

Dr. Michael Behr  
**IPRAS e.V.**  
**Institut für Praxisorientierte Sozialforschung e.V.**  
**Erlangen/Jena**  
Carl-Zeiss-Str. 2-3  
D-07740 Jena  
Tel: 03641-945534  
036425-21315  
E-Mail: [behr@soziologie.uni-jena.de](mailto:behr@soziologie.uni-jena.de)

Dr. Jürgen Riedel  
TraSt Transformationsprozesse und Strukturpolitik  
Forschung und Beratung  
München/Dresden  
Reitmorstr. 2 A  
D-80538 München  
Tel.: +49-(0)89-295353  
Fax: +49-(0)89-21667606  
E-Mail: [trast.riedel@web.de](mailto:trast.riedel@web.de)  
[riedel.juergen@t-online.de](mailto:riedel.juergen@t-online.de)



# **Strukturentwicklungskonzept Selbst im Rahmen des Bundesprogramms „Stadtumbau West“**

## **Sozioökonomische Aspekte unter besonderer Berücksichtigung der EU-Osterweiterung**



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung: Sozioökonomische Fragestellungen im Zusammenhang mit der Konzeptentwicklung</b>	<b>4</b>
<b>2 Herausforderung des wirtschaftlichen Strukturwandels und Stadtentwicklungskonzept</b>	<b>6</b>
2.1 Wirtschaftlicher Umgang mit Wohnungsleerständen	6
2.2 Die wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Stadt	7
2.3 Einige Kennzahlen zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Selb	9
2.4 Herausforderungen durch die EU-Osterweiterung	11
<b>3 Einschätzungen der Unternehmen zur wirtschaftlichen Lage und künftigen Entwicklung der Wirtschaft in Selb</b>	<b>16</b>
3.1 Einführung: Allgemeine Bemerkungen zur Unternehmensbefragung	16
3.2 Struktur der Befragten nach Alter, Geschlecht, Sozialstatus und Herkunft	18
3.3 Die Wirtschaftliche Situation der Firmen	22
3.4 Arbeitskräfte aus den Neuen Bundesländern (NBL) und den Mittel- und Osteuropäischen Ländern (MOL)	25
3.5 Problemschwerpunkte und Handlungsfelder	27
3.5.1 Die EU-Osterweiterung: Mehr Risiken als Potentiale!?	27
3.5.2 Entwicklung des Fachkräfteangebots und Ausbildung des Nachwuchses	35
3.5.3 Bewertung der Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes Selb	36
3.6 Resümee und Ausblick	54
3.6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Unternehmereinschätzungen	54
3.6.2 Resümee	58
<b>4 Konsequenzen für Stadtentwicklung und Kommunalpolitik</b>	<b>61</b>

## **1. Einführung: Sozioökonomische Fragestellungen im Zusammenhang mit der Konzeptentwicklung**

Aus sozioökonomischer Sicht stellen sich bei der Erarbeitung eines Stadtentwicklungskonzeptes für die Stadt Selb verschiedene Fragen:

- Wie soll mit den angewachsenen Wohnungsleerständen umgegangen werden?
- Welche wirtschaftspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten hat die Selber Kommunalpolitik und wie nutzt sie dieses Potential um den (künftigen) Herausforderungen gerecht zu werden?
- Wie ist die sozioökonomische Entwicklung in Selb während der vergangenen 10 - 15 Jahren verlaufen und wie wurde der tief greifende Strukturwandel bewältigt?
- Wie sind die gegenwärtige Lage und Perspektiven der verschiedenen Wirtschaftszweige zu beurteilen?
- Welche Herausforderungen kommen mit der EU-Osterweiterung auf die Stadt zu, und wie sind die Chancen und Risiken zu bewerten?
- Wie ist die künftige Beschäftigungsentwicklung einzuschätzen?

Das Hauptinteresse des Fachbereichs Sozioökonomie bei der Erarbeitung des Stadtentwicklungskonzeptes lag darin, eine Einschätzung des mittelfristigen Beschäftigtenstands in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen zu gewinnen. Im Rahmen des städtebaulichen Gesamtkonzepts interessiert natürlich vordringlich die Frage: Mit welcher Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse können wir mittel- und langfristig für die Stadt Selb rechnen. Von dieser Größe hängt schließlich auch die Zahl der erwarteten Einwohner in der Stadt ab. Wenn wir mit einem weiteren Rückgang der Beschäftigten rechnen müssten (dies läge ein Trendszenario nahe, bei der man die Entwicklung der vergangenen 10 Jahre fortschreibt), käme zur natürlichen demographisch bedingten Schrumpfung der Bevölkerung noch eine Abwanderung der jungen Frauen und Männer im so genannten Familienbildenden Alter hinzu. Im anderen Fall wäre die Hoffnung berechtigt, dass Beschäftigungszuwächse und Einpendlerüberschüsse auch einen Zuwachs an Einwohnern erzeugen könnten.

Angesichts des besonderen Strukturwandels, den die Stadt hinter sich zu bringen hatte – und wohl auch erfolgreich gemeistert hat – und angesichts einer besonderen Betroffenheit der grenznahen Region von der EU-Osterweiterung schien uns eine Ableitung der Trends aus den vergangenen Jahren wenig geeignet, die angestrebten Erkenntnisse zu gewinnen.

Das Angebot der Forschergruppe um den Architekten und Stadtplaner Klaus Schulz (München) sah daher von Anfang an eine eigene Erhebung bei Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen der Stadt Selb vor. Beabsichtigt war eine repräsentative Stichprobe, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der Unternehmen in der Stadt zuließ und damit auch Aussagen über die zukünftige Beschäftigtenentwicklung ermöglichen sollte.

Darüber hinaus ging es uns aber auch darum, auszuloten, ob die Unternehmen über ausreichende Möglichkeiten verfügen, sich auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten.

Wir wollten wissen, wie der Standort bewertet wird und haben ein umfangreiches Standortprofil erstellt. Uns interessierte, ob die Unternehmen in der Lage sind, dafür zu sorgen, qualifizierten Nachwuchs auszubilden und in die Firmen zu integrieren, ob der Arbeitsmarkt noch genug qualifizierte Fachkräfte vorhält, um die wachsenden Anforderungen an die Befähigungen der Mitarbeiter zu genügen.

Ein weiterer Fragenkomplex bezog sich auf die Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung. Wie bewerten die Unternehmen die Unterstützungsstrukturen in der Region und darüber hinaus auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene.

Am Ende entstand ein Fragebogen mit 79 Fragen und zahlreichen Unterfragen, der umfassend Auskunft über Stand und Perspektive der Wirtschaft in Selb geben sollte.

Die Studie gliedert sich in zwei Teile. Das erste (Kap. 2) beschäftigt sich mit den obigen Fragen auf der Grundlage wesentlicher verfügbarer Statistiken und Forschungsergebnisse. Der zweite Teil (Kap. 3) präsentiert die Ergebnisse einer umfangreichen und detaillierten Unternehmensbefragung. Abschließend werden die Konsequenzen der Analyseergebnisse für die Politik aufgezeigt.

Das Schwergewicht der Untersuchung liegt auf der Verdeutlichung der Sichtweisen der Unternehmer, denn auf deren Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage und zu den Wachstumsperspektiven beruhen Investitions-, Produktions- und Arbeitsplatzentscheidungen. Diese können zu Gunsten oder zu Lasten der Entwicklung in Selb ausfallen. Die unternehmerischen Einschätzungen sind andererseits eine wichtige Voraussetzung für eine realistische, effektive und effiziente Stadtpolitik.

Das Ergebnis der Unternehmensbefragung hat nach unserer Auffassung die Mühen gelohnt. Denn anders als befürchtet und wie es eine Trendanalyse nahe gelegt hätte, bewertet die Wirtschaft ihre eigenen Zukunftschancen oft besser, als es der Stimmung in weiten Teilen der Bevölkerung entspricht. In mittel- und langfristiger Perspektive überwiegt vorsichtiger Optimismus. Auch wenn einige Branchen weiteren

Personalabbau befürchten, könnte dies durch die neuen Hoffnungsträger in Industrie und unternehmensnahen Dienstleistungen kompensiert werden. Allerdings weist die Studie auch auf Versäumnisse und Probleme der regionalen Wirtschaft hin, die bearbeitet werden müssen, will man die aufgewiesenen Chancen nicht gefährden.

Wir wünschen uns, dass die Ergebnisse in der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen werden, dass sie für die wirtschaftspolitischen Akteure in der Stadt Selb eine Orientierungshilfe geben können und dass die ortsansässigen Unternehmer die Warnhinweise aufnehmen und in ihren langfristigen Unternehmensstrategien berücksichtigen.

## **2. Herausforderung des wirtschaftlichen Strukturwandels und Stadtentwicklungskonzept**

### **2.1 Wirtschaftlicher Umgang mit Wohnungsleerständen**

Anlass für die Pilotstudie Selb ist das Förderprogramm „Stadtumbau-West“, das versucht, eine Antwort zu finden auf die Probleme der Überalterung und demografischen Schrumpfung von Städten mit den daraus resultierenden bereits jetzt schon hohen und vermutlich weiter zunehmenden Wohnungsleerständen. Dieses Programm hat einen Vorläufer, das Programm „Stadtumbau-Ost“, das als Antwort auf etwa 1 Mio. leer stehende Wohnungen in Ostdeutschland aufgelegt worden ist und – zumindest in der Anfangsphase – im wesentlichen darauf zielte, Plattenbauten abzureißen oder zurück zu bauen. Begründet wurden die Staatsinterventionen und die dabei eingesetzten Subventionen mit der proklamierten Notwendigkeit den „Wohnungsmarkt zu ordnen“. Oder ökonomisch formuliert: Die – nicht zuletzt durch Wohnungsbausubventionen entstandenen – Angebotsüberhänge sollten verringert werden, damit die Mietrenditen der Wohnungseigentümer nicht zu stark weg brechen und der Wohnungsbau zum Erliegen kommt. Leerstände werden aus Sicht der Kapitaleigner ebenso wie der deutschen Bauindustrie als „Marktbelastung“ gesehen,<sup>1</sup> ihre Beseitigung durch Abriss als „Marktberreinigung“ und nicht als Vernichtung von baulichem Anlagevermögen – was sie tatsächlich ist –, die der Steuerzahler ebenso wie zuvor dessen Aufbau (z.B. durch die Eigenheimzulagen) subventioniert. Für das Stadtentwicklungskonzept Selb stellen sich aus wirtschaftlicher Sicht folgende Fragen:

---

<sup>1</sup> Stiepelmann, Heiko (2003), Die Lage der Bauwirtschaft im Herbst 2003 – Ende der Krise in Sicht?, Vortrag gehalten beim ifo Branchen-Dialog 2003 am 23.10.2003 in München.

- Erstens: besteht in der Stadt im Vergleich zu anderen Städten ein hoher Immobilienleerstand, der eine staatliche förderpolitische Intervention begründen könnte, die über die sozialpolitische Daseinsvorsorge (Wohngeld etc.) hinausgeht?
- Zweitens: Wenn dies bejaht wird, soll der Leerstand durch Vernichtung von Immobilienkapital beseitigt werden (nicht marktkonformer staatsdirigistischer Eingriff), der allenfalls zur Sanierung der kommunalen Wohnungsgesellschaft beiträgt und die Renditelage der Vermieter verbessern könnte? Oder sollen marktwirtschaftliche Regulierungsmechanismen eingesetzt werden? Da längerfristig leer stehende Gebäude ihrem Wert nach gegen Null tendieren, und wenn sie schließlich nicht mehr nutzbar sind, einen negativen Wert erreichen (Abrisskosten) ist unter solchen Bedingungen die einzig marktwirtschaftliche Lösung eine Versteigerung der Wohnungen. Andere stadtpolitische Ziele könnten Schenkungen oder kostenlose Überlassung (mit langfristigen Verträgen und Renovierungsaufgaben) zur Flankierung von Sozialhilfeleistungen an ärmere alte Menschen oder an junge Familien nahe legen und rechtfertigen.<sup>1</sup> Eine solche Strategie könnte einerseits eine sinnvolle Sozialhilfeergänzung sein und zum anderen dazu beitragen, beruflich qualifizierte Menschen und junge Familien vor Ort zu halten und damit der Überalterung der Bevölkerung von Selb entgegen zu wirken. Und dies sollte rasch geschehen, da der Leerstand die Bausubstanz beeinträchtigt und damit nutzlosen Kapitalverzehr bewirkt.

## **2.2 Wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Stadt**

Betrachtet man die Selbstdarstellung der Stadt im Internet so sieht sich Selb als „Industriestandort im Grünen“ mit guter Verkehrsinfrastrukturanbindung. Die weiteren Hinweise beschränken sich auf die Fördermöglichkeiten für die private Wirtschaft und Angaben zu den Gewerbegebieten der Stadt, die nicht sehr aussagekräftig sind. Das Gleiche gilt für die Daten der kommunalen Wirtschaftsstatistik und die Hinweise auf die vier wichtigen Unternehmen Rosental, Netsch, RAPA und Vishay, die in den Branchen Keramik, Porzellan, Kunststoffverarbeitung, Maschinen- und Werkzeugbau sowie Textilveredelung tätig sind und zum Teil dem High-Tech Bereich zugerechnet werden können. Insgesamt legt diese wirtschaftliche Visitenkarte im Internet den Schluss nahe, dass die kommunalpolitischen Träger die Gestaltungsmöglichkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung eher bescheiden einschätzen. Hinzu kommt, dass die Daten wenig aktuell sind. Auch die Broschüre der Stadt Selb „Licht/Schatten – Selb will sich verändern“, die im Rahmen des Programms Stadtumbau-West erstellt wurde, behandelt die wirtschaftliche Fragen der Stadtentwicklung nur am Rande.

Angesichts des enormen Wettbewerbs der Städte um die Ansiedlung von Unternehmen dürfte es nicht ausreichen, lediglich allgemein ein Standortimage festzulegen und zu vermarkten. Vielmehr dürfte es äußerst wichtig sein, die Angebotsfaktoren (Neue ökonomische Geographie) möglichst detailliert zu erfassen und darzustellen. Dazu gehören neben den verschiedenen Kategorien der technischen und sozialen Infrastruktur, die Wirtschaftskraft und der sektorale Strukturwandel (wachsende und stagnierende Branchen), Kompetenzen und Ausbildungsstand der Bevölkerung, unternehmerische Traditionen, Investitionsbereitschaft etc.

Hinsichtlich der Finanzkraft und Investitionsfähigkeit lässt die Gemeindefinanzstatistik den Schluss zu, dass die Stadt Selb in den vergangenen 15 Jahren die Investitionstätigkeit vernachlässigt und über „ihre wirtschaftlichen Verhältnisse gelebt“ hat. Während die Gemeindesteuereinnahmen um über 4 % zurückgingen (Gewerbesteuer -44 %) nahmen die Bruttoausgaben um 18 % zu. Trotz einer erheblichen Erhöhung der Schlüsselzuweisungen (ohne Berichtigungen) um 65 % erhöhte sich die Verschuldung um 32 %. Bedenklich erscheint, dass die konsumtiven Ausgaben enorm anstiegen (Personalausgaben: +44 %, laufender Sachaufwand: +46 %) während die kommunalen Investitionen um fast 10 % zurückgegangen sind.

In einem Bereich hat die Stadt jedoch ihre Gestaltungsmöglichkeiten mit großem Engagement verfolgt. Aus der anscheinend trügerischen Erwartung heraus, dass die Bereitstellung von Gewerbeflächen die wichtigste Voraussetzung für Betriebserweiterungen und Neuansiedlung von Unternehmen ist, hat sie keine Kosten gescheut, um Gewerbegebiete auszuweisen, Flächen zu erwerben und mit der erforderlichen Infrastruktur auszurüsten. So verfügt die Stadt heute über 207 ha Gewerbeflächen in festgelegten Gebieten. Davon sind 129 ha (62 %) genutzt; Weitere 38 % sind nicht genutzt, davon die Hälfte neu ausgewiesen. Ferner stehen 38 ha Brachflächen von Altstandorten für eine gewerbliche Nutzung zur Verfügung. Auf der anderen Seite lagen den Gutachtern keine Zahlen über die zusätzlichen Flächen vor, die jedes Jahr von Unternehmen in Anspruch genommen werden. An der Unternehmens- und Wirtschaftsentwicklung gemessen, dürfte der Bedarf eher gering sein. Dies bestätigt die Ergebnisse von Studien, die von Industrie- und Handelskammern in Deutschland bereits seit längerer Zeit durchgeführt worden sind, und die eine Abnahme des Flächenbedarfs in kleinen und mittleren Standorten prognostizieren.

Inwieweit die Kommunalpolitik in Selb letztlich in der Lage sein könnte, über ihre öffentlichen Investitionen sowie über immaterielle Mobilisierungsanstrengungen den Strukturwandel aktiv zu gestalten, muss einer gesonderten Untersuchung überlassen bleiben.

---

<sup>1</sup> Verwiesen sei hier auf die Liegenschaftspolitik der Stadt Stendal, siehe: Falldokumentation zum Bundeswettbewerb „Stadtumbau-Ost“, DMVBW/BBR, 2002, S. 39ff.



### 2.3 Einige Kennzahlen zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Selb<sup>1</sup>

Die Stadt Selb hat seit 1961 über ein Viertel ihrer Bevölkerung auf 18.238 (Ende 2000) Einwohner verloren. Dabei hat sich der jährliche Rückgang verlangsamt. Allerdings dürfte sich der altersbedingte Trend fortsetzen, da der Anteil der über 65-Jährigen in den letzten 30 Jahren um 45 % auf 22 % zugenommen und der der Kinder unter 6 Jahren um 32 % auf 5 % abgenommen hat. Ferner hat sich zwar die natürliche Bevölkerungsabnahme in der zweiten Hälfte der 90er Jahre verlangsamt, andererseits aber ist die Nettozuwanderung in eine Nettoabwanderung umgeschlagen. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt das Ergebnis des Beschäftigungsabbaus im produzierenden Gewerbe, das allein zwischen 1990 und 1997 ein Drittel und anschließend bis 2000 weitere 15 %<sup>2</sup> seiner sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verloren hat. Nicht zuletzt aus diesem Grunde hat sich Selbs Wirtschaftsstruktur erheblich verändert. Mit 58 % der Beschäftigten ist die Gemeinde zwar nach wie vor ein Industriestandort, aber dieser Anteil betrug 1990 noch 73 %. Entsprechend hat sich der Anteil des Sektors Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung auf 16 % verdoppelt und derjenige des Bereichs Sonstige Dienstleistungen von 18 % auf 26 % erhöht.

Die Stadt Selb im Landkreis Wunsiedel in Oberfranken war in den vergangenen 10 Jahren besonders von der Strukturkrise in der Porzellan- und der Keramischen Industrie sowie der Textil- und Bekleidungsindustrie betroffen. Im Produzierenden Gewerbe sank die Zahl der Industriebeschäftigten zwischen 1990 und 2000 fast um die Hälfte (55%) von 7.505 auf 4.147.<sup>3</sup>

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat sich in Selb um rund 30% verringert. Heute zählt Selb 7.141 Beschäftigte am Arbeitsort, fünf Jahre zuvor waren es noch 9.159. Damit ist in nur fünf Jahren jeder fünfte Arbeitsplatz weg gebrochen.<sup>4</sup> Entsprechend hoch ist die Zahl der Arbeitslosen. Mit 10,3% war die Arbeitslosenquote in Selb im Jahr 2002 doppelt so hoch wie im Freistaat Bayern (5,1%).

Aufgrund des enormen Rückgangs der Nachfrage nach Textilartikeln und Porzellanerzeugnissen, der neuen Konkurrenten in Fernost und MOE sowie des Fördergefälles zugunsten der alten Bundesländer konnte die gesamte Region Marktredwitz in der zweiten Hälfte der 90er Jahre nicht an die Dynamik des Freistaats Bayern insgesamt anknüpfen. Während in Bayern zwischen 1988 und 1998 rund 4% der Industriearbeitsplätze verloren gingen, sind es in dieser Region 13%. Zudem konnte Bay-

---

<sup>1</sup> Soweit nicht anders vermerkt stammen die Zahlenangaben aus Statistik Kommunal 2002, 09479152 Große Kreisstadt Selb.

<sup>2</sup> Der Arbeitsplatzverlust der letzten Jahre (2000/1997) ging vor allem zu Lasten der Pendler (-37 %) während der Rückgang bei den Selber Bürgern nur knapp 6 % betrug.

<sup>3</sup> Im gesamten Landkreis Wunsiedel beträgt der Rückgang in diesem WZ immerhin noch 30%.

<sup>4</sup> Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, Stand 6.2.2003; die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2000

ern durch den Ausbau der Dienstleistungsökonomie insgesamt sogar 6% Beschäftigung aufbauen, während der Landkreis im Saldo 8% verlor.

Noch 1998 arbeiteten in der Region 51% der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe. Die mit Abstand wichtigste Branche ist die Keramische Industrie, Glasherstellung und Verarbeitung von Steinen. Jeder fünfte Beschäftigte arbeitet in dieser Branche – Im Landkreis Wunsiedel sind es zu diesem Zeitpunkt sogar 26% -. Die nächst wichtigen Branchen sind der Maschinen und Fahrzeugbau, die Elektrotechnik und Feinmechanik sowie das Nahrungs- und Genussmittelgewerbe.<sup>1</sup>

Die Stadt Selb ist von der Strukturkrise in der Region stark betroffen. Ihr Beschäftigtenanteil an der Krisenbranche Porzellan war besonders hoch. Allein die Firma Rosenthal baute zwischen 1990 und 1999 40% ihrer Beschäftigten ab. Die Hutschenreuther AG reduzierte ihr Personal zwischen 1990 und 1998 von 1.500 Beschäftigten auf 566. Das ist ein Rückgang um 22 %. Mittlerweile hat die Firma Rosenthal die in Insolvenz gegangene Firma Hutschenreuther/Winterling übernommen und kommt damit auf 1.286 Beschäftigte.

Diese Veränderungen haben sich bis zum Jahr 2000 auf die Umsätze und ebenso auf die Gemeindefinanzen kaum ausgewirkt. Die Zahl der Umsatzsteuerpflichtigen hat sich in den 90er Jahren kaum verändert (1990: 582; 2000: 580), während der zu versteuernde Umsatz um fast 20 % zugenommen hat.

Die Zahl der Betriebe mit über 20 Beschäftigten hat sich trotz des allgemeinen Beschäftigungseinbruchs im produzierenden Gewerbe von 22 (1997) auf 25 (2000) erhöht. In diesen Betrieben ging auch die Zahl der Beschäftigten lediglich um knapp 7 % zurück (Arbeiter -9 %, Angestellte +2,5 %). Die Lohn- und Gehaltsstamme nahm im gleichen Zeitraum um fast 6 % zu.

Daraus kann geschlossen werden, dass die Wirtschaft in Selb den industriellen Aderlass einigermaßen abfangen konnte.<sup>2</sup> Dies wird auch durch die Daten der Wohnungsbaustatistik bestätigt. Denn kontinuierliche Zunahmen der Wohnflächen weisen auf eine zufrieden stellende Kaufkraft der Bevölkerung hin, auch wenn die Baugenehmigungen und Baufertigstellungen (allerdings erst seit dem Jahr 2000) rückläufig sind.

---

<sup>1</sup> Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Die Arbeitsmarktregion Marktredwitz, München 1999

<sup>2</sup> Dies schlägt sich auch in der Sozialhilfestatistik nieder. Die Zahl der Empfänger von Sozialhilfe ging von 1998 bis 2000 um fast ein Drittel auf 315 zurück (Bedarfsgemeinschaften -28 %).

## 2.4 Herausforderungen durch die EU-Osterweiterung

Die Erfahrungen der Stadt Selb mit dem sektoralen Strukturwandel und einem Wegbrechen eines Großteils der industriellen Arbeitsplätze haben deutlich gemacht, wie anfällig die Wirtschaft in peripheren Gebieten außerhalb der Ballungszentren ist, in denen die strategischen Entscheidungen getroffen werden. Dies gilt in besonderem Maße für Standorte, in denen eine einzelne Branche (Porzellanindustrie) aufgrund vorhandener natürlicher Ressourcen im Verlauf vieler Jahre zum dominierenden Wirtschaftsfaktor geworden ist, der nunmehr ohne durchgreifende technologische Innovationen dem Niedergang preisgegeben ist. Solche Ereignisse sind die Risiken einer marktwirtschaftlichen Ordnung und international offenen Wirtschaft.

Nachdem die Selber Wirtschaft sich bereits im Anschluss an die deutsche Wiedervereinigung neuen Wettbewerbskonstellationen innerhalb Deutschlands stellen musste – ostdeutsche Produktion mit geringeren Lohnkosten und hoher Investitionsförderung – steht nunmehr die politische Integration der östlichen Nachbarländer in die Europäische Union bevor. Wirtschaftlich läuft dieser Integrationsprozess bereits seit einer Dekade und hat zu beträchtlichem Wirtschaftswachstum in den Beitrittsländern – zum Teil auch durch ausländische Direktinvestitionen, insbesondere aus Deutschland, und anderen Formen der Unternehmenskooperation – geführt. Auch die deutsche Wirtschaft hat von dem Transformationsprozess in den östlichen Nachbarländern enorm profitiert. Gemessen am Außenhandel besitzt dieser Raum mittlerweile fast die gleiche Bedeutung wie die USA. Für den weiteren Integrationsprozess stellen sich insbesondere in den deutschen Grenzregionen und damit auch für die vom vergangenen Strukturwandel besonders in Mitleidenschaft gezogene Stadt Selb folgende Fragen. Werden im Rahmen der weiteren marktwirtschaftlichen Öffnung (Niederlassungsfreiheit, Ressourcenmobilität etc.) die positiven Effekte der Markterweiterung (Umsatz- und Renditestigerung) überwiegen? Oder werden die Fähigkeit und Bereitschaft der Unternehmen aus den Beitrittsländern, ihre Produkte und Dienstleistungen zu wesentlich niedrigeren Kosten anzubieten, die deutschen Unternehmen in einen kaum beherrschbaren Wettbewerb hineinziehen? Dies sind die entscheidenden Fragen für die wirtschaftliche Zukunft in Selb. Sie sind gegenwärtig nicht beantwortbar wie allein schon die kontroversen Ergebnisse verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Analysen zu den zu erwartenden Wanderungsströmen zeigen.<sup>1</sup> Allerdings wurden im Rahmen des EU-PREPARITY-Studien Programms umfangreiche Untersuchungen angestellt, um die Chancen und Risiken nach Sektoren und Wirtschaftszweigen aufzuzeigen. So wurden unter 52 Wirtschaftszweigen

---

<sup>1</sup> Siehe: Riedel, Jürgen; Untiedt, Gerhard; Alecke, Björn; Pintarits, Sylvia; Revel, Samuel; Ridder, Michael; Scharr, Frank (2001), EU-Osterweiterung und deutsche Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze, ifo Dresden Studien Band 28/I Kap. 6 und II, Kap. D-6, Dresden.

diejenigen identifiziert, die einerseits künftig vermutlich zunehmend unter Wettbewerbsdruck geraten werden und andererseits von Wettbewerbsvorteilen profitieren könnten.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Methodik dieser Branchenidentifizierung siehe Alecke, Björn, Hofmann, Herbert, Meier, Volker, Riedel, Jürgen, Scharr, Frank, Untiedt, Gerhard, Werding, Martin (2001), Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Bayern, ifo Forschungsberichte, München.

**Tabelle 2.1 Rangfolge der Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes nach komparativen vor- und Nachteilen im Außenhandel mit den MOEL-6 im Zeitraum 1994 bis 1998**

Rang	Wirtschaftszweig	RCA-Wert <sup>a)</sup>	WZ93
1	Farben, sonstige chemische Erzeugnisse	2,82	243/6
2	Insektizide, Herbizide	2,61	242
3	Seifen, Reinigungs- und Körperpflegemittel	2,21	245
4	Textilgewerbe	1,79	171/2/3/5
5	Pharmazeutische Erzeugnisse	1,67	244
6	Schmuckwaren	1,55	362
7	Ledererzeugnisse	1,28	191
8	Medizin, Mess- und Regelungstechnik	1,19	331/2/3
9	Nachrichtentechnische Geräte	1,07	322
10	Papierwaren	1,00	212
11	Werkzeugmaschinen	0,98	294
12	Kunststoffwaren	0,98	252
13	Elektronische Bauelemente	0,90	321
14	Andere Spezialmaschinen	0,89	293/5/6
15	Spalt- und Brutstoffe	0,85	233
16	Maschinen für unspezifische Verwendung	0,81	291/2
17	Verlagsgewerbe, Druck Vervielfältigung	0,72	22
18	Luft- und Raumfahrzeuge	0,65	353
19	Zellstoff, Papier, Pappe	0,57	211
20	Büromaschinen, EDV-Geräte	0,56	300
21	Chemiefasern	0,44	247
22	Elektrizitätsverteilungs- und Schalteinrichtungen	0,43	312
23	Uhren	0,33	335
24	Kfz-Teile und Zubehör	0,23	343
25	Optische Geräte	0,09	334
26	Haushaltsgeräte	0,01	297
27	Gummiwaren	0,00	251
28	Ernährungsgewerbe, Tabakgewerbe	-0,04	15,16
29	Herstellung von chemischen Grundstoffen	-0,07	241
30	EBM-Waren	-0,11	284/5/6/6
31	Musikinstrumente, Sportgeräte, Spielwaren usw.	-0,14	363/4/5/6
32	Isolierte Kabel, Batterien, Lampen	-0,14	313/4/5
33	Kraftwagen, Kfz-Motoren, Karosserien	-0,15	341/2
34	Elektromotoren, Generatoren usw.	-0,34	311
35	Schienenfahrzeuge	-0,38	352
36	Radio, TV, Recorder	-0,42	323
37	Motor- und Fahrräder, sonstige Fahrzeuge	-0,50	354/5
38	Eisen und Stahl	-0,52	271/2/3
39	Mineralölverarbeitung, Kokerei	-0,54	231/2
40	Andere elektrische Ausrüstungen	-0,60	316
41	Textile Fertigerzeugnisse	-0,62	174/6/7
42	Nichteisen-Metalle	-0,67	274
43	Glas, Glaswaren	-0,69	261
44	Keramik, Ziegel, Zement usw.	-0,75	262/3/4/5/6/7/8
45	Lederverarbeitung	-1,02	192
46	Stahl- und Leichtmetallbau	-1,03	281/2/3
47	Holzwaren	-1,46	202/3/4/5
48	Schuhe	-1,53	193
49	Möbel	-2,06	361
50	Bekleidung	-2,09	18
51	Holz	-2,26	201
52	Schiffe	-2,27	351

a) RCA: Revealed Comparative Advantage (Grad der relativen internationalen Wettbewerbsfähigkeit).

Quelle: GEFRA.

Zu den Wirtschaftszweigen mit Wettbewerbsnachteilen zählen vor allem die Branchen Holz, Bekleidung, Schuhe und Möbel, während vor allem Wirtschaftsgruppen der chemischen Industrie, des Maschinenbaus und der Elektronik/Elektrotechnik von der EU-Osterweiterung profitieren dürften. Zu letzteren Branchen gehören mit Ausnahme der Rosenthal GmbH die fünf größten Industrieunternehmen in Selb. Insofern verwundert es auch kaum, dass immerhin drei Unternehmen für die Zukunft die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze planen. Aus dieser groben Abschätzung wird deutlich, dass

- erstens eine Reihe von Wirtschaftszweigen von der EU-Osterweiterung zumindest mittel- bis langfristig profitieren werden (siehe Tabelle 2.1); auf diese sollte sich vor allem die Bestandspflege und Neuansiedlungspolitik der Stadt konzentrieren
- zweitens sich nach dem Zusammenbruch der Porzellanindustrie eine breitere Branchenstruktur gebildet hat, der künftig grundsätzlich gute Wachstumschancen eingeräumt werden können.

Dies gilt auch für eine Reihe von Dienstleistungsunternehmen (EDV-Dienstleistung, Unternehmensberatung, Innovationsmanagement, Planung, Messebau, Industriedesign etc.) die bereits in Selb angesiedelt sind.

Gegenüber den unternehmensnahen Dienstleistungen ist bei den personenbezogenen Dienstleistungen und dem Einzelhandel davon auszugehen, dass für einige Gruppen der Konkurrenzdruck erheblich zunehmen und die Existenz mittelständischer Unternehmen (Bauhauptgewerbe und Baustoffindustrie) und einzelner Gewerbetreibender bedrohen wird.

Insgesamt kann die Wirtschaftsstruktur der Stadt Selb im Hinblick auf die EU-Osterweiterung eher als günstig angesehen werden.

Häufig wird argumentiert, dass die Chancen der deutschen Wirtschaft vor allem in Bereichen liegen, in denen hoch qualifizierte Fachleute tätig sind. Dieses Argument sollte jedoch nicht überbewertet werden, denn auch in den Beitrittsländern ist das berufliche Qualifikationsniveau nicht niedrig. Wichtig ist jedoch, dass aufgrund der Lohnunterschiede zwischen Deutschland und den EU-Beitrittsländern die Wettbewerbsvorteile auf der deutschen Seite in den höheren Qualifikationssegmenten der Erwerbstätigen zu suchen sind. In diesem Zusammenhang stimmen die folgenden Tatsachen bedenklich:

- im Landkreis Wunsiedel ist stärker als in den benachbarten Landkreisen Oberfrankens die Zahl der Handwerksbetriebe, die traditionell eine wichtige Ausbildungsfunktion ausüben, seit 1997 rückläufig.<sup>1</sup>
- weder ein handwerkliches Berufsbildungs- und Technologiezentrum noch ein Technisches Schulungs-/Fortbildungszentrum sind in Selb angesiedelt;<sup>2</sup> für die weniger aussichtsreichen Wirtschaftszweige Bau und Keramik bestehen jedoch ein Lehrbauhof und das staatliche Berufsbildungszentrum für Keramik.
- die Zahl der Lehrlinge im Handwerk hat seit 1984 um fast 40 % im Landkreis Wunsiedel abgenommen, während der Rückgang in Oberfranken nur 32 % betrug.<sup>3</sup>

Andererseits besteht in Hochfranken ein nicht unerhebliches Netz von Hochschulen, Fachschulen und Kompetenzzentren, von denen auch die Stadt Selb profitieren kann. Neben den Einrichtungen in Hof und Bayreuth sind hier vor allem das Kompetenzzentrum Werkkunst und Modelltechnologie, die Fachschule für Porzellan und industrielle Formengestaltung (beide in Selb) und die Fachschule für Kunststofftechnik in Rehau zu nennen. In diesem Zusammenhang sieht die Bayerische Staatsregierung gute Entwicklungsmöglichkeiten auch mit grenzüberschreitenden Kooperationen für die Automobilzulieferindustrie.<sup>4</sup>

Als Fazit dieser Überlegungen zur EU-Osterweiterung kann festgehalten werden, dass Selb durchaus Potentiale und günstige Perspektiven hat, um aus der EU-Integration der Nachbarstaaten Nutzen für die eigene Entwicklung zu ziehen, wenn sie es will.

---

<sup>1</sup> Handwerkskammer für Oberfranken (2003), Handwerk in Oberfranken, Bayreuth, S. 11.

<sup>2</sup> Ebenda, S. 39.

<sup>3</sup> [www.hwk-oberfranken.de](http://www.hwk-oberfranken.de).

<sup>4</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2002), Konzept Autozulieferstandort Hochfranken, Informationen für Ansiedlungsinteressenten, München.

## **3 Einschätzungen der Unternehmen zur wirtschaftlichen Lage und künftigen Entwicklung der Wirtschaft in Selb**

### **3.1 Einführung: Allgemeine Bemerkungen zur Unternehmensbefragung**

Um Situation und Wachstumsperspektiven der Wirtschaft in Selb im Rahmen des neuen Entwicklungskonzeptes für die Stadt einschätzen zu können wurde im Mai 2003 eine Unternehmensbefragung durchgeführt.

Von 300 recherchierten Firmenadressen sind 265 Firmen angeschrieben worden. 28 Unternehmen existierten zum Erhebungszeitraum nicht mehr. Damit kamen 237 Unternehmen prinzipiell für ein Interview in Frage. 51 Angesprochene Firmenvertreter haben die Teilnahme verweigert. In weiteren 10 Fällen wurde um die Versendung des Fragebogens gebeten, allerdings ist bis zum Schließen des Datensatzes kein Fragebogen zurückgesendet worden. In 56 Fällen war es nicht möglich, im Erhebungszeitraum ein Interview zu realisieren. Angesichts des kurzen Erhebungszeitraums ist eine Ausschöpfungsquote von 51 % als sehr hoch zu bewerten.

Einhundertzwanzig Firmenvertreter konnten gewonnen werden, sich an der telephonischen Befragung zu beteiligen und uns in längeren Gesprächen Rede und Antwort zu stehen. An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei den Unternehmern der Stadt für ihren Beitrag zum Zustandekommen dieser Studie bedanken.

Die Gesprächsbereitschaft der angesprochenen Unternehmer war hoch und das Gesprächsklima wird von den Interviewern als fast durchweg sehr freundlich beschrieben.

#### **Übersicht 3.1 Gesprächseindruck (durch die Interviewer), Auswahl typischer Einschätzungen**

„angenehmes Gespräch, trotz Zeitdruck, hat sich Zeit genommen; freundlich ruhig, angenehmer Gesprächspartner; freundlich, nett angenehmes Gespräch; freundlich, sofort zum Interview bereit; geduldig, interessiert, gab Zusatzinformationen; gut informierter Interviewpartner, kennt seinen Betrieb; guter Gesprächspartner, lustig; hat Anschreiben gelesen, war sofort zu Interview bereit; hat sich extra Zeit genommen, sehr nett und an der Fragestellung interessiert; hoch gebildeter, netter Mann; interessiert; sehr interessiert, auch an Auswertung; Interviewpartner sehr nett und freundlich trotz starker Erkältung; sehr nett, sehr offen, steht voll hinter der Region; sehr auskunftsfreudig trotz anfänglich negativer Einstellung; wollte schon ablehnen, hat dann doch zugestimmt, sonst freundlich“

Aufgrund des guten Befragungsverlaufs haben wir uns entschlossen, eine höhere Zahl von Interviews durchzuführen, als im Angebot vorgesehen war (80 Unterneh-



men). In den 120 Firmen, das sind rund 44 % der Unternehmen in Selb<sup>1</sup> die im Rahmen der Erhebung erfasst wurden, arbeiten 5.066 Beschäftigte, das sind (bei ca. 7.200 Sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der Stadt Selb) 70 % der Beschäftigten. Damit liegt eine außerordentlich hohe Stichprobenqualität vor. Die Datenqualität entspricht häufig mehr der einer Vollerhebung als einer repräsentativen Stichprobe für die Unternehmen der Stadt Selb.

Auch die Erhebungstiefe war deutlich höher als bei schriftlichen Befragungen. Die Interviews wurden telephonisch durchgeführt. Das Erhebungsinstrument – ein standardisierter Fragebogen mit einer größeren Zahl von offenen Fragen – umfasste 80 Fragen<sup>2</sup>.

Hinsichtlich eines Vergleichs der Befragungsstichprobe mit der Grundgesamtheit aller unternehmen in Selb liegen uns nur die Zahlen aus dem Jahr 2000 vor. Danach hat Selb 7.141 Beschäftigte am Arbeitsort. Das produzierende Gewerbe spielt mit 4.147 Beschäftigten (58 %) eine sehr große Rolle. In den Unternehmen des Dienstleistungsbereichs sind 2.954 Personen beschäftigt. Fasst man das verarbeitende Gewerbe und die Dienstleistungen zusammen, so ergeben sich folgende Relationen

**Tabelle 3.1 Grundgesamtheit und Stichprobenwerte**

	Grundgesamtheit (Stand 2000)	Stichprobe (2003)	In %
Beschäftigte Insgesamt	7.141	5.066	70
Produzierendes Gewerbe*	4.147	3.527	85
Dienstleistungen	2.954	1.452	49

\*Industrie, Bauwirtschaft, Handwerk, Energieversorger

Die Zahlenwerte können sich innerhalb der Wirtschaftszweige noch leicht verschieben, denn die Zahl der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe ist zwischen 2000 und 2003 um knapp 2 % gewachsen. Von den 30 Unternehmen, die in der amtlichen Statistik der Stadt dem verarbeitenden Gewerbe zuzurechnen sind, haben wir 18 befragt (das sind 60 %), allerdings haben wir 4 dem Handel zugerechnet. Wir haben also eine sehr puristische Zuordnung zum verarbeitenden Gewerbe vorgenommen, bei der nur die produzierenden Industriebetriebe und nicht Verkaufsstellen ehemals am Standort produzierender Industriebetriebe berücksichtigt werden. Wie die folgende Graphik

<sup>1</sup> Nach Angaben des Amtes für Wirtschaftsförderung Selb gehen wir von 270 Firmen aus

<sup>2</sup> Die Durchschnittslänge eines Interviews betrug 40 Minuten. Das kürzeste dauerte 15, das längste 90 Minuten. Zwei Drittel der Gespräche waren zwischen 30 und 45 Minuten lang. Die Gesamtlänge der Interviews betrug 4.800 Minuten, das entspricht 80 Stunden. Auf einen 8-Stündigen Arbeitstag bezogen sind dies 10 Arbeitstage oder zwei Wochen Dauerinterview.

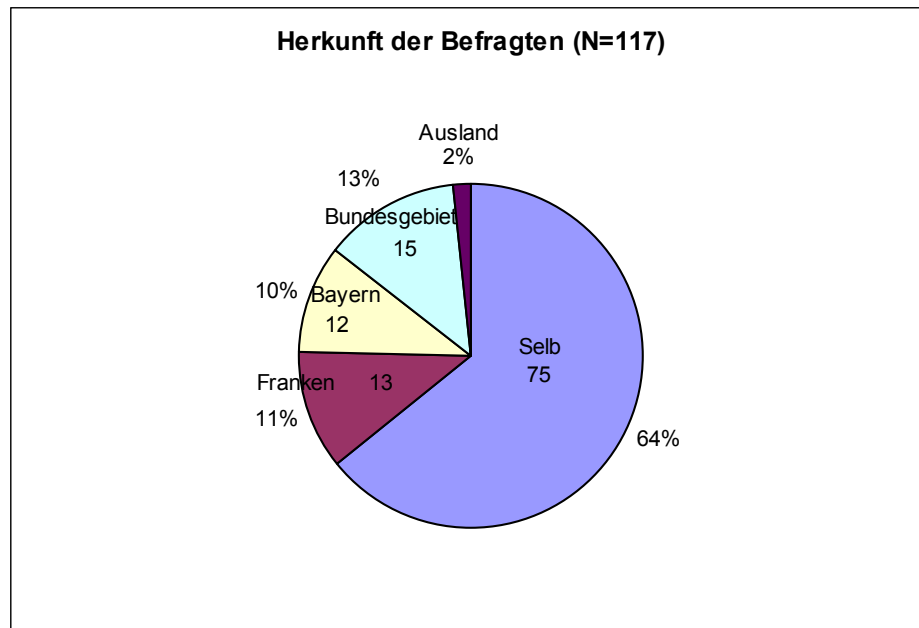
zeigt, ist die Porzellanindustrie zwar immer noch die wichtigste Branche innerhalb des verarbeitenden Gewerbes, aber die anderen zukunftssträchtigen Industriebranchen spielen mittlerweile eine wichtige und wachsende Rolle.

Zwar spielt die Porzellanindustrie mit Blick auf die Beschäftigtenzahlen auch in unserer Stichprobe noch eine prominente Rolle, aber es zeigt sich auch, dass Selb mittlerweile Sitz führender Unternehmen der Automobilzulieferindustrie geworden ist. Viele der ansässigen klein- und mittelständischen Unternehmen haben sich mit innovativen Produkten etabliert. Dies gilt für die Kunststoffverarbeitung, den Maschinen- und Werkzeugbau, die Textilveredelung und die High-Tech-Branche.

### **3.2 Struktur der Befragten nach Alter, Geschlecht, Sozialstatus und Herkunft**

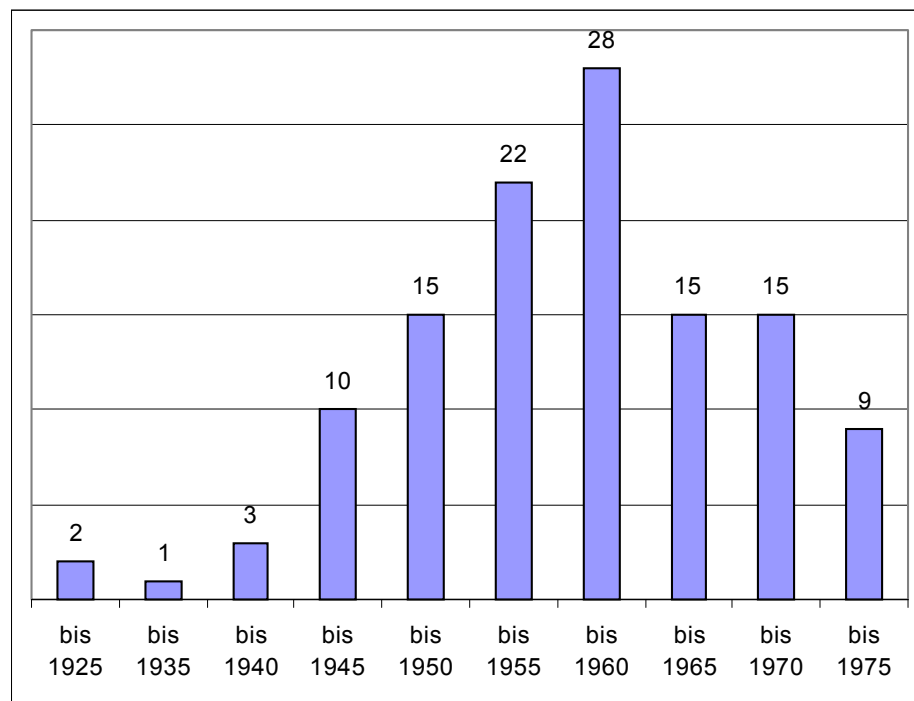
98 Befragte sind Männer und 22 Frauen. Die meisten Interviewpartner sind von ihrem Status her Geschäftsführer, Filialleiter, Gesellschafter, Direktoren, Prokuristen, Leitungspersonal. Die allermeisten kommen direkt aus Selb, aus Franken und Bayern. Der Anteil an Unternehmen mit ausländischem Geschäftsführer an unserer Stichprobe dürfte mit 2 % etwas geringer sein, als es ihrem tatsächlichen Anteil entspricht.

**Graphik 3.1 Herkunft der 120 Befragten nach Region  
(in % und absolute Zahlen)**



7

**Graphik 3.2 Alter der 120 Befragten (kategorisiert)**



Die meisten Befragten sind zwischen 1951 und 1960 geboren, sind also heute zwischen 43 und 52 Jahre alt. Bei einigen Einschätzungen gibt es altersspezifische Unterschiede. Um über jeweils ausreichende Fallzahlen zu verfügen, unterscheiden wir

vier Altersgruppen. Die Vertreter der älteren Generation (Geburt vor Ende des 2. Weltkrieges), die Nachkriegsgeneration, die Generation der Geburtenstarken Jahrgänge um 1960 und schließlich die jüngere Generation, die höchstens 37 Jahre als sind.

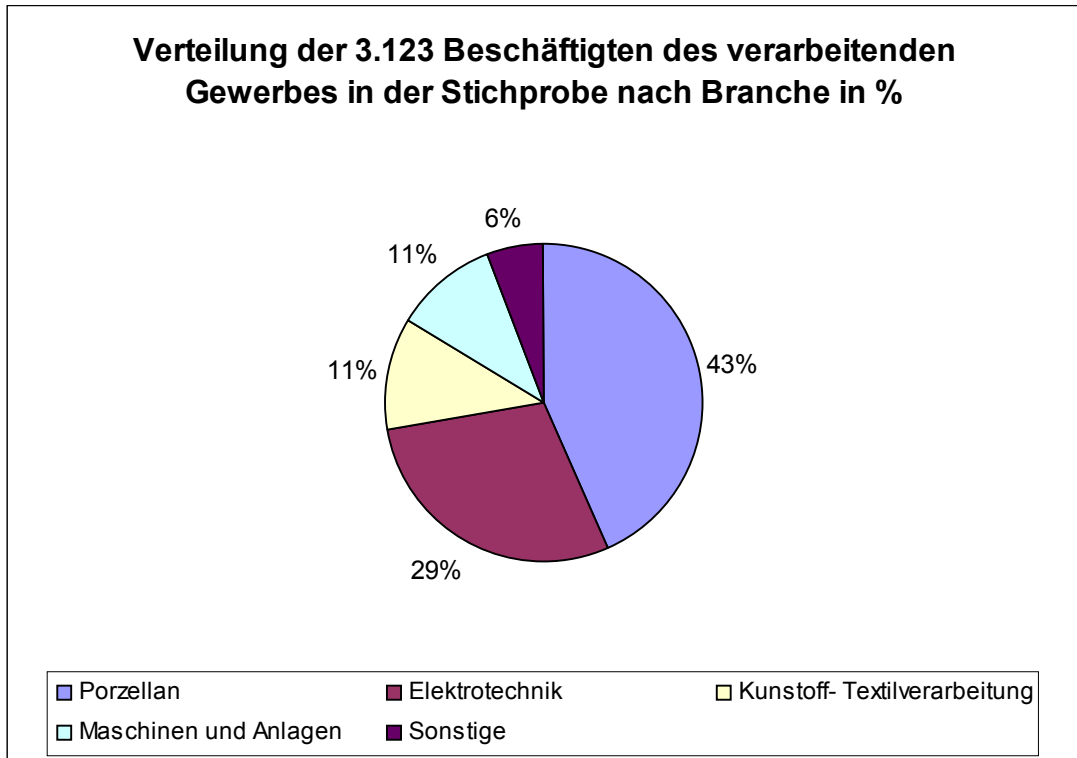
**Tabelle 3.2 Alter der 120 Befragten (vier Gruppen)**

	Häufigkeit	Prozent
bis 1945	16	13
1946-1955	37	31
1956-1965	43	36
1966 und später	24	20
<b>Gesamt</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

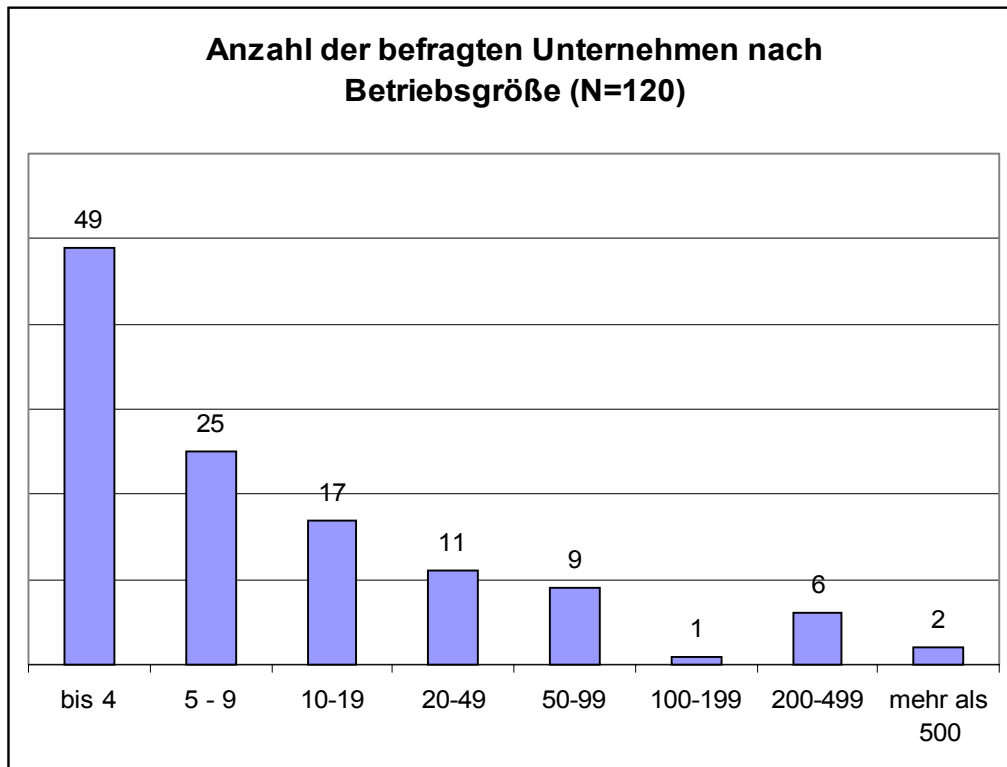
**Tabelle 3.3 Unternehmen und Beschäftigte (abs. Werte)**

	Unternehmen	Beschäftigte
Bausektor	8	158
verarbeitendes Gewerbe	14	3.123
Handwerk	31	246
Handel	28	194
öffentliche. Dienstleistungen	4	101
private Dienstleistungen	23	658
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	10	579
Sonstiges	2	7
<b>Gesamt</b>	<b>120</b>	<b>5.066</b>

**Graphik 3.3 Branchenzusammensetzung der Stichprobe innerhalb des verarbeitenden Gewerbes**



**Graphik 3.4 Betriebsgrößenklassen fein kategorisiert, absolute Werte**



Angesichts der hohen Zahl von Unternehmen aus dem Handel, den Dienstleistungen und dem Handwerk wundert die große Zahl von Klein und Kleinstunternehmen nicht. Gut 40 % der Unternehmen unserer Stichprobe sind kleiner als 5 Beschäftigte. Nur 8 Unternehmen haben mehr als 100 Beschäftigte. Allerdings befinden sich in diesen  $\frac{3}{4}$  der Beschäftigten, während umgekehrt in den 76 % der Unternehmen unserer Stichprobe, die weniger als 20 Mitarbeiter haben, nur 9 % der Beschäftigten arbeiten.

Um für Kreuztabellierungen jeweils über ausreichende Fallzahlen zu verfügen, unterscheiden wir 4 Größenklassen.

**Tabelle 3.4 Verteilung der Unternehmen und Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen (grob kategorisiert)**

	Häufigkeit	In %	Beschäftigte	In %
bis 4	49	41	99	2
5 bis 19	42	35	377	7
20 bis 99	20	17	914	18
100 und mehr	9	8	3.676	73
Gesamt	120	100	5.066	100

### 3.3 Die Wirtschaftliche Situation der Firmen

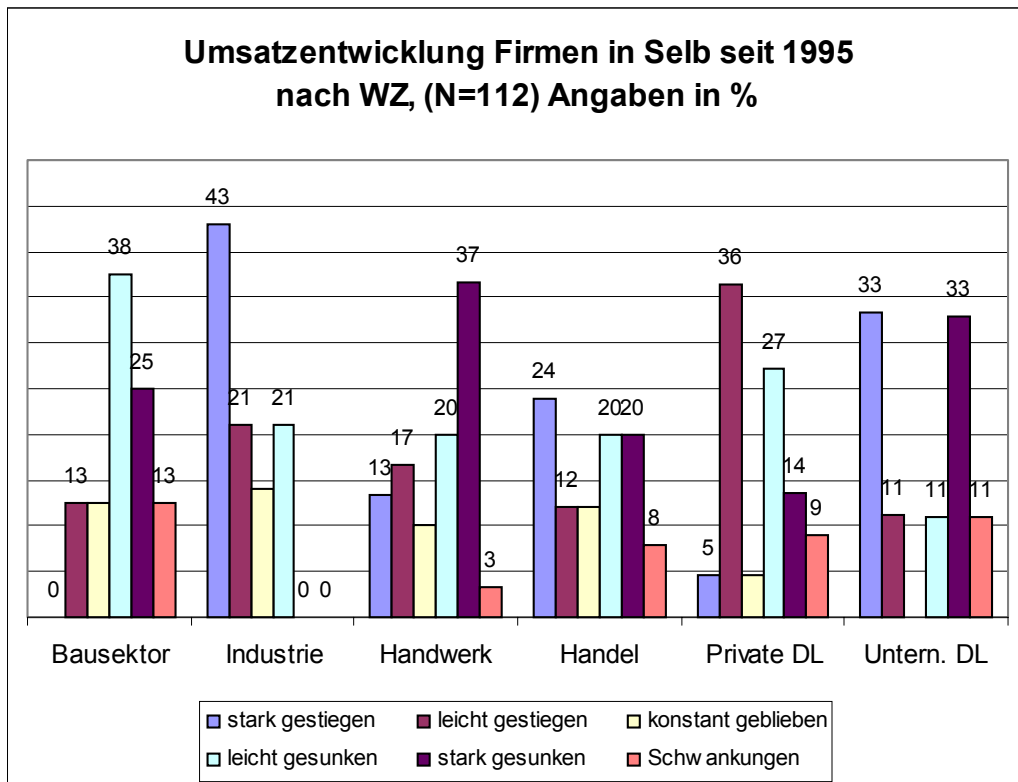
Ein erster Blick auf die Umsatzentwicklung seit 1995 bestätigt zunächst die negative Stimmung in der Region. Während 44% der Unternehmen in dem zurückliegenden Zeitraum sinkende Umsätze verzeichnen, konnten demgegenüber nur 38% der Unternehmen Umsatzzuwächse verbuchen.

**Tabelle 3.5 Wie hat sich der Firmenumsatz seit 1995 entwickelt? (n=112\*)**

	Häufigkeit	Prozente
Stark gestiegen	20	18
leicht gestiegen	22	20
konstant geblieben	11	10
leicht gesunken	25	22
Stark gesunken	25	22
Schwankungen	7	6
Weiß nicht keine Angabe	2	2
Gesamt	112	100

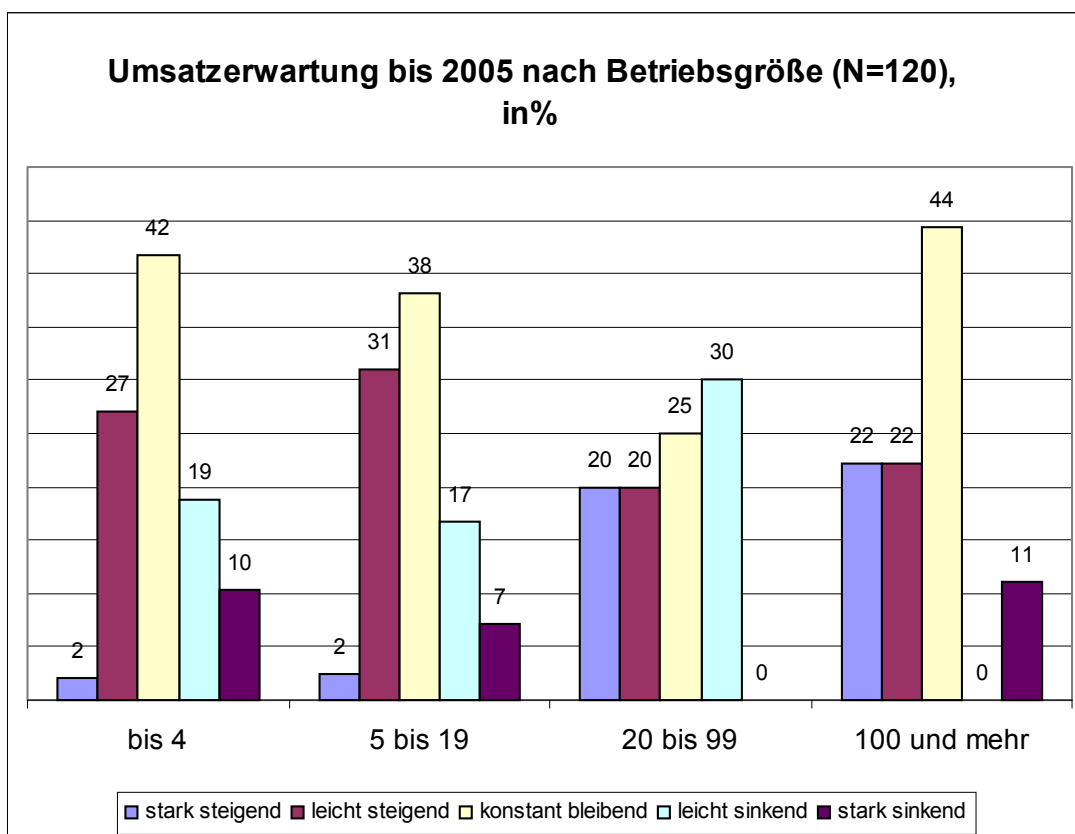
Es ist bemerkenswert, wie unterschiedlich sich der Firmenumsatz in den einzelnen Wirtschaftsbereichen seit 1995 entwickelt hat. Vor allem die Industrieunternehmen wiesen in der Vergangenheit starke Zuwächse auf. Rund 2/3 der Firmen konnten ihre Umsätze steigern. Bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, den privaten DL und im Handel war die Entwicklung sehr differenziert. Weniger positiv verlief die Entwicklung im Handwerk und im Bausektor. Im Handwerk verzeichneten 57 % der Firmen einen Rückgang der Umsätze seit 1995, im Bausektor sind es sogar 63 %.

**Graphik 3.5 Umsatzentwicklung der Firmen in Selb seit 1995**



Auch bei der Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation fallen starke Branchenunterschiede auf. Besonders positiv wird die gegenwärtige Geschäftssituation vom verarbeitenden Gewerbe eingeschätzt. Die Situation in den Dienstleistungen ist recht durchwachsen und besonders schlecht im Handel und bei den privaten sonstigen Dienstleistungen. Am besten ist sie noch bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen.

**Graphik 3.6 Umsatzerwartung bis 2005 nach Betriebsgröße in %**



Zur Personalentwicklung ist – rückblickend der Stand 1990, 1995 und 2000, der aktuelle Stand Mai 2003 und – perspektivisch – nach 2005 und 2015 gefragt worden.

In kurzfristiger Perspektive gehen die meisten Unternehmen von stabilen oder leicht sinkenden Personalbeständen aus. Die 82 Unternehmen unserer Stichprobe, die sich eine Einschätzung zum Stand des Personals zutrauen, neigten überdurchschnittlich häufig auch zu der Annahme, dass sie insgesamt mehr Beschäftigte benötigen. Träfe diese Einschätzung zu, könnte die Zahl der Beschäftigten bis 2015 sogar um 8 % steigen. Diesen möglichen Zuwächsen bei einigen Firmen können natürlich Firmeninsolvenzen entgegenstehen, so dass nicht zwingend ein Gesamtzuwachs zu verzeichnen ist. Dennoch ist der relative Zukunftsoptimismus bemerkenswert und passt zu den Einschätzungen auf die Fragen zur zukünftigen kurzfristigen und zur mittel- bis langfristigen Wirkung der EU-Osterweiterung. Während die kurzfristige Bedeutung negativ eingeschätzt wird, haben wir einen hohen Zustimmungswert auf die Frage nach einem möglichen langfristigen Zuwachs an Personal. Immerhin stimmen 62 % der Befragten der Aussage zu, dass die EU-Osterweiterung mittel- und langfristig wieder Beschäftigung bringen wird, während die Aussage nur von 19 % abgelehnt wird. Die Zahlenangaben zum zukünftigen Personalstand und die Antworten auf die Einschätzung der personalwirtschaftlichen Auswirkung der EU-Osterweiterung sind insofern kongruent.



### **Projektion Zahl der Beschäftigten in langfristiger Perspektive**

91 Unternehmen geben uns Angaben über die erwartete Entwicklung ihrer Beschäftigten bis 2015. Durchschnittlich rechnen die Firmen mit einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen um rund 10 %. Nach Branchen differenziert ergibt sich folgendes Bild.

**Tabelle 3.6 Geschätzte Entwicklung des Personals bis 2005 und 2015 nach Branche**

	Entwicklung Zahl der Beschäftigten bis 2005 in % zu 2003 (110)	Entwicklung Zahl der Beschäftigten bis 2015 in % zu 2003 (91)
Bausektor (8)	-6	13
verarbeitendes Gewerbe (14)	1	8
Handwerk (31)	0	26
Handel (28)	4	16
öffentliche Dienstleistungen (4)	10	25
private Dienstleistungen (23)	-3	-16
Unternehmensbezogene Dienstleistungen(10)	1	32
<b>Gesamt (120)</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>

Auch wenn die Angaben keine präzisen Personalbedarfe abbilden, so geben sie doch einen Hinweis auf eine insgesamt optimistische Erwartung der Unternehmen in eine stabile oder sogar wachsende Entwicklung von Umsätzen und Beschäftigten. Negativ wird die Entwicklung nur bei den Unternehmen der privaten Dienstleistungen erwartet. Besonders optimistisch in dieser Langfristprognose sind die unternehmensbezogenen Dienstleistungen und das Handwerk, besonders wichtig ist die Annahme eines durchschnittlichen 8 %-Wachstums bei den Industriebetrieben.

### **3.4 Arbeitskräfte aus den Neuen Bundesländern (NBL) und den Mittel- und Osteuropäischen Ländern (MOL)**

#### **Anteil der Mitarbeiter aus den NBL an allen Beschäftigten**

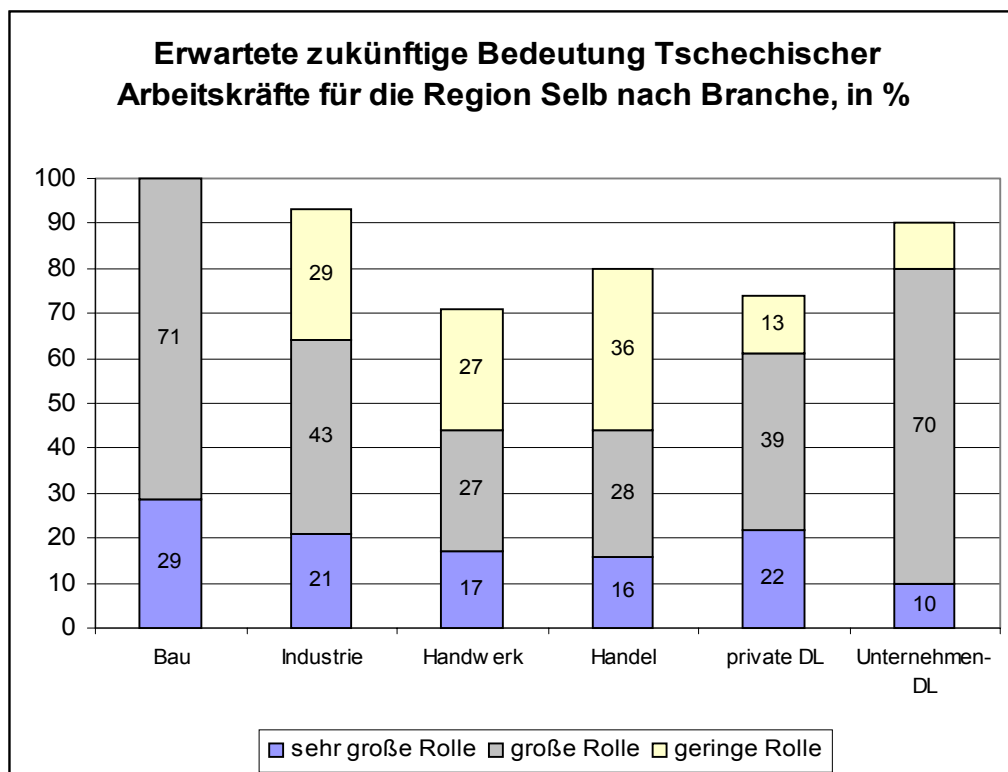
Über alle Unternehmen beträgt der Anteil von Beschäftigten aus den neuen Bundesländern 6,6 %. Dieser Anteil ist in den einzelnen Wirtschaftsbereichen sehr unterschiedlich. Den höchsten Anteil von Beschäftigten aus den neuen Ländern weist der Bausektor auf. Aber auch im Handwerk und den unternehmensnahen Dienstleistungen ist jeder zehnte Beschäftigte aus dem Beitrittsgebiet.

**Tabelle 3.7 Anteil ostdeutscher Beschäftigter nach Branche, in %**

Wirtschaftszweig	in %
Bausektor	25
Verarbeitendes Gewerbe	6
Handwerk	11
Handel	7
Öffentliche Dienstleistungen	9
Private Dienstleistungen	4
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	11

Über alle Branchen gehen die Geschäftsführer davon aus, dass Arbeitskräfte aus dem Nachbarland zukünftig eine große Rolle in der Region spielen werden.

**Graphik 3.7 Erwartete Bedeutung tschechischer Arbeitskräfte**



Zum gegenwärtigen Zeitpunkt haben 16 % der Unternehmen insgesamt 55 tschechische Mitarbeiter. Mit einem Anteil von 1 % spielen Tschechische Arbeitskräfte also gegenwärtig noch keine große Rolle.

## **Unternehmensaktivitäten, Unternehmenskooperation**

### Vorhaben der Unternehmen: Erweiterung, Verlagerung

Insgesamt planen 20 % der Unternehmen Erweiterungen oder Verlagerungsaktivitäten. Bei diesen 20 Fällen handelt es sich um

- 13 Erweiterungsinvestitionen am vorhandenen Standort in Selb
- 1 Neuaufbau in Selb
- 2 Verlagerungen innerhalb der Stadt Selb
- 2 Verlagerungen in andere Bayerische Gemeinden
- 1 Verlagerung in ein anderes Bundesland
- 1 Outsourcing Maßnahme ohne genauere Bestimmung
- 1 Verlagerung nach Osteuropa
- 1 Verlagerung nach Tschechien

58 % der Befragten geben an, mit anderen Firmen in der Region zu kooperieren. Knapp 40 sagen, der Kontakt sei intensiv, weitere 46 % sagen regelmäßig und 15 % bezeichnen die Firmenkooperation eher als sporadisch. Wichtigste Kooperationsfelder sind Technologie- und Produktentwicklung, Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie Kundenweitergabe.

### **3.5 Problemschwerpunkte und Handlungsfelder**

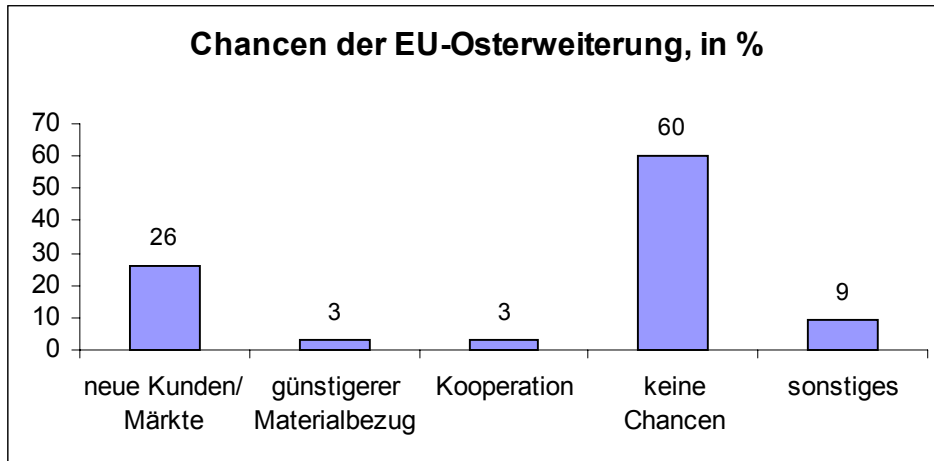
Drei Problemschwerpunkte oder Handlungsfelder lassen sich erkennen

1. Herausforderungen im Zusammenhang mit der anstehenden EU-Osterweiterung
2. Die Problematik des Fachkräfteangebots, insbesondere von Nachwuchskräften
3. Bewertung der Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes

#### **3.5.1 Die EU-Osterweiterung: Mehr Risiken als Potentiale!?**

Die EU-Osterweiterung wird von den Unternehmen insgesamt eher skeptisch betrachtet. 60 % der Befragten verbindet mit der EU-Osterweiterung keine Chancen. 30 % hoffen zumindest neue Märkte und Kunden zu gewinnen. Etwaige Kooperationsmöglichkeiten oder aber ein kostengünstigerer Materialbezug spielen lediglich für 3 % der Unternehmensvertreter eine Rolle.

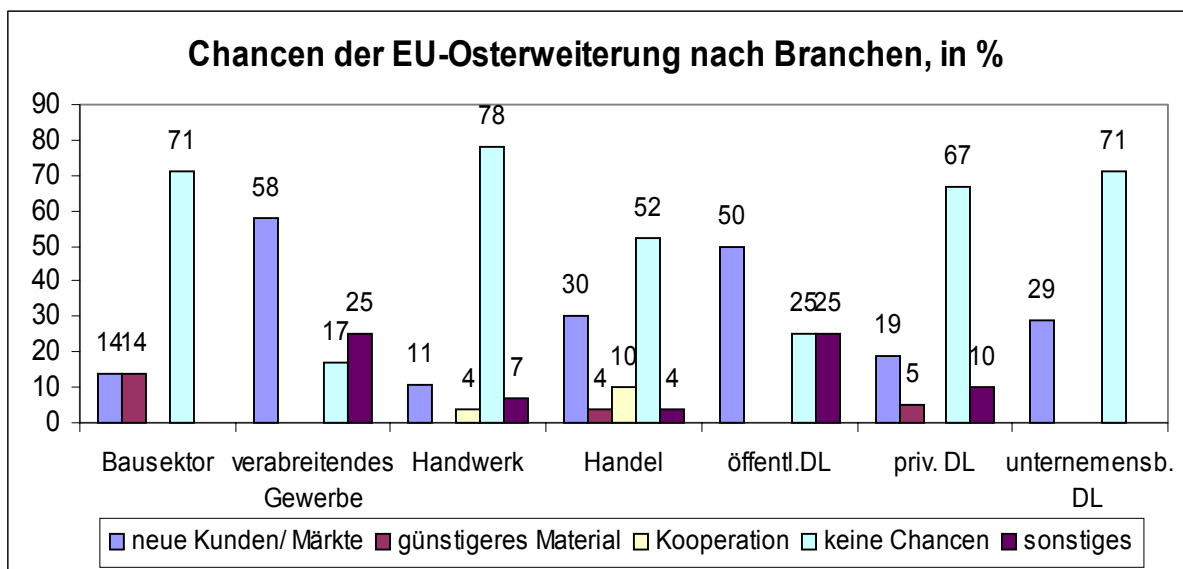
**Graphik 3.8 Chancen der EU-Osterweiterung (kategorisierte Nennungen in %)**



Wird dieser Befund auf die jeweiligen Branchen bezogen, so ergibt sich folgendes Bild: Insbesondere die Baubranche (71%), das Handwerk (78%) sowie die privaten und unternehmensbezogenen Dienstleistungen (76% bzw. 71%) sehen der Osterweiterung am pessimistischsten entgegen.

Das verarbeitende Gewerbe (58%) und die öffentlichen Dienstleistungen (50%) erhoffen sich dagegen neue Kunden und Märkte, während die Bauindustrie (14%) einen günstigeren Materialbezug erwartet. Kooperationsmöglichkeiten können sich insbesondere der Handel (9%) und das Handwerk (4%) vorstellen.

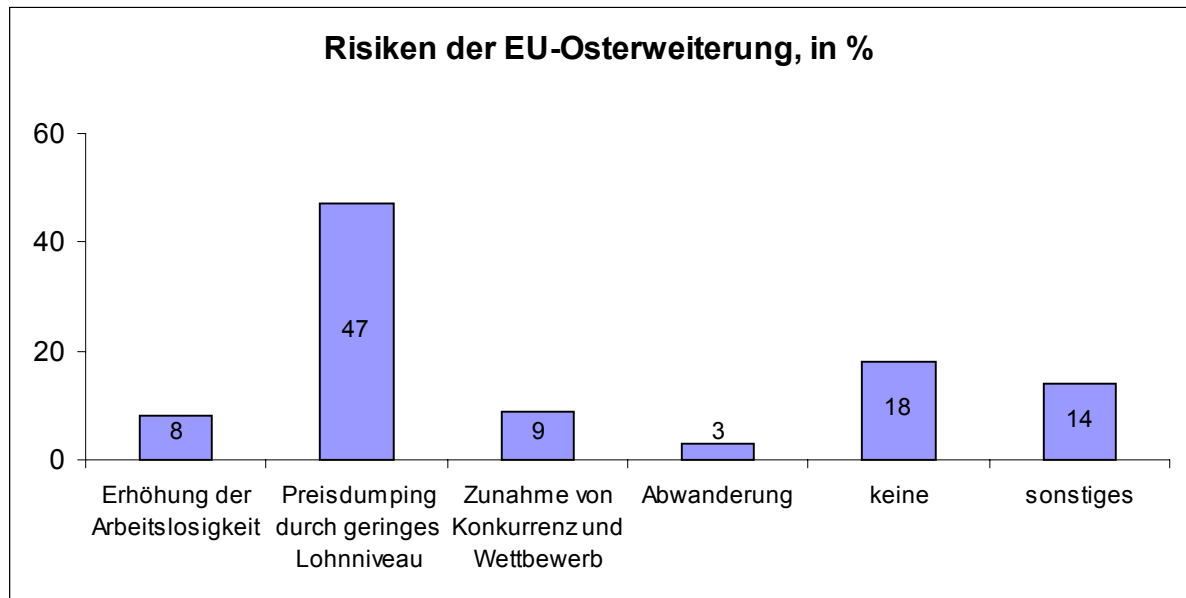
**Graphik 3.9 Chancen der EU-Osterweiterung nach Branchen, in %**



Mit der Einschätzung der Geschäftsführer, durch die Erweiterung der EU kaum Chancen zu haben, korrespondiert die Risikoerwartung einer deutlichen Verschär-

fung der Konkurrenz und des Wettbewerbs durch niedrigere Preise und Kosten sowie günstige Förderbedingungen in den Beitrittsländern. Acht Prozent befürchten eine Erhöhung der Arbeitslosigkeit. Immerhin 18% der Befragten glauben, dass die Osterweiterung keine zusätzlichen Risiken in sich birgt.

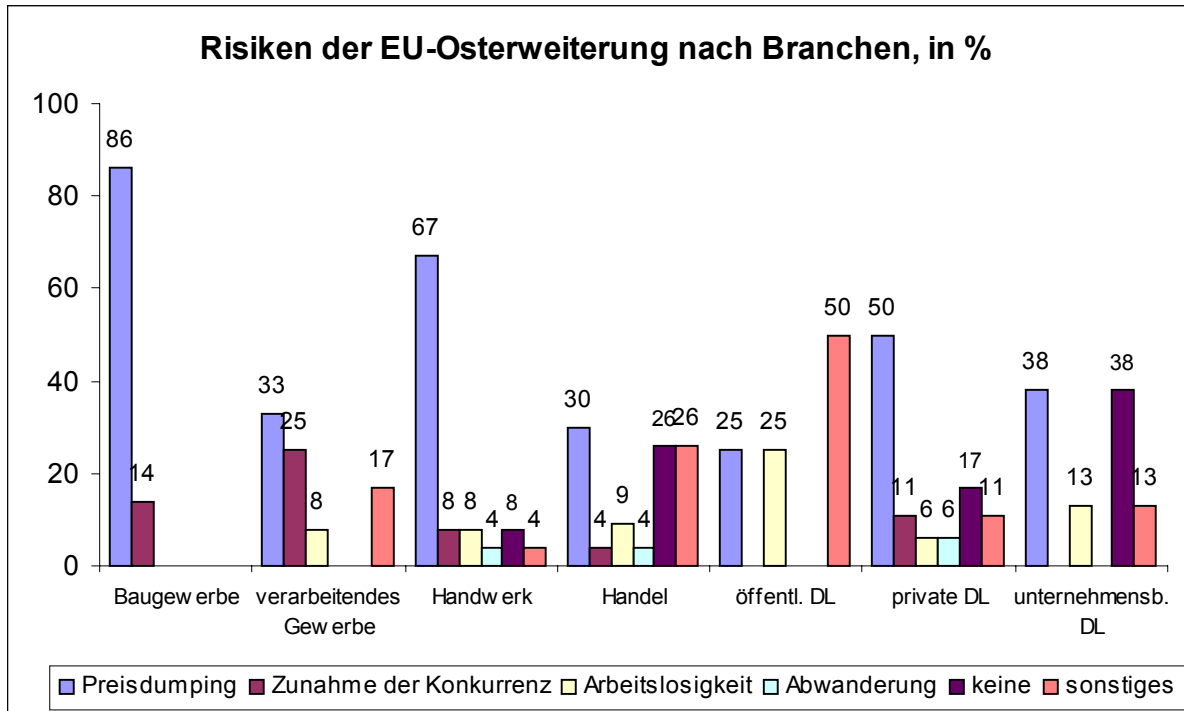
**Graphik 3.10 Risiken der EU-Osterweiterung**



Insbesondere das Baugewerbe (86 %) und das Handwerk (67 %) fürchten einen Unterbietungswettbewerb, welches sich aus dem geringen Lohnniveau der Beitrittsländer ergäbe. Im verarbeitenden Gewerbe glaubt jeder vierte, dass sich die allgemeine Konkurrenz und der Wettbewerb verschärfen werden.

Der Handel sieht die Risiken mit weniger Dramatik: hier glauben 26 % das es keine Risiken gibt. Die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (13 %) und die öffentlichen Dienstleistungen (25 %) rechnen dagegen mit einer Zunahme der Arbeitslosigkeit.

**Graphik 3.11 Risiken der EU-Osterweiterung nach Branchen**

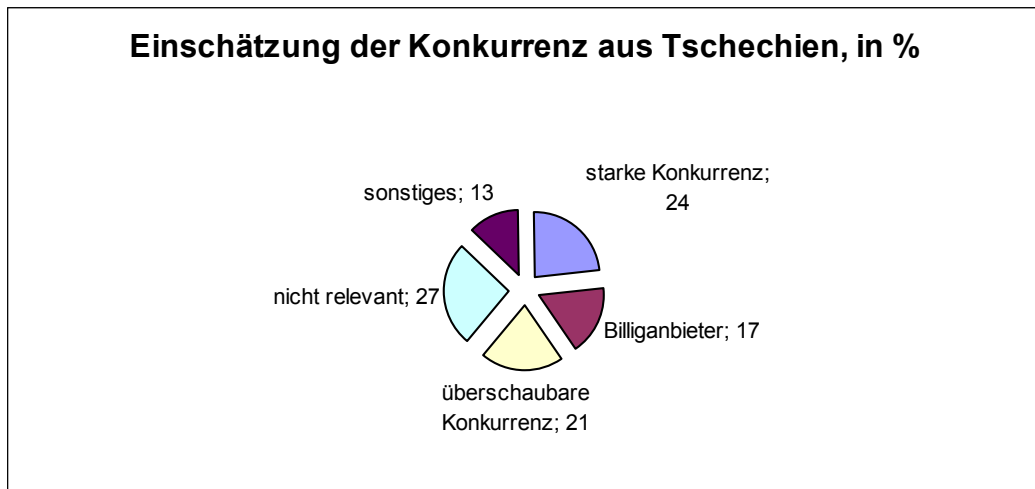


Für 50 % der Unternehmen wird sich eine Gewichtsverlagerung auf die neuen Märkte im Zuge der EU-Erweiterung nicht erhöhen. Dennoch glauben 44 % der Befragten, dass dieser Markt in Zukunft für sie an Bedeutung gewinnen wird.

Die Skepsis kommt wohl auch darin zum Ausdruck, dass trotz der räumlichen Nähe derzeit lediglich 12 % der befragten Unternehmen tschechische Kooperationspartner haben. Diese Kooperationen, die vor allem das verarbeitende Gewerbe und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen betrifft, beschränken sich auf reine Austauschbeziehungen, den Handel (9 %) und den Austausch von Know-how (18 %). Eine gemeinsame Strategie zur Nutzung der Erweiterungschancen kommt dagegen überhaupt nicht vor.

Insbesondere die tschechischen Unternehmen werden als verstärkte Konkurrenz wahrgenommen: beachtliche 24 % der befragten Unternehmen schätzen diese Konkurrenz als stark ein und weitere 17 % haben die explizite Befürchtung, dass sie in Zukunft mit tschechischen Billiganbietern konkurrieren müssen. Demgegenüber sagen 21 % der befragten Personen, dass diese Konkurrenz überschaubar ist und weitere 27 % sind sogar der Meinung, dass sie davon gar nicht betroffen sein werden.

### Graphik 3.12 Einschätzung der Konkurrenz aus Tschechien



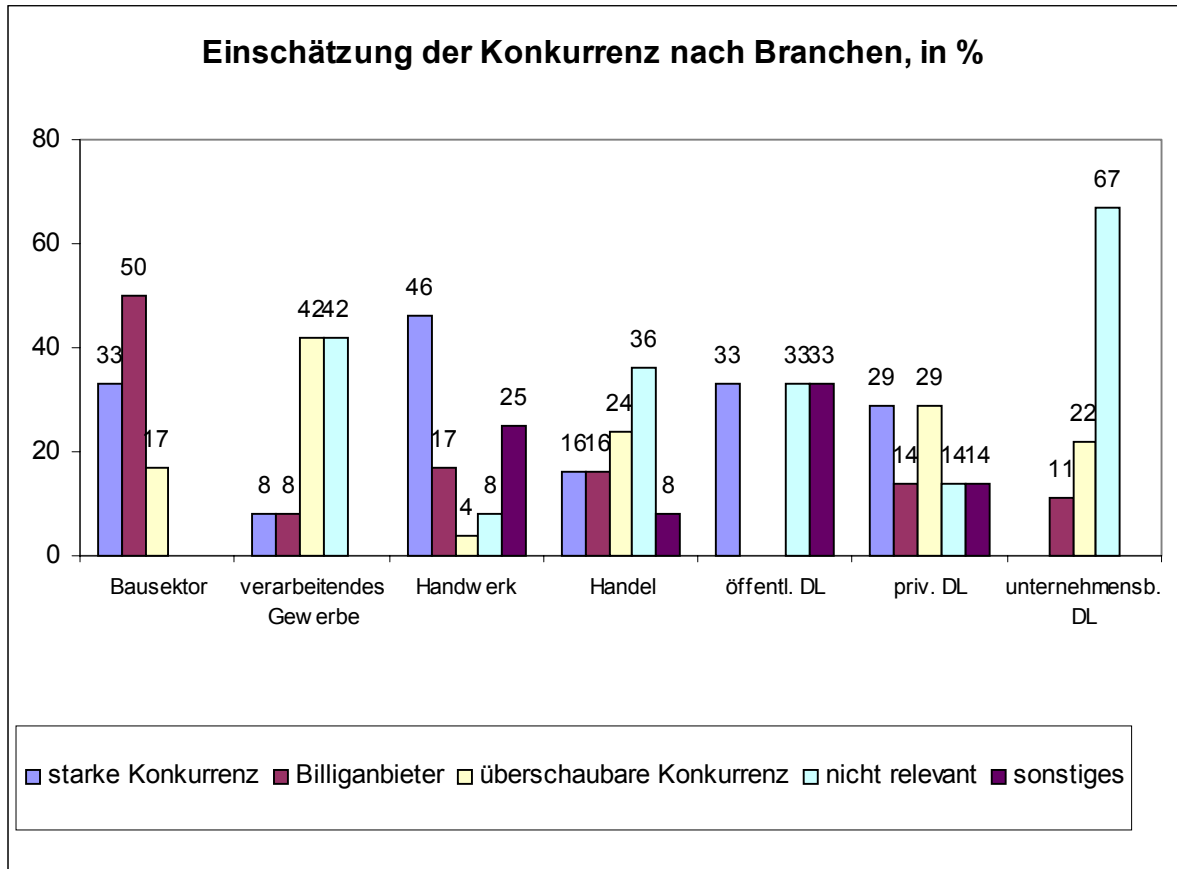
Insgesamt gesehen, halten sich die starken Befürchtungen und die weniger dramatischen Einschätzungen die Waage.

Nach Branchen betrachtet stellt sich folgendes Bild dar:

Die Bauwirtschaft erwartet eine Verschärfung der Konkurrenz (33 %) und sieht vor allem die Gefahr, dass tschechische Unternehmen zu Billiganbietern werden (50 %). Aber auch die Unternehmen des Handwerks (46 %) und der öffentlichen (33 %) sowie der privaten Dienstleistungen (29 %) sehen eine Verschärfung des Wettbewerbs voraus.

Weniger relevant oder gar nicht als Konkurrenz werden die tschechischen Unternehmen vom verarbeitenden Gewerbe und von den unternehmensbezogenen Dienstleistungen angesehen.

**Graphik 3.13 Einschätzung der tschechischen Konkurrenz nach Branchen**



Die in Kategorien transformierten Aussagen lassen sich beispielhaft für die einzelnen Branchen folgendermaßen darstellen. Auf die Frage, wie man die Konkurrenz aus Tschechien einschätze, wurde folgendermaßen Auskunft erteilt:

**Übersicht 3.2 Statements zur Frage, wie man die Konkurrenz aus Tschechien für die eigene Branche bewertet**

**Bauwirtschaft**

„Die sind billiger, Qualität schlechter; noch überschaubar; preiswerter, aber die Qualität nicht so gut; sehr stark, Billigpreise; stark; starke Konkurrenz, Preise“

**Industrie**

„Die sind eher schwach; keine Konkurrenz, eigene Werte; keine Konkurrenz; keine Konkurrenz; keine Konkurrenz da zu hohe Spezialisierung; mittel; nicht so stark; nicht stark; schwach; stark, weil billiger; Qualität??“

**Handwerk**

„Die sind schon stark; eher nicht relevant; es wird weiter Berg ab gehen; Konkurrenz für Teil der Produktion der nicht DIN-geprüft werden muss; ja, Konkurrenz ist da; für uns nicht, weil Gebietsschutz; Konkurrenz ist groß; groß, billigere Preise; Konkurrenz ist relevant, wir müssen daher besser sein; keine Auswirkungen; aggressive Preise; qualitativ minderwertig; qualitativ nicht so gut; qualitativ nicht



so stark, aber billiger; Konkurrenz ist relevant; sehr stark; die sind ernst zu nehmen; sind nicht schlechter als unsere, hohe Konkurrenz; Konkurrenz stark, Problem: Lohnkosten; starke Konkurrenz“

### **Handel**

„Die sind eigentlich keine Konkurrenz; stark; eher schwach; keine Konkurrenz; schwach; eher nicht relevant; groß; Dumpingpreise, aber andere Qualität; eher gering; in Branche wenig; kann man nicht genau sagen aber Benzin, Alkohol Zigaretten billiger; keine Einschätzung; keine Konkurrenz, da hohe Qualität; momentan ziemlich schwach; nicht; nicht relevant; relevant, groß; schwach (qualitativ); preislich stark; schwache Konkurrenz; spielt keine Rolle; stark, sind billiger; stark, wesentlich billigere Produkte; uninteressant“

### **Öffentliche Dienstleistungen**

„Es gibt keine direkte Konkurrenz in Tschechien; Dumpingpreise, Preisgefüge gefährlich; indiskutabel“

### **Private Dienstleistungen**

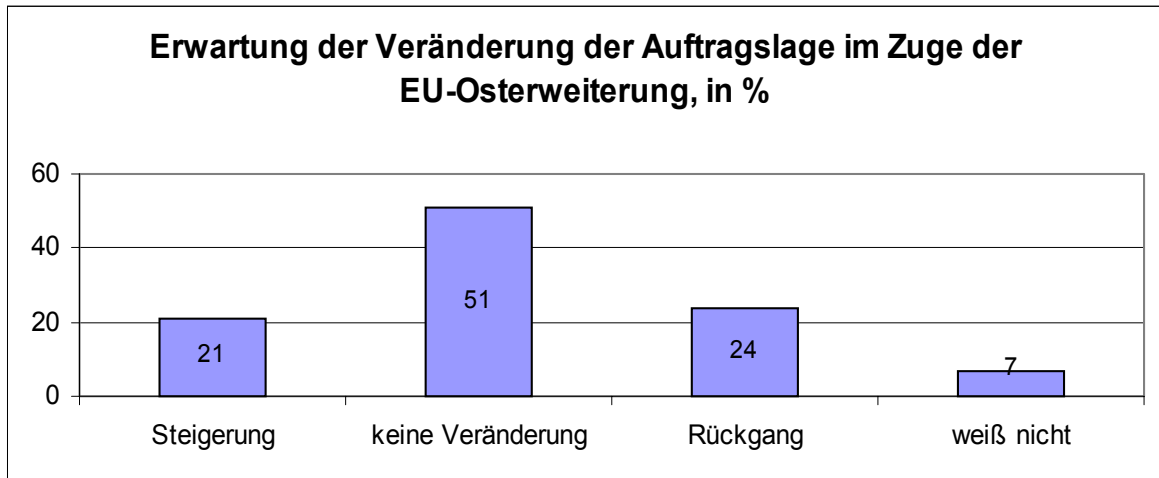
„keine Vergleiche, qualitativ schwächer, aber billiger; stark; eher schwach; keine Konkurrenten; schwach; sehr stark; nicht relevant; allgemein starke Konkurrenz; Dumpingpreise -> Gefahr groß; eher schwächer für Kreditinstitute; groß, aber nicht die Qualität, Dumpinglöhne; gut; im Moment nicht stark; irrelevant für Unternehmen; keine Ahnung; sehr gefährlich; sehr qualifiziertes Personal; stark weil billiger; stark, aber bei guter Strategie nicht zu stark; wenig relevant“

### **Unternehmensbezogene DL**

„Die stellen keine Konkurrenz dar; nicht so stark; nicht relevant; gar nicht; hohe Konkurrenz durch Billiglöhne und Billigfracht; mittelstark“

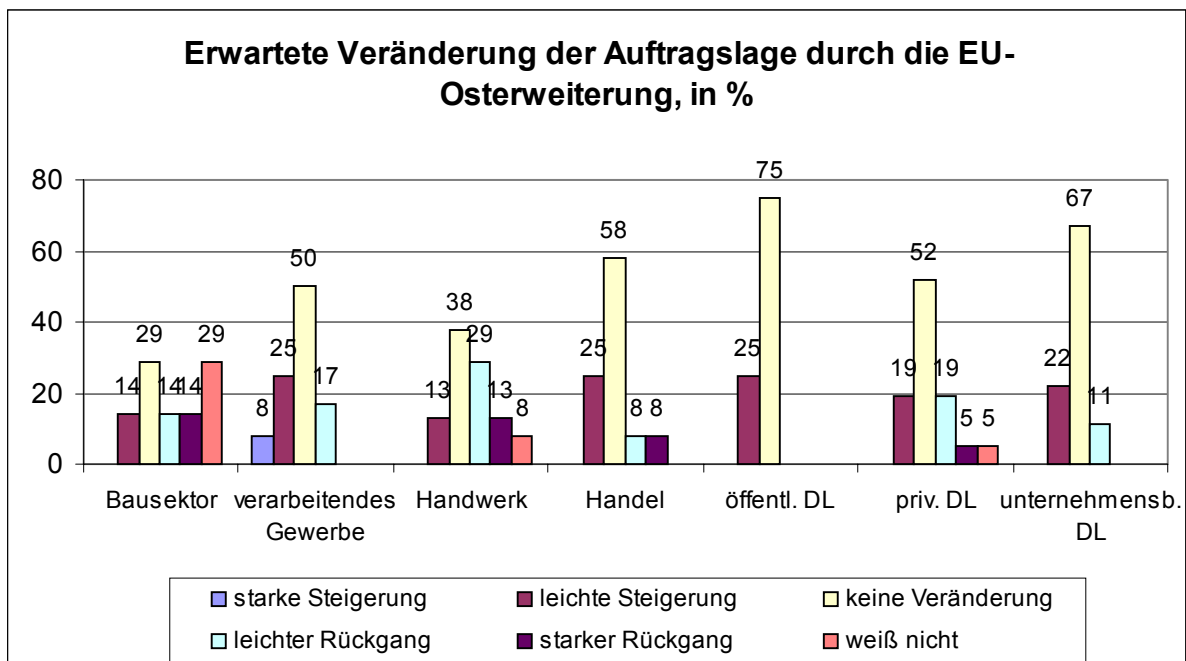
Der obige Befund der skeptischen Erwartung wird gestärkt durch die Annahme der Befragten, dass im Zuge der EU-Osterweiterung kurzfristig Arbeitsplätze verloren gehen: 60 % stimmen dem voll und ganz zu, 23 % rechnen zumindest vage damit. Man hofft allerdings auf einen lang- und mittelfristigen Beschäftigungseffekt. Diesbezüglich sind 22 % sehr optimistisch und 41 % sind in ihrer Hoffnung etwas verhaltener. Lediglich 21 % der befragten Unternehmen rechnen im Zuge der EU-Erweiterung mit einer Besserung der Auftragslage. Die Hälfte dagegen meint, dass damit keine Veränderung verbunden sein wird und weitere 24 % sehen gar einen Auftragsrückgang voraus.

**Graphik 3.14 Erwartete Veränderung der Auftragslage im Zuge der EU-Osterweiterung**



Steigerungen des Umsatzes und der Aufträge werden insbesondere vom verarbeitenden Gewerbe (8 % stark; 25 % leicht), vom Handel und den öffentlichen Dienstleistungen erwartet (je 25 % leicht). Insbesondere das Handwerk (29 % leicht; 12,5 % stark) und das Baugewerbe (14 % stark) erwarten Auftragsverluste, wobei der Bausektor überdurchschnittlich unsicher betreffs Voraussagen ist (29 %). Teile des verarbeitenden Gewerbes (50 %), des Handels (58 %), der öffentlichen (75 %) und der Unternehmensgezogenen Dienstleistungen (67 %) rechnen dagegen mit keinerlei Veränderung.

**Graphik 3.15 Erwartete Veränderung der Auftragslage durch die Osterweiterung**



**Tabelle 3.8 Erwartete Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Entwicklung Aufträge und Umsätze nach Betriebsgröße, in %**

	Steigerung	Gleich bleiben	Rückgang	Weiß nicht
bis 4	15	56	22	8
5 bis 19	24	43	24	8
20 bis 99	28	39	28	6
100 und mehr	13	75	13	0
Gesamt	20	50	23	7

Die EU-Osterweiterung spielt also für den Grossteil der Unternehmen nur eine geringe Rolle und wenn, dann wird dies mit wesentlich mehr Risiken als Chancen verbunden. Den sich neu bietenden Möglichkeiten der Kooperation oder der Erweiterung eigener Märkte, der Rekrutierung von Fachkräften steht eine schwerwiegendere Skepsis gegenüber, was die eigene Position im Wettbewerb betrifft.

### **3.5.2 Entwicklung des Fachkräfteangebots und Ausbildung des Nachwuchses**

Abwanderung und der Mangel an Fachkräften sind ernsthafte Probleme bei der Weiterentwicklung und Erneuerung der Region. Dieser Aussage stimmen 86 % der Unternehmensvertreter zu. Lediglich 14 % der Befragten lehnen diese Aussage ab.

Diese Einschätzung variiert nochmals erheblich, wenn man sich die verschiedenen Branchen betrachtet: Insbesondere das verarbeitende Gewerbe und die öffentlichen Dienstleistungen stimmen der Aussage zu 100 %, die privaten Dienstleistungen zu 91 %, zu, dass Abwanderung und Fachkräftemangel Probleme für die Region sind bzw. deren Entwicklung beeinträchtigen.

**Tabelle 3.9 Zustimmung und Ablehnung zum Statement Abwanderung und Fachkräftemangel sind ernsthafte Probleme bei der Weiterentwicklung der Region, Angaben in %**

	Zustimmung	Ablehnung
Bausektor	86%	14%
verarbeitendes Gewerbe	100%	-
Handwerk	73%	27%
Handel	82%	8%
öffentliche Dienstleistungen	100%	-
Private Dienstleistungen	91%	9%
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	78%	22%

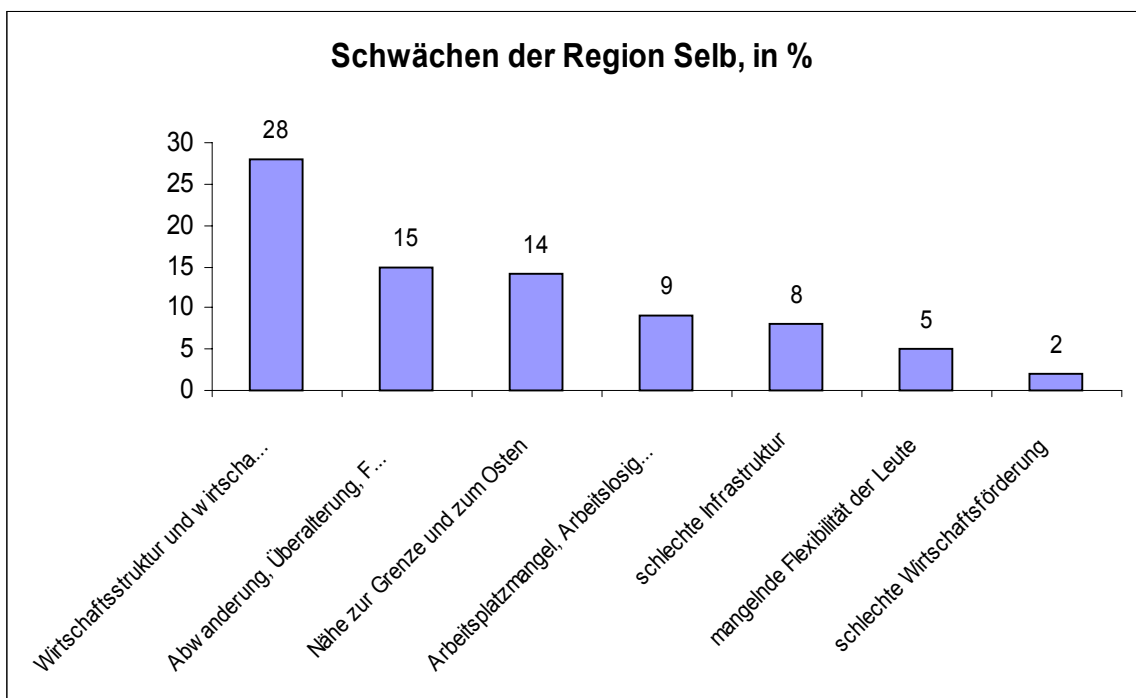
Ganz allgemein glauben 65 % der Befragten, dass es künftig schwieriger werden wird, qualifiziertes Personal zu finden. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass die Gruppe der Un- und Angelernten zukünftig an Bedeutung verlieren wird. Auf die Frage, welche der folgenden Qualifikationsgruppen in den nächsten 5 Jahren im Unternehmen an Bedeutung gewinnen und welche verlieren werden, ergab sich folgende Verteilung:

### 3.5.3 Bewertung der Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes Selb

Obwohl 88 % der Befragten der Meinung sind, dass nach der Wiedervereinigung die Region Selb als Förderschwerpunkt an Bedeutung verloren hat, 79 % der Ansicht sind, aufgrund des Fördergefälles zu Ostdeutschland im Standortwettbewerb kaum eine Chance zu haben und immerhin 52 % angeben, in anderen Regionen Bayerns bessere Bedingungen vorzufinden, sind gleichzeitig 70 % der Geschäftsführer der Ansicht, dass sich die Region selbst schlechter darstellt, als sie in Wirklichkeit ist.

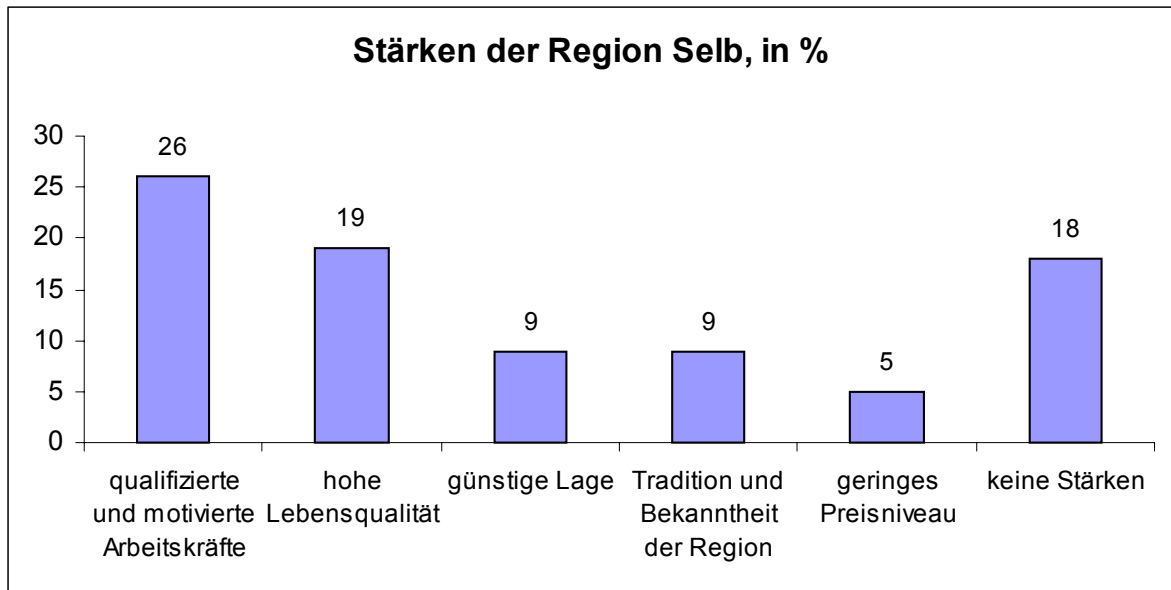
Dieses ambivalente Verhältnis zur Region stellt sich im Grunde auch bei der Betrachtung der Stärken und Schwächen der Region dar. Schwächen der Region macht man insbesondere an der Wirtschaftsstruktur und der wirtschaftlichen Lage fest (28 %). Dem folgen in der Problemhierarchie die Abwanderungs- und Fachkräfteproblematik (15 %), die Grenznähe und die Lage zum Osten (14 %), der Arbeitsplatzmangel (9 %), die schlechte Infrastruktur (8 %), die mangelnde Flexibilität der Leute (5 %) und letztlich eine mangelnde Wirtschaftsförderung (2 %).

**Graphik 3.16 Schwächen des Standorts Selb (offene Frage)**  
Nennungen kategorisiert



Diesen Schwächen werden aber nicht zu vernachlässigende Stärken gegenübergestellt, so die guten und qualifizierten Arbeitskräfte (26 %), die hohe Lebensqualität (19 %), die günstige Lage, die Tradition der Region als Wirtschaftsstandort (je 9 %) und das geringe Preisniveau (5 %). Allerdings: 18 % der Unternehmensvertreter geben zu Protokoll, dass die Region überhaupt keine Stärken hat.

**Graphik 3.17 Stärken des Standorts Selb (offene Frage)**  
Nennungen kategorisiert



### **Stärken und Schwächen der Region Selb**

#### **Übersicht 3.3 Stärken der Region Selb (offene Nennungen)**

"Altersheim" (sarkastisch); Arbeitskräfte willig für Aufbau; Anbindung an Autobahn; Arbeitskräfte hoch motiviert und qualifiziert; Arbeitskräftepotential (noch); Arbeitskräftepotential vorhanden. Lohnniveau OK; Arbeitskräftepotential, Mietkosten und Nebenkosten gering, Lage in Europa; Baugrund; Bekanntheit durch Porzellan, gute Verkehrsanbindung, günstige Mieten; Bodenständigkeit, zähe Rasse; Chance vorwärts zukommen; Fachkräfte; Fachpersonal; FK sind zuverlässig und arbeitswillig, günstiges Preis-Leistungsverhältnis; Fleiß, Arbeitsbereitschaft; fleißig, zuverlässig; Flexibilität

Freizeitangebot; Freizeitangebot sehr gut, schöne Natur; Fremdenverkehr, durch Autobahnbau möglich das Firmen ansässig werden; früher im Porzellan, aber jetzt wird nichts mehr gefördert

früher Porzellan; früher Porzellan, kulturell Eishockeyclub; früher Porzellan....jetzt keine Stärken

gar keine; gefestigtes Potential um auch tief zu bewältigen; genug Arbeitskräfte; geringe Lebenshaltungskosten, Natur Tourismus; geringes Preisniveau; 2 x Grenznahe; günstige und schöne Produktions- und Arbeitsstätten, niedrige Miete, hohe Wohnqualität; gute Autozulieferer; gute Facharbeiter und Wissen für Porzellan; gute Luft, Anbindung; gute Motivation der Arbeiter

gute und preiswerte Arbeitskräfte, Autobahnanbindung; guter Mitarbeiterbestand bei guten Qualifikationen, lokales Kostenniveau; gutes Preis-Leistungsverhältnis, geringe Lebenshaltungskosten

hat alles was es braucht, Fachkräfte und kleine Unternehmen; Heimatverbundenheit der Menschen; hohes Potential an AK, niedrige Lohnkosten; hohe technologische. Produkte, Tourismus, Natur; hohe

Wohnqualität zu niedrigen Preisen; hohes Angebot Ungelernte; hohes Arbeitspotential; in der Natur – Tourismus; Infrastruktur; 16x „keine Stärken; keine Stärken evt. Natur; keine Stärken mehr; schöne Umgebung; Lage gut, Verbrüderung der Stadt Selb mit Porzellan; Lebensqualität; Menschen zuverlässig, bodenständig, Infrastruktur, Autobahn; Mietpreise, gute Lage, gute Verkehrsanbindung

Motivation der Leute; motivierte Arbeitskräfte, keine überzogenen Lohnforderungen, niedrige Kosten Infrastruktur, Autobahnanschluss, Tourismus sehr gut gute Erreichbarkeit, hohe Lebensqualität

motiviert Verwaltung; Name von Porzellan erfordert mehr Promotion; 5x Natur; Natur und Tourismus

Natur, Infrastruktur, zentral gelegen; Natur, Kultur, Lebensqualität sehr hoch; Natur, Region der relativ kurzen Wege; Natur, Tourismus; Natürlichkeit, großzügige Flächenstruktur, geringe Lebenshaltungskosten; A93 Nord-Südanbindung; noch vorhandenes Personal; Porzellan - Mitarbeiterpotential - Treue zum Unternehmen; Porzellan; Porzellanindustrie; positives Denken der Bevölkerung + Versuch aus der Misere herauszukommen; preiswerte Arbeitskräfte, noch gute Qualifikation; schöne Gegend; schöne Landschaft, Porzellanindustrie keine Stärke mehr

sehr guter Arbeitsmarkt: Motivation, willige Arbeitskräfte; Wachstumspotential; sehr viele Fachkräfte in Richtung Porzellan; Stadtverwaltung bemüht sich; Stärken wurden geschlossen /das war die Porzellanindustrie; technische Keramik und Ausbildungsstätten in diesem Bereich, Heimatverbundenheit, Potential an AK; Tourismus; Touristik/Gastronomie, Nähe zum Osten

tüchtige Arbeitskräfte, Bescheidenheit; verfügbares Potential an Arbeitskräften

Vermarktung des Porzellans, vorhandene Industrie ausbauen/erhalten; viele gute Fachkräfte; Wandlungsfähigkeit, Natur und Wirtschaft zusammen; zentrale Lage; zentrale Lage günstig, schönes Stadtbild, Porzellanindustrie; Zentralität, Natur; Zentrum Europas; Zentrum Europas, Infrastruktur, innovative Unternehmen; Zusammenhalt wenn gewünscht“

### Übersicht 3.4 Schwächen der Region Selb (offene Nennungen)

„Abwanderung der Jugend, Neidermentalität; Abwanderung junge Leute; Abwanderung, Mangel an Arbeitsplätzen; Anbindung in Westen; Arbeitsangebot fehlt; Arbeitsangebot, Straßen schlecht

Arbeitslosigkeit; Arbeitsplatzmangel; Arbeitspotential nicht gut, Infrastruktur schlecht; Aussterben der Industrie, Standortnachteile zu Osteuropa; Bevölkerung ist engstirnig; braucht große Firmen, die Aufträge verteilen; die allgemein bekannten; es tut sich nix, kein Leben; es wird zu wenig Zusammenhalt gewünscht; etwas engstirnige Stadtpolitik; Facharbeitermangel, zu viel Ungelernte

Fachkräfte fehlen, zu viel Monostruktur; Fachkräftemangel; fehlende Arbeitsplätze; fehlende Industrie fehlendes Geld in Kommunen, fehlende Ost - West Verbindung; Finanzschwäche; Förder- und Lohngefälle zu Ostdeutschland und EU- Ausland; früher alles auf Porzellan gesetzt, jetzt keine andere Industrie vorhanden; geringes Selbstvertrauen, Klima; Grenzlage zu Osten DDR, Wegzug Porzellan

Grenzland (zu Tschechien), Monostruktur; Grenznahe; Grenznahe neue Bundesländer, Tschechien

Grenznahe zu Tschechien, Monostruktur, außer Porzellan und Maschinenbau kaum was da

Grenznahe, hohe Konkurrenz aus Tschechien; Grenznahe, Monostruktur; Grenzregion; Handel, Einzelhandel, Innenstadt schwach nicht mehr zeitgemäß; hinken "Zeit" nach, Monostruktur, Missachtung der Kleinbetriebe; hohe Arbeitslosigkeit Grenznahe; hohe Arbeitslosigkeit, Kaufkraft, Lebensqualität; hohe Arbeitslosigkeit, zu nah an der Grenze zu Tschechien; 2x Industrie fehlt

3x Infrastruktur; Infrastruktur (Bahn und Nahverkehr); Infrastruktur Ost-West mangelhaft, Geschäfte sterben, einfalllose Gastronomie; Infrastruktur, Abwanderung, Geschäfte schließen -> keine Perspektiven; jahrelange Monostruktur (Porzellan); jetzt Porzellan Alterung der Bevölkerung, Abwanderung der Jugend; Kaufkraft; kein Geld vorhanden; kein Selbstvertrauen, Angst vor

zung der Jugend; Kaufkraft; kein Geld vorhanden; kein Selbstvertrauen, Angst vor Neuerungen; keine; keine Arbeitsplätze, stagnierende Industrie; keine Industrie; Lage große Firmen fehlen in den Wachstumsbranchen, Porzellanindustrie ungewisse Zukunft; Land und Leute können sich schlecht an die neue Situation anpassen; Leute haben kein Selbstbewusstsein, "Vogel Strauß-Mentalität" (Kopf in den Sand stecken); mang. Einsatz, Kooperation; mangelnde Zahl an ausgebildeten Fachkräften, Monostruktur, Unbeweglichkeit der Leute; Massenabwanderung

Menschenschlag sehr gewohnheitsbedürftig; Monostruktur – Porzellan; 4x Monostruktur

Monostruktur (Porzellan), Grenzlage; Monostruktur der Wirtschaft keine Alternative in Sicht

Monostruktur Porzellan; Monostruktur, keine neuen Industrien; Monostruktur, Niedergang von Betrieben; Monostruktur, Probleme zu spät erkannt; Monostruktur, schlechtes Selbstbild, keine attraktiven Wohngebiete; Monostruktur, stagnierende Industrie; Nähe Tschechien neue Bundesländer (Billigarbeiter / Anbieter), schlechte wirtschaftliche Lage der Porzellanindustrie; nichts rechtzeitig getan

nur Schwächen (Fachkräfte kaum vorhanden, Region insgesamt am Boden); Ostdruck: -> geringere Marktchancen, Abwanderung/ Wegzug; Politiker schaffen es nicht Industrie anzusiedeln; Problem Hochqualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren; Randgebiet; Randlage; Randzone; schlechte Förderung, Politik Finanzierung, Banken; schlechte Infrastruktur – Monostruktur; schlechte wirt. Situation, miserable Jobangebote; schlechtes Arbeitsplatzangebot; Schließung von Unternehmen; schwache Infrastruktur, im Tourismus wird zu wenig gefördert; Schwächen in allen anderen Bereichen;

sinkende Bevölkerungszahl und sinkende Arbeitsplätze; Staat zu viel Geld in Museen, zu wenig in Unternehmen; stagnierende Industrie; stagnierende Industrie, Wirtschaft geht bergab

stagnierende Wirtschaft, Monostruktur (Porzellan); Standortprobleme; Strukturproblem = Motivationsproblem; Überalterung der Bevölkerung, Wegzug der jungen hoch qualifizierten Kräfte

Überalterung, Arbeitsplatzmangel; unattraktiver Standort; unflexibel, lang warten ehe etwas getan wird Verkehrs- und Ansiedlungssituation; Verlust an Bevölkerung (Abwanderungen), Überalterung der Bevölkerung, schwache Kaufkraft, Immobilien wenig wert; Vermarktung der Region

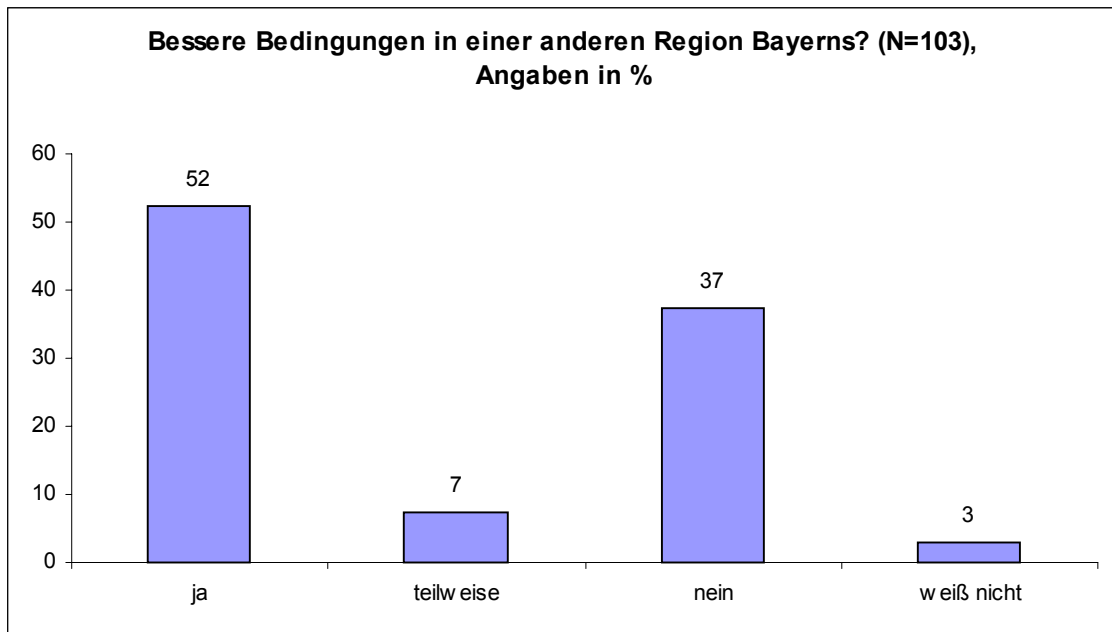
Vernachlässigung durch Politik; viele Schwächen; wenig aufstrebende Unternehmen

Wirtschaft, Überalterung; wirtschaftlich schlechte Lage, sonst keine Schwächen; zu viele Einzelhändler schließen, Überalterung, Freizeitangebot; zu weit von Zentren entfernt; zu wenig Industriegebiete; zu wenig Nachfrage, Abwanderung und somit Überalterung, Monostruktur der Industrie; zu wenig Unternehmen auf aufsteigendem Ast; zu wenig anderer Fachhandel

zusätzliche Branchen fehlen, Industrieansiedlung fehlt“

Wir wollten von unseren Befragten auch wissen, ob Sie glauben in einer anderen Region Bayerns bessere Bedingungen und Chancen hätten. Nur 37 % verneinen dies. Gut die Hälfte bejaht die Frage.

**Graphik 3.18 Vergleich der Standortbedingungen Selb – andere Regionen Bayerns**



Die Einschätzung, dass man bessere oder schlechtere Bedingungen in anderen Regionen Bayerns hätte, wird wiederum mit folgenden Argumenten belegt:

**Tabelle 3.10 Begründung der besseren Bedingungen in anderen Regionen Bayerns**

bessere wirtschaftliche Lage und Wirtschaftsstruktur	25%
höhere Kaufkraft und besseres Konsumverhalten	40%
höhere Bevölkerungsdichte	9%
bessere Fachkräfte	4%
ungünstige Lage des Standortes Selb	6%

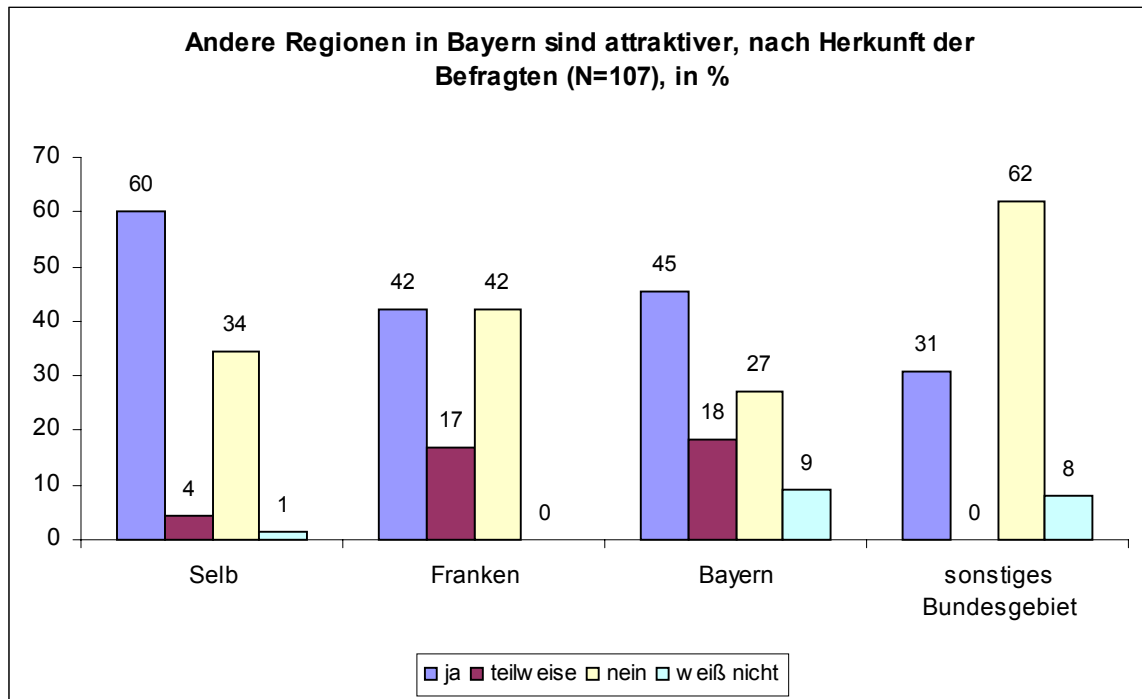
**Tabelle 3.11 Begründung der schlechteren Bedingungen in anderen Regionen Bayerns**

höhere Konkurrenz	26%
regionale Kundenbindung	5%
günstige Bedingungen in Selb	11%



Bemerkenswerterweise ist die Kritik am eigenen Standort bei den Selbern besonders ausgeprägt. Am meisten sind die Befragten aus anderen Bundesländern offensichtlich von der Standortqualität in der Region überzeugt.

**Graphik 3.19 Vergleich der Standortbedingungen Selb – andere Regionen Bayerns differenziert nach Herkunft der Befragten**



### Übersicht 3.5 Gründe, warum andere Standorte in Bayern attraktiver sind als Selb

„alles was in Bayern unterhalb der Donau liegt, ist Entwicklungsland; Arbeitsmarkt; andere wirtschaftliche Lage, weniger Billiganbieter aus Ost/Tschechien; anderer Standort, mehr Wettbewerb;

Anteil Privatzahler höher, Kaufkraft in der Region fehlt; Auftragslage; Ballungsgebiete haben mehr Bevölkerungspotential; bessere Anbindung; bessere Anbindung, größerer Kundenkreis; bessere Bedingungen anderswo; bessere Fachkräfte, Nähe zu Lieferanten Bsp. Süddeutschland; bessere Kaufkraft; bessere Nachfrage, höhere Zahlungskraft; besseres Umfeld mehr Industrie; Bevölkerung woanders dichter, Industriedichte woanders höher; Bevölkerungsdichte höher; Bevölkerungsdichte höher, nicht so viel Konkurrenz; Bevölkerungsdichte woanders höher; Bevölkerungsrückgang; bundesweit Preis Leistungsverhältnis günstiger in Selb; da Randlage + hohe Abwanderung - keine Industrie; da Verkauf durch web, gute billige Mieten; dann auch andere Kosten; die Leute sparen in der Region, fahren lieber nach Tschechien; dort mehr Zahlungskraft; Förderung für Bayern nicht für Franken; Fotobranche geht zurück; Großraum München, Grenze Österreich, Schweiz; Großteil der Kunden sind in der Region; hohe Nachfrage; höhere Bevölkerungsdichte; höhere Preise in anderen Regionen; Infrastruktur, Mitarbeiter; ist Rentner; 3x Kaufkraft; Kaufkraft anderswo höher; Kaufkraft anderswo stärker; Kaufkraft besser; Kaufkraft der Bevölkerung und Unternehmen; Kaufkraft größer

Kaufkraft höher, keine MA, AW, Überalterung; kein Grund für Umsiedlung; kein Unternehmen;

Konsumverhalten ist woanders besser; man tut sich schwer mit lokalen Kunden; Marktlage besser;

mehr Geld; mehr Kundschaft in größerer Stadt; mehr Kundschaft, Kaufkraft woanders höher; mehr Kundschaft, mehr Industrie; mehr Lohnkosten; mehr Nachfrage mehr Industrie; München; nicht regional abhängig; niedrige Kaufkraft; Optiker sind noch nicht so viele in Selb; Philosophie überprüfen;

Preisniveau, Arbeitsvolumen; qualifiziertere Arbeitskräfte; Rezession ist bundesweit; Selb hat höchste Arbeitslosenquote in Bayern; spez. Unternehmen; Standort ist nicht wichtig für Unternehmen; Standortfaktoren gut, Arbeit über Internet; Standortunabhängigkeit; Struktur besser, mehr Kaufkraft;

Südbayern besser dran; südliches Bayern hohe Nachfrage; Tradition in Porzellan; überall gleich, Mietpreis deutlich höher; Umfeld besser, Bevölkerungsdichte höher; Unternehmen und Konsumenten nicht sehr restriktiv in Konsum und Investition -> Richtung Bayern besser; weil Fördermittel dort viel höher gewesen wären; wirtschaftliche Lage, Kaufkraft; woanders Bevölkerungsdichte höher; zentraler

Zentrumsregion bringt höheren Absatz, Straßen in Selb wie ausgestorben; zu viele Arbeitslose, deshalb Kaufkraft zu gering; zu wenig Kunden"

Der Standort Selb wird von den Unternehmen auch kritisch betrachtet, was die Rekrutierung von Fachkräften betrifft. 79 % der Befragten sind der Meinung, dass die Region Selb bei der Fachkräfterekrutierung eher Standortnachteile hat.

**Tabelle 3.12 Nachteile Selbs bei der Fachkräfterekrutierung von außen (kategorisierte Nennungen), in %**

Abwanderung	18%
ungünstige Lage des Standortes/ Image	20%
wirtschaftliche Lage/ Wirtschaftsstruktur	31%
Arbeitslosigkeit	7%
Fachkräftemangel	5%
mangelnde Lebensqualität	5%
Infrastruktur	5%

Für jene 20 %, die Vorteile des Standortes bei der Fachkräfterekrutierung sehen, stellen sich diese wie folgt dar:

**Tabelle 3.13 Vorteile von Selb bei der Fachkräfterekrutierung von außen (kategorisierte Nennungen), in %**

ausreichende Arbeitskräfte	38%
gute Lebensqualität	38%
günstige Lage des Standortes	19%
wirtschaftliche Lage/ Wirtschaftsstruktur	6%

### Übersicht 3.6 Gründe für die Schwierigkeiten der Firmen in der Region gute Fachkräfte zu gewinnen? (Offene Nennungen)

„Der Absatzmarkt ist zu gering; Abwanderung; Abwanderung Randlage; Abwanderung, geringe Aus- und Weiterbildung der Unternehmen, als Automobil-Zulieferer Standort nicht relevant da sächsische Standorte näher; Abwanderung, Randgebiet; allgemein schlechte Lage -> Abwanderungen; Angebot an Arbeiter ist da; Angebot an Möglichkeiten vom Lohn her gering, keine Aufstiegsmöglichkeiten; Angebot groß durch Arbeitslosigkeit, teilweise sehr qualifiziert; angelerntes Personal arbeitslos (Porzellan), Fachkräfte haben Arbeit; Anreiz sich anzusiedeln ist zu gering, Stadt hat keinen Flair;

Arbeitskräfteangebot knapp; attraktiver Standort (Natur), günstige Lebenshaltungskosten; Ausblenden der Region; Bevölkerungsabwanderung; Bevölkerungsdichte gering; Dreiländereck; durch Wegbruch der Industrie Abwanderung, Überalterung; es siedelt sich keine neue Industrie an; Facharbeiterstadt

Fachkräfte wandern ab; Fachkräfte zu wenig, Monostruktur; falsche Einstellung zur Arbeit, kein Risiko für Neugründungen; Firmen die toll waren machen zu; Freizeitangebot hoch; geographische Lage; Grenzland, keine hohen Marktchancen, Osterweiterung mehr Unternehmen; grenznah, stagnierende Industrie; Grenzregion; günstiger Strukturraum, Lebensqualität, Lebenshaltungskosten, Infrastruktur

gut ausgebildete wandern weg; gute Lage Nähe zu Hof; gute Lebensqualität, niedriges Preisniveau;

hohe Arbeitslosigkeit macht Standort unattraktiv; Image; in Selb Monostruktur; Industrie bricht zusammen, Abwanderung; Industrie rückläufig, Einwohnerzahl rückläufig; Industrie stagniert, Monostruktur; Industrie, Ausbildung gut; Infrastruktur, hohe Arbeitskosten, geringes Freizeitangebot;

Jugend findet keine Ausbildungsberufe, gehen ins Umland, Wegzug junge Leute wandern ab; kein Angebot an Fachkräften, Randzone zu neuen Bundesländern und Tschechien; kein Arbeitsangebot;

keine Arbeitsplätze, Industrie fehlt, nur Handwerksbetriebe vorhanden; keine Firmen vorhanden, Wegzug; keine Großunternehmen ansässig; 2x keine Industrie ansässig; keine Infrastruktur, für Kinder schlechte Ausbildung; keine Perspektive in Region Selb, in vielen Bereichen ist die qualifizierte Ausbildung nicht mehr möglich; Kultur- und Naturvorteile, Infrastruktur gut; kulturell zu wenig geboten;

Lage kulturelle Angebote gering; Lebensqualität gering; mittlere Betriebe mit Hintergrund, soziale Bereich; Monostruktur und keine Alternativen; Nähe Tschechien, NBL; Natur; Politiker haben geschlafen, keine Förderung; Porzellan Personalabbau, Abwanderung junge Leute; Randgebiet, Strukturwandel, nicht attraktiv; Randlage -> schlechter Ruf (anderer Menschenschlag); Randlage zum Osten, Grenzlage; Region nicht so beliebt; schlechte Verkehrsanbindung, stagnierende Wirtschaft; schlechte wirtschaftliche Situation; schlechter AM; Schließung von UN/Theater, sinkende Lebensqualität; Selb hat nicht viel zu bieten; 3x stagnierende Industrie; Überfragt; uninteressante Region für Fachkräfte, stagnierende Wirtschaft; Verkehrsanbindung (Autobahn); Ost-West-Verbindung (Keine Autobahn); öffentlicher Verkehr, Zugverbindung, Personennahverkehr, Infrastruktur; viele AK

viele AK, aber wenig qualifiziert; viele junge Leute gehen weg; Vogelstraußtaktik; Wegfall von Arbeitsplätzen, Wegzug von Fachkräften; Wende, Osterweiterung; wirtschaftliche Situation; Wohnumfeld günstiger, gute Rahmenbedingungen /Kultur/ für Kinder; zu viel Porzellanausbildung, Monostruktur; zu wenig Arbeitsangebote; zu wenig Arbeitskräfte; x zu wenig Arbeitsplätze; zu wenig Aufträge; zu wenig Betriebe in Region ansässig; Zusammenbruch der Porzellanindustrie”

Obwohl 70% der Befragten der Meinung sind, wer einmal die Region verlassen hat, wird wohl nicht wieder zurückkehren, gibt es auch für viele Unternehmen Grund zum Optimismus, auch wenn dieser verhalten ist. Einen Überblick über die Sicht der Unternehmen auf die Region gibt folgende Tabelle (alle Werte in %):

### Übersicht 3.7 Zustimmung und Ablehnung folgender Statements, Angaben in %

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiß nicht
Nach der Wiedervereinigung hat die Region Selb als Förderschwerpunkt (Stichwort Zonenrandgebiet) an Bedeutung verloren.	77	11	5	5	3
Nach 1990 profitierten die Unternehmen der Region vom Zustrom qualifizierter Fachkräfte aus Ostdeutschland.	24	19	32	19	7
Abwanderung und Fachkräftemangel sind ernsthafte Probleme bei der Weiterentwicklung und Erneuerung der Region.	73	13	9	5	-
Das geringe Lohnniveau ist einer der Hauptgründe für die Abwanderung von Arbeitskräften aus der Region.	21	16	33	29	1
Osteuropäische Arbeitskräfte werden für die Region Selb an Bedeutung gewinnen.	38	28	23	10	-
Die EU-Osterweiterung wird kurzfristig Arbeitsplätze kosten.	60	23	11	5	2
Die EU-Osterweiterung wird mittel- und langfristig wieder Beschäftigung bringen.	22	41	19	15	4
In der Zukunft wird sich die Diskrepanz zwischen den wirtschaftlich dynamischen Gebieten Bayerns und der Region Selb weiter verstärken.	44	29	18	9	-
Aufgrund des Fördergefälles zu Ostdeutschland haben wir im Standortwettbewerb kaum eine Chance.	55	24	15	6	1
Jedes Unternehmen in der Region kämpft für sich allein.	60	19	14	4	3
Durch die Entwicklungen in der Porzellanindustrie ist die Region regelrecht traumatisiert.	71	17	11	1	-
Die Region stellt sich oft schlechter dar, als sie in Wirklichkeit ist.	46	24	18	11	1
Aus der Stadtverwaltung kommen zu wenige Impulse, um die Region voran zu bringen.	27	24	16	27	6
Die Geldbereitstellung der Banken ist so restriktiv, dass wir in unseren Möglichkeiten, zu investieren und Arbeitsplätze zu schaffen, eingeschränkt sind.	52	18	13	9	8
Die Arbeitskräfte, die in den letzten 10 Jahren die Region verlassen haben, werden wiederkehren, sobald sich ihnen eine Perspektive bietet.	13	20	19	47	1
Wer hier erst mal weg ist und in den Wirtschaftszentren Bayerns und anderswo arbeitet und lebt, kommt nicht mehr zurück.	56	14	18	13	-
Der Strukturwandel in der Porzellanindustrie ist bewältigt und von vielen dynamischen Unternehmen gehen wieder positive Beschäftigungsimpulse aus.	8	19	37	36	-

Dass die Region wohl einige Vorzüge zu bieten hat, erschließt sich aus der Bereitschaft der Befragten, anderen Unternehmen zum empfehlen in Selb und Umgebung

zu investieren oder sich niederzulassen. Hierzu äußern sich nur 18 % negativ, wobei nur ganze 7 % davon generell abraten würden.

Die Region ist wohl trotz aller Unwägbarkeiten eine Empfehlung wert, wie nachfolgende Darstellung sichtbar macht, die die Fragestellung illustriert, ob man anderen empfehlen würde, sich in der Region als Unternehmen niederzulassen oder zu investieren:

**Tabelle 3.14 Empfehlung aus anderen Unternehmen sich in Selb nieder zu lassen, in %, Branchen (n=113)**

	Ja, unbedingt	Ja, unter Umständen	Nein, eher nicht	Nein, auf keinen Fall
Bausektor	17%	83%	-	-
verarbeitendes Gewerbe	39%	46%	-	15%
Handwerk	39%	29%	16%	13%
Handel	38%	50%	13%	-
öffentl. Dienstleistungen	60%	40%	-	-
private Dienstleistungen	44%	40%	12%	4%
<b>Gesamt</b>	<b>39%</b>	<b>43%</b>	<b>11%</b>	<b>7%</b>

**Tabelle 3.15 Empfehlung an andere Unternehmen, sich in Selb niederzulassen nach Altersgruppen, Angaben in % (n=113)**

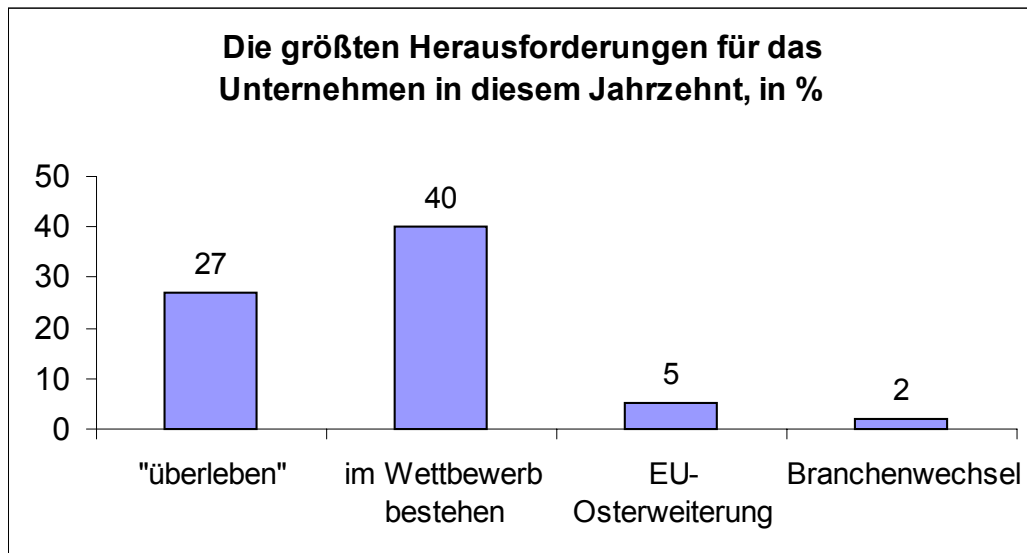
Alter kategorisiert	Ja, unbedingt "1"	Ja, unter Umständen "2"	Nein, eher nicht "3"	Nein, auf keinen Fall "4"	Durchschnittswert
bis 1945	29	50	14	7	2,0
1946-1955	36	42	15	6	1,91
1956-1965	50	36	10	5	1,69
1966 und später	29	54	4	13	2,0
Alle Befragten	39	43	11	7	1,86

Das durchaus ambivalente Bild, was man sich von der Region macht, setzt sich fort, wenn die Unternehmen zur Sprache bringen, was ihre größten Herausforderungen in der Zukunft sind. Hier ist eine durchweg pessimistische Sicht der Dinge anzutreffen.

Lediglich passiver Umgang mit der eigenen als schlecht empfundenen Lage zeichnet sich ab: 27 % der Unternehmen sehen ihre größte Herausforderung darin, zu überleben. Weitaus mehr, nämlich 40 % wollen schlicht und einfach im Wettbewerb bestehen und ihre derzeitige Position halten, und die EU-Osterweiterung kommt in den Betrachtungen so gut wie überhaupt nicht vor (5 %), auch wenn 44 % glauben, dass

dieser Markt in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Eigeninitiative und Innovation kommen nicht vor.

**Graphik 3.20 Zukünftige Herausforderungen für das Unternehmen (offene Nennungen kategorisiert), in %**



**Übersicht 3.8 Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen in diesem Jahrzehnt?**

**BAU**

bei der Produktherstellung konkurrenzfähig bleiben; Bestand halten, lohnende Aufträge bekommen; konstante Marktsituation zu halten; Qualitätsstandard halten, überleben; überleben

überleben; von Handwerksbetrieb zu Dienstleistungsbetrieb wandeln

**verarbeitendes Gewerbe**

überleben; angestrebtes Wachstum realisieren und festigen; Bestehen am Weltmarkt gegen; Billiglöhne aus Fernost; Entwicklungen in China, Konkurrenz aus Fernost; konkurrenzfähig bleiben

Kundenstruktur halten; Marktlücken füllen, vielleicht Wechsel von Porzellan auf Technik;

Personal optimieren; Standorte in Hochfranken erhalten; Standortnachteile in Deutschland durch Lohnkosten ausgleichen Produktivität; starkes Wachstum verkraften und fortführen; technologisch an der Spitze bleiben - bzw. an die Spitze kommen; technologischer Fortschritt des Unternehmens, im Wettbewerb bestehen

**Handwerk**

Überleben; Überleben. Überleben; am Markt bestehen bleiben, trotz Dumpingpreisen mithalten

am Markt zu bestehen; auf dem Markt zu bestehen; Aufträge bekommen, Fortbestand des Unternehmens gewährleisten; Bestand des Unternehmens; bestehen; dem steigenden Wettbewerb standhalten; Erhalt des Unternehmens am Markt; Erhalten des UN; EU-Osterweiterung bestehen; EU-Osterweiterung überstehen; gewisses Auftragspolster schaffen; im Bauwesen bestehen; Konkurrenzfähig bleiben, Standort halten; Leuten in Verwaltung zeigen wo's lang geht und dass es geht; Marktbehauptung trotz EU – Erweiterung; Politiker müssen erst etwas bewegen; Produktpalette erweitern, Kontakte knüpfen; Sozialkosten zu hoch, Eintritt Tschechien -> Überleben; trotz langjähriger Tätigkeit Treue der Kunden + Anforderungen gerecht werden; überleben sichern, Kundenstamm halten; überleben, Kundenstamm halten; überleben, umdenken da Pelze von grüner Regierung runtergeputzt werden; unabhängig vom Neubau bleiben (Türen- und Küchenrenovier-

zung ist Kerngeschäft); unabhängig vom regionalen Markt, überregional bekannt werden; weiterhin Nische halten; wirtschaftlich bestehen; zu überleben

#### **Handel**

Überleben, Überleben; Aktualität, Präsenz zeigen; alles was noch da ist verkaufen; am Markt bestehen, Fachkräfte bekommen; am Markt stabilisieren, zufrieden stellen der Kunden; besser preiswerter einkaufen, überleben; Dollar soll steigen wegen hoher Exportquote, neue Geschäftsfelder suchen; Eingliederung der Ostländer, richtige Entscheidungen treffen; EU Osterweiterung; EU Osterweiterung überstehen, Überleben; Gewinnung von Kunden; Herausforderungen hinter sich, steht kurz vor der Rente; Kundennähe behalten, neue Kunden gewinnen, mehr Leistung für weniger Geld; Kundenstamm halten; Marktposition; Stabilisierung des Mittelstandes, Überleben; steigende Umwelt und Arbeitsschutzanforderungen entsprechen, Ersatzstoffe finden, bleifrei gestalten; über die Kunden kommen; überleben, Entwicklung im Gesundheitswesen wird immer schlechter; überleben, Kundschaft halten; überleben, Schritt weiter zu kommen, sehr pessimistisch; Umsatz halten; Umsatz steigern, überleben; weiterhin mit Qualität überzeugen, Service verbessern, Kundenbindung

#### **Öffentliche Dienstleistungen**

europäisches Geschäft im Auge behalten, Mitarbeiterbindung; Gesundheitsministerium muss gute Gesetze machen, dann Chance auf dem Markt; gute Arbeit leisten; Umstellung auf Weltmarkt, Globalisierung, Flexibilität, Kreativität

#### **private Dienstleistungen**

Überleben; Überleben; Überleben; Überleben; Überleben; Überleben; Überleben; Überleben; EU Osterweiterung; "überleben" bei der vorhandenen Konkurrenz; allgemein schlechter Stimmung begegnen, Leute motivieren zu reisen; am Markt behaupten, überleben; Anpassung des Wohnungsbestandes; Bestand halten + Marktstabilisierung der Mobilfunkbranche; Bestandssicherung; Branchen Nischen finden, Marktpotentiale erhöhen; Bundesregierung; Fuhrpark erneuern, Werkstatt erweitern; im Wettbewerb bestehen, Kundenstamm halten und aufstocken; Level zu halten, mit der Technik mitgehen; Qualität erhalten; schlechte wirtschaftliche Lage, d.h. Kreditlage allg. schlecht – verbesserungswürdig; Sozialleistungen; überleben, Position halten; weiteres Standbein schaffen, wegen hoher Abwanderung

#### **Unternehmensbezogene Dienstleistungen**

Arbeitsplätze sichern/ Ertrag sichern; auf Markt gut bestehen können; bestehen und überleben

durch zukünftigen Binnenmarkt fällt UN weg; erfolgreiches Unternehmen bleiben; Gelegenheitsarbeit; in 2-3 Jahren überleben, danach wachsen, in Nord-Amerika und Osteuropa Fuß fassen; in der weitem Umsetzung der Firmenstrategie; zu lernen auf die ständig wechselnden Bedingungen zu reagieren -> Flexibilität; Kunden-Lieferanten-Bindung“

Wir fragten weiterhin, welche Akteure und Institutionen für die Entwicklung der Region eine positive oder negative Rolle spielen.

Besonders positive Noten wurden der regionalen Wirtschaftsförderung (86 %), wichtigen Unternehmen der Region (79 %), den Fachhochschulen und Universitäten (79 %) und der Stadtverwaltung (75 %) in Bezug auf die bisherige Entwicklung ausgestellt. Im besonders negativen Sinne werden die Gewerkschaften (75 %) und die Arbeitsämter (58 %) genannt.

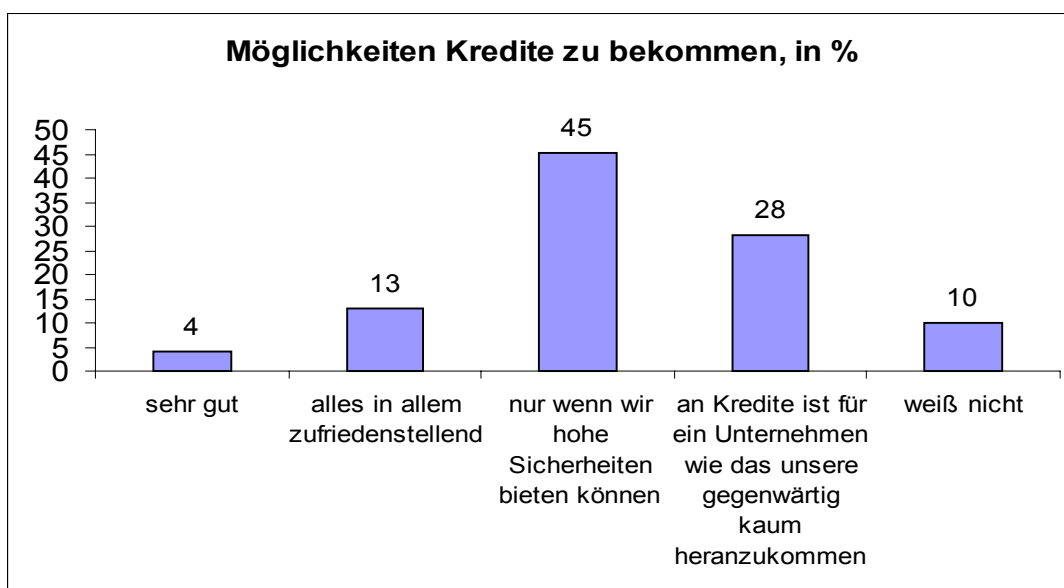
**Tabelle 3.16 Bedeutung von Institutionen für die Entwicklung der Wirtschaft in der Region**

	sehr positiv (1)	eher positiv (2)	eher negativ (3)	sehr negativ (4)	weiß nicht	Index
regionale Wirtschaftsförderung	29%	57%	11%	-	4%	<b>1,81</b>
Kammern	4%	37%	35%	10%	14%	<b>2,58</b>
Arbeitgeberverbände	6%	27%	40%	3%	25%	<b>2,52</b>
zentrale Unternehmen der Region	41%	38%	15%	-	6%	<b>1,72</b>
Landesregierung / Wirtschaftsministerium	12%	35%	38%	8%	8%	<b>2,24</b>
Fachhochschulen / Universitäten	21%	58%	11%	1%	9%	<b>1,91</b>
Arbeitsämter	3%	33%	43%	15%	6%	<b>2,76</b>
Stadtverwaltung	21%	54%	18%	6%	2%	<b>2,09</b>
Gewerkschaften	3%	9%	37%	38%	13%	<b>3,26</b>

Wichtig für Unternehmen ist ebenso, in welchem Maße es möglich ist, mittels Fremdkapital in Form von Krediten Investitionen tätigen zu können.

Den ansässigen Kreditinstituten werden dabei keine besonders guten Noten ausgestellt. Lediglich 4 % der Unternehmensvertreter sind der Ansicht, dass die Kooperationsbereitschaft der Banken und Sparkassen sehr gut sei und weitere 13 % bezeichnen die gängige Praxis immerhin als zufrieden stellend. Für 45 % der Unternehmen ist ein Kredit nur über hohe Sicherheiten zu realisieren und 28 % gehen gar davon aus, dass für sie ein Kredit faktisch unmöglich ist.

**Graphik 3.21 Einschätzung der Möglichkeit Kredite zu bekommen, in %**





Ganz wichtig für die Beurteilung eines Standortes und damit der Region ist die Frage nach Infrastruktur und anderen für Unternehmen wichtige Faktoren: ein Standort steht und fällt ja nicht allein von der Ausstattung des Straßennetzes, sondern ist ebenso in seiner Attraktivität etwa von Kooperationsmöglichkeiten mit Behörden, von der Kundennähe, von der Kostenstruktur für Personal und Abgaben oder aber von der Präsenz von Hoch- und Fachschulen abhängig. Mit unserem Standortprofil, welches die Verfügbarkeit bestimmter Faktoren ebenso erfragt wie die Bedeutung des Standortfaktors für das einzelne Unternehmen, ist es möglich, eine Einschätzung zu treffen, wo es Bedarf gibt und wo der Bedarf eher gedeckt ist.

Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass die Verkehrsanbindung, die Nähe zu Kunden, die Unterstützung durch Banken, niedrige Lohnkosten, die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und ein niedriger Energiepreis als wichtig eingeschätzt werden. Sehr wichtig ist den Unternehmen die Motivation und Qualifikation der Arbeitskräfte, wobei die Verfügbarkeit dieses Standortfaktors mit gut bewertet wird.

Die schlechteste Beurteilung bezüglich der derzeitigen Standortattraktivität erhalten die Faktoren Schienenanbindung und das Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln.

Die größten Diskrepanzen zwischen der Einschätzung der Wichtigkeit des Standortfaktors und dessen Verfügbarkeit betreffen das Straßennetz, die Unterstützung durch Banken und Versicherungen, die Lohnkosten, die Kosten für Energie, Abfall/ Entsorgung, Wasser/ Abwasser und in recht deutlicher Weise auch die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und die Motivation und Qualifikation der vorhandenen Arbeitskräfte.

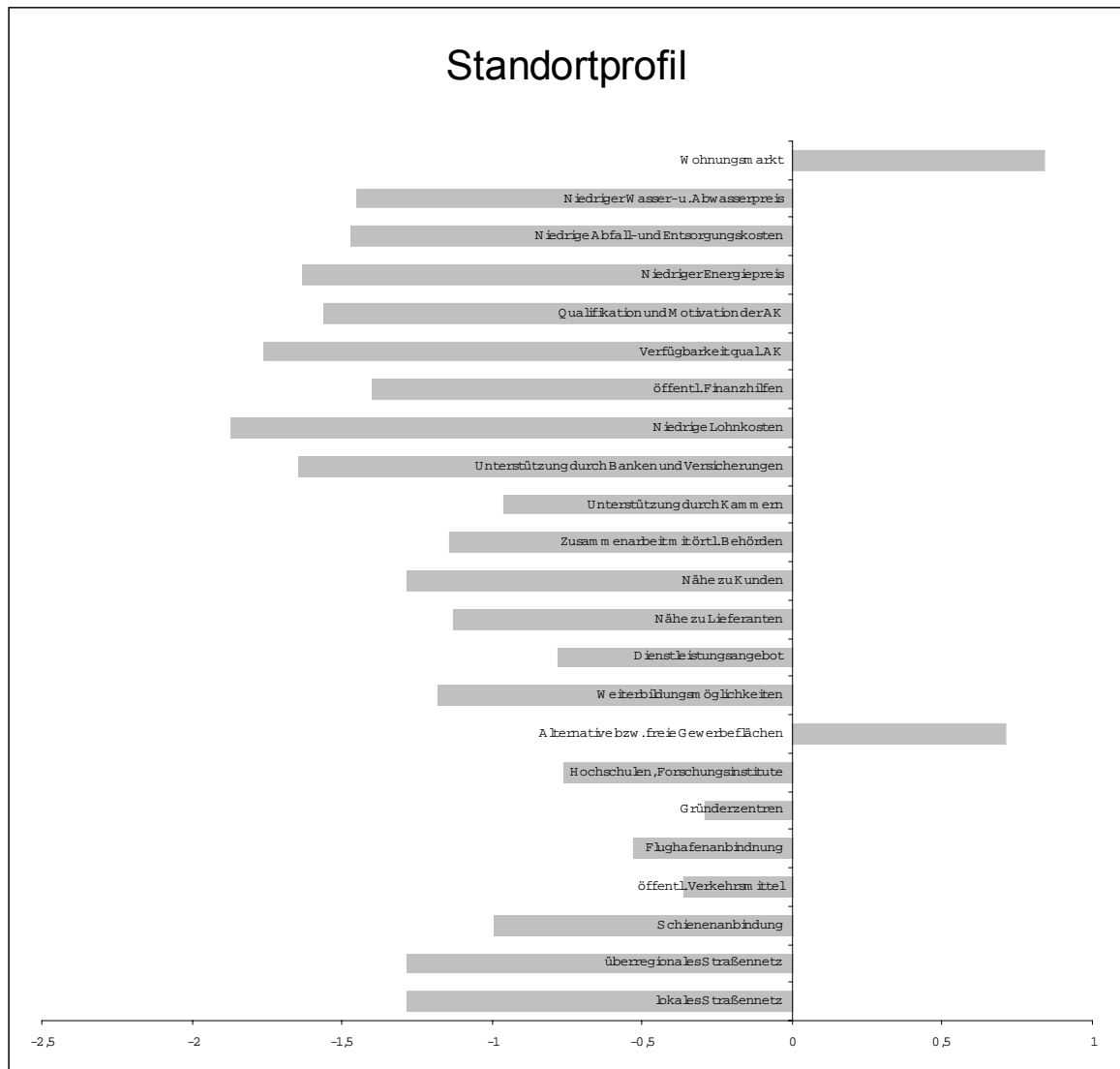
Der Wohnungsmarkt und das Angebot an alternativen Gewerbeflächen sind demgegenüber als hervorragend einzustufen.

**Tabelle 3.17 Standortprofil Selb (Soll-Index, Ist-Index und Berechnung der Differenz)\***

	Soll-Index	Ist-Index	Differenz
Verkehrsanbindung <i>lokales Straßennetz</i>	1,52	2,80	-1,28
Verkehrsanbindung <i>überregionales Straßennetz</i>	1,66	2,94	-1,28
Schienenanbindung	3,34	4,33	-0,99
Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln	3,32	3,68	-0,36
Flughafenanbindung	2,93	3,46	-0,53
Gründerzentren	3,19	3,48	-0,29
Hochschulen, Forschungsinstitute	2,51	3,27	-0,76

Alternative bzw. freie Gewerbeflächen	2,95	2,24	0,71
Weiterbildungsmöglichkeiten	2,08	3,26	-1,18
Dienstleistungsangebot	2,37	3,15	-0,78
Nähe zu Lieferanten	2,14	3,27	-1,13
Nähe zu Kunden	1,60	2,88	-1,28
Zusammenarbeit mit örtlichen Behörden	1,86	3,00	-1,14
Unterstützung durch Kammern (IHK,HWK)	2,48	3,44	-0,96
Unterstützung durch Banken & Versicherungen	1,88	3,52	-1,64
Niedrige Lohnkosten	1,80	3,67	-1,87
Öffentliche Finanzhilfen	2,40	3,80	-1,4
Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte	1,68	3,44	-1,76
Qualifikation und Motivation der Arbeitnehmer	1,33	2,89	-1,56
Niedriger Energiepreis	1,83	3,46	-1,63
Niedrige Abfallpreise, Entsorgungskosten	2,01	3,48	-1,47
Niedriger Wasser- und Abwasserpreis	2,07	3,52	-1,45
Wohnungsmarkt	2,79	1,95	0,84
<p>*Anmerkung: Soll-Index: 1=besonders wichtig; 2=eher wichtig; 3= teils/ teils; 4=eher nicht wichtig; 5= gar nicht wichtig</p> <p>Ist-Index: 1= ausgezeichnet; 2= sehr gut; 3= gut; 4= schlecht; 5= sehr schlecht</p> <p>Interpretation: Je negativer die Differenz ist, desto größer die Diskrepanz zwischen Notwendigkeit/ Wichtigkeit für die Unternehmen und Vorhandensein in der Region. Je positiver die Differenz ist, desto besser ist das Angebot in der Region im Vergleich zum Bedarf der Unternehmen.</p>			

**Graphik 3.22 Standortprofil Selbst (Abweichung des Ist-Zustandes vom gewünschten Soll-Zustand) Einschätzung durch die befragten Geschäftsführer**



Welche Branchen würden denn nach Meinung der Geschäftsführer zukünftig für die Region an Bedeutung gewinnen, welche verlieren, so unsere Frage?

Die einzelnen Branchen werden unterschiedlich bewertet, was deren künftige Bedeutung angeht. Insbesondere der Kunststoffindustrie (77 %), der Automobilzulieferung (73 %), der High-Tech-Branche (76 %), der Tourismus und Fremdenverkehr (64 %), der Dienstleistungsbranche und der Elektrotechnik werden künftig eine größere Rolle zugemessen.

An Bedeutung verlieren wird nach Ansicht der Befragten der Einzelhandel (70 %), die Keramik- und Porzellanindustrie (67 %) und die Textilherstellung (54 %).

**Tabelle 3.18 Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Wirtschaftsbereiche in Selb, in %**

	gewinnt an Bedeutung	verliert an Bedeutung	weder noch	weiß nicht
Keramik-/ Porzellanindustrie	10%	67%	22%	-
Kunststoffverarbeitung	77%	5%	11%	6%
Textilherstellung	10%	54%	33%	3%
Textilveredelung	35%	30%	29%	6%
Automobilzulieferung	73%	9%	17%	2%
Elektrotechnik	59%	13%	24%	4%
Maschinen- und Werkzeugbau	43%	26%	27%	4%
High-Tech-Branche	76%	5%	13%	6%
Dienstleistungssektor	59%	16%	22%	3%
Einzelhandel	15%	70%	14%	1%
Unternehmensnahe DL	52%	14%	31%	3%
Tourismus und Fremdenverkehr	64%	14%	22%	-

Die befragten Unternehmen gaben ebenso eine Prognose betreffs der zu erwartenden Entwicklung der Beschäftigung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen.

Mit einem Beschäftigungsaufbau wird besonders bei den privaten Dienstleistungen (70 %) und beim Fremdenverkehr (56 %) gerechnet. Für den Bausektor rechnet man mit dem heftigsten Beschäftigungsabbau (77 %), gefolgt von Handwerk (54 %), Handel (45 %) und verarbeitendem Gewerbe (43 %).

**Tabelle 3.19 Erwartete Entwicklung der Beschäftigung in den Wirtschaftsbereichen, (alle Befragten) in %**

	Aufbau	Abbau	bleibt gleich	weiß nicht
Bausektor	9%	77%	13%	-
Verarbeitendes Gewerbe	20%	43%	37%	1%
Handwerk	14%	54%	32%	-
Handel	16%	45%	38%	1%
Öffentliche Dienstleistungen	20%	37%	42%	2%
Private Dienstleistungen	70%	9%	19%	2%
Fremdenverkehr/ Gastgewerbe	56%	16%	26%	2%

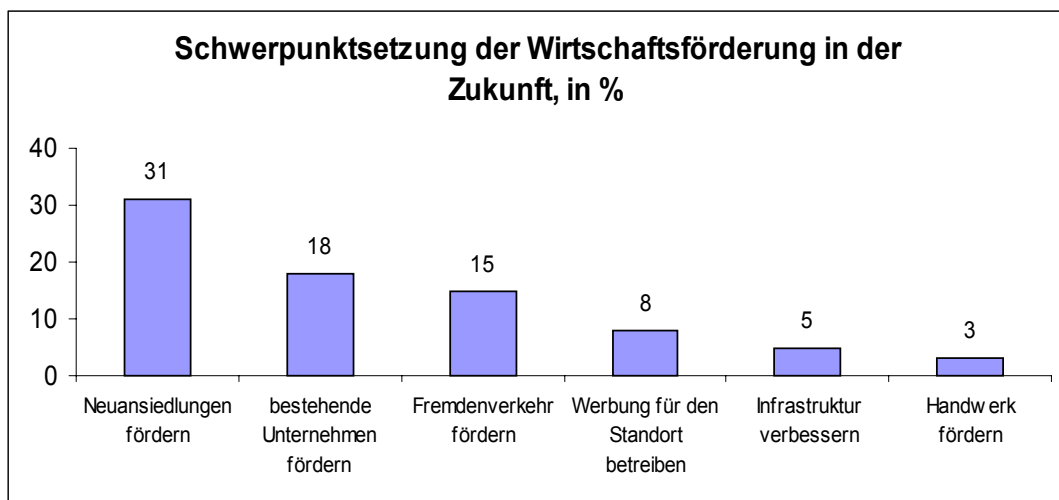
Wir wollten ferner wissen, wie die Repräsentanten der jeweiligen Wirtschaftszweige die Entwicklung in der eigenen Branche bewerten („Expertenurteil“). Interessanterweise fällt das „Expertenurteil“ kaum anders aus als das aller Befragten über die Zukunft der Branchen.

**Tabelle 3.20 Erwartete Entwicklung der Beschäftigung in den Wirtschaftsbereichen, (jeweilige Branchenvertreter), in %**

	Aufbau	Abbau	bleibt gleich	weiß nicht
Bausektor	-	71	29	-
Verarbeitendes Gewerbe	25	50	25	-
Handwerk	15	54	27	4
Handel	20	52	24	4
Private Dienstleistungen	73	9	18	-

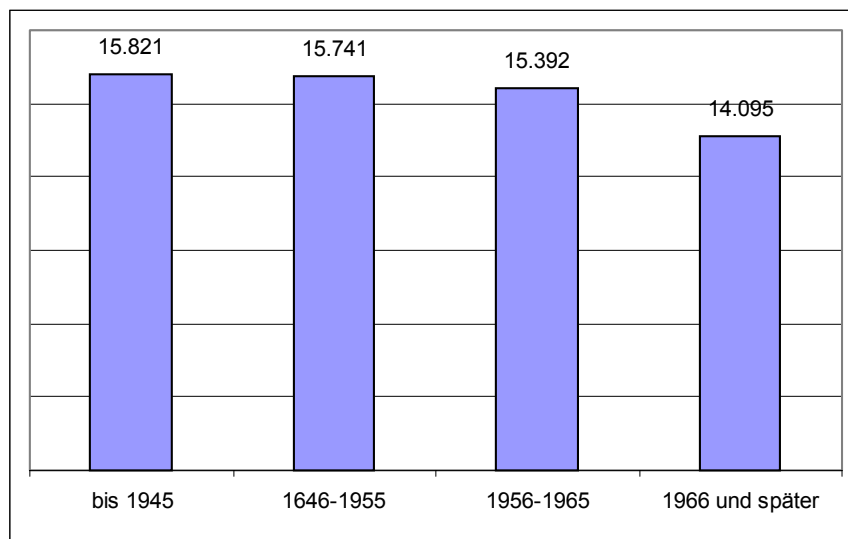
Um der Wirtschaftsstruktur der Region neue Impulse zu geben, setzen die Befragten unterschiedliche Schwerpunkte für die regionale Wirtschaftsförderung. 31 % befürworten eine aktive Ansiedlungspolitik, 18 % wollen die bereits ansässigen Unternehmen gefördert sehen, und für 15 % ist der Fremdenverkehr ein entscheidendes Element, um die Attraktivität der Region zu steigern. Um die weiter oben genannten Stärken Selbs zu betonen, sollte eine aktive Werbung für den Standort erfolgen, meinen 8 % der Befragten. Weniger relevant scheint die Verbesserung der Infrastruktur zu sein, denn nur 5 % wollen diese verbessert wissen.

**Graphik 3.23 Wo sollte zukünftig der Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung in der Stadt Selb liegen?, in %**



Wir wollten von unseren Befragten wissen, mit welcher Einwohnerzahl für die Stadt Selb sie im Jahr 2015 rechnen. Der größte Teil der 102 Unternehmer, die uns hierauf eine Antwort gegeben haben, rechnen mit einer weiteren Schrumpfung der Einwohnerzahl der Stadt Selb. Die meisten geben den Wert 15.000 an. Der exakte Durchschnittswert aller Angaben liegt bei **15.133**, wobei es altersbedingte Unterschiede. Je jünger die Befragten, desto stärker fällt die Erwartung einer weiteren Schrumpfung der Einwohnerzahl der Stadt Selb aus. Bei der jüngsten Gruppe der unter 36 Jährigen läuft die Schätzung auf rund 14.000 Einwohner hinaus.

**Graphik 3.24 Durchschnittswerte der erwarteten Einwohnerzahl der Stadt Selb im Jahre 2015 nach Altersgruppen (Geburtsjahre)**



Die objektiven Sozioökonomischen Bedingungen in der Stadt Selb sind deutlich besser als die Stimmung. Mit Blick auf Investorenpolitik und Jugendpolitik wäre es von großem Vorteil, vorhandene Standortpotentiale, wirtschaftlich sich gut entwickelnde Branchen und die Zufriedenheit von Unternehmern herauszustellen. Daran müssen Medien und öffentlich wirksame Akteure mitwirken.

### 3.6 Resümee und Ausblick

#### 3.6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Unternehmereinschätzungen

- Gesamteinschätzung der wirtschaftlichen Situation

Insgesamt zeigt sich zwar ein äußerst differenziertes Bild der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen in Selb - Die Wirtschaft ist in der Summe aber deutlich robuster, als es die durch die Porzellankrise ausgelöste psychologische „Traumatisierung“ nahe legt. Teile des verarbeitenden Gewerbes geben Anlass zum Opti-

mismus. Dies gilt insbesondere für die Kunststoffindustrie, Automobilzulieferer, die High-Tech-Branche, und die elektrotechnische Industrie. Auch im Tourismus, sowie in Teilen des Dienstleistungssektors werden Potentiale gesehen. Pessimismus ist zurzeit vor allem im Handwerk, dem Einzelhandel und Teilen der privaten DL anzutreffen. Demgegenüber rechnen sich die unternehmensbezogenen DL durchaus Zuwächse aus. Wenn man einen Blick auf die prognostizierten Beschäftigtenzahlen wirft, so gibt es keinen zwingenden Grund, von einem weiteren Rückgang der Beschäftigung auszugehen. Leichte Rückgänge im Handwerk und im Handel könnten durch Zuwächse bei den sehr selbstbewussten Industriebetrieben ausgeglichen werden. Die Unternehmen rechnen überwiegend mit stabilen Belegschaftszahlen und neigen sogar eher zu einem Zuwachs als zu einem weiteren Verlust an Personal in ihrem Unternehmen.

- Der optimistische Trend ist kein Selbstläufer - Ein enges Zeitfenster

Der vorhandene Wohlstand in der Region, die positiven Standortfaktoren, die Regionalverbundenheit und die offensichtlichen Erfolge in wichtigen Industriebereichen, sowie die identifizierten Chancen der Öffnung in die Märkte Mittel- und Osteuropas lassen zwar eine optimistische Prognose zu. Und auch die sich erholenden Branchen und die langfristig positive Bedeutung der EU-Osterweiterung könnten eine Positivdynamik auslösen.

Unter der Annahme eines entsprechenden Personalbedarfs dürfte die Humankapital- und Qualifikationsschwäche dann allerdings zu einem Hemmschuh der weiteren Entwicklung werden. Deutlich wird, dass die nächsten Jahre entscheidend sind. In den kommenden Jahren wird es darauf ankommen, die Standortfaktoren, zu denen die noch vorhandene qualifizierte und motivierte Arbeitnehmerschaft ebenso gehört, wie die gute kommunale Infrastruktur für Neuansiedlungen und einen Ausbau vorhandener Unternehmen zu nutzen. Gelingt dies nicht, werden diese positiven Standortfaktoren absehbar nicht mehr vorhanden sein. Auf die schöne Landschaft und die Heimatverbundenen der zahlenmäßig an Bedeutung gewinnenden älteren Einwohner von Selb allein wird man kein Entwicklungskonzept aufbauen wollen.

- EU-Osterweiterung

Die EU-Osterweiterung wird von den Unternehmensvertretern überwiegend eher noch skeptisch betrachtet. 60% der Befragten geben an, dass sie damit keine Chancen für das eigene Unternehmen verbinden. Nur 26% der Geschäftsführer glauben im Rahmen der EU-Osterweiterung neue Kunden und Märkte gewinnen zu können. Befürchtet wird dagegen von knapp der Hälfte der Befragten eine Verschärfung der Wettbewerbssituation durch das geringe Lohnniveau (47%) und

weitere Konkurrenz (9%). Knapp die Hälfte (44%) der Befragten, geht davon aus, dass der Mittelosteuropäische Markt in Zukunft für sie an Bedeutung gewinnen wird. Gegenwärtig kooperieren aber nur 12% der befragten Unternehmen mit tschechischen Kooperationspartnern. Diese Kooperationen beschränken sich dann auch auf reine Austauschbeziehungen am Markt, also Import (9%) und Austausch von Know How (18%). Eine gemeinsame Strategie zur Nutzbarmachung der bevorstehenden EU-Erweiterung kommt dagegen überhaupt nicht vor. In kurzfristiger Perspektive rechnet die Mehrzahl der Befragten mit einem (geringen) Verlust an Arbeitsplätzen. Man hofft allerdings auf einen lang- und mittelfristig positiven Beschäftigungseffekt.

- Fachkräfteentwicklung und Jugend/Nachwuchs

Abwanderung und Fachkräftemangel sind ernsthafte Probleme bei der Weiterentwicklung und Erneuerung der Region. Dieser Aussage stimmen 86 % der Befragten zu. Insbesondere das Arbeitsmarktangebot an gewerblichen Facharbeitern, Meistern, Vorarbeitern, Technikern, Ingenieuren und anderen Hochqualifizierten wird als problematisch angesehen. Ganz allgemein glauben 65 % der Befragten, dass es zukünftig schwerer werden wird, qualifiziertes Personal zu finden. Die auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte werden lediglich von 36 % der Befragten so eingeschätzt, dass sie den Anforderungen gerecht werden. Diese Anforderungen beziehen sich wiederum ganz gezielt auf Qualifikation (29 %) und Leistungsorientierung (47 %).

Un- und Angelernte werden in der Zukunft an Bedeutung verlieren, gut qualifizierte Leute dagegen bleiben nach wie vor begehrt. Den stärksten Bedeutungszuwachs werden die gewerblichen Facharbeiter (39 %), Meister und Techniker (25 %) haben (20 %). Den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wollen 48 % der Befragten zukünftig durch mehr Erstausbildung, durch mehr Aus- und Weiterbildung (46 %), flexiblere Arbeitszeiten (55 %) und durch die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (49 %) kompensieren. Gerade aber bei Aus- und Weiterbildung ist das Engagement der Firmen nicht sehr hoch. Lediglich 34 % der befragten Unternehmen bilden überhaupt aus. Die Ausbildungsquote beträgt über alle Firmen 5%, in der Industrie liegt sie bei 5,7 %, bei den Dienstleistungen deutlich darunter. Auch zukünftig denken nur 6 % der Unternehmen darüber nach, ihr Ausbildungsengagement zu intensivieren.

- Image der Region und Zukunftspotentiale der Region

Obwohl 88 % der Befragten der Meinung sind, dass nach der Wiedervereinigung die Region als Förderschwerpunkt an Bedeutung verloren hat, bei 79 % die Ansicht besteht, aufgrund des Fördergefälles zu Ostdeutschland im Standortwettbe-



werb keine Chance zu haben und immerhin 52 % angeben, in anderen Regionen Bayerns bessere Bedingungen vorzufinden, sind gleichzeitig 70 % der befragten Unternehmensvertreter der Meinung, dass sich die Region oft selbst schlechter darstellt, als sie in Wirklichkeit ist. Schwächen der Region macht man insbesondere an der Wirtschaftsstruktur und der wirtschaftlichen Lage fest (28 %). Dem folgen in der Problemhierarchie die Abwanderungs- und Fachkräfteproblematik (15 %), die Grenznähe und die Lage zum Osten (14 %), der Arbeitsplatzmangel (9 %), die schlechte Infrastruktur (8 %) und die mangelnde Flexibilität der Menschen in der Region.

Diesen Schwächen werden aber nicht zu vernachlässigende Stärken gegenübergestellt, so die guten und qualifizierten Arbeitskräfte (26 %), die hohe Lebensqualität (18 %), die günstige Lage und die Tradition der Region als Wirtschaftsstandort (je 9 %). Obwohl 70 % der Befragten der Meinung sind, wer einmal die Region verlassen hat, wird wohl nicht wieder zurückkehren, gibt es auch für viele Unternehmen Grund zum Optimismus, auch wenn dieser verhalten ist. Um der Wirtschaftsstruktur der Region neue Impulse zu geben, setzen die Befragten unterschiedliche Präferenzen der Schwerpunktsetzung der regionalen Wirtschaftsförderung. 31 % befürworten eine aktive Ansiedlungspolitik, 18 % wollen die bereits ansässigen Unternehmen gefördert sehen und für 15 % ist der Fremdenverkehr ein entscheidendes Element, um die Attraktivität der Region zu steigern. Um die genannten Stärken Selbs zu betonen, sollte eine aktive Werbung für den Standort erfolgen. Weniger relevant scheint die Verbesserung der Infrastruktur zu sein, denn nur 5 % wollen diese verbessert wissen. Der regionalen Wirtschaftsförderung, wichtigen Unternehmen der Region, den Fachhochschulen und Universitäten und der Stadtverwaltung werden in Bezug auf die bisherige Entwicklung besonders positive Noten ausgestellt. Die objektiven Sozioökonomischen Bedingungen in der Stadt Selb sind deutlich besser als die Stimmung. Mit Blick auf Investorenpolitik und Jugendpolitik wäre es von großem Vorteil vorhandene Standortpotentiale, wirtschaftlich sich gut entwickelnde Branchen und die Zufriedenheit von Unternehmern herauszustellen.

### Übersicht 3.9 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Die wirtschaftliche Lage und die Perspektiven der Unternehmen in Selb sind deutlich besser, als es der allgemeinen Stimmung entspricht.
- Die Region verfügt über eine Reihe ausbaufähiger Standortfaktoren, es sind Freiflächen vorhanden für Gewerbeansiedlungen, die Kostenstruktur für Bauvorhaben ist günstig.
- Die wirtschaftlichen Perspektiven legen keinen (dramatischen) Rückgang der Beschäftigtenzahlen nahe – Im Gegenteil: Mittel- und Langfristig kann die Region unter anderem von der EU-Osterweiterung sogar profitieren.
- Im Schatten der Porzellankrise haben sich zum Teil hoch moderne Industrien und Dienstleistungsanbieter etabliert, die zukünftig von hohen Zuwächsen bei der Umsatz- und Personalentwicklung ausgehen.
- Die Region verfügt immer noch über qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte, das Lohnniveau ist niedriger als in den Verdichtungsräumen Bayerns.
- Negativ ist zu bewerten, dass die gegenwärtige Stagnation auf dem Arbeitsmarkt den Abwanderungstrend verstärkt.
- Die Investitionen in das Humankapital sind insgesamt zu gering, insbesondere die Ausbildungsquoten stellen kein gutes Signal an die junge Generation dar.
- Hinsichtlich der Sicherung der Chancen der EU-Osterweiterung unternehmen die Betriebe gegenwärtig noch zu wenig.
- Die Region muss die gegenwärtig noch vorhandenen Standortstärken (Lebensqualität, gute Kultur- und Vereinsinfrastruktur, Wohlstandsniveau, Qualifikation der Beschäftigten) nutzen, um eine „Imagewende“ einzuleiten.
- Gelingt es nicht, den Standort attraktiver darzustellen, könnte insbesondere der (drohende) Ingenieurmangel die weitere Dynamik der neuen Hoffnungsträger in der Region (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektrotechnik, Kunststoffverarbeitung und High-Tech-Industrie) ausbremsen.

#### 3.6.2 Resümee

Mit Blick auf das vergangene Jahrzehnt hatten wir anfänglich drei Szenarien entwickelt, die mögliche zukünftige Entwicklungen der Wirtschaft in der Stadt Selb beschreiben. Wir unterscheiden eine optimistische (Szenario 1) und eine pessimistische Variante (Szenario 3) und eine neutrale Variante (Szenario 2).

### 1. Konsolidierungsszenario

Der Rückgang der Beschäftigten in der Porzellanindustrie ist weitgehend abgeschlossen. Die verbleibenden Firmen können sich durch neue Marketingkonzepte und hohen Technologiestandard behaupten und attraktive Beschäftigung sichern. Andere Industriebranchen wie Automobilzulieferer, Werkzeugbau, Kunststoffverarbeitung, Elektrotechnik sowie High-Tech-Firmen könnten an Beschäftigung hinzugewinnen. Auch in Teilen des Dienstleistungsgewerbes vor allem den unternehmensnahen Anbietern sind weitere Zuwächse in moderaten Größenordnungen denkbar. Denkbar ist auch, dass die Verluste in der Bauwirtschaft und dem Handwerk nicht so dramatisch ausfallen, wie gegenwärtig befürchtet wird. In diesem optimistischen Szenario würde die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nicht weiter sinken, die Gründe für Abwanderung würden schwächer und junge qualifizierte Fachkräfte stünden dem regionalen Arbeitsmarkt weiterhin zur Verfügung. Allerdings setzt dieses Szenario stärkere Investitionen in die Humankapitalbasis der Firmen voraus, als sie gegenwärtig getätigt werden.

### 2. Stabilisierungsszenario

Anders als im Konsolidierungsszenario wird in dieser Projektion mit einem leichten Rückgang der Beschäftigung gerechnet. Die wenigen Firmen des verarbeitenden Gewerbes, die auf Wachstum ausgerichtet sind, melden nur geringen zusätzlichen Personalbedarf, während die Porzellanunternehmen weiter leicht schrumpfen. Insgesamt stabilisiert sich die Wirtschaft auf niedrigerem Niveau, dabei könnte etwa 10 % der heutigen Arbeitsplätze wegfallen, vor allem im Handel und dem Handwerk. In diesem Szenario wird insgesamt mit einem negativen Beschäftigungssaldo durch die EU-Osterweiterung gerechnet. Die Bevölkerungsstruktur würde durch einen weiteren Trend zur Überalterung und einem leichten aber stetigen Abwanderungstrend geprägt sein. Insgesamt aber werden der vorhandene Wohlstand in der Region und die Standortvorteile (Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Motivation der Arbeitskräfte, hohe Lebensqualität, Natur und Landschaft) dafür sorgen, dass die Region insgesamt stabil bleibt.

### 3. Negativ-Szenario

Eine regionale Abwärtsentwicklung könnte zustande kommen, wenn die wenigen dynamischen Branchen keine weitere Expansion am Standort Selb vorsehen, aber zugleich weitere Beschäftigungsverluste in der Porzellanindustrie zu verzeichnen sind. Eine weiterhin stark sinkende Bevölkerung und verstärkte Abwanderung der jungen Qualifizierten und der gut situierten Familien führt zu

einer deutlichen Verringerung der Nachfrage nach Handelsartikeln und Dienstleistung. Auch das Handwerk und die Bauwirtschaft wären dann dramatisch negativ betroffen. Eine Verfestigung des Negativ-Images der Region als „Altersheim“ und wenig zukunftsorientierter Industriestandort könnte dann auch stimmungsmäßig einen Teufelskreis in Gang bringen, der weitere Abwanderung, Fachkräfteengpässe, zugleich hohe Arbeitslosigkeit bei den gering qualifizierten Arbeitskräften bewirkt. In einem solchen Szenario würden alle Wirtschaftsbereiche negative Beschäftigungszahlen aufweisen. Die Verringerung der Erwerbstätigenzahlen um mehr als 20 % wäre denkbar. Dieses Szenario wird gestützt durch die Prognose eines weiteren starken Rückgangs der Einwohner um 3.000 Personen bis 2015. Das Gefälle zu Bayern wird wachsen, die Attraktivität der Region für junge Menschen wird eher zurückgehen. Fachkräfteengpässe und Überalterung der Belegschaften könnten zu einem schweren Standorthandicap werden, der eine positive Trendwende eher unwahrscheinlich macht.

Aufgrund unserer Befunde (Erwartungen der Unternehmen), der objektiv vorhandenen Standortstärken sowie der Erwartung, dass die handelnden Akteure in der Region die indizierten Problemlagen bearbeiten können, halten wir Szenario 1 für möglich, Szenario 2 für denkbar.

## 4 Konsequenzen für Stadtentwicklung und Kommunalpolitik

Aus sozioökonomischer Sicht sehen sich die Kommunen zunehmend mit drei großen Herausforderungen konfrontiert: Erstens hat die sich weiter ausbreitende technologische und finanzpolitische Globalisierung dem sektoralen und regionalen Strukturwandel beschleunigt und den Anpassungsdruck erhöht. Davon sind vor allem diejenigen Gemeinden betroffen, deren Wirtschaft auf einer begrenzten Anzahl sei es ressourcenorientierten, sei es arbeitsintensiven Produktionen basiert, die sich dort zu Zeiten der Vollbeschäftigung angesiedelt hatten und nun nicht mehr gegenüber importierten Produkten wettbewerbsfähig sind. Zweitens hat sich die kommunale Finanzkraft in den vergangenen Jahren zunehmend verschlechtert. Die Gründe hierfür liegen nicht in kurzfristigen Faktoren begründet und beziehen sich sowohl auf die Einnahme- als auch auf die Ausgabenseite. Drittens belastet Überalterung und strukturelle Langzeitarbeitslosigkeit zunehmend die Kommunen.

Daraus folgt, dass insbesondere die Kommunen in peripheren Regionen nach Strategien suchen müssen um (a) die Effizienz ihrer Finanzpolitik zu erhöhen, (b) gezielter als bisher Prioritäten in denjenigen Bereichen zu setzen, die nicht durch Pflichtaufgaben gebunden sind, (c) die beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen zu erhöhen sowie die unternehmerische Innovationsfähigkeit und –bereitschaft zu mobilisieren, (d) die privaten Haushalte und Unternehmen stärker in kommunale Aufgaben einzubinden (intra-kommunale öffentlich-private Zusammenarbeit), (e) durch inter-kommunale Kooperation Synergiepotentiale zu erschließen und dadurch die Effektivität und Effizienz der kommunalen Dienstleistungen zu erhalten bzw. zu erhöhen.

In diesem Zusammenhang ist erstens eine neue Qualität der Bestandpflege der vorhandenen Unternehmen mit ihren Produktionskapazitäten erforderlich. Dies bedeutet vor allem die (Weiter-) Entwicklung eines Dialogs zwischen den Verantwortlichen für die kommunale Wirtschaftspolitik und den unternehmerisch Tätigen, der im Sinne eines Frühwarnsystems in der Lage ist, gemeinsam kritischen Entwicklungen präventiv entgegenzutreten. Zweitens sind Anstrengungen zu intensivieren, die Wirtschaftsstruktur der Gemeinden zu diversifizieren und die Abhängigkeit von wenigen Unternehmen durch Neugründungsvielfalt zu verringern. Drittens schließlich sind interkommunale Netzwerke zu bilden. Diese sollen dazu dienen, kommunale Einrichtungen und technische Ausrüstungen gemeinsam zu nutzen, den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen gemeinsam zu organisieren sowie stärker Gemeinde übergreifend zu planen und sich auch anderweitig mehr als bisher abzustimmen.

Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass eine Gruppe von Unternehmen die EU-Osterweiterung in ihrer Tragweite nur unzureichend wahrnehmen, eine andere

den damit verbundenen Herausforderungen und Risiken abwartend oder sogar hilflos gegenübersteht, und eine dritte zwar Chancen sieht, diese aber noch nicht zufrieden stellend nutzt.<sup>1</sup> Hier besteht deshalb ein Aufklärungs- Sensibilisierungs- und Betreuungsbedarf bei den Unternehmen in Selb.

Es erscheint deshalb sinnvoll, ein Unternehmens-Coaching im Hinblick auf die EU-Osterweiterung einzusetzen, dass in unmittelbarem Dialog mit einer Interessenvertretung der lokalen Wirtschaft (öffentliche private Partnerschaft) dazu beiträgt, die Unternehmen zur Wahrnehmung der Chancen der EU-Osterweiterung zu motivieren und zu mobilisieren sowie bei Kooperationsprojekten zu begleiten. Ein solches praktisch orientiertes Coaching ist in Ansätzen bereits von den Kammern in Angriff genommen worden, sollte jedoch intensiviert und auf eine lokale Basis gestellt werden. Die bayerische Landesregierung könnte hier ein geeignetes Instrument für ihre Politik zur Förderung der Grenzregionen erschließen.

Im Rahmen ihres neuen Stadtentwicklungskonzeptes könnte die Gemeinde folgende Initiativen einleiten bzw. die bereits bestehenden Aktivitäten verstärken:

- die Organisation von Gesprächsrunden zu denen sich die wirtschaftlichen Akteure der Stadt treffen, mit dem Ziel, diese zur Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten, regionaler Wirtschaftskreisläufe und Branchenkooperationen (Cluster) anzuregen
- die Ermittlung des Bedarfs und des Angebots von Lehrstellen durch engere Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen
- die gezielte Einbeziehung lokaler Unternehmen in die Durchführung öffentlicher Förderprogramme (Städtebauförderung, Dorferneuerung, Leader+ etc.)
- die Erschließung der natürlichen und kulturellen Ressourcen für die Entwicklung des Tourismus
- die Mobilisierung der Bevölkerung und Wirtschaft für eine tragfähige Entwicklung (Agenda 21) durch Verbreitung umweltverträglicher Verfahren und Produkte und deren Bedarfsdeckung durch lokale Unternehmen (z.B. energetische Funktion der Land- und Forstwirtschaft, Landschaftspflege, Anbau biologischer Produkte und deren lokale Vermarktung etc.) und schließlich
- die Verhinderung von Kapitalvernichtung durch adäquate Nutzung der leer stehenden Gebäude entsprechend der oben gemachten Vorschläge (arme und alte Menschen, junge Familien mit Kindern).

---

<sup>1</sup> Zu diesem Ergebnis kommen auch eine Reihe anderer Studien, wie zum Beispiel die von den Kammern in ihren jeweiligen Grenzregionen durchgeführten Mitgliederumfragen.