

»Masterplan Wirtschaftsstandort 2025«



Ausgangslage »Masterplan«

Beschluss des Aufsichtsrates vom 30. Januar 2013

- Erstellung einer mittelfristigen *Aufgabenplanung* und basierend hierauf ...
- Aufstellung einer mittelfristigen *Finanzplanung*.



Abgeleitete - zentrale - Fragestellungen

- ① Welche *Maßnahmen* der Wirtschaftsförderung sind zur Unterstützung einer positiven wirtschaftliche Entwicklung der Hansestadt Lübeck notwendig, welche wünschenswert?
- ② Welche *Ressourcen* werden für die Umsetzung dieser Maßnahmen benötigt?

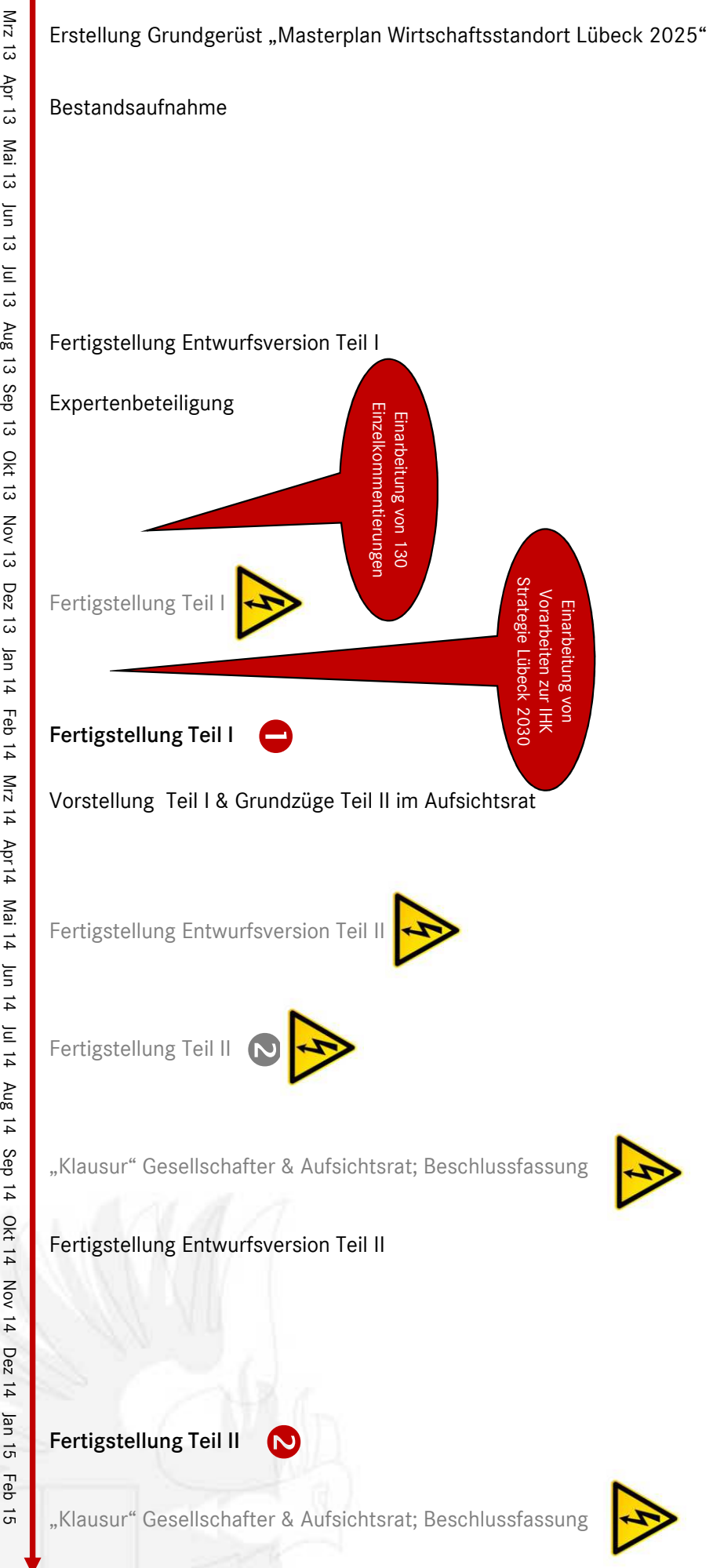
Zunächst ... »Besten Dank«



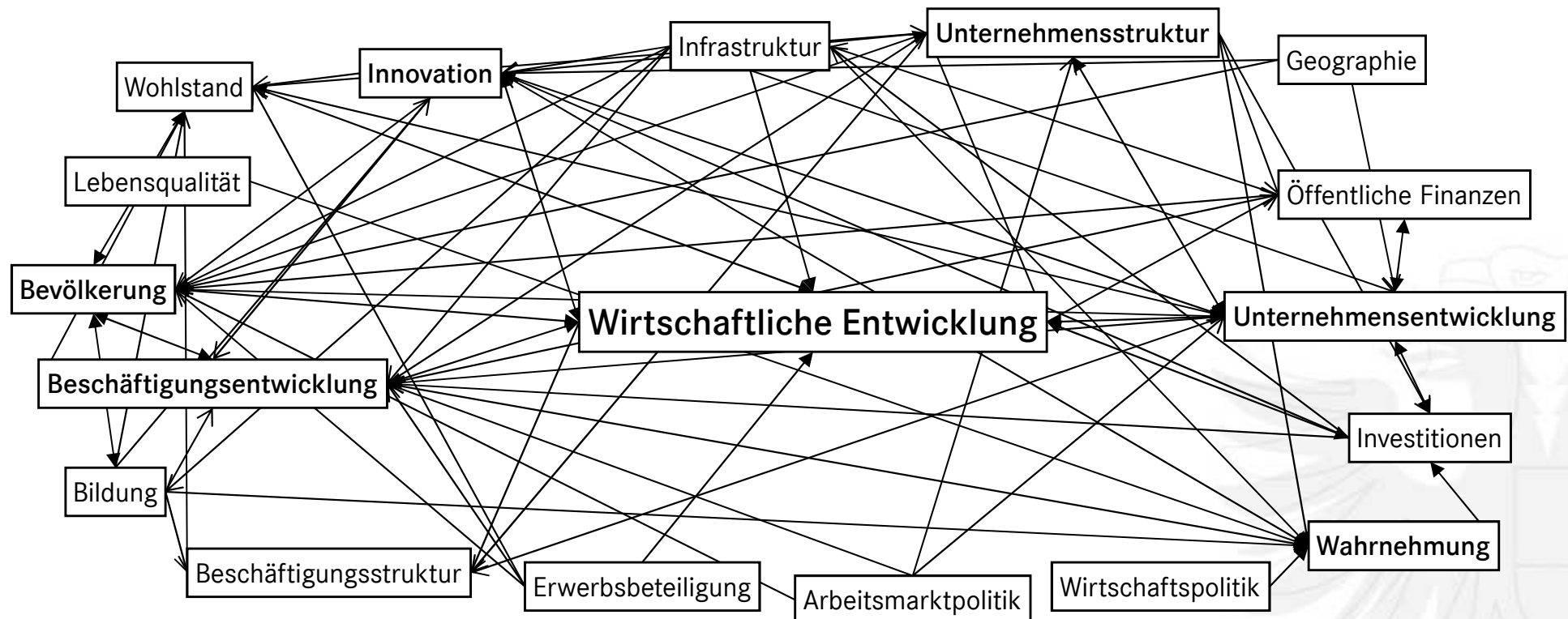
Vorgehensweise »Masterplan« - Struktur



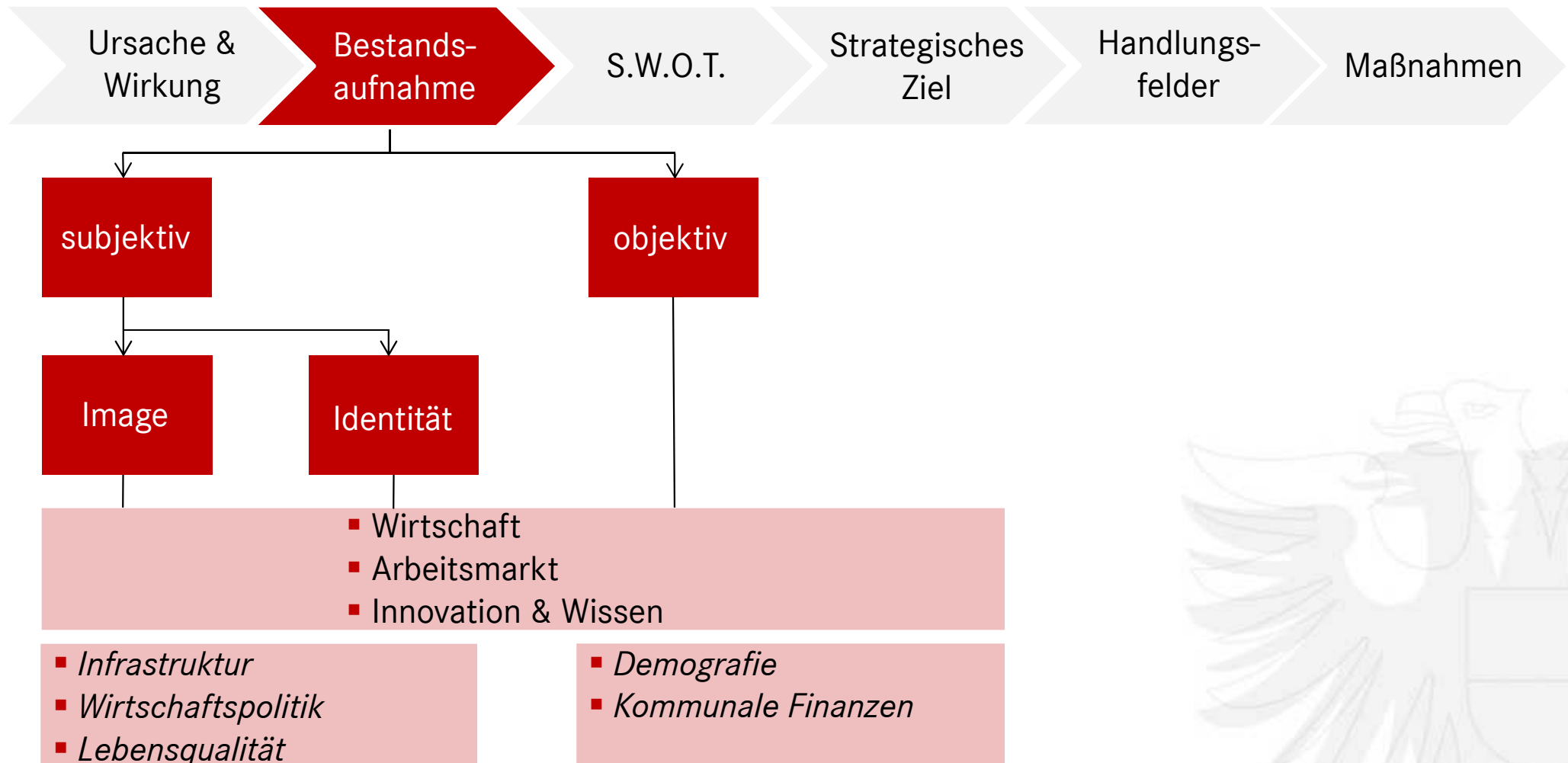
Vorgehensweise »Masterplan« - Operativ



Übersicht »Ursache & Wirkung«



Vorgehensweise »Bestandsaufnahme«



»Bestandsaufnahme« - Image / Identität (1)

		Peer Group		Deutschland	
		Status	Dynamik	Status	Dynamik
Wirtschaft	I-W1. Zukunftsorientierung	---	---	▼	▲
	I-W2. Internationalisierung	---	---	◀▶	▲
	I-W3. Wirtschafts-(Zuliefer-)struktur	---	---	◀▶	◀▶
	I-A1. Chancen der beruflichen Weiterentwicklung	---	---	▼	▲
	I-A2. Verfügbarkeit qualifizierten Personals	---	---	▼	▼
Innovation	I-I1.1. Hohes Bildungs- und Forschungsniveau	---	---	▼	▲
	I-I1.2. Bildungsangebot der Hochschulen	---	---	◀▶	◀▶
	I-I1.3. Bildungsangebote	---	---	◀▶	◀▶
	I-I2.1. Innovationsklima	---	---	▼	◀▶
	I-I2.2. Innovationsnetzwerke	---	---	◀▶	◀▶
	I-I2.3. Innovative Produkte	---	---	◀▶	▲
	I-I3. Hochschulzusammenarbeit	---	---	◀▶	◀▶

»Bestandsaufnahme« - Image / Identität (2)

		Peer Group		Deutschland	
		Status	Dynamik	Status	Dynamik
Infrastruktur	I-V1.1. Verkehrsinfrastruktur insgesamt	---	---	▲	▲
	I-V1.2. Verkehrsinfrastruktur innerörtlich	---	---	▼	◀▶
	I-V1.3. Verkehrsinfrastruktur überregional	---	---	▲	◀▶
	I-V2.1. Wirtschaftsförderung	---	---	◀▶	◀▶
	I-V2.2 Service Stadtverwaltung	---	---	▼	◀▶
	I-P1. Wirtschaftspolitische Entscheidungen	---	---	▼	◀▶
Lebensqualität	I-P2. Investitionsmöglichkeiten	---	---	▼	▲
	I-L1. Lebensqualität insgesamt	---	---	▲	▲
	I-L2. Familienfreundlichkeit	---	---	▲	▲
	I-L3.1. Touristisch attraktiv	---	---	◀▶	◀▶
	I-L3.2. Kulturelle Vielfalt	---	---	◀▶	▲
	I-L3.3. Herzliche & freundliche Einwohner	---	---	◀▶	▲
	I-L4.1. Ansehen	---	---	◀▶	◀▶
	I-L4.2. Wettbewerbsfähige Unternehmensstruktur	---	---	◀▶	▲

 Image-1 Image-2 Identität

»Bestandsaufnahme« - Fakten (1)

		Peer Group		Deutschland	
		Status	Dynamik	Status	Dynamik
Wirtschaft	F-W1. Bruttowertschöpfung	◀▶	◀▶	▼	▼ <i>i</i>
	F-W2. Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigem („Arbeitsproduktivität“)	◀▶	▼	▼	▼ <i>i</i>
	F-W3. Verfügbares Einkommen pro Einwohner	▲	▲	▼	◀▶ <i>i</i>
	F-W4.1. Wirtschaftsstruktur - Sektoral - Tertiärisierung (DL Beschäftigung)	▼	▲	▲	◀▶ <i>i</i>
	F-W4.2. Wirtschaftsstruktur - Sektoral - Cluster	---	---	▲	◀▶ <i>i</i>
	F-W4.3. Wirtschaftsstruktur - Sektoral - Zukunftsbranchen	---	---	▲	---
	F-W5. Wirtschaftsstruktur - Betriebsgröße	---	---	▼	◀▶ <i>i</i>
Demografie	F-W6. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen	---	---	◀▶	◀▶ <i>i</i>
	F-D1.1. Altersstruktur der Bevölkerung - Altenquotient	---	---	▼	◀▶
	F-D1.2. Altersstruktur der Bevölkerung - Anteil der unter 25 Jährigen	▲	▲	◀▶	▲
	F-D1.3. Altersstruktur der Bevölkerung - Anteil der über 50 Jährigen	◀▶	▲	◀▶	▲
	F-D2. Bevölkerungsentwicklung (bezogen auf Prognose)	◀▶	▼	---	◀▶
	F-D3.1. Bevölkerungswanderung - Binnenwanderung	---	---	▼	▲
	F-D3.2. Bevölkerungswanderung - Außenwanderung	---	---	▲	▼

»Bestandsaufnahme« - Fakten (2)

		Peer Group		Deutschland		
		Status	Dynamik	Status	Dynamik	
Arbeitsmarkt	F-A1.1. Beschäftigungsquote - Allgemein	◀▶	▲	▼	◀▶	i
	F-A1.2. Beschäftigungsquote - Frauenbeschäftigungsquote	▼	◀▶	▼	▲	
	F-A2. Pendlersaldo	◀▶	◀▶	---	---	
	F-A3.1. Arbeitslosigkeit - Gesamt	◀▶	▼	▼	▼	i
	F-A3.2. Arbeitslosigkeit - Altersgruppe bis 25 Jahre	---	---	▼	▼	
	F-A3.3. Arbeitslosigkeit - Altersgruppe über 50 Jahre	---	---	▲	▼	
	F-A4. Sozialhilfe	▼	◀▶	▼	◀▶	
	F-A5.1. Qualifizierungsprofil - Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss	▼	◀▶	▼	▼	i
	F-A5.2. Qualifizierungsprofil - Schulabgänger mit allgem. Hochschulreife	▼	▼	▼	◀▶	
	F-A5.3. Qualifizierungsprofil - Ausgebildetenquote	---	---	▼	◀▶	
	F-A5.4. Qualifizierungsprofil - Hochqualifiziertenquote	---	---	▼	◀▶	

»Bestandsaufnahme« - Fakten (3)

		Peer Group		Deutschland		
		Status	Dynamik	Status	Dynamik	
Innovation	F-I1. Studierende	▼	▲	▲	▲	i
	F-I2. Ingenieure und Techniker	---	---	▼	◀▶	i
	F-I3. Forschungs- und Entwicklungspersonal in der Wirtschaft	---	---	▼	◀▶	
	F-I4.1. Forschungs- & Entwicklungsaufwendungen in der Wirtschaft - je ET	---	---	▼	◀▶	i
	F-I4.2. Forschungs- & Entwicklungsaufwendungen in der Wirtschaft - % BIP	---	---	▲	▲	
	F-I5. Patentdichte und -intensität	---	---	▼	▼	
	F-F1.1. Kommunale Finanzen - Gewerbesteuereinnahmen	▼	▼	▼	▼	i
	F-F1.2. Kommunale Finanzen - Gewerbesteuerhebesatz	▲	◀▶	▲	▲	

Von der »Bestandsaufnahme« zur »S.W.O.T.«



Erfolgsfaktoren (Stärken & Chancen)

		Unternehmen S W O T	Kompetenz S W O T	Infrastruktur S W O T	Identität & Image S W O T	Zukunft S W O T
Bestandsaufnahme	Wirtschaft	»Unternehmensentwicklung unterstützen«	»Kompetenz ausbauen«	»Infrastruktur optimieren«	»Identität und Image entwickeln«	»Zukunft erkennen und gestalten«
	Arbeitsmarkt					
	Innovation & Wissen					
	Infrastruktur					
	Wirtschaftspolitik					
	Lebensqualität					
	Demografie					
	Kommunale Finanzen					

»Zwischenfazit«



- Keine selbsttragende Wirtschaftsentwicklung, sondern vollständig konjunkturabhängig
- Überdurchschnittlich ausgeprägte, aber schrumpfende Produktionsbasis
- Starke Dienstleistungsorientierung (Logistik, Tourismus) mit zurückgehender Beschäftigung
- > *Ungenügende Gewerbesteuerkraft*
- Problematisches Qualifizierungsprofil mit Investitionsbedarf in arbeitsmarktpolitische Maßnahmen
- Unterdurchschnittliche, qualifizierte Beschäftigung
- Geringe Inventions- und Innovationsaktivitäten
- > *Wahrnehmung als wenig zukunftsorientierte Stadt mit geringen Chancen berufl. Weiterentwicklung*
- Demographisch hat Lübeck Vieles hinter sich, was andere Standorte noch vor sich haben
- Positive Wahrnehmung der Infrastrukturausstattung

Strategisches Ziel



- Für die Hansestadt Lübeck existiert keine strategische Zielformulierung
- Im ISEK sind 6 Handlungsfelder* mit 63 Einzelzielen formuliert
- Die Operationalisierung der Einzelziele im Sinne einer Zielerreichung ist nicht möglich

Strategisches Ziel für den Wirtschaftsstandort Lübeck

- 1 »Wir wollen wachsen. Nachhaltig.«
- 2 Die Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Lübeck soll in den nächsten Jahren gesteigert werden.

TOP-3

* = Hansestadt & Nachbarstadt; Gesamtstadt & Stadtteile; Wohnstadt & Generationenstadt; Hafenstadt & Wissensstadt; Stadtlandschaft & Weltkulturstadt; Miteinander & Füreinander

»TOP-3« - Wie lang ist der Weg? (1)

	Lübeck		TOP-3 (3. Rang)	
	Rang	Wert	Stadt	Wert
F-W1. Bruttowertschöpfung ↑	7.	€ 5.830.906.000	Freiburg	€ 8.063.076.000
F-W2. Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigem ↑	9.	€ 47.754	Mainz	€ 62.639
F-W3. Verfügbares Einkommen pro Einwohner ↑	3.	€ 18.459	Lübeck	✓
F-W4.1. Wirtschaftsstruktur - Sektoral - Tertiärisierung ↓	4.	77,5% (-1.050)	Chemnitz	76,3%
F-W6. Wirtschaftsstruktur - Gründungsintensität ↑	-	140.84	(D)	139.51
F-W6a. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen - Dienstleistung	-	54,1% (-160)		46,0%
F-W6b. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen - Handel	-	23,5% (-30)		21,0%
F-W6c. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen - Bau ↑	-	10,8% (+60)		13,7%
F-W6d. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen - Gastgewerbe	-	9,0% (-35)		7,2%
F-W6e. Wirtschaftsstruktur - Unternehmensgründungen - Verar. Gewerbe ↑	-	2,4% (+80)		6,6%
F-D1.2. Altersstruktur der Bevölkerung - Anteil der unter 25 Jährigen ↑	4.	24,4% (+2.000)	Kiel	25,3%
F-D1.3. Altersstruktur der Bevölkerung - Anteil der über 50 Jährigen ↓	4.	41,9% (-11.800)	Kiel	36,3%
F-A1.1. Beschäftigungsquote - Allgemein ↑	7.	49,4% (+4.230)	Erfurt	52,5%
F-A1.2. Beschäftigungsquote - Frauenbeschäftigungsquote ↑	7.	47,6% (+4.200)	Rostock	53,7%

Folie 16

BJ1	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ2	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ3	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ4	2012 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ5	2010 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ6	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ7	2012 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015

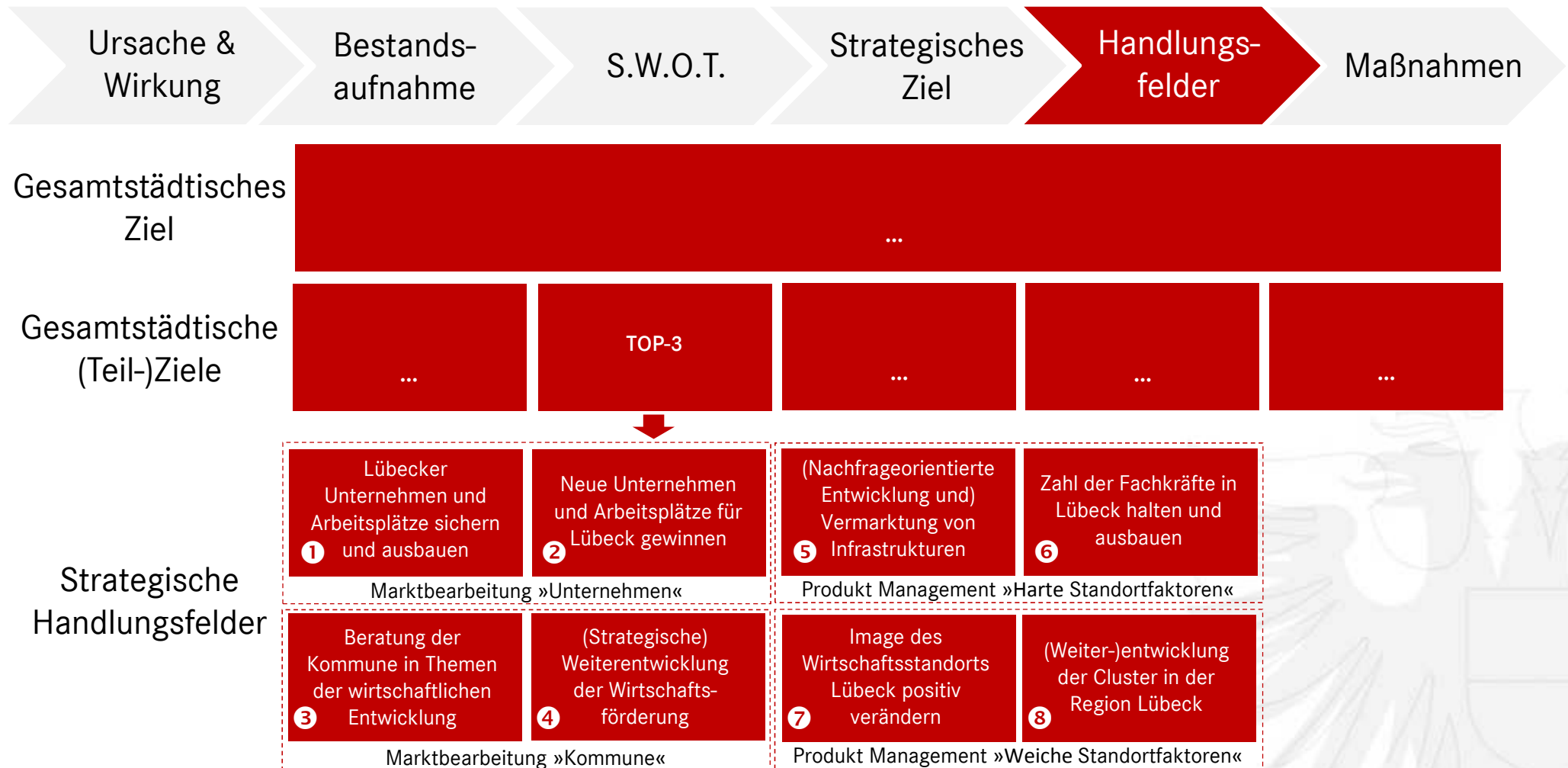
»TOP-3« - Wie lang ist der Weg? (2)

	Lübeck		TOP-3 (3. Rang)		
	Rang	Wert	Stadt	Wert	
F-A3.1. Arbeitslosigkeit – Gesamt ↓	5.	10,4% (-850)	Erfurt	9,6%	B
F-A4. Sozialhilfe (SGBII %) ↓	8.	17,5%	Krefeld	15,0%	BJ
F-A5.1. Qualifizierungsprofil - Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss ↓	7.	9,7%	Freiburg	5,3%	BJ
F-A5.2. Qualifizierungsprofil - Schulabgänger mit allgem. Hochschulreife ↑	11.	29,7%	Rostock	46,8%	BJ
F-I1. Studierende ↑	9.	40,2 (+18.000)	Kiel	125,8	BJ
F-F1.1. Kommunale Finanzen – Gewerbesteuereinnahmen pro Ew. ↑	9.	€ 253	Oberh.	€ 466	BJ

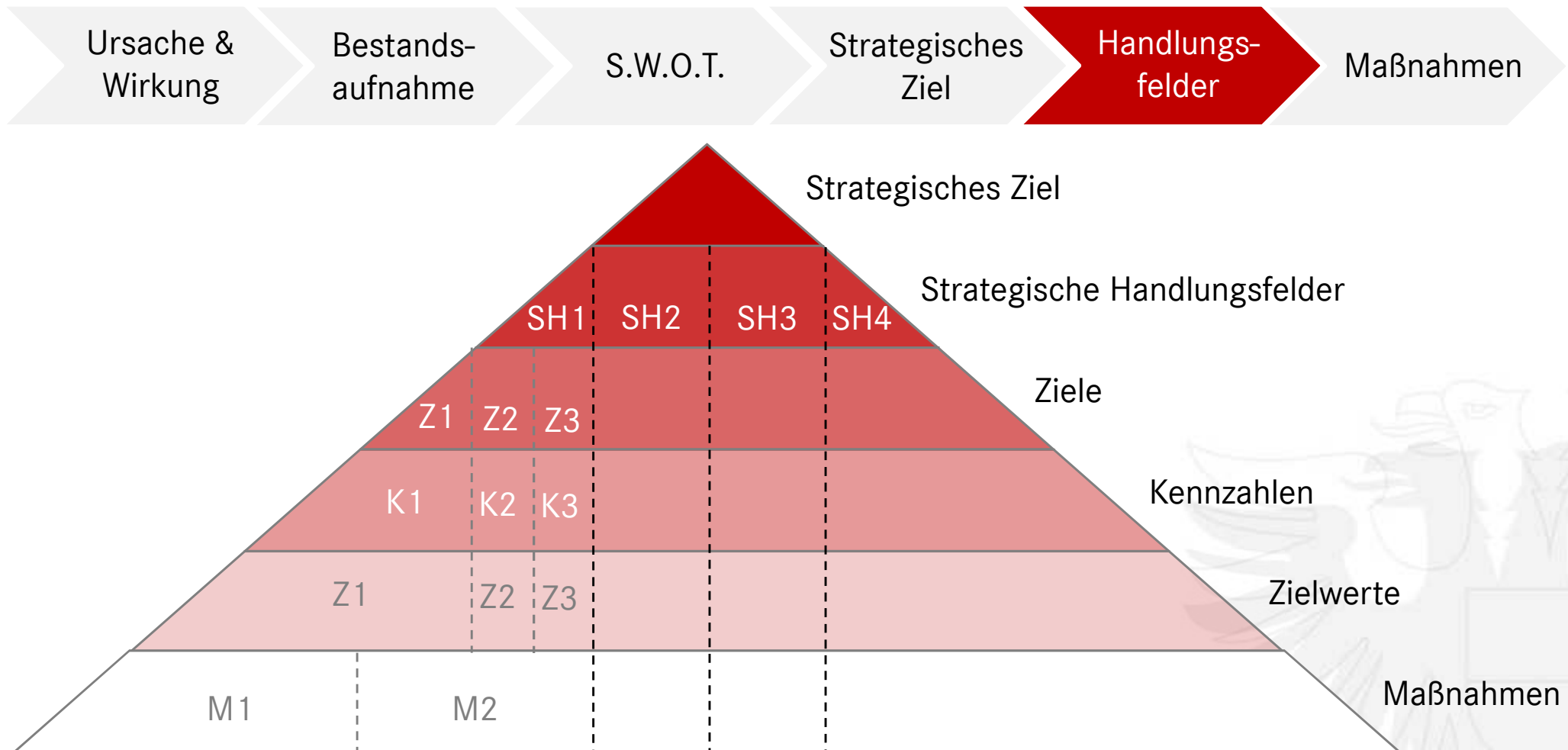
Folie 17

BJ8	2012 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ9	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ10	2011 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ11	2012 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ15	2010 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015
BJ16	2012 Bjoern P Jacobsen; 20.01.2015

Vom »Ziel« zu den »Handlungsfeldern«



Von den »Handlungsfeldern« zu den »Maßnahmen«



»Maßnahmenplan pro Handlungsfeld«

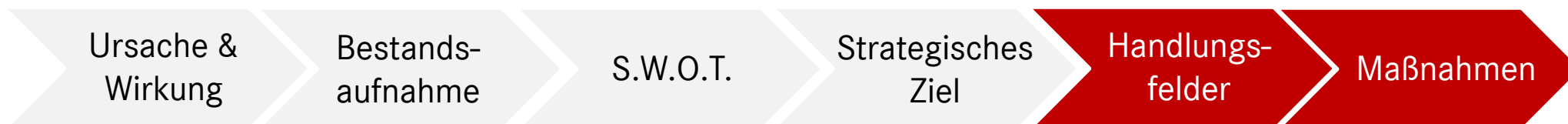


Strategisches Handlungsfeld x							
Perspektive	Ziel Welches, konkrete, erfolgskriti. Ziel ist von wem zu erreichen?	Warum? Bezug zu den Indikatoren der Bestandsaufnahme	Kennzahl Wie wird die Zielerreichung gemessen?	Zielwert/-zeit Welcher Zielwert wird zu wann angestrebt?	Maßnahme Welche Massnahmen sind notwendig?	Partner Welche Partner sind für die Umsetzung notwendig?	Ressource Welche Ressourcen sind von wem notwendig?
Kunden-		»Was müssen wir für unsere Kunden leisten?«					
Ökonomische-	»Was muss erreicht werden, um für unsere Stakeholder erfolgreich zu sein?«						
Prozess-	»Wie müssen unsere Prozesse gestaltet sein, um unsere Kunden zufrieden zu stellen?«						
Lern-	»Wie können wir unsere Fähigkeiten zu Innovation und Verbesserung steigern?«						

Um eine hohe Zufriedenheit unserer Stakeholder zu erreichen (Ökonomische-), bedarf es entsprechender Mitarbeiterfähigkeiten (Lern-), diese findet ihren Ausdruck in einer hohen Prozessqualität (Prozess-), was zu einer angemessenen Kundenbetreuung führt und diese auch bindet (Kunden-).

Beispiel

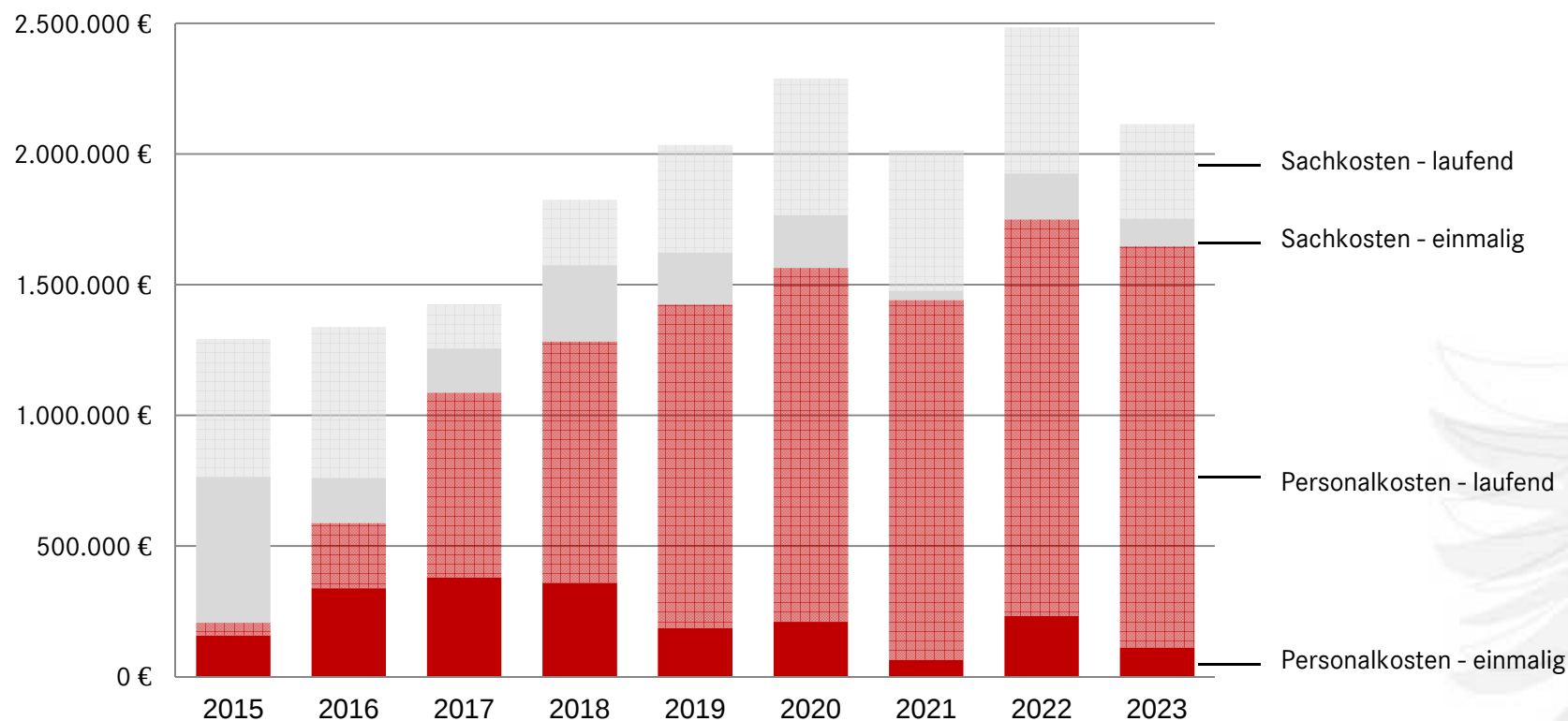
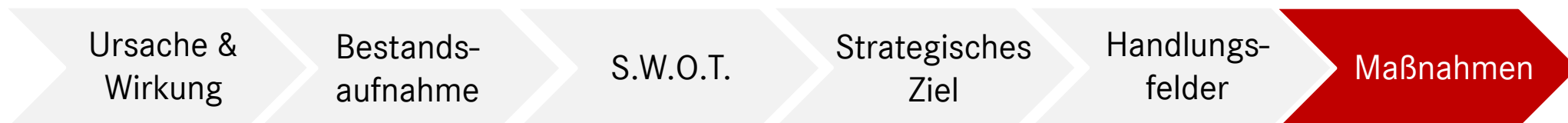
»Maßnahmenplan pro Handlungsfeld«



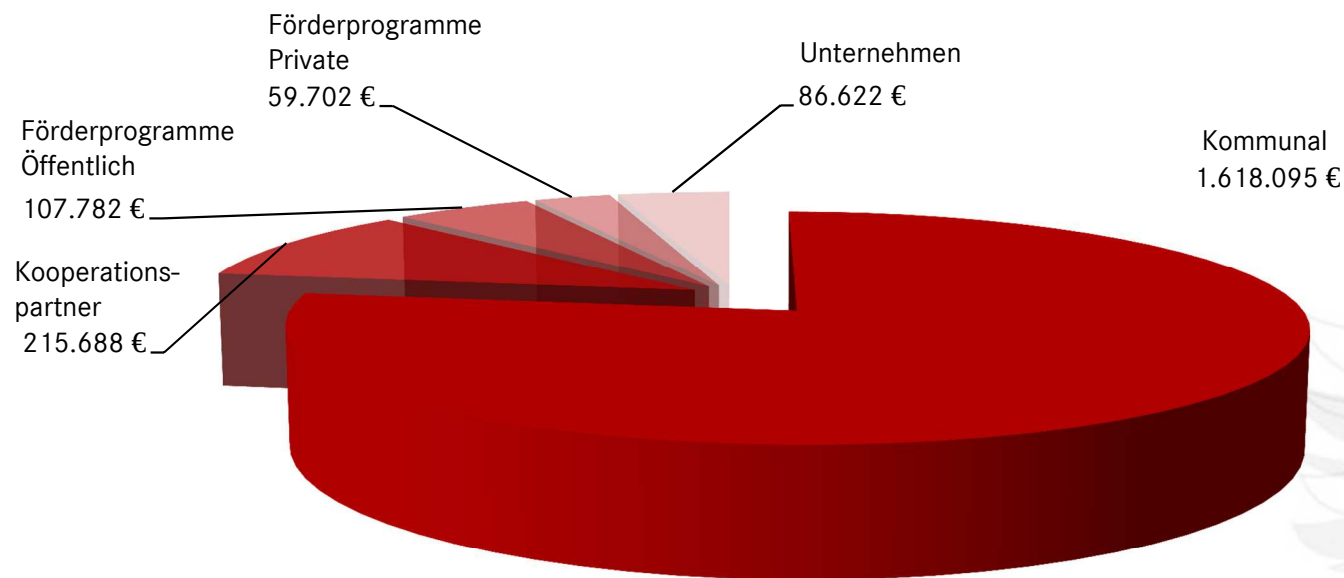
Strategisches Handlungsfeld ①: Lübecker Unternehmen und Arbeitsplätze sichern und ausbauen

Perspektive	Ziel Welches erfolgskrit. Ziel ist von wem zu erreichen?	Kennzahl Wie wird die Zielerreichung gemessen?	Zielwert/-zeit Welcher Zielwert wird zu wann angestrebt?	Maßnahme Welche Maßnahmen sind notwendig?	Ressource Welche Ressourcen sind von wem notwendig?
Kunden-	Stärkung der Unternehmen durch zielgruppenorientierte Dienstleistungen	1- Zahl der <i>aktiv</i> betreuten Unternehmen 2- Zahl der <i>reaktiv</i> betreuten Unternehmen	1- mit 10% der Unternehmen gibt es p.a. einen persönlichen Kontakt 2- 75 erhaltene Anfragen	1- Durchführung ABC-Analyse; Einführung Frühwarnsystem 2- ...	
Ökonomische-	Schaffung und Erhalt eines krisenfesten Verhältnisses aus (KM)U des produzierenden sowie des Dienstleistungsgewerbes	1- Zahl der entstandenen Arbeitsplätze in WZn mit überdurchschnittl. BWS 2- Zahl der Investprojekte mit Einfluss auf die Steuereinnahmekraft	1- 25 2- 05		
Prozess-	Plattformunabhängige Verfügbarkeit aktueller und vollständiger Unternehmensdaten	%-Satz der komplett erfassten Firmendatensätze	1- 75% der Unternehmen (mit E-Mail-Kontakt) 2- 25% der Unternehmen mit Branche, Umsatz, MA	1- Einführung eines CRM 2- Datenmonitoring & -pflege	12 PM einmalig € 25.000 einmalig 3 PM laufend € 7.500 laufend
Lern-					

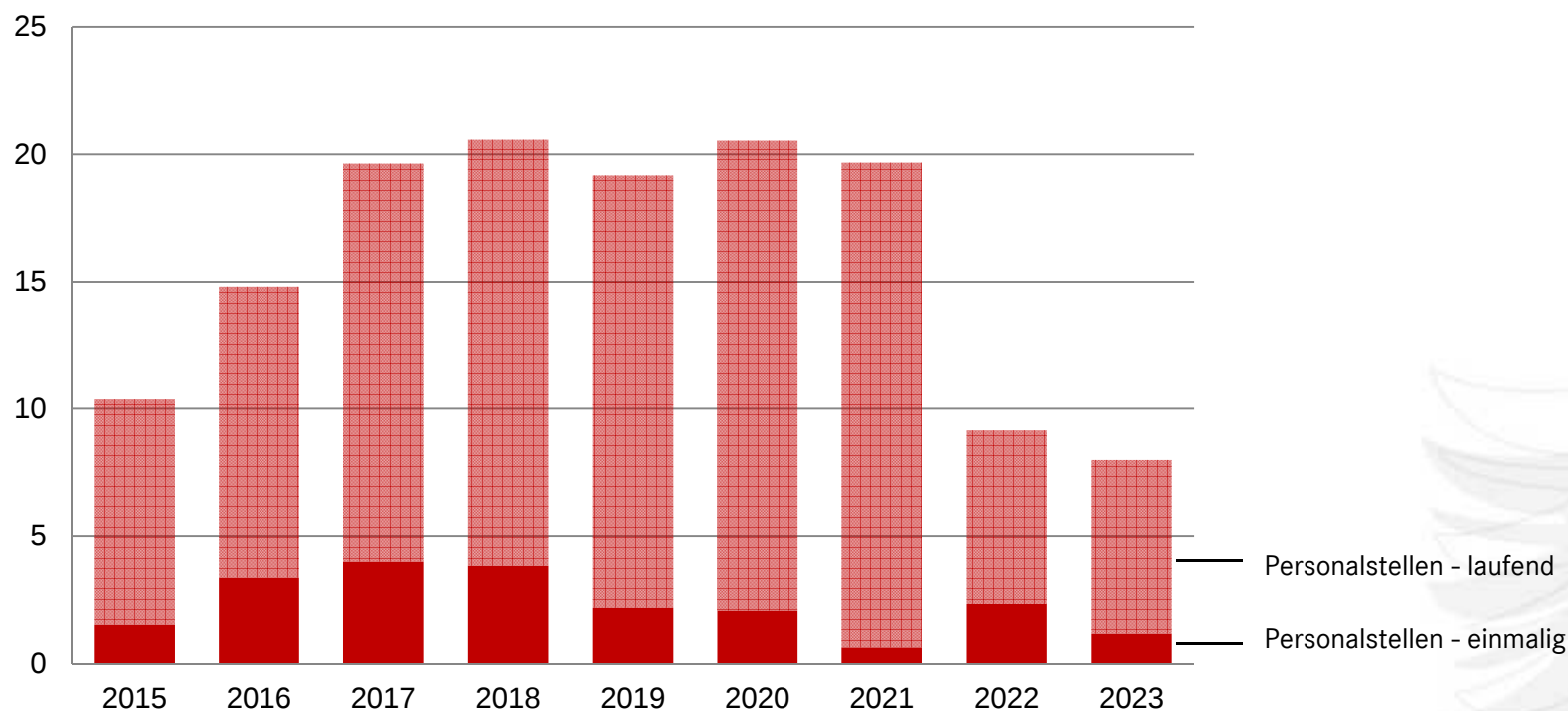
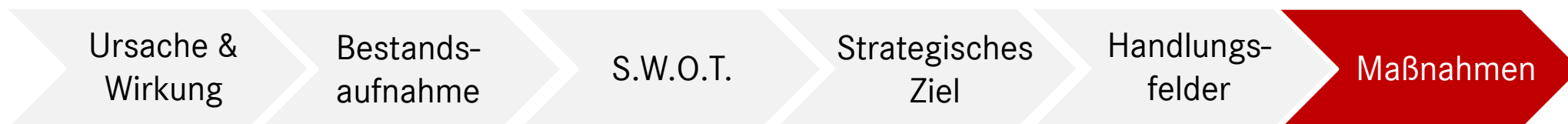
»Finanzielle Ressourcen«



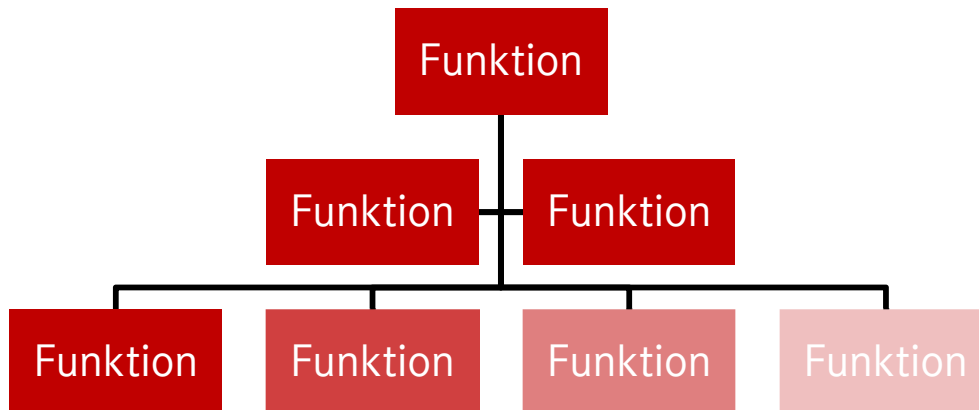
»Finanzierungsquellen«



»Personelle Ressourcen«



»Auswahl & Umsetzung«



	Personal €	Sach €	Total €	
SHF-1				✓
SHF-2				x
SHF-3				✓
SHF-4				x
SHF-5				✓
SHF-6				✓
SHF-7				x
SHF-8				✓
Total				

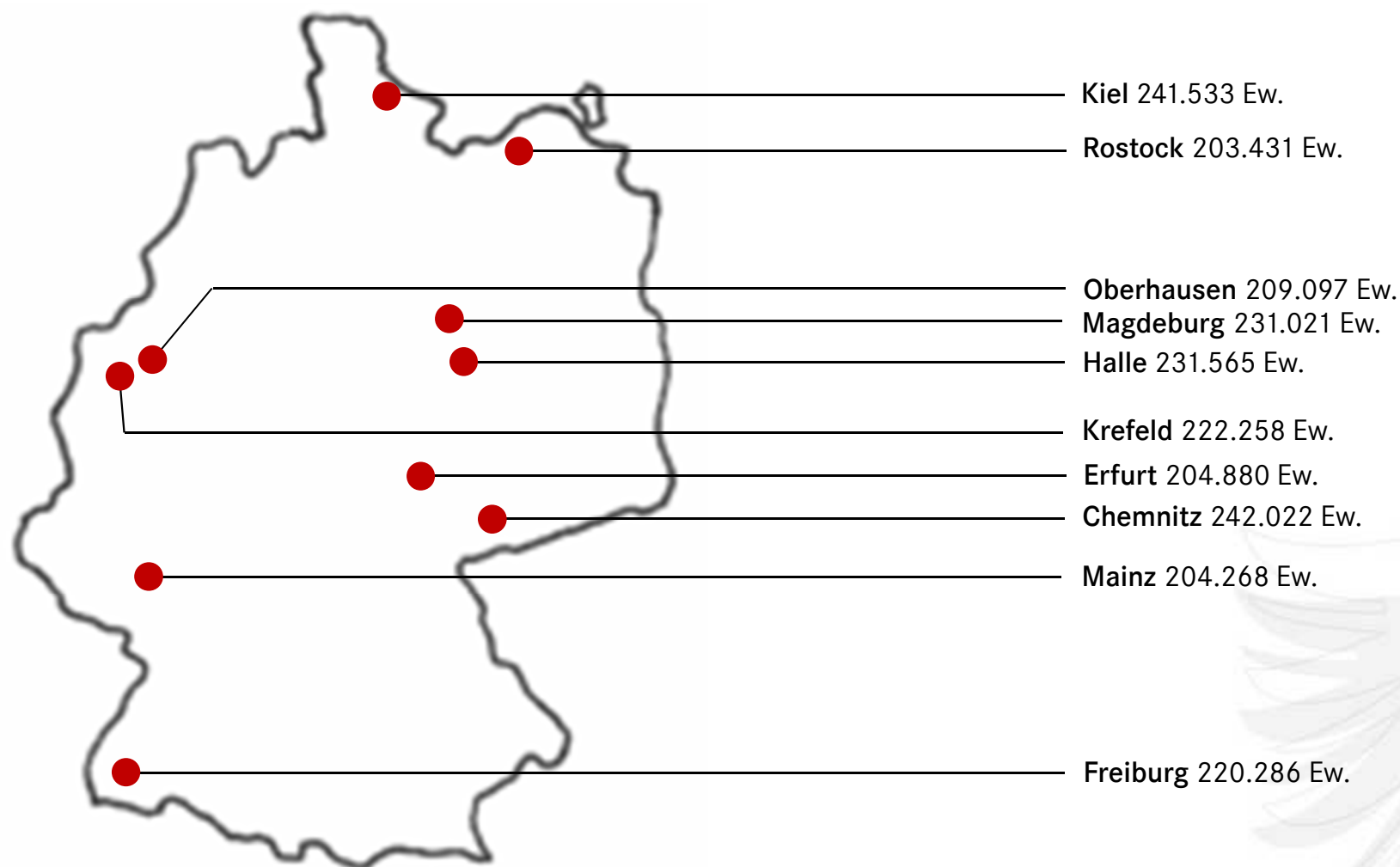


Wirtschaftsförderung LÜBECK  GmbH

LÜBECK  Business Development Corporation

Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | Germany
T.: +49 (0) 451 706 55-0 | F: +49 (0) 451 706 55-20
E-Mail: info@luebeck.org
Internet: www.luebeck.org

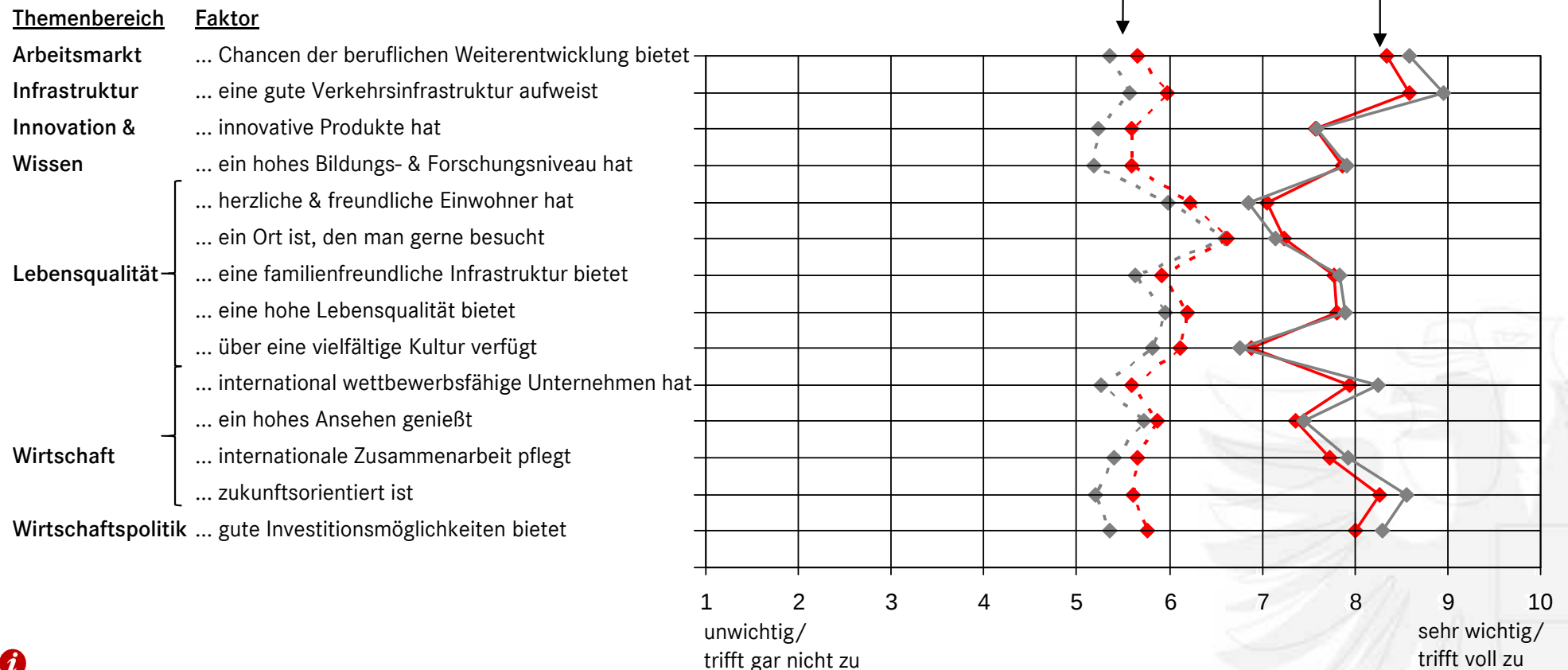
Peer Group



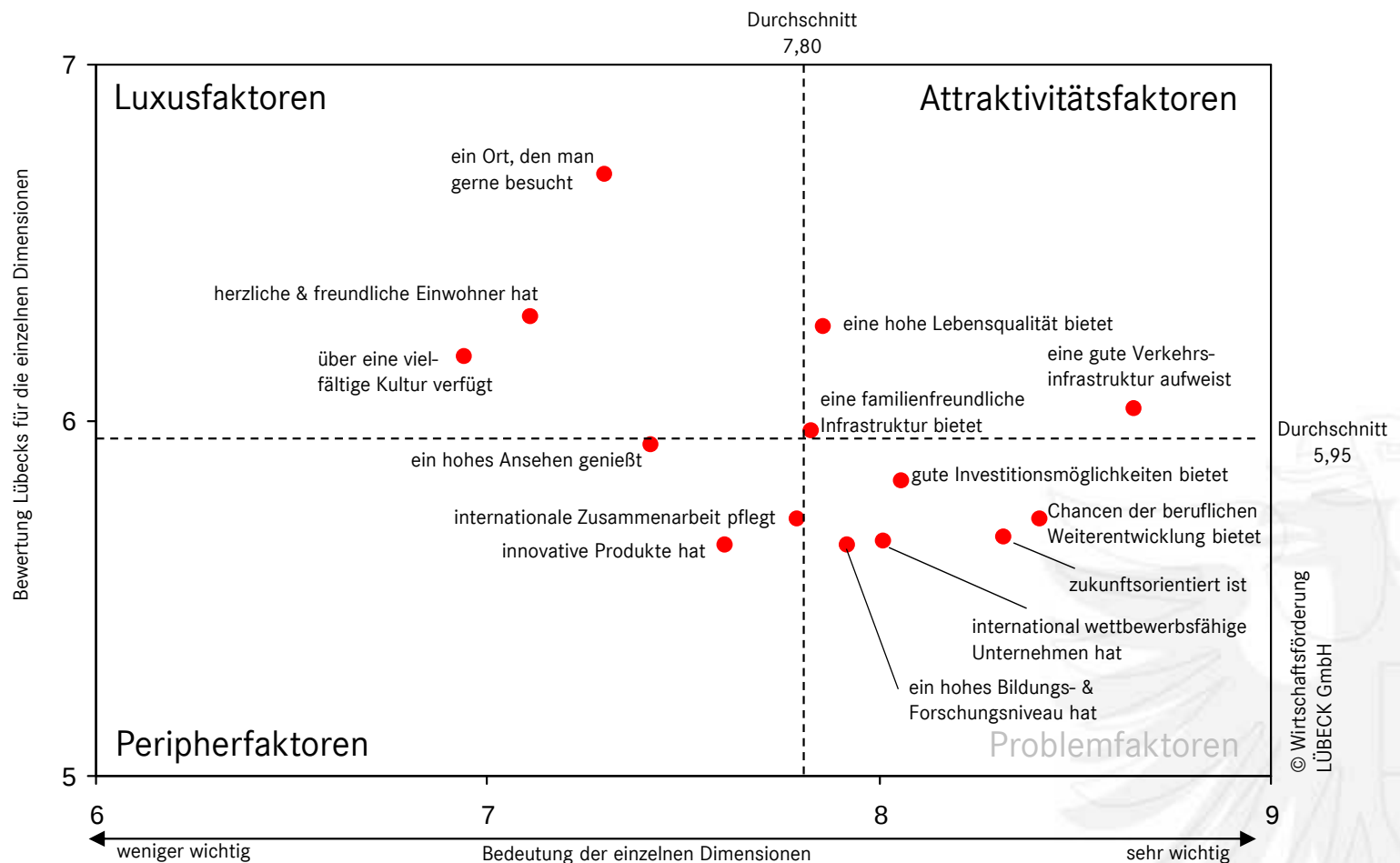
Imagedimensionen & -profil 2007/2011

Ganz allgemein: Wie wichtig ist es Ihnen, dass ein Wirtschaftsstandort (grau = 2007; rot = 2011)...

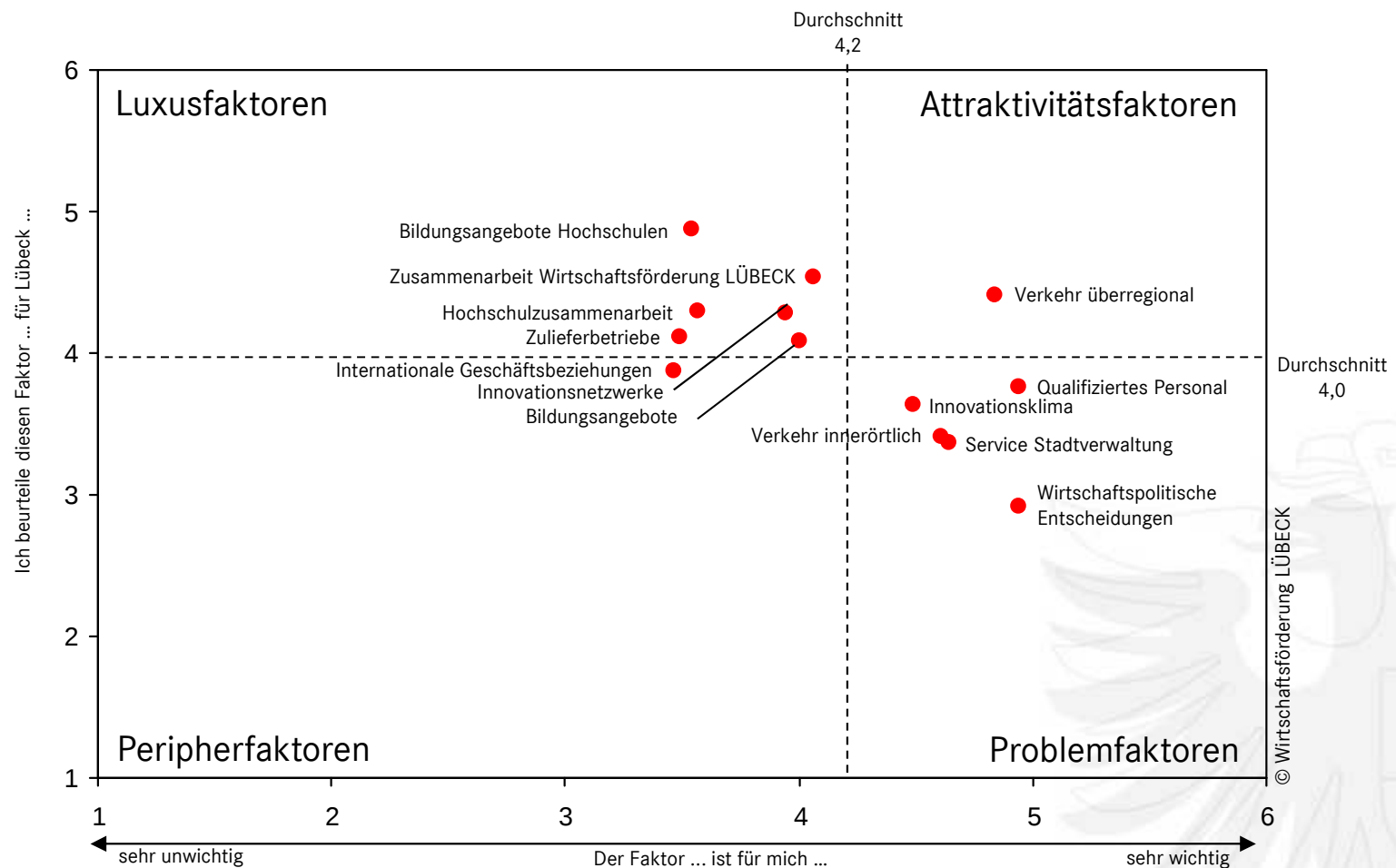
Der Wirtschaftsstandort Lübeck ist bekannt dafür, dass er (grau = 2007; rot = 2011)...



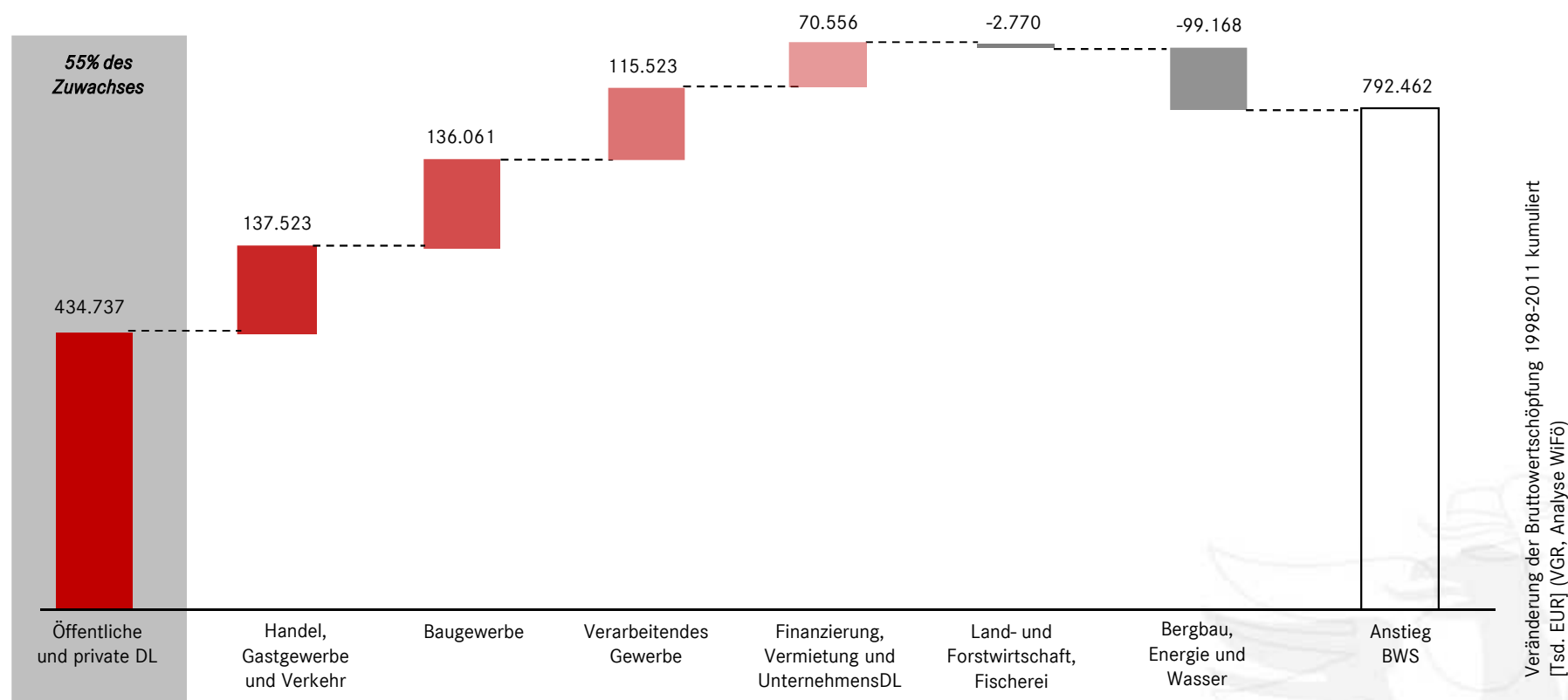
Imagedimensionen & -profil 2011



Identitätsdimensionen & -profil 11/2012



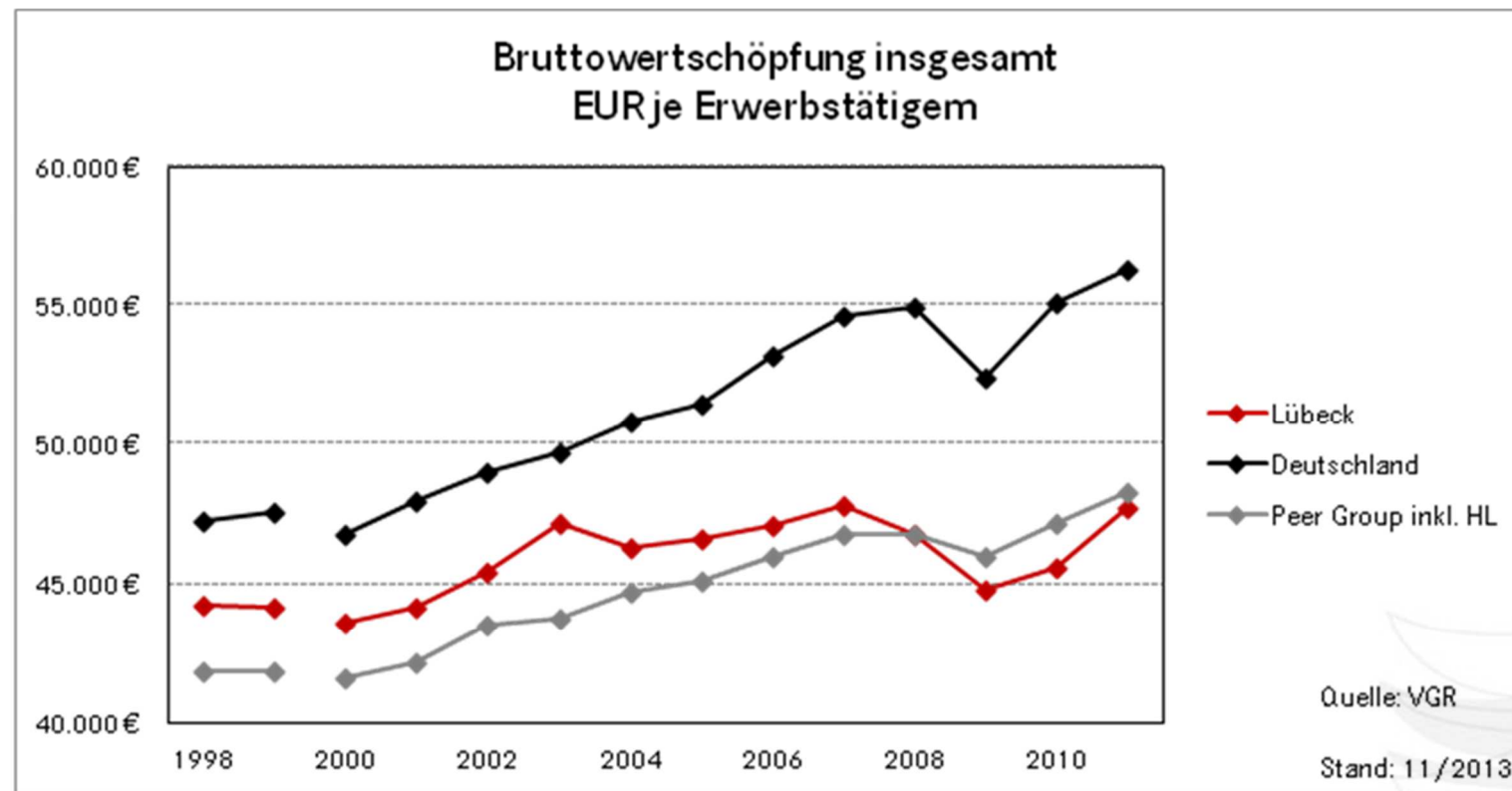
Veränderung der Bruttowertschöpfung



Indikator für Wirtschaftskraft & Standortattraktivität: Wert aller in dem betreffenden Zeitraum produzierten Waren und Dienstleistungen abzüglich des Wertes der bei der Produktion verbrauchten Güter.

Die HL konnte im Zeitraum 1998 bis 2011 ihre BWS um € 792 Millionen entsprechend 15,7% bzw. jahresdurchschnittlich um 1,2% steigern. Die bundesdeutsche Bruttowertschöpfung ist im gleichen Zeitraum um 30% bzw. jahresdurchschnittlich um 2,1% gestiegen.

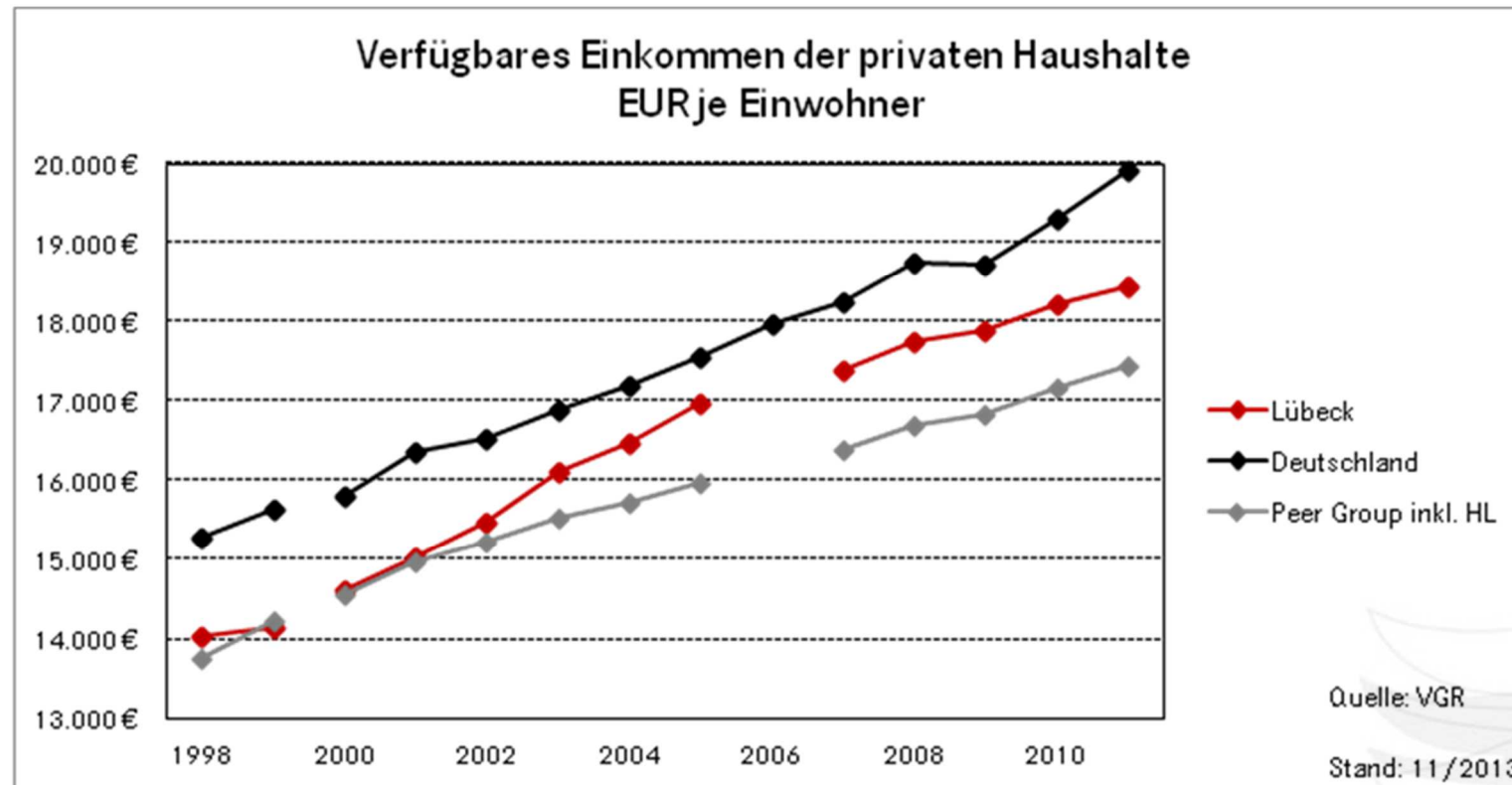
Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigem



Indikator für Arbeitsproduktivität.

Während die BWS je ET im Dienstleistungsbereich der HL 1998 um € 4.454 unter dem Bundesdurchschnitt lag, hat sich diese Differenz bis 2011 auf € 8.202 fast verdoppelt. Im Produzierenden Gewerbe musste 1998 noch ein um € 4.763 unter dem Bundesdurchschnitt liegender Wert verzeichnet werden, während sich diese Differenz bis 2011 auf € 1.329 verringerte.

Verfügbares Einkommen je Einwohner



Das verfügbare Einkommen entspricht den Einkommen, die den privaten Haushalten zufließen und die sie für Konsum- und Sparzwecke verwenden können. Wesentlicher Bestandteil bilden neben den staatlichen Transferleistungen (z.B. Renten) die Bruttolöhne und -gehälter.

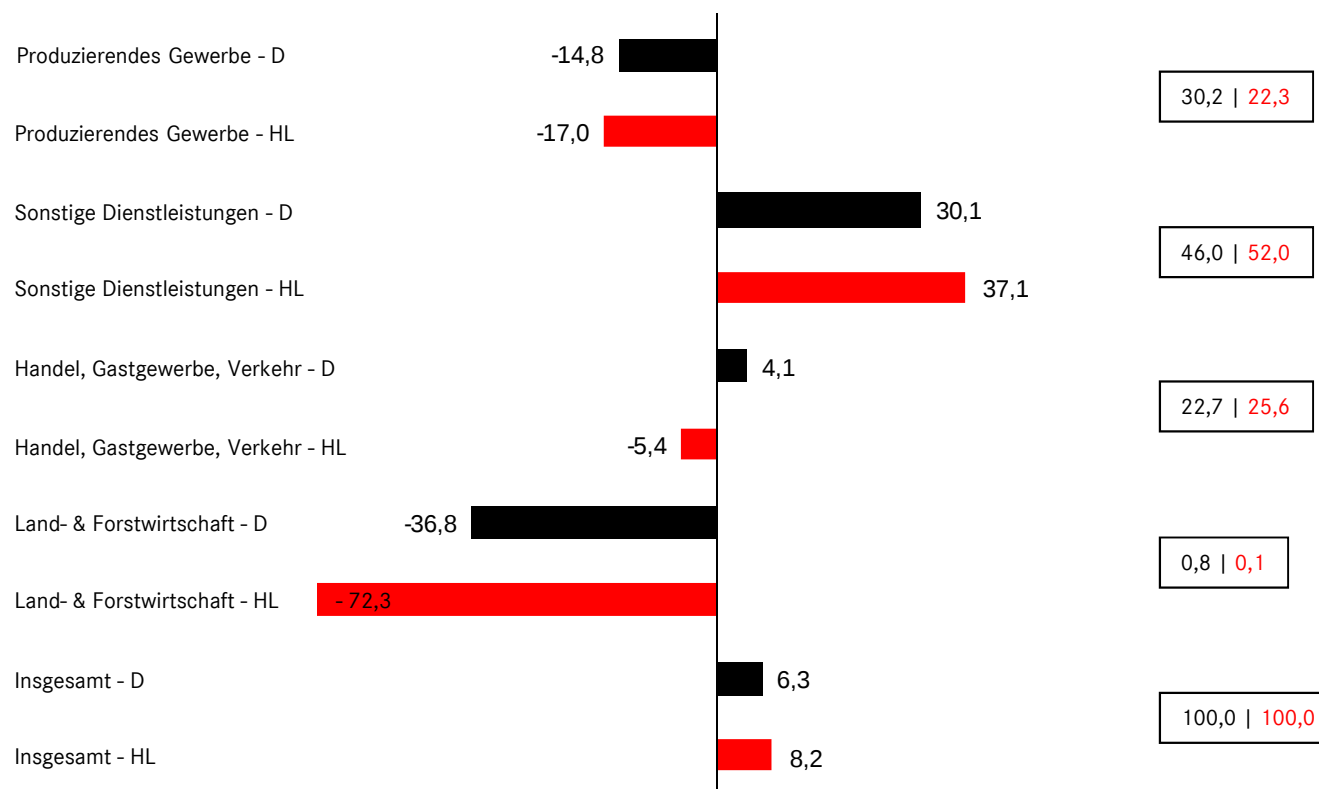
Während sich die Arbeitsproduktivität der HL seit 1998 insgesamt unterdurchschnittlich entwickelt hat, kann diese Entwicklung bei den verfügbaren Einkommen nicht in dieser Ausprägung beobachtet werden.

Wirtschaftsstruktur

Entwicklung der svp Beschäftigten

Veränderung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998-2012
in % der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998

Anteil der sozialversicherungspfl.
Beschäftigten 2012 [%]



Veränderung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998-2012 in % der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 und Verteilung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 (Analyse WIFö)



Die sektorale Wirtschaftsstruktur einer Stadt und deren Veränderungen über die Zeit sind maßgeblich verantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit, das Wertschöpfungspotenzial, die Steuergrundlage und damit auch die Bewältigung des Strukturwandels

Wirtschaftsstruktur

Betriebsgrößen

Betriebsgrößenklasse	Lübeck				Deutschland			
	Betriebe		Beschäftigte		Betriebe		Beschäftigte	
Kleinstbetriebe (1-9)	77,7 %	◀▶	14,0 %	◀▶	79,5 %	◀▶	21,5 %	◀▶
Kleinbetriebe (10-49)	17,2 %	▲	21,4 %	▲	16,0 %	◀▶	30,0 %	◀▶
Mittlere Betriebe (50-249)	4,3 %	▲	27,8 %	▲	3,8 %	▲	35,2 %	▲
Großbetriebe (250+)	0,9 %	◀▶	36,8 %	▲	0,7 %	▲	13,2 %	▲
Werte in () geben die Beschäftigtenzahl an. ▲ Veränderung 1999 bis 2012 5% und mehr ▶▶ Veränderung 1999 bis 2012 + 5% bis - 5% ▼ Veränderung 1999 bis 2012 - 5% und mehr Quelle: Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnung								

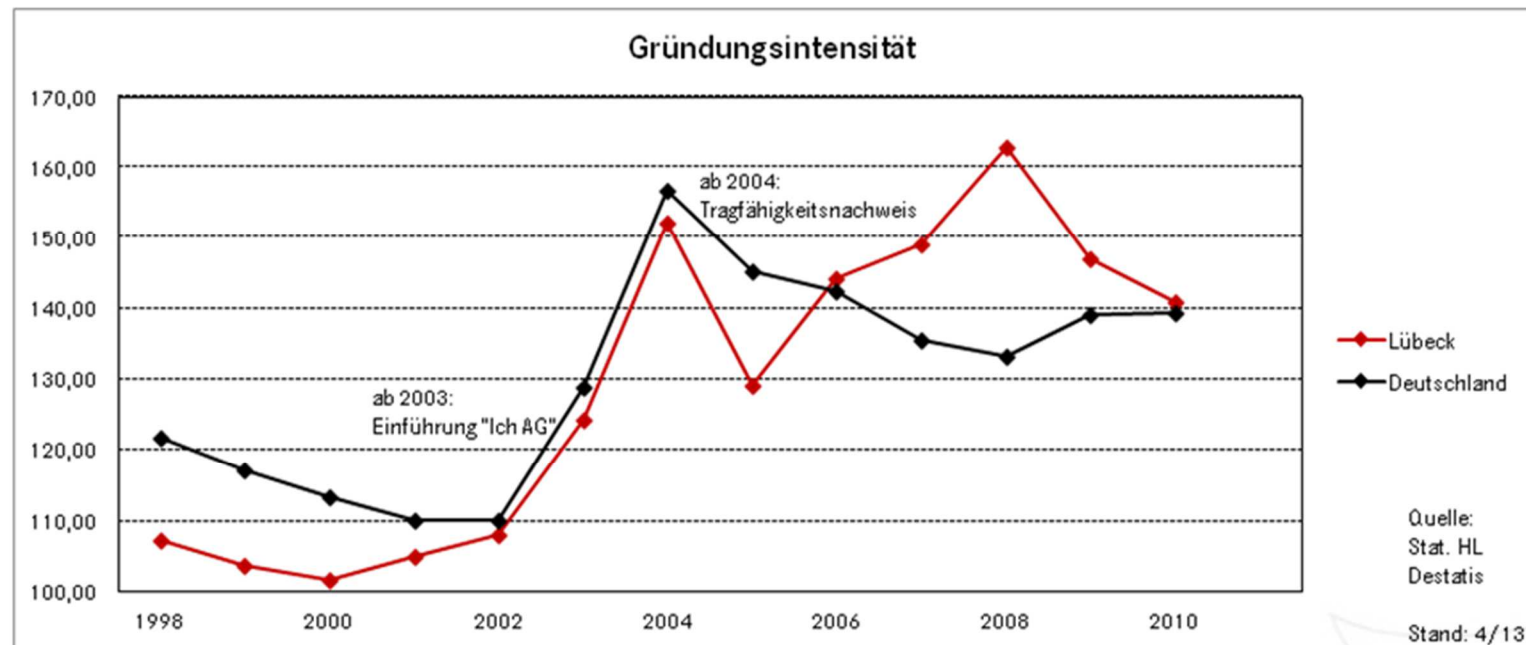


Unter dem Gesichtspunkt der regionalen Wirtschaftsentwicklung kommt den größeren Unternehmen (ab 250 Beschäftigten) eine besondere Bedeutung zu. Sie verfügen i.d.R. vergleichsweise über mehr Ressourcen für Forschung und Entwicklung, für Investitionen in Maschinen und Anlagen sowie zur Erschließung ausländischer Märkte.

Die Hansestadt Lübeck verfügt über ca. 18.500 Gewerbescheininhaber, davon erwirtschafteten im Jahr 2010 rund 6.700 Betriebe einen steuerpflichtigen Umsatz von mehr als € 17.500. Insgesamt sind am Standort rund 5.300 Betriebe (2012) ansässig, die über mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verfügen.

Wirtschaftsstruktur

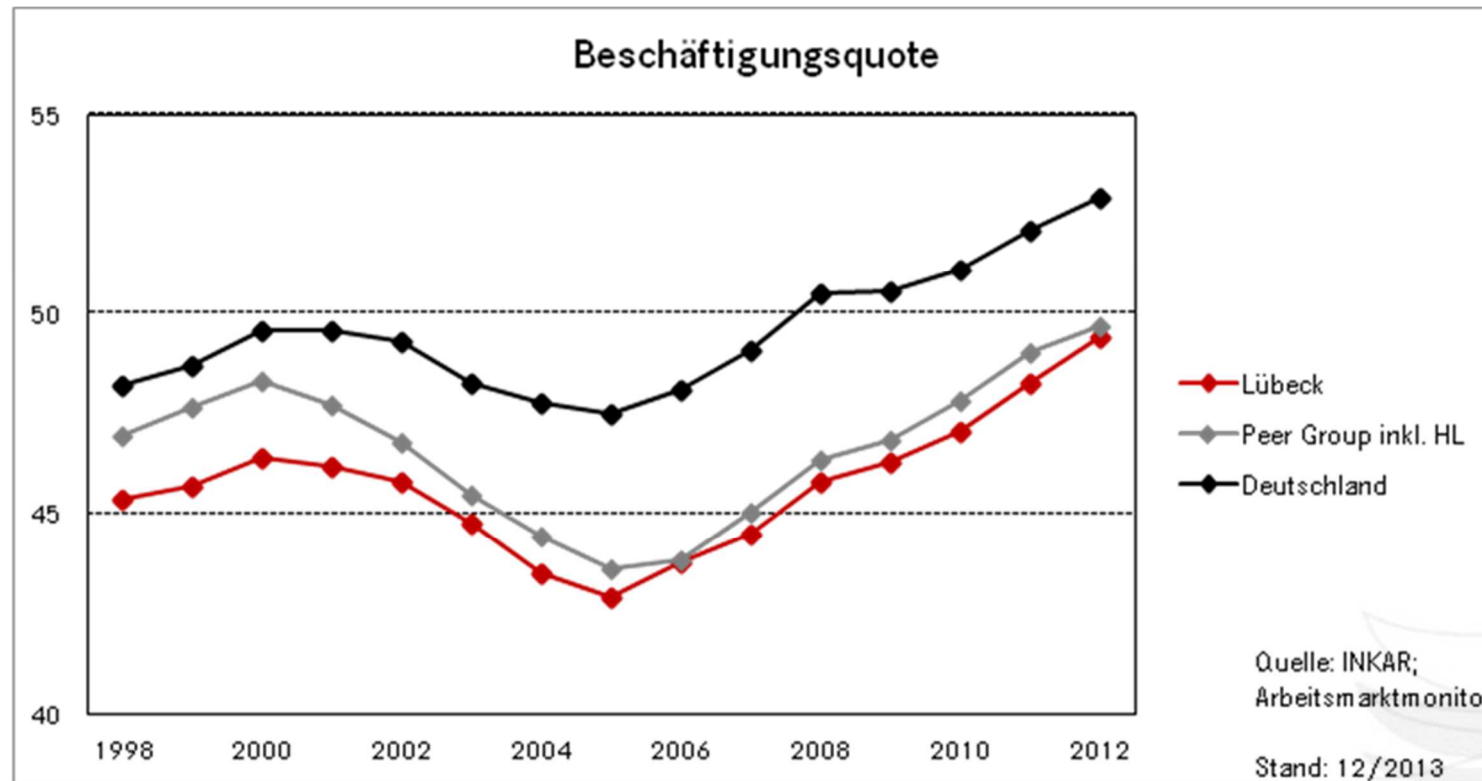
Unternehmensgründungen



Indikator der wirtschaftlichen Entwicklung und Innovationskraft. Die Gründungsintensität ist definiert als Anzahl der in einem Jahr an einem Standort gegründeten, wirtschaftsaktiven Unternehmen bezogen auf 10.000 erwerbsfähige Personen an dem Standort.

Bei der Analyse der wirtschaftlichen Schwerpunkte von Unternehmensgründungen fällt auf, dass Lübeck im Vergleich zum Bundesdurchschnitt signifikant weniger Gründungen im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Baugewerbes aufweist, dafür jedoch überdurchschnittlich viele Gründungen im Dienstleistungs- sowie Gastgewerbebereich. Innerhalb des Dienstleistungsbereiches tritt der Bereich sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen mit konstant hohen Gründungszahlen hervor. Hierunter fallen Gründungen in den Tätigkeitsschwerpunkten Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Callcenter, Copyshops oder Sekretariatsarbeiten.

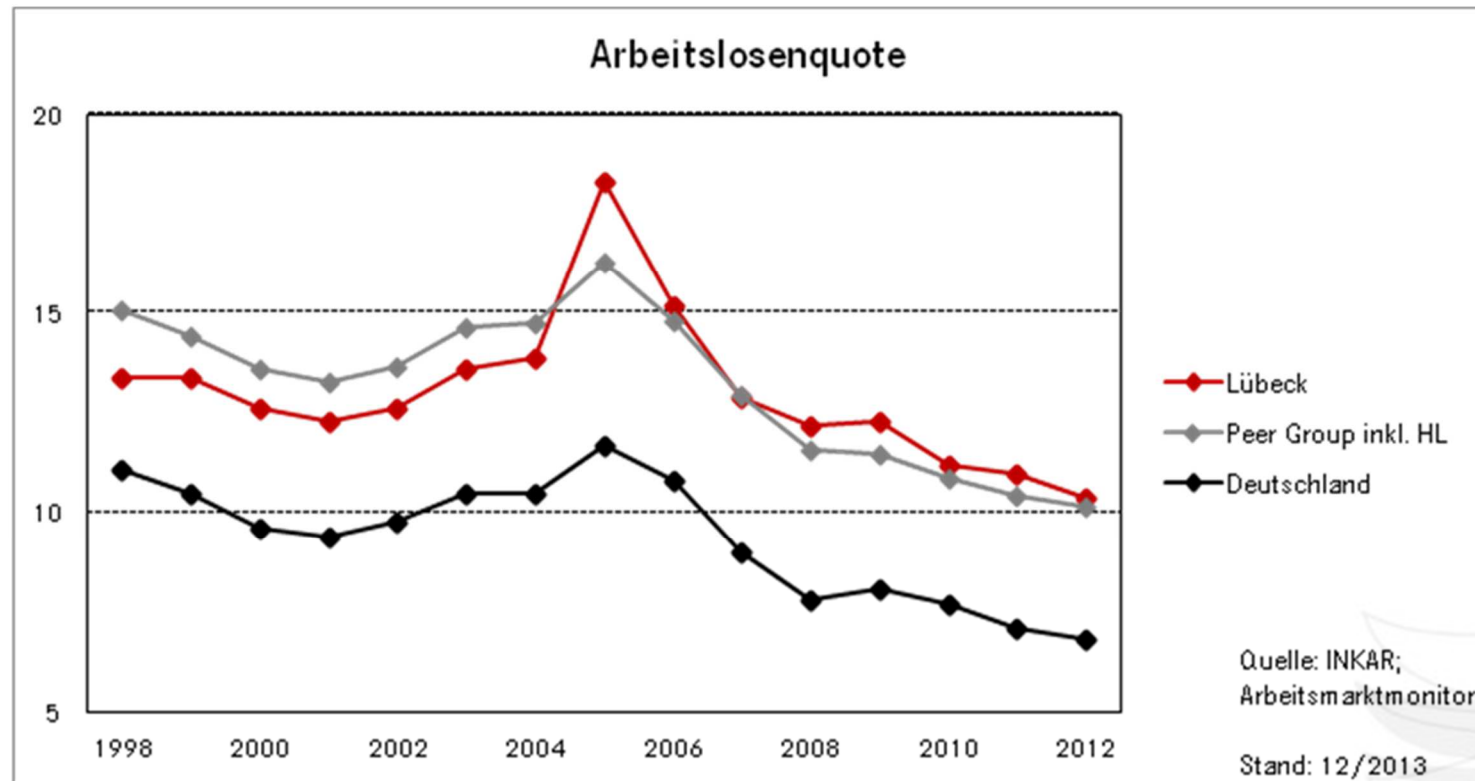
Beschäftigungsquote



Der Indikator gibt an, wie viele aller erwerbsfähigen Menschen tatsächlich sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, also zum Beispiel Steuern und Sozialabgaben an die öffentlichen Haushalte entrichten.

Während die Frauenbeschäftigungsquote in der HL am Anfang des Betrachtungszeitraumes dem Bundesdurchschnitt entsprach, hat sich diese im Verlauf verringert. Aktuell liegt diese um 1,8% unter dem Bundesdurchschnitt sowie 0,7% unter dem Wert der Peer Group.

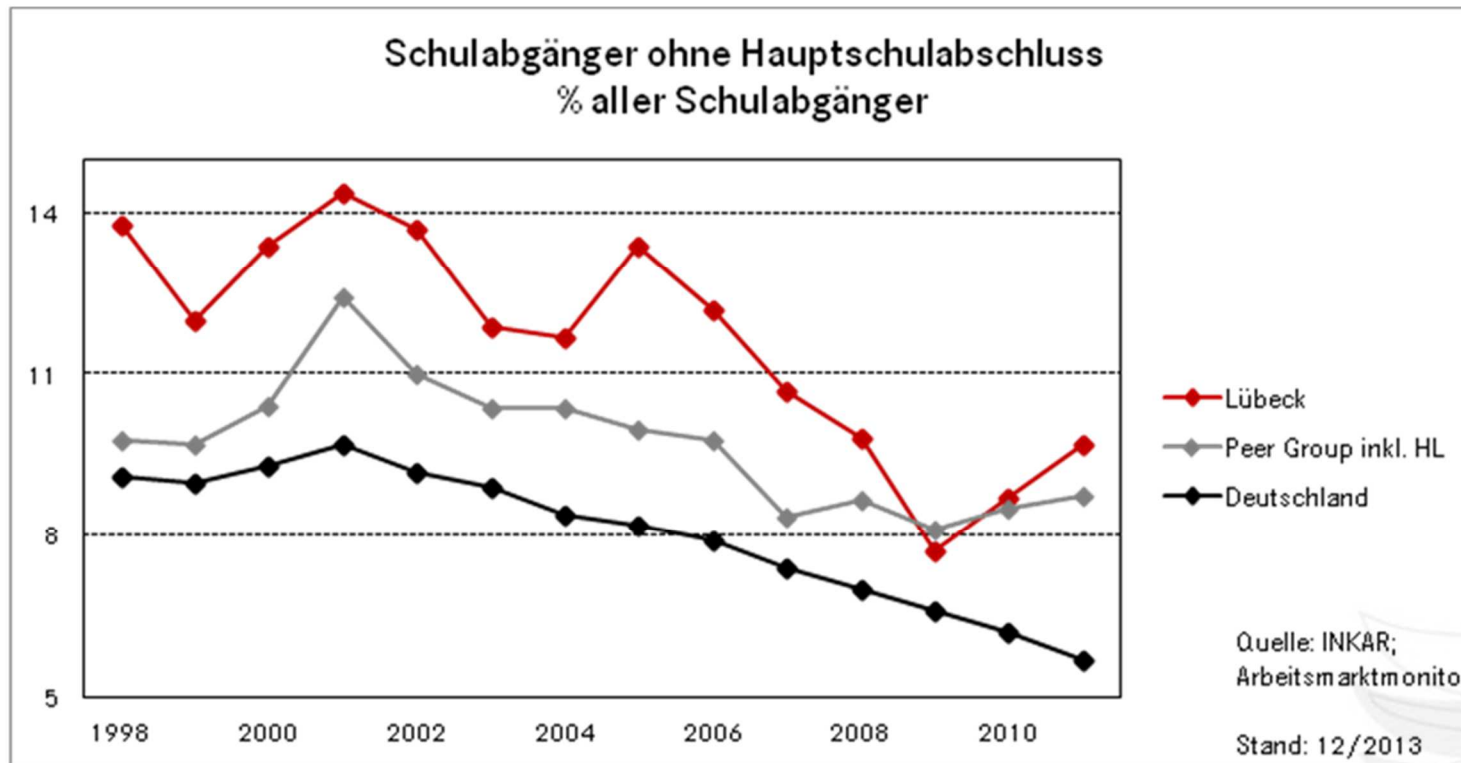
Arbeitslosenquote



Wo wenig Menschen Arbeit finden und vergleichsweise viele Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger leben, werden entsprechend wenig Steuern und Sozialabgaben gezahlt. Den Kommunen fehlen wichtige Einnahmen für die Gestaltung des Standortes.

Unter 25-Jahre: Während in HL 10,5% aller Arbeitslosen in diese Altersgruppe fallen, sind dies im Bundesdurchschnitt 9,4%; in der HL konnte mit einem jährlichen Rückgang von 0,6% die Entwicklung auf Bundesebene (jährlicher Rückgang von 3%) nicht erreicht werden.

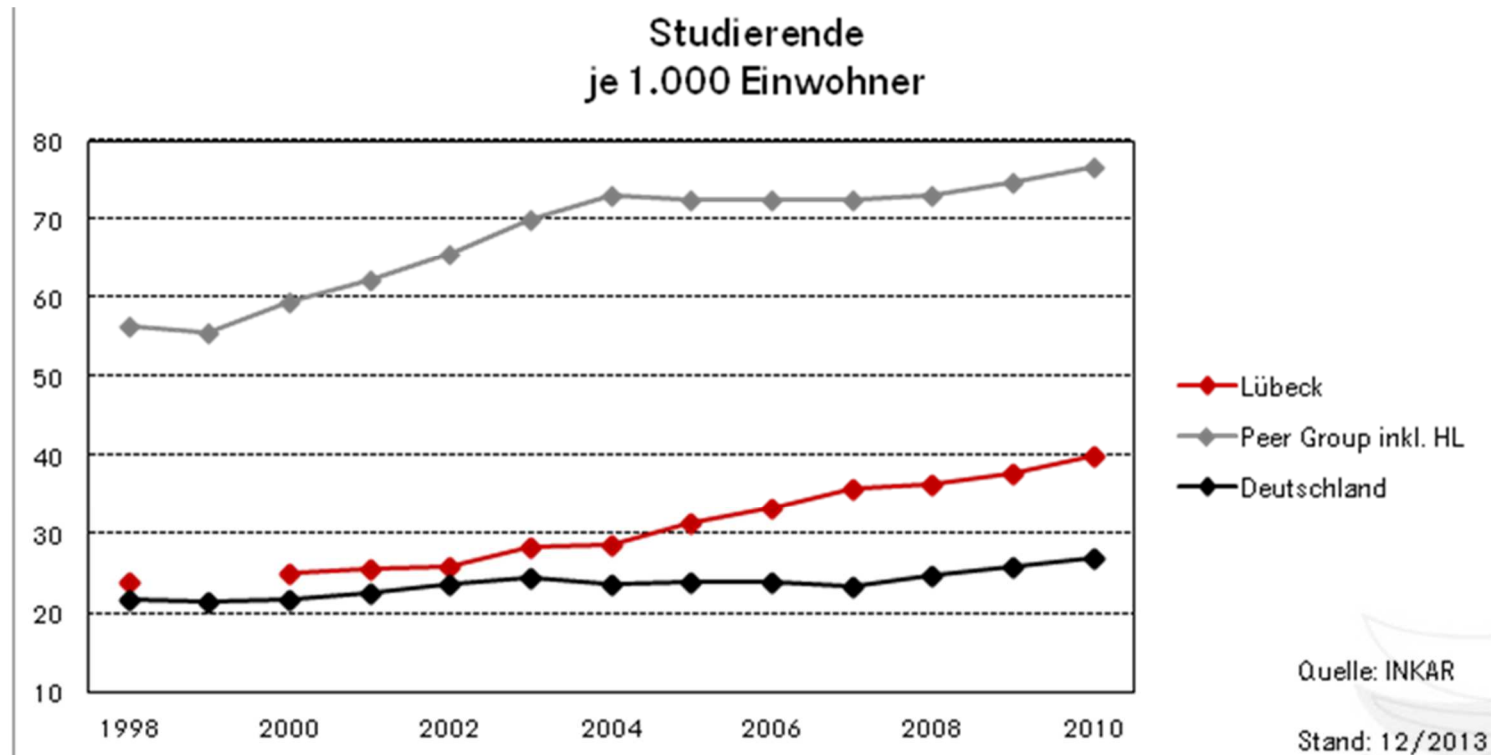
Qualifizierungsprofil



Das wichtigste Kapital einer rohstoffarmen, industriell weitgehend entwickelten Region ist die intellektuelle Leistungsfähigkeit (kurz: Kompetenz) seiner Bürger.

Der Anteil der Schulabgänger mit allgemeiner Hochschulreife liegt in der HL Lübeck fast durchgängig unter dem Bundesdurchschnitt. Im Jahr 2010 betrug ihr Anteil in der Hansestadt 29,7% während dieser bundesweit bei 31,2% lag.

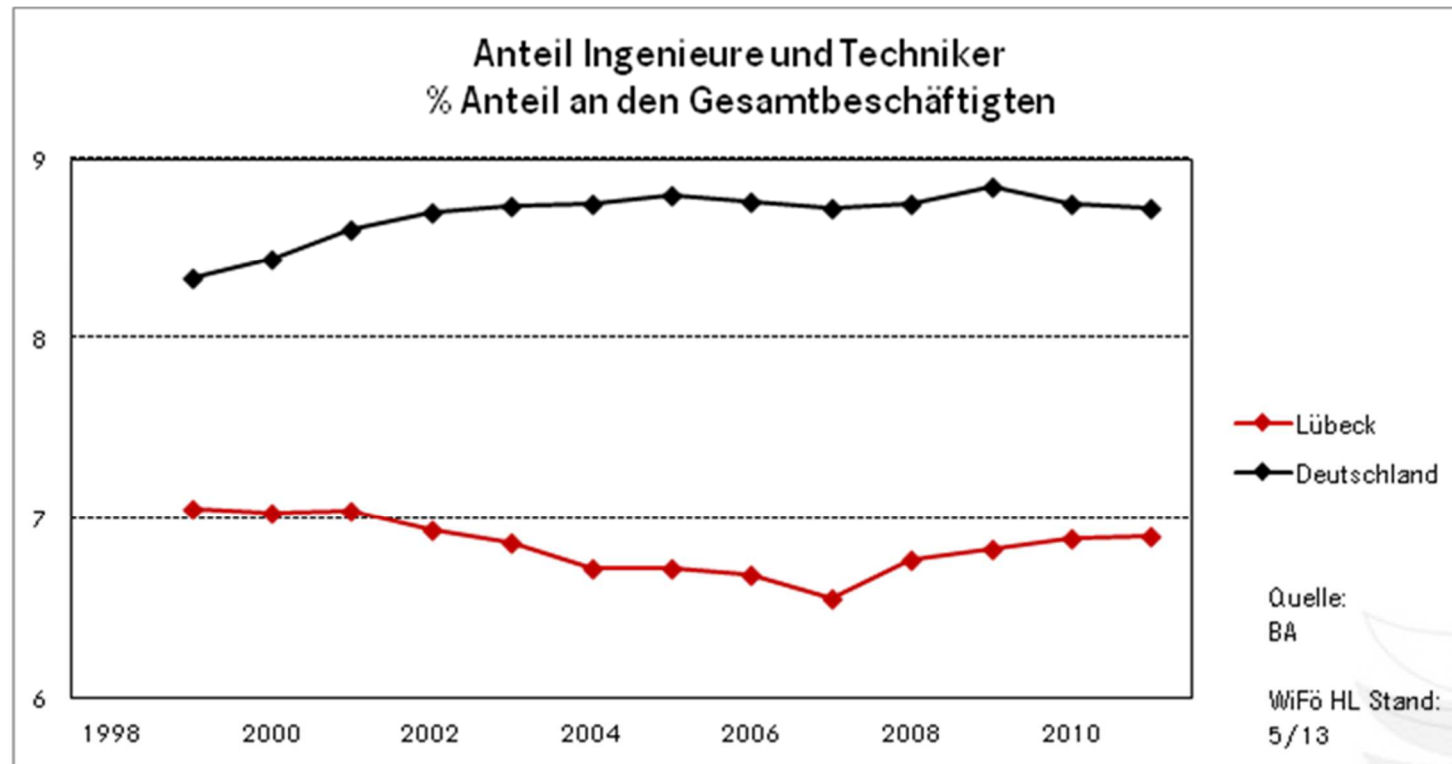
Studierende



Die Anzahl der Studierenden gilt als ein Indikator für das in der Region ausgebildete Potenzial an hochqualifizierten Arbeitskräften. Von Bedeutung sind dabei FHs aufgrund ihrer Praxisnähe und ihrer vielfältigen Beziehungen zu den regionalen wirtschaftlichen Akteuren.

Im Vergleich mit der Peer Group zeigt sich, dass die HL deutlich weniger Studierende aufweist als die Vergleichsstädte. Nur in Oberhausen (hier befindet sich keine staatliche Hochschuleinrichtung) sowie in Krefeld ist der Anteil der Studierenden an der Bevölkerung niedriger.

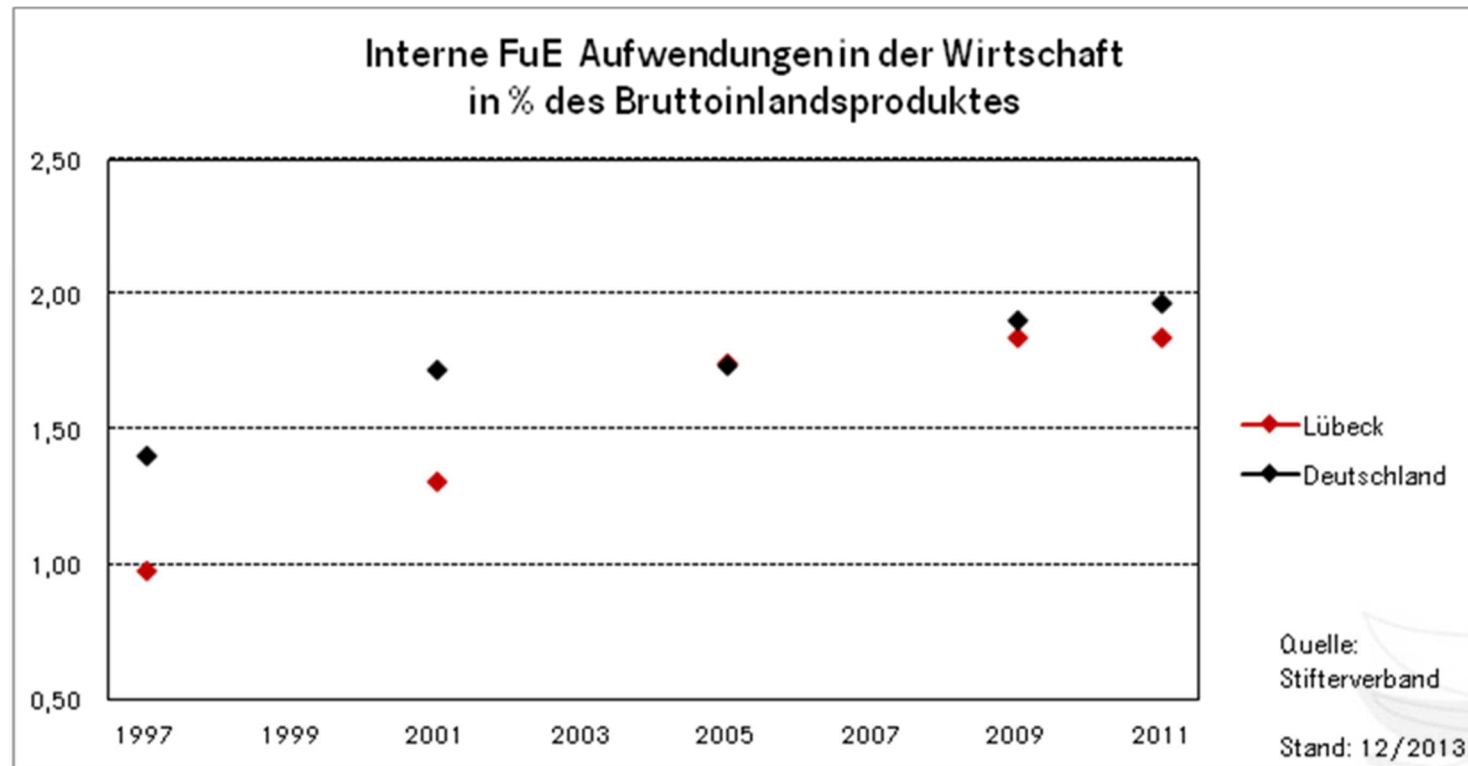
Ingenieure und Techniker



Mit der Darstellung der Ingenieure und Techniker für Forschung und Entwicklung soll das technische Wissen der regionalen Wirtschaft und damit die Schlüsselqualifikationen für technische Innovationen beschrieben werden.

Während die Studierendenzahlen darauf hindeuten, dass ausreichend Nachwuchs ausgebildet wird, deuten die Zahlen zu den Ingenieuren und Techniker darauf hin, dass diese offensichtlich unterdurchschnittliche Verwendungsmöglichkeiten in der Lübecker Wirtschaft finden.

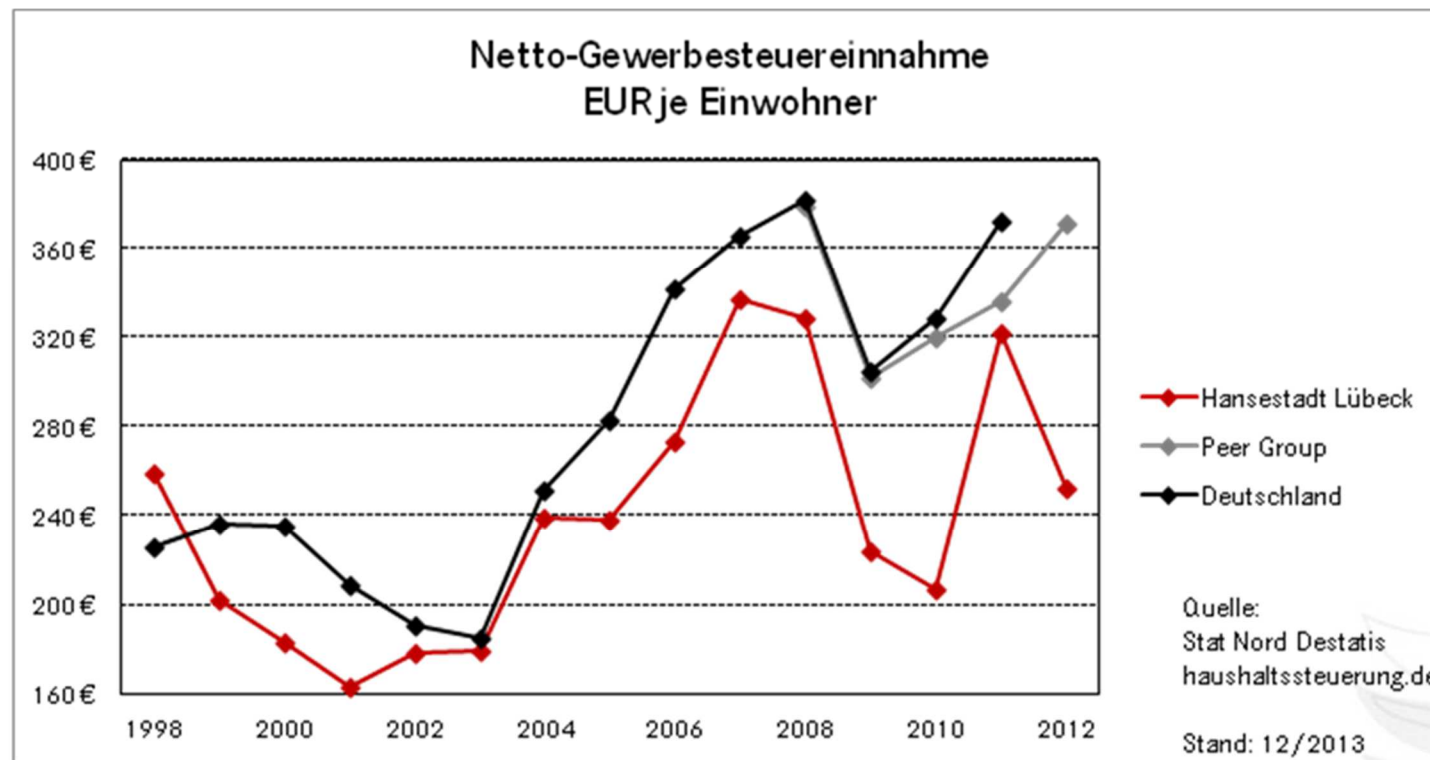
F&E Aufwendungen in % des BIP



Da sich die Höhe der F&E Ausgaben mit der Größe und der Wirtschaftskraft einer Region verändert, werden die absoluten F&E Ausgaben auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) einer Region bezogen.

Im Jahr 2011 wurden in der Hansestadt Lübeck 1,85% des BIP in F&E investiert, während es im Bundesdurchschnitt 1,97% waren. Diese Entwicklung wurde durch eine unterdurchschnittliche Entwicklung des BIP in der Hansestadt Lübeck „begünstigt“.

Gewerbesteuereinnahmen



Neben den Einnahmen aus der Einkommensteuer sind die Einnahmen aus der Gewerbesteuer für die kommunale Aufgabenplanung relevant. Die Einnahmen hängen vom Grad der Industrialisierung, der Produktionsstruktur und der Entwicklung des Tertiären Sektors ab.

Das jahresdurchschnittliche Wachstum der Gewerbesteuereinnahmen lag in der Hansestadt Lübeck bei 2,2% während bundesdurchschnittlich ein Wachstum von 4,8% zu verzeichnen war.



Wirtschaftsförderung LÜBECK  GmbH

LÜBECK  Business Development Corporation

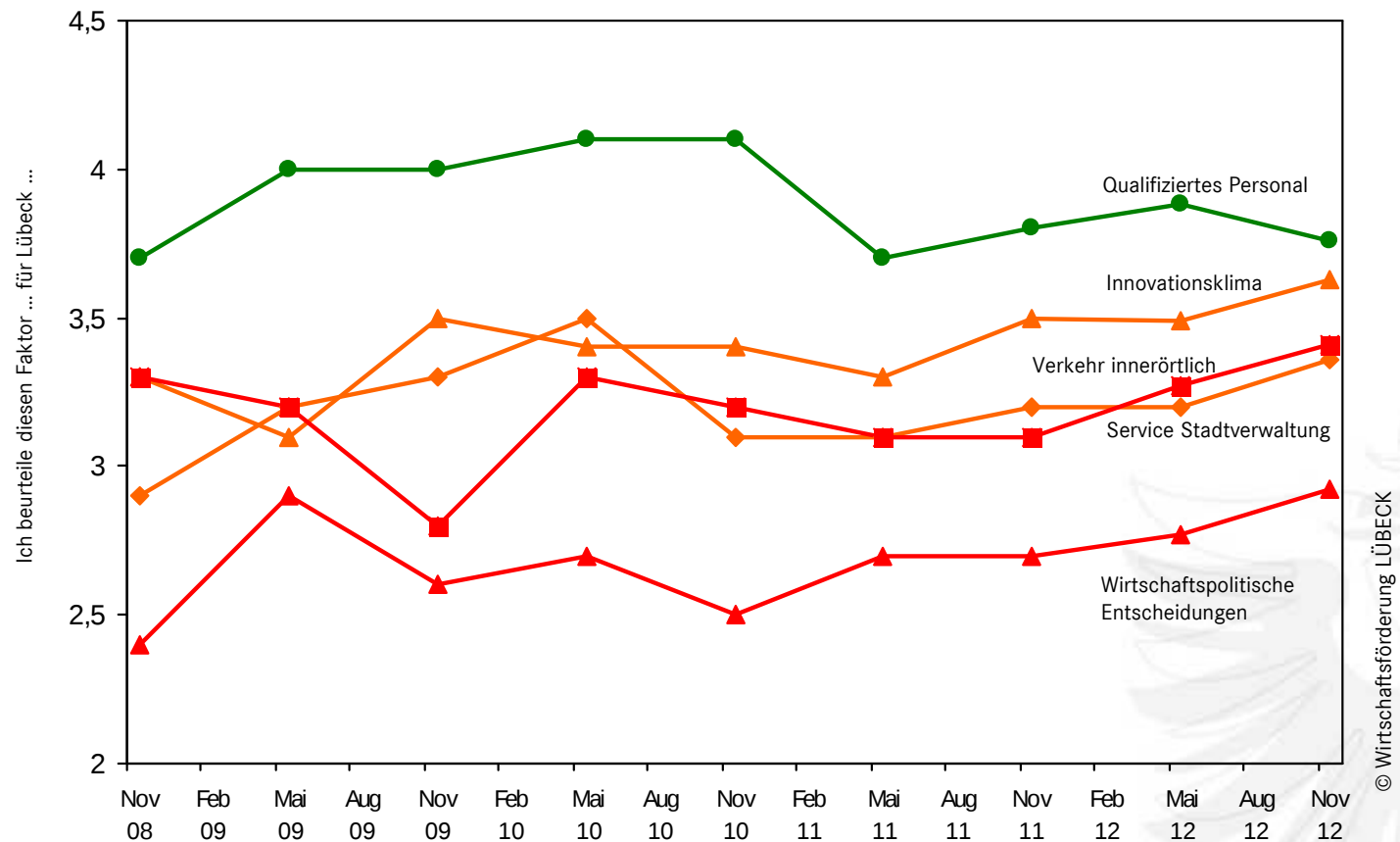
Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | Germany

T.: +49 (0) 451 706 55-0 | F: +49 (0) 451 706 55-20

E-Mail: info@luebeck.org

Internet: www.luebeck.org

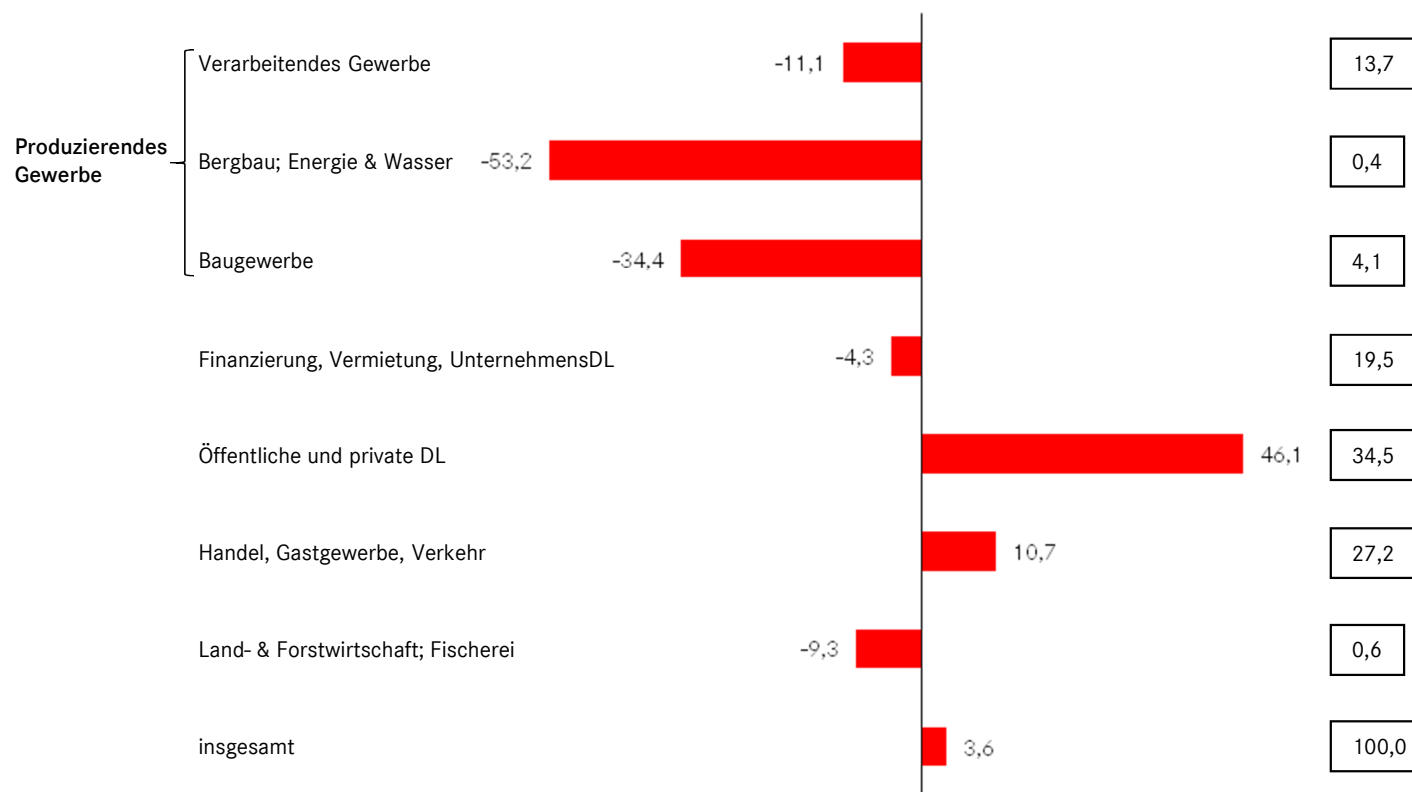
Einschätzung der „Problemfaktoren“



Erwerbstätigkeit

Veränderung der Erwerbstätigenzahl 1998-2009 in % der Erwerbstätigen 1998

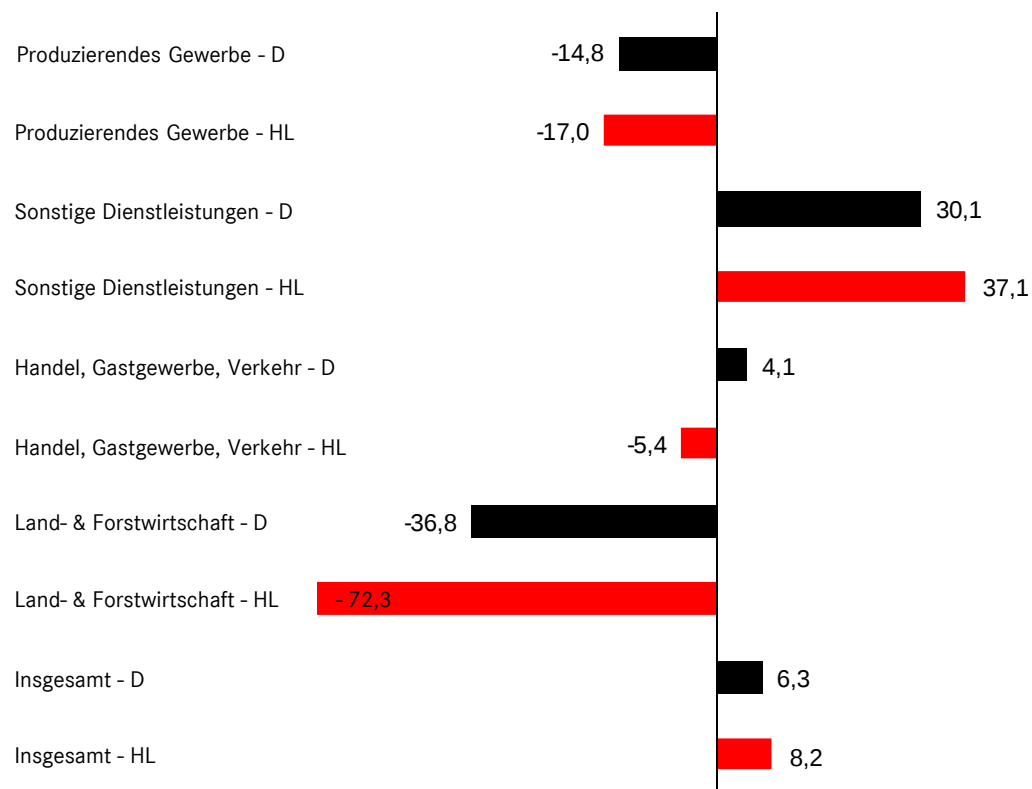
Anteil an Erwerbstätigen 2009 [%]



Veränderung der Erwerbstätigenzahl 1998-2009 in % der Erwerbstätigen 2009 und
Verteilung der Erwerbstätigen 2009 (Analyse WIFö)

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Veränderung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998-2012
in % der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998



Anteil der sozialversicherungspfl.
Beschäftigten 2012 [%]

30,2 | 22,3

46,0 | 52,0

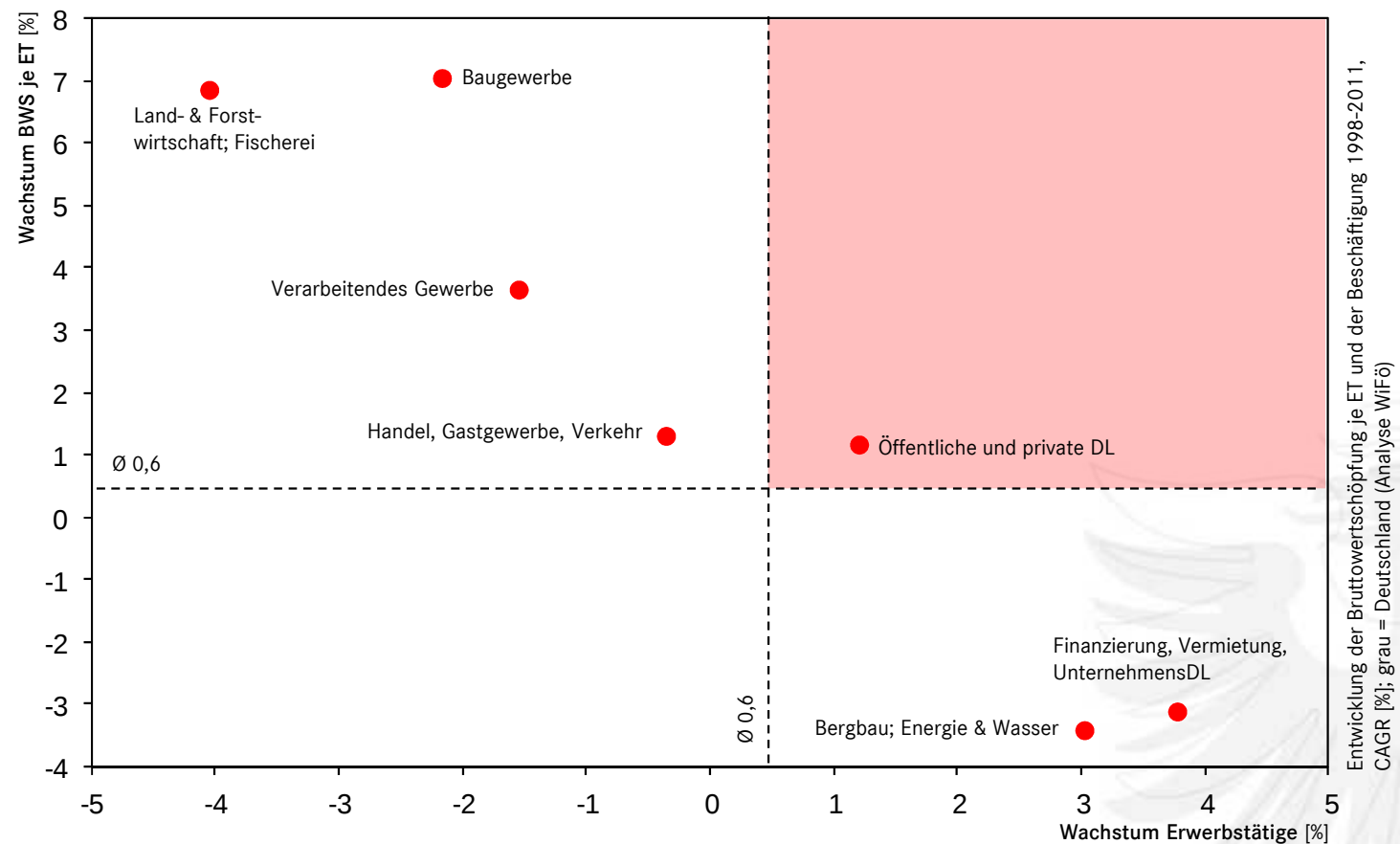
22,7 | 25,6

0,8 | 0,1

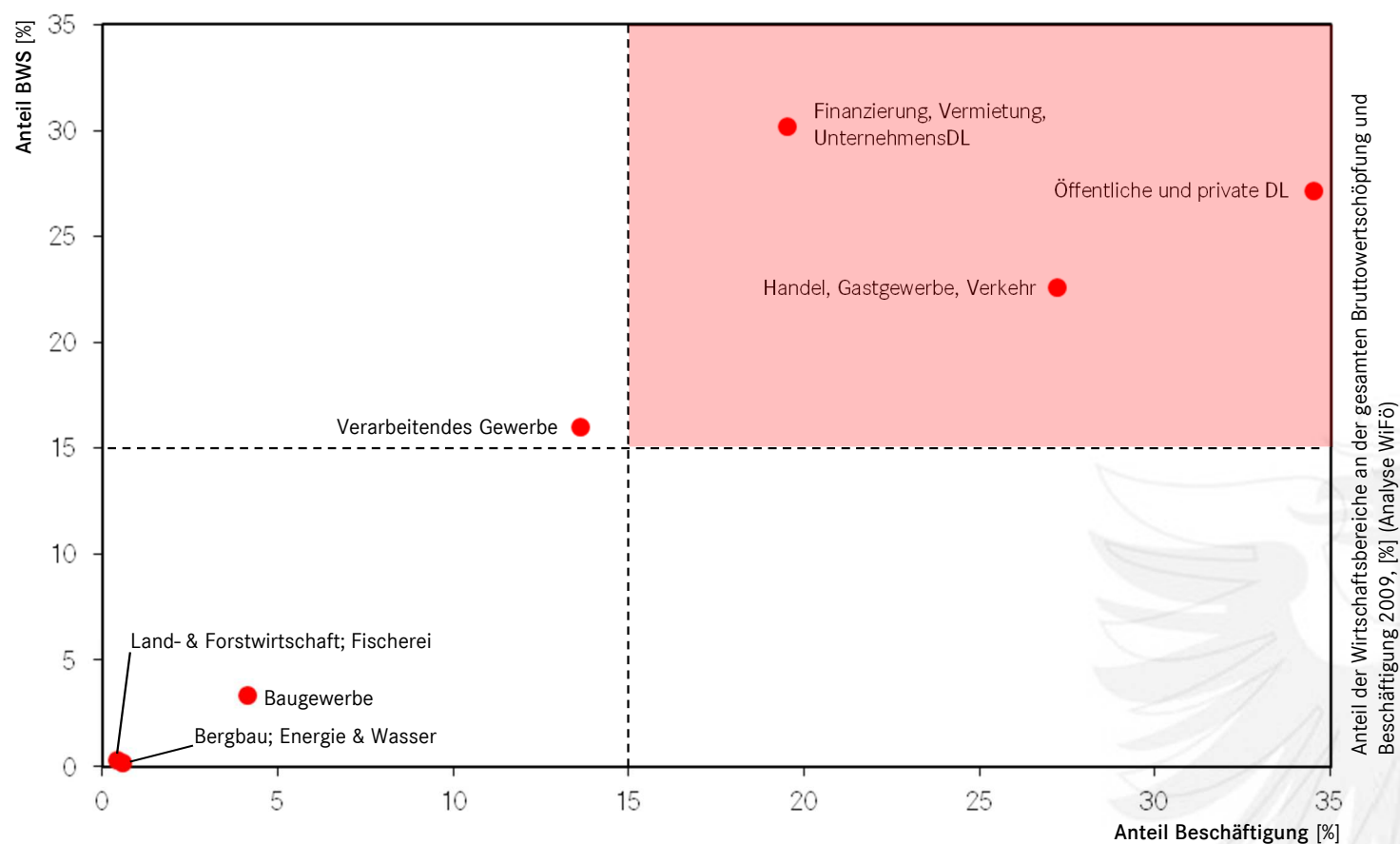
100,0 | 100,0

Veränderung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998-2012 in % der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 und Verteilung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 (Analyse WiFö)

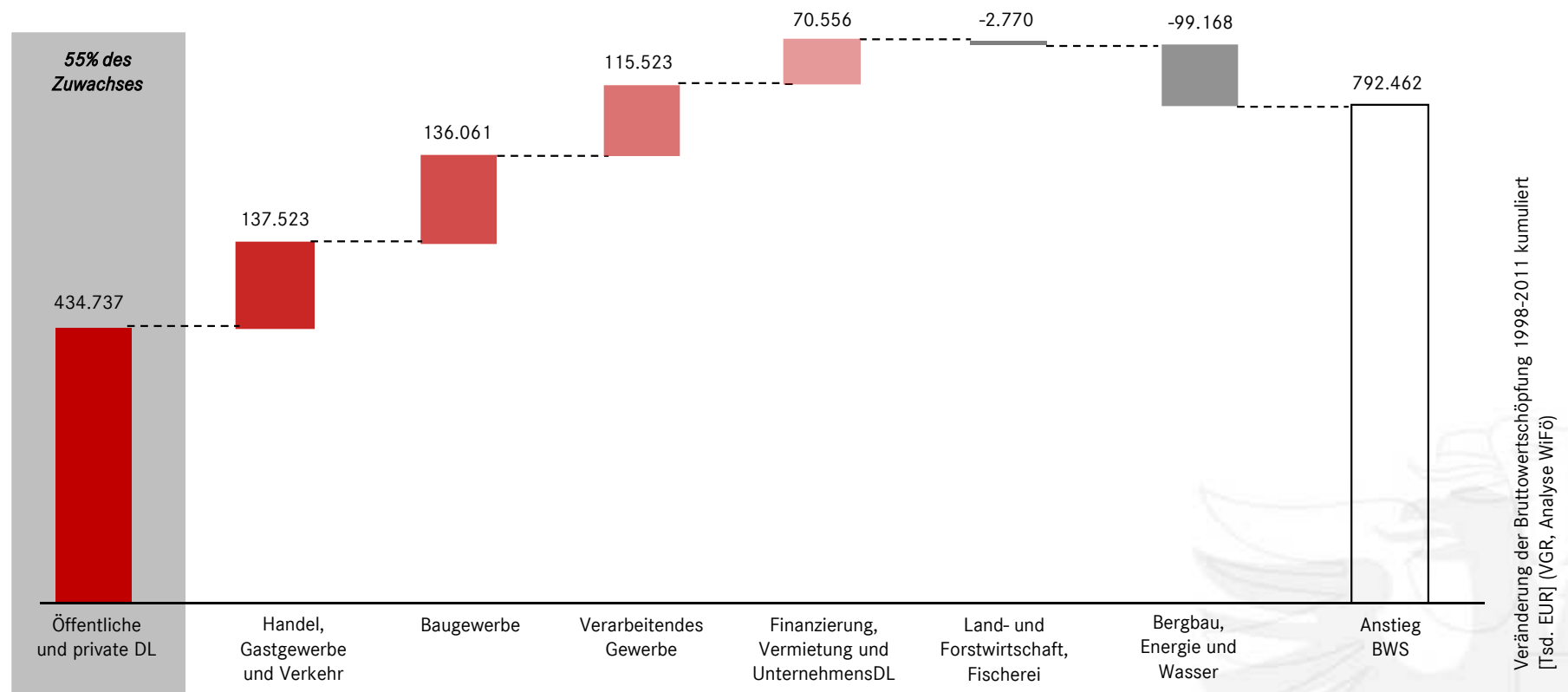
Bruttowertschöpfung & Erwerbstätigkeit



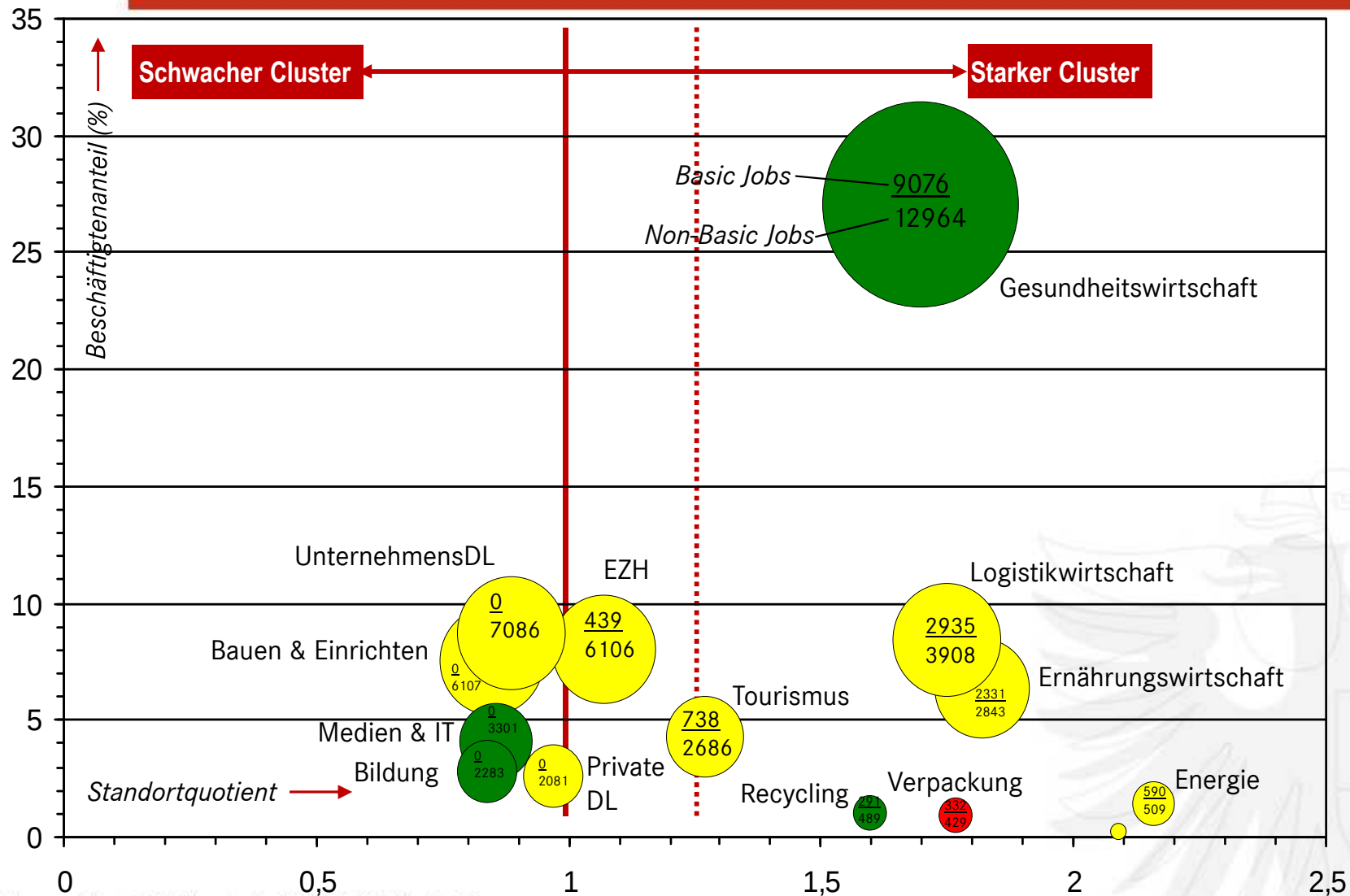
Bruttowertschöpfung & Erwerbstätigkeit



Veränderung der Bruttowertschöpfung



Clusteranalyse 2005 - 2009





Wirtschaftsförderung LÜBECK  GmbH

LÜBECK  Business Development Corporation

Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | Germany

T.: +49 (0) 451 706 55-0 | F: +49 (0) 451 706 55-20

E-Mail: info@luebeck.org

Internet: www.luebeck.org

»Masterplan Wirtschaftsstandort 2025«



Dr. Björn P. Jacobsen

Lübeck, 14. September 2015



Masterplan Wirtschaftsstandort 2025

»Vorgehensweise«



A photograph of a man and a woman laughing together in an office setting. The man, on the left, is wearing a dark suit, a blue patterned tie, and glasses. The woman, on the right, is wearing a white shirt and a grey ruffled vest. They are both smiling and laughing, looking towards each other. The background shows office equipment and a window.

Wo stehen wir? - ❶ Wirtschaftsstruktur

»18.500 Gewerbescheininhaber | 6.700 Betriebe mit einem Umsatz über € 17.500 | 5.300 Betriebe mit min. einem svp Beschäftigten | 2.000 Gewerbesteuerzahler«

► Seite 31-51

Wirtschaftsstruktur

»Die größten Firmenarbeitgeber in der Hansestadt Lübeck«

Unternehmen	Sektor	Beschäftigte 1998	Beschäftigte 2012	Entwicklung 1998-2012
Drägerwerk AG	Produktion	5.156	4.920	◀▶
Bockholdt-Gruppe	Dienstleistung	3.947	4.374	▲
Stadtwerke Lübeck GmbH	Dienstleistung	1.590	618	▼
Lübecker Hafengesellschaft mbH	Dienstleistung	918	908	◀▶
L. Possehl & Co.	Produktion	839	1.273	▲
Flender Werft AG	Produktion	786	0	▼
Campbell's GmbH	Produktion	722	479*	▼
J.G. Niederegger GmbH & Co.	Produktion	714	706*	◀▶
Deutsche Bank Lübeck AG	Dienstleistung	712	590*	▼
Nord. Maschinenbau Baader GmbH & Co.	Produktion	663	489	▼
LMG Lübecker Maschinenbauges. mbH	Produktion	626	40	▼
Lübecker Nachrichten	Produktion	546	460*	▼
Sparkasse zu Lübeck AG	Dienstleistung	532	500	▼
Euroimmun Med. Labordiagnostika AG	Produktion	~ 300	620	▲
H.+J. Brüggem KG	Produktion	~ 300	606	▲
Birfood GmbH + Co.	Dienstleistung	0	1.360	▲

* = Vorjahreswerte;
Quelle: Landesbank SH, 1999; HSH Nordbank, 2013; eigene Berechnung

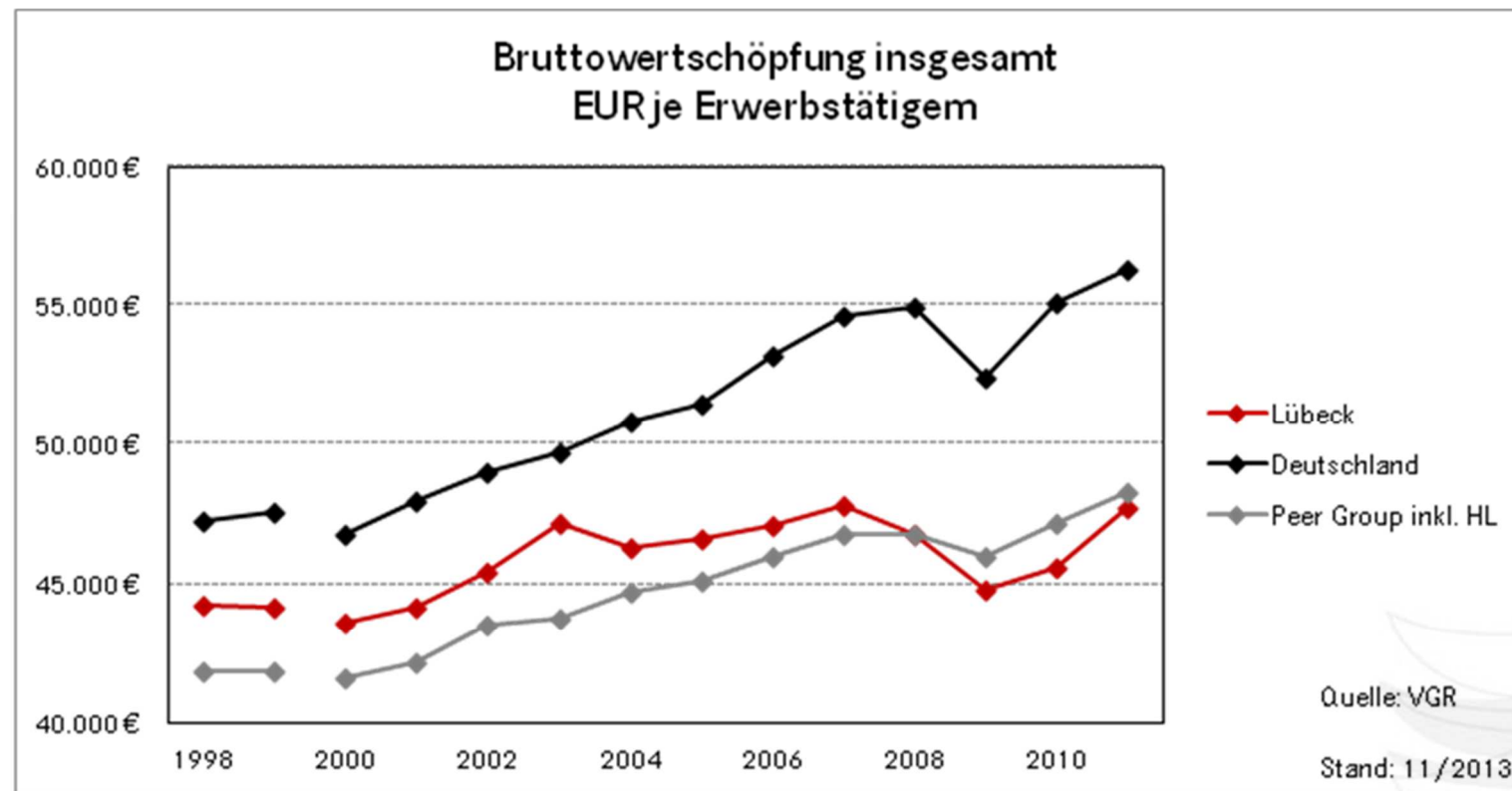


Großbetriebe verfügen i.d.R. über mehr Ressourcen für F&E, Investitionen in Anlagen, Erschließung neuer Märkte und Personalentwicklung

In 48 Lübecker *Großbetrieben* (= 0,9% aller Betriebe) sind 31.730 svp Beschäftigte (= 36,8% aller svp Beschäftigten) verzeichnet.
In 4.120 Lübecker *Kleinstbetrieben* (=77,7% aller Betriebe) sind 12.070 svp Beschäftigte (= 14,0% aller svp Beschäftigten) verzeichnet.

Wirtschaftsstruktur

»Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigem«



Indikator für Arbeitsproduktivität

Während die BWS je ET im *Dienstleistungsbereich* der HL 1998 um € 4.454 unter dem Bundesdurchschnitt lag, hat sich diese Differenz bis 2011 auf € 8.202 vergrößert. Im *Produzierenden Gewerbe* wurde 1998 ein um € 4.763 unter dem Bundesdurchschnitt liegender Wert verzeichnet, während sich diese Differenz bis 2011 auf € 1.329 verringerte.



Wo stehen wir? - ② Arbeitsmarkt

» 124.000 Beschäftigte, davon 88.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte«

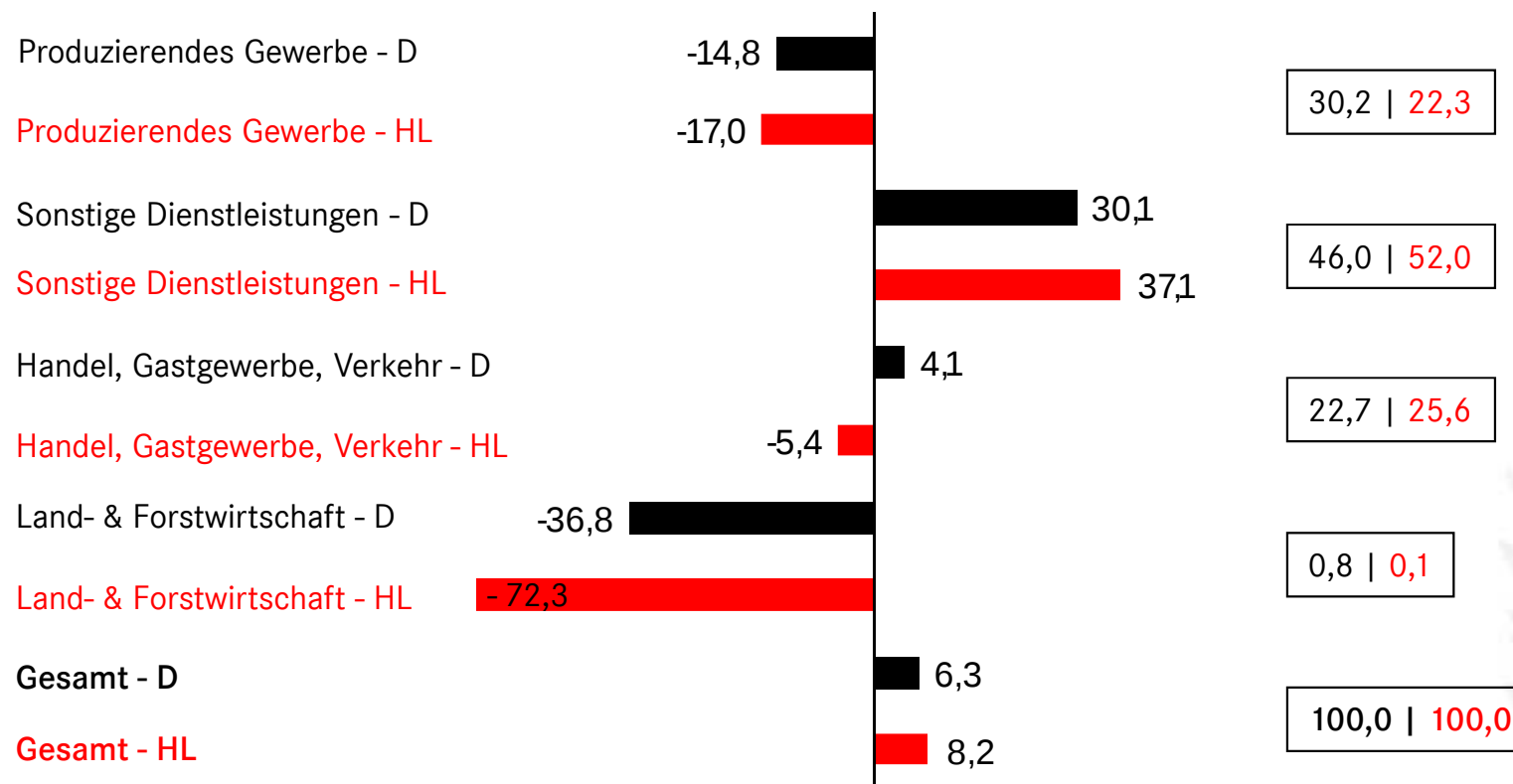
▶ Seite 58-75

Arbeitsmarkt

»Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung«

Veränderung der svp Beschäftigten 1998-2012
in % der svp Beschäftigten

Anteil der svp Beschäftigten
2012 [%]



Veränderung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 1998-2012 in % der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 und Verteilung der sozialversicherungspfl. Beschäftigten 2012 (Analyse WiFo)

Arbeitsmarkt

»Hintergründe der Lübecker Beschäftigungsentwicklung«

Sektor	Gesamt	davon zurückzuführen auf ... Gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	davon zurückzuführen auf ... Wirtschaftliche Entwicklung des Sektors in Deutschland	davon zurückzuführen auf ... Lübeck-spezifische Entwicklungen
Primär (Land- & Forstwirtschaft)	- 329			
Sekundär (Produzierendes Gewerbe)	- 3.943			
Tertiär Handel, Gastgewerbe, Verkehr Sonstige Dienstleistungen	- 1.248 12.122			
Insgesamt	6.602			

So hat sich Lübeck entwickelt 6.602 = 5.032 + 2.271 + - 601

Sektor	Gesamt	davon zurückzuführen auf ... Gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	davon zurückzuführen auf ... Wirtschaftliche Entwicklung des Sektors in Deutschland	davon zurückzuführen auf ... Lübeck-spezifische Entwicklungen
Primär (Land- & Forstwirtschaft)	- 167	29	- 196	0
Sekundär (Produzierendes Gewerbe)	- 3.435	1.466	- 4.901	0
Tertiär Handel, Gastgewerbe, Verkehr Sonstige Dienstleistungen	955 9.850	1.471 2.065	- 517 7.786	0 0
Insgesamt	7.203	5.032	2.271	0

„So hätte sich Lübeck entwickeln können“ 7.203 = 5.032 + 2.271 + 0



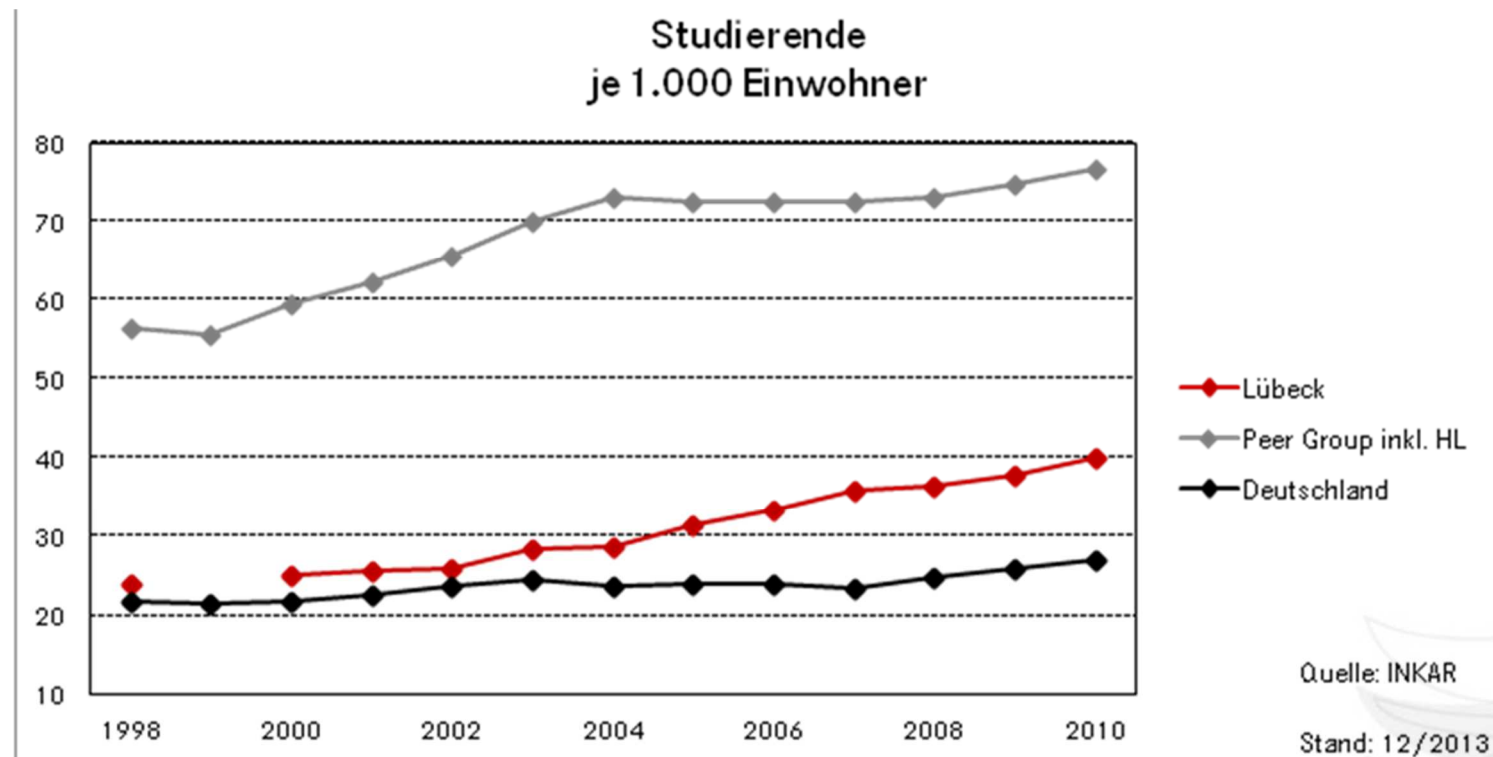
Wo stehen wir? - ③ Innovation & Wissen

»9,6% der Lübecker Schulabgänger verlassen die Schule ohne Abschluss«

► Seite 75-85

Innovation & Wissen

»Studierende an Lübecker Hochschulen«

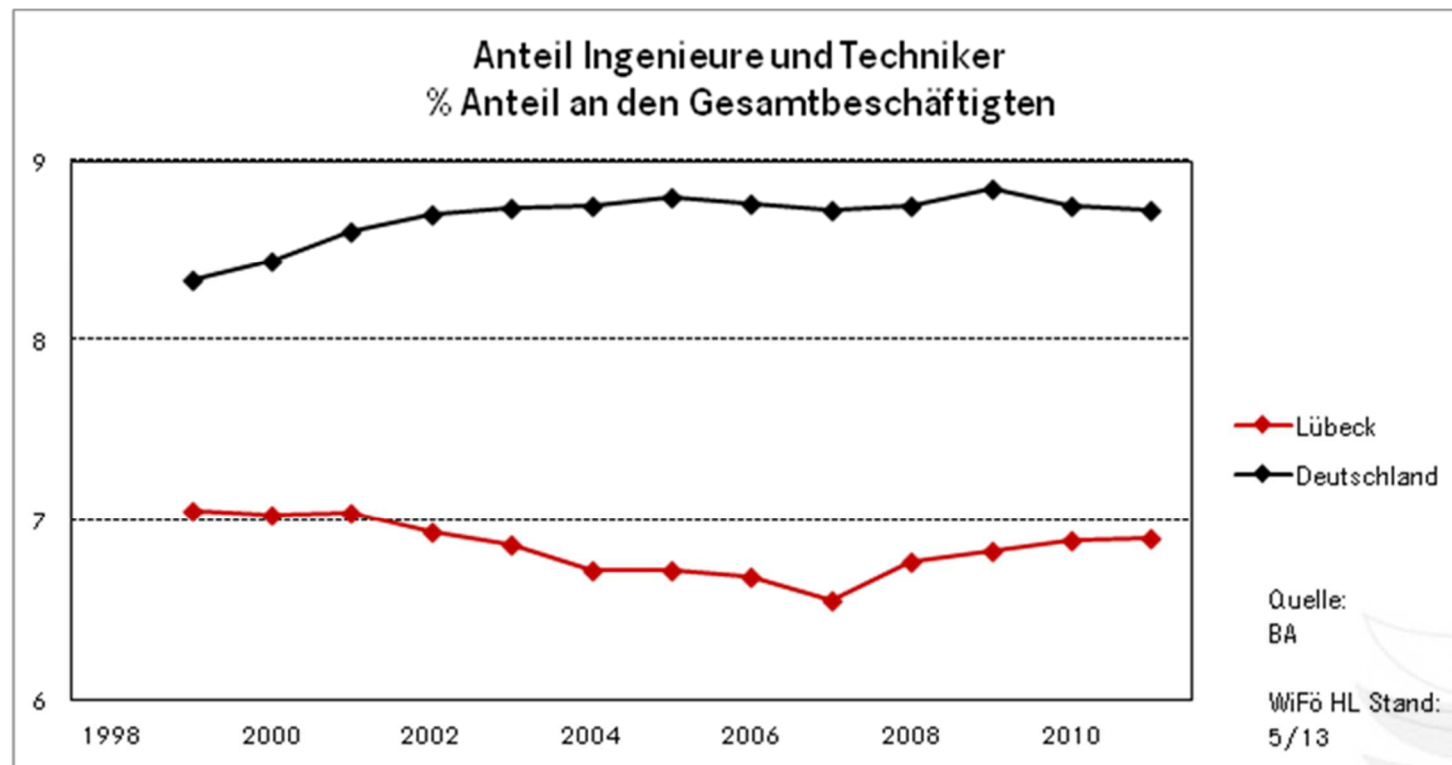


Die Anzahl der Studierenden gilt als ein Indikator für das in der Region ausgebildete Potenzial an hochqualifizierten Arbeitskräften. Von Bedeutung sind dabei FHs aufgrund ihrer Praxisnähe und ihrer vielfältigen Beziehungen zu den regionalen wirtschaftlichen Akteuren.

Der Vergleich mit der Peer Group zeigt, dass die HL deutlich weniger Studierende aufweist als die Vergleichsstädte. Nur in Oberhausen (hier befindet sich keine staatliche Hochschuleinrichtung) sowie in Krefeld ist der Anteil der Studierenden an der Bevölkerung niedriger.

Innovation & Wissen

»Ingenieure und Techniker in Lübecker Unternehmen«



Mit der Darstellung der Ingenieure und Techniker für Forschung und Entwicklung wird das technische Wissen der regionalen Wirtschaft und damit die Schlüsselqualifikationen für technische Innovationen beschrieben.

Während die Studierendenzahlen darauf hindeuten, dass ausreichend Nachwuchs ausgebildet wird, deuten die Zahlen zu den Ingenieuren und Techniker darauf hin, dass diese offensichtlich unterdurchschnittliche Verwendungsmöglichkeiten in der Lübecker Wirtschaft finden.



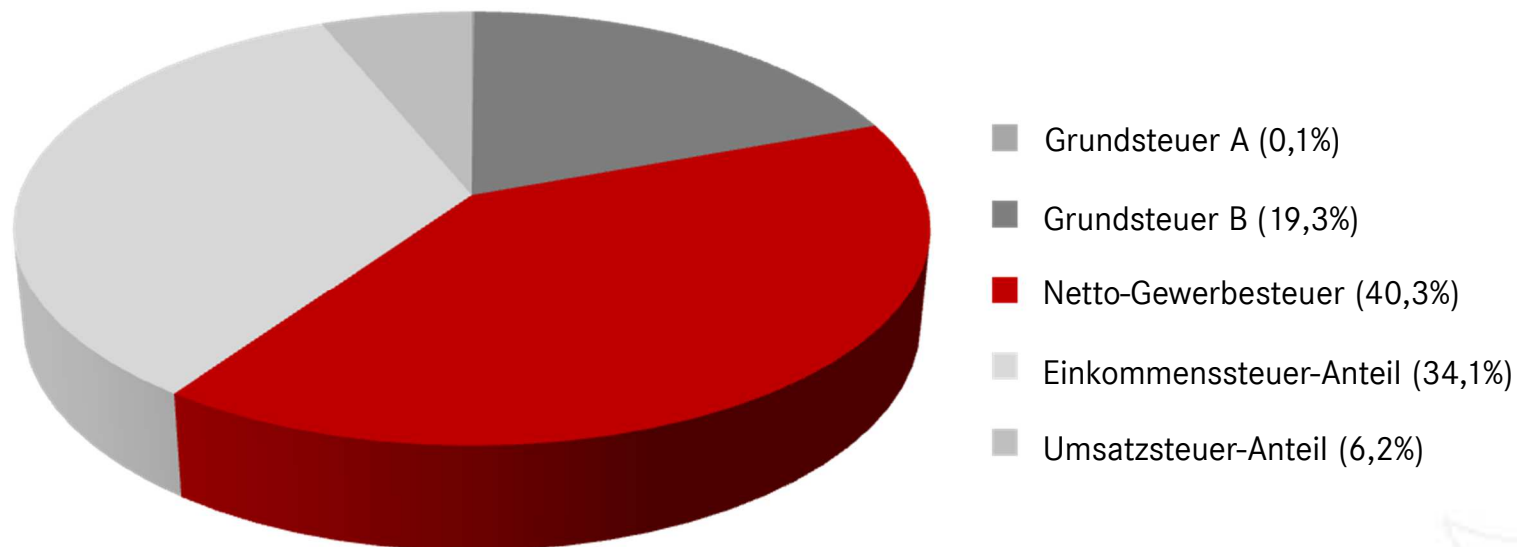
Wo stehen wir? - ④ Kommunale Finanzen

»Die Gewerbesteuer und der Anteil der Einkommenssteuer sind die wesentlichen kommunalen Einnahmequellen Lübecks«

► Seite 85-88

Kommunale Finanzen

»Kommunale Einnahmequellen der Hansestadt Lübeck 2013«

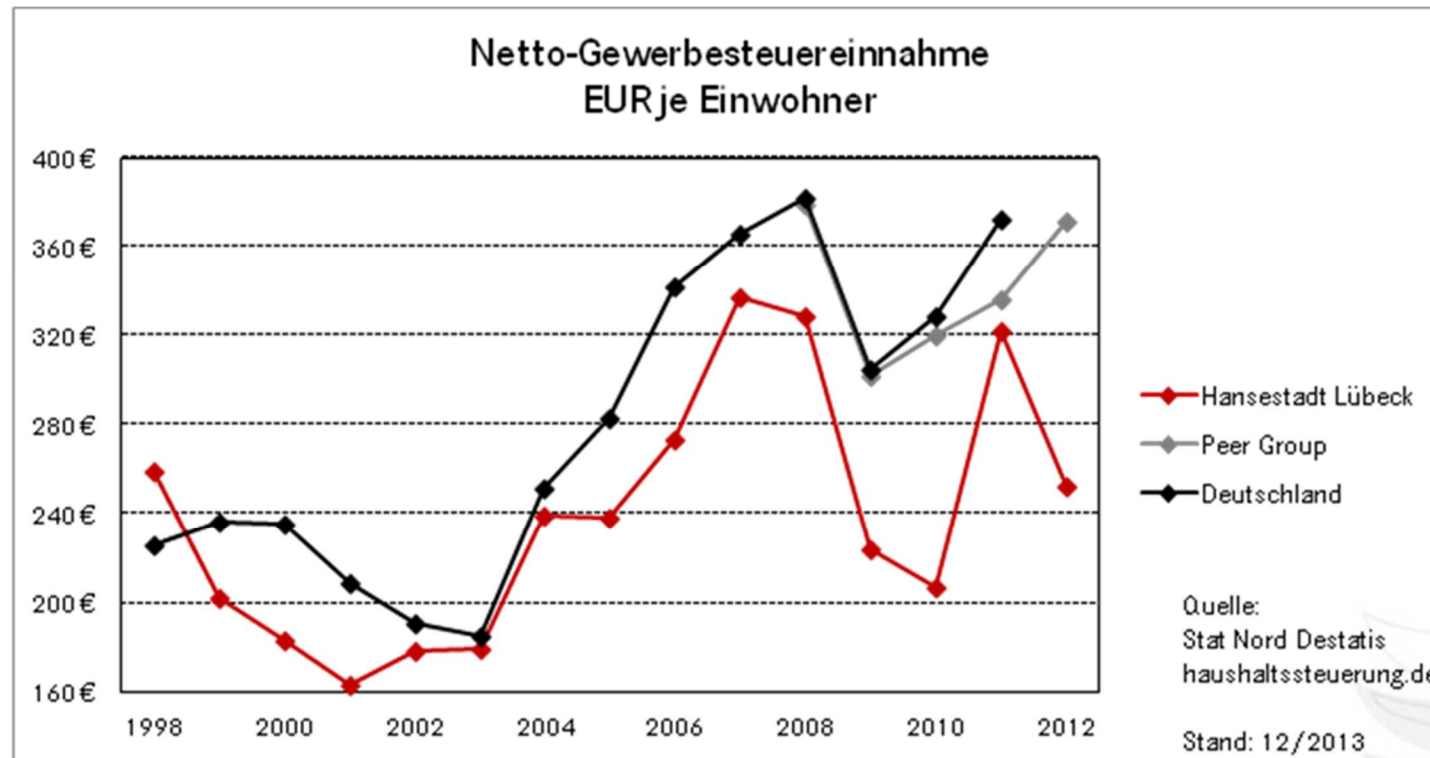


Neben den Einnahmen aus der Einkommensteuer sind die Einnahmen aus der Gewerbesteuer für die kommunale Aufgabenplanung relevant. Die Einnahmen hängen vom Grad der Industrialisierung, der Produktionsstruktur und der Entwicklung des Tertiären Sektors ab.

Das jahresdurchschnittliche Wachstum der Gewerbesteuereinnahmen lag in der Hansestadt Lübeck bei 2,2% während bundesdurchschnittlich ein Wachstum von 4,8% zu verzeichnen war.

Kommunale Finanzen

»Entwicklung der Gewerbesteureinnahmen«



Eine Gesamtschau aus Gewerbesteuerhebesatz und Gesamtaufkommen der Gewerbesteuer in der Peer Group lässt keinen Zusammenhang zu. So verfügt die Stadt Halle über einen deutlich höheren Gewerbesteuerhebesatz als die HL, verzeichnet jedoch ein deutlich darunter liegendes Gewerbesteueraufkommen. Umgekehrt ist in Freiburg ein Gewerbesteuerhebesatz unter dem Lübecker Wert zu verzeichnen, während dieser in Freiburg zu wesentlich mehr Steuereinnahmen führt.

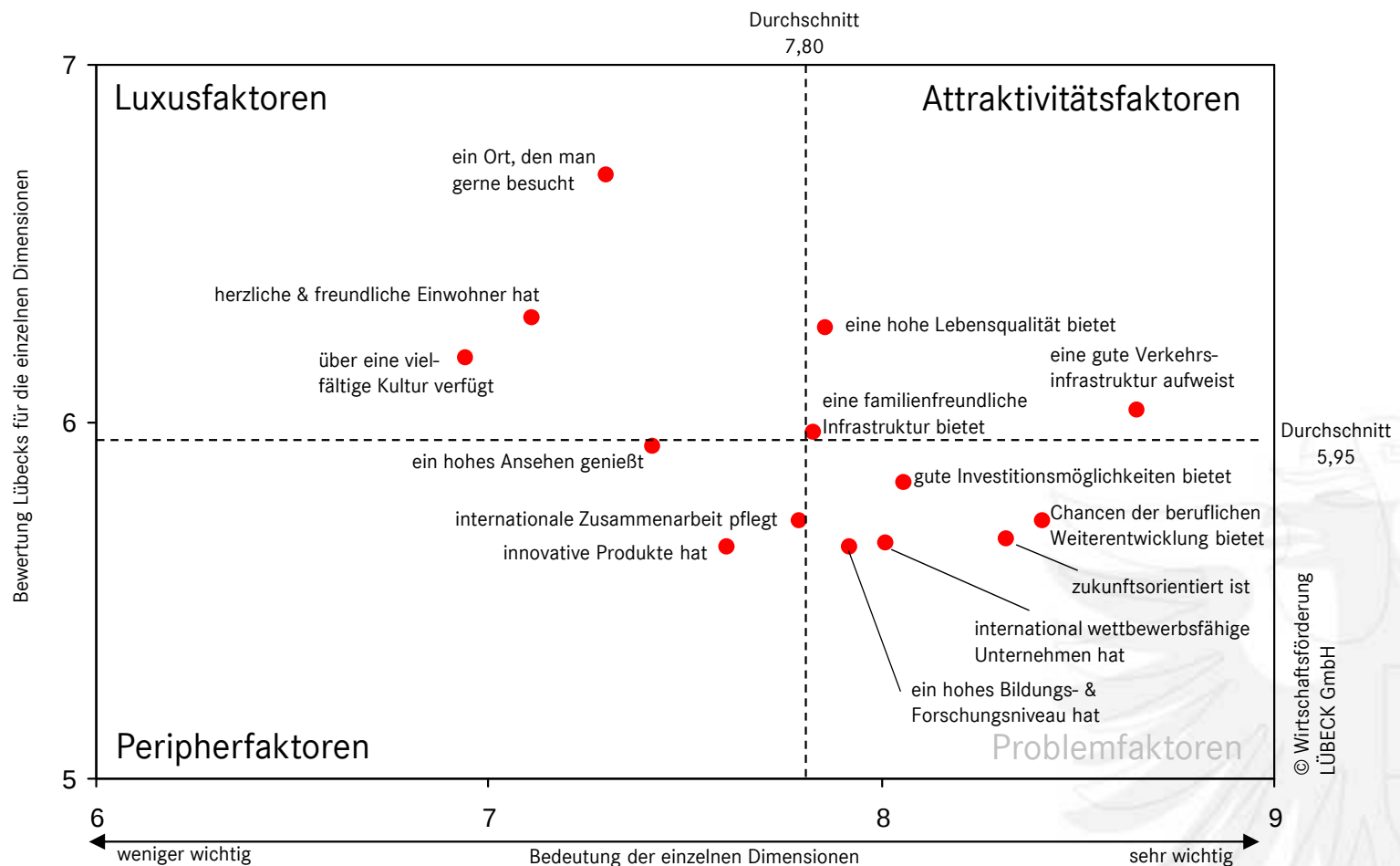
Wo stehen wir? - ⑤ Wahrnehmung

»If You Try To Be Everything To Everyone,
You'll Be Nothing To No One«

► Seite 23-30

Wahrnehmung

»Image des Wirtschaftsstandortes Lübeck«



A man in a grey suit, blue shirt, and striped tie is smiling and holding a clear plastic cup. He is standing in a factory or industrial setting, with his hand resting on a metal structure. In the background, there are various industrial components, including a yellow overhead crane and a control panel with buttons and switches. The scene is brightly lit, suggesting an indoor industrial environment.

Wo liegen die Stärken, Schwächen,
Chancen und Risiken des
Wirtschaftsstandortes Lübeck?

► Seite 92-107

»Zwischenfazit«

- Die *Wirtschaftskraft* Lübecks ist unterdurchschnittlich; dies wird durch eine sich ungünstig entwickelnde *Wirtschaftsstruktur* beeinflusst.
- Das *Kompetenzprofil* Lübecks deutet auf verfestigte / sich weiter verfestigende Qualifizierungsdefizite hin.
- Die *Innovationsaktivitäten* Lübecks sind unterdurchschnittlich ausgeprägt.
- *Wirtschaftsstrukturell* verfügt Lübeck noch über eine überdurchschnittlich ausgeprägte industrielle Basis, die einen erheblichen Beitrag zur *Wirtschaftskraft* leistet.
- Lübeck verfügt über ein überdurchschnittliches *Erwerbsfähigenpotential*.
- Die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Steigerung der *Innovationsaktivitäten* sind u.a. durch die ansässigen Hochschulen gegeben.
- Lübeck hat insgesamt keine selbsttragende wirtschaftliche Entwicklung erreichen können.
- Die Einnahmesituation und die kommunale Gestaltungsfähigkeit hat sich entsprechend entwickelt.
- Entsprechend dieser Faktenlage wird Lübeck auch wahrgenommen.

Wo wollen wir hin?

► Seite 108-111



Zukunft | Future

Strategisches Ziel



- Für die Hansestadt Lübeck existiert keine strategische Zielformulierung
- Im ISEK sind 6 Handlungsfelder* mit 63 Einzelzielen formuliert
- Die Operationalisierung der Einzelziele im Sinne einer Zielerreichung ist nicht möglich

Strategisches Ziel für den Wirtschaftsstandort Lübeck

- 1** »Wir wollen wachsen. Nachhaltig.«
- 2** Die Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Lübeck soll in den nächsten Jahren gesteigert werden.

TOP-3

* = Hansestadt & Nachbarstadt; Gesamtstadt & Stadtteile; Wohnstadt & Generationenstadt; Hafenstadt & Wissensstadt; Stadtlandschaft & Weltkulturstadt; Miteinander & Füreinander

Ein gemeinsames Unternehmen des/der



Wirtschaftsförderung LÜBECK  GmbH

LÜBECK  Business Development Corporation

Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | Germany

T.: +49 (0) 4 51 / 7 06 55-0 | F.: +49 (0) 4 51 / 7 06 55-20

E-Mail: info@luebeck.org

Internet: www.luebeck.org