

Investor Relations für Standorte

- *Von Robert E. Gubler, Präsident Schweizerische Vereinigung für Standortmarketing (SVSM), Zürich*

Die wirtschaftliche Zukunft der Städte, Gemeinden und Wirtschaftsregionen sowie die Sicherung des errungenen Wohlstandes der Bevölkerung hängen in zunehmenden Mass davon ab, ob sie im Wettbewerb der Standorte zu bestehen vermögen.

Die Fluktuationsrate hat sich in den letzten Jahren bei den Unternehmen, den Arbeitsplätzen und den Steuerzahlern wesentlich erhöht. Die Kernstädte sind davon stärker betroffen als die Agglomerationen. Der Verlust an Steuersubstrat gefährdet längerfristig die Erhaltung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit. Der negative Trend – einmal in Bewegung gesetzt – ist nur mit ausserordentlichen Anstrengungen und ohne Garantie zum Erfolg umzukehren. Die wichtigsten Kunden eines Standortes sind die bereits niedergelassenen Unternehmen und Einwohner.

Im globalen Wettbewerb der Produkte und Dienstleistungen werden Standorte auswechselbar. Unternehmen gehen zum Markt. Unternehmen optimieren aber auch ihre Standorte. Unterschiedliche Unternehmensstrategien beeinflussen den Standortentscheid für Produktion und die Bereiche Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Management. Je nach den Rahmenbedingungen und den damit verknüpften Optionen fallen die Standortentscheide, je nach Unternehmen unterschiedlich für die Holding, für Beteiligungsgesellschaften, Zulieferfirmen und Logistikzentren. Schlüsselfaktoren sind Produktivität, Qualifikations- und Arbeitskräftepotential, Zugang zu günstigem Kapital sowie Höhe der Steuern und Abgaben. Die Faktoren Zeit, Flexibilität und Marktpotential spielen eine Rolle. Die weichen, non-monetären Faktoren wie Lebensqualität, Sicherheit und Prestige beeinflussen die Standortentscheide in der Schlussevaluation massgeblich.

Die Wirtschaftsregionen sind deshalb gezwungen, Strategien zu entwickeln, welche einen kontinuierlichen Zuwachs an Steuerzahlern, Einwohnern und Arbeitsplätzen sichern. Stagnation oder Rückgang dagegen geben dem Markt falsche Signale. Weil die Bedürfnisse potentieller Zuzüger – sei es als Firma, als Kader oder Mitarbeiter mit Familie mit den Bedürfnissen der bereits angesiedelten Steuerzahlern, insbesondere in den weichen Standortfaktoren, nahezu deckungsgleich sind, dürften die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Umwelt- und Lebensbedingungen eine gleichwertige Beachtung finden. Qualitative und Quantitative können sich nicht mehr ausschliessen, sondern müssen verknüpft und integral angegangen werden.

Vor diesem Hintergrund sind in den Investor Relations für Standorte die nachfolgend aufgeführten fünf Punkte zu beachten:

Bestehende Kunden sind die wichtigsten Kunden

Die Erhaltung eines bestehenden Kunden ist mit fünfmal weniger Aufwand verbunden als die Gewinnung eines neuen. Diese Faustregel im Verkauf gilt im Standortmarketing noch akzentuierter. Vor diesem Hintergrund ist der Ruf nach kontinuierlicher Verbesserung der Rahmenbedingungen für die bereits angesiedelte Wirtschaft mehr als berechtigt. Die Kompensation verlorener Konsum- und Steuerkraft und eine entsprechende Wiederansiedlung von Unternehmen, Arbeitsplätzen und Steuerzahlern ist eine Herausforderung, die sehr viel Zeit und Mittel in Anspruch nimmt. Die Stadt Zürich hat Ende der 90er Jahre zum Beispiel rund 40'000 Arbeitsplätze eingebüsst, je etwa die Hälfte davon aufgrund von Restrukturierungsbeschlüssen von Industrieunternehmen und Banken und aufgrund effektiver Wegzüge von Unternehmen. Im gleichen Zeitraum schafft die Standortförderung Neuakquisitionen von rund einem Dutzend Unternehmen und einige Tausend neue Arbeitsplätze insbesondere im IT-Sektor. Die restlichen Wiedergewinne gehen auf nicht voraussehbares oder beeinflussbares Unternehmenswachstum der bereits niedergelassenen Betriebe zurück. Über die Steuerbilanz liegen keine Zahlen vor.

Auch bei sorgfältiger Kundenpflege sind Unternehmens- und Arbeitsplatzverluste und der Wegzug von Einwohnern und Steuerzahler nicht zu verhindern – einige jedoch schon. Der Kanton Zug begrüsst über Regierung und Wirtschaftsförderung nicht nur die Neuzuzüger, sondern hält diesen Kontakt auch gezielt aufrecht. Firmenbesuche und Empfänge für Unternehmer und Manager sind seit Jahren eingespielt und gehören zum Repertoire der Kundenpflege.

Netzwerke bauen und Netzwerke nutzen

Jede Wirtschaftsregion verfügt über erfolgreiche, international tätige Firmen. Jedes dieser Unternehmen weist sich durch ein vorzügliches internationales Beziehungs- und Kundennetzwerk aus. Sie sind – der unternehmerische Erfolg unterstreicht dies – die besten Botschafter des eigenen Standortes. Sie beweisen tagtäglich, dass es sich an ihrem Standort gut arbeiten und leben lässt. Es macht Sinn, diese Referenzen und Netzwerke in die Arbeit des Standortmarketings zu integrieren und gleichzeitig so die Kundenpflege zu fördern. Standortförderung ist People Business und baut auf Vertrauen und persönlichen Beziehungen. Bei der Präsenz an internationalen Messen und

Standortmarketing in der Schweiz: Zahlen und Fakten

Kantonale Wirtschaftsförderungen und Standortpromotionen wiesen im Jahr 2001 trotz abschwelender Konjunktur beachtliche Erfolge aus. Sowohl in den urbanen Zentren als auch in Agglomerationsgebieten konnten in den letzten Jahren mit gezielten Massnahmen Firmen angesiedelt werden.

In Zürich beispielsweise konnten allein durch die kantonale Wirtschaftsförderung im letzten Jahr 36 Firmen angesiedelt werden, die mittel- bis langfristig über 1500 Arbeitsplätze neu schaffen, respektive erhalten. Im Kanton Bern konnten gar 62 Firmen ihre Investitionsprojekte mit Hilfe der Wirtschaftsförderung Kanton Bern verwirklichen. Darunter sind auch 28 neu gegründete Firmen. Insgesamt stellen die unterstützten Projekte 1100 neue Arbeitsplätze in Aussicht. In Luzern waren es im selben Zeitraum rund 20 Firmen, die dank dem Effort der Wirtschaftsförderung im Standortmarketing angesiedelt werden konnten.

Im Kanton Schwyz waren Ende 2001 neu 433 Firmen im Handelsregister eingetragen. Ein Erfolg, der auch auf die fruchtbare Zusammenarbeit mit den übrigen Kantonen der Zentralschweiz im Rahmen der Standortpromotion Zentralschweiz (SPZ) zurückgeführt werden kann; Fünf Zentralschweizer Kantone und die Wirtschaft bündeln in der SPZ ihre Kräfte. 2001 konnte die SPZ insgesamt 16 Firmen mit gesamthaft 120 Arbeitsplätzen in der Zentralschweiz ansiedeln. Seit ihrer Gründung summiert sich ihre Erfolgsbilanz damit auf 68 Firmen, welche zusammen ca. 650 neue Stellen generieren.

Quellen:
Kantonale Wirtschaftsförderung Zürich, Bern, Luzern, Schwyz
Standortpromotion Zentralschweiz (SPZ)
Medien:
BZ, NZZ

Marketingevents kommt es nicht primär auf die professionelle Selbstdarstellung und auf die Qualität der Dokumentation an – diese wird als selbstverständlich vorausgesetzt – sondern vor allem auf die Fähigkeit, diese Veranstaltungen als Marktplatz zu verstehen und für den Aufbau persönlicher Beziehungen zu nutzen. Dies gilt sowohl für die «offiziellen» Wirtschaftsförderer als auch für die Vertreterinnen und Vertreter der teilnehmenden Firmen.

Unique Customer Benefits bestimmen

Standortmarketing erfordert Klarheit über Ziele und Zielgruppen. Ausgegangen von einem Stärken-/Schwächenprofil sind die Entwicklungsschwerpunkte der Wirtschaftsregion zu evaluieren und im Rahmen einer mittelfristig angelegten Standortpolitik festzulegen. Der einmalige und zentrale Nutzen für Unternehmen und Einwohner hat die früheren Ansätze der Unique Selling Propositions, die einmaligen Verkaufsargumente, abgelöst. Die UCB's stellen die Bedürfnisse der Kunden, Unternehmer oder Einwohner in den Mittelpunkt. Im Rahmen der Marketingstrategie bestimmen sie die Branche, Unternehmen nach Betriebsgrösse und Betriebsbereiche sowie die geographischen Räume, welche im Rahmen des Standortmarketings bearbeitet werden sollen. Als Beispiel zielorientierten Marketings steht der Kanton Neuenburg, welcher auf seine wirtschaftliche sowie hochschul- und forschungspolitische Kernkompetenz der Mikrotechnik und Präzisionsmechanik abstellt und in diesem Bereich auch über ein entsprechend qualifiziertes und schnell verfügbares Arbeitskräftepotential verfügt. Ähnlich konsequent geht die Stadt Winterthur vor. Die Bestimmung der UCB's und deren gezielte Kommunikation sind gegenüber jenen Unternehmen unabdinglich, die einen neuen Standort evaluieren. Andernfalls wird man nicht wahrgenommen und findet somit auch keinen Eingang auf der Standort-Evaluationsliste. Dass Unternehmen die Hausaufgaben für die Standortregionen übernehmen, ist so unwahrscheinlich wie die längst überholte These «dass man nur gut sein müsse, dann kommen die Unternehmen von selbst.»

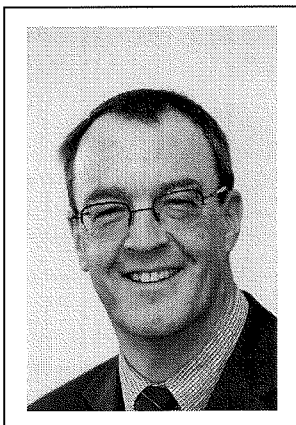
Cluster thematisieren, Felder besetzen

Die Beschränkung auf einen Entwicklungsschwerpunkt ist wenig populär. Die Politik will sich nicht gerne festlegen lassen. Man will sich ja nicht die Chance verbauen, vielleicht auch noch das eine oder andere Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, welches nicht dem Schwerpunkt entspricht, für den eigenen Standort zu gewinnen und anzusiedeln. Ohne Cluster und Kernkompetenz wird man im Wettbewerb der Standorte jedoch schnell austauschbar und damit kaum mehr wahrgenommen. Die «Alleskönner» und «Alleswoller» sind zahlreich genug. Die Strategie der Beschränkung auf einen – nachvollziehbaren – Schwerpunkt wird vom Markt wahrgenommen und honoriert. Zusätzliche Ansiedlungen ergeben sich in der Folge im sekundären Dienstleistungs- und Zulieferbereich. Der Wirtschaftsraum Zürich verfügt als Finanzplatz zum Beispiel über einen international relevanten Cluster. Dessen Entwicklung vollzieht sich auch ohne Standortmarketing. Die zunehmende Bedeutung des Finanzplatzes und der parallele Trend zum Outsourcing haben den Standort als Management Support Zentrum etabliert, welche von den Hochschulen in Zürich und St. Gallen und zusätzlich über die neuen Fachhochschulen nachhaltig gestützt wird und somit selbst einen eigentlichen Cluster bildet. Diese Positionierung ist allerdings genau so wenig kommuniziert wie die Kernkompetenzen Nano- und Mikroelektronik. Gute Ansätze sind jüngst im Bereich Bio- und Medizinaltechnologie sichtbar. Die kleine Wirtschaftsregion Zimmerberg-Sihltal, deckungsgleich mit dem Zürcher Bezirk Horgen, hat sich bereits vor vier Jahren entschieden, sich als Entwicklungsregion für Forschung und Ausbildung, mit einem Akzent in der

Biotechnologie zu etablieren. Sie hat sich damit im Sinne der Kernkompetenz des übergeordneten Wirtschaftsraumes dazu entschieden, ein Feld zu besetzen und dieses sowohl nach innen wie nach aussen zu kommunizieren. Das zweite strategische Ziel dieser Region zielt auf die nationale Anerkennung des naturbelassenen Sihlwaldes. Die Kernregion Zürichs käme damit zu einem Nationalpark, der für die hohe Umwelt- und Lebensqualität des Einzugsgebietes spricht und – als nicht unsympathischer Zusatzwert – in allen nationalen und internationalen Landkarten verzeichnet würde.

Meinungen bestimmen Märkte

Die Kernstadt Zürich verfügte bis vor kurzem über den unrühmlichen Ruf, Investoren mit prohibitiven Auflagen und überdurchschnittlichen Fristen für Baubewilligungen abzuweisen. Die Praxis hingegen zeigte, dass in aller Regel die gesetzlichen Fristen nicht einmal voll ausgeschöpft wurden. Ein gutes Beispiel dafür, dass Meinungen oft stärker sind als Fakten. Der Kommunikations- und Promotionstätigkeit kommt im Standortmarketing eine Schlüsselstellung zu. Die professionelle Aufbereitung von Fakten und Daten gehört zur Selbstverständlichkeit dieser Aufgabe. Eine nachhaltige positive Meinung der wichtigen Entscheidungsträger und Opinion Leaders muss geschaffen und gepflegt werden. Die Präsenz in den international bedeutenden Benchmark Reports und Ratings ist dabei ebenso von Bedeutung wie die Sicherstellung der Präsenz an den wichtigen internationalen Markt- und Informationsveranstaltungen wie die CeBIT in Hannover, die MIPIM in Cannes oder die Medtrade in Chicago. Die Beiträge der Kultur, des Sports und der internationalen Politik spielen eine Rolle. Die Berichterstattung der internationalen Korrespondenten wirken langfristig. Gerade hier zeigt sich deutlich, dass Standortmarketing und die entsprechenden Investor Relations langfristige Angelegenheiten und auf People Business orientierte Aufgaben sind. Der im Standortmarketing propagierte one-stop-shop ist sicher gut. Die Frequenzen dieses Shops müssen allerdings zuerst geschaffen werden. An diesen Prioritäten sind die Leistungen und Budgets städtischer, regionaler, kantonaler und nationalen Wirtschaftsräumen verpflichteten Wirtschaftsförderer zu messen.



Robert E. Gubler wurde 1949 in Zürich geboren. Von 1969 bis 1981 leitende Positionen im Bereich Marketing und Werbung in der Versicherungsbranche, von 1981 bis 1985 war er Redaktor und Berater bei Dr. Farner Public Relations AG, Zürich. 1985 gründete er die pi.ar. AG für Öffentlichkeitsarbeit in Zürich. Als Geschäftsführender Partner betreut er Mandate in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Non-Profitorganisationen, insbesondere im Bereich des Standortmarketings. Neben seiner beruflichen Tätigkeit, ist Robert E. Gubler Präsident des Kantonalen Gewerbeverbands Zürich, Präsident der Standortförderung Zimmerberg-Sihlthal und VR-Präsident der Regioworld AG.

Weitere Informationen:

www.piar.ch
www.zuerigwerb.ch
www.regioworld
www.zimmerberg-sihlthal.ch

