



Fortschreibung der Standortprofilanalyse

Fachdienst Wirtschaftsförderung
und Stadtmarketing

Zielstellung

2019 wurde eine Analyse ausgeschrieben, welche die regionalökonomische Ausgangssituation der Stadt Norden darlegen sollte und die Auswirkungen der gesellschaftlichen und ökonomischen Trends auf regionale Entwicklungsprozesse dabei mit einbezieht.

Mit Hilfe einer SWOT Analyse wurden die Fokusbranchen und die Standortfaktoren der Stadt Norden betrachtet.

Als langfristige Ziele wurden definiert:

- Hohe Lebensqualität
- Stabile wirtschaftliche Entwicklung
- Nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes

Ablauf und Beteiligungsformate

November 2019:

- digitale Unternehmensbefragung
- 11 Expertengespräche mit lokalen Akteuren

Februar und November 2020:

- Kaminabend mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus Norden
- Politikworkshop
- Post-Corona Workshop

Gutachten die mit einbezogen wurden

- Standortprofilanalyse von 2011
- Strategiepapier von 2015
- Einzelhandelsentwicklungskonzept von 2018
- Tourismuskonzept von 2019

Auswirkungen gesellschaftlicher und ökonomischer Trends auf regionale Entwicklungsprozesse

Zusammenfassung der gesellschaftlichen und ökonomischen Trends



Auswirkungen gesellschaftlicher und ökonomischer Trends auf regionale Entwicklungsprozesse

Demografie

- Auf die Entwicklung vorbereitet sein mit Infrastruktur (z.B. Medizinische Versorgung)
- Gezieltes Marketing bei der jüngeren Zielgruppe um diese zu binden/für den Standort zu gewinnen

Wissensökonomie

- Augenmerk auf das Bildungsangebot und dessen Qualität legen
- Weitere Angebote zur Bildung/Ausbildung/Weiterbildung schaffen

Energiewende

- Regenerative Energien weiter ausbauen (Windkraft, Offshore)
- Potentiale für den Standort Norden nutzen und Entwicklung positiv mitentwickeln und voranbringen
- Windenergie als Standortvorteil vermark

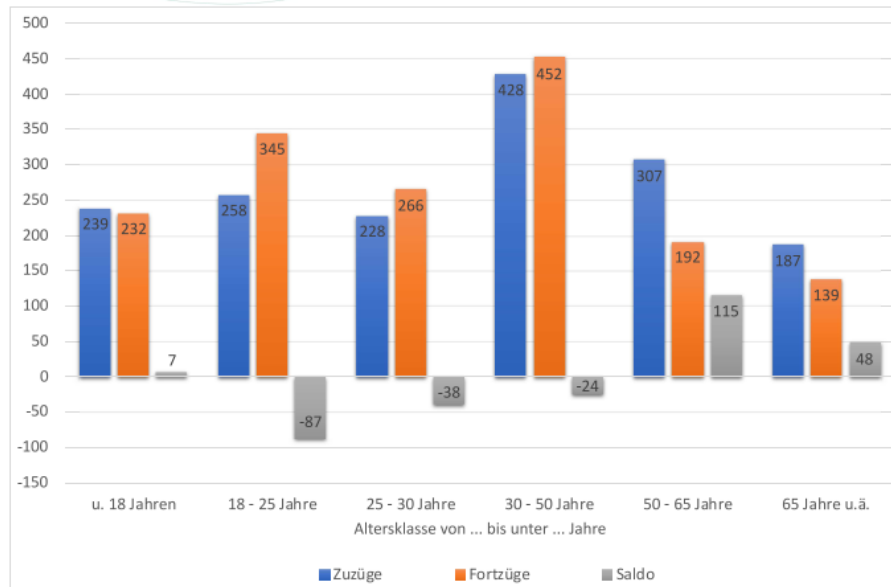
Einzelhandel

- Mix aus Online- und Vor-Ort-Angeboten schaffen (Norder Kompass)
- ÖPNV erweitern und flexibilisieren

Demografische Entwicklung

3.1.1 Demografische Entwicklung

Zuzüge, Fortzüge und Wanderungssaldo



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik 2021

Insgesamt ist der Wanderungssaldo der Stadt Norden mit 21 Personen leicht positiv.

Die Altersstruktur der Zu- und Fortzüge zeigt für das Jahr 2019 den deutlichen Wanderungsverlust in der Altersgruppe der 18- bis unter 25-Jährigen sowie einen leicht negativen Wanderungssaldo in den Altersgruppen der 25- bis unter 30-Jährigen sowie der 30- bis unter 50-Jährigen.

Hier spiegelt sich deutlich die Abwanderung der Altersgruppen im Ausbildungsalter wider (insbesondere 18- bis unter 25 Jahre).

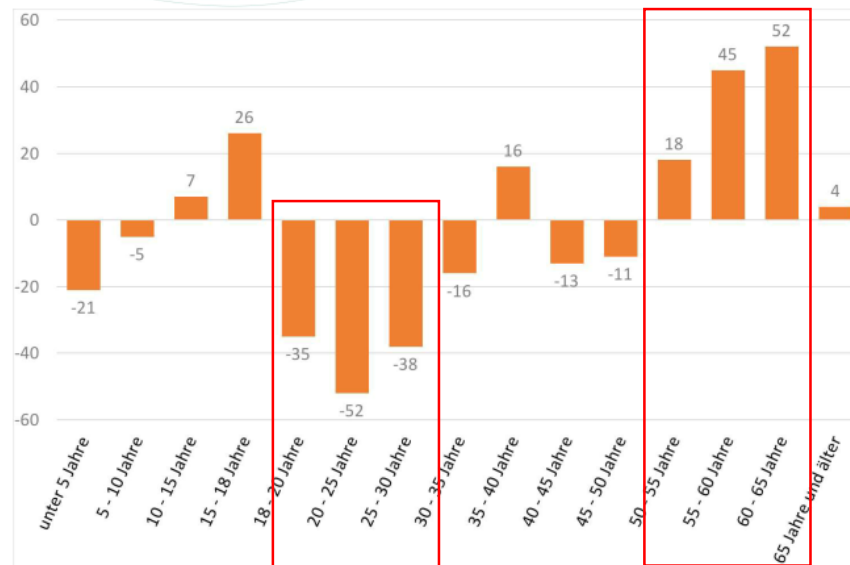
Große Teile dieser Altersgruppe ziehen zum Studium an einen Hochschulstandort und kehren – wenn überhaupt – erst Jahre oder Jahrzehnte später in die Heimat zurück.

Dagegen lassen sich für die Altersgruppen ab 50 Jahren und besonders ab 65 Jahren deutliche Wanderungsgewinne beobachten, die für die Altersgruppe 65+ insbesondere auf die Verlagerung des Lebensmittelpunktes von Ruheständler:innen zurückzuführen ist.

Demografische Entwicklung - Wanderungssaldo

3.1.1 Demografische Entwicklung

Altersgruppenspezifischer Wanderungssaldo und Entwicklung des Durchschnittsalters



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik 2021

In der Detaildarstellung des altersgruppenspezifischen Wanderungssaldo tritt die Bildungs- bzw. Studiumswanderung noch deutlicher hervor. Gerade die Altersgruppe der 20- bis unter 25-Jährigen weist den höchsten saldierten Wanderungsverlust auf. Hier finden sich klassischerweise die nach dem Abitur zum Studium an den Ort des Studiums ziehenden jungen Erwachsenen.

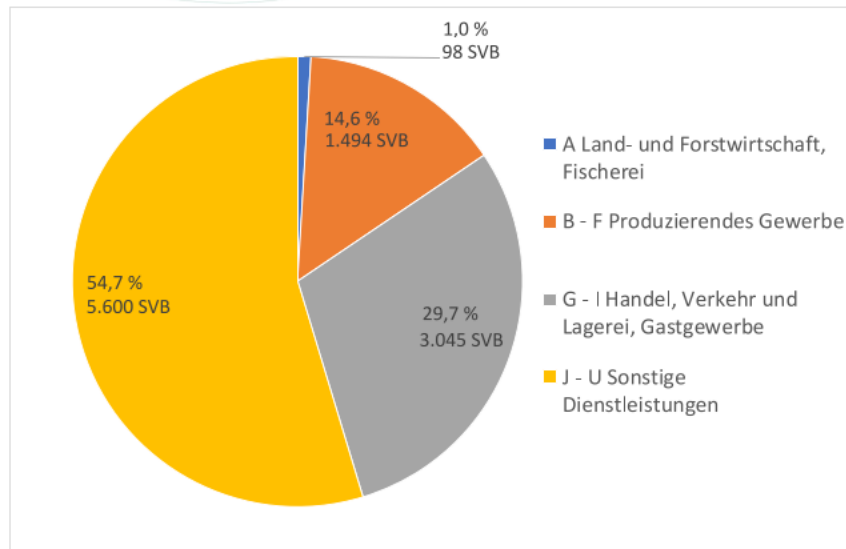
Insgesamt finden sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Wanderungsverluste bzw. negative Wanderungssaldi in den Altersgruppen zwischen 18 und 35 Jahren. Der höchste positive Wanderungssaldo und damit eine Netto-Zuwanderung findet sich in den Altersgruppen der 55- bis unter 60-Jährigen und der 60- bis unter 65-Jährigen, d.h. der sich an der Schwelle ihres Ruhestandes befindlichen Personen.

Das Durchschnittsalter der Einwohner:innen der Stadt Norden lag in den Jahren seit 2002 im Durchschnitt um rund 2,5 Jahre über dem entsprechenden Wert im Landkreis Aurich und im Land Niedersachsen. Seit 2002 ist das Durchschnittsalter in Norden insgesamt um 4,7 Jahre angestiegen (in Niedersachsen um 3,4 Jahre; im Landkreis Aurich um 5,1 Jahre), was nicht zuletzt auf die Wanderungsbewegungen der relevanten Altersklassen innerhalb der Bevölkerung vor Ort zurückzuführen ist.

Mit 47,8 Jahren übersteigt das Durchschnittsalter der Einwohner:innen der Stadt Norden im Jahr 2019 das der Einwohner:innen im Landkreis Aurich um 2,4 und in Niedersachsen um 3,1 Jahre.

Wirtschaftliche Entwicklung - Beschäftigungsstruktur

3.1.2 Wirtschaftliche Entwicklung Beschäftigungsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit, Datenstand: März 2021

Die Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur der Stadt Norden (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zum 30.06.2020 am Arbeitsort) wird vor allem durch den Dienstleistungssektor geprägt.

Rund 55 % aller Beschäftigten waren 2020 im Dienstleistungssektor tätig (5.600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort).

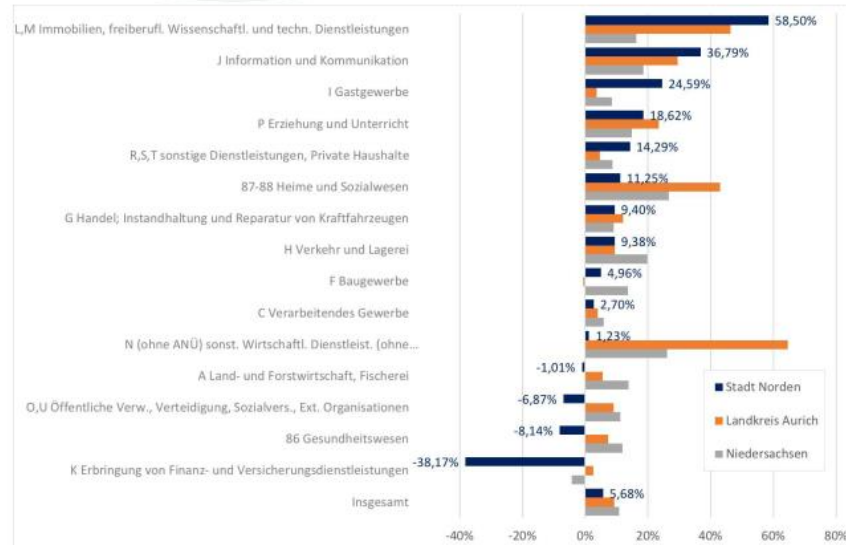
Innerhalb des Dienstleistungssektors arbeiten die meisten Beschäftigten in den Bereichen Heime und Sozialwesen (1.454 SVB) sowie im Gesundheitswesen (1.095 SVB).

Neben dem Dienstleistungssektor spielt der Bereich Handel, Verkehr und Lagerei sowie Gastgewerbe eine bedeutende Rolle, in dem fast ein Drittel der Beschäftigten tätig ist.

Etwa jeder siebte Beschäftigte ist im Produzierenden Gewerbe tätig (Bau und Verarbeitendes Gewerbe). Dort arbeiten ca. 1.500 Beschäftigte.

Wirtschaftliche Entwicklung - Beschäftigungsstruktur

3.1.2 Wirtschaftliche Entwicklung Beschäftigungsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit

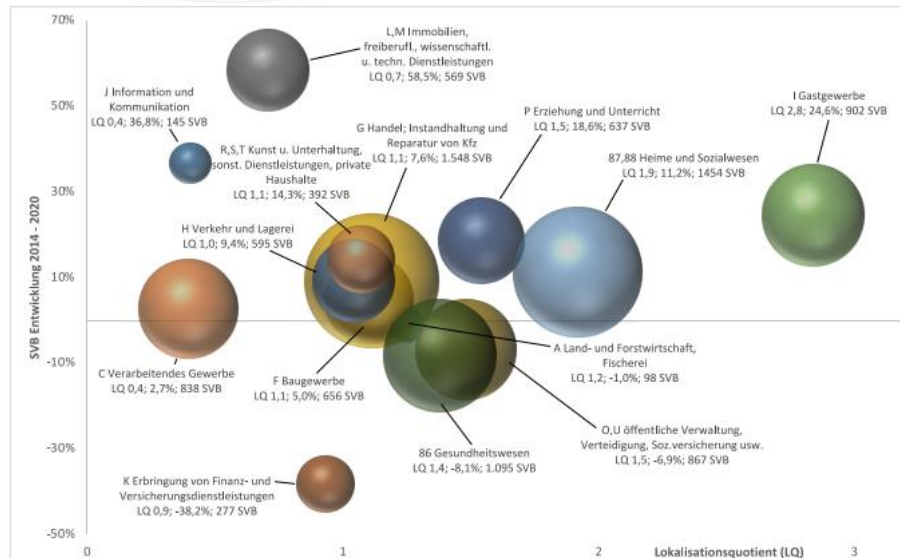
Der größte Entwicklungssprung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 2014 und 2020 in der Stadt Norden erfolgte in der Branche Immobilien, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, mit einem Wachstum von 58,5%. Dieses ist auch höher als im Landkreis Aurich sowie in Niedersachsen.

Darauf folgen für die Stadt Norden mit 36,8% Information und Kommunikation sowie mit 24,6% das Gastgewerbe.

Auffällig ist auch die stark rückläufige SVB-Entwicklung in Norden im Bereich der Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit einer Entwicklung von -38,2%.

Wirtschaftliche Entwicklung – Branchenstruktur (Portfolioanalyse)

3.1.2 Wirtschaftliche Entwicklung Branchenstruktur



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit, Datenstand: März 2021

Die Portfolioanalyse zeigt das Beschäftigungswachstum, die Konzentration einer Branche am Standort Norden im Vergleich zu Deutschland sowie die jeweilige Branchengröße (s. Abbildung links). Der Portfolioanalyse liegt die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 2014 bis 2020 in der Stadt Norden zugrunde.

Das stärkste Beschäftigungswachstum weisen die Bereiche Immobilien, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (ca. 58%), Information und Kommunikation (ca. 37%), sowie das Gastgewerbe (ca. 25 %) auf. Die höchste Konzentration von Beschäftigten in Norden im Vergleich zu Deutschland (Lokalisationsquotient: Anteil der Beschäftigten einer Branche / Anteil der Beschäftigten der gleichen Branche in Deutschland) findet sich im Gastgewerbe (LQ 2,8).

Es ist festzustellen, dass die mitarbeiterstärksten und damit größten Branchen in der Stadt Norden die Gesundheitswirtschaft (Gesundheitswesen, Heime und Sozialwesen) sowie der Handel ist. Wissensintensive Dienstleistungen wie beispielsweise Information und Kommunikation haben das zweitgrößte Wachstum in Norden, sind jedoch noch recht klein mit 145 SVB und auch unterdurchschnittlich lokal am Standort vertreten im Vergleich zu Deutschland.

Aus den genannten Gründen wurden aufgrund der Bedeutung der Branchen für Norden die drei Branchen **Gesundheit, Tourismus und (Einzel-)Handel** ausgemacht.

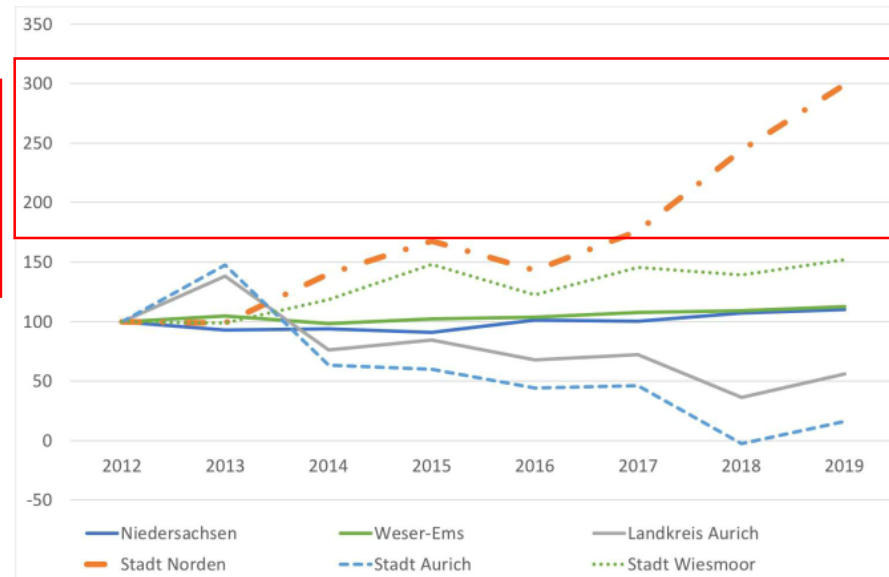
Wirtschaftliche Entwicklung – Branchenstruktur (Portfolioanalyse)

3.1.2 Wirtschaftliche Entwicklung

Gewerbesteuereinnahmen

In der Abbildung wird die Entwicklung der Gewerbesteuereinnahmen je Einwohner in den Kommunen im Landkreis Aurich (2012 = 100) dargestellt.

Von 2012 bis 2019 haben sich die Gewerbesteuereinnahmen je Einwohner:in bei indexierter Betrachtung in der Stadt Norden sehr positiv entwickelt. Verglichen mit den weiteren Suchräumen fand in Norden seit 2012 das größte Wachstum statt. Auffällig ist vor allem der signifikante Anstieg ab 2016. Besonders bemerkenswert ist dies vor dem Hintergrund, dass die Entwicklung in Niedersachsen insgesamt seit 2012 auf einem etwa gleichbleibenden Niveau blieb.



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Statistisches Landesamt Niedersachsen 2021

Standortfaktoren

In ihrer Gesamtheit führen Standortfaktoren zur Standortwahl eines Unternehmens

Harte Standortfaktoren

Verändern sich nur selten oder langsam – langfristige Unternehmensplanung
(z.B. Verfügbarkeit von Fachkräften und Gewerbeflächen)

Weiche Standortfaktoren

Unterliegen einem stetigen Wandel und sind nur kurzfristig bestimmbar
(z.B. Arbeits- und Lebensbedingungen)

Harte Standortfaktoren

- Breitbandausbau - schreitet in großen Schritten voran
- Gewerbeflächen - Ausbaupotentiale in Leegemoor vorhanden und zeitnahe Erschließung vorgesehen
- Hafen wird vielseitig genutzt und wurde erweitert durch einen Anleger/ eine Kaimauer im Osthafen; Ausbau im Offshore Bereich schreitet voran
- Verfügbarkeit von Fachkräften aktuell deutschlandweit ein Problem; Netzwerkarbeit wird intensiviert

Weiche Standortfaktoren

Bildungsangebot

- vielfältiges Schul- und Weiterbildungsangebot

Soziale Infrastruktur

- Kinderbetreuung 13 Kindergärten/-tagesstätten, allerdings wenige Ganztagsangebote; kaum flexible Betreuungsmodelle oder Ferienbetreuung insbes. für Schulkinder)
- 5 Senioren- und Pflegeheime
- Kurkliniken
- Krankenhaus, MVZ, Schwerpunkt Allgemeinmediziner

Grundversorgung als Mittelzentrum gegeben

- Viele Supermärkte, Wochenmarkt, vielfältiger Einzelhandel u.a.

Freizeit und Kultur

- Museen, Theater, Erlebnisbad Ocean Wave, Frisia Bad, Seehundstation Nationalpark-Haus

Lebensqualität

- Hohe Lebensqualität durch die Lage an der Nordsee; naturräumliche Qualitäten aus Landschaft, Natur und Meer
- Gute Luftqualität als Treiber für den Tourismus und die Kurkliniken
- Konkurrenz beim Wohnraum zwischen Dauerwohnen und Ferienobjekten

Fokusbranchen

Laut Fortschreibung 2021:

- Tourismus,
- Gesundheitswirtschaft,
- Einzelhandel

In 2011 zusätzlich:

- Energiewirtschaft,
- Hafenwirtschaft (Offshore)

Fokusbranche - Gesundheitswirtschaft

3.2.2 Gesundheitswirtschaft

Gesundheitsprofil der Stadt Norden



In der Stadt Norden wird die Gesundheitsversorgung schwerpunktmäßig stationär und ambulant sichergestellt, darüber hinaus gibt es Pflegeeinrichtungen, ambulante Pflegedienste, aber auch die Bereiche Pharma, Medizintechnik sowie Handel mit Arznei- und Medizinprodukten ist hier vertreten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt im zweiten Gesundheitsmarkt. Dieser setzt sich in der Regel aus frei verkäuflichen Arzneimitteln, individuellen Gesundheitsleistungen sowie Präventionsangeboten wie Fitness und Wellness, Gesundheitstourismus sowie Freizeit und Ernährung zusammen. In der Stadt Norden fallen darunter u.a. diverse Sport- und Fitnessangebote und die Bäder. Hinzu kommen Angebote rund um das Thema Kur, die gerade aufgrund der guten Luftqualität und der Anerkennung Nordens als „Nordseeheilbad“ eine große Bedeutung, auch überregional, innehaben. Aus diesem Grund ist es hier auch möglich, Mutter-Kind-Kuren wahrzunehmen.

Diese Angebote gewinnen erneut an Bedeutung, wenn die aktuellen Trends miteinbezogen werden: der demografische Wandel führt zu einem höheren Bedarf an Gesundheitsleistungen, es gibt ein wachsendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung, welches nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie weiter verstärkt wird. Die Stadt Norden hat mit ihrem vielfältigen Dienstleistungsangebot daher gute Voraussetzungen, diese Bedarfe zu decken, sofern die entsprechenden Fachkräfte gewonnen werden können.

Mit einer überregionalen Strahlkraft sind die Ubbo-Emmius-Klinik gGmbH sowie die Dr. Becker Klinik Norddeich für psychosomatische oder orthopädische Rehabilitation zu nennen. Die Ubbo-Emmius-Klinik ist seit 2004 eines von zwei Kreiskrankenhäusern, gemeinsam mit der Ubbo-Emmius-Klinik in Aurich, mit der sie fusionierte. Darüber hinaus gibt es Norden eine Vielzahl an weiteren Facharztpraxen sowie Einrichtungen für entsprechende medizinische oder soziale Leistungen.

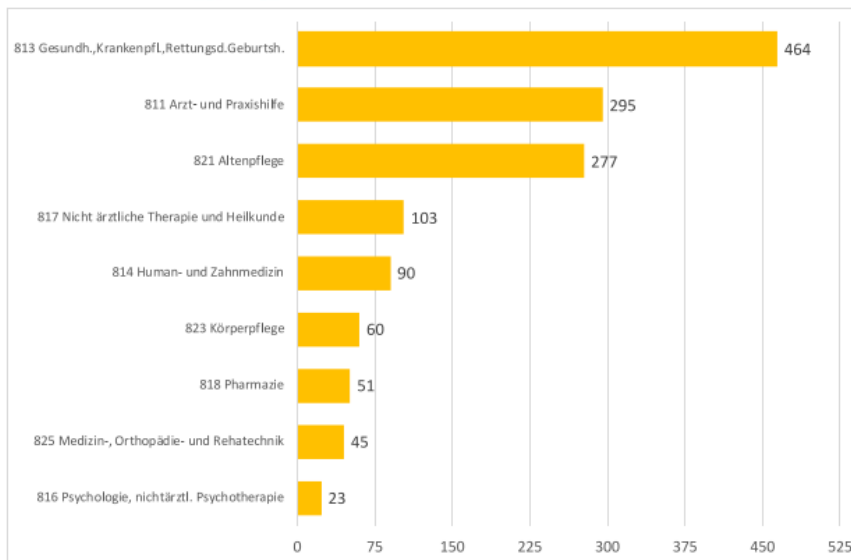
Aktuell befindet sich die Stadt Norden mitten in der Einrichtung und Weiterentwicklung eines Gesundheitsnetzwerks für alle interessierten Akteure aus der Gesundheitsbranche. Dies ist von besonderer Bedeutung für die Stadt Norden und deren Akteure, da ein solches Netzwerk durch einen regelmäßigen Austausch und enge Zusammenarbeit einen großen Mehrwert bietet, wie z. B. regelmäßige Informations- und Netzwerkveranstaltungen, aber auch die gemeinsame Bearbeitung dringender Themen wie die Schließung der Versorgungslücke. Dabei ist eine solche Vernetzung längst keine Ausnahme mehr, sondern vielmehr die Regel, wenn es um unser heutiges Wirtschaftssystem geht, denn die Wirtschaft und die wirtschaftsnahen Akteure organisieren sich zunehmend kooperativ in Ökosystemen. Ein solches Netzwerk bietet den Akteuren die Möglichkeit, gemeinsam Innovationen voranzutreiben, Entwicklungen zu beobachten und steuernd zu agieren. Es werden die individuellen Kompetenzen und Potenziale gebündelt, um den Standort in puncto Gesundheitsversorgung als Ganzes voranzutreiben.

Quellen:
Kliniken.de 2021, Ubbo-Emmius-Klinik, Standort Norden, URL: <https://www.kliniken.de/krankenhaus/ubbo-emmius-klinik-standort-norden-1845K.html>
Dr. Becker Klinikgruppe, Dr. Becker Klinik Norddeich, Kurzprofil, URL: <https://dbkg.de/kliniken/dr-becker-klinik-norddeich/kurzprofil-klinik>
Oliver Gassmann und Fabrizio Ferrandina, Die Win-Win-Win-Formel, Harvard Business Manager, Sonderveröffentlichung aus Heft 6/2021

Fokusbranche - Gesundheitswirtschaft

3.2.2 Gesundheitswirtschaft

Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen



Quelle: Eigene Darstellung ExperConsult; Datenquelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit

In der Abbildung links sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen in der Stadt Norden zum 30.06.2020 aufgeführt. Generell bildet die Berufsgruppe der medizinischen Gesundheitsberufe in Norden die meisten Beschäftigten in Norden ab.

Mit 464 SVB stellen Berufe in dem Bereich Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe die größte Gruppe der medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufe in der Stadt Norden dar.

Arzt- und Praxishilfe folgt mit 295 SVB und Altenpflege mit 277 SVB.

Fokusbranche - Einzelhandel

3.2.3 Einzelhandel

Einzelhandelsprofil der Stadt Norden

Im Rahmen der Festlegungen der Raumordnung des Landes Niedersachsen ist die Kernstadt von Norden als Mittelzentrum aufgeführt. Die nächsten Orte mit einer überörtlichen Versorgungsfunktion sind Emden und Aurich. Laut dem Einzelhandelsentwicklungskonzept von 2018 (Dr. Lademann & Partner) sind die sozioökonomischen Rahmenbedingungen in der Stadt Norden als stabil zu beurteilen. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Intensität des interkommunalen Wettbewerbs mit den Nachbarstädten und auch mit dem Online-Handel weiter zunehmen und die Einzelhandelssituation in Norden verschärfen wird. Dabei dienen die Tourist:innen als kompensierender Faktor, da so stetig neue Nachfrage generiert wird.

Gerade durch den Tourismus hat die Stadt Norden ein großes Potenzial, und auch die Standortqualitäten sind hierbei nicht zu vernachlässigen: In der Norder Innenstadt gibt es eine gute städtebauliche Qualität und eine hohe Aufenthaltsqualität.

Die Einzelhandelsstruktur in der Stadt Norden wird vor allem durch Angebote des kurz- und mittelfristigen Bedarfs geprägt. Dabei ist der kurz- und mittelfristige Bedarf primär in der Innenstadt verortet, das Nebenzentrum Gewerbestraße weist Angebote über alle Bedarfsstufen (kurz-, mittel-, langfristig) auf.

Im Rahmen der Bewertung innerhalb des Einzelhandelsgutachtens wurde festgehalten, dass der Norder Einzelhandel in den Untersuchungsräumen eine durchschnittliche Performance aufweist. Optimierungsbedarf ist vor allem in der Außengestaltung vorhanden. Im Kontext dieser Untersuchung wurde zudem festgehalten, dass 2018 weniger als 60 % der Betriebe in Norden (gezielt) online auffindbar waren, in Norddeich sogar nur bei rund 26 %. Dies wurde mit der Plattform „Norder Kompass“ adressiert (siehe Flyer rechts), wo bereits rund 60 Unternehmen gelistet sind.

Bei der Umsatzstruktur wird deutlich, dass periodische Sortimente, also Angebote des kurzfristigen Bedarfs, mit rund 47 % des Umsatzes dominieren. Dies hat auch Auswirkungen auf die Verkaufsflächen, deren Wert deutlich höher ist als beispielsweise für Verkaufsflächen aperiodischer Sortimente, wie z. B. Schmuck, Uhren, Optik oder Möbel.



Quelle: Dr. Lademann & Partner, Einzelhandelsentwicklungskonzept der Stadt Norden 2018.

Stadt Norden 2021, Norder Kompass / Norder Böskupp. URL: <https://www.norden.de/Wirtschafts%3CBörderung-Stadtmarketing/Stadtmarketing/Norder-Kompass-N%3CBörder-B%3CBöskupp->

Fokusbranche – Offshore/Hafenwirtschaft

- ExperConsult hat die o.g. Fokusbranche in der Fortschreibung nicht übernommen
 - Der FD Wirtschaftsförderung sieht es nach wie vor als wichtig an, dass diese Branche gefördert wird durch die Stadt Norden
- 
- Foto: Anino.Vision
- Ausbauziel erneuerbarer Energien durch Bundesregierung erhöht
 - Offshore Service Standort Norddeich weiter ausbauen
 - Windenergie wird ein Standortvorteil der Zukunft werden

Fokusbranche – Offshore/Hafenwirtschaft

Logo of the German Government | ENGLISH | FRANÇAIS | KONTAKT | DATENSCHUTZHINWEIS | Suche

Menü | Energie und Klimaschutz

Beschleunigter Ausbau

Mehr Windenergie auf See

Der Ausbau der Offshore-Windenergie soll beschleunigt werden. Vorgesehen ist eine installierte Leistung von Offshore-Windenergie-Anlagen bis zum Jahr 2030 von mindestens 30 Gigawatt und mindestens 40 Gigawatt bis 2035. Im Jahr 2045 sollen dann mindestens 70 Gigawatt erzeugt werden. Nach dem Bundestagsbeschluss gestern hat heute auch der Bundesrat die Änderung des Windenergie-auf-See-Gesetz gebilligt.



Die Offshore-Windparks vor den deutschen Küsten haben 2020 rund 27 Milliarden Kilowattstunden Strom eingespeist.
Foto: Ulrich Baumgarten/Getty Images

Ausbauziele Offshore

- Bis 2030: 30 Gigawatt
- Bis 2035: 40 Gigawatt
- Bis 2045: 70 Gigawatt

Insgesamt waren Ende 2020 rund 1.500 Offshore-Windenergieanlagen mit einer Gesamtkapazität von etwa **7.700 Megawatt** am Netz.

Im vergangenen Jahr wurden die beiden Offshore-Windparks Merkur Borkum II (200 MW, Nordsee) und EnBW Albatros (116 MW, Nordsee) vollständig in Betrieb genommen.

Alle Anlagen der betreffenden Windparks sind am Netz und speisen ein.

Gewerbeflächenanalyse

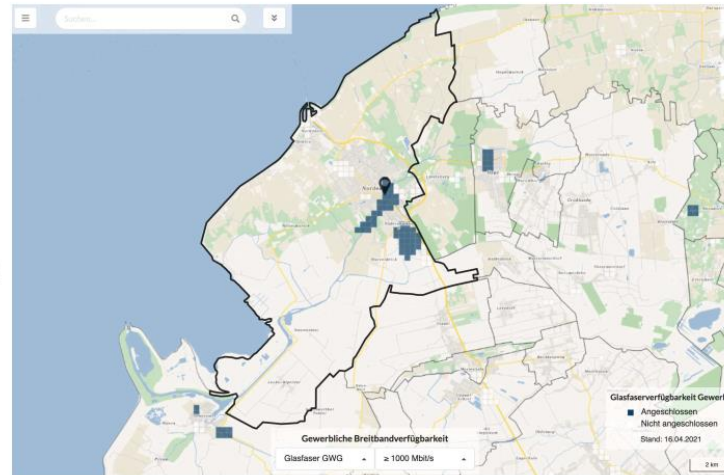
Die Gewerbeflächenanalyse der Firma ExperConsult unterscheidet sich stark von der des Landkreises Aurich und wird gesondert in einem Tourismus- und Wirtschaftsausschuss präsentiert

3.3 Gewerbeflächenanalyse

Gewerbliche Breitbandverfügbarkeit in der Stadt Norden

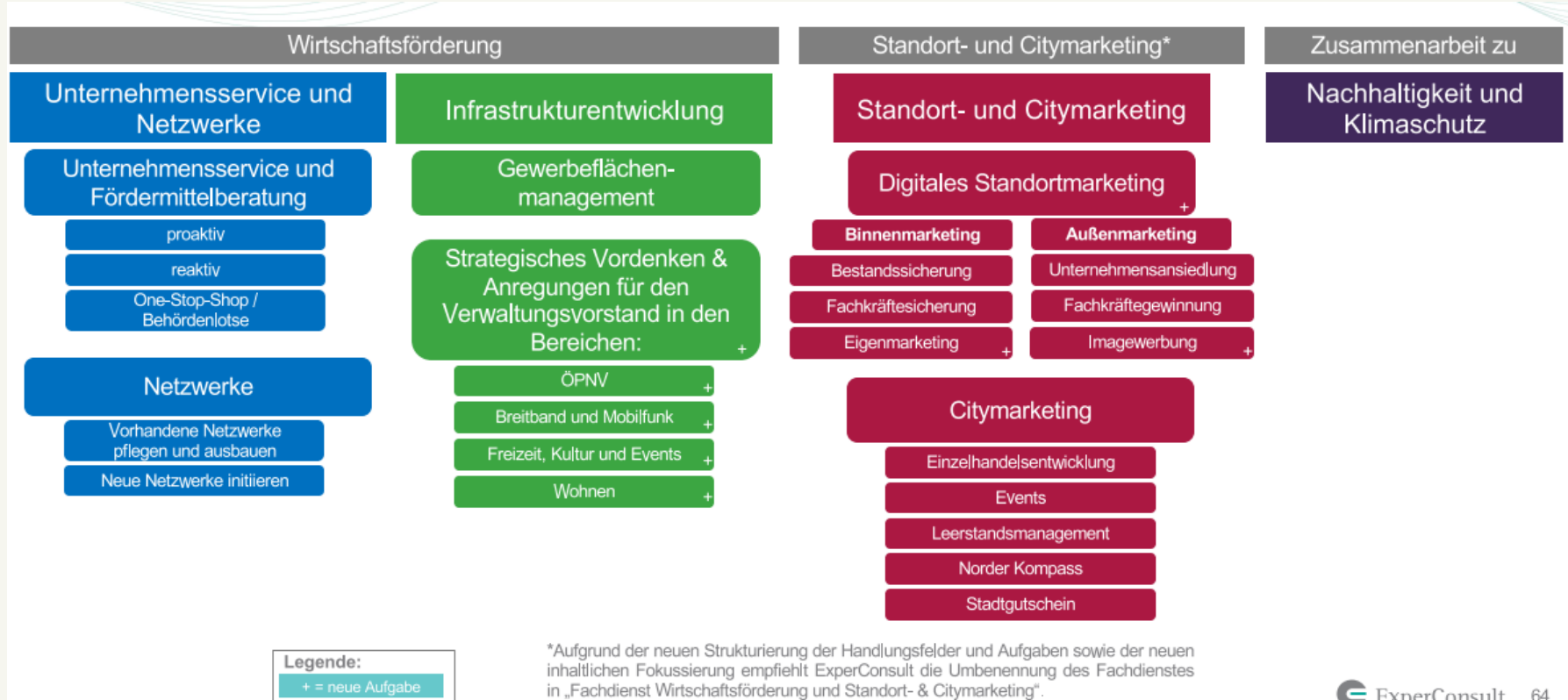
Die Bedeutung der Breitbandverfügbarkeit als Standortfaktor wurde schon in Kapitel 3.1.3 erläutert. Für Unternehmen wird in der Abbildung rechts noch einmal spezifiziert, wie die gewerbliche Glasfaserverfügbarkeit in der Stadt Norden einzuschätzen ist. Im Kerngebiet Norden sowie südöstlich in Süderneuland I und II sind die Gewerbegebiete größtenteils angeschlossen, einzelne weiße Kacheln in Norddeich und Süderneuland II zeigen, dass es jedoch noch einige nicht angeschlossene Gewerbegebiete gibt (Datenstand ist der 16.04.2021).

Auf den nächsten Seiten wird die eigentliche Gewerbeflächenanalyse vorgestellt. Dabei wird einerseits der Status Quo analysiert, andererseits wird eine Zukunftsprognose zur Abschätzung der zukünftigen Gewerbeflächenbedarfe erstellt.



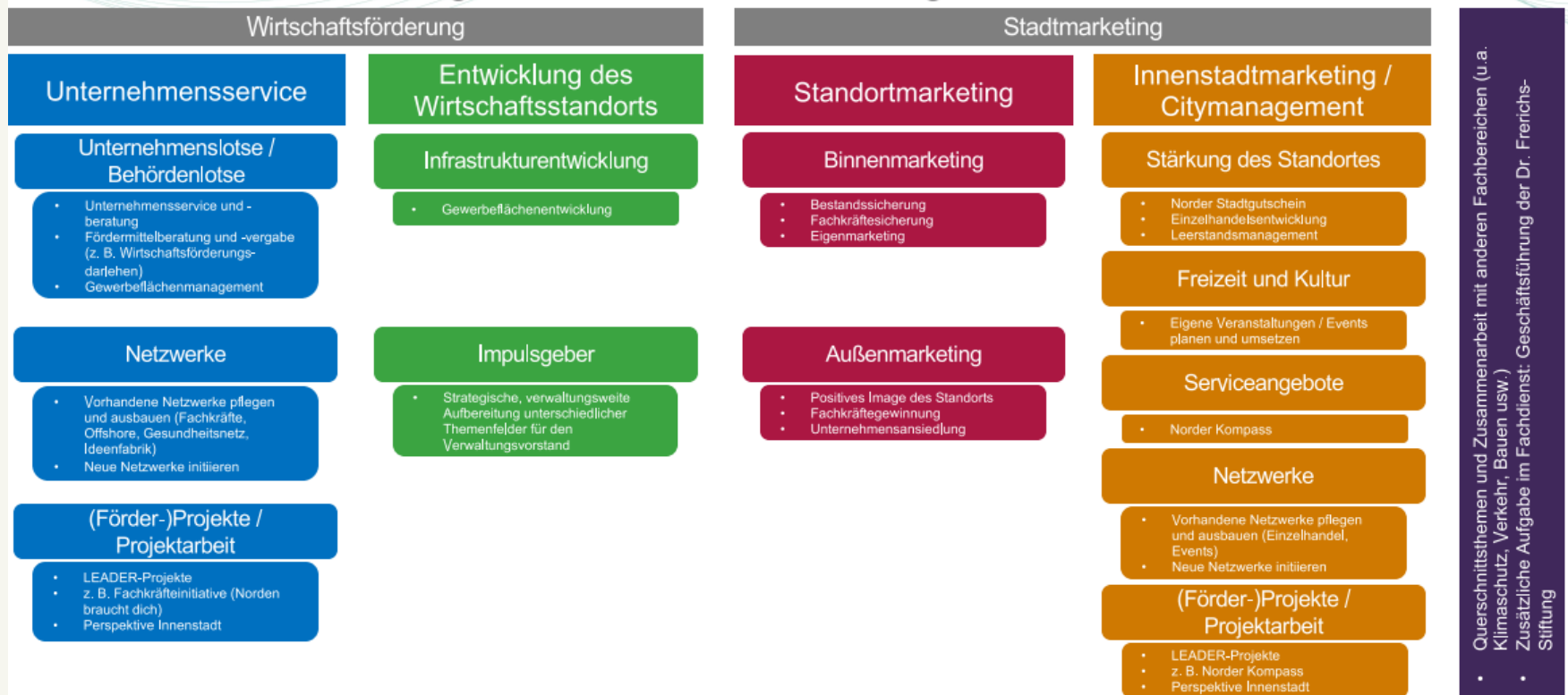
Quelle:
Breitbandatlas des BMVI, Abruf am 05.06.2021, URL: <https://www.bmvi.de/DE/Themen/Digitalis/Breitbandausbau/Breitbandatlas-Karte/start.html>

Gliederung der Handlungsfelder und Aufgaben des FD



Gliederung der Handlungsfelder und Aufgaben des FD

Alternative Gliederung auf Basis eines Vorschlags aus dem Fachdienst



Querschnittsthemen und Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen (u.a. Klimaschutz, Verkehr, Bauen usw.)
Zusätzliche Aufgabe im Fachdienst: Geschäftsführung der Dr. Freichs-Stiftung

Projektsteckbrief Nr. 1: Unternehmensservice

Aufgabe

Betreuung und Begleitung der Unternehmen vor Ort sowie ansiedlungswilliger Unternehmen von außerhalb. Dabei wird einerseits proaktiv im Rahmen einer Schlüsselkundenbetreuung agiert, andererseits reaktiv auf die jeweiligen Anfragen der Unternehmen reagiert. Als One-Stop-Shop und Behördenlotse gehört es zum Aufgabenbereich, die Unternehmen durch die jeweiligen Behördenleistungen zu führen und informieren.

Ziel

Bestandsentwicklung und -pflege der Unternehmen vor Ort („Bindung“) und Ansiedlung neuer Unternehmen („Gewinnung“) zur Steigerung der Gewerbesteuererinnahmen.

Ressourcen

Ein guter, professioneller und persönlicher Unternehmensservice ist sehr zeitintensiv und bedarf entsprechender personeller Ressourcen.

Aktivitäten

Behördenlotse, Beratung, Unternehmensbesuche, kontinuierliches Netzwerken, Ansiedlungsmarketing, Events wie u.a. Kaminabende und Unternehmerfrühstücke.

Wirkungsorientierte Kennziffern

Anteil der SVB am Arbeitsort in der Stadt Norden, durchschnittliche Anzahl der Arbeitstage bis zur gewerblichen Baugenehmigung, **hohe Kundenzufriedenheit**, **Gewerbesteuererinnahmen**, Flächenumsätze, Anzahl der Beschäftigten, die durch erfolgte Bestandserweiterungen erreicht wurden, **Arbeitslosenquote**.

Fett = mit diesen wirkungsorientierten Kennziffern kann begonnen werden.

Projektsteckbrief Nr. 2: Netzwerke

Aufgabe

Der Fachdienst pflegt und bespielt vorhandene Netzwerke und baut diese strategisch aus. Hierbei geht es um eine gezielte Lobbyarbeit und einen gezielten Austausch mit den unterschiedlichen Unternehmen und Akteuren in der Stadt Norden. Auch die Initiierung neuer Netzwerke ist in diesem Kontext denkbar.

Ziel

Erreichung eines hohen Einflusses, eines hohen Vernetzungsgrads mit den Unternehmen und Akteuren in der Stadt Norden. Darüber hinaus ermöglicht eine ausgeprägte Netzwerkarbeit ein ständiges Feedback der eigenen Arbeit durch die Bedarfe der Unternehmen und Akteure vor Ort.

Ressourcen

Eine gute, professionelle und persönliche Netzwerkarbeit ist sehr zeitintensiv und bedarf entsprechender personeller Ressourcen.

Aktivitäten

Vorbereitung von Netzwerktreffen, Teilnahme an Netzwerktreffen, Ansprache neuer potenzieller Unternehmen und Akteure, stetiger Austausch mit den Unternehmen und Akteuren vor Ort.

(Wirkungsorientierte) Kennziffern

Hohe Kundenzufriedenheit, messbar durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalysen.

Projektsteckbrief Nr. 3: Infrastrukturentwicklung

Aufgabe

Im Rahmen der Infrastrukturentwicklung kümmert sich die Wirtschaftsförderung um die Aufgaben im Bereich des Gewerbeflächenmanagements, ebenso agiert sie als Vordenkerin, um die infrastrukturellen Bemühungen in der Stadt Norden in den Bereichen ÖPNV, Breitband und Mobilfunk, Freizeit, Kultur und Events sowie Wohnen in Abstimmung mit den weiteren Fachdiensten der Stadt Norden zu begleiten, dem Verwaltungsvorstand Anregungen zu geben und über aktuelle Trends zu informieren, die zur Zukunftsentwicklung beitragen.

Ziel

Vordenken, Begleitung und Beratung der strategischen Ausrichtung in Bezug auf die Gewerbeflächen- und Infrastrukturentwicklung.

Ressourcen

Eine gute, professionelle und strategische Infrastrukturentwicklung ist sehr zeitintensiv und bedarf entsprechender personeller Ressourcen.

Aktivitäten

Strategische Gewerbeflächenentwicklung, Flächenbevorratung vorantreiben, Trendscouting, Beratung des Verwaltungsvorstands.

(Wirkungsorientierte) Kennziffern

Anzahl der verkaufbaren/vermietbaren Gewerbe- und/oder Büroflächen in qm, Anzahl der verkaufbaren/vermietbaren Gewerbe- und/oder Büroflächen in qm je Unternehmen, Anteil an Gigabit-Anschlüssen bei allen privaten und gewerblichen Anschlüssen in Norden, **Anzahl der verkaufbaren/vermietbaren Gewerbe- und Handelsflächen der Stadt Norden in qm.**

Fett = mit diesen wirkungsorientierten Kennziffern kann begonnen werden.

Projektsteckbrief Nr. 4: Standortmarketing

Aufgabe

Standortmarketing zielt primär darauf ab, Standortentscheidungen von Unternehmen positiv zu beeinflussen, sodass neue Unternehmen angesiedelt und Bestandsunternehmen gesichert werden. Das gleiche Prinzip findet auf der Ebene von Fachkräften Anwendung: Fachkräfte vor Ort sollen gebunden und neue Fachkräfte gewonnen werden. Zusätzlich sollen die Leistungen des Fachdienstes im Rahmen des Binnenmarketings bei den Unternehmen und Bürger:innen in Norden bekannt gemacht werden, während im Außenmarketing das Image und die Attraktivität der Stadt Norden inhaltlich im Vordergrund stehen.

Ziel

Bestandsunternehmen sichern, neue Unternehmen ansiedeln, ebenso Fachkräfte vor Ort binden und neu gewinnen. Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Wirtschaftsförderungsleistungen in Norden und Steigerung des Images und der Attraktivität Norden nach außen.

Ressourcen

Ein gutes, professionelles und effektives Standortmarketing ist sehr zeitintensiv und bedarf entsprechender personeller Ressourcen.

Aktivitäten

Binnenmarketing: Bestandssicherung, Fachkräftesicherung, Eigenmarketing; Außenmarketing: Unternehmensansiedlung, Fachkräftegewinnung, Imagewerbung.

(Wirkungsorientierte) Kennziffern

Erzielte Verkaufserlöse in EUR bei Gewerbeflächen, verkaufte Gewerbe- und Bürofläche in qm pro Jahr, Anzahl der Ansiedlungsanfragen und deren nachgefragte qm und Art der Nutzung sowie Branche, Anzahl der Beschäftigten, die durch erfolgte Neuansiedlungen erreicht wurden, Anzahl der Beschäftigten, die durch erfolgte Bestandserweiterungen erreicht wurden.

Projektsteckbrief Nr. 5: Citymarketing

Aufgabe

Das Citymarketing bezieht sich auf die Stärkung der Innenstadt durch eine Förderung des Einzelhandels. Hierzu wird eine weitere Eventisierung der Innenstadt vorgenommen, um die Attraktivität dieser für Tourist:innen und Passant:innen zu erhöhen. Ebenso werden die Leerstände im Rahmen des Leerstandsmanagements durch gezielte Marketingaktivitäten beseitigt.

Ziel

Ziel ist die Stärkung des Einzelhandels und der Innenstadt, indem die Einzelhändler:innen gefördert und Leerstände beseitigt werden.

Ressourcen

Ein gutes, professionelles und effektives Citymarketing ist sehr zeitintensiv und bedarf entsprechender personeller Ressourcen.

Aktivitäten

Einzelhandelsentwicklung, Events, Leerstandsmanagement, Projekte *Norder Kompass* und *Stadtgutschein*.

(Wirkungsorientierte) Kennziffern

Kaufkraftkennziffer der Stadt Norden und deren Entwicklung im Benchmark vergleichbarer Städte in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern.

Projektsteckbrief Nr. 6: Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Aufgabe

Stetige Verbesserung der Stadtverwaltung und der Kompetenz der einzelnen Aufgabenfelder in Sachen Nachhaltigkeit und Klimaschutz zur Beratung von Unternehmen und Akteuren, wie diese sich in Bezug auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz aufstellen können, in enger Zusammenarbeit mit der Klimamanagerin der neuen Stabsstelle.

Ziel

Implementierung nachhaltiger Konzepte/Technologien/Vorgehensweisen in der eigenen Arbeit sowie als Beratungsleistung für Unternehmen und Akteure.

Ressourcen

Für diese Aufgaben bedarf es eine gute Zusammenarbeit mit der Klimaschutzmanagerin, welche ihre Tätigkeit bereits aufgenommen hat.

Aktivitäten

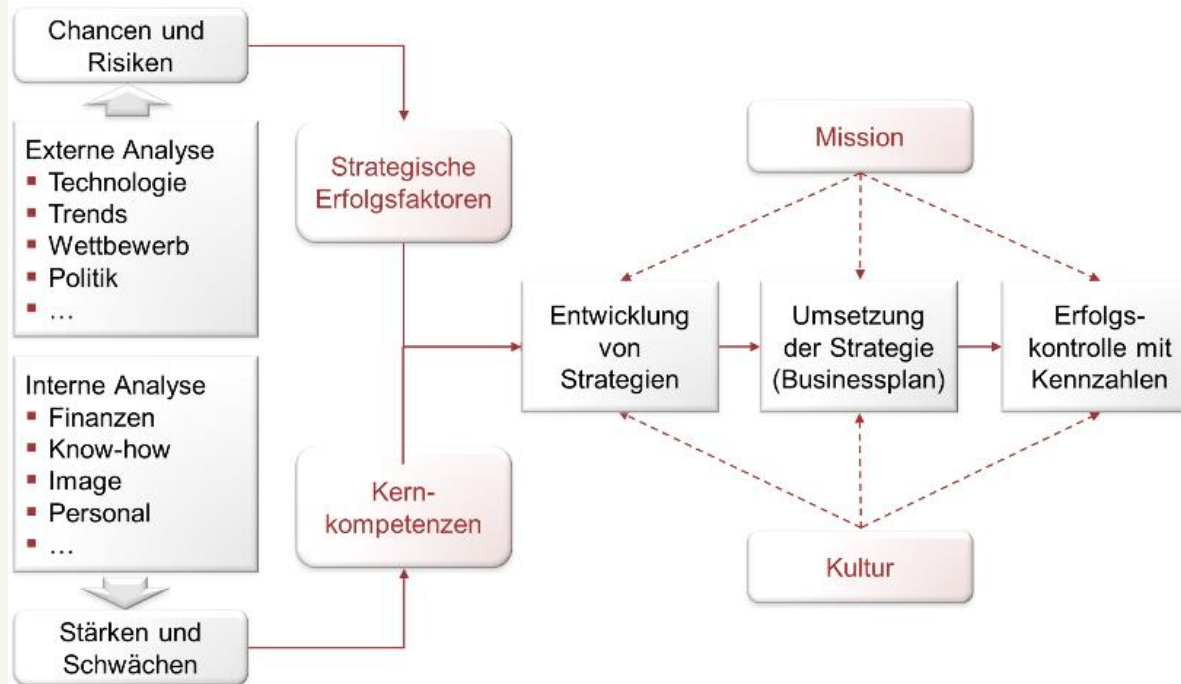
Professionalisierung und Verbesserung der Stadtverwaltung in Sachen Nachhaltigkeit und Klimaschutz, Beratung von Unternehmen und Akteuren in der Stadt Norden.

(Wirkungsorientierte) Kennziffern

CO₂-Emissionen in der Stadt Norden, Anzahl an Unternehmen und Akteuren, die eigene Nachhaltigkeits-/Klimaschutzkonzepte haben.

SWOT-Analyse

SWOT Analyse als Grundlage für Strategien*

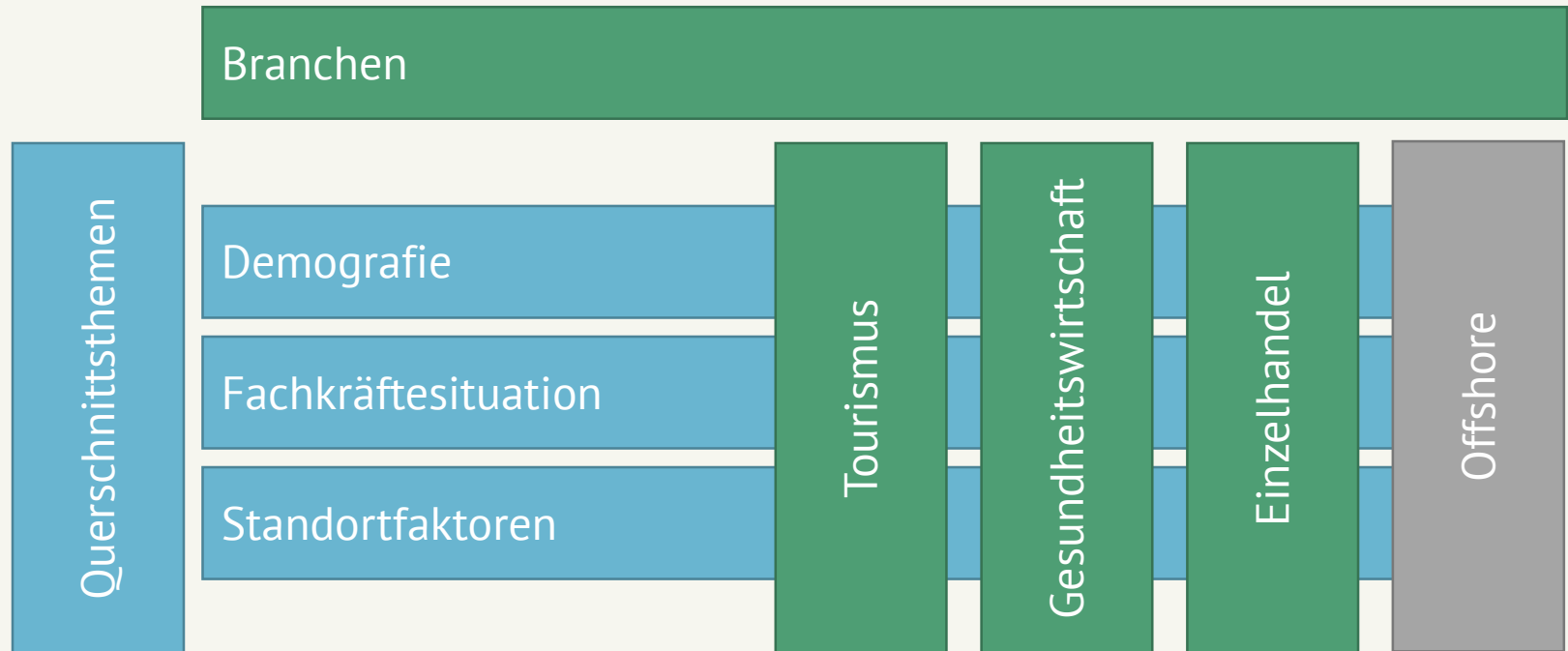


**Strategischer Managementprozess nach Mintzberg, Kotler, Kaplan/Norton und Hamel (Synthese)
Prof. Dr. Waldemar Pelz – Institut für Management-Innovation*

SWOT-Analyse



SWOT-Analyse



Querschnittsthemen

- Demografie
- Fachkräftesituation
- Standortfaktoren

SWOT-Analyse - Demografie

STÄRKEN



- Demografische Entwicklung begünstigt die Nachfrage des bereits vorhandenen Gesundheitsangebots

CHANCEN

- Ländlicher Raum als Gewinner der Corona-Pandemie
- Zuzug von finanzstarken Einwohner:innen 50+

SCHWÄCHEN

- Geringes Bevölkerungspotenzial aufgrund eines begrenzten Einzugsbereichs
- Klar erkennbare Bildungs-/Studiumswanderung von Personen im Alter von 18 bis unter 25
- Insgesamt hohes Durchschnittsalter in der Stadt Norden

RISIKEN

- Zunehmende Zahl an Zweitwohnsitzlern
- Abwanderung der jungen Bevölkerungsschicht
- Veralterung der Bevölkerung
- Immer mehr Personen an der Schwelle des Ruhestandes lassen sich in Norden nieder, Wanderungsgewinne gerade in der Altersgruppe 55 bis 65+

SWOT-Analyse - Fachkräftesituation

STÄRKEN

- Norden ist ein attraktiver Arbeitsort an der Nordsee für einen gesunden Lebensstil – dieser Faktor wird sich durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie eher noch verstärken

CHANCEN

- Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten vor Ort durch freiwerdende Stellen (Baby-Boomer)
- Weiterhin liegt ein großes Potenzial in der Vermarktung der Lebens- und Wohnqualität Nordens, noch einmal verstärkt durch die Corona-Pandemie

SCHWÄCHEN

- Unternehmen klagen über zu geringe Qualifikation der Bewerber:innen oder es gibt gar keine Bewerber:innen
- Über alle Qualifikationsstufen hinweg fehlen den Unternehmen vor Ort Fachkräfte
- Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen in der Stadt Norden sehr gering – bei dem Trend zur Wissensökonomie geht diese Zielgruppe verloren
- Bildungs-/Studiumswanderung führt zu Verlust im Erwerbspersonenpotenzial
- Betreuungssituation für Familien, insbesondere in den Ferien, nach der Schule etc.
- Bezahlbarer Wohnraum für Auszubildende, Geringverdiener

RISIKEN

- Nicht gelingende Betriebsnachfolgen im Handwerk (Kompetenzverlust), Ausbildungsinitiative notwendig (auch „über Bedarf“ ausbilden)
- Weiter zurückgehende Zahl an Auszubildenden und abnehmende Ausbildungsreife bei Jugendlichen
- Geringe Affinität junger Leute, Berufe in der Gastronomie oder anderen Branchen mit „unbeliebteren“ Arbeitszeiten zu ergreifen
- Anhaltender Fachkräftemangel, insbesondere im Handwerk, der Gastronomie und der medizinischen Versorgung
- Weiter sinkendes Arbeitskräftepotenzial durch die Alterung der Gesellschaft

SWOT-Analyse - Standortfaktoren

STÄRKEN

- Hohe Wohn- und Lebensqualität
- Lage an der Nordsee
- Kombination aus attraktiver Kleinstadt mit ländlichem Umland
- Attraktives Einkaufsangebot in der Stadt
- Image als „sauberer, gesunder“ Standort (Luft, Klima, etc.)
- Kultur- und Freizeitangebote für Familien im Kurzurlaub und ältere Menschen
- Überregionale Verkehrsanbindung und Erreichbarkeit (RE/IC, Bundesautobahn)
- Standorttreue mittelständische Unternehmen / breite Unternehmensstruktur
- Unternehmen sind mit dem Standort Norden insgesamt zufrieden

SCHWÄCHEN

- Fehlende Gewerbeflächen: Bestandsunternehmen können mehrheitlich ihre Erweiterungspläne nicht am Standort realisieren
- Mangel an bezahlbaren Wohnräumen (Mangel an Entwicklung eigener Baugebiete), u.a. für Familien
- Fehlende Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche
- Ausbauzustand der Breitband- / DSL-Versorgung von Unternehmen
- Fehlende direkte Autobahnanbindung und weite Entfernung zum nächsten Flughafen
- Unternehmen äußern eine mangelnde Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung und zu hohe bürokratische Hürden, z. B. für Bauanträge
- Geringe Betreuungsmöglichkeiten für Familien, insbesondere in den Ferien, nach der Schule etc.

CHANCEN

- Ausbau eines gemischten Wohnraumangebots für verschiedene Zielgruppen (Eigenentwicklung durch die Stadt notwendig)
- Freizeit- und Familienangebote schaffen
- Breitbandausbau (in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsbetrieben)
- Klimaschutz und Nachhaltigkeit als Standortimage
- Entbürokratisierung und Prozessoptimierung bei den Verwaltungsdienstleistungen
- Stärkere Zusammenarbeit zwischen den Fachdiensten
- Nähe zu Produzenten: Direktvermarktung von Produkten
- Auf Digitalisierung vor Ort und in der Verwaltung fokussieren, inkl. flexibleren Arbeitsmodellen

RISIKEN

- Weiter ansteigende Grundstücks- und Immobilienpreise (Mangel an bezahlbarem Wohnraum) / Lebenshaltungskosten
- Anhaltender Trend zum Bau von Ferienwohnungen als Preistreiber, zudem ist Bauland knapp – dies ist gerade für junge Familien ein Problem
- Wegfall der größten Arbeitgeber vor Ort
- Ausdünnung der Schienenhalte / Anbindung IC
- Entscheidungen (Verwaltung und Politik) zur Durchführung von Maßnahmen lassen lange auf sich warten: Einführung von (wirkungsorientierten Leistungs-) Kennzahlen notwendig
- Fehlende Breitbandversorgung / Zukunftstechnologien
- Unternehmen benötigen viel Hilfe bei Digitalisierungsprozessen

Branchen

- ~~Tourismus~~ (Wirtschaftsbetriebe Norden)
- Gesundheitswirtschaft
- Einzelhandel
- Ergänzend: Offshore

SWOT-Analyse - Gesundheitswirtschaft

STÄRKEN

- Prädikat „Nordseeheilbad“ ist nach wie vor ein wichtiger Wettbewerbsvorteil
- Ubbo-Emmius-Klinik und Dr. Becker Klinik sind wichtige Wirtschaftsfaktoren und zentral für die Gesundheitswirtschaft
- Weitere ergänzende Gesundheitsangebote und Kurangebote, gerade auf dem Zweiten Gesundheitsmarkt wie Sport und Wellness runden das Gesundheitsprofil Norden ab



CHANCEN

- Gesundheitswirtschaft gewinnt weiterhin an Bedeutung, gerade aufgrund der weiter zunehmenden Alterung der Gesellschaft
- Qualitativ höherwertiges Angebot der medizinischen Versorgung durch das entstehende Zentralklinikum
- Fokus auf Gesundheit und Wohlbefinden durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie
- Ganzheitliches Gesundheitsverständnis nimmt als Trendthema weiter zu

SCHWÄCHEN

- Fokus auf die starke Gesundheitswirtschaft ist gleichzeitig auch Schwäche, da es die Altersstruktur der anzusprechenden Zielgruppen weiter senkt und so zu einer schnelleren Überalterung Nordens führen kann

RISIKEN

- Gesundheit ist auch ein Thema für viele andere Regionen, auch Küstenregionen Deutschlands, daher ist hier ein starker Standortwettbewerb vorhanden (Beschäftigtenzahl in den Gesundheitsberufen steigt nur minimal, im Landkreis Aurich jedoch deutlich um etwa 14%)
- Fachkräftemangel in Gesundheit und Pflege führt auch am Standort Norden zu Entwicklungshemmnissen

SWOT-Analyse - Einzelhandel

STÄRKEN

- Fußgängerzone ist attraktiv und lädt zum Flanieren und Shoppen ein
- Tourist:innen generieren saison- und wetterbedingt eine hohe Nachfrage
- Gute Kultur der Durchführung regelmäßiger Veranstaltungen und Events für den Einzelhandel

CHANCEN

- Digitalisierung im Einzelhandel / Transparenz der Angebote („digitale Fußgängerzone“)
- „Shopping“ gehört zum Urlaubserlebnis dazu und muss durch punktuelle Events bespielt werden

SCHWÄCHEN

- Wertigkeit des (Lebensmittel-) Einzelhandelsangebotes, von außerhalb Norden betrachtet
- Einzelhandel und die Belebung der Innenstadt ist stark vom Tourismus abhängig
- Norden verfügt über eine unterdurchschnittliche einzelhandelsrelevante Kaufkraft
- Kleines Einzugsgebiet aufgrund der Randlage an der Küste

RISIKEN

- Zunehmender Online-Handel, der durch die Corona-Pandemie noch einmal an Fahrt gewonnen hat, führt zu stärkerem Wettbewerb für den Norder Einzelhandel
- Abwandern des Einzelhandels in umliegende Städte
- Nachfragerückgänge und Online-Handel können zu verstärkten Leerständen führen

SWOT-Analyse – Offshore-Windenergie

Stärken

- Norden verfügt über eine gute infrastrukturelle Anbindung des Hafens durch die Bahnstrecke und die Umgehungsstraße B72
- Norddeich hat sich in den letzten 10 Jahren zu einem Servicestützpunkt für mehrere Offshore-Windparks und andere Offshore Dienstleister entwickelt
- Zentraler Standortvorteil Norddeichs ist die kurze Distanz zu Offshore-Windparks für tägliche Personen- und Materialtransporte

Chancen

- Ausbauziele der Bundesregierung stark erhöht
- Die Genehmigung des Baus weiterer Windparks in der Nordsee offeriert eine steigende Nachfrage nach Offshore-Serviceleistungen
- Der Ausbau und die Strukturierung des Hafengebietes bieten Chancen für die Weiterentwicklung gewerblicher Nutzungen

Schwächen

- Die Tideabhängigkeit des Hafens wirkt sich besonders auf die Offshore Services aus
- Die Flächenressourcen im Hafengebiet sind sehr begrenzt, werden Bedarfen gewerblicher Nutzungen nicht gerecht; durch Deicherhöhung werden Flächen verkleinert
- Die Entstehung ausgeprägter Nutzungskonkurrenzen insbesondere zwischen wirtschaftlichen und touristischen Ansprüchen wirkt entwicklungshemmend

Risiken

- Es besteht ein ausgeprägter regionaler Wettbewerb zwischen den Offshore-Häfen an der deutschen und niederländischen Nordseeküste
- Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist für den Offshore Sektor ein sehr relevanter Wettbewerbsfaktor und aufgrund der hohen Nachfrage und fehlender spezialisierter Ausbildung nicht gesichert

Strategische Handlungsansätze - Querschnittsthemen

Demografie

- Ansprache von junger Zielgruppe über Social Media
- Ziel: Bindung der Zielgruppe an den Standort

Fachkräftesicherung

- Intensiviertes überregionales, digitales Fachkräftemarketing für den Standort Norden
- Überarbeitung der Plattform „Norden-braucht-dich.de“
- Ausbau der Azubimesse NorA o.ä. Formaten (Idee des FD: Lange Nacht der Ausbildungen im Gewerbegebiet)
- Ausbau von Weiterbildungsangeboten
- Ziel: Fachkräftesicherung und -bindung

Standortfaktoren

- Verbesserung der Betreuungssituation von Familien mit Kindern
- Bezahlbare und individuelle Wohnraumangebote für Singles und Familien
- Ausbau von Breitband im Stadtgebiet
- Ausbau von Gewerbeflächen
- FD Ziel: Attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort für Fachkräfte sein

Strategische Handlungsansätze - Branchen

Gesundheitswirtschaft

- Fachkräftemarketing
- Überregionale Kommunikation der Potentiale Nordens als Gesundheits- und Kurstandort
- Norder Gesundheitsnetzwerk - Steuerungsgruppe die Entwicklung mit Ideen zu begleiten

Einzelhandel

- Sichtbarmachung online, um Wettbewerbsdruck Stand zu halten
- Events und Veranstaltungen für gezielte Ziel- und Altersgruppen anzubieten, um Innenstadt fortwährend zu beleben und Anreize zum Flanieren und Shoppen zu bieten
- FD: Erholung (Verweilqualität) und Freizeitwert insbesondere bei anstehenden Bau-/ Planungsprojekten zu beachten (Doornkaat, Kirchenspange)

Offshore Windenergie

- Fachkräftemarketing
- Überregionale Kommunikation der Potentiale Nordens als Offshore-Standort
- Offshore Netz - Steuerungsgruppe die Entwicklung mit Ideen zu begleiten
- Ausbau von Weiterbildungsangeboten

Ableitung der strategischen Hauptziele

Drei strategische Hauptziele für Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung – Neue Impulse für die Zukunft

Unternehmen in der Stadt Norden halten und bei den wirtschaftlichen Entwicklungen unterstützen.

Neue Unternehmen aus Gewerbe, Dienstleistungen und Handel in der Stadt Norden ansiedeln.

Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung aus einer Hand – Infrastruktur konzipieren und ausbauen.

Ziel für Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung

Implementierung einer digitalen Bauakte (bereits in der Entwicklung).

Strategische Ziele der Wirtschaftsförderung

Vier strategische Ziele der Wirtschaftsförderung Norden

Unser Unternehmensservice wird mit einem 'gut' durch die Kunden bewertet. Die Wirtschaftsförderung wird als der Ansprechpartner in der Stadt Norden für Unternehmen wahrgenommen.

Wir gewinnen und sichern Unternehmen und deren Arbeitsplätze durch einen hochqualitativen und professionellen Unternehmensservice.

Wir verbessern die infrastrukturellen Rahmenbedingungen (Breitband, Mobilfunk, Immobilien) stetig und stellen den Unternehmen der Stadt Norden immer ausreichend gewerbliche Nutzfläche und Kommunikationsinfrastruktur zur Verfügung.



Wir erhalten die bestehende Kaufkraft und sichern den erfolgreichen Fortbestand der Handels- und Erlebnisfunktion der Innenstadt.



Schnittstelle zur Bauverwaltung der Stadt Norden

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fachdienst Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing
Am Markt 19 • 26506 Norden

T +49 (4931) 923-415
F +49 (4931) 923-1415
M +49 (176) 19230427

i.rump@norden.de