

Standortmanagement – Alter Wein in neuen Schläuchen oder wie macht man aus einem Gürtel einen Hosenträger?

1 Einleitung

Alle Diskussionen um regionalen Standortwettbewerb, Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung lassen eines leicht vergessen: Die Region ist mehr als ein Instrument privater Unternehmenspolitik. Eine *shareholder-value*-orientierte Regionalpolitik, welche nur einen bestimmten Teil der Interessen vertritt, wird den Anforderungen der zahlreichen regionalen Anspruchsgruppen nicht gerecht. Eine Region kann sich nur im Zusammenspiel aller betroffenen Akteure entwickeln: der *stakeholder-value* muss im Vordergrund stehen. Damit wird klar: die Regionen der Welt in privater Hand kann keine Zukunftsvision sein – das politische hat noch nicht abgedankt. Die Politik kann aber sehr wohl von den Unternehmen lernen. Der effektive und effiziente Umgang mit natürlichen, menschlichen und mensch-gemachten Ressourcen muss auch für die politische Sphäre erstes Gebot sein.

Hält man sich diese Einsicht vor Augen, macht es heutzutage durchaus Sinn, im Zusammenhang mit regionaler und räumlicher Entwicklung von ‚Standortmanagement‘ zu sprechen. Dieser Begriff deutet an, dass betriebswirtschaftliche Überlegungen Einzug halten in die Standortfrage. Standorte galten lange Zeit, wenn überhaupt, als politische Sphäre. Durch die internationale Durchlässigkeit von renditesuchenden Tätigkeiten sind immer mehr Standorte zum Objekt der privaten Begierde geworden. In einem ersten Kapitel werden daher Überlegungen über die Beziehung von Standort und Management angestellt. Danach soll, ausgehend von einem veränderten Raumverständnis, über die Stellung des Standortmanagements in der Raumordnungspolitik nachgedacht werden. Zum Schluss befasst sich der Artikel mit den Anforderungen an ein umfassendes Standortmanagement und wirft einen Seitenblick auf einen medienwirksamen Ast des Standortmanagements, nämlich auf das Standortmarketing.

2 Die Ausgangslage für Standorte hat sich verändert

Im traditionellen Verständnis wird der Standort verstanden als bestimmte Kombination und Dichte von Menschen, Institutionen und Infrastruktur. Geht man ‚grosszügig‘ mit dieser Definition um, so werden zusätzlich ‚weiche‘ Elemente wie institutionelle Regeln, Organisationswissen und Kultur hinzugerechnet (Grabow et al. 1995; Dziembowska-Kowalska, Funck 1999). Diese allmähliche Ausweitung des begrifflichen Verständnisses findet seinen Niederschlag in der Standortpolitik selber. Standortpolitik hat sich lange Zeit relativ isoliert auf die Optimierung einzelner Standortfaktoren konzentriert. Dabei fixierte man sich unter anderem auf Einschätzungen von

Experten und Unternehmen und bildete Ratings von Wichtigkeit und Qualität einzelner Standortfaktoren. Aus der Differenz zwischen Wirklichkeit und Zielvorstellung wurden Ansatzpunkte für politisches Handeln abgeleitet (BAK 1995; BAK 1998).

Ein solcher Ansatz vermag den Anforderungen des modernen Standortwettbewerbs nicht mehr zu genügen. Ohne Zweifel hat sich der Wettbewerb von Standorten untereinander intensiviert und räumlich ausgeweitet. Standen zum Beispiel noch in den 70er Jahren dieses Jahrhunderts periphere Standorte innerhalb der Schweiz als verlängerte Werkbänke für die schweizerische Maschinen-, Elektrotechnik und Chemieindustrie in Konkurrenz zueinander, so sind es heute europäische Randregionen und vor allem aussereuropäische Standorte.

Der Abbau internationaler Handels- und Investitionsbarrieren, Innovation in Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Entwicklung neuer Fertigungstechnologien und Organisationsformen der Arbeit haben dazu geführt, dass die Kosten zur Überwindung des Raumes gesunken sind. Standortwechsel fallen den Unternehmen damit tendenziell leichter. In einfachen ökonomischen Worten wird Standortwettbewerb als der Wettlauf standortgebundener Produktionsfaktoren um mobile Faktoren umschrieben. Damit wird scheinbar die oft auch kurzfristig ausgerichtete Standortarbitrage möglich und lukrativ. Ist es daher ein Beispiel intelligenter Standortpolitik, wenn ein französischer Autoproduzent eine Produktionsstätte im eigenen Land abbaut und günstigere Standortbedingungen in Grossbritannien bevorzugt? Zumindest hat dieses Vorhaben im liberalisierten europäischen Binnenmarkt zu einem Aufschrei in der EU-Kommission geführt, die dann prompt nach Begrenzung von solch' ruinösem Standortwettbewerb rief.

Unübersehbar wird aus diesem und weniger spektakulären Beispielen folgendes: In einem veränderten Umfeld sehen sich Standorte einer verschärften Konkurrenz gegenüber. Der transparenter gewordene und mit grösserem Einsatz ausgetragene Standortwettbewerb ist räumlich ausgreifender geworden. Dieser neu lancierte Wettbewerb ist im Spannungsfeld von Internationalisierung und Regionalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft angesiedelt und zeigt eine vielschichtige Palette von Chancen und Gefahren (Thierstein, Langenegger 1994). Dies zwingt die öffentliche Hand, ihre traditionelle, das heisst regional ausgerichtete Wirtschaftspolitik zu einem gezielten Standortmanagement zu wandeln. Doch was bedeutet diese Neudefinition der öffentlichen Aufgabe? Sollen Standorte im weiteren Sinne als strategische Geschäftseinheiten geführt werden und nach renditeorientierten Kriterien „bewirtschaftet“ werden? Bei einer zustimmenden Antwort drängt sich dann die Frage auf, wie weit sich bekannte Managementkonzepte überhaupt auf die Anforderungen und Sachverhalte der Standortpolitik übertragen lassen.

3 Standort und Management: begriffliche Klärungen

Standorte sind heute nicht – oder nur in geringem Masse – als Punktgrösse, als Lokalität zu verstehen. Als Standorte bezeichnet man Städte, Regionen und ganze Nationen (siehe auch Porter 1990), denn sie können in einem jeweils übergeordneten Referenzrahmen des Wettbewerbes stehen. Dies schliesst die Notwendigkeit mit ein, Standortwettbewerb stets auch als kooperative Form des Wettbewerbes („co-opetition“; Powell, Brantley 1992) zu verstehen: die Zusammenarbeit ähnlich starker Partner auf horizontaler Ebene kann die ‚Marktmacht‘ in der vertikalen Sicht der räumlichen Konkurrenz stärken. Der zweite Begriffsteil von Standortmanagement verweist auf den unternehmenswirtschaftlichen Hintergrund.

Die klassische *Managementlehre* unterscheidet drei Ebenen der Führung (Bleicher 1991). Unter diesem Gesichtspunkt lässt sich auch das Standortmanagement betrachten. *Normativ* stehen die Ziele der Lebensfähigkeit und der Entwicklung der 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. Um diese Ziele zu erreichen, ist heute eine neue Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privaten Interessen nötig; man spricht auch ‚neu-deutsch‘ von ‚Public Private Partnerships‘ (Ruegg et al. 1994). Dass auf dieser vielschichtigen Grundlage betriebswirtschaftliche Konzepte nicht eins zu eins auf das Standortmanagement übertragen werden können, liegt auf der Hand. Standorte oder Regionen scheinen in der Tat nicht bloss strategische Geschäftseinheiten darzustellen. Vielmehr ist das Management von Standorten oder Regionen im Rahmen eines umfassenderen Politikverständnisses anzugehen. Die Raumordnungspolitik bildet diesen Orientierungsrahmen, der sämtliche Interessen der Regionen ins Auge fassen will.

4 Standortmanagement und Raumordnungspolitik

Unter der Raumordnungspolitik im *engeren* Sinne verstehen wir die klassische Tätigkeit der Raumplanung sowie das Feld der Regionalpolitik. Im *weiteren* Sinne umfasst Raumordnungspolitik aber auch Umwelt, Verkehr, Technologie, Bildung und Landwirtschaft, mithin alles Politikfelder, die einen mehr oder weniger deutlichen Einfluss auf die räumliche Struktur ausüben. Raumordnungspolitik ist daher eine ausgeprägte Querschnittspolitik, die entsprechend hohe Anforderungen an die öffentliche Hand stellt, ihre raumrelevanten Sektoralpolitiken untereinander möglichst störungsfrei zu koordinieren¹. Dies gilt notabene nicht nur für den Bund, sondern vor allem auch für die Kantone.

Die strategische Ausrichtung und die instrumentale Ausgestaltung von Raumordnungspolitik wird prominent von unserem Verständnis über die Qualität und ‚Be-

schaffenheit' von Raum determiniert. Dabei wird Raum unter drei verschiedenen Gesichtspunkten definiert, die zugleich unterschiedliche Komplexitätsebenen darstellen (Boesch 1989):

- **Distanz definiert den Raum:** Der Raum wird als blosser Behälter interpretiert, zum Beispiel als Entfernung in Kilometer zwischen A und B oder als Grad der dezentralen Konzentration.
- **Ausstattung definiert den Raum:** zur ersten Dimension tritt eine zweite hinzu. Der Raum versteht sich als Inhalt oder Ausstattung, als Requisite auf der Bühne des Distanz-Raumes. Gemeint sind zum Beispiel die Naturre Ressourcen oder die Infrastrukturen.
- **Prozesse und Veränderungen definieren den Raum:** die dritte Dimension wird gebildet durch die soziale Interaktion. Der Raum wird wahrgenommen als Forum der sozialen Interaktionen und von Lernprozessen. Illustriert wird dies etwa durch ‚regionale Produktionssysteme‘, die ihrerseits Ergebnis sind des Zusammenspiels von Akteuren, Technikkultur, Interaktionslogik und Lernprozessen (Maillat 1995). Regionale oder territoriale Produktionssysteme sind wiederum eng verbunden mit der sozialen Dynamik des Innovationsprozesses und den daraus folgenden Netzwerk-Qualitäten, welche Standorte und Regionen miteinander verbinden.

Am Rande sei hier erwähnt, dass mit der Wahrnehmung der Raumdimension beziehungsweise mit der Wahl des Raumkonzeptes die Wahl eines Messkonzeptes eng verknüpft ist. Dabei stellt sich die ‚Qual der Wahl‘ zwischen Messkonzepten, die folgende Ausrichtung oder Qualität haben:

- akteurs- oder strukturorientiert?
- Objektive oder subjektive Indikatoren verwenden?
- vergangenheits- oder zukunftsorientiert?
- Bestandes- oder Flussgrössen?
- substitutives oder komplementäres Wirkungsverhältnis von Standortfaktoren?

Die folgende Darstellung (1) zeigt in vereinfachter Form, dass die Wahl von handlungsleitender Theorie, Messkonzept und -indikatoren abhängig ist vom Raumverständnis und damit vom eigenen Erkenntnisinteresse sowie vom methodischen Selbstverständnis.

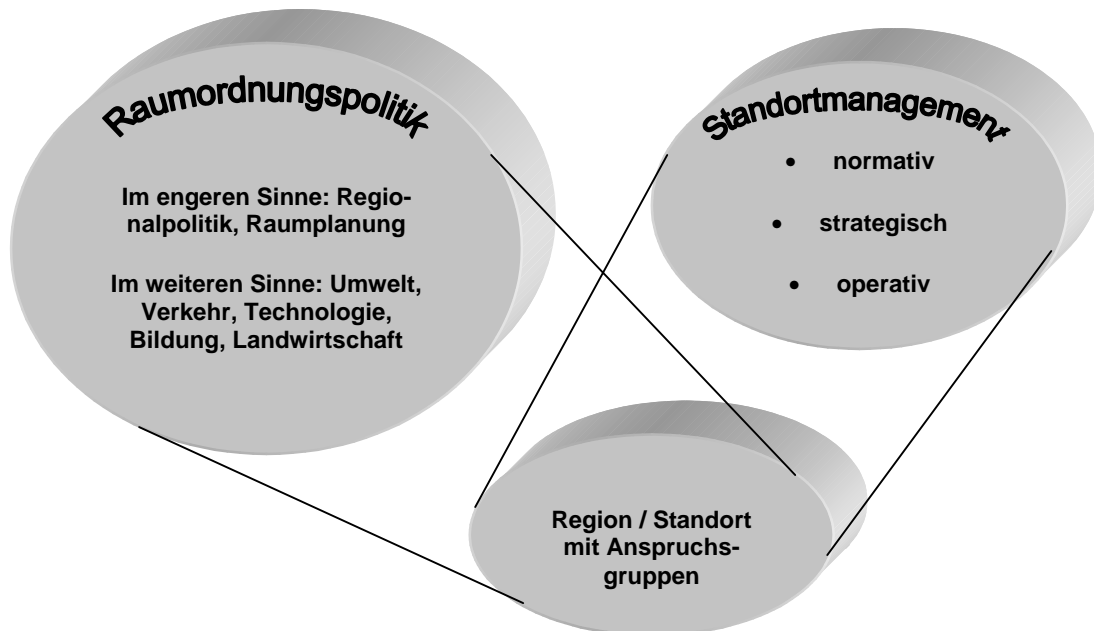
Darstellung 1: Raumverständnis, Theorien und Messkonzepte

Messindikatoren	Regionalökonomische Theorien	Raum-Typus
objektiv; wirtschaftlich	Neoklassik; Postkeynesianismus; Neue Wachstumstheorie; Standorttheorien	Distanz, Ausdehnung (d-Raum)
objektiv; wirtschaftlich & nicht-wirtschaftlich	Polarisationstheorien; Neue Institutionsökonomie; National Systems of Innovation	Umgebung, Ausdehnung (f-Raum)
subjektiv; nicht-wirtschaftlich & wirtschaftlich	Innovative Milieus & Netzwerke; Industrial Districts; Entrepreneurship; Lernende Regionen	Veränderung, Prozesse (p-Raum)

Quelle: eigene Darstellung

Die drei oben umschriebenen Formen des Raumverständnisses müssen daher im Auge behalten werden, wenn in absichtsvoller Gestaltung und Steuerung auf die regionale und räumliche Entwicklung hingewirkt wird. Dadurch lassen sich die verschiedenen Faktoren der Raumordnungspolitik und ihre Bedeutung für die Region besser einordnen. Gerade aus der Erkenntnis des prozessualen Charakters von Raumentwicklung kann sich Raumordnungspolitik nicht alleine begnügen mit konzeptionellen und instrumentellen Überlegungen. Standortmanagement tritt gleichberechtigt an ihre Seite und bildet eine sinnvolle Ergänzung zum Nutzen der regionalen Anspruchsgruppen und einer erfolgreichen, das heisst nachhaltigen Regional- und Standortentwicklung (Thierstein, Walser 1997). Knapp gefasst lässt sich sagen: Raumordnungspolitik umfasst das WAS und Standortmanagement das WIE des regionalen Entwicklungsprozesses. Die folgende Darstellung (2) versucht diese Komplementarität von konzeptioneller und prozeduraler Perspektive zusammen zu fassen.

Darstellung 2: Standortmanagement und Raumordnungspolitik



Quelle: eigene Darstellung

5 Anforderungen an das Standortmanagement

Eine integrierte und aktive Gestaltung der regionalen Entwicklung ist heute nur noch möglich, wenn Raumordnungspolitik und Standortmanagement in sinnvoller Wechselwirkung verknüpft werden. Standortmanagement kann sich deshalb nicht mehr auf die Optimierung von Einzelinstrumenten beschränken, sondern muss das komplexe Gebilde ‚Region‘ als Ganzes ins Auge fassen. Mit Hilfe der weiter oben beschriebenen Elemente der Managementlehre können dabei die drei relevanten Entscheidungsebenen erkannt werden:

- Standortmanagement muss sich auf der normativen Ebene um eine *Vision* für die Region kümmern.
- Auf der strategischen Ebene geht es um die *Strategieentwicklung*: die relevanten langfristigen Zielpfade oder Prozesse müssen ‚modelliert‘ werden; mit anderen Worten soll die zentrale Stossrichtung der regionalen Entwicklung erarbeitet werden.
- Die operative Ebene des Standortmanagements steht für die *Systementwicklung*: Hier stellt sich die Frage nach den konkreten Massnahmen, die zu treffen und

nach den Leistungsangeboten, die zu erbringen sind. Dazu gehört auch, dass solche Leistungen in Kooperation von öffentlicher Hand und privater Seite erbracht werden können.

Standortmanagement wäre unvollständig ohne Überlegungen zu:

- der geeigneten Organisationsform,
- einer starken Verpflichtung zur Dienstleistungsorientierung von Standortmanagement sowie
- der Bereitstellung von entsprechenden Evaluations- und Kommunikationsinstrumenten.

Standortmanagement ist wie erwähnt nicht zu verwechseln mit Standort- oder Regionalmarketing. Während unter ersterem die Raum- und Regionalentwicklung im umfassenden Sinne verstanden wird, befasst sich zweiteres vor allem mit dem Teilaspekt der Innen- und Aussenwahrnehmung der Region, worauf im Kapitel 10 vertieft eingegangen wird.

6 Die Vision entwerfen

Was uns im Moment treibt, sollte aus der Zukunft eine Zugkraft erhalten. Eine Vision ist daher mehr als die Realität von morgen, aber weniger als eine Utopie eines idealen Zustandes. Standortmanagement muss sich die Frage stellen, wie sich die Welt der Wirtschaft wohl verändern könnte und welchen Platz unsere Region darin einnehmen soll. Dabei geht es nicht einfach darum, uns über die zukünftigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Gedanken zu machen und sozusagen unbeteiligt über die Stellung unserer Region im künftigen nationalen und internationalen Umfeld nachzudenken. Vielmehr sollen die Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten einer Region aktiv herausgearbeitet werden, um die kommenden Wirtschaftsformen zu antizipieren. Hier sind aber nicht Utopien, sondern ‚realistische Visionen‘ gefragt. Als Hilfsmittel und Anknüpfungspunkt sollen bestehende Konzepte und Leitbilder genutzt werden. Dabei ist etwa an folgende Grundlagen zu denken:

- Strategie zur nachhaltigen Entwicklung der Schweiz (Bundesrat 1997)
- Grundzüge der Raumordnung Schweiz (Bundesrat 1996a)
- Neuorientierung der Regionalpolitik des Bundes (Bundesrat 1996b)
- Legislaturplanung des Bundes 1995-99, mit der Leitidee der ‚nationalen Kohäsion‘ (Bundesrat 1996c)

Bei dieser Aufzählung allerdings sticht ins Auge, dass geeignete Grundlagen meist nur auf nationaler Ebene vorliegen. Welcher Kanton, welche Region entwickelt ihre eigene Vision?

7 Die Strategie entwickeln

In einem zweiten Schritt gilt es, die strategischen Ziele für die Region oder den Standort zu erarbeiten. Dazu müssen erst einmal die *Kernkompetenzen* der Region identifiziert werden. Dies kann mit Hilfe einer Stärken-Schwächen- und Chancen-Gefahren-Analyse (SWOT: strenghts-weaknesses-opportunities-threats) geschehen. Zum einen gilt es die eigenen kritischen Erfolgsfaktoren zu erkennen, zum anderen müssen vielversprechende Vernetzungen von spezifischen Techniken oder Fertigkeiten offengelegt werden. Auf dieser Grundlage sind die *strategischen Erfolgspositionen* (SEP) zu erarbeiten. Erfolgsfaktoren sowie identifizierte laterale, vertikale und horizontale Vernetzungen gilt es zu pflegen oder weiter zu entwickeln. Auf diese Weise soll der Aufbau von *Kompetenz-Clustern* vorangetrieben werden. Beispiele für ein solches Cluster wären etwa Medizinaltechnik, rehabilitative Medizin und Biolandbau, integrierte Dienstleistungsketten für das Verwaltungshandeln oder für Tourismusdestinationen.

Wichtig wird dabei sein, den Standort im Qualitäts- und nicht im Preis(-dumping)-Wettbewerb zu plazieren. Ziel kann nicht ein Preis-Leistungsdumping der Standorte und der Regionen nach unten sein. Vielmehr muss im Standort-Wettbewerb die Qualität des eigenen Leistungspaketes als entscheidendes Leistungskriterium betont werden. Es gilt auch zu beachten, dass eine regionale Entwicklungsstrategie regional, nicht kommunal ausgerichtet werden sollte, ansonsten die Gefahr von Arbitrage von Mikrostandorten besteht.

8 Leistungssysteme aufbauen

Nachdem auf der Basis einer Vision eine Zukunftsstrategie für die Region entwickelt wurde, gilt es im Rahmen der Systementwicklung die konkreten Leistungsangebote beziehungsweise Massnahmenkonzepte zu erarbeiten. Dazu gehören insbesondere auch Entscheidungen über die Koordination der Leistungserbringung von öffentlicher Hand und privater Seite. Häufig dürfte dabei der Aufbau von gemeinsamen *Leistungsverbundsystemen* einer klaren Trennung der Aufgabenbereiche vorzuziehen sein. Als Modell kann man sich orientieren am Zusammenspiel von Universitäten und Fachhochschulen, Innovationsberatungsstellen, Gründer-, Initiativ- und Technologiezentren (Thierstein et al. 1999). Zu einem derartigen wissensorientierten Verbundsystem gehören genauso die kantonalen Netze der Wirtschafts- und Innovationsförde-

rer mit den teilweise bereits vorhandenen „regionalen Antennen“, die zusammen ein regionales Innovationssystem bilden (Cooke et al. 1997).

Das Zusammenspiel des privaten und des öffentlichen Sektors erfordert im weiteren eine sorgfältige Evaluation geeigneter Organisationsformen. Je nach Aufgabenbereich kann sich eine öffentlich-rechtliche, eine privatrechtliche oder eine lose, freiwillige Kooperation als optimal erweisen. Insbesondere in der Informationsbeschaffung ist die Zusammenarbeit der öffentlichen mit der privaten Seite von Bedeutung. *Informationsketten* sind deshalb systematisch zu entwickeln und zu nutzen. Von besonderem Interesse ist vor allem die Zusammenarbeit mit Firmen, welche über fundierte Kenntnisse über das gross- und kleinräumige Verhalten ihrer Kunden verfügen. Zu denken wäre dabei an Beratungs- und Treuhandfirmen, aber auch an Unternehmen aus den Bereichen Kommunikation, Public Relations sowie Immobilienverwertung.

9 Dienstleistungsorientierung des Standortmanagements

Im Zentrum des operativen Geschäftes von Standortmanagement steht die Dienstleistungsorientierung der Akteure. Standortmanagement ist eine Dienstleistung an der Region und für ihre Anspruchsgruppen. Als solche muss es von den Verantwortlichen auch verstanden und betrieben werden. Dienstleistungsbewusstsein und Dienstleistungskultur der Verwaltung ist das A und O einer erfolgreichen und lebenswerten Region. Dazu gehört auf der einen Seite eine entsprechende Verwaltungskultur, welche nicht von oben ‚eingepflanzt‘ werden kann. Hierzu ist ein Bewusstseinswandel innerhalb der Administration von Nöten; Dienstleistungsmanagement (Bieger 1998) darf einer öffentlichen Verwaltung nicht mehr fremd sein.

Auf der anderen Seite existiert aber auch ein konzeptioneller sowie instrumenteller Aspekt der Dienstleistungsorientierung, nämlich die Ausrichtung der Verwaltungsführung auf erwünschte Wirkungen (Schedler 1996). Dazu zu zählen neben Leistungsaufträgen und Globalbudgets insbesondere Instrumente für Qualitätsmessung, Monitoring und Controlling, welche eine systematische und selbstkritische Evaluation ermöglichen. Zentral wird dabei stets die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen sein. Die Effektivität des Mitteleinsatzes lässt sich nur durch eine Ziel-Wirkungsanalyse ermitteln, welche wiederum nur durch einen konsequenten Informationsaustausch zwischen den mit dem Standortmanagement befassten öffentlichen und privaten Organisationen, den öffentlichen Verwaltungsstellen sowie den von den Massnahmen betroffenen Anspruchsgruppen zustande kommen kann.

10 Exkurs zum Standortmarketing

Zu den wichtigsten Instrumenten des Standortmanagements zählen zweifellos das Standort- und Regionalmarketing, die Informationsvermittlung, das Standort-

Controlling und die Evaluation. Im folgenden Exkurs wird besonders auf den Begriff des Standortmarketings eingegangen, der sich einer grossen Popularität erfreut.

10.1 Zum Begriff ‚Standortmarketing‘

„Standortmarketing hat innerhalb des Systemzusammenhangs der kooperativen Regionalentwicklung, d.h. dem integrierten Standortmanagement, das Ziel, eine Profilierung des Standortes und Lebensraumes durch Schaffung eines Regionalbewusstseins zu erreichen, in dem Vorstellungs- und Erscheinungsbild übereinstimmen“ (Hill 1994). Demnach ist das Standortmarketing ein zentrales Element des Standortmanagements: Zum einen ist nach innen betrachtet das Regionalbewusstsein wesentliche Voraussetzung für den Aufbau oben beschriebener Leistungssysteme, zum anderen ist der Erfolg des Standortmanagements überall dort, wo es eine Wirkung ausserhalb der Region hervorrufen will, abhängig vom äusseren Erscheinungsbild, von der Aussenwahrnehmung der Region.

Es ist daher sinnvoll, die unterschiedlichen Formen von Standortmarketing zur Kenntnis zu nehmen und sich entsprechend der strategischen Absichten auch instrumentell korrekt zu positionieren. Folgende Bereiche des Standortmarketing sind zu unterscheiden (Scherer 1999):

- *Wirtschaftsförderung, Standortmarketing*: Imagegewinn durch unterschiedlichste Werbemassnahmen.
- *Tourismusförderung, Destinationsmarketing*: Aussenwerbung für einzelne Ferienregionen.
- *Regionalvermarktung*: Initiativen zur Vermarktung und ‚Labelling‘ regionaler Produkte.
- *Institutionenmarketing*: Gewinnt wegen der zunehmenden Institutionalisierung der regionalen Ebene an Bedeutung; Beispiele sind RegioPlus-Gebiete (siehe www.regioplus.ch) oder kantonsübergreifende Regionen, wie etwa der Espace Mittelland.
- *Regionalmarketing*: Regionalmarketing ist im Vergleich zum Stadtmarketing deutlich komplexer, da es sich hier meist um mehrere politisch eigenständige Gebietskörperschaften handelt. Regionalmarketing erfordert daher relativ hohe horizontale und vertikale Kooperationsanstrengungen.

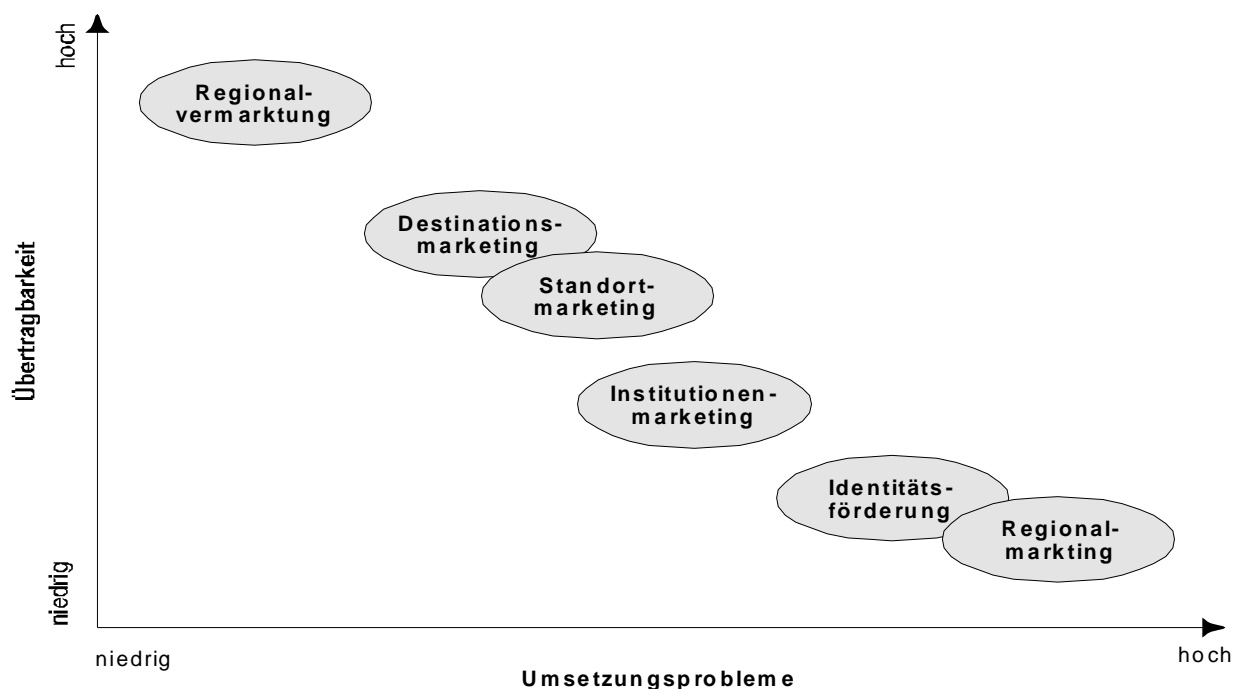
10.2 Zur Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Ansätze

Angesichts dieser sehr unterschiedlichen Aspekte des Regionalmarketing stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit klassischer betriebswirtschaftlicher Marketingan-

sätze (Scherer 1999). Es liegt auf der Hand, dass sich diese nicht in der selben Masse auf alle oben genannten Bereiche des Standortmarketing anwenden lassen. Ein wesentlicher Begriff der Marketingtheorie ist derjenige des *Produkts*. Dieses ist im Rahmen einer *Marketingphilosophie* strategisch am Markt und für den Markt zu entwickeln. Die Region kann aber nun lediglich in gewissen Teilbereichen als einheitliches Produkt vermarktet werden, beispielsweise als Wirtschafts-, Tourismus- oder Wohnstandort. Umfassendere Aspekte des *marketing of places*, wie etwa das integrierte Regionalmarketing, lassen sich nur schwer als ein Produkt umschreiben.

Weniger Probleme bereitet die Übertragung der Theorie des betriebswirtschaftlichen *Marketingprozesses* auf die Anforderungen der Regionen. Diese können sich hier weitgehend am Vorgehen in Unternehmungen orientieren. Abfolge, Organisation, Massnahmendurchführung sowie Controlling ähneln sich. Eine Vielzahl von Einschränkungen, wie etwa die politische Konsensfindung, die Finanzierung oder das Personal, lassen aber oftmals nur noch das Gerüst der Methodik ähnlich erscheinen. Die vier klassischen Elemente des *Marketing-Mixes* (*product, price, promotion, place*) lassen sich hingegen wiederum kaum auf das Marketing der Regionen übertragen; lediglich in Teilaspekten bestehen hier Überschneidungen. Die folgende Darstellung kann einen - zumindest tendenziellen - Überblick über die Möglichkeiten zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Marketingkonzepte für die Region liefern.

Darstellung 3: Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Marketingansätze auf die Region



Quelle: Scherer 1999

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine direkte Übertragung der klassischen betriebswirtschaftlichen Marketingkonzepte auf das *marketing of places* nicht möglich ist. Bei der konkreten Ausgestaltung von derartigen Konzepten ist eine kritische und offene Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen eines ökonomisch gedachten Marketingansatzes deshalb dringend notwendig.

10.3 Strategien des Standortmarketing

Je nach den Erfordernissen der Region lassen sich im Standortmarketing verschiedene Strategien fahren. *Unique Selling Proposition* (USP), also das unverwechselbare Verkaufsargument, und *Unique Customer Benefit* (UCB), der unverwechselbare Kundennutzen, sind Strategien, die sich relativ stark am betriebswirtschaftlichen Marketing orientieren. Durch eine einheitliche Marketingpolitik soll ein hoher Wiedererkennungswert für die jeweilige Region geschaffen werden. Eine solche Vorgehensweise empfiehlt sich für Regionen, welche von ihrer Anlage her ohne Weiteres in einem geschlossenen Konzept präsentiert werden können (beispielsweise die Region Heidiland).

Einen grundsätzlich anderen Ansatz stellen die *kooperativen Marketingstrategien* dar. Hier wird Regionalmarketing als ein substantielles Element eines kooperativen Gesamtkonzeptes regionaler Entwicklung verstanden. Die verschiedenen öffentlichen und privaten Akteure des Kantons gehen dabei eine *private-public-partnership* ein, um die anstehenden Aufgaben in flexibler Geometrie zu lösen.

Bei der *projektorientierten Strategie* stehen im Sinne eines *best-practice*-Ansatzes positive Beispiele aus der Region selbst, aber auch aus anderen Regionen im Mittelpunkt des Marketingkonzeptes. Mit verschiedenen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit und der Kommunikation werden diese positiven Beispiele sowohl nach innen als auch nach aussen vermittelt, zu potentiellen Gästen, Investoren und Einwohnern. Die projektorientierte Strategie baut dabei, ebenso wie die kooperative Strategie, auf einem Regionalentwicklungskonzept auf und versucht einen Beitrag zur Umsetzung zu leisten.

11 Schlussbetrachtung

Der Aufbau eines funktionierenden Standortmanagements ist mehr als eine technisch-funktionale Aufgabe. Die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere die klassische Marketingkonzeption, vermag zwar wertvolle Anstösse zu geben, sie kann dem Regionalmanagement jedoch nicht vollumfänglich gerecht werden. Standortmanagement ist vielmehr eine Kunst, welche mit Engagement, Kopf und Herz anzugehen ist

– die einzig richtige Konzeption für die Regionalentwicklung gibt es nicht. Der Standort und seine Anspruchsgruppen erfordern daher ein integriertes Management.

Insbesondere gilt es folgende Punkte zu beachten: Integriertes Standortmanagement

- lebt von der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren;
- stärkt den gegenseitigen Austausch in der Region und ermöglicht daher positive Lernprozesse;
- moderiert Spannungen in der Regionalentwicklung, insbesondere zwischen der Offenheit des regionalen Produktionssystems gegenüber der *externen* Umwelt und der als Ausgleich notwendigen *regionsinternen* Robustheit;
- braucht dezentrale Früherkennung durch regionale Antennen.

Zum Schluss der Ausführungen über Standortmanagement und Raumordnungspolitik bleibt kritisch festzuhalten, dass bisher in der Schweiz flächendeckende, vergleichende Wirkungsuntersuchungen über die bisherige Arbeit der kantonalen Wirtschaftsförderungen fehlen. Ohne ex-post Evaluationen zum traditionellen Verhalten der Standort- und Regionalförderung ist es jedoch um so schwieriger, ein neues Konzept wie ‚Standortmanagement‘ einer ex-ante Evaluation zu unterziehen. Ein Grund hierfür ist darin zu sehen, dass die kantonalen Wirtschaftsförderungen einen objektiven Kosten-Nutzen-Vergleich zu scheuen scheinen – ein Indiz dafür, dass die Förderung einer Dienstleistungsorientierung der Administration mit entsprechenden Evaluations- und Kommunikationsinstrumenten intensiviert betrieben werden muss.

Anmerkungen:

¹ Mit der Verordnung vom 22. Oktober 1997 hat der Bundesrat den Rahmen für die *raumordnungspolitische Koordination der Bundesaufgaben* neu abgesteckt. Diese Verordnung verpflichtet sämtliche Verwaltungseinheiten der allgemeinen Bundesverwaltung die mit dem Vollzug raumordnungspolitisch relevanter Aufgaben betraut sind sowie die Schweizerischen Bundesbahnen und die Post zur verstärkten Kooperation und Koordination. Als «*raumordnungspolitisch relevant*» wird eine Bundesaufgabe angesehen, wenn sie sich auf den Raum und die regionale Entwicklung auswirkt. Zum Geltungsbereich der Verordnung gehört also neben der *Raumordnungspolitik im engeren Sinne* (Raumplanung und Regionalpolitik) auch die *Raumordnungspolitik im weiteren Sinne* (übrige Bundesaufgaben).

Quellenangaben

Bieger, Thomas (1998): Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen: mit Fallstudien verschiedener Praktiker. Haupt: Bern.

Bleicher, Knut (1991): Das Konzept des integrierten Management. Campus: Frankfurt a.M.

Boesch, Martin (1989): Engagierte Geographie. Erdkundliches Wissen, Heft 98. Franz Steiner: Stuttgart.

Bundesrat (1996a). Bericht über die Legislaturplanung 1995-1999. Bundesblatt, 18. März 1996.

Bundesrat (1996b): Botschaft über die Neuorientierung der Regionalpolitik. Bundesblatt, 11. Juni 1996, Nr. 23, Band II, S. 1105-1227.

Bundesrat (1996c): Bericht über die Grundzüge der Raumordnung Schweiz. Bundesblatt, 27. August 1996, Nr. 34, Band III S. 556-626.

Bundesrat (1997). Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Strategie. Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft: Bern.

Cooke, Philip; Gomez Uranga, Mikel & Etxebarria, Goio (1997): Regional Innovation Systems: Institutional and Organisational Dimensions. In: Research Policy, 1997, Nr. 26, S. 475-491.

Dziembowska-Kowalska, Jolanta & Funck, Rolf H. (1999): Cultural Activities: Source of Competitiveness and Prosperity in Urban Regions. In: Urban Studies, 1999, Vol. 36, Nr. 8, S. 1381-1398.

Grabow, Busso; Henckel, Dietrich & Hollbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 89. Kohlhammer: Stuttgart, Berlin & Köln.

Hill, Hermann (1994): Regionale Marketingkonzepte. In: Der Bayerische Bürgermeister, 1999, Heft 3, S. 110-112.

Konjunkturforschung Basel AG (BAK); Kübler, Thomas & Koellreuter, Christoph (1995): Standortattraktivität von Regionen in der Schweiz: Grundlagenbericht. Konjunkturforschung: Basel.

Konjunkturforschung Basel AG (BAK) (1998): Internationaler Benchmarkreport: Branchen und Regionen im internationalen Vergleich. Konjunkturforschung: Basel.

Maillat, Jean (1995): Territorial Dynamic, Innovative Milieus and Regional Policy. In: Entrepreneurship and Regional Development., 1995, Vol. 7, Nr. 1, S. 157-165.

Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan: Basingstoke & London.

Powell, Walter P. & Brantley, Peter (1992): Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks? In: N. Nohria (ed.) & R.G. Eccles (coed.): Networks and Organisations: Structure, Form, and Action. Harvard Business School Press: Boston.

Ruegg, Jean; Decoutère, Stéphane & Mettan, Nicolas (1994): Le partenariat public-privé. Presse polytechniques et universitaires romandes: Lausanne.

Schedler, Kuno (1996): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung: von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell : Fallstudie Schweiz. 2. Auflage. Haupt: Bern.

Scherer, Roland (1999): Regionalmarketing: Modeerscheinung mit Zukunft? In: Th. Bieger & Ch. Laesser: Jahrbuch 1998/99. Schweizerische Tourismuswirtschaft. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus: St. Gallen.

Thierstein, Alain & Langenegger, Thomas (1994): Der Prozess der Internationalisierung: Handlungsspielraum für Regionen? In: Aussenwirtschaft, 1994, 49. Jg., Heft IV, S. 497-525.

Thierstein, Alain & Walser, Manfred (1997): Sustainable Regional Development: the Squaring of the Circle or a Gimmick? In: Entrepreneurship and Regional Development, 1997, Vol. 9, Nr. 2, S. 159-173.

Thierstein, Alain; Wolter, Stefan C.; Wilhelm, Beate & Birchmeier, Urs (1999): Der Stille Boom. Gründerinitiativen im Aufwind. Haupt: Bern.