

Robert E. Gubler

Identität als Alleinstellungsmerkmal

Beitrag zur Positionierung im Standortwettbewerb

Im Wettbewerb der Standorte hilft die Bekanntheit des Standortes allein manchmal höchstens über die ersten Runden, vor allem regional im Wettbewerb der Gemeinden, national und international im Wettbewerb unter Städten und Metropolitanregionen. Nur auf Bekanntheit zu bauen, grenzt den Kreis der Personen, die sich mit dem entsprechenden Standort beschäftigen können oder wollen, unnötig ein. Die in vielen Fällen weit größere Zahl potenzieller Investoren, Standortexperten und Neuzuzügler, die einen neuen Standort als Arbeits- oder Wohnort suchen, die den Standort vom Namen her nicht oder nur am Rande kennen, ginge verloren. Die Bekanntheit des Standortes sagt in der Regel kaum etwas aus über die dem Standort eigenen Schlüsselfaktoren wie Erreichbarkeit, Arbeitskräftepotenzial, Steuern, Wohnungsmarkt usw.

Bekanntheit allein ist aber auch grundsätzlich unzureichend. Vielmehr sind die Standorte bestrebt, ihre Bekanntheit mit bestimmten Bildern oder Merkmalen zu verknüpfen und sie entsprechend bei den wichtigen Zielgruppen zu verankern.

Stadtidentität kann unter den Standortfaktoren, die einen Standort gegenüber anderen besonders auszeichnen, zu einer exklusiven Positionierung oder zu einer – über die rein wirtschaftliche oder gesellschaftliche Bedeutung hinausgehenden – Stellung führen. Zusätzlich vermag eine effektiv gelebte und kommunizierbare Stadtidentität dazu beitragen, dass sich die „richtigen“ Stakeholders an den

Standort gebunden und die „richtigen“ Investoren und Neuzuzügler von diesem Standort angesprochen fühlen.

Identitätsstiftende Faktoren, auf die sich Gemeinden, Städte oder Regionen stützen können, bilden somit eine jener unverzichtbaren Voraussetzungen, um mit den entsprechenden Botschaften der Promotoren die entsprechende Zielgruppe erreichen und interessieren zu können.

Identitäten verstärken, überlappen oder verwischen

Nun ist die Sache mit der Stadtidentität keine einfache. Rapperswil zum Beispiel ist als St. Gallische Kleinstadt am Zürichsee bekannt als „Rosenstadt“. Genährt und am Leben erhalten wird dieser Ruf mit entsprechendem Einsatz in der Gestaltung der öffentlichen Räume, Plätze, kleiner Grünanlagen, Schlossgarten und Seepromenade. Die Stadt wird auch identifiziert mit dem Kinderzoo und dem Winterstandort des Zirkus Knie. Zur Identität der Stadt gehört die Altstadt mit dem Schloss, das über viele Jahre mit polnischem Freiheitsgeist verknüpft ist. Immer häufiger verhelfen aber auch Meldungen über Verkehrsstaus in der Stadt und auf dem Seedamm zu unerwünschter Publizität und Bekanntheit.

Nach der Fusion mit der größeren Nachbargemeinde Jona heißt die Stadt heute Rapperswil-Jona. Sie wird wohl nach einer neuen Identität suchen müssen. Bisher zwei Gemeinden, zwei Kulturen und zwei Siedlungsbilder, doppelte Strukturen für Sport-, Musik- und Freizeitvereine, liegt sie im eigenen Kanton am südlichen Rande, getrennt von der Kantonshauptstadt durch die Voralpen und weitläufige Verkehrswege, wirtschaftlich und kulturell seit Jahrhunderten im Sog der schweizerischen Wirtschaftsmetropole Zürich. Von dort sind auch die meisten Neuzuzügler der letzten Jahre gekommen. Industriestandort, Fachhochschulstandort, Wohnstandort, Tourismusstandort, von allem ein bisschen und für die Profilierung über ein Alleinstellungsmerkmal doch zu wenig.

Rapperswil gehört zum Kanton St. Gallen, der strategisch nach Norden und Osten ausgerichtet ist. Die Region Bodensee mit den angrenzenden ausländischen Land-

kreisen Vorarlberg, Allgäu, Baden-Württemberg und den Ostschweizer Kantonen St. Gallen, den beiden Appenzell und Thurgau definiert sich über den See in ihrer Mitte. Sie umfasst eine stattliche Zahl kleiner und mittlerer Städte, ohne dass eine davon eine dominierende Stellung einzunehmen vermöchte. Alle haben in diesem Einzugsgebiet eines gemeinsam: Sie sind zu weit von den Wirtschaftsmetropolen entfernt und werden von diesen wenig verstanden oder unterstützt. Im Prinzip sind sie an wichtige Verkehrsachsen angeschlossen – diese jedoch warten seit Jahren auf ihren Ausbau und die damit einhergehende Beschleunigung der Verbindungen.

Eine Sonderstellung nimmt dabei das angrenzende Rheintal ein, wo sich dank Unternehmergeist und gut ausgebildetem Fachkräftepotenzial moderne Technologie- und Produktionsfirmen angesiedelt und mit Erfolg etablieren haben.

Ökonomische Räume:
Merkmale anstelle von Identitäten

Im Standortmarketing und mit raumplanerischen Maßnahmen setzt der Kanton St. Gallen jedoch auf die schnelle und unkomplizierte Bereitstellung von insbesondere großen Gewerbe- und Industrieflächen und markiert in diese Richtung bereits schweizweit die Spitze des Benchmarks. Das ist gut für den über verschiedene individuelle Regionen ausgedehnten Kanton, es ist aber auch gut für den metropolitanen Wirtschaftsraum Zürich. Das Portfolio des übergeordneten Wirtschaftsraumes wird in seinem Osten damit optimal ergänzt. Die Teilidentität des Metropolitanraumes oder der sogenannten Greater Zurich Area als Industrie- und Innovationsstandort mit globaler Wettbewerbsfähigkeit, mit Nähe zur Luftverkehrsdrehscheibe Zürich und zu den naturwissenschaftlichen Spitzenhochschulen in Zürich, wird zusätzlich gestärkt.

Während die ursprüngliche Identität der Rosenstadt Rapperswil Touristen und regionale Besucher – die notabene die geöffneten Läden am Sonntag zu schätzen wissen – anzuziehen vermag, dürfte es mit dem Label „Regio Bodensee“ weit schwieriger sein, die je am äußeren Rand der politischen Grenzen ihres Kantons

beziehungsweise ihrer Länder liegenden Orte und Regionen als Einheit und als unverwechselbar zu sehen und sich entsprechend zurechtzufinden. Die aus dem geografischen Patchwork eruierten innovativen Unternehmen im Hightech-Bereich werden kommunikativ unter einem sogenannten Cluster als Positionierungsklammer aufgelistet. Mit Bregenz, Lindau, Friedrichshafen, Romanshorn, St. Gallen usw. dürfte man jedoch weiterhin eher mehrheitlich Kultur, Obst, Wein, Klöster und Schlösser assoziieren als Bilder mit Universitäten, Innovationsparks, Messen und Ausstellungen, die über die Region ausstrahlen und damit – von außen gesehen – identitätsbildend werden.

Die Universität St. Gallen dürfte da eine Ausnahme bilden. Sie kann – von der Identität der Stadt relativ unabhängig – ihre bisherigen und künftigen Stakeholder binden, gewinnen und global vernetzen. Umgekehrt zählt gerade die Universität zu den identitätsbildenden Institutionen der Stadt, die zusammen mit dem Kulturgut des Klosters auch international über exklusive Standortfaktoren im Portfolio verfügen kann. Eine in den letzten Jahren zumindest überregional aufgebaute exklusive Position und Reputation hat sich das Kantonsspital St. Gallen im Bereich der Onkologie geschaffen. Aber auch hier zeigt sich schnell, dass die drei angeführten, identitätsbildenden besonderen Standortfaktoren im europäischen Vergleich in der einen oder anderen Ausprägung mehrfach zu finden sind. Während im regionalen Bereich ausreichend identitätsbildende Faktoren vorhanden sind, wird international das Portfolio über die Kooperation mit dem Wirtschaftszentrum in der nächsten Nachbarschaft verbessert und über eine Positionierung mit einem exklusiven Schwerpunkt erst erarbeitet werden müssen.

Im Wettbewerb der Standorte Identität schaffen oder schärfen

Exklusive Positionen nutzen

Eine Begehung der Bundeshauptstadt Bern bringt die Identität dieser Stadtgemeinde baulich und stadtplanerisch unmittelbar ins Bewusstsein der Besucher. Die Berner Altstadt schafft eine einmalige und unverwechselbare Stadtidentität, die

seit 1983 dafür auch die Anerkennung als Unesco-Weltkulturerbe erlangt hat. Die 1191 von den Zähringern gegründete Stadt an der Aare besitzt mit ihren Laubengängen einmalige, nahezu wetterunabhängige, exklusiv für die Fußgänger gedachte innerstädtische Verbindungswege, die heute vor allem auch die Stadtbesucher zum Einkaufen und Promenieren einladen. Die Stadt hat sich den Ruf einer Verwaltungsstadt und einer Mentalität der „ruhigen Hand“ erarbeitet. Sie beherbergt seit 1848 Parlament und Verwaltung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Im neuen Verbund von Geneva Bern Area haben sich die Berner zu guter Letzt nun doch für die kommunikative Identität als Hauptstadtregion entschieden. Nach einem langjährigen, wenig erfolgreichen Versuch, sich als Zentrum einer Wirtschaftsregion „L'Espace Mittelland“ zu profilieren, haben sich die Berner auf ihr Alleinstellungsmerkmal und ihre Kernkompetenz als Spezialisten in Politik und Verwaltung besonnen und diese in den Vordergrund der Standortpositionierung gesetzt. In jüngerer Zeit haben bedeutende Investitionen im Bereich Kultur, Konsum und Sport das identitätsbildende Portfolio der Bundeshauptstadt markant verstärkt und zukunftsgerichtet ergänzt.

Exklusive Positionen schaffen

Luzern, die Tourismushochburg in der Zentralschweiz, ist berühmt für ihre Lage am See, die nahen Berge und die historische Kapellbrücke, Europas älteste gedeckte Holzbrücke. Luzerns Geschichte und Erfolg basieren auf ihrem Jahrhunderte alten Standort an der national und international bedeutenden Gotthardachse. Geschickte Marketingexponenten haben es verstanden, die Stadt global in Erinnerung zu rufen und sogar als Ort für Hochzeiten für fernöstliche Ehemillige zu profilieren. 1998 wurde der große Saal des neuen Kultur- und Kongresszentrums Luzern (KKL) feierlich eröffnet. Zwei Jahre später war der Kulturbau mit einer Investition von über 220 Millionen Franken fertig. Die Leuchtenstadt des 12. Jahrhunderts schuf sich zur Jahrtausendwende eine neue, exklusive Identität als kulturelles überregionales Zentrum mit Festspielen und Konzertproduktionen von internationalem Rang. Dieser bedeutenden Initiative vorangegangen war die Lancierung und Realisierung von neuen Projekten in den Bereichen Kunst, Messewesen, Hochschule, Casino und Hotellerie. Mit dieser

Schlüsselinvestition hat der Standort Luzern das Standortportfolio nachhaltig vergrößert, anderen Investitionen den Weg geebnet und sich damit eine neue, erweiterte und insbesondere exklusive Positionierung geschaffen.

Bildung als Identitätsfokus

Der Wandel von der Industriestadt zu einer Kultur- und Hochschulstadt gelang über die letzten 30 Jahre in Winterthur. Erst der kulturelle und gesellschaftliche Wandel und der Druck einer an wirtschaftlicher Bedeutung einbüßenden gewerblichen und industriellen Arbeitsplatzbasis haben den Wechsel ermöglicht. Winterthur zählt zu jenen mittelgroßen Schweizer Städten, die sich bezüglich des Standortportfolios nur wenig unterscheiden. Je nach Region waren es unterschiedliche Wirtschaftszweige, welche die Stadt als Wohn- und Arbeitsort voranbrachten. Baulich sind Unterschiede allenfalls in den zeitlichen Epochen der städtischen Entwicklung festzustellen oder in der vorausschauenden Fähigkeit früherer Stadtplaner, am rechten Ort Lücken für Parks und Repräsentationsbauten auszusparen. Meistens aber waren es in diesen Städten Familien, die es zu Wohlstand brachten, in späteren Generationen der Öffentlichkeit Villen und Grundstücke, manchmal auch ganze Kunstsammlungen vermachten und so besondere Merkmale dieser Standorte schufen und einen Beitrag zur Qualität öffentlicher Räume und kultureller Adressen leisteten. Diesen Zentren gemeinsam sind ihre meist mittelalterlichen städtebaulichen Grundmuster, bedeutende Kirchen oder Klöster, manchmal ein mittelalterliches Schloss, Stadttore, traditionelle Märkte und Einzelhandelsgeschäfte. Vor diesem Hintergrund entscheiden einzig einzelne Persönlichkeiten und die tragenden gesellschaftlichen Interessengruppen darüber, ob ein Wandel angegangen und erfolgreich umgesetzt werden kann. Es sind für einmal nicht Repräsentationsbauten oder Investitionen in die Tourismusinfrastruktur und Besuchermagnete, sondern Investitionen in den Bildungsstandort. Die frühere Arbeiterstadt hat sich zur Studentenstadt gewandelt. Das schafft Anreiz genug, dass sich Unternehmen ansiedeln, welche von der Hochschulnähe und vom entsprechenden fachlichen Nachwuchs in der ersten Reihe profitieren wollen. Diese neuen Unternehmen beeinflussen über ihre hochqualifizierten Mitarbeiter, die Studenten und die Hochschulvertreter, in der Folge die Investitionstätigkeit. Sie

suchen profitable Anlagen im Miet- und Eigentumswohnungsmarkt sowie im Handel und motivieren die öffentliche Hand dazu, zusätzlich in das Kultur- und Freizeitangebot und die Erreichbarkeit, also in die Verkehrsinfrastruktur des Standortes zu investieren.

Identitäten aufdecken und bewusst machen

Ob die Stadt- oder Standortidentität als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb der Standorte genutzt werden kann, ist nicht in jedem Fall offensichtlich. Die Fragen die Standortfaktoren betreffend müssen in der SWOT-Analyse eingehend geprüft und im Vergleich zu den Konkurrenzstandorten bewertet werden. Nicht immer liegt der „weiche Standortfaktor“ Identität von Anfang an im Bewusstsein der Stakeholder. Politik, wirtschaftliche Entscheidungsträger, Organisationen und letztlich auch die Bevölkerung haben sich längst an Traditionen, Positionen und gesellschaftliche Selbstverständnisse gewöhnt und werden so kaum auf eine besondere Identität ihres Standortes schließen.

Ein Beispiel ist der kantonalbernerische Landesteil Oberaargau mit der Stadt Langenthal und den wirtschaftlichen Kleinzentren Herzogenbuchsee, Huttwil und Niederbipp. In der Statistik ist die Region ein Zwischenraum im Mittelland ohne klassisches Zentrum mit Agglomerationscharakter. Einziges Merkmal auf den ersten Blick ist die geografische Mitte zwischen den Wirtschaftszentren Zürich, Basel, Bern und Luzern. Die besondere Identität dieser Region liegt nebst den landschaftlichen Reizen aber im Umstand, dass sich eine überdurchschnittliche Dichte an exportorientierten Unternehmen mit Technologie- und Designkompetenz erfolgreich entwickeln und etablieren konnte. Die Standortidentität liegt letztlich im unternehmerischen Geist, in der gelebten Weltoffenheit, verbunden mit einem naturnahen Umfeld.

Identitätspotenziale erkennen und lancieren

Ein anderes Beispiel ist die – noch auf keiner Schweizer Karte zu findende – Region Zürich Park Side. Was sich künstlich oder unschweizerisch anhört, ist der Versuch,

die Standortidentität eines ökonomischen Raumes, der sich über die einzelnen politischen Grenzen hinaus entwickelt hat, neu zu fassen und in Politik, Bevölkerung, Kultur und Wirtschaft zu verankern. Für den Standortfaktor Erreichbarkeit sind mit der Verknüpfung von A3 und A4 mit dem Üetlibergtunnel und dem für später geplanten Hirzeltunnel die Voraussetzungen zur Gemeinsamkeit bereits geschaffen. Diese Autobahnen sind zugleich Verbindungen und Umfahrungsstraßen der Städte und Gemeinden der Regionen in den Kantonen Schwyz und Zug sowie den zürcherischen Bezirken Horgen und Affoltern. Die gemeinsame Identität definiert sich über den national anerkannten Naturpark Sihlwald in der Mitte von Zürich Park Side, ergänzt durch die Voralpen und Seen der Kantone Schwyz und Zug einerseits und die Albis- und Üetlibergkette andererseits. Allesamt auch Gebiete mit Hanglagen und Weitsicht für attraktives Wohnen und Leben. Die neue Identität wird im Geomappingprojekt, das als Pilot alle Kulturangebote über die ganze Zürich-Park-Side-Region tagesaktuell im Internet publiziert, abgebildet. Folgen sollen Wirtschaft, Sport, Gesundheit und Freizeit. Als Klammer wurden jüngst gleichnamige Stiftungen gegründet, welche die Entwicklung der gemeinsamen überregionalen Anliegen und die neue Standortidentität fördern wollen. Das ist Standortpolitik außerhalb der traditionellen Entscheidungslinien. Identität muss von der Basis kommen oder letztlich von dieser Basis getragen und gelebt werden. Die Stadtgemeinden Wädenswil, Adliswil, Zug und von der Größe her auch Horgen und Thalwil verstehen sich als individuelle Kleinstädte mit unterschiedlichen Identitäten, aber auch als Teil einer Region, die sich allmählich als metropolitane Stadtregion Zürich im internationalen Standortwettbewerb zu verstehen und zu positionieren beginnt.

I d e n t i t ä t

Je nach Stand der Dinge kann Identität als Alleinstellungsmerkmal und für die Positionierung und Profilierung der Standorte genutzt werden. Im einen Fall wie Winterthur ist die Idee der Bildungsstadt nicht nur angekommen, sie wird gelebt. Am Beispiel Zürich Park Side ist die Idee ökonomischer, kultureller Raum erst lanciert und hilft kommunikativ bereits mit, Aufmerksamkeit auf die Standortregion zu lenken und – so hoffen die Promotoren – sich letztlich in der ökonomischen und später gesellschaftlichen Realität wie selbstverständlich widerzuspiegeln.