

## **Standortmarketing: Erfolgsmöglichkeiten von Gemeinden im nationalen und internationalen Standortwettbewerb**

von Dr.oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

**Der Wettbewerb der Standorte um neue Unternehmen wird immer härter. Gemeinden, Regionen, Kantone (Kantonsgruppen), sowie Standort: Schweiz (eine Initiative des seco) bewerben sich national und international um Ansiedelungen, um neue Unternehmungen.**

---

**Keywords:** Standortmarketing, Standortwettbewerb, Gemeinden im Standortmarketing

---

### **1. Was verstehen wir unter Standortwettbewerb bez. Standortmarketing?**

Standort-Wettbewerb bzw. Standort-Marketing setzen sich je aus 2 Begriffen zusammen. Der Begriff Standort kann weit gefasst werden und bezeichnet Gemeinden, Städte, Regionen oder ganze Nationen. Der zweite Begriffsteil nimmt Bezug auf die Managementlehre, die drei Führungsebenen unterscheidet:

- Auf der normativen Ebene stehen die Ziele der Lebensfähigkeit und der Entwicklung von Gemeinden bzw. einer Region im Mittelpunkt;
- auf der strategischen Ebene gilt es, bestehende Erfolgspotentiale zu erkennen und zu nutzen sowie neue Fähigkeiten zu schaffen und zu entwickeln;
- im operativen Bereich schliesslich geht es um Fragen des Erfolgs und der Wirtschaftlichkeit, im Klartext um die Umsetzung eines Konzeptes.

Zeitgemässes Standortmanagement wäre kaum erfolgreich, wenn nicht konkrete Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Können einzelne Gemeinden allein noch ein wirkungsvolles Standortmanagement betreiben? Bringt eine Regionalisierung des Standortmarketings, ein Zusammenschluss, eine Fokussierung der Kräfte nicht grössere Aussichten auf Erfolge?
- Welches sind die adaequaten Organisationsformen für einen erfolgsversprechenden Auftritt im heutigen Standortwettbewerb?
- Wie ausgeprägt versteht sich das Standortmanagement als Dienstleistung an den Kunden und entsprechende Anspruchsgruppen?
- Wie werden die Leistungen des Standortmanagements nach aussen vermittelt und wie werden die erzielten Wirkungen gemessen oder untersucht?

Im Zentrum des operativen Geschäftes von Standortmanagement bzw. Standortmarketing steht die Dienstleistungsorientierung. Standortmanagement ist eine Dienstleistung an der Region und ihren Anspruchsgruppen einerseits sowie an potentielle Ansiedler / Unternehmungen aus dem In -und Ausland andererseits.

Als solches muss Standortmanagement von den Verantwortlichen auch verstanden und betrieben werden. Dienstleistungsbewusstsein und Dienstleistungskultur der Verwaltung zählen zum A und O einer erfolgreichen und lebenswerten Region. Dazu gehört auf der einen Seite eine entsprechende Verwaltungskultur und auf der anderen Seite ist die Verwaltungsführung auf erwünschte Wirkungen hin auszurichten. Damit ist die Schnittstelle zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) angesprochen.

Die folgenden Ausführungen basieren auf den Erfahrungen der Standortpromotion Zentralschweiz, (SPZ), welche seit 1996 im internationalen Standortmarketing aktiv ist.

## **2. Dynamisierung des Standortwettbewerbes**

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Standorte stehen heute in einem weltweiten Konkurrenzkampf. Im Rahmen der Globalisierung „internationalisieren“ Unternehmen ihre Produktion und ihr Management. Sie optimieren dabei ihre Wertschöpfungsprozesse, indem sie jedes Element dieser Prozesse an dem Ort verankern, der auf Grund seiner Faktorenausstattung, seiner Kompetenzen oder auch auf Grund der spezifischen Nachfragesituation des einzelnen Marktes die besten Bedingungen bietet.

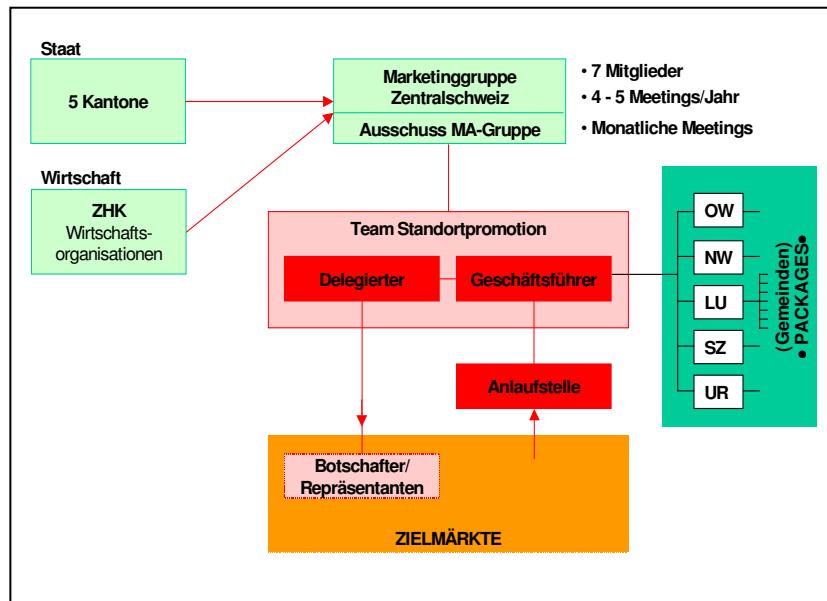
Diese dynamisierte Wettbewerbssituation ist auch für Standorte neu. Früher waren Standorte weitgehend geschützt, beispielsweise durch hohe Transportkosten, durch nationale Produktvorschriften oder durch die Gewohnheit, Vorleistungen ebenfalls vor Ort zu beschaffen. Durch die Globalisierung des Wettbewerbs, durch die beschleunigte technologische Entwicklung, wie in den Sektoren Verkehr und Kommunikation, sahen sich Standorte bzw. Regionen gezwungen, sich ebenfalls der dynamisierten Wettbewerbssituation anzupassen.

Im statischen Wettbewerb der Standorte ging es früher vor allem darum, optimale Voraussetzungen bezüglich Produktionsfaktoren zu schaffen, zum Beispiel durch Gewährung steuerlicher Vorteile oder durch die Ausstattung mit begünstigtem Investitionskapital.

Im heutigen Standortmarketing geht es primär darum, für den entsprechenden Standort die relevanten Kompetenzfelder und die strategischen Ressourcen zu definieren, auf denen das zukünftige Marketing aufgebaut werden kann. Auf der Basis dieser Grundstrategie ist weiter die Angebotserstellung zu definieren (Produkt-/Markt-Strategie), d. h. mit welchen konkreten, differenzierten Angeboten, in welchen Märkten, der Erfolg erzielt werden soll. Im Rahmen dieser Wettbewerbsstrategie sind gezielt kundenspezifische, konkrete Leistungsangebote, „Packages“ zu lancieren.

## **3. Standortpromotion Zentralschweiz (SPZ)**

Die Standortpromotion Zentralschweiz (SPZ) wurde 1996 gegründet. Als Träger der SPZ wirken die fünf Kantone Uri, Schwyz, Nidwalden, Obwalden, Luzern sowie die Zentralschweizer Wirtschaft, koordiniert durch die Zentralschweizerische Handelskammer. Dieser für die Schweiz einmalige Zusammenschluss privatwirtschaftlicher und öffentlicher Träger generiert den Einsatz der notwendigen Marketinginstrumente, einen Delegierten sowie einen Geschäftsführer mit Geschäftsstelle.



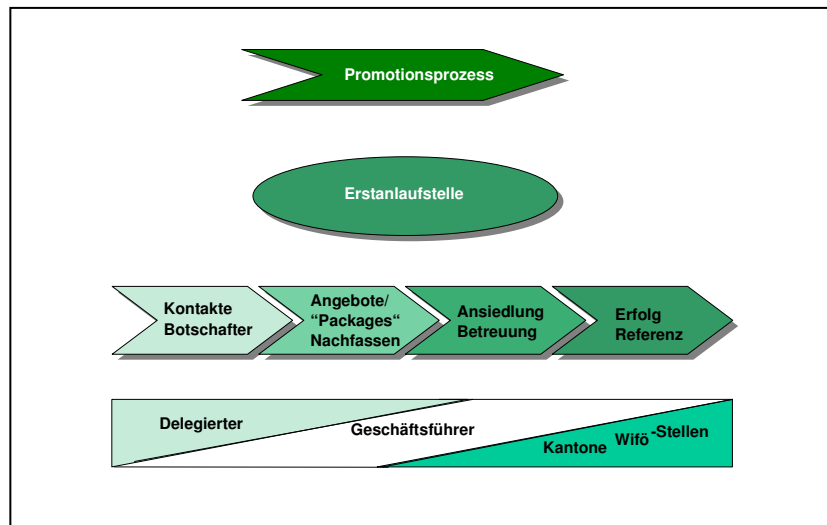
Das Organigramm der Standortpromotion Zentralschweiz

Die Marketingaktivitäten der SPZ basieren auf einem formulierten Konzept mit klarer Positionierung.

### Die Marketingpositionierung der SPZ:

- Definition der Zielmärkte und Zielbranchen
- Interpersonale Marktbearbeitung (Direktansprachen sowie „Networking“ mit „Botschaftern“)
- Massgeschneiderte, aktive Angebotsgestaltung mit „Packages“. Gezielte Distribution.
- „Erstanlaufstelle Zentralschweiz“ als Drehscheibe.
- Differenzierungsstrategie gegenüber Konkurrenz..

Um die Zusammenarbeit aller beteiligten Stellen, insbesondere mit den kantonalen Wirtschaftsförderern, optimal zu gestalten, wurden auch die Ablaufprozesse klar definiert.



Der Promotionsprozess der SPZ

#### 4. Kundenspezifische Ansprache dank „Packages“

##### Erfahrungen aus dem Tourismusmarketing

Wie das Standortmarketing erfuhrt auch das Tourismusmarketing im Verlauf der letzten Jahre eine tiefgreifende Dynamisierung. Leistungsbündel/Leistungsverbünde auf der Angebotsseite, heterogene und dauernd wechselnde Ansprüche auf Kundenseite, der Einfluss der Informatik, neue Distributionskanäle sind Parameter, die sowohl für das Tourismusmarketing als auch für das Standortmarketing entscheidend sind. Was lag den Verantwortlichen der SPZ näher, als positive Erfahrungen aus dem Tourismusmarketing neu auch für das dynamisierte Standortmarketing zu verwenden!

##### „Buchbare Angebote“ im Tourismus

Erfahrungen im Tourismusmarketing führen zur folgenden Umschreibung von buchbaren, touristischen Angeboten, von „Packages“:

- Ein Package, ein buchbares Angebot muss immer aus der Optik des Gastes/des Besuchers erstellt werden.
- Die Vorteile, die Elemente eines buchbaren Angebotes (Packages) müssen für den Gast klar erkennbar sein:
  - Spezifisches, gästeorientiertes, gebündeltes Angebot mehrerer Leistungsträger
  - Organisatorische Vereinfachung für den Gast/für den Besucher
  - Risikominimierung für den organisierenden Gast/Besucher (als Folge)
  - Kostengünstigeres Angebot für den Gast/Besucher, kostengünstiger als wenn er selbst alle Elemente separat buchen und organisieren müsste.

Wird nun ein Angebot von kooperierenden Partnern – ein Package, wie oben dargestellt – erstellt, wird es zusätzlich verkaufbar, distribuierbar, buchbar.

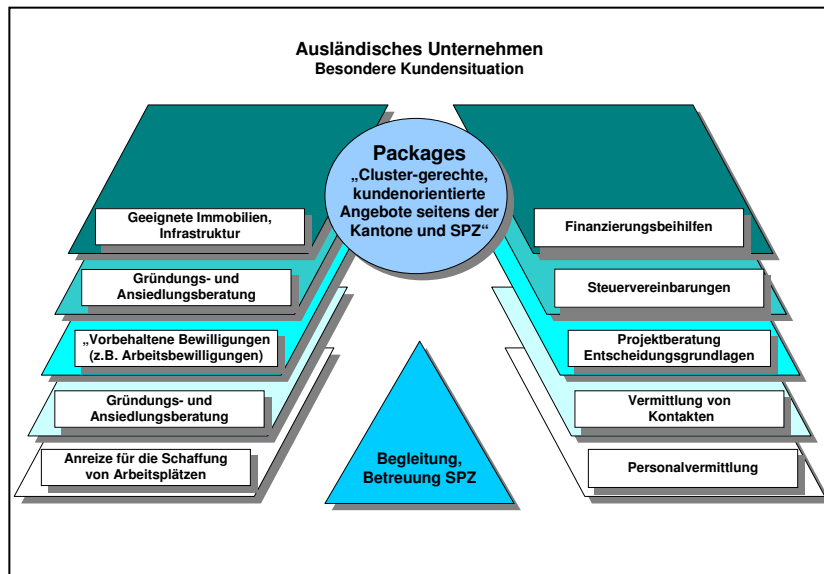
- ➔ Buchbare Angebote, Packages können somit von den beteiligten Partnern, von Dritten sowie von neuen Plattformen (wie Buchungszentralen) oder via Internet angeboten und verkauft werden.

**„Packages“ als dynamische, kundenspezifische Angebote der SPZ**

Die „Packages“ der SPZ setzen sich ebenfalls aus mehreren Elementen, aus einem Leistungsbündel zusammen.

Beim Erstkontakt mit einem potentiellen Investoren wird mit einem strukturierten Fragenschema die spezifische Kundensituation erfragt bzw. das spezifische Kundenprofil erstellt. Dies bedingt grosses betriebswirtschaftliches Know how und Einfühlungsvermögen. Die Verantwortlichen der SPZ sehen sich in dieser Situation als „Projektverantwortliche des Kunden für eine mögliche Ansiedlung in der Zentralschweiz“. Aufbauend auf dieser Einfühl-, Erkundungs- und Aufklärungsarbeit wird es möglich, die spezifischen, kundenorientierten Angebote zu entwickeln.

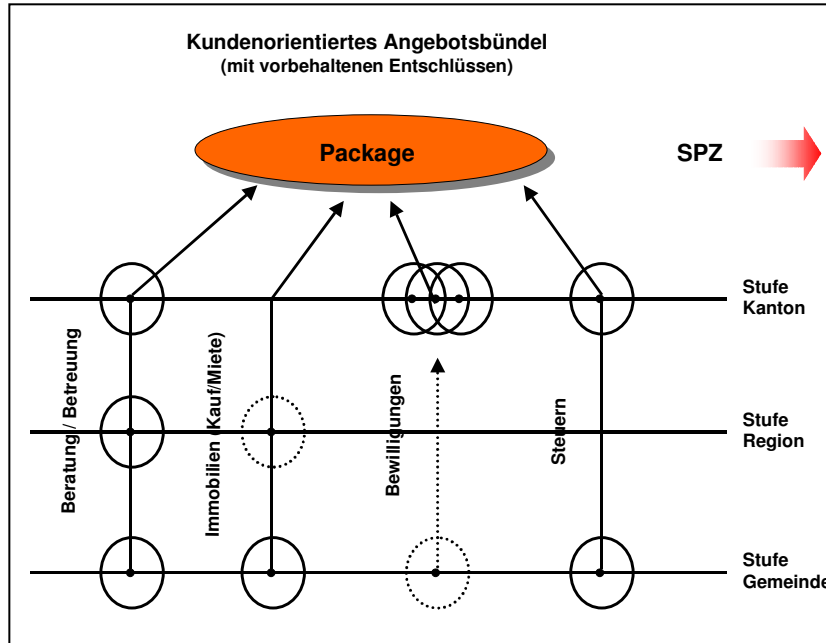
Ein „Package“, ein Angebotsbündel der SPZ setzt sich meist aus folgenden Elementen zusammen:



Inhalte eines Packages der SPZ

## 5. Die Möglichkeiten der Gemeinden im Standortmarketing der SPZ

Verschiedene Partner, verschiedene politische Ebenen tragen zum Aufbau und zum Inhalt von „Packages“ bei:



Aufbau eines Packages der SPZ

### „Baustein-Katalog“ für den Soforteinsatz der Packages

In Zusammenarbeit mit den entsprechenden Gemeinden, aber insbesondere mit den fünf SPZ-Kantonen, erstellte der Geschäftsführer SPZ clusterorientierte „Baustein-Kataloge“, welche – wiederum ähnlich der Angebotsgestaltung im Tourismus – sofort und kundengerecht, zu Gesamtangeboten, zu vollständigen Leistungsbündeln geformt werden können.

Diese Vorarbeiten sind sehr aufwendig und intensiv. Sind die diversen Package-Elemente einmal erstellt, befähigen sie den Anbieter innert Kürze, kundenspezifische Angebote zu erstellen. Die SPZ ist darum in der Lage, innert 24 Stunden einem potentiellen Investoren ein auf seine spezifischen Bedürfnisse ausgerichtetes Angebot zu unterbreiten.

## 6. Vorteile der Angebotsgestaltung mit „Packages“

Die Erfahrungen der SPZ zeigen, dass die seit 1996 erfolgte Marketingpositionierung zielführend ist. Neben andern Instrumenten haben die „Packages“ Erfolge gebracht:

### **Kundenorientierter Fokus, Marktausrichtung der Leistungspartner**

Der Einsatz der Packages zwingt alle „Teilnehmer am Leistungsbündel“ sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden, der Investoren auszurichten. Vor allem auch die Behörden auf Stufe Gemeinden und Kantone hatten sich strikt auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und waren mancherorts gezwungen, das frühere statisch und angebotsorientierte Verhalten zu ändern.

### **„Schnelligkeit ein Gebot der Stunde“**

„Standortverlagerungsabsichten“ mögen von potentiellen Investoren über längere Zeit beachtet und beleuchtet werden. Steht jedoch eine ursprüngliche Idee zum Entscheid an, wird meist eine Auswahllist („Short List“) für anstehende Entscheide erstellt. Nun spielt die Reaktionszeit des allfälligen Anbieters eine grosse Rolle! Der Einsatz von „Packages“ erlaubt nun dem Anbieter, raschmöglichst und zudem kundengerecht und projektorientiert zu reagieren.

### **Wettbewerb unter den eigenen Partnern ausgelöst!**

Der Einsatz der Packages der SPZ führte auch zu einem leistungsfördernden Wettbewerb unter den beteiligten Partnern selbst. Dank einer gut funktionierenden und transparenten Informationspolitik ist jeder Partner bei der SPZ (nachträglich) im Bilde, warum eine Ansiedlung letztlich hier und nicht dort erfolgte. Diese Informationen helfen, die eigene Position dauernd zu hinterfragen, sie zu verbessern und schliesslich der SPZ noch vorteilhaftere Angebots-Elemente zur Verfügung zu stellen.

## 7. Schlussbemerkungen

Erfahrungen aus der touristischen Angebotsgestaltung lassen sich mit Erfolg für das Standortmarketing übernehmen, da innerhalb beider Disziplinen Parallelen sichtbar sind: Die Angebote zeichnen sich durch Leistungsbündel verschiedener Partner aus, die Kundenwünsche sind ebenfalls heterogen, die Entscheidemechanismen ähnlich schnell und die Distributionskanäle vielfach identisch.

Wie im Tourismus, erfordert der Aufbau der Packages für die SPZ einen grossen Koordinations- und Absprache-Aufwand. Dieser erbrachte Aufwand wird durch eine rasche und kundengerechte Reaktionsfähigkeit der Anbieter entlohnt. „Speed Management“ ist auch im Standortmarketing zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden.

Der Aufbau und Einsatz von Packages fördert das Wettbewerbsdenken und bringt eine Leistungsverbesserung unter den beteiligten Partnern. Hiefür ist eine dauernde Information mit einem transparenten Controlling sehr förderlich.

Wenn sich Gemeinden ihrer Möglichkeiten im kundengerichteten Standort Wettbewerb bewusst werden und ihre Angebote dementsprechend profilieren, werden sich Erfolge abzeichnen. Die Umsetzung des Standortmarketings muss im Verbund mit Partnern erfolgen, nur dann ist auch die erwünschte Effektivität in den Zielmärkten gewährleistet. Für Gemeinden der Zentralschweiz empfiehlt sich deshalb eine aktive Mitarbeit im Rahmen der SPZ. Denn: Trotz beschränkter finanzieller und personeller Ressourcen konnte die Standortpromotion Zentralschweiz, dank klarer Positionierung, dank geschicktem Einsatz ihrer Instrumente (und ihrer Packages) im Verlauf der letzten drei Jahre respektable Ansiedlungserfolge erzielen.

---

Mai 2001

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC  
Kappler Management AG, Hedingen

---

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler  
Kappler Management AG  
Haldenstrasse 58  
CH-8908 Hedingen ZH  
Mail: [info@kappler-management.ch](mailto:info@kappler-management.ch)  
[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)

---

Publikation in: - Lengwiler Christoph / Käppeli Stephan (Hrsg), Gemeindemanagement in Theorie und Praxis, Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie, Chur / Zürich, 2001, S. 415ff.