

# Strategie des MetallDIALOGs

WIRTSCHAFTS  
FÖRDERUNG  
RAUM HEILBRONN



Stand: 01. September 2017



## Hinweis

Dieses Papier stellt die strategische Grundlage der Arbeit der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn im MetallDIALOG dar.

Diese Strategie wird in ca. jährlichem Abstand unter Einbeziehung unserer Mitgliedsunternehmen und der Mitarbeiter der WFG weiterentwickelt.

Im Vergleich zu den Vorjahren haben sich im Jahr 2017 größere Entwicklungen ergeben, da zuvor definierte strategische Ziele erfüllt wurden und gänzlich neue Ziele in den Zielkatalog aufgenommen wurden.

# Strategieentwicklung



# Strategieentwicklungsprozess MetalDIALOG



Auswertung von Studien (zur regionalen Wirtschaft und allg. Trends) und Gesprächen mit Unternehme[r]n und Experten, Erstellung SWOT

2 Strategieworkshops im Clustermanagement

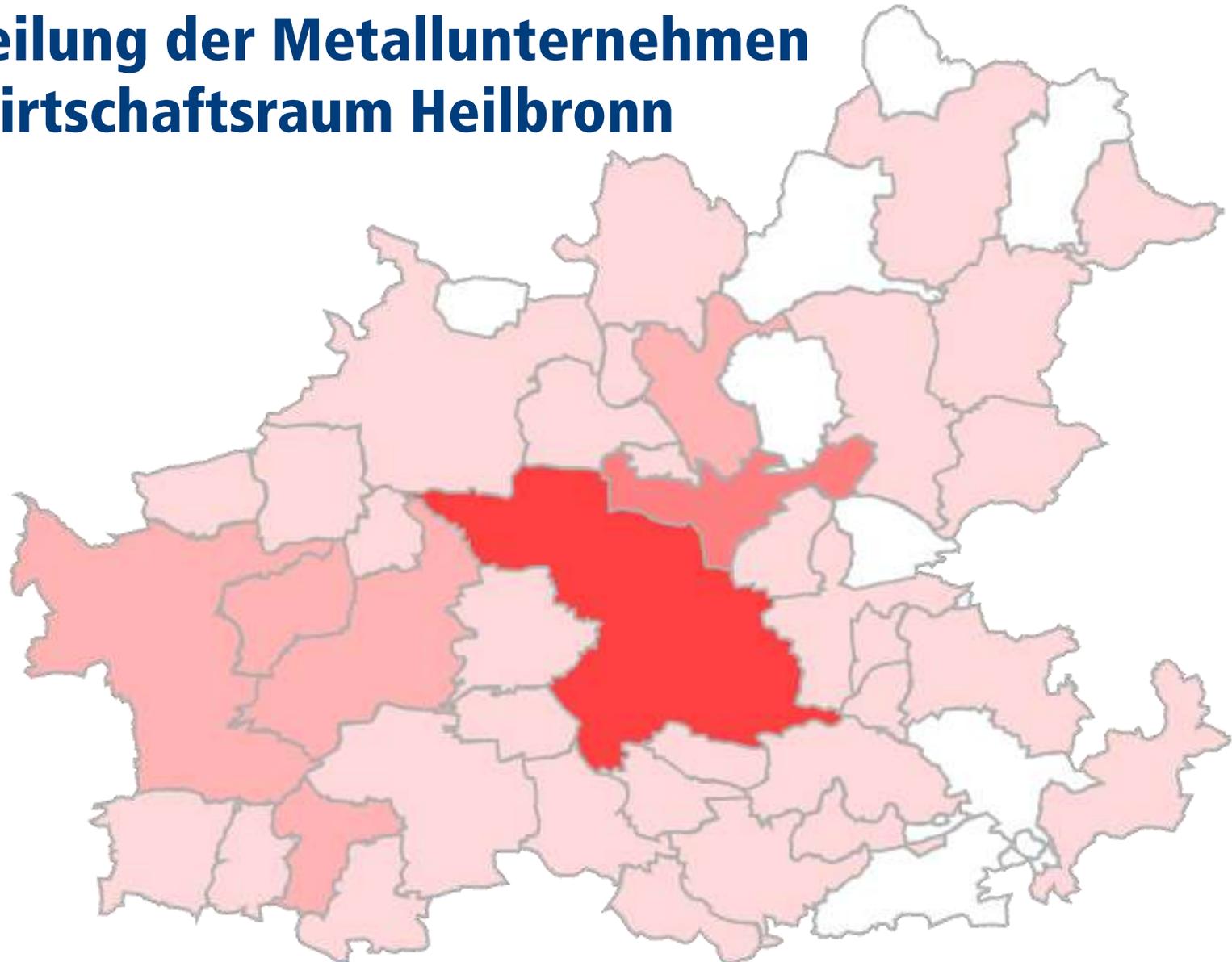
1 Strategieworkshop mit Mitgliedsunternehmen

Formale Verabschiedung im Jahr 2015

- Weiterführung
  - Neuaufnahme
  - Aufgabe
  - Anpassung
- } von Geschäftsfeldern

Jährlich im Rahmen des Planungsgesprächs

# Verteilung der Metallunternehmen im Wirtschaftsraum Heilbronn



# Ergebnisse von über 150 Unternehmensbesuchen

- > 95 % inhabergeführt / familiengeführt
- > 90 % qualifizierte Lohnfertiger
- > 80 % des Managements sind Techniker
- > 80 % der Unternehmen mit kurzfr. Auftragsbestand
- > 75 % der Unternehmen klagt über Personalmangel
- > 60 % der Unternehmen klagt über Margenverfall
- < 25 % der Unternehmer sind Akademiker

# SWOT-Bild



## Stärken

Hohe Produktionskompetenz  
Kostengünstige Produktion  
Technologisches Know-how  
Jahr(zehnte)lange Erfahrung  
Präzision  
Liefertreue  
Hohe Anpassungsbereitschaft  
Hohe Flexibilität

## Chancen

Baden-Württembergische Ingenieurkunst ist hoch anerkannt  
Niedrige Exportquote (der Clusterunternehmen)  
Anteil Unternehmen mit eigenen Produkten niedrig  
Dienstleistungsanteil niedrig  
Energie- und Materialverbrauch z.T. recht hoch  
Stärkere Individualisierung der Produkte

## Schwächen

Zum Teil geringe Cash-Positionen  
Keine (gelebte) Strategie, kurzfristiges Management  
Management überlastet / fühlt sich allein gelassen  
Belegschaft überaltert  
Abhängigkeit von einzelnen Großkunden  
Nur geringe Verhandlungsmacht  
Zu viele unprofitable Aufträge  
Keine (geeigneten ) Nachfolger  
Geringe Akademikerquote

## Risiken

Konjunkturzyklen, insb. Automobilindustrie  
Veränderungen in der Automobilindustrie (Produktionsverlagerungen, neue Werkstoffe, kürzere Produktlebenszyklen)  
Zunehmende Landflucht (in Bezug auf Mitarbeitergewinnung / –haltung)  
Demographischer Wandel  
EEG-Gesetzgebung  
Steigendes Verkehrsaufkommen

# SWOT-Strategien



	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strength)	<b>SO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Exportquote</li> <li>• Steigerung der Anzahl produktorientierter Unternehmen</li> <li>• Erstellung neuer Produkte</li> <li>• Senkung von Material- und Energieverbrauch</li> <li>• Steigerung des Dienstleistungsanteils</li> </ul>	<b>ST-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Zielbranchen erschließen</li> <li>• Neue Zielmärkte erschließen</li> <li>• Stärke Individualisierung der Produktion ermöglichen</li> </ul>
Schwächen (Weaknesses)	<b>WO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienzsteigerung zur Stärkung der Finanzkraft</li> <li>• Strategie erstellen und leben</li> <li>• Anteil unprofitabler Aufträge reduzieren</li> <li>• Management verstärken (Akademiker!)</li> </ul>	<b>WT-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil unprofitabler Aufträge verringern</li> <li>• Verhandlungsstrategie und -psychologie schulen</li> <li>• Effizienzsteigerungsschulungen</li> <li>• Management verstärken</li> <li>• SEFEX</li> <li>• Diversifizierung (weg vom Auto)</li> </ul>

# Strategieformulierung

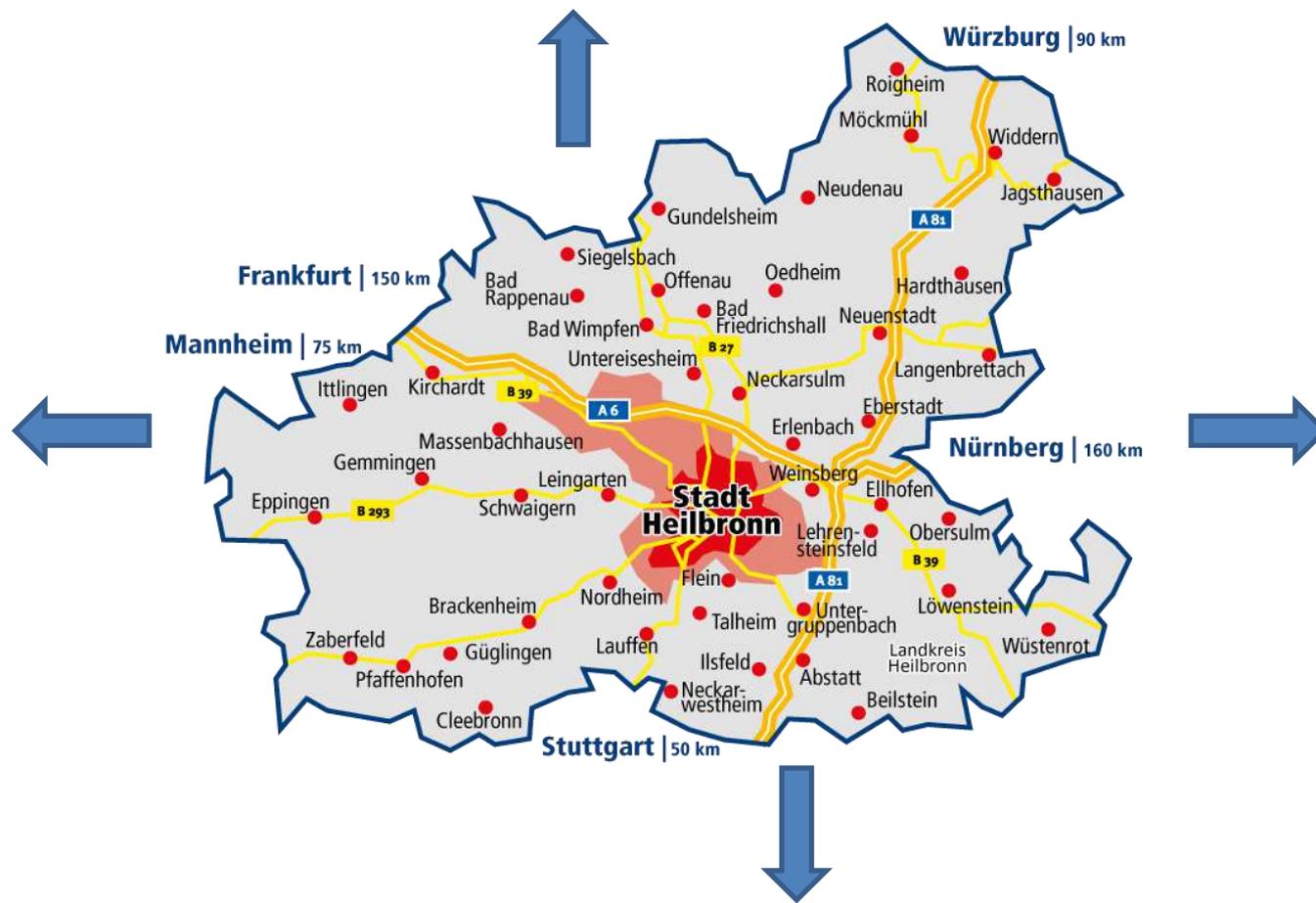




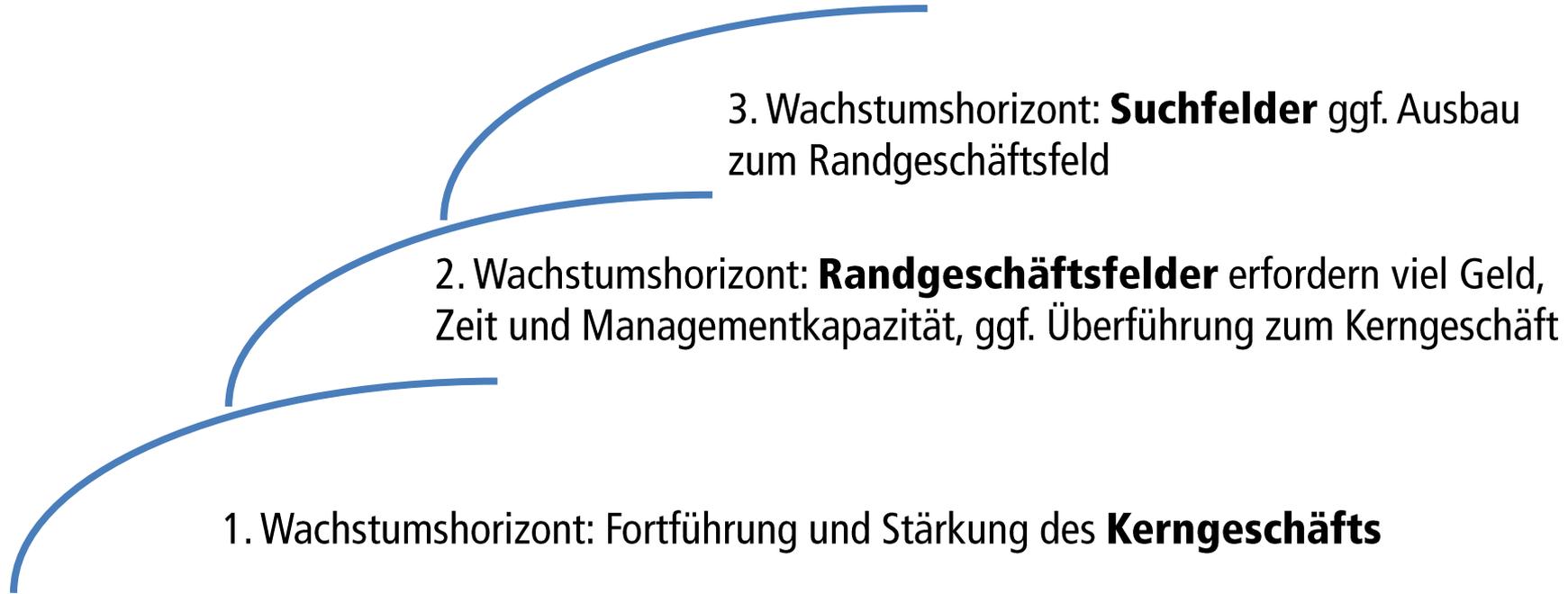
Logos des MetallDIALOGs



Logo für Mitglieder des  
MetalDIALOGs



Räumliche Abgrenzung des MetalDIALOGs:  
 Stadt Heilbronn, Landkreis Heilbronn und  
 angrenzende Landkreise



# Wachstumshorizonte - Erläuterung



Internationalisierung,  
gemeinsame FuE-Anträge  
Clusterexzellenzlabel BW / Goldlabel ESCA

Markterschließung und Produktentwicklung  
mit / für Mitgliedsunternehmen

Metallbroschüre, Metall-Foren, Unternehmensbesuche, Unternehmerseminare, Match-Makings, Hochschulbesuche, Messen, SEFEX, Fördermittelakquisition, Steigerung der Mitgliedszahl

# MetallDIALOG - Wachstumshorizonte

# Zielformulierung Kerngeschäft



gemeinsame FuE-Anträge  
Clusterexzellenzlabel BW / Goldlabel ESCA

Markterschließung und Produktentwicklung  
mit / für Mitgliedsunternehmen, Internationalisierung

## **1. Wachstumshorizont: Kerngeschäft**

Metallbroschüre, Metall-Foren, Unternehmensbesuche, Unternehmerseminare, Match-Makings, Hochschulbesuche, Messen, Strategieentwicklung, Effizienzsteigerung, Fördermittelakquisition, Steigerung der Mitgliedszahlen

# Jährliche Auflage der Metallbroschüre

Wirtschaftsraum Heilbronn  
**MetallDIALOG**  
Eine starke Verbindung!

**KOMPETENZ IN METALL**  
im Wirtschaftsraum Heilbronn

WFG  
WIRTSCHAFTS  
FÖRDERUNG  
RAUM HEILBRONN

WFG - Ihr Partner im Wirtschaftsraum Heilbronn

# Jährliche Auflage der Metallbroschüre

Ziel seit 2014 erreicht

# 2-4 MetallFOREN jährlich durchführen



**EINLADUNG**

zum 9. Metall-Forum der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH  
27. Juni 2017 | 16:00 Uhr | Halmosi GmbH, Heilbronn



WIRTSCHAFTS  
FÖRDERUNG  
RAUM HEILBRONN



**Halmosi**  
Auftragsfertigung  
Industrieservice



# Jährliche Auflage der Metallbroschüre

Ziel wird nicht in jedem Jahr erreicht

# Durchführung von 30 – 50 Unternehmensbesuchen jährlich



Durchführung von 30 – 50  
Unternehmensbesuchen jährlich

Ziel seit 2014 erreicht



Organisation von jährlich 10 – 20  
Unternehmer-Seminaren

# Organisation von jährlich 10-20 Unternehmer-Seminaren

Ziel seit 2014 erreicht

# Durchführung von jährlich 2-4 Match-Makings



Durchführung von jährlich  
2-4 Match-Makings

Ziel wird aktuell nicht erreicht



Durchführung von jährlich 2-4  
Hochschulbesuchen

Durchführung von jährlich  
2-4 Hochschulbesuchen

Ziel wird aktuell nicht erreicht

# Electronica

## München, 08.-11. November 2016



# Euroblech Hannover, 25.-29.10.2016



Ziel bis 2020:

Präsenz auf allen relevanten  
Metallmessen in Deutschland,  
Österreich und der Schweiz

Ziel für Deutschland erreicht, für Österreich und die  
Schweiz noch nicht

# Clustermanagement unterstützt bei der Strategieerstellung



# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei der Strategieentwicklung

Ziel seit 2016 durch SEFEX erreicht

Fortführung von SEFEX gegen Eigenbeteiligung der  
Unternehmen geplant

# Clustermanagement unterstützt bei Effizienzsteigerungsmaßnahmen



# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei Effizienzsteigerungsmaßnahmen

Ziel seit 2016 durch SEFEX erreicht

Fortführung von SEFEX gegen Eigenbeteiligung der  
Unternehmen geplant



Einwerbung von Fördermitteln

Ziel bis 2020:

Aktive Einwerbung von Fördermitteln  
in Höhe von ~ 100.000 Euro jährlich

2015 = 30.000 Euro

2016 = 180.000 Euro

2017 = 280.000 Euro

2018 = 230.000 Euro

2019 = 90.000 Euro

2020 = 0 Euro

# Steigerung der Mitgliedszahl bis 2020 auf 70 Unternehmen



# Steigerung der Mitgliedszahl bis 2020 auf 70 Unternehmen

2014 = 17

2015 = 19

2016 = 22

2017 = 31

2018 = 40 (9 Mitgliedschaften werden zum 1.1.  
wirksam)

# Zielformulierung Randgeschäftsfelder



gemeinsame FuE-Anträge  
Clusterexzellenzlabel BW / Goldlabel ESCA

## **2. Wachstumshorizont**

Markterschließung und Produktentwicklung, Internationalisierung, Fachkräfteakquisition, Clustermanagement = Kompetenzzentrum,

Metallbroschüre, Metall-Foren, Unternehmensbesuche, Unternehmerseminare, Match-Makings, Hochschulbesuche, Messen, SEFEX, Fördermittelakquisition, Steigerung der Mitgliedszahl



Unterstützung der Unternehmen bei  
der Markterschließung???

# Unterstützung der Unternehmen bei der Markterschließung

Viele unserer Aktivitäten helfen den Unternehmen bei der Markterschließung:

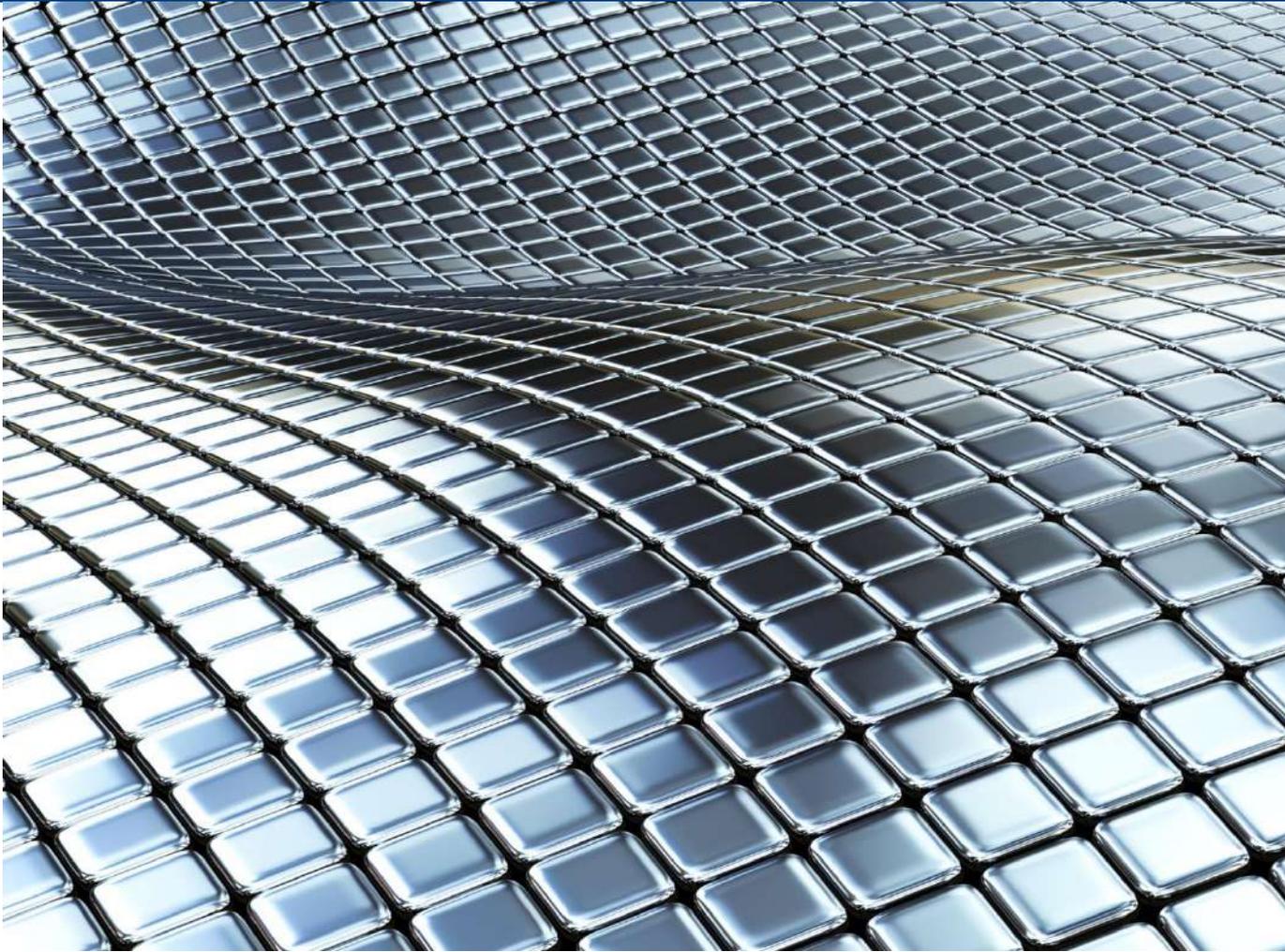
- Gemeinschaftsstände auf Messen
- gemeinsame Broschüren
- gemeinsamer Internetauftritt
- Networkingveranstaltungen
- ...

Nach dem Vorbild der früheren Buy NY – Initiative der New Yorker Wirtschaftsförderung möchten wir unsere Mitgliedsunternehmen ganz strategisch bei den großen produktorientierten Unternehmen zunächst aus Nord-Württemberg und später auch in anderen Teilen Deutschlands und noch später auch international vorstellen. Dabei werden wir auf die Erfahrungen einer vergleichbaren Veranstaltung zurückgreifen, die wir mit Airbus Safran Launchers (damals EADS) durchgeführt haben.

# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei der Markterschließung

Teilziel seit 2017 durch SEFEX erreicht.  
Weitere Aktivitäten notwendig.

# Unterstützung der Unternehmen bei der Produktentwicklung???



# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei der Produktentwicklung

Ziel seit 2017 durch SEFEX erreicht.

Fortführung von SEFEX gegen Eigenbeteiligung der  
Unternehmen geplant.



Internationalisierung???

# Internationalisierung

Die Internationalisierung des Clusters soll strategisch und opportunitätsgetrieben verlaufen.

Fokus auf Europa, insb. die Länder, die eine hohe Affinität zu Deutschland, ein ähnliches technisches Niveau und professionelles Clustermanagement aufweisen:  
Benelux-Länder, Frankreich, Italien, Österreich, Schweiz, Skandinavien, Spanien.

Fokus auf USA, insb. mittlerer Westen sowie Zentren der Automobilproduktion.

Fokus auf Japan, insb. aufgrund der bestehenden Kontakte zu Mitsubishi und die Region Hitachi (über BW-I / automotive-bw).

Da wir nicht in der Lage sind, alle diese Märkte strategisch zu bearbeiten, werden wir projektbezogen entstehende Chancen aufgreifen.

# Clustermanagement unterstützt bei der Akquisition von Fachkräften



# Clustermanagement unterstützt bei der Akquisition von Fachkräften

„Job4u-**Deine** Ausbildung in Heilbronn“

hilft **Jugendlichen** aus dem **Ruhrgebiet**

bei der Suche nach einem passenden  
**Ausbildungsplatz in Heilbronn**



# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei der Fachkräfteakquisition

Ziel in Bezug auf Auszubildende

- seit 2014 durch Ausbildungsatlas
- seit 2016 durch Job4u- Deine Ausbildung in HN erreicht.

Weitere Maßnahmen für andere Qualifikations- und  
Erfahrungsstufen erforderlich.

# Clustermanagement wird zum Kompetenzzentrum:

- Aufbau detaillierter Kenntnisse über alle deutschen Zielmärkte
- Aufbau detaillierter Kenntnisse über aktuelle und zukünftige Produktionsverfahren
- Aufbau detaillierter Kenntnisse über technologische Trends

# Das Clustermanagement wird zum Kompetenzzentrum

Ziel noch nicht erreicht.

Weitere Maßnahmen erforderlich.

# Zielformulierung

## Suchfelder



**3. Wachstumshorizont:  
gemeinsame FuE-Anträge,  
Clusterexzellenzlabel BW, Goldlabel ESCA**

Markterschließung und Produktentwicklung  
mit / für Mitgliedsunternehmen, Internationalisierung

Metallbroschüre, Metall-Foren, Unternehmensbesuche, Unternehmerseminare, Match-Makings, Hochschulbesuche, Messen, SEFEX, Fördermittelakquisition, Steigerung der Mitgliedszahl



Gemeinsame FuE-Anträge

# Das Clustermanagement unterstützt Mitgliedsunternehmen bei gemeinsamen FuE-Anträgen

Ziel nicht erreicht.

Maßnahmen erforderlich.



Clusterexzellenzlabel BW  
Gold-Label ESCA

# Das Clustermanagement erreicht das Clusterexzellenzlabel BW bzw. das ESCA-Goldlabel

Ziel nicht erreicht. Seit 2017 Bronze-Label. Beim Selbsttest 65 von 80 notwendigen Punkten.

Weitere Maßnahmen erforderlich.

Bachelorarbeit an der DHBW bereitet zukünftige Audits vor.

# Ausblick



ZUNFT  
GESELLIGKEIT JAHN  
PERSON  
VORSTAND SPORTVEREIN  
STIFTUNG  
PARTEI **VEREIN** GEWINN  
UNION  
VEREINSREGISTER FERIAN  
MITGLIED DDR  
SCHWEIZ  
PARTEI  
VEREIN  
BUND  
ADAC  
AMTSGERICHT  
CLUB



Eigenständige Rechtsform???

# Eigenständige Rechtsform

Der MetallDIALOG ist wird aktuell innerhalb der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH als im rechtlichen Sinne virtueller Verein betrieben.

Mittelfristig ist es jedoch ratsam, den MetallDIALOG in eine eigene Rechtsform zu überführen. Wir gehen davon aus, dass sich zumindest manche Mitgliedsunternehmen dann stärker engagieren werden. Wesentlich ist für uns auch die Tatsache, dass eine langfristige Weiterführung sichergestellt wird, auch wenn sich die Wirtschaftsförderung einmal gegen eine weitere Schwerpunktsetzung in diesem Bereich entscheiden sollte.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Clusterlabelingprozess stellte sich heraus, dass eigenständige Rechtsformen durch die Kriterien höher gewichtet werden.

Wir sind allerdings der Meinung, dass die Gründung eines eigenen Vereins oder einer eigenen GmbH erst dann erfolgen sollte, wenn die Clusterinitiative sich wirtschaftlich deutlich stabilisiert. Aus unserer Sicht ist das ca. im Jahr 2020 der Fall.



Durchführung von großen  
Veranstaltungen???

# Durchführung von großen Veranstaltungen

Der MetallDIALOG organisiert jährlich mehrere kleinere Metallforen, an denen 30 bis 50 Personen teilnehmen.

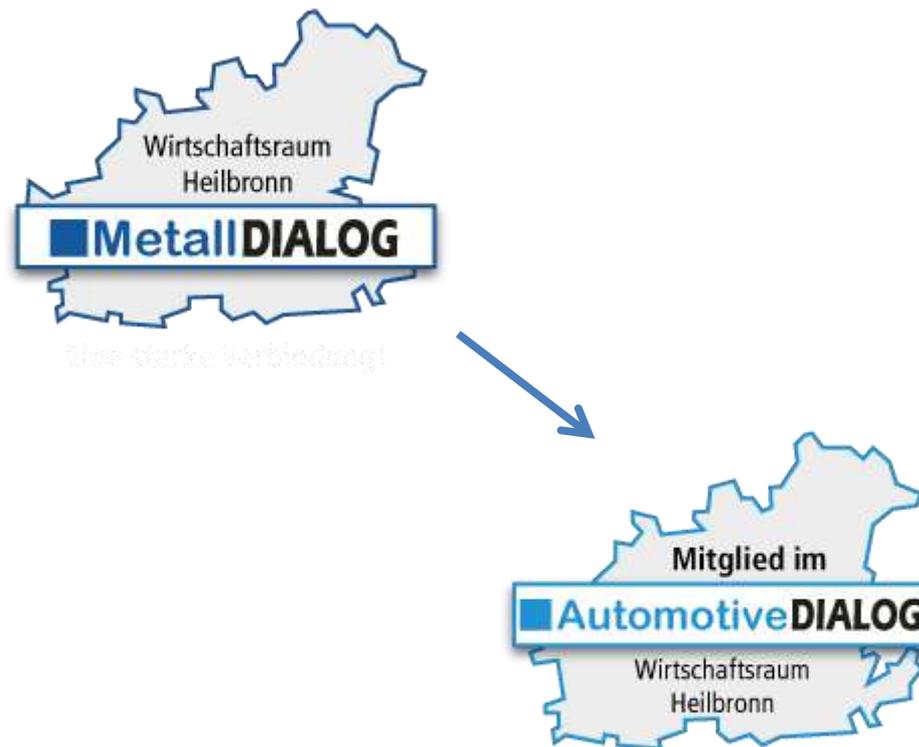
Es wird geprüft, das Konzept des Autombilitags Heilbronn, des Kunststofftags Eppingen oder des Wasserstofftags Lampoldshausen auf den MetallDIALOG zu übertragen.

Die Gemeinde Güglingen hat sich als Partner für eine solche Veranstaltung angeboten. Im Jahr 2018 wird geprüft, ob eine solche Veranstaltung noch zusätzlich von der metallverarbeitenden bzw. metallaffinen Unternehmen angenommen würde.

# Metal- und KunststoffDIALOG verschmelzen zu einem WerkstoffDIALOG???



# Mitgliedsunternehmen werden seit 2017 automatisch Mitglied im AutomotiveDIALOG



Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH  
Weipertstraße 8-10  
74076 Heilbronn

dufour@wfgheilbronn.de  
07131-7669700

