



Landkreis Nienburg/Weser

# Standortstrategie für den Landkreis Nienburg/Weser

Strategische Empfehlungen für den Landkreis Nienburg/Weser

Abschlussbericht

16. Januar 2006

Angela Köllner  
Martin Gürtler  
Nikolaj Bøggild

Rambøll Management  
Kieler Straße 303A  
D-22525 Hamburg

Tel: (040) 54 80 91-0  
[www.ramboll-management.de](http://www.ramboll-management.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>0.</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>1</b>
<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Zielsetzung und methodisches Vorgehen</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Stärken-Schwächen-Analyse für den Landkreis Nienburg/Weser</b>	<b>10</b>
3.1	Bewertung der Standortfaktoren des Landkreises Nienburg/Weser	10
3.2	Identifizierung des Ernährungsgewerbes als Wachstumsbranche	15
<b>4.</b>	<b>Branchenanalyse Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser</b>	<b>17</b>
4.1	Struktur der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser	17
4.2	Regionale Wertschöpfungskette des Ernährungsgewerbes im Landkreis Nienburg/Weser	18
4.3	Anforderungen an den Standort Landkreis Nienburg/Weser	20
<b>5.</b>	<b>Strategische Empfehlungen</b>	<b>21</b>
5.1	Überblick	21
5.2	Empfehlungen zur Förderung der Ernährungswirtschaft	22
5.2.1	Strategischer Ansatz	22
5.2.2	Empfehlungen zur Umsetzung	25
5.2.3	Abgrenzung zu den Landkreisen Cloppenburg und Vechta	31
5.3	Empfehlungen zur branchenübergreifenden Förderung	33
<b>6.</b>	<b>Vorschlag für das weitere Vorgehen</b>	<b>36</b>

## 0. Executive Summary

Rambøll Management ist vom Landkreis Nienburg/Weser beauftragt worden, eine Standortstrategie zu entwickeln. In den Phasen 1 und 2 des Gesamtprojekts sollten Empfehlungen für eine Fokussierung auf Branchen entwickelt werden, durch deren gezielte Förderung ein besonderer Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung im Landkreis Nienburg/Weser erreicht werden kann. Hierzu wurde zunächst auf Basis einer Dokumentenanalyse und Expertengesprächen mit regionalen Akteuren eine Stärken-Schwächen-Analyse für den Standort erstellt und im Rahmen eines Workshops mit regionalen Unternehmen und Institutionen abgestimmt. Auf dieser Basis wurde die Ernährungswirtschaft als Wachstumsbranche für den Landkreis Nienburg/Weser identifiziert. Aus den Interviews mit Unternehmen dieser Branche wurden dann Empfehlungen für die gezielte Förderung dieser Branchen abgeleitet.

Die Stärken-Schwächen-Analyse hat gezeigt, dass die Ernährungswirtschaft schon heute eine herausgehobene Bedeutung für den Arbeitsmarkt am Standort Landkreis Nienburg/Weser hat. Aufgrund der Anzahl und Größe der Unternehmen am Standort verfügt die Branche über eine kritische Masse für eine dynamische Entwicklung. Allerdings besteht nur eine begrenzte inhaltliche Nähe zwischen diesen Unternehmen. Daher wird eine Doppelstrategie für die Kreiswirtschaftsförderung empfohlen: Einerseits die gezielte Förderung der Ernährungswirtschaft und andererseits eine branchenübergreifende, aber an Themenschwerpunkten orientierte Förderung.

Die gezielte Förderung der Ernährungswirtschaft sollte sich strategisch an zwei Zielen ausrichten. Erstens sollte die Komplettierung von strategisch bedeutsamen Elementen der regionalen Wertschöpfungskette im Landkreis auf die Verfügbarkeit von Hochtechnologie und IT-Dienstleistungen sowie von Mechanismen der Qualitätssicherung zielen. Zweitens sollten die Ausstrahlungseffekte einer gezielten Förderung der Ernährungswirtschaft insbesondere auf die Branchen Landwirtschaft, Maschinenbau, Biotechnologie, Verpackung, Transport/ Logistik sowie Tourismus gefördert werden. Hierzu schlagen wir folgende Maßnahmen vor:

- Aufbau einer „Standortpartnerschaft Ernährungswirtschaft Landkreis Nienburg/Weser“ zur Umsetzung gemeinsamer Initiativen zur Stärkung des Standorts Landkreis Nienburg/Weser
- Aufbau einer zur Informationsplattform aktiven Vernetzung der Branche
- Standortmarketing-Initiative zur gezielten Neuansiedlung von Unternehmen (Komplettierung der regionalen Wertschöpfungskette)
- Gezielte Existenzgründungsinitiative zur Komplettierung der regionalen Wertschöpfungskette
- Innovationsinitiative

Zusätzlich zur gezielten Förderung der Ernährungswirtschaft sollte die Kreiswirtschaftsförderung sich auf die branchenübergreifende Schwerpunktthemen konzentrieren. Dabei kann an der bestehenden hohen Kooperationsbereitschaft der Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser angesetzt werden („Unternehmerforum Mittelweser“). Die klare Themenorientierung ist dabei wichtig, um den besonderen Mehrwert dieser Aktivitäten für die Unternehmen herauszustellen. Aus dem Strukturworkshop und den Interviews mit Unternehmen haben sich die Themen „Personalpolitik/ Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Fachkräften“ und „Erhöhung der Innovationsfähigkeit“ als besonders relevant für diese Aktivitäten ergeben.

Einem funktionierendem Unternehmensnetzwerk kommt eine hohe Bedeutung für die Kreiswirtschaftsförderung zu, weil dies ein nur schwer zu kopierender Standortfaktor ist und daher die Bindung der Unternehmen an den Landkreis Nienburg/Weser erhöht.

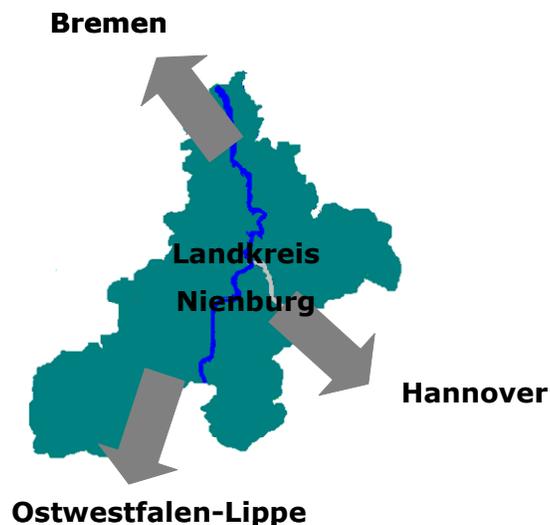
Als nächste Schritte zur Umsetzung der strategischen Empfehlungen im Bereich Ernährungswirtschaft schlagen wir die Erstellung und Diskussion eines Partnerschaftsangebots an die regionalen Unternehmen der Ernährungswirtschaft vor, in dem strategische Ziele dieser Partnerschaft konkretisiert sowie erste Maßnahmen definiert werden.

Parallel zum Aufbau der Standortpartnerschaft sollte das vorgeschlagene „Unternehmerforum Mittelweser“ aufgebaut werden. Dadurch kann dem Eindruck entgegengetreten werden, dass die Kreiswirtschaftsförderung durch die gezielte Förderung der Wachstumsbranche Ernährungswirtschaft andere Branchen im Landkreis „vernachlässigt“.

## 1. Einleitung

Angesichts des verschärften Standortwettbewerbs hat der Landkreis Nienburg/Weser mit der Einrichtung einer Stabsstelle der Wirtschaftsförderung im Landkreis neue Impulse gegeben. Im Zentrum der Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung steht neben dem Thema wirtschaftsfreundlicher Landkreis die Frage nach der weiteren Vermarktung des Standorts nach außen und nach innen. Auch das regionale Entwicklungskonzept aus dem Jahr 2001 hat hier einen der Handlungsschwerpunkte für die kommenden Jahre gesehen. Dies unterstreichen auch die Verantwortlichen der Kreisverwaltung und haben bereits erste Schritte eingeleitet. So hat die neu eingerichtete Stabsstelle Wirtschaftsförderung als eines seiner vier Schwerpunktthemen das Thema Standortmarketing definiert.

Tatsächlich hat der Landkreis Nienburg/Weser im Standortwettbewerb keine optimale Ausgangsposition – sowohl geographisch als auch strukturell. Nach Südwesten bzw. Norden an die Metropolregionen Hannover und Bremen angrenzend, nach Südwesten an Minden bzw. Ostwestfalen, steht der Landkreis im regionalen Wettbewerb mit prominenten Regionen. Darüber hinaus kommt erschwerend hinzu, dass der Landkreis nur bedingt eine wirtschaftliche Einheit und damit einen homogenen Standort darstellt. Je nach geographischer Lage orientieren sich die Unternehmen und Kommunen an den oben genannten Verdichtungsräumen.



Diese Situation hat zur Folge, dass ein einheitliches Standortmarketing zurzeit nur schwer möglich ist, da – je nach Außenperspektive der Akteure – andere Schwerpunkte notwendig erscheinen. Eine Standortstrategie für den Landkreis Nienburg/Weser muss also auf zwei Ebenen wirken. Der Standort Landkreis Nienburg/Weser kann nur im Standortwettbewerb gestärkt wer-

den, wenn er sich nach außen als Teil einer (evtl. ländlichen) Region versteht und nach innen gemeinsame Zielrichtungen, die für den Standort als Ganzes gelten, identifizieren kann. Diese Ziele sollten dann für alle Akteure verbindlich und handlungsleitend sein.

Die zahlreichen Interviews im Rahmen des Projekts haben aber auch gezeigt, dass generell ein großes Interesse seitens der Unternehmen und auch anderer regionaler Akteure an einer Beteiligung an der Standortentwicklung besteht. Das Bekenntnis zum Standort und der Wunsch nach dem Aufbau und einer Vertiefung regionaler Kooperationsbeziehungen sind ein wichtiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der genannten Strukturdefizite.

Der vorliegende Projektbericht besteht aus den folgenden Kapiteln:

- In Kapitel 2 wird das **methodische Vorgehen** zur Ableitung der strategischen Empfehlungen für die Kreiswirtschaftsförderung Nienburg/Weser erläutert.
- In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der **SWOT-Analyse** vorgestellt, die im Rahmen eines Strukturworkshops mit regionalen Unternehmen und Akteuren bewertet worden ist. An dieser Stelle wird auch die Schwerpunktsetzung auf das Ernährungsgewerbe erläutert.
- In Kapitel 4 werden im Rahmen einer kurzen **Branchenanalyse** die Positionierung der Ernährungsunternehmen in der Wertschöpfungskette, ihre strategischen Erfolgsfaktoren und ihre Anforderungen an eine Partnerschaft mit dem Landkreis Nienburg/Weser erläutert.
- Die **strategischen Handlungsempfehlungen** für den Landkreis Nienburg/Weser werden im Kapitel 5 detailliert dargestellt.
- In Kapitel 6 wird schließlich ein Vorschlag für das **weitere Vorgehen** der Kreiswirtschaftsförderung entwickelt.

Rambøll Management möchte sich an dieser Stelle bei allen Beteiligten bedanken, die durch ihre Anregungen und Ideen zum Gelingen dieses Projektes beigetragen haben. Dies gilt insbesondere auch für die regionalen Akteure und Unternehmen, die für die Expertengespräche zur Verfügung standen.

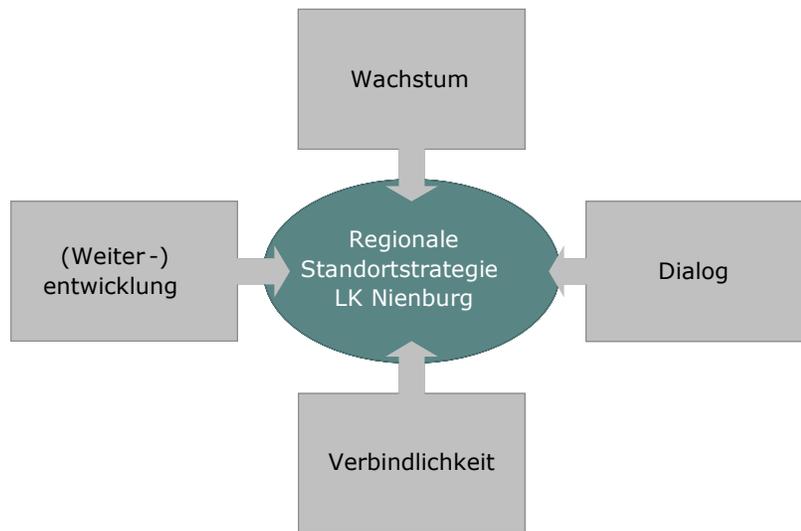
## **2. Zielsetzung und methodisches Vorgehen**

Eine Standortstrategie, die in dem oben beschriebenen Umfeld entwickelt wird, muss besonderen Kriterien gerecht werden. Als oberstes Ziel muss sie eine wirtschaftspolitische Relevanz haben. Das heißt, die Zielsetzung muss eine spürbare Verbesserung der Wettbewerbssituation des Landkreises sein.

Weiterhin gilt es zu identifizieren und zu definieren, welche Branchen und Wirtschaftszweige das zukünftige profilgebende Wachstum leisten sollen. Dies erfordert eine Aussage zu Branchenschwerpunkten und den dazu gehörigen Unternehmen. Zweitens gilt es, einen Dialog zu initiieren, in dem sich alle relevanten Akteure des Landkreises wieder finden. Drittens muss dafür Sorge getragen werden, dass die Standortstrategie kein Stück Papier bleibt, sondern für den gemeinsamen Standort verbindlich von allen Akteuren umgesetzt wird. Dies wirft letztlich auch die Frage nach künftigen Arbeitsstrukturen auf, die nicht notwendigerweise neue Institutionen nach sich ziehen müssen.

Zudem ist es angesichts begrenzter Ressourcen notwendig, die Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung auf die Bereiche zu konzentrieren, von denen ein besonders hoher Beitrag für zusätzliches Wachstum und Beschäftigung zu erwarten ist. Insofern zielt das Projekt auch auf die Fokussierung der zahlreichen, wünschenswerten Maßnahmen und Handlungsansätze. Zur Sicherung der Akzeptanz dieser Schwerpunktsetzung ist eine enge Abstimmung mit den verschiedenen regionalen Akteuren in Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Institutionen notwendig. Hierzu wurden Interviews und ein Strukturworkshop durchgeführt.

Für den Landkreis Nienburg/Weser gibt es bereits verschiedene analytische Vorarbeiten, insbesondere das Regionale Entwicklungskonzept (REK), auf denen die Strategie aufbauen sollte. Folglich ist eine ganzheitliche regionale Standortstrategie, die nach außen und innen gerichtet ist, eher im Sinne einer handlungsorientierten Umsetzung des REK zu verstehen.

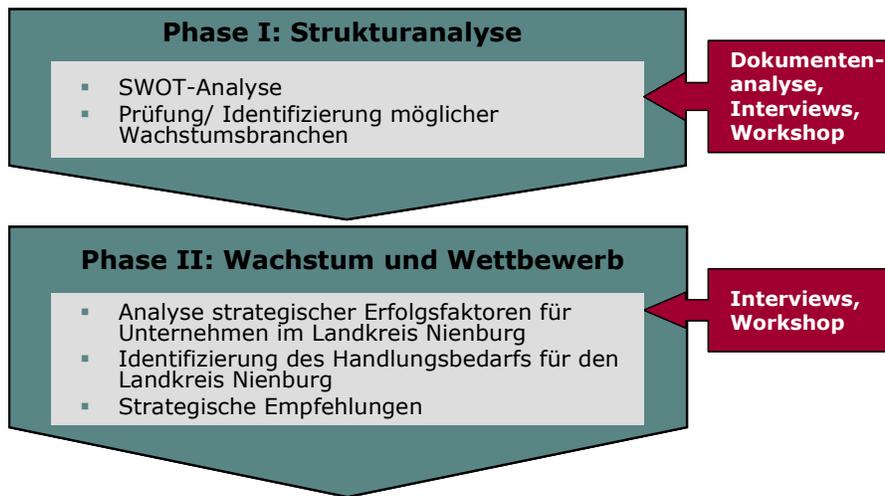


Konkret müssen folgende Komponenten und Ziele in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden:

- Förderung des Regionalverständnisses bzw. des regionalen Selbstbewusstseins
- Entwicklung eines konsensfähigen Stärken-Schwächen-Profiles
- Verbesserung der Kooperation der relevanten Wirtschaftsakteure
- Schaffung nachhaltiger Kooperationsstrukturen
- Beteiligung an bzw. Initiierung großräumiger Verbünde

Das nun abgeschlossene Projekt stellt den Einstieg in diesen Strategieprozess dar. Es sollten mögliche Wachstumsbranchen mit ihren jeweiligen strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden und Ansätze für eine Partnerschaft zwischen den regionalen Unternehmen und dem Landkreis Nienburg/Weser identifiziert werden. Dabei war es von hoher Bedeutung, in einen Dialog mit diesen Akteuren einzutreten.

Zur Erreichung der genannten Ziele wurde folgendes methodische Vorgehen gewählt.



In Phase I wurde eine Strukturanalyse erstellt, bei der einerseits Stärken und Schwächen des Standortes Landkreis Nienburg/Weser im Rahmen einer SWOT-Analyse bewertet und andererseits mögliche Wachstumsbranchen identifiziert werden sollten. Zur Erstellung der SWOT-Analyse wurde zunächst eine Dokumentenanalyse durchgeführt, bei der folgende Dokumente und Datenquellen genutzt wurden:

- Regionales Entwicklungskonzept
- Gewerbeflächenentwicklungskonzept für den Landkreis Nienburg/Weser
- Offenes Forum Tourismus Mittelweser: Handbuch
- Unternehmensbefragung im LK Nienburg/Weser
- Statistische und Arbeitsmarktdaten
- Dokumente regionaler Akteure

Auf der Basis der Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden strukturierte Expertengespräche mit regionalen Akteuren geführt, die dazu dienten, die herausgearbeiteten Standortmerkmale zu bewerten und zu gewichten. An diesen Gesprächen nahm auch Herr Stuckert, Kreiswirtschaftsförderung Nienburg, teil.

Mit den folgenden Personen wurden Expertengespräche geführt:

<b>Name</b>	<b>Institution</b>	<b>Datum</b>
Hr. Dr. Schumann	Innovationsgesellschaft Hannover, Betriebsberatung im Auftrag des Landkreises Nienburg/Weser	01.09.2005
Hr. Dr. Henking	Regio Institut, Innovationsberatung im Auftrag des Landkreises Nienburg/Weser	06.09.2005
Fr. Stünkel	Wirtschaftsförderung, SG Uchte	06.09.2005
Hr. Meinders	Wirtschaftsförderung, Stadt Nienburg	06.09.2005
Hr. Pagels	Kreisverwaltung Nienburg	06.09.2005
Hr. Kausch	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Grafschaft Hoya	13.09.2005
Hr. Schnasse	Kreishandwerkerschaft	13.09.2005
Hr. Fahrland	Tourismusverband Mittelweser	13.09.2005
Hr. Meyer zu Vilsendorf	Landwirtschaftskammer	13.09.2005
Hr. Roddewig	IHK	22.09.2005
Prof. Dr. Windhorst	Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft	26.09.2005

Die Ergebnisse von Dokumentenanalyse und Expertengesprächen wurden zu einer SWOT-Analyse aufbereitet und im Rahmen eines Strukturworkshops mit regionalen Akteuren und Vertretern regionaler Unternehmen diskutiert und bewertet. Zudem wurde der Vorschlag, das Ernährungsgewerbe als Wachstumsbranche gezielt zu fördern, diskutiert. Die Dokumentation des Workshops befindet sich im Anhang an diesen Projektbericht.

In Phase II: Wachstum und Wettbewerb wurde für die vorgeschlagene Wachstumsbranche Ernährungsgewerbe eine Branchenanalyse durchgeführt, um Wettbewerbssituation, regionale Kooperationsbeziehungen und strategische Erfolgsfaktoren dieser Unternehmen zu identifizieren.

Dazu wurden strukturierte Expertengespräche mit den folgenden Unternehmen geführt:

<b>Name</b>	<b>Institution</b>	<b>Datum</b>
Thomas Reiner	Chr. Hansen GmbH	28.10.2005
Hr. Hillebrandt	Frikoni Food GmbH & Co.KG	09.11. 2005
Hr. Michael Mayntz	F. Göbber KG	18.10.2005
Hr. Ostermeier	Harald Ostermeier Entwicklungs- und Vertriebsgesellschaft mbH	18.10.2005
Hr. Mähler	PB Gelatins GmbH, Nienburg	28.10. 2005
Fr. Ronnenberg	Raiffeisen Warengenossenschaft Agil Leese eG	18.10. 2005
Hr. Schäfer, Hr. Batke	Rexam Glass Germany GmbH	16.11.2005
Hr. Göllner	W. Göllner KG, Internationale Spedition	03.11.2005

Aus den Ergebnissen dieser Interviews wurden dann strategische Empfehlungen für die zukünftige Ausrichtung der Kreiswirtschaftsförderung Nienburg abgeleitet. Diese Empfehlungen werden mit dem Landkreis Nienburg/Weser abgestimmt und im Rahmen eines Unternehmer-Workshops den regionalen Unternehmen vorgestellt, um gemeinsam Ideen zur Umsetzung dieser Empfehlungen zu entwickeln.

Perspektivisch sollten diese strategischen Empfehlungen zu einer Gesamtstrategie für den Standort Landkreis Nienburg/Weser zusammengeführt werden. Dazu müssen strategische Ziele definiert und operationalisiert sowie mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden. Dadurch wird auch eine kontinuierliche Erfolgskontrolle der Strategieumsetzung möglich.

### **3. Stärken-Schwächen-Analyse für den Landkreis Nienburg/Weser**

Im Folgenden wird das Profil des Landkreises Nienburg/Weser anhand der wichtigsten Standortfaktoren in seinen Stärken und Schwächen umrissen. Dabei fließen neben der Dokumentenanalyse auch die Ergebnisse der mit Vertretern am Standort ansässiger Unternehmen geführten qualitativen Interviews in die Darstellung ein. Anschließend wird erläutert, aus welchen Gründen ein grundsätzlicher Schwerpunkt der Region im Bereich des Ernährungsgewerbes identifiziert wurde.

#### **3.1 Bewertung der Standortfaktoren des Landkreises Nienburg/Weser**

##### **Demographie**

Die Einwohnerzahl im Landkreis Nienburg/Weser hat sich nach einer wanderungsbedingten Wachstumsphase in den 90er Jahren seit dem Jahr 2000 auf einem konstanten Niveau von etwa 126.000 stabilisiert. Auch die Quote der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in diesem Zeitraum nur leicht auf etwa 64% zurückgegangen. Auffällig ist der hohe Anteil der unter 18-jährigen im Bundesvergleich. Damit ist der Landkreis derzeit nur in geringem Maße vom allgemeinen demographischen Wandel betroffen.

Allerdings ist die Region nach wie vor relativ dünn besiedelt und wird aufgrund der parallel zum bundesweiten Trend fortschreitenden Alterung in den Jahren bis 2020 zwar nur rund 5000 Einwohner verlieren, dabei aber in ihrer Struktur deutlich überaltern. Hinzu kommt, dass insbesondere die besonders leistungsfähige Altersgruppe der 25-35-jährigen vermehrt in andere Regionen abwandert. Damit sind die Probleme für den Landkreis im Bereich Demographie zwar noch nicht akut, könnten es aber in der mittleren Frist werden.

##### **Wirtschaftsstruktur**

Im Landkreis Nienburg/Weser waren in 2004 in der Land- und Forstwirtschaft 2,2% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig,<sup>1</sup> im Produzierenden Gewerbe 38,5%, in Handel, Gastgewerbe und Verkehr 24,6% und im Dienstleistungsbereich 34,7%. Damit liegt der Landkreis insbesondere im Produzierenden Gewerbe deutlich über dem Bundesschnitt, bei den Dienstleistungen dagegen deutlich darunter. Überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze bestehen v.a. im Baugewerbe und dem Verarbeitenden Gewerbe. Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes bestehen klare Stärken in der Ernährungswirtschaft, gefolgt von der Glas- und Keramikbranche sowie dem

---

<sup>1</sup> Die tatsächliche Bedeutung der Landwirtschaft zeigt sich dadurch, dass 8 % der Erwerbstätigen in der Landwirtschaft beschäftigt sind. Der hohe Unterschied zu dem Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ergibt sich aus der hohen Anzahl Selbstständiger in der Landwirtschaft.

Gummi- und Kunststoffwesen, wohingegen der Maschinenbau und die Metallbranche prozentual weniger Arbeitsplätze bereitstellen. Auffällig ist auch der überdurchschnittlich hohe Anteil von KMU an den Unternehmen im Landkreis. Die Unternehmen arbeiten insgesamt vorrangig für regionale und nationale Kunden.

### **Arbeitsmarkt**

Was den Arbeitsmarkt angeht, bewegt sich der Landkreis Nienburg/Weser auf einem bundesdurchschnittlichen Niveau. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sank zuletzt leicht; im Gegenzug stieg die Arbeitslosenquote (Quote der abhängigen zivilen Erwerbspersonen) von 8,2% im Jahr 2001 auf 11,2% im November 2005. Damit lag die Quote unter dem niedersächsischen Gesamtwert von 12,3% und unter dem bundesdeutschen Schnitt von 12,2%. Die Beschäftigung unterliegt allerdings starken saisonalen Schwankungen, bedingt etwa durch den hohen Anteil von Arbeitsplätzen im Baugewerbe und der Landwirtschaft. Das Pro-Kopf-Einkommen bleibt etwa 15% hinter dem Bundesdurchschnitt zurück.

Hingegen bewegen sich sowohl das erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt je Einwohner mit 54.704 € (2003) als auch die Frauenerwerbsquote mit 43% im Bundestrend. Positiv hervorzuheben ist ein mit weniger als 30% unterdurchschnittlicher Anteil von Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen und der hohe Anteil von KMU an den Unternehmen.

Aus der Befragung der Unternehmen wird deutlich, dass einige der Unternehmen sich in einem harten internationalen Preiswettbewerb befinden, dem sie durch effizienten Personaleinsatz und hochwertiges Produktionskapital begegnen müssen. Diese Entwicklung setzt den lokalen Arbeitsmarkt insbesondere für gering qualifizierte Arbeitnehmer unter Druck. Zugleich fällt es einigen Unternehmen am Standort schwer, hoch qualifizierte Spezialisten für kaufmännische und technische Aufgaben als Forschungs- und Führungsnachwuchs in die Region zu bringen. Dies begründen sie mit der für diese Zielgruppe zu geringen Attraktivität des Landkreises hinsichtlich der so genannten weichen Standortfaktoren (s.u.).

### **Verkehrsanbindung**

Gut positioniert ist der Landkreis Nienburg/Weser im Bereich der lokalen Erschließung mit Straßen und der Schienenanbindung. Zudem gibt es insgesamt vier schiffbare Weserhäfen und der Raum liegt unweit der internationalen Verkehrsflughäfen Hannover und Bremen. Schwächen bestehen in der überregionalen Vernetzung, insbesondere der Autobahnanbindung, der großen Entfernung zu Oberzentren und dem eingeschränkten Angebot an öffentlichem Nahverkehr.

Dennoch zeigen die Befragungsergebnisse, dass lediglich für einen Teil der Unternehmen der Region die Verkehrsanbindung explizit problematisch ist. Mehrere Unternehmen bezeichneten hingegen die Erschließung ausdrücklich als für ihren Bedarf ausreichend. Auch die in Norddeutschland und dem nördlichen Europa zentrale Lage ist gerade für einige überregional tätige Unternehmen attraktiv. Allerdings wirkt sich insbesondere die mäßige Autobahnanbindung hinderlich bei der Vermarktung des Standortes und der Akquisition von Neuansiedelungen aus. Diesen Eindruck stärkt auch die von der Kreiswirtschaftsförderung im Jahr 2004 durchgeführte Unternehmensbefragung.

### **Gewerbeflächen**

Ein genereller Standortvorteil des Landkreises Nienburg/Weser besteht in den allgemein niedrigen Boden- und Grundstückspreisen. Des Weiteren ist das Angebot an freien Gewerbeflächen mit 400ha für den Landkreis vergleichsweise hoch, sodass der quantitative Bedarf für die kommenden Jahre in jedem Fall gedeckt sein dürfte. Zudem ist deren Anbindung an mehrere Verkehrsträger teilweise sehr gut und gerade die höherwertigen Standorte sind stark an bestimmten Orten im Landkreis konzentriert. Dies wurde auch von den befragten Unternehmen bestätigt, von denen sich mehrere in den vergangenen Jahren problemlos erweitert hatten und das Angebot als definitiv ausreichend für ihre zukünftigen Pläne bezeichneten.

Kritik an den Gewerbeflächen kam v.a. in bestimmten Einzelfällen dort auf, wo sich beispielsweise Konflikte aus der Lage oder den Expansionsplänen eines Unternehmens in räumlicher Nähe zu Wohngebieten ergaben. Auch wurde eine teilweise zu geringe Koordination bei der Vergabe freier Flächen bemängelt, sodass sich vereinzelt verschiedene Gewerbetreibende gegenseitig in ihrer Produktion beeinträchtigten, beispielsweise durch Emissionen. Außerdem befinden sich 60% der Flächen nicht im Eigentum der Kommunen, was die Koordination der Gewerbeflächenpolitik erschwert. Zusätzlich sind die Flächen insgesamt betrachtet stark zersplittert und haben eine geringe überregionale Bedeutung.

### **Ausbildung, Forschung und Entwicklung**

Das Rückrat der Wirtschaft des Landkreises im Bereich der Qualifizierung von Arbeitskräften sind die überdurchschnittlich intensiv ausbildenden Unternehmen. In gewissen Teilbereichen besteht zudem eine zugkräftige Bildungsinfrastruktur, beispielsweise mit dem Fachgymnasium für Agrarwirtschaft und der Deutschen Lehranstalt für Agrartechnik (DEULA). Die befragten Unternehmen der Ernährungsbranche bezeichneten das Angebot an Fachkräften im Landkreis Nienburg/Weser zum Teil als ausgezeichnet. Als vorteilhaft wurde zum einen die günstige Kostenstruktur beim Personal bezeichnet, zum anderen stufen die Unternehmen auch die Qualifikation der Arbeitnehmer als gut ein. Probleme bestehen jedoch bei der Rekrutierung

hoch qualifizierter Spezialisten für kaufmännische und technische Führungsfunktionen. Außerdem bemängelten die Experten der Unternehmen mehrfach die nachlassende Qualität der Schulabgänger, die sich um Ausbildungsplätze bewerben.

Negativ für die Forschung im Landkreis Nienburg/Weser wirkt sich die Auflösung des Standortes der FH Hannover aus. Diese bringt einen weiteren Wegfall von wissenschaftlichen Arbeitsplätzen auf einem ohnehin niedrigen Niveau. Im Landkreis Nienburg/Weser beträgt die Quote von Wissenschaftlern an der Gesamtbeschäftigung nur 40% des Bundesdurchschnitts. Ähnlich unterdurchschnittlich ist die Innovationstätigkeit der Wirtschaft, die in der Region vorrangig von wenigen größeren Unternehmen geleistet wird.

### **Weiche Standortfaktoren**

Unter die weichen Standortfaktoren fallen alle kaum konkret messbaren Faktoren, die das Umfeld von Unternehmen prägen. Diese sind für Standortentscheidungen von Unternehmen keinesfalls einzig oder vorrangig ausschlaggebend. Dennoch spielen Fragen wie etwa das Image eines Standortes, die Wohnqualität, das Freizeitangebot, und die Qualität der Verwaltung eine nicht zu unterschätzende Rolle im Standortwettbewerb.

Als eher ländlich strukturierte Kommune weist der Landkreis bestimmte typische Stärken auf. So ist die Wohnqualität trotz niedriger Immobilienpreise gut, so dass bereits gewisse Wanderungsbewegungen von den nächstgelegenen Oberzentren festzustellen sind. Außerdem bietet der Naturraum Mittelweser Potenziale zur Naherholung und zum Tourismus. In der Befragung von 2004 bewerteten über 50% der Unternehmen die Lebensqualität am Standort als gut bis sehr gut. Auch sind die Wege zu Verantwortlichen der Verwaltung kurz und direkt. Viele Unternehmen bescheinigen den Behörden eine unbürokratische und in den vergangenen Jahren verbesserte Zusammenarbeit.

Nach Einschätzung mehrerer Unternehmen bestehen in der Region aber noch Verbesserungsmöglichkeiten bei der Nutzung und dem Ausbau vorhandener Potenziale zu echten Standortfaktoren. So ließe sich der Freizeitwert der Region etwa durch eine intensivere touristische Erschließung der Weser und eine Erweiterung der gastronomischen Infrastruktur noch steigern. Bedauert wird in diesem Zusammenhang auch der Verlust des Fachhochschulstandortes, weil dadurch neben dem direkten Wegfall von Kaufkraft auch ein Imageverlust für die Region entsteht. Die Verwaltung könnte nach Einschätzung einiger Unternehmen die regionale Wirtschaft dahingehend unterstützen, dass sie ihre Entscheidungen noch stärker mit den Bedürfnissen der Firmen vor Ort abstimmt. Mehrere Unternehmen wünschen sich des Weiteren eine bessere überregionale Vermarktung des Standortes und eine intensivere Koordination der Aktivitäten der einzelnen Wirtschaftsförderer.

### **Gesamtbetrachtung**

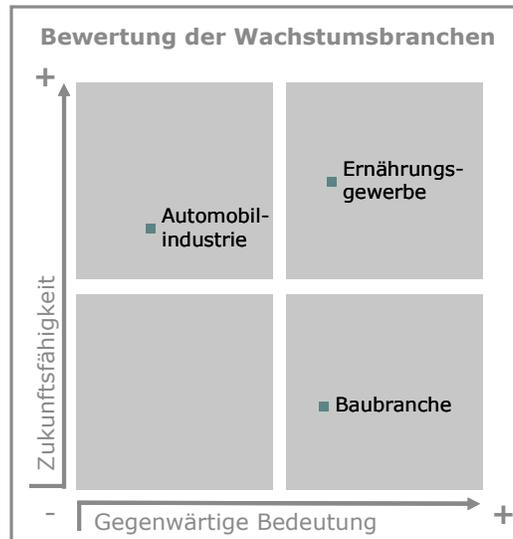
Bei einer Gesamtbetrachtung des Stärken-Schwächen-Profiles des Landkreises Nienburg/Weser kommt man zu folgendem Ergebnis: Der Landkreis Nienburg/Weser weist einige klare Stärken, beispielsweise das Gewerbeflächenangebot, aber auch einige Schwächen, beispielsweise die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten und von F&E-Leistungen, auf.

Vielfach ist aber eine klare Unterscheidbarkeit von anderen, eher ländlich geprägten Standorten nicht gegeben. Es fehlt ein unverwechselbares und wieder erkennbares Profil, mit dem sich die Akteure im Landkreis identifizieren. Dies wurde auch bei der 2004 durchgeführten Unternehmensbefragung deutlich. Über 75% der Unternehmen bewerteten das Image des Standortes mit befriedigend oder schlechter.

Des Weiteren stellte sich heraus, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen v.a. aus Tradition und Heimatverbundenheit den Standort im Landkreis Nienburg/Weser aufrechterhält. Eine bewusste Entscheidung aufgrund von positiven Standortfaktoren gaben dagegen nur 6,4% als Begründung an. Einer solchen Beliebigkeit könnte mit einer klaren Profil- und Identitätsbildung entgegengewirkt werden. Außerdem ließe sich die Region auf dieser Grundlage besser vermarkten und so langfristig auch deren Image verbessern. Ein Weg dazu ist der Entwurf einer Standortstrategie über die Identifizierung von Branchenschwerpunkten und deren gezielte Förderung.

### 3.2 Identifizierung des Ernährungsgewerbes als Wachstumsbranche

Zentrale Zielsetzung bei der Entwicklung der Standortstrategie für den Landkreis Nienburg/Weser ist es, angesichts begrenzter Ressourcen diejenigen Branchen zu identifizieren, deren gezielte Förderung einen größtmöglichen Effekt für Wachstum und Beschäftigung im Landkreis Nienburg/Weser erwarten lassen. Der Prozess der Identifizierung dieser Wachstumsbranchen kann anhand der folgenden Matrix nachvollzogen werden.



Grundlage der Bewertung sind einerseits Daten zu der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den einzelnen Branchen, mit denen die gegenwärtige Bedeutung dieser Branchen für den Landkreis Nienburg/Weser abgeschätzt werden kann. Andererseits wurde auf Basis einer deutschlandweiten Dokumentenanalyse abgeschätzt, welche Wachstumsperspektiven für jede dieser Branchen in allgemeiner Perspektive bestehen.

Die Abbildung verdeutlicht, dass das Ernährungsgewerbe einerseits über eine große gegenwärtige Bedeutung für Arbeitsmarkt und Wirtschaftsentwicklung in Nienburg verfügt. Dies zeigt der, verglichen mit Westdeutschland, überdurchschnittliche Beschäftigungsanteil der Branche. Außerdem befindet sich deutschlandweit das Ernährungsgewerbe seit 2000 auf einem kontinuierlichen Wachstumspfad, der sich nach Einschätzung von Experten auch in Zukunft fortsetzen wird. Aufgrund einiger zugkräftiger Schlüsselunternehmen sehen wir für den Standort Landkreis Nienburg/Weser ein überdurchschnittliches Potenzial für Wachstum und Beschäftigung, wenn es gelingt, eine Ausstrahlungswirkung von diesen Unternehmen zu entfalten. Zudem ist es für die Gewährleistung von Zukunftsfähigkeit entscheidend, dass es den Firmen des Ernährungsgewerbes gelingt, durch die Erschließung von Innovationen neue Märkte bzw. Marktnischen zu entwickeln. Nur so können die Unterneh-

men in dem Preiswettbewerb, der derzeit die Branche prägt, bestehen. Für eine Schwerpunktsetzung im Bereich des Ernährungsgewerbes sprechen auch die Ausstrahlungseffekte, die bei einer gezielten Förderung dieser Branche zu erwarten sind (siehe die Erläuterungen und Empfehlungen hierzu in Kapitel 5).

Beispielhaft wird hier lediglich auf die Automobil- und Baubranche eingegangen, weil die übrigen Branchen im Landkreis, beispielsweise die Glas- und Keramikbranche sowie das Gummi- und Kunststoffwesen, stark von einzelnen Unternehmen geprägt sind und eine begrenzte Rolle bei der Auswahl von Wachstumsbranchen spielen. Die Automobilindustrie hat eine große, im Vergleich zum Ernährungsgewerbe aber deutlich geringere Bedeutung für den Standort. Die Branche ist am Standort mit relativ wenigen Unternehmen vertreten. Der steigende Wettbewerbs- und Kostendruck wird sich auf die Wachstumsdynamik der Branche auswirken. Die ebenfalls dargestellte Baubranche hat derzeit noch eine überdurchschnittliche Bedeutung für den Nienburger Arbeitsmarkt. Allerdings befindet sich die gesamte Branche seit nunmehr zehn Jahren in einer Schrumpfungs- und Konsolidierungsphase, so dass generell nicht von positiven Zukunftsperspektiven ausgegangen werden kann. Für die Kreiswirtschaftsförderung Nienburg stellt sich hier die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um den Arbeitsplatzabbau in diesem Bereich abzufangen.

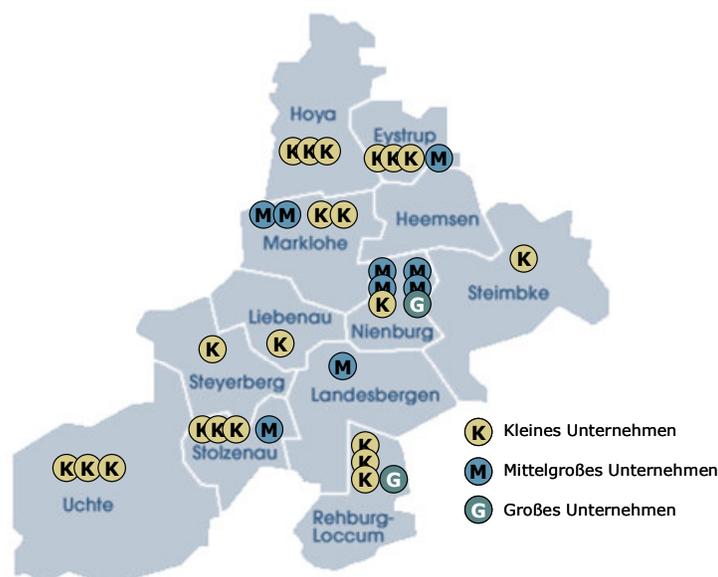
#### 4. Branchenanalyse Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser

Zur Entwicklung von strategischen Empfehlungen für die Kreiswirtschaftsförderung, erfolgt im nächsten Schritt zuerst eine Betrachtung der Ernährungswirtschaft am Standort Nienburg. Dazu wird im Folgenden kurz auf die Struktur der Branche (Größe, geographische Ausdehnung, Eignerverhältnisse), die regionale Wertschöpfungskette sowie die Anforderungen der Unternehmen an den Standort Landkreis Nienburg/Weser eingegangen.

##### 4.1 Struktur der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser

Im Landkreis Nienburg/Weser waren im Jahr 2004 1.571 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Bereich des Ernährungsgewerbes tätig. Dies entspricht 20% der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe, welche sich auf mind. 32 Unternehmen verteilen.

Die Vielfältigkeit des Ernährungsgewerbes spiegelt sich in der Struktur der Unternehmen im Landkreis wider: Es sind sowohl unterschiedlichste Branchen und Wirtschaftszweige als auch unterschiedliche Unternehmensgrößenklassen im Landkreis Nienburg/Weser vorhanden. Dabei sind hauptsächlich kleine und mittelgroße Unternehmen (30 Unternehmen) aber auch zwei Groß-Unternehmen der Branche im Landkreis angesiedelt. Die Branchenakteure sind über den ganzen Landkreis verteilt.

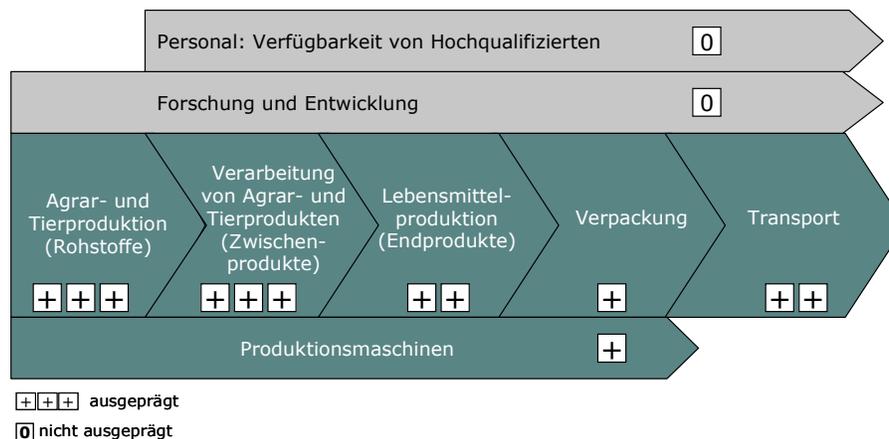


Quelle der Karte: [www.nienburg-online.de](http://www.nienburg-online.de)

Ein weiterer Indikator für die Bedeutung der Branche für den Landkreis ist die Eigentümerstruktur der Unternehmen, d.h. das Verhältnis von Inhaber-geführten zu Konzern-Geführten Unternehmen. Inhaber-Geführte Unternehmen kennzeichnen sich vielfach durch weiter reichende Entscheidungsbefugnisse und haben häufiger einen größeren Entscheidungsspielraum, wenn die strategische Ausgestaltung festgelegt und standort-relevante Entscheidungen getroffen werden sollen. Von den 32 Unternehmen sind fünf Konzerngeführt bzw. Teil eines international tätigen Konzerns. Ein Konzern hat dabei seinen europäischen Spartensitz in Nienburg.

#### 4.2 Regionale Wertschöpfungskette des Ernährungsgewerbes im Landkreis Nienburg/Weser

Um die unterschiedlichen Branchen und Wirtschaftszweige der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser abzubilden, empfiehlt sich das Aufzeigen der regionalen Wertschöpfungskette der Branche. Folgendes vereinfachte Modell zeigt die regionale Wertschöpfungskette der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser:



Schwerpunkte der Ernährungswirtschaft im Landkreis liegen vor allem im Bereich der Verarbeitung von Agrar- und Tierprodukten sowie in der Lebensmittelproduktion. Zudem fällt auf, dass die Branche am Standort breit aufgestellt ist. Das heißt es gibt in nahezu allen Wertschöpfungsstufen Unternehmen am Standort (Agrar- und Tierproduktion, Verarbeitung Agrar- und Tierproduktion Lebensmittelproduktion, Verpackung, Transport, Produktionsmaschinen).

Allerdings weisen die Unternehmen des Ernährungsgewerbes im Landkreis Nienburg/Weser nur eine begrenzte inhaltliche Nähe auf. Die Unternehmen sind zwar alle in derselben Branche tätig, allerdings unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen zuzuordnen. Der teilweise sehr hohe Spezialisierungsgrad

der Betriebe führt dazu, dass Unternehmen, die auf einander folgenden Wertschöpfungsstufen zuzuordnen sind, nicht zwingend auch ideale Kooperationspartner sind. Durch die konsequente internationale Ausrichtung einiger Unternehmen stellen sie zudem Anforderungen an mögliche regionale Kooperationspartner, die diese nicht immer erfüllen können. Teilweise fällt auf, dass unter einigen Firmen nur ein begrenztes Bewusstsein und Informationsdefizite über die regionalen Kooperationsmöglichkeiten innerhalb des Ernährungsgewerbes bestehen.

Dass ein deutliches Potential an regionalen Kooperationen innerhalb der Ernährungswirtschaft vorhanden ist, zeigen die Ergebnisse der Unternehmensinterviews. So gibt es schon erste erfolgreiche Kooperationen zwischen den Unternehmen der Branche, sowohl innerhalb der einzelnen Wertschöpfungsstufen als auch übergreifend über einzelne Wertschöpfungsstufen. Zudem gibt es schon eine Reihe von weiteren Kooperationsansätzen und -ideen, die zur Stärkung des Standortes beitragen können.

Die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Personalwirtschaft sind für den Bereich der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser noch wenig ausgeprägt. So gibt es keine relevanten Hochschulen in der Region selbst. Im Rahmen der Unternehmensinterviews wurde ferner deutlich, dass die Unternehmen auch nur wenige überregionale Kooperationen mit Hochschulen (wie z.B. in Bremerhaven, Hannover oder Bielefeld) eingehen. Zudem wurde auf einen Mangel an IT-Dienstleistern für Prozess-Steuerung hingewiesen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich im Bereich der Personalwirtschaft. So beklagen die Unternehmen, dass die Anwerbung von hochqualifizierten Arbeitskräften sich aufgrund der geringen Standortattraktivität des Landkreis Nienburg/Weser schwierig gestaltet. Aus Sicht der Unternehmen wäre ein strategischer Partner zur langfristigen Personalakquisition und -bindung interessant.

### **4.3 Anforderungen an den Standort Landkreis Nienburg/Weser**

Aufgrund der unterschiedlichen Verortung der Unternehmen in der Branche und der regionalen Wertschöpfungskette lassen sich kaum generelle Anforderungen der Unternehmen an den Standort formulieren. Zusammengefasst sehen die Unternehmen aber einige übergeordnete Verbesserungsmöglichkeiten zur Stärkung des Standortes Nienburg. Dabei kann man zwischen zwei Bereichen unterscheiden: Wirtschaftliche und infrastrukturelle Faktoren.

Im Wirtschaftsbereich gibt es aufgrund der Vielfältigkeit der Branche in Nienburg momentan noch vergleichsweise wenig regionale Kooperationen zwischen den Unternehmen. Dies liegt mit unter daran, dass Kompetenzen und Geschäftsgebieten der einzelnen Unternehmen nicht ausreichend bekannt sind. So wünschen sich die Unternehmen vor allem eine zunehmende Vernetzung und Anbahnung von möglichen Kooperationen. Ein erster Schritt dazu stellt die Verbreitung von Informationen über bestehende Kompetenzen der Unternehmen dar. Darauf aufbauend sollte aus Sicht der Unternehmen dann der regionale Gedanke gestärkt werden.

Im infrastrukturellen Bereich sollte eine Förderung der Standortattraktivität durch Ausbau von bestehenden Stärken erfolgen. So wurde bspw. die Unterstützung bei konkreten Vorhaben wie z.B. Einrichtung einer gemeinsamen Kinderbetreuung der Unternehmen (Unternehmensübergreifender Betriebskindergarten) vorgeschlagen. Ein weiteres Problem aus Sicht mehrerer Unternehmen ist das Fehlen von repräsentativen Bewirtungs- und Unterkunftsmöglichkeiten. Dies betrifft vor allem die Unternehmen, die überregionale und internationale Kunden und Kooperationspartner haben.

## 5. Strategische Empfehlungen

### 5.1 Überblick

Ausgangspunkt einer Standortstrategie zur gezielten Förderung von Wachstumsbranchen im Landkreis Nienburg/Weser ist die folgende Definition:

„Ein Cluster ist eine kritische Masse von Unternehmen in einem besonderen Tätigkeitsfeld an einem besonderen Standort“ (M. Porter 1998)

Auf Basis der Unternehmensinterviews der Phase 2: Wachstum und Wettbewerb kann anhand der Kriterien „kritische Masse“ und „inhaltliche Nähe“ überprüft werden, ob das Ernährungsgewerbe im Landkreis Nienburg/Weser schon als ein Cluster bezeichnet werden kann. Für diesen Fall ist eine Strategie der gezielten Förderung absolut empfehlenswert. Anderenfalls muss diskutiert werden, ob die Entwicklung des Ernährungsgewerbes hin zu einem dynamischen Cluster eine realistische Perspektive ist und ob auch branchenübergreifende Förderansätze sinnvoll sind.

Die Anzahl von 32 dem Ernährungsgewerbe zuzuordnenden Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser zeigt, dass eine **kritische Masse** in dieser Branche erreicht ist. Dies gilt insbesondere deshalb, weil hiervon mindestens fünf Unternehmen einen deutlich international ausgerichteten Tätigkeitsschwerpunkt aufweisen.<sup>2</sup> Allerdings weisen die Unternehmen des Ernährungsgewerbes im Landkreis Nienburg/Weser nur eine begrenzte **inhaltliche Nähe** auf. Wie die Darstellung in Kapitel 4 gezeigt hat, sind die Firmen unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen zuzuordnen. Allerdings führt der teilweise sehr hohe Spezialisierungsgrad der Unternehmen dazu, dass Betriebe, die auf einander folgenden Wertschöpfungsstufen zuzuordnen sind, nicht zwingend auch ideale Kooperationspartner sind. Durch die konsequente internationale Ausrichtung einiger Unternehmen stellen diese zudem Anforderungen an mögliche regionale Kooperationspartner, die diese Firmen nicht immer erfüllen können. Teilweise fällt auch auf, dass unter einigen Unternehmen nur ein begrenztes Bewusstsein und Informationsdefizite über die regionalen Kooperationsmöglichkeiten innerhalb des Ernährungsgewerbes bestehen. Dies zeigt, dass das Ernährungsgewerbe im Landkreis Nienburg/Weser noch nicht über alle Kriterien eines Clusters verfügt, hierzu aber ein großes Potenzial besteht, das durch eine gezielte Wirtschaftsförderung erschlossen werden kann.

Die Kreiswirtschaftsförderung sollte daher in Zukunft ihre Aktivitäten auf zwei Ebenen konzentrieren. Einerseits sollte wegen der großen Potenziale die

---

<sup>2</sup> Hierzu zählen insbesondere Chr. Hansen GmbH, Göbber KG, PB Gelatins GmbH, Rexam Glass.

Wachstumsbranche Ernährungswirtschaft gezielt gefördert werden (siehe Kapitel 5.2). Andererseits sollte die Kreiswirtschaftsförderung daneben auch eine branchenunabhängige Förderpolitik verfolgen. Diese Förderung sollte sich auf übergreifende Schwerpunktthemen konzentrieren und an der bestehenden Kooperationsbereitschaft der Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser ansetzen.

## **5.2 Empfehlungen zur Förderung der Ernährungswirtschaft**

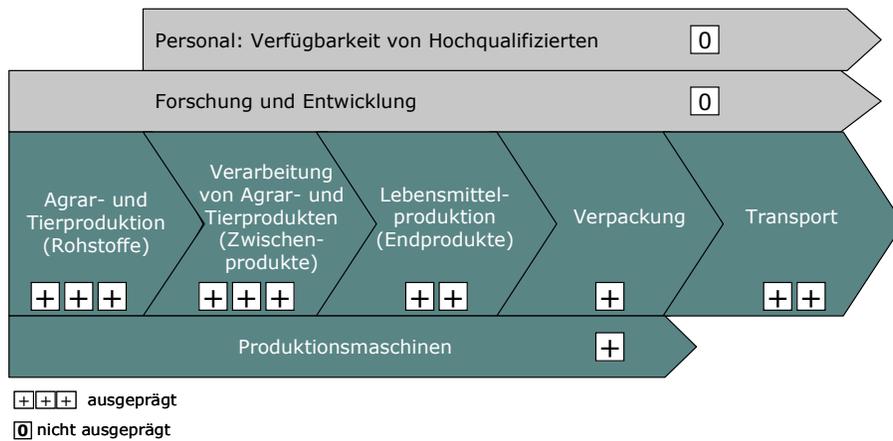
### *5.2.1 Strategischer Ansatz*

Kernelement einer Standortstrategie für den Landkreis Nienburg/Weser ist die gezielte Förderung der Wachstumsbranche Ernährungswirtschaft. Um dadurch einen größtmöglichen Effekt für Wachstum und Beschäftigung in der Region zu erzielen, sollte diese Förderung zwei Zielrichtungen haben. Einerseits die Komplettierung der regionalen Wertschöpfungskette des Ernährungsgewerbes. Dabei geht es darum, diejenigen Elemente der Wertschöpfungskette, die für die bestehenden Unternehmen der Branche von besonderer strategischer Bedeutung sind, auch in der Region abzubilden, um regionale Kooperationsbeziehungen zu ermöglichen. Andererseits sollen die Ausstrahlungseffekte einer gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes gewährleistet werden, um einen möglichst hohen Effekt für Wachstum und Beschäftigung am gesamten Standort zu erzielen.

#### **Komplettierung der regionalen Wertschöpfungskette der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser**

Um die Synergieeffekte eines Clusters nutzen zu können, ist es erforderlich, die strategisch wichtigen Elemente der Wertschöpfungskette der Wachstumsbranche Ernährungsgewerbe auch regional abzubilden. Nur so stehen Kooperationspartner für die Ernährungsunternehmen im Landkreis Nienburg/Weser zur Verfügung. Welche Elemente der Wertschöpfungskette unbedingt auch am Standort vertreten sein sollten, ergibt sich aus der Frage nach den strategischen Erfolgsfaktoren und den wichtigen Kooperationspartnern im Rahmen der Unternehmensinterviews. Die folgende Abbildung verdeutlicht die entsprechenden Ergebnisse:

Für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Ernährungsgewerbes im Landkreis Nienburg/Weser ist also die Verfügbarkeit von Hochtechnologie und IT-Dienstleistungen sowie von Mechanismen der Qualitätssicherung von besonderer Bedeutung, aber derzeit nicht in dem erforderlichen Umfang gegeben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse, die Defizite bei der Verfügbarkeit von Innovationen im Landkreis Nienburg/Weser gezeigt hat.

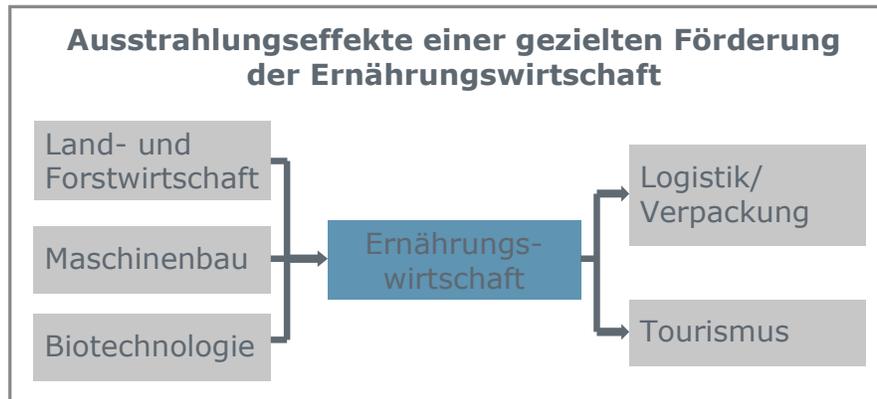


Folglich sollte es eine zentrale Aufgabe bei der gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes sein, die Verfügbarkeit von Hochtechnologie, IT-Dienstleistungen und Qualitätssicherung im Landkreis Nienburg/Weser zu gewährleisten. Dies kann auf drei Ebenen erfolgen:

- Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu Hochschulen, Technologietransfereinrichtungen und entsprechenden Unternehmen
- Neuansiedlung entsprechender Unternehmen
- Schließung dieser Kompetenzlücke durch Existenzgründungen in diesem Bereich

### **Gewährleistung von Ausstrahlungseffekten auf mit dem Ernährungsgewerbe verbundene Branchen**

Für eine Schwerpunktsetzung bei der Wachstumsbranche Ernährungsgewerbe sprechen auch die Ausstrahlungseffekte auf andere Branchen, die bei einer gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes zu erwarten sind.



Durch eine gezielte Förderung lassen sich entlang der Wertschöpfungskette des Ernährungsgewerbes erhebliche Ausstrahlungseffekte auf verbundene Branchen erzielen. Dazu sollte der Informationsaustausch zwischen den entsprechenden Unternehmen gefördert werden, um so Kooperationsbeziehungen anzuregen bzw. zu vertiefen. Die SWOT-Analyse und die Diskussionen im Rahmen des Strukturworkshops haben gezeigt, dass zwar eine hohe Kooperationsbereitschaft zwischen den Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser besteht. Allerdings ist gleichzeitig der Informationsstand über mögliche regionale Kooperationspartner vergleichsweise gering.

Die Abbildung zeigt, dass auf Zuliefererseite für die Nutzung von Ausstrahlungseffekten die Land- und Forstwirtschaft, der Maschinenbau und die Biotechnologie von Bedeutung sind. Ein besonderer Effekt auf die Wertschöpfung ist insbesondere im Bereich der Landwirtschaft zu erwarten. So hat die SWOT-Analyse gezeigt, dass im Jahr 2004 8 % der Erwerbstätigen in diesem Bereich beschäftigt waren. Durch eine verstärkte Veredelung dieser Produkte durch das Ernährungsgewerbe in der Region können höhere Anteile der entsprechenden Wertschöpfungskette in der Region gehalten werden. Dadurch wird ein Beitrag zu mehr Wachstum und Beschäftigung in der Region erzielt. Zudem wird der Bereich Land- und Forstwirtschaft insgesamt stabilisiert.

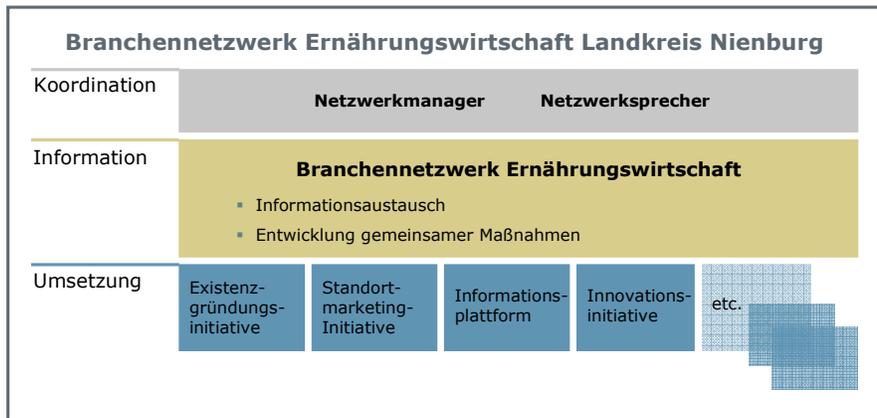
Weitere Nachfrageeffekte durch eine gezielte Förderung des Ernährungsgewerbes sind im Bereich des Maschinenbaus und der Biotechnologie zu erwarten. Beide Branchen sind derzeit noch nicht sehr stark vertreten (insbesondere Biotechnologie) bzw. noch wenig auf das Ernährungsgewerbe spezialisiert. Insbesondere die Biotechnologie ist ein wichtiger Faktor, um Innovati-

onen für die Region zu erschließen. Beide Branchen würden durch eine gezielte Förderung des Ernährungsgewerbes gestärkt werden.

Abnehmerseitig sind für die Bewertung möglicher Ausstrahlungseffekte des Ernährungsgewerbes vor allem der Bereich Logistik und Verpackung sowie der Tourismus von Bedeutung. So stellt die Veredelung von Lebensmitteln hohe Anforderungen an die Verpackungsmaterialien (Erhalt der Frische) und die Logistikdienstleistungen (Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Logistik). Entsprechend hoch fallen die Ausstrahlungseffekte einer gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes auf Wertschöpfung und Beschäftigung in den genannten Bereichen aus. Die Ausstrahlungseffekte auf den Tourismus ergeben sich aus den vielfältigen Möglichkeiten und Synergien einer koordinierten Vermarktung von Produkten des Ernährungsgewerbes und Tourismusangeboten.

### 5.2.2 Empfehlungen zur Umsetzung

Zur gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes empfehlen wir den Aufbau einer „Standortpartnerschaft Ernährungswirtschaft“. Aufgrund unserer Erfahrungen mit der Clusterförderung in verschiedenen Regionen Deutschland schlagen wir hierfür folgende Struktur vor:



Die Unternehmen der regionalen Ernährungswirtschaft und der verbundenen Branchen sollen in einem Netzwerk zusammengefasst werden. Diese Standortpartnerschaft stellt die Plattform für eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis Nienburg/Weser und regionalen Unternehmen bei der gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes dar. Dabei wird dieses Netzwerk durch den Netzwerkmanager koordiniert und bei der Umsetzung von Projekten unterstützt. Der Netzwerkmanager wird dabei von der Kreiswirtschaftsförderung gestellt. Dem Netzwerkmanager ist ein Netzwerksprecher aus dem Kreis der regionalen Unternehmen zur Seite gestellt, der vor allem repräsentative Aufgaben bei der Vermarktung des Netzwerks nach

außen übernimmt und die Interessen der regionalen Unternehmen gegenüber dem Landkreis Nienburg/Weser bündelt. Die Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten zeigen, dass durch die Übernahme dieser zentralen Rolle durch ein regionales Unternehmen die Verbindlichkeit der Partnerschaft für die regionalen Unternehmen insgesamt entscheidend erhöht werden kann. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die dauerhafte Wirkung dieser Partnerschaft.

Mitglied dieser Standortpartnerschaft können alle interessierten Unternehmen der Region werden sowie weitere relevante Institutionen. Dazu können beispielsweise zählen:

- Industrie- und Handelskammer
- Landwirtschaftskammer
- Technologietransfereinrichtungen und Hochschulen
- Deula
- Kreditinstitute

Zentrales Gremium der Standortpartnerschaft ist das Branchenforum Ernährungswirtschaft als Plattform für den Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern der Partnerschaft. Denkbar sind hier viertel- bis halbjährliche Treffen zum Informationsaustausch und zur Ideenentwicklung von Kooperationsprojekten.

Es empfiehlt sich, zur Erhöhung der Verbindlichkeit seitens des Landkreises den interessierten Unternehmen ein Partnerschaftsangebot zu unterbreiten. Darin wird detailliert dargestellt, welche konkreten Ziele und Maßnahmen im Rahmen der Standortpartnerschaft angestrebt werden sollen. Dies macht auch den konkreten Mehrwert einer Beteiligung an der Partnerschaft für die Unternehmen transparent.

Alle im Rahmen der Standortpartnerschaft umzusetzenden Projekte zielen auf die Komplettierung der regionalen Wertschöpfungskette im Ernährungsgewerbe und auf die Gewährleistung von Ausstrahlungseffekten des Ernährungsgewerbes auf verbundene Branchen im Landkreis Nienburg/Weser. Aus heutiger Sicht sind folgende Kooperationsprojekte denkbar:

#### **Netzwerkaufbau durch Informationsplattform**

Die SWOT-Analyse und die Diskussionen im Rahmen des Strukturworkshops haben gezeigt, dass der Informationsstand über Aktivitäten jeweils anderer regionaler Unternehmen begrenzt ist. Daher sollte eine Homepage als Informationsplattform der Standortpartnerschaft aufgebaut werden. Hier sollten für interessierte Unternehmen und sonstige Institutionen folgende Informationen zur Verfügung gestellt werden:

- Profile der beteiligten Unternehmen mit Ansprechpartnern für die Standortpartnerschaft, Schwerpunkten der Unternehmensaktivität, wichtige Märkte
- Profile von relevanten Hochschul- und Technologietransfereinrichtungen mit Ansprechpartnern und dem angebotenen Dienstleistungsspektrum
- Darstellung der durch die Standortpartnerschaft angestrebten bzw. umgesetzten Kooperationsprojekten

Eine Homepage als Informationsplattform ist ein passives Informationsmedium, welches auf aktive Zugriffe durch Unternehmen der Region angewiesen ist. Daher ist zusätzlich ein aktives Vorgehen durch den Netzwerkmanager notwendig, um Unternehmen der Wachstumsbranche anzusprechen und Kooperationen zwischen relevanten Unternehmen anzuregen. Maßnahmen auf den folgenden zwei Ebenen bieten sich hier besonders an.

Zum Aufbau des Unternehmensnetzwerks und zur Identifizierung von möglichen Kooperationsprojekten eignet sich besonders die Durchführung von Unternehmensbesichtigungen, zu der alle Mitglieder der Standortpartnerschaft sowie weitere interessierte Institutionen eingeladen werden. Dieses Vorgehen hat sich beispielsweise im Rahmen der Strategischen Partnerschaft Sensorik in Regensburg bewährt. So könnte jedes Treffen der Standortpartnerschaft mit einer Unternehmensbesichtigung verbunden werden. Es ist dann die Aufgabe des Netzwerkmanagers, diese Treffen in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Unternehmen zu organisieren.

Zur Gewährleistung der Ausstrahlungseffekte einer gezielten Förderung des Ernährungsgewerbes auf die Landwirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser sollte der Netzwerkmanager zusammen mit der Landwirtschaftskammer Nienburg und regionalen, landwirtschaftlichen Genossenschaften die Veredelung landwirtschaftlicher Erzeugnisse aus der Region im regionalen Ernährungsgewerbe vorantreiben. Dies ist für die regionale Landwirtschaft von hoher strategischer Bedeutung, weil so deutlich bessere Erzeugerpreise erzielt werden können. Dies gilt umso mehr, da bei einer Direktvermarktung an private Endkunden zwar noch einmal deutlich höhere Preise erzielbar sind. Aufgrund des hohen damit verbundenen Arbeitsaufwands sind dieser Strategie aber enge Grenzen gesetzt. Durch eine Veredelung landwirtschaftlicher Produktion in der Region im industriellen Stil lassen sich erhebliche Wertschöpfungsanteile in der Region binden und ein deutlicher Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung erzielen. Es ist allerdings zu beachten, dass nicht unbegrenzt regionale landwirtschaftliche Erzeugnisse in der Region veredelt werden können. Denn die Unternehmen des Ernährungsgewerbes stehen in einem teilweise internationalisierten Preiswettbewerb, der auch an die Zulieferer weitergegeben wird. Die Landwirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser ist hier nur bedingt wettbewerbsfähig. Zudem ist das Angebot

saisonalen Schwankungen unterworfen, so dass nicht immer den Anforderungen an die Liefersicherheit entsprochen werden kann.

### **Standortmarketing-Initiative**

Ein wichtiges Ziel im Rahmen einer Standortstrategie für den Landkreis Nienburg/Weser sollte die Abbildung wichtiger Elemente der Wertschöpfungskette der Ernährungswirtschaft in der Region sein. Dies betrifft insbesondere die Bereiche IT-Dienstleistungen und Maschinenbau/ Bereitstellung von Hochtechnologie. Hierzu sind Neuansiedlungen notwendig. Da Standortverlagerungen innerhalb von Deutschland in den letzten Jahren sehr selten erfolgreich vollzogen wurden und hierzu erhebliche Marketinganstrengungen notwendig sind, sollte die Kreiswirtschaftsförderung ihre diesbezüglichen Aktivitäten auf den Bereich der Ernährungswirtschaft konzentrieren.

Zentrales Instrument des Standort-Marketings ist die Teilnahme an Messen. Einerseits kann so für den Landkreis Nienburg/Weser als Standort für Ernährungswirtschaft geworben werden, um Unternehmen für potenzielle Neuansiedlungen auf den Standort aufmerksam zu machen. Dies kann über einen gemeinsamen Messestand der Standortpartnerschaft erfolgen. Neben den allgemeinen Standortmessen *Expansion* (Hamburg) und *EXPO REAL* (München) bieten sich die spezialisierten Messen der Ernährungswirtschaft an. So kann es auch kleineren Unternehmen aus der Region ermöglicht werden, sich auf diesen Messen zu präsentieren. Denkbar sind Auftritte auf folgenden Messen:

- NOFFA – Food (Hannover) mit einem eher regionalen Fokus
- Anuga (Köln) mit internationaler Ausrichtung
- Drink Tec (München) mit internationaler Ausrichtung auf die Getränkeindustrie

Für eine gezielte Ansprache von auf die Ernährungswirtschaft spezialisierten Maschinenbau-Unternehmen eignet sich insbesondere die *igruma* in Leipzig. Hier sollte die Standortpartnerschaft nicht unbedingt mit einem Messestand vertreten sein. Vielmehr ist dies ein geeignetes Forum für die Direktansprache von Unternehmen durch den Netzwerkmanager.

Für das allgemeine Standortmarketing der Kreiswirtschaftsförderung sollte die Ernährungswirtschaft als das Leitthema definiert werden. Der Landkreis Nienburg/Weser sollte dabei als ein idealer Standort für Unternehmen der Ernährungswirtschaft positioniert werden. Diese Fokussierung führt einerseits nach außen zu einer Unterscheidbarkeit von anderen Landkreisen aus dem ländlichen Raum. Andererseits wird so ein verbindendes Element zwischen den drei Kreisteilen mit ihrer jeweiligen Orientierung nach Bremen, Hannover bzw. Minden-Lübbecke aufgebaut. Dies kann die Identifizierung mit dem Landkreis insgesamt stärken und dadurch indirekt Kooperationsbe-

mühungen innerhalb des Kreises – auch unabhängig von der Ernährungswirtschaft – unterstützen.

Zur Aufbau eines positiven Images des Landkreises Nienburg/Weser als Standort für die Ernährungswirtschaft bietet sich eine enge Kooperation mit Akteuren des Tourismus, insbesondere der Mittelweser Touristik, an. Denkbar sind Cross Promotion-Aktivitäten, bei denen auf Lebensmittelerzeugnissen aus der Region für Tourismusangebote geworben wird. Umgekehrt könnte die Mittelweser-Touristik im Rahmen ihrer eigenen Marketing-Aktivitäten für den Standort Nienburg werben.

### **Existenzgründungsinitiative**

Der erfolgreiche Abschluss einer Neuansiedlung wird in Deutschland immer schwieriger, weil Standortverlagerungen innerhalb von Deutschland selten geworden sind. Daher kommt der Förderung von Existenzgründungen ein großes Potenzial zu, die fehlenden Elemente der Wertschöpfungskette der Ernährungswirtschaft im Landkreis Nienburg/Weser abzubilden.

Ein wichtiges Potenzial für die Generierung von Existenzgründungen besteht in Hochschulen, die allerdings nicht im Landkreis Nienburg/Weser vorhanden sind. Daher ist es eine besondere Herausforderung, Absolventen der Hochschulen in Bremen/ Bremerhaven, Hannover und Osnabrück zu einer Gründung im Landkreis Nienburg/Weser zu bewegen, zumal in den genannten Städten vielfältige Angebote und Subventionen für Existenzgründer zur Verfügung stehen. Eine Intensivierung der Gründungsberatung oder der (pauschalen) Förderangebote im Landkreis Nienburg/Weser wird daher kaum einen spürbaren Effekt zeigen.

Eine Existenzgründungsinitiative im Landkreis Nienburg/Weser muss also einerseits zielgenau bei potentiellen Gründern (Hochschulabsolventen und Mitarbeiter bestehender Unternehmen für Spin off-Unternehmen) ansetzen und sich andererseits durch eine gezielte, branchenbezogene Förderung von den bestehenden Angeboten insbesondere in Bremen/ Bremerhaven, Hannover und Osnabrück unterscheiden.<sup>3</sup> Zur Bündelung und Vermarktung des Nienburger Angebots für Existenzgründer empfiehlt sich daher die Auslobung eines Business Plan-Wettbewerbs für die Ernährungswirtschaft in Kooperation mit einer Hochschule oder Transfereinrichtung, beispielsweise dem Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft, sowie eines Kreditinstituts. Zur Anbindung des Wettbewerbs an die Partnerschaft bietet sich die Einrichtung einer Jury aus regionalen Unternehmen der Ernährungswirtschaft an, durch die gleichzeitig erste Kundenkontakte für die potenziellen Existenzgründer erschlossen werden können. Als Preis können beispielsweise Gewerbeflächen

---

<sup>3</sup> Dies erfordert eine genaue Analyse der dortigen Angebote durch den Netzwerkmanager.

oder Büromieten ausgelobt werden, um die Bindung an den Standort Nienburg zu erhöhen.

### **Innovationsinitiative**

Die SWOT-Analyse hat die geringe Innovationstätigkeit der Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser deutlich gemacht. Im Rahmen des Strukturworkshops und der Unternehmensinterviews wurde zudem mehrfach von Kontaktaufnahmen zu Hochschulen sowie Forschungs- und Technologietransfer-einrichtungen berichtet, die allerdings häufig zu keinem konkreten Ergebnis geführt haben. Problematisch für den Aufbau von Kontakten zu diesen Innovationsakteuren ist die geringe Kontakthäufigkeit, weil seitens der regionalen Unternehmen nur ein sporadischer Bedarf an Dienstleistungen im Innovationsbereich besteht. Dies kann durch die Koordination der Innovationsaktivitäten im Netzwerk überwunden werden. Allerdings ist zu beachten, dass die regionalen Unternehmen der Ernährungswirtschaft nur über eine geringe inhaltliche Nähe verfügen. Daher sollten im Rahmen der Branchenforums Ernährungswirtschaft relevante Querschnittsthemen identifiziert werden, die für die Innovationstätigkeit möglichst vieler Unternehmen von Interesse sind. Die Auswertung der Interviews ergibt, dass der Bereich Qualitätssicherung für viele Unternehmen der Ernährungswirtschaft eine hohe Bedeutung hat und daher Kooperationsprojekte angestrebt werden können.

Zudem gewinnt innerhalb der Branche der Trend „Functional Food“ immer mehr an Bedeutung. Functional Foods sind Nahrungsmittel, die neben der normalen Ernährungsfunktion eine zusätzliche gesundheitsfördernde Wirkung haben. Functional Food kann eine Strategie sein, sich im (Preis-) Wettbewerb der Ernährungsbranche über Qualitätsmerkmale abzugrenzen und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Das Kompetenzzentrum Functional Food für Niedersachsen (KFF) in Hannover ist ein möglicher Partner, der durch den Netzwerkmanager angesprochen werden kann.

Ein weiterer möglicher Partner, der durch den Netzwerkmanager angesprochen werden kann, ist das Kompetenzzentrum Functional Food für Niedersachsen (KFF) in Hannover.

Ein weiteres mögliches Kooperationsprojekt der Innovationsinitiative kann im Bereich Biogas/ energetische Nutzung von Abfallstoffen der Ernährungswirtschaft gesehen werden. Hierzu bestehen derzeit schon einige viel versprechende Ansätze. Neben der Umwelt entlastenden Wirkung generiert dieser Ansatz zusätzliche Wertschöpfung in der Region. Eine Ausweitung der bisherigen Aktivitäten dürfte sich aus dem Netzwerkaufbau im Rahmen der Standortpartnerschaft ergeben, so dass in Zukunft noch mehr Abfallstoffe der Ernährungswirtschaft energetisch genutzt werden dürften.

Durch die derzeitige Förderung regenerativer Energien sind solche Projekte durchgehend als rentabel zu bezeichnen und bedürfen daher keiner weiteren

Förderung durch den Landkreis Nienburg/Weser oder die Standortpartnerschaft. Die energetische Nutzung von Abfallprodukten der Ernährungswirtschaft wird dann für eine gezielte Förderung interessant, wenn es gelingt, über diesen Ansatz Innovationen für die Region zu erschließen oder gar in der Region zu generieren.

Das hierzu erforderliche Know How kann auch durch Kooperationspartner außerhalb der Region erschlossen werden, zu denen der Netzwerkmanager Kontakt aufbauen kann. Zu diesen Institutionen gehören insbesondere:

- Kompetenzzentrum Nachwachsende Rohstoffe (NaRo.Net)
- Bioenergie Niedersachsen
- Technologietransferzentrum Bremerhafen (ttz)

Zur generellen Unterstützung der Innovationsinitiative sollte ein enger Kontakt zum Niedersächsischen Kompetenzzentrum für Ernährungswirtschaft (NieKe) durch den Netzwerkmanager aufgebaut werden, das aus den folgenden Netzwerkpartnern besteht:

- Deutsches Institut für Lebensmitteltechnik e.V., Quakenbrück
- Institut für Strukturforchung und Planung in agrarischen Intensivgebieten der Hochschule Vechta
- Kompetenzzentrum Functional Food für Niedersachsen, Hannover
- Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover
- Transferstelle *d i a l o g* (Wissens- und Technologietransferstelle der Universität Oldenburg)
- uni transfer (Forschungs- und Technologiekontaktstelle der Universität Hannover)

### 5.2.3 *Abgrenzung zu den Landkreisen Cloppenburg und Vechta*

Im Rahmen des Strukturworkshops sind die Chancen einer Schwerpunktsetzung im Bereich Ernährungsgewerbe angesichts der starken Position der benachbarten Landkreise Cloppenburg und Vechta diskutiert worden. Es muss darauf hingewiesen werden, dass sehr unterschiedliche Voraussetzungen und Schwerpunkte innerhalb des Ernährungsgewerbes in den drei Landkreisen bestehen.

So verfügen die beiden Landkreise Cloppenburg und Vechta über die typischen Merkmale eines etablierten Ernährungsclusters. Dort besteht ein über Jahrzehnte etabliertes Netzwerk von Ernährungsunternehmen, (industrieller) Landwirtschaft, Beratungs- und Forschungseinrichtungen, Banken sowie weiteren Institutionen. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Behörden als besonders gut beschrieben, so dass eine schnelle und sehr unternehmerfreundliche Genehmigungs-

praxis besteht. In den Landkreisen bestehen zudem auf die spezifischen Bedürfnisse der Landwirtschaft und des Ernährungsgewerbes ausgerichtete Banken bzw. Finanzierungsinstitutionen sowie Beratungseinrichtungen. Beispielfhaft ist hier das Niedersächsische Kompetenzzentrum für Ernährungswirtschaft (NieKe) zu nennen.

Zudem besteht mit der Konzentration auf die Veredelung von Tieren, insbesondere Geflügel und Schweine, eine große inhaltliche Nähe des Ernährungsgewerbes in beiden Landkreisen zu einander.

Mit dieser Aufstellung hat das Ernährungscluster in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta erhebliche ökonomische Erfolge in der Vergangenheit erzielt. Allerdings stößt dieses Cluster mittlerweile an seine Wachstumsgrenzen: Eine weitere Intensivierung und Verdichtung der Produktion ist nicht mehr möglich. Dagegen sprechen die extrem hohe Ressourcenbelastung und die sinkende Akzeptanz für die industrialisierte Tierproduktion. Entsprechend haben sich erste Betriebe im nördlichen Teil des Landkreises Nienburg/Weser angesiedelt.

Die deutliche Ausrichtung des Clusters auf die Tierveredelung eignet sich gleichzeitig aber auch als Abgrenzungskriterium zum Landkreis Nienburg/Weser. Das Ernährungsgewerbe im Landkreis Nienburg/Weser ist deutlich breiter aufgestellt als in den genannten Nachbarkreisen. Dies stellt eine große Chance für die zukünftige Entwicklung dar, weil durch das breitere Portfolio der Unternehmen das Ernährungsgewerbe im Landkreis Nienburg/Weser insgesamt krisenstabiler wird. Die jüngsten Lebensmittelskandale zeigen die hohe Bedeutung dieses Aspekts.

Die Wachstumsdynamik der Landkreise Cloppenburg und Vechta im Ernährungsbereich strahlt deutlich auch auf den Landkreis Nienburg/Weser aus. Gleichwohl sind aufgrund der dargestellten unterschiedlichen Voraussetzungen die beiden benachbarten Landkreise kein Entwicklungsmodell für den Landkreis Nienburg/Weser. Erstens besteht ein zumindest latenter Zielkonflikt zwischen einer weiter intensivierten Tierveredelung und der damit verbundenen industriellen Tierproduktion einerseits und dem geplanten Ausbau touristischer Nutzungen im Mittelwesergebiet. Zweitens muss vermutet werden, dass die Akzeptanz in der Bevölkerung, ähnlich wie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta, für eine weitere Intensivierung der Tierveredelung nicht besteht.

Trotzdem bieten sich aus der Nutzung der Ausstrahlungseffekte aus den Landkreisen Cloppenburg und Vechta vielfältige Chancen. So ist die Ausdehnung des beschriebenen Clusters auf den nördlichen Teil des Landkreises Nienburg/Weser sicherlich positiv zu beurteilen, aber noch kein Element einer Standortstrategie. Vielmehr kann das genannte Niedersächsische Kom-

petenzzentrum Ernährungswirtschaft ein wichtiger Partner bei der Erschließung von Innovationen für die Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser sein. Dies gilt insbesondere für das Deutsche Institut für Lebensmitteltechnik e.V. mit den folgenden Aufgabenschwerpunkten:

- Angewandte FuE (Lebens- und Futtermitteltechnologie)
- Qualitätssicherung (Lebensmittelanalytik und Mikrobiologie)
- Konstruktion und Musterbau
- Kundenorientierte Produktentwicklung
- Technologietransfer und Beratung
- Hilfestellung bei der Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen (ISO 9001:2000; GMP, HCCP, Q+S)

### **5.3 Empfehlungen zur branchenübergreifenden Förderung**

Die Diskussionen im Rahmen des Strukturworkshops, aber auch die Ergebnisse der Interviews mit regionalen Unternehmen zeigen, dass zwar eine hohe grundsätzliche Kooperationsbereitschaft unter den Unternehmen im Landkreis Nienburg/Weser besteht. Gleichzeitig fehlen aber Informationen zu Produkten, Kompetenzen und Aktivitäten anderer Unternehmen im Landkreis. Eine Ursache hierfür kann die angesprochene Gliederung des Landkreises in drei Teile sein, die sich jeweils nach Bremen, Hannover oder Minden-Lübbecke orientieren.

Zudem wurden verschiedene branchenübergreifende Herausforderungen und Problemstellungen identifiziert, die im Rahmen dieses Förderansatzes, möglichst in enger Kooperation mit den regionalen Unternehmen, gelöst werden können.

#### **Themenbezogene Vernetzung**

Die Kreiswirtschaftsförderung sollte die bestehende Kooperationsbereitschaft der regionalen Unternehmen nutzen und durch die Unterstützung des Informationsflusses zwischen den Unternehmen Kooperationen anregen. Da der Aufbau von Vernetzung für alle Beteiligten anfangs mit erheblichem Aufwand verbunden ist, ohne dass ein konkreter Nutzen sofort absehbar ist, ist es ein zentraler Erfolgsfaktor für die Vernetzung, dass der konkrete Mehrwert für die beteiligten Unternehmen möglichst schnell spürbar wird. Dazu sollte die Vernetzung der regionalen Unternehmen themenbezogen organisiert werden. Einem funktionierenden Unternehmensnetzwerk kommt eine hohe Bedeutung für die Kreiswirtschaftsförderung zu, weil dies ein nur schwer zu kooperierender Standortfaktor ist und daher die Bindung der Unternehmen an den Landkreis Nienburg/Weser erhöht.

Wir schlagen daher vor, dass die Kreiswirtschaftsförderung branchenübergreifende, themenbezogene Veranstaltungen für die Unternehmen im Landkreis organisiert („Unternehmerforum Mittelweser“). Dies erleichtert einerseits für die beteiligten Unternehmen die Identifizierung relevanter Kooperationspartner. Andererseits führt dieses Vorgehen zu pragmatischen Lösungsansätzen für die identifizierten Problemlagen. Analog zu dem Vorgehen im Rahmen der Standortpartnerschaft Ernährungswirtschaft können diese Veranstaltungen durch Unternehmensbesichtigungen der Teilnehmer abgerundet werden.

Auf Basis der Interview-Ergebnisse bieten sich folgende Themen für diese Netzwerkveranstaltungen an:

### **Personalpolitik und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern**

Der Landkreis Nienburg/Weser ist durch seine vergleichsweise zentrenferne Lage und seine eingeschränkte Freizeitinfrastruktur sowie kulturellen Angebote wenig attraktiv für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Hinzu kommt die Schließung des FH-Standortes im Landkreis Nienburg/Weser. Dies ist nur bedingt durch das große naturräumliche Potenzial des Landkreises aufzuwiegen. Zudem wurde angemerkt, dass die Tagungsinfrastruktur in der Region nicht ausreichend ist. Hieraus ergeben sich Ansatzpunkte für den Landkreis Nienburg/Weser, in enger Kooperation mit der Mittelweser-Touristik entsprechende Angebotsverbesserungen zu initiieren.

Zudem sollte mit den regionalen Unternehmen diskutiert werden, bei welchen Qualifikationen ein besonders hoher (Fehl-) Bedarf besteht und ob dieser durch die Etablierung von Verbundstudiengängen in Kooperation insbesondere mit Fachhochschulen gelöst werden kann.

Zudem wurde die teilweise geringe Qualität der Schulabgänger kritisiert, die nicht den Anforderungen an Auszubildende entsprechen können. Die inhaltliche Qualität der Schulausbildung lässt sich allerdings vor allem auf Landesebene steuern. Es ergeben sich aber gewisse Spielräume auf regionaler Ebene. Hier sollte der Landkreis Nienburg/Weser zusammen mit den regionalen Unternehmen und der IHK bzw. der HWK Möglichkeiten zur Verbesserung der Berufsorientierung der Schulabgänger diskutieren. Denkbar sind von den beteiligten Akteuren finanzierte Zusatzangebote an Schulen oder das flächendeckende Angebot von Praktika in regionalen Unternehmen. So kann es auch gelingen, geeignete Lehrstellen-Kandidaten an die beteiligten Unternehmen zu binden.

### **Erhöhung der Innovationsfähigkeit**

Die SWOT-Analyse hat die geringe Innovationstätigkeit vieler regionaler Unternehmen gezeigt. Dies hat insbesondere auch mit der großen Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen zu tun. Im Rahmen des Strukturworkshops

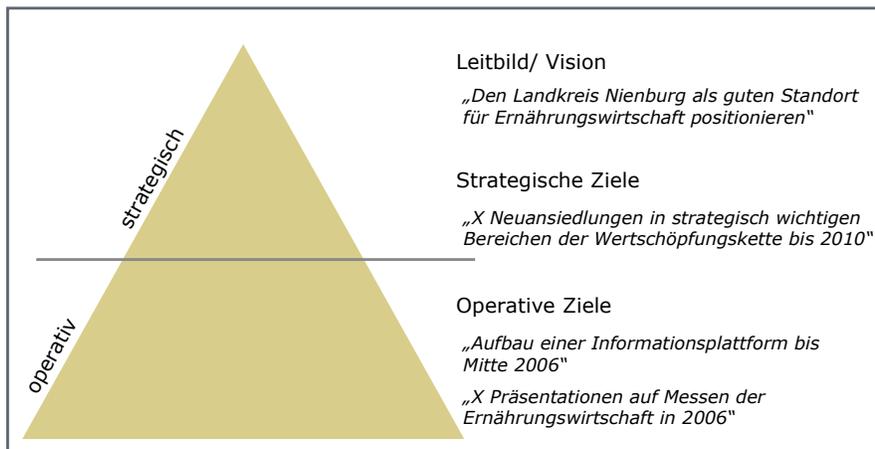
wurde zudem von verschiedenen, auch erfolglosen Kooperationsversuchen mit Hochschulen und Technologietransfereinrichtungen berichtet. Daher sollte ein Schwerpunkt der branchenübergreifenden Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung bei der Vermittlung von Kontakten zu diesen Institutionen und bei der Innovationsförderung liegen. Der branchenübergreifende Ansatz führt allerdings zu einer Komplexität dieser Aufgabe, die durch die Kreiswirtschaftsförderung alleine nicht zu leisten ist. Daher bietet sich die Fortführung der bestehenden Innovationsberatung an. Dadurch wird zugleich ein Angebot speziell für kleinere und mittlere Unternehmen bereitgestellt. Denn die größeren Unternehmen haben aufgrund ihrer eigenen Kontakte zu Innovationsakteuren einen geringen Bedarf an diesem Angebot und nutzen es auch kaum.

Zur Förderung des Austausches zwischen den regionalen Unternehmen können die bestehenden Unternehmensdatenbanken genutzt werden. Allerdings sind die Inhalte nicht auf dem aktuellen Stand und für die Identifizierung von Kooperationspartnern nicht aussagekräftig genug.

## 6. Vorschlag für das weitere Vorgehen

Der zentrale Schritt zur Umsetzung der vorliegenden strategischen Empfehlungen und zur Initiierung des Branchennetzwerkes Ernährungswirtschaft ist die Erstellung und Diskussion eines Partnerschaftsangebots an die regionalen Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Dieses Partnerschaftsangebot sollte folgende Elemente enthalten:

- Definition und Priorisierung von strategischen Zielen für die Standortpartnerschaft.
- Operationalisierung dieser strategischen Ziele durch Kennzahlen, um die Zielerreichung überprüfen und die Umsetzung der Standortstrategie langfristig steuern zu können.
- Vorschläge für vordringlich umzusetzende Maßnahmen in Kooperation mit den Mitgliedern der Standortpartnerschaft



Dieses Partnerschaftsangebot sollte den potenziellen Mitgliedern der Standortpartnerschaft Ernährungswirtschaft zusammen mit einer Einladung zu einem Workshop zugehen. Im Rahmen dieses Workshops wird das Partnerschaftsangebot erläutert und durch Anregungen der Workshopteilnehmer ergänzt. Dieser Workshop ist zudem eine erste Gelegenheit, Ideen für Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln bzw. schon vorgeschlagene Maßnahmen auf ihre Umsetzbarkeit und Relevanz hin zu überprüfen.

Im Anschluss an den Workshop haben die Teilnehmer Gelegenheit, sich zu einer Mitgliedschaft in der Standortpartnerschaft zu positionieren. Sofern ein grundsätzliches Interesse an einer Zusammenarbeit besteht, sollte seitens der Kreiswirtschaftsförderung mit dem Aufbau der vorgeschlagenen Informationsplattform begonnen werden.

Parallel zum Gründungsprozess der Standortpartnerschaft sollte das vorgeschlagene „Unternehmerforum Mittelweser“ aufgebaut werden. Dadurch kann dem Eindruck entgegengetreten werden, dass die Kreiswirtschaftsförderung durch die gezielte Förderung der Wachstumsbranche Ernährungswirtschaft andere Branchen im Landkreis „vernachlässigt“.