



Standortfaktoren der JadeBay Region

Analyse und Handlungsansätze zur
Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes

Forschungsbericht



Prof. Dr. Gerd Hilligweg

Prof. Dr. Stephan Kull

Standortfaktoren der JadeBay Region
Analyse und Handlungsansätze zur
Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes

Forschungsbericht

Wilhelmshaven, 2012

Impressum

Autoren:

Prof. Dr. rer. oec. Gerd Hilligweg

Prof. Dr. rer pol. Stephan Kull

ISBN: 978-3-00-039811-7

Verlag: CCV Verlag, Varel

September, 2012

Vorwort

Die Jade Hochschule und die Standortmarketinggesellschaft JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft haben sich im Jahr 2011 mittels eines Kooperationsvertrages ihre gegenseitige Unterstützung versichert. Ein wichtiges Ziel der Zusammenarbeit ist es, die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes zu stärken, um mehr „kluge Köpfe“ in die Region zu holen bzw. in der Region zu halten. Als eines der ersten gemeinsamen Projekte der Kooperationspartner ist eine Standortanalyse für die JadeBay Region vereinbart worden. Der dazu nun vorliegende Forschungsbericht zeigt Stärken und Schwächen der Region auf und erarbeitet Maßnahmen, wie die Region langfristig attraktiver gestaltet werden kann.

Beide Kooperationspartner sind der festen Überzeugung, dass die aus der Gemeinschaftsgründung der drei Landkreise Friesland, Wesermarsch und Wittmund mit der Stadt Wilhelmshaven erwachsene JadeBay Region einen interessanten Wirtschaftsstandort und attraktiven Lebensraum zugleich darstellt. Hier lohnt es sich zu lernen, zu arbeiten, zu leben und zu investieren. Die Region bietet beste Zukunftschancen, wenn alle Akteure vor Ort gemeinsam die vorhandenen Potenziale nutzen und für die Region die besten Lösungen entwickeln. Die Autoren hoffen, mit ihrem Bericht hierzu einen kleinen Beitrag geleistet zu haben.

Das Forschungsprojekt wurde von der Gertrud und Hellmut Barthel Stiftung, der Franz-Kuhlmann-Stiftung, der Firma NORDFROST GmbH & Co. KG, der Sparkasse Wilhelmshaven und der JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft gefördert. Für den intensiven Informationsaustausch danken wir allen Gesprächspartnern aus den Unternehmen, Personalvermittlungsagenturen und Gebietskörperschaften der Region. Unser besonderer Dank gilt hierbei Herrn Frank Schnieder von der JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft. Für die tatkräftige Unterstützung bei der empirischen Analyse danken wir Frau Dipl.-Kauffrau Katja Hemmerling, Frau Dörte Krupa sowie Frau Maike Kleen, B.A. Letztgenannter sei zudem für die redaktionelle Bearbeitung des vorliegenden Forschungsberichtes gedankt.

Wilhelmshaven, im September 2012

Gerd Hilligweg

Stephan Kull

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Einleitung	13
2. Die Rahmenbedingungen des Projektes	15
2.1. Projektperspektiven	15
2.2. Charakterisierung der JadeBay Region	17
2.3. Zum weiteren Vorgehen.....	20
3. Verdichtende Sekundär-Beschreibung der JadeBay Region (Fokusfeld 1)	22
3.1. Überregionaler Kontext: Umfeldtrends mit Wirkung auf die Region	22
3.2. Kennzeichnung wichtiger Standortfaktoren	29
3.2.1. Überblick über relevante Standortfaktoren	29
3.2.2. Geographie der JadeBay Region	30
3.2.3. Wirtschaftliche Branchenschwerpunkte in der JadeBay Region	32
3.2.3.1. Allgemeiner Überblick	32
3.2.3.2. Maritime Wirtschaft	34
3.2.3.3. Luft- und Raumfahrtindustrie	36
3.2.3.4. Tourismus.....	39
3.2.3.5. Energie- und Chemiewirtschaft	40
3.2.4. Infrastrukturelle Wirtschaftsbezüge	43
3.2.5. Soziodemografische Wirtschaftsbezüge	46
3.2.6. Zwischenfazit.....	52
4. Empirischer Aufriss regionaler Einschätzungen der JadeBay Region (Fokusfeld 2)	55
4.1. Unternehmen: Perspektive der Bedarfsträger	55
4.1.1. Arbeitsmarktsituation in der JadeBay Region.....	55
4.1.2. Standortfaktoren der JadeBay Region	59
4.2. Personalvermittler: Einschätzungen der Such-Experten	60
4.2.1. Arbeitsmarktsituation in der JadeBay Region.....	60
4.2.2. Standortfaktoren in der JadeBay Region	61
4.3. Studierende: Aussagen potenzieller Arbeitskräfte	66
4.4. Studienplatzbewerber: Externe Globaleinschätzungen	71
4.5. Zwischenfazit.....	76
5. Benchmarks als Anhaltspunkte für Handlungsfelder der JadeBay Region (Fokusfeld 3)	79
5.1. Die JadeBay Region in allgemeinen Ranking-Bezügen	79

5.2. Benchmark 1: Das Ruhrgebiet	83
5.2.1. Ausgangslage	83
5.2.2. Maßnahmen	85
5.2.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region	89
5.3. Benchmark 2: Bremerhaven	90
5.3.1. Ausgangslage	90
5.3.2. Maßnahmen	91
5.3.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region	94
5.4. Benchmark 3: Lausitzer Seenland	96
5.4.1. Ausgangslage	96
5.4.2. Maßnahmen	97
5.4.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region	99
5.5. Zwischenfazit	101
6. Handlungsfelder und Optionen	104
6.1. Herleitung der SWOT-Analyse	104
6.2. Handlungsansätze	116
7. Fazit	125
Quellenverzeichnis	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektperspektiven im Überblick	16
Abbildung 2: Projektplanung im Überblick.....	17
Abbildung 3: Die JadeBay Region im Überblick	18
Abbildung 4: JadeBay Region im Kontext	19
Abbildung 5: Überblick über die Schritte zur verdichteten Analyse.....	21
Abbildung 6: Standortfaktoren im Überblick	29
Abbildung 7: Branchen im Überblick	33
Abbildung 8: Umsatzanteile am Tourismus der niedersächsischen Nordsee.....	40
Abbildung 9: Öl- und Gasleitungen in der JadeBay Region.....	46
Abbildung 10: Einwohnerzahlen der JadeBay Region.....	47
Abbildung 11: Altersstrukturen in der JadeBay Region	48
Abbildung 12: Landkreis Friesland - Entwicklung der Arbeitslosenquote.....	49
Abbildung 13: Landkreis Wittmund - Entwicklung der Arbeitslosenquote	50
Abbildung 14: Landkreis Wesermarsch - Entwicklung der Arbeitslosenquote.....	50
Abbildung 15: Stadt Wilhelmshaven - Entwicklung der Arbeitslosenquote	50
Abbildung 16: Ausgewählte Kennziffern des Arbeitsmarktes.....	51
Abbildung 17: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung (I)	52
Abbildung 18: Maßnahmen zur Ansprache potenzieller Fachkräfte.....	57
Abbildung 19: Gründe für eine erfolglose Suche nach neuen Mitarbeitern	57
Abbildung 20: Gründe für eine Abwanderung aus Unternehmenssicht.....	58
Abbildung 21: Relevante Standortfaktoren aus Unternehmenssicht.....	59
Abbildung 22: Gründe für Schwierigkeiten bei der Personalsuche	61
Abbildung 23: Positive Faktoren für die Stadt und Region.....	63
Abbildung 24: Negative Faktoren für die Stadt und Region	63
Abbildung 25: Standortfaktoren für Wilhelmshaven.....	64
Abbildung 26: Standortfaktoren für die JadeBay Region	65
Abbildung 27: Imageprofil von der Stadt und Region im Vergleich	66
Abbildung 28: Positive Faktoren für die Stadt und Region.....	67
Abbildung 29: Negative Faktoren für die Stadt und Region	68
Abbildung 30: Standortfaktoren für Wilhelmshaven.....	69
Abbildung 31: Standortfaktoren für die JadeBay Region	70
Abbildung 32: Imageprofile von der Stadt und Region im Vergleich	71
Abbildung 33: Ablehnungsgründe Jade Hochschule	72
Abbildung 34: Standortfaktoren für Wilhelmshaven.....	73
Abbildung 35: Standortfaktoren für die JadeBay Region	74
Abbildung 36: Imageprofile von der Stadt und Region im Vergleich	74
Abbildung 37: Imageprofil der Stadt aus der Perspektive der Personalvermittler und der Studierenden und der Studienplatzbewerber im Vergleich	75
Abbildung 38: Imageprofil der Region aus der Perspektive der Personalvermittler und der Studierenden und der Studienplatzbewerber im Vergleich	76
Abbildung 39: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung (II)	76
Abbildung 40: Internes Ranking der JadeBay-Teilregionen.....	83
Abbildung 41: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung (III)	101
Abbildung 42: Verdichtungsschritte auf dem Weg zur SWOT Analyse	104

Abbildung 43: Felder und Normstrategien der idealtypischen SWOT-Analyse	105
Abbildung 44: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 1.1 der SWOT-Matrix.....	108
Abbildung 45: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 1.2 der SWOT-Matrix	111
Abbildung 46: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 2.1 der SWOT-Matrix.....	113
Abbildung 47: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 2.2 der SWOT-Matrix.....	115
Abbildung 48: Handlungsansätze für intelligentes Flächenmanagement.....	121
Abbildung 49: Beispiele von Interessengruppen am Marketing für die Region	122
Abbildung 50: Strategien der Vermarktung der Region im Überblick.....	123
Abbildung 51: Zehn Handlungsansätze im Überblick	124

Abkürzungsverzeichnis

AWI	Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung
BIS	Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung
CFK	Kohlenstofffaserverstärkter Kunststoff
DEWI	Deutsches Windenergie-Institut
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESM	Europäischer Stabilitätsmechanismus
GG	Grundgesetz
GVZ	Güterverkehrszentrum
IBA	Internationale Bauausstellung
INSM	Initiative neue soziale Marktwirtschaft GmbH
IWES	Fraunhofer-Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
NDO	Norddeutsche Oelleitungsgesellschaft mbH
NOW	Nord-West Oelleitung GmbH
NSW	Norddeutsche Seekabelwerke GmbH
NWKG	Nord-West Kavernen GmbH
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
RVR	Regionalverband Ruhr
S.	Seite
TEU	Standardcontainer
ttz	Technologie-Transfer-Zentrum
vgl.	Vergleiche
wmr	Wirtschaftsförderung metropoleruhr GmbH

1. Einleitung

Im Zuge allgemeiner demografischer Entwicklungen wird für die Bundesrepublik Deutschland eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung prognostiziert, die mit einem Mangel an entsprechend qualifizierten Fachkräften einhergeht. Eine Region und die in ihr ansässigen Unternehmen leben von der Innovationskraft und wirtschaftlichen Stärken. Dieses führt zu einem Phänomen, das mit dem Begriff des „War for Talents“ umschrieben wird¹: Auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft entbrennt ein immer schärferer Wettkampf um die weniger werdenden „High Potentials“ und „High Performer“. Unternehmen erkennen zunehmend den Wert der Mitarbeiterbildung, da Wissen in den Köpfen von Menschen eine immer wertvollere Ressource auf dem Weg in die Wissensgesellschaft wird. Auch die frühzeitige Heranführung innovativer Kräfte von morgen an ein Unternehmen stellt eine neue Herausforderung gerade in Bezug auf die Kooperation mit Bildungsstätten dar.

Bindung und Akquise von neuem sowie potenziellem Personal wird umso leichter, je attraktiver ein Standort und eine Region sich als Wohn- und Arbeitsraum darstellen kann. Strukturschwache Regionen sind demnach von dem „War for Talents“ besonders bedroht: Neben dem allgemeinen Wettbewerb der Unternehmen tritt zusätzlich der Wettbewerb der Regionen und der Standorte. Im Wechselspiel verstärken sich beide Wettbewerbsprozesse entweder positiv oder negativ. Unattraktive Regionen erschweren es den Unternehmen, gutes Personal zu akquirieren und vor allen Dingen binden zu können. Es droht die Gefahr, dass Unternehmen aus der Region abwandern und neue, attraktive Firmen von Ansiedlungen absehen. Dem gilt es aus regionalökonomischer und -politischer Sicht entgegenzuwirken.

Insgesamt 24 Städte und Gemeinden bilden den geografischen Wirtschaftsraum „JadeBay“ entlang der Nordsee, Jade und Weser. Wie viele andere, von einer gewissen Strukturschwäche geprägten Regionen in Deutschland, muss auch die JadeBay Region alle Anstrengungen unternehmen, um junge und gut ausgebildete Männer und Frauen für die bestehenden oder neuen Arbeitsplätze zu gewinnen. Ziel des Forschungsprojektes ist die Analyse dieses Problemfeldes und das Herausarbeiten von relevanten Standortfaktoren in der JadeBay Region, sowie deren Einschätzung und Beeinflussbarkeit. Unterschieden werden hierbei „harte“ Standortfaktoren, wie z.B. Infrastruktur oder

¹Vgl. hierzu und im Folgenden grundlegend Faix/Mergenthaler (2009)

regionaler Ansiedlung an Wirtschaftsunternehmen und „weiche“ Standortfaktoren, wie z.B. Bildung, Kultur oder Sport.

In dem vorliegenden Forschungsprojekt geht es um die Sammlung, Bündelung und verdichtende Beschreibung verschiedener Perspektiven von Fachleuten „aus der Region für die Region“. Der Zuschnitt der Ergebnisse wird also weniger im statistisch repräsentativen Bereich, als im Aufdecken qualitativ-perspektivischer Überschneidungen und Passungen verschiedener Einschätzungen bezüglich der JadeBay Region liegen.

Die einzelnen Betrachtungsperspektiven basieren auf einer grundlegenden Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Region. Zunächst ist hierzu existierendes Sekundärmaterial zusammenzuführen. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Befragungen und Experteninterviews verdichtet. Diese beziehen zunächst Unternehmen der Region ein, da diese den Personalbedarf verspüren. Ferner werden Personalvermittler und Personaldienstleister befragt, die die Suche für höher qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als professionelles Wirkungsfeld in ihrer täglichen Arbeit betreiben. Und schließlich sind die Studierenden der Jade Hochschule Antwortgeber, da sie als potenzielle spätere Arbeitnehmer in der Region ein Reservoir an Einschätzungen zu Vor- und Nachteilen der Region einfließen lassen. Aus der Verdichtung und dem Vergleich dieser Analysen lassen sich dann Lern- und Handlungsfelder für die zukünftige Ausrichtung der JadeBay Region ableiten.

Weitere Lernfelder werden aus einem Benchmarking mit drei Regionen generiert, die ähnliche Problemstrukturen aufweisen und die diese schon ganz lösen oder zumindest zu Teilen abbauen konnten. Aus den dort gefundenen Lösungsansätzen werden Erkenntnisse für die JadeBay Region abgeleitet und einzelne Maßnahmen auf ihre Transferierbarkeit hin überprüft.

Alle genannten Projektteile werden im Laufe dieses Forschungsberichtes dargestellt. Zunächst gilt es jedoch, kurz den Projektrahmen vorzustellen, wobei eine Abgrenzung der JadeBay Region am Anfang stehen muss, denn sie stellt den Gegenstand aller weiteren Betrachtungen dar.

2. Die Rahmenbedingungen des Projektes

2.1. Projektperspektiven

Das Forschungsprojekt „Standortfaktoren der JadeBay Region“ bezieht sich auf die Erkenntnisgewinnung über die Standortfaktoren der Region, insbesondere in Bezug auf die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes. Zielrichtung des Projektes ist hierbei weniger eine bestimmte Sicht auf die Region repräsentativ zu beschreiben. Vielmehr wird aus mehreren relevanten Perspektiven auf die JadeBay Region allgemein und speziell auf deren regionale Problemdimensionen im Hinblick auf den Arbeitsmarkt geschaut. Die einzelnen Sichtweisen bedingen teilweise weniger quantitativ repräsentative, als vielmehr stark qualitative Erhebungsmomente. Die verschiedenen Perspektiven werden dann in eine verdichtende Beschreibung der JadeBay Region überführt. Um hier gewinnbringende Erkenntnisse zu generieren, kristallisieren sich drei Fokusbereiche heraus. Inhaltlich werden sie wie folgt konkretisiert:

Fokusfeld 1: Verdichtende Sekundärbeschreibung der JadeBay Region

Dieses Feld ermittelt durch die Analyse regionsspezifischer Standortfaktoren allgemeine Stärken/Schwächen der Region aus der Vergangenheit. Das Umfeld hat mit seinen globalen Chancen und Risiken und den daraus ableitbaren Trends für die Zukunft ebenfalls Einfluss auf die zukünftige Ausgestaltung der JadeBay Region. Methodisch wird so bereits die Struktur einer SWOT-Analyse vorbereitet, die genau den Stärken und Schwächen der Vergangenheit die Chancen und Risiken der Zukunft gegenüberstellt. Die Inhalte der SWOT-Matrix sollen jedoch in der Untersuchung um zwei weitere Fokusfelder ergänzt werden, die nachfolgend vorgestellt werden.

Fokusfeld 2: Empirischer Aufriss regionaler Einschätzungen der JadeBay Region

Die JadeBay Region wird in diesem Feld aus vier Perspektiven beleuchtet:

- **Die Unternehmensperspektive** erfasst die Antworten aus einem Fragebogen von teilnahmebereiten Unternehmen aus der Region. Die Inhalte bestehen aus den Einschätzungen zur Beschreibung der Standortfaktoren in der JadeBay Region sowie deren Kopplung mit Fragestellungen zur Personalbeschaffung, -bindung und -freisetzung.
- **Die Personalvermittler-Perspektive** arbeitet spezielle Einschätzungen von öffentlichen und privaten Experten für die Arbeitsvermittlung heraus. Zu Ermittlung dieser Perspektive dienen Experteninterviews mit privaten Personalvermittlern und

-dienstleistern, aber auch mit Personen der öffentlichen Arbeitsvermittlung.

- **Die Studierenden-Perspektive** berücksichtigt die potenziellen zukünftigen Arbeitskräfte für die Region, die u.a. auch vor Ort an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven ausgebildet werden. Somit liegt es nahe, deren Beurteilung des Images der Stadt Wilhelmshaven und der JadeBay Region zu analysieren.
- **Die Studienplatzbewerber-Perspektive** untersucht die Meinung von Bewerbern, die einen Studienplatz an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven bekommen hatten, aber letztendlich ihr Studium an diesem Standort nicht begonnen haben. Auch hier geht es um eine Image-Einschätzung von der Stadt und Region. Zudem ist interessant, welche Rolle die Standortumgebung für das Nichtantreten des Studienplatzes an der Jade Hochschule gehabt hat.

Fokusfeld 3: Benchmarks als Anhaltspunkte für Handlungsfelder der JadeBay Region

Dieses Feld lässt die JadeBay Region von anderen Regionen in Deutschland lernen. Es dokumentiert zunächst Rankingpositionen der JadeBay Region zur vergleichenden Verortung im Wettbewerb um die Zukunft. Dann folgt die Suche nach Analogien aus Verlaufsberichten von Regionen, die in ähnlichen Situationen wie die der JadeBay Region bereits erfolgreich agiert haben. Untersucht werden hier das Ruhrgebiet, die Region Bremerhaven und die Lausitzer Seenplatte.

Die einzelnen Teilbereiche werden gemäß den Untersuchungsschwerpunkten angepasst und zu einem übergreifenden Schema zusammen gefügt, welches in Abbildung 1 erfasst ist.

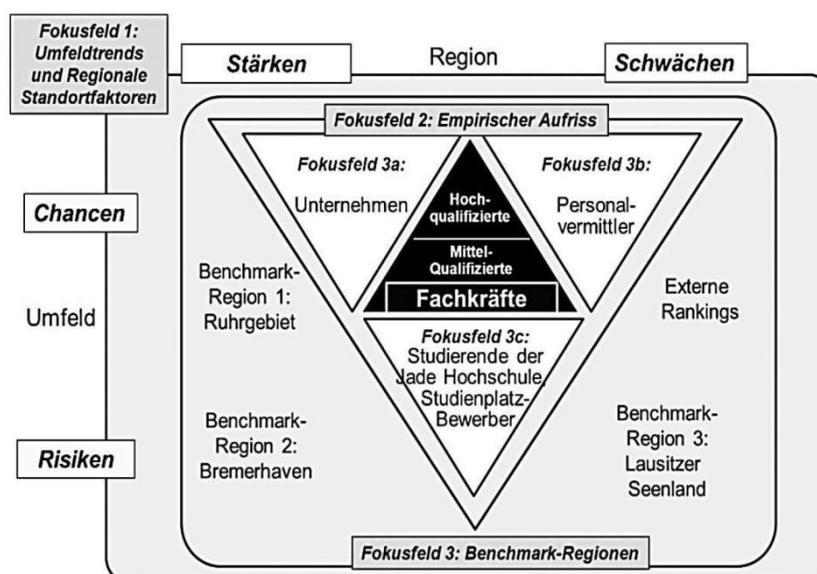


Abbildung 1: Projektperspektiven im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Projekt hatte eine Laufzeit von 18 Monaten, deren einzelne Arbeitspakete in nachfolgendem Projektzeitplan abgebildet sind.

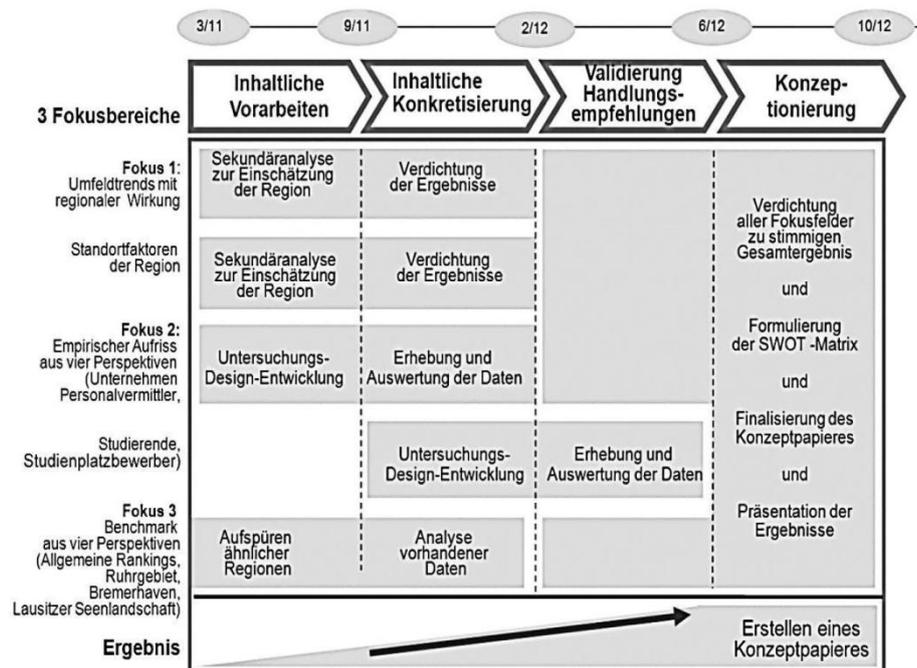


Abbildung 2: Projektplanung im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Die nachfolgende Ergebnispräsentation stellt alle Fokusfelder, unabhängig von ihrem jeweiligen Erhebungszeitpunkt, in einen sachlogischen Zusammenhang.

2.2. Charakterisierung der JadeBay Region

Die JadeBay Region umfasst die drei Landkreise Friesland, Wesermarsch, Wittmund sowie die Stadt Wilhelmshaven. Ausgangspunkt für die Bündelung zur JadeBay Region ist die räumliche Nähe zum Jadebusen und zum Fluss Jade im Nordwesten von Deutschland. Flächenmäßig steht hierbei der Landkreis Wesermarsch² mit 822 km² an erster Stelle, gefolgt von dem Landkreis Wittmund³ mit 656 km² und dem Landkreis Friesland⁴ mit 608 km². Den Schlusspunkt setzt die Stadt Wilhelmshaven⁵ mit einer Fläche von 107 km².

Der flächenmäßig größte Landkreis Wesermarsch besteht aus neun Gemeinden, die im Westen an die kreisfreie Stadt Oldenburg, den Landkreis Ammerland und den Landkreis Friesland angrenzen und im Norden somit auf einer Halbinsel zwischen der Weser und

² Vgl. Landkreis Wesermarsch (2012)

³ Vgl. Landkreis Wittmund (2010)

⁴ Vgl. Landkreis Friesland (2012)

⁵ Vgl. Stadt Wilhelmshaven (2008)

dem Jadebusen liegen. Landschaftlich kennzeichnend sind vor allem die Moorlandschaft, wie z.B. das Naturdenkmal „schwimmendes Moor“ von Sehestedt, sowie die 60 km lange Wattenmeerküste. Die Hafenstädte Brake, Elsfleth und Nordenham charakterisieren mit Handel und Industrie den Landkreis.

Der zweitgrößte Landkreis der JadeBay Region ist Wittmund mit sechs Gemeinden. Der Landkreis Wittmund erstreckt sich von den Inseln Langeoog und Spiekeroog über die Watten und Marschen des Harlingerlandes bis weit auf die Geest, wo zum Teil ausge dehnte Hochmoore seine natürliche Südgrenze bilden. Nachbarkreise sind der Landkreis Friesland im Osten, der Landkreis Leer im Süden und der Landkreis Aurich im Südwesten und Westen.

Angrenzend an dem Landkreis Wittmund im Nordwesten der JadeBay Region befindet sich der Landkreis Friesland mit seinen acht Einheitsgemeinden. Geografisch äußerst wertvoll ist der ihm von der UNESCO verliehene Status „UNESCO-Weltnaturerbe“ für die beeindruckende Landschaft des Landkreises.

Die letzte Region der JadeBay ist die Stadt Wilhelmshaven. Sie grenzt sowohl im Osten als auch im Süden an die Nordsee an. Die größte Mittelstadt von Niedersachsen verbirgt im Untergrund das „Nordwestdeutsche Becken“ und somit eine große Salzansammlung in Salzstöcken, welche - auch im Landkreis Wittmund - als Speicherkavernen für die Erdöl- sowie Erdgaslagerung genutzt werden. Angrenzende Gewässern sind in Wilhelmshaven zum einen das tiefe Jadefahrwasser und zum anderen die Wattgebiete des Jadebusens.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die JadeBay Region.

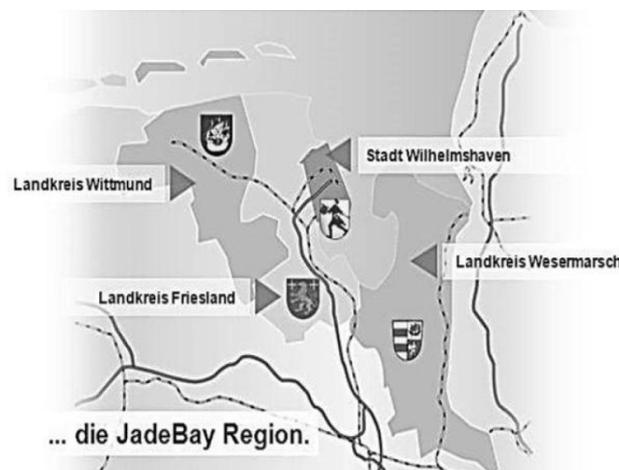


Abbildung 3: Die JadeBay Region im Überblick (Quelle: JadeBay GmbH, 2011)

Der Erkenntnisgegenstand dieses Projektes ist die oben abgegrenzte JadeBay Region, vertiefend gilt ein Augenmerk der Attraktivität dieser Region für Fachkräfte. Daher bildet die Ausrichtung auf das hoch- und mittelqualifizierte Personal in Unternehmen einen weiteren Analyseschwerpunkt. Die JadeBay Region ist wie alle Regionen durch ein vielschichtiges Umfeld beeinflusst. Das Umfeld setzt sich aus verschiedenen Betrachtungsebenen mit Bezug zur Region zusammen. Jede Ebene weist wiederum unterschiedliche Anspruchsgruppen auf. Anspruchsgruppen sind Interessengruppen in einer Region, die mehr oder minder berechnete Ansprüche an eine Region stellen und durch Formulierung dieser Ansprüche ein Mitspracherecht in der Region haben möchten. Durch die Zuschreibung dieser Berechnung zu regionsbezogenen Verlautbarungen prägen die Äußerungen der Anspruchsgruppen und die Reaktionen der Region letztlich im Wechselspiel das Image einer Region. Mit Bezug auf den späteren Fokus der Gewinnung von Mitarbeitern gibt Abbildung 4 einen Überblick über den Kontext der JadeBay Region.

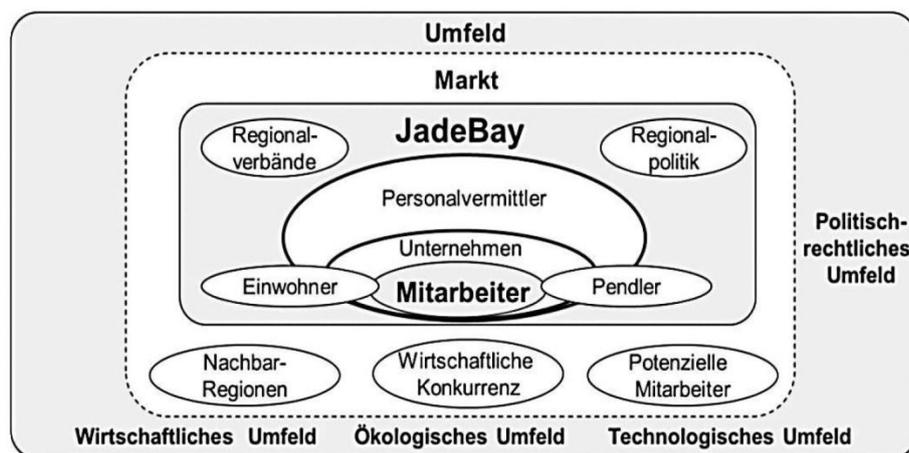


Abbildung 4: JadeBay Region im Kontext (Quelle: Eigene Darstellung)

Die JadeBay Region wird durch Aushandlungsprozesse zwischen regionalen Interessengruppen in ihrem Handeln bestimmt, hier u.a. vertreten durch Regionalverbände und Regionalpolitiker. Auch die Unternehmen spielen als vermittelnde Instanz zur Meinung zur Region eine wesentliche Rolle. Einen umfassenderen Einblick in die speziellen Belange von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt haben die öffentlichen und privaten Personalvermittler.

Auf der Individualebene sind neben den Mitarbeitern einer Firma auch Pendler und Einwohner der Region berechnete Interessengruppen, die ihre Ansprüche in die Ausgestaltung der Region hineinbringen wollen. Diese Rollen können von ein und derselben Person ausgefüllt werden, stellen aber durchaus unterschiedliche Anspruchspositionen dar.

Die Region wiederum ist eingebettet in das Marktgeschehen ringsum, also in die Bedingungen der Nachbarregionen mit deren wirtschaftlicher Konkurrenz für die Unternehmen als auch für die jeweilige Arbeitnehmerseite.

Den marktlichen Kontext schließlich umhüllt das weitere Umfeld mit seinen sozio-kulturellen, politisch-rechtlichen, ökonomischen und technologischen Trends und Entwicklungen. Auch hier entstehen Interdependenzen zwischen Kontext und Region, die es zu beleuchten gilt.

2.3. Zum weiteren Vorgehen

Um möglichst dichte Beschreibungen von der Region gewinnen zu können, bedarf es vertiefter Vorarbeiten. Im weiteren Verlauf wird hierzu zunächst das Fokusfeld 1 erarbeitet (Kapitel 3). Es umfasst die Herleitung von Inhalten zur Aufstellung einer klassischen SWOT-Analyse. Zunächst wird im überregionalen Kontext nach allgemeinen Trends geforscht, die auch für die JadeBay Region spezielle Chancen und Risiken bergen. Dann folgt eine Analyse ausgewählter Standortfaktoren der JadeBay Region, um die Stärken und Schwächen der Region näher beleuchten zu können.

In einem eigenen empirischen Aufriss werden diese, im Fokusfeld 2, aus verschiedenen Perspektiven näher beleuchtet (Kapitel 4). Im Schwerpunkt sind dies die Perspektiven der Unternehmen als Bedarfsträger für Fachkräfte, der Personalvermittler als Suchexperten für Fachkräfte und der Studierenden als zukünftige Fachkräfte. Ferner werden als externe Perspektivenanreicherung Studienplatzbewerber um ihre Einschätzung der Region gebeten, die ihren bereits sicheren Studienplatz an der Jade Hochschule nicht angenommen haben. Hier wird die Frage nach Gründen sowie die weiter entfernte Wahrnehmung der JadeBay Region im Vordergrund stehen. Den noch weiteren externen Blick aus dem Fokusfeld 3 gewähren begleitende Benchmarks in Kapitel 5 dieses Berichtes. Zur Fundierung dienen einerseits externe Rankings von Städten und Regionen und andererseits drei ausgewählte Vergleichsregionen: Das Ruhrgebiet, Bremerhaven und das Lausitzer Seenland.

Aus all diesen Ausführungen können dann in einer verdichtenden Analyse die Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) sowie Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreads) der JadeBay Region mit Bezug zu der Neben-Perspektive „Fachkräfte halten und gewinnen“ abschließend in einer **SWOT**-Analyse abgebildet werden (Kapitel 6).

Den Überblick über das Gesamtverfahren zeigt Abbildung 5 auf der folgenden Seite.

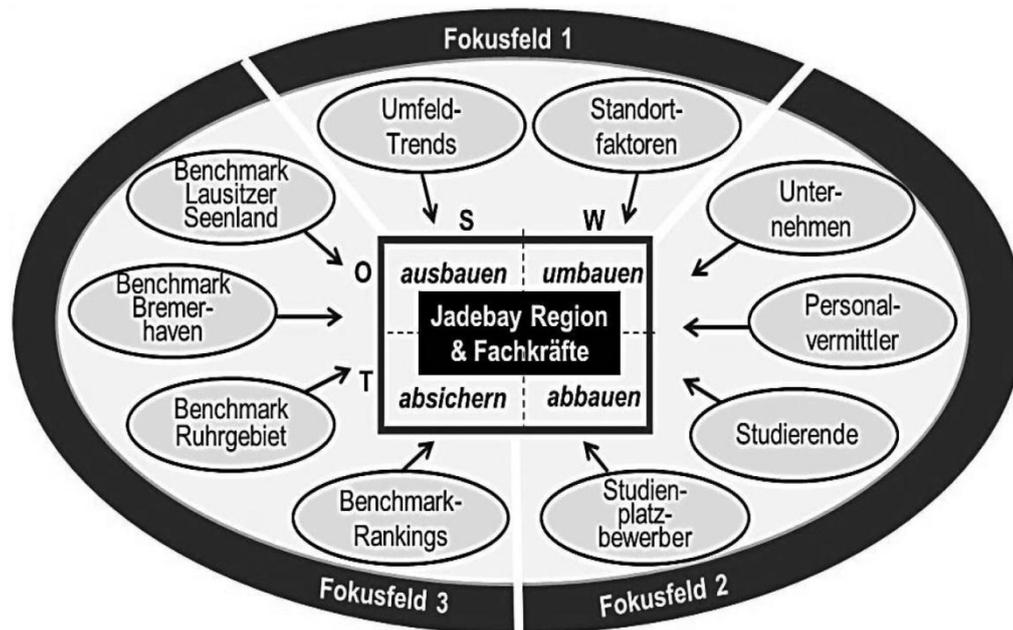


Abbildung 5: Überblick über die Schritte zur verdichteten Analyse der Untersuchungsteile
(Quelle: Eigene Darstellung)

Den Anfang der Analyse macht nun das Fokusfeld 1 mit der verdichtenden Sekundär-Beschreibung der JadeBay Region.

3. Verdichtende Sekundär-Beschreibung der JadeBay Region (Fokusfeld 1)

3.1. Überregionaler Kontext: Umfeldtrends mit Wirkung auf die Region

Die umrahmenden Trendbereiche aus dem überregionalen Umfeld werden nachfolgend in den Kategorien „politisch-rechtliches Umfeld“, „sozio-kulturelles Umfeld“, „technologisches Umfeld“ sowie „gesamtwirtschaftliches Umfeld“ beschrieben.

Politisch-rechtliches Umfeld

Nach Art. 20 Abs. 1 des Grundgesetzes (GG) ist die Bundesrepublik Deutschland ein Bundesstaat. Die Landesverfassung definiert das Land Niedersachsen als einen Gliedstaat dieses Bundesstaates. Grund- und Lebensprinzip des Bundesstaates ist der Föderalismus. Niedersachsen agiert im Rahmen des Föderalismus auf vier verschiedenen Ebenen: der Landesebene, der Bundesebene (Bundesrat), der Zwischenländer-Ebene und der Bund-Länder-Ebene. Als gutes Beispiel für die Zwischenländer-Ebene dient der JadeWeserPort, der gemeinsam von den Ländern Bremen und Niedersachsen gebaut wird.

In einem Bundesstaat werden die Erfüllung staatlicher Aufgaben und die Staatsgewalt zwischen dem Bund und den Gliedstaaten verteilt. In der Bundesrepublik gilt der Grundsatz, dass die Länder zuständig sind, soweit nicht dem Bund Befugnisse und Aufgaben durch das Grundgesetz zugewiesen sind (Art. 30 GG). Dieser Gedanke wird in Art. 70 Abs. 1 GG für den Bereich der Gesetzgebung konkretisiert: „Die Länder haben das Recht der Gesetzgebung, soweit dieses Grundgesetz nicht dem Bunde Gesetzgebungsbefugnisse verleiht.“⁶ Wie sehr jedoch bundespolitische Entscheidungen auf die Länder und sogar kommunale Ebene herunter wirken, zeigt eindrucksvoll die sog. „Energiewende“ in Deutschland, die direkte Auswirkungen auf die Länderpolitiken hat. So hat bereits im Mai 2011 der Landesvorstand der CDU in Niedersachsen mit einem Eckpunktepapier für den beschleunigten Umstieg in die erneuerbaren Energien reagiert.⁷

Damit jedes Land mit den zur Erfüllung ihrer jeweiligen Staatsaufgaben notwendigen Mitteln ausgestattet ist, findet in Deutschland der Länderfinanzausgleich, als staatsorganisationsrechtlicher Mechanismus zur Umverteilung finanzieller Mittel, zwischen

⁶ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (2012)

⁷ Vgl. CDU in Niedersachsen (2011)

Bund und Ländern statt. Der Länderfinanzausgleich im engeren Sinn bezeichnet den Ausgleichsmechanismus der Länder untereinander. Der Länderfinanzausgleich im weiteren Sinn bezeichnet darüber hinaus das gesamte finanzielle Ausgleichssystem zwischen Bund und Ländern. Derzeit zeigt sich erneut eine starke Kritik der Geberländer Bayern und Baden-Württemberg am Länderfinanzausgleich. Die Geberländer argumentieren, dass dieser die finanziell problematische Lage von langfristigen Nehmerländern (wie auch Bremen und Niedersachsen) weiter zementiere. Durch die Ausgestaltung des Länderfinanzausgleichs würden Nehmerländern die ökonomischen Anreize genommen, selbst Anstrengungen zu unternehmen, ihre eigenen Finanzen zu stabilisieren.⁸

Nicht nur auf der bundesdeutschen, sondern auch auf der europäischen Ebene findet ein Mittelfluss, hier im Rahmen der Strukturförderung, statt. Niedersachsen erhält in der Förderperiode 2007 bis 2013 rund 2,7 Mrd. € aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), dem Europäischen Sozialfonds (ESF), dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und dem Fischereifonds. Aus dem EFRE fließen dabei ca. 1,23 Mrd. € nach Niedersachsen. Die JadeBay Region kann in diesem Rahmen als sog. „Ziel 2-Gebiet“ Maßnahmen zur Förderung beantragen, die der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, des wirtschaftlichen Wandels und der wirtschaftlich relevanten Attraktivität der Regionen förderlich sind.⁹ Die Gebietskörperschaften der JadeBay Region gehören zudem zu den Fördergebieten der bundesdeutschen Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (2007 bis 2013).¹⁰

Sozio-kulturelles Umfeld

Die Entwicklung der Bevölkerungszahl ergibt sich aus der Summe des Wanderungssaldos und des Geburten- oder Sterbeüberschusses. In Deutschland ist die Altersstruktur dadurch gekennzeichnet, dass seit 1972 die Sterberate (Mortalität) höher ist, als die Geburtenrate. Dadurch verliert die Bundesrepublik Deutschland insgesamt an Bevölkerung. Durch die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung und gleichzeitig rückläufige Geburtenrate steigt zudem der Anteil älterer Menschen gegenüber dem Anteil Jüngerer. Die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen Gesetzgeber, Kommunen, Wohlfahrtseinrichtungen, Wirtschaft und Bürger vor große Herausforder-

⁸ Vgl. Die Zeit (2009)

⁹ Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2012)

¹⁰ Vgl. Bund-Länder-Planungsausschuss der GA (2003)

ungen, etwa auf den Handlungsfeldern der Altersvorsorge, des Gesundheitswesens und der staatlichen Infrastruktur (Kindergärten, Schulen, Krankenhäuser, Pflegeheime u.ä.).

Städtebaulich ergibt sich aus sinkenden Einwohnerzahlen die Notwendigkeit der Verringerung des Neubaus von Immobilien und des Rückbaus von Ortsteilen oder die Aufgabe ganzer Siedlungen. Städte und Gemeinden beginnen mehr und mehr damit, strategische Konzepte zu entwickeln, wie die Folgen des demografischen Wandels bewältigt werden können. Auch die kommunale Infrastruktur muss dem steigenden Anteil älterer Menschen Rechnung tragen. Hinzu kommen die Anforderungen einer veränderten Haushaltsstruktur, die sich hin zu Single-Haushalten bzw. Haushalten mit kinderlosen Paaren entwickelt. Das Aufkommen von Ein-Personen-Haushalten lässt sich vor allem in zwei Personengruppen einteilen, zum einen sind es ältere Menschen, die zunehmend alleine wohnen, zum anderen junge Erwachsene. Das Phänomen „verlängerte Jugend“ zeigt sich darin, dass vor der deutlich verzögerten Familiengründung eine Phase durchlebt wird, in der ein häufiger Wechsel verschiedener Haushalts- und Lebensformen zu beobachten ist.¹¹

Innerhalb der nächsten vier Jahrzehnte wird sich die Erwerbspersonenzahl in Deutschland aufgrund des demografischen Wandels um rund zehn Millionen Menschen reduzieren. Die Zahl der Erwerbstätigen wird dann um ein Fünftel geringer sein als heute. Diese Entwicklung könnte zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften führen. Gegenmaßnahmen sind die Erhöhung der Frauenarbeitsquote, der Zuwanderung und des Rentenalters. Unternehmen werden sich in Zukunft auch damit auseinandersetzen müssen, dass die Belegschaft im Durchschnitt immer älter wird.¹²

Die veränderte Altersstruktur führt auf der Konsumentenseite zu einem veränderten Nachfrageverhalten. Statistisch gesehen hat jeder über 60 Jahre alte Deutsche 20.000 € im Jahr zur freien Verfügung, die heute noch heftig umworbenen Jugendlichen bis 20 Jahre hingegen nur 3.300 €. Studien der Gesellschaft für Konsumforschung zeigen, dass die Menschen, die älter als 60 Jahre sind, in Deutschland mit 400 Mrd. € jährlich über rund ein Drittel der Kaufkraft verfügen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung zeigt auf, dass die Konsumenten der Altersgruppe zwischen 65 und 75 Jahren auch die niedrigste Sparquote haben. Die stärksten Jahrgänge der bundesdeutschen Bevölkerung sind jetzt zwischen 40 und 50 Jahre alt. Der große Ansturm der Zielgruppe „60 plus“ steht

¹¹ Vgl. Schuster (2003), S. 4

¹² Vgl. Förderland - Wissen für Gründer und Unternehmer (2012)

somit erst noch bevor. Konsumforscher sind sich einig, dass Unternehmen den demografischen Wandel vernachlässigt haben. Erst seit wenigen Jahren sei ein Umdenken hin zu einer gezielten Bedarfsdeckung der sog. „Best-Ager“ zu beobachten.¹³

Die alternde Gesellschaft wird von einem weiteren Trend aus dem sozio-kulturellen Umfeld begleitet: Gesundheit und Wellness werden wichtige handlungsbestimmende Leitwerte. Gerade weil sich die „Best-Ager“ noch „fit“ fühlen wollen, unternehmen sie vieles, um diesen Zustand möglichst lange aufrecht zu erhalten. Auch jüngere Generationen scheinen bereits empfänglich für diesen Trend. Die Marktforschung hat bereits eine entsprechend große und genau hierauf fokussierte Zielgruppe ausfindig gemacht: Die LOHAS (Lifestyle Of Health and Sustainability).¹⁴ Bundesweit waren nach Zahlen des Marktforschungsinstitutes ACNielsen bereits im Jahr 2008 gut 30 % aller Konsumenten dieser Zielgruppe zugerechnet. Dieses wirkt sich auf weite Bereiche des Konsums aus. Beispielsweise steigt die Nachfrage nach Bio- und Vitalprodukten im Supermarkt und sogar die Discounter bieten mittlerweile Bio-Marken an. Die Motivlage der Nachfrager dreht hierbei von einem eher altruistischen Öko-Motiv hin zu einem eher individualistischen Ego-Motiv: Nicht nur der Welt soll es besser gehen, sondern dem konsumierenden Individuum. Was bei Konsumgütern gilt, kann auf den Dienstleistungsbereich wie z.B. Tourismus transferiert werden. Für diesen Trend bekommt die intakte Landschaft einen neuen Stellenwert im Rahmen eines möglichst umfassend erlebbaren Wellness- und Gesundheitsurlaubes. Weiterhin gibt es die aus den 1980er Jahren herrührenden Ansätze zu einem nachhaltigen Konsum und nachhaltigen Tourismus.

Technologisches Umfeld

Energie ist für die deutschen Unternehmen und Haushalte zu einem erheblichen Kostenfaktor geworden. Mit Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz können diese Kosten minimiert werden und Unternehmen sich damit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Verbraucher lassen sich zunehmend von ökologischen Aspekten leiten und entscheiden sich immer häufiger für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen.¹⁵

Die Bedeutung der Versorgung mit energetischen Rohstoffen für eine funktionsfähige Wirtschaft ist seit langem im Bewusstsein von Politik und Wirtschaft verankert. Seit der Nuklearkatastrophe im japanischen Fukushima im März 2011 ist die „Energiewende“

¹³ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2007)

¹⁴ Vgl. hierzu vertiefend Ernest & Young (2007)

¹⁵ Vgl. IHK Oldenburg (2012)

eines der bestimmenden gesellschaftspolitischen Themen in Deutschland. Die Bundesregierung hat in ihrem Energiekonzept beschlossen, dass bis 2020 der Energieanteil aus regenerativen Erzeugungsquellen am Stromverbrauch mindestens 35 % betragen soll. Spätestens Ende 2022 soll das letzte deutsche Kernkraftwerk vom Netz gehen. Bis zum Jahr 2050 soll der Umbau der Energielandschaft abgeschlossen und das Zeitalter der erneuerbaren Energien Realität geworden sein. Dann sollen 80 % des Strombedarfs in Deutschland durch erneuerbare Quellen gedeckt werden.¹⁶

Zunehmend wachsen jedoch Zweifel, ob sich Deutschland möglicherweise zu ambitionierte Ziele für die Energiewende gesetzt hat. Industrieverbände und Bundesumweltministerium melden bereits Bedenken an. So sei es beispielsweise in Frage zu stellen, ob es wirklich gelingt, den Stromverbrauch bis zum Jahre 2020 um 10 % zu senken. Der Bau neuer Offshore-Windparks stockt, es fehlt an Leitungen für den Stromtransport zum Festland. Möglicherweise werden auch deutlich weniger Elektroautos als bislang angenommen bis zum Jahr 2020 den Verkehrssektor prägen. Insbesondere wird deutlich, dass offenbar der Koordinierungs- und Kostenbedarf bei der Energiewende unterschätzt wurde.¹⁷

Die Bedeutung der nicht-energetischen Rohstoffe ist erst in den letzten Jahren durch die massiv steigenden Preise für Industriemetalle und Agrarrohstoffen sowie die Sorgen um eine ausreichende Verfügbarkeit von Seltenen Erden wahrnehmbar geworden. Insbesondere aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung der Schwellenländer ist ein massiver Nachfrage- und Preisanstieg nach Rohstoffen zu verzeichnen. Gleichzeitig hat die technologische Entwicklung dazu geführt, dass ein immer größeres Spektrum an Rohstoffen genutzt wird. Von einem anhaltenden Trend ist auszugehen.¹⁸

Eine Strategie, um die Rohstoffversorgung für die Zukunft zu sichern, könnte auf Seiten der Unternehmen die Substitution kritischer Rohstoffe, geschlossene Recyclingkreisläufe oder die Steigerung der Effizienz des Rohstoffeinsatzes sein. Weitere Maßnahmen sind langfristige Liefervereinbarungen, Nachfragezusammenschlüsse, Beteiligungen an Explorationsvorhaben oder die Diversifizierung der Bezugsquellen. Auf staatlicher Seite könnten die Bemühungen der Unternehmen beispielsweise durch den erleichterten Abbau von heimischen Rohstoffen (Genehmigungsverfahren, Raumplanung), vermehrte Grund-

¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012)

¹⁷ Vgl. Der Stern (2012)

¹⁸ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011)

lagenforschung und deren Förderung oder den Einsatz für einen freien Zugang zu den globalen Rohstoffmärkten unterstützt werden.¹⁹

Gesamtwirtschaftliches Umfeld

Die Weltwirtschaft wird nach Schätzungen führender Prognoseinstitute bis zum Jahr 2020 im Mittel um real 3,5 % anwachsen. Vier übergeordnete Trends prägen die Weltwirtschaft und bieten damit auch der deutschen Wirtschaft Wachstumschancen²⁰:

- Globalisierung und weltweite Arbeitsteilung: Die Globalisierung wird sich weiter fortsetzen. Der Anteil der Exporte am deutschen Bruttoinlandsprodukt liegt bei rund der Hälfte. Deutschland zählt damit eindeutig zu den Gewinnern der Globalisierung. Wachstumschancen bestehen in den im internationalen Wettbewerb stehenden Branchen, aber auch zunehmend in Dienstleistungs- und Infrastrukturbranchen.
- Umweltverträglichkeit und Klimawandel: „Cleantech“ z.B. Klimaschutztechnologien, energieeffiziente Produktionen und Fahrzeuge stehen nicht nur in den Industrieländern im Fokus. Deutsche Unternehmen, als Vorreiter in Umweltschutz- und Klimaschutztechnologien, haben große Chancen am Weltmarkt.
- Demografie und gesellschaftliche Entwicklung: Auch andere westliche Länder stehen vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Veränderte Altersstrukturen eröffnen Chancen für neue Angebote, z.B. in den Bereichen der Gesundheit, Körperpflege und Wellness, Geldanlage oder auch im Tourismus. Deutsche Unternehmen können die im eigenen Land zunehmend gewonnenen Erfahrungen im globalen Einsatz umsetzen.
- Technologische Transformation: Die Welt wird zunehmend virtuell vernetzt. Die nächste Entwicklungswelle in der Informations- und Kommunikationstechnologie ist durch Prozess-Knowhow und integrierte Lösungen bestimmt. Für deutsche Unternehmen liegen ökonomische Potenziale auf den Feldern Embedded Software, Mess- und Regelungstechnik, Steuerung komplexer Prozesse sowie technologischer Transformationen, etwa im Gesundheitswesen oder bei Verkehrs- und Logistiksystemen.

Gefährdet werden die langfristigen Wachstumschancen durch die Unsicherheit über die Entwicklung der Wirtschafts- und Finanzkrise in Europa, speziell im „Euro-Raum“, und die Belastungen Deutschlands durch den „Euro-Rettungsschirm“. Damit wird die Gesamtheit der Maßnahmen der Europäischen Union und der Mitgliedstaaten der Euro-Zone

¹⁹ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011)

²⁰ Vgl. McKinsey & Company (2008)

bezeichnet, die dazu dienen sollen, die finanzielle Stabilität im gesamten Euro-Währungsgebiet zu sichern. Der „Euro-Rettungsschirm“ setzt wesentliche Grundprinzipien der Maastricht-Verträge außer Kraft, insbesondere die „No-bail-out-Klausel“. Diese ist das Verbot, gegenseitig für Kredite einzutreten.²¹ In diesem Jahr soll der „Euro-Rettungsschirm“ im Wesentlichen durch eine dauerhafte Maßnahme, dem Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM), ersetzt werden. Die deutsche Beteiligung unterliegt derzeit der rechtlichen Prüfung durch das Bundesverfassungsgericht. Für Deutschland bergen der „Euro-Rettungsschirm“ wie auch der ESM erhebliche Haushaltsrisiken. Zudem droht eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums, weil die Garantien der Europartner weiter Kapital in die Schuldenländer lenken, welches damit nicht für Investitionen in Deutschland zur Verfügung steht.²²

Ein weiteres Risiko für die Wirtschaft manifestiert die Grundausrichtung dieser Analyse. Obwohl in Deutschland immer noch Arbeitslosigkeit herrscht, werden schon jetzt in einigen Branchen händeringend Facharbeitskräfte gesucht. Im Zuge des fortschreitenden demografischen Wandels gelangen immer weniger gut ausgebildete Spitzenkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Hier werden zukünftig Engpässe prognostiziert, die von der Unternehmensberatung Mc Kinsey bereits 1998 mit dem etwas reißerischen Begriff des „War for Talents“ belegt wurden.²³ Wenn vom „War for Talents“ die Rede ist, wird zumeist auf den Fachkräftemangel und immer wieder auch auf den Führungskräftemangel in Deutschland hingewiesen. Weitere betroffene Gruppen sind neben den bereits im Berufsleben stehenden „High Performer“ auch die sogenannten „High Potentials“, die ein hohes zukünftiges Potenzial mitbringen.²⁴ Der demografische Faktor auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes wird durch eine international unterproportionale Entwicklung bei der deutschen Akademikerquote einerseits und andererseits durch den Weggang qualifizierter Arbeitskräfte ins Ausland (sogenanntes „Braindrain“) verstärkt. Wissen und Kompetenz wird zu einem ebenso wichtigen Produktionsfaktor, wie Arbeit und Kapital. Dieses gilt umso mehr, da sich durch den globalen Wettbewerb der Innovationsdruck auf die Unternehmen weiter verschärft. Hieraus resultiert ein zunehmender Druck auf die Unternehmen, wenn sie zukünftig ihren Führungs- und Fachkräftebedarf in ausreichendem Maße sichern wollen. Umgekehrt können sich die „High Performer“ und „High Potentials“ in der Zukunft eher ihren Berufswunsch in umfassender Form selbstbestimmt gestalten.

²¹ Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (2012)

²² Vgl. ebenda

²³ Vgl. Chambers (1998)

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Faix/Mergenthaler (2009), S. 13-76

Daher wird es umso wichtiger für Unternehmen und Regionen, den umfassenden Bedürfnissen der Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt bestmöglich entsprechen zu können.

Die beschriebenen Trends und Entwicklungen aus dem globalen Umfeld sind damit überblickartig vorgestellt worden. Sie stehen als Chancen und Risiken der Zukunft in einer Wechselwirkung zu den gewachsenen regionalen Standortfaktoren. Diese zeigen aus der Vergangenheit resultierende Stärken und Schwächen der Region und sollen nachfolgend näher beschrieben werden.

3.2. Kennzeichnung wichtiger Standortfaktoren

3.2.1. Überblick über relevante Standortfaktoren

Die Standortfaktoren lassen sich in die Kategorien „Hart“ und „Weich“ unterteilen. Harte Standortfaktoren schlagen sich unmittelbar in Kosten nieder. Weiche Standortfaktoren sind demgegenüber nicht unmittelbar in Kosten-Nutzen-Analysen zu quantifizieren, sondern stellen eine selektive Clusterung der Faktoren dar, die auf dem individuellen Raumempfinden der Menschen in ihrer Lebens- und Arbeitswelt basieren. Eine Vielzahl von Standortfaktoren mit ihrem Wirkungsschwerpunkt auf die Region, auf die Unternehmen und auf die Personen zeigt Abbildung 6 im Überblick.

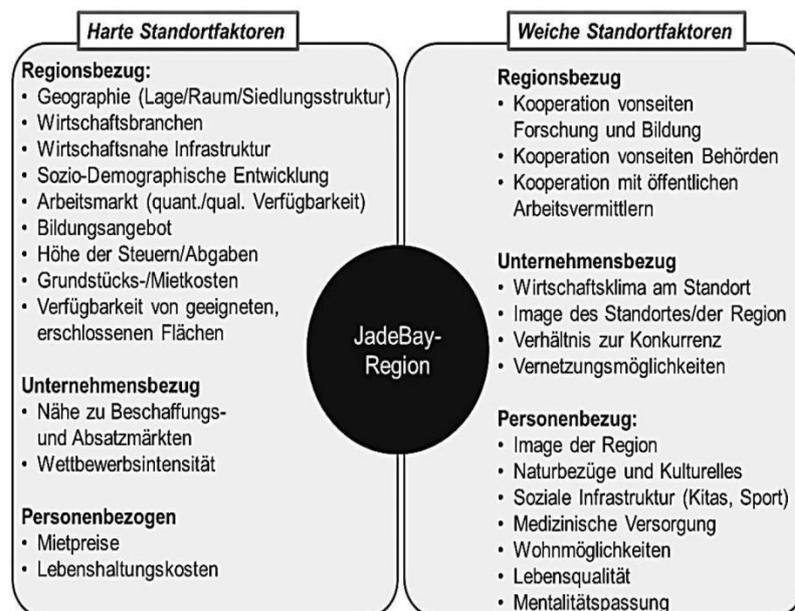


Abbildung 6: Standortfaktoren im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Standortfaktoren bilden ein grundlegendes Radar- und Analyseraster ab, das bei der Vorstrukturierung der späteren empirischen Erhebungen helfen kann. Für die nach-

folgende einstimmende Beschreibung wird nun auf ein möglichst gut beschreibbares und relevantes Set von grundlegenden Standortfaktoren zurückgegriffen. In den Bereich der harten Standortfaktoren fallen in der hiesigen Analyse die Bereiche „Lage und Raum“, „Siedlungsstruktur“, „Infrastruktur“, „Wirtschaftsbranchen“, „Arbeitsmarkt“, „Sozio-demografische Entwicklung“ sowie „Ausbildung und Wissenschaft“. Als weiche Standortfaktoren wurden die „Standortattraktivität“ und „Standort-Image“ gewählt.

3.2.2. Geographie der JadeBay Region

Die naturräumlichen Gegebenheiten der Küstenregion sind von der Nähe zur Nordsee geprägt. Die intakte Natur, gesunde Luft und eine schöne Landschaft bilden die Basis für den Erholungs- und Naturtourismus. Die vorhandenen Wattgebiete gehören zum Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer. Im Jahr 2009 zunächst zusammen mit dem niederländischen Wattenmeer-Schutzgebiet und dem Wattenmeer-Nationalpark Schleswig-Holsteins in die Welterbeliste aufgenommen, 2011 um den Nationalpark Hamburgisches Wattenmeer erweitert, bilden sie das größte Wattenmeer der Welt.²⁵ Der mit dem Nationalpark verbundene Tourismus leistet einen beachtlichen wirtschaftlichen Beitrag in der Region.

Insgesamt ist in der JadeBay Region ein hoher Anteil an Landwirtschaftsflächen vorhanden. Dagegen ist die Region extrem unterdurchschnittlich bewaldet. Prägenden Charakter hat der hohe Anteil (ca. 47 %) an Landwirtschafts- und Waldflächen in der Stadt Wilhelmshaven, was ihr auch den Namen „Grüne Stadt am Meer“ verleiht.²⁶ Die fruchtbaren und ebenen Marschgebiete sind Hauptkapital für die hiesige Landwirtschaft. Die landwirtschaftliche Produktion hat in den Küstenbereichen, auch unter Berücksichtigung vor- und nachgelagerter Bereiche sowie für den Tourismussektor, eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Traditionell ist die hiesige Küstenfischerei mit der Region verbunden, ein vergleichsweise kleiner Wirtschaftszweig, aber von prägender Bedeutung für den Tourismus.²⁷

Die niedersächsischen Seehäfen sind neben der großen Relevanz für den gesamten deutschen Außenhandel von erheblicher regionalwirtschaftlicher und strukturpolitischer

²⁵ Vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2011)

²⁶ Vgl. Stadt Wilhelmshaven (2012)

²⁷ Vgl. Tourismusverband Niedersachsen e. V. (2010)

Bedeutung.²⁸ Dabei ist die geografische Lage Wilhelmshavens mit dem zukünftigen Tiefwasserhafen JadeWeserPort als entscheidender strategischer Vorteil zu werten.²⁹

Die Nordseeregion ist windreich und bietet daher günstige Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Betrieb von Windenergieanlagen. Die technische Weiterentwicklung macht es nunmehr möglich, den Offshore-Windenergiebereich auszubauen. Als Wachstumsmarkt im Bereich regenerative Energien hat sich die Biogasproduktion herausgestellt.

Insgesamt zeichnet sich die regionale Siedlungsstruktur durch eine dezentrale Konzentration aus. Den Besiedlungsschwerpunkt der JadeBay Region bildet als größte Mittelstadt Niedersachsens, die Stadt Wilhelmshaven (ca. 81.000 Einwohner) mit direkter Lage an der Nordseeküste. Sie gilt als wirtschaftliches und kulturelles Zentrum mit hohem Freizeitwert.³⁰ Mit der aktuell eingerichteten „Banter See Konferenz“ ist der Anstoß für eine Aktualisierung des Flächennutzungsplans der Stadt gegeben worden.³¹ Dabei geht es um die Neuplanung der „Schokoladenseite“ rund um das neue Columbia Hotel, was Chancen für ein ganzheitliches Konzept auch unter dem Aspekt der Tourismusentwicklung bietet.

Die Kreisstadt Brake des Landkreises Wesermarsch mit ca. 16.000 Einwohnern. Nordenham ist mit knapp 27.000 Einwohnern die größte Stadt dieses Landkreises. Beide Städte liegen mit eigenen Seehäfen an der Weser. Die Stadt Elsfleth mit ihren knapp 10.000 Einwohnern liegt am Zusammenfluss von Weser und Hunte im südlichen Ausläufer eines gemeindegeprägten Bereichs mit Nähe zu den übergeordneten Metropolstandorten Bremen und Oldenburg. Sie ist geprägt vom Schiffbau und einigen Reedereien. Die Stadt Wittmund bildet als Mittelzentrum mit etwas weniger als 21.000 Einwohnern im sehr dünn besiedelten Landkreis Wittmund den Schwerpunkt. Von wirtschaftlicher Bedeutung ist die Stadt Varel im Landkreis Friesland mit knapp 25.000 Einwohnern. Neben einer guten Nahversorgung und einem wichtigen Unternehmensstandort ist die verkehrsgünstige Lage (logistisches Dreieck Wilhelmshaven-Bremerhaven-Bremen) hervorzuheben. Die Kreisstadt Jever, mit ihren in den vergangenen Jahren relativ konstanten etwa 14.000 Einwohnern, ist staatlich anerkannter Erholungsort mit historischem Ortskern.

²⁸ Vgl. IHK Nord (2011)

²⁹ Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (2012)

³⁰ Vgl. Stadt Wilhelmshaven (2011)

³¹ Vgl. NordWest Zeitung (2011)

Hinsichtlich der ländlichen Strukturierung ist u.a. die Küstennähe siedlungsrelevant. Schwerpunktgemeinden/-orte bilden hier entlang des Küstenstreifens eine Achse für den Natur- und Erholungstourismus: Butjadingen im Landkreis Wesermarsch ist eine Halbinsel sowie Gemeinde und grenzt im Westen sowie im Nordwesten an die äußere Jade mit dem Jadebusen und im Osten sowie im Nordosten an die Weser und deren Mündung. Dangast als das erste Nordseebad an der niedersächsischen Küste bildet mit dem Jadebusen den südlichsten Zipfel des von der UNESCO als Weltnaturerbe ausgezeichneten Wattenmeeres. Die Landkreise Wittmund mit dem Stadtteil Carolinensiel als „Staatlich anerkanntes Nordseebad“, den Küstengemeinden Neuharlingersiel, Esens und Holtgast und den der Küste vorgelagerten Inseln Langeoog und Spiekeroog sowie der Landkreis Friesland mit der Insel Wangerooge und dem naheliegenden Landkreis Wangerland mit seinen Küstenbadeorten Hooksiel, Horumersiel und Schillig sind stark touristisch ausgerichtet.

3.2.3. Wirtschaftliche Branchenschwerpunkte in der JadeBay Region

3.2.3.1. Allgemeiner Überblick

Die JadeBay Region vereinigt zukunftsorientierte Branchen als „die Magneten“ mit bereits bestehende Basiswertschöpfungsfelder als „die Stützen“ sowie das allgemeine Umfeld als „das Umfeld: Lebensnahe Infrastruktur und bürgernahe Services“. Zu den wirtschaftlichen „Magneten“ zählen dabei:

- Die maritime Wirtschaft und ihre Beteiligung am Weltwirtschaftshandel, mit dem neuen deutschen Tiefwasser-Containerhafen in Wilhelmshaven, sowie den seeschiff-tiefen Anbindungen in den Häfen Nordenham und Brake entlang der Unterweser.
- Die Energiebranche mit einem Mix aus herkömmlicher Energieerzeugung, erneuerbaren Energien und zukunftsorientierten Speichertechnologien.
- Die chemische Industrie mit den Standorten entlang der Jade und Unterweser für den Im- und Export von Rohstoffen, deren Lagerung und Veredelung.
- Der Luftfahrzeugbau mit weltbekannten Firmen und neuen Technologiezentren.
- Der attraktive Tourismus entlang der Nordseeküste mit dem Weltnaturerbe Wattenmeer als einzigartigem Lebensraum und vielfältigen Mobilitäts- und Aktivitätsangeboten, auch im Hinblick auf den Gesundheitstourismus.

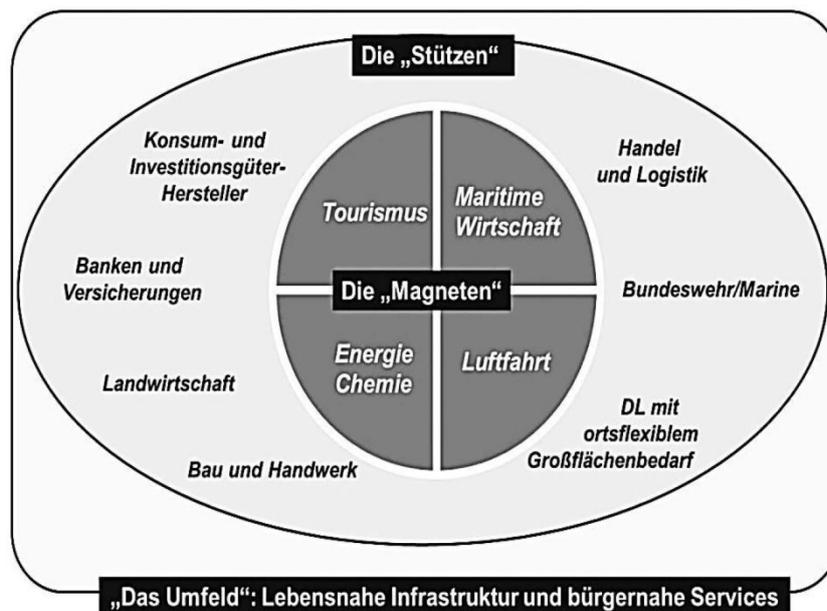


Abbildung 7: Branchen im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Die JadeBay Region weist neben den motorischen Wirtschaftsbranchen, die für die ganze Region zukunftsweisend sind, eine breite betriebliche Vielfalt auf. Unternehmen der Konsum- und Investitionsgüterherstellung sind in der JadeBay Region ebenso vertreten, wie Logistiker, Seehafenumschlagsbetriebe, Schiffswerften oder traditionelle Handwerksbetriebe.³² Im Sektor Logistik verfügt die Region über besondere Kompetenzen. International bekannte Unternehmen haben hier ebenso ihre Heimat, wie auch eine Vielzahl innovativer mittelständischer Betriebe und Unternehmen. Die Landwirtschaft, die in erster Linie als Grünlandwirtschaft betrieben wird, zählt zu den regional bedeutenden Wirtschaftszweigen. Ebenfalls wichtige Wirtschafts- und Standortfaktoren sind Tourismus und Fremdenverkehr. Das Nebeneinander von Industrie, Freizeit und Tourismus zeichnet die JadeBay Region aus.

Geschichtlich geprägt, als idealer Standort für einen Marinehafen, ist die Bundeswehr traditionell ein bedeutungsvoller Wirtschaftsfaktor in Wilhelmshaven. Wilhelmshaven wird nach der jüngsten Stationierungsentscheidung der größte Bundeswehrstandort mit 9.000 Soldaten und zivilen Mitarbeitern und bleibt der größte Marinestandort Deutschlands. Wilhelmshaven umfasst acht Marineanlagen und 36 Bundeswehrdienststellen, einschließlich des Logistikzentrums der Bundeswehr, sowie der logistischen Schaltstelle der Streitkräfte. Rechnet man zu den Bundeswehrangehörigen deren Familien mit, sind schätzungsweise 20.000 Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt wirtschaftlich der

³² Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (2012)

Bundeswehr zuzurechnen.³³ Unabhängig von der Entwicklung weiterer Standorte in der JadeBay Region bleibt damit die Bundeswehr eine solide Wirtschaftskraft in der Region.

Die Logistik benötigt ausreichend Platz, eine gute Infrastruktur und auch Akzeptanz bei der Bevölkerung. In der JadeBay Region ist dies gegeben. Der JadeWeserPort stellt zukünftig einen großen Standortvorteil für die Logistik dar. Die Branche kann in der JadeBay Region viele Arbeitsplätze schaffen. Dieses zeigt sich am Beispiel der NORDFROST GmbH & Co. KG. Das Logistikunternehmen wird rund 60 Mio. € am Standort der Logistik-Zone des JadeWeserPorts investieren. Hierdurch ist ein Tiefkühl- und Frischeterminal entstanden, sowie der Sitz der Einfuhruntersuchungsstelle für die veterinärämtliche und pflanzenschutzämtliche Kontrolle mit 400 neuen Arbeitsplätzen auf 20 ha. Auch die Hermes Logistik Gruppe wird ein hochmodernes Logistikzentrum in der JadeBay Region bauen. Im JadeWeserPark werden rund 10 Mio. € investiert und es sollen 60 neue Arbeitsplätze entstehen. Eine weitere große Investition im JadeWeserPark wird von einem Lebensmittelfabrikanten sein. Geplant sind rund 400 Mio. € zu investieren und 400 neue Arbeitsplätze zu schaffen.³⁴

Die Investitionen in die Zukunft der Region werden durch eine solide Struktur des Bankensektors unterstützt. Gerade der ländlich strukturierte Raum verfügt über ein engmaschiges Netz von Regionalbanken (Volksbanken, Sparkassen), die zum einen weniger durch die globale Finanzkrise belastet sind und zum anderen insbesondere für mittelständischen Investoren kompetente Ansprechpartner sind.

Nachfolgend werden die motorischen Branchen der JadeBay Region dezidierter beschrieben.

3.2.3.2. Maritime Wirtschaft

In Analogie zur Marine ist auch die Maritime Wirtschaft ein Wachstumsmotor für die JadeBay Region. Mit dem derzeit prägenden Zukunftsprojekt „JadeWeserPort“ verwirklichen die Länder Niedersachsen und Bremen am 20 m tiefen natürlichen Fahrwasser der Jade einen großdimensionierten Container- und Mehrzweckhafen. Es sollen modernste Terminals entstehen, die von den "Container-Jumbos" der Zukunft ohne Probleme angelaufen werden können. Die Verwirklichung des Projektes "JadeWeserPort" genießt in

³³ Vgl. Stadt Wilhelmshaven (2012)

³⁴ Vgl. Wilhelmshavener Zeitung (2011)

der Stadt Wilhelmshaven besondere Priorität und vereinigt alle politischen, wirtschaftlichen und sonstigen gesellschaftlich relevanten Kräfte in der Region.³⁵ Port of Wilhelmshaven, JadeWeserPort, Niedersachsen Ports (NPorts) und Seaports bilden schon jetzt ein umfassendes Netzwerk.

Vor dem Hintergrund des sich dynamisch entwickelnden Containerverkehrs, sind die Entwicklungsperspektiven des JadeWeserPorts besonders günstig. Der Containerverkehr ist in den letzten 10 Jahren weltweit im Durchschnitt um 10 % gewachsen. Auch mittelfristig wird sich dieser Trend fortsetzen. Eine Entwicklung zu immer größeren Schiffseinheiten ist zu beachten. Die vorteilhaften Standortbedingungen (natürliche Wassertiefe von bis zu 18,5 m unter Seekartennull, kurze Revierfahrt) sowie die absehbaren Kapazitätsengpässe in Bremerhaven und Hamburg-Altenwerder eröffnen dem JadeWeserPort damit günstige Perspektiven, sich entlang der Nordrange als eigenständiger Hafenstandort gegenüber den Konkurrenzhäfen zu positionieren.³⁶

Die Seehäfen sind bereits heute ein bedeutender Wirtschaftsfaktor an der niedersächsischen Küste, so auch in der JadeBay Region:

- Neben diesem Zukunftsprojekt „JadeWeserPort“ kennzeichnet sich der bestehende Hafen von Wilhelmshaven durch zwei Teile: dem äußeren Tiefwasserhafen mit seinen charakteristischen Umschlagbrücken sowie dem tideunabhängigen inneren Hafen hinter einer Doppelkammer-Seeschleuse. Ausgerüstet ist der Hafen mit modernen Kaianlagen für den Umschlag von Massengut, Containern, Kühlladungen, Lebensmitteln, Stückgut und Projektladungen. Wilhelmshaven ist ein zentraler Umschlagplatz für Rohöl, Mineralölerzeugnisse, Steinkohle und chemische Produkte. Für den Ausbau und Betrieb eines weiteren Steinkohlekraftwerkes werden Flächen und Umschlaganlagen kontinuierlich ausgebaut. Der Standort entwickelt sich zu einem zentralen Kohleumschlagplatz für den nordwestdeutschen Raum: So leistet der Hafen auch einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Energieversorgung in Deutschland.³⁷
- Der Seehafen Brake liegt 26 km stromaufwärts am seeschifftiefen Wasser der Wesermündung. Der südliche Hafenbereich dient dem Umschlag von Futtermitteln und Getreide, der nördliche Hafenbereich dem Umschlag von Forstprodukten, Eisen,

³⁵ Vgl. Wilhelmshavener Zeitung (2011)

³⁶ Vgl. Norddeutsche Landesbank (2006)

³⁷ Vgl. Niedersachsen Ports (2011)

Stahl, Anlagen und Schwefel. Im Binnenhafen, der über eine Seeschleuse erreichbar ist, können Küstenmotorschiffe und Binnenschiffe für den europäischen Logistikverkehr abgewickelt werden. Der schwerlastfähige Niedersachsenkai in Brake wurde in den letzten Jahren in zwei Ausbaustufen verlängert. Durch das Bauprojekt wurden eine erweiterte Hafенfläche geschaffen, zusätzliche Anlegeplätze für zwei Großschiffe, sowie die notwendige Anbindung an die bestehende Verkehrsinfrastruktur realisiert.³⁸

- Der Hafen in Nordenham ist durch den Kohlenumschlag, sowie den Stückgut- und Projektladungsumschlag gekennzeichnet.

Die maritime Wirtschaft lässt sich in drei Kategorien unterteilen:³⁹

- **die maritime Wirtschaft im engeren Sinn** (Fischerei und Fischzucht, Fischverarbeitung, Schiff- und Bootsbau, Binnenschifffahrt, See- und Küstenschifffahrt, Frachtumschlag und Lagerei sowie sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr).
- **weitere bedeutende Wirtschaftszweige**, in denen mit beachtlichen Beschäftigungseffekten zu rechnen ist (Spedition und sonstige Verkehrsvermittlungen, Handelsvermittlung und Großhandel, sowie Kredit- und Versicherungsgewerbe).
- **maritim affine Wirtschaftsbereiche**. Dazu gehören Betriebe, die nicht unmittelbar der maritimen Wirtschaft zuzuordnen sind, jedoch wichtige Funktionen in diesem Wirtschaftsbereich wahrnehmen können. Hierzu zählen beispielsweise die Gewinnung von Erdöl und Erdgas (Offshore) oder von Navigationsinstrumenten, die Herstellung von Geräten der Telekommunikationstechnik und unternehmensorientierte Dienstleistungen (z.B. Rechtsberatung, Wach- und Sicherheitsdienste, Ingenieurbüros oder das Abfüll- und Verpackungsgewerbe).

3.2.3.3. Luft- und Raumfahrtindustrie

Die hohe wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie sei an einigen wenigen Zahlen verdeutlicht: 2011 lag das Wachstum der Gesamtbranche bei 4,1 %, der Gesamtumsatz erreichte 25,7 Mrd. € (Vorjahr: 24,7 Mrd. €).⁴⁰ Die Beschäftigtenzahlen verzeichneten 2011 ein Plus von 2,1 % und lagen 2011 bei rund 97.400 (Vorjahr: 95.400). Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung bewegten sich

³⁸ Vgl. Niedersachsen Ports (2011)

³⁹ Vgl. Norddeutsche Landesbank (2006)

⁴⁰ Vgl. Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V. (2012)

2011 mit rund 16,8 % des Branchenumsatzes auf ähnlich hohem Niveau wie in den Vorjahren. Der Exportanteil betrug - gemessen am Umsatz der Gesamtbranche - im vergangenen Jahr rund 63,5 % und blieb damit im Vergleich zu 2010 relativ stabil. Die Branchensegmente sind trotz des insgesamt guten Ergebnisses unterschiedlich zu bewerten. Die Zivilluftfahrt konnte durch steigende Bestell- und Auslieferungszahlen erneut Wachstum erzielen. Triebwerkshersteller, Ausrüstungs- und Werkstoffindustrie profitierten dabei im zivilen Sektor von der positiven Marktentwicklung besonders. Auch der Raumfahrtsektor wuchs 2011 in Umsatz und Beschäftigtenzahl. Erstmals seit Jahren beendete jedoch die wehrtechnische Luft- und Raumfahrt das vergangene Jahr mit einem Minus. Vor allem die militärische Ausrüstungs- und Werkstoffindustrie hatte zweistellige Umsatzeinbußen zu verbuchen.

Die JadeBay Region hat eine lange Tradition als Produktionsstandort für die Luftfahrt.⁴¹ Seit Jahrzehnten trägt sie zum Bau der Airbus-Flugzeuge bei. Durch die Umstrukturierung des Airbus-Konzerns sind die Airbus-Werke in Nordenham und Varel 2009 in die Premium AEROTEC GmbH übergegangen. Für die Werksstandorte und deren Zulieferer bieten sich Chancen, ihre Kernkompetenzen in spanabhebender Bearbeitung, Vorrichtung- und Windkanalbau sowie Großblech- und Schalenbau auszubauen. Dazu werden Forschung und Entwicklung intensiviert, etwa für das Bearbeiten neuer Werkstoffe wie Titan oder kohlenstofffaserverstärkte Verbundstoffe (CFK), die künftig zunehmend als Substitut für Aluminium eingesetzt werden sollen.

Das Werk in Nordenham ist das größte Werk innerhalb der Premium AEROTEC GmbH. Es sind insgesamt 2.700 Mitarbeiter angestellt, die auf einer Produktionsfläche von 600.000 m² tätig sind. Der Standort ist spezialisiert auf die Herstellung von integrierten Flugzeugschalen aus Aluminium. Im Bereich der Komponentenfertigung können Großbauteile durch die Verfahren „Steckziehen“, „Chemisch Abtragen“, „2- und 3D-Flächenfräsen“ sowie verschiedenen Oberflächenbehandlungen hergestellt werden. Direkt neben des Betriebes der Luftfahrtindustrie wurde im September 2011 ein Technologiezentrum fertiggestellt. Hier werden Entwicklungsprojekte umgesetzt, die den inhaltlichen Schwerpunkt „CFK“ haben. Die Verarbeitung von CFK wird im Luftfahrzeugbau weiter entwickelt und kann ebenfalls in der Windenergie und im Automobilbau zur Anwendung kommen. CFK kommt u. a. bei Großkomponenten zur Verwendung, wie z.B. bei dem neuen Airbus A350, für den im Nordenhamer Werk der Premium AEROTEC GmbH Sektionen gefertigt

⁴¹ Vgl. JadeBay Entwicklungsgesellschaft GmbH (2012)

werden. Mit dem neuen Werkstoff sind große Herausforderungen verbunden, so müssen Erfahrungen mit Fertigungs- und Montagetechnologien gewonnen werden.

Das Werk in Varel produziert mit modernstem Maschinenpark komplexe Zerspanteile sowie Dreh- und Frästeile aus Aluminium, Stahl und Titan für alle Baumuster der Airbus-Familie, den Militärtransporter A400M und den Eurofighter. Rund 1.300 Mitarbeiter sind hier beschäftigt. Ergänzend zu den heutigen Baugruppen wird das Werk Varel zukünftig für die Montage der Tür- und Torrahmen und des Fußbodengerüsts des A350 verantwortlich sein.⁴² An diesem Standort befindet sich seit Mai 2011 ebenso ein Technologiezentrum mit einer baulichen Investitionssumme von 6,8 Mio. €. Es sollen Projekte aus der Forschung und Entwicklung in Kooperationen mit Hochschulen und Partnerunternehmen erwachsen. Das Ziel ist ein Kompetenznetzwerk für neue Technologien in dem Bereich „Zerspaltung“. Die Erforschung neuer Methoden der Metallbearbeitung, vor allem von Titan, wird angestrebt. Des Weiteren gibt es in Varel ein Ausbildungszentrum. Hier werden bis zu 160 Auszubildende in den Berufsbildern Zerspaltungsmechaniker (Einsatzgebiet Dreh- und Frässysteme), Industriemechaniker und Mechatroniker auf das Berufsleben vorbereitet. Die im Ausbildungszentrum gebündelten Kompetenzen werden auf einem modernen Maschinenpark durch hauptamtliche Ausbilder vermittelt. Die Standards liegen dabei deutlich über dem von der Industrie- und Handelskammer geforderten Niveau. Durch die direkte Anbindung an das Technologiezentrum Varel sowie die unmittelbare Nähe zu großen Anwendern aus der Luftfahrtindustrie lernen die Auszubildenden bereits frühzeitig die Technologie von morgen kennen.⁴³

Das Land Niedersachsen unterstützt die Luftfahrtindustrie mit staatlichen Fördermitteln. Hierdurch sollen die Standorte in Stade, Varel und Nordenham gesichert werden. Zudem ist das Ziel, Niedersachsen zu einem europäischen Spitzenreiter bei Leichtbauwerkstoffen zu verhelfen. Die Entwicklung und Produktion von CFK ist für die Luftfahrtindustrie in der JadeBay Region eine erhebliche Chance und dient als Standortvorteil durch Spezialwissen im Leichtbau.⁴⁴

⁴² Vgl. Premium AEROTEC GmbH (2011)

⁴³ Vgl. Network, Machining Innovations e.V. (2011)

⁴⁴ Vgl. Weser Kurier (2011)

3.2.3.4. Tourismus

Der Tourismus ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für die JadeBay Region, denn von den Ausgaben der Touristen profitiert eine Vielzahl von Branchen. Dazu gehören außer den Anbietern touristischer Kernleistungen wie Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben, die direkte oder indirekte Landwirtschaft, das Handwerk, der Einzelhandel, die Transportunternehmen und sonstige Dienstleister.

Im Jahre 2009 wurde das Wattenmeer zum Weltnaturerbe der UNESCO benannt. Dies ist ein großer Anziehungspunkt für Touristen, die ihren Urlaub am Wasser verbringen. Die landschaftlich ansprechende Umgebung der JadeBay Region und die Nähe zum Meer ziehen Familien mit Kindern und sog. „Best-Ager“⁴⁵ an, die ihren Erholungsurlaub in der Region verbringen. Gerade die „Best-Ager“ bringen eine höhere Kaufkraft mit sich und haben ein entsprechendes Ausgabeverhalten.

Der „Kultururlaub“, bei dem das Urlaubsziel primär nach kulturellen Sehenswürdigkeiten und Veranstaltungen ausgesucht wird, ist seltener zu finden - Kultur wird eher in den Erholungsurlaub integriert, u.a. mit Besuchen z.B. in das deutsche Marinemuseum in Wilhelmshaven oder auch Besichtigungen von Schlössern in Jever oder Gödens. Der „Aktivurlaub“ ist geprägt durch den Rad- und Wassersporttourismus, aber auch Reiten und Golfen gehört hierzu. Bei den vielen Radwegen und Routen, wie z.B. der deutschen Sielroute oder der friesischen Mühlenstraße, lassen sich viele Kilometer mit dem Fahrrad zurücklegen und die schöne Landschaft und Sehenswürdigkeiten genießen. Im „Gesundheitstourismus“ kommen Urlauber in diese Region, um die heilklimatische Luft sowie vorhandene Gesundheits- und Wellnessangebote zu nutzen. Speziell wird hier auf „Thalasso“-Angebote gesetzt. Dabei handelt es sich z.B. um Anwendungen wie Schlickkuren, Algenpackungen oder Meerwasserbäder.

Die Mobilität der Urlauber, die in die JadeBay Region kommen, ist hoch, da die Mehrheit mit dem Auto anreist. Somit besteht die Möglichkeit, Tagesausflüge vom eigentlichen Urlaubsort entfernt zu unternehmen, ohne auf Bus und Bahn angewiesen zu sein. Es besteht auch die Möglichkeit, den „Urlauberbus für ‘n Euro“⁴⁶ zu nutzen und die Region auf allen Buslinien im Verbundgebiet Ems-Jade zu erkunden. Die Mobilität der Urlauber ermöglicht so beispielsweise die Teilnahme an Kutterfahrten oder den Besuch von

⁴⁵ Unter Best-Ager versteht man die Zielgruppe von Personen im gehobenen Lebensalter (meist über 50 Jahre).

⁴⁶ Vgl. Verkehrsträgerbund Ems-Jade (2011)

Sielhafen wie Neuharlingersiel, Ausstellungen im deutschen Sielhafenmuseum (Carolinensiel) sowie einzelner themenbezogener Veranstaltungen, wie z.B. Hafenkonzerte.

Anhand der jährlichen statistischen Daten⁴⁷ lässt sich ableiten, dass nach Wilhelmshaven eher Kurzurlauber (z.B. Stadtetrip über das Wochenende) oder Geschaftrsreisende kommen. In den Landkreisen Friesland und Wittmund beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer eine gute Woche, im Landkreis Wesermarsch liegt sie knapp einen Tag darunter. bernachtungs- und Tagestouristen schaffen bzw. sichern zahlreiche standortgebundene Arbeitsplätze - nicht nur im Hotel- und Gaststättengewerbe, sondern u. a. auch im Einzelhandel und bei Transportunternehmen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.⁴⁸

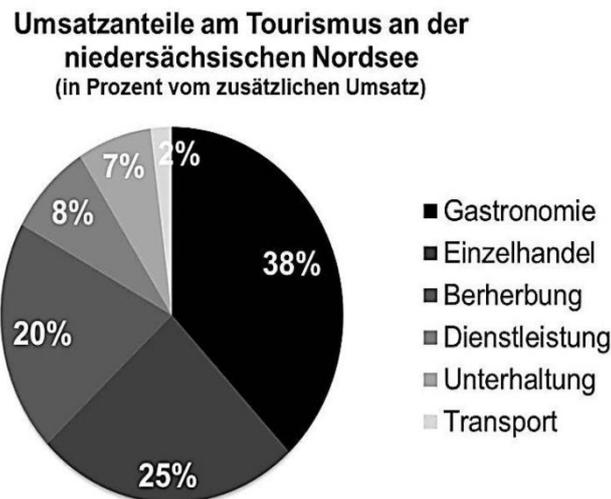


Abbildung 8: Umsatzanteile am Tourismus der niedersächsischen Nordsee
(Quelle: Touristisches Zukunftskonzept „Nordsee 2015“, S. 14)

3.2.3.5. Energie- und Chemiewirtschaft

Neben dem Tourismus ist auch die Energiewirtschaft in der JadeBay Region stark vertreten. Es ist durchaus angemessen, hier von einer „Energiedrehscheibe“ zu sprechen. Die Energiebranche der JadeBay Region bietet fossile Energien, erneuerbare Energien und zukunftsorientierte Speichertechnologien in einem regionalen Mix. Sie beinhaltet dabei vorrangig die Ressourcen Windkraft, Rohöl, Erdgas, Kohle und Kernkraft. Die Kstennahigkeit bietet diversen Unternehmen der Energiebranche einen zukunftsfähigen Standort. Unternehmen wie die NWO Nord-West Oelleitung GmbH oder die Wilhelmshavener Raffineriegesellschaft mbH (als eine der größten Raffinerien Europas)

⁴⁷ Vgl. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2011)

⁴⁸ Vgl. Tourismusverband Nordsee e.V. (2008), S. 14

nutzen die Nähe zum Meer. So sind z.B. seit November 1958 an der Löschbrücke in Wilhelmshaven mehr als 900 Mio. Tonnen Rohöl und andere Produkte mit über 17.000 Tankern umgeschlagen worden. Jedes Jahr wird fast ein Fünftel des gesamten deutschen Rohölimporte über den NWO-Terminal abgewickelt. Damit stellt die NWO-Pier Deutschlands größten und wichtigsten Rohölumschlagsplatz.⁴⁹ Zurzeit hat die NWO 26 Tanks mit je 30.000 m³ und neun Tanks mit je 100.000 m³, so dass ein Gesamtfassungsvermögen von 1,6 Mio. m³ vorhanden ist. Des Weiteren hat die NWO Pipeline-Verbindungen nach Köln-Wesseling zur Versorgung von vier Raffinerien und nach Hamburg.

Insbesondere die beiden Ölkrisen von 1973 und 1979 haben erkennen lassen, wie wichtig die Speicherung von Energieressourcen ist. Deutschland hat sich schon in den 1960er Jahren verpflichtet, einen Mindestvorrat an Öl zu speichern. Hierfür werden die beiden Kavernenanlagen Wilhelmshaven und Etzel in der JadeBay Region als strategisches Rohölreservelager genutzt. Die Anlagen haben zusammen ein Lagervolumen von rund 15 Mio. Tonnen. Etzel liegt im Landkreis Wittmund und profitiert ebenfalls von dem küstennahen Standort. Durch seinen gewaltigen Salzstock, seine Lage und die bestehenden Pipelines erwies sich Etzel als idealer Lagerort. Derzeit 52 Kavernenlagerstätten bieten ein Lagervolumen für rund 29 Mio. m³ Erdgas und Erdöl. Betrieben wird das Kavernengeschäft durch die IVG Caverns GmbH, welche Experte für Kavernenbau, -betrieb und -vermarktung ist.

Die Kavernenneubauaktivitäten auf Basis bereits bestehender vertraglicher Verpflichtungen werden fortgesetzt. Da sich der zukünftige Speicherbedarf von der Lagerung fossiler Energieträger, wie Gas und Öl, zur Speicherung erneuerbarer Energie wandeln wird, kommt auch der energielogistischen Rolle des Standorts Etzel eine wichtige Bedeutung zu.⁵⁰ Das Kavernenlager in Etzel plant eine Expansion mit weiteren voraussichtlich rund 130 Kavernen bis zum Jahr 2022. Dafür investiert die IVG jährlich etwa 100 Mio. €. Dadurch werden ca. 100 neue Arbeitsplätze geschaffen.⁵¹ Es lagern derzeit 6,7 Mrd. Liter Rohöl in 36 Kavernen im Salzstock Rüstringen in Wilhelmshaven. Betreiber ist die Nord-West Kavernen GmbH (NWKG) im Auftrag des Erdölbevorratungsverbandes. Die NWKG hat die Genehmigung vom Bergamt Meppen für den Betrieb weiterer Kavernen erhalten. Die Voruntersuchungen im Salzstock haben

⁴⁹ Vgl. Nord-West Oelleitung (NWO) GmbH (2012)

⁵⁰ Vgl. Kavernen Informationszentrum Etzel (2012)

⁵¹ Vgl. ebenda

ergeben, dass von sechs neuen zylinderförmigen Kavernen ausgegangen werden kann, die bis zum Jahr 2020 betriebsbereit sein könnten.⁵²

Neben der herkömmlichen Energiegewinnung beherbergt die JadeBay Region auch viele Unternehmen, die sich mit erneuerbaren Energien beschäftigen. Vor allem die Windenergie hat durch das Klima und den Wind an der Küste ein großes Potential. Zusätzlich zu Windkraftanlagen an Land werden zunehmend Offshore-Windkraftanlagen gebaut. Die Firma SGL Rotec GmbH & Co. KG aus der Wesermarsch ist einer der führenden Rotorblatthersteller für Windenergieanlagen der Multimegawattklasse in Europa. Auf Grund seiner Lage hat sich SGL Rotec auf den Bau großer Rotorblätter für z.B. die Offshore-Anwendung spezialisiert und kann die Produkte über Seeweg transportieren. Für das Pilotprojekt "alpha ventus" haben die Norddeutschen Seekabelwerke GmbH (NSW) in Nordenham die Anlagen verkabelt. Die in Varel ansässige Firma innoVent GmbH ist bei der Planung und Realisierung von Windparks unterstützend tätig. Die am gleichen Ort tätige Deutsche WindGuard GmbH bietet sämtliche Ingenieursdienstleistungen rund um die Windenergie. Bestehende Forschungsinstitute, wie z.B. das in Wilhelmshaven ansässige Deutsche Windenergie-Institut (DEWI) ergänzen das Angebotsportfolio. Chinesische Investoren haben die JADE Werke GmbH in Wilhelmshaven gegründet, die Stahlfundamente für Offshore-Windparks anfertigt. Gründungskomponenten werden künftig auch durch das saarländische Stahlunternehmen Dillinger Hütte GTS in Nordenham hergestellt.⁵³

Nach der Nuklearkatastrophe von Fukushima wurde das Kernkraftwerk Unterweser in der Wesermarsch als Konsequenz am 18.03.2011 vorübergehend und am 30.05.2011 endgültig vom Netz genommen. Somit ist im Bereich der konventionellen Energieträger nur noch das Steinkohlekraftwerk von der E.ON Kraftwerke GmbH in Wilhelmshaven aktiv. Mit einer elektrischen Leistung von 756 MW ist es eine der leistungsstärksten Anlagen der E.ON Kraftwerke und damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die JadeBay Region. Betrieben wird es über Importkohle, welche durch die optimale Lage direkt über die landeseigene Niedersachsenbrücke in das Lager befördert wird.

Die GDF SUEZ Energie Deutschland AG baut derzeit auf dem Rüstersieler Groden in Wilhelmshaven ein weiteres Steinkohlekraftwerk. Das neue Kraftwerk der 800 MW-Klasse wird mit einem Netto-Wirkungsgrad von 46 % zu den modernsten Kraftwerken dieser Art

⁵² Vgl. NordWest-Zeitung (2010)

⁵³ Vgl. JadeBay Entwicklungsgesellschaft GmbH (2012)

gehören. Wilhelmshaven bietet optimale Bedingungen als Standort, da die Seehafenanbindung einen kostengünstigen und schnellen Kohletransport erlaubt. Die geplante Inbetriebnahme soll Ende 2013 stattfinden. Mit der Fertigstellung und der Inbetriebnahme des neuen Steinkohlekraftwerkes durch die GDF SUEZ werden ca. 110 neue direkte Arbeitsplätze und zusätzlich genauso viele indirekte Arbeitsplätze entstehen.⁵⁴

Die Chemieunternehmen in der JadeBay Region haben sich schon vor Jahrzehnten für den küstennahen Standort entschieden. Diverse Produkte wie z.B. Kunststoffe, Zinklegierungen und Farbpigmente gehen von hier aus auf den Weltmarkt. Die Produzenten werden über den Seeweg mit Rohstoffen versorgt. Die Firma INEOS ChlorVinyls GmbH ist mit zwei Standorten in Wilhelmshaven vertreten und ist ein weltweit führendes Unternehmen in Chlor-Derivaten und Europas größter PVC-Hersteller⁵⁵. Ein weiteres großes Chemieunternehmen in der JadeBay Region ist das Unternehmen Kronos Titan GmbH & Co. OHG in Nordenham. Kronos Titan ist Deutschlands größter Produzent an Titanoxid-Pigmenten, mit einer Produktionskapazität von mehr als 500.000 Tonnen pro Jahr. Das Unternehmen profitiert durch seinen nahen Standort an der Weser ebenfalls von den kurzen Wegen zum Seeverkehr. An der Wesermündung produzieren die Mitarbeiter der Weser Metall GmbH seit mehr als 100 Jahren Blei, heute u. a. für Starterbatterien in der Automobilbauindustrie.⁵⁶

3.2.4. Infrastrukturelle Wirtschaftsbezüge

Die Gewinnung neuer gewerblicher Ansiedlungen sowie die Sicherung optimaler Standortfaktoren für den Bestand an Industrie- und Dienstleistungsunternehmen basiert auf einer funktionierenden Infrastruktur. Gespiegelt an den unter 3.2.3 dargelegten wirtschaftlichen Branchenschwerpunkten erfordert dieses direkt vor Ort insbesondere eine Infrastruktur zu Wasser und zu Lande (Schiene und Straße). Der Großflughafen in Bremen steht dabei unterstützend zur Seite.

In einer stetig zusammenwachsenden Welt, mit immer größerem Transportaufkommen, ist der Zugang zum Transportweg See von großer Bedeutung. Die JadeBay Region bietet der **maritimen Wirtschaft** hierfür ab September 2012 den einzigen deutschen Tiefwasserhafen. Des Weiteren ist die Region mit den Seehäfen Nordenham und Brake über

⁵⁴ Vgl. GDF SUEZ Energie Deutschland AG (2012)

⁵⁵ Vgl. Ineos ChlorVinyls GmbH (2008)

⁵⁶ Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (2012)

die Weser an das europäische Binnenwassernetz angeschlossen. Die günstige Lage des JadeWeserPorts direkt an der Nordsee bietet den Reedereien den Vorteil kürzerer Strecken gegenüber Häfen, die weiter im Inland liegen. Zudem müssen die Tidenunterschiede nicht beachtet werden, da der JadeWeserPort durchgängig erreichbar ist.⁵⁷ Der JadeWeserPort wird nach seiner Fertigstellung der östlichste Tiefwasserhafen in der Nordrange sein, womit er zum Umschlagplatz für Container werden kann, die mit kleineren Containerschiffen weiter nach Nordeuropa und in die Ostsee transportiert werden. Schätzungen des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums zufolge werden dabei rund 60 % der ankommenden Container auf andere Containerschiffe umgeladen und nur je 20 % per LKW und Bahn abtransportiert.⁵⁸ Hafennahe Unternehmensansiedlungen werden durch die direkt an das Containerterminal anschließende 160 ha große Logistikzone mit einem hafennahen Güterverkehrszentrum unterstützt, um die ankommenden Container schnellstmöglich weitertransportieren zu können. In dieser Logistikzone finden die hafennahen Dienstleister und Logistikunternehmen ideale Standortbedingungen vor. Die Logistikzone wird sowohl per Bahn und per Straße, als auch durch eine europäische Reederschiffsverbindung an das nachgelagerte Hinterland angeschlossen. Für eine optimale LKW-Anbindung reicht die Autobahn A29 direkt bis zum Güterverkehrszentrum (GVZ). Dort entsteht ein Truck-Service-Center, das bis zu 277 LKW-Warteplätze zur Verfügung stellt.⁵⁹

Auch die **Luftfahrtindustrie** profitiert von der seewärtigen Anbindung der Region. Die Premium AEROTEC GmbH in Varel, die sich auf die Entwicklung und den Bau von Strukturen und Fertigungssystemen für zivile und militärische Flugzeuge spezialisiert hat, produziert in Nordenham, dem weltweit modernsten Produktionsstandort im Bereich der integrierten Schalenfertigung. Die jährlich rund 5.000 produzierten Flugzeugschalen verlassen das Werk, das direkt an der Weser gelegen ist, zumeist auf dem Seeweg, auf dem sie schnell und kostengünstig zum Hauptkunden Airbus nach Hamburg transportiert werden. Durch diesen Standortvorteil ist es der Premium AEROTEC GmbH möglich, die groß dimensionierten Schalenteile der Airbus A380 zu produzieren und nach Hamburg zu überführen.⁶⁰

Die **Tourismuswirtschaft** ist ein bedeutender Wertschöpfungsfaktor der JadeBay Region. Voraussetzung hierfür ist die gute Erreichbarkeit der touristischen Destinationen

⁵⁷ Vgl. JadeWeserPort (2012)

⁵⁸ Vgl. NordWest Zeitung (2012)

⁵⁹ Vgl. JadeWeserPort (2011)

⁶⁰ Vgl. Premium AEROTEC GmbH (2011)

durch die Urlauber. Die überwiegend deutschen Touristen reisen zumeist mit dem Auto und mit der Bahn an. Die Verkehrsanbindung mit dem Auto von den nahegelegenen Großstätten Bremen und Oldenburg nach Wilhelmshaven, und damit ins Zentrum der JadeBay Region, ist gut ausgebaut. Von Bremen führen die Autobahnen A1, A28 und A29 in die JadeBay Region. Die Distanz liegt bei durchschnittlich 100 km. Von Oldenburg aus führt die A29 über rund 60 km nach Wilhelmshaven. Ein hoher Prozentsatz der Touristen reist aus Nordrhein-Westfalen an. Von dort ist die Verbindung über die A1 und A29 in rund 275 km realisiert. Die Straßenanbindungen der kleineren Städten und Gemeinden über die Bundesstraßen sind überwiegend positiv. Durch den 2004 eröffneten Wesertunnel ist die JadeBay Region ebenfalls gut an die Landkreise Cuxhaven, Osterholz, Rotenburg/Wümme und Stade angebunden. Im Zuge der zweigleisigen Schienenanbindung des JadeWeserPorts ist seit August 2011, bis voraussichtlich Ende 2012, die Strecke zwischen Rastede und Sande gesperrt. Es wird ein regelmäßiger Schienenersatzverkehr angeboten. Durch diesen Umstand ist ein direktes Anreisen in die JadeBay Region mit dem Zug momentan nicht möglich.⁶¹ Sobald der normale Betrieb wiederhergestellt ist, kommen Reisende von Bremen in ca. 1,5 Std. und von Oldenburg in ca. 45 Min. nach Wilhelmshaven. Aus dem Ruhrgebiet sind es durchschnittlich rund 4 Std. Von Oldenburg aus gibt es nur eine Zugverbindung, die stündlich von Oldenburg aus gesehen Rastede, Varel, Sande, Wilhelmshaven, Sanderbusch, Schortens-Heidmühle, Jever, Wittmund, Burhafe und Esens anbindet. Von Oldenburg über Hude und Brake führt eine weitere Linie nach Nordenham. Das Busnetz in der JadeBay Region ist außerhalb der Städte, typisch für ländliche Regionen, nicht sehr dicht getaktet.⁶²

Von besonderer infrastruktureller Bedeutung für die Region, als Standort der **Energie- und Chemiewirtschaft**, sind zu einen der Wilhelmshavener Importhafen für Rohöl mit seinem Anschluss an die Raffinerien und die Speicherung von Energie in den Kavernen in Etzel. Des Weiteren bilden die weiterführenden Pipelines einen positiven Standortfaktor. Von Wilhelmshaven führen zwei Pipelines zu insgesamt fünf Raffinerien im Emsland, dem Rhein-Ruhrgebiet und nach Hamburg. Die Nord-West Oelleitung GmbH Pipeline (NWO-Pipeline) ist 391 km lang und bindet die Raffinerien der BP Europe SE in Lingen, der Ruhr Öl GmbH in Gelsenkirchen-Scholven und -Horst, sowie der Shell Deutschland Oil GmbH in Wesseling ans Öl-Netz an. Sie hat eine Kapazität von 15,5 Mio. Tonnen Rohöl im Jahr. Die Norddeutsche Oelleitungsgesellschaft mbH Pipeline (NDO-Pipeline) bindet die Raffinerie der Holborn Europa Raffinerie GmbH in Hamburg mit einer 144 km langen

⁶¹ Vgl. NordWestBahn (2012)

⁶² Vgl. Deutsche Bahn AG (2012)

Pipeline an das Öl-Netz an. Die JadeBay Region kann durch die strategisch günstige Lage in Bezug auf den Gastransport profitieren. Die Nordsee-Pipelines, welche das Gas aus den Fördergebieten in Norwegen nach Mitteleuropa befördern, treffen in Dornumersiel auf das Festland. In Etzel hat sich durch die Kavernenspeicherung von Gas ein Knotenpunkt im Gasnetz entwickelt. Im Dezember 2011 wurde die Bunde-Etzel-Pipeline fertiggestellt, welche mit ca. 60 km Länge den europäischen Gashandelspunkt Bunde mit der Gasspeicheranlage in Etzel in der JadeBay Region verbindet.⁶³

Der folgenden Abbildung ist das Öl- und Gasnetz der JadeBay Region zu entnehmen.

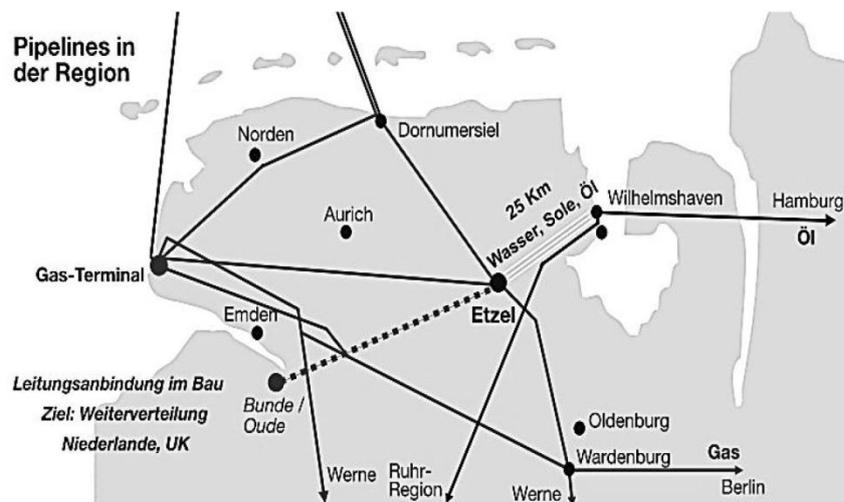


Abbildung 9: Öl- und Gasleitungen in der JadeBay Region (Quelle: IVG Caverns GmbH, 2011)

Die verdichtende Beschreibung der JadeBay Region wird nun abschließend durch die Skizzierung ausgewählter sozio-demografische Kennzahlen und Zusammenhänge ergänzt.

3.2.5. Soziodemografische Wirtschaftsbezüge

Dem bundesweiten Trend einer alternden Gesellschaft hat sich auch die JadeBay Region zu stellen. Die Bevölkerung in der JadeBay Region ist im Zeitraum 2001 bis 2011 rückläufig gewesen⁶⁴:

- Wilhelmshaven: - 4,7 %
- Landkreis Wesermarsch : - 4,6 %
- Landkreis Friesland: - 2,2 %
- Landkreis Wittmund: - 0,7 %

⁶³ Vgl. Bunde-Etzel-Pipeline GmbH & Co. KG (2011)

⁶⁴ Vgl. RegIS-Online (2012)

Eine Steigerung der Bevölkerungszahlen ist kurzfristig nur durch ein positives Wanderungssaldo erreichbar. Entscheidende Faktoren hierbei sind die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen, aber auch von Ausbildungs- und Studienplätzen. Bei dieser Entwicklung ist die JadeBay Region offensichtlich auf dem richtigen Weg, denn der Wanderungssaldo (die Differenz zwischen Zu- und Abwanderung in einem festgelegten Zeitraum und einem bestimmten Gebiet von bzw. nach außen) je 1.000 Einwohner im Zeitraum von 2002 bis 2011 weist nur im Landkreis Wesermarsch einen geringen negativen Wert von - 11,5 % aus, die Stadt Wilhelmshaven sowie die Landkreise Friesland und Wittmund liegen mit + 8,4 %, + 11,4 % und + 14,6 % im positiven Bereich. Gleichwohl zeigt die Gesamtbevölkerungsentwicklung, dass der Sterbeüberschuss nicht vollständig durch den positiven Wanderungssaldo ausgeglichen werden konnte.⁶⁵

Die vier Teilgebiete der JadeBay Region haben zusammen über 325.000 Einwohner, wobei es in der Region einen leichten Frauenüberhang gibt, der nur von Wilhelmshaven durchbrochen wird. Abbildung 10 zeigt die Zahlen.

Teilregion	Einwohnerzahl				
	Gesamt	Weiblich		Männlich	
		Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
Wilhelmshaven	81.324	40.278	49,50%	41.046	50,50%
Wittmund	57.280	29.270	51,10%	28.010	48,90%
Wesermarsch	90.772	45.512	50,10%	45.260	49,90%
Friesland	99.598	50.884	51,10%	48.714	48,90%
Jadebay Region	328.974	165.944		163.030	

Abbildung 10: Einwohnerzahlen der JadeBay Region
(Quelle: Eigene Berechnung auf der Basis von KomSIS Netzwerk, 2012)

Die Auswertung der Altersstrukturen in den Landkreisen Wittmund, Wesermarsch und Friesland sowie der Stadt Wilhelmshaven zeigt auf, dass die Verteilung der einzelnen Altersgruppen nahezu identisch ist. Lediglich im Bereich der unter 18-Jährigen ist ein höherer Wert in den eher ländlicheren Landkreisen im Vergleich zur Stadt Wilhelmshaven festzustellen (18,3 % Landkreise gegenüber 14 % Stadt Wilhelmshaven). Aus den nachstehenden Einzeldiagrammen der Regionspartner ist ersichtlich, dass der Anteil der älteren Personen im gesamten Gebiet der JadeBay Region durchschnittlich fast ein Viertel (Mittelwert: 22,5 %) der Gesamtbevölkerung ausmacht.

⁶⁵ Vgl. RegIS-Online (2012)

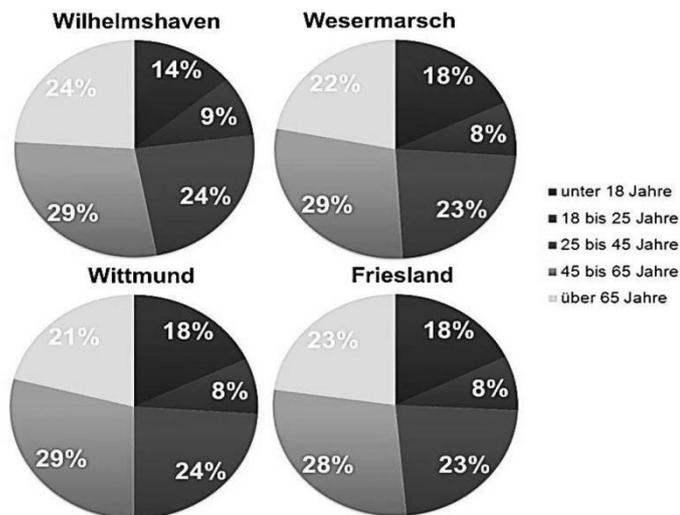


Abbildung 11: Altersstrukturen in der JadeBay Region (Quelle: Modifikation von KomSIS Netzwerk, 2012)

Die Altersstrukturtable des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik⁶⁶ weist für die JadeBay Region folgende Zahlen aus:

Zunahme des Bevölkerungsanteils von Einwohnern, die 65 Jahre und älter sind, für den Zeitraum von 2001 bis 2011:

- Wilhelmshaven: + 16,4 %
- Landkreis Friesland: + 32,3 %
- Landkreis Wesermarsch: + 17,9 %
- Landkreis Wittmund: + 28,9 %

Dem gegenüber steht ein Rückgang der unter 20-Jährigen im Zeitraum 2001 bis 2011:

- Wilhelmshaven: - 15,9 %
- Landkreis Friesland: - 19,6 %
- Landkreis Wesermarsch: - 20,1 %
- Landkreis Wittmund: - 20,4 %

Somit ergeben sich die auch im Bundestrend erkennbaren Handlungsbedarfe einer alternden Gesellschaft, z.B. hinsichtlich zusätzlicher Pflegeplätze, Arbeitsplatzzuwächsen bei Pflege- u. Betreuungsberufen, speziellen Angeboten für Freizeit und Gesundheit etc. Erscheint aus einer Sicht die alternde Gesellschaft als Risiko, so bietet sie auch für den

⁶⁶ Vgl. RegIS-Online (2012)

Arbeitsmarkt in der JadeBay Region positive Optionen in den o.g. Berufsfeldern und damit die Chance einer Senkung der Arbeitslosigkeit in der Region.

Bei der Betrachtung der Arbeitsmarktdaten bietet sich - bezogen auf die vier Gebiete der JadeBay Region (Friesland, Wittmund, Wesermarsch, Wilhelmshaven) - ein differenziertes Bild. Zwar liegen alle vier Gebietskörperschaften im Jahresdurchschnitt über der Gesamtentwicklung in Westdeutschland, doch gelingt es den Landkreisen Friesland und Wittmund in den Sommermonaten auf das derzeitige niedrige Niveau von rund 6 % Arbeitslosenquote in Westdeutschland zu gelangen. Ausreißer nach oben (um rund 1,5 Prozentpunkte in Friesland und rund 2 Prozentpunkte in Wittmund) ergeben sich in den Wintermonaten. Hier wird der saisonale Einfluss des touristischen Arbeitsmarktsegmentes in diesen beiden Urlaubsregionen deutlich. Anders ist das Bild in der Wesermarsch und in Wilhelmshaven: Nur gering durch saisonale Einflüsse geprägt, liegt hier die Zahl der Arbeitslosenquote durchgängig um rund 1,5 Prozentpunkte (Wesermarsch) bzw. gar 6 Prozentpunkte (Wilhelmshaven) über dem westdeutschen Schnitt.

Somit zeigt sich, dass schon in einem relativen kleinen Zusammenschluss von Gebietskörperschaften merkliche Differenzierungen des Arbeitsmarktes auftreten können, wobei die Stadt Wilhelmshaven - bezogen auf das Merkmal der Arbeitslosenquote - als weitaus problematischer erkennbar wird als die vergleichsweise prosperierenden Regionen Friesland und Wittmund. Die Entwicklung der Arbeitslosenquoten in den vier Gebieten der JadeBay Region wird in den nachfolgenden Schaubildern verdeutlicht:

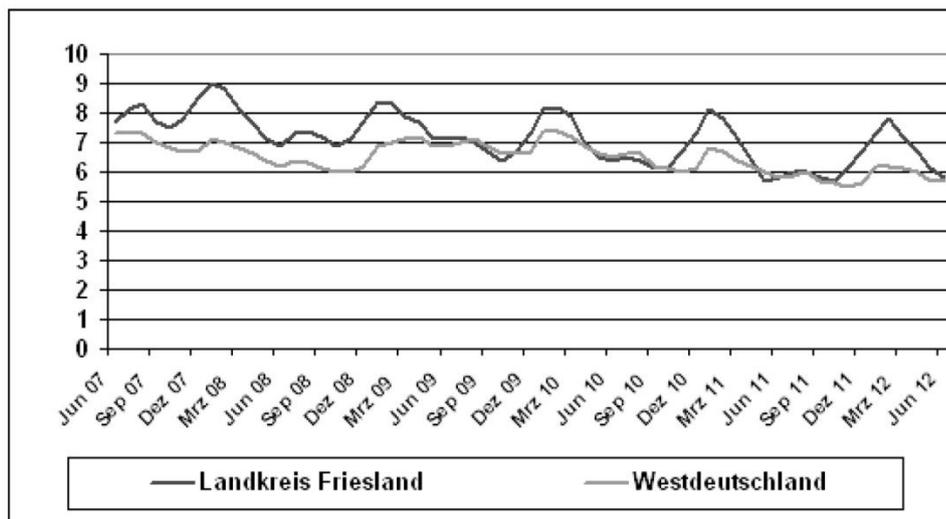


Abbildung 12: Landkreis Friesland - Entwicklung der Arbeitslosenquote, 2007 bis 2012, in Prozent (Quelle: RegIS-Online, 2012)

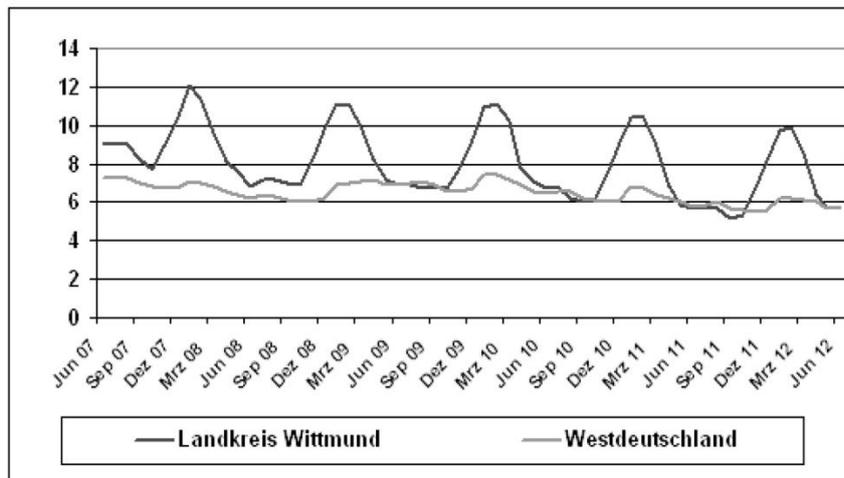


Abbildung 13: Landkreis Wittmund - Entwicklung der Arbeitslosenquote, 2007 bis 2012, in Prozent (Quelle: RegIS-Online, 2012)

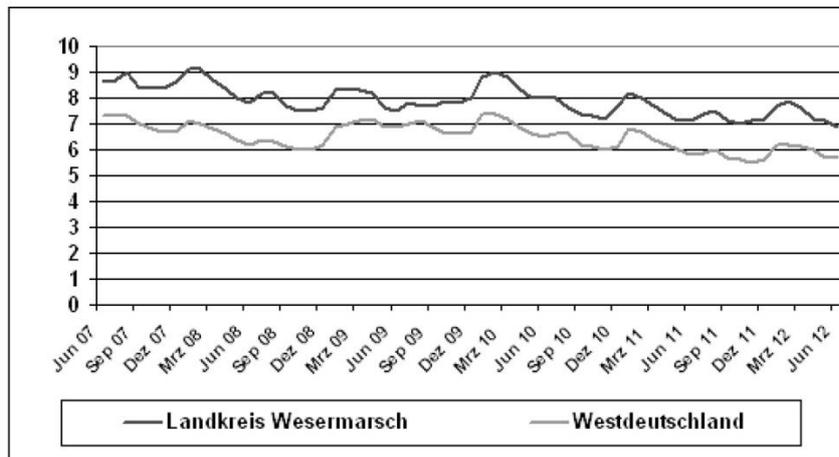


Abbildung 14: Landkreis Wesermarsch - Entwicklung der Arbeitslosenquote, 2007 bis 2012, in Prozent (Quelle: RegIS-Online, 2012)

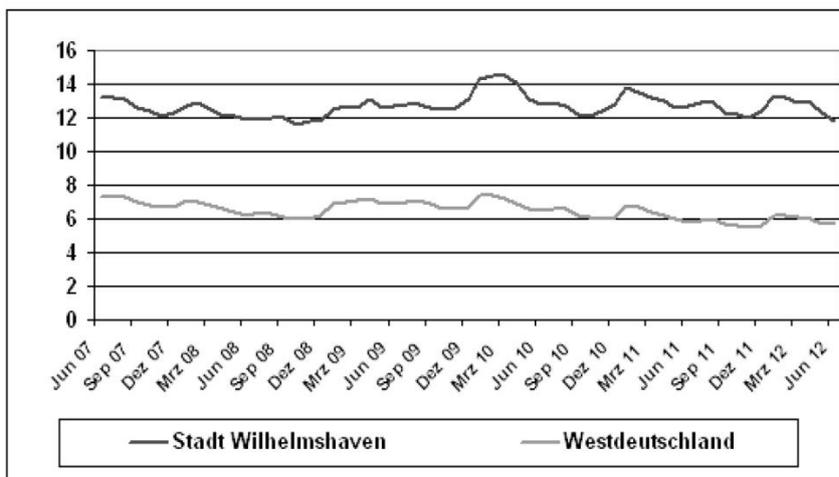


Abbildung 15: Stadt Wilhelmshaven - Entwicklung der Arbeitslosenquote, 2007 bis 2012, in Prozent (Quelle: RegIS-Online, 2012)

In der Altersgruppe der jüngeren Arbeitslosen (unter 25 Jahre) findet rund jeder zehnte jüngere, arbeitsfähige Einwohner der JadeBay Region derzeit keine Beschäftigung. Während eine temporäre Sucharbeitsarbeitslosigkeit eine unvermeidbare Größe eines sich in Bewegung befindlichen Arbeitsmarktes ist, deutet die Kennzahl der Langzeitarbeitslosen⁶⁷ auf gravierende Probleme des Arbeitsmarktes hin. Hier stehen insbesondere Wilhelmshaven und der Landkreis Wesermarsch mit einer hohen Quote der Langzeitarbeitslosigkeit hervor. Einige ausgewählte Kennziffern hierzu sind nachfolgend aufgeführt.

	Friesland	Wittmund	Wesermarsch	Wilhelmshaven
Jüngere Arbeitslose (unter 25 Jahre; in %)	8,3	10,2	11,0	7,7
Ältere Arbeitslose (55 und mehr Jahre; in %)	18,8	19,1	16,2	16,2
Langzeitarbeitslose (in %)	34,4	29,0	44,5	45,7

Abbildung 16: Ausgewählte Kennziffern des Arbeitsmarktes
(Quelle: Die Quellen dieser Kennzahlen für die Gebietskörperschaften finden sich unter den jeweiligen Schaubildern über den zeitlichen Verlauf der Arbeitslosenquoten)

Um die Chancen des regionalen Arbeitsmarktes in Zukunft auch nutzen zu können, bedarf es einer umfassenden und weit ausdifferenzierten Ausbildungs- und Bildungslandschaft. Das schulische Netzwerk in der JadeBay Region ist gut ausgebaut. Neben der schulischen Grundsteinbildung in Grund-, Haupt-, Realschulen sowie Gymnasien, sind die Standorte Wilhelmshaven und Elsfleth mit der Jade Hochschule von Bedeutung. Ebenfalls existiert eine Reihe von Weiterbildungsmöglichkeiten im Erwachsenenbereich. Hinzu kommen die Hochschulstandorte Oldenburg, Bremen und Bremerhaven. Diese liegen nicht in der JadeBay Region, sind aber auf Grund der Nähe gut zu erreichen.⁶⁸

Dem demografischen Wandel in der JadeBay Region ist die aktuelle Diskussion um Schulschließungen in naher Zukunft geschuldet. Bereits seit zehn Jahren zeigt sich ein deutlicher Rückgang bei den Erstklässlern in der Region.⁶⁹ Niedrigere Schülerzahlen bieten aber auch die Chance, mittels kleinerer Klassen, Ganztagsbetrieb und moderner Schulausstattung die Lernqualität zu erhöhen.

⁶⁷ Langzeitarbeitslosigkeit wird gemäß § 18 SGB definiert als Arbeitslosigkeit, die ein Jahr und länger dauert.

⁶⁸ Die schulischen Grunddaten stammen aus der Statistik der Internetseite der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten. Die Daten von Wittmund stammen von der Homepage des Landkreises Wittmund. Die Durchschnittszahlen wurden als arithmetisches Mittel errechnet.

⁶⁹ Vgl. Stadt Wilhelmshaven (2012)

3.2.6. Zwischenfazit

Bisher sind für die abschließende SWOT-Analyse die beiden in Abbildung 17 dargestellten Bereiche des ersten Fokusfeldes dargelegt worden:

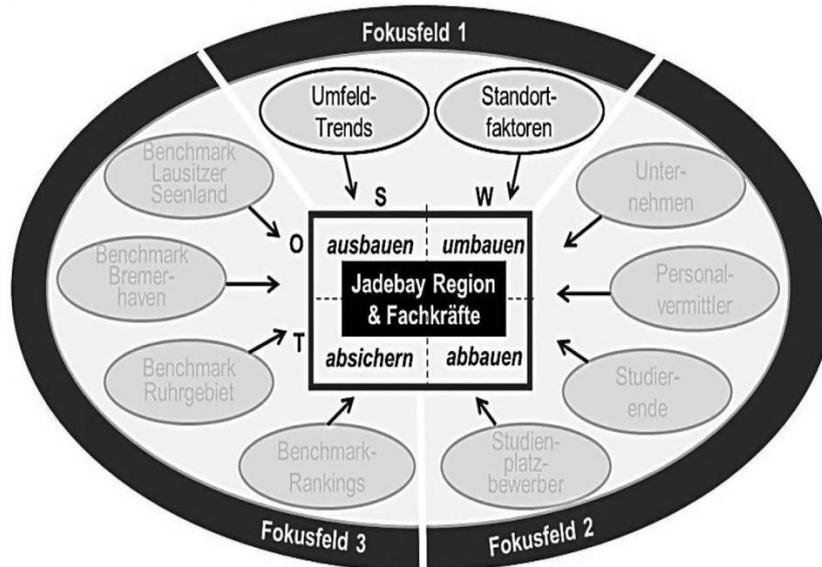


Abbildung 17: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung auf dem Weg zur SWOT-Analyse (I)
(Quelle: eigene Darstellung)

Aus dem Umfeld ergeben sich erste Ansätze für Chancen und Risiken. Die Standortfaktoren zeigen Tendenzen für Stärken und Schwächen der Region. Um diese für den weiteren Weg zu verdichtenden Aussagen gedanklich festzuhalten, sei hier ein kleines Zwischenfazit der Analyse gezogen.

Den überregionalen Trends kann sich auch die JadeBay Region nicht verschließen - sie wird davon betroffen und beeinflusst sein. So strahlt beispielsweise das deutschlandweite Thema des demografischen Wandels auch auf die JadeBay Region aus. Es verschärft die Suche nach geeigneten jungen Fachkräften und Auszubildenden in der Region. Es stellt zugleich Anforderungen an die städtebaulichen Entwicklungskonzepte, an die Entwicklung des öffentlichen Nahverkehrs sowie an die Zukunftsperspektiven der gesamten sozio-demografischen kommunalen Infrastruktur (z.B. Schulstandorte, regionales Gesundheitssystem, Kinderbetreuung, Altenheime u.v.m.) in den Gebietskörperschaften der JadeBay Region. Der Wandel in der Altersstruktur schafft zugleich Chancen für den regionalen Arbeitsmarkt. Eine alternde Gesellschaft benötigt zusätzliche Beschäftigte in den Gesundheits- und Pflegeberufen. Eine Gesellschaft mit vielen „Best-Agern“ entwickelt zudem ein ausgeprägtes Nachfrageverhalten für den Gesundheitstourismus in der JadeBay Region.

Ein zweiter, deutschlandweiter Umfeld-Trend, der immense Chancen für die JadeBay Region hat, ist die sog. „Energiewende“, die auf eine Region trifft, in der erneuerbare Energien durch die meteorologische Voraussetzungen seit je her einen hohen Stellenwert haben. Zu Recht darf sich die JadeBay Region als „Energiedrehscheibe“ bezeichnen. Beim Ausbau dieser Branche gilt es jedoch, auch zukünftig die Balance zwischen Natur (als Grundlage des Tourismus) und Industrie zu gewährleisten. Die Diskussion um die Landschaftsbeeinträchtigungen durch den weiteren Kavernenbau oder die mögliche „Verspargelung“ der Landschaft durch Windräder zeigt hier Risikopotenziale auf. Weitere Fragezeichen für die Zukunft erwachsen aus der tatsächlichen Geschwindigkeit der politischen Umsetzung der Energiewende, z.B. hinsichtlich der Finanzierung und gesellschaftspolitischen Durchsetzbarkeit des erforderlichen Ausbaus der Stromnetze.

Vor dem Hintergrund der Globalisierung der Warenströme birgt zudem der JadeWeserPort die Chance, dass in der Region das Image als „Logistikdrehscheibe“ weiter wachsen kann. Da die Produktivität einer Wirtschaft wesentlich von der Anwesenheit mobiler Faktoren (Kapital und Arbeit) abhängt, werden die Vorteile des Standortes immer wichtiger. Entscheidend ist es, die mobilen Produktionsfaktoren und damit Produzenten an die JadeBay Region zu binden. Relevant sind dabei die Entwicklungsdynamik bzw. die darauf aufbauenden Potenziale und Entwicklungspfade von Regionen und Standorten und nicht allein die punktuelle Betrachtung von (statischen) Standortfaktoren.⁷⁰ Hier schafft die positive Ausstrahlung des JadeWeserPorts die in der Region so wichtige Entwicklungsdynamik.

Das „Sich-Wohlfühlen“ in der Heimat ist ein entscheidendes Kriterium, um Menschen in der Region zu halten und neue Bürger zu gewinnen. Dabei spielen oftmals nicht nur die „harten“ Standortfaktoren die entscheidende Rolle, sondern auch Kriterien wie Kultur, Freizeit, Naturwert oder empfundene Wohnqualität. Die Kombination der „harten“ mit den sogenannten „weichen“ Standortfaktoren hat somit einen wichtigen Stellenwert, wenn sich zukünftig Fachkräfte in der Region ansiedeln sollen.

Die JadeBay Region hat in dieser Hinsicht - unter objektiver Betrachtung - vieles zu bieten:

- Die Region bietet durch ihre geografische Lage eine Vielzahl an Erholungsgebieten in intakter Natur, gesunder Luft und eine schöner Landschaft.

⁷⁰ Vgl. Laesser (2000), S. 6 ff.

- Verkehrsmäßig wird die Region durch die Autobahnen A1, A28 und A29, ein Netz gut ausgebauter Bundes-, Landes- und Kreisstraßen sowie ein flächendeckendes Schienennetzwerk für Personennah- und Güterverkehr erschlossen.
- Die seewärtige Lage der Region schafft eine infrastrukturelle Basis für die maritime Wirtschaft, der JadeWeserPort ist dabei ein ausgewiesener Katalysator.
- Mit ihren motorischen Wirtschaftsbranchen besetzt die Region Perspektivfelder der wirtschaftlichen Entwicklung. So profitiert die Region beispielsweise in besonderer Weise von der Energiewende in Deutschland.
- Die Region verfügt über ein engmaschiges Netz an Schulen, nahegelegenen Hochschulen und Weiterbildungsangeboten.
- Die gut ausgebaute Infrastruktur, mit öffentlichen Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Hochschulen, Krankenhäusern und Arztpraxen, garantiert die optimale Versorgung der Bevölkerung in der JadeBay Region und liegt über dem bundesweiten Durchschnitt.⁷¹
- Das Nebeneinander von Industrie, Freizeit und Tourismus gelingt der JadeBay Region bisher gut.

Entscheidend für die Chancen einer Region sind jedoch weniger akademisch aufbereitete, objektiv hergeleitete Rahmenbedingungen, sondern die Sicht der Menschen selbst auf die Region. Für die Wahl eines Wohn- und Arbeitsstandortes zählt oftmals mehr das subjektive „Bauchgefühl“, das wiederum durch wahrgenommene Stimmungsbilder beeinflusst wird. Wie weit prägen Charakteristika wie z.B. „Schlicktown Wilhelmshaven“, „Nordlichter“ oder „Fischköpfe“ das Image der Region? Wie die Menschen - aus ihrer subjektiven Sicht - die JadeBay Region gegenwärtig tatsächlich werten, wird daher ausführlich im vierten Kapitel dieser Studie dargelegt.

⁷¹ Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (2012)

4. Empirischer Aufriss regionaler Einschätzungen der JadeBay Region (Fokusfeld 2)

Um die verdichtenden Sichtweisen auf die JadeBay Region aus unterschiedlichen Blickwinkeln regionaler Interessensgruppen vorzunehmen, folgt zunächst die Betrachtung der Einschätzungen von regionalen Unternehmen, Personalvermittlern und Studierenden (als potenzielle zukünftige Arbeitskräfte). Alle drei Gruppen werden jeweils zu ihren Einschätzungen bezüglich der JadeBay Region befragt. Die Unternehmen und Personalvermittler können darüber hinaus vertiefende Einblicke in die Ausmaße von Problemlagen auf dem Arbeitsmarkt der Region geben, was ebenfalls näher untersucht wird. Den Abschluss des Kapitels bilden Schlaglichter auf weitere relevante Interessengruppen.

4.1. Unternehmen: Perspektive der Bedarfsträger

Die erste empirische Analyse ist der Unternehmensperspektive gewidmet. Hierzu wurde einerseits eine eher quantitative Befragung von ausgewählten regionalen Unternehmen vorgenommen. Von 188 kontaktierten Firmen waren 21 zu einer auswertbaren und umfassenden Antwort bereit, was die statistische Aussagekraft der unternehmensbezogenen Einschätzung deutlich relativiert.⁷² Darüber hinaus wurden mit auskunftsbereiten Firmen ergänzende qualitative Experteninterviews geführt, die vertiefende Einschätzungen in eher freier Antwort ermöglichten. Die zu klärenden Fragenkomplexe wurden in die Bereiche Arbeitsmarktsituation (Rekrutierungen, Unternehmensaustritte) und allgemeine Einschätzung von Standortfaktoren aufgeteilt. Schwerpunkt der Standortfaktoren bildeten hier insbesondere die weichen Faktoren, da die eher harten Faktoren sich empirisch gut aus Sekundärmaterial ermitteln lassen. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden im Folgenden erläutert.

4.1.1 Arbeitsmarktsituation in der JadeBay Region

Insgesamt wird der Bedarf an Personal in der Zukunft bei 2/3 der befragten Unternehmen als steigend angegeben, ein Drittel schätzt ihn konstant ein und keines der Unternehmen erwartet einen sinkenden Personalbedarf. Bezüglich der Einschätzungen zum Fachkräftemangel gehen die Einschätzungen weit auseinander: Fast die Hälfte der Antwortgeber (47 %) sehen ihr Unternehmen schon heute vom Fachkräftemangel betroffen, gut ein

⁷² Dies kann u.U. auf eine gewisse Ermüdung der anvisierten Befragten, aufgrund einer unglücklichen Häufung ähnlicher Anfragen aus unterschiedlichen Projekten zurückzuführen sein. Die Ausdehnung der quantitativen Unternehmensbefragung wurde aufgrund dieser Konstellation letztlich verworfen und stattdessen die qualitative Erhebung ergänzt.

Drittel (38 %) hingegen sieht selbst in der Zukunft von drei Jahren keine eigene Betroffenheit von diesem Phänomen.

Sowohl in persönlichen Gesprächen mit Firmenvertretern als auch durch das Ergebnis der Befragung zeigt sich der Trend, dass im Bereich von kaufmännischen Berufen eine relative Sättigung vorherrscht. Wenn Betriebe eine Vakanz oder Schwierigkeiten beim Besetzen von Stellen angegeben haben, handelte es sich z.B. um Ingenieure, technische Betriebsführer, Elektrotechniker oder auch E-Commerce und IT-Fachkräfte. Mehrere Betriebe betonten in persönlichen Gesprächen, dass ein Überhang an kaufmännischen Kräften zu Lasten der handwerklichen Berufe existieren würde.

Um den Eintritt der Fachkräfte in eine neue Berufswelt in der JadeBay Region zu erleichtern, verzichteten die befragten Unternehmen laut Aussagen aus den persönlichen Gesprächen am ehesten auf bereits bestehende Berufserfahrungen in der zu besetzenden Position. Ferner werden Zugeständnisse in den Gehaltsvorstellungen oder Abstriche in den Qualifikationen der Bewerber gemacht. Bei den fast gleichauf folgenden Zusatzvereinbarungen sind Unternehmen auch um Familienfreundlichkeit bemüht. Zusatzvereinbarungen gehen häufig in Richtung von Kindervorsorge, Familienförderungen oder flexible Arbeitszeiten. Auch beliebt sind Prämien, finanzielle Anreize und zusätzliche Altersvorsorge. Am wenigsten nutzen die Unternehmen ein Zugeständnis von Urlaubstagen als Anreiz zur erfolgreichen Rekrutierung.

Da sowohl die Rekrutierung als auch die Sicherung der Fachkräfte eine Herausforderung für viele Unternehmen darstellt, stellt sich die Frage nach geeigneten Maßnahmen zur Ansprache der potenziellen Arbeitskräfte. Viele Unternehmen verengen sich hier auf ausgewählte etablierte Maßnahmen, anstatt auf ein breites Angebot an Optionen zurück zu greifen. Insbesondere im Rahmen der Möglichkeiten im Internet mit dem Einsatz des Webs 2.0 erscheint dieses Ergebnis ausbaufähig. Auch im Bereich der weiteren Möglichkeiten haben die Unternehmen noch Potenzial, das es auszuschöpfen gilt. So sind die Zahlen für externe Messen und Wettbewerbstage bzw. interne Veranstaltungen noch niedrig. Die spezielleren Fälle wie der Einsatz eines Headhunters oder die Umwerbung im Ausland bilden an dieser Stelle die am wenigsten in der Breite genutzte Maßnahme. Abbildung 18 zeigt den Überblick.

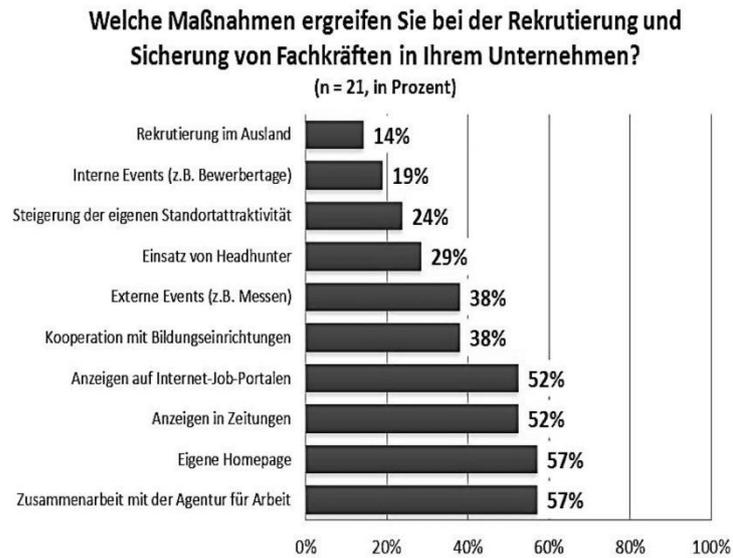


Abbildung 18: Maßnahmen zur Ansprache potenzieller Fachkräfte (Quelle: Eigene Darstellung)

Zum Abschluss der Rekrutierungsthematik wurden die Unternehmen nach Gründen für eine erfolglose Suche nach Personal gefragt. Abbildung 19 zeigt hierzu die Ergebnisse.

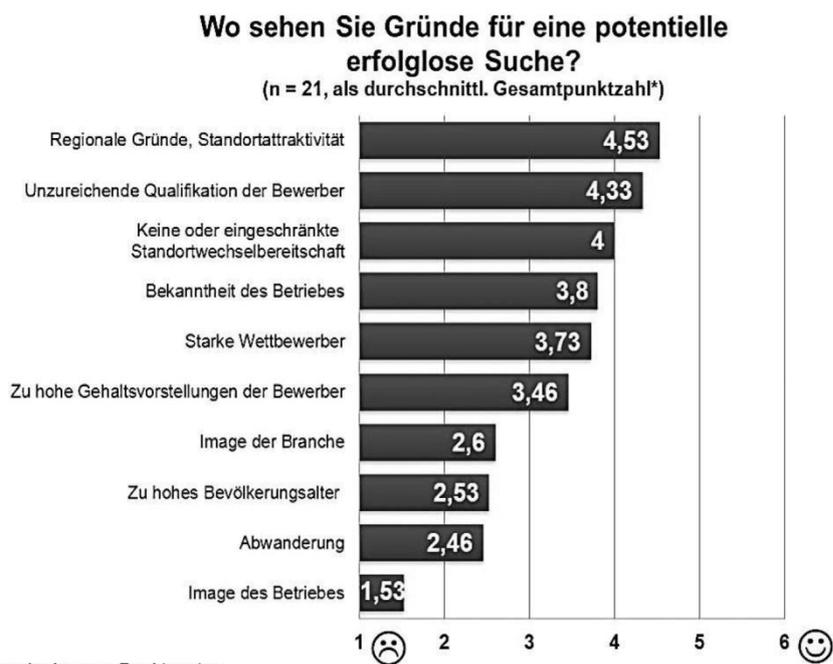


Abbildung 19: Gründe für eine erfolglose Suche nach neuen Mitarbeitern aus Unternehmenssicht (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Grafik zeigt den hohen Einfluss, den Unternehmen den regionalen Gründen und der Standortattraktivität zuschreiben. Auch Mobilitäteeinschränkungen seitens der Bewerber oder die mangelnde Qualifizierung spielen eine große Rolle für die Unternehmen. Hier zeigt sich indirekt erneut die Bedeutung eines existierenden Fachkräftemangels. Eher im Mittelfeld angesiedelt wird der Einfluss der mangelnden Bekanntheit des eigenen

Betriebes. Hier sind die Unternehmen selbst, aber auch flankierende Promotoren wie die JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft, gefordert.

Auch mit mittlerem Einfluss ausgestattet sind nach Meinung der Befragten der starke Wettbewerb und überzogene Gehaltsvorstellungen der Kandidaten. Eher untergeordnete Bedeutung haben die Images von Branche und Betrieb sowie die standortbezogenen Faktoren wie Altersstrukturen im Sinne einer möglichen Überalterung sowie allgemeine Abwanderungstendenzen aus der Region im Sinne eines regionalen Schrumpfungsprozesses.

Interne Weiterbildung wird von fast 80 % der befragten Unternehmen intensiv genutzt. Fachkräftebedarf wird demnach auch stark durch eigene Qualifizierung im Betrieb gedeckt. Auch persönliche Gespräche bestätigten dies in hohem Maße für das Top-Management. Die Interviewpartner führten aus, dass beinahe jeder Vorgesetzte intern entwickelt wurde.

Die Unternehmensaustritte sind als ein potenzieller Grund für den Fachkräftemangel ebenfalls Gegenstand der Analyse gewesen. Die personalseitige Kündigung ist nur ein Grund für den Firmenaustritt. Ebenfalls häufig sind Rente als permanenter und Mutterschutz als temporärer Austrittsgrund. Nur durchschnittlich 32 % der Austritte sind laut den Antwortgebern bedingt durch personalseitige Kündigung.

Über 80 % der befragten Unternehmen führen sogenannte Austrittsgespräche mit Mitarbeitern, die gekündigt haben. Interessant sind die innerhalb der Gespräche benannten Begründungen für die Kündigung.

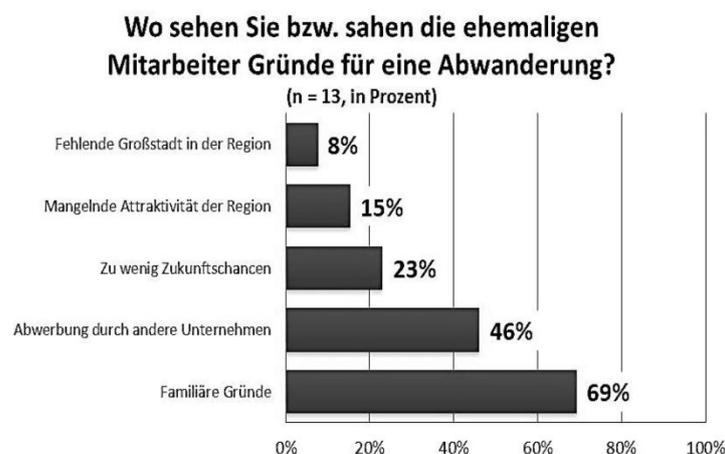


Abbildung 20: Gründe für eine Abwanderung aus Unternehmenssicht (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Grafik zeigt, dass der Hauptgrund für die Kündigung im familiären Umfeld liegt. In persönlichen Gesprächen wurde zusätzlich erwähnt, dass oftmals dieser Grund in Verbindung mit mangelnden Zukunftsaussichten gebracht wurde. Aber auch die Abwerbung durch interessantere Mitbewerber ist ein bedeutender Faktor für Kündigungen. Somit zeigt sich, dass der „War for Talents“ bereits entbrannt ist.

4.1.2. Standortfaktoren der JadeBay Region

Da Unternehmen immer eingebettet in die jeweilige Umgebung agieren, ist es gerade für eine Region wichtig, wie die Einschätzung der einzelnen Standortfaktoren aus Unternehmenssicht ausfällt. Denn hieraus lassen sich einerseits Handlungsfelder aber andererseits auch Handlungsakteure ableiten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Einschätzung ausgewählter Standortfaktoren für die JadeBay Region aus Unternehmenssicht.



Abbildung 21: Relevante Standortfaktoren aus Unternehmenssicht (Quelle: Eigene Darstellung)

Hier offenbart sich, dass die bedeutendsten Standortfaktoren aus der Unternehmensperspektive sowohl harte als auch - und sogar besonders - weiche Ausprägungen betreffen. So liegt die Familienfreundlichkeit knapp vor harten Faktoren wie Infrastruktur, Bildungsangebot und Lebenshaltungskosten. Den Einfluss der Politik oder z.B. des Nachtlebens hingegen schätzen die Unternehmen als sehr gering ein. Auch das kulturelle Angebot wurde als weniger relevant eingestuft, was sich auch in den persönlichen Interviews bestätigte. Dort wurde geäußert, dass dieser Punkt eher aus politischen Kreisen als sehr wichtig empfunden wird.

Die unternehmerische Perspektive gibt erste Anhaltspunkte auf die Einschätzungen bezüglich der Situation im regionalen Arbeitsmarkt einerseits und der Charakteristika und Wechselwirkungen von Standortfaktoren andererseits. Um dem Ziel einer multiperspektivischen Verdichtung näher zu kommen, sollen im Folgenden die Personalvermittler in ihrer Einschätzung die Situation zusätzlich näher beleuchtet werden.

4.2. Personalvermittler: Einschätzungen der Such-Experten

Sobald Unternehmen bei ihrer Personalsuche zeitraubende Schwierigkeiten oder zu hohe Transaktionskosten vermuten, schalten sie weitere Experten ein. Auch der Fachkräftemarkt ist davon häufig betroffen. Diese Experten sind somit auch für die hiesige Untersuchung eine wertvolle Informationsquelle für tiefergehende Ursachenforschung. Die Personalvermittler umfassen im Folgenden sowohl die öffentlichen Arbeitsvermittler (z.B. Bundesagentur für Arbeit) als auch private Personaldienstleister (z.B. Zeitarbeitsfirmen) und Headhunter.

Die Erhebung basiert auf einer Expertenbefragung über ein fokussiertes offenes Interview, das um einen quantitativ auswertbaren Fragebogen ergänzt wurde. Nach einer telefonischen Vorakquise erklärten sich schließlich 19 Personalvermittler zu einer Mitarbeit bereit. Die nachfolgende Ergebnisdarstellung folgt wieder dem Muster der Trennung der Erkenntnisse in einen arbeitsmarktbezogenen und einen standortfaktorenbezogenen Bereich.

4.2.1. Arbeitsmarktsituation in der JadeBay Region

Bezüglich des Fachkräftebedarfs teilen die Personalvermittler fast die Einschätzung der Unternehmen. Während mehr als die Hälfte der Befragten (58 %) von einer gestiegenen Nachfrage nach Fachkräften ausgehen, sprechen 37 % von Konstanz, und nur 5 % sehen einen gesunkenen Bedarf.

Die relativ höchsten Bedarfssteigerungen werden im Bereich von Serviceberufen und bei Ingenieuren sowie sonstigen technischen Berufen gesehen. Die kaufmännischen Berufe werden demgegenüber als deutlich geringer steigend angenommen.

Auffallend ist die hohe Bedeutung der geringen Standortattraktivität als Grund für Schwierigkeiten bei der Personalsuche. Nach mangelnder Wechselbereitschaft der potenziellen Kräfte wird hierin der zweitwichtigste Grund für Probleme bei der Personalsuche gesehen. Auch mangelnde Zukunftschancen in der Region als dritt wichtigster Grund zielen in eine ähnliche Richtung.

Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass weniger die unternehmensbezogenen Kriterien, als vielmehr die regionsbezogenen Gründe für Probleme bei der Personalsuche verantwortlich sind. Dies bestärken auch die Ergebnisse unter der Rubrik „Sonstiges“. Hier wurden Verkehrsanbindungen, Entfernung zu kulturellen Ballungszentren und das Image der Region als weitere Barrieren zur Mitarbeiterrekrutierung genannt. Abbildung 22 gibt den Überblick.

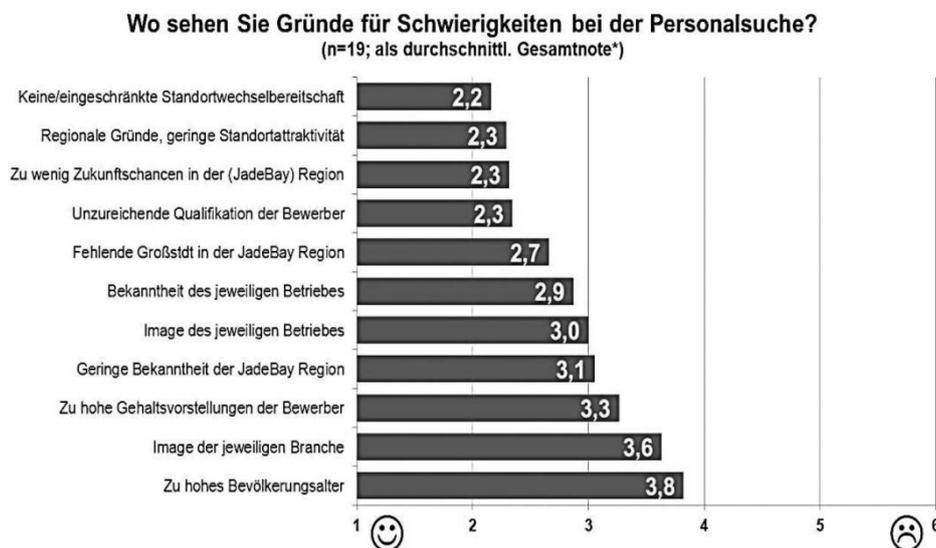


Abbildung 22: Gründe für Schwierigkeiten bei der Personalsuche (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2.2. Standortfaktoren in der JadeBay Region

Die arbeitsmarktbezogenen Ergebnisse zeigen bereits die Bedeutung von Region und Standort insgesamt. Damit bestärkt diese Einschätzung die Notwendigkeit einer dezidierteren Analyse ausschlaggebender Standortfaktoren. Eine neue Dimension stellt die Bedeutung einer zentralen Stadt in der Region dar. Da die größte Stadt in der JadeBay Region Wilhelmshaven ist, wird sie nachfolgend separat in die Analyse mit einbezogen. Hierdurch kann die Wirkung der Standortfaktoren der Stadt, der Wirkung der Standortfaktoren der Region gegenübergestellt werden. Erkennbar wird nun, ob die Stadt Wilhelmshaven eine positive oder negative Ausstrahlung in die JadeBay Region aufweist.

Während die Unternehmen durch ihre langfristige Standortbindung eher eine Innenperspektive zur JadeBay Region einnehmen, ist für Personalvermittler, aber auch für die unter 4.3. beschriebenen Gruppen der Studierenden und der Studienplatzbewerber eine vermehrt extern orientierte Sichtweise ausschlaggebend. Die Entscheidung für oder gegen eine Region wird immer im Vergleich zu anderen Regionen getroffen. Damit rückt neben die einzelnen Standortfaktoren auch die Gesamtbeurteilung der Region in den Betrachtungsfokus. Das Image kann hier als verdichtende Schlüsselgröße definiert werden. Gefragt wurde also nach einem Imageprofil sowohl für die Region als auch für die Stadt Wilhelmshaven, um hier wiederum Vergleichsmöglichkeiten und wechselseitige Einflüsse erschließen zu können.

Bezüglich dieses Vergleichs wurden die Probanden dabei zunächst nach einem Gesamturteil in Schulnoten für die JadeBay Region und die Stadt Wilhelmshaven gefragt. Das Ergebnis zeigt den Unterschied von gut einer ganzen Note: Wilhelmshaven erhielt eine 4,3 und die JadeBay Region eine 3,2. Unter der Voraussetzung, dass eigentlich eine gewisse positive Strahlkraft von der zentralen Stadt auf die Region ausgehen sollte, deutet sich hier also bereits ein neuralgisches Handlungsfeld an, das es weiter zu verfolgen gilt. Allerdings sind beide Noten nicht in einem guten Bereich angesiedelt, so dass insgesamt ein Handlungsbedarf zur Imageverbesserung gesehen werden kann.

Die anschließende freie Assoziation über Faktoren für und gegen den Untersuchungsgegenstand (Stadt Wilhelmshaven bzw. JadeBay Region) ergaben einen gemeinsamen positiven Charakterisierungsschwerpunkt über die Nähe zum Meer. Für die Stadt Wilhelmshaven sprachen zudem noch der JadeWeserPort, allgemeine Zukunftschancen, Bildungseinrichtungen wie die Jade Hochschule, aber auch geringe Lebenshaltungskosten, das Freizeitangebot und die Einkaufsmöglichkeiten. Die zentralisierende Rolle der Stadt in Bezug auf die Region spiegelt sich in diesen Faktoren also durchaus wieder. Die Region wird demgegenüber mehr über Landschaftsmerkmale charakterisiert: Weite, Ruhe, Entspanntheit, saubere Luft und der Charakter einer Urlaubsregion werden hier positiv herausgestellt. Abbildung 23 gibt den Überblick.

Nennen Sie drei Faktoren, die für . . . sprechen:



Abbildung 23: Positive Faktoren für die Stadt und Region (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch die negativen Faktoren sollten benannt werden. Die Ergebnisse hierzu zeigt Abbildung 24.

Nennen Sie drei Faktoren, die gegen ... sprechen:



Abbildung 24: Negative Faktoren für die Stadt und Region (Quelle: Eigene Darstellung)

Im negativen Bereich verbindet die Stadt Wilhelmshaven und die JadeBay Region in erster Linie deren Randlage. Hieran lässt sich allerdings aufgrund geografischer Gegebenheiten wenig ändern, außer über infrastrukturelle Maßnahmen. Wichtigster Kontrapunkt für Wilhelmshaven ist der optisch negative Eindruck des Stadtbildes. Hier deuten sich städtebauliche Aufrüstungsarbeiten oder aber ein geordneter Rückbau als Notwendigkeit an. Auch die hohe Arbeitslosigkeit sowie ein allgemein schlechtes Image werden negativ angeführt. Hier fundamtiert sich bereits der Unterschied von gut einer Schulnote in der allgemein Imageeinschätzung am Anfang des Kapitels. Die Region wird demgegenüber eher als infrastrukturell benachteiligt, und der Begriff der JadeBay Region als zu wenig bekannt charakterisiert. Die Marke sollte demgegenüber noch stärker in den Köpfen der Region verankert werden.

Nach der selbstständigen Einschätzung von Stadt und Region werden durch die Vorgabe von Standortfaktoren zukünftige Handlungsfelder ausgelotet. Zum einen sollten die

Probanden die Wichtigkeit und zum anderen die Zufriedenheit mit den Standortfaktoren, im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung, einschätzen.

Für die Stadt Wilhelmshaven ergeben sich wichtige und zufriedenstellende Faktoren besonders in den Bereichen der Lebenshaltungskosten, Wohnungsmieten und Raumangebot. Unzufriedenheiten zeigten sich insbesondere in den Bereichen Lifestyle, Nachtleben und Veranstaltungen, wobei dem Nachtleben eine eher geringe Bedeutung zugewiesen wurde. Abbildung 25 zeigt alle Ergebnisse.

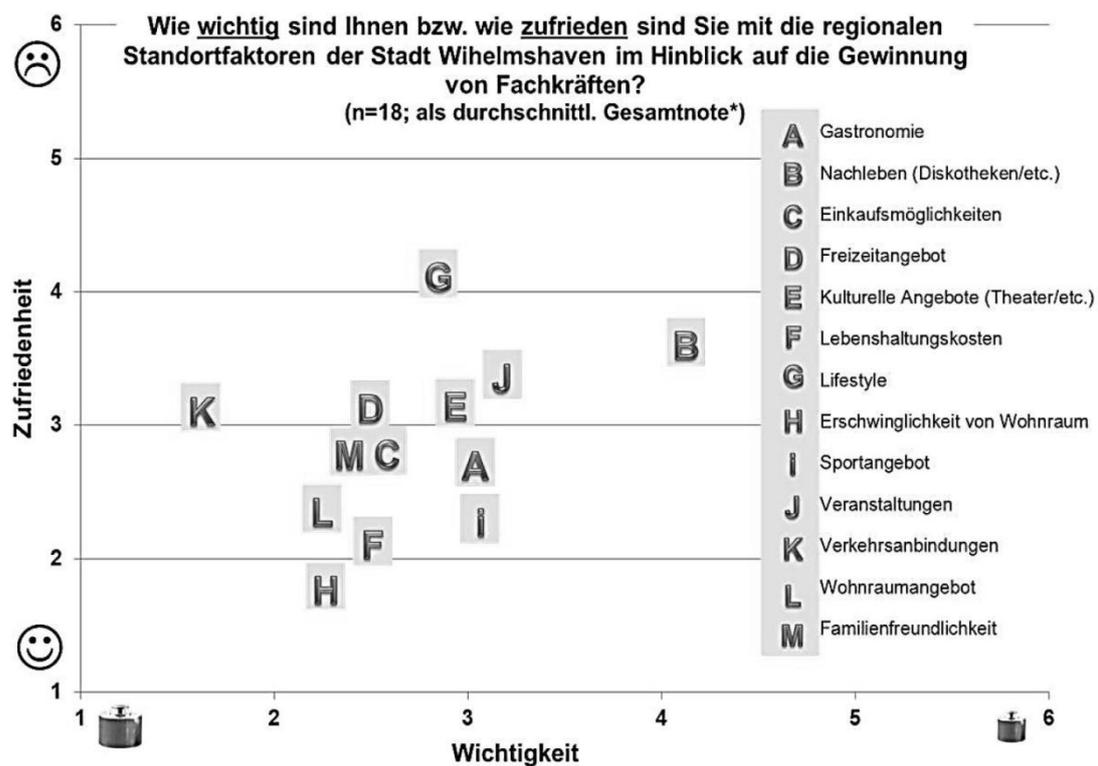
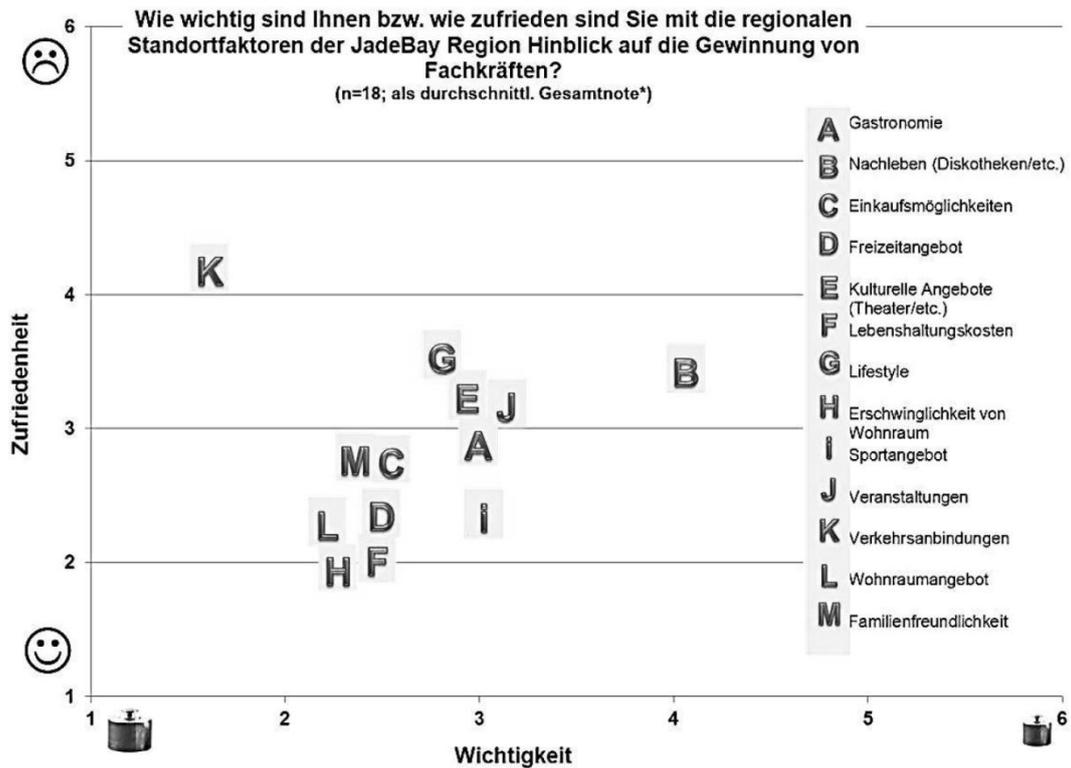


Abbildung 25: Standortfaktoren für die Stadt Wilhelmshaven hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit (Quelle: Eigene Darstellung)

Für die JadeBay Region zeigen sich relative Analogien. Wohnraumverfügbarkeit und -preise, Lebenshaltungskosten und Freizeitangebote werden als relativ wichtig und zufriedenstellend eingeschätzt. Deutlich negativster Standortfaktor, jedoch von enormer Wichtigkeit, ist die Verkehrsanbindung, was sich mit den vorherigen Ausführungen deckt. Abbildung 26 zeigt alle Ergebnisse.



*Die Bewertung erfolgte nach dem Schulnotensystem von 1 bis 6.

Abbildung 26: Standortfaktoren für die JadeBay Region hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Zum Schluss der Befragung der Personalvermittler wurden Imageprofile für die Stadt und Region nach vorgegebenen Items erhoben, die in einer Schulnotenskala von 1 bis 6 bewertet werden sollten. Hier deutet sich erneut ein grundlegend positiveres Image der Region gegenüber der Stadt an. Lediglich bei den Lebenshaltungskosten und bei der Weltoffenheit schneidet die Region leicht schlechter ab als die Stadt. Auffallend ist eine hohe Diskrepanz bei der Attraktivität einerseits und mit dem hoch ausgeprägten Gleichklang bei Trägheit andererseits. Das gesamte Imageprofil im Vergleich von Stadt und Region bildet Abbildung 27 ab.

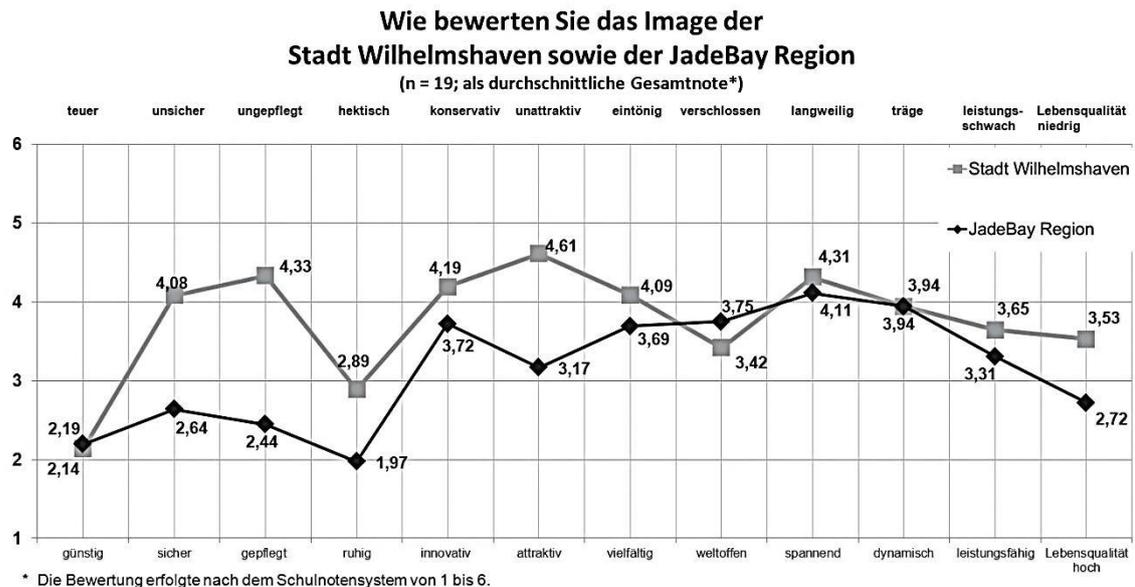


Abbildung 27: Imageprofil von Wilhelmshaven und der JadeBay Region im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

Damit sind die Einschätzungen Personalvermittler - als Experten für die Suche von Personal - abgeschlossen. Als nächste Interessengruppe werden potenzielle Fachkräfte der Zukunft, nämlich die Studierenden nach ihren Einschätzungen bezüglich Standort und Region befragt.

4.3. Studierende: Aussagen potenzieller Arbeitskräfte

Im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der zukünftigen Gewinnung von Fachkräften hat auch der Fokus auf die Akademikerausbildung in der Region eine hohe Bedeutung. Die Studierenden von heute sind ein Teil der Fachkräfte von morgen. Die bereits eigene Erfahrungen mit der Region haben. Da sich nach dem erfolgreichen Hochschulabschluss die Frage der weiteren Beschäftigung auch bezogen auf Standort und Region stellt, sind die Beweggründe und Einschätzungen bereits im Studierendenleben von hoher Bedeutung. Denn wenn es in der Region offenbar Schwierigkeiten bei der Fachkräftegewinnung von außerhalb gibt, so bietet es sich doch besonders an, die potenziellen Fachkräfte von morgen möglichst in der Region zu halten. Dies ist nur möglich, wenn bereits während des Studiums eine gewisse Affinität zur Region entwickelt wird (bei Studierenden, die von außerhalb zur Jade Hochschule gekommen sind) bzw. die Affinität zur Region bewahrt werden kann (bei Studierenden, die aus der Region zur Jade Hochschule kommen).

Befragt wurden Studierende an der Jade Hochschule aus den Fachbereichen Wirtschaft und Ingenieurwissenschaften. Insgesamt erwiesen sich 499 Fragebögen als auswertbar, deren Ergebnisse nun veranschaulicht werden. Da der Begriff der JadeBay Region sich bei den Studierenden in Pre-Tests als relativ unbekannt herausstellte, wurde stattdessen von der Region Wilhelmshaven gesprochen. Zudem sind die Studierenden weniger Experten für den Arbeitsmarkt, sondern eher kompetente Probanden für Standortfaktoren und Image der Stadt und der Region. Die Fragen betrafen daher im Schwerpunkt diese Rubriken.

Zunächst erfolgte wieder eine Einschätzung des Gesamtimages in Schulnoten von 1 bis 6. Wieder zeigte sich als Tendenz, dass die Urteile nicht im Bereich von gut oder sehr gut liegen und dass die Stadt mit 3,8 schlechter beurteilt wird als die Region mit 3,3. Während die Stadt mit 3,8 etwas besser benotet wurde als bei den Personalvermittlern (dort 4,3), wurde die die Region mit 3,3 geringfügig schlechter eingeschätzt (dort 3,2). Der Abstand der Imageunterschiede nimmt also bei den Studierenden relativ ab.

In der freien Assoziation bezüglich Faktoren, die für oder gegen den Untersuchungsgegenstand sprachen, ergab sich wiederum die Nähe zu Meer und Küste als gemeinsames positives Charakteristikum. Geringe Lebenshaltung und Mietpreise waren als positive Faktoren ebenfalls auf der Seite der Stadt zu verbuchen. Neu war die positive Wahrnehmung der städtischen Infrastruktur durch die Studierenden. Für die Region zeigte sich ebenfalls wieder die Landschaft und Natur als positiv. Hinzu traten die Mietpreise und die Freizeitmöglichkeiten, die erstaunlicherweise hier eher gesehen werden, als in der Stadt. Abbildung 28 zeigt die Ergebnisse.

Nennen Sie drei Faktoren, die für . . . sprechen:

<u>Stadt Wilhelmshaven</u>		<u>JadeBay Region</u>
Nähe zum Meer		Küstennähe
Strände		Ruhe
geringe Lebenshaltungskosten		Natur
geringe Mietpreise		ländlich
Infrastruktur		geringe Mietpreise
Ruhe		Landschaftsbild
viele Grünflächen		Freizeitmöglichkeiten

Abbildung 28: Positive Faktoren für die Stadt und Region (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Studierenden werten in der Region und der Stadt die Ruhe als grundsätzlich positiv - was aber gleichwohl in einer anderen Perspektive auch einen negativen Niederschlag

finden kann. Denn die Frage, was gegen die Stadt Wilhelmshaven und die umliegende Region spricht, wurde am häufigsten damit beantwortet, dass sie langweilig seien. In Wilhelmshaven kamen neben der hohen Arbeitslosigkeit erneut das unattraktive Stadtbild sowie die überalterte Bevölkerung zum Tragen. Sowohl bei der Stadt als auch Region wurden schlechte Berufsmöglichkeiten angeführt. Hier deutet sich ein Handlungsbedarf an, wenn die potenziellen Fachkräfte eine Bindung verspüren sollen.

Die hier geäußerten wenigen Freizeitmöglichkeiten in der JadeBay Region stehen zunächst im scheinbaren Widerspruch zu den positiven Faktoren, da diese dort gerade gelobt wurden. Augenscheinlich ist eine vertiefende Analyse darüber notwendig, welcher Art die Freizeitwünsche von Studierenden sind, um hierauf bedarfsgerechter antworten zu können. Möglicherweise ist die Zahl der Freizeitangebote und nicht die Qualität der vorhandenen Angebote Kern des Problems. Abbildung 29 stellt die Gesamtergebnisse dar.

Nennen Sie drei Faktoren, die gegen ... sprechen:



Abbildung 29: Negative Faktoren für die Stadt und Region (Quelle: Eigene Darstellung)

Die freie Einschätzung von Stadt und Region wurde nun wieder überführt in die Auslotung zukünftiger Handlungsfelder durch Vorgabe von Standortfaktoren. Durch die Bewertung von Wichtigkeit und Zufriedenheit ergeben sich Handlungsprioritäten. In dem Bereich hoher Unzufriedenheit und hoher Wichtigkeit liegen die wesentlichen Stellschrauben zur Veränderung. Für die Stadt Wilhelmshaven ergibt sich seitens der Studierenden insgesamt ein positiveres Bild als in der Befragung der Personalvermittler. Dabei landen ähnliche Faktoren in der Spitzengruppe. Lebenshaltungskosten, Mietpreise und Wohnraumangebot werden hier allerdings um das Sportangebot ergänzt. Die geringste Zufriedenheit herrscht bezüglich Familienfreundlichkeit und kultureller Angebote, beides Punkte, die für eine spätere Verbleibensplanung in der Region sicherlich nicht uninteressant sind.

Unwichtigster Standortfaktor ist für die Studierenden momentan die Möglichkeit der Berufsfindung nach dem Studium. Dieses mag auf den ersten Blick doch sehr überraschen. Hier hinter verbirgt sich die These, dass nach dem Studium von den jungen Menschen ohnehin sehr häufig ein Ortswechsel einkalkuliert wird. Dass dies vermutlich nicht immer freiwillig geschieht, lässt sich aus der Negativeinschätzung des Faktors „Berufsmöglichkeiten“ sowohl in der Stadt als auch in der Region ableiten. Auch hier deuten sich wichtige Handlungsfelder an.

Weit weniger problematisch als die Personalvermittler sehen die Studierenden das Nachtleben und den Lifestyle an. Abbildung 30 bildet die Ergebnisse ab.

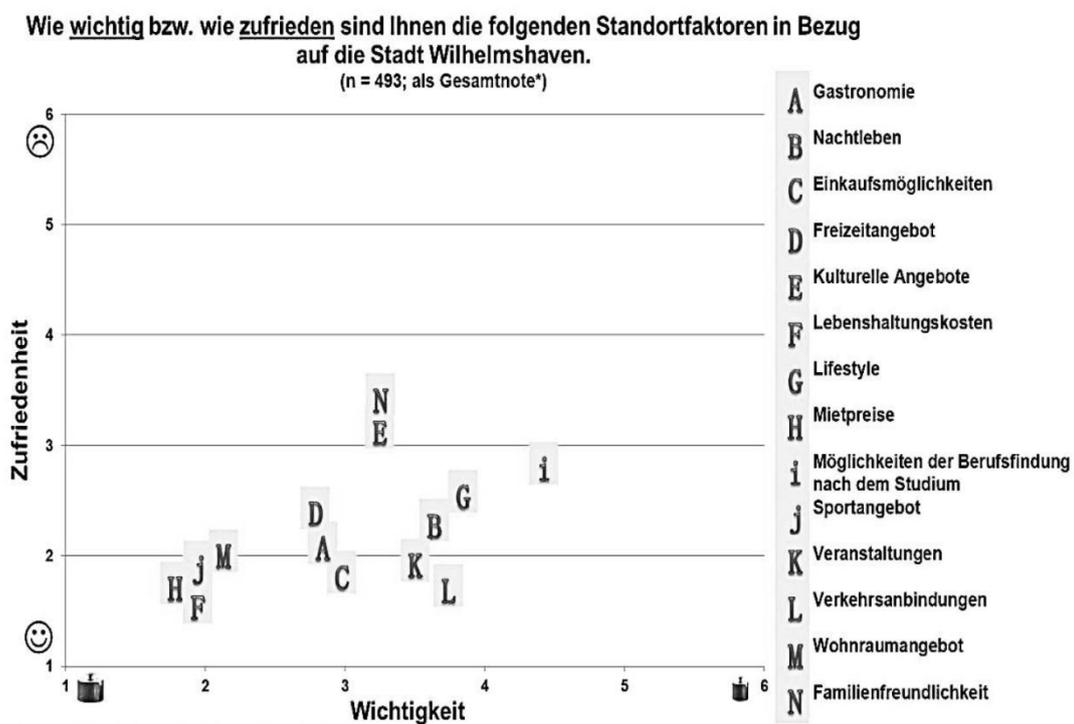


Abbildung 30: Standortfaktoren für Wilhelmshaven hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bewertung der schon für die Stadt Wilhelmshaven nachgefragten Standortfaktoren zeigt eine Häufung der Einschätzungen in der Schnittmenge zwischen angemessener Wichtigkeit (Note 2 bis 3) und relativer Zufriedenheit (Note 2 bis 3). Wiederum werden die Möglichkeiten einer Berufsfindung nach dem Studium als relativ unwichtiges Kriterium angesehen. Der Handlungsbedarf verstärkt sich gemäß der bereits vorgestellten Argumentation. Die Region wird zudem familienfreundlicher eingeschätzt als die Stadt. Kulturelle Angebote stellen auch in der Region den Faktor mit größter Unzufriedenheit dar. Weitere Ergebnisse ergänzt die nachstehende Abbildung 31.

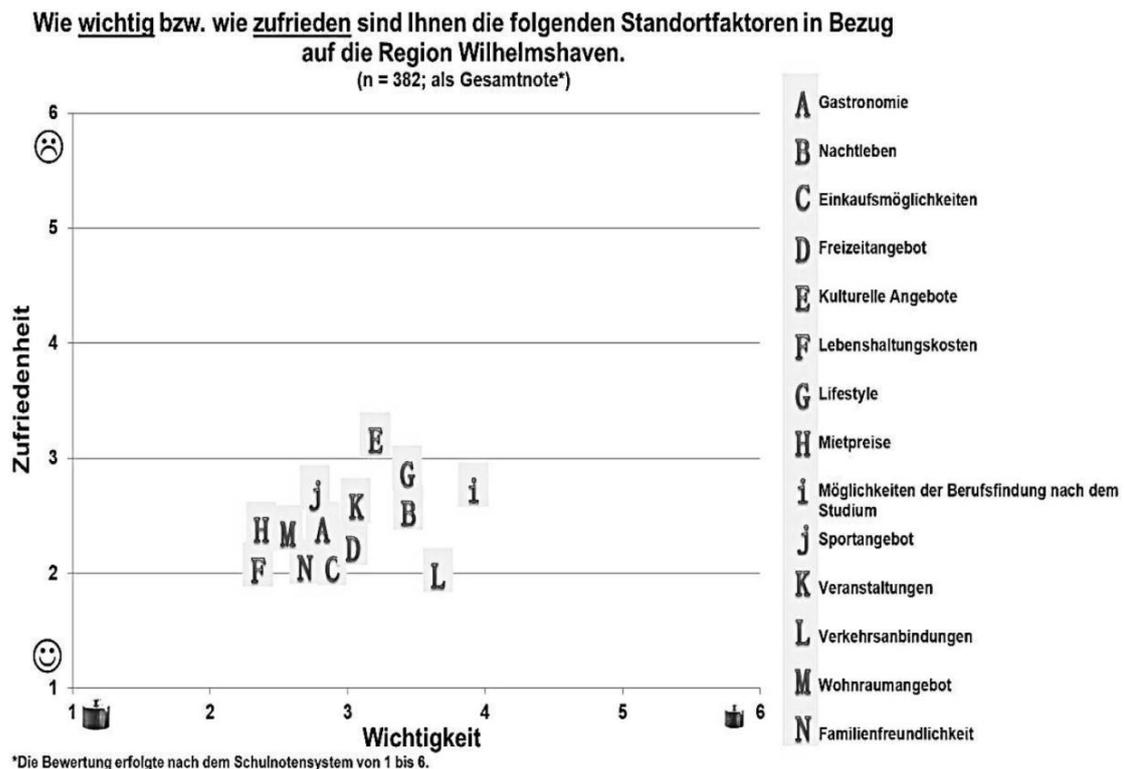


Abbildung 31: Standortfaktoren für die JadeBay Region hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Bewertung von einzelnen Standortfaktoren hinsichtlich potenzieller zukünftiger Handlungsfelder wurde auch aus der Perspektive der Studierenden das Imageprofil von der Stadt und Region erhoben. Wiederum schneidet die Stadt Wilhelmshaven grundlegend schlechter ab als die Region, was sich mit dem Imageurteil zu Beginn des Abschnittes deckt. Allerdings verlaufen die Kurven im Vergleich zu den Ergebnissen bei den Personalvermittlern mit weniger Diskrepanz und etwas gleichförmiger zueinander. Die beiden Vergleichsprofile stellt Abbildung 32 dar.

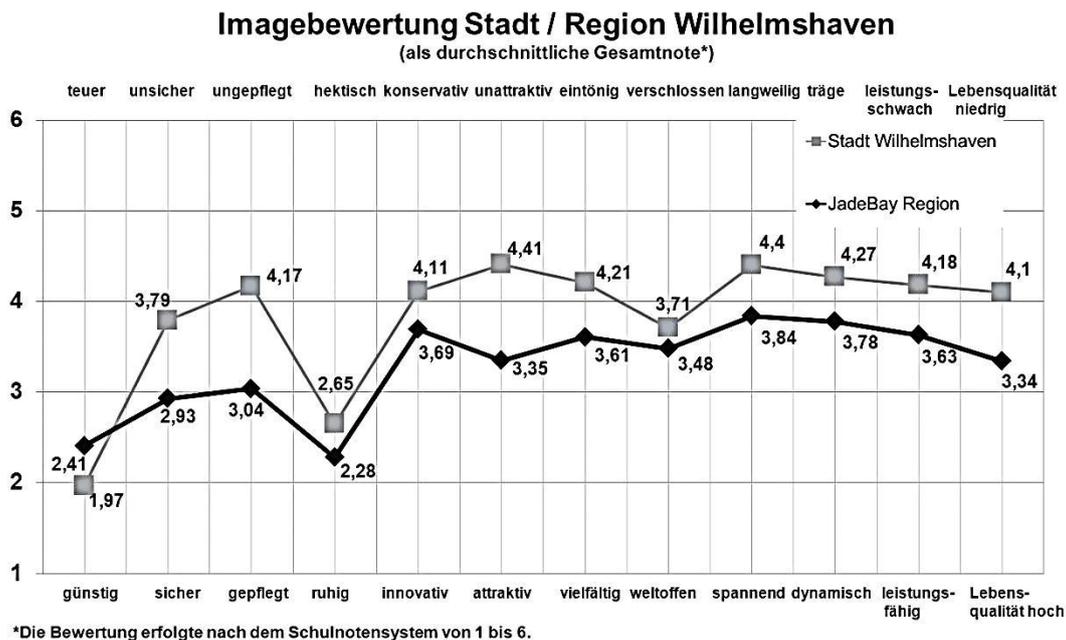


Abbildung 32: Imageprofile von der Stadt und Region im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

4.4. Studienplatzbewerber: Externe Globaleinschätzungen

Um die Außenwahrnehmung von der Stadt und Region noch deutlicher herauszustellen, wurden zusätzlich Studienplatzbewerber befragt, die für das Sommersemester 2012 bereits eine Zusage für einen Studienplatz erhalten hatten, sich aber dennoch gegen ein Studium an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven entschieden haben. Angeschrieben wurden 250 Bewerber aus den Fachbereichen Wirtschaft und Ingenieurwesen, von denen 90 auswertbare Antworten übermittelten.

Bei der Ergebnisanalyse scheint zunächst interessant, warum die Bewerber ihren Studienplatz nicht antraten. Wichtigster standardisierter Grund sind die Studiengebühren, aber auch der Bereich Sonstiges ist auffallend hoch. Hier fallen besonders alternative Ausbildungswege wie Antritt einer Ausbildung oder einer Arbeitsstelle, aber auch die Entfernung zum Wohnort als Antrittsbarrieren auf. In letzterem Argument zeigt sich ein Nachteil durch die Randlage sowohl von der Stadt als auch von Region.

In dieser Analyse soll von den internen Gründen in der Hochschule abstrahiert werden, hier werden für andere Stellen entsprechende Handlungsfelder entstehen können. Weit- aus bedeutsamer für den hiesigen Untersuchungskontext ist aber das Urteil von 20 % der Befragten, dass das Image der Stadt Wilhelmshaven ein Hinderungsgrund gewesen sei.

Die Region schneidet hier mit 10 % wiederum weniger schlecht ab, wird aber auch noch als ein deutlicher Grund angeführt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 33 zusammengefasst.

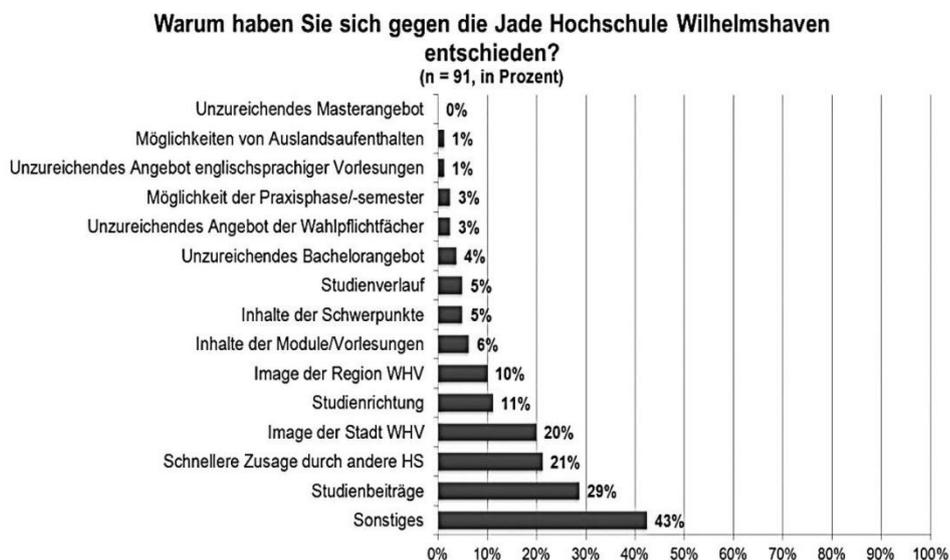


Abbildung 33: Ablehnungsgründe Jade Hochschule (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch die Studienplatzbewerber, die nicht gekommen sind, wurden nach ihrer Image Einschätzung bezüglich Stadt und Region gefragt. Das Gesamturteil in Schulnoten nähert sich in dieser Probandengruppe am stärksten an, die Stadt erhält eine 3,4 und die Region eine 3,1 in Schulnoten von 1 bis 6. In freier Assoziation sprechen für die Stadt wie für die Region wieder die Nähe zum Meer sowie die geringen Lebenshaltungskosten.

Hinsichtlich der negativen Faktoren in freier Assoziation zeigen sich für Wilhelmshaven eher Arbeitslosigkeit und vermutete mangelnde Angebotsstrukturen für Freizeit- und Kulturangebote. Die Region erscheint als zu ländlich, bietet wenig Berufsmöglichkeiten und wird als eher langweilig eingestuft.

Das Fernurteil bezüglich einzelner Standortfaktoren in ihrer Beurteilung von Zufriedenheit und Wichtigkeit fällt den Studienplatzbewerber sicherlich schwieriger. Gleichwohl zeigt sich auch hier eine verdichtete Punktwolke mit einer grundlegenden Zufriedenheitseinschätzung zwischen den Schulnoten 2 und 3. Die Wichtigkeit der gelisteten Faktoren wird für die Stadt Wilhelmshaven noch dichter zusammengelegt als für die Region.⁷³ Alle Ergebnisse liegen demnach relativ nah beieinander. Für die Stadt wird die größte Unzufriedenheit bei der Familienfreundlichkeit, Gastronomie, Sportangebot, Lebens-

⁷³ Bis auf die hohe Unwichtigkeit des Nachtlebens der Stadt Wilhelmshaven

haltungskosten und Verkehrsanbindungen gesehen. Erstaunlich ist die hohe Bedeutung der Familienfreundlichkeit für Studienbewerber sowie die positive Einschätzung von Lifestyle in Wilhelmshaven. Letztere weicht deutlich von allen anderen Probandengruppen ab. Die Abbildung 34 liefert das umfassende Schaubild hierzu.

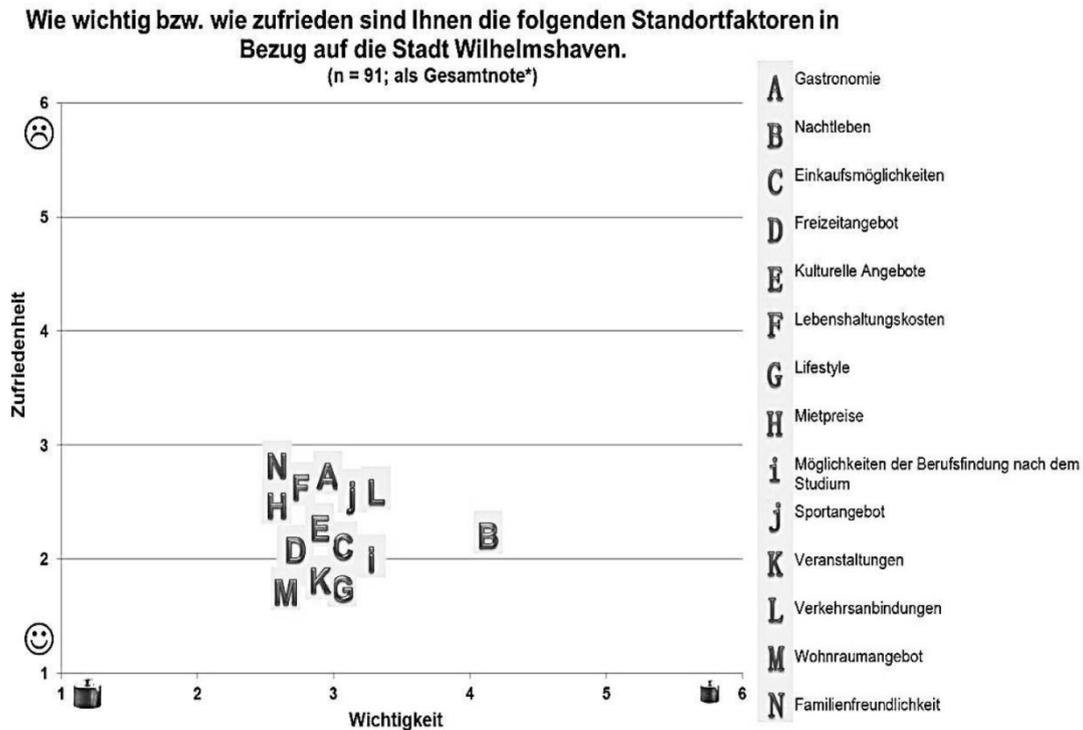


Abbildung 34: Standortfaktoren für Wilhelmshaven hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Beurteilung der Region ergibt sich eine noch stärkere Zentrierung in den Ergebnissen. Die wenig differenzierenden Antworten der Studienplatzbewerber könnten ein Indiz dafür sein, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den Standortfaktoren im Einzelnen aufgrund der Ablehnung des Studienplatzes weniger ausgeprägt stattgefunden hat als bei den vorherigen Befragungsgruppen. Auffallend ist auch hier, dass bei den Studienplatzbewerbern, die den Weg zur Jade Hochschule nicht angetreten haben, die Wichtigkeit einer späteren Berufsmöglichkeit in der Region nur mittelmäßig ausgeprägt ist.

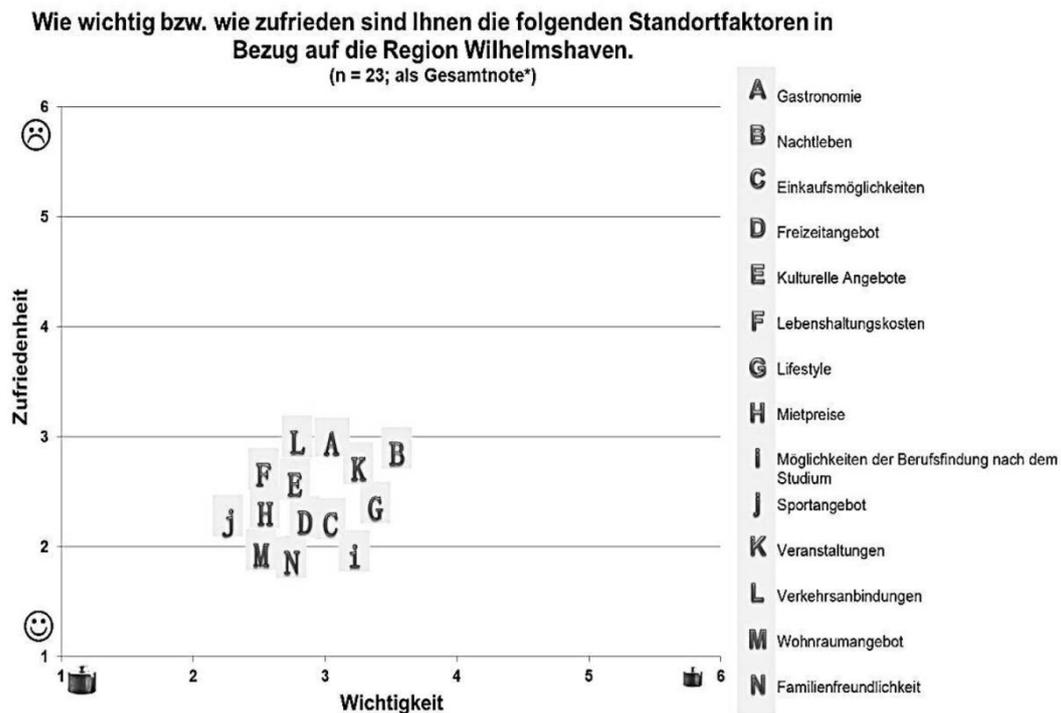
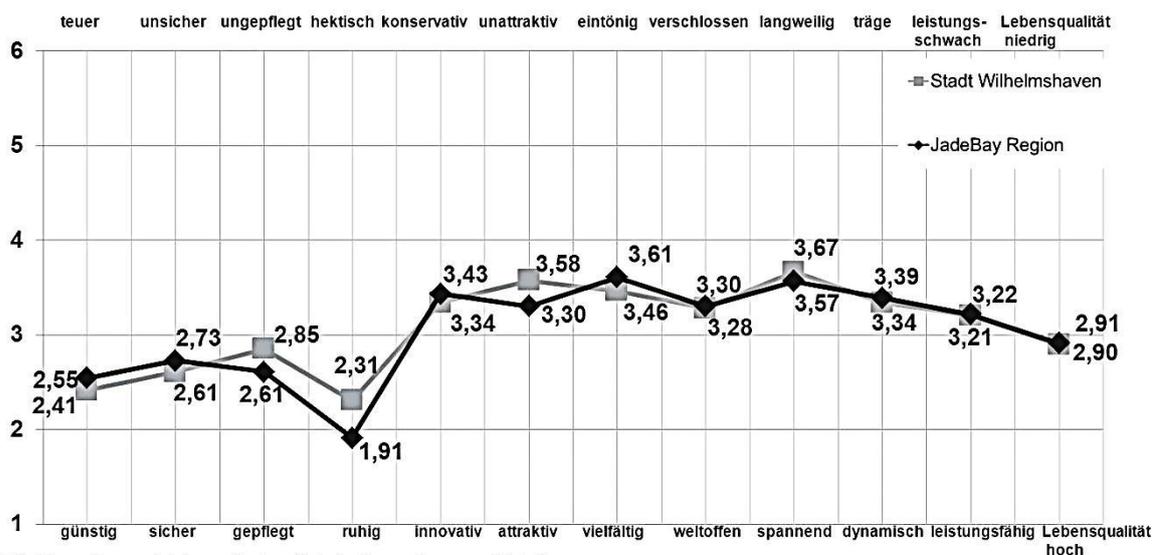


Abbildung 35: Standortfaktoren für die JadeBay Region hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Imagebewertung von der Stadt und Region fällt insgesamt relativ parallel verlaufend aus. Auch dies ist ein Indiz dafür, dass sich die Studienplatzbewerber noch nicht intensiv mit der Situation vor Ort auseinander gesetzt haben und daher nur gering zwischen Stadt und Region unterscheiden können.

Imagebewertung Stadt/Region Wilhelmshaven

(als durchschnittliche Gesamtnote*)



*Die Bewertung erfolgte nach dem Schulnotensystem von 1 bis 6.

Abbildung 36: Imageprofile von der Stadt und Region im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Verhältnis zu den bisherigen Imageprofilen von den Studierenden und Personalvermittlern sehen die Bewerber die Stadt Wilhelmshaven eindeutig am positivsten. Dieses gilt sowohl für die wirtschaftsbezogenen Faktoren wie Leistungsfähigkeit und Innovationskraft als auch für das Erscheinungsbild der Stadt mit den Attributen sicher, gepflegt und spannend. Abbildung 37 verdeutlicht die Profilverläufe.

Wie bewerten Sie das Image der Stadt Wilhelmshaven (als durchschnittliche Gesamtnote*)

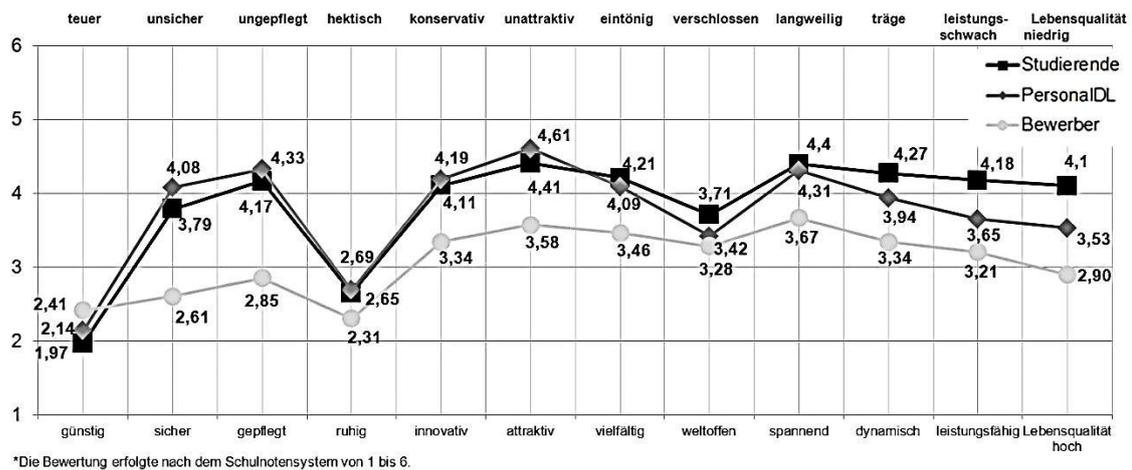


Abbildung 37: Imageprofil der Stadt aus der Perspektive der Personalvermittler und der Studierenden und der Studienplatzbewerber im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Imageprofile der Region verlaufen deutlich ähnlicher als die für die Stadt. Dies liegt u.a. daran, dass der Nivellierungsgrad von den Personalvermittlern über die Studierenden bis hin zu den Studienplatzbewerbern immer geringer wird. Hier gibt Abbildung 38 die Ergebnisse für die drei Profile im Vergleich wieder.

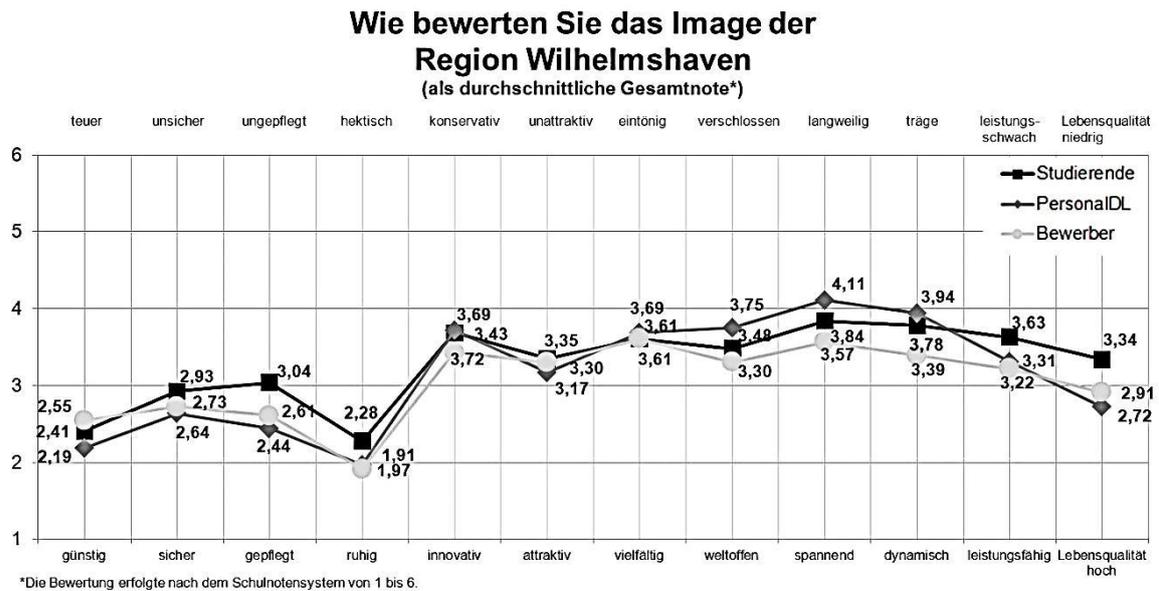


Abbildung 38: Imageprofil der JadeBay Region aus der Perspektive der Personalvermittler und der Studierenden und der Studienplatzbewerber im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

4.5. Zwischenfazit

Mit diesen Ausführungen sind die eigenen empirischen Erhebungen zum Aufzeigen von Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken der Region abgeschlossen. Vier Probandengruppen wurden mit ihren Ergebnissen vorgestellt. Die Ergebnisse lassen weitere Rückschlüsse auf eine spätere, verdichtende SWOT-Analyse zu.

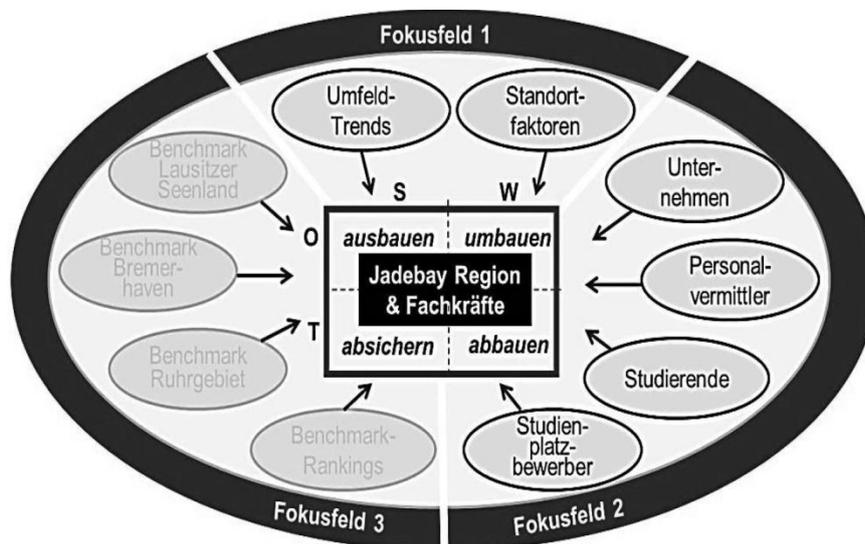


Abbildung 39: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung auf dem Weg zur SWOT Analyse (II) (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Analyse der Unternehmen wird zunächst der Optimismus hinsichtlich einer positiven Entwicklung des Arbeitsmarktes erkennbar. Offensichtlich besteht hier eine „Aufbruchsstimmung“, die jedoch durch die Sorge um die Gewinnung von Fachkräften

getrübt wird. Fachkräftebedarf wird daher intensiv durch die eigene Qualifizierung im Betrieb gedeckt. Diese Strategie ist jedoch bedroht, wenn Mitarbeiter aus familiären Gründen dem Betrieb den Rücken kehren, weil für die Familie mangelnde Zukunftsaussichten in der Region gesehen werden. So ist es nur folgerichtig, dass die Unternehmen in diesem Feld einen sehr bedeutenden Standortfaktor sehen. Insgesamt schreiben die befragten Unternehmen neben der fehlenden Mobilität der Arbeitnehmer auch der mangelnden Standortattraktivität eine der stärksten Ursachen für eine erfolglose Personalsuche zu. Hier gilt es aus Regionssicht aktiv auf die Unternehmen zuzugehen und sie in ihren Bemühungen um eine erfolgreiche Ansprache von Fachkräften entsprechend zu unterstützen.

Bei der Analyse der Personalvermittler zeigt sich ein differenziertes Qualitätsprofil bei den Gründen für die Schwierigkeit bei der Personalsuche. Während die Präsentation der Unternehmen selbst gegenüber dem Arbeitsmarkt als relativ unkritisch gesehen wird, erscheint doch die Präsentation der Region als Wohn- und Arbeitsraum problembehaftet. Dabei vermissen die Personalvermittler augenscheinlich auch die Strahlkraft der Stadt Wilhelmshaven auf die Region (und die anzuwerbenden Fachkräfte), wenn sie diese mit einer deutlich schlechteren Bewertung belegen als das Umfeld. Aber auch dieses ist nur mit einer schwach befriedigenden Note ausgestattet, so dass den Personalvermittlern auch eine umgekehrt wirkende Aufwertung Wilhelmshavens durch die Region erschwert wird. Offenbar ist es für die Personalvermittler nicht leicht, die objektiv vorhandenen positiven Faktoren der JadeBay Region in den Arbeitsmarkt zu transportieren. Die Marke „JadeBay Region“ sollte daher mittels positiver Imagekampagnen die Vorzüge der Region noch stärker in den Köpfen verankern und damit auch den Personalvermittlern die erforderliche Unterstützung bieten. Hierfür gibt es hinreichende Ansatzpunkte, denn günstige Lebenshaltungskosten und Wohnungsmieten, gutes Raumangebot und intakte Natur stehen in der Bewertung als zufriedenstellend und zugleich wichtig hervor.

Gelingt es nur unter Schwierigkeiten, externe Fachkräfte in die Region zu ziehen, so ist es umso bedeutender, die jungen Menschen an die Region zu binden, die sich für ein Studium in Wilhelmshaven entschieden haben. Gerade wenn sie aus der Region kommen, haben sie bereits ein Heimatgefühl entwickelt. Auch die Studierenden aus anderen Regionen Deutschlands halten sich drei bis vier Jahren in der Region auf und können diese schätzen lernen. Kernpunkt ist es dabei, den Absolventen der Jade Hochschule frühestmöglich gute Berufsaussichten in der Region anbieten zu können. Bei

der Analyse der Studierenden der Jade Hochschule wurde sehr deutlich, dass es hier - zumindest in der subjektiven Wahrnehmung der Studierenden - ein eklatantes Defizit gibt. Dies gilt zunächst in Bezug auf ein positives Erleben des regionalen Standortes Wilhelmshaven und etwas abgeschwächer auch für die Region. Weitaus gravierendere Auswirkungen hat die geringe Bindung an die Region für Perspektiven nach dem Studium, da die spätere Berufsmöglichkeiten in der Region eher unwichtig im Studierendenleben zu sein scheinen. Entscheiden sich Studienabsolventen für einen Arbeitsplatz außerhalb der JadeBay Region, so sind diese oftmals dauerhaft für den heimischen Arbeitsmarkt verloren. Eine frühe und intensive Zusammenarbeit zwischen Hochschule, Unternehmen und Arbeitsvermittlern im Werben um die Jungakademiker der Zukunft ist daher Gebot der Stunde.

Bei der Analyse der Studienplatzbewerber zeigt sich, dass sich diese noch nicht so intensiv mit der Situation vor Ort auseinandergesetzt haben, wie die Befragten vor Ort. Der Unterschied zwischen der Stadt Wilhelmshaven und der JadeBay Region scheint aus der räumlichen Distanz weniger wahrnehmbar. Dies ermöglicht zum einen die Chance, dass bei den hiesigen Probanden erkennbare Negativimage von Wilhelmshaven in der Außenwahrnehmung zu reduzieren, erschwert es aber zugleich, Wilhelmshaven mit dem positiv unterstützenden Umfeld zu verbinden. Es gibt zu denken, dass bei den jungen Menschen, die ein Studium in der Region durchführen oder sich zumindest dafür interessiert haben, die Wichtigkeit einer späteren Berufsmöglichkeit in der Region als wenig ausgeprägt angesehen wird. Sowohl bei den Studierenden als auch bei den Studienplatzbewerbern scheint es daher angebracht, die Einstellung - man sei als Studierender „nur zu Gast in der Region“ - zu korrigieren, um einen späteren „Klebeffekt“ der Jungakademiker in der Region zu bewirken. Dem bei den Studienplatzbewerbern erkennbaren Nachteil der geografischen Lage Wilhelmshavens lässt sich naturgegeben nur wenig entgegenwirken.

Nach den gewonnenen Erkenntnissen aus den befragten Personengruppen kann nun die letzte Anreicherung der Analyse begonnen werden. Nachfolgend dienen verschiedene externe Benchmarks der weiteren Verdichtung zukünftiger Handlungsfelder.

5. Benchmarks als Anhaltspunkte für Handlungsfelder der JadeBay Region (Fokusfeld 3)

Das sog. „Benchmarking“ verfolgt die Idee der Nutzung vorhandener Problemlösungen an anderer Stelle, zur Lösung eigener Aufgabenstellungen vor Ort. Der Ansatzpunkt zum Auffinden geeigneter Lösungen ist die Suche nach Ähnlichkeiten der Situation in der JadeBay Region mit regionalen Parallelfällen. Aufgabe des „Benchmarking“ ist es, neue Ideen und Impulse zu gewinnen und sich mit den gesetzten Zielen vergleichend zu beschäftigen.⁷⁴

Als Benchmarks wurden drei Regionen (Ruhrgebiet, Bremerhaven und Lausitzer Seenland) mit starken Strukturkrisen herangezogen, die alle drei auf ihre spezielle Art die Strukturkrise bewältigen oder zumindest abmildern konnten. Bevor diese drei Fallstudien⁷⁵ detailliert vorgestellt werden, soll zuvor kurz ein Blick auf existierende deutschlandweite Raster zur groben Eingruppierung der JadeBay Region geworfen werden.

5.1. Die JadeBay Region in allgemeinen Ranking-Bezügen

„Harte“ statistische Daten liefern die statistischen Bundes- und Landesämter in der Form, wie sie bereits in Kapitel 3 zum Teil vorgestellt und interpretiert wurden. Interessant sind darüber hinaus auch eher „weichere“ Eingruppierungen der Region. Diesem Ansatzpunkt soll nun in der gebotenen Kürze - soweit die Datenlage freiverfügbar zugänglich ist - nachgegangen werden. Die regionalen Einstufungen nehmen zunächst weniger Rücksicht auf den Gebietsumfang der JadeBay Region. Daher werden erste Hinweise aus größeren regionalen Zuschnitten abgeleitet.

Für einen grundlegenden bundesdeutschen Regionalvergleich mit Bezug auf die Attraktivität für Fachkräfte ist die allgemeine Lebenszufriedenheit in der Region bedeutsam. Hierfür kann der Glücksatlas Deutschland von 2011 erste Anhaltspunkte für eine regionale Eingruppierung liefern. Die niedersächsische Nordseeküsten-Region wird darin allerdings zusammenhängend erfasst und bewertet. Insgesamt schneidet die Region in dieser Untersuchung mit einem deutschlandweiten zweiten Platz (Platz 1 belegt Hamburg, Platz 3 Bayern) äußerst positiv ab.⁷⁶ Der Glücksindex setzt sich aus verschiedenen ge-

⁷⁴ Vgl. Siebert/Kempf (2008), S. 14

⁷⁵ Den Fallstudien liegen dabei Ausarbeitungen der Studierenden des Online-Lernmoduls „Unternehmenspolitisches Projekt“ (Studiengang BWL online, Fachbereich Wirtschaft der Jade Hochschule) aus dem Wintersemester 2011/12 zu Grunde, die diese zusammen mit den Autoren dieses Berichts erschlossen haben.

⁷⁶ Vgl. Deutsche Post AG (2011)

wichteten Einzelindikatoren zusammen. Besonders die herausgearbeiteten sog. „Glückbringer“ können weiteren Aufschluss geben. Hervorgehoben werden die geringe Stressbelastung, eine hohe partnerschaftliche Bindungsrate von 75 %, die Mentalität der Bescheidenheit der Menschen, aber auch die hohe Zufriedenheit mit der Wohnsituation. „Glückshemmer“ allerdings ist die Arbeitslosigkeit von über 7 %. Unterdurchschnittlich Glück fördernd sind auch das subjektive Gesundheitsbefinden sowie die kulturellen und religiösen Aktivitäten. Das Einkommen und Vermögen ist unterdurchschnittlich im Vergleich zu Gesamtdeutschland, was allerdings durch geringe Lebenshaltungskosten relativiert wird.

Auch wenn die Ausführungen sich nicht direkt auf die JadeBay Region beziehen, zeigt der Glücksatlas doch in vielen Dimensionen, dass sich der Norden der Republik in Sachen Lebenszufriedenheit nicht zu verstecken braucht. Diesen durchaus gemeinsam spürbaren Trend gilt es, positiv zu verstärken und zu vermarkten.

Relativierend wirken allerdings regionale Verschiebungen, die gerade die JadeBay Region und die Nachbarstadt Oldenburg betreffen. In vielen Rankings der 50 bundesdeutschen Großstädte taucht Oldenburg mit seinen über 160.000 Einwohnern relativ weit oben auf, und der Prozess der Wachstumsdynamik von Oldenburg scheint weiterhin in Gang zu sein. So belegt die Stadt beispielsweise im Städteranking 2011 den bundesweiten Platz 4 im Dynamikranking⁷⁷ und innerhalb des Niveauranking bereits Platz 19 aller 50 bundesdeutschen Großstädte. Oldenburg ist nach Einschätzung der Gutachter ein „verborgener Champion“. Nirgendwo sonst im Städtevergleich verbesserten sich die verfügbaren Einkommen stärker als in Oldenburg. Zudem erlebte die Stadt von 2005 bis 2010 das drittstärkste Beschäftigungswachstum aller 50 Großstädte.

Dieser Prozess hat sicherlich Auswirkungen auf Strukturen und Stimmungen in der JadeBay Region. Insbesondere ist die Stadt Wilhelmshaven hier betroffener Zuschauer. Denn während in Oldenburg die Bevölkerungszahlen seit 1950 von rund 120.000 stetig auf gut 162.000 in 2011 anstieg, verzeichnet Wilhelmshaven den gegenläufigen Trend von 100.000 im Jahr 1950 auf nunmehr rund 81.000 in 2011. In den letzten zehn Jahren nahm die Bevölkerung in Oldenburg fast um den gleichen Prozentsatz zu (+ 4,6%), den Wilhelmshaven an Einwohnern verlor (- 4,7%).⁷⁸ Auch die prognostizierten Bevölkerungs-

⁷⁷ Vgl. INSM-Initiative neue soziale Marktwirtschaft GmbH (2011)

⁷⁸ Vgl. Regis Online (2011)

daten bis 2020 lassen zunächst keine Umkehr dieses Prozesses vermuten.⁷⁹ Für die Stadt Wilhelmshaven wird das Cluster „Rückgang zwischen 5 und 10 %“ und für die Stadt Oldenburg das Cluster „Anstieg zwischen 5 bis 10 %“ angenommen. Auch die anderen drei Teilregionen der JadeBay zeigen entgegen einer früheren Prognose jetzt ein eher rückläufiges Bild zwischen 0 bis 5 % Rückgang der Bevölkerung.⁸⁰

Das eben vorgestellte kartenbasierte Prognose-Ranking wird bereits im Begleittext mit Schwund- und Boom-Regionen hinterlegt. In ergänzenden eindimensionalen Rankings des Ist-Zustandes kann auch die bundesweite Vergleichskartierung der Geomarketing-Abteilung des Marktforschungs-Institutes GFK weitere Anhaltspunkte liefern, die über Demografie-Prognosen hinausgehen. So finden sich gerade in Wilhelmshaven laut der Geomarketing-Kartierung weit weniger Haushalte mit Kindern als in der restlichen JadeBay Region und im weiteren Umland. Dafür gibt es umgekehrt einen sehr hohen Single- und Seniorenanteil.⁸¹ In weiten Teilen von Niedersachsen sind noch weniger Kinder in den Haushalten vorhanden. Insgesamt liegt die JadeBay Region deutlich unterproportional (bezogen auf die Haushalte mit Kindern) bzw. überproportional (bezogen auf den Single- und Seniorenanteil) zum jeweilig deutschen Durchschnitt. Neueste Datenkarten der GFK liegen bezüglich der Kaufkraftkennzahlen der Regionen für 2012 vor.⁸² Hier zeigt die JadeBay Region leicht unterproportionale Indexdaten von 88 bis 96 % der durchschnittlichen Kaufkraft. Einzige Ausnahme ist der Landkreis Wittmund mit nur 88 bis zu 80 %.

Während das GFK-Geomarketing eindimensionale Deutschlandkarten für jeden Schwerpunkt bereithält, leistet das Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung in einer Studie von 2011 eine verdichtete mehrdimensionale Einschätzung aller Regionen in Deutschland. Um die Lage der Regionen zu beschreiben, hat das Berlin Institut⁸³ eine Reihe von verschiedenen demografischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren zu Rate gezogen. Die Wirtschaftskraft spielt dabei eine Rolle, ebenso wie die Arbeitslosigkeit, der Bildungsstand oder die Altersstruktur der Bevölkerung. Zusammengefasst in einem Index erlaubt die Summe der Indikatoren als Bewertung einen Überblick

⁷⁹ Vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011)

⁸⁰ Vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2006)

Während die Wesermarsch ebenfalls bis zu 5% Rückgänge verzeichnen kann, entwickelte sich damals die Bevölkerung in Friesland bis 5% Wachstum und besonders Wittmund bis 10% Wachstum ihre Bevölkerung noch eher aufwärts.

⁸¹ Vgl. hierzu die Datenkarten GFK Geomarketing (2010) für Singles, GFK Geomarketing (2007) für Senioren und GFK Geomarketing (2011) für Haushalte mit Kindern

⁸² Vgl. hierzu die Datenkarten GFK Geomarketing (2012) für die Kaufkraft

⁸³ Vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011)

darüber, wie gut die Städte und Landkreise in Deutschland für die Zukunft gerüstet sind. Die Bewertungen sind dabei an dem System der Schulnoten orientiert und umfassen real die bundesweiten Werte von 2,58 als Bestnote und 4,73 als schlechteste Bewertung. Für Niedersachsen gewinnt der Landkreis Vechta mit einer Note von 2,96, gefolgt von der Stadt Wolfsburg mit einer 3,21. Die Ergebnisse für die Teilgebiete der JadeBay Region lassen den Landkreis Friesland mit einer 3,87 als relativ Besten erscheinen, gleich gefolgt vom Landkreis Wesermarsch mit 3,88 und dem Landkreis Wittmund mit 3,92. Das Schlusslicht bildet Wilhelmshaven mit einer Note von 4,25 - dem dritt schlechtesten Wert Niedersachsens nach dem Landkreis Osterrode und dem Landkreis Goslar.

Eine noch präzisere Einordnung aller vier beteiligten Regionen in Richtung Zukunftsfähigkeit liefert der Prognos-Zukunftsatlas⁸⁴, ebenfalls wieder in mehrdimensional verdichteter Form. Hier werden alle untersuchten Regionen in ein eindeutiges Ranking gebracht. Der Zukunftsatlas 2010 bewertet die Chancen und Risiken von 412 kreisfreien Städten und Landkreisen in Deutschland anhand eines Indikatorensets zu den Themen Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Konjunktur- und Arbeitsmarkt, demografische Situation und sozialen Lage. Die Ergebnisse für die JadeBay Region lauten für Friesland: Platz 233, für Wesermarsch: Platz 261, für Wittmund: Platz 274 und für Wilhelmshaven: Platz 333. Während alle anderen Teilregionen sich im Cluster eines ausgeglichenen Chancen-Risiko-Mixes bewegen, werden bei der Stadt Wilhelmshaven überwiegende Zukunftsrisiken prognostiziert. Sowohl das Emsland (Platz 71) als auch Oldenburg (Platz 84), Leer (Platz 90) und auch das Ammerland (Platz 105) weisen deutlich bessere Wertungen auf.

Die Ergebnisse beider Rankings fasst die Abbildung 40 noch einmal gegenüberstellend zusammen. Hieraus lässt sich konstatieren, dass der direkte Vergleich der vier JadeBay-Teilnehmer in beiden Studien zu einem identischen Ranking kommt. Friesland liegt vorne und Wilhelmshaven bildet das relative Schlusslicht.

⁸⁴ Vgl. Prognos AG (2010)

Internes Jadabay Ranking		<u>Berlin Studie 2011</u>	<u>Prognos-Studie 2010</u>
		Ranking nach Schulnote (real 2,58 bis 4,73)	Ranking nach Platz von 421
Friesland:	Platz 1	Note: 3,87	Gesamtplatz 233
Wesermarsch	Platz 2	Note: 3,88	Gesamtplatz 261
Wittmund	Platz 3	Note: 3,92	Gesamtplatz 274
Wilhelmshaven	Platz 4	Note: 4,24	Gesamtplatz 333
		„Drittschlechteste Region Niedersachsens“	„Stadt mit Zukunftsrisiken“
Oldenburg		Note 3,72	Gesamtplatz 84

Abbildung 40: Internes Ranking der JadeBay-Teilregionen auf Basis zweier Studien
(Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Daten von Prognos, 2010 und Berlin Institut, 2011)

Die dargestellten Rankings relativieren die festgestellte positive Lebensfreude in der niedersächsischen Nordseeküsten Region. Sie geben durchaus Anhaltspunkte zur Sorge. Gerade im Vergleich zu nahen Regionen wie Oldenburg aber auch Ammerland oder dem Emsland schneiden die Teilgebiete der JadeBay Region allesamt bezogen auf die Grundgesamtheit eher unterdurchschnittlich und behaftet mit Zukunftsrisiken ab.

Diese Charakteristika tragen auch andere Regionen schon länger und haben zumindest versucht, die Risiken der Zukunft anzugehen. Drei derartige Handlungsabläufe sollen im Folgenden als Benchmark dienen, um eventuell aus der Nachverfolgung dieser Fälle einen Handlungstransfer auf die JadeBay Region vornehmen zu können. Den Beginn der Analogiesuche liefert das Ruhrgebiet.

5.2. Benchmark 1: Das Ruhrgebiet

5.2.1. Ausgangslage

Das Ruhrgebiet ist einer der größten Ballungsräume in Europa. Insgesamt leben hier über 5 Mio. Menschen. Zum Beginn der Bergbaukrise 1957 arbeiteten rund eine halbe Million Menschen im Steinkohlenbergbau. Nach dem politischen Beschluss eines „Auslaufbergbaus“ im Jahr 2018 liegt diese Zahl nur mehr bei rd. 20.000. Das Bild des Ruhrgebietes wird bis heute durch den ehemals dort ansässigen starken Wirtschaftssektor der Montanindustrie geprägt. Der Niedergang der Montanindustrie im Ruhrgebiet hinterließ neben einer hohen Zahl an Arbeitslosen und industrieller Brachflächen eine Reihe von Hindernissen, die es für einen erfolgreichen Strukturwandel zu überwinden

galt. Auch der bundesweit zu verzeichnende demografische Wandel zeigt hier seine Auswirkungen. Seit Beginn der 1990er Jahre nimmt die Einwohnerzahl ab, während der relative Anteil der Bewohner mit Migrationshintergrund größer wird.⁸⁵

Statistisch gesehen ist das Ruhrgebiet ein Verwaltungsgebiet des Regionalverbandes Ruhr (RVR). Es umfasst 53 selbstständige Städte und Gemeinden: Die elf kreisfreien Städte Bochum, Bottrop, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen sowie die vier Kreise Ennepe-Ruhr, Recklinghausen, Unna und Wesel mit ihren insgesamt 42 kreisangehörigen Städten und Gemeinden.⁸⁶

Die für den Vergleich mit der JadeBay Region relevanten Altlasten der Montanindustrie lassen sich in physisch-materielle und mentale Altlasten unterteilen. Während die physisch-materiellen Altlasten die Industriebranchen der Montanindustrie umfassen, wird die „Altlast in den Köpfen“ der Bevölkerung sowie der unternehmerischen und politischen Entscheider als mentale Altlast bezeichnet. Es lassen sich folgende Altlasten unterscheiden:

- **Bodensperre:** Ansässige Unternehmen versuchten aufgrund eines starken Wettbewerbes auf dem Arbeitsmarkt heraus über Jahrzehnte hinweg die Ansiedlung neuer Unternehmen zu verhindern. Speziell in Bezug auf den jahrzehntelang dominierenden Steinkohlenbergbau spielte auch die Furcht vor Regress-Verpflichtungen bei auftretenden Bergsenkungen und daraus entstehenden Schäden an den baulichen Folgenutzungen eine Rolle.⁸⁷
- **Bildungsblockade:** Aus historisch-politisch motivierten Gründen lag das gesamte Land Nordrhein-Westfalen im Jahr 1960 in der Ausstattung mit Studienplätzen weit unter dem Bundesdurchschnitt. Erst zu Beginn des nötigen Strukturwandels etablierte sich die Einsicht, dass das Bildungsniveau anzuheben sei, um nicht die notwendige regionalwirtschaftliche Erneuerung aufs Spiel zu setzen.⁸⁸
- **Verlust einer Innovationskultur:** Insbesondere die Monostruktur des Ruhrgebietes, welche aufgrund einer dominierenden Interessenkoalition über Jahrzehnte hinweg einseitig gefördert wurde, hemmte endogene Neuerungsimpulse und die damit in Verbindung zu bringenden Unternehmensneugründungen. Die enge Verzahnung der

⁸⁵ Vgl. Hoppe (2010) S. 58

⁸⁶ Vgl. Metropole Ruhr (2011)

⁸⁷ Vgl. Regionalverband Ruhr, Bodensperre (2008)

⁸⁸ Vgl. Regionalverband Ruhr, Bildungsblockade (2008)

ansässigen kleinen und mittelgroßen Betriebe mit der Montanindustrie führte dazu, dass beide Seiten an zuverlässigen und langjährig bewährten Dienstleistungen interessiert waren. Eine Innovationskultur war kaum notwendig.⁸⁹

- **Geringes regionales Selbstbewusstsein:** Das sich hartnäckig haltende Negativimage des Ruhrgebietes ist noch immer weitestgehend von seiner industriellen Vergangenheit geprägt. Industriebrachen, eine hohe Arbeitslosigkeit und qualmende Schlote werden mit dem Ruhrgebiet assoziiert. Als Reaktion auf das schlechte und vergangenheitsbezogene Image lässt sich bei der Bevölkerung des Ruhrgebietes ein in Teilen eher zurückhaltend ausgeprägtes regionales Selbstbewusstsein feststellen. Da dieses Image jedoch in einem deutlichen Gegensatz zum tatsächlichen Erscheinungsbild steht, versuchen Akteure und Institutionen wie der „Regionalverband Ruhr“ (RVR), die Wirtschaftsförderung metropol Ruhr GmbH (wmr), der Verein „pro Ruhrgebiet“, der „Initiativkreis Ruhrgebiet“ sowie die Städte der Regionen kontinuierlich, das veränderte Erscheinungsbild des Ruhrgebiets mittels gemeinsam getragener Imagekampagnen bekannter zu machen.⁹⁰
- **„Kommunal-Egoismus“:** Das Negativimage des Ruhrgebietes führt auch dazu, dass Kommunen ihre Zugehörigkeit zum Ruhrgebiet versuchen zu verschleiern. „Dortmund versteht sich als "Metropole Westfalens", Duisburg als "Zentrum des Niederrheins", Hagen als "Tor zum Sauerland" und der Ennepe-Ruhr-Kreis fühlt sich eher dem Sauerland zugehörig.⁹¹ Die Konkurrenz zwischen den Städten um Betriebe und Arbeitsplätze ist ein weiterer Faktor, der zum „Kommunal-Egoismus“ führt. Zudem ist es auch die meist erst sehr kurze Biografie vieler Städte im Ruhrgebiet, welche sie dazu verleitet, sich in erster Linie selbst ein Image zu kreieren.⁹²

5.2.2. Maßnahmen

Um die soziale, kulturelle und ökonomische Erneuerung zum Erfolg zu bringen, benötigte - und benötigt auch noch aktuell - das Ruhrgebiet einen Maßnahmenkatalog zur Beseitigung der physisch-materiellen und der mentalen Altlasten. Einige dieser Maßnahmen werden im Folgenden erläutert.

Verkehr und Logistik: Ein Standortvorteil des Ruhrgebietes ergibt sich aus der zentralen geografischen Lage innerhalb Europas. Diese gilt es bestmöglich gegenüber potentiellen

⁸⁹ Vgl. Regionalverband Ruhr, Innovationskultur (2008)

⁹⁰ Vgl. Hoppe (2010) S. 6 - 7, 25

⁹¹ Vgl. Blötevogel (2001) S. 21

⁹² Vgl. Regionalverband Ruhr, Kommunalegoismus (2008)

Investoren deutlich zu machen. Das Ruhrgebiet weist gut ausgebaute Anbindungen an Autobahnen, an das Schienennetz, an den Flugverkehr und an die Binnenschifffahrt auf. Es ermöglicht den Unternehmen den schnellen Zugang zu Menschen, Wissen und Märkten. Als besonders leistungsfähig ist das Autobahnnetz innerhalb des Ruhrgebietes hervorzuheben. Durch das Ruhrgebiet führen 12,9 % der Bundesautobahnen. Im bundesdeutschen Durchschnitt sind es nur 5 % und in der JadeBay Region mit der A29 nur 0,77 % an Bundesautobahnen. Das Schienennetz des Ruhrgebietes ist größtenteils schon im 19. Jahrhundert zur Unterstützung der Montanindustrie entstanden. Das Ruhrgebiet ist mit fünf großen Güterrangierbahnhöfen und 70 Bahnhöfen zur Abwicklung des schienengebundenen Personenverkehrs gut vernetzt. Zur Unterstützung des kombinierten Ladungsverkehrs werden in Duisburg, Voerde, Hagen, Herne und in Dortmund Containerterminals betrieben. Mit 19,2 % Anteil des Schienengüterverkehrs am gesamten Güterverkehr des Bundes liegt das Ruhrgebiet vor Hamburg (13,3 %) und Berlin (10 %). Durch die Straßen- und Schienenanbindung an die internationalen Flughäfen Düsseldorf und Köln/Bonn verfügt das Ruhrgebiet über einen Zugang zum weltweiten Luftverkehrsnetz. Der Regionalflygafen Dortmund bietet eine weitere Anbindung an das Luftverkehrsnetz. Das Ruhrgebiet zeigt mit über 270 km Binnenschifffahrtswegen und einem dichten System von Hafen und Umschlagsanlagen eine gut ausgebaute Binnenschifffahrtsinfrastruktur. Der Duisburger Binnenhafen gilt als größter Binnenhafen der Welt.⁹³

Vom Ruhrgebiet aus lassen sich in nur drei Stunden Autofahrt 50 Mio. Verbraucher erreichen. Dieser geografische Vorteil der Region macht das Ruhrgebiet zu einem der strategisch wichtigsten Standorte für Logistikunternehmen innerhalb Europas. Damit ist die Logistikbranche ein Motor des Strukturwandels im Ruhrgebiet.⁹⁴

Bildung und Forschung: Die durch die Bildungsblockade im Ruhrgebiet verursachte Knappheit von Fachkräften bedrohte nach dem Zusammenbruch des Montansektors die dringend notwendige regionalwirtschaftliche Erneuerung. Zur Bekämpfung des 1964 ausgerufenen Bildungsnotstandes wurden im Ruhrgebiet seit 1965 fünf Universitäten und neun Fachhochschulen gegründet. Das Ruhrgebiet weist mittlerweile die höchste Hochschulichte Europas auf. Daneben haben sich viele Forschungsinstitute im Ruhrgebiet etabliert. Die Institute betreiben zum einen Grundlagenforschung, um die gewonnenen Erkenntnisse in den verschiedenen Technologiebereichen zu erweitern, zum

⁹³ Vgl. Metropole Ruhr (2011)

⁹⁴ Vgl. Regionalverband Ruhr, Logistik (2008)

anderen liegt der Schwerpunkt in der angewandten Forschung. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Existenzgründern und Wissenschaft wird durch neun Technologie-Transferstellen sowie 30 weitere Gründer- und Technologiestellen gefördert. Als Beispiele können das Technologiezentrum und der Technologiepark in Dortmund genannt werden. Dort sind Hochschule und Technologiezentrum in räumliche Nähe gebracht, um gemeinsam Ideen zu entwickeln, daraus Produkte zu formen und anschließend zu erproben. Marktreife Produkte können dann von im Technologiepark ansässigen Unternehmen produziert werden. Seit 1985 haben sich 280 High-Tech Unternehmen im Technologiepark angesiedelt.⁹⁵

Regionale Wirtschaftsförderung: Durch Maßnahmen zur Bodenmobilisierung, mit denen es gelang, die bis in die 1980er Jahre wirkende Bodensperre zu beseitigen, lockerte sich auch das Problem der Flächenverfügbarkeit. Ein Engpass war nun nicht mehr vorhanden. Das Angebot von Flächen übersteigt nunmehr die Nachfrage.⁹⁶ In den 1970er Jahren wurde eine Reihe von Einzelhandels-Großeinrichtungen geplant und gebaut, um die Kaufkraft der Bevölkerung optimal ausschöpfen zu können. Diese wurden zunächst auf der grünen Wiese gebaut. Seit der Eröffnung des CentrO 1996 auf dem Gelände einer Industriebrache in Oberhausen wurden bis heute eine Reihe von Nachahmerprojekten durchgeführt.⁹⁷

Nachdem sich Strategien zur Neuansiedlungen von Unternehmen als Ersatz für den Montansektor im Ruhrgebiet als alleinig nicht ausreichend herausstellten, wandte sich das Ruhrgebiet in den 1980er Jahren einer weiteren Strategie der Potenzialentwicklung zu. Im Vordergrund dieser Strategie stand die Bestandspflege der ansässigen gewerbetreibenden Unternehmen. Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit entstanden die vorgenannten Technologietransferstellen sowie Technologieparks. In dieser Zeit wurde auch die Wichtigkeit des gemeinsamen Standortmarketings erkannt. Es wurden Private-Public-Partnerships zur Förderung der Kommunikationskultur gegründet. Ein weiterer Schritt zur regionalen Zusammenarbeit wurde dem Ruhrgebiet von der Landesregierung 1989 durch die Organisation der Internationalen Bauausstellung Emscher Park (IBA Emscher Park) für einen Zeitraum von zehn Jahren auferlegt.⁹⁸ Dieses gemeinsame Programm ließ die Städte der Emscher Region ein Stück weit zusammenwachsen. Im

⁹⁵ Vgl. Hoppe (2010), S. 38-39

⁹⁶ Als Folge dessen verschärfte sich der Wettbewerb und das Kirchturmdenken innerhalb des Ruhrgebietes. Aus der Kommunalkonkurrenz folgten Dumpingpreise und kostenlose oder unterpreisige Zusatzleistungen.

⁹⁷ Vgl. Regionalverband Ruhr, Kirchturmdenken (2008)

⁹⁸ Vgl. Internationale Bauausstellung Emscherpark (2012)

Jahr 2000 gründete die Landesregierung das Projekt „Ruhr GmbH“. Dieses sollte regionale Kooperationen innerhalb des Ruhrgebietes fördern, sowie in der Region vorhandenen Kompetenzfelder weiter stärken.

Seit 2007 wird diese Standortentwicklung von der Wirtschaftsförderung metropoleruhr GmbH (wmr) fortgeführt. Als Gesellschaft des Regionalverbandes Ruhr (RVR) bündelt sie kommunale Interessen und entwickelt gemeinsam mit den Städten Profile, die die ökonomischen Potenziale der Region herausstellen. Zu den zentralen Aufgaben der Gesellschaft gehören⁹⁹:

- Nationale und internationale Bewerbung des Standortes Metropole Ruhr.
- Initiierung und Begleitung regionaler Netzwerke und Kompetenzzentren.
- Akquise und Beratung von Unternehmen in allen Fragen der Standortsuche.
- Bereitstellung wirtschaftsrelevanter Informationen über die Region.
- Vermittlung von Netzwerken, Kontakten und Ansprechpartnern vor Ort.
- Koordinierende und fachliche Unterstützung der Kommunen bei der Beantragung von Fördermitteln.

Eine Errungenschaft der wmr ist u.a., dass sich die Städte der Region nun auf internationalen Messen gemeinsam als Metropole Ruhr und nicht mehr als einzelne Städte oder Kreise aufstellen.

Für das Jahr 2010 bewarb sich das gesamte Ruhrgebiet unter der Bezeichnung „Ruhr.2010 Metropole Ruhr“ als Kulturhauptstadt Europas. Stellvertretend für die gesamte Region wurde schließlich die Stadt Essen die „Kulturhauptstadt Europas 2010“. Auf Basis der für dieses Projekt entstandenen intraregionalen kommunikativen Vernetzung versucht die Metropole Ruhr, sich auch zukünftig als Kulturmetropole in Europa zu positionieren.¹⁰⁰

Aufbau eines regionalen Selbstbewusstseins: Neben dem Großprojekt „Kulturhauptstadt Europas 2010“ gab es in der Vergangenheit noch weitere gemeinsam getragene Imagekampagnen, wie zum Beispiel: „Das Ruhrgebiet - Ein starkes Stück Deutschland“ oder „Der Pott kocht“. Das Ziel dieser Kampagnen war es, das veränderte Erscheinungsbild des Ruhrgebietes bekannter zu machen und das durch die industrielle Vergangenheit geprägte (Negativ-)Image zu verdrängen. Die Imagekampagne „Ein

⁹⁹ Vgl. Regionalverband Ruhr, Zentrale Aufgaben (2008)

¹⁰⁰ Vgl. Europäische Kommission (2010)

starkes Stück Deutschland“ versuchte z.B. das Bild einer idyllischen, naturbelassenen Landschaft mit dem des Ruhrgebietes zu verbinden. Wollten frühere Imagekampagnen noch die industrielle Vergangenheit verschleiern, hat bei neueren Imagekampagnen eine selbstbewusste Umgangsform mit der industriellen Vergangenheit eingesetzt. So hinterließ die IBA Emscher Park nach ihrem zehnjährigen Bestehen eine Reihe von Industriedenkmälern und inszenierter Kulturlandschaften. Dieser neue selbstbewusste Umgang mit der eigenen Vergangenheit fördert den Aufbau eines regionalen Selbstbewusstseins und trägt zudem zu einer positiven Fremdwahrnehmung bei.

5.2.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region

Ungeachtet der Größenunterschiede der Benchmark-Region „Ruhrgebiet“ und der JadeBay Region lassen sich dennoch wichtige Hinweise auf Transfermöglichkeiten ableiten. Der Vergleich macht zudem deutlich, welche Erfolg versprechenden Aktivitäten bereits in der JadeBay Region greifen.

Verkehr und Logistik: Das Ruhrgebiet weist gut ausgebaute Anbindungen an Autobahnen, an das Schienennetz, an den Flugverkehr und an die Binnenschifffahrt auf. Die Logistikkompetenz der JadeBay Region hingegen liegt der Küstenlage entsprechend vor allem in der Hafenfunktion. Einen wichtigen Impuls wird die JadeBay Region durch den JadeWeserPort in Wilhelmshaven erhalten. Um der daraus entstehenden Verteilerfunktion gerecht werden zu können und den kombinierten Ladungsverkehr zu unterstützen, wird das Schienennetz derzeit um eine Bahntrasse erweitert. Die Bundesautobahn A29 wurde an den JadeWeserPort angeschlossen. Dieser Schritt zum Ausbau der im maritimen Kontext stehenden Logistikkompetenz wird neue Chancen mit sich bringen. Die wirtschaftliche Bedeutung von gut vernetzten Straßenanbindungen für Wertschöpfung und Arbeitsplätze kann als Motivation für den Bau der neuen A 20 („Küstenautobahn“) dienen.

Bildung und Forschung: Die JadeBay Region litt nicht wie die Benchmarkregion unter einer politisch motivierten Bildungsblockade. Der immense Aufhol- und Expansionsprozess in der Bildungslandschaft des Ruhrgebietes könnte gleichwohl als Denkansatz für eine Erweiterung des Studienangebotes innerhalb der JadeBay Region herangezogen werden. Ein verstärkter Aufbau von Technologie-Transferstellen kann, wie das Beispiel des Dortmunder Technologieparks zeigt, den Zuwachs von Arbeitsplätzen nachhaltig unterstützen. Auch die JadeBay Region hat die Attraktivität solcher Kompetenz-

bündelungen erkannt. In der Nähe des JadeWeserPorts entsteht zur Zeit der JadeWeserPark, in Nordenham und Varel entstanden Technologiezentren. Eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der Jade Hochschule und den Technologiezentren, z.B. im Rahmen des Ausbildungszentrums im Technologiepark Varel, kann eine win-win-Situation entstehen lassen und den Standort der JadeBay Region sowohl für Studierende als auch für Unternehmen noch attraktiver gestalten.

Regionale Wirtschaftsförderung: Physisch materielle Altlasten in einer Größenordnung wie es das Ruhrgebiet aufweist, fallen der JadeBay Region nicht zur Last. Mit dem Problem der Flächenverfügbarkeit wie im Ruhrgebiet vor 1980 hatte die JadeBay Region daher bisher nicht zu kämpfen. Eine Konkurrenz um Unternehmensansiedlungen war hier somit potenziell immer gegeben. Um zukünftig mit vereinter Kraft für die gemeinsame Region zu werben und eine gemeinsame Wirtschaftsförderung zu koordinieren, wurde im März 2009 die JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft gegründet. Auch wenn ein Wettbewerbsdruck um Ansiedlungen auf Gebietskörperschaften der JadeBay Region lastet, ist doch eine Zusammenarbeit für alle Beteiligten gewinnbringender. Aus den Fehlern des Ruhrgebietes kann also gelernt und Nutzen gezogen werden, indem es zu keinen Subventionswettläufen und Dumpingpreisen für Gewerbeflächen kommt.

Aufbau eines regionalen Selbstbewusstseins: Gemeinsam getragene Imagekampagnen der Landkreise und Städte für eine gemeinsame Region sind ein solides Fundament für ein regionales Selbstbewusstsein und ein wichtiger Beitrag zur Aufbesserung der Fremdwahrnehmung. Dies zeigen eindrucksvoll die Image-Kampagnen aus der Benchmarkregion „Ruhrgebiet“.

5.2. Benchmark 2: Bremerhaven

5.2.1. Ausgangslage

Die Stadt Bremerhaven liegt im nördlichen Elbe-Weser-Dreieck und besitzt durch ihre Lage an der Weser eine direkte Verbindung zur Nordsee. Die Küstenstadt hat eine Gesamtfläche¹⁰¹ von 93,82 km² und ist mit ihren ca. 112.856 Einwohnern die größte Stadt der deutschen Nordseeküste.¹⁰² Seit der Gründung Bremerhavens im Jahr 1827 liegt der Wirtschaftsschwerpunkt in der Hafengewirtschaft. Durch den Amerikahandel und die

¹⁰¹ Vgl. Bremerhaven, Stadt und Politik (2012)

¹⁰² Vgl. RegIS online (2012)

Massenauswanderung erfuhr Bremerhaven lange Jahre einen Aufschwung. Jedoch trat bereits in den 1960er Jahren der Strukturwandel ein.¹⁰³ In den letzten 30 Jahren musste Bremerhaven durch verschiedenste Faktoren einen stetigen Rückgang der Einwohnerzahlen hinnehmen. Einwohnerrückgänge sind vor allem im Bereich der Jugendlichen unter 20 Jahren zu verzeichnen. Dem gegenüber steht eine Zuwachsrate an Menschen über 65 Jahren.¹⁰⁴

Auch in Bremerhaven gibt es eine Reihe von mentalen Altlasten: Bremerhaven wurde im Laufe der Jahre durch verschiedene Wirtschaftsveränderungen geprägt. Der Strukturwandel erfasste zunächst den Hafensektor, dann auch die anderen Wirtschaftszweige und ist bis heute nicht abgeschlossen.¹⁰⁵ Zunächst fand ein rapider Rückgang des in Bremerhaven stark vertretenen transatlantischen Passagierverkehrs per Schiff statt. Dieser Schwund ist durch die vermehrte Nutzung von Flugzeugen entstanden. Der nächste bedeutende Wirtschaftseinbruch Bremerhavens entstand in den 1980er Jahren durch die Schließung der renommierten Traditionswerft Rickmers. Hierdurch sind viele Arbeitsplätze verloren gegangen und die bereits sichtbar gewordene Krise des Schiffbaus verschärft worden. Ein weiteres Problem der Region war der Niedergang der deutschen Hochseefischerei, der erhebliche Auswirkungen auf den Fischereihafen hatte. Durch diese verschiedenen Faktoren erlitt Bremerhaven einen Einbruch in seinen bis dahin starken Wirtschaftszweigen, dem die Stadt durch eine Diversifizierung und Neustrukturierung entgegen zu wirken versucht.¹⁰⁶

5.2.2. Maßnahmen

Bremerhaven betreibt ein zentrales Management mittels der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS). Hierdurch werden die Kompetenzen in der Wirtschaftsförderung gebündelt. Die BIS initiiert und unterstützt gezielt Strukturentwicklungsprojekte, um die vorhandenen Branchen zu stärken sowie die maritime Kompetenz und die Bandbreite des unternehmerischen Spektrums um innovative Marktfelder zu erweitern.¹⁰⁷ Zu den aktuellen Strukturentwicklungsprojekten zählen neben der Havenwelt auch die Projekte LogInPort, FoodPort, t.i.m.e. Port, Blaue Biotechnologie, Windenergie sowie Maritime Technologie.¹⁰⁸ Zur Behebung der

¹⁰³ Vgl. Bremerhaven, Stadtgeschichte (2012)

¹⁰⁴ Vgl. RegIS online (2012)

¹⁰⁵ Vgl. Bremerhaven, Stadtgeschichte (2012)

¹⁰⁶ Vgl. ebenda

¹⁰⁷ Vgl. ebenda

¹⁰⁸ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

entstandenen Wirtschaftseinbrüche wurde von der Stadt Bremerhaven eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, von denen nun einige näher erläutert werden sollen.

Ausbau Containerumschlag: Nach dem Rückgang des transatlantischen Passagierverkehrs investierte Bremerhaven verstärkt in den zukunftssträchtigen Containerumschlag.¹⁰⁹ Durch die Erstellung des neuen Containerterminals CT4 besteht seit 2008 nun Platz für 15 Großcontainerschiffe gleichzeitig. Insgesamt wuchs der Containerhafen in Bremerhaven mit seiner Größe von 90 ha zu dem viertgrößten Containerhafen Europas auf.¹¹⁰ Seit 1998 ist die Anzahl des Containerumschlags um mehr als 100 % gestiegen. Der Containerumschlag und die damit verbundenen logistischen Dienstleistungen bilden das Zentrum des Hafengeschäftes und bieten u.a. Beschäftigungsverhältnisse in den Bereichen Kajenarbeiten, Werkstätten, Büroarbeiten, Hafendarbeiten, Lotsentätigkeit, Rangieren und Schlepperbetrieb.¹¹¹

Aufbau Fisch- und Lebensmittelwirtschaft: Bei dem nächsten wirtschaftlichen Einbruch durch den Niedergang der deutschen Hochseefischerei versuchte Bremerhaven durch eine Diversifizierung die entstandenen Einbußen wieder aufzufangen. Hierdurch hat Bremerhaven eine Erweiterung zur allgemeinen Lebensmittelverarbeitung erfahren.¹¹² Mit dem FoodPort Bremerhaven als Zentrum der Lebensmittelindustrie steht der Fischereihafen beispielhaft für den Wandel der Wirtschaftsstruktur.¹¹³ Bremerhaven ist es in den 1980er und 1990er Jahren gelungen auf Basis der traditionellen Fischwirtschaft neue lukrative Wirtschaftsbereiche zu bedienen. Hierunter fallen u.a. die Produktion von Tiefkühl- und Fertiggerichten. Viele namhafte Unternehmen der Lebensmittelindustrie haben in Bremerhaven ihren Sitz und tragen so zur Stärkung der wirtschaftlichen Lage bei. Hierzu zählen u.a. der Tiefkühlkost-Hersteller Frosta AG, FrozenFish International, Fischmanufaktur Deutsche See und die Zentrale von Nordsee. Um das Ziel von verbesserten Produktionsverfahren, Entwicklung neuer Produkte und die Steigerung der Produktqualität zu erreichen, spielen unternehmensnahe Forschungseinrichtungen in Bremerhaven eine wichtige Rolle. Das breite Spektrum der maritim geprägten Wissenschaften spannt sich vor allem um die Hochschule Bremerhaven und das Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung (AWI). Die enge Kooperation mit der Wirtschaft besitzt für alle Institute einen hohen Stellenwert. Das Technologie-Transfer-

¹⁰⁹ Vgl. Bremerhaven, Projekte (2012)

¹¹⁰ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

¹¹¹ Vgl. Bremenports GmbH & Co. KG (2012)

¹¹² Vgl. Bremerhaven, Stadtgeschichte (2012)

¹¹³ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

Zentrum ttz Bremerhaven begleitet und unterstützt Forschungs- und Entwicklungsvorhaben der Unternehmen.¹¹⁴

Tourismusförderung: Um Bremerhaven für die Besucher attraktiver zu gestalten und neue Anziehungspunkte zu entwickeln, wurden in den letzten Jahren rund um den alten und neuen Hafen eine Vielzahl von Tourismus- und Freizeiteinrichtungen entwickelt. Ziel ist es, den Tourismus als Wirtschaftsfaktor für die Stadt weiter auszubauen. Zugleich wächst Bremerhavens City in einem konzentrierten Prozess der Stadtentwicklung wieder ans Wasser heran. Das Tourismusresort Havenwelten Bremerhaven greift die aktuellen Kompetenzen der Stadt ebenso auf wie ihre historischen Bezüge.¹¹⁵ Die Geschichte, die geografische Lage und etablierte Forschungsgebiete spiegeln sich in den Tourismusattraktionen wieder. Hierdurch gelang es Bremerhaven, ein unverwechselbares Bild zu erzielen, das sich deutlich von anderen Städten abhebt. Bremerhaven bietet dem Besucher nun eine vielseitige Bandbreite von Einkaufsmöglichkeiten, Freizeitaktivitäten und Bildungsangeboten. Zu den touristischen Anziehungsmagneten zählen u.a. das Klimahaus Bremerhaven¹¹⁶, das Deutsche Auswandererhaus¹¹⁷, das Deutsche Schifffahrtsmuseum¹¹⁸, der Zoo am Meer¹¹⁹ das Mediterraneo¹²⁰, das Touristik Center „Haveninsel“¹²¹, das Atlantic Hotel Sail City¹²² und die Havenbrücke als attraktive Verbindung zwischen den Havenwelten und der Innenstadt.¹²³

Förderung der Windkraftbranche: Einen weiteren wichtigen Beitrag im Bereich der Wirtschaftsförderung leistet die Offshore-Windenergie. Bremerhaven hat sich in den letzten Jahren durch die Zusammenarbeit von Unternehmen der Windkraftbranche mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen zu einem Offshore Kompetenzzentrum entwickelt.¹²⁴ Auch in diesem Bereich profitiert Bremerhaven von seinen wissenschaftlichen Einrichtungen wie dem Fraunhofer-Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES), das mit dem bundesweit einmaligen Rotorblattzentrum einen exzellenten Partner für die gesamte Windenergieindustrie in Deutschland und Europa

¹¹⁴ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

¹¹⁵ Vgl. ebenda

¹¹⁶ Repräsentiert Klimaforschung.

¹¹⁷ Die Tradition des einst größten Auswandererhafens auf dem Kontinent wird mit dem aktuellen Thema Migration verbunden.

¹¹⁸ Hier wird die wissenschaftliche Forschung mit den Ansprüchen eines maritim orientierten Nationalmuseums verbunden

¹¹⁹ Hier können Besucher faszinierende Meerestiere wie Eisbären, Robben, Pinguine usw. erleben.

¹²⁰ Einkaufswelt am Meer mit mediterraner Einkaufsumgebung

¹²¹ Zu der zentralen Anlaufstelle von Bremerhavens Besucher befinden sich hier maritime Attraktionen, Geschäfte und ein stilvolles Restaurant.

¹²² Neue Perspektiven im Tagungs- und Konferenzangebot

¹²³ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

¹²⁴ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2008)

darstellt.¹²⁵ Um die Zukunftschancen der Offshore-Windenergie zu nutzen, bemüht sich Bremerhaven, mit seiner Windenergieagentur Bremerhaven/Bremen e.V. und der Wirtschaftsförderung BIS, Kooperationen mit namhaften Unternehmen der Windkraftbranche einzugehen, wie z.B. AREVA Wind GmbH sowie REpower Systems AG.¹²⁶ Ein Vorteil für die Windenergie in Bremerhaven besteht in der Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem Schiffs- und Anlagenbau, die den Einsatz von Windenergieanlagen auf hoher See erleichtern. Seitens der Bremerhavener Wirtschaftsförderung werden für die künftige Produktion dieser Großanlagen ausreichend Gewerbeflächen direkt am seeschifftiefen Wasser im Fischereihafen bereitgestellt. Durch die schnelle Seeverbindung zu den geplanten Offshore-Windparks bietet sich Bremerhaven zudem als Standort für die Wartung der Anlagen an.¹²⁷ Ein weiteres Standbein in der Windenergie besitzt Bremerhaven in dem Industriegebiet Luneort. In diesem Windenergie-Industriepark entsteht das norddeutsche Zentrum für die Produktion und Montage von Offshore-Windkraftanlagen. Hierfür werden von der Stadt Grundstücke mit direkter Hafennutzung angeboten.¹²⁸

5.2.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region

Nach dem Benchmark mit einem ungleich größeren Partner bietet sich nun die Gelegenheit, Rückschlüsse aus den Strategien einer Benchmark-Region zu ziehen, die ein hohes Maß an Parallelität zur JadeBay Region zeigt. Erneut wird dabei auf die Maßnahmenkategorien der Vergleichsregion abgestellt.

Ausbau Containerumschlag: Durch den neuen Container-Tiefwasserhafen JadeWeserPort wird in Wilhelmshaven eine Containerumschlagskapazität von 2,7 Mio. TEU bereitgestellt. Der Hafen bietet mit seiner Kajenlänge von 1.725 m und 18,5 m Wassertiefe als einziger Tiefwasserhafen in Deutschland die Möglichkeit, große Containerschiffe zu beladen.¹²⁹ Die Terminalanlage wird in der Endausbaustufe ca. 1.000 neue Arbeitsplätze bieten. Durch den JadeWeserPort wurde somit bereits die Möglichkeit für einen Wirtschaftsaufschwung im Bereich des Containerumschlages geschaffen.¹³⁰

¹²⁵ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

¹²⁶ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2008)

¹²⁷ Vgl. Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (2012)

¹²⁸ Vgl. ebenda

¹²⁹ Vgl. JadeWeserPort Wilhelmshaven, Technische Daten (2012)

¹³⁰ Vgl. Eurogate (2011)

Aufbau Fisch- und Lebensmittelwirtschaft: Im Bereich der Fisch- und Lebensmittelverarbeitung ist es nicht ohne weiteres möglich, so ausgereifte, jahrelang gewachsene Strukturen wie in Bremerhaven vorhanden, auf Wilhelmshaven zu übertragen. Zukünftig verfügt die JadeBay Region aber durch den JadeWeserPort und die dadurch entstandenen Möglichkeiten des Schiffgüterverkehrs über neue Anreize für die Fisch- und Lebensmittelindustrie, die den entsprechenden Unternehmen mittels Wirtschaftsförderung deutlich gemacht werden können. In Wilhelmshaven befinden sich im Bereich der Fisch- und Lebensmittelindustrie schon zwei große Unternehmen. Diese sind zum einen die Royal Greenland Seafood GmbH und zum anderen das in der Logistikzone des JadeWeserPorts neu hinzugekommene Unternehmen NORDFROST GmbH & Co. KG. Eine weitere Großansiedlung in dieser Branche ist in naher Zukunft vorgesehen.

Tourismusförderung: Im Bereich Tourismus bündeln sich in Wilhelmshaven besonders am Südstrand auf der sog. „Maritimen Meile“ verschiedene Sehenswürdigkeiten. Hierzu zählen z.B. das deutsche Marinemuseum, das Küstenmuseum Wilhelmshaven, das Wattenmeerhaus und das Aquarium Wilhelmshaven.¹³¹ Wenige Gehminuten entfernt befinden sich die Kaiser-Wilhelm-Brücke und die Museumsschiffe Kapitän Meyer und Weser. Das Zentrum Wilhelmshavens mit seinen Einkaufsmöglichkeiten in der Nordseepassage befindet sich ca. zwei Kilometer von dem Südstrand entfernt. In Wilhelmshaven sind traditionelle Sehenswürdigkeiten mit den verschiedenen Museen bereits vorhanden, jedoch fehlt es dem Bereich Tourismus an neuen, innovativen Bereichen, um so wie in Bremerhaven als Anziehungspunkt für ein breiteres Publikum zu dienen. Das Gebiet rund um den Großen Hafen („Maritime Meile“) stellt beste Voraussetzungen für eine touristische Weiterentwicklung. Durch einen interessanten Verbindungspfad in die Innenstadt könnten beide Anziehungspunkte miteinander verbunden werden und sich so gegenseitig fördern.

Förderung der Windkraftbranche: Jährlich über 250 Windkraftanlagen für ca. 1.500 MW Leistung müssen auf See installiert werden, um bis 2030 insgesamt 25.000 MW Leistung Offshore-Windenergie implementiert zu haben. Das ist erforderlich, um realistisch die von der Bundesregierung geplante Energiewende durchzuführen. Hieraus erwachsen in der JadeBay Region gute Chancen auf Ansiedlungen von Unternehmen aus der Windkraftbranche, denn für diese große Anzahl an Windenergieanlagen werden mehr Hafen- und

¹³¹ Vgl. Wilhelmshaven Touristik & Freizeit GmbH, Maritime Meile (2012)

Flächenkapazitäten benötigt, als zur Zeit in Bremerhaven, Cuxhaven und Emden vorhanden sind.¹³² Genügend Platz für ansiedelnde Unternehmen bieten die Gewerbeflächen unmittelbar am JadeWeserPort bzw. im nahen Umfeld. In Wilhelmshaven ist zudem das DEWI (Deutsches Windenergie-Institut) angesiedelt, das Dienstleistungen und Forschung auf dem Gebiet der Windenergie betreibt.

5.3. Benchmark 3: Lausitzer Seenland

5.3.1. Ausgangslage

Seit Mitte des 19. Jahrhunderts wurde in der Region Lausitz großflächig Braunkohle abgebaut. Sie gab der Lausitz ihr industrielles Gesicht und prägte die Landschaft. Mit der deutschen Wiedervereinigung begann ein tiefgehender Strukturwandel. Die Braunkohlereviere wurden geschlossen und es begann der drastische Rückgang der Industrie in der Region.¹³³ Die Stilllegung der Braunkohleindustrie brachte nachhaltige Spuren mit sich. In der Region entstanden zahlreiche Bruchfelder, riesige Krater, Mondlandschaften und Sandwüsten, die sich bis heute durch die Landschaft ziehen. Zudem prägen zahlreiche alte Fabriken und monumentale Gebäude aus der Zeit der Braunkohleindustrie die Lausitzer Region.

Ein weiteres Problem ist der demografische Wandel der Region durch die Stilllegung der Kohleindustrie. Der Bergbau hatte auf die Entwicklung der Bevölkerung, der Wirtschaft und der Infrastruktur erheblichen Einfluss und führte zu einer deutlichen Prosperität in der Region. Das Durchschnittsalter war jung, das Pro-Kopfeinkommen relativ hoch und auch die Bildungsabschlüsse lagen über dem Durchschnitt. Nach der deutschen Wiedervereinigung endeten diese Faktoren abrupt. Der Strukturwandel in den 1990er Jahren verlief dramatisch. Durch den drastischen Abbau der Arbeitsplätze begann ein bis heute fortlaufender Abwanderungsprozess, besonders von jungen Menschen. Somit gingen auch die Geburtenzahlen zurück, so dass die Altersstruktur der Region erheblich anstieg.¹³⁴

¹³² Vgl. Wilhelmshavener Hafenwirtschaftsvereinigung e.V. (2011)

¹³³ Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Kultur und Landschaft (2011)

¹³⁴ Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Regionales Entwicklungs- u. Handlungskonzept (2003)

5.3.2. Maßnahmen

Die Bergbau-Folgelandschaft wird seit Mitte der 1990er Jahre mit hohem finanziellem Aufwand saniert. Die Gebietskörperschaften haben erkannt, dass die Landschaft prädestiniert ist für den Tourismus und die Naturraumentwicklung. Sie haben sich zusammengeschlossen, um die Entwicklung der Region gemeinsam voranzutreiben. Der Strukturwandel eröffnet große Chancen für die Zukunftsentwicklung der Region. Dieses haben die beteiligten Verantwortlichen erkannt und als Arbeitsgrundlage ein regionales Entwicklungs- und Handlungskonzept entworfen.¹³⁵ Oberstes Ziel dieses Konzeptes ist neben der Bevölkerungsstabilisierung die Schaffung einer Tourismus- und Energieregion. Der Zusammenschluss ist eine Antwort auf die Krise, in der sich die Region seit Beginn der deutschen Wiedervereinigung befindet. Nur gemeinsam ist die Region stark genug, dieser Krise entgegenzuwirken. Einzelne kleine Dörfer oder Gemeinden wären sowohl in finanzieller als auch in humankapitaler Hinsicht überfordert. Das durch das Entwicklungs- und Handlungskonzept entwickelte Motto lautet: „Von der Bergbau- zur Tourismus- und Energieregion“. Das sog. „Integrierte ländliche Entwicklungskonzept“ enthält vier strategische Elemente:

Handlungsfeld Natur und Umwelt: Das Gebiet soll zur größten künstlich geschaffenen Seenlandschaft Europas entwickelt werden. Mit 21 Seen und einer Gesamtwasserfläche von ca. 14.000 ha soll das Gebiet „Lausitzer Seenland“ zu einer tragfähigen Tourismusregion und einem Naherholungsgebiet werden.¹³⁶ Mit der Umsetzung des Konzeptes wurde bereits begonnen und schon jetzt kann die Region ein positives Resümee ziehen. Endgültig soll die Seenlandschaft im Jahr 2015 abgeschlossen sein.¹³⁷ Das „Integrierte ländliche Entwicklungskonzept“ stellt fest, dass eine Kooperation zwischen den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Wirtschaft, Tourismus und Umwelt unabdinglich für eine erfolgreiche Zukunft der Region ist. So sollen gemeinsam touristische Angebote im naturnahen Bereich entwickelt werden. Um Nutzungskonflikte zu vermeiden, leitet und überwacht ein Sektor übergreifender Koordinationskreis die Zusammenarbeit. Erkannt wurde ebenfalls, dass es wichtig ist, die Umweltqualität als wesentlichen Standortfaktor in der Region „Lausitzer Seenland“ herauszustellen und diese explizit zu bewerben.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Regionales Entwicklungs- u. Handlungskonzept (2003), S. 2

¹³⁶ Vgl. ebenda, S. 2, 3

¹³⁷ Vgl. ebenda, S. 38 - 40

¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 37

Handlungsfeld Wirtschaft: Die regionale Zusammenarbeit der ansässigen Unternehmen, der Kommunen und Institutionen soll gefördert werden. Verwaltungsebenen arbeiten stärker zusammen, um eine abgestimmte Wirtschaftspolitik für die gesamte Region zu schaffen.¹³⁹ Um die Region für regionsfremde Unternehmen interessant zu machen, wird ein gemeinsames Außenmarketing unter der Dachmarke „Lausitzer Seenland“ betrieben. Um Neuansiedlungen von Unternehmen zu erreichen, gibt es zentrale Informationsstellen, Begleitung bei Investitionsprojekten und eine Anfangsberatung bei Firmengründern. Durch die energieeffiziente Sanierung von Gebäuden soll die Region für ortsfremde Betriebe attraktiver werden. Durch die genannten Strategien haben sich bereits heute etliche Investoren aus unterschiedlichen Branchen wie Gastronomie, Beherbergung, Wasser- und Radsport in der Region niedergelassen. Zudem will sich die Region als zukünftige „Energierregion“ etablieren. Traditionelle Energiestandorte sollen als Ausgangspunkt für zukünftige Ansiedlungen genutzt werden. Auch die Nutzung regenerativer Energien soll gefördert werden.¹⁴⁰

Handlungsfeld Tourismus: Das wichtigste und stärkste Handlungsfeld betrifft den Bereich Tourismus. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette soll sich der Tourismus zum zentralen Wirtschaftssektor des Lausitzer Seenlandes entwickeln. Neben den vielfältigen geschaffenen Sport- und Freizeitmöglichkeiten wie Wassersportarten in den Wasserwelten, Radwanderwegen und Wandernetzen rund um die verschiedenen Seen, sind renovierte Besucherbergwerke, ehemalige Kohlegruben, Festungsanlagen und zahlreiche Museen über die ehemalige Industriekultur Elemente des touristischen Angebots.¹⁴¹ Die Tourismusvereine der einzelnen Gemeinden und Dörfer haben sich zusammengeschlossen, um das Gebiet „Lausitzer Seenland“ gemeinsam zu bewerben. So wird die Marktposition im Ganzen gestärkt und den Touristen durch eine gebietsübergreifende Koordinationsstruktur Vielfalt geboten. Themenreisen, wie beispielsweise „Sachsen genießen“, oder „Die Lausitz schmeckt“ werden vom Kooperationsverband angeboten. Durch Schulungsmaßnahmen soll das Knowhow der Leistungsträger gesteigert werden. Bei regelmäßigen Veranstaltungen wird die Öffentlichkeit über den Entwicklungsstand des Tourismus informiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen. Durch die Schaffung barrierefreier Unterkünfte und Veranstaltungen, energieeffizienter Bauweisen sowie die Einbindung von kulturellen

¹³⁹ Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Regionales Entwicklungs- u. Handlungskonzept (2003), S. 34

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 34

¹⁴¹ Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Kultur und Landschaft (2011)

und historischen Besonderheiten wird das „Lausitzer Seenland“ zusätzlich touristisch interessant gemacht.¹⁴²

Handlungsfeld Bevölkerung/soziale Infrastruktur: Als ein weiteres oberstes Ziel versuchen die Leistungsträger der Region, die Bevölkerungsentwicklung zu stabilisieren. Hierzu wird versucht, das Arbeitsplatzangebot zu erweitern. Durch die Entwicklung der Tourismusregion entstehen im Gebiet „Lausitzer Seenland“ Arbeitsoptionen in den Bereichen Gastronomie, Freizeit oder auch in der touristischen Verwaltung. Die Region bietet durch den Strukturwandel einen hohen Freizeitwert und Umweltqualität, so dass die Attraktivität der Region als Wohnstandort sowie Urlaubs- und Wirtschaftsstandort gesteigert wird. Durch spezielle Bürgerbeauftragte sollen Neubürger in die Region integriert werden. Für die momentan größte Bevölkerungsgruppe, der Gruppe über 65 Jahren, werden spezielle Wohnprojekte entwickelt. Es wird versucht, durch ein regionales Kataster leer stehende Baustandorte zu ermitteln, um junge Familien zum Bauen in der Region zu animieren. Durch barrierefreie, familienfreundliche und Generationen übergreifende Wohngebiete soll die Region für sämtliche Altersschichten attraktiver gemacht werden.¹⁴³

5.3.3. Transfermöglichkeiten für die JadeBay Region

Nach dem Benchmark mit dem Ruhrgebiet und der Region Bremerhaven dient nun der Abgleich mit der Lausitzer Seenlandschaft, der Erkenntnisgewinnung aus einer ehemals industriellen, nun aber ähnlich landschaftlich reizvoll sich entwickelnden Region, wie es die JadeBay Region schon ist. Auch hier wird auf die Maßnahmenkategorien der Vergleichsregion abgestellt.

Handlungsfeld Natur und Umwelt: Wie auch im „Lausitzer Seenland“ müssen in der JadeBay Region Kooperationen zwischen den einzelnen Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Wirtschaft, Tourismus und Umwelt genutzt werden. Touristische Angebote im naturnahen Bereich sind in der JadeBay Region das Fundament der Tourismuswirtschaft. Durch die direkte Nähe zum Meer besitzt die Region ein unverwechselbares und unvergleichbares Klima, gerade auch für Allergiker. Es wird der richtige Weg beschritten, wenn die JadeBay Region bei ihren Internetauftritten und in der Öffentlichkeit mit diesen natürlichen Vorzügen wirbt.

¹⁴² Vgl. Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen, Regionales Entwicklungs- u. Handlungskonzept (2003), S. 35

¹⁴³ Vgl. ebenda, S. 36

Handlungsfeld Wirtschaft: Für die wirtschaftliche Lage in der JadeBay Region ist es wichtig, durch „Leuchtturm-Projekte“ auch für externe Unternehmen interessanter zu werden. Mit dem JadeWeserPort wird genau solch ein Projekt realisiert. Über dieses Jahrhundertprojekt kann es der Region gelingen, die Wirtschaft zu stärken und auswärtigen Firmen das Gebiet wirtschaftlich interessant zu machen. Nicht nur der reine Warentransport, sondern die Warenweiterverarbeitung direkt vor Ort bietet neuen und bereits ansässigen Firmen Marktchancen¹⁴⁴, dies umso mehr, weil auch umfangreiche Gewerbegebiete zur Verfügung stehen.

Handlungsfeld Tourismus: Wie beim Benchmarkpartner „Lausitzer Seenland“ ganz klar zu erkennen ist, konnte die Umsetzung des Projektes zur Schaffung einer Tourismusregion „Lausitzer Seenland“ nur durch die Kooperation der einzelnen Kommunen erreicht werden. Durch das dort geschaffene „Integrierte ländliche Entwicklungskonzept“ wurde ein Dachverband über die einzelnen örtlichen Tourismusvereine gestellt, der die gesamte einheitliche Vermarktung der Region übernimmt (einheitlicher Internetauftritt, Messen, Werbung etc.). Dieses Konzept bestärkt die JadeBay Region, ihren Weg der konzertierten touristischen Werbung und Entwicklung zusammen mit der „Nordsee GmbH“¹⁴⁵ und dem „Tourismusverband Nordsee e.V.“¹⁴⁶ fortzusetzen.

Handlungsfeld Bevölkerung/soziale Infrastruktur: Die Bevölkerungsstruktur ist in der JadeBay Region ähnlich aufgestellt wie im Lausitzer Seenland. Durch die Schließung des Olympiawerkes zu Beginn der 1990er Jahre begann auch hier eine große Abwanderung der Menschen in wirtschaftlich besser gestellte Regionen. Bis heute ist eine Abwanderungstendenz, gerade von jungen Menschen, zu erkennen. Denn neben Olympia wurden weitere Firmen in den letzten 20 Jahren zurückgeführt. Somit ist die Altersstruktur entsprechend hoch. Die Kommunen der JadeBay Region müssen auch hier versuchen, das Arbeitsplatzangebot in der Region zu erweitern, um eine Stabilisierung der Bevölkerungsentwicklung zu garantieren. Was die Lausitz durch ihr Projekt „Tourismus- und Energieregion“ geschaffen hat, kann die JadeBay Region durch

¹⁴⁴ Vgl. Ambrosy, Gesprächsnotiz (2011)

¹⁴⁵ Vgl. Die Nordsee GmbH (2012)

Die Nordsee GmbH besteht aus einem Zusammenschluss von 22 Urlaubsdestinationen aus den sieben Ostfriesischen Inseln und 15 Küstenorten. Darüber hinaus vertritt die Gesellschaft Fähr- und Fluglinien und einige namhafte Hotels entlang der niedersächsischen Nordseeküste. Der Hauptsitz der Nordsee GmbH ist Schortens in Niedersachsen.

¹⁴⁶ Vgl. Tourismusverband Nordsee e.V. (2012)

Die niedersächsische Nordsee wird im interkommunalen und politischen Raum durch den Tourismusverband Nordsee e.V. vertreten. Zweck des Verbandes ist die allgemeine Förderung des Tourismus im Verbandsgebiet. Abweichend von vielen anderen deutschen Urlaubsregionen wird das Marketing nicht vom Tourismusverband Nordsee e. V. sondern von eigenständigen Marketinggesellschaften durchgeführt. Dies sind "Die Nordsee GmbH" mit Sitz in Schortens und die Ostfriesland Tourismus GmbH mit Sitz in Leer.

den Bau des JadeWeserPorts erreichen. Er kann eine „Kettenreaktion“ für die Ansiedlung von weiteren Firmen und damit auch neuen Einwohnern auslösen. Durch die hohe Altersstruktur in der Region müssen sich Kommunen, wie es auch im „Lausitzer Seenland“ gemacht wurde, mit speziellen Wohnprojekten befassen. Ebenso sollten familienfreundliche Wohngebiete geschaffen werden, um jungen Familien eine optimale Lebensqualität zu gewährleisten. So kann es gelingen, dass Fachkräfte mit ihren Familien wieder in diese Region ziehen.

5.4. Zwischenfazit

Alle angestrebten Verdichtungsschritte zur Herleitung der SWOT-Analyse sind nun abgeschlossen - die Fokusfelder 1, 2 und 3 sukzessive erarbeitet worden. Das Fokusfeld 3 liefert weitere wichtige Erkenntnisse.

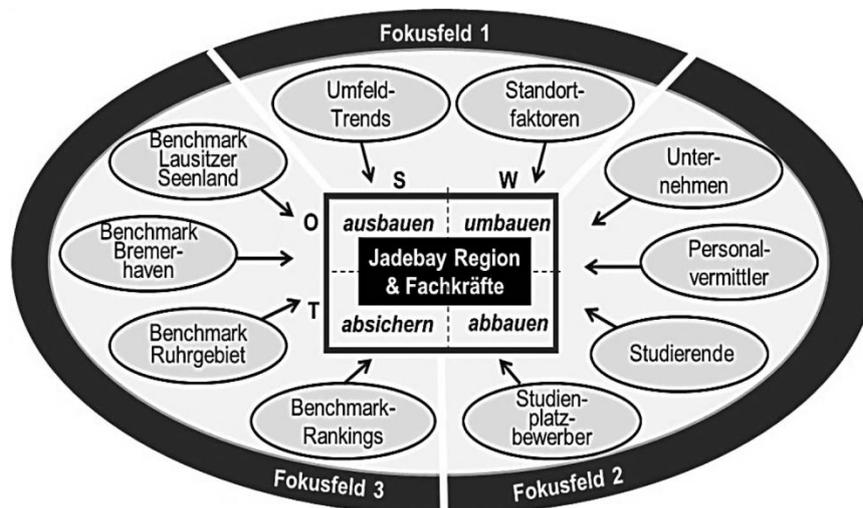


Abbildung 41: Bisher erarbeitete Erkenntnis-Verdichtung auf dem Weg zur SWOT Analyse (III)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Norden Deutschlands leben glückliche Menschen - dieses Signal kann aus der JadeBay Region in den Rest Deutschlands vermittelt werden. Wiederum zeigt sich hier der Unterschied zwischen subjektiver Wahrnehmung und einer Datenlage, bei der versucht wurde, diese aufgrund objektiver Kriterien zu generieren. Denn Untersuchungen des Marktforschungsinstitutes GfK und des Prognos-Instituts sehen die Gebietskörperschaften der JadeBay Region nur im unteren Drittel bzw. allenfalls im Mittelfeld der Rangliste der deutschen Regionen. Diese Außenwahrnehmung darf nicht unterschätzt werden. Arbeitsplatzsuchende bedienen sich derartiger „Rankings“, die schnell zu einer pauschalisierenden (Ab-)Wertung einer Region führen können.

Für die Entscheidungsträger vor Ort sind diese Bewertungen zugleich ein steter „Weckruf“, den langfristig und strukturell wirkenden Zukunftsrisiken entgegenzutreten. So mancher Erfolg schlägt sich dabei erst in einem später folgenden Ranking wieder, denn Prognosen sind „Kinder ihrer Zeit“. So kann auch eine Bevölkerungsstatistik von 2011 schnell überholt sein, wenn ein wirtschaftlicher Aufschwung rund um den JadeWeserPort neue Arbeitsplätze und damit auch neue Menschen in die JadeBay Region bringt. Denn die Zukunftsfähigkeit einer Region gewinnt schnell, durch Vorzeigeprojekte wie Ausbildungs- und Technologiezentren sowie Hochschule und Hafenentwicklung.

Die gewählten Benchmarks zeigen auf, dass viele Regionen Altlasten mit sich tragen. Entscheidender als physisch-materielle Altlasten sind dabei die „Altlasten in den Köpfen“. Die Benchmarks machen Mut, dass ihre Überwindung gelingen kann - wenn auch erst über einen langen Zeitraum. Ausdauer und Geduld der politischen Entscheidungsträger, der Menschen und Unternehmen vor Ort sind gefordert. Es gilt, ein geringes regionales Selbstbewusstsein umzukehren und „Kommunal-Egoismen“ in eine Kultur der Zusammenarbeit zu wenden. Das interkommunale Gewerbegebiet JadeWeserPark¹⁴⁷ in unmittelbarer Nähe zum JadeWeserPort ist hierfür ein gelungenes Beispiel.

Die Benchmark-Region Ruhrgebiet macht deutlich, dass Imagekampagnen für die Region nicht nur im externen Umfeld, sondern auch nach innen in die Region selbst einen Mehrwert schaffen können. Ein gemeinsames Standortmarketing verstärkt den Zusammenhalt und beugt einer zu kleinteiligen - und damit auch zu schwachen – Wahrnehmung einzelner Gebietskörperschaften bei potenziellen nationalen und internationalen Investoren vor. Das Ruhrgebiet zeigt, wie wichtig die verkehrslogistische Hinterlandanbindung auch für die Wirtschaftsentwicklung der JadeBay Region ist. Dabei muss es nicht automatisch zu einem Konflikt mit der touristischen Nutzung der Region kommen, denn auch Urlauber wünschen sich eine zügige Anreise an den Urlaubsort und vor Ort zu den Ausflugszielen.

Die Benchmark-Region Bremerhaven bestätigt, dass eine parallel verlaufende Förderung von Industrie und Tourismus kein Widerspruch sein muss. Hier hat man in empfehlenswerter - und für die JadeBay Region beispielgebender - Weise die wirtschaftliche Umstrukturierung aus den Kernkompetenzen der Region (Hafen-, Energie-,

¹⁴⁷ Vgl. Zweckverband JadeWeserPark Friesland-Wittmund-Wilhelmshaven (2012)

Mitglieder im Zweckverband JadeWeserPark sind die Städte Jever, Schortens, Varel und Wittmund, die Gemeinden Bockhorn, Friedeburg, Sande, Wangerland und Zetel, die Landkreise Friesland und Wittmund sowie die kreisfreie Stadt Wilhelmshaven.

Fisch- und Lebensmittel- sowie Tourismuswirtschaft) heraus entwickelt. Die Stärkung des Tourismus spiegelt die historischen Bezüge der Stadt wider und schafft somit ein Alleinstellungsmerkmal. Da Umstrukturierungsmaßnahmen zumeist mit dem Einsatz hoher finanzieller Mittel verbunden sind, ist vorab eine intensive Kosten-Nutzen-Analyse erforderlich, um die Gefahr von Fehlinvestitionen und damit langfristig zusätzlichen finanziellen Belastungen zu minimieren.

Die Benchmark-Region Lausitzer Seenland untermauert, dass die wirtschaftliche Erholung einer Region auf der Basis von starken Schwerpunktbranchen erwächst. In der Lausitz ist dies die Schaffung einer Tourismus- und Energieregion. In diesen Feldern ist die JadeBay Region auf einem vergleichbaren Weg schon weit vorangeschritten. In der Lausitz von den kommunalen Entscheidungsträgern gemeinsam beschlossene regionale Entwicklungs- und Handlungskonzept mit konkreten Aktionsfeldern, und die gemeinsame Standort- und Tourismuswerbung sowie zentrale Informationsstellen zur Beratung von Firmen, gehören zum „Musterprogramm“ einer sich entwickelnden Region. Vergleichbar mit den demografischen Herausforderungen der JadeBay Region versuchen die regionalen Entscheidungsträger in Brandenburg und Sachsen, die Bevölkerungsentwicklung durch den Ausbau des Arbeitsplatzangebotes zu stabilisieren. Ähnlich wie die Lausitz kann auch die JadeBay Region mit ihrer naturgegebenen Attraktivität als Wohnstandort werben. Die in der Benchmark-Region praktizierte altersgruppenspezifische Wohnraumentwicklung liefert hierbei interessante Denkanstöße.

Insgesamt zeigen die Benchmarks, dass die JadeBay Region bereits vieles richtig macht: Maßnahmen zur Imageverbesserung, interkommunale Zusammenarbeit und Stärkung von Kernbranchen weisen den Weg. Nun verbleibt als letzter Schritt dieses Berichtes im folgenden Kapitel, die Formulierung einer abschließenden SWOT-Matrix durchzuführen, um daraus abgeleitete konkrete Handlungsfelder der Zukunft für die JadeBay Region vorzustellen. Die in den bisherigen Kapiteln aus den Fokusfeldern gewonnenen Ergebnisse werden hierzu als Erkenntnisgrundlage der Matrix herangezogen.

6. Handlungsfelder und Optionen

6.1. Herleitung der SWOT-Analyse

Die Abbildung 42 verdeutlicht, dass alle angestrebten Vorüberlegungen abgeschlossen und die Fokusfelder 1, 2 und 3 sukzessive erarbeitet worden sind.

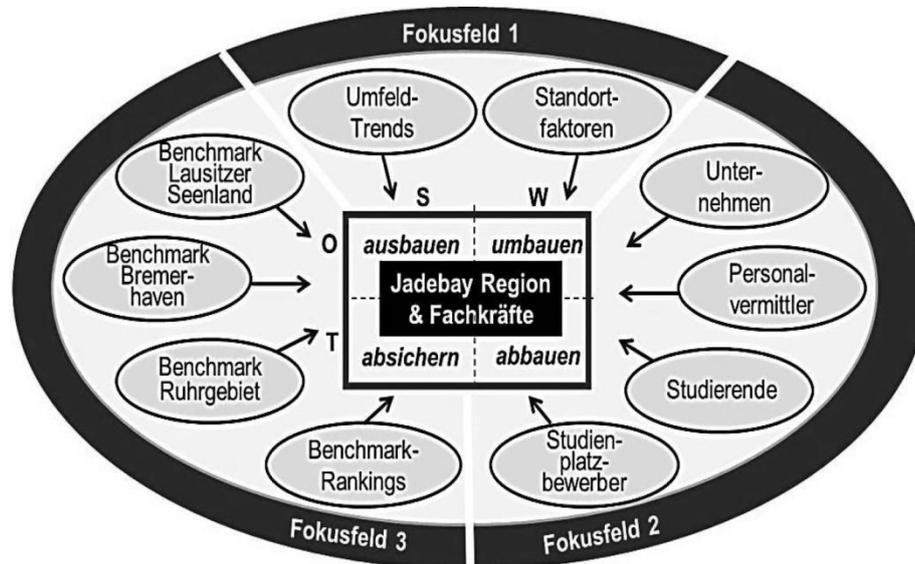


Abbildung 42: Verdichtungsschritte auf dem Weg zur SWOT Analyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Alle vorher abgeleiteten Ergebnisse werden nun in die Grundstruktur einer SWOT-Matrix überführt, um aus den vielen Chancen und Risiken des weiteren Umfeldes und den Stärken und Schwächen der Region, aber auch aus der ergänzenden Innenperspektive der Interessengruppen und der Außenperspektive des Benchmarking, verdichtete Erkenntnisschwerpunkte zu gewinnen.

Oftmals ist in der Literatur, besonders in der Unternehmenspraxis, die SWOT-Analyse verkürzt worden auf eine reine Auflistung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einer Vierfeldmatrix. Damit wird das Instrument in ungerechtfertigter Weise verflacht und es verbleibt die „schicke Abbildung mit modernem Namen“. Wenn dies das Ziel der Ausführungen gewesen wäre, könnte der Bericht an dieser Stelle schnell sein Ende finden. Denn alle Zwischenfazite zusammen genommen ergäben bereits jene Liste, die nun noch einmal zusammenfassend dargestellt werden müsste. Dann würden jedoch alle vier Dimensionen isoliert nebeneinander stehen bleiben.

Vergangene Betrachtungen führen zu Stärken und Schwächen, zukünftige Entwicklungen zu Chancen und Risiken. Der vorliegende Bericht will mehr erreichen, in der in den Quadranten der Matrix diese grundlegenden Dimensionen verbindet:

- So ergibt sich in Kombination von einer Stärke der Vergangenheit mit einer Chance der Zukunft eine grundlegend gültige Normstrategie „Ausbauen“ für das Feld 1.1.
- In analogem Vorgehen erschließen sich die weiteren drei Matrixfelder als Kombination ihrer Randbezeichnungen zu den Normstrategien „Umbauen“ (Feld 1.2), „Absichern“ (Feld 2.1) und „Abbauen“ (Feld 2.2).
- Somit wird das mögliche Handlungsspektrum weiter gefasst, als nur „Schwächen schwächen“ und „Stärken stärken“. Die gesamte idealtypische Matrix ist in Abbildung 43 dargestellt.



Abbildung 43: Felder und Normstrategien der idealtypischen SWOT-Analyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf diesem Grundraster basierend werden nun die Erkenntnisse der Kapitel 2 bis 4 gebündelt erfasst und zugeordnet, um in einem letzten Verdichtungsschritt zu einem Ausgangspunkt für konkrete Handlungsempfehlungen zu kommen.

Zunächst werden dabei die regionalen Stärken mit zukünftigen Chancen aus den vorherigen Kapiteln gekoppelt, um die **Ausbau-Strategien** für die JadeBay Region zu verdeutlichen. Die Ausbaufelder der SWOT-Matrix liegen in den vier „Magnet-Bereichen“ der Region: der Wirtschaft, der Landschaft, der Lebensführung und der überregionalen Einbindung.

Die regionalen wirtschaftlichen Stärken spiegeln sich in den vier „Magnetbranchen“ wieder: Maritime Wirtschaft (mit dem angebundenem Feld Logistik und Handel), Energie und Chemie, Tourismus sowie Luftfahrt. Jede Branche wird zudem begünstigt durch zukünftige Chancen.

Der JadeWeserPort bringt als „Leuchtturmprojekt“ Impulse für die maritime Wirtschaft, aber auch für Logistik und Handel. Diese Branchen gilt es konsequent weiter auf- und auszubauen. Wenn eine geschickte Inszenierung dahinter steht, kann sogar der Tourismus von einem belebten Hafen im Sinne einer zu besichtigenden Attraktion profitieren. Darüber hinaus sind auch für das flankierende wirtschaftliche Umfeld der Region Ausstrahlungseffekte zu erwarten. Im Rahmen der infrastrukturellen Überlegungen kann der JadeWeserPort als Brückenkopf zur weiteren Vernetzung der regionalen Seehäfen dienen. Die landorientierte Randlage wandelt sich damit imagefördernd in eine seeseitige Zentrallage.

Die Energiewende der Bundesregierung forciert den Bedarf an regenerativen Energien (besonders Windkraft und Solar) und Energiespeichermöglichkeiten (Kavernen). Die Funktion als „Energiedrehscheibe“ kann einen Wachstumsmotor der Region darstellen. Die energiepolitischen Zielsetzungen können hier gebündelt ein zweites wirtschaftliches Leuchtturmprojekt entstehen lassen, dass unter Umständen auch mit dem Tourismus gekoppelt werden kann. Auf frühere Vorschläge hierzu im Sinne eines „Energy Edutainments“ auf einem dezentralen Regionsparcours sei verwiesen.¹⁴⁸ Die Standortvorteile Wilhelmshavens für Unternehmen aus dem Bereich der Chemiewirtschaft sind das Fundament für ein „Chemiecluster an der Nordsee“.

Der Tourismus ist landschaftsbedingt bereits ein starker Motor der Region. Der Städte- und Kulturtourismus kann durch die Kopplung von urbanem Tourismus mit der regionalen Wirtschaft weitere Impulse erhalten.¹⁴⁹ Auch die Kombination „Wattenmeer und Nordseeküste“ hat eigene Reize, die neben den Stammtouristen auch neue Interessengruppen durch die Kennzeichnung des Wattenmeers als UNESCO-Weltnaturerbe ansprechen können.

¹⁴⁸ Vgl. Hilligweg/Kull/Lohner (2011)

¹⁴⁹ Hier muss allerdings relativierend auf flankierende notwendige Umbau- und Abbaumaßnahmen der Stadt Wilhelmshaven verwiesen werden. Siehe hierzu die im späteren Verlauf des Kapitels dargelegte Normstrategie 1.2 „Umbauen“.

Für den Bereich Luftfahrt sind vermehrte Ausbaubestrebungen und Kooperationsbestrebungen notwendig, da diese Branche sonst eher in dem Bereich des Absicherns übergeht, denn der Schwerpunkt liegt hier auf wenigen großen Firmen, deren Verbleiben unabdingbar für die Zukunft dieses Wirtschaftszweiges scheint.

Um in den vier Magnetbranchen weiterhin langfristig Erfolge verbuchen zu können, müssen die Anstrengungen der Wirtschaftsförderung und Unterstützung der regionalen Wirtschaft weiterhin auf hohem Niveau von unterschiedlichen Interessengruppen wahrgenommen werden. Ziel ist eine intensive regionale Vernetzung. Dieses gilt auch für die weitere Wirtschaft um die Magnetbranchen herum, hier insbesondere auch für den Mittelstand.

Der zweite „Magnet-Bereich“, den es neben der Wirtschaft auszubauen gilt, ist die Landschaft. Die Nordseeküste, aber auch das Hinterland, mit seiner Ruhe und Weite sind charakteristische Stärken der Region. Hinzu kommt das einzigartige Wattenmeer. Über die Wattenmeer-Häuser und angeschlossene Einrichtungen, aber auch über die Maritime Meile in Wilhelmshaven, wird dieser Magnetbereich schon gut thematisiert und Einwohnern sowie Touristen nahe gebracht. Auch die erforderliche Sensibilität beim Nebeneinander von Wirtschaft und Landschaft wird bisher gut berücksichtigt in einem ausgewogenen Interessenausgleich, allerdings ist dieses intelligente Flächenmanagement auch für die Zukunft unabdingbar fortzusetzen.

In Koppelung mit der Energiewende und der globalen Klimadebatte gewinnen die Themen Nachhaltigkeit und Küstenschutz neue Bedeutung. Ferner kann die Landschaft der JadeBay Region von dem Trend nach Wellness, Genuss und Gesundheit profitieren und diesen in entsprechenden Tourismusangeboten, aber auch für die Einwohner selbst, entsprechend forcieren. Insgesamt gilt es, eine gelebte Kooperation von Naturschutz und Tourismus durch systematische zielgruppengerechte Vernetzung zu gewährleisten. Das landschaftliche Kapital der Region gilt es auch bei der Fachkräftegewinnung entsprechend auszuloben.

Der dritte „Magnet-Bereich“ betrifft die Lebensführung. In den empirischen Untersuchungen wurde immer wieder als Stärke der Region die Ruhe und Stressfreiheit in angenehmer Küstenlandschaft angegeben. Auch die Lebenshaltungs- und Wohnkosten werden als günstig wahrgenommen, Wohnraum ist ausreichend verfügbar. Ausbau-

fähigkeit richtet sich hier in erster Linie auf landschaftsnahe und zielgruppengerechte Aktivitäten. Wieder ist intelligentes Flächenmanagement gefordert. Der Ausbau landschaftsnaher Aktivitäten sollte neben den zu bindenden jungen Menschen der Region auch die wachsende Zahl der „Best-Ager“ nicht vernachlässigen, die sowohl Einwohner als auch Touristen sein können.

Der letzte „Magnet-Bereich“, die überregionale Einbindung in den Großraum „Nordwest“ und Oldenburg, ist eine Ableitung aus den vorgestellten Rankings. Auch wenn in den Rankings von der Prognos AG und dem Berlin Institut noch keine Ausstrahlungseffekte des JadeWeserPorts einbezogen sind, so scheinen besonders die Aussichten von Wilhelmshaven - auf sich allein gestellt - doch eher ungünstig eingestuft zu werden. Daher ist der Zusammenschluss zur JadeBay Region schon ein erster richtiger und wichtiger Schritt. Die Rankings haben darüber hinaus eine hohe Lebenszufriedenheit in der Nordwestregion gezeigt und eine enorme Dynamik rund um Oldenburg. Dementsprechend sind alle Versuche, großräumig zu denken und zu fühlen, erfolgversprechend und zu unterstützen.

Mit diesem letzten Magneten sind alle als ausbaubar normierten Felder vorgestellt. Sie werden zur besseren Übersicht in Abbildung 44 zusammengefasst.



Abbildung 44: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 1.1 der SWOT-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

Die regionalen Schwächen führen in Koppelung mit den zukünftigen Chancen zu fünf großen Herausforderungen im Sinne von **Umbau-Strategien**. Unterschieden werden die Bereiche wirtschaftsbezogene, mentale, kooperative, soziale und flächennutzungsbezogene Herausforderungen.

Die wirtschaftsbezogenen Herausforderungen bedingen zunächst die infrastrukturelle Anbindung dauerhaft zu gewährleisten. Rückenwind hierzu liefert der JadeWeserPort, der die Landrandlage der Region hin zu einer See-Mittelpunktlage führt. Dieses dürfte Argumente für eine Küstenautobahn verstärken. Bei der Akquise weiterer Unternehmen für die Region kann ein neues Augenmerk verstärkt auf die Günstigkeit und Verfügbarkeit von Fläche gerichtet werden. Besonders Firmen, für deren Geschäft grundsätzlich eine regional ungebundene Standortwahl möglich ist, sollten angesprochen werden. Gelungene Beispiele finden sich rund um Wilhelmshaven im Callcenter-Bereich, weitere lassen sich im Bereich von internetbasierter Handels- und Dienstleistung vermuten. Auch flächenaufwändige Geschäfte und Produktionsstätten können einen Suchradar bilden.

Ein wichtiges Feld betrifft den Umbau der subjektiven Wahrnehmung der Region in den Köpfen ihrer Einwohner. Die Region wird in den empirischen Studien oft als langweilig gesehen, auch der demografische Schrumpfungsprozess scheint - besonders in Wilhelmshaven - eher negativ behaftet. Hier ist ein positives Bild im Sinne des stressfreien Arbeiten und Lebens in angenehmer Landschaft als Profil der Region zu schärfen, das einhergehen kann mit dem Markenaufbau der JadeBay Region und dem Markenumbau der Stadt Wilhelmshaven. Abstimmungsprozesse sind hier allerdings unumgänglich. Hier kann das Benchmark aus dem Ruhrgebiet Mut machen, denn es zeigt, dass sich ein solcher Umbau durchaus lohnt. Das einheitliche und positive Image ist ein wichtiger Faktor zur frühzeitigen Bindung junger Menschen an die Region. Wenn der demografische Wandel ohnehin schon wenige Kinder bedingt und zudem die Region Probleme beim Anwerben neuer Fachkräfte aus anderen Regionen hat, werden die eigenen Einwohner umso wichtiger. Denn der „War for Talents“ wird die Region sowohl durch globale Auswirkungen und nochmal stärker durch die überproportionale demografische Schwäche, treffen. Hier gilt es entsprechend vorher umzubauen.

Dies leitet bereits über, zu den kooperativen Herausforderungen. Hier sind sowohl Lokalpatriotismen als auch Regionsegoismen zu überwinden. Überhaupt scheint es eine Vielzahl unterschiedlicher Markierungsansätze zu geben. Neben der JadeBay Region

existieren im wirtschaftlichen Bereich die Ems Achse und die Metropolregion Nordwest. Dazu gesellen sich die „Marken“ wie Nordsee, Ostfriesland, Wangerland, ostfriesische Inselwelt aus dem touristischen Bereich. Alle stellen letztlich den Bezug auf ein Image, ein und derselben Region dar. Hier sind sensible Abstimmungen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten bewusst zu setzen. Unternehmen und Interessengruppen aus der Bundesrepublik, aber auch asiatische Exportpartner wie China, haben sonst leicht ein unscharfes und viel zu kleinteiliges Imageprofil der Region vor Augen.

Die kooperativen Herausforderungen betreffen darüber hinaus die vertiefende Vernetzung der Wirtschaft mit entsprechenden Einrichtungen aus Bildung und Wissenschaft. Die Kooperation der JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft mit der Jade Hochschule zeigt in die richtige Richtung. Auch Existenzgründungen aus der Hochschule heraus, in die Region hinein, leisten hier einen Beitrag. Mit Oldenburg und Wilhelmshaven kooperieren seit 2009 zwei Hochschulstandorte, deren Strahlkraft in dieser Bündelung viel wahrnehmbarer wird. Die Kooperation ist eine Aufforderung zu anderen intensiven Kooperation mit anderen Themen und Mitstreitern. Oldenburg als dynamische Zukunftsstadt, aber auch die Metropolregion Nordwest, kann hier Impulse setzen.

Die Wirtschaft wünscht sich zudem ein vermehrtes Eingehen auf den Bedarf ihrer potenziell gesuchten Fachkräfte im alltäglichen Leben. Dies führt dann zu einem nächsten Herausforderungskomplex. Als soziale Herausforderungen beim Umbau können die vermehrte Absicherung von der Familienfreundlichkeit allgemein und der vermehrte Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen gelten, beides u.U. auch in Kooperation mit interessierten Firmen. Auch eine Vernetzung mit Mehrgenerationenhäusern scheint aufgrund der demografischen Entwicklung sinnvoll. Überhaupt ist ein stärkeres Augenmerk auf altengerechte Erholungs- und Wohnstrukturen zu richten.

Ein weiteres Feld betrifft die flächennutzungsbezogenen Herausforderungen. Besonders das Stadtbild von Wilhelmshaven wurde als negativ erlebt. Eine nachhaltige Nutzung der „Schokoladenseite“ Wilhelmshavens zur Steigerung der Standortattraktivität ist ein wichtiger Ansatz. Auch die Umstrukturierung von Flächen gegen das Langeweileimage im Sinne von nachbarschaftlichen Aktivitäten oder künstlerischen Verschönerungsaktionen ist hier denkbar. Das Thema intelligentes Flächenmanagement ist bereits beim Ausbau thematisiert worden und wird auch in den nachfolgenden Strategiefeldern eine Rolle spielen.

Die Abbildung 45 fasst wieder die Ausführungen zur Umbau-Strategie zusammen.

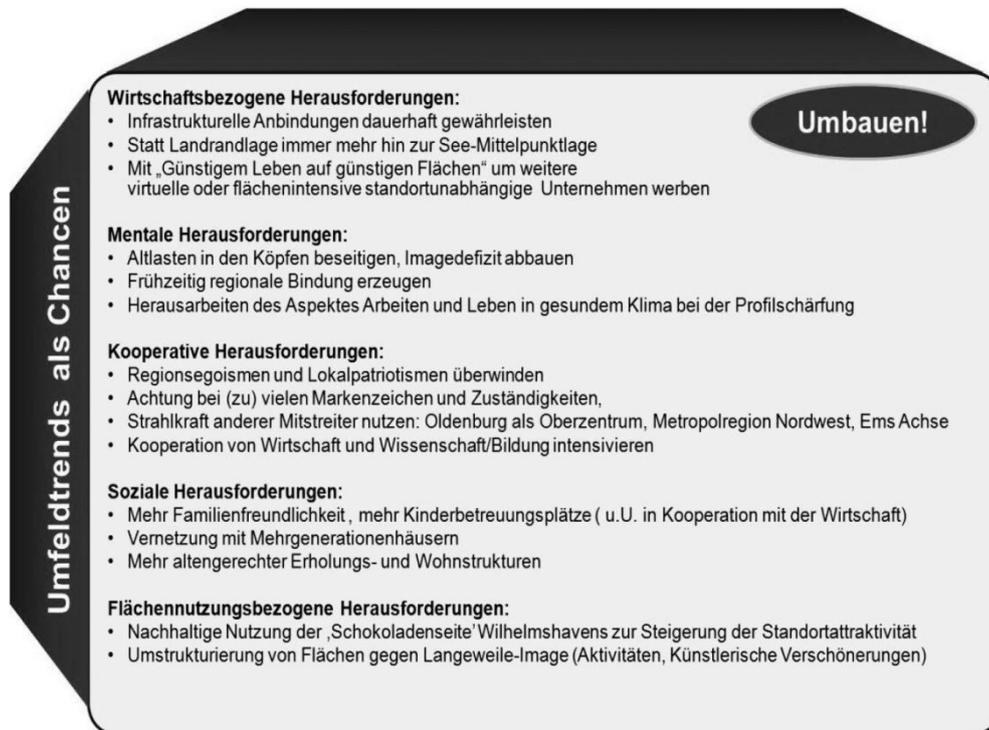


Abbildung 45: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 1.2 der SWOT-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

Damit kann das Augenmerk auf das dritte Feld der SWOT-Matrix gerichtet werden, das in erster Linie **Absicherungs-Strategien** umfasst. Hier wurden mit der wirtschaftlichen, der landschaftlichen, der kooperativen, der sozialen und der finanziellen Absicherung ebenfalls fünf Handlungsfelder diagnostiziert, die nun näher vorgestellt werden.

Die wirtschaftliche Sicherung basiert zunächst auf einer frühzeitigen Bindung potenzieller Fachkräfte von morgen an die Top-Branchen der Region. Um die jungen Menschen in der Region zu halten, sind Kooperationen von Wirtschaftsunternehmen mit Schulen oder bereits mit Kindergärten im Sinne von Patenschaften u. ä. denkbar. Denn nicht nur die Region, sondern auch die späteren Arbeitgeber müssen den Jugendlichen klare Perspektiven zu einem langfristig angelegten Lebensentwurf in der Region ermöglichen.

Auch die infrastrukturelle wirtschaftliche Anbindung muss weiterhin abgesichert werden, da sie die Basis für Top-Branchen darstellt. Dies gilt sowohl für Kommunikationsnetze, als auch für Verkehrswege zu Land (zweigleisige Bahnanbindung, Küstenautobahn) sowie zu Wasser und in der Luft (JadeWeserAirport in Mariensiel). Darüber hinaus beispielsweise auch für die Stromnetze und Erdölpipelines, die die notwendige Basis für die „Energiedrehscheibe“ der JadeBay Region sind. Gerade im Bereich des Baus neuer Stromtrassen

werden Risiken gesehen, den erzeugten Windstrom aus dem Norden bedarfsgerecht südwärts zu leiten, da entsprechende technische Umsetzungen bisher fehlen.

Eine weitere wirtschaftliche Sicherungsstrategie ist die Vorbereitung auf eine Unterstützung der Firmen im bevorstehenden „War for Talents“ durch die Region und ihre Interessenvertreter. Aufgrund des Verstärkungsprozesses dieses allgemeinen Phänomens durch die negativen Ranking-Prognosen für die JadeBay Region gilt es, gut vorbereitet zu sein und in intensiven Rückkopplungsgesprächen mit den Firmen adäquate Begleitmaßnahmen zu finden.

Im Rahmen der landschaftlichen Sicherung geht es um die nachhaltige Gestaltung von Küstenschutz. Hier leistet die allgemeine Klimadebatte rund um Erderwärmung und Anstieg der Meeresspiegel sicherlich Unterstützung. So kann hier u. U. bei sinnvoller Absicherung des Risikos sogar eine investive Chance aus Drittmitteln für die regionale Wirtschaft entstehen. Gleiches gilt für den Schutz des Weltkulturerbes Wattenmeer. Dieses sensible Ökosystem muss trotz und gerade wegen des Containerhafens und des Ölumschlags möglichst umfassend abgesichert sein. Investitionen hierzu machen aus dem bewussten Umgang mit dem Risiko eine wirtschaftliche Chance für die Region. Insgesamt zeigt sich hier erneut die Bedeutung eines ausgewogenen Miteinanders von Wirtschaft und Landschaft für die JadeBay Region. Dies gilt nur, wenn alle Interessengruppen gemeinsame Lösungen für die Region mit tragen können. Hierzu dient das nächste Feld der kooperativen Sicherung.

Die kooperative Sicherung in der Region und darüber hinaus, soll zunächst einmal die klaren Standortvorteile und Stärken jeder Teilregion klar benennen und sie dann zum Wohle aller vergemeinschaften. Dies wird insbesondere dann von Erfolg gekrönt sein, wenn die einzelnen Interessengruppen jeweils ihre Schwächen über die Stärken anderer abbauen können. Für den Prozess kooperativer Sicherung bedeutet dieses, faire und offene Verhandlungsprozesse mit zufriedenstellender Kompromissaushandlung. Nach derartigen Aushandlungsprozessen sollte dann überregional, regional und lokal mit einer Sprache gesprochen werden. Dies wiederum sichert ein klares und eindeutiges Image der Nordwest Region mit lokal ausdifferenzierten Spezifika für die Ansprache auswärtiger Firmen.

Die soziale Sicherung soll helfen, mögliche Abwanderungen zu vermeiden. Dies gilt insbesondere für Fachkräfte und junge Menschen. Hierfür muss die Region ein umfangreiches Vereins- und Gruppenleben erhalten sowie andere bedarfsgerechte Angebote für Jugendliche bereitstellen. Ferner gilt es, den Vorteil günstiger Lebenshaltungskosten langfristig zu sichern und zu unterstützen. Dies bedeutet auch, qualitativ hohen und gut nutzbaren Wohnraum, trotz Leerstand, für eine Übergangszeit weiterhin verfügbar zu halten.

Die finanzielle Sicherung wurde auch vor dem Hintergrund des Benchmarks Bremerhaven schließlich aufgenommen. Denn wie die Ergebnisse der Berlin-Studie zeigen, haben die vielfältigen, dort vorgenommenen Großinvestitionen zu hohen finanziellen Lasten geführt. Kommunale Großprojekte müssen daher einer Kosten-Nutzen-Analyse auch im täglichen Betrieb standhalten. Ein weiterer finanzieller Sicherungsbaustein ist die bestmögliche Ausschöpfung regionalpolitischer Fördermaßnahmen auf nationaler und europäischer Ebene.

Abbildung 46 zeigt alle Ergebnisse der Absicherungs-Strategien in der Zusammenfassung.

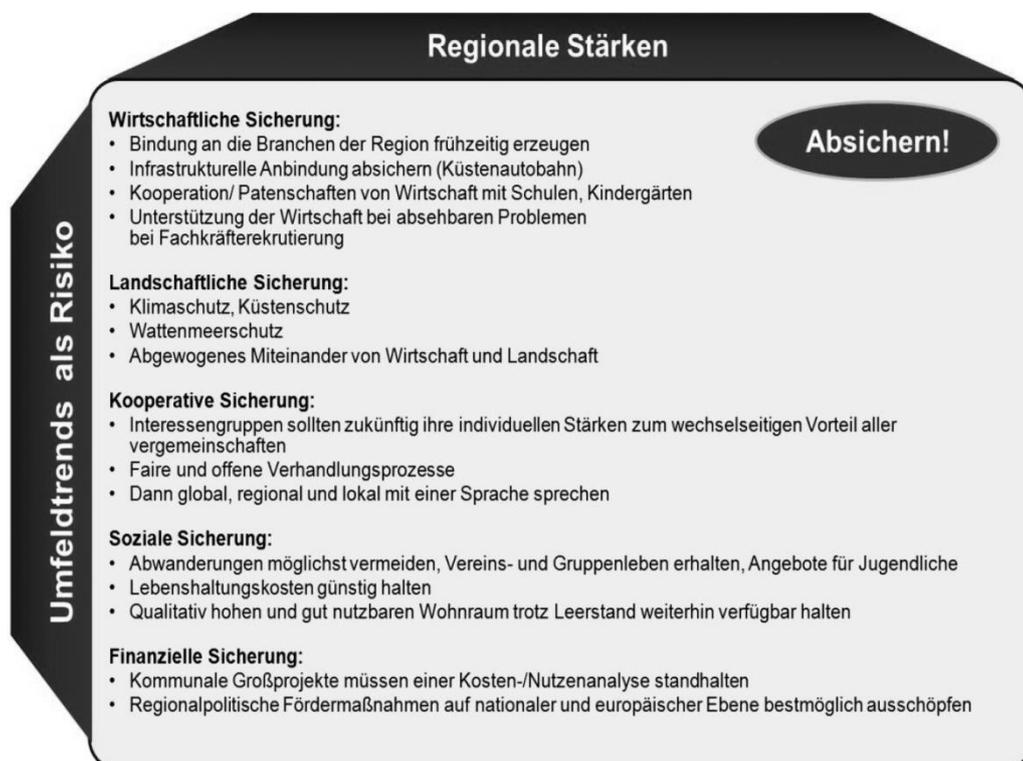


Abbildung 46: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 2.1 der SWOT-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

Damit bleibt als letztes Feld der SWOT-Matrix noch das Feld, in dem Schwächen auf Risiken treffen. In diesem Feld geht es somit um **Abbau-Strategien**. Dieser Abbau betrifft zunächst weitere mentale Altlasten. Während unter Feld 1.2 bereits beim Umbau von einigen Herausforderungen durch die Gedankenwelt in den Köpfen gesprochen wurde, handelt es sich hier um den Abbau von immer noch vermutetem Wunschdenken, z.B. im Sinne eines wieder auf 100.000 Einwohner aufwachsenden Wilhelmshavens. Diese Sehnsüchte nach früher hemmen die Entwicklung von morgen. Demografische und allgemeine Entwicklungsprognosen für die Region, insbesondere Wilhelmshaven, sprechen hier eindeutig eine andere Sprache.

Stattdessen gilt es, Denkblockaden aufzubrechen. Dies gilt besonders in Bezug auf die Größe und das Erscheinungsbild der Stadt Wilhelmshaven. Das Image der Stadt wird deutlich negativer erlebt als das der Region. Hier kann ein Denken in kleineren und ehrlichen Dimensionen helfen, die dann wieder gestaltbar werden - und auch tatsächlich gestaltet werden - im Sinne des schon erwähnten Umbaus von Flächen. Eine weitere Denkbarriere wird durch historisch gewachsene Lokalpatriotismen verursacht. Ihre Beseitigung kann Synergieeffekte haben.

Die Flächen sind aufgrund der abnehmenden Bevölkerung nicht nur vom Umbau, sondern u. U. sogar vom Abbau betroffen. Denn langfristig nicht nutzbare Flächen schädigen laut den empirischen Aussagen das Stadtbild von Wilhelmshaven und werden als negativer Imagefaktor angeführt. Für derartige Flächen lohnt sich die Suche nach privaten Investoren. Auch die Überlassung der Flächen zur künstlerischen Zwischengestaltung kann einen Beitrag zur Imageverbesserung leisten. Sollte ein Kunstobjekt wirklich fruchten und von der Bevölkerung und den Touristen angenommen werden, könnte hierdurch sogar Abbau verhindert werden und langfristiger Umbau realisiert werden. Wo ein Abbau allerdings notwendig wird, ist u. U. ein geordneter Rückbau und/oder eine Renaturierung eine durchaus sinnvolle Alternative. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund einer prognostizierten weiteren Bevölkerungsrückgangs.

Ein letztes Handlungsfeld betrifft den Abbau von kommunizierbaren Negativschlagzeilen. In der Region sollte vermieden werden. Ansätze zu einem positiven Imagewandel durch „Unachtsamkeit“ zu gefährden. So wurde beispielsweise dem Negativimage einer schrumpfenden Stadt die Kampagne „Wilhelmshaven lebt“ gegenübergestellt. Nach der Konzeption verwaiste diese Kampagne immer mehr. So fand sich beispielsweise eine

Website „Wilhelmshaven lebt, weil . . . “ mit Ergänzungsmöglichkeiten durch die Besucher. In einer Multimomentaufnahme ergab sich, dass diese Seite so wenig Traffic hatte, dass sie eher ein Indiz für das Sterben, als für das Leben der Stadt symbolisierte - dies natürlich ungewollt. Ein weiteres Beispiel zu unnötiger Angriffsfläche: Die Begrifflichkeit „Schlicktown“ als Name für Wilhelmshaven wird mittlerweile positiv eingesetzt und der Schlick ist in der Tat ein Markenzeichen für Jadebussen und Wattenmeer. Jedoch bietet die Einleitung ungeklärter Fekalabfälle bei Überlastung des Klärwerkes in diesem Kontext eine nicht ungefährliche Angriffsfläche.

Derartige Widersprüche sind kritisch zu hinterfragen und im Zuge möglicher Imagekampagnen und Positionierungsschwerpunkte entsprechend möglichst im Vorfeld als Risiko aufzuspüren und zu beseitigen. Anderenfalls sind vielfältige Kommunikationsanstrengungen sehr schnell unwirksam.

Die gesamten Handlungsfelder bezüglich der Normstrategie Abbauen zeigt Abbildung 47.

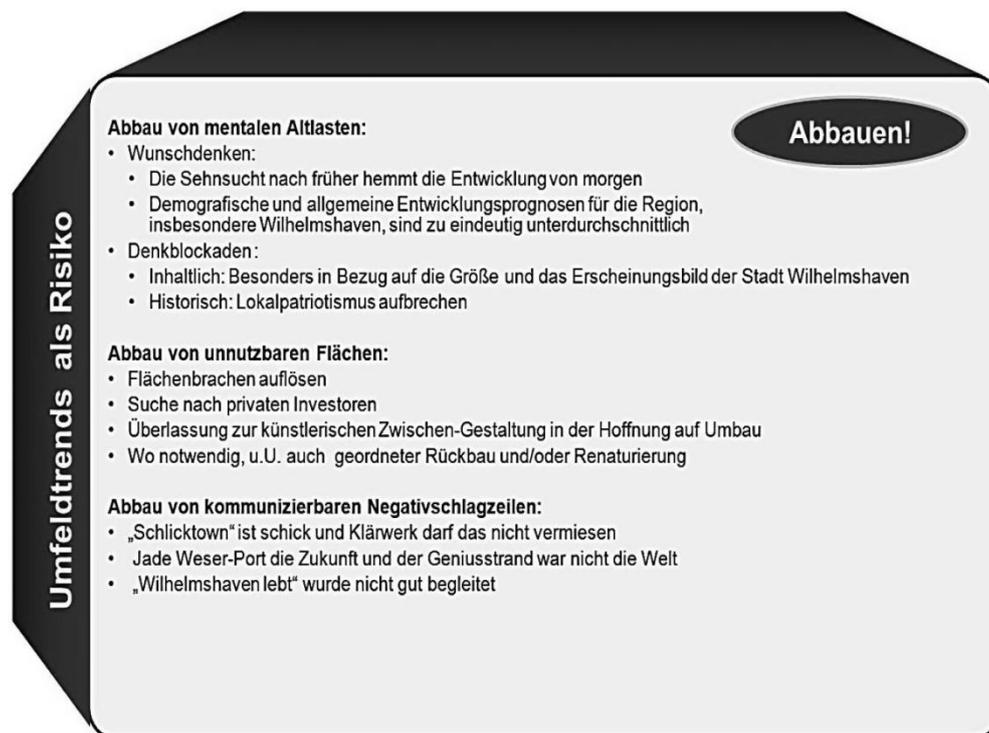


Abbildung 47: Inhaltliche Ausgestaltung von Feld 2.2 der SWOT-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

Damit ist die SWOT-Matrix umfassend vorgestellt worden. Dies geschah bewusst immer im Rückbezug zu den vorher abgearbeiteten drei Fokusfeldern, da dort in dreifacher Form Anhaltspunkte für die verdichtete Darstellung gefunden wurden.

Der nächste Schritt thematisiert abschließend die zehn konkreten Handlungsansätze, die aus den Erkenntnissen über die Untersuchungsgegenstände gewonnen werden konnten.

6.2. Handlungsansätze

1. „Die JadeBay Region ist besser als ihr Ruf“ - Das ist die Botschaft nach außen

Die empirischen Untersuchungen dokumentieren nachdrücklich ein Imageproblem der JadeBay Region, insbesondere der Stadt Wilhelmshaven. Hier liegen zwischen dem wahrgenommenen „Schein“ und dem realen „Sein“ offensichtlich Welten. Eine offensive Öffentlichkeitsstrategie zugunsten der Region ist dringend erforderlich. Alle Werte der Region (Natur, Infrastruktur, Wirtschaft) sind in die Waagschale zu legen. Die von der JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft praktizierte Werbung mittels breiter Themenfeldern wie „Lernen“, „Arbeiten“, „Leben“ und „Investieren“ ist in diesem Kontext eine vorbildliche Strategie.

Die Erhöhung der Standortattraktivität für Fachkräfte kann beispielsweise durch die Darstellung der „Luftfahrtregion JadeBay“ nach außen gut präsentiert werden. Durch die Substitution von Aluminium durch Titan oder Kohlenfaserverbundstoffe werden industrielle Zukunftsfelder eröffnet, die öffentlichkeitswirksam gemacht werden sollten. So kann anhand einer Schlüsselindustrie die technologische Konkurrenzfähigkeit und Attraktivität der Region verdeutlicht werden. Dies gilt nicht nur für die Gewinnung erfahrener Arbeitskräfte, sondern auch für die Nachwuchsgewinnung, da in der JadeBay Region die Technologiezentren und das Ausbildungszentrum, angegliedert an die Standorte von Premium AEROTEC GmbH, erheblich als Unterstützung in der Weiterbildung und Entwicklung dienen.

2. Qualifizierte Arbeitskräfte aus der Region müssen in der Region gehalten werden

Kurz gesagt: Für jeden qualifizierten (zukünftigen) Arbeitnehmer, der aus der Region selbst stammt, muss ein potenzieller Kandidat von außen weniger eingeworben werden. Wer in der JadeBay Region aufgewachsen ist, weiß die Qualitäten der Heimat zu schätzen. Jeder einheimischer begabter junger Mensch, der dennoch die Region verlassen muss, weil ihm keine Bildungs- bzw. Arbeitsperspektive vor Ort eröffnet wird, ist ein Verlust für die Region. Dem gilt es mit einem exzellenten Ausbildungs- und Studienangebot entgegen zu wirken. Hier ist die JadeBay Region mit ihrem breiten Angebot an

schulischer Ausbildung sowie dem Studienangebot der Jade Hochschule gut aufgestellt. Dieses Angebot gilt es sicherzustellen und weiter auszubauen.

Nicht nur die Bildung von jungen Menschen hat eine wichtige Bedeutung, sondern auch die Weiterbildung der Erwachsenen. Durch die niedrige Geburtenrate werden in Zukunft immer weniger junge Menschen für eine Ausbildung oder als Fachkräfte zur Verfügung stehen. Die Region muss sich mit einer alternden Bevölkerungsstruktur beschäftigen und die nachhaltige Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt anstreben, wie z.B. im Regionalprogramm „Arbeitsmarkt 50“.¹⁵⁰ Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels müssen zudem auch in der JadeBay Region die bundesweit diskutierten Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenarbeitsquote umgesetzt werden.

3. Die Magnet-Branchen der JadeBay Region sind die „Zugpferde“ der wirtschaftlichen Entwicklung

Jede wirtschaftliche Entwicklung einer Region ist multikausal unterlegt. Dennoch zeigen sich vergleichbare Muster, die Rückschlüsse auf die JadeBay Region zulassen. Von entscheidendem Vorteil für einen Wirtschaftsaufschwung einer Region ist es, mehrere „Zugpferde“, d.h. starke Wirtschaftsbranchen, aufweisen zu können. Hier hat die JadeBay Region ihre Stärken in den genannten motorischen Sektoren:

- So können z.B. die Zulieferer vor Ort durch die positive Entwicklung der Luftfahrtindustrie in der JadeBay profitieren.
- Die JadeBay Region bietet beste Rahmenbedingungen für Produktion, Lagerung, Montage, Services und Umschlag von groß dimensionierten On- und Offshore-Komponenten. Die seit langem in der Region etablierten Unternehmen und Institutionen, sowie weitere hinzukommende Unternehmen bestärken die JadeBay als „On- und Offshore-Kompetenzregion“.
- Die JadeBay Region kann insgesamt auch dadurch gewinnen, dass der Deutschland-Tourismus eher noch an Bedeutung zunehmen wird, gerade in Zeiten von z.B. politischen Unruhen in beliebten Urlaubsländern oder durch immer wieder vorkommende Streiks durch Piloten, Fluglotsen, Flughafenpersonal, etc. Die Bedeutung der „Best-Ager“ mit hoher Kaufkraft, die die Natur und die Erholung schätzen, bietet gute Möglichkeiten, spezielle Reiseangebote auf diese Gruppe abzustimmen und diese

¹⁵⁰ Das regionale Projekt „arbeitsmarkt50“, das seit 2005 als Teil des Bundesprogramms „Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ agiert, betreut die Regionen Friesland, Wilhelmshaven, Wesermarsch und Wittmund. Ziel des Projektes ist die Einbindung von Langzeitarbeitslosen ab 50 Jahren in den ersten Arbeitsmarkt. Paktpartner sind die Jobcenter Wilhelmshaven, Friesland und Wesermarsch, seit Januar 2009 gehört auch das Jobcenter Wittmund mit dazu.

somit in die JadeBay Region zu „locken“. Durch den Wandel im Gesundheitswesen und das gestiegene Gesundheitsbewusstsein der Menschen ist die Nachfrage nach privat finanzierten Kur- und Rehaaufenthalten sowie Wellnesspaketen in dieser finanzstarken Zielgruppe gestiegen. Die Grundlagen sind mit dem Meer vor der Tür und der heilklimatischen Luft von Natur aus gegeben. Unterkunftsanbieter könnten hier ihre Angebote erweitern, in dem z.B. Wellnessbereiche integriert werden, Thalasso-Anwendungen, die für diese Region typisch sind, angeboten werden oder der Besuch im örtlichen Schwimmbad im Übernachtungspreis beinhaltet ist.

- Eine gute Auslastung der Tourismuswirtschaft herrscht während der Saisonzeiten, allerdings gibt es während der Nebenzeit eine deutliche Unterbelegung der vorhandenen Kapazitäten. Hier bestehen die Aussichten, Urlauber mit speziellen Sonderangeboten anzulocken, wie z.B. All-inclusive mit besonderem Wellness-Verwöhn-Programm, wie es sie schon in vielen Hotels gibt. Dadurch entsteht vielleicht die Möglichkeit, auch Urlauber zu gewinnen, die dann - überzeugt von der Qualität der Region - ihren nächsten „großen Jahresurlaub“ auch in der Region verbringen möchten.

4. Das Nebeneinander von Industrie, Freizeit und Tourismus muss erhalten bleiben

Die JadeBay Region schafft es bisher in beispielhafter Form, industrielle und tourismuswirtschaftliche Wertschöpfung zugleich zu generieren. Zukünftige industrielle Ansiedlungen müssen den tourismuswirtschaftlichen Bedürfnissen Rechnung tragen, um ein „Nullsummenspiel“ zu vermeiden. Bezüglich der Flächennutzung entsteht leichtes ein Spannungsfeld und die industrielle Nutzung von Raum kann unter Umständen dem touristischen Erwartungshorizont von einem Naturerlebnis zuwiderlaufen.¹⁵¹

Bestenfalls können Großprojekte, wie der JadeWeserPort oder der Kavernenbau in Etzel, eine Symbiose mit dem tourismuswirtschaftlichen Angebot eingehen. Urlauber integrieren einen Besuch des Informationscenters am JadeWeserPort bereits heute in ihren Urlaub. Durch die Entwicklung von attraktiven Angeboten und bequem buchbaren Paketen für den Besuch des JadeWeserPorts kann bei vielen Urlaubern und Neugierigen das Interesse an einen Besuch geweckt werden. Städte wie z.B. Hamburg oder Rotterdam nutzen ihre Häfen schon länger für touristische Zwecke und geben ein gutes Beispiel. Auch die Info-Box in Etzel ist ein gelungener Baustein einer „touristischen Umarmung“ der Industrieprojekte.

¹⁵¹ Vgl. Hauschild/Hilligweg/Kull (2008), S. 49

Bei einer Befragung von Urlaubern im Wangerland benannten 40% Störgefühle durch Industriebetriebe.

5. Die Region muss ihre Kräfte bündeln und vernetzt denken

Die Stärke der einzelnen Branchen und Unternehmen lässt sich im regionalen Verbund steigern, je besser eine Vernetzung funktioniert. Die regionale Wirtschaft hat bereits frühzeitig die Notwendigkeit von überregionalen Vernetzungen erkannt. Einige Beispiele hierfür mögen dies bezeugen:

- CoastSite: Vermarktung und Entwicklung des Standortes Wilhelmshaven für Unternehmen der Chemie- und Technologiebranche.
- Maritimes Cluster Norddeutschland: Bündelung eines gemeinsamen Clustermanagement für Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen.
- QualiMare: Regionales Qualifizierungsnetzwerk für die Maritime Wirtschaft.
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (Landkreise Friesland, Wesermarsch, Wittmund sowie Stadt Wilhelmshaven): Erarbeitung strategischer Ansätze und Projekte, um neue Wachstumschancen zu nutzen, bestehende Stärken auszubauen und Standortschwächen zu beheben.
- Nordsee GmbH: Vermarktung der gesamten Urlaubsregion.
- JadeBay^{Wind}: Vermarktung der Hafenstandorte Wilhelmshaven, Brake und Nordenham bei internationalen Analysten und Fachleuten als interessante Offshore-Standorte.

All diese Beispiele sind positive Ansätze, die es weiter auszubauen gilt. Denn hier liegen für alle Netzwerkpartner, besonders aber eben auch für die JadeBay Region, enorme Kraftreserven durch Synergieeffekte, die es zu nutzen gilt. Dies beinhaltet auch überregionale Einbindungen in die nordwestliche Metropolregion sowie alle denkbaren Kooperationen mit der „Dynamik“-Stadt Oldenburg.

6. Die Region muss ansiedlungswillige Unternehmen willkommen heißen

Die Wachstumsregion JadeBay bietet eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten für Unternehmen jeder Größenordnung. Ob aus Mitteln der EU, der BRD, des Landes Niedersachsen oder der Kommunen vor Ort. Investitionen werden unterstützt. Außerdem stehen Förderprogramme der N-Bank und der KfW zur Verfügung.¹⁵²

Mittels der umfangreichen Gewerbeflächen sind die Investoren zielgruppengerecht zu bedienen:

- Gewerbepark Nord nördlich von Nordenham: 10,24 ha

¹⁵² Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft GmbH, Investieren (2012)

- Hafenerweiterung Nord in Brake (Flächen mit Pieranlagen, Straßen- und Gleisanschluss und Erschließungsanlagen): 75 ha
- Gewerbe & Logistik Port Varel: 9,81 ha
- JadeWeserPark mit den Zielgruppen der Logistikunternehmen: 22 ha
- Nordhafen in Wilhelmshaven für Umschlagbetriebe und Offshore: 11 ha
- Heppenser Groden Mitte für produzierendes Gewerbe & Handwerk: 5 ha
- Heppenser Groden Nord für Handwerk & Groß- & Versandhandel: 17,49 ha
- Güterverkehrszentrum JadeWeserPort Wilhelmshaven: 120 ha
- Gewerbegebiet Bauens/Memershausen in unmittelbarer Nachbarschaft zur Erdölraffinerie und der chemischen Industrie: 84,4 ha
- Bohnenburger Deich für Unternehmen der chemischen Industrie: 6,8 ha

Ein „Subventionswettbewerb“ zwischen den Kommunen und Landkreisen um ansiedlungswillige Unternehmen ist dringend zu vermeiden. Interkommunale Gewerbegebiete können helfen, diesen Konflikten entgegenzutreten.

7. In der Region geht es immer wieder um ein intelligentes Flächenmanagement

Die JadeBay Region lebt in und von ihrer Fläche in ganz besonderer Art: Zunächst ist die Fläche im Naturzustand ein starker Positionierungsvorteil der Region, den es zu erhalten und zu pflegen gilt. Weiterhin ist die Fläche auch im Hinterland der Küste weitläufig und relativ preisgünstig an Gewerbetreibende aller Art vermittelbar. Und schließlich sind aufgrund des demografischen Faktors für die Region vermehrt ungenutzte Flächen zu erwarten. Dies alles bedingt die Forderung nach einem intelligenten Flächenmanagement. Industrieansiedlungen können den Erholungswert der Landschaft nicht nur durch Emissionen und Unfälle schädigen, sondern auch durch verbaute optische Eindrücke. Allerdings gilt es, die tatsächlichen Störgefühle bei Touristen und Einwohnern in Bezug auf veränderte Flächennutzung adäquat zu erfassen. Beispielsweise werden Windkraftanlagen trotz ihrer „Verspargelung der Landschaft“ mittlerweile weniger mit optischen Störeindrücken belegt, sondern eher als zur Landschaft gehörig und notwendig angesehen.¹⁵³ Entsprechende Bürger- und Gästebefragungen, Bürgerbeteiligungen und faire Informationspolitik sind hier unabdingbar. Das Handlungsspektrum zeigt Abbildung 48.

¹⁵³ Vgl. Hilligweg/Kull (2005)

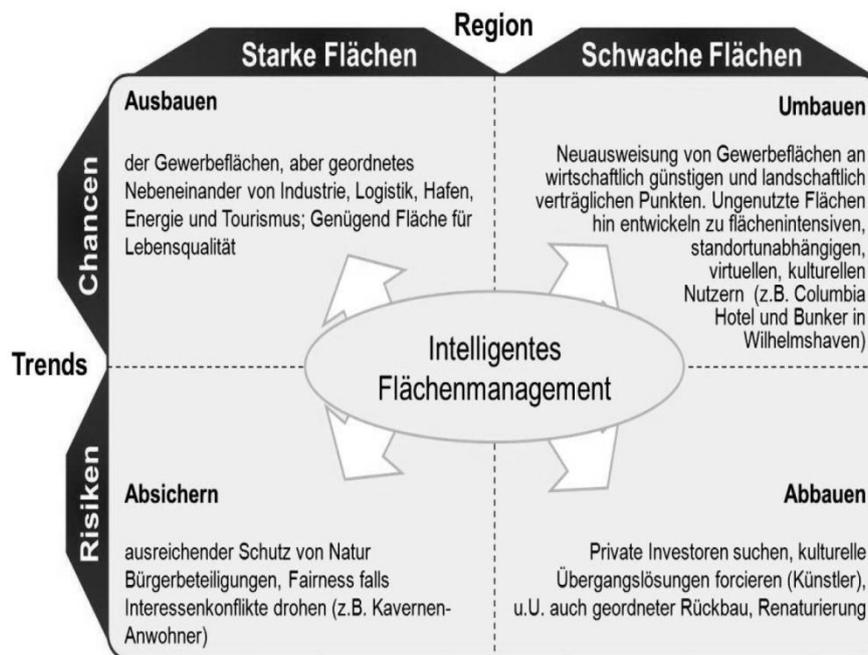


Abbildung 48: Handlungsansätze für intelligentes Flächenmanagement (Quelle: Eigene Darstellung)

8. Die Verbesserung der Infrastruktur bleibt eine Kernaufgabe

Auch wenn der JadeWeserPort dazu beiträgt, den strategischen Blick von ländlicher Randlage zu seeseitiger Zentrallage umzuinterpretieren, darf die verkehrstechnische Anbindung an das Festland nicht vernachlässigt werden. Im Güterverkehr muss ein fließender Abtransport der seeseitig gelieferten Güter gewährleistet sein. Durch die lange Zeit nur eingleisige Anbindung des JadeWeserPorts hätte es zu erheblichen Engpässen beim An- und Abtransport der Güter führen können. Dadurch wäre u. U. die Wettbewerbsfähigkeit mit anderen Häfen geschwächt worden. Die im Bau befindliche zweigleisige Anbindung sollte zeitnah durch eine Elektrifizierung ergänzt werden.

Ob und in wie weit der Flughafen (JadeWeserAirport) über die Geschäftsflug-Perspektive seine Kapazitäten weiter aufstocken kann, als bisher (Flächenflugzeuge bis 14.000 kg und Hubschrauber bis 20.000 kg¹⁵⁴), wird sich im Zuge weiterer Entwicklungen rund um den JadeWeserPort zeigen müssen. Auch die schon lange angedachte Küstenautobahn kann weitere infrastrukturelle Verbesserungen bringen. Dies betrifft neben dem Güterverkehr auch den Personenverkehr, insbesondere hier den Fremdenverkehr durch Urlaubsgäste.

¹⁵⁴ Vgl. JadeWeserAirport (2012)

Sowohl für die Bevölkerung als auch für Touristen, ist der Umbau und die Verdichtung des ÖPNV-Netzes interessant. Hierbei geht es um die Sicherung und Förderung von Rahmenbedingungen, die eine nachhaltige Entwicklung freizeit- und tourismusrelevanter Verkehre ermöglichen und dabei die Mobilität aller demografischen Gruppen berücksichtigen. Unter Umständen können innovative Verkehrskonzepte, wie ein Car-Sharing mit Elektromobilen und Elektrofahrrädern, neue Impulse setzen. Die Region sollte kooperativ auf die gemeinsame Suche nach intelligenten Entwicklungsansätzen für den Umbau des Personenverkehrs mit Blick auf die Reduzierung der Gesamtreisezeit und etwaiger Transportmittelbrüche gehen. Die reibungslosen Anschlussmöglichkeiten bieten erhebliche Zufriedenheitsreserven.

9. Die Vermarktung der Region muss sensibel kooperative Strategien verfolgen

Die bisherige Bestandsaufnahme zeigt deutlich, dass die Vermarktung der Region Nordwest im Ganzen oder auch als Teilgebiet von vielen Interessengruppen als Aufgabe angesehen und engagiert angegangen wird. Diese grenzen einerseits das Gebiet unterschiedlich ab und kommen andererseits aus unterschiedlichen Interessenslagen zu ihrer Positionierung. Abbildung 49 gibt zur Veranschaulichung dieser Problematik einen Ausschnitt der Markenlandschaft bezüglich des Umfeldes der JadeBay Region.

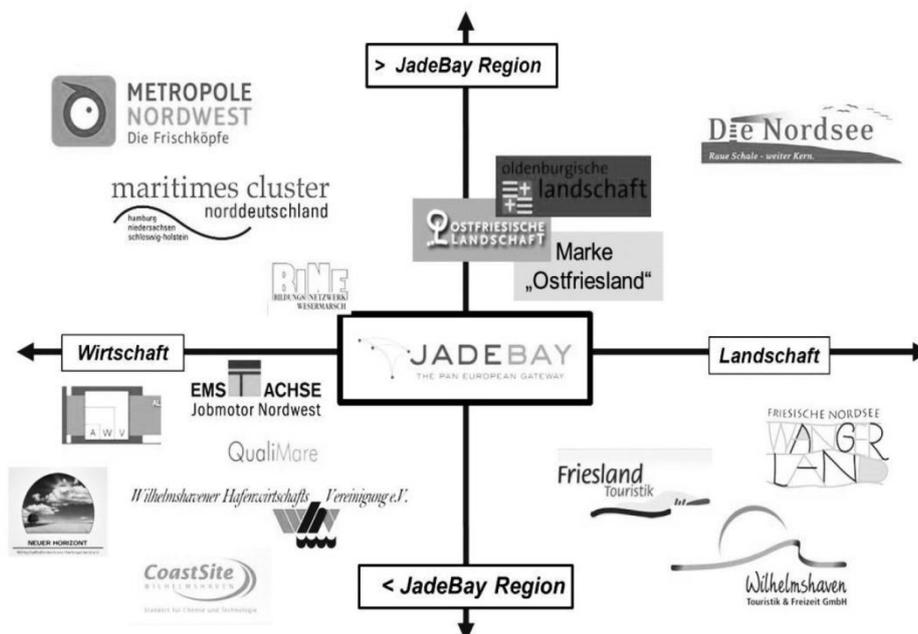


Abbildung 49: Beispiele für die Vielzahl von Interessengruppen am Marketing für die Region (Quelle: Eigene Darstellung)

Hier deutet sich ein hoher Koordinationsaufwand an, wenn die Region nicht mit separierenden Interessenvertretungen agieren will, sondern nach innen und außen

(national und global) mit gebündelten Kräften wahrgenommen werden soll. Die JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft kann hier eine Federführung im Moderationsprozess übernehmen. Sie ist, wie die obige Abbildung zeigt, einerseits groß genug, um Koordinations- und Integrationskraft entwickeln zu können, andererseits aber kann sie bei geschicktem und behutsamem Markenaufbau auch die Mittlerstellung hin zum Tourismus und zum Landschaftsschutz verkörpern. Zumindest aber kann die JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft ein starker Spieler im Aushandlungsprozess der jeweiligen Positionierungsargumente einzelner Marken sein. Hierfür sind insgesamt in der Vermarktung der Region wiederum die vier Normstrategien Ausbauen, Absichern, Umbauen und Abbauen in der nachfolgenden Abbildung weiter ausgeformt.

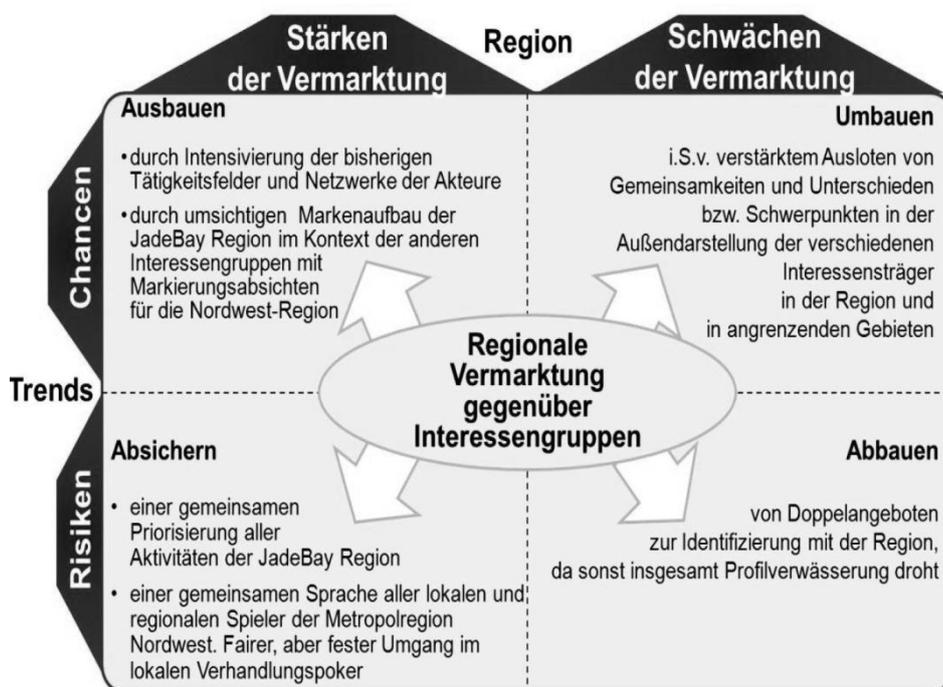


Abbildung 50: Strategien der Vermarktung der Region im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

10. Die Vermarktung der Region muss eine starke Komponente in die Region richten

Bei allen Anstrengungen um ein möglichst positives Image darf ein wichtiger Multiplikator nicht vergessen werden: Die ansässige Bevölkerung. Die festgestellten mentalen Altlasten sind nicht einfach wegzudiskutieren. Hier muss ein Prozess des behutsamen Wandels forciert werden, der glaubwürdig nach entsprechenden Worten auch Taten folgen lässt („Walk the Talk“). Um in dieser Innenorientierung erfolgreich zu sein, muss gerade auch die Lokal- und Regionalpolitik verstärkt in den Kooperationsprozess einbezogen werden. Denn diese Gruppen sind letztlich die Interessenvertreter für die

Bürgerinnen und Bürger der Region. Ziel dieses regionsinternen Wandlungsprozesses ist es, in Anlehnung an das Ruhrgebiet ein neues „Wir-Gefühl“ zu schaffen und auch nachhaltig zu beleben.

Ausrichtung zielt dabei weniger auf Schnelligkeit und Großartigkeit als vielmehr ein nachhaltiges, stetiges Konzept zwischen Beharrlichkeit und Pragmatismus im Interessenausgleich des Wandels. Die Bodenhaftung und Bescheidenheit ist ein weit verbreiteter mentaler Charakterzug in der Region. Dieser sollte auch Leitlinie für den Wandel in der Region und in den Köpfen der Menschen sein. Eine langfristige Strategie der kleinen Schritte ist zu empfehlen. Sie wird dann umso erfolgreicher sein, weil die eigene Bevölkerung wieder an ihre Zukunft glauben kann. Und dazu gibt es durchaus eine Vielzahl guter Gründe. Denn, und damit schließt sich der Kreis der zehn Empfehlungen: Die JadeBay Region ist besser als ihr Ruf.

Diesen Kreis der zehn Handlungsansätze zeigt Abbildung 51 in seiner Gesamtheit.



Abbildung 51: Zehn Handlungsansätze im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach dem auch diese Arbeitsergebnisse vorgestellt wurden, bleibt zum Schluss des Berichtes, nun ein kurzes Fazit zu ziehen.

7. Fazit

Auf der Angebotsseite kämpfen die Unternehmen seit je her mit ihren Produkten um Marktanteile. Bedingt durch den demografischen Wandel tritt nun auf der Nachfrageseite für die Unternehmen der Wettbewerb um die Arbeitskräfte der Zukunft hinzu. Wollen Unternehmen langfristig überleben, muss die Suche nach geeigneten jungen Fachkräften und Auszubildenden erfolgreich sein. Wollen Regionen überleben, müssen sie hierzu die Rahmenbedingungen schaffen - und damit zugleich neuen Unternehmen signalisieren, dass sich eine Ansiedlung in der Region ohne Arbeitsmarktbarrieren realisieren lässt. Die Entwicklung einer Region benötigt dazu Kernbranchen mit nationaler und internationaler Strahlkraft.

Hier kann die JadeBay Region in mehrfacher Hinsicht punkten: Als „Energiedrehscheibe“ und „Logistikdrehscheibe“ oder auch als „Tor zur Welt“, mit einer aus dem JadeWeserPort erwachsenden besonderen Entwicklungsdynamik. Die Zukunftsfähigkeit der Region gewinnt entscheidend durch Vorzeigeprojekte wie Ausbildungs- und Technologiezentren, Hochschule und Hafenenwicklung. Die JadeBay Region hat also – auch unter objektiver Betrachtung - vieles zu bieten.

Über die Wahl eines Wohn- und Arbeitsstandortes entscheidet jedoch jedes Individuum aufgrund seiner subjektiven Sicht auf die Region. Die Wahrnehmung der Region wird geprägt durch überregionale, in den Medien verbreitete Standort-Rankings, die nur wenig Gutes über die Gebietskörperschaften der JadeBay Region vermelden. Zudem wird der potenzielle Neubürger der Region durch die wahrgenommenen Stimmungsbilder der Menschen vor Ort beeinflusst. Ist es der Region bereits gelungen, die „mentalen Altlasten“ aus der wirtschaftlich schwierigen Vergangenheit zu überwinden? Offensichtlich besteht bei den Unternehmen aufgrund einer konstatierten mangelnden Standortattraktivität die Sorge um die Gewinnung von Fachkräften. Den Personalvermittlern fällt die Präsentation der Region als Wohn- und Arbeitsraum nicht leicht, auch weil die Strahlkraft der Stadt Wilhelmshaven auf die Region ausbleibt. Studierende und Studienplatzbewerber der Jade Hochschule vermuten in der Region nicht die Arbeitsplätze, die sie nach erfolgreichem Studium einnehmen wollen. Darüber hinaus sehen sie diesen Sachverhalt allerdings nicht als so wichtig an. Es stellt immer ein gravierender Verlust für die Region dar, wenn sich junge, gut ausgebildete Studienabsolventen für einen Arbeitsplatz außerhalb der JadeBay Region entscheiden.

Für die Entscheidungsträger vor Ort müssen die globalen und regionalen Bewertungen ein neuerlicher Hinweis sein, den langfristig und strukturell wirkenden Zukunftsrisiken entschlossen entgegenzutreten. Die für die Studie gewählten Benchmarks machen Mut, dass die Überwindung von physisch-materiellen und mentalen Altlasten gelingen kann. Insgesamt zeigen die Benchmarks, dass die JadeBay Region bereits richtungsweisende Maßnahmen zur Imageverbesserung, interkommunalen Zusammenarbeit und Stärkung von Kernbranchen betreibt. Dabei muss aus der parallel verlaufenden Förderung von Industrie und Tourismus kein Widerspruch erwachsen. Da die Gebietskörperschaften der JadeBay Region äußerst gewissenhaft mit knappen Mitteln umzugehen haben, sollten Umstrukturierungsmaßnahmen vorab einer intensiven Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden. Hier erwächst im Einzelfall ein neuerlicher, stärker projektbezogener Forschungsbedarf.

Die abschließende SWOT-Analyse zeigte in verdichtender Form Handlungsansätze für die Region auf. Hierfür wurden die aus den drei Fokusfeldern (Sekundärbeschreibung, empirischer Aufriss, Benchmarks) gewonnenen Ergebnisse als Erkenntnisgrundlage herangezogen. Dabei bilden sich Normstrategien für den Ausbau von Stärken bei vorhandenem Chancenpotenzial, für die Absicherung von Stärken bei gegebenem Risikopotenzial, für den Umbau von Schwächen vor dem Hintergrund von Chancen sowie für den Abbau von Schwächen bei gleichzeitig vorhandenen Risiken heraus.

In der Studie wird bewusst von Handlungs*ansätzen* gesprochen, denn die Autoren dieses Berichtes wissen sehr wohl, dass keine Strategie und keine Empfehlung für die JadeBay Region schon abschließend sein muss. Bildet der Bericht den Grund zu vielfältiger Diskussion und intensiver Auseinandersetzung des Lesers mit der Region, so ist schon Vieles erreicht. Darüber hinaus bietet der Bericht neue Anstöße für weitergehende Forschungsarbeiten, so etwa in den Bereichen des Standortmarketings oder der interkommunalen Zusammenarbeit.

Eines wollen die Autoren aber mit großer Gewissheit an dieser Stelle wiederholen: Bei der Förderung der JadeBay Region sind Ausdauer und Geduld der politischen Entscheidungsträger, der Menschen und Unternehmen vor Ort gefordert. Dies sind damit Charaktereigenschaften, die die Menschen in dieser Region kennzeichnen und auf die die JadeBay Region auch zukünftig bauen kann.

Quellenverzeichnis

Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung: Die demografische Lage der Nation, http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demografische_Lage_2011/D-Engagement_online.pdf (Stand: 2011, Abfrage: 27.08.2012)

Blotevogel, H. H. (2001): 80 Jahre regionale Selbstverwaltung im Ruhrgebiet, in: Habrich, W., Hoppe, W. (Hrsg.): Strukturwandel im Ruhrgebiet: Perspektiven und Prozesse, Duisburger geografische Arbeiten, Dortmund

Bremenports GmbH & Co KG: Die bremischen Häfen in Zahlen, http://www.bremenports.de/1973_1 (ohne Stand, Abfrage: 05.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: FoodPort, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: LogInPort, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start&main=http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/detail.php?id=8794&menu=8786&sub=8794> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: Projekte, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: Schön, dass Sie hier auftauchen!, <http://ebookbrowse.com/bis-broschuere-16062008-entfassung-pdf-d90462739> (Stand: 2008, Abfrage: 06.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: Tourismusresort Havenwelten, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start&id=8796&menu=8786&sub=8796> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: Windenergie, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start> (Stand: 2008, Abfrage: 10.01.2012)

Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH: Wissenschaftliche Einrichtungen, <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/list.php?page=start&id=8810&menu=8817&sub=8810> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Bunde-Etzel-Pipeline GmbH & Co KG: Erschließung der Erdgasspeicher in Etzel, <http://de.bepipeline.de/index.php?id=34> (ohne Stand, Abfrage: 05.01.2012)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: <http://www.buergerdialog-bmbf.de/energiotechnologien-fuer-die-zukunft/298.php> (Stand: 2012, Abfrage: 29.07.2012)

Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.: http://www.bdli.de/index.php?option=com_content&view=bdiarticle&layout=press&id=2696&Itemid=16 (Stand: 16.04.2012, Abfrage: 26.7.2012)

Bund-Länder-Planungsausschuss der GA: <http://www.elwis.de/Foerderprogramme/Motorenfoerderprogramm/Karte-GRW-Gebiete.pdf> (Stand: 2003, Abfrage: 29.7.2012)

CDU in Niedersachsen: http://downloads.cdu-niedersachsen.de/pdf/CDU_Eckpunkte_Energiewende.pdf (Stand: 2011, Abfrage: 29.07.2012)

Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998): The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly III, Boston

Der Stern: <http://www.stern.de/politik/deutschland/energiewende-zweifel-an-erreichbarkeit-aller-ziele-wachsen-1857942.html> (Stand: 2012, Abfrage: 29.7.2012)

Deutsche Bahn: Liniennetzplan Nahverkehr Niedersachsen/Bremen, http://www.bahn.de/p/view/mdb/pv/planen_buchen/liniennetzkarten/2012/MDB100053-lieniennetzplan_niedersachsen_bremen_2012.pdf (Stand: 11.11.2011, Abfrage: 08.12.2011)

Deutsche Post AG: Glücksatlas Deutschland 2011 - Erste Glücksstudie der Deutschen Post, www.gluecksatlas.de/cms/index.html (Stand: 26.09. 2011, Abfrage: 06.08.2012)

Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2011): Wattenmeer, <http://www.unesco.de/welterbe-wattenmeer.html> (Stand: 18.12.2011, Abfrage: 01.01.2012)

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): http://www.ihk-oldenburg.de/download/2011-12_dihk_faktenpapier_nicht-energetische_rohstoffe.pdf (Stand: 2011, Abfrage: 29.7.2012)

Die Nordsee GmbH: <http://www.die-nordsee.de/home/wir-ueber-uns.html> (ohne Stand, Abfrage: 30.07.2012)

Die Zeit: Zeit-online, <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2009-11/seehofer-finanzausgleich-saarland> (Stand: 2009, Abfrage: 29.07.2012)

Ernest & Young (2007): LOHAS - Lifestyle of Health and Sustainability, www.marktnotizen.de/ErnstYoung-LOHAS.pdf

Eurogate; online verfügbar unter: http://www.eurogate.de/live/eg_site_de/show.php3?id=233&nodeid=233&_language=de (Stand: 2011, Abfrage: 26.12.2011)

Europäische Kommission: http://ec.europa.eu/news/culture/100107_de.htm (Stand: 2012, Abfrage: 30.07.2012)

Faix, W. G., Mergenthaler, J. (2009): War for talents, in: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.), Talent Kompetenz Management, Stuttgart

Förderland – Wissen für Gründer und Unternehmer: <http://www.foerderland.de/1070.0.html#c7991> (ohne Stand, Abfrage: 29.7.2012)

Frankfurter Allgemeine Zeitung: FAZ-Net, <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/demografischer-wandel-der-ansturm-der-alten-1407465.html> (Stand: 18.01.2007, Abfrage: 29.7.2012)

GDF SUEZ: <https://www.gdfsuez-energie.de/de/erzeugung/erzeugungsanlagen/wilhelmshaven> (Stand: 2012, Abfrage: 27.7.2012)

GfK Geomarketing: GfK Bevölkerungsstrukturdaten: Anteil der Haushalte im Rentenalter 2007, http://www.geobranchen.de/images/stories/gfkbvds_karte07.jpg. (Stand: 2007, Abfrage: 25.07.2012)

GfK Geomarketing: GfK Bevölkerungsstrukturdaten: Anteil der Singlehaushalte 2010, http://www.backnetz.eu/_REDAKTION/marketing/2011/bilder/20110128-GfK-GEO-SH-2010.JPG (Stand: 2010, Abfrage: 25.07.2012)

- GfK Geomarketing: GfK Bevölkerungsstrukturdaten: Haushalte mit Kindern 2011, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/bevoelkerungsstrukturdaten_2011.html (Stand: 2011, Abfrage: 25.07.2012)
- GfK Geomarketing: GfK Kaufkraft 2012, <http://www.genussweb.eu/blog/files/bildschirmfoto-2012-01-24-um-13.57.48.png> (Stand: 2012, Abfrage: 25.07.2012)
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf> (Stand: 2012, Abfrage: 29.07.2012)
- Hauschild, R., Hilligweg, G., Kull, S. (2008): Edutainmentwelten und erneuerbare Energien, Saarbrücken
- Hilligweg, G., Kull, S. (2005): Windkraftanlagen und Tourismus: Zwei unvereinbare Welten oder eine lokale Chance? Ergebnisse einer Touristenbefragung im Nordseebad Varel-Dangast, Diskussionsbeitrag aus dem Labor für Volkswirtschaftslehre der FH Wilhelmshaven, Nr. 23, Wilhelmshaven
- Hilligweg, G., Kull, S., Lohner, H. (2011): Energy Edutainment als Synergienutzung zwischen Energie- und Tourismuswirtschaft für die Region Wilhelmshaven, Forschungsbericht, Wilhelmshaven
- Hoppe, W. (2010): Das Ruhrgebiet im Strukturwandel, Dortmund
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: http://www.ifo.de/de/link/_Euro-Krise (Stand: 2012, Abfrage: 29.07.2012)
- IHK Nord: Ganz Deutschland braucht norddeutsche Seehäfen, <http://hafenwirtschaft-whv.de/aktuelles/aktuelles/article/ihk-fordert-ganz-deutschland-braucht-norddeutsche-seehaefen.html> (Stand: 16.12.2011, Abfrage: 01.01.2012)
- IHK Oldenburg: http://www.ihk-oldenburg.de/innovation_und_umwelt/ihk-jahresthema_energie_und_rohstoffe_fuer_morgen/veranstaltungen_zum_ihk-jahresthema_2012/energieeffizienz_im_handel_und_in_der_tourismuswirtschaft.php?back=true (Stand: 2012, Abfrage: 29.7.2012)
- INEOS ChlorVinyls GmbH: <http://www.ineoschlor.com/> (Stand: 2008, Abfrage: 27.7.2012)
- INSM-Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH: Städteranking, http://www.insm-wiwo-staedteranking.de/downloads/endbericht_staedteranking_2011.pdf (Stand: 09.12.2011, Abfrage 06.08.2012)
- Internationale Bauausstellung Emscherpark: <http://www.iba.nrw.de/iba/main.htm> (ohne Stand, Abfrage: 30.07.2012)
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Arbeiten, <http://www.jade-bay.de/arbeiten/wirtschaftliche-schwerpunkte/chemische-industrie.html> (ohne Stand, Abfrage 27.07.2012)
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Die JadeBay Region, <http://www.jade-bay.de/jadebay-gmbh/die-jadebay-region.html> (ohne Stand, Abfrage: 01.01.2012)
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Infrastruktur, <http://www.jade-bay.de/investieren/infrastruktur.html> (ohne Stand, Abfrage: 28.7.2012)
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Investieren, Energie, <http://www.jade-bay.de/investieren/wirtschaftliche-schwerpunkte/energie.html> (ohne Stand, Abfrage: 27.7.2012)

JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Investieren, Förderprogramme, <http://www.jade-bay.de/investieren/foerderprogramme.html> (ohne Stand, Abfrage: 28.07.2012)

JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft: Investieren, Luftfahrtindustrie, <http://www.jade-bay.de/investieren/wirtschaftliche-schwerpunkte/luftfahrtindustrie.html> (ohne Stand, Abfrage: 26.7.2012)

JadeweserAirport: <http://www.edwi.info> (ohne Stand, Abfrage: 09.08.2012)

JadeWeserPort Wilhelmshaven: Technische Daten, <http://www.jadeweserport.de/cms/index.php?idcat=25> (Stand: 2012, Abfrage: 06.01.2012)

JadeWeserPort: Hafen der Zukunft, http://www.jadeweserport.de/cms/upload/downloads/Flyer_JWP_2010_deutsch.pdf (ohne Stand, Abfrage: 05.01.2012)

JadeWeserPort: Imagebroschüre Logistikzone, http://www.jadeweserport.de/cms/upload/downloads/Flyer_JWP_2010_deutsch.pdf (Stand: 2011, Abfrage: 10.01.2012)

Kavernen Informationszentrum Etzel: IVG Caverns GmbH, Energiespeicher bedeuten Versorgungssicherheit, <http://www.kavernen-informationszentrum-etzel.de/home.html> (ohne Stand, Abfrage: 05.01.2012)

Laesser, C.: Standortstrategien – Standortmarketing für die Schweiz des angehenden 21. Jahrhunderts, <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/14118.pdf> (Stand: 2000, Abfrage: 06.08.2012)

Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen: <http://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/html/mustertabelle.asp> (Stand: 2011, Abfrage: 15.12.2011)

Landkreis Friesland: <http://www.friesland.de/internet/page.php?naviID=901000066&site=901000103&brotID=901000066&typ=2> (ohne Stand, Abfrage: 05.08.2012)

Landkreis Wesermarsch: <http://www.landkreis-wesermarsch.de/81.htm> (ohne Stand, Abfrage: 05.08.2012)

Landkreis Wittmund: <http://www.landkreis.wittmund.de/Wirtschaft/Standort/Standortprofil/tabid/114/Default.aspx> (Stand: 2010, Abfrage: 19.08.2012)

McKinsey & Company: http://www.mckinsey.de/downloads/profil/initiativen/d2020/D2020_Exec_Summary.pdf (Stand: 2008, Abfrage: 29.07.2012)

Metropole Ruhr: Daten & Fakten: Lage und Geografie, <http://www.metropoleruhr.de/land-leute/daten-fakten/lage-und-geografie.html>, (ohne Stand, Abfrage: 15.01.2012)

Metropole Ruhr: http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/erneuerung_der_infrastruktur/verkehr_und_logistik_/Verkehr_Logistik.php?p=0, (Stand: 2011, Abfrage: 30.07.2012)

Network, Machining Innovations e.V.: <http://www.machining-network.com/flycms/AZV/0411364950.html> (Stand: 2011, Abfrage: 20.12.2011)

Niedersachsen Ports: Brake, <http://www.nports.de/standorte/brake> (Stand: 2011, Abfrage 26.7.2012)

Niedersachsen Ports: Wilhelmshaven, <http://www.nports.de/standorte/wilhelmshaven> (Stand: 2011, Abfrage. 26.07.2012)

- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?-navigation_id=6354&article_id=19010&psmand=19 (Stand: 2012, Abfrage: 29.7.2012)
- Norddeutsche Landesbank: Strategische Ansätze für ein regionales Standortmanagement JadeWeserRaum, http://www.niw.de/uploads/pdf/publikationen/Gesamttext_Jade_Weser.pdf (Stand: 10.07.2006, Abfrage: 16.01.2012)
- NordWest Zeitung: NWZ Online, <http://www.nwzonline.de/Region/Stadt/Wilhelmshaven/Artikel/2325365/Bau+von+sechs+weiteren+Kavernen+m%F6glich.html> (Stand: 30.04.2010, Abfrage: 27.7.2012)
- NordWest Zeitung: NWZ-Online, <http://www.nwzonline.de/Region/Stadt/Wilhelmshaven/Artikel/2770653/Finanzlage-der-Stadt-im-Dunkeln.html> (Stand: 31.12.2011, Abfrage: 13.01.2012)
- NordWest Zeitung: NWZ-Online, Lastwagenverkehr belastet nicht, <http://www.nwzonline.de/Region/Stadt/Wilhelmshaven/Artikel/2777475/Kammer-Lastwagen-Verkehr-belastet-nicht.html> (Stand: 11.01.2012, Abfrage: 12.01.2012)
- NordWestBahn: <http://nordwestbahn.de> (ohne Stand, Abfrage: 06.11.2011)
- Nord-West-Oelleitung GmbH: <https://www.nwowhv.de/NWOHOMEPAGE/de/> (Stand: 2002, Abfrage: 11.01.2012)
- Premium AEROTEC GmbH: <http://www.premium-aerotec.com/Varel.html> (ohne Stand, Abfrage: 19.12.2011)
- Prognos AG: (2010): Prognos Zukunftsatlas 2010 – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb, http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/downloads/Prognos_Zukunftsatlas_2010_Auf_einen_Blick.pdf (Stand: 15.11.2010, Abfrage: 12.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Bildungsblockade, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/aufstieg_und_rueckzug_der_montanindustrie/huerden_des_strukturellen_wandels/bildungsblockade.php?p=4,2 (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Bodensperre, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/aufstieg_und_rueckzug_der_montanindustrie/huerden_des_strukturellen_wandels/bodensperre.php?p=4,1 (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Innovationskultur, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/vertiefungsseiten/verlust_innovationskultur.php (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Kirchturmdenken http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/vertiefungsseiten/kommunale_wifoe.php (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Kommunalegoismus, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/aufstieg_und_rueckzug_der_montanindustrie/huerden_des_strukturellen_wandels/kommunalegoismus.php?p=4,6 (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Logistik, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/erneuerung_der_infrastruktur/verkehr_und_logistik/Strassen_Verkehr.php?p=0,0 (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)
- Regionalverband Ruhr: Zentrale Aufgaben, http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/erneuerung_der_infrastruktur/wirtschaftsfoerderung/wirtschaftsfoerderung_aktuell.php?p=3,6 (Stand: 2008, Abfrage: 15.01.2012)

Regis Online: Daten & Fakten für Oldenburg bzw. Wilhelmshaven <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034030000> und <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034050000> (Stand 2012, Abfrage 06.08.2012)

RegIS-Online, Daten & Fakten Landkreis Friesland, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034550000&g=3> (Stand:2012, Abfrage: 27.07.2012)

RegIS-Online: Daten & Fakten Landkreis Wesermarsch, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034610000&g=3> (Stand: 2012, Abfrage: 27.07.2012)

RegIS-Online: Daten & Fakten Landkreis Wittmund, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034620000&g=3> (Stand: 2012, Abfrage: 27.07.2012)

RegIS-Online: Daten & Fakten Stadt Wilhelmshaven, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0034050000&g=3> (Stand: 2012, Abfrage: 27.07.2012)

RegIS Online: Daten & Fakten Stadt Bremerhaven, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/df-profil-de.html?r=0040120000> (Stand: 31.03.2012, Abfrage: 30.07.2012)

RegIS-Online: Vergleichstabelle Altersstrukturen, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/vtb2-de.html> (Stand: 2012, Abfrage: 27.08.2012)

RegIS Online: Vergleichstabelle Altersstruktur, Stadt Bremerhaven, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/vtb2-de.html> (Stand: 31.03.2012, Abfrage: 30.07.2012)

RegIS-Online: Vergleichstabelle Bevölkerungsentwicklung, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/vtb1-de.html> (Stand: 2012, Abfrage: 27.08.2012)

RegIS-Online: Vergleichstabelle Wanderungen- und Sterbe-/Geburtensaldo, <http://www.regis-online.de/daten-fakten/xml-data/vtb3-de.html> (Stand: 2012, Abfrage: 27.08.2012)

Schuster, A. (2003): Familienstrukturen im intereuropäischen Vergleich, München

Siebert, G., Kempf, S. (2008): Benchmarking, Leitfaden für die Praxis, 3. Auflage, München

Stadt Bremerhaven: Projekte, <http://www.bremerhaven.de/wirtschaft-und-haefen/projekte/> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Stadt Bremerhaven: Stadt und Politik, <http://www.bremerhaven.de/stadt-und-politik/stadtinformation/allgemeines> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Stadt Bremerhaven: Stadtgeschichte, <http://www.bremerhaven.de/stadt-und-politik/stadtinformation/stadtgeschichte> (Stand: 2012, Abfrage: 10.01.2012)

Stadt Wilhelmshaven, Bildung, http://www.wilhelmshaven.de/bildung_wissenschaft/9737.htm (Stand: 2012, Abfrage: 05.08.2012)

Stadt Wilhelmshaven: Entdecken Sie Wilhelmshaven!, www.wilhelmshaven.de (ohne Stand, Abfrage: 12.12.2011)

Stadt Wilhelmshaven: Hafen und Marine, http://www.wilhelmshaven.de/hafen_marine/marinestandort.htm (ohne Stand, Abfrage: 26.7.2012)

Stadt Wilhelmshaven: Stadtinfos, <http://www.wilhelmshaven.de/stadtinfos/daten-und-fakten.htm> (Stand: 2008, Abfrage: 05.08.2012)

Stadt Wilhelmshaven: Umwelt und Energie, http://www.wilhelmshaven.de/umwelt_energie/186.htm (Stand: 2012, Abfrage: 05.08.2012)

Tourismusverband Niedersachsen e.V.: Was wir machen? Tourismuspolitische Positionen des TVN, http://tourismusverband-niedersachsen.de/projects/?s=prj_content&cid=6 (Stand: 2010, Abfrage: 13.12.2011)

Tourismusverband Nordsee e.V.: <http://www.tourismusverband-nordsee.de/ueberuns.html> (ohne Stand, Abfrage: 30.07.2012)

Tourismusverband Nordsee e.V.: Touristisches Zukunftskonzept „Nordsee 2015“, http://www.tourismusverband-nordsee.de/projekte_nordsee2015.htm (Stand: 2008, Abfrage: 04.01.2012)

Verkehrsbund-Ems-Jade: Urlauberbus für'n Euro, <http://www.urlauberbus.info> (Stand: 2011, Abfrage: 15.12.2011)

Weser Kurier: <http://www.weserkurier.de/Artikel/Region/Niedersachsen/499747/100-Millionen-fuer-Luftfahrtindustrie.html> (Stand: 13.12.2011, Abfrage: 14.12.2011)

Wilhelmshaven Touristik & Freizeit GmbH: Maritime Meile, http://www.wilhelmshaven-touristik.de/wt/DE/Tourist-Info/maritime_meile.php (Stand: 2012, Abfrage: 06.01.2012)

Wilhelmshavener Hafenwirtschaftsvereinigung e.V.: Eine Plattform für die Offshore-Windenergie, <http://hafenwirtschaft-whv.de/aktuelles/aktuelles/article/wwwwilhelmshaven-windenergiede.html> (Stand: 2011, Abfrage: 26.12.2011)

Wilhelmshavener Zeitung: WZ-Online, [http://www.wzonline.de/index.php?id=1050&tx_ttnews\[tt_news\]=163771&cHash=5d96b323d6f70b0dead516070b39a2ac](http://www.wzonline.de/index.php?id=1050&tx_ttnews[tt_news]=163771&cHash=5d96b323d6f70b0dead516070b39a2ac) (Stand: 23.12.2011, Abfrage: 26.07.2012)

Zweckverband JadeWeserPark Friesland-Wittmund-Wilhelmshaven: http://www.jadeweserpark.de/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=13 (ohne Stand, Abfrage: 07.08.2012)

Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen: Kultur und Landschaft, www.lausitzerseenland.de/kultur_und_landschaft_kultur_landschaft.html (ohne Stand, Abfrage: 27.12.2011)

Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen: Regionales Entwicklungs- und Handlungskonzept Lausitzer Seenland, Reppel & Lorenz, <http://www.lausitzerseenland.de/visioncontent/mediendatenbank/090326074631.pdf?PHPSESSID=h8n1r2e9dh3cmmgnr0t534t364> (Stand: 23.09.2003, Abfrage: 27.12.2011)

Über den Forschungsbericht

Ein wichtiges Ziel der seit 2011 bestehenden Kooperation der Jade Hochschule und der JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft ist es, die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes zu stärken, um mehr „kluge Köpfe“ in die Region zu holen bzw. in der Region zu halten. Auf der Angebotsseite kämpfen die Unternehmen seit je her mit ihren Produkten um Marktanteile. Bedingt durch den demografischen Wandel tritt nun auf der Nachfrageseite für die Unternehmen der Wettbewerb um die Arbeitskräfte der Zukunft hinzu.

Als eines der gemeinsamen Projekte der beiden Kooperationspartner ist daher die Standortanalyse der JadeBay Region vereinbart worden. Das nun in diesen Bericht dargelegte Forschungsprojekt bezieht sich auf die Erkenntnisgewinnung über die Standortfaktoren der Region. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem regionalen Arbeitsmarkt.

Die aus drei Untersuchungsfeldern (Sekundärbeschreibungen der Region, empirischer Analyse ausgewählter Interessengruppen und regionale Benchmarks) gewonnenen Ergebnisse fließen als Erkenntnisgrundlage in eine verdichtende SWOT-Analyse ein. Diese zeigt Stärken und Schwächen der JadeBay Region auf und erarbeitet Handlungsansätze, wie die Region noch attraktiver gestaltet werden kann.

Gerd Hilligweg, Stephan Kull

Die Autoren lehren an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven. Prof. Dr. Hilligweg vertritt die Themen Volkswirtschaftslehre und Energieökonomie, Prof. Dr. Kull Marketing, Handel und E-Commerce.

ISBN 978-3-00-039811-7