

*Vorpommern  
im Aufwind*

*Branchen  
im Fokus*



**Vorworte** Dr. Arthur König und Jürgen Seidel **3**

**Kapitel I** Einleitung: Mecklenburg-Vorpommern hat Potenziale **4**

**Kapitel II** Branchendarstellungen



Land-, Forst- & Ernährungswirtschaft

**8**



Maritime Wirtschaft

**12**



Tourismuswirtschaft & Gesundheitstourismus

**16**



Bildung

**20**

**Kapitel III** Vorpommern – Region mit Perspektive **32**

**Quellenverzeichnis** **33**

**Impressum** **34**

## Vorpommern im Aufwind

Vorpommern – eine Region mitten in Europa – hat in den letzten Jahren eine dynamische Entwicklung genommen. So besitzt Vorpommern ausgeprägte Stärken und Potenziale, insbesondere in der Maritimen Wirtschaft und in der Tourismus- und Gesundheitstourismusbranche. Aber auch in den Bereichen Land- und Forstwirtschaft, Ernährungswirtschaft sowie in der Bildung hat sich in unserem Landesteil viel Positives bewegt.

Vorpommern wird immer mehr zu einer Region mit wachsenden Qualitäten und zunehmenden Erfolgen.

Vorpommern ...

- ist eine der bekanntesten Ferien- und Tourismusregionen Deutschlands.
- hat mit der Maritimen Wirtschaft eine der expandierenden Branchen im Land.
- stellt sich als eine wichtige Call-Center-Region dar.
- besitzt eine führende Rolle in der Nutzung regenerativer Energien.
- weist eine anerkannte Traditionsuniversität und stark praxisorientierte Hoch- bzw. Fachhochschule auf.

Die vorliegende, über den Regionalen Planungsverband Vorpommern/Regionalmanagement gemeinsam mit der Fachhochschule Stralsund initiierte Broschüre „Vorpommern im Aufwind – Branchen im Fokus“, stellt Ihnen die vier wichtigsten Wirtschaftsbranchen der Region mit ihren Unternehmen, die derzeit eine dynamische Entwicklung und überdurchschnittliche Wachstumskraft auszeichnen, dar.

Die Informationen bieten Ihnen eine wissenschaftlich fundierte Möglichkeit, sich mit der wirtschaftlichen Struktur der Zukunfts- und Wachstumsbranchen im Land auseinanderzusetzen und sich einen Einblick darüber zu verschaffen. Sie können Ihnen bei Interesse als Orientierungshilfe dienen, um Partnerschaften und Kooperationen zu entwickeln und auszubauen oder bei einem beruflichen und investiven Neustart in Vorpommern unterstützen.

Wir begleiten Sie gern! Sie sind herzlich eingeladen, am Aufwind Vorpommerns teilzuhaben.



**Dr. Arthur König**

Vorsitzender des Regionalen Planungsverbandes Vorpommern

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Vorpommern verfügt mit seinen Wirtschaftsbranchen über ein bedeutendes Potenzial für Entwicklung und Wachstum. Die Landesregierung unterstützt die Region dabei.

In Vorpommern zählen die maritime Wirtschaft, die Ernährungswirtschaft, der Tourismus und die Gesundheitswirtschaft zu den wichtigen Wachstumsbranchen. Aber auch die Biotechnologie, die Hafen- und Logistikwirtschaft sowie die Energiewirtschaft spielen hier eine wesentliche Rolle.

Die Entwicklung dieser Branchen stärkt die Wirtschaftskraft der gesamten Region und schafft neue zukunftsfähige Arbeitsplätze. Aktuelle Investitionsvorhaben bestätigen dies, so die Ansiedlungsvorhaben zahlreicher Unternehmen am Energiestandort Lubmin sowie der Ausbau der Gesundheitswirtschaft.

Vorpommern bietet ideale Voraussetzungen für hochwertigen Gesundheitstourismus. Neben natürlichen Ressourcen bietet die Region mit der traditionellen und ökologischen Landwirtschaft eine leistungsfähige Ernährungswirtschaft, die hochwertige Nahrungsmittel produziert.

Die Landesregierung hat mit der Zusammenführung von Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung und der konsequenten Ausrichtung der Europäischen Fonds auf den ersten Arbeitsmarkt die richtigen Weichen gestellt. Alle wirtschaftspolitischen Maßnahmen orientieren sich daran, mehr höherwertige Beschäftigung zu schaffen.

Wir unterstützen die bestehenden Unternehmen im Land, damit diese wachsen können, setzen die Standortoffensive fort und fördern gut vorbereitete Existenzgründungen. Mit der Technologie- und Innovationsförderung stärken wir die Unternehmen im Land bei der Entwicklung marktfähiger Produkte. Wir verstärken die Verbundforschung von Wirtschaft und Wissenschaft und fördern die Branchen- und Technologienetzwerke.

So werden wir alle auch für Vorpommern erfolgreich sein.



**Jürgen Seidel**

Minister für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern

# Mecklenburg-Vorpommern hat Potenziale

Mecklenburg-Vorpommern kann sowohl im nationalen als auch im internationalen Wettbewerb mit anderen Ländern, Bundesländern, Regionen und Städten besondere Stärken und Potenziale vorweisen. Gerade das Wissen um diese Stärken und Möglichkeiten ist enorm wichtig für die Akteure einer Region. So heißt es dementsprechend: „Den Aufwind nutzen, global denken, regional und lokal handeln“. Vorhandene Schwächen und Probleme innerhalb des Landes wie bspw. eine hohe Arbeitslosenquote, die starke Abwanderung qualifizierter und junger Menschen, insbesondere gut ausgebildeter Frauen, Rechtsextremismus und der Nachholbedarf in der wirtschaftlichen Entwicklung sollten von Wirtschaft und Politik erkannt und entsprechende Maßnahmen und Strategien ergriffen werden.

Ein erfolgreiches Regionalmarketing durchzuführen ohne eine positive Innen- und Außendarstellung der Region ist nicht möglich, deshalb sollte nach dem Motto gehandelt werden: „Tue Gutes und rede darüber“.

Das Wissen um globale und gesellschaftliche Trends ist unentbehrlich für eine aktive Einflussnahme auf die gegen-

wärtige und zukünftige Entwicklung von Unternehmen und Regionen. Insbesondere Informationen über Branchenentwicklungen, Arbeitsweltveränderungen und regionale Rahmenbedingungen sind von großer Bedeutung.

Wer die Stärken und Schwächen einer Region sowie die Möglichkeiten der eigenen Organisation oder des eigenen Unternehmens richtig einordnen kann, der gestaltet seine Planungen und Konzepte in der Regel realitätsnah. Realistische Einschätzungen sind nicht in erster Linie der Intuition, sondern maßgeblich der Analyse von Fakten geschuldet. Ein Widerspruch zwischen Globalisierung (Internationalisierung) und Regionalisierung ist prinzipiell nicht vorhanden. Denn Kenntnisse, Fähigkeiten, Beziehungen und Motivationen stellen innerhalb einer Region nachhaltige Wettbewerbsvorteile im globalen Wettstreit dar.

Mecklenburg-Vorpommern, ein Bundesland mit Potenzialen sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch in der Lebensqualität, muss seine Erfolge und Stärken (Land, Region Vorpommern, Städte mit Alleinstellungsmerkmalen und



„Erfolg besteht darin, dass man genau die Informationen hat, die im Moment gefragt sind.“ (Henry Ford, 1863 – 1947)

Unternehmen mit Spitzenleistungen) nicht erst in der Zukunft suchen. Es gibt bereits heute viele positive Beispiele, die im folgenden aufgelistet sind:

- Mecklenburg-Vorpommern stellt sich für viele Menschen als ein Land mit hoher Lebensqualität dar, dass auch jenseits seiner Strände eine intakte Natur und abwechslungsreiche Kultur, Wellness und Erholung bietet.
- Das Land gehört zu den bekanntesten Tourismusregionen Deutschlands.
- Vorpommern ist eine der wichtigsten Call-Center-Regionen.
- Die Maritime Wirtschaft zählt zu den expandierenden Branchen der Region.
- Stark vertreten ist die Land- und Forstwirtschaft und damit eine wachsende Ernährungswirtschaft.
- In der Nutzung regenerativer Energieträger nimmt das Land eine führende Stellung ein.
- Rügen ist Deutschlands größte Insel.
- Die im Oktober 2007 eröffnete Rügenbrücke ist die längste Brücke Deutschlands.
- Das Ozeaneum der Hansestadt Stralsund wird nach seiner Fertigstellung eine bundesweit einzigartige Einrichtung sein.
- Die Hansestadt Greifswald als „Leuchtturm im Nordosten“ ist nach der Prognos AG 2006 einer der attraktivsten Wirtschaftsstandorte in den neuen Bundesländern.
- Unternehmen wie z.B. die HanseYachts AG in Greifswald (Bau individueller Yachten) und die Mecklenburger Metallguss GmbH in Waren an der Müritz (Herstellung modernster Schiffsschrauben) sind zu den „Hidden Champions“ in Deutschland zu zählen.
- Die Region besitzt eine anerkannte Traditionsuniversität und innovative und stark praxisorientierte Hoch- bzw. Fachhochschulen als Bildungseinrichtungen.

## Konzepte der Wissenschaft zur Unternehmens- und Regionalsteuerung

Die strategische Steuerung von Regionen und Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft benötigt Visionen und geeignete Instrumente. Patentrezepte für die langfristige Planung und Entwicklung, ob einer Volkswirtschaft oder eines Unternehmens, gibt es nicht.

Allerdings stehen mittlerweile strategische Unternehmensführungs-Ansätze in der Diskussion, die dazu beitragen sollen, die zunehmenden Umweltturbulenzen bzw. Diskontinuitäten (z.B. deutsche Wiedervereinigung, Öffnung osteuropäischer Märkte, Wandel der Werte und Einstellungen) besser steuern zu können.

Es gibt eine Vielzahl von Managementtheorien für Entscheidungsträger von Regionen und Unternehmen.

Abbildung 2 verdeutlicht modellhaft die drei bedeutenden strategischen Unternehmensführungs-Ansätze im historischen Kontext und den Stellenwert der netzwerk-basierten Sichtweise auf den Wettbewerb. Netzwerke und Kooperationen sind als Konzepte zur Wertsteigerung und zum Wachstum von Unternehmen und Regionen zu begreifen. Der Aspekt des „Wertes“ – wenn auch mit unterschiedlichen Gewichtungen und Ausrichtungen – ist bei allen drei Ansätzen Gegenstand der Betrachtung. Unternehmen und Regionen schaffen Werte. Der volks- und betriebswirtschaftliche Begriff einer Wertentstehung ist die so genannte Wertschöpfung. Nur wer Werte schafft, kann diese auch verteilen.

Porter als Begründer und Vordenker der Wettbewerbsbetrachtung ist in besonderer Weise hervorzuheben.

Durch seine Arbeiten wurde der Grundstein der dynamischen Marktorientierung mit Blick auf die Wettbewerbsvorteile gelegt. Zentrale Instrumente sind hierbei die Branchenstruktur- und Wertschöpfungskettenanalyse sowie generische Wettbewerbsstrategien. Porter geht von der These aus, dass die Strukturmerkmale einer Branche die Intensität und die Dynamik des Wettbewerbs bestimmen und von diesen wiederum die Rentabilität abhängig ist. Es wird ersichtlich, dass sich unternehmerischer und regionaler Erfolg maßgeblich durch die Anpassungsfähigkeit an Umfeldbedingungen definiert.

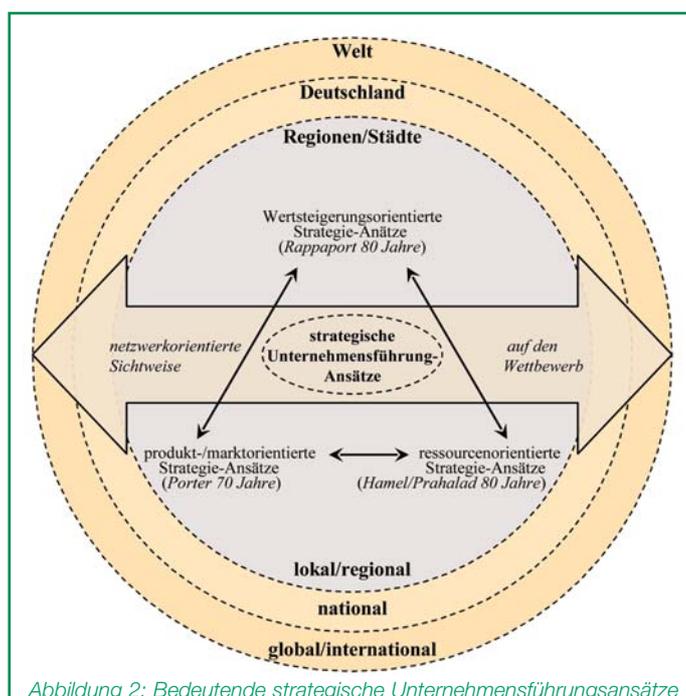


Abbildung 2: Bedeutende strategische Unternehmensführungsansätze

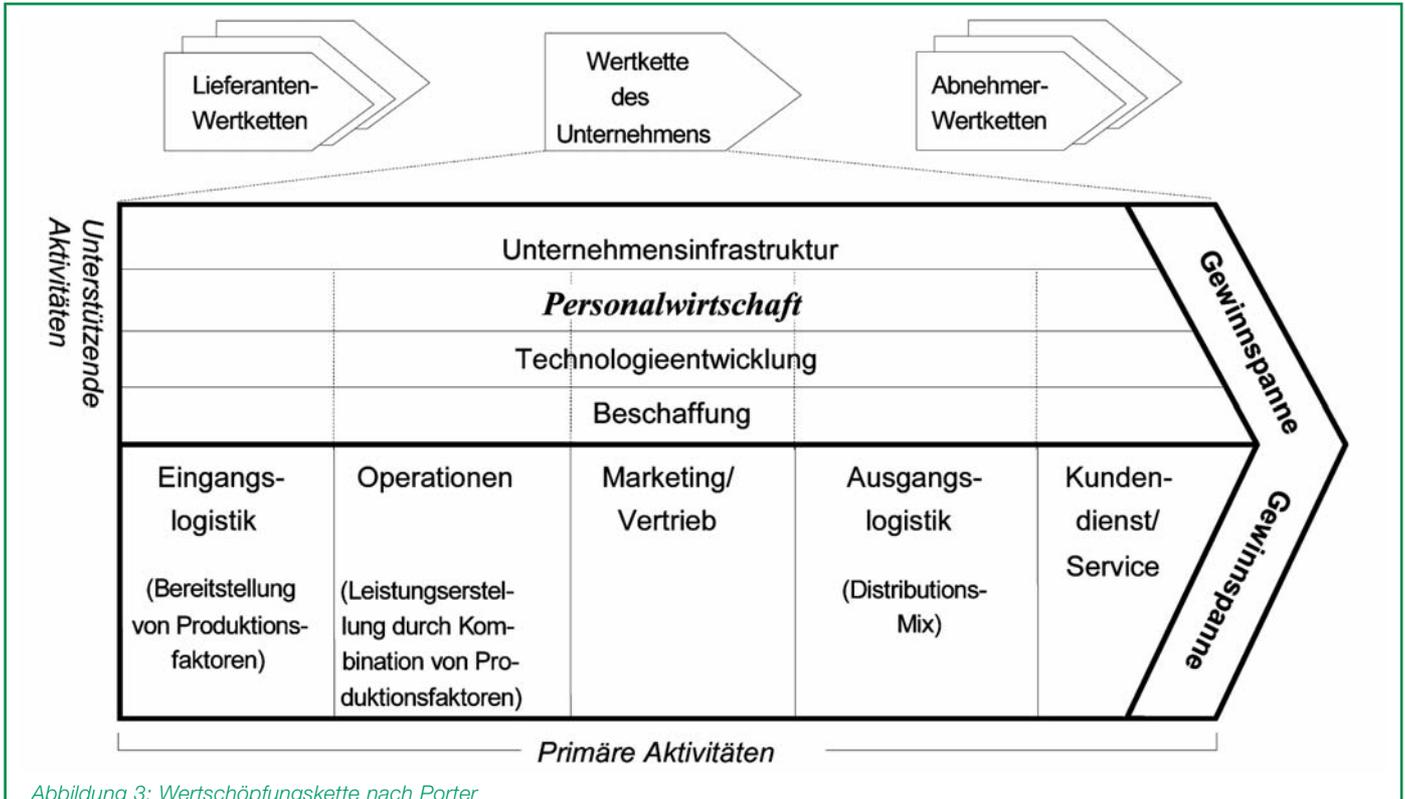


Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter

Die Abbildung 3 verdeutlicht schematisch die Akteure und Stufen der Wertschöpfungsentstehung in Unternehmen. Das Porter'sche Konzept der Wertschöpfungskette stellt ein **Diagnoseinstrument** dar.

Unter Zugrundelegung der am Markt erzielten Erlöse (des „Gesamtwertes“) wird das Unternehmen als Kette wertsteigernder Aktivitäten dargestellt. Die Differenz der zwischen dem Gesamtwert und den (symbolisch) aneinander gereihten Kosten der Wertschöpfung ergibt die erzielte Gewinnspanne.

In der heute globalisierten und stark vernetzten Volkswirtschaft werden Informationen vielfach als zweckorientiertes Wissen – der sogenannte vierte „Produktionsfaktor“ – bezeichnet. Die Darstellung und Analyse von Wertschöpfungsstrukturen einer Region, einer Branche und von Unternehmen kann die Entscheidungsträger im Rahmen des Managementprozesses maßgeblich unterstützen. Abbildung 4 soll verdeutlichen, dass Netzwerke und Kooperationen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Wertschöpfungssteigerung von Unternehmen und Regionen besitzen.

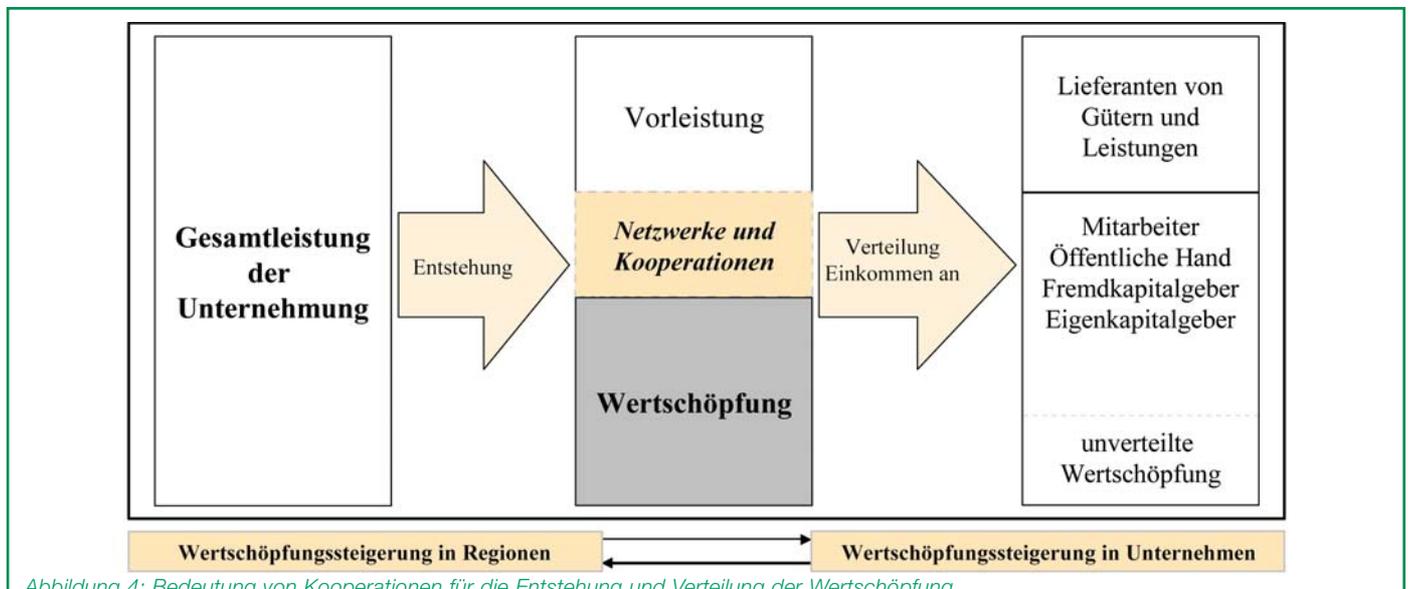


Abbildung 4: Bedeutung von Kooperationen für die Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung

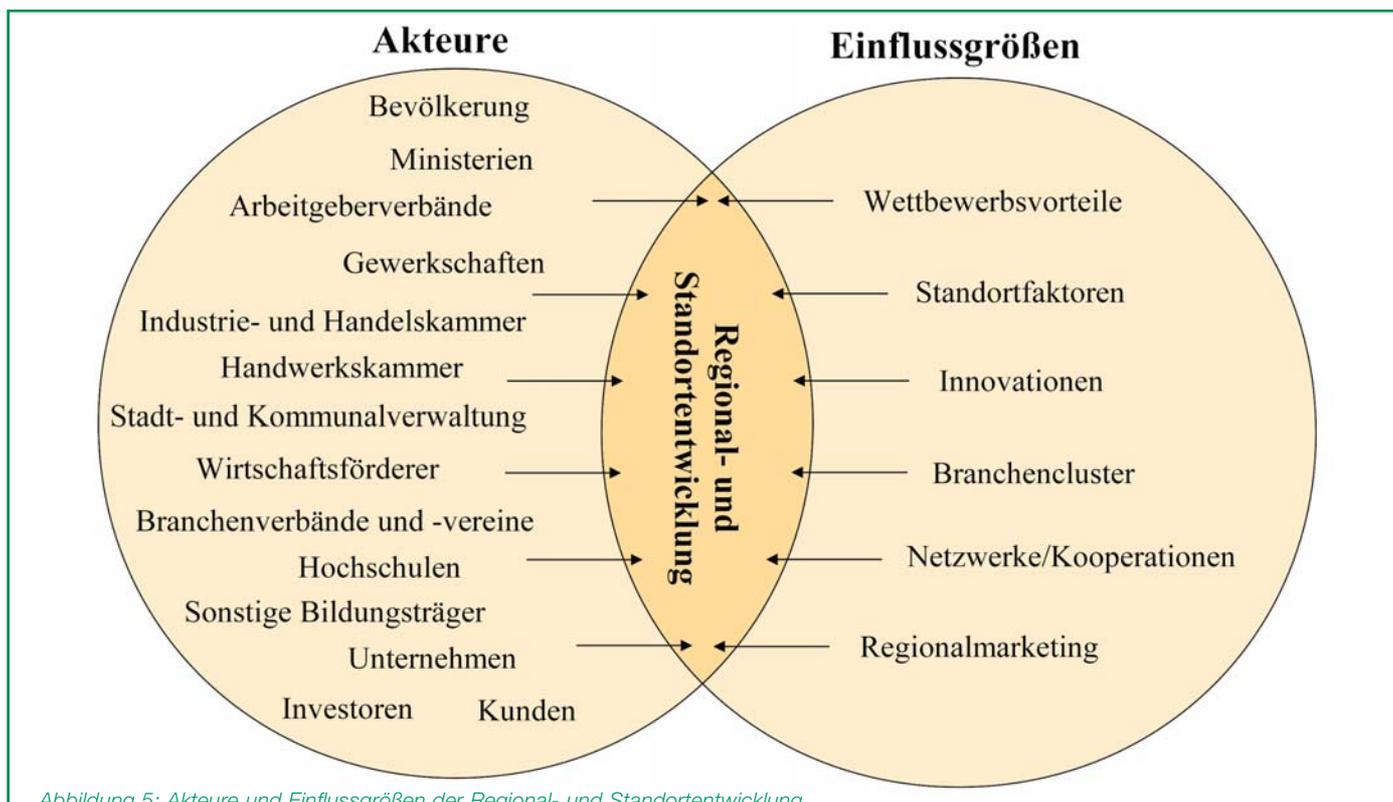


Abbildung 5: Akteure und Einflussgrößen der Regional- und Standortentwicklung

Eine Wertschöpfungssteigerung bedarf einer zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Grundlage zur Schaffung einer „Win-Win-Situation“ aus Netzwerken und Kooperationen für Unternehmen und Regionen sind echte Partnerschaften, die klare Ziele verfolgen, auf Informationstransparenz setzen und Kommunikationsfähigkeit beweisen. Die Partner sollten sich vom Grundsatz leiten lassen, dass man nur gemeinsam stark ist.

## Akteure der Region sind gefordert

Unternehmen, Organisationen, Städte usw. sind täglich damit konfrontiert, den „Wandel“ zu managen. Zwar muss sich die Region Vorpommern, als Teil des gesamten Bundeslandes, auch mit der Herausforderung der Globalisierung auseinandersetzen, aber wie bereits erwähnt, besteht dabei kein Widerspruch zur Regionalisierung.

Die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen oder Branchen stellt sich als ein langfristiger Prozess dar. In wie weit dieser beeinflussbar ist, hängt meistens von Ressourcen, insbesondere von Finanzmitteln und Personal, ab. Die entscheidende Rolle in der qualifizierten Umsetzung einer durchdachten und nachhaltigen Struktur- und Regionalentwicklung spielen letztlich jedoch die Akteure vor Ort. Dabei ist es sehr wichtig, dass die Akteure eine hohe Bereitschaft aufweisen, gemeinsame Ziele zu erkennen und zu verfolgen.

Aktives unternehmerisches Handeln ist in erster Linie Aufgabe der Führungskräfte und Entscheidungsträger in Unternehmen als auch von potenziellen Gründern. Abbildung 5 soll verdeutlichen, dass das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure maßgeblich die Entfaltung der Entwicklungsgrößen der Regional- und Standortentwicklung beeinflusst.

Abschließend sei hervorgehoben, dass gerade die Mitarbeiter einer Organisation oder die Bewohner einer Region wichtige Beiträge zur Wertschöpfungssteigerung liefern. Dabei bestimmt die Bildung hauptsächlich die Standortqualität einer Region. Bildung ist eine Investition in die Zukunft.

Qualifizierte Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, also ihrer Handlungskompetenz, verkörpern in einer Organisation das „Humankapital“. Gut ausgebildete Menschen bilden die Grundlage für Innovationen, Wachstum, Fortschritt und Wertschöpfung.

Die nachfolgenden Branchen-Exposés mit der Ausrichtung auf Unternehmen in Vorpommern sollen einen Beitrag zur Beurteilung der wirtschaftlichen Struktur der Region Vorpommern liefern und auf Zukunfts- und Wachstumsbranchen hinweisen. Mit den vorliegenden Analysen sollen sowohl eine Bestandsbeschreibung dargestellt als auch Aufklärung betrieben und wichtige Anregungen gegeben werden.



# Land-, Forst- & Ernährungswirtschaft

## Strategisch wichtige Traditions- und Wachstumsbranche

Die Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft ist eine bedeutende Branche für die Region Vorpommern, die sich recht dynamisch entwickelt. Vor allem ändern sich die Anforderungen an die Landwirtschaft schnell. Die konventionelle Nahrungsproduktion durch Pflanzenanbau und Tierhaltung sind zwar nach wie vor aktuell, aber immer mehr rücken andere Überlegungen und Beschäftigungsfelder für die Landwirte in den Fokus der Betrachtung, um ihre Existenz abzusichern. Schlagworte wie „Bioprodukte“, „Urlaub auf dem Bauernhof“, der „Landwirt als Energieerzeuger“ oder „Biomasseproduzent“ kennzeichnen die ergänzenden Zukunftsfelder der Landwirtschaft mit neuen Wertschöpfungsstufen.

Die Warenströme in der Nahrungswirtschaft, d.h. die Warenströme in der Nahrungswirtschaft von der Urproduktion bis zum Endverbraucher.

Das Ernährungsgewerbe ist heutzutage, im Gegensatz zum Anfang der Industrialisierung, der wichtigste Lieferant von Nahrungsmitteln, wobei die Grenze zwischen Industrie und Handwerk fließend ist. Eine Besonderheit stellt dabei die Landwirtschaft dar, da der Produktionsfaktor Boden nicht unbegrenzt zur Verfügung steht. Durch die starke Entwicklung und Nachfrage der ökologischen Produkte, sowohl im Ernährungsgewerbe (gesunde Bionahrung) als auch bei den Energieproduzenten (Kraftstoffe und Strom aus Biomasse, wie z.B. Biodiesel), verschärft sich der Wettbewerb um die Agrarerzeugnisse. Daraus leiten sich folgende Überlegungen ab:

Abbildung 1 zeigt schematisch die **Wertschöpfungsverflechtungen und -stufen** der Land-, Forst- und Ernäh-

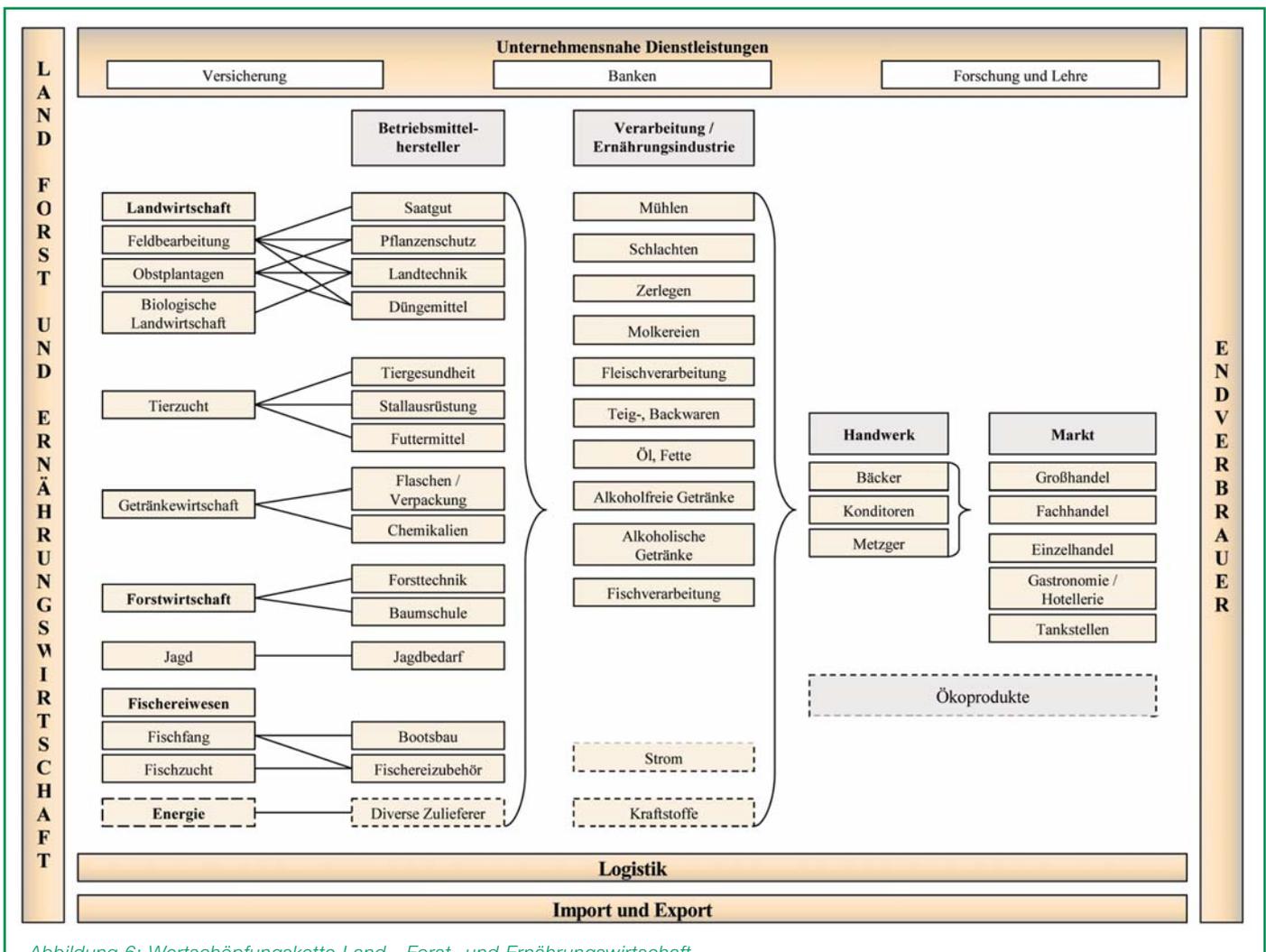


Abbildung 6: Wertschöpfungskette Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft



## Ernährungswirtschaft als Arbeitgeber

- Boden und Produkte für das Ernährungsgewerbe (Bionahrung: im Einklang mit Natur, Pflanze, Tier und Mensch – traditionelle Nahrungsproduktion),
- Boden und Produkte für die Energieproduktion oder
- Boden für die Erweiterung von Infrastruktur und Tourismus

Die Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft zählt allein schon wegen ihres hohen Umsatzanteils zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen in MV. Sie hat **strategische Bedeutung** für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes. Die ansässige Ernährungsindustrie als zweite Verarbeitungsstufe sichert und stärkt den Absatz der Agrarprodukte und ermöglicht eine höhere Wertschöpfung für die landwirtschaftlichen Betriebe.

Dadurch dass die Ernährungsindustrie sich überwiegend im ländlichen Raum ansiedelt, werden die eher schwachen regionalen Standorte gestärkt.

Die Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft des traditionellen Agrarlands MV beschäftigt heute nach offiziellen statistischen Wirtschaftszweigabgrenzungen ca. 35.000 Menschen. Der Anteil des Ernährungsgewerbes am Gesamtumsatz des verarbeitenden Gewerbes liegt bei rund 30 Prozent (bundesweit liegt dieser Anteil bei etwa 9,5%). An der Bruttowertschöpfung sind Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei mit fast 4% beteiligt, in ganz Deutschland sind es lediglich 1,1%.

Die Lebensmittelhersteller von MV exportieren ihre Produkte zusehends vermehrt in andere Bundesländer und weltweit.

Am Produktions- und Leistungsprozess der „Branche“ Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft sind in MV Bauernhöfe, Fischereiunternehmen, die produzierenden und verarbeitenden Industrieunternehmen, das Handwerk und der Einzelhandel beteiligt. Abbildung 2 weist wichtige Arbeitgeber dieser Branche aus.

<b>Firma/ Arbeitgeber</b>	<b>Anzahl Beschäftigte</b>	<b>Branche/Produktions- bzw. Dienstleistungsschwerpunkt</b>
1. REWE Group Mecklenburg-Vorpommern (Rostock)	2.016	Einzelhandel (EH)
2. OHG NETTO Supermarkt GmbH & Co Stavenhagen (Stavenhagen)	1.732	Einzelhandel
3. coop eG Mecklenburg-Vorpommern (Güstrow)	953	Einzelhandel
4. Edeka Mecklenburg-Vorpommern Vertriebs GmbH (Rostock)	893	Einzelhandel
5. De Maekelboerger Neubrandenburger Back- und Konditoreiwaren GmbH & Co. KG (Neubrandenburg)	650	Ernährungsgewerbe
6. Stadtbäckerei Junge - Der Hansbäcker GmbH (Elmenhorst)	624	Ernährungsgewerbe
7. Grabower Süßwaren GmbH (Grabow) 1)	620	Ernährungsgewerbe
8. Nordmann Gastronomie Management GmbH (Stralsund)	588	Ernährungsgewerbe/Gastronomie/EH
9. Dr. Oetker Tiefkühlprodukte GmbH (Wittenburg)	564	Ernährungsgewerbe
10. Franziska Stolle GmbH & Co. Brenz KG (Brenz)	530	Ernährungsgewerbe
11. Getränkeland Heidebrecht GmbH & Co. KG (Elmenhorst)	512	Einzelhandel
12. Mecklenburger Backstuben (Waren/Müritz)	501	Ernährungsgewerbe
13. Humana Milchunion Gruppe (Altentreptow)	495	Ernährungsgewerbe
14. Schülke Gruppe (Pasewalk)	453	Ernährungsgewerbe
15. Fruchtquell Getränke-Industrie GmbH & Co. KG (Dodow)	435	Ernährungsgewerbe
16. Marktkauf Märkte Mecklenburg-Vorpommern (Rostock)	383	Einzelhandel
17. Pfanni GmbH & Co. OHG Stavenhagen (Stavenhagen)	325	Ernährungsgewerbe
18. Hansa-Milch Mecklenburg-Holstein eG (Upahl)	325	Ernährungsgewerbe
19. Backhus Brot- und Backwaren GmbH & Co. KG (Güstrow)	312	Ernährungsgewerbe
20. Nordback GmbH (Rostock)	300	Ernährungsgewerbe
21. Rügen Fisch Gruppe (Sassnitz)	285	Ernährungsgewerbe
22. Stadtbäckerei Kühl Grimmen (Grimmen)	260	Ernährungsgewerbe
23. Gummi Bear Factory Süßwaren GmbH & Co. KG (Boizenburg)	255	Ernährungsgewerbe
24. Kamps AG (Lüdersdorf)	250	Ernährungsgewerbe
25. Rügen Feinkost GmbH (Garz)	249	Ernährungsgewerbe

Abbildung 7: Arbeitgeber Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern 2007 (Auswahl)



Als besonders interessantes Marktsegment des Ernährungsbereichs ist die **Biobranche** zu betrachten.

Zweifelsohne handelt es sich hierbei um einen **Wachstums- und Zukunftsmarkt**. Welcher Wirtschaftsbereich kann, und das seit mehreren Jahren, auf zweistellige Umsatzsteigerungen verweisen. Auch für die kommenden Jahre rechnen Experten mit einem Zuwachs von mehr als zehn Prozent – die Potenziale dieses Marktes sind noch lange nicht ausgeschöpft.

Das steigende Interesse an Bio-Lebensmitteln erklären viele Meinungsforscher mit einem Wandel im Bewusstsein der Konsumenten (breite Bevölkerungsteile der Verbraucher lehnen z.B. Gentechnik in Lebensmittel ab). Nach Angaben des Schweriner Agrarministeriums werden 8,5% der Agrarfläche nach den strengen Kriterien der Bioverbände beackert – fast doppelt so viel wie im Bundesdurchschnitt (4,7%). Namhafte „West“-Produkte kommen aus MV: Danone Fruchtzwerge aus Hagenow, Dr. Oetker-Pizza aus Wittenburg, Pfanni-Kartoffelpüree aus Stavenhagen und der „Rüganer Badejunge“ – ein seit über 50 Jahren in Bergen auf Rügen hergestellter Camembert.

## Gesundheitsnahrung, innovative Unternehmen und Netzwerkmanagement – Perspektiven für Region und Arbeitsmarkt

Die Branche Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft ist ein Garant für den Erhalt und die Schaffung neuer Arbeitsplätze in MV. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die „Binnennachfrage“ (Einwohner und Touristen) als auch bezüglich des Exports von Nahrungsmitteln. Besondere Chancen eröffnet der sogenannte Bio-Bereich.

Zwar gibt es mittlerweile in MV „von der Öko-Bratwurst bis zur Bio-Aktie“ (fast) alles, aber die Marktpotenziale sind noch lange nicht ausgereizt. Vor dem Hintergrund des **Gesundheits- und Wellnesstrends** keimen in der Biobranche viele neue Ideen und tragfähige Geschäftskonzepte werden entwickelt. Vor allem Geschäftskonzepte, die auf eine starke Vernetzung des Öko-Landbaus mit dem Tourismus und der Gesundheitswirtschaft setzen, scheinen gute Realisierungs- und Wachstumschancen zu bieten. Immer mehr Firmen ergänzen ihre Produktpalette um Lebensmittelartikel für Gesundheitsbewusste, setzen voll auf den Öko-Bereich.

Im Folgenden werden einige innovative Firmen(-Konzepte) aus MV der Landwirtschaft und des Nahrungsgewerbes kurz vorgestellt.

- **Hartmann und Partner Agrargesellschaft mbH Klosterhagen** (bei Ribnitz-Dammgarten auf dem Fischland Darß): Dieses Unternehmen ist der modernste

Öko-Schweinestall seiner Art Europas. Die Geschäftsführer Frank Hartmann und Jörg Sperling haben sich zahlreiche Ideen und Vorschläge von Praktikern und Wissenschaftlern eingeholt und ein tragfähiges Geschäftskonzept entwickelt. Das Unternehmen ist Mitglied der Arbeitsgruppe Landschaftsnutzung/Landschaftsschutz und vermarktet das Fleisch über die Erzeugergemeinschaft Biopark.

- **Essbare Landschaften GmbH** (Boltenhagen bei Grimmen): In Boltenhagen gründete sich 1998 ein außergewöhnliches Unternehmen, das mit der Idee Wildkräuter zu sammeln und diese hochkarätigen Gastronomiehäuser anzubieten, wachsenden Erfolg verbuchen kann. Die Produktpalette ist breit gefächert und erstreckt sich von einheimischen Wildkräutern, selbsthergestellten Salzen und Gelees über nichtalltägliche Gemüsearten bis hin zu exotischen Gewürzen. Mittlerweile beliefert die Firma „Essbare Landschaften GmbH“ bundesweit viele Restaurants mit ihren Produkten. Welche Restaurants, Hotels oder Werkskantinen in letzter Zeit Kräuter oder Blüten gekauft haben, ist der Internet-Seite der Firma zu entnehmen. Zur Unterstützung der „Öko-Idee“ werden in regelmäßigen Abständen Seminare angeboten, die das gesunde und umweltfreundliche Bewusstsein dem Endverbraucher näher bringen sollen. Dieser marktneue und erfolgreiche Ansatz reine Naturprodukte für exklusive Küchen zu vertreiben, brachte den beiden Gründern der „Essbaren Landschaften GmbH“, Herr Schnelle und Herr Hiener, im Rahmen der Preisauslobung „Mutmacher der Nation“ 2005 den Sieg im Landeswettbewerb MV und im bundesweiten Vergleich einen dritten Platz ein.

- **Stadtbackerei Junge**: Im Mai 2007 hat die Firma Stadtbackerei Junge in Greifswald ein modernes Back- und Vertriebszentrum in Betrieb genommen. Von diesem Standort werden künftig 13 Filialen der Region beliefert (landesweit 55 Filialen mit 660 Mitarbeitern; restliches Deutschland 90 Filialen mit 1.500 Mitarbeitern).

- **Grabower Süßwaren GmbH** (Grabow): Als weltweit erste Firma brachte das Unternehmen zuckerfreie Küsschen auf den Absatzmarkt.

- **Greifenfleisch GmbH** (Greifswald): Das Unternehmen entwickelte zusammen mit dem Privaten Institut Bioserv Pasteten, denen mikroskopisch kleine Kugeln mit ungesättigten Fetten zugesetzt werden. Nach Aussagen des Firmenchefs Walter Kienast schützen Omega-3-Fettsäuren das Gefäßsystem und beugen Herzkrankheiten vor.

- **Nordmann Unternehmensgruppe** (Stralsund): Das inhabergeführte Familienunternehmen mit einer fast 100jährigen Tradition ist Dienstleister, Netzwerker, Hersteller und Vermarkter in der Getränkebranche. In den Braugasthäusern „Zum Alten Fritz“ in Greifswald, Binz, Stralsund und Rostock kann der Gast Bio-Steaks, aber auch Bio-Salami und Öko-Bratwurst essen. Neuerdings kann der Gast zum Bio-Menü auch Ökogetränke genie-



Ben. Die zur Nordmann-Gruppe gehörende Stralsunder Brauerei, hat Vorpommerns erstes Bio-Bier im Mai 2007 auf den Markt gebracht. Ein Bio-Pils, ein obergäriges Bio-Roggenbier und das erste alkoholfreie Weizenbier im Norden. Die Herstellung und Vermarktung von Biogetränken erfolgt durch die zur Gruppe gehörende ecodrinks GmbH. Sie bietet ein attraktives und breit gefächertes Biosortiment: Von Bier über Mineralwasser, Erfrischungsgetränke und Saft bis hin zum Wein.

• **LandWertHof Stahlbrode GmbH & Co. KG:** Die Vision umwelt- und gesundheitsbewusste Ernährung ohne Verzicht auf Lebensqualität am Markt zu platzieren, ist auch in anderen Unternehmenskonzeptionen enthalten, wie z. B. in dem Konzept vom „LandWertHof Stahlbrode GmbH & Co. KG“.

Für jede Branche gilt: Jedes Unternehmen hat eine individuelle Philosophie und eigene Organisationsstruktur (Aufbau und Prozesse). Dementsprechend gibt es auch nicht **die** Mitarbeiter- und **die** Qualifikationsstruktur. Die Vielschichtigkeit und Wichtigkeit des Personals sei am Beispiel der Nordmann-Gruppe skizziert (Angaben Nordmann):

- Ausbildung in der Nordmann-Gruppe hat einen hohen Stellenwert. „Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern.“ Ihre Qualifikation und Engagement tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Nordmann in Stralsund bildet seit 1990 aus – bis heute 129 Lehrlinge. Die Ausbildungsberufe sind: Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel, Fachkraft für Lagerwirtschaft und -logistik, Lagerhelfer, Speditionskaufmann/-frau, Studium Bachelor, Brauer, Koch/Köchin, Restaurantfachmann/-frau, Hotelfachmann/-frau, Fachkraft im Gastgewerbe.

Egal ob traditionelle Nahrungsmittel oder Bio-Produkte vermarktet werden (sollen), können **Netzwerke, Kooperationen und Clustermanagement** in der Regel zur Effektivität und zur Effizienz der Leistungserstellung beitragen. Das Netzwerk der Ernährungsindustrie in MV ist der Agrarmarketing Mecklenburg-Vorpommern e.V., dem Günther Neumann, Geschäftsführer der Mecklenburger Backstuben GmbH in Waren an der Müritzt, vorsteht.

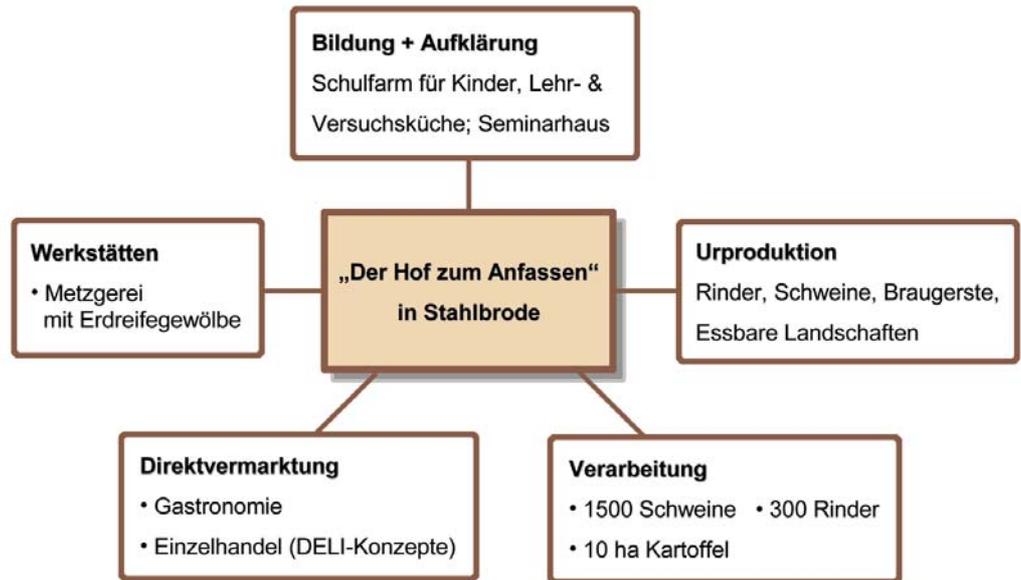


Abbildung 8: Elemente der Unternehmenskonzeption des LandWertHofs Stahlbrode

Auch für die Unternehmen der Branche Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft gilt die grundsätzliche Erkenntnis: ohne solide Aus- und Weiterbildung und ohne geeignetem Personal stehen Unternehmensbestand und erst recht -expansion auf sehr wackligen Füßen.

Der Verein hat das Ziel, mit geeigneten Marketing- und PR-Maßnahmen und interessanten Schulungsangeboten die Wettbewerbsfähigkeit der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu stärken und Arbeitsplätze weiter auszubauen.



# Maritime Wirtschaft

## Traditions- und Zukunftsbranche

Die Branche **Maritime Wirtschaft** ist gleichermaßen eine **Traditions-** und **Zukunftsbranche** Vorpommerns. Welche Produktions- und Dienstleistungsfelder dieser Branche zugeordnet werden können und welche Prozesse bzw. Stufen der unternehmensbezogenen Wertschöpfung grundsätzlich auftreten, zeigt Abbildung 9.

Bei Betrachtung dieser Abbildung stellt sich die Frage: Was macht eine Anzahl von Firmen bzw. Anbietern zu einer „Industrie“, einem „Wirtschaftszweig“ oder einer „Branche“? Die gängige ökonomische Theorie geht bei ihrer Beurteilung von zwei zentralen Kriterien aus: **Tätigkeitsmerkmale** und **Konkurrenzverhältnis**.

Allerdings ist heute die Dynamik von Märkten sehr groß und damit die Erkenntnis verbunden, dass Märkte nicht objektiv gegeben, sondern einer **unternehmerischen Gestaltung** zugänglich sind.

Branchengrenzen verwischen zusehends. Aus der Tatsache heraus, dass die traditionellen Grenzen von Industrien bzw. Branchen aufweichen, sich verschieben, mit anderen Bereichen verschmelzen und sich in neuer Form darstellen, bieten sich sowohl aus wissenschaftlicher als auch praktischer Sicht einzelne **Wertschöpfungsebenen** oder **-stufen** als Analyseobjekte an.

Dies ist ein sinnvoller Analyseansatz für Wissenschaftler und Wirtschaftspraktiker, wenn zugrunde gelegt wird, dass den Konsumenten zusehends Komplett- bzw. Systemleistungen angeboten werden (Alles aus einer Hand). Beispiele hierfür sind All inclusive Reisen, Gesundheitszentren, Komplettbau-Unternehmen und vernetzte Lösungen der IT-Branche.

Ob beispielsweise der Bereich „Maritimer Tourismus“ statistisch der Branche „Tourismuswirtschaft“ oder der „Maritimen Wirtschaft“ zugeordnet wird, hat nur bedingt eine praktische Relevanz bei unternehmensbezogenen

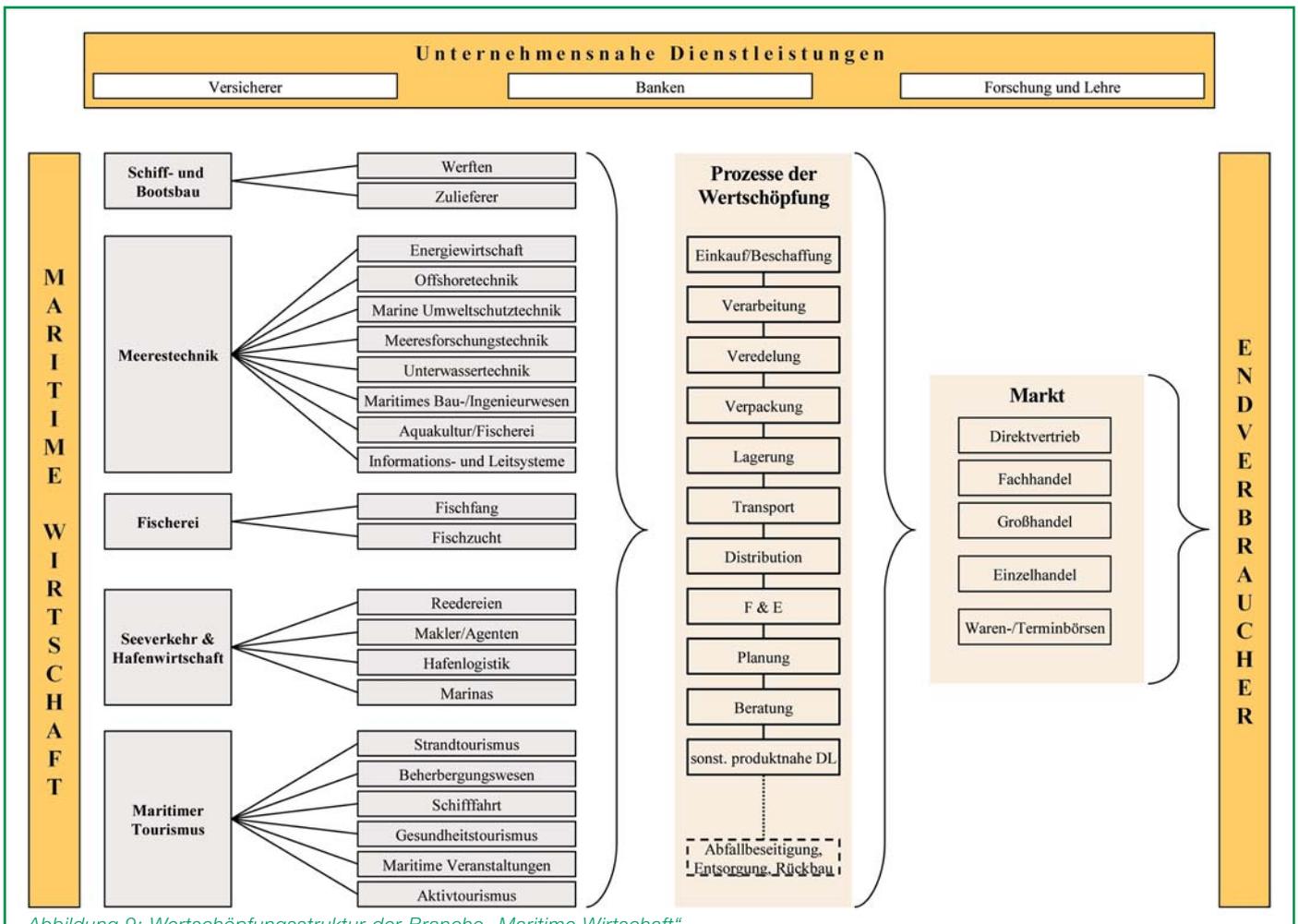
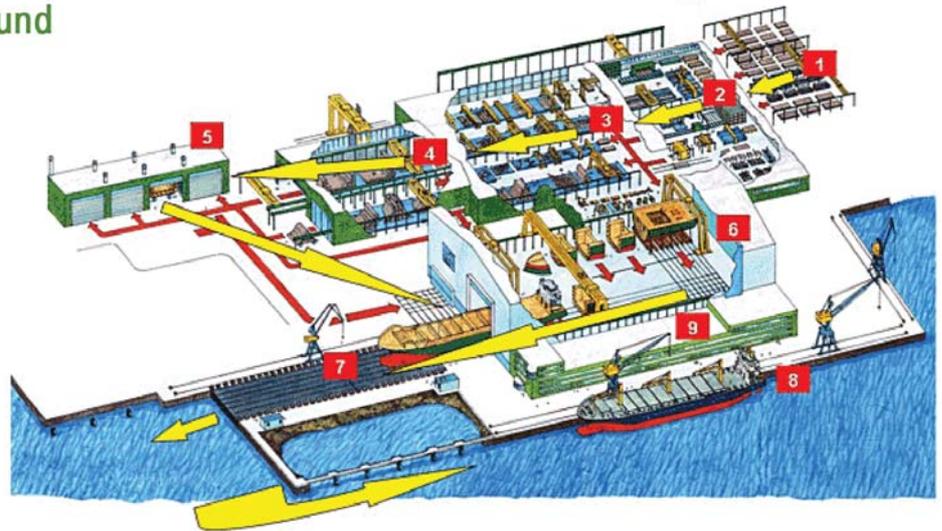


Abbildung 9: Wertschöpfungsstruktur der Branche „Maritime Wirtschaft“



### Volkswerft: Produktions- und Materialfluss-Schema

- 1. Stahllager
- 2. Teile-Fertigung
- 3. Paneel-Produktion
- 4. Blockmontage
- 5. Konservierung
- 6. Endmontage
- 7. Schiffslift
- 8. Ausrüstungskai
- 9. Ausrüstungszentrum



Stahllager	Teile-Fertigung	Paneel-Produktion	Blockmontage	Konservierung	Endmontage
(1-x%)	(1-x%)	(1-x%)	(1-x%)	(1-x%)	(1-x%)

#### Betriebliche Prozesse

Abbildung 10: Prozesskette der Volkswerft GmbH

Zielgrößen und Entscheidungen. Viel wichtiger sollte die Erkenntnis sein, dass die Analyse von **branchen- und unternehmensbezogenen Wertschöpfungsketten** bzw. -**übersichten** prinzipiell hilfreich ist, Innovationspotenziale und Wachstumskerne von Regionen zu identifizieren. Zwar sind Erfahrungen und Intuition eines Politikers oder eines Unternehmers nicht zu vernachlässigen, aber sie ersetzen keinesfalls fundierte Informationen, die den Entscheidungs- und Führungsprozess in Organisationen unterstützen.

Abbildung 10 zeigt beispielhaft das Produktions- und Materialfluss-Schema der Volkswerft GmbH.

Die Betrachtung einer unternehmensbezogenen Logistik- bzw. Wertschöpfungskette regt zu Fragen an: In welchen Bereichen und welchen Funktionen sind Optimierungen und Kostenersparnisse möglich? Welche Zulieferer bestehen und welche kommen als Wertschöpfungspartner aus der Region in Frage?

### Unternehmen der Maritimen Wirtschaft

Abbildung 11 zeigt wichtige Arbeitgeber bzw. Unternehmen der Branche „Maritime Wirtschaft“ in Vorpommern.

Firma/ Arbeitgeber	Anzahl Beschäftigte	Branche/Produktions- bzw. Dienstleistungsschwerpunkt
1. Volkswerft Stralsund GmbH (Stralsund)	1.300	Schiffbau
2. Peene-Werft GmbH (Wolgast)	800	Schiffbau
3. HanseYachts AG (Greifswald)	450	Yachten
4. Rügen Feinkost GmbH (Garz/Rügen)	260	Fischereiwesen/Fischspezialitäten
5. Neue Rügen Fisch GmbH&Co Fischwerke KG (Sassnitz/Rügen)	170	Fischereiwesen
6. Euro Baltic Fischverarbeitings GmbH (Mukran/Rügen)	120	Fischereiwesen
7. Fischereigenossenschaft Saßnitzer Seefischer e.G (Sassnitz/Rügen)	50	Fischereiwesen
8. Fischereigenossenschaft e.G. Strelasund (Stralsund)	29	Fischfang und Fischverarbeitung
9. Fischereigenossenschaft Greifswalder Bodden e.G. (Greifswald)	25	Fischfang und Fischverarbeitung
10. Fährhafen Sassnitz (Mukran/Rügen)	ca. 40	Güterumschlag, Lagerei
11. Hafen- und Lagerhaus GmbH (Stadtverwaltung Stralsund)	ca. 480	Güterumschlag, Lagerei
12. Weiße Flotte GmbH (Stralsund)	180	Schifffahrt
13. Metallbau- und Verarbeitung GmbH Dieter Rex (Greifswald)	70	Zulieferer Schiffbau
14. CZIOTEC GmbH (Greifswald)	60	Zulieferer Schiffbau

Abbildung 11: Unternehmen bzw. Arbeitgeber Maritime Wirtschaft in Vorpommern 2007 (Auswahl)



Nicht einbezogen sind hier Unternehmen aus den Bereichen Meerestechnik, Seeverkehr und Maritimer Tourismus. So ist beispielsweise die Weiße Flotte GmbH hier nicht berücksichtigt.

Ob die Weiße Flotte GmbH dem Seeverkehr, dem Maritimen Tourismus oder gar prinzipiell der Branche Tourismuswirtschaft zuzurechnen ist, hat eher statistische, denn praktische Bedeutung. Tatsache ist, es ist ein Unternehmen, das Arbeitskräfte bindet und heute sowie in der Zukunft auf qualifiziertes Personal angewiesen ist. In der Tendenz gilt diese Aussage gleichermaßen für alle Betriebe in Vorpommern. Nicht selten entstehen Engpässe bei Expansionsvorhaben, weil entsprechendes Personal fehlt. Die Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung hängt maßgeblich von der Verfügbarkeit der **Humanressourcen** ab.

### Abhängigkeit der Unternehmenssicherung und -entwicklung von den Humanressourcen

Zwar ist die Mitarbeiterzahl und -struktur in der sehr heterogen zusammengesetzten Branche Maritime Wirtschaft (von Kleinst- bis zu Großunternehmen) recht unterschiedlich, aber mit dem Problem der Mitarbeiterfindung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung sind mehr oder weniger alle Unternehmen konfrontiert. Außerdem ist Vorpommern vergleichsweise hart von der „demografischen Falle“ betroffen. Personal stellt nicht zuletzt aus diesem Grunde einen strategischen Erfolgsfaktor von Unternehmen dar.

Zur Illustration der Problematik seien hier die Daten der Firmen Volkswerft GmbH und HanseYachts AG herangezogen.

Zum **exemplarischen Problemaufriss** für den Bereich „Schiff- und Bootsbau“ wird hier auf Daten des Personalbereichs der Volkswerft Stralsund GmbH zurückgegriffen. Abbildung 12 zeigt, wie sich die **Mitarbeiterzahl** der Volkswerft ab 1989 bis 2006 entwickelte.

Zwischen den Jahren 1990 bis 2005 sank die Stammebelegschaft von rund 8.000 auf etwa 1.200 Beschäftigte; in 2006 erfolgte eine Aufstockung der Beschäftigten auf rund 1.300. Bestimmte in den ersten Jahren vor allem die Regelung des Personalabbaus die Personalpolitik, so lag der Schwerpunkt der Personalarbeit in den letzten Jahren maßgeblich in der Personalentwicklung.

Aus Abbildung 13 lässt sich ableiten, dass in den nächsten Jahren Besetzungsengpässe auftreten werden. Die Belegschaft weist ein recht hohes Durchschnittsalter auf und stoßartig stehen Alterskohorten zur Pensionierung an. Hinzu kommt das Problem, dass auch im Bereich

der Auszubildenden eine passgenaue Deckung des Bedarfs bereits äußerst schwierig ist und die Situation sich noch zu verschärfen droht. Die Anzahl der Verrentungen kann zukünftig nicht mehr allein durch die Ausbildung junger Facharbeiter ausgeglichen werden.

Bei der mittelfristigen Personalbedarfsplanung des Unternehmens Volkswerft wird davon ausgegangen, dass die

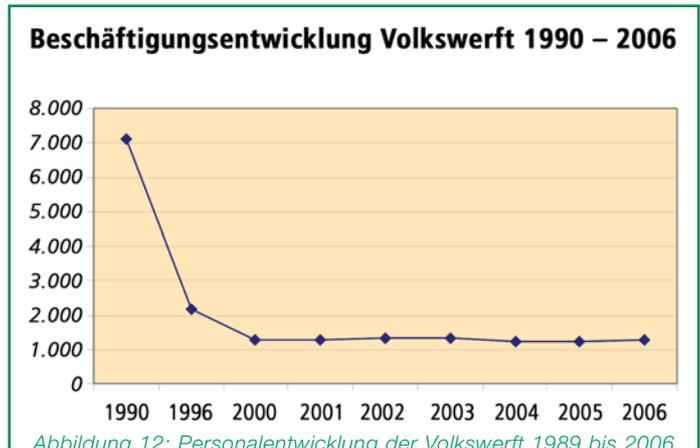


Abbildung 12: Personalentwicklung der Volkswerft 1989 bis 2006

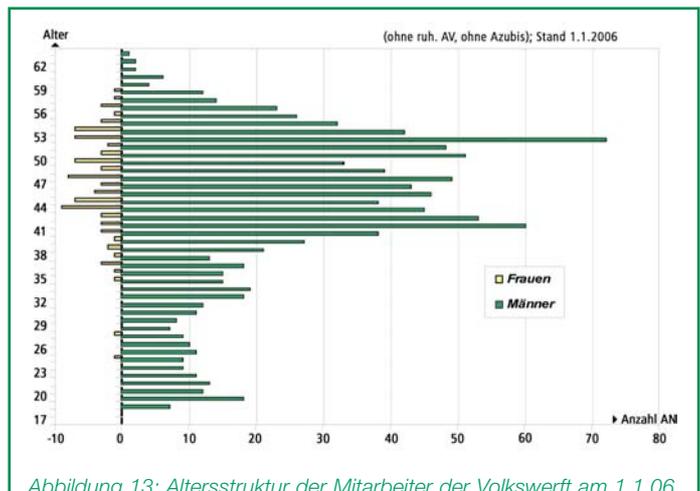


Abbildung 13: Altersstruktur der Mitarbeiter der Volkswerft am 1.1.06

Volkswerft – IST- und Plan			
Mitarbeiterzahl und –struktur, Qualifikation und strategische Personalentwicklung			
	Mitarbeiterzahl (IST):	Qualifikationsstruktur / Ausbildung:	Strategische Personalentwicklung / Weiterbildung (Plan):
Management Ebenen			
Top	2	Dr. – Ing.	2
Upper	6	Dipl. – Ing.	6
Middle	Anzahl Abteilungsleiter	Ing.	konstant
Lower	60	Meister	50
Ausführungen	Rest	Facharbeiter/ Ing.	konstant
<b>Gesamtbeachtung:</b> (Mitarbeiterstand, qualitativ)	1.300		1.300

Abbildung 14: Personalstruktur und -planung der Volkswerft



Mitarbeiterzahl über das Unternehmen Volkswerft weitgehend konstant gehalten werden kann (siehe Abbildung 14).

Nach Angaben von Personalverantwortlichen der Volkswerft wird grundsätzlich zwischen Rekrutierung von **Facharbeitern** und dem **technischen/administrativen Personal** unterschieden. Die Kapazitätslücken in der Produktion sollen über Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassung abgedeckt sowie über die Lehrausbildung Fachkräfte sichergestellt werden. Das ingenieurtechnische Personal dagegen soll durch gezielte Anwerbung in Verbindung mit den Bildungseinrichtungen des Umfeldes, durch längerfristige Praktika sowie durch gezielte Qualifikation von leistungsbereiten Mitarbeitern an die Volkswerft gebunden werden. Oberste Priorität ist hierbei die Sicherung des know hows in der technischen Entwicklung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Volkswerft. Das Unternehmen betreibt demnach eine zielorientierte Rekrutierungsstrategie.

Um die Rekrutierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern abzusichern, erfolgt eine systematisch angelegte **Ausbildungs-** und **Qualifizierungsoffensive**, gestützt durch Maßnahmen zur Imagebildung der Berufsmöglichkeiten im Schiffbau und der Volkswerft Stralsund GmbH. Um eine frühzeitige Bindung zukünftiger Nachwuchskräfte an den Betrieb zu ermöglichen, werden Kooperationsbeziehungen zu regionalen Schulen, Hochschulen und Bildungsträgern weiter ausgebaut. So wird mit der Fachhochschule Stralsund ein seit einigen Jahren bereits erfolgreich laufender Dualer Studiengang, in dem Facharbeiter ihr Ingenieurdiplom erlangen können, weitergeführt und intensiviert.

Zugleich wird der Qualifizierungsbedarf der gesamten Belegschaft regelmäßig und systematisch erfasst und in Abstimmung mit dem Betriebsrat in ein umfassendes **Weiterbildungsprogramm** überführt.

Die HanseYachts AG stellt sich als ein äußerst **innovatives Wachstumsunternehmen** Vorpommerns dar, das maßgeblich für eine bundesweit positive Bewertung der Hansestadt Greifswald als „Leuchtturm“ für wirtschaftliche Entwicklung steht. Das Unternehmen befindet sich seit 15 Jahren in einem ständigen Restrukturierungsprozess. Die Beschäftigtenentwicklung der letzten Jahre belegt dies eindrucksvoll (siehe Abbildungen 15 und 16). Von Jahr zu Jahr stieg die Zahl der Mitarbeiterzahl kontinuierlich an. 2007 sind in Greifswald bereits über 450 Mitarbeiter beschäftigt. Eingestellt wird hoch qualifiziertes Personal wie Biologen, Chemiker, Wirtschaftsingenieure, Schiffbauingenieure, Betriebswirte. Aber auch andere Fachkräfte werden in großem Umfang vorzugsweise 2 oder 3-sprachig rekrutiert.

Nach Aussagen von Herrn Michael Schmidt, dem Vorstandsvorsitzenden der HanseYachts AG, verbessern

Anzahl der Mitarbeiter der HanseYachts AG von 2004 bis Mitte 2007

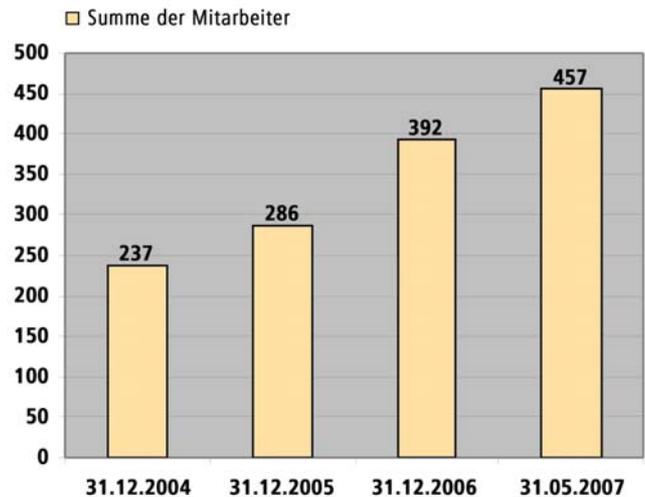


Abbildung 15: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen von 2004 bis 2007

Mitarbeiterstruktur der HanseYachts AG zum 31.05.2007

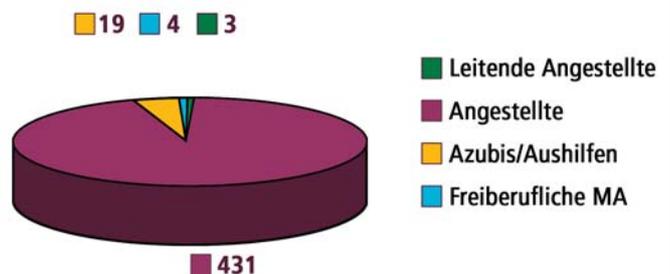


Abbildung 16: Mitarbeiterstruktur der HanseYachts AG

sich z.B. auch für Frauen aus der Holzwirtschaft nach einer entsprechenden Umschulung die Einstellungs-chancen. Auch auf das know how von Studierenden in Form von Praktika, Projekt- und Abschlussarbeiten wird gerne zurückgegriffen.

## Akteurs- und Handlungsebene

Offensichtlich sind sich die Volkswerft GmbH und die HanseYachts AG über die Notwendigkeit einer unternehmensbezogenen Personalstrategie im Klaren und sehen in dem demografischen Wandel keine „Naturkatastrophe“, sondern eine **politische und strategische Herausforderung** für (arbeitsmarkt-)politische und betriebliche Akteure.

Die beiden Firmen gehen die Probleme Ausbildungs-, Fach- und Führungskräfteengpass offensiv an.



# Tourismuswirtschaft & Gesundheitstourismus

## Wachstums- und Zukunftsbranche Tourismuswirtschaft

Begibt man sich auf die Suche nach **aussichtsreichen Wachstumsbranchen**, so treten vor allem die Bereiche Soziales, Gesundheit, Sport, Freizeit und Kultur als zukunftssträchtige Märkte in Erscheinung.

Allen gemein ist, dass Produkte und Dienstleistungen produziert werden, die darauf zielen, die **Lebensqualität** und das **Wohlbefinden** der Menschen deutlich zu verbessern. Als Zukunftsmärkte werden vor allem **personenbezogene Dienstleistungen** mit der Orientierung an den unmittelbaren Lebensbedürfnissen der Menschen ausgemacht. Die Service-Angebote des neuen Dienstleistungsbereichs als Branchen- und Wohlfahrts-Mix werden unter dem Label „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ zusammengefasst und als sich herausbildende „Boombranche Lebensqualität“ bezeichnet.

Für alle Arten des Tourismus (insbesondere der touristische Gesundheits- und Wellnessbereich) bietet Vorpommern grundsätzlich sehr gute Voraussetzungen.

Die Branche **Tourismuswirtschaft** stellt zweifelsohne eine **Wachstums- und Zukunftsbranche** Vorpommerns dar und hat Tradition. Dabei gilt es die **Bedürfnisse des Konsumenten** besonders zu beachten und in höchstem Maße zu befriedigen. Abbildung 17 soll schematisieren, welche branchentypische Produktions- und Dienstleistungsfelder analysiert werden könnten.

Mecklenburg-Vorpommern ist für viele Menschen eine **Traumregion**, die auch jenseits der Strände Natur, Kultur, Wellness und Erholung bietet. Dies spiegelt sich auch in der hervorragenden Entwicklung der Anzahl der Übernachtungen in MV wider. So besuchten im Jahre 1992

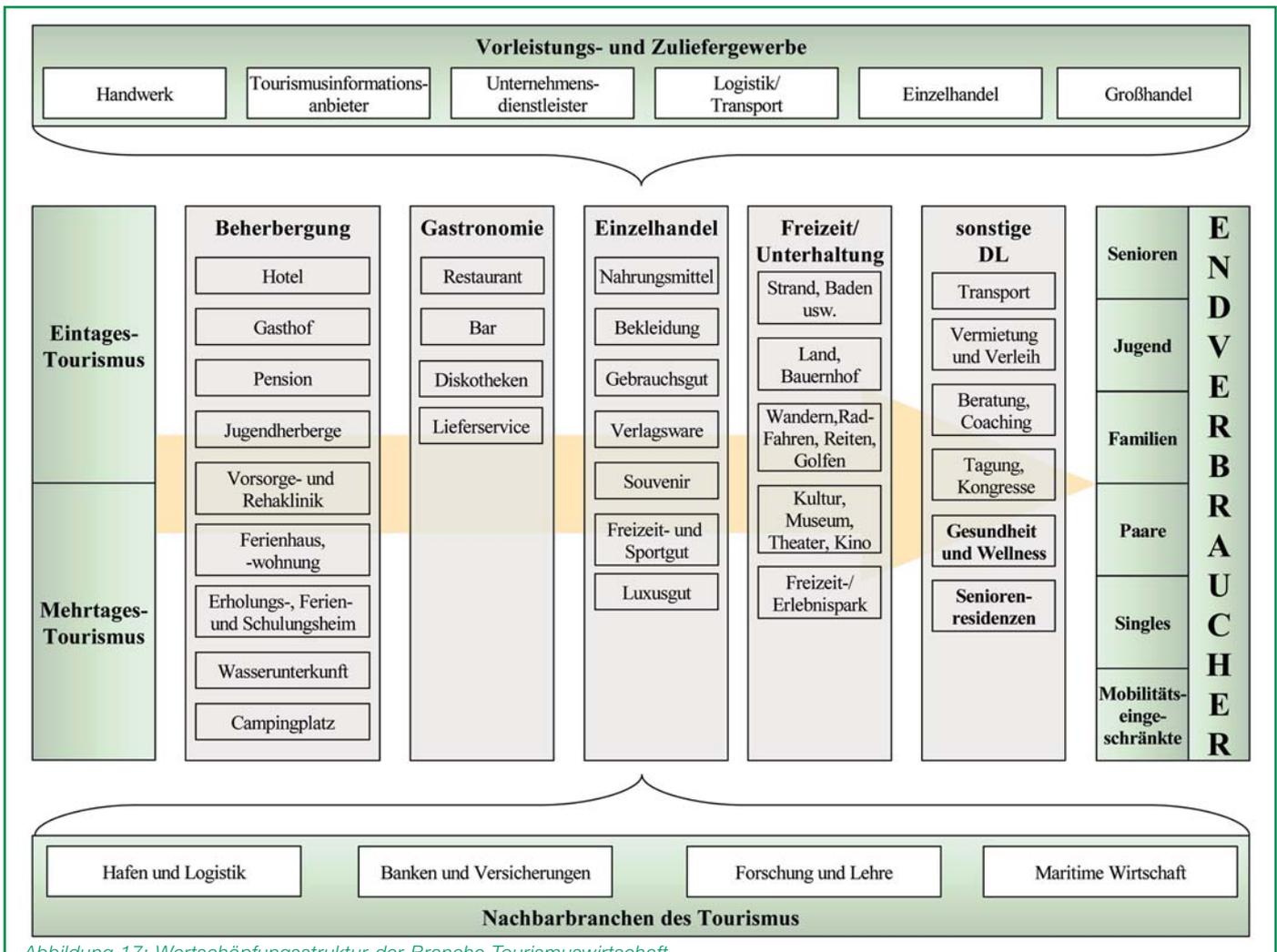


Abbildung 17: Wertschöpfungsstruktur der Branche Tourismuswirtschaft



noch 6,6 Mio. Touristen die Hotels und Pensionen im Lande. Vierzehn Jahre später (2006) steigerte sich diese Zahl auf 24,8 Mio. Dabei beruht die Attraktivität nicht allein auf den Angeboten im maritimen Bereich und im Gesundheits- und Wellnessbereich, sondern es entdecken immer mehr Tages- und Mehrtagestouristen unsere Region als Senioren-Residenz.

Was zeichnet Vorpommern als Region aus?

- Die Region bietet eine weitgehend unberührte Natur.
  - In der Planungsregion Vorpommern gibt es derzeit 24 anerkannte Kur- und 13 Erholungsorte.
  - Zahlreiche Nationalparks und Tiergärten stellen beliebte Ausflugsziele dar.
  - Die Region hat Meer, Kultur und Flair.
  - Die Inseln Rügen und Usedom sowie Teile von Vorpommern gehören zu den Regionen mit den meisten Sonnenstunden in Deutschland.
  - Sonnenhungrige und Badeurlauber finden an der Küste und den zahlreichen Seen ausgiebige Strände bzw. Schwimmöglichkeiten.
  - Viele Besucher reizt die ländliche Idylle und der Urlaub auf dem Bauernhof ist sehr gefragt – hierzu zählen auch die Reitangebote vieler Höfe (etwa 60 Höfe bieten ein entsprechendes Angebot).
  - MV mausert sich zur beliebtesten Radtourismusregion Deutschlands.
  - Die Touristen finden ein echtes „Segel-Eldorado“ vor (an der vorpommerschen Küste gibt es mehr als 180 Häfen und Anleger mit etwa 11.000 Liegeplätzen).
  - Im Sommer locken maritime Events (z.B. Hanse Sail in Rostock).
  - Hausbootfahrten können ohne speziellen Führerschein gemacht werden.
  - Die Region ist ein Angelparadies für Jedermann.
  - Ein Grundpfeiler der Attraktivität für Touristen ist das kulturelle Angebot: Kennenlernen der Weltkulturerbestädte Stralsund und Wismar; Anklam, Greifswald, Rügen und Stralsund gehören zur Route der Europäischen Backsteingotik.
  - In der Planungsregion Vorpommern gibt es etwa 750 Guts- und Herrenhäuser, 10 Schlösser und 11 Burgen.
  - Schlossfestspiele in Schwerin.
  - Sommer-Open-Air des Volkstheaters Rostock.
  - Ralswiek auf Rügen mit der größten Freilichtbühne Deutschlands (Störtebeker Festspiele).
- Betrachtet man die Tourismuswirtschaft aus einer marktanalytischen Sicht, so zeigt sich, dass wandelnde Kun-

denbedürfnisse qualitative Veränderungen in Gang setzen und Absatzmärkte sich tendenziell über klassische „Grenzen“ hinaus vermischen. Das heißt für den Tourismusbereich, dass **neue Märkte** gerade dann entstehen, wenn durch die Kombination von Produkten neuartige Problemlösungen generiert werden. Der Markt des **Gesundheitstourismus**, als Kombination bzw. Schnittstelle von Gesundheit und Tourismus, ist hier beispielhaft anzuführen.

Ob gewisse Gesundheitsleistungen der Tourismuswirtschaft oder der Gesundheitswirtschaft zugeordnet werden, ist für Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft grundsätzlich belanglos.

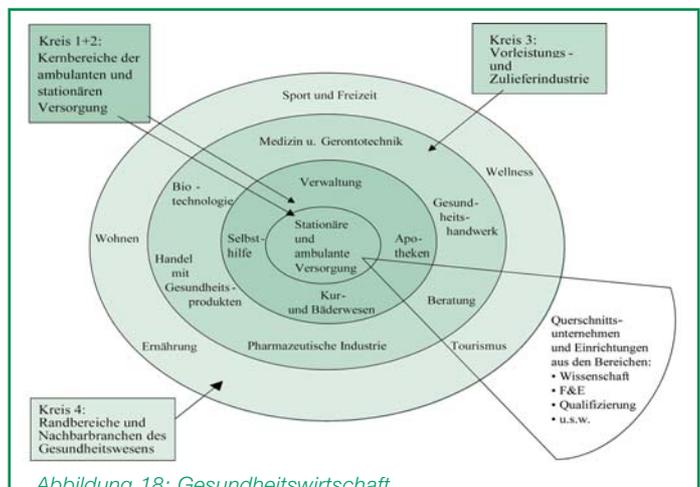


Abbildung 18: Gesundheitswirtschaft

Viel entscheidender sind Erkenntnisse über Teilmärkte, die Wachstums- und Wertschöpfungspotenziale bieten und damit die Chance eröffnen, neue Arbeitsplätze in der Region Vorpommern zu schaffen. Abbildung 18 weist einen Versuch aus, die Bereiche Gesundheitswirtschaft zu verdeutlichen. Einer Studie zur Folge, umfasst die Gesundheitswirtschaft (vergleichbar mit dem Aufbau einer Zwiebel) mehr als die Kernbereiche der ambulanten und stationären Leistungserstellung. Besonders die Vorleistungs- und Zulieferindustrien, wie auch die Randbereiche und Nachbarbranchen mit starken gesundheitlichen Bezügen, müssen dazu gezählt werden. Denn viele Gesundheitsleistungen richten sich prinzipiell auch an Touristen.

Die stark saisonabhängige Tourismuswirtschaft (etwa 130.000 direkt oder indirekt beschäftigte Personen) und die Gesundheitswirtschaft (etwa 86.000 Beschäftigte) in MV sind Wirtschaftszweige, die momentan und in Zukunft



den Menschen in der Region Beschäftigungschancen bieten. Eine noch stärkere Verknüpfung der Tourismus- und Gesundheitswirtschaft mit der Ernährungswirtschaft, der Biotechnologie und der Medizintechnik verspricht zusätzliche Marktchancen. Die Qualifikationsanforderungen sowie die Verdienstmöglichkeiten sind in den Unternehmen der genannten Wirtschaftszweige sehr breit gefächert.

In einigen Marktsegmenten, wie Sommer-/Badeurlaub, Land-, Wasser- und Campingtourismus, ist die Region Vorpommern bereits sehr gut positioniert und hat darüber hinaus noch Erweiterungspotenziale. Außerdem sind die speziellen Tourismusteilbereiche Incoming, Tagungen, Kongresse, Wander-, Reit-, Rad- und Golfsport, Gesundheit sowie als besondere Art die Schaffung von „Seniorenresidenzen“ als strategische Entwicklungsmärkte mit erheblichen Wachstumschancen zu nennen. Alle genannten touristischen Marktsegmente, wie auch

die Produkte und Leistungen der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft sowie des maritimen Sektors, lassen sich gut in die Landesmarketingkampagne „MV tut gut“ integrieren. Somit kommt man dem Marketingziel näher, ein einheitliches Erscheinungsbild (Dachmarke) für MV zu schaffen.

## Unternehmen der Tourismus- und Gesundheitswirtschaft als Arbeitgeber

Zahlreiche Betriebe und Einzelpersonen in Vorpommern bieten touristische und gesundheitsbezogene Produkte und Dienstleistungen den (potenziellen) Nachfragern an. Die Landschaftskarte der Leistungsanbieter zeigt sich sehr heterogen. Die Tourismusbranche Vorpommerns zeichnet sich breitflächig eher durch kleine und mittlere Unternehmen bzw. Einrichtungen aus, die touristische Leistungen anbieten, wobei einige Hotels in den See-

Firma/ Institution	Anzahl Beschäftigte	Branche/Produktions- bzw. Dienstleistungsschwerpunkt
1. Universitätsklinikum der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald - Anstalt des öffentlichen Rechts- (Greifswald)	3.200	Gesundheit
2. MEDIGREIF GmbH (Greifswald)	1.865	Gesundheit
3. Hanse Klinikum Stralsund GmbH (Stralsund)	1.300	Gesundheit
4. Asklepios Kliniken Mecklenburg-Vorpommern Pasewalk	670	Gesundheitswesen
5. Riemser Arzneimittel AG/Braun Gruppe (Insel Riems)/	ca. 370/650	Mischkonzern (Pharma, Food, Textil)
6. AMEOS Diakonie Klinikum gGmbH)	480	Gesundheit
7. Sana-Krankenhaus Rügen GmbH (Bergen)	450	Gesundheit
8. Bodden-Kliniken Ribnitz-Damgarten GmbH (Ribnitz-Damgarten)	265	Gesundheit
9. Kreiskrankenhaus Demmin (Demmin)	200	Gesundheit
10. Neurologisches Reha-Zentrum Greifswald gGmbH (Greifswald)	200	Gesundheit
11. Ärztgemeinschaft „Am Frankenwall“ Verwaltungsgesellschaft mbH	200	Gesundheit
12. DRK-Kreisverband Demmin e.V.	160	Gesundheit
13. DRK-Krankenhaus Grimmen GmbH	147	Gesundheit
14. Dünenwald Klinik Insel Usedom	100	Gesundheit
15. REHA-Klinik „Ostseeblick“	80	Gesundheit
16. Rehaklinik Usedom GmbH	80	Gesundheit
17. AOK-Klinik Rügen (Wiek)	80	Gesundheit
18. Kurklinik Sellin (Arbeitsgemeinschaft Eltern&Kind Kur-Kliniken)	60	Gesundheit
19. Rehabilitationsklinik Göhren	60	Gesundheit
20. Ostseestrand-Klinik „Klaus Störtebeker“ (Kölpinsee)	60	Gesundheit
21. Hotel Arkona - Dr. Hutter e.K. (Ostseebad Binz)	210	Hotel/Gastgewerbe
22. HanseDom/Dorint (Stralsund)	140	Hotel sowie Gesundheit & Wellness
23. Cliff Hotel Rügen Sellin	140	Hotel
24. Dünenhotel Fischland Wellness & Spa Resort Dierhagen	140	Hotel
25. Baltic Hotel Zinnowitz	110	Hotel
26. Kur- und Tourismus GmbH Zingst	100	Hotel
27. Seehotel BINZ-THERME Rügen KG Wolfgang Möser Hotel GmbH Co.	80	Hotel
28. Zingst Steigenberger Zingst	80	Hotel
29. Baltic Hotel Stralsund	60	Hotel
30. Seehotel Ahlbeck Hof	55	Hotel
31. Theater Vorpommern GmbH (Greifswald, Stralsund, Putbus)	298	Kultur/Tourismus
32. Deutsches Meeresmuseum/Ozeaneum in Bau (Stralsund)	55,5	Kultur/Bildung/Tourismus
33. Tierpark Stralsund Tierpark /Ueckermünde e.V./ Tierpark Wolgast/Vogelpark Marlow	ca. 50	Kultur/Tourismus

Abbildung 19: Arbeitgeber der Branchen in Tourismus- und Gesundheitswirtschaft Vorpommern (Auswahl) 2007



bädern durchaus mehr als 100 Personenbeschäftigen. Doch gerade in der Gesundheitsbranche erreichen einige Anbieter, gemessen an der Anzahl ihrer Mitarbeiter, eine recht beachtliche Größenordnung.

Wie Abbildung 19 zu entnehmen ist, sind es vor allem die Kliniken, die vielen Menschen (an einem Ort) einen Arbeitsplatz in Vorpommern bieten. Aber auch in den eher kleinen und mittleren Unternehmen der Vorleistungs- und Zuliefererindustrie sowie den benachbarten Branchen finden Frauen und Männer mit unterschiedlicher Qualifikation eine Beschäftigung. Durch den Mix verschiedenartiger Betriebe existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen **Personalstrategien** und damit verbundene momentane wie auch zukünftig geplante Mitarbeiterstruktur bzw. -qualifikation. Zwar fallen beispielsweise in jeder Bäckerei oder in jedem **Hotel** bestimmte Grundfunktionen an (Verkauf von Backwaren bzw. Empfang und Bewirtung von Gästen – siehe Abbildung 20), aber die Zusammensetzung des Personals und ihre Qualifikation, hängt im konkreten Fall von diversen Faktoren ab (u.a. vom Produkt- und Leistungsangebot, angesprochenes Kundensegment).

Jede Organisation hat ihre Besonderheiten – wie ausgewählte Beispiele zeigen:

- In Greifswald wächst die Klinik der Zukunft, eng verbunden mit den Begriffen Automatisierung und Computereinsatz, auf allen Ebenen. Das **Greifswalder Universitätsklinikum** verfügt über 21 Kliniken und 19 Institute und beschäftigt rund 3.200 Mitarbeiter.

In diese Zukunftsklinik werden in den nächsten Jahren 260 Mio. Euro investiert. Geplant ist eine Komplettlösung mit Forschung, Lehre und Krankenversorgung unter einem Dach, wobei auf interdisziplinäre Kooperationen gesetzt wird. Die Ausbildungs- und Qualifikationsbandbreite der Mitarbeiter reicht von wenig qualifizierten (z.B. Reinigungspersonal), über qualifizierte Sacharbeiter medizinischer, technischer und wirtschaftlicher Ausrichtung (z.B. Krankenschwester, Buchhalter) bis hin zu Ärzten und Chirurgen unterschiedlicher Ausrichtung sowie Forscher.

- Als ein Beispiel für die Umsetzung einer informativen und innovativen Marketingstrategie im Bereich touristischer Gesundheitswirtschaft kann die Firma **HanseDom** in Stralsund (mit DorintHotel) genannt werden. Neben dem regelmäßigen Ausloben zahlreicher Angebote (z.B. Präventionsangebote mit Krankenkassen, Ernährungsberatung für Schüler, Bewegungstherapie-Kurse für Senioren, wie „50plus“ und Familienprogramme) wurde Mitte April 2007 der HanseDom im Sinne einer Vorreiter- und Vorbildfunktion für das Gesundheitsland MV zur „raucherfreien“ Zone erklärt. Die Bandbreite der Berufe bzw. Qualifikationen der insgesamt 140 Mitarbeiter mag folgende Auflistung verdeutlichen (Auswahl): Wirtschaftsassistent, Finanzbuchhalter, Meister „Heizung, Lüftung, Sanitär“, Schwimmmeister, Physio- und Sporttherapeut, Küchenmeister, Restaurantleiter (oberes Management), Rettungsschwimmer, Masseur, Wellnesstrainer, Haustechniker, Grafikerin, Hotel- und Restaurantfachleute, Köche (mittleres Management), Fachangestellte für Bäderbetriebe, Kosmetiker, Gärtner, Hausmeister und Auszubildende (geringere Qualifikation). Kooperationsverträge mit Gesundheitszentren, Kliniken und der Universität Greifswald sichern auf dem Gebiet zukunftsweisender Medizin mit Diagnostik, Beratung und Training eine führende Marktstellung im Gesundheits- und Wellness-Tourismus.

- Die Jury der bundesweiten Mittelstandsinitiative „Mutmacher der Nation“ von „DasÖrtliche“, dem Verband Deutscher Bürgschaftsbanken und dem Magazin Impulse hat den Stralsunder Unternehmer Sebastian Tacke für den Landessieg 2007 nominiert. Damit werde der Mut des 34-Jährigen gewürdigt, als Neuling in einer unbekanntem Branche einzutauchen. Seine Firma **Suite N°3**, die Reisen über eine Internetplattform versteigert, habe sich bis heute zu einem aufstrebenden Unternehmen mit 3,2 Mio. Euro Umsatz entwickelt.

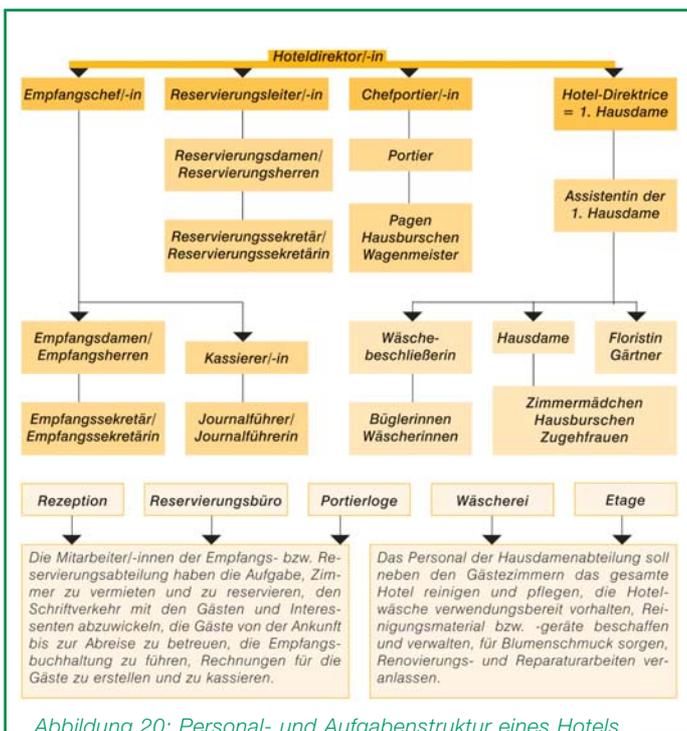


Abbildung 20: Personal- und Aufgabenstruktur eines Hotels

## Personalmanagement und Personalcontrolling – eine unternehmensindividuelle Entscheidung

Wie viele Personen, mit welcher Qualifikationen in einem Unternehmen beschäftigt werden und welcher Wert auf die Weiterbildung gelegt wird, ist letztlich immer eine **unternehmensindividuelle Entscheidung**.



# Bildung

## Ohne Bildung keine Regional- und keine Unternehmensentwicklung

**Bildung** bestimmt maßgeblich die Standortqualität einer Region. Qualifizierte Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, also ihrer Handlungskompetenz, verkörpern in einer Organisation das „Humankapital“, welches die Grundlage für Innovationen, Wachstum und Fortschritt darstellt. Ein Hauptergebnis des Bildungsmonitors 2006, einer vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) erstellten Bildungsstudie, lautet: MV hat sein Bildungssystem deutlich verbessert und stärkt somit den Innovationsstandort Deutschland.

Innerhalb Deutschlands existiert allerdings ein massiver „Braindrain“ von Hochschulabsolventen. Die ostdeutschen Bundesländer, wie z.B. MV, bilden die Eliten für Bayern, Baden-Württemberg und Hessen aus – eben Regionen mit einer vermeintlich besseren Berufs- und Lebensperspektive. Viele gut ausgebildete Hochschulabsolventen aus MV machen sich auf den Weg in die süddeutschen Bundesländer. Zu befürchten ist, dass vor dem Hintergrund der Föderalismus-Reform, dem Rückzug des Bundes aus der Hochschulfinanzierung und einem verstärkt zu beobachtenden Kirchturmdenken die Wanderung der Akademiker zum innerdeutschen Zankapfel werden kann. Es droht die Gefahr, dass letztlich die ausbildenden und zahlenden Bundesländer aus Angst davor, dass andere Bundesländer die Nutznießer der akademischen Ausbildung sein werden, massiv die Ausbildungsquantität verringern.

Vor diesem Hintergrund ist es eine zentrale Aufgabe aller relevanten Akteure der Region, die Chancen und Perspektiven der Region Vorpommern als Arbeits- und Lebensraum zu verdeutlichen.

### **Bildung als Wettbewerbsfaktor – Von der Ausbildung über lebenslanges Lernen zum Wissensmanagement**

Verstärkter nationaler und internationaler Wettbewerb, rasante und tiefgreifende Strukturveränderungen der Absatz- und Beschaffungsmärkte bewirken einen ständigen Wandel in der Gesellschaft und den Unternehmen. Damit werden immer neue Herausforderungen an die Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit eines Landes, einer Region, der Unternehmen und sonstigen Akteure in einer Gesellschaft gestellt. Der Mensch wird in den Unternehmen nicht nur als Kostenfaktor, sondern zuse-

hends als entscheidender Wertschöpfungs- und Leistungsfaktor betrachtet. Es wächst die Erkenntnis, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Region sowie eines Unternehmens vor allem von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern abhängt und maßgeblich den Unternehmenserfolg bestimmt.

Die Existenz jeder Organisation (Unternehmen, Institutionen, etc.) ist ohne die Ressource „Mensch“ nicht denkbar. Der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen der Organisation bestimmt mit seinen Ressourcen und Dispositionen maßgeblich den Unternehmenserfolg. Er charakterisiert sich durch Bedürfnisse und Interessen, Leistungsfähigkeit körperlicher Art (Gesundheit, Ausdauer etc.) und geistiger Art (Qualifikation, Wissen, Können, Erfahrung), Leistungsbereitschaft (Motivation) und Verhaltensdispositionen (wie Arbeitszufriedenheit). Er ist **Leistungs-, Wertschöpfungs-, Erfolgs-, Kosten- und Risikofaktor** gleichermaßen. Soll aber Bildung tatsächlich ein Wettbewerbsfaktor einer Region und der in ihr agierenden Unternehmen sein, müssen sich verantwortliche Akteure u.a. mit folgenden Aspekten beschäftigen:

- Demografischer Wandel
- Berufliche Ausbildung
- Weiterbildung
- Lebenslanges Lernen
- Wissensmanagement
- Personalmanagement/Personalcontrolling

## **G**rundstruktur des Bildungswesens in Deutschland

Wie ist das Bildungswesen in Deutschland strukturiert? Abbildung 21 zeigt die **Grundstruktur des Bildungswesens** in Deutschland.

Mecklenburg-Vorpommern weist prinzipiell eine gute Bildungsinfrastruktur auf. Wie das momentane quantitative **Bildungsangebot in MV** aussieht, zeigt Abbildung 22. In der **Planungsregion Vorpommern** wird die grundlegende Ausbildung von 209 Schulen, 2 Hochschulen (Universität Greifswald und Fachhochschule Stralsund) und die Weiterbildung von etwa 130 Bildungsträgern sicher gestellt.

Der Regionale Planungsverband Vorpommern hat sich zu einer Beruflichen Schule pro Gebietskörperschaft



WEITERBILDUNG (allgemeine, berufliche und wissenschaftliche Weiterbildung in vielfältigen Formen)						
Weiterbildung	Tertiärer Bereich	Abschluss zur Beruflichen Weiterbildung	Allgemeine Hochschulreife	Diplom Promotion Berufsqualifizierender Studienabschluss (Diplom, Magister, Staatsexamen; Bachelor/Bakkalaurus, Magister/Master)		
				BERUFS- AKADEMIE UNIVERSITÄT TECHN. UNIVERSITÄT/TECHN. HOCHSCHULE GESAMTHOCHSCHULE PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE KUNSTHOCHSCHULE MUSIKHOCHSCHULE FACHHOCHSCHULE VERWALTUNGSFACHHOCHSCHULE		
Sekundärbereich II		<b>FACHSCHULE</b>	<b>ABENDGYMNASIUM /KOLLEG</b>	<b>FACHGEBUNDENE HOCHSCHULREIFE</b>	<b>ALLGEMEINE HOCHSCHULREIFE</b>	
		Berufsqualifizierender Abschluss	Fachhochschulreife	BERUFS- OBER- SCHULE (2jährig)	GYMNASIALE OBERSTUFE In verschiedenen Schularten: Gymnasium (13 Jahre bis 2008 dann 12 Jahre) Berufliches Gymnasium/ Fachgymnasium, (3 jährig) Gesamtschule	
		Berufsausbildung in BERUFSSCHULE+BETRIEB (Duales System) 2 bis 3 1/2 jährig	BERUFS- FACH- SCHULE			FACH- OBER- SCHULE
		Berufsgrund-Bildungsjahr schulisch oder kooperativ				
Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss) nach 10 Jahren, erster allgemein bildender Schulabschluss (Hauptschulabschluss) nach 9 Jahren						
Sekundärbereich I	10. Schuljahr		<b>HAUPTSCHULE</b>	<b>REALSCHULE</b>	<b>GESAMTSCHULE</b>	<b>GYMNASIUM</b>
	<b>SONDER-SCHULE</b>					
Primärbereich	<b>SONDER-SCHULE</b>	GRUNDSCHULE				
Elementarbereich	<b>SONDER-KINDER-GARTEN</b>	KINDERGARTEN (freiwillig)				

Abbildung 21: Grundstruktur des Bildungswesens (MV)

bekannt. **Berufliche Schulen** befinden sich in Eggesin, Greifswald, Ribnitz-Damgarten, Stralsund und Wolgast.

Die beiden Hochschulen, die **Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald** und die **Fachhochschule Stralsund**

Bildungseinrichtung	Anzahl Vorpommern	Anzahl Mecklenburg-Vorpommern
1. Schulen	209	565
2. Bildungsträger	131	412
3. Hochschulen (staatlich und privat)	2	7

Abbildung 22: Anzahl der Bildungseinrichtungen in Vorpommern



betreiben Grundlagenforschung und praxisnahe Forschung und bilden qualifizierte Fach- und Führungskräfte für die Region, für Deutschland und viele Länder der Welt aus. Sie sind wichtige Arbeitgeber und entscheidende Wirtschafts- und Entwicklungsfaktoren der Region Vorpommern. Die Zusammenarbeit der Hochschulen mit Unternehmen, sonstigen Organisationen, Einrichtungen der Weiter- und Erwachsenenbildung und sonstigen Akteuren im In- und Ausland tragen zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Standorts „Region Vorpommern“ bei. Weit über **100 Weiterbildungseinrichtungen** bieten ihre Leistungen in Vorpommern potenziellen Kunden an. Während das Berufsbildungsgesetz (BBiG) von 1969 die Berufsausbildung unmittelbar und umfassend regelt, existieren für die berufliche Weiterbildung und Erwachsenenbildung diverse Betrachtungs- und Analyseebenen. Abbildung 23 gibt einen Eindruck über die Teilbereiche der Weiterbildung.

nicht nur qualifizierte Leute für die Wirtschaft aus, sondern sind auch **Konsumenten**. Die Mitarbeiter der Universität Greifswald und der Fachhochschule Stralsund sowie die beachtliche Zahl der Studierenden stützen mit ihrer Nachfrage den Einzelhandel, Restaurants, Kinos usw. nachhaltig. Abbildung 24 zeigt ausgewählte Arbeitgeber der „Branche“ Bildung in Vorpommern 2007.

Die ökonomische Bedeutung der Bildungs- und Forschungseinrichtungen für eine Stadt und Umland sei beispielhaft für die Hansestädte Greifswald und Stralsund aufgezeigt.

- Die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald weist mit ihrem Wissenschafts- und Forschungsspektrum internationale Qualität auf. Sie zählt über 11.000 Studierende und beschäftigt über 5.000 Mitarbeiter. Etwa 70 Institute, Zentren und Forschungseinrichtungen, davon ca. 55 innerhalb der Universität, sind in der Stadt präsent.

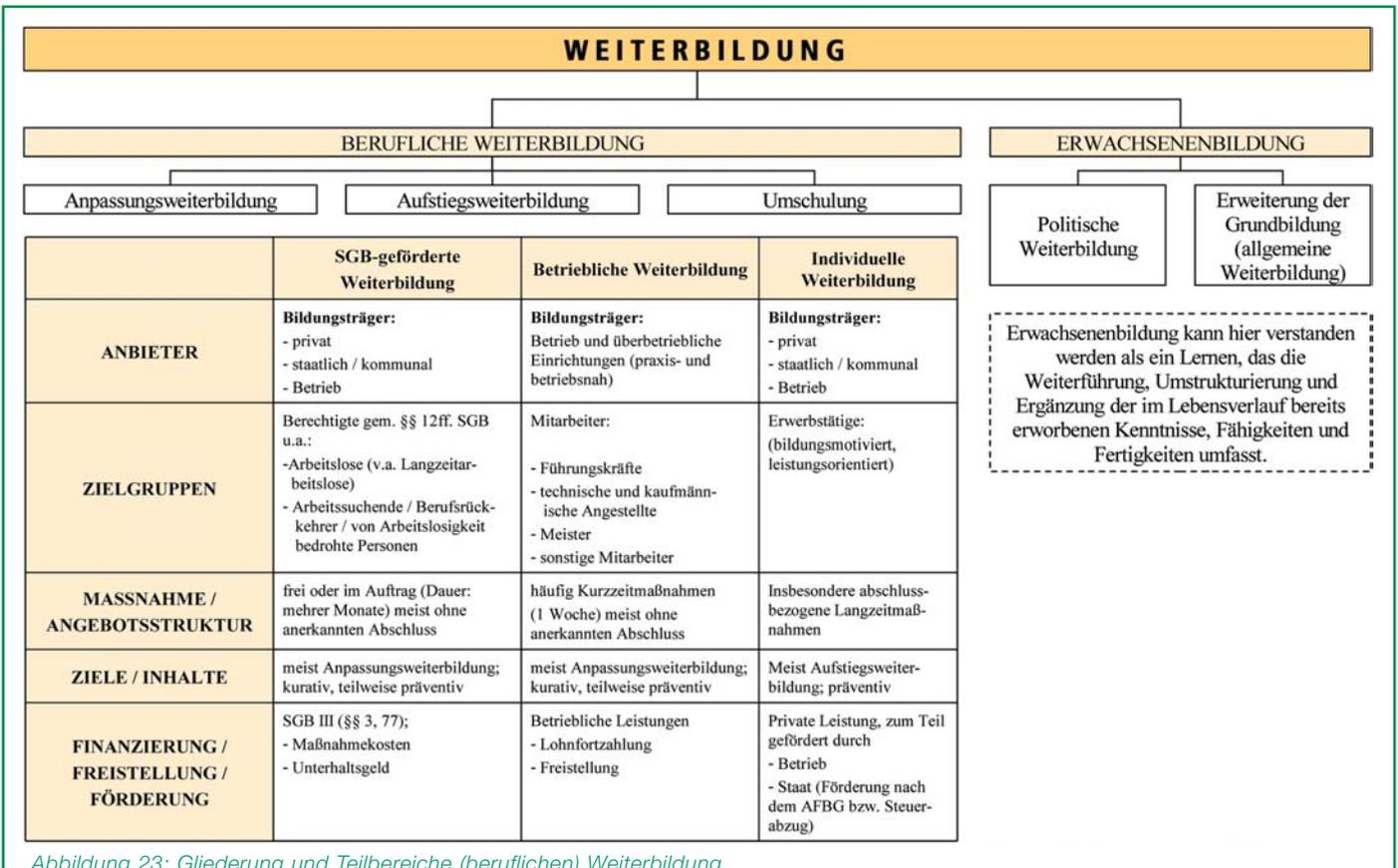


Abbildung 23: Gliederung und Teilbereiche (beruflichen) Weiterbildung

## Standort- und Wirtschaftsfaktor „Bildung“ in Vorpommern

Die Bildung ist die beste und wertvollste **Investition** in die Zukunft. Die **Hochschulen, Schulen** und **Bildungsträger** stellen für die Region Vorpommern sowohl einen quantitativen als auch qualitativen Standort- und Wirtschaftsfaktor dar. Die Bildungseinrichtungen bilden eben

Etwa ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung in Greifswald ist in Forschung, Entwicklung und Hochschulbildung tätig – man kann sagen – der mit Abstand wichtigste Wirtschaftsbereich der Stadt.

So ist das **Max-Planck-Institut für Plasmaphysik (IPP)** mit rund 1.000 Mitarbeitern eines der Zentren für Fusionsforschung in Europa. Weitere Einrichtungen der Wissenschaft sind z.B. das **Friedrich-Loeffler-Institut**



Firma/ Arbeitgeber	Anzahl Beschäftigte/ Studierende	Branche/Produktions- bzw. Dienstleistungsschwerpunkt
1. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	5.029 / 11.000	Anstalt des öffentlichen Rechts
2. Fachhochschule Stralsund	231 / 2.800	öffentlicher Sektor
3. Marinetechnikschule (MTS) <sup>1)</sup>	2.450	Bundeswehr
4. Agentur für Arbeit Stralsund <sup>2)</sup>	336	Arbeitsvermittlung, Qualifikationen
5. Berufsförderungswerk Stralsund GmbH	201	Rehabilitation, Umschulung
6. BIG Bildungszentrum Greifswald gGmbH	66	Aus- und Weiterbildung
7. Haus der Wirtschaft Stralsund GmbH, IHK Bildungszentrum	56	Aus- und Weiterbildung
8. IT-College Putbus gGmbH	25	Aus- und Weiterbildung
9. Technologiezentrum Vorpommern	12	Consulting, Aus- und Weiterbildung

Abbildung 24: Arbeitgeber der Branche Bildung in Vorpommern 2007 (Auswahl) Anmerkung: Auswertung nach verfügbaren Daten ohne Anspruch auf Richtigkeit und Vollständigkeit. In der Regel Beschäftigungsangaben: Voll und Zeitarbeitskräfte. 1) Ausbildung von permanent 1240 Soldaten in 246 verschiedenen Lehrgängen vom Matrosen bis zum Stabsoffizier. Parallel werden dazu ca. 652 Rekruten aus ganz Deutschland für ihre erste Verwendung in der Marine qualifiziert. Dafür stehen ihnen ca. 409 erfahrende Soldaten als Ausbilder und Ansprechpartner zur Seite. Weitere ca. 149 zivile Mitarbeiter tragen in unterschiedlichsten Funktionen zum Gelingen des Ausbildungsauftrages bei. Insgesamt ist die Marinetechnikschule Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte für ungefähr 2.450 Personen. 2) davon 101 in der ARGE HST und 35 in der ARGE NVP

– Bundesforschungsinstitut für Tiergesundheit, das **Institut für Niedertemperatur-Plasmaphysik (INP)**, das **BioTechnikum Greifswald** sowie das **Technologiezentrum Vorpommern**. Aber auch die Kindertagesstätten, die Grund-, Regional- und integrierten Gesamtschulen, Gymnasien, Schulen in freier Trägerschaft, die Berufsschulen und sonstige Weiterbildungs- und Rehabilitationseinrichtungen sowie die Volkshochschule tragen dazu bei, dass Greifswald eine Zuwanderaktivität aufzuweisen hat.

• Ähnlich wie für Greifswald haben die Bildungseinrichtungen Fachhochschule, Berufsförderungswerk, Haus der Wirtschaft und Marinetechnikschule (in Parow) für **Stralsund** als Hanse-, Welterbe-, Hafen- und Hochschulstadt mit dem Tor zu Rügen und das Umland eine wichtige stabilisierende Funktion für die wirtschaftliche Entwicklung. Aber auch die Leistungen der Mitarbeiter der Agentur für Arbeit tragen zur Stabilisierung des Arbeitsmarkts in Vorpommern bei und sorgen direkt oder indirekt dafür, dass Arbeitslose bzw. sich in Arbeit befindende Personen eine zusätzliche Qualifikation erhalten. Die Zusammenarbeit der Hochschulen mit Unternehmen, sonstigen Organisationen, Einrichtungen der Weiter- und Erwachsenenbildung und sonstigen Akteuren im In- und Ausland tragen zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Standorts „Region Vorpommern“ bei.

In Vorpommern gibt es etwa 130 Weiterbildungsträger bzw. -anbieter, die den Unternehmen und sonstigen Organisationen Leistungen anbieten. Bezüglich der Leistungen der Einrichtungen sei in diesem Zusammenhang auf die Online-Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern hingewiesen, die nach **Stiftung**

**Warentest** eine sehr gute Qualität aufweist: Der eindeutige Sieger unter den Bundesländern ist die Online-Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern mit dem Qualitätsurteil „sehr gut“ (1,2), gefolgt vom Hamburger Kursportal WISY mit der Note 1,4.

### Querschnittsbranche „Bildung“ – ein zentraler Faktor wirtschaftlicher Entwicklungsperspektiven

Wie der Personalbereich in Unternehmen eine Querschnittsfunktion darstellt, so können die Bildung im weitesten Sinne, sowie die Aus- und Weiterbildung im engeren Sinne, als **Querschnittsfunktionen** für alle Wirtschaftszweige und in ihnen agierenden Unternehmen aufgefasst werden. Abbildung 25 gibt einen Überblick über die Stellung der Bildung im und für den branchen- und unternehmensbezogenen Wertschöpfungsprozess. Zwar ist man sich (offensichtlich) in Wissenschaft und Praxis weitgehend darüber einig, dass Bildung eine erhebliche Rolle als Wirtschafts-, Innovations- und Wertschöpfungsfaktor beizumessen ist, aber damit ist noch keineswegs die Frage beantwortet, wie viel an Finanzmitteln und Ressourcen eine Gesellschaft, ein Land und im konkreten Fall ein Unternehmen bereit ist, in die Bildung zu investieren. Einige grundsätzliche Hinweise und Fakten zu Bildung und Personalmanagement:

• Die **duale Berufsausbildung** steckt in einer Krise, die Betriebe (vor allem Großunternehmen) bieten immer weniger Lehrstellen an. Vier von zehn Ausbildungswilligen müssen bundesweit in Übergangsprogramme ausweichen und sind damit vorerst ohne Aussicht auf einen Berufsabschluss.

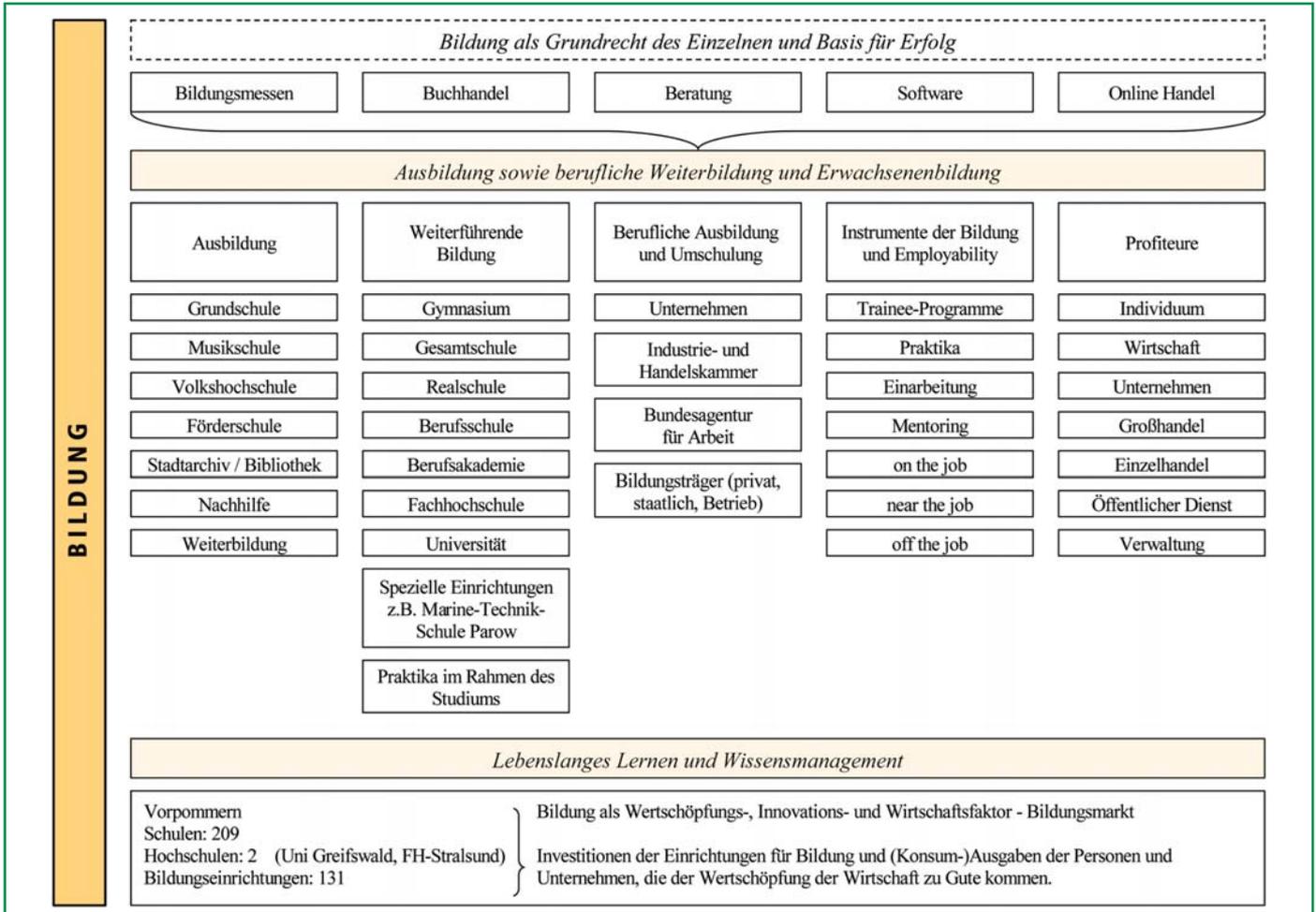


Abbildung 25: Bildung im Geflecht von branchen- und unternehmensbezogenen Wertschöpfungsprozessen

- Zwar bilden sich in Deutschland immer mehr Menschen weiter (siehe hierzu das „Berichtssystem Weiterbildung“, dass seit 1979 regelmäßig vom Bundesministerium für Bildung und Forschung veröffentlicht wird), aber im internationalen Vergleich hinkt Deutschland bei den Bildungsausgaben weiter hinterher. Daten und Informationen zur **betrieblichen Weiterbildung** können dem IAB-Betriebspanel und der regelmäßig durchgeführten Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln) entnommen werden. Wichtige regionale Informationsträger für die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten sind die IHK und die Agentur für Arbeit.
- Die Frage nach einem gesamtwirtschaftlichen bzw. branchenspezifischen **Fach- und Führungskräfte-mangel** rückt immer mehr in den Vordergrund der aktuellen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion (u.a. wachsende Zahl offener Stellen).
- Die **Auswirkungen des demografischen Wandels** für die Mitarbeiterstruktur und betriebliche Weiterbildung in den Organisationen ist ein Thema für Politik und Unternehmen.

## Unternehmenssicherung und -entwicklung in Abhängigkeit von der Arbeitskräfteverfügbarkeit

Die **Arbeitskräfteverfügbarkeit** in quantitativer und qualitativer Hinsicht hat zweifellos einen Einfluss auf den Erhalt und die Expansion von Unternehmen und die nachhaltige Entwicklung einer Region. Diese hängt nicht unerheblich von der **Bevölkerungsstruktur** und **-entwicklung** eines Landes und einer Region ab. Bekanntlich ist MV durch **Bevölkerungsverluste** mit einem deutlichen West-Ost-Gefälle gekennzeichnet. In der **Planungsregion Vorpommern** ist die Bevölkerung von 562.837 in 1990 auf 487.377 in 2004 zurück gegangen. Die geringe Geburtenrate seit der Wende bei steigender Lebenserwartung und arbeitsplatzorientierte Abwanderung in die westlichen Bundesländer führen dazu, dass die meisten Teilregionen Vorpommerns noch weniger besiedelt sind. Die stärksten Bevölkerungsrückgänge verzeichnet der bereits dünn besiedelte ländliche Raum. Als Beispiel kann der Landkreis Uecker-Randow angeführt werden. Die Einwohnerzahlen dieses Landkreises gingen von 96.571 (1990) auf 78.794 (2004) zurück. Aufsetzend auf den Einwohnerzahlen von 2002



wird für die Planungsregion Vorpommern ein Rückgang um 19,4% bis 2020 **prognostiziert**, also um über 96.000 Personen. Die **Altersstruktur der Bevölkerung** wird sich merklich verändern. Waren es im Jahr 2002 noch 124.266 Personen 60 Jahre oder älter, werden es im Jahr 2020 144.588 Personen über 60 Jahre sein. Demgegenüber sinkt die Zahl der jungen Einwohner der Region Vorpommern unter 20 Jahren von 97.506 im Jahr 2002 auf 61.290 im Jahr 2020, also um stolze 36.216 Personen.

Sicherlich sind **Prognosen** grundsätzlich mit einem Fragezeichen zu versehen. Für Zeiträume bis 2020 oder sogar 2050 sind seriöse Prognosen nicht bzw. nur sehr eingeschränkt machbar. Allerdings kann gerade bei Bevölkerungsprognosen, bei nicht allzu lang betrachteten Zeiträumen, von einer recht hohen Wahrscheinlichkeit der Szenariendarstellungen ausgegangen werden. Der demografische Wandel (der sich eher „schleichend“ vollzieht und nicht so richtig wahrgenommen wird) ist nicht mit einer unabwendbaren Natur-Katastrophe gleichzusetzen. Aber eine Verdrängung der sich vollziehenden Änderung der Bevölkerungsstruktur und der damit möglicherweise verbundenen Folgen ist der falsche Weg. Aus dem demografischen Wandel erwachsen für Politik und Unternehmen Herausforderungen.

Demografische Faktoren beeinflussen eine Vielzahl gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen. Stichwortartig seien hier einige Punkte genannt, die in der Diskussion stehen:

- Nachhaltigkeit der sozialen Systeme
- Öffentliche Haushalte
- Erwerbspotenzial
- Innovationsfähigkeit und den Produktivitätsfortschritt

- Anpassungstempo der ostdeutschen Wirtschaft wird durch eine verringerte Arbeitsmarktmobilität (ältere Arbeitskräfte) verlangsamt
- Nachfrage und Konsumverhalten ändern sich
- Duale Ausbildung steckt in der Krise, Betriebe bieten immer weniger Lehrstellen an
- Fach- und Führungskräftelücke (vor allem Ingenieurmangel wird beklagt)
- Bedarf an Unternehmensnachfolgern und Selbstständigen wächst.

Welches Problem der demografische Wandel für Teilregionen und für einzelne Unternehmen in Zukunft darstellen wird und in welcher Intensität die Herausforderungen auftreten werden, hängt u.a. von der Branche, Betriebsgröße und den regionalen Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen ab. Die Alterung der Gesellschaft und der Erwerbsbevölkerung zwingt jedoch mehr oder alle regional- und unternehmensverantwortlichen Personen, sich mit Handlungsoptionen zu befassen.

## Engpassfaktor „Lehrlings-, Fach- und Führungskräftemangel“ in Vorpommern?

Es klingt angesichts der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit in den meisten Regionen Deutschlands paradox, dass viele Betriebe bereits heute und verstärkt in den nächsten Jahren mit dem Problem des „Fach- und Führungskräftemangels“ konfrontiert sein werden. Dies gilt insbesondere für Ingenieure. Nach einer vom **Institut der deutschen Wirtschaft (IW)** präsentierten Studie konnten in Summe die Betriebe knapp 48.000 offene Stellen aufgrund eines Mangels an (geeigneten) Bewerbern nicht besetzen, womit der deutschen Wirtschaft mindestens

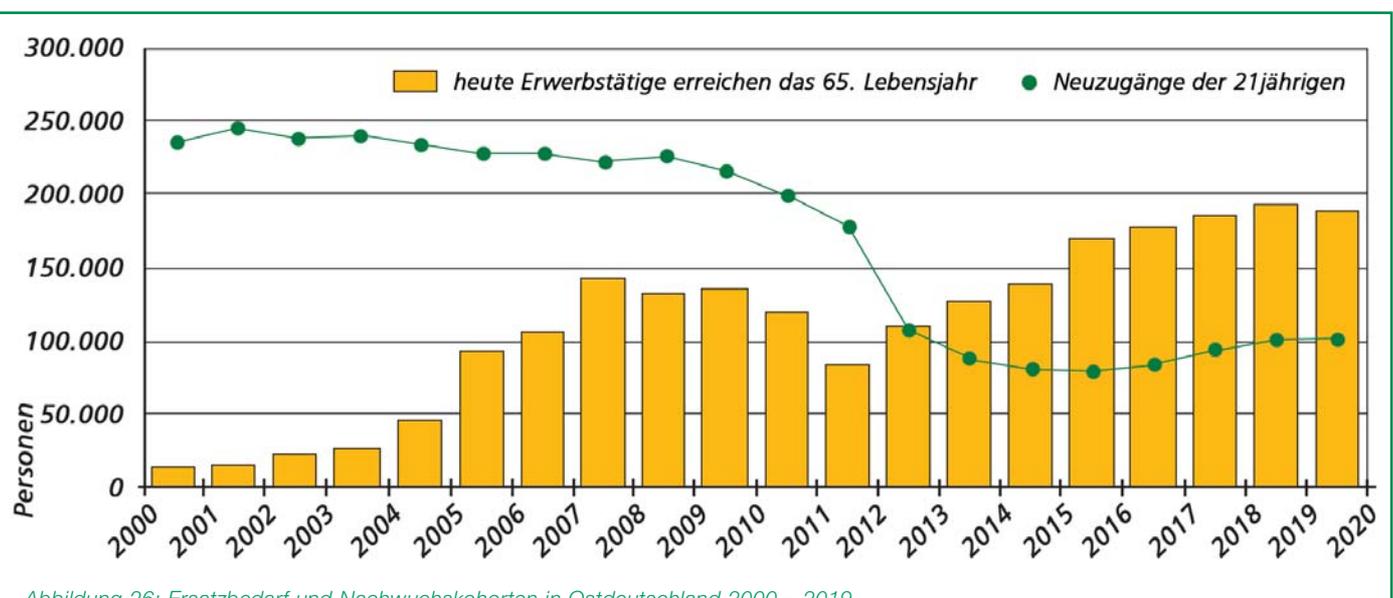


Abbildung 26: Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000 – 2019



3,48 Mrd. Euro an Wertschöpfung im Jahr verloren gehen. Dagegen lautet das Fazit einer Untersuchung des **Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**: Einen gesamtwirtschaftlich bedeutsamen Arbeits- bzw. Fachkräftemangel, der das wirtschaftliche Wachstum bremst, gibt es bislang aber nicht. Bei einer repräsentativen Betriebsbefragung im Herbst 2006 berichteten lediglich 8% der Betriebe von einem Mangel an geeigneten Arbeitskräften.

Es ist müßig darüber zu streiten, ob es sich tendenziell um ein „Schreckensszenario“ in der öffentlichen Debatte bezüglich des zukünftigen Fach- und Führungskräfte-mangels handelt, oder angesichts eines deutlichen Überangebots von Arbeitskräften, eher von einem Mismatch-Problem auszugehen ist. Tatsache ist jedenfalls, dass die Unternehmen eine aktive Personalpolitik betreiben müssen. Der Mensch ist und bleibt der zentrale Wettbewerbsfaktor.

Geht man von den Daten der **prognostizierten Bevölkerungsentwicklung** für Ostdeutschland aus (siehe Abbildung 26), so sollten die Herausforderungen im Hinblick auf den Aspekt „Fach- und Führungskräfte-lücke“ nicht aus den Augen gelassen werden. Denn trotz unterschiedlicher Einschätzungen, in wie weit Personalengpässe das Wirtschaftswachstum bremsen, ist man sich weitgehend einig, dass Fachkräfte für einige spezialisierte Tätigkeiten zu finden, für manche Betriebe schwieriger wird.

In MV droht die Gefahr, dass künftig nicht nur in einzelnen Tätigkeitsfeldern, sondern in einem breitem Tätigkeitsspektrum die berufsfachliche Struktur und Qualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte nicht genügend dem Einstellungsbedarf der Unternehmen entsprechen wird und es zu einem akuten Fach- und Führungskräfte-mangel kommt. Nach der Untersuchung des Instituts SÖSTRA zu Perspektiven der Berufslandschaft Mecklenburg-Vorpommern 2010 – Fortschreibung im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Bau und Landesentwicklung MV – können künftig folgende Faktoren, zumindest in Teilarbeitsmärkten, zu einer spürbaren **Verknappung des verfügbaren Fach- und Führungskräfteangebots** beitragen:

- Die **Entwertung erworbener Qualifikation und Berufserfahrungen** der arbeitslosen Fachkräfte durch lang andauernde Arbeitslosigkeit (im Erfassungsbereich Bezirk Stralsund der Agentur für Arbeit waren im Mai 2007 26,5% der Arbeitslosen länger als ein Jahr arbeitslos).
- Die **Abwanderung** von insbesondere jüngeren qualifizierten Fach- und Führungskräften und junger qualifizierter Frauen wird durch Zuwanderungen nicht ausgeglichen. Eine Rückgewinnung dieser Personen (Agentur

mv4you) für künftige Fachkräftebedarfsentwicklungen in den Organisationen des Landes ist ungewiss.

- Das **vorzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben** (Frühverrentung) führt zu Verlust von Erfahrungswissen und damit zur Verstärkung von Fachkräftelücken.
- Der demografisch bedingte Rückgang des Arbeitskräfteangebots, vor allem werden **weniger Jugendliche** auf den Arbeitsmarkt treten, so dass es für die Betriebe in den nächsten Jahren zusehends schwieriger werden wird, ausreichend geeignete Bewerber für eine Ausbildung zu gewinnen.
- In den nächsten Jahren werden **überdurchschnittlich viele** ältere Fach- und Führungskräfte **rentenbedingt** aus der Erwerbstätigkeit **ausscheiden**. Die **Unternehmens-Nachfolgeproblematik** spitzt sich zu und es wird zukünftig fast auf allen Ebenen der betrieblichen Organisationen ein Fach- und Führungskräfte-mangel auftreten. Gründe hierfür sind: Zum einen gab es zwei große Frührentenprogramme (betroffen waren vor allem die vor 1938 Geborenen) und zum anderen ist festzuhalten, dass die übrigen Arbeitnehmer – darunter die bis 1945 geborenen Leitungs- und Fachkräfte – vielfach Geschäftsführungs- und Abteilungsleiteraufgaben übernahmen. Man muss sich vor Augen führen, dass in MV mehrere Tausend Betriebe durch Ausgründungen aus den VEBs bzw. Kombinat in den Jahren 1990 und folgende in die Marktwirtschaft entlassen wurden (maßgeblich in den Wirtschaftszweigen Elektrotechnik, Metallverarbeitung, Werften und Wertzulieferer). Es war üblich, dass die Leitungen und Abteilungen oder Betriebsbereiche auch die neuen Unternehmen führten (mussten). Damit besetzte eine altersmäßig relativ homogene Personengruppe die Leitungsebenen – alle einige Jahre älter als die übrigen Fachkräfte. Auf Grund der unsicheren Rentensituation, der dann nicht mehr umsetzbaren Abfindungen, aber auch wegen des hohen angehäuften Fachwissens (sowohl technisch als auch betriebswirtschaftlich) sind diese Leitungskräfte vor allem in **kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)** in ihren Positionen verblieben. Nur wenige KMU boten, u.a. mangels Zeit und Geld, daher bis heute ausgebildeten jungen Fachkräften – insbesondere aus Fach-, Fachhochschulen und Universitäten – keine angemessenen Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten, so dass die meisten der Absolventen eine Arbeitsstelle in anderen Bundesländern suchten. Zurecht weisen Experten darauf hin, dass die drastisch zurückgehende Nachwuchsbasis und das Ausscheiden einer ganzen Führungs-Generation eine massive Personallücke aufreißt. Abbildung 25 verdeutlicht die Dringlichkeit der Situation: Im Jahre 2012 werden die heutigen Leistungsträger, die ab 1940 geboren wurden, nicht mehr durch die Nachwuchsjahrgänge (Neuzugänge der 21jährigen)



ersetzt werden können. Schlagzeilen in der Presse wie „Firmen in MV gehen die Chefs aus“ oder „Im Ost-Mittelstand fehlt bis 2012 jede dritte Führungskraft“ sollten die Politiker und vor allem die Unternehmensverantwortlichen sensibel machen und zum Handeln anregen.

Obige Fakten unterstreichen die Aussage der Autoren Reinberg/Hummel: „Nach allem was wir wissen, wird ein Fachkräftemangel bereits auf mittlere Sicht immer wahrscheinlicher. Dahinter stehen nicht nur die demographische Entwicklung, sondern auch die Qualifikationstrends in der Bevölkerung.“ Die langfristige Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräftebedarfs zeigt, dass die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes für Personen ohne Berufsausbildung immer geringer wird. Umgekehrt wurde der erhebliche Anstieg an akademischen Erwerbspersonen fast vollständig von den Unternehmen aufgenommen. Die meisten Studien (hier **IAB/Prognos-Projektion**) kommen zum Ergebnis, dass das Qualifikations- bzw. Tätigkeitsniveau zunehmen wird. Anspruchsvolle Tätigkeiten – hierzu zählen Führungsaufgaben, Organisation und Management, qualifizierte Forschung und Entwicklung, Betreuung, Beratung, Lehren und ähnliche Tätigkeiten werden massiv an Bedeutung gewinnen. Der Anteil der Arbeitskräfte, die diese Tätigkeiten mit überwiegend hohen Anforderungen leisten, dürfte in Deutschland bis 2010 auf 40% steigen. Die Zahl der Arbeitskräfte, die Tätigkeiten mit mittlerem Anforderungsprofil ausüben, nimmt leicht zu, während Hilfstätigkeiten und einfache Fachtätigkeiten hingegen immer weniger nachgefragt werden.

Zu vergleichbaren bzw. ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Projektion der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BKL) „Zukunft von Bildung und Arbeit“ vom Jahre 2002 – eine kombinierte qualifikationsspezifische Bedarfs- und Angebotsprojektion bis zum Jahr 2015. Nach einer vorsichtigen Bilanzierung der Angebots- und Nachfrage-Relationen (Bevölkerungsentwicklung und Abschlüsse) kommt die BLK-Studie zu dem Schluss, dass die Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss (Uni/FH) und in abgeschwächter Form auch bei denen mit abgeschlossener Berufsausbildung mit einer Mangelsituation zu rechnen ist, während das Angebot an Arbeitskräften ohne Berufsabschluss den Bedarf auch weiterhin übersteigen wird.

## Herausforderungen an das Personalmanagement steigen

Viele Unternehmen in Vorpommern müssen sich darauf einstellen, der Personalpolitik eine stärkere Bedeutung im der Rahmen der Unternehmenspolitik beizumessen.

Dabei stellt die **Personalentwicklung** als wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung im weitesten Sinne eine gesellschaftspolitische und unternehmerische Verantwortung dar. Mit der wachsenden Bedeutung der Mitarbeiter für den Bestand und die Entwicklung von Unternehmen rücken die Funktionsbereiche Personalmanagement und Personalcontrolling wieder stärker in den Vordergrund unternehmerischer Handlungen.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen brauchen und sollten die Unternehmen nicht von heute auf morgen ihre Personalstrategien auf den Kopf stellen. Auf selbstregulierende Marktkräfte braucht in diesem Fall allerdings auch keine Führungskraft hoffen. Wichtig ist, dass von den Unternehmen die bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysiert wird und qualifikationserforderliche Bedarfe identifiziert werden. Viele mittelständische Unternehmen sind noch nicht genügend auf die Problematik bzw. die Konsequenzen des demografischen Wandels vorbereitet.

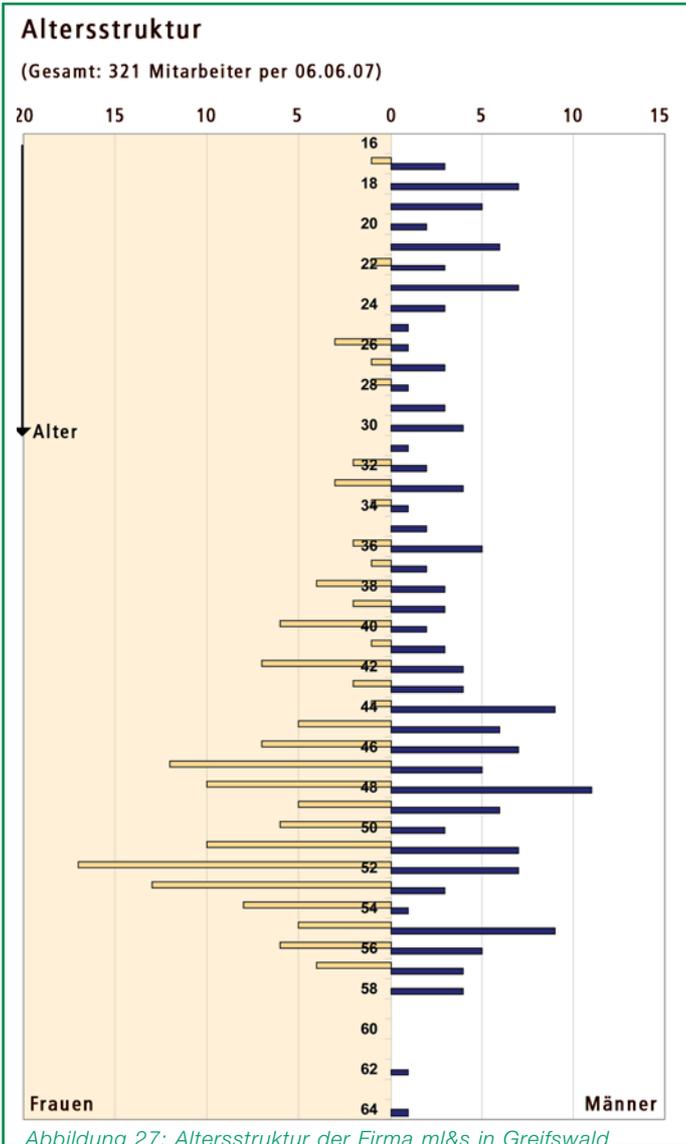
Unternehmen sollten den Arbeitsmarkt sowie die Struktur und Qualifikation ihrer Mitarbeiter detailliert und zielorientiert analysieren. Als Beispiel für eine recht typische Altersstruktur von Betrieben in Vorpommern sei hier die Firma **manufacturing, logistics and services GmbH und Co. KG / ml&s** vorgestellt.

Das Unternehmen, ansässig in Greifswald, bietet als Komplettfertigungsdienstleister für die Elektronik-Branche ein umfangreiches Portfolio. Mit 321 Mitarbeitern zum 6. Juni 2007 – 70 Mitarbeiter mehr als im Startjahr 2002 – ist das Unternehmen eines der größeren mittelständischen Unternehmen der Region.

Aufgrund seiner Geschichte (hervorgegangen aus der Siemens AG) vereint das Unternehmen die Stärken kleiner Betriebe mit den Kompetenzen der Großen. Die Mitarbeiteraltersstruktur, wie sie sich in der Abbildung 27 darstellt, ist zu einem erheblichen Teil „geerbt“ worden. Wie in vielen anderen Betrieben Vorpommerns zeigt sich auch hier das Bild, dass die Mitarbeiter im Alter 45 aufwärts die Mitarbeiterzusammensetzung maßgeblich bestimmen.

In wie weit eine solche **Altersstruktur** für das Unternehmen ein personalstrategisches Problem darstellt und welche Auswirkungen sich für den Bestand und die Expansionsbemühungen daraus ergeben können, wird sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Wirtschaftspraxis recht **unterschiedlich eingeschätzt**.

Während ein Teil der Entscheidungsträger in Vorpommern davon ausgeht, dass das Problem geeignete Fach- und Führungskräfte zu beschaffen, sich in Hamburg oder anderen Regionen nicht wesentlich anders darstellt (eine Position, die eher von forschungs- und exportorientierten



Unternehmen wie Riemser AG, HanseYachts AG (vertreten wird), sehen Unternehmensverantwortliche kleinerer und mittlerer Unternehmen bzw. von Firmen, die in wirtschaftlichen schwächeren und weniger attraktiven Standorten angesiedelt sind, in der Personalfindung und Personalbindung ein ernstzunehmendes Problem und gegebenenfalls auch einen Engpass für die Unternehmenserweiterung und Expansion des Unternehmens (z.B. Peene Werft, Wolgast; HADRIAN GmbH & Co. Metall- und Kunststofftechnik KG, Wolgast).

## Handlungsempfehlungen bezüglich des Personalmanagements

Die Anforderungen an das strategische Personalmanagement und an das Personalcontrolling der Betriebe werden steigen. Die richtige Strategie zur Findung, Bindung und Qualifizierung von geeigneten

Mitarbeitern wird maßgeblich über Bestand und Wachstumschancen der Unternehmen entscheiden. Zwar besteht auch eine gesellschaftliche Verantwortung für die Personalentwicklung und eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik ist vonnöten, aber die erfolgreiche Bekämpfung des Fach- und Führungskräftemangels entscheidet sich letztlich auf der **betrieblichen Ebene**. Deshalb können folgende Handlungsempfehlungen bzw. Strategiehinweise hilfreich sein:

- Eine wesentliche Aufgabe des Personalcontrollings sollte in der **Früherkennung** von Personal- und Qualifikationsbedarf liegen.
- **Strategische Unternehmensplanung** und **Zielsetzungen** sollten unter Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen und -zielen erfolgen. Unternehmerische Ziele bilden die Grundlage für die Bestimmung des zukünftigen Personals nach Anzahl und Qualifikation.
- **Analyse** und **Transparenzherstellung** der **gegenwärtigen** und **zukünftigen Mitarbeiterstruktur** und **benötigten Qualifikationen** im eigenen Unternehmen und Kenntnis der Entwicklung des Arbeitskräftemarkts. Nützliche Informationen können u. a. durch die Agentur für Arbeit, durch die Nutzung von Online-Jobbörsen, durch Rückgriff auf Internetauftritte, durch Mitwirkung an regionalen Verbänden zur Erfassung des Fach- und Führungskräftebedarfs, durch den Besuch von Firmenkontaktmessen und durch die Teilnahme an Unternehmerstammtischen eingeholt werden.
- Grundsätzliche Anregungen für personalpolitische Überlegungen jeder Art sowie für die Generierung von Personalstrategien erhält man als Personalverantwortlicher in Organisationen, wenn **Studien** zu Rate gezogen werden, die Teilnahme an **Betriebsvergleichen** bzw. **Benchmarking** erfolgt und in **Erfa-Gruppen** (Erfahrungsaustausch) Ideen und Anregungen aufgenommen werden.
- Die Betrachtung von **good-practice-Beispielen**, d.h. die Analyse von erfolgreichen Unternehmen, kann für den eigenen Entscheidungsprozess nutzbar gemacht werden (Abschauen und Lernen).
- Zur Unterstützung bei der Ableitung von geeigneten Personalstrategien kann es sinnvoll sein, sich das Know-how **externer Berater** einzuholen (z.B. Kammern, Verbände, Personalberater).

Abgesehen davon, dass sich die Demografieentwicklung nicht kurzfristig beeinflussen lässt, hat der Abschied vom „Jugendwahn“ und vom so genannten Defizitmodell, nach dem ältere Arbeitnehmer als weniger leistungsfähig und innovationsbereit gelten als jüngere, nicht nur ideologische, sondern auch wissenschaftliche Gründe. Während sich jüngere Erwerbstätige insbesondere durch Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Reaktionsfähigkeit und vor allem körperliche Belastbarkeit



und beruflichen Ehrgeiz auszeichnen, bieten ältere Arbeitnehmer Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Arbeitsdisziplin, Einstellung zu Qualität, Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeiten. Wie so oft, gilt auch für ein gutes Team: der Mitarbeiter- und Qualifikations-Mix muss stimmen. Zur Erreichung von Unternehmenszielen, wie z.B. Produktivität steigern, Flexibilität erhöhen und Wissenstransfer optimieren, wird in Zukunft eine erfolgsversprechende Personalpolitik noch stärker als bisher alle Altersgruppen berücksichtigen müssen.

## Förderung der Aus- und Weiterbildung

Zwar ist es primäre Aufgabe der Unternehmen für die Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern zu sorgen, aber im Rahmen der **Mittelstandspolitik** der Landesregierung und operativer Akteure (z.B. Bildungseinrichtungen bzw. Bildungsträger) sollte weiterhin eine intensive Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter erfolgen.

Bildungsförderung bleibt langfristig gesehen die beste Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Dabei sollte auch nicht übersehen werden, dass viele mittelständische Betriebe auf Fördermittel oder auf Beratungsleistungen von außen angewiesen sind.

Sicherlich bilden Existenzgründungen und neue Unternehmensansiedlungen die Basis für die Weiterentwicklung von Regionen. Aber mindestens genauso wichtig ist die Bestandssicherung und Expansion bestehender Unternehmen. Der **Mittelstand** bildet das Rückgrat der Wirtschaft in MV; 99,9% der Unternehmen im Land zählen zum Mittelstand mit jeweils bis zu 250 Beschäftigten.

Von zehn Arbeits- und Ausbildungsplätzen werden acht vom Mittelstand bereitgestellt. Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung, die sich auf die Hilfe bei Gründung, Bestand und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) richten, tragen dazu bei, Arbeits- und Ausbildungsplätze zu sichern und auszubauen.

Auch in MV zeigt die mittelständische Wirtschaft eine hohe Bereitschaft zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen. Die betriebliche Ausbildungsquote (= Anteil der Auszubildenden an der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eines Betriebs) betrug in MV 6,6%, während sie in den neuen Bundesländern und Berlin bei 5,2% und in den alten Bundesländern (ohne Berlin) bei 6% lag.

Damit kleine und mittlere Unternehmen sich im Wettbewerb behaupten können, brauchen sie gut ausgebildete und leistungsbereite Arbeitskräfte. Die Landesregierung hat gemeinsam mit den Sozialpartnern, den Kammern und der Arbeitsverwaltung im Herbst 2005 im

Rahmen des Ausbildungspakts 2000Plus und dem nachfolgenden Ausbildungspakt 2010 folgende Programme zur Stärkung des Ausbildungsangebots und der beruflichen Weiterbildung aufgelegt:

- Betriebliche Ausbildungsplatzförderung (erstmalig ausbildende Betriebe werden mit einem einmaligen Zuschuss zu den betrieblichen Kosten der Ausbildungsvergütung in Höhe von 1.500 Euro gefördert).
- Betriebliche Verbundausbildung (Betriebe, die allein nicht ausbilden können sind hier angesprochen.) In diesen Fällen werden die Ausbildungsinhalte, die ein Betrieb nicht erbringen kann, durch einen Bildungsdienstleister oder einen Leitbetrieb erbracht. Die überbetrieblichen Ausbildungslehrgänge werden bis zu 30 Wochen bei einem Bildungsträger/Leitbetrieb mit maximal 4.500 Euro gefördert.
- Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (Die Förderung für das Handwerk wird analog zur Verbundausbildung durchgeführt. In der Grundstufe, 1. Ausbildungsjahr, werden die Lehrgänge mit bis zu 80% und der Fachstufe, 2. – 4. Ausbildungsjahr, mit bis zu 50% der anerkannten Lehrgangskosten gefördert).
- Finanzierung von Projekten mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF): Zur Sicherstellung eines qualifizierten und flexiblen Arbeitskräfteangebots werden ESF-Mittel für die Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten sowie des lebensbegleitenden Lernens eingesetzt. Zentrales Instrument der Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten ist die unternehmensnahe Qualifizierung (z.B. Kurse zur Nutzung moderner IuK-Technologien, Fremdsprachen zur Erlangung internationaler Kompetenz). Im Jahr 2003 wurde mit dem Programm „Firmen auf neuen Wegen – Personal- und Organisationsentwicklung in KMU in der Mecklenburgischen Seenplatte“ das erste **regionale Aktionsprogramm** gestartet. Vorrangig gefördert werden Unternehmen der Ernährungswirtschaft, Metall- und Elektroindustrie sowie der Baustoffproduktion.

## Folgerungen und Lösungsansätze im Hinblick auf Fach- und Führungskrätemangel

Welche **Strategieansätze** werden diskutiert, um den drohenden Fach- und Führungskrätemangel abzuwenden oder zu dämpfen? Zu dem Strategiebündel zählen:

- Ausschöpfung von Potenzialen an qualifizierten Arbeitslosen,
- bessere Erwerbsmöglichkeiten und Erwerbsbedingungen für Frauen,
- gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland (anderen Bundesländern),



- Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung, Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer,
- verstärkte Laufbahnplanung und rechtzeitige Nachfolgeregelung (vor allem in Familienunternehmen) und
- verstärkte Bildungsanstrengungen der Organisationen und Unternehmen.

In erster Linie bezogen auf die Arbeitslosen bzw. deren Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess wird vielfach von der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik gesprochen. Legt man die einschlägige Literatur zugrunde, so lassen sich drei zentrale Ziel-Dimensionen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik ausmachen:

- die Bereitschaft der Arbeitslosen zur Annahme einer Beschäftigung (Verfügbarkeit),
- die aktive Verwertung der eigenen Arbeitskraft (Eigenverantwortung) und
- die (Wieder)Herstellung bzw. der Erhalt von Arbeitsmarktnähe (Beschäftigungsfähigkeit).

Durch die aktivierende Arbeitsmarktpolitik wird das **individuelle Verhalten des Arbeitslosen** zum Bezugspunkt arbeitsmarktpolitischer Eingriffe. Es geht also um Verhaltenssteuerung durch Fordern („eine negative, erzwungene Variante“) und/oder Fördern („eine positive, ermöglichende Variante“). Abbildung 28 führt die Dimensionen und die beiden Varianten zusammen, so dass insgesamt sechs mögliche Ausprägungen mit den dazugehörigen Instrumenten unterschieden werden können.

### Netzwerke, Kooperationen und Clustermanagement

**Zielorientiertes** und **abgestimmtes** (gemeinsames) Handeln von Akteuren einer Region sowie zwischen einzelnen Unternehmen einer Branche oder auch branchenfremden Organisationen entwickelt sich zusehends zu einem Muss, will man als Region und Unternehmen

DIMENSION	VARIANTE FORDERN	VARIANTE FÖRDERN
<i>Verfügbarkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zumutbarkeitsregeln</li> <li>■ Sperrzeiten</li> <li>■ Absenkung/Erlöschen des Leistungsanspruchs</li> <li>■ Umkehr der Beweislast</li> <li>■ Frühzeitige Meldepflicht</li> <li>■ Eignungsfeststellung/Training</li> <li>■ Beauftragung von Trägern mit Eingliederung</li> <li>■ Beauftragung von Dritten mit Vermittlung</li> <li>■ Vermittlungsgutscheine</li> <li>■ Profiling</li> <li>■ Eingliederungsvereinbarungen</li> <li>■ Arbeitsgelegenheiten</li> <li>■ Personal-Service-Agenturen</li> <li>■ Lebensmittelgutscheine</li> <li>■ Bedarfsgemeinschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eingliederungszuschuss</li> <li>■ Einstellungszuschüsse</li> <li>■ Beitragsbonus</li> <li>■ Förderung der Teilhabe Behinderter</li> <li>■ Entgeltsicherung für Ältere</li> <li>■ Unterstützung bei Beratung und Vermittlung</li> <li>■ Mobilitätshilfen</li> </ul>
<i>Eigenverantwortung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zumutbarkeitsregeln</li> <li>■ Sperrzeiten</li> <li>■ Absenkung/Erlöschen des Leistungsanspruchs</li> <li>■ Umkehr der Beweislast</li> <li>■ Frühzeitige Meldepflicht</li> <li>■ Eingliederungsvereinbarungen</li> <li>■ Beauftragung von Trägern</li> <li>■ Beauftragung Dritter</li> <li>■ Personal-Service-Agenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überbrückungsgeld</li> <li>■ Existenzgründungszuschuss</li> <li>■ Einstiegsgeld</li> <li>■ Bildungsgutschein</li> <li>■ Vermittlungsgutschein</li> <li>■ Beauftragung Dritter</li> </ul>
<i>Beschäftigungsfähigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ABM</li> <li>■ Arbeitsgelegenheiten</li> <li>■ Personal-Service-Agenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berufliche Aus- und Weiterbildung</li> <li>■ Bildungsgutschein</li> <li>■ Eignungsfeststellung/Training</li> </ul>

Abbildung 28: Dimensionen und Instrumente der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik



## NUTZEN VON ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN UNTERNEHMENSNETZWERKEN

INDIVIDUUM	UNTERNEHMEN	NETZWERK
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönlichkeitsentwicklung</li> <li>■ Kompetenzgewinn</li> <li>■ Persönlicher Imagegewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkürzung der Time-to-market</li> <li>■ Know how-Zuwachs</li> <li>■ Impulse für eigene Organisationsentwicklung</li> <li>■ Effiziente Ressourcennutzung</li> <li>■ Verbesserung der Kostenstrukturen</li> <li>■ Konzentration auf eigene Kernkompetenz</li> <li>■ Gewinnung neuer Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau von Wertschöpfungsketten</li> <li>■ Ständige Verbesserung der Kooperation</li> <li>■ Erkennen und Bewältigen von Konflikten</li> <li>■ Effizienter und gezielter Ressourceneinsatz</li> <li>■ Schnelles Erkennen von und Reaktion auf Markttrends</li> </ul>

Abbildung 29: Kooperationen: Nutzen für Individuen, Unternehmen und Netzwerke

wettbewerbsfähig sein. Zentrale **Instrumente** um dieses Anliegen zu fördern, sind: Netzwerkbildung, Kooperationen und Clustermanagement.

Die meist kleinen Betriebe in Vorpommern benötigen insbesondere, wenn sie Innovationsanstrengungen unternehmen, Rückgriff auf externe Ressourcen, in Gestalt von Wissen und Beratung sowie Finanzmittel.

Gerade bei technologisch aufwendigen Innovationen sowie auf dem Gebiet anwendungsnaher Forschung und Entwicklung sind lokale Bezüge, dichte „Face-to-face-Beziehungen“ der Akteure zwischen Unternehmensvertretern und Personen aus Forschungs- und Bildungseinrichtungen, wichtig.

Intermediäre Institutionen – ob nun regionale Wirtschaftsförderung, Innovationszentrum oder Kompetenzzentrum genannt – werden benötigt, um wichtige Unterstützungsfunktionen für kleine und mittelgroße Unternehmen wahrzunehmen (z.B. Beratung, Erschließung von Fördermitteln). Solche unterstützende Institutionen stellen Foren für regionale Firmen dar, auf denen gemeinsam Ideen entwickelt und Interessen artikuliert werden können.

Sie bieten auch die Infrastruktur zu Bündelung und Verstärkung gemeinsamer Entwicklungsaktivitäten von Firmen. In wichtigen Industrie-, Dienstleistungs- und Technologiefeldern haben sich in MV, unterstützt durch die Landesregierung, leistungsfähige **Netzwerke** entwickelt: z.B. Agrarmarketing Mecklenburg-Vorpommern e.V., Maritime Allianz Ostseeregion e.V., BioConValley GmbH und Offshore Energies Competence Network Rostock e.V.

Als Beispiele für neu gestartete **Pilotprojekte** mit dem Fokus des **Clustermanagements** in der Gesundheitswirtschaft können das „KompetenzNetzwerk Orthopädie“ sowie das „Transfernetzwerk Community Medicine“ gelten. Diese Projekte laufen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA)“ – das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes MV bietet Unterstützung für „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“. Die Pilotprojekte sind zwei konkrete Maßnahmen mit Partnern aus Forschung, Industrie und Kliniken, die der Realisierung des Masterplans Gesundheitswirtschaft MV 2010 dienen.

Abbildung 29 zeigt schematisch den Nutzen von Organisationsentwicklung Unternehmensnetzwerken bzw. Kooperationen für Individuum, Unternehmen und Netzwerk.

# Vorpommern – Region mit Perspektive

Vorpommern liegt im Zentrum Europas. Die natur- und kulturlandschaftliche Ausstattung sowie die weitgehend unberührte Natur bieten positive Voraussetzungen für die wirtschaftsräumliche Entwicklung der Region.

Neben den naturgegebenen Standortfaktoren sind auch günstige Infrastrukturbedingungen vorhanden. Die Autobahn A20 und der vierspurige Rügenzubringer beschleunigen sowohl den Verkehr ins Ausland als auch die Verbindungen innerhalb des vorpommerschen Städteneztes Stralsund–Greifswald–Grimmen.

Die Kooperationen in diesem Städtenezwerk müssen noch zunehmen, um diese Kernregion (rund 170.000 Einwohnern) noch weiter voranzubringen. Die Zukunftschancen sind in dem Städtenez komplementär verteilt:

- **Grimmen:**  
Autobahnlogistik und Versorgung, Großhandel, Baustoffe, Nahrungsmittelverarbeitung.
- **Greifswald:**  
Wissenschaft und Forschung, Universität, Universitätsklinikum und Gesundheitswirtschaft, Rückbau kernenergetischer Anlagen (Lubmin),
- **Stralsund:**  
Weltkulturerbe, Brücke nach Rügen und Skandinavien, Hafen- und Eisenbahnlogistik mit dem Vorhafen Sass-

nitz-Mukran, Fachhochschule mit anwendungsorientierter Lehre und Forschung.

Synergieeffekte sind unter anderem in den Bereichen Gesundheitstourismus, Kunst, Kultur und wissenschaftsgestützte Dienstleistungen anzustreben. Denn von einer positiven Entwicklung Greifswalds, Rügens bzw. der Fischland/ Darß – Region profitiert letztlich auch Stralsund und umgekehrt.

Bei der Beurteilung der Potenziale einer Region bzw. einer Stadt sind sowohl „harte“ wie auch „weiche“ Standortfaktoren zu berücksichtigen (siehe Abbildung 30). Vorpommern hat Potenziale und befindet sich im Aufwind. Es kommt darauf an, die Stärken der Region zu erkennen und diese den Touristen, Investoren und Einwohnern näher zu bringen.

## Dabei gilt: „Gut Ding will Weile haben“

Betrachtet man das Bundesland Bayern, so muss festgestellt werden, dass die Entwicklung von einem Agrar- zu einem bedeutenden Industrie- und Dienstleistungsstandort auch nicht über Nacht stattgefunden hat ...

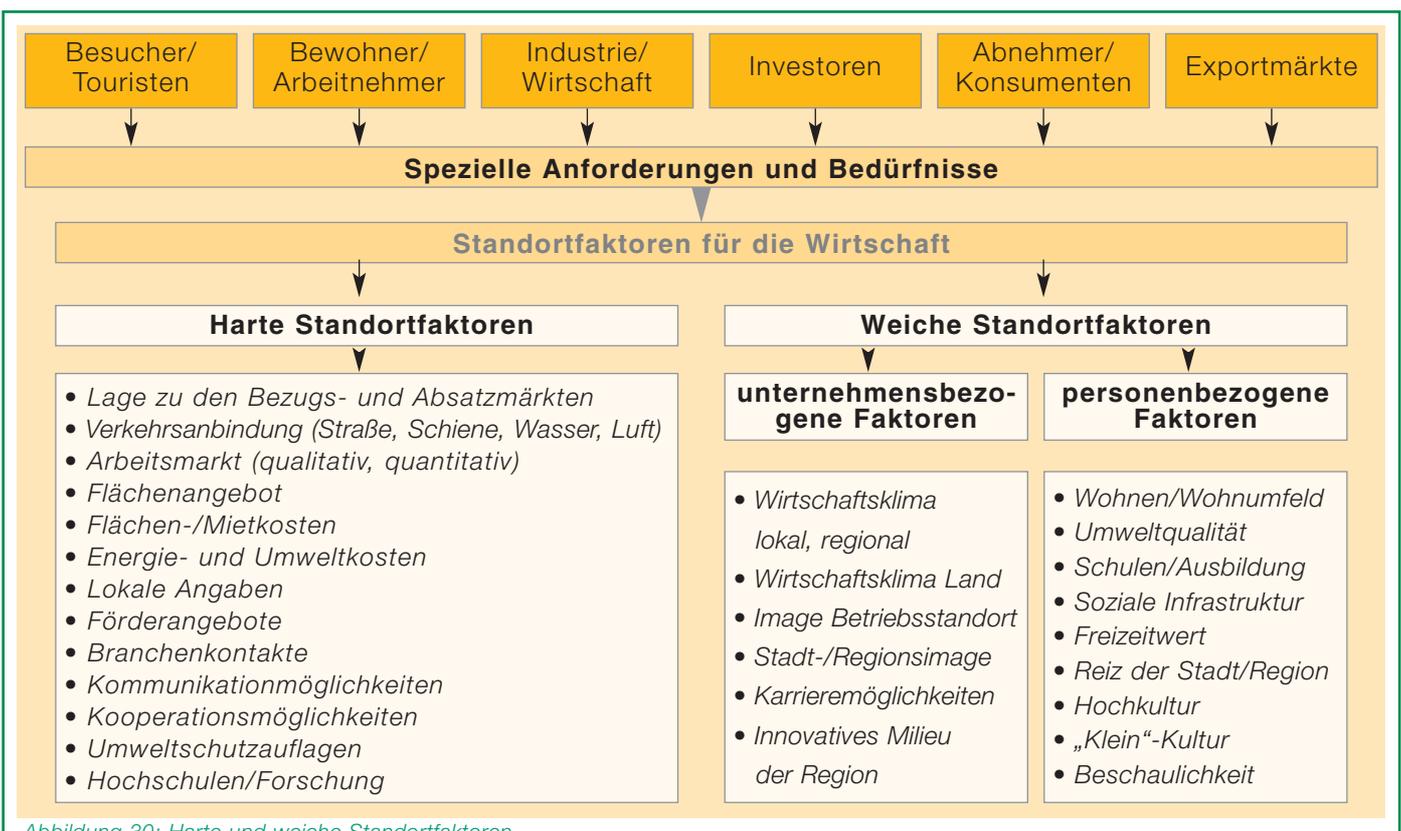


Abbildung 30: Harte und weiche Standortfaktoren

# Quellenverzeichnis

## **Bladt, Michael:**

Theoretische und praktische Analyse der Wirtschaftsstrukturen und Wirtschaftsakteure in der Region Vorpommern. Konzeptionelle Ausführungen zur Regionalentwicklung Vorpommerns mit Handlungsorientierung, Diplomarbeit, Stralsund 2007.

## **Dettmer, Harald/Hausmann, Thomas (Hrsg.):**

Hotel – Theorie und Praxis, Hamburg 2007.

## **Gluntz, Uwe:**

Rostocker Anzeiger vom 17/18. Februar 2007.

## **Gluntz, Uwe:**

Manuskript zum Workshop am 16.2.2007 im Schloss Hasenwinkel (Ergebnisse des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V., Download: <http://www.zsh-online.de>)

## **Heinze, Rolf. G./Hilbert, Josef/Dahlbeck, Elke/Helmer-Denzel, Andrea/ Potratz, Wolfgang:**

Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2010, Bochum/ Gelsenkirchen März 2006.

## **IAB:**

Kurzbericht Nr.11 vom 23.5.2007 und Nr.9 vom 7.7.2003.

## **Lilie, Oliver:**

Organisationsentwicklung als Managementaufgabe in Unternehmensnetzwerken, in: Initiative für Beschäftigte OWL e.V., Universität Bielefeld, Survey GmbH + Co. KG, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung und Erfahrungen der Praxis, Bielefeld 2004.

## **Marquardson, Kai:**

Was ist „Aktivierung“ in der Arbeitsmarktpolitik? In: WSI Mitteilungen 5/2007.

## **Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung des Landes Mecklenburg-Vorpommern:**

IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnis der zehnten Welle 2005, Download: <http://www.soestra.de/Proj/ besch/05-Pn-Od.pdf>.

## **Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern:**

Mittelstandsbericht Mecklenburg-Vorpommern 2002 – 2006, Download: [www.wm.mv-regierung.de/doku/Mittelstandsbericht\\_MV\\_2002-2006.pdf](http://www.wm.mv-regierung.de/doku/Mittelstandsbericht_MV_2002-2006.pdf).

## **Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern:**

Wirtschaftsbericht für Mecklenburg-Vorpommern, Wirtschaft stärken für Wachstum und Beschäftigung, Download: <http://www.wm.mv-regierung.de/index.htm>.

## **Mudra, Peter:**

Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München 2004.

## **Porter, Michael E.:**

Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt am Main 1997.

## **Regionaler Planungsverband Vorpommern (Hrsg.):**

Regionales Raumentwicklungsprogramm Vorpommern, Entwurf 2007 zum 1. Beteiligungsverfahren, Greifswald 2007.

## **Reinberg/Hummel:**

IAB Kurzbericht Nr. 9 vom 7.7.2003.

[www.kultus-mv.de](http://www.kultus-mv.de), [www.weiterbildung-mv.de](http://www.weiterbildung-mv.de)

## **Zdrowomyslaw, Norbert u.a.:**

Personalpolitik in Zeiten des demografischen Wandels, *Sonderdruck Der Betriebswirt* 2005

## **Zdrowomyslaw, Norbert (Hrsg.):**

Von der Gründung zur Pleite. Unternehmens-Lebenszyklus und Management der Unternehmensentwicklung, Gernsbach 2005.

## **Zdrowomyslaw, Norbert/Bruns, Johannes/Schimpfermann, Christian:**

Personalentwicklung, in: *Der Betriebswirt* 3/2006 und 4/2006.

## **Zdrowomyslaw, Norbert (Hrsg.):**

Personalcontrolling. Der Mensch im Mittelpunkt, Gernsbach 2007

## **Zdrowomyslaw, Norbert/Fürst, Peter/Bladt, Michael/Schimpfermann, Christian:**

Hansestadt Stralsund und Umlandregion – Wirtschaftsstruktur und Zukunftsperspektiven, in: Mutke Rainer, (Hrsg.): Stralsund – Hansestadt mit Perspektive, Greifswald 2007.



**Herausgeber: Regionaler Planungsverband Vorpommern**

Regionalmanagement

Constanze Möglich

E-Mail: [moeglich@doing-business-vorpommern.de](mailto:moeglich@doing-business-vorpommern.de)

**Autoren:** Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

E-Mail: [Norbert.zdrowomyslaw@fh-stralsund.de](mailto:Norbert.zdrowomyslaw@fh-stralsund.de)

Dipl.-Betriebswirt Michael Bladt, Thomas Jahn, Marko Sabo  
Fachhochschule Stralsund, FB Wirtschaft

**© Grafisches Konzept, Satz & Layout: MV Verlag & Marketing Greifswald**

E-Mail: [layout@greifswald-stadtmagazin.de](mailto:layout@greifswald-stadtmagazin.de)

Vorpommern 12.2007



