

Wiebke Lang

Julia Rippe

**Entwicklungstendenzen in  
der Fischwirtschaft:  
Chancen und Risiken für  
den Standort Cuxhaven**



Herausgeber:

© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen

Forschungseinheit  
Regionaler und Sektoraler Strukturwandel  
Wiebke Lang  
Tel.: 04 21/218-7273  
wlang@iaw.uni-bremen.de

Kostenbeitrag:

3,00 € + Versandkostenpauschale  
bei Frau Sigrid Hirschhausen  
Tel.: 04 21/218-3407  
sigrid@iaw.uni-bremen.de

1. Auflage 2006  
ISBN-Nr.: 3-88722-663-1

Wiebke Lang  
Julia Rippe

**Entwicklungstendenzen in der Fischwirtschaft:  
Chancen und Risiken für den Standort Cuxhaven**

Gutachten im Auftrag der  
Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven,  
DGB Elbe-Weser und Niedersachsen Ports



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung, Fragestellungen und empirische Vorgehensweise	4
<b>2</b>	<b>Ergebnisse der Expertenbefragung</b>	<b>7</b>
2.1	Beschäftigungsentwicklung und Arbeitskräftepotenzial	10
2.2	Kostenstrukturen	11
2.3	Kooperationen	12
2.4	Anforderungen an die Politik	12
<b>3</b>	<b>Die Standortkosten im Vergleich</b>	<b>15</b>
3.1	Arbeitskosten, Arbeitsproduktivität und Lohnstückkosten	16
	<i>Niveau und Entwicklung der Durchschnittslöhne</i>	16
	<i>Arbeitskosten</i>	17
	<i>Arbeitsproduktivität</i>	20
	<i>Entwicklung der Lohnstückkosten im Vergleich</i>	21
3.2	Steuern	23
3.3	Grundstücks- und Mietkosten	24
3.4	Energie, Wasser und Abwasser	26
3.5	Die Fisch verarbeitende Industrie im Ländervergleich	28
<b>4</b>	<b>Argumente für und gegen den Standort Cuxhaven</b>	<b>31</b>
4.1	Argumente für den Standort Cuxhaven im Vergleich zu Polen und den Baltischen Ländern	32
	<i>Grundstückskosten und Miete</i>	32
	<i>Qualifikation und Verfügbarkeit von Arbeitskräften</i>	32
	<i>Verkehrsinfrastruktur und Zuliefernetzwerke</i>	33
4.2	Argumente gegen den Standort Cuxhaven im Vergleich zu Polen und den Baltischen Ländern	34
	<i>Löhne</i>	34
	<i>Steuern</i>	35
	<i>Kosten für Energie/Wasser/Abwasser</i>	36
<b>5</b>	<b>Ansätze für Handlungsstrategien</b>	<b>37</b>
5.1	Handlungsfeld Kosten	38
	<i>Stabilisierung und Senkung von Energiekosten</i>	38
	<i>Einkaufsverbund Rohware</i>	40
5.2	Handlungsfeld Kompetenzen	43
	<i>Regionale Direktvermarktung</i>	43
	<i>Lebensmittellogistik</i>	47
5.3	Resümee	49
	<b>Literatur</b>	<b>51</b>

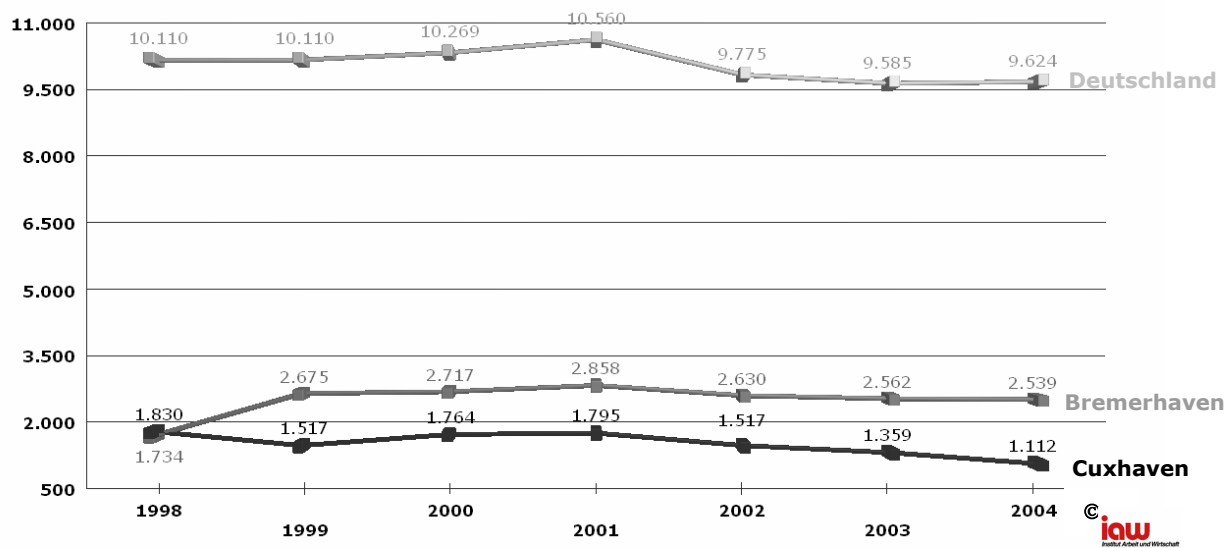


## 1 Ausgangslage

Die Fischwirtschaft hat für Cuxhaven neben dem Tourismus und der Hafenwirtschaft die größte wirtschaftliche Bedeutung. 2004 waren insgesamt 1.112 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Bereich der Fischverarbeitung und 135 in der Fischerei und Fischzucht tätig. In Cuxhaven sind mit Appel Feinkost GmbH & Co. KG (mit gut 400 Beschäftigten) und Lysell GmbH & Co. KG (mit knapp 170 Beschäftigten) zwei große Fischproduzenten ansässig. Die Neue Preisler & Schneider GmbH (mit 120 Beschäftigten), Nermerich Feinkost GmbH (ca. 80 Beschäftigte), Icefresh GmbH (knapp 20 Beschäftigte) und der Hersteller von Marinaden und Fischfeinkost Dahlhoff Feinkost GmbH (ca. 35 Beschäftigte) bilden die mittelständische Unternehmenslandschaft am Standort. Daneben hat die Kutterfisch-Zentrale GmbH als einziges in Deutschland verbliebenes Hochsee Fischfang Unternehmen mit vier Hochseekütern ihren Sitz in Cuxhaven. Insgesamt befinden sich rund 31 Betriebe in Cuxhaven, die Fisch fangen oder verarbeiten. Der größte Teil zählt dabei zu den kleinen und Kleinstunternehmen mit unter 20 Beschäftigten. Deutlich mehr Betriebe in der Stadt sind über Zuliefer- und Dienstleistungsbeziehungen mit der Fisch verarbeitenden Industrie verbunden und tragen somit auch zur Wertschöpfung und Beschäftigung in der Fischwirtschaft bei. Dabei handelt es sich zum großen Teil um spezialisierte Speditionen und Kühlhäuser. Allerdings finden sich auch Maschinen und Anlagenbauer oder Kunststoff und Metall verarbeitende Unternehmen der Verpackungsindustrie (ca. 450 beschäftigte).

Die Fischwirtschaft bildet in Cuxhaven demnach nicht nur einen der wichtigsten Arbeitgeber, sondern auch einen Wirtschaftsbereich, in dem die Stadt ausgeprägtes Kompetenzprofil aufweist. Dieses Profil ist jedoch durch die rückläufige Entwicklung in der Fischwirtschaft im Allgemeinen und in Cuxhaven im Besonderen bedroht. Waren 1998 noch beinahe ein Viertel der Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes allein in der Fischverarbeitung tätig, so sind es 2004 nur noch 17,5 Prozent.

**Abbildung 1-1: Beschäftigungsentwicklung in der Fisch verarbeitenden Industrie im Vergleich**



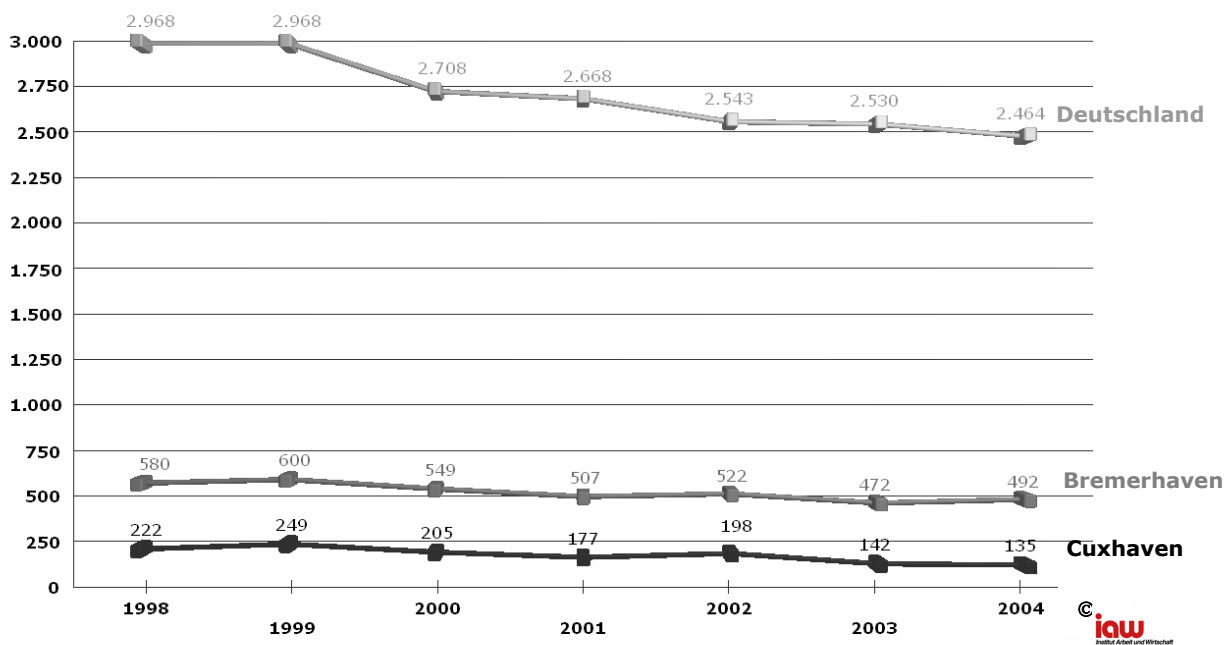
Quelle: /STALA05/, /NLS/, /AA05/

Der Beschäftigungsrückgang fällt dabei im Landkreis Cuxhaven im Vergleich zu anderen Standorten besonders stark aus, wie Abbildung 1-1 deutlich macht.

Cuxhaven hat seit 1998 beinahe 40 Prozent der Arbeitsplätze in der Fisch verarbeitenden Industrie verloren, während im Bundesdurchschnitt nur knapp 5 Prozent verloren gegangen sind. Die gesamtdeutsche Entwicklung ist dabei stark von der Situation in Bremerhaven geprägt, wo ein Viertel der Beschäftigten des Wirtschaftsbereiches tätig ist. Bremerhaven konnte diese starke Position in den letzten fünf Jahren, insbesondere durch die Diversifizierung innerhalb der Lebensmittelproduktion, halten. Cuxhaven stellt dagegen mit bundesweit 11,6 Prozent der Beschäftigten 6,5 Prozent weniger als noch 1998.

Ebenso ungünstig stellt sich die Entwicklung der Beschäftigung im Fischfang dar, obwohl Cuxhaven inzwischen den einzigen verbliebenen Hochseefischereistandort an der Nordsee stellt (vgl. Abbildung 1-2).

**Abbildung 1-2: Beschäftigungsentwicklung in der Fischerei im Vergleich**



Quelle: /NLS/, /AA05/

Für die schlechte Entwicklung in der Fischwirtschaft sind mehrere Faktoren ausschlaggebend.

Die Nachfrage nach Fischprodukten gemessen am Pro-Kopf-Verbrauch ist in den letzten Jahren weitgehend stabil bei rund 14 kg geblieben. Bei einem derzeitigen welt-durchschnittlichen Verbrauch von 16,1 kg pro Kopf geht das Hamburger Fischinfor-mationszentrum hier sogar noch von einem Steigerungspotenzial in Deutschland aus /FIZ04/. Allerdings übt der Einzelhandel einen erheblichen Preisdruck auf die gesamte Lebensmittelindustrie aus. Die anhaltende europaweite Konsolidierung des Einzelhan-dels führt zu einer erheblichen Konzentration von Marktmacht. Einzelne Händler sind in der Lage, Preise und Handelsbedingungen zu diktieren. Steigende Produktionspreise

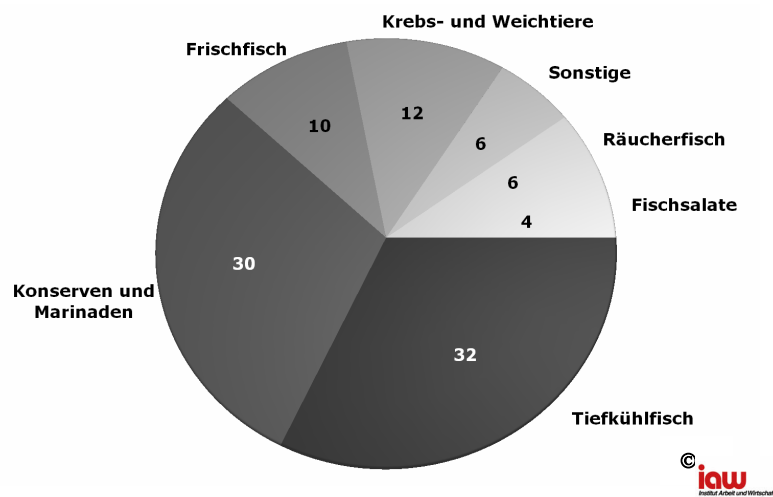
können kaum noch an die Kunden weitergegeben werden. Die deutsche Lebensmittelindustrie schätzt daher ihre Zukunftsaussichten eher schlecht ein /KPMG00/.

Für die Fisch verarbeitende Industrie stellt sich dieses Problem besonders dramatisch dar. Obwohl der Einzelhandelspreisindex hier in den letzten vier Jahren mit 12,5 Prozent stärker als im übrigen Lebensmittelbereich gestiegen ist, reichte das bei weitem nicht aus, um den Anstieg der Erzeugerpreise um fast das Doppelte auszugleichen /FIZ04/.

Trotz der mäßigen Zukunftsaussichten im Allgemeinen werden die Wachstumsaussichten z. B. für Functional Food jedoch sehr positiv eingeschätzt. In einer Studie von KPMG beurteilen 90 Prozent der befragten Geschäftsführer die Wachstumsperspektiven als gut bis hervorragend. Ebenso wird der Bereich gesundheitsbewusster Fertig- und Halbfertiggerichte positiv beurteilt. Dosenkonserven dagegen werden nur noch schlechte Aussichten beschieden.

Diesen Trend zeigt der Fischverbrauch in Deutschland jedoch bisher noch nicht, wie Abbildung 1-3 zeigt.

**Abbildung 1-3: Verteilung des Pro-Kopf-Verbrauchs auf Produktbereiche 2003 (in %)**



Quelle: /FIZ04/

Tiefkühlfisch und Konserven machten 2003 zusammen über 60 Prozent des gesamten Verbrauchs an Fischerzeugnissen aus. Hier hat der Verbrauch in den letzten Jahren auch anteilmäßig zugenommen, was in erster Linie auf Zuwächse im Tiefkühlbereich zurückzuführen ist. Bei den Konserven sind es vor allem die Heringskonserven, die einen großen Anteil ausmachen. Frischfisch dagegen steht erst an vierter Stelle und sein Anteil ist in den letzten drei Jahren gesunken.

Die beiden in Cuxhaven ansässigen Großbetriebe mit ihren ca. 580 Beschäftigten stellen vor allem Konserven her. Sie sahen sich bisher einem stabilen bis leicht wachsendem Markt gegenüber. Die Frischfischverarbeitung musste dagegen einem schrumpfenden Markt begegnen. Tiefkühlfischprodukte als wichtigster und wachsender Produktbereich spielen in der Fisch verarbeitenden Industrie in Cuxhaven keine Rolle.

Obwohl der Konservenfisch sich offensichtlich weiterhin gut absetzen lässt, sehen sich gerade hier die Unternehmen in starker Konkurrenz gegenüber Standorten in den neuen EU Ländern. Die polnische Fischverarbeitungsindustrie ist in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Die wichtigsten Erzeugnisse sind Fischkonserven sowie frisches und gefrorenes Fischfilet. In Litauen hat sich der Produktionsumfang allein zwischen 1998 und 2002 verdreifacht. Vor allem tiefgefrorener Fisch und Fischfilet werden von dort in die EU importiert /FIWI/. Deutsche Unternehmen eröffnen Produktionsbetriebe oder drohen mit Abwanderung dorthin. Dennoch verzeichnet die EU bisher noch immer einen deutlichen Handelsbilanzüberschuss gegenüber den osteuropäischen Ländern in Bezug auf Fischereierzeugnisse.

### **1.1 Zielsetzung, Fragestellungen und empirische Vorgehensweise**

Die Fischwirtschaft in Cuxhaven gerät durch Strukturveränderungen im Einzelhandel, Veränderungen von Konsumentenwünschen und -verhalten als auch durch die Konkurrenz zu osteuropäischen Standorten zunehmend unter Druck. Darüber hinaus werden auch in Nachbarregionen, wie etwa in Bremerhaven, verstärkt Anstrengungen unternommen, die Lebensmittel- und Fischwirtschaft als Cluster auszubauen und attraktivere Standortbedingungen zu schaffen. Dazu gehört vor allem die Förderung wissenschaftlicher Einrichtungen und Dienstleister zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit der Fisch verarbeitenden Unternehmen, die Verstärkung von Vernetzungen und Kooperationen zwischen den Unternehmen sowie der Ausbau bedarfsgerechter Ausbildungsgänge an der Hochschule Bremerhaven.

Cuxhaven bildet bisher nach Bremerhaven den wichtigsten Fischverarbeitungsstandort in Deutschland. Es stellt sich die Frage, wie die Unternehmen aber auch die Stadt und das Land Niedersachsen aufgestellt sind, um den oben geschilderten Veränderungen zu begegnen und eine wettbewerbsfähige Fischwirtschaft zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Um die Chancen und Risiken der Fischwirtschaft in Cuxhaven im Kontext externer Rahmenbedingungen abzuschätzen ist es notwendig, eine Branchenanalyse hinsichtlich der oben genannten Parameter durchzuführen. Schwerpunkte der Analyse bilden zum einen die grundlegenden Entwicklungstendenzen (Rohstoffversorgung, Produkte, Märkte) der Fischindustrie und zum anderen der Vergleich von Kostenstrukturen insbesondere mit osteuropäischen Standorten. Ziel der Analyse ist es, eine realistische Einschätzung der Situation und der Perspektiven der Cuxhavener Fischwirtschaft vorzunehmen und Ansätze für Handlungsstrategien zu finden, die zur Stabilisierung und Verbesserung der Lage der Fischwirtschaft beitragen können.

Im ersten Arbeitsschritt wird die Situation der Cuxhavener Fischwirtschaft analysiert. Sowohl objektive Rahmendaten der Unternehmen werden dazu herangezogen, als auch die subjektive Einschätzung der Unternehmen zu ihrer Situation, ihren Entwicklungsperspektiven und -strategien. Dazu sind Leitfaden gestützte, qualitative Expertengespräche mit maßgeblichen Akteuren der Cuxhavener Fischwirtschaft geführt worden. Kapitel zwei stellt die Ergebnisse der Expertengespräche dar. Die Wahrnehmungen und Einschätzungen der handelnden Akteure vor Ort sind von besonders großer Bedeutung für die Entwicklungsperspektiven des Standortes. Sie bestimmen im We-

sentlichen über die Akzeptanz und den möglichen Erfolg von Maßnahmen zur Stabilisierung der Fisch verarbeitenden Industrie.

In Ost- und Mitteleuropa sind es vor allem Polen und die drei Baltischen Länder Estland, Lettland und Litauen, die sich zu Hauptkonkurrenten für Investitionen an Standorten in den alten und neuen Bundesländern entwickeln. In Kapitel drei dieser Studie wird daher die Standortqualität der vier genannten Länder evaluiert und in Kapitel vier ihre Stärken und Schwächen in Relation zum Wirtschaftsstandort Deutschland - und hier insbesondere zu Cuxhaven - herausgearbeitet. Dazu ist sowohl eine Literatur- und Dokumentenauswertung vorgenommen worden wie auch eine umfassende Auswertung von statistischen Daten zu maßgeblichen Standortfaktoren. Dabei musste die unzureichende Datenlage insbesondere für die neuen EU-Mitgliedsländer berücksichtigt werden. Längere Zeitreihen zur Bestimmung von Entwicklungstendenzen waren so leider nicht realisierbar. Ebenso muss z. T. auf Daten für das verarbeitende Gewerbe als Näherungswerte zurückgegriffen werden, da eine tiefere Gliederung für die Fisch verarbeitende Industrie fehlt.

Kapitel vier stellt Handlungsansätze vor, die zur Stabilisierung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Cuxhavener Fischindustrie beitragen können. Dabei werden nicht nur die relativen Vorteile und Nachteile des Standortes gegenüber anderen berücksichtigt, sondern besonders auch die Bedürfnisse und Vorstellungen der Akteure vor Ort, wie sie in Kapitel zwei dargestellt sind.



## 2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Im Rahmen der Expertengespräche sind wichtige Akteure der Cuxhavener Politik, der Fischwirtschaft sowie fischwirtschaftliche Dienstleister befragt worden (vgl. Tabelle 2-1). 6 Fisch verarbeitende Unternehmen, bei denen knapp 75 Prozent aller Beschäftigten der Cuxhavener Fischwirtschaft tätig sind, wurden zur aktuellen Situation und den Entwicklungsperspektiven der Branche interviewt. In den befragten Betrieben der fischwirtschaftlichen Dienstleister sind am Standort Cuxhaven nochmals rund 471 Beschäftigte tätig.

**Tabelle 2-1: Gesprächspartner**

<b>öffentliche Interessenvertreter</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Fischwirtschaftliche Dienstleister</b>
<i>Agentur für Arbeit</i>	<i>Appel Feinkost GmbH &amp; Co. KG</i>	<i>Niedersachsen Ports GmbH &amp; Co. KG</i>
<i>Fischwirtschaftliche Vereinigung</i>	<i>Icefresh GmbH</i>	<i>Spedition Lühmann</i>
<i>Niedersachsen Ports GmbH &amp; Co. KG</i>	<i>Lysell GmbH &amp; Co. KG</i>	<i>Cuxhavener Kühlhaus GmbH</i>
<i>Deutsche Gewerkschaftsbund</i>	<i>Preisler &amp; Schneider Lebensmittelwerke GmbH (Geschäftsführung)</i>	<i>Vereinigte Fischmehlwerke Cuxhaven GmbH &amp; Co. KG</i>
<i>Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten</i>	<i>Preisler &amp; Schneider Lebensmittelwerke GmbH (Betriebsrat)</i>	<i>Deutsche Fischfang-Union GmbH &amp; Co. KG</i>
<i>Agentur für Wirtschaftsförderung</i>	<i>Dahlhoff Feinkost GmbH</i>	<i>Institut für Fischkunde Cuxhaven (Niedersächsisches Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit)</i>
	<i>Beeck-Feinkost GmbH &amp; Co. KG / Deutsche See GmbH &amp; Co. KG (Betriebsrat)</i>	

Nach Einschätzung der befragten Experten hat die Fischwirtschaft gegenwärtig noch immer herausragende Bedeutung für Cuxhaven und wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Sowohl weil Cuxhaven ein erhebliches Kompetenzprofil in diesem Bereich aufweist, aber auch aufgrund mangelnder Alternativen, wird der Sicherung und Stabilisierung der Branche große Bedeutung beigemessen. Andere Entwicklungspotenziale für Cuxhaven werden meist nur in der Hafenvirtschaft und im Tourismus gesehen. Vereinzelt nennen die Gesprächspartner aber auch die Blaue Biotechnologie und die Offshore-Windenergie. Viele Hoffnungen liegen auf einer Ausweitung des Standortmarketings. Klar ist aber auch, dass die einzelnen Betriebe große Anstrengungen unternehmen müssen, sowohl zur Reduzierung von Kosten als auch zur Verbesserung der Produktpalette, um im Wettbewerb zu bestehen.

Die alteingesessenen Unternehmen bewerten den Standort Cuxhaven überwiegend mäßig. Im Gegensatz dazu fallen Unternehmen, die sich erst kürzlich angesiedelt ha-

ben, bessere Urteile. Ihrer Standortwahl lag eine ganze Reihe von Standortfaktoren zugrunde: die am Standort vorhandenen Fischkompetenzen, das Überangebot qualifizierter und erfahrener Arbeitskräfte, wie auch die Unterstützung durch den Seefischmarkt (heute Niedersachsen Ports) und das Land Niedersachsen. Darüber hinaus bietet ihrer Ansicht nach der Standort Cuxhaven eine etablierte Adresse für die Produktion von Fisch mit einem guten Ruf vor allem für sein kompetentes Personal und seine lokalen Dienstleister (Kühlhäuser, Abwasserentsorgungsbetriebe etc.).

Einig sind sich die Experten darin, dass ein Standortvorteil darin besteht, sowohl Fischumschlag und als auch Fischverarbeitung in Cuxhaven anbieten zu können. Die Cuxhavener Fischunternehmen können dadurch beim Kauf der Rohware schneller reagieren.

Innerhalb Deutschlands muss sich der Standort Cuxhaven vor allem gegenüber Bremerhaven und Rostock durchsetzen. Für die Entscheidung zwischen den innerdeutschen Standorten sind jedoch vorwiegend betriebstechnische Faktoren ausschlaggebend.

Die befragten Unternehmen beurteilen mehrheitlich ihre gegenwärtige und zukünftige Auftragslage positiv. Das Fischgeschäft wird in erster Linie vom Verbraucherverhalten und der Rohwarenversorgung bestimmt. Hohe Qualität und Flexibilität der Produktion stellen die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren dar. Obwohl mit steigenden Umsätzen gerechnet wird, können diese nicht in steigende Gewinne umgesetzt werden. Preiserhöhungen bei der Rohware Fisch oder Zukäufe sind zumeist für steigende Umsätze verantwortlich. Die Unternehmenslandschaft ist derzeit stark von Fusionen und Zukäufen geprägt. Vor allem solche Betriebe, die stark von einem Kunden abhängig sind, werden aufgekauft. Auch für die Zukunft werden Fusionen und Übernahmen erwartet, um Synergieeffekte und Rationalisierungspotenziale weiter auszuschöpfen.

Der Wettbewerb hat sich durch die EU Erweiterung vor allem zu Polen und den Baltischen Ländern aufgrund ihres niedrigen Lohnniveaus und der besseren Fördergeldausstattung erheblich verstärkt. Allerdings weisen die in Osteuropa hergestellten Fischprodukte (noch) ein niedrigeres Qualitätsniveau auf. Gerade die Fisch verarbeitenden Unternehmen sind gezwungen, aufgrund des enormen Preisdrucks von Seiten des Handels alle Maßnahmen zur Kostensenkung auszuschöpfen. Die Verlagerung von Produktion bietet hier attraktive Möglichkeiten. Die Cuxhavener Unternehmen ziehen die Verlagerung von Produktion (steilen) zwar in Erwägung, realisieren sie aber größtenteils nicht. Dazu sind die Unternehmen auf die Unterstützung eines starken Geschäftspartners aus dem jeweiligen Land angewiesen. Auf entsprechende Beziehungen können die Unternehmen bisher jedoch nicht zurückgreifen. Die fischwirtschaftlichen Dienstleister, hier vor allem die Logistiker, ziehen nur eine Erweiterung von Aktivitäten an osteuropäischen Standorten in Erwägung. Aufgrund des Wettbewerbs aus den neuen EU-Mitgliedsländern wird befürchtet, dass in 10 Jahren keine Fischindustrie in Cuxhaven mehr ansässig sein wird.

Das Baltikum, ebenso wie Russland und die Ukraine werden zwar vereinzelt auch als potenzielle neue Absatzmärkte gesehen. Die Erschließung neuer Märkte stellt sich jedoch schwierig dar, da die landesspezifische Entwicklung in Bezug auf Geschmacksgeohnheiten und Fischartenauswahl berücksichtigt werden muss. Genaue Kenntnisse des Marktes sind also erforderlich und länderspezifische Produkte müssen entwickelt

werden. Um diese Anforderungen zu erfüllen, reichen die Kapazitäten der meisten Cuxhavener Betriebe jedoch nicht aus.

Die rückläufige Entwicklung in der Fischindustrie und der Produktionskostenvergleich mit Osteuropa schränkt die Bereitschaft der Banken ein, Investitionen in der Fischverarbeitung vor Ort zu unterstützen. Allerdings scheinen die Betriebe am Ort es auch versäumt zu haben, ihre Produktpalette innerhalb des Lebensmittelbereiches stärker zu diversifizieren und Produktinnovationen hervorzubringen. Daher reicht das Vertrauen in ihre Zukunftsfähigkeit nicht aus, auch wenn fast alle befragten Unternehmen angeben, in den letzten Jahren am Standort in Cuxhaven in die Modernisierung und Erweiterung von Produktionskapazitäten investiert zu haben und dies auch in Zukunft vorhaben.

Die Anlandung von Fisch per Schiff hat für die Versorgung des Standortes mit Rohware spürbar an Bedeutung verloren zugunsten der Anlieferung per LKW. Auch ist die Menge der zu verarbeitenden Rohware in den letzten Jahren absolut zurückgegangen, was negative Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Dienstleistungen rund um den Fisch zur Folge hat. Allerdings hat der Fischumschlag insgesamt im Vergleich zu den letzten Jahren deutlich zugenommen, so dass die Cuxhavener Kühlbetriebe und Speditionen ihre Dienstleistungen vermehrt den nationalen und internationalen Fisch verarbeitenden Betrieben, dem Großhandel sowie Fischimporteuren und -exporteuren anbieten.

Von den betrieblichen Gesprächspartnern wird die Neuorganisation öffentlicher Dienstleistungen und hoheitlicher Aufgaben in Cuxhaven kritisiert. Dazu gehört:

- die Privatisierung der niedersächsischen Hafenverwaltung und ihre operative Zusammenführung mit dem bis dahin selbständigen Seefischmarkt Cuxhaven zur Niedersachsen Ports GmbH,
- die Schaffung des „Fischkompetenzzentrum Nord“ als ideelle Kooperation des niedersächsischen „Institut für Fischkunde Cuxhaven“, dem Lebensmitteluntersuchungsamt des Landes Bremen mit Sitz in Bremerhaven und des Lebensmittelüberwachungs-, Tierschutz- und Veterinärdienst des Landes Bremen mit Sitz in Bremerhaven,
- sowie in diesem Zusammenhang die Bewirtschaftung der Grenzkontrollstellen und die Überwachung der EU-zugelassenen Fischbetriebe vom Bremerhavener Lebensmittelüberwachungs-, Tierschutz- und Veterinärdienst aus.

Die Unternehmen verbinden damit nicht nur eine Verschlechterung der Servicequalität, sondern auch einen politischen Bedeutungsverlust. Die Unternehmen sind der Ansicht, dass die Fischwirtschaft zu Gunsten neuer Hoffnungsträger der niedersächsischen Wirtschaftsförderung wie Blaue Biotechnologie oder Offshore-Windenergie vernachlässigt wird.

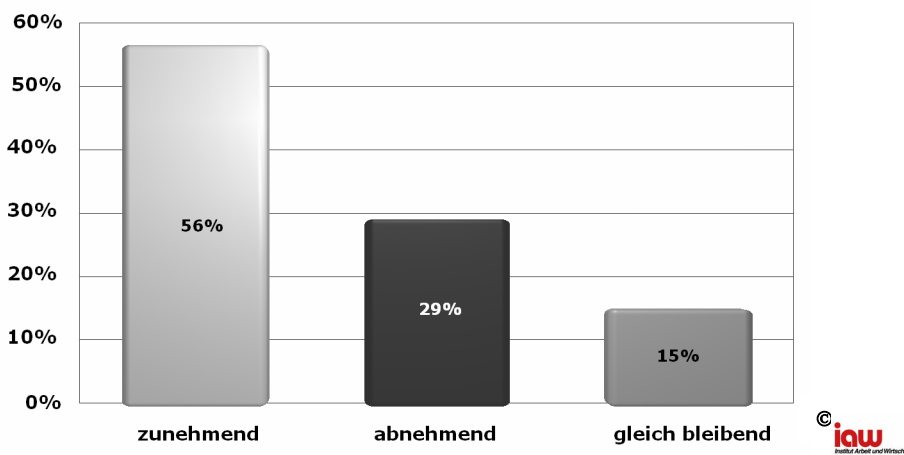
Allerdings haben die Neuorganisationsmaßnahmen weder zu Veränderungen bei der Durchführung der Grenzkontrollen, noch zu einem Abbau öffentlicher Dienstleistungen oder hoheitlicher Aufgaben am Standort Cuxhaven geführt. Die notwendige Neuordnung öffentlicher Dienstleistungen ist den Unternehmen offenbar schwer vermittelbar. Darüber hinaus scheint die Politik den Unternehmen einen Schritt voraus, indem überregionale Kooperationsvereinbarungen mit Bremerhaven und Bremen getroffen wer-

den, um Synergieeffekte zu nutzen, während die Unternehmen die Konkurrenzsituation vor allem zu Bremerhaven betonen. Denn gerade in Bezug auf Bremerhaven fühlen sich die Cuxhavener Betriebe im Nachteil. Das Land Bremen stellt größere finanzielle Mittel für Hafenausbau und -pflege zur Verfügung. Das Land Niedersachsen hat dagegen neben Cuxhaven noch andere Häfen zu versorgen. Auch kann nach Ansicht vieler Experten die Bremerhavener Fisch- und Lebensmittelwirtschaft direkter auf (landes-)politische Entscheidungen Einfluss nehmen.

## 2.1 Beschäftigungsentwicklung und Arbeitskräftepotenzial

Die rückläufige Beschäftigungsentwicklung der Cuxhavener Fischwirtschaft in den letzten Jahren ist vor allem auf Verlagerung und Insolvenzen der ansässigen Betriebe zurückzuführen. In der Fischwirtschaft sind viele portugiesisch- und spanischstämmige Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftigt. Außerhalb der Fischwirtschaft eröffnen sich diesen kaum Beschäftigungsperspektiven. Die Arbeitsplatzverluste der letzten Jahre resultieren daher unmittelbar in höheren Arbeitslosenzahlen. Wenn nicht die (finanzielle) Möglichkeit besteht, in die ehemaligen Heimatländer zurückzukehren, erweisen sich die erwerbslosen Fachkräfte nur in geringem Maße als mobil. Die ausländischen Erwerbslosen können in Cuxhaven auf ein etabliertes kulturelles und soziales Netz zurückgreifen, welches sie in dieser Form an anderen Standorten nicht vorfinden. Dies stellt ein großes Hindernis dar, an anderen Standorten Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen.

**Abbildung 2-1: Prognose der Beschäftigungsentwicklung in den Unternehmen der Fischwirtschaft in Cuxhaven**



Allerdings gehen die befragten Unternehmen mehrheitlich von stabilen bis steigenden Mitarbeiterzahlen in der näheren Zukunft aus (vgl. Abbildung 2-1). Inzwischen spielen in Cuxhaven ansässige Personalagenturen eine bedeutende Rolle für die Beschäftigung in der Fischindustrie. Vor allem der Bedarf an saisonalen Fachkräften wird durch Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer gedeckt. Da ein Überangebot an fachlich qualifizierten Arbeitskräften besteht, nutzen Personalagenturen ihre schwache Position, um diese billig und flexibel an die Unternehmen zu verleihen. Den Beschäftigten eröffnet

sich jedoch weder die Möglichkeit, hierüber eine reguläre Arbeitsstelle zu erhalten noch erreichen sie orts- und branchenübliche Löhne.

Ganz anders stellt sich die Arbeitsmarktsituation für Hochqualifizierte dar. Es fehlt sowohl an geeignetem Personal, als auch an attraktiven Stellen am Standort. Doch auch das wenig attraktive Lebensumfeld in der Region und die fehlende Anbindung an größere Städte, machen es schwierig, hochqualifizierte Ingenieure, Managerinnen oder Wissenschaftler in die Region zu locken.

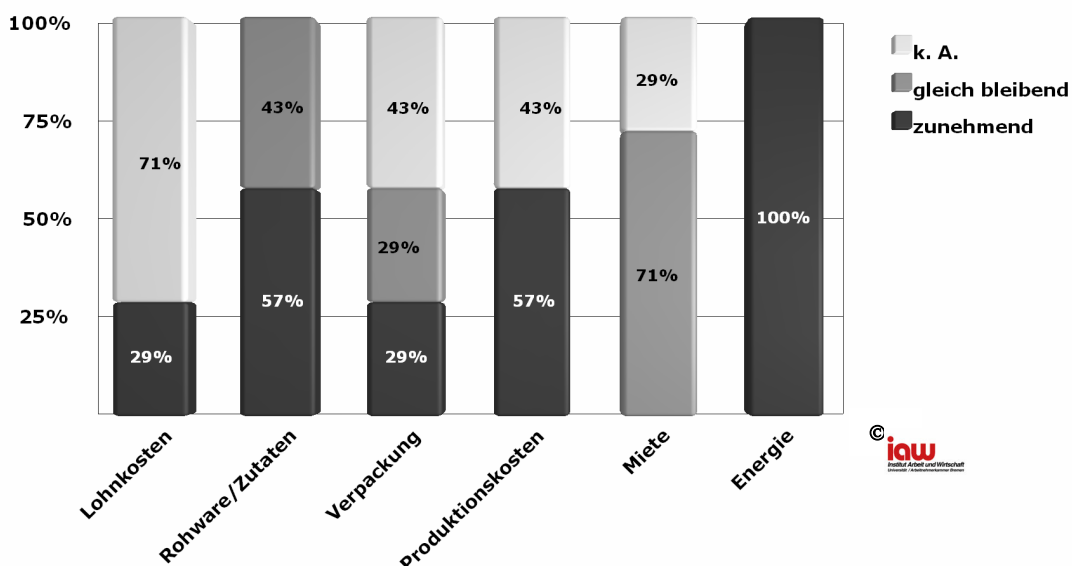
## 2.2 Kostenstrukturen

Lohnkosten stehen mit 14 bis 22 Prozent in der Kostenstruktur der Fisch verarbeitenden Unternehmen erst an zweiter Stelle. Rohware und Zutaten bilden den mit Abstand größten Anteil an den Produktionskosten. Er beträgt bei den meisten befragten Betrieben zwischen 40 und 60 Prozent der gesamten Kostenstruktur. An dritter Stelle wurden von allen Befragten die Energie- und Produktionskosten genannt, die bei 14–26 Prozent liegen. Der Anteil der Aufwendungen für Marketing und Vertrieb beträgt 2 bis 5 Prozent vom Umsatz.

Bei den Dienstleistern beanspruchen jedoch die Personalkosten (ca. 35 bis 40 Prozent) den größten Teil der Kostenstruktur.

Alle Experten aus der Cuxhavener Fischwirtschaft heben die stabilen und günstigen Mietpreise am Standort hervor. Im Gegensatz zu allen anderen Produktionskosten werden nur hier weiter steigende Preise nicht erwartet (vgl. Abbildung 2-2). Die Fisch verarbeitenden Unternehmen werden in erster Linie durch den aufwendigen und teuren Rohwareneinkauf belastet. So war im Vergleich zum letzten Jahr eine Erhöhung der Preise für Hering um 30 bis 40 Prozent zu verzeichnen. Mehr als die Hälfte der Befragten erwartet, dass der Fischpreis auch zukünftig stark steigen wird. Zurückgehende EU Fischfangquoten verschärfen das Problem. Die hohen Fischpreise werden darüber hinaus dafür verantwortlich gemacht, dass frischer Fisch immer schwerer abgesetzt werden kann. Denn gerade in Deutschland, ist nach Ansicht der Experten ein günstiger Preis entscheidend für den Absatz eines Produktes.

**Abbildung 2-2: Prognose der Kostenentwicklung am Standort Cuxhaven**



Neben den Kosten für die Rohware belasten vor allem steigende Energiekosten die Unternehmen. Ebenso beklagen sich die befragten Unternehmen über die Einführung der Mautgebühren und damit verbundene Preissteigerungen für Logistikdienstleistungen.

### **2.3 Kooperationen**

Fast alle Fischbetriebe nehmen die Dienste der in Cuxhaven ansässigen Lebensmittelspeditionen und Kühllhäuser in Anspruch, die auch kleinere Sortierarbeiten, Umverpackung und Umverladung oder das Auffüllen der Regale in den Supermärkten erledigen. Darüber hinaus ist eine Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen der Cuxhavener Fischwirtschaft kaum vorhanden. Als Hauptursache wird der Mangel an geeigneten Partnern am Standort genannt. Zwischen den Betrieben finden Kontakte weitgehend auf informeller Ebene statt. So kommt es zur Unterstützung bei der gegenseitigen Kapazitätsauslastung sowie Rohwarenversorgung und -austausch bei Engpässen. Aber auch diese Form der Kooperation leidet unter der immer geringeren Zahl an Betrieben in Cuxhaven. Überregionale Kooperationsbeziehungen v. a. mit Bremerhavener Unternehmen sind nicht vorhanden.

Das Institut für Fischkunde stellt fest, dass trotz einzelner Forschungsprojekte mit Unternehmen viele Kapazitäten für eine Zusammenarbeit noch nicht ausgeschöpft werden. Die Unternehmen greifen einerseits auf eigene Produktentwicklungsabteilungen zurück, andererseits betrachten die Unternehmen diesen Bereich als hoch sensibel und befürchten, dass vertrauliche Informationen bei einer Kooperation nicht ausreichend geschützt werden können.

Alle befragten Unternehmen schätzen die von der Fischwirtschaftlichen Vereinigung koordinierten Messeaktivitäten und wünschen sich hier eine Verstärkung und Ausweitung auf die weitere maritime Wertschöpfungskette. Obwohl mit der Fischwirtschaftlichen Vereinigung eine Interessenvertretung zur Verfügung steht, wird mangelnde Koordination als bedeutendes Hemmnis für Kooperationen am Standort angeführt.

### **2.4 Anforderungen an die Politik**

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Einschätzungen der Akteure vor Ort zur Situation der Fischwirtschaft in Cuxhaven sehr unterschiedlich und zum Teil auch widersprüchlich sind. Bei der Bewertung der gegenwärtigen Situation sind vor allem die Interessenvertreter skeptisch und stehen noch immer unter dem Eindruck der großen Beschäftigungsverluste der letzten Jahre. Die meisten Unternehmen gehen dagegen davon aus, dass Umstrukturierungen, Rationalisierungen und Modernisierung weit fortgeschritten sind, die Geschäfte daher recht stabil sind. Bei der Beurteilung der Zukunft dagegen sehen die Interessenvertreter zufriedenstellende Perspektiven für die verbliebene Fischwirtschaft, wenn dazu noch einige Anstrengungen unternommen werden. Von Seiten der Unternehmen wird die langfristige Zukunft der Fischwirtschaft wesentlich negativer eingeschätzt. Dabei überlagert das negative Bild allerdings die tatsächliche Situation vor Ort.

Es wird die Ansicht vertreten,

... dass in Cuxhaven nur noch kleinere Fischbetriebe ansässig sind, dabei sind mit Appel und Lysell zwei in Deutschland führende Fischunternehmen beheimatet.

... dass es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis die verbliebenen Unternehmen schließen oder abwandern, obwohl keines der Unternehmen konkrete Pläne diesbezüglich hat. Im Gegenteil, in den letzten Jahren ist investiert worden und Umsatz- und Beschäftigungszunahmen werden erwartet.

... dass der Standort Cuxhaven in Zusammenhang mit Fisch nur in Cuxhaven selbst bekannt ist, dabei stellt Cuxhaven mit Bremerhaven den Standort mit der größten Ansiedlung von Fisch verarbeitenden Unternehmen in Deutschland, deren Kompetenz international bekannt ist.

... dass jeder Küstenstandort eine Fischindustrie etablieren kann, da die Rohware Fisch überall verfügbar ist, obwohl Neuansiedlungen in traditionellen Industriesektoren kaum noch stattfinden. Es findet nur Wachstum oder Schrumpfung bestehender Standorte statt.

Besonders belastend für die Fischwirtschaft in Cuxhaven ist, dass sie einen erheblichen Bedeutungsverlust in der politischen und öffentlichen Aufmerksamkeit jenseits der Stadtgrenzen und auf übergeordneten Ebenen verspüren. Es finden Umstrukturierungen von öffentlichen Dienstleistungen und hoheitlichen Aufgaben am Standort statt. Die Aufgabe der Fischauktion in Cuxhaven im Frühjahr 2004 wird maßgeblich für Probleme bei der Rohwarenversorgung verantwortlich gemacht. Die Integration der Cuxhavener Hafenverwaltung und des bis dahin selbständigen Seefischmarktes Cuxhaven in die landesweit operierende Niedersachsen Ports GmbH wird als erheblicher Nachteil empfunden. Diese überzogene und einseitige Einschätzung wird herangezogen, um den Rückzug des Staates und der öffentlichen Hand aus der Verantwortung für den Standort der Fischwirtschaft in Cuxhaven zu illustrieren.

Allerdings werden von den Unternehmen gewohnte Handlungsstrategien nicht in Frage gestellt. So wird die (seltene) Ansiedlung neuer Fisch verarbeitender Unternehmen nicht etwa als Bereicherung des Standortes empfunden, weil es Kompetenzen am Standort erhält und ausbaut, sondern als Bedrohung. Kooperationsmöglichkeiten am Standort werden nicht ausgeschöpft, um am Markt stärker auftreten zu können. Ähnliche Handlungsmuster sind hinsichtlich der EU-Erweiterung zu beobachten: Vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen, die schon lange am Standort sind, beurteilen die EU-Erweiterung einseitig negativ. Chancen z. B. als neuer Absatzmarkt werden häufig nicht erkannt. Der Standort Bremerhaven wird einseitig als Konkurrent wahrgenommen und somit Synergiepotenziale verschenkt.

Die fischwirtschaftlichen Dienstleister sehen sich mit zurückgehenden Aufträgen aus der Cuxhavener Fischwirtschaft konfrontiert. Trotzdem bestehen eine gute Auftragslage und Perspektiven. Es ist davon auszugehen, dass Aufträge hier sowohl aus den stark gestiegenen Fischanlandungen, die nicht am Standort verarbeitet werden, resultieren als, auch aus der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Zur Förderung des Stand-

ortes sind beide Entwicklungen genauer zu identifizieren und gezielter zu unterstützen.

Die Verbesserung der schwierigen Rohwarenversorgung ist ein zentraler Faktor, den alle Gesprächspartner betonen. Dazu wird die Erhöhung der Fischanlandungen in Cuxhaven, die Erhaltung der Frischfischkompetenz am Standort durch die Förderung der Ansiedlung weiterer Unternehmen wie Icefresh und die Schaffung eines Einkaufsverbundes vorgeschlagen. Auch sollte die Vermarktung von Rohware stärkeren Eingang in die allgemeine Standortvermarktung finden.

Neben der allgemeinen Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten durch bessere Koordination wird vor allem in der Kooperation mit dem Tourismusbereich Verbesserungspotenzial gesehen. Dazu gehört die stärkere Einbindung der Fischwirtschaft in eine Tourismusstrategie, die stärkere Vermarktung des Tourismusstandortes gemeinsam mit dem Produkt Fisch.

In Punkto Vermarktung, Diversifizierung und Förderung der Innovationsfähigkeit wird die Einbindung der Unternehmen und Abstimmung auf ihre individuellen Bedingungen hervorgehoben. Es wird bezweifelt, dass eine gemeinsame Strategie für alle durchsetzbar und erfolgversprechend wäre. Dennoch wird gefordert, eine Bündelung sowie einen Austausch von Kompetenzen am Standort zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere für den Logistikbereich (Speditionen und Kühlhäuser). Zu einer erfolgreichen Kooperation mit der Wissenschaft würde eine materielle Unterstützung seitens der Wirtschaftsförderung begrüßt werden.

Hinsichtlich der Beschäftigten wird eine Doppelstrategie vorgeschlagen. Einerseits gilt es, ihre Kompetenzen am Standort zu erhalten, andererseits ist die Mobilität der Erwerbslosen zu unterstützen, an anderen Standorten Arbeitsplätze zu suchen.

### 3 Die Standortkosten im Vergleich

Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs gibt es neue Konkurrenten im internationalen Standortwettbewerb, nämlich die Länder Mittel- und Osteuropas (MOE) /ifo/. Vor allem das im Strukturwandel am weitesten fortgeschrittene Polen, aber auch die drei Baltischen Länder Estland, Lettland und Litauen entwickelten sich zu Hauptkonkurrenten für Investitionen an Standorten in den alten und neuen Bundesländern.

Im Folgenden wird versucht, die Standortqualität der vier genannten Länder zu messen und ihre Stärken und Schwächen in Relation zum Wirtschaftsstandort Deutschland - und hier insbesondere zu Cuxhaven - herauszuarbeiten, soweit dies mit den Mitteln einer Literatur- und Dokumentenauswertung möglich ist. Der Schwerpunkt wird dabei auf den Vergleich ausschlaggebender Standortfaktoren für das verarbeitende Gewerbe (speziell: Fischverarbeitung) zwischen Deutschland (Cuxhaven), Polen sowie Baltischen Staaten Estland, Litauen und Lettland gelegt.

Nach einer Stellungnahme der IHK Hannover sind die Auslandsinvestitionen der Unternehmen in Niedersachsen in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Jedes dritte Industrieunternehmen plant auch zukünftig, seine Auslandsinvestitionen trotz weltweit schwachen Wachstums zu steigern. Die Motivation für die Industrie liegt dabei hauptsächlich bei der Kostenersparnis /DIHK/.

Großunternehmen mit über 500 Beschäftigten verlagern am häufigsten Produktionsteile in andere Länder. Eine aktuelle Studie des Fraunhofer Instituts /FHG/ stellt zudem fest, dass Produkte mittlerer Komplexität, sogenannte einfache mehrteilige Produkte, am stärksten von Verlagerungen betroffen sind. Dazu gehören sicherlich auch Fischerzeugnisse. Kleinere (16,3 Prozent) und mittlere Unternehmen (39,3 Prozent) verlagern zwar nicht so häufig, dabei jedoch einseitig kostengetrieben und überdurchschnittlich häufig nach Osteuropa. Die Motive Steuern, Abgaben, Subventionen spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Als Faustformel formuliert die Studie:

*„Je größer der Betrieb, je größer die hergestellten Serien und je geringer die Nutzung regionaler Kooperationen am inländischen Standort, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Produktionsverlagerungen ins Ausland vorgenommen werden. Umgekehrt gilt: je extremer die Produktionskomplexität (sehr einfach aber auch hoch komplex), je größer das Verhältnis von Kapital – zu Arbeitskosten und je höher die FuE-Intensität, desto größer ist die Chance, dass keine Produktionsverlagerungen stattfinden.“ /FHG, S. 63/*

### 3.1 Arbeitskosten, Arbeitsproduktivität und Lohnstückkosten

Als Investitionsmotiv stehen die niedrigen Arbeitskosten in den mittel- und osteuropäischen Ländern (MOE-Länder) bei Befragungen ausländischer Investoren immer noch an prominenter Stelle /ifo/. Im Folgenden wird von dem in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und den darauf aufbauenden internationalen Statistiken verwendeten Begriff der Arbeitskosten<sup>1</sup> ausgegangen.

Zunächst wird auf die durchschnittliche Höhe der Arbeitskosten pro Beschäftigten und damit auf die Lohnhöhe in den Vergleichsländern eingegangen. Betrachtet werden die in der privaten Wirtschaft (Unternehmenssektor) bezahlten Löhne. Dargestellt werden die Lohnhöhe und ihre Entwicklung seit 1996 bis 2004 in einheitlicher Währung (Euro) sowie der Einfluss der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung auf die Löhne in den verschiedenen Ländern.

Der einfache Lohnvergleich vernachlässigt die Bedeutung der Arbeitsproduktivität für die Wettbewerbsfähigkeit bei den Produktionskosten eines Standorts /ifo/. In der Regel stehen den länderspezifischen Unterschieden in der Lohnhöhe gleichgerichtete Differenzen in der Arbeitsproduktivität gegenüber. In diesem Zusammenhang entstehende Kostenunterschiede kommen in der Höhe und Entwicklung der Lohnstückkosten zum Ausdruck.

#### *Niveau und Entwicklung der Durchschnittslöhne*

Ein wichtiges Motiv für die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen sind die Lohnkostenunterschiede. Trotz eines kräftigen Anstiegs in den letzten Jahren erreichen die durchschnittlichen Arbeitsentgelte in den neuen mittel- und osteuropäischen Mitgliedsländern bisher nur einen Bruchteil der deutschen Werte /DBB/. So liegen die Durchschnittslöhne in Polen und Baltikum bei einem Fünftel bis zu einem Zehntel des durchschnittlichen Lohnniveaus in Deutschland.

Die Tabelle 3-1 fasst die Bruttolohnentwicklung des verarbeitenden Gewerbes in den untersuchten Ländern in den Jahren 1998 bis 2004 zusammen.

---

<sup>1</sup> Die Indizes für die Arbeitskosten zeigen die kurzfristige Entwicklung der bei den Arbeitgebern anfallenden Gesamtkosten pro Stunde für die Beschäftigung von Arbeitskräften. Die Gesamtarbeitskosten enthalten die Bruttoverdienste der Beschäftigten sowie indirekte Kosten. Die Bruttoverdienste umfassen Direktvergütungen und Prämien sowie den Wert jeder Art von Sozialbeiträgen und vom Arbeitnehmer zu zahlende Einkommenssteuern. Die indirekten Kosten beinhalten Sozialbeiträge, die von den Arbeitgebern geleistet werden, um ihren Arbeitnehmern Anspruch auf Sozialleistungen zu sichern, sowie mit der Beschäftigung verbundene Steuern abzüglich erhaltener Zuschüsse, die direkte Lohn- oder Gehaltszahlungen teilweise oder ganz ersetzen sollen /Eurostat/.

**Tabelle 3-1: Durchschnittliche monatliche Bruttolöhne in ausgewählten Ländern 1998 – 2004 (in Euro)**

	Deutschland			Niedersachsen			Cuxhaven			Estland		Lettland		Litauen		Polen	
	(1) mntl.	(1) St.	(2)	(1) mntl.	(1) St.	(2)	(1) mntl.	(1) St.	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
<b>1998</b>	2196	13,24	<b>2,4</b>	2914	17,83	<b>0,8</b>	2027	12,41	<b>1,5</b>	240,5	<b>8,9</b>	203,2	<b>5,1</b>	...	...	307,3	<b>9,0</b>
<b>1999</b>	2249	13,60	<b>2,4</b>	2970	18,18	<b>1,9</b>	2067	12,65	<b>2,0</b>	262,0	<b>8,9</b>	218,9	<b>7,7</b>	...	...	393,1	<b>27,9</b>
<b>2000</b>	2320	13,98	<b>3,2</b>	3044	18,63	<b>2,5</b>	2189	13,40	<b>5,9</b>	290,0	<b>10,7</b>	251,3	<b>14,8</b>	281,9	...	456,1	<b>16,0</b>
<b>2001</b>	2354	14,23	<b>1,5</b>	3184	19,49	<b>4,6</b>	2285	13,98	<b>4,4</b>	405,0	<b>39,7</b>	321,0	<b>27,7</b>	306,0	<b>8,6</b>	615,0	<b>34,8</b>
<b>2002</b>	2396	14,56	<b>1,8</b>	3335	20,41	<b>4,7</b>	2391	14,63	<b>4,6</b>	407,0	<b>0,5</b>	266,0	<b>-17,1</b>	332,0	<b>8,5</b>	578,0	<b>-6,0</b>
<b>2003</b>	2460	14,93	<b>2,7</b>	2265	13,86	<b>-32,1</b>	1661	10,16	<b>-30,5</b>	441,0	<b>8,4</b>	323,0	<b>21,4</b>	350,0	<b>5,4</b>	534,0	<b>-7,6</b>
<b>2004</b>	2507	15,24	<b>1,9</b>	2273	13,91	<b>0,3</b>	1605	9,82	<b>-3,4</b>	514,0	<b>16,6</b>	370,0	<b>14,6</b>	375,0	<b>7,1</b>	545,0	<b>2,1</b>

(1) mntl.: monatl. Bruttolohn, €

(1) St.: Bruttolohn / Stunde, €

(2) %-Veränderung zum Vorjahr



Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA, Dest05, NLS/

Wie die Tabelle 3-1 verdeutlicht, weisen Polen und Baltikum einen deutlich stärkeren Anstieg der Lohnkosten auf als Deutschland bzw. Cuxhaven (Der Rückgang des monatlichen Bruttoeinkommens in Cuxhaven und Niedersachsen im Jahr 2003 ist mit einem Anstieg der geleisteten Arbeitsstunden verbunden /NLS/). Während die durchschnittlichen Monatsgehälter im Zeitraum von 1998 bis 2004 in Polen und im Baltikum um ca. 200 Prozent anstiegen, erhöhten sich diese in Deutschland im gleichen Zeitraum nur um 16 Prozent.

Anderen Untersuchungen zufolge liegen die realen Lohnkosten bei Tochterunternehmen ausländischer Unternehmen in der Regel in den untersuchten MOE-Staaten mehr als 50 Prozent höher als die der einheimischen Betriebe /BeEg, Mar04, Sch04/. Die Lohndifferenz gegenüber Deutschland reduziert sich besonders, wenn das investierende Unternehmen für seine Betriebsstätte in MOE qualifizierte oder hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt /ZAB/. Experten werden heute in den MOE-Staaten bereits stellenweise über westeuropäischem Niveau vergütet /VDA/. Der derzeitige relative Lohnkostenvorteil in MOE ist insofern keine feste Größe für mittelfristige Investitionsrechnungen /ZAB/.

### Arbeitskosten

Die Arbeitskosten sind ein besonders wichtiger Indikator der internationalen Wettbewerbsfähigkeit /Sch04/. Die neuen EU-Beitrittsländer wie Polen, Estland, Lettland und Litauen haben hinsichtlich dieser Kosten einen großen Standortvorteil vor allem gegenüber Deutschland. In diesen Ländern liegen die Arbeitskosten je Arbeitnehmerstunde bei höchstens einem Sechstel des deutschen Niveaus.

Die Arbeitskosten (direkter Stundenlohn und die Personalzusatzkosten) im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands betragen im Jahr 2003 durchschnittlich 29,86 Euro je Arbeiterstunde und lagen damit insgesamt um 28 Prozent über dem EU-25-Durchschnitt (vgl. Tabelle 3-2).

**Tabelle 3-2: Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe (Euro pro Arbeitsstunde)**

Land	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Ø Wachstum '97-'03 in %
<b>EU-25</b>	16,85	17,43	17,93	18,53	19,86	19,99	20,98	21,39	<b>3,5</b>
<b>Deutschland</b>	25,94	25,67	25,86	26,62	27,63	28,32	29,15	29,86	<b>2,6</b>
<b>Niedersachsen</b>	29,57	29,93	30,03	30,78	31,93	33,73	35,65	24,34	<b>-3,4</b>
<b>Cuxhaven</b>	<b>19,63</b>	<b>20,38</b>	<b>20,76</b>	<b>21,59</b>	<b>22,73</b>	<b>23,29</b>	<b>25,02</b>	<b>18,12</b>	<b>-1,9</b>
<b>Estland</b>	1,78	2,05	2,33	2,43	2,70	3,01	3,33	3,64	<b>10,0</b>
<b>Lettland</b>	...	1,61	1,71	1,84	2,09	2,18	2,24	2,22	<b>5,5</b>
<b>Litauen</b>	1,29	1,64	1,88	2,09	2,54	2,63	2,74	2,91	<b>10,0</b>
<b>Polen</b>	2,66	3,04	3,35	3,57	3,95	4,66	4,59	4,12	<b>5,2</b>

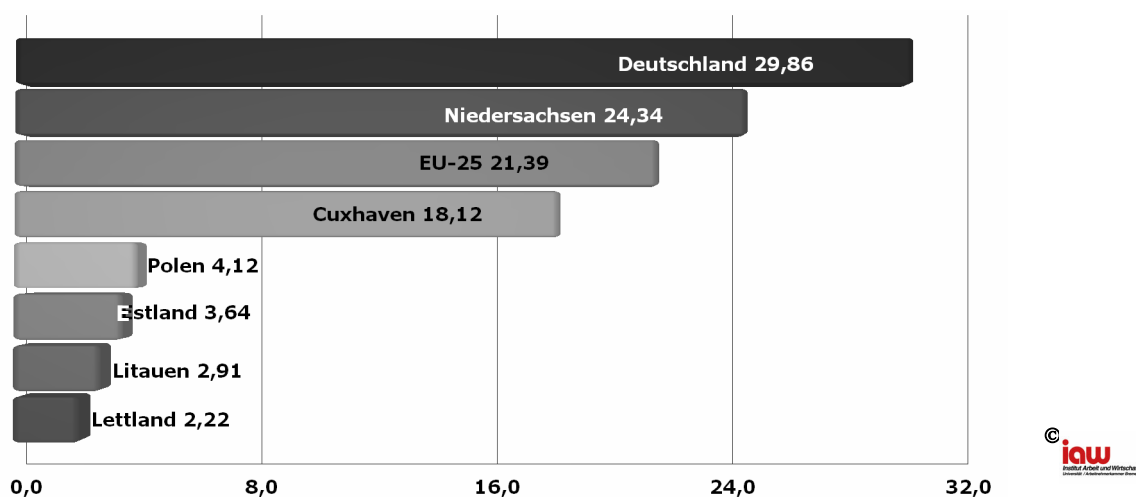


Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA, NLS/

Auch in Niedersachsen bewegen sich die Arbeitskosten noch bei 82 Prozent der entsprechenden Werte im gesamtdeutschen Durchschnitt. Allerdings schneidet Cuxhaven (ca. 60 Prozent) im Vergleich zu Deutschland etwas „günstiger“ ab: hier lagen die Arbeitskosten im Jahr 2003 bei 18,12 Euro pro Arbeitsstunde. Der Kostenrückgang in diesem Jahr ist mit einer höheren Zahl der geleisteten Arbeitsstunden verbunden /NLS/.

Mit deutlichem Abstand am unteren Ende der Kostenrangliste liegen Lettland und Litauen, die mit rund 2,22 bzw. 2,91 Euro je Arbeitsstunde bereits fast 90 Prozent niedrigere Arbeitskosten als Deutschland und ca. 80 Prozent niedrigere als Cuxhaven aufweisen. Polen und Estland produzieren etwa 2 Euro teurer (vgl. Abbildung 3-1).

**Abbildung 3-1: Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe im Vergleich (Stand: 2003, in Euro pro Arbeitsstunde)**



Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA/

Die Höhe der Arbeitskosten wird auch durch die Kosten der sozialen Sicherung mitbestimmt. Diese müssen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeinsam getragen

werden. Ein stärkeres Gewicht als in Deutschland haben in den untersuchten MOE-Ländern die *Arbeitgeberbeiträge* zur Sozialversicherung. Sie liegen in Estland, Lettland und Litauen zwischen 24,1 und 33,5 Prozent der Lohnsumme (vgl. Tabelle 3-3).

**Tabelle 3-3: Sozialabgaben in den untersuchten Ländern (Stand: 2004)**

Land	Sozialversicherungsbeiträge	
	Arbeitgeber, %	Arbeitnehmer, %
Deutschland	22% *	20,6%
Estland	33,5%	1%
Lettland	24,1%	9,0%
Litauen	31%	3%
Polen	21,6%	26,4%

\* In Deutschland zählen u. a. folgende (Pflicht-) Beiträge zu den Lohnnebenkosten : Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung



Quelle: /DrB04, iMoe, Dest05/

Die deutschen Arbeitgeber zahlen mit 22 Prozent der Lohnsumme im Vergleich vor allem mit Estland deutlich weniger. Die höheren Sätze in Mittel- und Osteuropa erklären sich unter anderem dadurch, dass die Arbeitgeber weit stärker zur Finanzierung der sozialen Sicherung herangezogen werden als die Arbeitnehmer. In Estland sind Letztere sogar beinahe beitragsfrei. Lediglich in Polen, das vor einigen Jahren die Beiträge der Arbeitnehmer bei entsprechenden Lohnerhöhungen erhöhte, zahlen die Arbeitgeber weniger in die Sozialkassen ein als die Beschäftigten /Sch04, Sch32/.

Welches Gewicht die Kosten der sozialen Sicherung haben, lässt sich an der Höhe der Lohnnebenkosten ablesen (vgl. Tabelle 3-4).

**Tabelle 3-4: Arbeitskostenstruktur im Verarbeitenden Gewerbe (Stand: 2003)**

Land	Durchschnittliche Bruttolöhne	Darunter		Zusatzkosten- quote*
		Direkt- entgelt	Personal- zusatzkosten	
	je Stunde in Euro			in Prozent
Niedersachsen	24,34	13,86	10,48	75,6
Estland	3,64	2,38	1,26	53,0
Lettland	2,22	1,54	0,68	43,5
Litauen	2,91	1,92	0,99	51,7
Polen	4,12	2,58	1,54	59,4

\* Personalzusatzkosten in Prozent des Direktentgelts.



Quelle: /Sch04, Eurostat/

Der Blick auf die Kostenstruktur zeigt große Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern (vgl. Tabelle 3-4). Die Zusatzkostenquote reicht von 43,5 Prozent in Lettland bis zu knapp 76 Prozent in Niedersachsen.

Die im Vergleich zu Deutschland (Niedersachsen) niedrigeren Zusatzkosten sind vor allem auf die in den MOE-Ländern niedrigeren Sonderzahlungen sowie freiwilligen Leistungen, wie beispielsweise Weihnachts- und Urlaubsgeld zurückzuführen /ifo/. Die Lohnzusatzkostenquote zeigt, dass die Kosten der sozialen Sicherung in Deutschland/Niedersachsen einen international vergleichsweise hohen Wert aufweisen.

Auch auf lange Sicht werden die MOE-Länder nach Expertenprognosen einen beträchtlichen Arbeitskostenvorteil gegenüber den jetzigen EU-Mitgliedern und erst Recht gegenüber Deutschland behalten /Sch04, Sch32, Mar04/.

### Arbeitsproduktivität

Der einfache Lohnvergleich vernachlässigt die Bedeutung der Produktivität für die Höhe der Produktionskosten. Als Gegengewicht zu den Arbeitskosten ist jedoch das Produktionsergebnis je Arbeiter beziehungsweise je Arbeiterstunde zu berücksichtigen. Man kann davon ausgehen, dass nennenswerte Unterschiede bei den Arbeitskosten zum Teil durch entsprechend unterschiedliche Produktivitätsniveaus aufgefangen werden. Der Wettbewerbsnachteil hoher Arbeitskosten kann somit durch einen entsprechenden Produktivitätsvorteil gemildert werden.

Die Tabelle 3-5 fasst die Arbeitsproduktivität der untersuchten Länder je Beschäftigten im Vergleich zu EU-25 (EU-25=100) zusammen (BIP in KKS je Beschäftigten<sup>2</sup>).

**Tabelle 3-5: Arbeitsproduktivität je Beschäftigten; BIP in KKS je Beschäftigten im Vergleich zu EU-25 (EU-25 = 100)**

Land	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Veränd. '96-'04 in %
<b>EU-15</b>	109,2	109,1	108,8	108,1	107,7	107,8	107,4	107,2	106,8	<b>-2,4</b>
<b>Deutschland</b>	108,4	107,3	105,8	104,4	102,3	101,6	101,1	101,2	101,1	<b>-7,3</b>
<b>Estland</b>	35,0	38,2	40,1	41,5	44,7	45,9	47,1	48,5	50,6	<b>15,6</b>
<b>Lettland</b>	32,6	33,2	34,5	35,7	38,2	39,5	40,3	41,3	43,0	<b>10,4</b>
<b>Litauen</b>	31,5	32,9	35,2	34,2	36,4	40,3	45,2	47,3	49,7	<b>18,2</b>
<b>Polen</b>	44,8	45,7	46,2	48,7	50,5	49,8	50,5	58,0	59,6	<b>14,8</b>

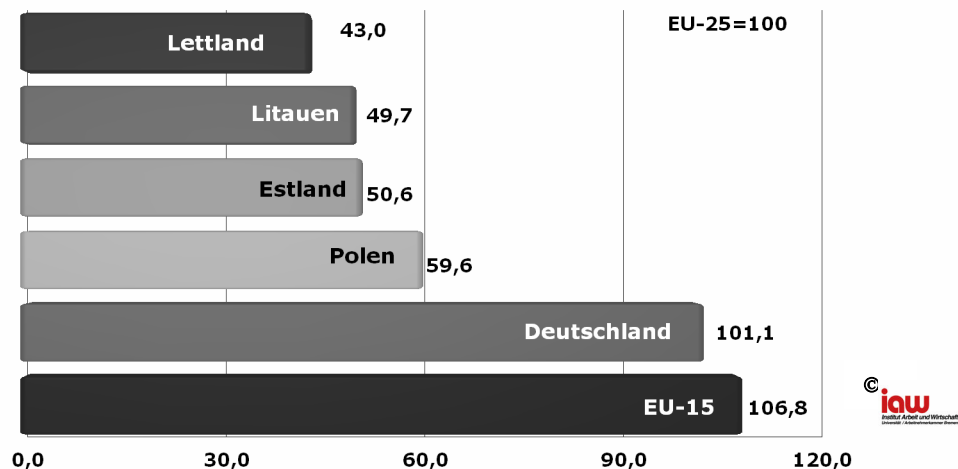


Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA/

Der Vorsprung Deutschlands gegenüber den MOE-Ländern ist beträchtlich: Die Arbeitsproduktivität in den untersuchten MOE-Staaten liegt weit unter dem deutschen Niveau (vgl. Abbildung 3-2).

<sup>2</sup> Die Arbeitsproduktivität wird an der Wertschöpfung pro Beschäftigten gemessen. Das BIP in Kaufkraftstandards (KKS) je Beschäftigten wird relativ zum Durchschnitt der Europäischen Union (EU-25) ausgedrückt. Ist der Indexwert eines Landes größer als 100, so hat dieses Land ein BIP pro Beschäftigten über dem EU-Durchschnitt (und umgekehrt) /Eurostat/

**Abbildung 3-2: Arbeitsproduktivität je Beschäftigten im Vergleich zu EU-25 (Stand: 2004)**



Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA/

Allerdings werden im Falle einer Produktionsverlagerung ins Ausland auch die technische Standard und das Know-how, letztlich also die heimische Produktivität, ebenfalls international mobil, sofern es dort hinreichend qualifizierte oder qualifizierbare Arbeitskräfte gibt. Laut der in den letzten Jahren durchgeführten Unternehmensbefragungen /BeEg, Mar04/ erreichten die osteuropäischen Tochterfirmen deutscher Unternehmen bereits Ende des vergangenen Jahrzehnts 60 Prozent des Produktivitätsniveaus der Mutterfirma, obwohl im Landesdurchschnitt die Produktivität weniger als ein Viertel des deutschen Werts betrug /Mar04/. Bei solchen Vergleichen muss man außerdem berücksichtigen, dass die Arbeitskosten in den MOE-Staaten Estland, Lettland, Litauen und Polen bei Tochterunternehmen ausländischer Unternehmen meistens deutlich über den niedrigen statistischen Durchschnittswerten liegen /Sch04, Sch32/.

#### *Entwicklung der Lohnstückkosten im Vergleich*

Um die Lohnstückkosten zu ermitteln, setzt man die Arbeitskosten ins Verhältnis zur Arbeitsproduktivität. Die Lohnstückkosten lassen erkennen, wie viel Lohn einschließlich der Lohnnebenkosten für eine Produkt- oder Dienstleistungseinheit gezahlt werden muss. Die Lohnstückkostenentwicklung in einheitlicher Währung ist ein Indikator für die Position der Wirtschaft eines Landes im Kosten- und Preiswettbewerb /ifo/.

In den entwickelten Industrieländern ergeben sich laut Deutschem *Institut für Wirtschaftsforschung* trotz hoher Arbeits- und Sozialkosten vergleichsweise niedrige Lohnstückkosten, weil auch die Arbeitsproduktivität hoch ist. Die hohe Kapitalintensität der Produktion, der Einsatz neuer Technologien, die effiziente Arbeitsorganisation und der gute Qualifikationsstand der Beschäftigten wirken sich positiv auf die wirtschaftliche Leistung aus. Hohe Löhne und hohe Produktivität stehen also in einem Wechselverhältnis zueinander. Allgemein ist festzustellen, dass geringere Arbeitskosten je Arbeitnehmer mit einem niedrigeren Produktivitätsniveau einhergehen und umgekehrt /StKG18/.

Wird das Wachstum der Lohnstückkosten in Deutschland im Vergleich zu den untersuchten Wettbewerbsländern betrachtet, so lässt sich feststellen, dass die Lohnstückkosten in der deutschen Gesamtwirtschaft zwischen 1996 und 2003 weitgehend stabil waren (vgl. Tabelle 3-6) und in den baltischen Ländern dagegen eine viel stärkere Veränderung aufweisen.

**Tabelle 3-6: Wachstumsrate der Lohnstückkosten im Industriesektor (ausgenommen Baugewerbe) zu Marktpreisen<sup>3</sup>**

Land	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Ø jährliche Veränd. '96-'03 in %
<b>EU-25</b>	-0,5	-1,1	-0,6	0,4	-0,8	0,7	-0,6	0,2	<b>-0,28</b>
<b>Deutschland</b>	-0,9	-1,8	-1,7	1,0	2,3	0,5	-2,2	-1,9	<b>-0,60</b>
<b>Estland</b>	-6,1	1,6	-9,2	0,5	-4,3	-2,4	2,0	3,0	<b>-1,86</b>
<b>Lettland</b>	7,3	-0,8	10,8	-0,3	0,6	-11,2	-4,6	-0,6	<b>0,15</b>
<b>Litauen</b>	2,2	4,3	4,1	18,2	-12,6	-7,1	-13,0	3,6	<b>-0,03</b>
<b>Polen</b>	9,3	2,3	3,0	-2,1	-4,2	5,4	-7,8	...	<b>0,83</b>



Quelle: /Eurostat/

Die Erhöhung von Löhnen und Lohnnebenkosten bewegte sich also im Durchschnitt der deutschen Industrie im Rahmen des Wachstums der Arbeitsproduktivität.

Für die *verarbeitende Industrie* liegen aktuelle Angaben über die Bruttowertschöpfung, die zur Berechnung der industriellen Lohnstückkosten erforderlich sind, nicht vor. Anhand der Umsatzentwicklung ist zu vermuten, dass die Lohnstückkosten hier moderater gewachsen sind, weil in diesem Sektor bei durchschnittlicher Lohnentwicklung erhebliche Produktivitätsfortschritte erzielt wurden /ifo/.

<sup>3</sup> In prozentualer Veränderung bezogen auf das vorhergehende Jahr

### 3.2 Steuern

Auch die tarifliche Steuerbelastung der Unternehmensgewinne ist in den neuen Mitgliedsländern niedriger als in Deutschland. So weisen Lettland und Litauen Steuersätze von 15 Prozent auf, die Unternehmensgewinne in Estland werden überhaupt nicht besteuert (vgl. Tabelle 3-7) /DBB/.

**Tabelle 3-7: Steuersätze in Mittel- und Osteuropa im Vergleich zu Deutschland (Stand: 2004)**

Land	Steuern, in %				Dividendensteuer
	KSt	ESt	MwSt normal	MwSt ermäßigt	
<b>Deutschland</b>	25%; ab 2006: 19 %	15% - 42%	16%	7%	25% aus Aktien, Anteilen an GmbH und Genossenschaften
<b>Estland</b>	24% bei Gewinnausschüttung (2006: 22%, 2007: 20%), thesaurierte Gewinne steuerfrei	24%; Bis 2006 schrittweise Reduzierung auf 20% geplant	18%	0% - 5%	26%
<b>Lettland</b>	15% der Gewinne (Dividenden steuerfrei)	25%	18%	5%	bis 25% auf Dividenden und Zinsen
<b>Litauen</b>	15% (13% für Klein-Unternehmer)	33%	18%	5% - 9%	15% für Dividenden, 10% für Zinsen
<b>Polen</b>	19%	19% - 40%	22%	0% - 7%	19% auf Dividenden, 20% auf Zinsen

KSt = Körperschaftsteuer, ESt = Einkommensteuer, MwSt = Mehrwertsteuer



Quelle: /DrB04, iMoe, Dest05/

Auch die Spitzensätze der persönlichen Einkommensteuer liegen in den meisten neuen Mitgliedsländern weit unter dem deutschen Wert (von derzeit 42 Prozent), was für die Standortwahl der Unternehmen im Hinblick auf das Management bedeutsam ist. Insbesondere die baltischen Staaten – die ebenfalls einen einheitlichen Satz anwenden – besteuern Spitzenverdiener moderat /DBB/. Allerdings unterliegen niedrige Einkommen in den betreffenden Ländern einem höheren Steuersatz als in Deutschland. Daraus ergeben sich zum Beispiel für Durchschnittsverdienste geringere Vorteile gegenüber den fiskalischen Regelungen in Deutschland, als dies für Unternehmensgewinne und Spitzengehälter der Fall ist /DBB/. Da jedoch in den neuen EU-Ländern die Arbeitskosten insgesamt nur einen Bruchteil des deutschen Niveaus ausmachen, ist dies für den internationalen Standortwettbewerb von untergeordneter Bedeutung.

### 3.3 Grundstücks- und Mietkosten

Die Kosten für Bauland in den untersuchten Ländern differieren entsprechend der Lage. Während sich Warschau mit 59 Euro je m<sup>2</sup> Industriefläche im oberen Preissegment befindet, liegen die Preise in Krakow (22 Euro je m<sup>2</sup>) (noch) deutlich günstiger.

Dagegen ist Bauland in Cuxhaven viel billiger als in den polnischen Großstädten. Der durchschnittliche Kaufpreis für Gewerbeflächen betrug hier in 2004 je m<sup>2</sup> 20 Euro /IHK\_Br/. Das sind ca. 66 Prozent weniger als in Warschau.

Im ländlichen Raum sinkt der Preis in MOE-Ländern, darunter auch in den Baltischen Staaten, auf rund 5 Euro je m<sup>2</sup> (vgl. Tabelle 3-8). Dieser Preis ist für periphere Lagen auch in Niedersachsen am Markt realisierbar.

**Tabelle 3-8: Durchschnittliche Grundstückspreise in den Baltischen Ländern, (EUR/m<sup>2</sup>)**

Stadt	Gewerbefläche (EUR/m <sup>2</sup> )		Industrie (EUR/m <sup>2</sup> )	
	Aktuelle Preislage	Durchschnittspreise	Aktuelle Preislage	Durchschnittspreise
<b>Estland</b>				
Tallinn	20 - 100	65	8 - 20	15
Tartu	20 - 90	80	10 - 60	35
Pärnu	8 - 30	17	2 - 6	5
<b>Lettland</b>				
Riga	12 - 40	35	12 - 24	19
Liepāja	16 - 34	28	2 - 9	5
<b>Litauen</b>				
Vilnius	32 - 225	133	-	-
Kaunas	5 - 50	23	11 - 22	17
Klaipėda	20 - 120	32	-	31
Palanga	10 - 200	44	-	-



Quelle: /SECoR05/

In den deutschen Küsten- und küstennahen Städten beläuft sich der mittlere Nutzwert von Gewerbeflächen auf durchschnittlich 29 €/m<sup>2</sup> (vgl. Tabelle 3-9).

**Tabelle 3-9: Preise für Gewerbefläche in Cuxhaven und vergleichbaren deutschen Küstenstädten**

Stadt	Mittlerer Nutzwert, €/m <sup>2</sup>
Lübeck	40
Rostock	43
Bremerhaven	30
Wilhelmshaven	14
Cuxhaven	<b>22</b>
Flensburg	23



Quelle: /VDM\_Ges, BAW03/

Cuxhaven liegt mit einem Gewerbeflächenpreis von 22 €/m<sup>2</sup> unter dem Durchschnitt (-24 Prozent) auf Position 3 des Vergleichsfeldes. Wilhelmshaven belegt mit 14 €/m<sup>2</sup> den Spitzenplatz unter den deutschen Küsten- und küstennahen Städten im Gewerbeflächenpreisvergleich.

Die Kosten für Büromieten sind in den MOE-Staaten in den vergangenen Jahren stark angestiegen und in den Spitzenlagen bereits mit westeuropäischen Metropolen vergleichbar. Für Büroflächen in guter, zentraler Lage sind in Warschau 22 bis 30 Euro je m<sup>2</sup> marktgängig. Büroflächen in Warschauer Außenbezirken werden zwischen 14 und 20 Euro angeboten /ZAB/.

Im Baltikum, z. B. in Estland zahlen die Unternehmen für die Büroräume in zentraler Lage in Tallinn zwischen 9 und 16 Euro je m<sup>2</sup> und im Außenbezirk ca. 5 bis 10 Euro (vgl. Tabelle 3-10).

**Tabelle 3-10: Ausgewählte monatliche Mietpreise in untersuchten Ländern (Euro/m<sup>2</sup>)**

Land / Stadt	Büromiete, €/m <sup>2</sup>		Kommerzielle Benutzung, €/m <sup>2</sup>	
	Zentrale Lage	Außenbezirk	Zentrale Lage	Außenbezirk
<b>Polen</b>	22 - 30	14 - 20	50 - 80	22 - 40
<b>Estland</b>	9 - 16	5 - 10	15 - 29	8 - 22
<b>Lettland</b>	6 - 20	3 - 12	18 - 45	4 - 15
<b>Litauen</b>	8 - 20	...	...	...
<b>Cuxhaven*</b>	4 - 7	3 - 5,5	15 - 35	5 - 8

\* Preisangaben in €/m<sup>2</sup>, netto, kalt



Quelle: /VDM\_Ges, VDM\_Nie, UNIDO, InIEs, ESA, InWA\_Le, LiWfA/

In Cuxhaven liegen die Büromieten je nach Lage bei 3 – 7 Euro/m<sup>2</sup> und die Miete für die industriellen Großflächenräume zwischen 5 und 35 Euro/m<sup>2</sup> /VDM\_Nie/. Im Fischerhafen werden sogar Sonderkonditionen ab 2 Euro/m<sup>2</sup> geboten. Das Angebot an Gewerbeflächen in Cuxhaven wird von den dort angesiedelten Unternehmen sehr positiv bewertet. Die Region verfügt über mehrere voll erschlossene Gewerbegebiete mit guter Verkehrsanbindung und günstigen Preisen.

Im Ergebnis verfügt Cuxhaven aus dieser Sicht im Vergleich zu den MOE-Staaten über keinen gravierenden Kostennachteil.

### 3.4 Energie, Wasser und Abwasser

International wird häufig die Auffassung vertreten, Deutschland sei das Land mit den höchsten Trinkwasserpreisen und Abwassergebühren. Nach Angaben des Bundesverbandes der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft sind die industriellen Abwassergebühren<sup>4</sup> in Deutschland im Jahr 2003 um etwa 1,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und betragen durchschnittlich 2,14 €/m<sup>3</sup> /BGW/. Der Cuxhavener produzierenden Industrie werden im Jahr 2005 2,04 bis 2,19 €/m<sup>3</sup> je nach Verschmutzungsstärke berechnet /EWE\_Cux/. Bei den untersuchten MOE-Länder Estland (ausgenommen Tallinn), Lettland, Litauen und Polen sind diese Gebühren dafür viel niedriger, je nach Berechnungsweise zum Teil um mehr als die Hälfte (vgl. Tabelle 3-11).

**Tabelle 3-11: Energie-, Wasser- und Abwassergebühren in den untersuchten Ländern (Stand: 2005)**

Land / Stadt	Gebühren			
	Wasser, €/m <sup>3</sup> , brutto	Abwasser, €/m <sup>3</sup> , brutto	Strom*, Cent/kWh	Gas Cent/kWh
<b>Estland</b>	0,58 - 1,81	0,77 - 2,82	1,5 - 2,1	0,82
<b>Lettland</b>	0,33	0,287	1,2 - 1,27	1,1 - 1,16
<b>Litauen</b>	0,57	0,44	1,80 - 1,31	1,2 - 1,8
<b>Polen</b>	0,56 - 0,66	0,65 - 0,94	4,92	1,63
<b>Deutschland</b>	0,80	2,14	7,80	2,79
<b>Cuxhaven</b>	<b>1,42</b>	<b>2,04 - 2,19</b>	<b>7,49</b>	<b>3,40</b>



\* Jahresverbrauch von 2000 MWh, Höchstabnahme 500 kW, jährliche Benutzungszeit 4000 Stunden; Preisangabe ohne Steuern

Quelle: /Eurostat, BGW, EWE\_Cux, AqDi, InfPo, InIEs/

Sowohl bei der Entsorgung von Abwasser als auch bei der Versorgung mit Frischwasser liegen die Tarife in Cuxhaven deutlich über dem Durchschnitt der betrachteten Länder. Die geringsten Kosten entstehen Unternehmen, die sich in Lettland ansiedeln, aber auch in Litauen und Polen betragen die Frischwasserpreise teilweise nur ein Fünftel der Cuxhavener Gebühren. Allgemein betrachtet sind die Trinkwasserpreise in Deutschland nach Angaben einiger Wasserversorgungsbetriebe seit 17 Jahren stabil geblieben und liegen um die 0,80 €/m<sup>3</sup>. Bei größeren Abnahmemengen können allerdings ordentliche Rabatte ausgehandelt werden.

Die Tabelle 3-12 stellt die Frisch- und Abwasserpreise in Cuxhaven und vergleichbaren deutschen Küsten- und küstennahen Städten gegenüber.

<sup>4</sup> Die Vergleichbarkeit der Abwassergebühren ist aufgrund der unterschiedlichen Berechnungsmaßstäbe nicht abschließend zu bewerten. In Cuxhaven wird das Abwasser nach Schutz- und Niederschlagswasser getrennt berechnet, während in anderen Standorten in Deutschland, z.B. in Bremerhaven das Abwasser nach dem Frischwassermaßstab berechnet wird.

**Tabelle 3-12: Wasser- und Abwassergebühren in Cuxhaven und vergleichbaren deutschen Küsten- und küstennahen Städten, in €/m<sup>3</sup>**

Stadt	Frischwasserpreise, in €/m <sup>3</sup>	Abwasserpreise, in €/m <sup>3</sup>
Lübeck	1,56	1,92*
Rostock	1,82	2,87*
Bremerhaven	1,81	3,30*
Wilhelmshaven	1,09	1,93**
<b>Cuxhaven</b>	<b>1,42</b>	<b>2,19**</b>
Emden	1,12	2,68**

\* Frischwassermaßstab: Abwassergebühr

\*\* Gesplitteter Maßstab: Schmutzwassergebühr



Quelle: /BAW03, SWK\_Cux/

Cuxhaven und vergleichbare Norddeutsche Küstenstädte weisen im Durchschnitt einen Frischwasserpreis von 1,47 € je m<sup>3</sup> und eine Abwassergebühr von 2,48 € je m<sup>3</sup> auf. Am niedrigsten liegen die Tarife in Wilhelmshaven. Die höchsten Wasser- und Abwasserpreise finden sich in Bremerhaven und Rostock. Cuxhaven belegt mit 1,42 €/m<sup>3</sup> (Wasser) und mit 2,19 €/m<sup>3</sup> (Abwasser) den vierten Platz des Küstenstädtevergleichs.

Bei den Versorgungstarifen für Erdgas und Strom liegt Cuxhaven im Vergleich zu anderen untersuchten Staaten und zu Gesamtdeutschland mit 3,40 Cent/kWh bzw. 7,49 Cent/kWh über dem Durchschnitt. Die Kosten für die Versorgung mit Erdgas sind in Estland und die Stromkosten in Lettland am günstigsten, wie die Tabelle 3-11 verdeutlicht.

Allerdings ist die Regierungspolitik der Baltischen Staaten darauf gerichtet, die Preise der Energieressourcen in allen Baltischen Staaten an die Preise dieser Energieressourcen in den Staaten der EU stufenweise anzupassen.

### 3.5 Die Fisch verarbeitende Industrie im Ländervergleich

Im Jahr 2003 beschäftigte die Fischindustrie der untersuchten Länder in 823 Unternehmen ca. 36.000 Arbeiter (vgl. Tabelle 3-13).

**Tabelle 3-13: Anzahl der Fisch verarbeitenden Unternehmen in den untersuchten Ländern 1996 bis 2003**

Land	Zahl der Unternehmen								Ø Wachstum '00-'03 in %
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Deutschland	...	...	...	169	189	180	178	163	<b>-4,8</b>
Estland	...	...	...	...	75	80	91	92	<b>7,0</b>
Lettland	...	102	118	111	117	116	125	129	<b>3,3</b>
Litauen	...	...	...	...	101	96	91	89	<b>-4,1</b>
Polen	586	607	514	587	514	414	...	350	<b>-12,0</b>



Quelle: /Eurostat/

Allein in der polnischen Fischwirtschaft waren in diesem Jahr laut amtlicher Statistiken über 13.000 Beschäftigte tätig. Das ist fast 30 Prozent mehr als in Deutschland. Wie die Tabelle 3-14 verdeutlicht, fand ein Beschäftigtenabbau in dem Fisch verarbeitenden Sektor aller untersuchten Länder statt. Nur in Estland stieg die Anzahl des Personals in der Zeit von 2002 bis 2004 um ca. 37 Prozent an.

**Tabelle 3-14: Anzahl der Beschäftigten in der Fisch verarbeitenden Industrie der untersuchten Länder 1997 bis 2004**

Land	Beschäftigte								Ø Wachstum '01-'04 in %
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Deutschland*	...	...	10.110	10.269	10.560	9.775	9.585	...	<b>-4,7</b>
Cuxhaven	...	<b>1.871</b>	<b>1.830</b>	<b>1.764</b>	<b>1.795</b>	<b>1.517</b>	<b>1.359</b>	<b>1.112</b>	<b>-14,8</b>
Estland	6.800	4.800	...	5.197	2.700	1.900	2.300	3.600	<b>10,1</b>
Lettland	...	9.665	7.192	8.353	8.537	7.329	6.598	6.200	<b>-10,1</b>
Litauen	...	4.659	...	3.691	4.243	4.294	3.854	3.569	<b>-5,6</b>
Polen	14.032	14.565	...	...	14.125	14.020	13.650	13.450	<b>-1,6</b>

\* Ø Wachstum '01-'03 in %



Quelle: /Eurostat, NLS/

In der Cuxhavener Fischwirtschaft liegt der Beschäftigungsrückgang weit oberhalb des länderspezifischen Mittelwertes. Die Ursache hierfür liegt jedoch nicht in der Verlagerung von Fertigungskapazitäten in MOEL. Vielmehr sind sie auf Unternehmensübernahmen und eine damit verbundene Konzentration von Fertigungskapazitäten im Frischfisch- und TK-Bereich in Norddeutschland zurückzuführen.

In der Kostenstruktur der Fisch verarbeitenden Unternehmen der untersuchten Länder bildeten die Rohstoffeinkaufskosten mit der Ausnahme von der Rollmopsherstellung den größten Anteil (vgl. Tabelle 3-15).

**Tabelle 3-15: Kostenstruktur in ausgewählten Fisch verarbeitenden Betrieben der untersuchten Länder in Prozent**

Kostenstelle	Deutschland, Ernährungs- gewerbe	Cuxhaven, Konserven- hersteller	Baltikum, Konservenproduktion				
			Sprotte, Frischware	Sprotte, gefroren	Hering, mariniert*	Rollmops*	Hering, gesalzen*
Materialverbrauch	50,1	46,0	56,1	58,6	52,3	20,0	83,8
Lohnkosten	12,3	14,0	5,4	5,1	21,2	37,5	11,0
Einsatz an Handelsware, Verpackung	9,3	26,0	33,4	31,6	26,5	42,5	5,2
Sozialkosten	2,8	...	...	...	...	...	...
Kostensteuern	2,3	...	...	...	...	...	...
Miete und Pachten	2,1	14,0	...	...	...	...	...
Energieverbrauch	1,7	...	4,6	4,4	...	...	...
Sonstige Dienstleistungen	1,9	...	...	...	...	...	...
Sonstige Kosten	17,5	...	0,5	0,3	...	...	...

\* Daten der **Makrill Ltd., Estland**.



Quelle: /Eurostat, NLS, FAO\_EsF, Information aus Expertengesprächen/

Die Angaben für Cuxhaven sind am besten mit der Produktionskostenstruktur des marinierten Herings im Baltikum vergleichbar. Danach liegt der Lohnkostenanteil in Cuxhaven deutlich unter den 21,2 Prozent im Baltikum. Die Tabelle 3-16 zeigt jedoch, dass in Lettland und Litauen der Lohnkostenanteil bis zu 30 Prozent niedriger ist als in Deutschland.

**Tabelle 3-16: Anteil der Personalkosten an der Produktion in der Fisch verarbeitenden Industrie untersuchter Länder, in Prozent**

Land	Anteil der Personalkosten an der Produktion					Ø Wachstum '00-'02 in %
	1999	2000	2001	2002	2003	
Deutschland	17,3	16,9	16,2	17,8	17,3	2,6
Estland	...	18,3	16,6	17,8	...	-1,4
Lettland	25,6	18,5	16,1	14,5	...	-11,5
Litauen	...	9,8	6,5	12,3	13,2	12,0
Polen	14,5	13,6	11,3	...	...	...



Quelle: /Eurostat/

Allerdings müssen bei diesen Kostenstrukturvergleichen erhebliche Unterschiede bei den Arbeitskosten pro Beschäftigten in den untersuchten Ländern berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 3-17).

**Tabelle 3-17: Arbeitskosten pro Beschäftigten in der Fisch verarbeitenden Industrie untersuchter Länder, in Euro/Stunde**

Land	Arbeitskosten pro Beschäftigten					Ø Wachstum '00-'02 in %
	1999	2000	2001	2002	2003	
<b>Deutschland</b>	29,0	26,6	29,7	31,5	31,4	<b>8,8</b>
<b>Estland</b>	...	3,7	4,1	4,2	...	<b>6,5</b>
<b>Lettland</b>	3,1	3,0	3,1	2,5	...	<b>-8,7</b>
<b>Litauen</b>	...	2,3	1,9	3,5	3,7	<b>39,5</b>
<b>Polen</b>	4,4	4,9	5,5	...	...	...



Quelle: /Eurostat/

## 4 Argumente für und gegen den Standort Cuxhaven

Zwischen Niedersachsen und den MOE-Staaten existiert ein starkes Lohngefälle. Allerdings bezahlen die ausländischen Investoren in diesen Ländern meist wesentlich höhere Löhne als die in inländischem Besitz befindlichen Firmen. Ungelernte Arbeiter sind in den betrachteten MOE-Ländern sehr viel billiger als in Deutschland (Niedersachsen). Dem Vorteil bei den Löhnen steht jedoch ein ebenso ausgeprägter Rückstand bei der Arbeitsproduktivität im Durchschnitt aller Unternehmen gegenüber. Im Vergleich zum Durchschnitt der Unternehmen Niedersachsens ist der Vorteil bei den Löhnen kleiner als der Nachteil bei der Arbeitsproduktivität, aber dennoch beachtlich.

Mit zunehmender Integration der MOE-Länder in EU verringern sich jedoch diese Unterschiede oder verschwinden sogar /ifo/. Neben der größeren sektoralen Lohnspreizung sind noch regionale Unterschiede von großer Bedeutung. So sind die Gehälter in den Ballungszentren relativ hoch. Vielfach sind dort überhaupt keine geeigneten Arbeitskräfte mehr verfügbar. In stark unterentwickelten Gebieten mit schlechter Infrastruktur und hoher Arbeitslosigkeit besteht dagegen kein genereller Mangel an Arbeitskräften /ifo/.

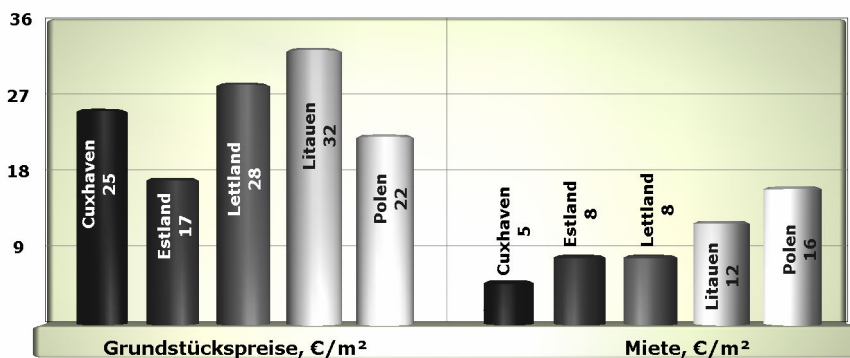
Die Standortwahl erfolgt allerdings nicht allein aufgrund der Produktionskosten, sondern vielmehr auch unter der Berücksichtigung von weiteren Kosten, zum Beispiel der Kosten für den Transport der hergestellten Waren vom Produktions- zum Absatzort oder auch Informationskosten, die aufgrund unbekannter oder wenig stabiler rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen im Zielland der Investition entstehen können.

#### 4.1 Argumente für den Standort Cuxhaven im Vergleich zu Polen und den Baltischen Ländern

##### Grundstückskosten und Miete<sup>5</sup>

Die Kosten für Bauland differieren naturgemäß stark entsprechend der Lage. Die Fisch verarbeitende Industrie ist auch in den Baltischen Staaten in strukturschwachen ländlichen Räumen angesiedelt. Dort finden sich die niedrigsten Grundstückskosten. Dennoch zeigt der Mietpreisvergleich, dass der Standort Cuxhaven äußerst günstige Konditionen bietet (vgl. Abbildung 4-1).

**Abbildung 4-1: Durchschnittliche Grundstückspreise (Gewerbefläche) und monatliche Mietpreise in untersuchten Ländern (EUR/m<sup>2</sup>)**



© iow  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
an der Universität Bremen

Quelle: /SECoR05, VDM\_Ges, VDM\_Nie, UNIDO, InIEs, ESA, InWA\_Le, LiWfA//

Das Angebot an voll erschlossenen Gewerbeflächen mit guter Verkehrsanbindung und günstigen Preisen in Niedersachsen und am Standort Cuxhaven wird von den dort angesiedelten Unternehmen sehr positiv bewertet. Die MOE-Länder können in dieser Hinsicht keinen Kostenvorteil bieten.

##### Qualifikation und Verfügbarkeit von Arbeitskräften

Die Qualifikation der Arbeitnehmer in Niedersachsen liegt erkennbar über dem Niveau in MOE. Je höher die Anforderungen an den Ausbildungsgrad sind, desto schwieriger stellt sich die Personalsuche in den osteuropäischen Ländern dar. Während in den untersuchten Ländern teilweise nur 13 Prozent der Erwerbsbevölkerung über eine hohe Qualifikation (tertiäre Abschlüsse: Universitäts-, Fachhochschul-, Fachschulabschluss) verfügt, ist der Anteil der hoch qualifizierten Arbeitnehmer in Niedersachsen mehr als doppelt so hoch. Allerdings haben manche Cuxhavener Fischunternehmen Probleme *hochqualifizierte* Positionen zu besetzen, da die Region für solche Arbeitskräfte kein attraktives Umfeld bieten kann.

<sup>5</sup> Bei Grundstückskosten und Büromieten sind regionale Differenzen zu beachten!

Andererseits gestaltet sich die Suche nach geeigneten *Fischverarbeiterinnen* und *Fischverarbeitern* in der traditionell „Fisch verarbeitenden“ Stadt einfacher als in den untersuchten MOE-Ländern. Es gibt in Cuxhaven genügend Leute, die hohe Kompetenzen in der Verarbeitung von Fisch nachweisen können. Sie bilden damit einen entscheidenden Standortvorteil für die fischwirtschaftlichen Betriebe in Cuxhaven. Zusammen mit den Arbeitskräften aus dem Land Bremen verfügt die Region im Vergleich zu den MOE-Ländern das umfangreichste Potenzial an kompetenten Facharbeitskräften.

#### *Verkehrsinfrastruktur und Zuliefernetzwerke*

Für die Produktion am Investitionsstandort ist die Qualität der Infrastruktur ein wesentlicher kostenrelevanter Faktor. Logistik- und Distributionsaufwand sind ebenso wie die Zuverlässigkeit von Lieferung an Kunden und von Zulieferern in hohem Maße abhängig vom Standard der Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein eines ausgebauten Zuliefernetzwerks. Im Vergleich der MOE-Staaten Polen und Baltikum zu Niedersachsen (Cuxhaven) insgesamt sind hier gravierende Unterschiede festzustellen. So stellt die Europäische Kommission in ihrem Fortschrittsbericht für Polen fest: „Verkehrs- und sonstige Infrastruktur hindern Polen nach wie vor an der Ausschöpfung seines Wachstumspotenzials. Insbesondere die schlechte Qualität des Straßennetzes, das nicht ausreichend erneuert und modernisiert wurde, ist ein Schlüsselfaktor, der die Kosten für die Unternehmen erhöht“ (Europäische Kommission, Fortschrittsbericht Polen 2002, S. 48). In den Baltischen Ländern ist die Qualität der Verkehrsinfrastruktur etwas besser. Dennoch müssen auch hier alle Transportwege (Straße, Schiene, Luft, Wasser) umfassend modernisiert werden.

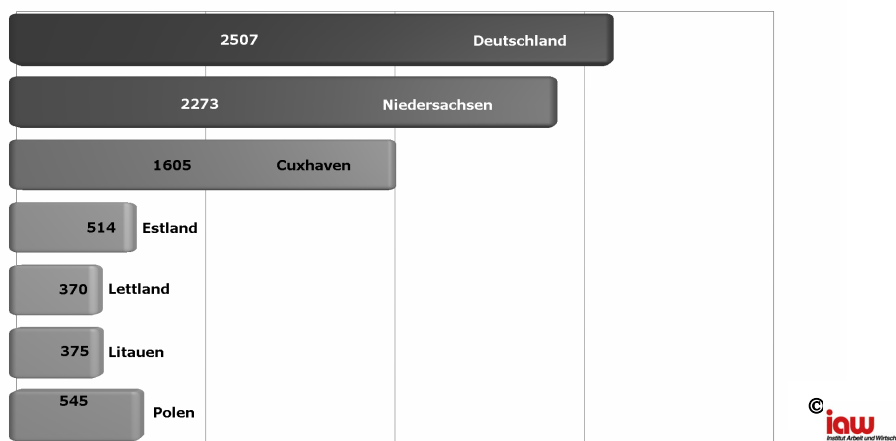
Niedersachsen verfügt hingegen über eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur. Viele zentrale Autobahnen und Schienenwege sind in den letzten Jahren ausgebaut worden. Ebenso wichtig für eine Kosten optimierte Produktion und Unternehmenslogistik ist das Vorhandensein regionaler industrieller Zuliefernetzwerke. Müssen Vorprodukte mangels geeigneter regionaler Anbieter über weite Strecken, z.B. aus Westeuropa nach MOE angeliefert werden, entsteht ein nicht unerheblicher Kostennachteil gegenüber einem MOE-nahen Standort in Westeuropa. Zurzeit besteht weder in Polen noch im Baltikum eine moderne gewachsene industrielle Infrastruktur. Die wenigen leistungsfähigen Zulieferer sind untereinander nicht vernetzt. In Niedersachsen sowie in West-Deutschland insgesamt bestehen hingegen effiziente Netzwerke in fast allen Branchen. Einige Netzwerke sind unter Einbeziehung geeigneter Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen zu Clustern ausgebaut worden.

## 4.2 Argumente gegen den Standort Cuxhaven im Vergleich zu Polen und den Baltischen Ländern

### Löhne

Wettbewerbsvorteile weisen die mittel- und osteuropäischen Länder vor allem hinsichtlich der Arbeitskosten auf, denn die Arbeitnehmerentgelte im verarbeitenden Gewerbe liegen in den meisten Ländern lediglich bei etwa einem Achtel des deutschen Niveaus und bei etwa einem Viertel des Lohnniveaus in Cuxhaven (vgl. Abbildung 4-2).

**Abbildung 4-2: Durchschnittliche monatliche Bruttolöhne in ausgewählten Ländern in Euro (Stand: 2004)**



Quelle: /Eurostat, CSB, StLi, GUS, ESA, Dest05, NLS/

Allerdings liegt auch die Arbeitsproduktivität in den untersuchten MOE-Ländern weit hinter deutschen Durchschnittswerten zurück und beträgt ca. 40 Prozent des deutschen Niveaus. Zu berücksichtigen ist aber, dass die Produktivität in den verschiedenen Sektoren erheblichen Schwankungen unterliegt. So verlagern die auf Kostenminimierung bedachten Unternehmen, u. a. aus der Lebensmittelbranche, in der Regel nicht ihre gesamte Tätigkeit ins Ausland, sondern nur solche Bereiche, bei denen die ausländische Produktivität nicht soweit unter der deutschen liegt. Häufig sind das niedrig qualifizierte Tätigkeiten in der (Fisch)Produktion. Einfache Vorprodukte werden immer häufiger nicht mehr in Deutschland hergestellt, sondern im nahe gelegenen Ausland produziert und anschließend importiert.

Gemessen an westlichen Verhältnissen erhalten niedrig qualifizierte Arbeiter, die vor allem im Lebensmittelbereich tätig sind, in allen MOE-Staaten auch sehr niedrige Löhne. Und obwohl die Lohnstückkosten in den untersuchten MOE-Ländern in den letzten Jahren erheblichen Schwankungen unterlagen, sind in der Tendenz steigende (Lohn)Kosten zu beobachten. Der niedrige statistische Durchschnittslohn wird von der nach wie vor großen Zahl von Arbeitnehmern bestimmt, die in den ehemals staatlichen, bisher noch wenig modernisierten Betrieben, tätig sind /ifo/. Die ausländischen

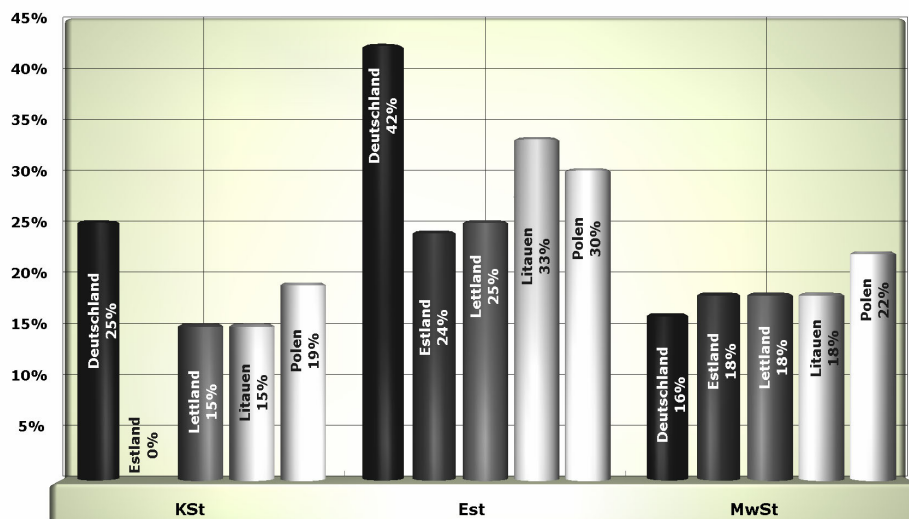
Investoren bezahlen in den MOE-Ländern meist wesentlich höhere Löhne als die in inländischem Besitz befindlichen Firmen. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe: Eine höhere Bezahlung, welche ein Unternehmen bei großen Lohnunterschieden zwischen dem Arbeitsmarkt des Gastlandes und des Heimatlandes gut verkraften kann, dient der Imagepflege des ausländischen Unternehmens /ifo/. Zudem zieht eine höhere Entlohnung eine große Zahl von Arbeitskräften an, sodass sich die ausländischen Firmen die am besten qualifizierten Arbeitnehmer aussuchen können.

Dadurch hat sich der Vorteil der untersuchten MOE-Länder bei den Arbeitskosten (Bruttolöhne, Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, sonstige Lohnnebenkosten) zwar seit Mitte der neunziger Jahre vermindert, aber auch 2002 - 2004 ist dieser gemessen an den nationalen Durchschnittswerten immer noch ausgeprägt. Die Attraktivität für kostengetriebene Standortverlagerung bleibt also auch langfristig bestehen.

### Steuern

Auch die niedrigen Steuersätze in den MOE-Staaten stellen für die ausländischen Investoren einen Standortvorteil dar. Aus Abbildung 4-3 ist klar erkennbar, dass die Körperschaftsteuer (KSt) auf Unternehmensgewinne deutlich niedriger ausfällt. Gleiches gilt für den Einkommensteuerspitzenatz (Est).

**Abbildung 4-3: Steuersätze in Mittel- und Osteuropa im Vergleich zu Deutschland (Stand: 2004)**



Quelle: /DrB04, iMoe, Dest05/

Auch die Besteuerung der Dividenden weist Unterschiede auf. In Deutschland werden Steuern von 25 Prozent auf Dividenden erhoben, in Polen und Litauen beträgt der entsprechende Satz 19 bzw. 15 Prozent. Allerdings sind die Steuersätze an sich nicht allein aussagekräftig. Mitbetrachtet werden müssen immer die steuerlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise die Verrechnungsmöglichkeiten von Verlusten, die Abzugsfähigkeit von Aufwendungen sowie die zusätzliche Belastung mit weiteren, lokalen

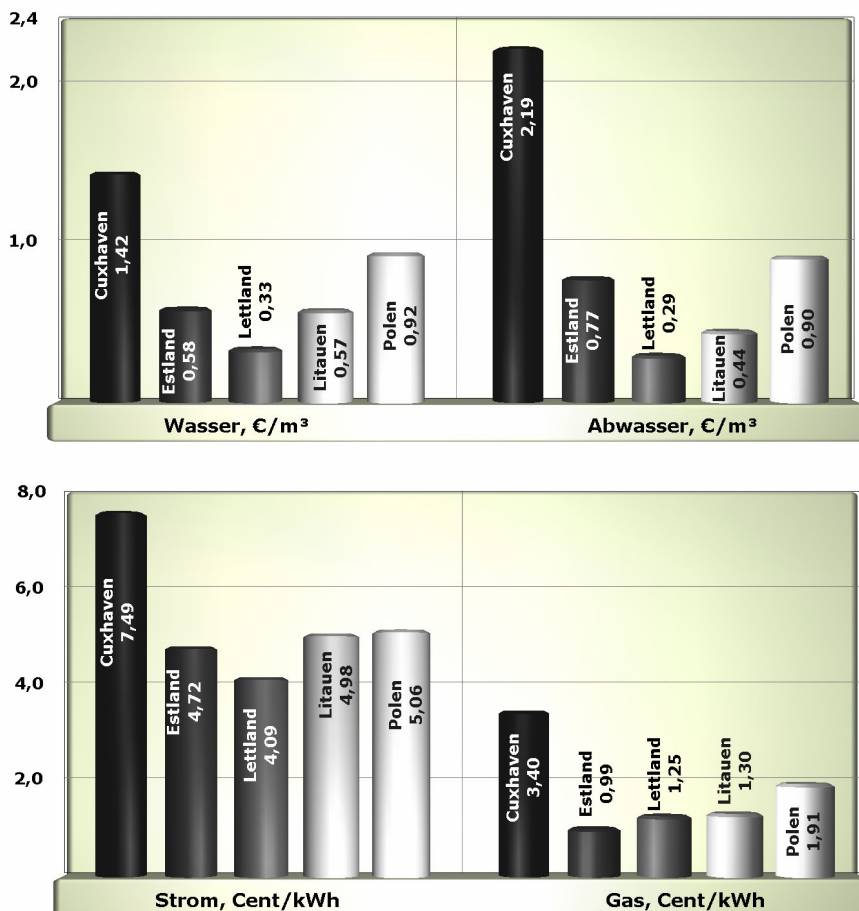
Steuern. Doch auch ohne diese Detailbetrachtung wird deutlich, dass die Steuersysteme der betrachteten MOE-Länder Gewinne der Unternehmen privilegieren und dafür Arbeitseinkommen und Konsum stärker belasten.

*Kosten für Energie/Wasser/Abwasser*

Der Energiekostenvergleich zeigt einen relativ großen Standortnachteil Cuxhavens gegenüber den MOE-Ländern. Mit 7,49 Cent pro kWh liegt der Strompreis zwar unter dem deutschen Durchschnitt, aber trotzdem bis zu 50 Prozent höher als in den Beitrittsländern /Eurostat/. Auch bei den Gaspreisen liegt Cuxhaven weit über dem osteuropäischen Niveau. So zahlt die Cuxhavener Fisch verarbeitende Industrie mehr als doppelt so viel pro kWh im Vergleich zu ihren polnischen Konkurrenten. Es wird davon ausgegangen, dass die Energiepreise in der Bundesrepublik mit der weiteren Liberalisierung des Marktes sinken werden und andererseits die Preise in den Baltischen Staaten steigen. Dennoch wird in den nächsten Jahren der erhebliche Kostennachteil Cuxhavens zunächst bestehen bleiben.

Die Wasser- und Abwassergebühren liegen in Cuxhaven ebenso deutlich höher als in den betrachteten Ländern. Während die Unternehmen in Lettland mit 0,287 €/m<sup>3</sup> für Abwasser und mit 0,33 €/m<sup>3</sup> für Frischwasser belastet werden, bezahlen die Cuxhavener Fischbetriebe 1,42 €/m<sup>3</sup> (Abwasser) bzw. 2,19 €/m<sup>3</sup> (Frischwasser) (vgl. Abbildung 4-4).

**Abbildung 4-4: Energie-, Wasser- und Abwassergebühren in den untersuchten Ländern (Stand: 2005)**



## 5 Ansätze für Handlungsstrategien

Die Ansätze für Handlungsstrategien für die Stabilisierung und Weiterentwicklung der Fischwirtschaft am Standort Cuxhaven resultieren aus den Ergebnissen der Gespräche vor Ort und dem Standortvergleich mit Polen und den Baltischen Staaten. Dabei ist klar, dass die lokale Politik nur begrenzten Einfluss auf die verschiedenen Standortfaktoren ausüben kann.

Höhere Lohnkosten bilden den zentralen Standortnachteil gegenüber osteuropäischen Standorten. Die Einflussmöglichkeiten lokaler Politik sind hier sehr begrenzt und in Cuxhaven schon weitgehend ausgeschöpft. Allerdings hat die Analyse auch gezeigt, dass sowohl die Bedeutung der Lohnkosten für die gesamten Produktionskosten als auch die Möglichkeiten diese durch Standortverlagerungen zu senken überschätzt werden. Wie gezeigt, umfassen die Personalkosten nur 14 bis 22 Prozent der gesamten Produktionskosten. Damit liegt der Personalkostenanteil beträchtlich unter den durchschnittlichen Werten im verarbeitenden Gewerbe. Darüber hinaus betragen die Lohnkostenvorteile gegenüber den MOEL bei genauerem Hinsehen nicht 75 bis 90 Prozent, wie die Unternehmen in der Befragung angeben. Die Befragten beziehen sich dabei auf die allgemeinen Durchschnittslöhne in der Industrie und kommen so zu einem Urteil über die Wettbewerbsbedingungen in den osteuropäischen Beitrittsländern. In Kapitel 3 sind die diversen Gründe erläutert worden, weshalb dieser einfache Vergleich die Vorteile der osteuropäischen Standorte hinsichtlich möglicher Personalkosteneinsparungen überschätzt. Unter Berücksichtigung der zu erreichenden Produktivität und der höheren Löhne, die westeuropäische Unternehmen dort zahlen, schrumpft der Lohnkostenvorteil erheblich zusammen. Allerdings bleibt dieser Vorteil auch langfristig groß genug, um Standortverlagerungen attraktiv zu machen.

Auch wenn die Produktionsverlagerung in MOEL nicht die Einsparungen bringen können, wie zunächst angenommen, dürfen die Verlagerungsgefahren also nicht unterschätzt werden. Neben der Verbesserung der Kostensituation am Standort Cuxhaven gilt es daher für die lokale Politik, vor allem die Unternehmen noch stärker in Kooperationen in Produktion, Beschaffung, Vertrieb und FuE in der Heimatregion einzubinden. Damit werden die Kosten einer Standortverlagerung für die Unternehmen erhöht. Die regionale Bindung durch vielfältige Kooperationspartner und ausgebaute Vorleistungsbeziehungen trägt erheblich dazu bei, Verlagerungstendenzen abzuschwächen. Daneben müssen dringend am Standort vorhandene Kompetenzen zur Förderung anderer Wirtschaftsbereiche erschlossen werden, um die Wirtschaftsstruktur aus der starken Abhängigkeit von der Fisch verarbeitenden Industrie zu lösen und neue Beschäftigungsfelder zu erschließen.

Die folgenden Vorschläge versuchen daher sowohl Handlungsansätze zur Senkung wichtiger Kostenparameter am Standort zu entwickeln, die regionale Einbindung der Fischwirtschaft zu erhöhen sowie Kompetenzen für alternative Tätigkeiten zu erschließen.

## 5.1 Handlungsfeld Kosten

Neben den Lohnkosten fallen vor allem steigende Rohwarenkosten wie auch hohe und steigende Energiepreise ins Gewicht. Hier sind Ansatzpunkte für lokale Politik, um die Standortbedingungen für die Cuxhavener Fischwirtschaft zu verbessern. Im Handlungsfeld Kosten werden demnach zwei Ansätze vorgeschlagen. Die langfristige Stabilisierung von Energiekosten durch dezentrale Energieerzeugung im Verbund sowie einen Einkaufsverbund für Rohware zur Stärkung der Verhandlungsposition am Markt.

### *Stabilisierung und Senkung von Energiekosten*

Die Energiepreise sind gestiegen und werden aller Voraussicht nach auch weiterhin zunehmen. Im europäischen Vergleich müssen typische Haushalts- und Industriekunden in Deutschland relativ hohe Strompreise bezahlen. Industriekunden mit einem Verbrauch von 2.000 MWh pro Jahr bezahlen ohne Steuern nur in Belgien, Irland, Italien und Zypern mehr. Dabei sind in Deutschland vor allem die Netznutzungsentgelte relativ hoch. Sowohl unterschiedliche Bedingungen der Infrastruktur als auch die Marktmacht der Netzbetreiber sind dafür verantwortlich. Mit einer weiteren Intensivierung des Wettbewerbs durch die Tätigkeit der neuen Regulierungsbehörde wird erwartet, dass die Preise sinken. Allerdings wird nicht erwartet, dass dadurch die preissteigernden Einflüsse der internationalen Energiemärkte kompensiert werden können. Diese werden vor allem von der Entwicklung der internationalen Rohölpreise geprägt, die sich seit 1999 aufgrund weltweit gestiegener Nachfrage, knappen Produktionskapazitäten, vereinzelter Produktionsausfällen und unsicheren Erwartungen vervierfacht haben. (/DIW44\_04/)

Neben dem andauernden Liberalisierungsprozess auf dem Strommarkt spielt in Deutschland sowohl der Ausstieg aus der Kernenergie als auch die Einhaltung von Klimaschutzzielen eine bedeutende Rolle für die Entwicklung der Energiepreise. Der Ausstieg aus der Kernenergie trägt tendenziell zur Preissteigerung bei, da Veränderungen und Investitionen im Kraftwerkspark einen Anstieg der Energiebereitstellungskosten verursachen. Die Energieversorgung gehört insbesondere durch die Verbrennung fossiler Brennstoffe zum größten Verursacher von Treibhausgasen, so dass sich die Anstrengungen CO<sub>2</sub> Minderungsziele zu erreichen vor allem auf diesen Sektor konzentrieren. Dementsprechend hat sich eine etablierte Förderlandschaft für die alternative Energieerzeugung und -bereitstellung entwickelt.

In Deutschland sind die Energiepreise von 1996 bis August 2004 um 38,4 Prozent gestiegen, somit etwas mehr als in der EU 25 (34,6 %). Während sich die Energiepreise in Polen in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt haben, sind sie jedoch in Litauen nur in geringem Maße gestiegen (um weniger als 20 %). Die Steuerunterschiede im erweiterten Europa verringern sich dabei kontinuierlich, so dass in einigen benachbarten Ländern die Energiepreise steigen, wenn auch nur in begrenztem Maße und erst nach unterschiedlichen Übergangsfristen.

Es muss also in der Tendenz von weiter steigenden Energiepreisen ausgegangen werden, denen sich die Preise an Standorten in den MOEL nur langsam annähern. Darüber

hinaus wird die Marktmacht der Netzbetreiber nur langsam abnehmen. Es gilt daher zu prüfen, inwieweit Energiekosten durch alternative Energieerzeugung eingespart werden können.

Dabei können drei Faktoren genutzt werden.

- 1. Durch eine eigenständige, dezentrale Energieerzeugung kann die Unabhängigkeit von den großen Netzbetreibern vergrößert werden.**
- 2. Durch die Nutzung von Kraft-Wärme(-Kälte)-Kopplung (BHKW mit Ad- oder Absorptionskälteanlage) kann der Bedarf nach Kühlung und nach Strom für den Produktionsprozess effektiver erfüllt werden.**
- 3. Durch die Installation von KWK Anlagen mit erneuerbaren Energieträgern, wie z. B. Biogas bzw. Biomasse können eigene organische Produktionsabfälle und Abwässer zur Energieerzeugung herangezogen werden.**

Kraft-Wärme-Kopplung ist für die industrielle Nutzung besonders geeignet, da hier gleichzeitig Elektrizität und Wärme genutzt werden. Inzwischen bestehen technische Lösungen, die Ad- oder Absorptionskälteanlagen anschließen und so Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung ermöglichen. Die Bedürfnisse der Fisch verarbeitenden Unternehmen nach Kühlung ihrer Produkte könnten so ebenfalls gedeckt werden. Um eine wirtschaftliche Investition einer solchen Anlage zu gewährleisten ist zu prüfen, ob eine gemeinsame Investition der Unternehmen die Effektivität einer solchen Anlage erhöht. Dabei ist von großem Vorteil, dass die Unternehmen sich weitgehend im Fischereihafen in räumlicher Nähe zueinander befinden. Denn die räumliche Nähe eines BHKWs zu den Verbrauchern ist unerlässlich für eine effiziente Nutzung der produzierten Wärme bzw. Kälte. Darüber hinaus existiert eine Kläranlage speziell für die Abwässer der Unternehmen Cuxhavener Fischwirtschaft bereits, so dass diese möglicherweise als Biogaslieferant zur Energieerzeugung herangezogen werden könnte. Aber auch organische Produktionsabfälle aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sind unter bestimmten Rahmenbedingungen für die Vergärung geeignet /Biogas04/. Zusätzlich können Speisereste aus der Gastronomie z. B. im Fischereihafen zur Energieerzeugung herangezogen werden, wenn auch dabei stark schwankende Biogaserträge auftreten. Diesen Prozessrückständen der Fischindustrie, Lebensmittel mit Transportschäden und Reststoffen aus dem Gastronomiebereich können zur Verbesserung der Energieausbeute auch landwirtschaftliche Produktionsabfälle aus der Region als Ko-substrat zugegeben werden. Durch die Installierung einer Biogasanlage könnten so nicht nur Energiekosten eingespart, sondern auch Entsorgungskosten vermieden werden.

Allerdings ist auch der Einsatz eines technisch gängigeren BHKWs mit Kraft-Wärme-Kopplung für Strom und Wärmebedarf (Brauchwasser, Produktionswärme etc.) zu prüfen. Beispiele aus der Lebensmittelindustrie zeigen, dass damit Betriebskosten in erheblichem Maße eingespart werden können. Auch die Amortisationszeit der Investition in ein BHKW ist dort mit 4,3 Jahren nur von kurzer Dauer.

Beide Arten der Energieerzeugung erfreuen sich auch der Unterstützung nicht unerheblicher Förderprogramme. So fördert das ERP Programm der Kreditanstalt für Wiederaufbau mit langfristigen, besonders zinsgünstigen Darlehen bis zu 75 % der Inves-

tition. Sowohl Kraft-Wärme-Kopplung als auch die Nutzung von Biomasse und Biogas fallen darunter. Darüber hinaus sind die Energieunternehmen verpflichtet, die erzeugte Energie zu einer erhöhten Einspeisevergütung abzunehmen.

Seit Inkrafttreten des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahr 2000 hat die Erzeugung und Nutzung von Biogas, insbesondere in der Landwirtschaft, erheblich zugenommen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch das Marktanzreizprogramm des Bundes und diverse Investitionsförderprogramme der Bundesländer. Auch in der Region Cuxhaven bestehen Anschauungsbeispiele für Biogasanlagen. So wird in Nordholz der Marinefliegerhorst seit Mitte letzten Jahres mit einem Biomasse BHKW mit Energie und Wärme versorgt. Die Vereinigten Fischmehlwerke investiert in eine BHKW Anlage, die tierische Öle nutzt, um Strom und Wärme für das Werk bereitzustellen. Diese Entwicklungen sollten genau beobachtet werden, um Erfahrungen auch für andere Anwender zur Verfügung zu stellen.

**Daneben gilt es, alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der rationellen Energieverwendung und damit verbundenen Betriebskosteneinsparungen zu nutzen.** Anleitung und Anregung für betriebliche Energieeffizienz-Aktivitäten sind dabei sowohl von den Wirtschaftsförderungseinrichtungen als auch von der Fischwirtschaftlichen Vereinigung und Niedersachsen Ports als Vermieter von Betriebsgebäuden zu leisten. Da rationelle Energieerzeugung und -verwendung nicht nur im Interesse der Fischwirtschaft liegt, muss es vor allem im Interesse der Wirtschaftsförderung liegen, hier breite Informationskapazitäten bereitzustellen, Fördermöglichkeiten auszuloten und möglicherweise selbst entsprechende Angebote zu konzipieren.

#### *Einkaufsverbund Rohware*

Gerade kleine und mittlere Unternehmen weisen strukturelle Nachteile bei der Nachfrage nach den zur Produktion notwendigen Waren gegenüber Großbetrieben und großbetrieblichen Unternehmensformen auf. Für die Fisch verarbeitenden Unternehmen in Cuxhaven spielt v. a. der Preis der Rohware eine erhebliche Rolle. Nicht nur, dass 40 % der Produktionskosten auf die Rohware fallen. Sowohl Rotbarsch als auch Hering – die beiden meistverarbeiteten Fische – sind in den letzten Jahren von hohen Preissteigerungen betroffen, die weiterhin anhalten werden. Die Rohwarenbeschaffung ist dabei von zwei preissteigernden Tendenzen betroffen: dem Rückgang der Fischbestände einerseits und einer Erhöhung der weltweiten Nachfrage andererseits besonders in den sich schnell entwickelnden Ländern Osteuropas und Asiens. Mit zurückgehender Menge an Fischanlieferungen durch die Schrumpfung der Fischindustrie müssen die Cuxhavener Betriebe darüber hinaus schlechtere Lieferbedingungen akzeptieren. So wird der Fisch von der Bremerhavener Auktionshalle erst später am Tag geliefert als vorher, was zu Verzögerungen im weiteren Produktionsablauf führt, so dass fertige Produkte nicht mehr am gleichen Tag Ziele in Süddeutschland erreichen können. Allerdings sind auch die Fisch verarbeitenden Unternehmen an anderen Standorten von steigenden Rohwarenpreisen betroffen. So ist z. B. in Polen der Rohwarenpreis für Fisch im letzten Jahr um durchschnittlich 1 Euro auf 3,50 Euro gestiegen.

Die KMUs der Fisch verarbeitenden Industrie zeichnen sich durch eine geringe Marktmacht und gleichzeitig steigende Anforderungen an den Einkauf aus.

Synergien im Einkauf der Rohware können verhältnismäßig leicht hergestellt werden, da v. a. der Hering ein Standardprodukt darstellt, auf das die meisten Unternehmen angewiesen sind. Gleichzeitig ist dieser von hohen Preissteigerungen betroffen, die aller Einschätzung nach weiter anhalten werden. Während das Kilogramm Hering 2003 noch 60 Cent kostete, müssen nun 90 Cent aufgebracht werden /FIWI/. Daneben könnte ein einmal installierter Einkaufsverbund nach Bedarf auf andere Fischarten ausgeweitet werden und so z. B. auch kleineren Betrieben exotische Fischarten zur Verarbeitung leichter erschließen. Die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und die Verbreiterung des Sortiments könnte gerade auch für den Direktverkauf der Fischhändler Erweiterungspotenziale ihrer Geschäftsfelder bieten.

**Bei einem Einkaufsverbund schließen sich mehrere Unternehmen auf freiwilliger Basis zusammen. Durch die gemeinsame Ausübung des Einkaufs bzw. der Beschaffung soll ihre jeweilige wirtschaftliche Situation verbessert werden.** Dabei bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner weitgehend bestehen. Die beteiligten Unternehmen werden in ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit nicht beeinflusst.

Die Kooperation dient nicht dazu Gewinne zu erzielen, sondern Kosten durch die gemeinsame Abwicklung von Aktivitäten zu vermeiden. Kosten, die die Ausführung der Aktivitäten der Kooperation verursacht, werden auf die einzelnen kooperierenden Unternehmen verteilt.

Der Vorteil eines Einkaufsverbundes besteht darin, dass nicht mehr jedes Unternehmen für sich alle Beschaffungsaktivitäten allein durchführen muss. Mitarbeiter spezialisieren sich auf bestimmte Tätigkeiten. Mitarbeiter des Einkaufs können sich auf ihre eigentlichen Tätigkeiten konzentrieren, da zahlreiche Schritte einer Beschaffung (z. B. Lieferantenauswahl, Verhandlungen) zentral übernommen und technisch unterstützt werden. Innerhalb einer solchen Kooperation können Kompetenz- und Aufgabenzuweisungen zu einer Effizienzsteigerung auf der Beschaffungsseite führen.

Nicht zuletzt bringt die Einführung und der Betrieb eines Einkaufsverbundes die Entwicklung von Know-how und Erfahrung mit sich, das bei zukünftigen zwischenbetrieblichen Kooperationen, die evtl. nicht nur die Beschaffungsseite betreffen (z.B. Forschungs- oder Produktionskooperationen), erneut genutzt werden kann.

Der Weg zum Einkaufsverbund kann dabei über mehrere Intensitätsstufen erfolgen. Dies ist von Vorteil, nicht nur um Lernprozesse zu ermöglichen, sondern auch um Vertrauen zwischen den kooperierenden Unternehmen Schritt für Schritt aufzubauen. Der Aufbau von Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen spielt eine besonders große Rolle. Die Unternehmen stehen schließlich auf dem Absatzmarkt in Konkurrenz zueinander. Darüber hinaus gibt es gerade in Cuxhaven aufgrund der langen Tradition vieler Unternehmen am Standort fest gefügte Vorurteile und gewachsene Handlungsmuster, die überwunden werden müssen. Darüber hinaus muss die nötige Offenheit geschaffen werden, damit notwendige Informationen preisgegeben werden.

In einer ersten Stufe kann die Kooperation nur aus einem Austausch von Informationen bestehen. In einer zweiten Stufe können einzelne Unternehmen bestimmte Aktivitäten der Beschaffung für alle übernehmen. Eine Arbeitsteilung zwischen den Unter-

nehmen muss koordiniert werden. Erst in einer letzten Stufe führen die Unternehmen ihre Beschaffung tatsächlich gemeinschaftlich aus, indem eine gemeinschaftlich getragene Organisation gebildet wird. Dies führt dazu, dass unternehmenseigene Beschaffung (des betreffenden Produktes) beinahe aufgegeben werden kann.

Der Einkaufsverbund funktioniert dabei auf jeder Intensitätsstufe. Die Gründung einer eigenen Gesellschaft zur Abwicklung des Einkaufsverbundes ist nicht unbedingt notwendig. Verfügt eines der beteiligten Unternehmen über weitaus größere Kenntnis bezüglich des Beschaffungsmarktes, über bessere Lieferantenbeziehungen oder besitzt es das größte Einkaufsvolumen, ist es ggf. sinnvoll, dieses Unternehmen als sog. ‚Lead-Buyer‘ einzusetzen. Dies wäre vor allem eine Option, wenn es gelingt eines der beiden großen Unternehmen am Standort für den Einkaufsverbund zu gewinnen.

Zwischen Unternehmen, die im Wettbewerb zueinander stehen, verbietet das Wettbewerbsrecht grundsätzlich Vereinbarungen, die den Wettbewerb einschränken. Dennoch können Verbünde zwischen mittelständischen Unternehmen, die zum Zweck des gemeinsamen Einkaufs von Waren bestehen, von diesem Verbot ausgenommen werden. Für Einkaufskooperationen besteht nur eine Anmeldepflicht. Dazu müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Die beteiligten Unternehmen müssen z. B. frei sein, Ware weiterhin auch eigenständig zu beschaffen, und der Einkaufsverbund muss die Wettbewerbssituation kleinerer und mittlerer Unternehmen verbessern.

Zur Installation eines Einkaufsverbundes ist zumeist die Einführung und Nutzung von Informationstechnologie für die Unternehmen übergreifende Bedarfsbündelung notwendig. Die kooperierenden Unternehmen müssen sich auf einheitliche Standards zur Klassifikation von Warengruppen einigen. Unternehmen übergreifende Software-Lösungen ermöglichen die eindeutige Beschreibung von Sortimentsspektren und optimieren so die Geschäftsprozesse.

Für den Aufbau des Einkaufsverbundes fallen zunächst also Kosten an, da z. B. IT-Systeme installiert werden müssen. Allerdings können diese dann auch für andere Vorhaben genutzt werden und kostensenkend auf andere Prozessabläufe der Produktion wirken. Die Kosten für Nutzungsentgelte, externe Dienstleister usw. können darüber hinaus auf mehrere Schultern verteilt werden.

Eine Untersuchung der Universität Göttingen /reco05/ stellt fest, dass eine virtuelle Einkaufskooperationen 5 bis 15 Prozent der Kosten der Beschaffung eingespart werden. **Folgende Einsparungseffekte lassen sich erzielen:**

- 1. Preisnachlässe, z. B. durch Rahmenverträge mit Lieferanten. Höhere Bestellmengen**
- 2. Reduzierung der Prozesskosten durch Nutzung des elektronischen Geschäftsverkehrs**
- 3. Sonstige Effekte, wie z. B. Reduzierung der Lagerkosten dadurch, dass häufiger bestellt werden kann, weil die Prozesskosten verringert wurden.**

Der Aufbau eines Einkaufsverbundes verspricht demnach, einen großen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Cuxhavener Fisch verarbeitenden Industrie zu leisten. Von großem Vorteil ist, dass die Unternehmen in Gesprächen selbst den Wunsch nach einer Einkaufskooperation äußern. Es kann also davon ausgegangen

werden, dass sie bereit sind, ideelles und finanzielles Engagement zu Etablierung eines Einkaufsverbundes aufzubringen. Dennoch sind die Anforderungen an Vertrauensaufbau, Informationsbereitstellung und –beschaffung sowie Kompetenzaufbau im IT-Bereich nicht unerheblich. Mit der Fischwirtschaftlichen Vereinigung verfügt die Cuxhavener Fischwirtschaft über eine etablierte Kooperationsplattform. Diese sollte es sich zur Aufgabe machen, den schwierigen Aufbauprozess zu moderieren und zu begleiten. Hier kann eine Projektgruppe angesiedelt werden, die die Anforderungen an den Aufbau eines Einkaufsverbundes genauer identifiziert und vor allem die Rahmenbedingungen in den Unternehmen erhebt.

## 5.2 Handlungsfeld Kompetenzen

Im Handlungsfeld Kompetenzen werden Ansätze zur Verbesserung der Absatzmöglichkeiten für die Fisch verarbeitenden Unternehmen diskutiert. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, am Standort Cuxhaven die Lebensmittellogistik zukunftsfähig weiterzuentwickeln und auszubauen.

### *Regionale Direktvermarktung*

Vertriebswege neben dem Groß- und Einzelhandel zu finden, ist für die Fisch verarbeitenden Unternehmen in Cuxhaven von besonders großer Bedeutung. Der Preisdruck von Seiten des Einzelhandels hat massiv zugenommen bei gleichzeitig steigenden Produktionskosten. Aufgrund des anhaltenden Konzentrationsprozesses im Einzelhandel und der zunehmenden Konkurrenz Osteuropäischer Produkte bei der Belieferung der Ketten, wird erwartet, dass der Preisdruck eher zunehmen wird. Nur wenige große Unternehmen so wie Appel /FIWI/ sind in der Lage vereinzelt, Preiserhöhungen durchzusetzen.

**Darüber hinaus bedürfen die hochwertigen Produkte der Cuxhavener Fischunternehmen Vertriebswege, die den Qualitäts- und Premiumprodukten angemessen sind.** Die Direktvermarktung bietet genau hier entsprechende Möglichkeiten. Viele der Fisch verarbeitenden Unternehmen sind folglich den ersten Schritt zur Direktvermarktung gegangen und haben im Fischereihafen Läden und Fabrikverkauf eingerichtet. Die Direktvermarktung erfolgt hier ohne gemeinsame Marke oder lokale Strategie, das einzelne Unternehmen steht im Vordergrund. Nur ‚in den Köpfen‘ der Gäste und Konsumenten entsteht durch die Ballung der Geschäfte am Fischereihafen eine gewisse Zuordnung zur ‚Marke‘ Cuxhaven.

Viele erfolgreiche Beispiele für Direktvermarktung an selbstständige Lebensmitteleinzelhändler in der Region stammen aus Süddeutschland und vor allem aus dem Bereich des Bio-Landbaus. So beliefern z.B. die beiden großen Regionalprojekte „Brucker Land“ (bzw. Unser Land) bei München sowie „Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt“ in Feuchtwangen/Mittelfranken (im Verbund mit Original Regional Nürnberg) jeweils 50 bis 60 Supermärkte und andere Verkaufsstellen mit regionalen Produkten, darunter auch Bio-Produkte. In beiden Regionen wurde eine rentable Distribution von Regionalprodukten aufgebaut, in beiden Regionen sieht offensichtlich der selbstständige Einzelhandel seine Überlebenschance auch in regionalen Öko-Produkten /KULL\_02/.

Allerdings ist es auch möglich im konventionellen Einzelhandel regionale Produkte direkt zu platzieren. Dies zeigt z. B. die EDEKA Baden-Württemberg, die seit Mitte der 1990er Jahre ein eigenes Markenfleischprogramm für Öko-Weiderindfleisch aus dem Schwarzwald aufgelegt und mit Erfolg etabliert hat. Dieses stellt für einige Regionalprojekte in der Schwarzwaldregion eine wichtige Absatzmöglichkeit dar.

Die ökonomischen Ziele einer regionalen Direktvermarktungsstrategie sind dabei

1. **Erhöhung der regionalen Wertschöpfung:** Erhaltung von Arbeitsplätzen und Unternehmen in der Region durch ‚regionale Kreislaufwirtschaft‘ und damit Erhöhung der einzelbetrieblichen sowie der regionalen Wertschöpfung.
2. **Premium-, Qualitäts- oder Hochpreisstrategie:** Erreichung eines Mehrerlöses für regionale Produkte und Dienstleistungen durch qualitativ hochwertige Veredelung bzw. Dienstleistungen und durch ein mit Zusatznutzen assoziiertes Marketing (aktuell vor allem: Gesundheit (Wellness, Erholung), Verbraucher-, Tier-, Umwelt- und Naturschutz).
3. **Nutzung endogener Potenziale:** Inwertsetzung der ökologischen, landschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und menschlichen „Ressourcen“ einer Region, vor allem durch Förderung eines landschaftsorientierten Fremdenverkehrs, die Qualifizierung von Menschen sowie die Anregung und Verbreitung von Innovationen /KULL\_02, S. 6/.

Daneben werden mit Regionalen Vermarktungsstrategien aber auch soziale und ökologische Ziele verfolgt. Die Förderung der regionalen Identität und Solidarität gehört dazu. Vor allem in ländlichen Gebieten werden ökologische Ziele, wie die Förderung umweltverträglicher Wirtschaftsweisen, die Schließung regionaler Stoffkreisläufe usw. verfolgt.

Grundsätzliches Problem der Direktvermarktung von Fisch aus Cuxhaven in der Region ist der fehlende Absatzmarkt. Geringe Bevölkerungszahlen, Strukturschwäche und hohe Arbeitslosigkeit bedingen eine vergleichsweise niedrige Kaufkraft. Hinzu kommt die hohe Konkurrenz an den nächstgelegenen Absatzmärkten Hamburg und Bremen, die eine eigene Fischverarbeitungswirtschaft aufweisen.

Dagegen können jedoch auch Vorteile für eine Direktvermarktung genannt werden. Das touristische Profil der Region und die hohen Gästezahlen bieten für den Absatz regionaler Spezialitäten ein großes Potenzial. Die Deutsche See attestiert darüber hinaus im deutschen Markt allgemein eine Unterversorgung von Kaufmöglichkeiten für Fisch /FIWI/.

Der Aufbau einer regionalen Direktvermarktung bedarf zunächst der Einführung einer Regionalmarke als Herkunfts- und Qualitätszeichen. Die regionale Identität reicht dabei nicht aus. Regionale Lebensmittel sollten sich durch einen hohen Zusatznutzen (ethische, ökologische oder soziale Verkaufsargumente) auszeichnen. Mit dem schon eingeführten Slogan „Einen Tag frischer“ könnte das notwendige hohe Niveau bei Geschmack, Aussehen und Frische abgebildet werden.

Am Institut für Ländliche Strukturforchung sind durch eine Untersuchung von Modellprojekten zu regionalen Vermarktungsstrategien Erfolgsfaktoren bestimmt worden, die in der nachfolgenden Tabelle 5–1 dargestellt sind.

**Tabelle 5-1: Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte**

<b>Erfolgsfaktoren des Projektmanagements</b>	
Eigenmotivation der regionalen Akteure	Problemdruck, Problembewusstsein, Veränderungswille, Engagement, Gewinnstreben, Einsatz von Eigenkapital
Engagierte Schlüsselpersonen	Zugpferde, Motoren, Macher, deren Herz für das Projekt schlägt, die den Kopf bilden, Mitstreiter motivieren, das Projekt initiieren und entwickeln
Prozesskompetenz	Fähigkeit, eine Gruppe zu führen, ein Projekt zu managen, eine Organisation zu entwickeln, die Erfolgsfaktoren zu realisieren
Angemessene Beteiligung	Breite Beteiligung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielgruppen wichtig bei Verbundprojekten, da Ausgeschlossene oft Widerstand aufbauen, weniger bei Erzeugergemeinschaften und Kaderprojekten von Kleingruppen
Starke Partner	Gewinnung gesellschaftlich, politisch oder wirtschaftlich starker Partner wie Verbände, Minister, Kirchen, Firmen o. a. Schutzgebiete, Naturschützer und Landwirte können selbst starke Partner sein.
Gute Beziehungen	Gute persönliche Kontakte zu Entscheidern (Landräten etc.), zu zuständigen Sachbearbeitern und zur Öffentlichkeit. Vorbeugendes Umfeldmanagement
Zugang zu Ressourcen	Verfügbarkeit von Arbeitszeit und finanziellen Mitteln, durch Förderprogramme, politische o. a. öffentliche Unterstützung.
Aufgabengerechte Organisationsstruktur	1. Projektmanagement: Klare Ziele, Instrumente, Prozesse 2. Organisationsstruktur: Rechtsform, Prozesse, Personal, BWL
Win-Win-Situation	Kooperation statt Konflikt mit Gruppen unterschiedlicher Interessen. Alle müssen Gewinn oder Nutzen erreichen.
Vorzeigbare Erfolge	Erfolge erreichen, auch ökonomischer Art. Erfolgsbilanzen kommunizieren, Erfolgsketten erzeugen. Solide Entwicklung wichtiger als frühe Erfolge!
<b>Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements</b>	
Marketingkompetenz	Marktkennntnis und Marktkontakte. Erfahrungen in Produktion, Verarbeitung, Vertrieb, Betriebswirtschaft, Personal- und Unternehmensführung. Ggf. Qualifizierung oder externe Beratung. Management muss mitwachsen.
Konsistente Marketingstrategie	Generallinie des Marketings: Alleinstellungsmerkmale zur Abhebung vom Wettbewerb, Kohärenz der Marketinginstrumente
Sinnvolle Abgrenzung der Herkunftsregion	Region gewisser Größe (z.B. Landkreis) für quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot. Endogene Nachfrage abhängig von Einwohnerzahl. Regionale Identität der Kulisse wichtig.
Definition besonderer Produktions-Richtlinien	Regionalmarken meist Herkunfts- und Qualitätszeichen. Regionalität allein kein ausreichender Zusatznutzen. Tierschutz, Gesundheit, Naturbelassenheit und Transparenz wichtiger
Effektives Kontrollsystem	Versprechen an die Kunden müssen gehalten werden. Keine Richtlinien ohne deren effektive Kontrolle. Unabhängige Kontrollstellen und Instanzen. Grundlage des Krisenmanagements. Allgemeiner: Projektcontrolling
Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen	Wichtigster Erfolgsfaktor! Geschmack, Geruch, Optik, Konsistenz etc. entscheidend. Verpackung wichtig für das Image. Kundenorientierung + Service immer wichtiger.
Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis	Abhängig von Preispolitik im Rahmen der Marketingstrategie: Durchschnitts- oder Hochpreissegment? Zielgruppen? Endkunden oder Wiederverkäufer? Passend zu Qualität und Image.
Problemlose Distribution	Erreichbarkeit (Märkte, Absatzwege, Verkaufsformen), Erkennbarkeit (Kennzeichen, Marken). Technische Voraussetzungen (Lager, Kühlung, Fahrzeuge etc.) Zuverlässige, flexible Logistik.
Professionelle Kommunikation	Corporate Design (Logo, Marke). Zielgruppenorientierte Werbung. Verkaufsförderung am Point of Sale. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
Motivierte Mitarbeiter	Meist kein Problem bei Basisprojekten, bei der Entwicklung zum Unternehmen zunehmend wichtiger: Motivation, Führung, Personalentwicklung

Quelle: /KULL\_04/

Der Aufbau einer regionalen Direktvermarktungsstrategie der Cuxhavener Fischwirtschaft bedeutet jedoch, dass nicht nur innerhalb der Fischwirtschaft die Unternehmen für eine solche Initiative gewonnen werden müssen, sondern ebenfalls unabhängige Lebensmitteleinzelhändler, Gastronomie und Anbieter im Tourismus. Als Kunden der Direktvermarktung müssen sie von der Rentabilität spezieller regionaler Regale und Angebote überzeugt sein. Gerade für unabhängige mittelständische Händler könnten neue regionale Marketingstrategien und Bündnisse mit Partnern jedoch ihre einzige Überlebenschance im Verdrängungswettbewerb des Lebensmittelmarktes darstellen /KULL\_04/. Regionale Vermarktungsinitiativen bieten sich dem Handel dazu als Bündnispartner. Allerdings ist eine breitere Aufstellung der Vermarktungsinitiativen mit einer größeren Produktvielfalt dazu möglicherweise nötig. Das bedeutet die Einbindung landwirtschaftlicher Betriebe und Vereinigungen aus der Region – also eine weitere Erhöhung der zu motivierenden und zu koordinierenden Partner.

Den meisten Direktvermarktungsinitiativen macht der Aufbau einer rentablen Distribution die größten Schwierigkeiten. Nach einer aktuellen Befragung von Öko-Vermarktungsinitiativen machen die Logistikkosten rund 10 Prozent des Produktpreises aus /HEN/. Demzufolge wird ein großer Teil der Verbundprojekte stark öffentlich gefördert. Regionale Vermarktungsinitiativen bergen die Gefahr einer aufwendigen Warenverteilung, da häufig nur kleine Mengen transportiert werden. Bei Frischeprodukten ist ggf. eine tägliche Belieferung erforderlich. Die Nutzung der bestehenden Logistik einzelner Unternehmen kann zur Lösung der Distributionsprobleme beitragen und den Warenfluss ist zwischen den Erzeugern abzustimmen. Die Einrichtung einer Servicezentrale ist abzuwägen.

Da die Erschließung neuer Märkte sehr schwierig ist, der Aufwand für Marketing, Partnersuche und Distribution in die weiter entfernten Regionen Süddeutschlands noch höher ist, ist die Zusammenarbeit mit Bremerhaven ernsthaft zu prüfen. Auch sollte sich die Direktvermarktung mit der überregionalen Tourismusstrategie decken, um die Identifizierbarkeit zu erhöhen.

**Zu Marketingzwecken könnte es umgekehrt Erfolg versprechender sein, potenzielle (Groß-)Kunden an den Produktionsstandort Cuxhaven einzuladen. Besucher aus dem Lebensmitteleinzelhandel, der Gastronomie, dem Catering, der Betriebs- und Sozialgastronomie können sich so vor Ort von Qualität und Auswahl der Produkte überzeugen und verkosten.**

### *Lebensmittellogistik*

Während für die Fisch verarbeitende Industrie das Argument „Einen Tag frischer“ schon als Standortargument für Cuxhaven entdeckt worden ist, gilt dies für andere Lebensmittel nicht. **Nicht nur Fisch, sondern auch andere Frisch-Lebensmittel, die in Cuxhaven umgeschlagen werden, können hier veredelt und noch am gleichen Tag einen erheblichen Radius an innereuropäischen Destinationen erreichen.** Wichtige Kompetenz des Cuxhavener Standortes bilden dabei die Ausstattung mit hochqualitativer Lebensmittellogistik, Lagerung und Behandlung.

Allerdings ist es schwierig, im Rahmen dieser Studie detaillierte Handlungsansätze für die Förderung der Lebensmittellogistik zu formulieren. Dazu ist es notwendig, den Logistikmarkt genauer zu untersuchen, um Situation, Entwicklungstrends und vor allem Transportwege und -netzwerke für den Transport von Lebensmitteln und anderer verderblicher und tiefgekühlter Ware zu identifizieren.

Klar ist, dass der Lebensmittellogistik eine erhebliche Bedeutung zukommt. Auf dem Weg vom Erzeuger bis zum Verbraucher sind bei Lebensmitteln Abfallquoten im Bereich von 20-50 % zu verzeichnen, die auf Mängel bei Transport und Lagerung zurückzuführen sind. Dieser Abfall wird zwar in den Einkaufs- und Verkaufspreis eingerechnet, hält der Preisdruck im Lebensmitteleinzelhandel aber weiter an, sind mit einer optimierten Lebensmittellogistik Kosteneinsparungen möglich, die an den Kunden weitergegeben werden können. Die Lebensmittellogistik muss dabei hohe Anforderungen erfüllen: sie muss eine ununterbrochene Kühlkette sicherstellen, hohe Hygieneanforderungen erfüllen und zum Teil einen hochsensiblen Transport gewährleisten. Die Cuxhavener Logistikunternehmen können aufgrund ihrer Erfahrung mit der Ware Fisch diese Anforderungen erfüllen, auf andere Lebensmittel anwenden und so zur Verbesserung der Lebensmittellogistik beitragen. Die Metrogroup z. B., als größter Fischhändler Europas für gewerbliche Kunden, schlägt heute schon in Cuxhaven seinen Fisch um. Cuxhaven könnte auch beim Umschlag anderer Lebensmittelprodukte und Tiefkühlware Marktanteile hinzugewinnen. **Da das Angebot hafennaher Dienstleistungen sowie die Nähe zu Verladern und Speditionen für die Hafenauswahl der Reedereien von entscheidender Bedeutung ist, müsste Cuxhaven seine für diesen Spezialbereich vorhandenen Kompetenzen ausbauen.**

Für kleine Häfen ist eine Spezialisierungsstrategie, die Konzentration auf Nischenprodukte oder bestimmte Fahrtgebiete notwendig. Dann kann sich der Standort als komplementärer Umschlagplatz zu Hamburg profilieren und von der Wachstumsdynamik profitieren. Neben der Konzentration bietet die schon vorhandene Profilierung auf Kurzstreckenverkehre vor allem nach Großbritannien, Skandinavien, Finnland, das Baltikum bis hin nach St. Petersburg gute Voraussetzungen. Short-Sea Verkehre nach Osteuropa weisen eine gute Wettbewerbsposition auch gegenüber dem LKW auf /ISL/.

Weitere Entwicklungstendenzen sprechen für eine Stärkung der Lebensmittellogistik Kompetenz am Standort Cuxhaven als vielversprechende Strategie zur Stärkung der Wirtschaftsstruktur.

Zum einen geht das ISL in seiner Studie von einer Steigerung der seehafenrelevanten Hinterlandverkehre mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen um 3,9 % von 1998 bis

2015 aus. Damit weist diese Gütergruppe die zweithöchsten Wachstumsraten von allen auf /ISL, S.6-22/.

Zum anderen ist der Transport von verderblicher Ware mit Kühlcontainern heutzutage für Reedereien sehr lukrativ. Hier können vergleichsweise hohe Frachtraten und Margen erzielt werden, die beim Transport von Trockencontainern nicht erreicht werden können. Daher versuchen fast alle Container-Reedereien ihren Kühlcontaineranteil auszubauen /CHB/.

Die Menge der über See transportierten Kühlgüter steigt seit den Achtziger Jahren ständig an (vgl. Tabelle 5-2). Die Hauptkühlgüter sind Bananen, Fleisch, Zitrusfrüchte, Fisch und Saisonobst. Die absolut größten Zuwächse treten dabei bei Bananen und Fleisch auf, deren Anteil am Gesamtmarkt ohnehin schon hoch ist. Der Anteil der über See transportierten Waren am Gesamt-Transportaufkommen ist dabei sehr unterschiedlich: Bananen werden nahezu vollständig auf dem Seeweg transportiert (99 %), während die Anteile bei Zitrusfrüchten nur bei 52 %, bei Saison-Obst bei 48 % und bei Milchprodukten bei 41 % liegen.

**Tabelle 5-2: Menge der über See transportierten Kühlgüter 1990 - 2000 in Mio. t**

	Bananen	Fleisch	Zitrus	Saison-Obst	Fisch	Milchprodukte	Andere	Summe	Zuwachs
<b>1990</b>	9,04	7,75	6,88	3,00	4,10	1,05	0,72	<b>32,54</b>	
<b>1995</b>	11,31	9,63	7,61	3,67	5,45	1,38	1,20	<b>40,25</b>	23,7%
<b>2000</b>	13,69	14,02	8,78	4,53	6,00	1,95	1,60	<b>50,57</b>	25,6%

Quelle: /CHB/



Beim Transport wird dabei das Kühlschiff zusehends vom Kühlcontainer abgelöst. Es werden nahezu keine Kühlschiffe mehr gebaut und die in Kühlcontainern zur Verfügung stehende Transportkapazität wächst deutlich schneller als der Markt der Kühlgüter.

Auch auf der Strasse zeigt sich der Trend deutlich. Jeder zehnte deutsche LKW ist inzwischen »temperaturgeführt«. Allein 2001 nahm der Fahrzeugbestand um 25 % auf 55 000 Transporter (mit 30 000 Anhängern) zu - in den vergangenen zehn Jahren hat er sich damit mehr als verdoppelt /FL/.

Den größten Anteil an den Ladungen hat die Tiefkühlkost mit 23,7 %, deren Absatzmärkte sich zu Lasten des Konservenabsatzes rasant vergrößert haben. Fleisch steht mit 19,5 % an zweiter Stelle der Ladungsgüter, gefolgt von Früchten (14 %), Fisch (12,1 %), Eiscreme (7,9 %), Gemüse (5,9 %) und Nichternährungsgütern wie Blumen, Pharmaartikel oder Filmmaterial (1,4 %).

Mehrere fischwirtschaftliche Dienstleister haben sich für eine stärkere Zusammenarbeit ausgesprochen. Es besteht großes Interesse daran, im Bereich Logistik Kompetenzen zu bündeln. In anderen Häfen werden dazu z. B. Service-Center installiert. Dies wird von Spediteuren, Lageristen und anderen Logistikern in Kooperation betrieben, so dass ein Distributionsmanagement aus einer Hand angeboten werden kann.

**Die Cuxhavener Logistikunternehmen könnten so ein Kompetenzzentrum Frischelogistik etablieren.**

### 5.3 Resümee

Die hier vorgeschlagenen Handlungsansätze sollen mehrere Ziele gleichzeitig erfüllen. Sie sollen nicht nur dazu dienen, Standortnachteile abzumildern und Standortvorteile auszubauen, sie dienen auch dazu, die in Cuxhaven ansässigen Unternehmen stärker an die Stadt und die Region zu binden, indem Verflechtungsbeziehungen intensiviert werden. Darüber hinaus beschränken sie sich auf Maßnahmen, die auf lokaler Ebene umsetzbar sind. Besonders vorteilhaft erscheint dabei, dass durch EU-Fördermittel auch ab 2007 finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um diese Ansätze weiter auszuarbeiten und die Umsetzung zu gewährleisten. Allerdings sind dabei **nicht nur materielle Investitionen von Bedeutung**. Vielleicht sogar noch wichtiger ist die **Veränderung von Denk- und Handlungsstrukturen, um die Chancen veränderter Marktbedingungen zu erkennen und zu nutzen**. Es erscheint besonders wichtig, dass themenspezifische Projektgruppen installiert und Schlüsselpersonen benannt werden, interessierte Unternehmen beteiligt und Engagement eingefordert wird. Denn viele der Handlungsansätze sind von den Unternehmen selbst vorgeschlagen worden. Es kann also von einer grundsätzlichen Bereitschaft ausgegangen werden, Maßnahmen zur Verbesserung der Standortqualität mitzutragen. Bisher fehlt jedoch eine **langfristige und zielorientierte Motivation, Koordination und Moderation der Maßnahmen**. Gerade die Fischwirtschaftliche Vereinigung muss hier eine aktivere Rolle einnehmen, als neutraler Vermittler zwischen den Unternehmen der Fischwirtschaft, als Interessenvertreter und Koordinator gegenüber öffentlichen Stellen und als kontinuierlicher Begleiter und Unterstützer von Maßnahmen.

Die Fischwirtschaftliche Vereinigung ist in ihrer Handlungsfähigkeit bisher jedoch durch ihre ehrenamtlichen Strukturen eingeschränkt. Hier ist zu prüfen, inwiefern es möglich ist, hauptamtliches Personal durch öffentliche Förderung und unter finanzieller Beteiligung der Unternehmen einzustellen. Die Beteiligung der Unternehmen ist dabei von hoher Bedeutung, sowohl um ihren Einfluss auf Inhalt und Charakter einer solchen Stelle zu gewährleisten, darüber hinaus erwächst ein stärkeres Interesse daran, die daraus entstehenden Kooperationsmöglichkeiten inhaltlich mitzubestimmen und in Anspruch zu nehmen. Auch erhöht eine gewisse Distanz zu staatlichen Organen das Vertrauen in die Unabhängigkeit und Professionalität der Stelle. Die Selbstorganisationsfähigkeit der fischwirtschaftlichen Unternehmen wird gefördert und gestärkt und nicht durch öffentliche Subventionen untergraben.

Hauptaufgabe einer solchen Stelle wäre die Koordination und inhaltliche Unterstützung der verschiedenen Projektgruppen (Einkaufsverbund, rationelle Energieerzeugung und -verwendung, Direktvermarktung), die Vernetzung und Abstimmung mit öffentlichen Institutionen sowie die Identifizierung von externen Experten und Dienstleistern zur Beratung und Umsetzung der Projekte.



## Literatur

- /AA05/ Arbeitsagentur Online
- /AqDi/ AquaDialog: AquaInfo, Zusammenfassungen wichtiger Gesetze für die MOE-Länder, <http://www.aquadialog.com/aquainfo/>
- /BAW03/ BAW Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.): Standortkosten Benchmark – Die Wettbewerbssituation Bremens und Bremerhavens auf dem regionalen und überregionalen Standortmarkt, Stand März 2003
- /BeEg/ Beyfuß, J., Eggert, J.: Auslandsinvestitionen der deutschen Wirtschaft und ihre Arbeitsplatzeffekte, aktuelle Trends, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung und die Bedeutung der staatlichen Förderung, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 258, Köln 2000
- /BGW/ Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft (Hrsg.): Marktdaten Abwasser 2003, Ergebnisse der gemeinsamen Umfrage zur Abwasserentsorgung, <http://www.bgw.de/>
- /BIGFEx/ BIGFEx - Basic Information for German Food Exporters: Lettland, ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, Bonn 2004
- /Biogas04/ Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (Hrsg.): Biogashandbuch Bayern – Materialienband, Augsburg 2004
- /CHB/ Containerhandbuch, [www.containerhandbuch.de](http://www.containerhandbuch.de)
- /CSB/ The Central Statistical Bureau of Latvia (CSB), <http://www.csb.gov.lv/>
- /DBB/ Deutsche Bundesbank: Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die deutsche Wirtschaft, Monatsbericht. Mai 2004
- /Dest05/ Statistisches Bundesamt Deutschland: Statistik, Datenbanken, Publikationen, <http://www.destat.de/>
- /DIHK/ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Berlin 2003, <http://www.dihk.de>
- /DIW44\_04/ Diekmann, J., Horn, M., Kemfert, C., Kunert U.: Energiepreise in Bewegung. Wochenbericht des DIW 44/04. Berlin .
- /DrB04/ Dresdener Bank: Investieren in Ost- und Mitteleuropa, Daten und Fakten, September 2004; <http://www.group-economics.allianzgroup.com>
- /ESA/ ESA – Statistical office of Estonia, <http://www.stat.ee/>
- /EUFLe/ Europa, Fischerei und Maritime Angelegenheiten (Hrsg.): Merkblätter für die jeweiligen neuen Mitgliedstaaten – Lettland, 2004, [http://europa.eu.int/comm/fisheries/enlargement/info\\_latvia\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/fisheries/enlargement/info_latvia_de.pdf)
- /Eurostat/ EUROSTAT: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>
- /EWE\_Cux/ EWE Aktiengesellschaft, Geschäftsregion Cuxhaven

- /FAO\_EsF/ Food and Agriculture Organization of the United Nations (Hrsg.): Review of the Estonian Fishery Sector, Rome 1994, <http://www.fao.org/docrep/field/373971.htm#Contents>
- /FHG/ Kinkel, S., Lay, G., Maloca, S.: Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI. Karlsruhe
- /FIWI/ FischMagazin, verschiedene Ausgaben Jg. 2005
- /FIZ04/ Fischinformationszentrum (Hrsg.) 2004: Fischwirtschaft 2004. Daten und Fakten)
- /FL/ Frischelogsik 4/2003: Thema: Fischfisch bundesweit
- /GUS/ Central Statistical Office of Poland, <http://www.stat.gov.pl/>
- /HEN/ Hensche, Hans-Ulrich / Schleyer, Anke 2005: Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest Nr. 18. Soest: o. V.
- /ifo/ Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) (Hrsg.): Standortbedingungen in Polen, Tschechien und Ungarn und die Position Ost-Deutschlands / Sachsens im Standortwettbewerb, ifo Dresden Studien 33, München, Juni 2002
- /IHK\_Br/ Industrie- und Handelskammer Bremerhaven (Hrsg.): Bremerhaven im Vergleich mit anderen wichtigen Standorten der Lebensmittelwirtschaft, Juni 2004, <http://www.bremerhaven.ihk.de/seiten/downloads/pdf/allgem/standortk.pdf>
- /iMoe/ Informationsagentur für Mittel- und Osteuropa: Länderinfos, <http://www.imoe.de/>
- /InfPo/ Infopolen: Wirtschaftsinformationen über Polen, <http://www.infopolen.de>
- /InIEs/ Delegation der Deutschen Wirtschaft in Estland (Hrsg.): Estland: Marktchancen und praktische Tipps, Tallinn 2003, <http://www.investinestonia.com/pdf/EstlandMarktchancenundpraktischetipps.pdf>
- /InWA\_Le/ Investitions- und Wirtschaftsförderungsagentur Lettland: Lettland in Fakten, Investieren in Lettland, <http://www.liaa.gov.lv>
- /ISL/ BVU & ISL: Abschätzung von Verkehrsmengen aus dem Seehafen-Hinterlandverkehr für eine Küstenautobahn A22 in Jahr 2020, Freiburg, Bremen 2003
- /KPMG00/ KPMG 2000: Europe's recipe for success: innovate and consolidate. A survey of European Food Processors. Online Version
- /KULL\_02/ Kullmann, Armin 2002: Grundlagen zur Konzeption der Dachmarke Rhön – Analyse anderer Regionalmarken. Frankfurt/Main: IfLS.
- /KULL\_04/ Kullmann, Armin 2004: Regionalvermarktung von ökologischen Produkten – Stand, Erfolgsfaktoren und Potenziale. Vortrag auf der Tagung des Institut für ländliche Strukturforchung am 11. März 2004.
- /LiWfA/ Litauische Wirtschaftsförderungsagentur (Hrsg.): Litauen: eine gute Wahl, <http://www.lida.lt/>

- /Mar04/ Marin, D.: A Nation of Poets and Thinkers' - Less So with Eastern Enlargement? Austria and Germany, Discussion paper 2004-06, Volkswirtschaftliche Fakultät Ludwig-Maximilians-Universität München, April 2004
- /NLS/ Niedersächsisches Landesamt für Statistik Online
- /reco05/ reco (Hrsg.): Umsetzungsmöglichkeiten unternehmensübergreifender Bedarfsbündelung, online version: [http://www.ec-beschaffung-und-maerkte.de/branchen\\_prob/1074264276/](http://www.ec-beschaffung-und-maerkte.de/branchen_prob/1074264276/)
- /Sch04/ Schröder, Ch.: Die Industriellen Arbeitskosten der EU-Beitrittskandidaten, in: IW-Trends, Heft 1/2004, S. 6-14
- /Sch32/ Schröder, Ch.: Die Industriellen Arbeitskosten im internationalen Vergleich, in: IW-Trends, 32. Jg., Heft 3, 2005
- /SECoR05/ State Enterprise Centre of Registers, Lithuania: Review of Baltic States Real Estate market 2004, <http://www.kada.lt/ntr/stat/review2004/>
- /STALA05/ Statistisches Landesamt Bremen
- /StKG18/ EUROSTAT, Statistik kurz gefasst: Arbeitskostenerhebung 2000 EU-Mitgliedstaaten und Beitrittskandidaten, Bevölkerung und soziale Bedingungen, 18/2003, Europäische Gemeinschaften, 2003
- /StLi/ Lithuanian Department of Statistics: <http://www.std.lt/>
- /UNIDO/ United Nations Industrial Development Organization: Business in Polen, [http://www.wirtschaft-polen.de/de/pdf/UNIDO\\_guide\\_deutsch.pdf](http://www.wirtschaft-polen.de/de/pdf/UNIDO_guide_deutsch.pdf), Warschau, Juli 2004
- /VDA/ Verband der Automobilindustrie (VDA) / Fachhochschule Gelsenkirchen (Hrsg.): Zukunft des Automobil-Standortes Deutschland 2003
- /VDM\_Ges/ Verband Deutscher Makler (Hrsg.): VDM Preisspiegel Gewerbe 2003, <http://www.vdmniedersachsen.de>
- /VDM\_Nie/ Verband Deutscher Makler, Landesverband Niedersachsen (Hrsg.): VDM Mietpreisspiegel für Gewerbeimmobilien in Niedersachsen 2003, <http://www.vdmniedersachsen.de>
- /ZAB/ ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (Hrsg.): Standortvergleich für Investitionsbedingungen in Brandenburg – Polen – Tschechien, Februar 2003, <http://www.invest-in-brandenburg.com>

*Trotz sorgfältiger Prüfung aller in der vorliegenden Studie enthaltenen Informationen und Angaben sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhaltes ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des IAW's ist ausgeschlossen!*

## VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

### Arbeitspapiere/Working Paper

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czírja, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehliş, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 6

Mehliş, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 7

Warsewa, G. (2004): Stadtgestaltung durch Zeitpolitik. Experimente und Ergebnisse im Projekt ‚Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt‘ (€ 3,00)

Nr. 8

Holtrup, A. (2004): Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 9

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Sozialklauseln – Handelssanktion als wirksames Instrument internationaler Arbeitsregulierung? Erfahrungen aus dem ‚*North American Agreement on Labor Cooperation*‘ zwischen USA, Mexiko und Kanada (€ 3,00)

Nr. 10

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Arbeitsregulierung als transnationaler Governanceprozess. Lehren aus dem NAFTA-Raum (€ 3,00)

Nr. 11

Warsewa, G. (2004): Strukturwandel und Identität – Die europäischen Hafenstädte erfinden sich neu. Auswertung des Workshops „Revitalisation of Old Port Areas“ in Bremen 6./7. Mai 2004 (€ 3,00)

Nr. 12

Baumheier, U. (2005): Betriebsnahe Kinderbetreuung in der Stadtgemeinde Bremen. Eine Studie des Verbundvorhabens „Bremen 2030 – eine zeitgerechte Stadt“ (€ 3,00)

Nr. 13

Reihert, C. (2005): Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit (€ 3,00)

Nr. 14

Voss, J.; Warsewa, G. (2005): Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen (€ 3,00)

Nr. 15

Holtrup, A./Peter, L. (Hg.) (2005): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. (€ 3,00)

Nr. 16

Holtrup, A. (2005): Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 17

Fehre, R.; Mehlis, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy““. (€ 3.00)

## **Forschungsberichte/Research Report**

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und –optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Scheckerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrt-industrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x

Nr. 6

Heisig, U., Ludwig, Th. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-611-9

Nr. 7

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-626-7

Nr. 8

Tholen, J.; Hemmer, E. (2005): Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa – Größenordnung, Motive, Strategien, Arbeitsplätze. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-652-6

Nr.9

Tholen, J.; Ludwig, Th. (2005): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-658-5