

Ingo Balderjahn

Standortmarketing

2. Auflage



UVK
Lucius

UTB

für
Sabine und Aaron

Ingo Balderjahn

Standortmarketing

2., komplett überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Prof. Dr. Ingo Balderjahn lehrt Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Marketing – an der Universität Potsdam.

Die 1. Auflage dieses Buches ist 2000 im Verlag Lucius & Lucius erschienen.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2014

Lektorat: Rainer Berger
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Einbandmotiv: istockphoto.com, bubaone
Druck und Bindung: fgb · freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

UTB-Nr. 4195
ISBN 978-3-8252-4195-7

Vorwort zur 2. Auflage

Die erfolgreiche Vermarktung von Wirtschaftsstandorten ist im Zuge der Globalisierung immer wichtiger für einzelne Länder, Regionen und Städte geworden. Mit der Gewinnung von attraktiven Investoren sind für Regionen oft viele Vorteile verbunden. Das in die Region fließende Kapital schafft Arbeitsplätze, Wohlstand und Steuereinnahmen. Aber wie lassen sich Standorte vermarkten? Standorte sind keine Waren, die gekauft werden können, sie sind immobil und werden von zahlreichen Akteuren mit zum Teil recht unterschiedlichen Interessen genutzt. Das Marketing mit seinen Prinzipien der Kunden- und Wettbewerbsorientierung sowie der differenzierten Marktbearbeitung ist nicht auf Gütermärkte beschränkt. Grundsätzlich können nach diesen Prinzipien und den damit verbundenen Modellen, Methoden und Instrumenten Standorte im Wettbewerb um Zielgruppen erfolgreich gemanagt werden. Das vorliegende Buch liefert, nun in der 2. Auflage, in knapper und übersichtlicher Form grundlegende Hinweise über die Strukturen des Standortmarketing und zur Entwicklung einer Standortmarketing-Konzeption. Dazu gehört eine umfassende Standortanalyse, die Formulierung von Leitlinien und Zielen der Standortentwicklung sowie die Planung geeigneter Standortstrategien und die Durchführung von Maßnahmen. Eine wesentliche Grundlage für den erfolgreichen Einsatz des Marketing für die Standortvermarktung stellen genaue Kenntnisse über das Standortwahlverhalten von privaten Unternehmen dar. Diesem Thema ist ein eigenständiges Kapitel gewidmet. Darüber hinaus müssen die spezifischen Vermarktungsbedingungen bei Standorten berücksichtigt werden. Standortmarketing ist nicht die Angelegenheit einer Person oder Institution. Nur wenn es gelingt, die relevanten Akteure einer Region an einen Tisch zu bekommen, um gemeinsam über die Eckpfeiler der wirtschaftlichen Entwicklung und Profilierung eines Standortes zu entscheiden, hat ein effizientes Standortmarketing eine Chance. Grundlage für die Abfassung des Buches bilden wissenschaftliche Forschungen des Autors sowie zahlreiche Beteiligungen an Standortmarketingprojekten der Praxis.

6 Vorwort zur 2. Auflage

Bedanken möchte ich mich insbesondere bei meiner Sekretärin, Frau Ines Belitz, für unterstützende Arbeiten bei der Abfassung des Manuskriptes.

Berlin und Potsdam im Sommer 2014

Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	5	
1	Grundsätze des Standortmarketing..... 9	
1.1	Regionen, Standorte und Standortwettbewerb	9
1.2	Deutschland im globalen Wettbewerb	19
1.3	Die Konfiguration des Standortmarketing	24
2	Standortentscheidungen in Unternehmen 37	
2.1	Unternehmerische Standortpolitik.....	37
2.2	Standortkonzepte, -ziele und -strategien von Unternehmen.....	42
2.3	Der Standortentscheidungsprozess in Unternehmen	46
2.3.1	Standorttheorien.....	46
2.3.2	Akteure der Standortauswahl im Unternehmen	53
2.3.3	Die Entscheidungsphasen.....	55
2.3.4	Standortfaktoren.....	61
2.3.5	Methoden der Standortbewertung.....	69
3	Managementkonzept für das Standortmarketing..... 73	
3.1	Marketing als Managementkonzept.....	73
3.2	Das Standortmanagement-Konzept.....	75
3.3	Strategische Standortanalyse	79
3.4	Methoden der Standortanalyse	84
3.4.1	Stärken-Schwächen-Analyse	84
3.4.2	Chancen-Risiken-Analyse.....	91
3.4.3	Standortspezifische SWOT- und Portfolioanalyse.....	98

8 Inhalt

4	Visionen, Leitbilder und Ziele des Standortmarketing.....	103
4.1	Visionen und Leitbilder.....	103
4.2	Ziele des Standortmarketing.....	110
5	Strategien des Standortmarketing.....	113
5.1	Organisationsmodelle und Organisationsstrategien.....	113
5.2	Wettbewerbsstrategien.....	115
5.3	Markenpolitik für Standorte.....	122
5.3.1	Der Markenbegriff für regionale Standorte.....	122
5.3.2	Besonderheiten der Markenpolitik für Standorte.....	126
5.3.3	Markenstrategien von Standorten.....	131
5.3.4	Gestaltung von Standortmarken.....	133
5.3.5	Herausforderungen der Markenpolitik für Standorte....	134
6	Maßnahmen des Standortmarketing.....	135
6.1	Instrumente des Standortmarketing.....	135
6.2	Maßnahmen zur Standortprofilierung.....	141
6.3	Maßnahmen der Wirtschaftsförderung.....	144
7	Resümee.....	151
	Literatur.....	153
	Stichwörter.....	163

1 Grundsätze des Standortmarketing

1.1 Regionen, Standorte und Standortwettbewerb

Regionen und Standorte

Die Region umfasst einen bestimmten, historisch und kulturell gewachsenen, geografisch abgrenzbaren Raum sozial und wirtschaftlich miteinander verflochtener Akteure und Institutionen. Der Begriff der Region ermöglicht als gedankliches Konstrukt die Reduktion und Abbildung komplexer sozioökonomischer Zusammenhänge auf ihre räumliche Dimension (vgl. Kirchgorg 2002, S. 380). Regionen entwickeln sich unabhängig von den jeweiligen Stadt-, Kreis- oder Landesgrenzen.

Merksatz

Die Region kann somit als ein räumlich-soziales, geografisch begrenztes, in einer Kultur eingebettetes sozioökonomisches System aufgefasst werden, das ansässige Bewohner, Unternehmen, Verbände, Organisationen und Institutionen, kommunale und kulturelle Einrichtungen, Vereine sowie die politische Führung ebenso mit einschließt wie die sozialen, politischen, kulturellen und ökonomischen Beziehungen dieser Akteure untereinander.

Während die Region sehr umfassend als geografisch abgegrenztes Teilgebiet (z.B. eines Landes) mit einer flächenhaften Ausdehnung, die von spezifischen natürlichen (z.B. Klima, Vegetation), anthropogenen (z.B. Kultur, Sprache, Wirtschaft) und politisch-administrativen (z.B. Landkreis, Regierungsbezirk) Faktoren geprägt ist, definiert werden kann, bezeichnet der Standort im Sinne dieses Buches sehr speziell einen Ort wirtschaftlicher Betätigung (Wirtschaftsstandort; siehe auch Bätzing 2001).

Merksatz

Der Standort ist der „Ort“, in dem Wirtschaftsaktivitäten und Wertschöpfungsprozesse stattfinden.

Mit diesem Begriff werden Geschäftstätigkeiten von ansässigen Akteuren am Standort zusammengefasst. Der Wirtschaftsstandort ist also nicht nur geografisch, kulturell und politisch definiert, sondern als Konstrukt der virtuellen Verknüpfung und Bündelung wirtschaftlicher Leistungen zu verstehen, die innerhalb des Standortes von zahlreichen ansässigen Akteuren erbracht werden und im Wettbewerb stehen mit Leistungen anderer Akteure an anderen Standorten.

Im Regionenmarketing wird die Region bzw. der Standort selbst zur (immobilen) Ware, die unterschiedlichen Nachfragergruppen angeboten wird. Je nachdem, welche lokalen Leistungen welchen Nachfragern bzw. Zielgruppen (Produkt-Markt-Kombination) angeboten werden sollen, können verschiedene Arten des Regionenmarketing unterschieden werden. Beispiele sind: Tourismusmarketing (touristische Leistungen), Stadtmarketing (attraktive Stadtleistungen), Citymarketing (bezirksbezogene Leistungen des Einzelhandels), Kulturmarketing (kulturelle Leistungen) und Standortmarketing (Leistungen zur Unterstützung und Förderung von Wirtschaftstätigkeiten).

Merksatz

Das Standortmarketing hat die Aufgabe, im Kontext einer Trägerorganisation professionelle lokale Führungs- und Steuerungsstrukturen zu etablieren, die geeignet sind, alle Funktionen, Tätigkeiten und Prozesse, die mit der Vermarktung lokaler Leistungen verbunden sind, sowohl auf die Erwartungen und Forderungen der Nachfrager (Kundenorientierung) als auch auf die Bedingungen des Standortwettbewerbs (Wettbewerbsorientierung) auszurichten.

Zum Standortmarketing gehören insbesondere die Aufgaben der Akquisition von Direktinvestitionen (z.B. Unternehmensansiedlungen), die Bestandssicherung von ansässigen Unternehmen sowie die Bereitstellung und Erhaltung von Ressourcen, die für eine erfolgreiche Geschäftsbetätigung unabdingbar sind (z.B. Fach- und Führungskräfte, Finanzierungsangebote).

Der Standort ist als ein geografisch definiertes Leistungspotenzial und Leistungsvermögen allerdings nicht mit einem klassischen Wirtschaftsgut vergleichbar, denn beim Standort handelt es sich um ein wenig griffiges (*intangibles*), vielschichtiges und komplexes Bündel komplementärer und regional vernetzt erbrachter Einzelleistungen mit einer kaum zu überschaubaren Variationsvielfalt. Die Bewertung der Attraktivität bzw. Eignung eines Standortes für einen gewünschten Zweck ist eine sehr komplexe Aufgabe, die mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden ist. Die Bandbreite von „Standorten“ erstreckt sich von der Immobilie über Gewerbe- und Technologieparks, Städte und nationale Regionen, Länder und Ländergemeinschaften (z.B. die Länder der Europäischen Union) bis hin zu Kontinenten. Standorte lassen sich definieren hinsichtlich

- ihrer hierarchischen Position als Teil einer übergeordneten Region (aggregierte, übergeordnete Gesamtträume/Metropolitanräume bzw. disaggregierte Teil- und Sub-Räume; vgl. Abb. 1),
- ihrer Homogenität bzw. Heterogenität (z.B. durch Kriterien wie Industriedichte, Branchenkonzentration bzw. -diversifikation),
- der Dominanz eines Wirtschaftssektors (z.B. Bankenplatz),
- ihrer Funktionalität (z.B. spezifische Infrastrukturausstattung wie Häfen, Flugplätze mit Drehkreuzfunktion, Vorhandensein qualifizierter Fachkräfte) und
- ihres hoheitsrechtlichen Status (z.B. Bundesländer, Landkreise).

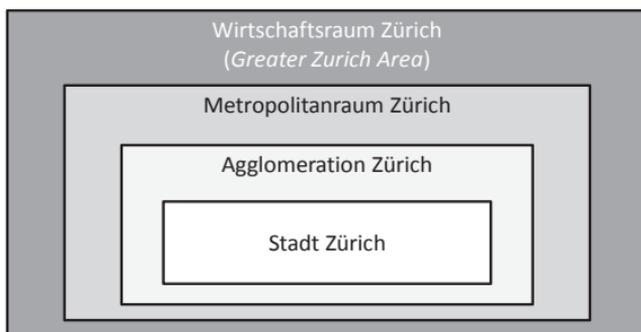


Abb. 1: Hierarchische Raumebenen der Region Zürich

Quelle: Gubler/Möller 2006, S. 34

12 1 Grundsätze des Standortmarketing

In der Praxis hat sich die Definition von Wirtschaftsstandorten nach ihrem hoheitsrechtlichen Status weitestgehend durchgesetzt, auch wenn sich Wirtschaftsräume oft über Kreis- und Ländergrenzen hinweg formieren. Der Grund hierfür liegt in den vom hoheitsrechtlichen Status abhängigen politischen, institutionellen und verwaltungsrechtlichen Strukturen einer Region. Hinsichtlich des hoheitsrechtlichen Status lässt sich die folgende hierarchische Standortklassifikation aufstellen (vgl. Gubler/Möller 2006, S. 42; auch Schnurrenberger 2000, S. 14f.):

- Internationale Wirtschaftsräume
(Wirtschaftsregionen wie z.B. EU und NAFTA)
- Nationen
- nationale Wirtschaftsräume und Regionen
- Städte und Gemeinden/Kommunen
- Ortskerne
- Quartiere
- Grundstücke und Immobilien

Standortwettbewerb

In einer globalen Weltwirtschaft findet der Wettbewerb nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Ländern und Regionen statt. Unternehmensstrategien internationaler Konzerne forcieren beschleunigte Prozesse der internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung, insbesondere in den Bereichen F&E, Produktion, Beschaffung, Finanzierung und Vertrieb. Das führt gleichzeitig zu einem intensiveren Wettbewerb zwischen Nationen und Regionen um spezifische Wertschöpfungsaktivitäten dieser Konzerne. Die Übernahme bzw. Durchführung von Wertschöpfungsaktivitäten an einem Standort schafft dort Arbeitsplätze, führt zu steigenden Einkommen und ein höheres Steueraufkommen. In diesem Kontext einer globalisierten Weltwirtschaft mit freien Finanz- und Warenströmen wird deshalb der Konkurrenzkampf der Länder (Nationen), Regionen und Städte um attraktive Zielgruppen (Investoren, Fach- und Führungskräfte, internationale Organisationen, Messen etc.) und um wirtschaftlich bedeutsame Events und

Großveranstaltungen wie z.B. Fußballweltmeisterschaften (Zielobjekte) immer intensiver und härter ausgetragen.

Der globale Standortwettbewerb wird insbesondere getrieben durch

- grenzüberschreitende Konfiguration (*Standortteilungen*) der Wertaktivitäten von Unternehmen,
- die zunehmende internationale Arbeitsteilung und globale Wertschöpfungsketten,
- steigende Mobilität von Wirtschaftsgütern und Produktionsfaktoren infolge sinkender Transport-, Kommunikations- und Informationskosten. Rasante Entwicklungen im IT-Bereich sowie Fortschritte in der Logistik und bei den Transportsystemen senken erheblich Transaktionskosten und ermöglichen multinationalen Konzernen, ihre Wertschöpfungsaktivitäten grenzüberschreitend zu konfigurieren und zu optimieren (Holtbrügge/Welge 2010, S. 140ff.).
- Follow-the-Customer-Problematik insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen (Reuter et al. 2008, S. 788),
- international zentralisierte Managementprozesse,
- Realisierung von Skaleneffekten und Verbundvorteilen durch Globalisierung,
- Abbau von Handelsbeschränkungen,
- Entstehen internationaler Netzwerke und strategischer Allianzen von Unternehmen und
- hypermobiles *Finanzkapital*.

Jedes Land bzw. jede Region konkurriert mit zahlreichen anderen Ländern dieser Welt um wirtschaftliche Vorteile aus wertschöpfenden Geschäftstätigkeiten (Kotler et al. 1995, S. 24). Entwicklungen in den Bereichen Informations-, Kommunikations- und Transportsysteme brechen traditionelle Standortbindungen auf (Schneider 1994) und begünstigen den globalen Wettbewerb um Industrieansiedlungen. International räumlich getrennte Betriebsstandorte können über ein weltweites leistungsfähiges und engmaschiges Netz von Kommunikations- und Transportsystemen miteinander verknüpft werden. Das ermöglicht multinationalen Konzernen, ihre Wertschöpfungsaktivitäten grenzüberschreitend zu konfigurieren

14 1 Grundsätze des Standortmarketing

und zu optimieren (Holtbrügge/Welge 2010, S. 140ff.). Daraus ergibt sich eine geografische und regionale Streuung einzelner Wertaktivitäten wie F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb. Auf einzelne Länder entfallen dann stark spezialisierte Unternehmensteile, die sich an den jeweiligen komparativen Wettbewerbsvorteilen der Länder und Standorte orientieren.

Die *Theorie der nationalen Wettbewerbsvorteile* von Porter (1993) zielt darauf ab, standortspezifische Leistungspotenziale zu identifizieren. Nach Porter (1993, S. 96) sind es vier Merkmale, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Standorts bestimmen (vgl. Abb. 2):

- Faktorbedingungen (z.B. Arbeitskräftepotenzial und -qualität, Infrastruktur),
- Nachfragebedingungen (z.B. Marktpotenzial und Marktwachstum, Kaufkraft),
- Verwandte und unterstützende Branchen bzw. Institutionen (z.B. Zulieferbetriebe, Clusterstrukturen, Forschungseinrichtungen) und
- Wettbewerbsfähigkeit der standortansässigen Unternehmen (z.B. Managementqualität).



Abb. 2: Bestimmungsgründe des Standortwettbewerbs
Quelle: In Anlehnung an Porter 1993, S. 151

Auch die Politik in Ländern, Kommunen und Gemeinden hat zahlreiche Möglichkeiten, die Attraktivität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes zu verbessern (z.B. Schaffung von Infrastruktureinrichtungen und effizienten Verwaltungsstrukturen, Maßnahmen der Wirtschaftsförderung). Bürokratische Verwaltungsstrukturen und Planungsprozeduren sind immer weniger in der Lage, die komplexen Probleme eines modernen Standorts in den Griff zu bekommen. Auch ist eine zunehmende Interessenspolarisierung und -ausdifferenzierung in Regionen und Städten ebenso festzustellen wie der Wunsch vieler Akteure, an der Standortentwicklung beteiligt zu werden.

Als Reaktion auf diesen weltweiten Standortwettbewerb bilden sich große Metropolitanregionen bzw. Agglomerationsräume heraus.

□ Merksatz

Metropolregionen gelten als Wachstums- und Innovationsmotoren sowie als Drehscheiben zur Vernetzung von Regionen mit der Welt.

Ihnen werden insbesondere vier Funktionen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Verkehr und Kultur zugeordnet: Die Entscheidungs- und Kontrollfunktion (Konzentration von politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entscheidungszentralen), Innovations- und Wissensfunktion (Wissen als Ressource, Innovationssysteme, die Agglomerationsvorteile implizieren), Gateway-Funktion (Verkehrsknotenpunkte, Vernetzung, Raumschließung und Raumüberwindung) und die Symbolfunktion (Vermittlung von Assoziationen, Bildern und Images; vgl. Knutz/Nischwitz 2011, S. 25; Volkmann 2011, S. 73ff.). Nach *eurostat* (2014) sind Metropolregionen NUTS-3-Regionen (Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik) oder Zusammenschlüsse von NUTS-3-Regionen, die alle Ballungsräume mit mindestens 250.000 Einwohnern repräsentieren.

Praxis

Der *Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland* (Initiativkreis 2013) identifiziert 11 Metropolregionen in Deutschland. Dazu gehören u.a. die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg, Metropole Nordwest – die Frischköpfe, Metropolregion FrankfurtRheinMain, Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg und die Europäische Metropolregion München. Die weltweit größten urbanen Agglomerationsräume sind Tokyo-Yokohama (Japan), Jakarta (Jabotabek; Indonesia), Delhi, DL-HR-UP (India), Seoul-Incheon (South Korea), Manila (Philippines) und Shanghai, SHG-ZJ-JS (China) (*Demographia World Urban Areas* 2014, S. 20).

Der Trend zur Globalisierung (internationale Arbeitsteilung, globaler Wettbewerb, Entstehen großer Agglomerationsräume und Metropolen/Megacities) führt zunehmend zur Auflösung vormalig bestehender lokaler Unternehmensstrukturen und Wirtschaftsprozesse sowie nationaler und kultureller Bindungen von Unternehmen (z.B. international besetzte Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften). Dazu tragen im Wesentlichen die charakteristischen Merkmale internationaler Unternehmen bei:

- relativ hoher Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz.

Praxis

So machten die Dax-Unternehmen Fresenius Medical Care 96,9%, Adidas 95% und Linde 91,5% ihres Umsatzes 2013 im Ausland (Handelsblatt 2013).

- relativ hoher Anteil der Aktien im Auslandsbesitz.

Praxis

Im Schnitt befanden sich 2012 ca. 58% der Aktien von Dax-Unternehmen bei ausländischen Investoren (Die Welt 2013).