

▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Harz University of Applied Sciences

STANDORTMARKETING IN DER PRAXIS

[Modul 8]

Bundesprojekt „Offene Hochschule Harz“

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang „Master Wirtschaftsförderung“

Autor/en: Professor Dr. Stefan Lennardt, David Stakemeier

Datum, Ort: 20. Oktober 2015, Halberstadt

Geleitwort

Die Bedeutung der Wirtschaftsförderung in Deutschland und ihre Aufgaben nehmen zu. Das lässt sich auch daran feststellen, dass zahlreiche Kommunen den personellen Ausbau ihrer Wirtschaftsförderung planen. Wurden „früher“ vor allem Ansiedlungen von der Wirtschaftsförderung erwartet, so kam als Reaktion auf den (im Durchschnitt) mangelnden Erfolg die Bestandspflege wieder in den Fokus. Heute ist es die Fachkräftewerbung, die vielen Kommunen und Regionen Sorgen macht.

Für alle diese Themen spielen Standortimage und Standortmarketing eine große Rolle. Weltweit werden die Aktivitäten und Ressourcen hier ausgebaut. Wer nichts (oder zu wenig, eventuell auch das Falsche) unternimmt, schwächt die Position des eigenen Standortes im Wettbewerb erheblich.

Die vorliegende Zusammenstellung beruht auf der konkreten Erfahrung von zahlreichen Projekten im Standortmarketing. Sie ist als grundlegendes Praxishandbuch für Wirtschaftsförderer gedacht, die sich einen Überblick über Strategien, Themen und Techniken verschaffen wollen.

Nach der Lektüre haben Leserinnen und Leser einen Überblick darüber, was zur Planung und Durchführung einer Standortmarketingkampagne nötig ist. Eine erfolgreiche Kampagne selbst erfordert aber noch mehr: Gute Analyse, klare Ziele, eine stringente Strategie, effizientes Projektmanagement, ein ausreichendes Budget, viel Mut, etwas Erfahrung und die richtigen Dienstleister.

Die gute Nachricht für Kommunen und Regionen: Vom Geld allein hängt der Erfolg nicht ab. Strategie, Kreativität und nicht zuletzt Kontinuität können im Standortmarketing viel bewirken.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Standortmarketing national und international.....	2
2.1 Der Wettbewerb und der Wohlstand von morgen und übermorgen.....	2
2.2 Megacities und Kontinente.....	4
2.3 Innereuropäischer Standortwettbewerb.....	5
2.4 Standortmarketing in Deutschland.....	6
2.5 Literatur.....	8
3 Kein Standortmarketing ohne Standortstrategie.....	9
3.1 Wirtschaftsförderung im Spannungsfeld zwischen globaler Entwicklung und lokalem Handeln.....	10
3.2 Stabile Datenbasis.....	12
3.3 Entwicklung einer Standortstrategie.....	14
3.4 Literatur.....	16
4 Meinen Markt verstehen.....	18
4.1 Meine Zielgruppen.....	18
4.1.1 Investoren.....	20
4.1.2 Touristen.....	22
4.1.3 Bevölkerung.....	23
4.1.4 Politiker.....	25
4.1.5 Journalisten.....	25
4.2 Handlungsfelder verstehen und bespielen.....	26
4.3 Die Stärken und Schwächen meines Standorts analysieren.....	28
4.4 Die Wettbewerber.....	32
4.4.1 Ihre Stärken und Schwächen.....	32
4.4.2 Ihre Aktivitäten.....	33
4.4.3 Richtig vergleichen: Benchmarking als Werkzeug.....	34

4.5	Literatur	37
5	Anspruchsgruppen einbeziehen.....	39
1.1	Anspruchsgruppen und ihre Motive	39
5.1	Dialog-Werkzeuge zum Einbinden meiner Stakeholder	42
5.1.1	Workshops.....	42
5.1.2	Umfragen.....	44
5.1.3	Bürgerforen.....	45
5.1.4	Expertengespräche.....	46
5.1.5	Fokusgruppen.....	48
5.2	PR für den Standortmarketingprozess.....	50
5.3	Literatur	51
6	Die Positionierung formulieren	52
6.1	Welche Zielgruppen möchte ich warum ansprechen?	52
6.2	Wie trete ich auf?.....	55
6.2.1	Welche Botschaft soll sich verfestigen?.....	56
6.3	Literatur	59
7	Der richtige Maßnahmen-Mix.....	60
7.1	Gute Pressearbeit.....	60
7.2	Klassische Werbung.....	62
7.3	Bilder	64
7.4	Webseiten	66
7.5	Soziale Medien.....	69
7.6	Videos	71
7.7	Beziehungsmarketing	72
7.8	Veranstaltungen	73
7.9	Literatur	75
8	Eine Kampagne richtig umsetzen	76
8.1	Die Ausschreibung	76
8.2	Die richtigen Dienstleister identifizieren und auswählen	77
8.3	Dienstleister mit Briefings steuern	79
8.4	Literatur	82
9	Best Practice und aktuelle Trends	83

9.1	Auch Standorte werden heute anders erfahren	83
9.2	Trend: Digitalisierung.....	84
9.3	Trend: Mobilität.....	86
9.4	Trend: Modernes Marketing	87
9.5	Trend: Kontinuität	88
9.6	Literatur	90

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Spagat der Wirtschaftsförderer	3
Abbildung 2: Strategie und ihre Handlungsfelder	10
Abbildung 3: Zukünftige Industrie = Industrie 4.0	11
Abbildung 4: Datenerhebung und ihre Analyse	13
Abbildung 5: Prognostizierte Größe der Anzahl Erwerbstätiger unter der Annahme verschiedener Entwicklungen.	30
Abbildung 6: Prognostizierte Größe der Anzahl Erwerbstätiger unter der Annahme verschiedener Entwicklungen.	31
Abbildung 7: Eine umfassende SWOT-Analyse für einen Standort sollte diese Aspekte behandeln.	32
Abbildung 8: Das strategische Sechseck der Wirtschaftsförderung	42
Abbildung 9: Dialogwerkzeuge sind wichtige Hilfsmittel auf dem Weg von der Analyse zur Umsetzung.	49
Abbildung 10: Die Zukunft beruht auf Spezialisierung und Innovation in Schlüsselbranchen.	85
Tabelle 1: Beantwortung der vier Leitfragen des Markensterrads am Beispiel eines Landkreises	58

1 Einleitung

Die Bedeutung des Standortmarketings nimmt zu. Dabei gibt es nur wenige Standorte in Deutschland, die effektiv und effizient mit ihren knappen Ressourcen umgehen: dem deutschen Standortmarketing fehlt es an Strategie und Kreativität.

Der vorliegende Text wurde für die Teilnehmer des Studiengangs Wirtschaftsförderung im Rahmen der Offenen Hochschule Harz entwickelt. Er beruht auf Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zum Standortmarketing überall in Deutschland und soll vor allem eine Anleitung für Praktiker in der Wirtschaftsförderung sein.

Besonderen Wert legen die Autoren dabei auf die Bedeutung einer stringenten Strategieentwicklung sowie auf Präzision und Kreativität in der Umsetzung. Beides ist bei den häufig viel zu niedrigen Budgets in der Standortkommunikation unabdingbar.

Wir geben zunächst einen allgemeinen thematischen Überblick und betonen dann die grundlegende Bedeutung einer Gesamtstrategie für den Standort. Dann werden die einzelnen Schritte der Erstellung einer Standortmarketingstrategie durchdekliniert. Besonderen Wert legen wir auf die stringente Umsetzung. Ein Überblick über aktuelle Trends und beispielhafte Kampagnen stellt die letzte Lerneinheit dar.

Wir haben uns besonders bemüht, Checklisten, Lernfragen und Literaturhinweise anzubieten. Natürlich freuen wir uns über Nachfragen, Diskussionsbeiträge und Ergänzungsvorschläge zu diesem einführenden Praxisband.

2 Standortmarketing national und international

Zusammenfassung (Abstract)

Standortkonkurrenz ist die Konkurrenz um Wohlstand in der (teils nahen, teils fernen) Zukunft. Es geht ums „Image“, aber nicht aus emotionalen, sondern aus handfesten Gründen: Nur attraktive Standorte ziehen Menschen an und wachsen, nur die Möglichkeit, Fachkräfte einzustellen lässt Unternehmen in eine Region investieren und nur attraktive Standorte ziehen auch Touristen an. Der Trend zur Konzentration von Menschen in den Metropolen ist weltweit. China, Indien oder der afrikanische Kontinent holen hier eine Entwicklung nach, die in Europa und den USA schon früher stattgefunden hat. Trotzdem darf Standortmarketing nicht nur unter globalen Gesichtspunkten gesehen werden.

2.1 Der Wettbewerb und der Wohlstand von morgen und übermorgen

Warum sollten Standorte Werbung für sich machen? Dagegen ließe sich allerhand sagen: Weder die fundamentalen Daten, noch die Entscheidungsparameter der Zielgruppen lassen sich ja wirklich durch Marketing beeinflussen. Wer eine Investitionsentscheidung in dreistelliger Millionenhöhe plant, wird sich von Werbeanzeigen genau so wenig leiten lassen wie ein Arbeitnehmer, der mit Sack und Pack (und Familie natürlich) seinem neuen Arbeitsplatz hinterher ziehen soll.

Und gut gemachtes Standortmarketing ist nicht billig. Es kann erhebliche Ressourcen verschlingen. Die angespannte Finanzlage legt vielen Kommunen nahe, eher auf solche Ausgaben zu verzichten.

Dennoch ist das Standortmarketing eine Disziplin, die in der (auch deutschen) Wirtschaftsförderung erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Erfolgreiche Standorte verstehen sich heute als Marke, die aufgebaut und gepflegt werden will. Und sie tun gut daran.

Denn nicht nur weltweit, auch im kleinen Rahmen nimmt der Standortwettbewerb zu. Es sind nicht nur die „geborenen“ Megacities, die diesen Wettbewerb miteinander austragen: Mumbai oder Johannesburg, Shanghai oder New York, Dubai oder London, Mexiko City oder Paris.

Weltweit wachsen die Metropolen, und auch in Deutschland haben (fast) nur noch die großen Städte Zulauf. Aber auch Biberach oder Straelen, Bad Kissingen oder Wilhelmshaven machen beim Standortwettbewerb mit – und sei es nur, weil sie eben müssen.



Abbildung 1: Spagat der Wirtschaftsförderer¹

Standortkonkurrenz ist die Konkurrenz um Wohlstand in der (teils nahen, teils fernen) Zukunft. Es geht ums „Image“, aber nicht aus emotionalen, sondern aus handfesten Gründen:

- Als attraktiv wahrgenommene Standorte tun sich leichter, Menschen an-zuziehen – Menschen die Arbeit suchen, Menschen die Steuern zahlen, Menschen die Kaufkraft mitbringen. Dabei hat die wahrgenommene Attraktivität sowohl mit harten Fakten zu tun, als auch mit dem sozialen Gefüge und dem Markenwert einer Stadt oder Region.
- Trotz intensiver Familienpolitik und hoher Zuwanderung (aktuell vor allem durch Flüchtlinge) müssen Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels dort Arbeitsplätze anbieten, wo Menschen auch wirklich leben wollen.
- Auch wenn die Ansiedlung von Unternehmen schon länger nicht mehr als die einzige Aufgabe von Wirtschaftsförderung wahrgenommen wird: Ihre Attraktivität für Investoren zu richtig darzustellen, sehen die meisten Kommunen als unabdingbar an.

¹ Quelle: ExperConsult

- Der Tourismus ist ein weiter wachsender Wirtschaftszweig, der sich dynamisch entwickelt und verändert. Touristen anzuziehen ist für Standorte eine wichtige und wirtschaftlich interessante Aufgabe. Erfolgreiches Standortmarketing bezieht diesen Aspekt mit ein und sorgt bei aller Unterschiedlichkeit der Zielgruppen für eine übergreifende Kommunikation „aus einem Guss“.

2.2 Megacities und Kontinente

Inwieweit Kontinente wirklich im aktiven Standortwettbewerb miteinander stehen, darf durchaus angezweifelt werden: Auch in einer globalisierten Welt lassen viele Güter sich nicht so kostengünstig transportieren, dass die Lohnkosten der alleinige Faktor für Produktionsverlagerungen sind, auch wenn Produktionsfaktoren insgesamt mobiler wurden (Gubler & Müller 2006, S. 18). Hinzu kommt die benötigte Qualifikation von Arbeitnehmern. Wer Autos auf dem amerikanischen Kontinent verkaufen will, wird sie häufig auch dort produzieren (müssen) – und der Wettbewerb um die Produktionsstätte ist dann ein intranationaler.

Der Trend zur Konzentration von Menschen in den Metropolen ist weltweit. China, Indien oder der afrikanische Kontinent holen hier eine Entwicklung nach, die in Europa und den USA schon früher stattgefunden hat (Birg 2004). In China oder Afrika beispielsweise lässt sich beobachten, dass das rasante Wachstum von Städten hohe Belastungen für ihre Bewohner mit sich bringt. Was wir in Deutschland „Fachkräftemarketing“ nennen, wirkt vor diesem Hintergrund großer Wanderungsbewegungen vom Land in die Stadt fast absurd.

Trotzdem ist festzustellen, dass die wirklichen Metropolen erhebliche Mittel in ihr Marketing investieren. Große Bedeutung hat dabei die Architektur: „Landmarks“ wie das Burj Khalifa, das London Eye oder der Jin Mao Tower werden als unverwechselbare weltweite Markenzeichen gesetzt und genutzt.

2.3 Innereuropäischer Standortwettbewerb

Demgegenüber wirkt der europäische Vergleich beinahe „niedlich“. Innereuropäischer Wettbewerb wird von der Öffentlichkeit oft als Wettbewerb innerhalb der Europäischen Union um Subventionen und Investitionen wahrgenommen. Das gilt auch dann, wenn einzelne Mitgliedsstaaten sich Unternehmen durch Zahlung von Subventionen gegenseitig abspenstig machen – in Deutschland erinnern wir uns an die Aufgabe des Standortes des früheren Mobiltelefon-Riesen NOKIA in Bochum und die vorübergehende Verlagerung nach Rumänien (und die erneute Schließung dort drei Jahre später ...).

Natürlich kann man sagen, das beispielsweise Paris und London im Wettbewerb miteinander stünden, aber diese Betrachtung ist ein wenig theoretisch: Städte-touristen werden auf Dauer wohl beide Städte sehen wollen, und für einen europäischen Unternehmenssitz sind ganz andere Parameter relevant.

Im Zusammenhang mit Standortmarketing in Deutschland lohnen sich zwei Betrachtungswinkel auf Europa:

1. Expandierende Unternehmen vor allem aus Asien scheinen eine Clusterung ihrer Standorte reizvoll zu finden. So ist es in der Region Köln/Düsseldorf gelungen, neben London den größten Schwerpunkt chinesischer Unternehmen in Deutschland aufzubauen. (Eine genauso hohe Anziehung hat etwa der Raum Frankfurt für US-amerikanische Unternehmen – und die Region nutzt das).
2. Jeder Standort sollte in Bezug auf die für ihn relevanten Industrien einmal im Detail ansehen, wer in Europa in den eigenen Markt vordringt. Manchmal ist das leicht zu sehen – für Häfen spielt etwa die Region Rotterdam eine große Rolle, für die chemische Industrie auch. Spannend und einen Blick wert scheint aktuell alles, was auf dem Balkan geschieht – namentlich in Rumänien und auch Bulgarien, wo eine ansehnliche Dynamik herrscht.

Wir müssen also vor allem die Standortkonkurrenz heute in einem europäischen Mikro-Rahmen betrachten, wenn wir nicht leichtfertig vorgehen wollen.

2.4 Standortmarketing in Deutschland

Eine Betrachtung des Standortmarketings nur in Deutschland greift eigentlich zu kurz, denn deutsche Kommunen und Regionen konkurrieren (schon wegen der langen Außengrenzen) vielfach bereits im europäischen Rahmen um Menschen und Investitionen. Andererseits konkurriert die Stadt Köln auch durchaus mit den nahe gelegenen ländlichen Regionen, werben bayrische (hessische, brandenburgische und so weiter) Landkreise in Konkurrenz zueinander um eine Ansiedlung, werben deutsche Bundesländer schon traditionell eher gegen-, als miteinander.

Zudem macht eine Betrachtung des deutschen Marktes auch aus analytischen Gründen Sinn.

Auffällig ist in den letzten Jahren eine „Aufrüstung“ im Standortmarketing der Bundesländer: Landesregierungen haben die Aufgabe, das eigene Land zu promoten, wieder entdeckt. Wiesner (2013, S. 18) sieht die Region nicht umsonst als Versprechen eines gewissen Schutzes vor der Globalisierung. Die dazu eingesetzten Budgets sind zum Teil erheblich, haben aber nicht unmittelbar mit der Größe des Bundeslandes zu tun.

So hat Sachsen in 2014 eine sehr aufwändige neue Standortmarketingkampagne „So geht sächsisch“ vorgelegt. „Das ist Thüringen“ ist – gemessen an der Größe des Bundeslandes – eine ebenfalls aufwändige Kampagne. Die großen Städte wie Berlin oder Hamburg sind eigentlich „natürliche“ Anziehungspunkte – investieren aber dennoch viel ins Marketing. Das gilt auch für die lange Zeit Standards setzende Kampagne von Baden-Württemberg - während das größte Bundesland Nordrhein-Westfalen erkennbar zurückhaltender agiert.

Auf der Ebene von Regionen, Landkreisen und Kommunen sind Standortmarketing Kampagnen von sehr unterschiedlicher Intensität und Qualität. Zur Beurteilung müsste zunächst die Frage gestellt werden: was ist eine gute Standortmarketingkampagne?

Nach unserer Auffassung erfüllt eine „gute“ Standortmarketingkampagne diese Kriterien:

- Sie beruht auf einer stringenten Gesamtstrategie für den Standort.
- Sie verfolgt ein klares Konzept: Mit Zielen, Zielgruppen und einer stringenten Positionierung.
- Sie kommuniziert den Standort für alle relevanten Zielgruppen weitgehend einheitlich.
- Sie beruht im Kern auf belastbaren Fakten.
- Sie ist kreativ, zeitgemäß und einzigartig in der Umsetzung.
- Sie setzt auf Bilder und eine emotionale Ansprache.
- Sie wird auch im Inneren unterstützt.
- Sie ist realistisch in Bezug auf Budget und andere Ressourcen.

Das sind immerhin acht Kriterien, aber es wäre schwer zu sagen, auf welches man gern verzichten möchte.

Gleichzeitig macht die Liste implizit sofort deutlich: Insgesamt betrachtet steht es nicht allzu gut um das Standortmarketing in Deutschland. Ohne dabei auf die zahlreichen konkreten Einzelfälle einzugehen, muss man sagen: Zu selten gibt es tatsächlich eine Vorstellung davon, wohin ein Standort sich entwickeln möchte (Zenker 2013, S. 16). Viele Kommunen, Kreise und Regionen haben kein darauf aufbauendes Konzept. Häufig fehlt es an Stringenz bei Konzept und Umsetzung. Und sehr oft werden die (zu) knapp bemessenen Mittel so eingesetzt, dass ihre Wirkung verpufft.

Das alles müsste nicht sein. Auch mit relativ kleinen Budgets können Standorte im Standortwettbewerb erfolgreich „mitmischen“, wenn sie konzeptionell sauber an ihre Aufgabe heran gehen, wenn Sie außerdem Mut und Kreativität entwickeln.

Zusammenfassung

1. Der Standortwettbewerb nimmt weltweit zu, die dafür eingesetzten Mittel steigen insgesamt weiter an.
2. Vor allem die Standortkommunikation von Bundesländern hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen.
3. Erfolgreiche Standortkommunikation muss acht klaren Kriterien genügen.

4. Das Standortmarketing in Deutschland leidet an zu geringen Budgets, die durch fehlende konzeptionelle Kraft nicht effizient genug eingesetzt werden.

Kontroll- und Lernfragen

1. Warum nimmt die Intensität im Standortwettbewerb zu?
2. Wie hängen Globalisierung und Standortmarketing zusammen?
3. Warum sollen Regionen Schutz vor der Globalisierung bieten?
4. Was sind die wichtigsten Motive für Standortmarketing?
5. Was sind Qualitätskriterien für „gutes“ Standortmarketing?

2.5 Literatur

1. Birg H (2004) Die Weltbevölkerung. Dynamik und Gefahren, Beck, München
2. Gubler R, Möller C (2006) Standortmarketing – Konzeption, Organisation und Umsetzung. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart,
3. Wiesner KA (2013) Erfolgreiches Regional- und Standortmarketing. KSB Media, Gerlingen
4. Zenker S (2013) Eine Stadtmarke ist kein Luxus- sondern ökonomische Notwendigkeit. In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 14-18

3 Kein Standortmarketing ohne Standortstrategie

Zusammenfassung (Abstract)

Marketing-Aktionismus kann den Mangel an Strategie eine Weile überdecken. Funktionieren wird dieser Ansatz auf Dauer nicht. Die Institutionalisierung der Netzwerke innerhalb funktionierender Industrie-Cluster scheint für das Herausbilden von Standortvorteilen ein entscheidender Faktor zu sein. Es werden aber nur diejenigen deutschen Regionen von diesem Trend profitieren, die ihn auch anpacken und entschlossen nutzen – die also gewissermaßen darauf „surfen“. Dazu müssen Stärken des eigenen Standorts erkannt und analysiert werden. Eine frei zugängliche Datenbasis unterstützt hierbei, allerdings muss auf den regionalen Fokus geachtet werden.

„Kommunale Wirtschaftsförderung wird heute als Summe aller Maßnahmen wahrgenommen, die kommunale und regionale Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln so beeinflussen, dass die Arbeits- und Lebensbedingungen für Menschen in einer Kommune oder in einer Region positiv beeinflusst werden.“ (AGKW NRW)

Das ist ein hoher Anspruch. Unser Thema ist das Standortmarketing als eines von mehreren Werkzeugen erfolgreicher Wirtschaftsförderung. Ein Grundkurs in Aufgaben, Strategie und Praxis der Wirtschaftsförderung würde diesen Rahmen natürlich sprengen. Es kann aber nicht oft genug betont werden: Standortmarketing macht überhaupt keinen Sinn, wenn die strategischen Grundlagen nicht stimmen. Ein Standort ohne Strategie braucht auch kein Standortmarketing. Abbildung 2 zeigt das Spannungsfeld zwischen Politik und Öffentlichkeit, in dem eine entwickelte Strategie bestehen muss.



Abbildung 2: Strategie und ihre Handlungsfelder²

Auch wenn das unmittelbar einsichtig ist, so bildet es doch nicht unbedingt die Realität ab. Denn die Erstellung einer klugen Standortstrategie ist nicht ganz einfach, die Wahlperioden sind viel zu kurz für eine langfristige Herangehensweise. Und wenn etwas Geld da ist, dann ist es durchaus verlockend: Ein bisschen Marketing-Aktionismus kann den Mangel an Strategie eine Weile überdecken. Funktionieren wird das auf Dauer nicht.

3.1 Wirtschaftsförderung im Spannungsfeld zwischen globaler Entwicklung und lokalem Handeln

Globalisierung ist kein neuer Trend, sondern seit gut 50 Jahren Realität. Das Besondere ist die Beschleunigung, die zu einer Verschiebung der wirtschaftlichen Gleichgewichte zwischen den Kontinenten führt. Produktionskapazitäten und industrielle Arbeitsteilung verändern sich weltweit, Handelsströme wachsen exponentiell an.

In der mit „Industrie 4.0“ bezeichneten erneuten Beschleunigung des technologischen Wandels werden Informationstechnologien, Vernetzung, innovative Werkstoffe, Logistik und mehrere andere Faktoren zu einer neuen Stufe der Wertschöpfung gebündelt, für die die „intelligente

² Quelle: ExperConsult

Fabrik“ als Symbol steht. Abbildung 3 gibt einen Überblick über neue Anforderungen, die sich aus den Entwicklungen Rund um das Thema Industrie 4.0 ergeben.

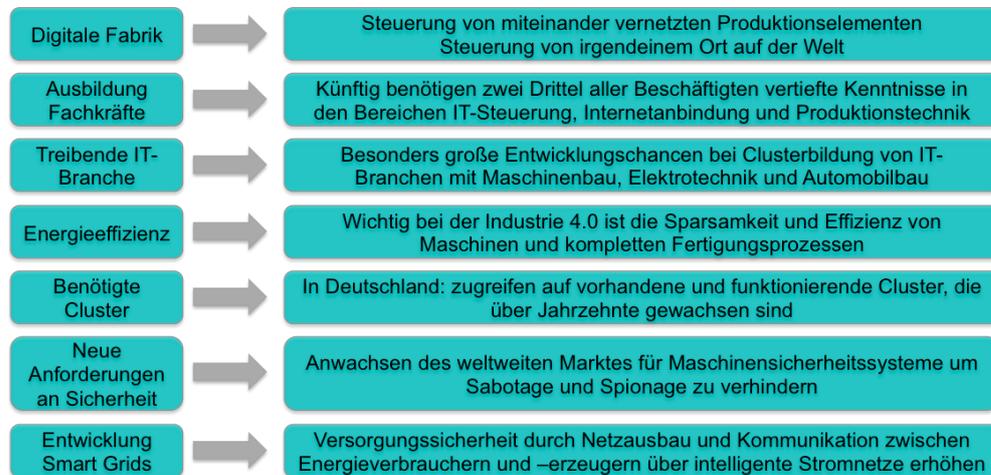


Abbildung 3: Zukünftige Industrie = Industrie 4.0³

Deutschland hat hier durch herausragende Ausbildung, technisches Know-How und funktionierende Industrie-Cluster durchaus noch Standortvorteile gegenüber anderen Kontinenten. Die Institutionalisierung der Netzwerke scheint hierbei ein entscheidender Faktor zu sein (Heinze 2014, S. 555). Es werden aber nur diejenigen deutschen Regionen von diesem Trend profitieren, die ihn auch anpacken und entschlossen nutzen – die also gewissermaßen darauf „surfen“.

Denn kontrastiert wird die globale Entwicklung von Verschiebungen innerhalb der Bundesrepublik:

- Die Menschen streben in die Städte – nur wenige große Städte wachsen in den nächsten Jahren noch.
- Ländliche Regionen stehen entsprechend überwiegend vor einem deutlichen Bevölkerungsrückgang.
- Es gibt weniger Jugendliche, und diese suchen sich Ausbildung und Arbeit eher in den Metropolen.
- Die wachsende Zahl der Älteren braucht eine geeignete Infrastruktur.

³ Quelle: ExperConsult

Und dies beschreibt nur die allgemeinen demografischen Trends, die auch durch die aktuell erhebliche Zuwanderung nicht umgedreht werden können.

Jede deutsche Kommune oder Region steht also vor der Aufgabe, globale Entwicklungen zu beobachten und zu bewerten, und gleichzeitig das eigene lokale Handeln intelligent darauf abzustimmen. Und zwar mit einem Zeithorizont von eher 20 als 10 Jahren, wenn eine Strategie wirklich greifen soll: Die Zukunft gehört den Entschlossenen.

3.2 Stabile Datenbasis

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer langfristigen und erfolgreichen Strategie ist die fachgerechte Analyse einer hinreichenden Datenbasis. Wirtschaftsförderer müssen ihre Region im Jetzt und auch im Morgen kennen. Unternehmen sammeln ebenso Daten, ohne die keine Investitionsentscheidung getroffen werden könnte (Balderjahn 2014, S. 55 ff.).

Für die allgemeinen Trends der Globalisierung gibt es eine breite Literatur; Fakten und Prognosen sind hier nicht schwer zu beschaffen. Die Aufgabe besteht eher darin, die relevanten Informationen aussagekräftig zu filtern. Und es ist wichtig, die Ergebnisse auch aus lokaler Sicht zu analysieren: Wenn es beispielsweise einen starken Logistik-Schwerpunkt gibt – was bedeuten die globalen Warenströme aus dieser Perspektive? Abbildung 4 gibt eine schematische Übersicht zum empfohlenen Ablauf der Datenerhebung und ihrer Analyse.

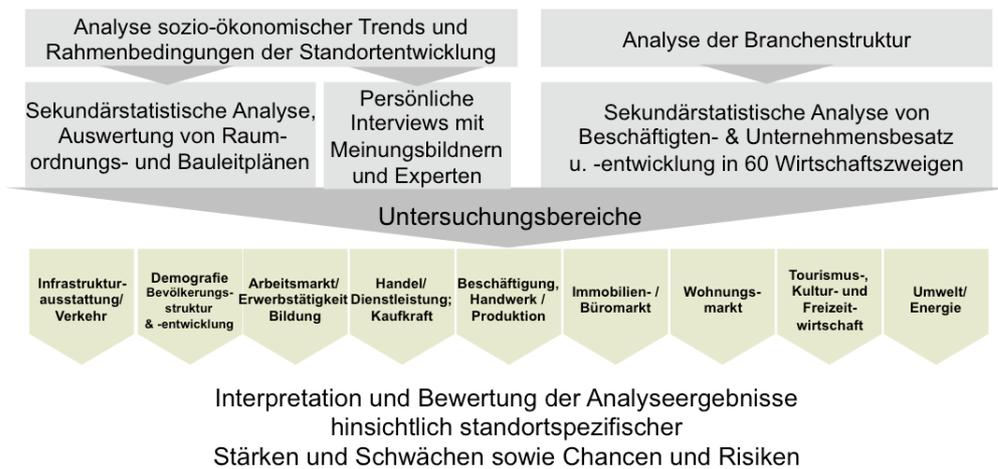


Abbildung 4: Datenerhebung und ihre Analyse⁴

Für Deutschland stellen die Statistischen Landesämter und das Bundesamt eine breite Auswahl an verfügbaren Fakten zur Verfügung. Mit den bis 2030, zum Teil bis 2050 verfügbaren Prognosen ist es ohne weiteres möglich, die Trends für die eigene Region beispielsweise bei dem demografischen Daten sicher abzulesen.

Interessant und wichtig sind hier nicht nur die Bevölkerungsentwicklung, sondern auch die Fachkräfteprognose, die Trends im Wohnungsmarkt, die Entwicklung kommunaler Haushalte und vor allem die Identifikation und Entwicklung der für den Standort relevanten Schlüsselbranchen. Bundesweit stehen allein 76 verschiedene Indikatoren vergleichbar zur Verfügung.

Dabei können auch auf den ersten Blick „exotische“ Parameter interessante Einsichten bieten – die sogenannte „Arbeitsplatzzentralität“ ist vor allem im Zeitablauf durchaus ein wichtiger Indikator, was bei der Tourismusintensität schon unmittelbar einleuchtet. Bautätigkeit und Pflegequote, Berufspendler-Saldo und Existenzgründungsquote – vor allem im Vergleich mit den richtigen Benchmarking-Partnern ergibt sich ein komplettes Bild.

Auch die Schwerpunktbranchen und Kompetenzfelder eines Standortes lassen sich mit solchen Daten ermitteln. Für das Standortmarketing haben sie nicht nur strategische, sondern auch eine ganz praktische Be-

⁴ Quelle: ExperConsult

deutung: Wer weiß, in welchen Branchen, Clustern oder Wertschöpfungsketten er „zu Hause“ ist, kann seine Zielgruppen für das Investorenmarketing ganz direkt ansteuern – bis hin zu konkreten Unternehmen, Namen und Adressen.

Es kommt natürlich nicht nur darauf an, sich möglichst umfangreiche Datenbestände zu besorgen. Diese müssen immer gründlich verglichen und ausgewertet werden - was in vielen Fällen externe Hilfe erfordern wird, wenn daraus die richtigen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen. Schon die Auswahl der richtigen Vergleichsregionen für ein Benchmarking will gründlich überlegt sein.

3.3 Entwicklung einer Standortstrategie

Die Entwicklung einer Strategie für den eigenen Standort (oft und gern wird „Masterplan“ dazu gesagt) ist eine schwierige, komplexe, aber eben notwendige Aufgabe. Sie wird ohne externe Hilfe in den meisten Fällen nicht effektiv zu lösen sein.

Kompliziert wird die Strategieentwicklung durch die Vielzahl der interessierten Akteure: Mit Bürgermeister oder Landrätin als einzigem „Stakeholder“ ließe ein Strategieprozess sich meist „schmerzfrei“ organisieren. Stattdessen müssen Wirtschaft, Verwaltung, Kammern und Politik, eigentlich auch die Medien berücksichtigt werden, wenn das am Ende gefundene Konzept auch Unterstützung finden soll. Eine gute Strategie entsteht eigentlich ja nicht im demokratischen Diskurs – sie muss sich diesem aber stellen und ihn aushalten. Nur wenn die Strategie belastbar ist, können Kommunen oder Regionen auch langfristig erfolgreich kommunizieren (Kausch 2013, S. 38).

Das führt dazu, dass die Strategieentwicklung meist auch ein stark diskursives Element enthalten muss. Dazu tragen Unternehmensbefragungen, intensive Workshops, Diskussionsveranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit wesentlich bei. Die Steuerbarkeit ist dabei umso höher, je sauberer (und also instruktiver) die Datenbasis herausgearbeitet wurde und je professioneller der Prozess umgesetzt und begleitet wird.

Letztlich muss eine Kommune (meist besser: eine Region) im Rahmen eines stringenten Strategieprozesses im Wesentlichen diese Fragen für sich klären:

- Welches Wettbewerbsumfeld ist relevant?
- Wo genau stehen wir in diesem Wettbewerb?
- Was sind unsere konkreten Ziele (in fünf, zehn, fünfzehn Jahren)?
- Mit welchen konkreten Projekten erreichen wir die Ziele?
- Welche Ressourcen erfordert das?
- Wie machen wir die Ergebnisse anschließend messbar?

Die Strategieentwicklung besteht also nicht zum kleinsten Teil aus der Formulierung von konkreten Zielen: Zu klären ist, wo ein Standort wirklich hin will – und ob das angesichts der Rahmendaten realistisch ist. Das konkrete Ergebnis sollte nicht zu ausufernd sein: Eher ein solides Handbuch, das auch nach zwei Jahren noch gern in die Hand genommen wird, als ein Powerpoint-„Friedhof“ von 600 Folien, wie ihn die großen Berater-„Raumschiffe“ gern hinterlassen.

Für die Strategieentwicklung gelten insgesamt diese Hinweise:

- Ohne Strategie und Schwerpunktsetzung werden Standorte im Wettbewerb abgehängt.
- Sie müssen weitsichtig und langfristig planen. Der Erfolg aus einer Strategie ist erst nach zehn bis fünfzehn Jahren festzustellen.
- Beobachten Sie vor allem den extrem schnellen Wandel in der Industrie für Ihre Schwerpunktbranchen (vor Ort, in der BRD und weltweit).
- Es reicht nicht, nur eine Strategie aufzustellen. Diese Strategie muss auch professionell und ergebnisorientiert umgesetzt werden.
- Der übliche Wettbewerb zwischen den Kommunen löst die Probleme nicht. Richtig ist fast immer eine abgestimmte Zusammenarbeit im regionalen Rahmen.

Erst auf Grundlage einer Standortstrategie, die diesen Maßgaben folgt, macht auch die Entwicklung eines passenden Standortmarketingkonzeptes Sinn.

Zusammenfassung

1. Standortmarketing ist sinnlos, wenn es keine Gesamtstrategie für die Entwicklung des Standortes gibt.
2. Langfristige Trends wie Globalisierung, „Industrie 4.0“ oder auch die gesellschaftlichen „Megatrends“ müssen in engem Bezug zum eigenen Standort analysiert und mit einer lokalen, besser noch: einer regionalen Strategie beantwortet werden.
3. Voraussetzung einer guten Strategie ist die fachlich saubere Analyse einer breiten Datenbasis, am besten im Vergleich (Benchmarking).
4. Eine effektive Strategie ist faktenbasiert und kann nicht per Meinungsumfrage ermittelt werden. Dennoch ist die Einbeziehung der Politik ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zielsetzung und die Umsetzung.
5. Strategien wirken langfristig. Aus Sicht der Kommunal- und Landespolitik heißt das: der Zeithorizont beträgt eher vier als zwei Wahlperioden.

Kontroll- und Lernfragen

1. Was sind sinnvolle Ziele für eine Standortstrategie?
2. Wie kann ein Landkreis auf Globalisierung und Industrie 4.0 richtig reagieren?
3. Mit welchen Kommunen oder Regionen sollte ein Standort sich vergleichen? Und warum?
4. Welche Daten liefern geeignete Entscheidungsgrundlagen für die Entwicklung einer Standortstrategie?
5. Aus welchen Gründen muss die Politik in die Strategieentwicklung einbezogen werden?
6. Warum erfordert ein Standortmarketingkonzept eine grundlegende Standortstrategie?

3.4 Literatur

1. Auszug aus der Duisburger Erklärung 2010 der Arbeitsgemeinschaft kommunale Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen (AGKW NRW)
2. Balderjahn I, (2014) Standortmarketing. 2. Aufl, UTB GmbH, Stuttgart
3. Botthof (A) (Hrsg), Hartmann E A (Hrsg) (2015) Zukunft der Arbeit in der Industrie 4.0, Springer, Wiesbaden
4. Heinze R (2014) Regionale Wirtschaftsförderung als Schnittstellenmanagement im globalen Wirtschaftsumbruch. In: Beck R, Heinze

- R, Schmid J (Hrsg) Zukunft der Wirtschaftsförderung. Bd 14, Nomos, Baden-Baden, S. 553-590
5. Kausch T (2013) Erfolgreiches Managen von Markenprozessen im komplexen System Stadt. In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahlendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 36-43
 6. Debiel T, Hippler J, Roth M, Ulbert, C (2013) Globale Trends. Frieden – Entwicklung – Umwelt. Stiftung Entwicklung und Frieden Institut für Entwicklung und Frieden (Hrsg), Bpb, Bonn

4 Meinen Markt verstehen

Zusammenfassung (Abstract)

Wirtschaftsförderung sieht die Unternehmen als wichtigsten Kunden und hat das übergeordnete Ziel, steuerzahlende Einwohner und Unternehmen anzusiedeln und am Standort zu halten. Die Beziehungen einer Wirtschaftsförderung zu den Unternehmen vor Ort werden zunehmend bedeutender, und sie zu pflegen, wird zur Grundlage erfolgreichen Arbeitens. Investoren haben insgesamt gesehen sehr ähnliche Ansprüche an Standort und Wirtschaftsförderung – egal, ob sie von außerhalb kommen und einen Standort suchen oder nach einer Möglichkeit der Standorterweiterung Ausschau halten. Durchaus kann es zwischen diesen beiden Zielgruppen jedoch auch konkurrierende Interessen geben, genau wie zwischen Touristen, der Bevölkerung und der Politik. Für die passende Ansprache müssen die Handlungsfelder eines Wirtschaftsförderers verstanden und die eigenen Stärken und Schwächen ehrlich identifiziert werden. Auch die Analyse der Wettbewerber ist ein wichtiger Bestandteil dieser Aufgabe.

4.1 Meine Zielgruppen

Wirtschaftsförderung sieht die Unternehmen als wichtigsten Kunden (Icks & Richter 1999) und hat das übergeordnete Ziel, steuerzahlende Einwohner und Unternehmen anzusiedeln und am Standort zu halten (Gubler & Möller 2006, S. 15). Die Beziehungen einer Wirtschaftsförderung zu den Unternehmen vor Ort werden zunehmend bedeutender, und sie zu pflegen, wird zur Grundlage erfolgreichen Arbeitens (Leuninger & Held 2003). Wird hier also von „Kundenorientierung“ gesprochen, meint der Wirtschaftsförderer zuallererst die Orientierung an den Bedürfnissen der Unternehmen. Zenker (2013, S. 32) und Wiesner (2013, S. 14) sind sich darin einig, dass Standortmarketing zwar meist nach außen gerichtet sei, jedoch auch immer auf die inneren Zielgruppen wirke. Zenker (2013) findet diesen Gedanken bisher unterrepräsentiert und betont, dass neben Auswirkungen auf Tourismus, Einwohner, Unternehmer etc. auch weiche Faktoren wie die Arbeitsmoral städtischer Mitarbeiter, politische Bedeutung oder Zinssätze bei Kapitalgebern po-

sitiv beeinflusst werden könnten, wenn Standortmarketing wirksam betrieben werde.

Nach Wiesner (2013, S. 52) hat jede Zielgruppe ihre favorisierten Standortfaktoren. Vor einer gezielten Ansprache müssen diese identifiziert werden. Wiesner (2013, S. 35) empfiehlt außerdem, zwar unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen, sich hier jedoch auf die jeweils wichtigsten und größten zu beschränken. Mit dieser Empfehlung wird er einer fehlenden spitzen Positionierung entgegenwirken wollen, wie sie bei so vielen Regionen zu finden ist. Neben Unternehmen lassen sich durch gezieltes Standortmarketing auch Institutionen aus Wissenschaft, Bildung und Forschung sowie Verbände und Behörden ansprechen (Wiesner 2013, S. 54). Sie alle sind potenzielle Arbeitgeber mit großem Flächenbedarf und großen Investitionssummen.

Zenker (2013, S. 15) gibt zu bedenken, dass alle Kommunikation, die sich an neue Investoren richte, auch von bereits in der Region angesiedelten Unternehmen, Fachkräften etc. wahrgenommen werde – er differenziert daher zwischen Neu- und Bestandskunden. Daher müsse sich Kommunikation auch immer an sie richten. Existierende Kunden dürften nicht aus den Augen verloren werden. Informationen zu einem Standort lassen sich heute deutlich leichter zusammentragen als noch vor zwanzig Jahren. Potenzielle Standorte werden vor einer ersten Ansprache durch Unternehmen stark eingegrenzt, und die Handlungsspielräume von Wirtschaftsförderungen sinken, wenn es um Neuansiedlungen geht (Müller, M. et al. 2014, S. 34). Umso wichtiger wird die Bestandspflege.

Wiesner (2013, S. 54) spricht von einer „bipolaren Profilierung, Stärkung und Positionierung“. Im Zentrum des Standortmarketings sieht er die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Regionen, die drei Ziele verfolgen sollen: bereits angesiedelte Unternehmen zu erhalten, Unternehmensgründungen in der Region zu fördern und Neuansiedlungen zu gewinnen. Um diese Ziele zu erreichen, macht er drei Kernaufgaben aus: wirtschaftlich nutzbare Flächen und Gebäude bereitzustellen, neue Gewerbeflächen zu erschließen und die Branchenflächen zu reaktivieren bzw. Cluster zu bilden. Letzteres ist für Iks und Richter oberstes Ziel (1999, S. 9). Durch Leitbranchen, die anhand einer Stärken- und Schwächen-Analyse identifiziert wurden, kann die Wirtschaftsförderung

Wirtschaftszweige fördern, die Potenzial in der Region haben und verwandte Branchen begünstigen können. Möller (2013, S. 20) sieht es als oberstes Ziel einer jeden Marketingstrategie, Standorte, Steuerzahler, Einwohner und Arbeitsplätze hinzuzugewinnen.

Reschl und Rogg (2003, S. 10–12) betrachten es als wichtigste Aufgaben, vorhandene Arbeitsplätze zu sichern, die Finanzkraft der Kommunen zu stärken, die ansässigen Unternehmen zu krisenfesten Unternehmen zu entwickeln und den Standort im Wettbewerb mit anderen Kommunen und Regionen zu stärken. Diese Aufgaben leiten sie aus den ihrer Meinung nach klassischen Zielgruppen von Wirtschaftsförderungen, den Unternehmen, ab, um deren Akquisition und Pflege sich kommunale Wirtschaftsförderung zu kümmern habe. Die aus dieser Ausrichtung entlang der Zielgruppen entstehenden Aufgaben fassen die Autoren als „Standortdialog und Standortentwicklung“ zusammen (2003, S. 16).

Eine Wirtschaftsförderung, ohne Potenziale bestimmter Branchen zu identifizieren, ist nicht möglich. Eine Förderung mit der Gießkanne nicht sinnvoll und zielführend. Daher muss Iks und Richters Forderung an erster Stelle stehen.

4.1.1 Investoren

Investoren haben insgesamt gesehen sehr ähnliche Ansprüche an Standort und Wirtschaftsförderung – egal, ob sie von außerhalb kommen und einen Standort suchen oder nach einer Möglichkeit der Standorterweiterung Ausschau halten. Durchaus kann es zwischen diesen beiden Zielgruppen jedoch auch konkurrierende Interessen geben.

So war ein ansässiger mittelständischer Unternehmer erst nach viel Überzeugungsarbeit bereit, seine Heimatregion bei einem „Storytelling-Projekt“ zu unterstützen, bei dem der Fokus auf den Fachkräften der Region lag. Investoren von außerhalb sollte signalisiert werden, dass durch Hochschule und funktionierende Ausbildung in den Betrieben ein breites Spektrum bestens ausgebildeter Fachkräfte zur Verfügung steht. Der Unternehmer vor Ort jedoch sah sich bereits einem erheblichen und schwierigen Wettbewerb um Fachkräfte ausgesetzt und wollte diesen nicht durch eine eventuelle Neuansiedlung verschärfen.

Dieses Beispiel zeigt, warum im Folgenden Investoren von außerhalb und Investoren aus dem Bestand getrennt voneinander betrachtet werden.

4.1.1.1 Investoren von außerhalb

Investoren, die am Standort noch nicht angesiedelt sind, sind eine klassische – wenn nicht die klassische – Zielgruppe von Wirtschaftsförderern. Sie sind allerdings ein „scheues Reh“. Diese Zielgruppe kann am besten mit den klassischen Argumenten eines Wirtschaftsförderers und den Vorzügen einer Region angesprochen werden:

- ausreichend günstige Fläche
- gute Anbindung per Straße, Schiene, Wasser und Luft
- qualifizierte Arbeitnehmer
- attraktive Region für Arbeitnehmer
- Unternehmen aus branchenverwandten Bereichen sind bereits angesiedelt
- günstige Steuerstruktur

Immer seltener kommt es jedoch überhaupt zur direkten Ansprache dieser Zielgruppe. Große Unternehmen auf der Suche nach einem neuen Standort bedienen sich oft eigener Strukturen, die vor der ersten Kontaktaufnahme mit potenziellen Standorten den Großteil der Möglichkeiten aussieben und erst am Ende des Auswahlprozesses gezielt zwei oder drei Standorte besuchen und das Gespräch suchen. Gerade im US-Amerikanischen Raum übernehmen spezialisierte Makler eine Gatekeeper-Funktion – wenn überhaupt, dann findet der Kontakt hier oft mit Maklern statt. Aus dem Ausland kommende Anfragen organisieren in Deutschland in der Regel öffentlich finanzierte Agenturen wie die German Trade And Invest. Die Aufgabe eines Wirtschaftsförderers ist es in der Zusammenarbeit mit Investitions-Agenturen des Bundes oder der Länder, oft in kurzer Zeit, standardisierte Anfragen zu beantworten. Das passiert oft ohne überhaupt zu erfahren, als welcher Branche das anfragende Unternehmen stammt, geschweige denn, um welches Unternehmen es sich handelt.

4.1.1.2 Investoren aus dem Bestand

Mit abnehmender Anzahl der Neuansiedlungen, werden Werkserweiterungen bereits angesiedelter Unternehmen wichtiger. Der Bestand rückt in den Fokus. Gleichzeitig müssen Unternehmen aus dem Bestand unbedingt in die erfolgreiche Kommunikation eines Standorts eingebunden werden (Gubler & Möller 2006 S. 45 f.). Erweiterungen können dabei durchaus ein gleichhohes Investitionsvolumen wie Neuansiedlungen erreichen. Die Gründe für diese Verlagerung liegen auf der Hand:

- Der Wirtschaftsförderer hat die Möglichkeit, über Jahre eine Beziehung zu Unternehmern und Unternehmen vor Ort aufzubauen.
- Der Unternehmer vor Ort kann den Wirtschaftsförderer in strategische Überlegungen einbinden. Auch wenn eine Werkserweiterung in den nächsten fünf Jahren (noch) nicht in Frage kommt, kann vor Ort durchaus weiter im Voraus geplant werden.
- Ein Unternehmen hat sich bereits einmal für den Standort entschieden. Die Bestandspflege stärkt die Ausgangslage im Falle einer neuen Standortentscheidung.
- Gehen Unternehmen außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs auf Standortsuche, haben Wirtschaftsförderer in der Regel die Möglichkeit zu intervenieren. Funktionierte die Zusammenarbeit in der Vergangenheit, wird sich kein Unternehmen Gesprächen zu einer alternativen Werkserweiterung vor Ort verschließen.

Investoren aus dem Bestand können grundsätzlich mit den gleichen Argumenten wie neue Investoren angesprochen werden. Die Priorisierung wird jedoch von Fall zu Fall unterschiedlich ausfallen.

4.1.2 Touristen

Tourismus im eigenen Land gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung und ist zu einem beinahe konjunkturunabhängigen stabilen Trend geworden. Touristen sind aus zwei Perspektiven als Zielgruppen interessant:

Erstens natürlich als Urlauber, die eine Region besuchen, dort Übernachten, Essen gehen, einkaufen und anschließend in der Heimat von ihrem schönen Urlaub, den freundlichen Menschen und der tollen

Landschaft erzählen. Touristen werden so zu Botschaften der Urlaubsregion.

Touristen sind aber auch Fachkräfte, Unternehmer, Familien. Und einmal in der Region, sollten sie auch angesprochen werden. Zu keiner anderen Zeit im Jahr sind Fachkräfte so entspannt anzusprechen, wie während des Urlaubs. Die Botschaften müssen gut gewählt, klar formuliert und nicht zu aufdringlich sein. In Verbindung mit einem Fachkräfte suchenden Unternehmen vor Ort, kann so eine zusätzliche Zielgruppe erschlossen werden.

In den allermeisten Städten und Kommunen wird das Standortmarketing strikt vom Tourismusmarketing getrennt. Dies ist meist ein großer Fehler (Ohne Angabe 2013, S. 72ff.). Der Tourismusmarkt unterliegt einem großen Wettbewerb. Die Kommunikation wird von häufig von Agenturen im Auftrag von ausgegliederten Tourismus-GmbHs betrieben. Mit professionellen Bildern aus der Region, modernen, gut positionierten Websites und für das Internet konzipierten Video-Serien, haben die Touristiker ihren Kollegen aus der Wirtschaftsförderung oft einiges voraus. Doch Manpower und Budget könnte (noch) sinnvoller eingesetzt werden:

Die eben genannten gestalterischen Elemente benötigen auch Wirtschaftsförderer für eine professionelle Ansprache. Bilder könnten übernommen werden, eine einmal gestaltete Website kann in wenigen Arbeitsstunden angepasst werden, um einen zweiten Auftritt unter anderer URL zu ermöglichen. Und ohne Videos sollten auch Wirtschaftsförderer nicht kommunizieren.

4.1.3 Bevölkerung

Die Interessen der Bevölkerung vor Ort überschneiden sich in manchen Teilen mit denen von Ihnen als Wirtschaftsförderer: Die Zielgruppe der Bevölkerung ist selbstverständlich keine homogene Gruppe (Münch 2014, S. 173). Jedoch kommt eine steigende Gewerbesteuer den Kommunen und somit den Bürgern unmittelbar zugute und erst Arbeitsplätze machen eine Region für die Bevölkerung attraktiv.

Bürger beschäftigen sich vornehmlich unter drei Gesichtspunkten mit Ihrer Arbeit:

1. Ansiedlungen: Nach wie vor ist der Erfolg von Wirtschaftsförderung schwer zu messen. Aus der regionalen Presse erfährt die Bevölkerung immer dann von Ihrer Arbeit, wenn Arbeitsplätze durch Ansiedlungen entstehen. Schon das Entstehen durch eine Werkserweiterung ist von weniger Interesse begleitet als die Neuansiedlung. Ansiedlungen sind ein langwieriges Verfahren. Bis Vorhaben spruchreif werden, vergehen Monate, manchmal Jahre. Den Prozess begleitet die interessierte Bevölkerung über die Medien.
2. Infrastrukturmaßnahmen: Infrastruktur ist der zweite große Bereich Ihrer Arbeit, den die Bevölkerung registriert. Wenn auch längst nicht alleine dafür verantwortlich, haben Wirtschaftsförderer doch einen gewissen Anteil an Infrastrukturmaßnahmen. Wirtschaftsförderer kennen den Bedarf einer Region, können beurteilen, wie ein neues Industriegebiet zu erschließen ist und kommunizieren während der Vermarktungsphase die Vorzüge der neu geschaffenen Infrastruktur. Von Maßnahmen wie Glasfaseranschlüssen oder eine Autobahnabfahrt profitiert oft auch die Bevölkerung.
3. Öffentliche Haushalte: Die Bevölkerung möchte ihr Geld gut investiert wissen. Sie haben Ihr Budget nur, da sich die Bevölkerung davon einen Mehrwert für ihre Region erhofft. Mit professioneller Kommunikation vermittelt der Wirtschaftsförderer selbst der Bevölkerung die Notwendigkeit seiner Aufgabe, setzt eigene Themen und regt zur Diskussion an.

Zielgruppen müssen erreicht werden. Die Tageszeitung ist vielleicht (noch) auf „meiner“ Seite und ich bringe meine Themen im Lokalteil unter, doch schon jetzt erreiche ich so kaum noch jemanden unter 35 Jahren. In den letzten 30 Jahren haben sich die Auflagen halbiert. Investoren, Touristen, Politiker, Journalisten – für alle diese Zielgruppen lege ich mir Kanäle für meine Ansprache zurecht. Und genauso muss heute auch die Bevölkerung breiter, über mehrere Kanäle angesprochen werden. Nur wenn ich die Bevölkerung abhole, wo sie bereit für meine Ansprache ist, kann ich sie auch erreichen.

4.1.4 Politiker

Fünf Jahre bis zur nächsten Wahl. Das ist schon zu Beginn einer Legislaturperiode ein knappes Zeitfenster (Barbehön 2014, S. 209) – jedenfalls aus Sicht eines Wirtschaftsförderers. Doch nach schon fünf Jahren erfolgt der „Kassensturz“, und der ist auf kommunaler Ebene oft sehr viel „handfester“ als auf höherer Ebene. Politiker werden in Ihrem Kreis oder Ihrer Stadt ganz konkret an neu geschaffenen Arbeitsplätzen und Einnahmen aus der Gewerbesteuer gemessen. Lokale Politik ist nicht abstrakt. Eine neue Ansiedlung, die viele neue Arbeitsplätze in die Region gebracht hat, ist da ein wichtiger Punkt auf der Haben-Seite.

Politiker haben also ein großes Interesse, dass Wirtschaftsförderer erfolgreich arbeiten können. Das ist nicht selbstverständlich und wird viel zu selten hervorgehoben: Die Politik, egal aus welchem Lager, wird Ihnen und Ihrer Arbeit grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt sein.

Naturgemäß verfolgt die Politik die Arbeit der Wirtschaftsförderung eng. Zum einen hat das die eben angesprochenen selben Interessen zum Grund, zum anderen sind Wirtschaftsförderungen in der Regel entweder als Ämter organisiert und damit Teil der Verwaltung, oder als GmbH aufgestellt, deren (Mit-)Eigentümer die Kommune ist.

4.1.5 Journalisten

Journalisten sind nicht wirklich eine Zielgruppe. Fachlich sagt man „Dialoggruppe“ dazu, denn eigentlich geht es ja beiden (Wirtschaftsförderern und Medienvertretern) um die Rezipienten (von Zeitung, Radio, Internet etc.). Medienvertreter lassen sich für die Arbeit eines Wirtschaftsförderers zunächst grob in zwei Kategorien einteilen, und beide sind für ihre Arbeit wichtig:

1. Journalisten aus der Region, die für lokale Medien arbeiten.
2. Journalisten, die für überregionale Medien tätig sind und so größeren Einfluss auf die Imagebildung haben.

Journalisten aus der Region sind erfahrungsgemäß die am einfachsten zu erreichende Zielgruppe. Hier funktioniert sogar der „alte“ Mechanismus der Pressemitteilung, die herausgegeben und anschließend fast unverändert abgedruckt wird in vielen Fällen noch. Kleinere Meldungen

finden in der Regel einen Platz in dem Lokalteil der örtlichen Zeitung, wichtigere Neuigkeiten können durchaus auch im Wirtschaftsteil zwischen Meldungen großer Agenturen unterkommen.

Wichtig ist, den Kontakt zu den Journalisten vor Ort zu pflegen. Vermitteln Sie ihnen das Gefühl, nah dran an Ihrer Arbeit zu sein. Exklusive Meldungen oder als Serien aufgesetzte Neuigkeiten können helfen. Unternehmen machen es im Übrigen ebenso und das auch vor Ort. Wenn eine Nachricht ohne Ihr Zitat erscheint, war entweder die Pressemitteilung unzureichend geschrieben, oder das Unternehmen, um das es geht, hatte einen besseren Draht zum Journalisten und konnte eine leicht andere Version der Meldung platzieren.

Journalisten anzusprechen, die überregional tätig sind, ist eine weitaus schwierigere Aufgabe. Wirklich wichtige Neuigkeiten, die auch eine überregionale Bedeutung haben, sind rar gesät. Themen können hier aber durchaus selbst gesetzt werden. Das gelingt nur mit einem interessanten Angebot. Journalistenreisen können funktionieren, wenn das Angebot attraktiv und an alles gedacht ist.

Es ist ein großer Erfolg, wenn auf Betreiben der Wirtschaftsförderung überregional über einen Standort berichtet wird. Die Reichweite ist ungleich größer als im regionalen Kontext. Nur so erreichen sie auf klassischem Weg Investoren und Fachkräfte außerhalb der eigenen Region. Zudem hilft eine solche Platzierung auch in Suchmaschinen.

Sie selbst müssen dafür eine konkrete Geschichte anbieten, die einen tatsächlichen Nachrichtenwert enthält. Kein Hauptstadtjournalist verlässt Berlin auf einen vagen Hinweis hin.

4.2 Handlungsfelder verstehen und bespielen

Möller (2013, S. 31) sieht fünf Ansätze zur Standortentwicklung: Kommunalentwicklung, also die Schaffung eines lebenswerten Umfelds durch ein funktionierendes Bildungssystem, öffentliche Sicherheit etc. (1); Stadtgestaltung, also das Gestalten öffentlicher Flächen oder des öffentlichen Verkehrs (2); Stadtplanung, also Maßnahmen zu Bodennutzung oder Raumaufteilung (3); die Wirtschaftsförderung durch Stärkung der Stärken und Abbau der Schwächen einer Region (4); eine

strategische Marktplanung, also Investitionen in bestimmte, meistens bereits vorhandene Branchen (5).

Das Modell sieht die Wirtschaftsförderung als eines von vielen Werkzeugen. Dieses Werkzeug soll dabei nicht mit der Institution Wirtschaftsförderung(sgesellschaft) gleichgesetzt werden. Vielmehr haben Wirtschaftsförderungsgesellschaften zwar vornehmlich die Aufgabe, Investoren und Fachkräfte anzusprechen, jedoch haben sie darüber hinaus auch andere Aufgaben zu übernehmen. Gerade bei von mehreren Städten, Gemeinden und Kommunen gegründeten Wirtschaftsförderungsgesellschaften ist dies oft der einzige Ort, an dem alle Fäden zusammenlaufen und von wo aus koordiniert gehandelt werden kann.

Reschl und Rogg (2003) unterscheiden zwischen sechs Instrumenten, die der Wirtschaftsförderung zur Verfügung stehen

- Liegenschafts- und Flächenpolitik
- Infrastrukturpolitik
- Initiierung von Standortgemeinschaften
- Cluster-Bildung
- Finanzhilfen und Förderprogramme
- Beratung und andere Dienstleistungen.

Icks und Richter (1999) machen sechs operative Aufgaben aus

- Akquise
- Standort-Marketing
- Relationship-Management – das Reschels und Roggs Initiierung von Standortgemeinschaften entspricht
- Gewerbeflächen-Management – das Reschels und Roggs Liegenschafts- und Flächenpolitik entspricht
- Beschäftigungsförderung
- Existenzgründungsbetreuung – das Reschel und Roggs unter Beratung und sonstige Dienstleistungen behandeln.

Stellschrauben, an denen gedreht werden kann, gibt es nach Möller (2013, S. 62) viele: Standortfaktoren wie Politik, Wirtschaft, Kultur, Infrastruktur, Klima, Geografie, Image, Lebensqualität, Bildung und Forschung geben den Ausschlag für Investitionsentscheidungen. Letztendlich kommt es bei Investoren immer auf Zeitgewinn, Flexibilität und Entwicklungspotenzial an.

Die qualitativen Faktoren eines Standorts zu verbessern, macht einen großen Teil der Arbeit eines Wirtschaftsförderers aus. Seinem Erfolg Kennzahlen zuzuordnen, wird dadurch umso schwieriger (Müller, M. et al. 2014, S. 33). Politik kann hier unterstützend wirken, doch viele Faktoren lassen sich kaum beeinflussen und quantifizieren. Besonders deutlich wird dies, wenn die immer gleiche Empfehlung bedacht wird, bereits vorhandene Stärken zu betonen. Standortmarketing wirkt also, wenn es gut umgesetzt wird, wie ein Verstärker positiver Rahmenbedingungen. Dabei können negative Einflüsse nur in sehr geringem Umfang abgebaut werden.

4.3 Die Stärken und Schwächen meines Standorts analysieren

Standortmarketing kann nur erfolgreich sein, wenn der Standort ehrlich zu sich selbst ist. Das gilt schon für die Analyse. Aber Kommunen und Regionen neigen dazu, sich die harten Fakten schön zu diskutieren. Weil Entscheidungen oft in Gremien fallen, wird zudem oft der kleinste gemeinsame Nenner als Ersatz für eine Positionierung ausgewählt. Dann endet eine komplexe Diskussion leicht mit dem Argument, am besten lasse sich die Debatte mit dem Begriff „Vielfalt“ zusammenfassen, denn diese „unglaubliche Vielfalt“ gebe es schließlich nur hier.

Vielfalt ist keine Positionierung, sondern ihr Gegenteil: Es ist das Scheinargument der Verlierer. Nur wenige Standorte können Vielfalt überzeugend einsetzen. So gehört Vielfalt im Sinne von „Diversity“ in Amsterdam zum Markenkern: Die Stadt zieht Menschen an, weil hier jeder weitgehend sein und leben kann, wie er oder sie eben ist. Ähnliches gilt für New York, in engen Grenzen für Köln oder Berlin. Aber eben nicht für (sagen wir einfach mal:) Minden. Eine tolle Stadt natürlich (!) – aber aus ganz anderen Gründen. Vergessen Sie nicht: Eine Marke ist auch ein Versprechen (Esch 2012, S. 358), das eingehalten werden sollte.

Die Analyse von Stärken und Schwächen setzt voraus, dass ich meine Ziele, meine Zielgruppen und die entscheidungsrelevanten Parameter schon kenne. Diskutieren wir hierzu zwei Beispiele: Einmal den berühmten Investoren, einmal die berühmte Fachkraft.

Zunächst Stärken und Schwächen aus Investorensicht. Es ist unbedingt notwendig sich klar zu machen, für welche Art von Unternehmen beispielsweise eine vorhandene Fläche überhaupt geeignet ist. So sucht der Industriepark in Lingen (Ems) vorrangig nach internationalen Großunternehmen, die große, zusammenhängende Flächen benötigen. Der Grundstückspreis ist für diese Zielgruppe ein relevanter, aber doch eher untergeordneter Entscheidungsparameter.

Wichtige Stärken des Industrieparks sind beispielsweise: Lage, Zuschnitt und Erweiterbarkeit der Flächen, Verkehrsanbindung an Straße, Bahn und Wasser, hohe Verfügbarkeit von preisgünstiger Energie, sehr gute Planungs- und Genehmigungszeiten, Industriefreundlichkeit von Menschen und Politik. Schwächen aus Sicht von Investoren können lange Fahrtzeiten zum nächsten Flughafen oder die niedrige Arbeitslosenquote sein, die Grenzen bei der Verfügbarkeit auch von Fachkräften signalisiert.

Es geht im Standortmarketing (wie immer in der Werbung) nicht darum, sich ausführlich zu den eigenen Schwächen zu äußern, sondern die Stärken in den Vordergrund zu stellen – und zwar bei genau den Zielgruppen, für die diese Argumente relevant sind. Hohes Interesse (das zeigt die Webstatistik) findet deshalb die Website des Industrieparks Lingen in den USA.

Nun das Beispiel Fachkräfte: Unternehmen wünschen sich häufig, dass Kommunen, Kreise und Regionen sie bei der Anwerbung von Fachkräften durch entsprechende Imagewerbung unterstützen. Die Möglichkeiten dafür sind eng begrenzt. Denn Menschen wählen ihren dauerhaften Aufenthaltsort anhand einer ganzen Reihe von kaum beeinflussbaren Parametern. Dennoch ist es richtig, dass ein Standort sich potenziellen Arbeitskräften (und vielleicht auch anderen Zielgruppen) im besten Licht präsentiert. Denn falls ein Arbeitsplatzangebot ernsthaft in die engere Wahl kommt, sollte der „Rest“ dem nicht im Wege stehen.

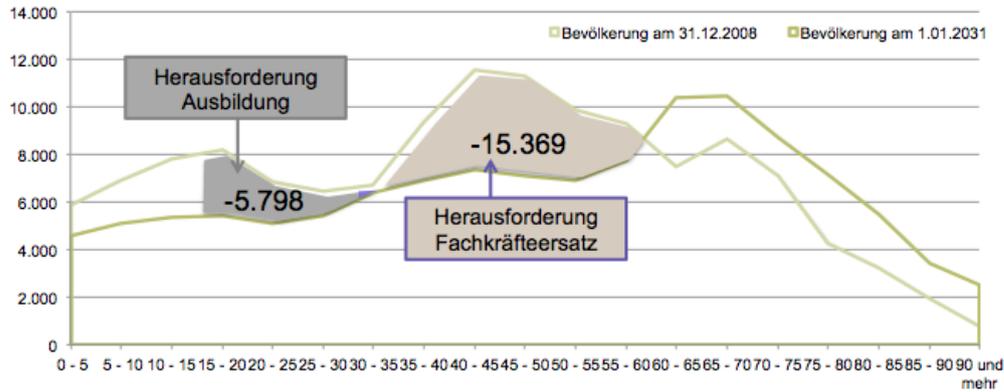


Abbildung 5: Prognostizierte Größe der Anzahl Erwerbstätiger unter der Annahme verschiedener Entwicklungen.⁵

Ob jemand am Ende wirklich umzieht, hängt von vielen Dingen ab: Zunächst muss der gewünschte Arbeitsplatz attraktiv sein. Mehr und mehr muss aber auch eine Arbeit für den Partner mindestens potenziell vorhanden sein. Gute Lebensbedingungen für Familien, Kinderbetreuung, gute Schulen, Sport- und Freizeitangebote, attraktive Innenstädte – die Liste von Überlegungen ist lang. Zudem verstärkt sich der Drall junger Arbeitnehmer in die Großstädte – über neue Wohnkonzepte und Berufsbiografien junger Leute in Metropolen wird regelmäßig berichtet (Siems 2014) –, während andererseits die Nachfrage nach Fachkräften überall steigt. Nach Berlin ziehen Menschen sogar ohne Job – an die Nordseeküste nicht einmal mit. Ja, sicher – obwohl es da so schön ist. Dies alles passiert vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (siehe Abbildung 5).

⁵ Quelle: ExperConsult

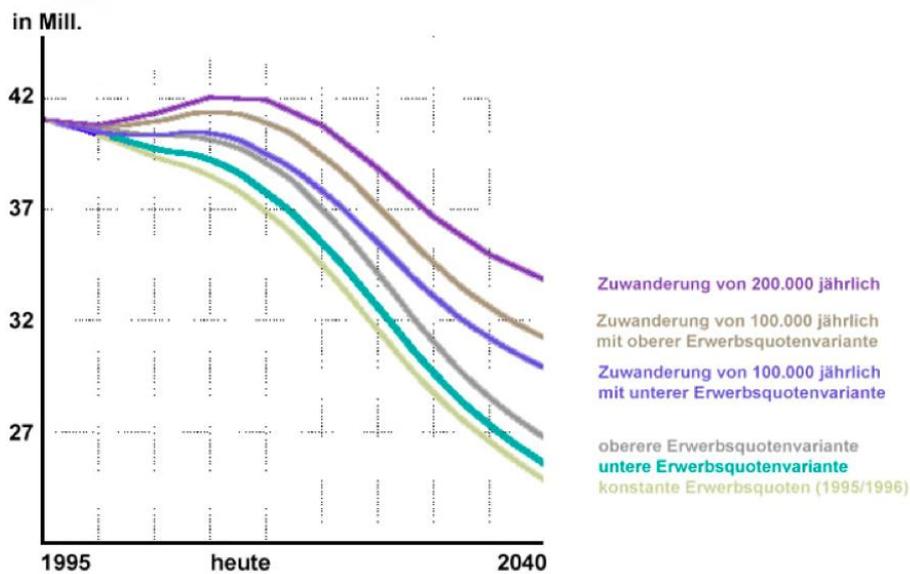


Abbildung 6: Prognostizierte Größe der Anzahl Erwerbstätiger unter der Annahme verschiedener Entwicklungen.⁶

Der US-amerikanische Wissenschaftler Richard Florida beispielsweise argumentiert hier mit dem Dreiklang aus „Technologie, Talent und Toleranz“ und modelliert eine (sehr breit angelegte) „kreative Klasse“ von Menschen, die sich an bestimmten, als „cool“ wahrgenommenen Orten konzentrieren. Seine These: Die Menschen laufen heute nicht mehr den Arbeitgebern hinterher, sondern erfolgreiche Unternehmen verlegen die Arbeitsplätze dorthin, wo die „kreative Klasse“ leben will.

Als Standort muss ich mich nun ehrlich fragen, wie ich bei den einzelnen Entscheidungsparametern von (meist jungen) Fachkräften aufgestellt bin. Ist die nächste Großstadt weit, muss ich eher auf junge Familien setzen und diesen die guten Lebensbedingungen für Kinder schmackhaft machen.

Für die Analyse von Stärken und Schwächen genügt in vielen Fällen eine einfache SWOT-Analyse. Dieses Werkzeug ist bekannt und wird sofort verstanden. Wichtig ist, dabei „Stärken-Schwächen“ aus der Binnensicht, Chancen-Risiken aber dezidiert aus der Sicht der Zielgruppe zu betrachten.

⁶ Quelle: ExperConsult

Die Abbildung 7 gibt eine Übersicht über Aspekte, die eine umfassende SWOT-Analyse für einen Standort umfassen sollte.

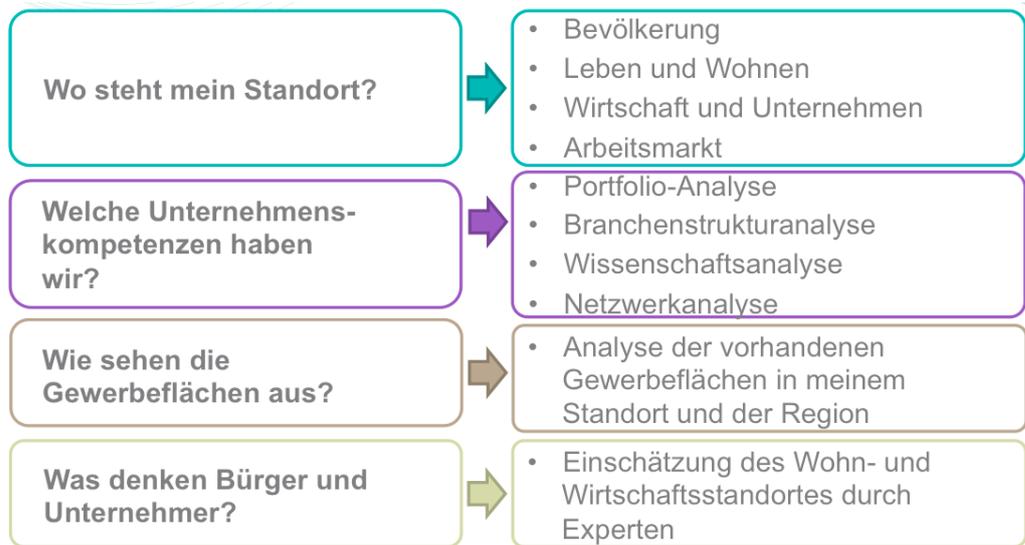


Abbildung 7: Eine umfassende SWOT-Analyse für einen Standort sollte diese Aspekte behandeln.⁷

4.4 Die Wettbewerber

4.4.1 Ihre Stärken und Schwächen

Nur wenn ich weiß, welche Entscheidungsparameter für meine Zielgruppen wirklich relevant sind, kann ich auch meine Wettbewerber finden. Oft liegen diese im direkten Umfeld, das heißt vier Kommunen im Ruhrgebiet oder zwei benachbarte bayrische Landkreise bemühen sich gleichzeitig um eine bestimmte Ansiedlung. Meist findet der Wettbewerb aber bereits auf internationaler Ebene, mindestens mit dem benachbarten europäischen Ausland statt.

Wählen wir den Blickwinkel potenzieller Investoren. Wenn wir wissen, dass die Chemiebranche uns Chancen für Ansiedlungen bietet, dann müssen wir vermutlich europaweit denken und die wichtigen Entscheidungsparameter nüchtern miteinander vergleichen. Das tun die Investoren nämlich auch. Oft kommt es zu der absurden Situation, dass die Entfernung zu einem internationalen Flughafen viele objektiv wichtigere

⁷ Quelle: ExperConsult

Faktoren überstrahlt – weil das Management am Wochenende nach Hause möchte.

Wenn ich gründlich vorgehen möchte, mache ich eine SWOT-Analyse für jeden wichtigen Konkurrenten einzeln und vergleiche dann. Einfacher, aber ähnlich aussagekräftig ist eine Matrix, in der ich die einzelnen Parameter ehrlich bewerte – etwa mit Punkten oder Schulnoten.

Es empfiehlt sich, mit den Ergebnissen solcher Vergleiche offensiv umzugehen: Wer acht- oder neunstellige Beträge investieren will, lässt sich ohnehin nicht leicht beeindrucken. Deshalb ist es in den USA inzwischen weithin üblich, den eigenen Standort direkt auf der eigenen Website mit anderen vergleichbar zu machen. Dazu dienen Statistik-Datenbanken, die zu den vom Nutzer selbst gewählten relevanten Parametern und Vergleichsstandorten eine Übersicht auswerfen. Die Daten stammen aus amtlichen Quellen, die Ergebnisse sind eine echte und überzeugende Arbeitserleichterung für den, der ernsthaft sucht.

Eine nüchterne und umfassende Stärken-Schwächen-Analyse aus der Sicht der Zielgruppe ist eine der Grundvoraussetzungen, um ein erfolgreiches Standortmarketing zu konzipieren und umzusetzen.

4.4.2 Ihre Aktivitäten

Wenn ich die Stärken und Schwächen sowie die wesentlichen Argumente meiner „Gegner“ kenne, muss ich mich intensiv damit beschäftigen, wie genau sie kommunizieren. Bei der Zielgruppe „Investoren“ (die es in so allgemeiner Form nicht geben darf – es sind z. B. „Entscheider in US-Konzernen der Automotive-Branche“) wird meine Marktbeobachtung dadurch erschwert, dass viele Kontakte höchst vertraulich sind und sich so der Analyse von außen entziehen. Bei Großansiedlungen kommt ja tatsächlich der berühmte Hubschrauber mit fünf oder sechs (heute noch meistens:) Herren, die Visitenkarten nur mit Vornamen bei sich tragen. Man soll dann wirklich nicht wissen, mit wem man da redet – „zu vertraulich“. Die Kontakte werden in diesen Fällen etwa über Makler oder die Wirtschaftsförderung des Bundes hergestellt.

Eine Möglichkeit, mehr zu erfahren, besteht in der Mitarbeit in branchenspezifischen Verbänden von Flächenanbietern. Hier wird nicht selten sehr offenherzig über die Nachfragesituation und jüngste Entwick-

lungen geplaudert – es lohnt sich, hier ab und zu einen halben Tag zu investieren. Denn es hilft, die eigene Strategie zu optimieren.

In jedem Fall aber muss ich mich mit der „offiziellen“ Kommunikation meiner Konkurrenten auseinandersetzen und die Argumente analysieren. Das betrifft Internetauftritte, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Videos, soziale Medien und manches mehr. Leider ist es im Arbeitsalltag sehr schwierig, hier nebenbei noch einen Überblick zu behalten. Wenn ich es ernst meine, muss ich das aber. Denn das bringt auch fruchtbare Hinweise für die eigene Strategie und deren Präsentation. Einen besonderen Blick verdienen die jeweils für eine Branche relevanten Medien der Fachpresse. Zwar dominiert hier oft die unschöne Sitte, journalistische Präsentation und Anzeigengeschäft unheilvoll miteinander zu verknüpfen. Aber das Ergebnis ist nicht ohne Einfluss auf die Zielgruppen – wenn das Medium denn gelesen wird.

Einfacher, aber umfangreicher und deshalb ergiebiger ist die Kommunikation beim Thema Fachkräftemarketing. Hier gibt es eine nahezu unübersichtliche Anzahl von Ansätzen und Initiativen, teils „handgemacht“, teils von bundesweit tätigen Dienstleistern in standardisierter Form angeboten.

Hier ist wichtig zu beachten: Wirklich erfolgreiche Standorte kommunizieren alle Themen für alle Zielgruppen aus einer Hand und unter derselben Überschrift. Das betrifft insbesondere die Tourismus-Werbung, die (auch aufgrund höherer Budgets) oft alle anderen Maßnahmen überstrahlt. Es ist weder sinnvoll noch realistisch, unterschiedliche Zielgruppen mit völlig unterschiedlichen Konzepten und Botschaften anzusprechen. Wer es gut und erfolgreich machen will, kommuniziert heute „aus einem Guss“.

4.4.3 Richtig vergleichen: Benchmarking als Werkzeug

Wenn ich die Stärken und Schwächen sowie die wesentlichen Argumente meiner Gegner kenne, muss ich mich intensiv damit beschäftigen, wie genau sie kommunizieren. Bei der Zielgruppe „Investoren“ (die es so allgemein gar nicht geben darf – es sind z. B. „Entscheider in US-Konzernen der Automotive-Branche“) wird meine Marktbeobachtung dadurch erschwert, dass viele Kontakte höchst vertraulich sind und sich

so der Analyse von außen entziehen. Bei Großansiedlungen kommt ja tatsächlich der berühmte Hubschrauber mit fünf oder sechs (heute noch meistens:) Herren, die Visitenkarten nur mit Vornamen bei sich tragen. Man soll dann wirklich nicht wissen, mit wem man da redet – zu vertraulich. Die Kontakte werden in diesen Fällen etwa über Makler oder die Wirtschaftsförderung des Bundes hergestellt.

Eine Möglichkeit, mehr zu erfahren, besteht in der Mitarbeit in Verbänden. Hier wird nicht selten sehr offenherzig über die Nachfragesituation und jüngste Entwicklungen geplaudert – es lohnt sich, hier ab und zu einen halben Tag zu investieren. Denn es hilft, die eigene Strategie zu optimieren.

In jedem Fall aber muss ich mich mit der „offiziellen“ Kommunikation meiner Konkurrenten auseinander setzen und die Argumente analysieren. Das betrifft Internetauftritte, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Videos, soziale Medien und manches mehr. Leider ist es im Arbeitsalltag sehr schwierig, hier nebenbei noch einen Überblick zu behalten. Wenn ich es ernst meine, muss ich das aber. Denn das bringt auch fruchtbare Hinweise für die eigene Strategie und deren Präsentation. Einen besonderen Blick verdienen die jeweils für eine Branche relevanten Medien der Fachpresse. Zwar dominiert hier oft die unschöne Sitte, journalistische Präsentation und Anzeigengeschäft unheilvoll miteinander zu verknüpfen. Aber das Ergebnis ist nicht ohne Einfluss auf die Zielgruppen – wenn das Medium denn gelesen wird.

Einfacher, aber umfangreicher und deshalb ergiebiger ist die Kommunikation beim Thema Fachkräftemarketing. Hier gibt es eine nahezu unübersichtliche Anzahl von Ansätzen und Initiativen, teils „handgemacht“, teils von bundesweit tätigen Dienstleistern in standardisierter Form angeboten.

Hier ist wichtig zu beachten: Wirklich erfolgreiche Standorte kommunizieren alle Themen für alle Zielgruppen aus einer Hand und unter derselben Überschrift. Das betrifft insbesondere die Tourismus-Werbung, die (auch aufgrund höherer Budgets) oft alle anderen Maßnahmen überstrahlt. Es ist weder sinnvoll noch realistisch, unterschiedliche Zielgruppen mit völlig unterschiedlichen Konzepten und Botschaften anzusprechen. Wer es gut machen will, kommuniziert „aus einem Guss“.

Um mit Benchmarkings möglichst objektive Ergebnisse zu erzielen, müssen im Vorfeld idealtypische Kriterien festgelegt werden. Eine Kriterienliste für den Bereich Literatur (so nennt der Werber alle Printzeugnisse) sieht beispielsweise wie folgt aus:

Kriterien zur Beurteilung guter „Literatur“

- Das Corporate Design wird eingehalten und konsequent umgesetzt.
- Alle Medien sind wiedererkennbar durch eine einheitliche Gestaltung.
- Gleichmäßig hochwertige Druckqualität.
- Zielgruppengerechte Konzeption und Gestaltung.
- Es entsteht ein professioneller Gesamteindruck.

Zusammenfassung

1. Wirtschaftsförderung ist ein wichtiger Kristallisationspunkt einer Region für die Kommunikation nach außen. Nur hier können Interessen und Botschaften so unterschiedlicher Art gebündelt werden.
2. Investoren aus dem Bestand sind die ehemals vernachlässigten doch heute wichtigsten Kunden eines Wirtschaftsförderers. Die Kommunikation muss auch auf ihn ausgerichtet sein. Dies verlangt die Nähe zu Unternehmen und Unternehmern.
3. Die Politik wird in kurzen Abständen an Ihrem Erfolg gemessen. Trotzdem brauchen Sie eine klare Linie. Ihre Kommunikation sollte die Politik mit einbinden, aber Sie kommunizieren nicht für die Politik.
4. Nur eine ehrliche Stärken- und Schwächenanalyse schafft die Basis für erfolgreiche Kommunikation. Eine Positionierung über die Vielfalt einer Region macht vielleicht alle glücklich, sie funktioniert aber nur in Ausnahmefällen.
5. Unternehmen auf der Suche nach einem neuen Standort suchen global. Seine Nachbarn muss man daher kennen, möchte man mitreden. Ein Benchmarking ist das richtige Werkzeug, um die eigene Kommunikationsleistung zu analysieren.

Kontroll- und Lernfragen

1. Wie kann ich eine Zielgruppe möglichst präzise beschreiben?
2. Warum ist „Vielfalt“ das Gegenteil einer Positionierung?

3. Was sind wichtige Entscheidungsparameter für Investoren?
4. Was sind wichtige Entscheidungsparameter für Fachkräfte?
5. Welche Kommunikationsmittel von Wettbewerbern sind für welche Zielgruppen relevant?
6. Warum sind Journalisten keine „echte“ Zielgruppe?
7. Welche Vorteile bieten Benchmarkings zur Kommunikationsanalyse?

4.5 Literatur

1. Barbehön M (2014) Leitvorstellungen politischer Handlungsträgerschaft. In: Frank S et al. (Hrsg.) Städte unterscheiden lernen. Zur Analyse interurbaner Kontraste. Campus, Frankfurt, New York, S. 207-245
2. Brik F (2005) Regionalmanagement und –marketing: Die Sehnsucht der Praxis nach Evaluierung(skonzepten), In: Meyer J-A (Hrsg), Dallmann N (Hrsg) Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing. Nutzen für den Mittelstand? EUL, Köln
3. Bundeszentrale für politische Bildung (2013) Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt : wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn
4. Esch F-R (2012) Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl, Verlag Vahlen, München
5. Florida R (2009) Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life. Basic Books, New York
6. Gubler R, Möller C (2006) Standortmarketing – Konzeption, Organisation und Umsetzung. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien
7. Icks A, Richter M (1999) Kommunale Wirtschaftsförderung. Ein innovatives Modell. Standort, Zeitschrift für Angewandte Geographie, 4: 9–14
8. Ohne Angabe (2013) Was kann Stadtmarketing von Reiseführern lernen? In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahlendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 72-75
9. Leuninger S, Held H (2003) Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch. Kundenmanagement in Bestandsentwicklung und im

-
- Standortmarketing praxisorientiert umsetzen. Standort, Zeitschrift für Angewandte Geographie 3: 161–166
10. Münch S (2014) Konstellation städtischer Gruppen. In: Frank S et al. (Hrsg.) Städte unterscheiden lernen. Zur Analyse interurbaner Kontraste. Campus, Frankfurt, New York, S. 173-205
 11. Reschl R, Rogg W (2003) Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels
 12. Siems D (2014) Junge Menschen ziehen massenhaft in die Metropolen. Die Welt, <http://www.welt.de/wirtschaft/article129117096/Junge-Menschen-ziehen-massenhaft-in-die-Metropolen.html>
 13. Stöckmann A et al (2010) Demografischer Wandel : Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
 14. Wiesner KA (2013) Erfolgreiches Regional- und Standortmarketing. KSB Media, Gerlingen
 15. Zenker S (2013) Eine Stadtmarke ist kein Luxus- sondern ökonomische Notwendigkeit. In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 14-18

5 Anspruchsgruppen einbeziehen

Zusammenfassung (Abstract)

Die Politik erwartet von der Wirtschaftsförderung meist drei Dinge auf einmal: Ansiedlungserfolge, eine konsequente Pflege der Bestandsunternehmen und erfolgreiche Fachkräfte- bzw. Imagewerbung. Die Politik erwartet von der Wirtschaftsförderung meist drei Dinge auf einmal: Ansiedlungserfolge, eine konsequente Pflege der Bestandsunternehmen und erfolgreiche Fachkräfte- bzw. Imagewerbung. Abseits davon, dass Unternehmer außerhalb der Kommune oder Region sehr häufig als Investoren und damit als wichtige Zielgruppe adressiert werden, spielen auch die Bestandsunternehmen häufig eine große Rolle im Standortmarketing. Abseits davon, dass Unternehmer außerhalb der Kommune oder Region sehr häufig als Investoren und damit als wichtige Zielgruppe adressiert werden, spielen auch die Bestandsunternehmen häufig eine große Rolle im Standortmarketing. Ein Standortmarketingkonzept funktioniert am besten, wenn diese ganz unterschiedlichen Zielgruppen bereits in der Entstehung eingebunden sind. Dann ist es auch ihr Konzept. Die Werkzeuge für diese Partizipation sind Workshops, Umfragen, Bürgerforen, Expertengespräche und Fokusgruppen, begleitet von PR-Arbeit für den Prozess.

5.1 Anspruchsgruppen und ihre Motive

Konzepte, die auf der Unterscheidung von Anspruchsgruppen beruhen, sind nicht unumstritten. Oft wird da zusammengefasst, was nicht wirklich zusammen gehört, und die daraus resultierende Systematik ist nicht immer klar. Aber: Das Profil soll geschärft werden (Kausch 2013, S. 36). Für die Wirtschaftsförderung und das Standortmarketing funktioniert diese Herangehensweise aber meist – und man darf sie außerdem ruhig wörtlich nehmen: da werden eine Menge Ansprüche gestellt!

Da sind zunächst Politikerinnen und Politiker, meist ehrenamtlich in Rat oder Kreistag. Aber auch die Verwaltungsspitze gehört in diese Kategorie. Die politischen Mehrheiten in Kommunen und Kreisen sind heute weniger eindeutig als noch vor 20 Jahren, deshalb sind wechselnde

Mehrheiten und die entsprechenden mühsamen Kompromisse heute kommunalpolitischer Alltag.

Die Politik erwartet von der Wirtschaftsförderung meist drei Dinge auf einmal: Ansiedlungserfolge, eine konsequente Pflege der Bestandsunternehmen und erfolgreiche Fachkräfte- bzw. Imagewerbung. Politiker, die sich mit Wirtschaftsförderungsaufgaben auskennen, sind in der Kommunalpolitik naturgemäß eher unterrepräsentiert. Zudem ist es mit dem Standortmarketing wie mit Fußball oder Wahlkampfwerbung: Dazu kann wirklich jeder etwas sagen. Und tut das auch. Denn Wirtschaft und Arbeitsplätze sind ein hervorragendes Profilierungsthema, auch außerhalb von Wahlkampfzeiten.

Die Erstellung einer Standortstrategie und eines darauf aufbauenden Standortkonzepts unter Leitung der Wirtschaftsförderung hat deshalb den großen Vorteil, der Politik im Prozess zusätzliche Kompetenzen zu vermitteln, den Blick für das Machbare zu schärfen und eine gemeinsame, in vielen Fällen weitgehend überparteiliche (weil sachlich zwingende) Linie aufzubauen.

Leichter zu verstehen und einzuschätzen sind die Motive von (beispielsweise) Landräten oder Bürgermeisterinnen, die den jeweiligen Prozess ja meist als Vorgesetzte begleiten. Sie können klar sagen, wie genau sie sich einen Erfolg vorstellen und was dazu zu tun ist. Die Einbeziehung von Landtags-, Bundestags und Europaabgeordneten kann übrigens viele Vorteile für das Standortmarketing haben. Dabei ist möglichst auf eine (weitgehend) überparteiliche Vorgehensweise zu achten.

Abseits davon, dass Unternehmer außerhalb der Kommune oder Region sehr häufig als Investoren und damit als wichtige Zielgruppe adressiert werden, spielen auch die Bestandsunternehmen häufig eine große Rolle im Standortmarketing. Dies nicht nur, wenn sie als Nachfrager von Fachkräften auftreten. Sie verfügen auch über Erfahrungen und Kompetenzen, die eine Einbeziehung in die Strategieentwicklung reizvoll machen.

Wenn es nicht um die Anwerbung von Arbeitskräften geht, ist ihr Antrieb ist dabei meist altruistisch: Sie machen als „Lokalpatrioten“ mit oder einfach, weil sie darum gebeten wurden. Natürlich wird die Motiva-

tion und auch die Kompetenz im Einzelfall von viele Faktoren beeinflusst: Vertreter eines Energiekonzerns werden sich ganz anders einbringen als der Obermeister der Bäckerinnung. Oft macht es Sinn, unterschiedliche Unternehmensgrößen oder Branchen von vornherein differenziert anzusprechen und einzubeziehen.

Auch Bürgerinnen und Bürger sind wichtige Adressaten im Standortmarketingprozess. Zwar richtet sich eine Standortmarketingkampagne normalerweise nicht nach innen, aber sie funktioniert besser, wenn sie verstanden und nicht abgelehnt wird und wenn die Menschen vor Ort im Idealfall als Botschafter ihres Standortes auftreten.

Bürger einzubeziehen kann sinnvoll und manchmal notwendig sein, vor allem wenn es bei der Standortstrategie ans „Eingemachte“ geht: Grundlegende Veränderungen erfordern eventuell eine demokratische Beteiligung bei der Erstellung eines Standortkonzeptes. Zudem haben die eigenen Bürger, wenn die richtigen Techniken genutzt werden, oft ein großes Kreativpotenzial, das für die Konzepterstellung genutzt werden kann.

Man kann es allerdings auch übertreiben: Wirtschaftsförderer müssen sich davor hüten, ihre Gesamtstrategie von renitenten Leserbriefschreibern beeinflussen zu lassen. Dabei sind sie natürlich darauf angewiesen, dass die Verwaltungsspitze und die Mehrheitsfraktionen sie von einer populistischen Themensetzung abschirmen. Nicht immer gelingt das. Gute Standortmarketingkonzepte entstehen jedenfalls nicht per Meinungsumfrage.

In vielen Fällen sind nicht die „Bürgerinnen und Bürger“ insgesamt, sondern bestimmte Untergruppen gefragt – beispielsweise Senioren oder – in letzter Zeit häufiger – gezielt junge Menschen, die in den Prozess eingebunden werden. Abbildung 8, das Strategische Sechseck der Wirtschaftsförderung, gibt einen Überblick über Anspruchsgruppen und Trends, die Einfluss auf die Ansprache haben und sie mitdefinieren wollen.

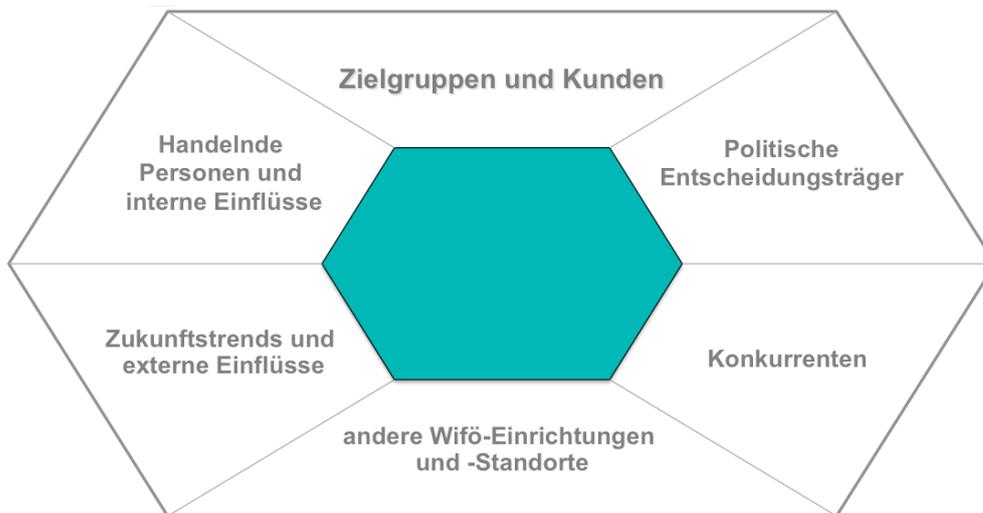


Abbildung 8: Das strategische Sechseck der Wirtschaftsförderung⁸

5.2 Dialog-Werkzeuge zum Einbinden meiner Stakeholder

5.2.1 Workshops

Workshops erfreuen sich im Standortmarketing einer hohen, sogar steigenden Beliebtheit. Dafür gibt es drei Gründe:

1. Für den Auftraggeber (Kommune, Region, Wirtschaftsförderungsgesellschaft usw.) ist es reizvoll, ihre Anspruchsgruppen in die Konzeptentwicklung einzubeziehen, weil das Ergebnis dann besser getragen (und eventuell auch kofinanziert) wird.
2. Die Konzeptentwicklung durch eine Agentur im „luftleeren Raum“ (aber natürlich nach einem intensiven Briefing-Gespräch) birgt Risiken, die durch gründliche und gut moderierte Workshops vermieden werden können.
3. Gutes Standortmarketing lebt von guter Analyse und hoher Kreativität. Zu beidem können gute Workshops einen Beitrag leisten.

Die wichtigste Aufgabe von Workshops besteht also darin, die Entwicklung eines Standortmarketingkonzeptes sinnvoll zu unterstützen. Je nach Umfang der geplanten Kampagne wird ein einzelner Workshop dazu nicht ausreichen; vielmehr ist gerade das Nachdenken über die erzielten Zwischenergebnisse ein wichtiger Treiber für die Qualität des Konzeptes. Häufig sind es also zwei, manchmal bis zu vier oder fünf einzelne Gesprächsrunden, die zum besten Ergebnis führen.

⁸ Quelle: ExperConsult

Beispielhafte Agenda-Punkte aus tatsächlichen Standortmarketing-Projekten, die in Workshops bearbeitet werden können

- Markenstatus der lokalen oder regionalen Standort-„Marke“
- Diskussion einer Kurzanalyse („Benchmarking“)
- Erarbeitung von konkreten Zielen für das Standortmarketing
- Gemeinsame Erarbeitung von Markenidentität, -positionierung und -image
- Definition von Zielgruppen, Detailanalyse und Priorisierung
- Brainstorming von Kreativideen für ein Kommunikationskonzept
- Entwicklung von Beteiligungs- und Finanzierungsideen

Je nach Teilnehmerkreis hat es sich bewährt, halbtägige Veranstaltungen als Ausgangsbasis zu wählen. Abhängig von der Aufgabenstellung muss der Teilnehmerkreis gut durchdacht sein. Dabei werden ganz unterschiedliche Herangehensweisen gewählt.

Diese Herangehensweisen sind echte Beispiele aus unserer Arbeit

- Der Verwaltungsvorstand einer Kommune mit 50.000 Einwohnern entwickelt die Standortmarke zusammen mit leitenden Mitarbeitern der Stadtverwaltung.
- Ein bayrischer Landkreis lädt ausschließlich mittelständische Unternehmer zu zwei Marken-Workshops ein.
- Eine Kommune mit 15.000 Einwohnern setzt auf Kreativität und wählt ausschließlich junge Teilnehmer aus Schulen, Sportvereinen und Jugendarbeit aus.
- Eine andere mischt Vertreter aller Ratsfraktionen mit Mitarbeitern der Verwaltung und Vertretern der größten Unternehmen am Ort.

Wenn also sehr unterschiedliche Zusammensetzungen möglich sind, so ist die richtige Mischung für die konkrete Aufgabe doch ein wichtiges Erfolgskriterium – sie muss also gründlich durchdacht sein.

Erfolgreich sind Workshops im Standortmarketing dann, wenn diese Regeln eingehalten werden

- Die Aufgabenstellung muss klar und die Agenda entsprechend gut gestaltet sein.

- Eine professionelle, und das heißt fast immer: Externe Moderation ist wichtig. Dazu gehören Erfahrung, die richtigen Kreativitäts-Techniken und eine intensive Vorbereitung.
- Auch die Teilnehmer müssen vorbereitet sein. Dazu hat es sich bewährt, gleich mit Einladung und Agenda auch „Hausaufgaben“ zu verschicken.
- Die Rahmenbedingungen müssen stimmen: die gewählte Tageszeit, der Ort, das Catering, die technische Ausstattung – wenn hier etwas nicht stimmt, entsteht statt Kreativität schnell schlechte Laune. Vor allem bei viel beschäftigten Zielgruppen wie Unternehmerinnen und Unternehmern.
- Die richtige Auswahl der Teilnehmer ist wie dargestellt ein wesentliches Erfolgskriterium.

Es wäre ganz leichtsinnig, diese Punkte auf die leichte Schulter zu nehmen. Viel zu viele Workshops bestehen in relativ unstrukturierten lockeren Unterhaltungen. Werden die Regeln aber beachtet, sind Workshops ein sehr wesentlicher Beitrag zur Entwicklung eines erfolgreichen Standortmarketing-Konzeptes. Dazu muss die Methodik einmal gelernt und dann konsequent angewendet werden.

5.2.2 Umfragen

Zur Durchführung von Umfragen gibt es umfangreiche Literatur, ihre Planung und Umsetzung gilt auch nicht als „Raketenwissenschaft“. Trotzdem gilt auch für diesen Punkt, dass er gut durchdacht und geplant sein will.

Beispiele für Fragestellungen in Umfragen aus der Praxis

- Die eigenen Bürger werden befragt, wo sie die Vorteile des Standortes sehen und welche Entwicklung sie sich für die Zukunft wünschen.
- Junge Menschen geben Auskunft über Ihre Pläne und Motive, was den späteren lebens- und Arbeitsort angeht.
- Unternehmer in den identifizierten Zielbranchen werden zu ihren Plänen und Entscheidungsparametern befragt.

Die Liste lässt sich endlos fortsetzen. Weil Standortmarketing sich vor allem nach außen richtet, sind rein interne Forschungsansätze eher mit Skepsis zu betrachten. Es hilft ja wenig, um ein berühmtes Bild anzuwenden, wenn die „Angler“ zufrieden sind – es geht im Standortmarke-

ting vorrangig um die Meinung der „Fische“, die etwa als Fachkräfte oder Investoren „geködert“ werden sollen.

Für die Durchführung von Umfragen (elektronisch, schriftlich oder sogar persönlich) kommen Umfrageinstitute, die mit dem Standortmarketingkonzept beauftragte Agentur oder Beratung und auch der Auftraggeber selbst in Frage. Ohne fachliches und methodisches Wissen ist die Durchführung von Umfragen allerdings nicht sinnvoll.

Zu berücksichtigen ist, dass die Motivation der Teilnehmer heute nur durch relativ geringen Zeitaufwand und eine niedrigschwellige Antwortmöglichkeit geweckt werden kann. Schon zum Briefkasten gehen zu müssen setzt ein sehr hohes Interesse der Befragten am Forschungsgegenstand voraus. Aus diesem Grund erfreuen sich Online-Befragungen auf mobilen Geräten wachsender Beliebtheit. Mehr als fünf, maximal zehn Minuten Zeit dürfen sie in den wenigsten Fällen in Anspruch nehmen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive sind repräsentative Umfragen zu bevorzugen. Diese arbeiten mit hohen Zahlen von Befragten (je nachdem eher 1.000 bis 2.000 Teilnehmer als nur 500) und sind entsprechend kostenintensiv. Kommunen erstellen Befragungen gern selbst. Es ist dann aber dringend erforderlich, sich für die Gestaltung des Fragebogens und die technische Umsetzung einen entsprechenden (Sparings-)Partner zu besorgen – die steigert die Rücklaufquote und auch die Aussagekraft der Ergebnisse erheblich.

Bedenkenswert ist in jedem Fall, dass für die Entwicklung von Botschaften, Argumenten und einer guten Leitidee im Standortmarketing qualitative Forschungsmethoden ihre Vorteile haben. Auch deshalb werden Umfragen von den Auftraggebern meist nicht mit hohen Budgets ausgestattet.

5.2.3 Bürgerforen

Auch wenn das Standortmarketing sich vorrangig nach außen richtet, ist die Erarbeitung von Zielen und Inhalten mit Bürgerinnen und Bürgern oft ein lohnender Zwischenschritt. Die Menschen vor Ort kennen sich aus, und zudem müssen sie später den Standort als Botschafterinnen und Botschafter nach außen repräsentieren. Weil wir Menschen zum

Lokalpatriotismus neigen, ist dieses Ziel nicht schwer zu erreichen. Es gilt: Eine Kampagne kann nicht allen gefallen, aber wenn sie von innen heraus klar abgelehnt wird, hat sie es schwer.

Die erfolgreiche Durchführung von Bürgerveranstaltungen ist ein komplexes Thema, das hier nur gestreift werden kann. Während die Zusammensetzung der Teilnehmer kaum beeinflusst werden kann (es sollte unter normalen Umständen breit und „demokratisch“ eingeladen werden), gelten für die erfolgreiche Durchführung fast dieselben Regeln wie für Workshops (s. unten).

Wenn dann beispielsweise 200 oder mehr Personen im Raum sitzen, sind eine professionelle Vorbereitung und Moderation entscheidende Erfolgsfaktoren. Natürlich ist es denkbar, dass Bürgermeisterinnen oder Amtsleiter eine solche Versammlung moderieren, aber eine externe Lösung empfiehlt sich fast immer.

Gute Erfahrungen gibt es vor allem mit dem Ansatz, Bürgerforen in thematische Workshops aufzuteilen. So kommen mehr Menschen zu Wort und es kann mehr Kreativität freigesetzt werden.

Bürgerforen sind in vielen Fällen ein gutes Mittel, um die Entwicklung eines Standortmarketingkonzeptes zu unterstützen.

5.2.4 Expertengespräche

Expertengespräche gelten vor allem in der qualitativen Forschung als besonders geeignete Methode, tiefer gehende Einstellungen und verborgenes Wissen zu erforschen. Dabei werden sie sowohl explorativ (zur vorausgehenden Klärung von Thesen und Fragestellungen), als auch zur Datengenerierung eingesetzt (dann oft mit extrem aufwändigen Auswertungsverfahren).

Im Standortmarketing ist der Ansatz meist weniger wissenschaftlich geprägt – auch weil der Aufwand zu einer anspruchsvollen Auswertung des Forschungsmaterials oft kaum finanzierbar ist. Expertengespräche sind aber eine sehr relevante und zudem häufig angewendete Methode der Wissensgenerierung.

„Experte“ in diesem Sinne ist jeder, der oder die in Bezug auf eine bestimmte Fragestellung über spezifisches Wissen verfügt.

Im Standortmarketing kommen beispielsweise folgende Gruppen von Gesprächspartnern als Experten in Betracht)

- Unternehmer vor Ort werden etwa zu den Standortbedingungen, den besten Argumenten, Stärken und Schwächen von Politik und Verwaltung befragt.
- Investoren aus den Zielbranchen werden um Einschätzungen zum Standort gebeten.
- Journalisten, Werber, Kommunikationsfachleute sollen Einschätzungen und Ideen beisteuern.
- Jugendliche oder andere Zielgruppen der Fachkräftewerbung geben zu ihren Plänen und Motiven Auskunft.
- Lokale oder regionale Politiker werden befragt, um sie in den Prozess einzubeziehen.

Diese Aufzählung ist natürlich nicht vollständig.

Nicht selten werden Expertengespräche einfach eingesetzt, um den Befragten die Wertschätzung des Auftraggebers zu signalisieren oder um Aussagen zu generieren, die dem Auftraggeber gegenüber nicht gemacht werden. Auch aus diesen Gründen ist es üblich, Expertengespräche eher nicht selbst durch zu führen.

Um eine gewisse Mindestbreite der Erkenntnisse sicher zu stellen, empfiehlt sich eine Anzahl von nicht weniger als sechs, selten jedoch mehr als zwanzig Gesprächen. Die Dauer wird kaum mehr als eine Stunde betragen – einerseits ist die Zeit der Experten meist knapp, andererseits ist auch die Auswertung einer Stunde Gespräch schon aufwändig genug.

Als beste Methode empfiehlt sich hier ein offenes Leitfadeninterview: Der Fragenkatalog steht im Prinzip fest, der Interviewer weicht aber bewusst davon ab, sobald neue oder besonders interessante Aspekte auf den Tisch kommen. Dringend abzuraten ist von völlig frei geführten, spontanen Interviews – zu viel wird vergessen, und die Gespräche sind untereinander völlig unvergleichbar.

In der Wissenschaft ist die Aufzeichnung der Gespräche mit anschließender Transkription im Prinzip zwingend. Im Standortmarketing setzt sich meist eine pragmatischere, aber eben nicht streng genommen wissenschaftliche Herangehensweise durch – dann werden zum Gesprächsverlauf genaue Notizen angefertigt und im Nachhinein die wich-

tigsten Erkenntnisse zusammengestellt. Dafür haben sich Tabellensysteme bewährt.

Übrigens ist es durchaus sinnvoll, den Gesprächspartnern weitgehende Anonymität zuzusichern. Es gefährdet nicht die Qualität der Erkenntnisse, wenn diese vom Auftraggeber nicht Personen zugeordnet werden können. Es fördert aber erheblich die Aussagekraft, wenn die Interviewpartner sich unbefangen äußern können. Erfahrungsgemäß nutzen sie diese Gelegenheit.

5.2.5 Fokusgruppen

Eine sinnvolle Ergänzung von Umfragen und Expertengesprächen sind Fokusgruppen. Sie haben den Vorteil und die Aufgabe, aus einer Diskussion heraus tiefer liegende Einschätzungen und neue Aspekte zu Tage zu fördern.

Die Erfolgskriterien ähneln auch hier denjenigen von Workshops: Kluge Zusammensetzung, gute Vorbereitung, ein gutes „Ambiente“ sind wesentlich. Und eine gute Moderation.

Denn mehr noch als andere Techniken erfordert die Fokusgruppe einen besonders erfahrenen Moderator, im Idealfall einen geeigneten Wissenschaftler. Der Erfolg hängt davon ab, die richtige Balance zwischen der Einhaltung des Leitfadens und der Förderung spontaner, unerwarteter Diskussionen zu finden. Nur dann ist das Ergebnis wirklich interessant.

Fokusgruppen sollten nie weniger als drei, auf keinen Fall jedoch mehr als zehn Teilnehmer haben. Eine Dauer von 60 bis maximal 90 Minuten hat sich bewährt.

Während es bei Expertengesprächen im Kontext von Standortmarketing möglich ist, zur Auswertung nur auf gute Gesprächsnotizen zu setzen, sollten Fokusgruppen immer aufgezeichnet, verschriftlicht und systematisch ausgewertet werden. Dabei ist es sinnvoll, auch die Anonymität der Aussagen zuzugestehen. Wenn diese Anonymität dadurch nicht verletzt wird, hört sich der Auftraggeber die Diskussion (bei der er nicht anwesend sein sollte) hinterher auch gern noch einmal an.

Fokusgruppen bieten sich an zur Exploration und Entwicklung komplizierterer Fragestellungen. So können beispielsweise Jugendliche eine Diskussion zu ihren Entwicklungschancen in ihrer Region führen, dabei aber auch gemeinsam Lösungsvorschläge entwickeln. Der Charme dieser Methode besteht gerade darin, dass eine Meinungsäußerung nicht nur (quantitativ oder qualitativ) erfasst, sondern sofort von anderen Teilnehmern aufgegriffen und im besten Fall weiter entwickelt wird.

Es handelt sich deshalb bei Fokusgruppen um eine zwar schwierige, aber auch sehr ertragreiche und leider unterschätzte Methode im Standortmarketing (Flick 2012, S. 248 ff.)

Abbildung 9 zeigt beispielhaft die Anwendung von Dialogwerkzeugen im Laufe eines Projekts.

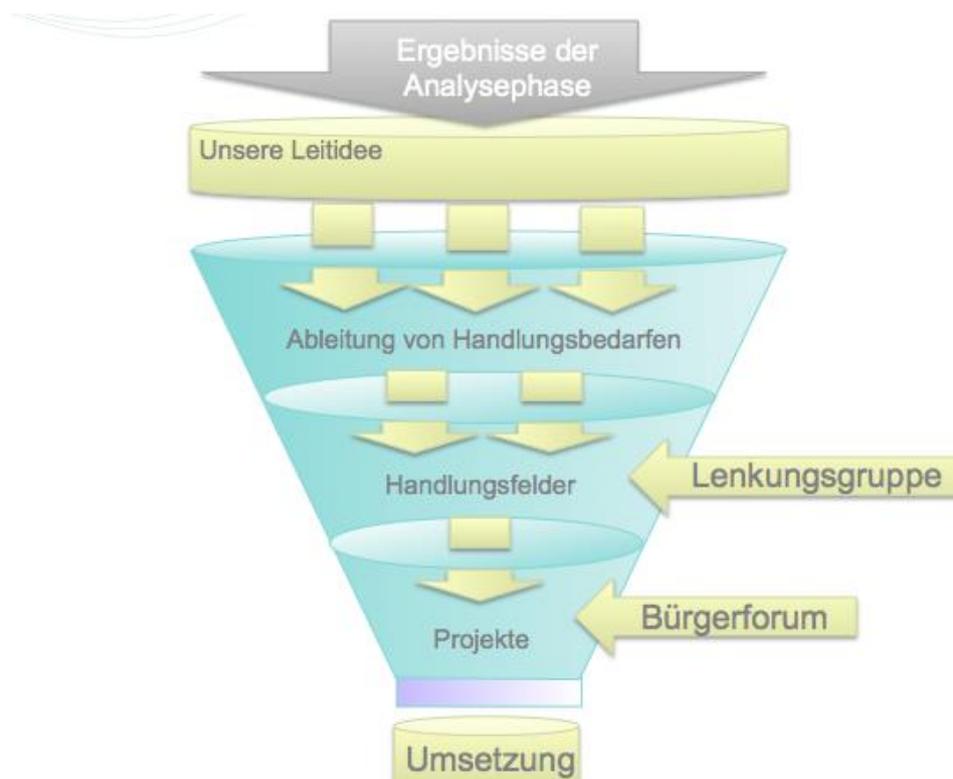


Abbildung 9: Dialogwerkzeuge sind wichtige Hilfsmittel auf dem Weg von der Analyse zur Umsetzung.⁹

⁹ Quelle: ExperConsult

5.3 PR für den Standortmarketingprozess

Die Einbeziehung mehrere Anspruchsgruppen in den Prozess der Konzepterstellung bringt natürlich ein hohes Risiko der Beliebigkeit mit sich. Kompromisse und Exzellekt schließen sich in der Kommunikation aus: Die Positionierung muss klar und „spitz“ sein, sonst macht sie keinen Sinn.

Diese Erkenntnis könnte dazu verführen, Konzepte im Geheimen zu konzipieren und dann möglichst unbemerkt mit der Umsetzung zu beginnen. Selten funktioniert das, und tatsächlich ist die gegenteilige Herangehensweise weit weniger riskant: Eine offensive Öffentlichkeitsarbeit für den Standortmarketingprozess kann helfen, Unterstützung zu sichern und das Ergebnis zu verbessern.

Dazu wird am besten ein kleiner PR-Plan erstellt, der sich verschiedener Elemente bedienen kann.

Ein PR-Plan für den eigenen Marketingprozess kann beispielsweise diese Elemente enthalten

- Offensive Medienarbeit vor, im und nach dem Prozess der Konzepterstellung
- Information über eigene Webseiten
- Nutzung vorhandener oder eigener sozialer Medien
- Erstellung kurzer Informationsvideos
- Informationsveranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppen

Die Liste ist nicht vollständig; sie soll nur zeigen, dass dieser Punkt relevant und nicht mit einer einzelnen Pressemeldung zu erledigen ist.

Zusammenfassung

- Politiker, Unternehmer und Bürger sind zwar interne, aber dennoch wichtige Anspruchsgruppen bei der Entwicklung eines Standortmarketingkonzepts.
- Es gibt ein vielfältiges Instrumentarium, um „Stakeholder“ in die Kampagnenentwicklung einzubinden.
- Bei aller sinnvollen Beteiligung müssen Beliebigkeit und Austauschbarkeit im Ergebnis vermieden werden.
- Offenheit und Transparenz sind besser, um die Unterstützung der Anspruchsgruppen zu bekommen, als von der politischen Öffentlichkeit abgeschirmte Prozesse.

Lern- und Kontrollfragen

- Welche Vor- und Nachteile hat die Einbeziehung von Bürgern in die Entwicklung eines Standortmarketingkonzepts?
- Welche wichtigen Formen der Beteiligung meiner Anspruchsgruppen gibt es?
- Wie bereite ich Expertengespräche richtig vor und nach?
- Was ist bei der Durchführung einer Fokusgruppe zu beachten?
- Wie kann ich eine lokale PR-Strategie für den Prozess gestalten?

5.4 Literatur

1. Flick U, (2012) Qualitative Sozialforschung. Rowohlt Taschenbuch Reinbek bei Hamburg
2. Kausch T (2013) Erfolgreiches Managen von Markenprozessen im komplexen System Stadt. In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahlendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 36-43
3. Lipp U, Will H (2008) Das große Workshop-Buch. Beltz, Weinheim
4. Lamnek S (2010) Qualitative Sozialforschung. Beltz, Weinheim, Basel
5. Mauch S (2014) Bürgerbeteiligung: Führen und Steuern von Beteiligungsprozessen. Boorberg, Stuttgart
6. Mayring P (2015) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim.
7. Schreier M (2012) Qualitative content analysis in practice. Sage, Los Angeles

6 Die Positionierung formulieren

Zusammenfassung (Abstract)

Ein gutes Standortmarketingkonzept funktioniert vor allem dann, wenn es auch realistisch ist. Das beginnt bei der eigenen Ziel- und Schwerpunktsetzung. Häufig wird als Ziel nur genannt, das „Image“ des Standortes zu verbessern. Zwar ist das Image bei fest gelegten Zielgruppen anhand bestimmter Parameter messbar, auch im Zeitablauf. Wichtig ist aber sich klar zu machen, mit welchem Zweck eine Imageverbesserung angestrebt wird. Je konkreter also die Zielsetzung, desto besser. Geklärt werden müssen also die Fragen nach den Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, nach dem eigenen Auftreten und nach den eigenen Botschaften, die übermittelt werden sollen.

Ein gutes Standortmarketingkonzept funktioniert vor allem dann, wenn es auch realistisch ist. Das beginnt bei der eigenen Ziel- und Schwerpunktsetzung. Häufig wird als Ziel nur genannt, das „Image“ des Standortes zu verbessern. Zwar ist das Image bei fest gelegten Zielgruppen anhand bestimmter Parameter messbar, auch im Zeitablauf. Wichtig ist aber sich klar zu machen, mit welchem Zweck eine Imageverbesserung angestrebt wird. Je konkreter also die Zielsetzung, desto besser.

6.1 Welche Zielgruppen möchte ich warum ansprechen?

Die Effektivität von Standortmarketing leidet häufig darunter, dass schon mit den Zielgruppen nicht ehrlich umgegangen wird. So verwenden Wirtschaftsförderer in Deutschland erhebliche Zeit und Mittel darauf, ihre internen Zielgruppen zufrieden zu stellen, allen voran die lokale oder regionale Politik. Wie oben dargestellt spielt diese eine wichtige Rolle bei der Zielsetzung, Ausrichtung, Finanzierung und Bewertung von Standortmarketing. Und auch die Bürgerinnen und Bürger sind wichtig.

Die internen Zielgruppen dürfen aber nicht die Hauptadressaten sein. Sonst wird beispielsweise (und das kommt tatsächlich vor) die kostspielige Teilnahme an einer Münchner Immobilienmesse damit begründet, dass dieses jährliche Event Lokalpolitik und Lokalzeitung immer so zufrieden mache.

Es ist wichtig, hier mit typischen, präzisen Fragen nach den Zielgruppen, ihren Bedürfnissen und den Orten, an denen ich sie erreiche zu fragen (Gubler & Möller 2006, S. 79f.). Als Zielgruppen von Standortmarketing werden regelmäßig „Fachkräfte“ und Investoren“ oder „Unternehmen“ angegeben. Aber das ist bei weitem zu unpräzise.

Fachkräfte sind qualifizierte Arbeitskräfte, die von Unternehmen vor Ort benötigt werden, um ihre Kapazitäten aufrechterhalten oder erweitern und im besten Fall wachsen zu können. Meist sind damit Arbeitnehmer gemeint, die noch nicht vor Ort sind. Ohne weitere Differenzierung sind das bis zu 50% der deutschen Wohnbevölkerung. Wie also können wir aus „Fachkräften“ eine Zielgruppe machen?

- Der einfachste und mutmaßlich effektivste Zugang führt über so genannte „Touchpoints“: Wann kommt die Zielgruppe mit meinem Standort in Kontakt? Das wird meist dann der Fall sein, wenn eine konkrete Stellenanzeige eines Unternehmens veröffentlicht wird. Zielgruppe sind dann alle, die sich ernsthaft mit diesem Angebot auseinandersetzen. Ich muss die Kommunikation so entwickeln, dass ich diesen Informations- und Nachdenkprozess sinnvoll unterstütze.
- Alternativ ist es möglich, besondere Branchen oder Regionen in den Fokus zu nehmen und über die dort geeigneten Kanäle gezielt zu kommunizieren. Schon dieser Weg ist sehr viel aufwändiger.
- Werden vor allem jüngere Fachkräfte gesucht, sind Studierende an entsprechenden Hochschulen eine geeignete Zielgruppe, weil ich sie klar identifizieren und adressieren kann.
- Häufig vernachlässigt werden junge Menschen, die schon vor Ort leben. Fachkräfte zu binden kann im Einzelfall deutlich einfacher sein, als Zuzüge zu motivieren. Auch hier haben wir es mit einer klar eingrenzbaaren und gut erreichbaren Zielgruppe an Schulen, Hochschulen, in Vereinen oder sozialen Netzwerken zu tun.

Diese Zuordnung ist nicht vollständig. Es geht um den Weg, auf dem aus einer großen, relativ amorphen Gruppe eine klar definierte Anzahl von Einzelpersonen wird, die man direkt und wirksam ansprechen kann. Die Alternative zu dieser direkten Adressierung besteht darin, mit gro-

ßem finanziellen Aufwand und erheblichen Streuverlusten „ins Blaue hinein“ zu agieren – TV-Werbung mit zweistelligen Millionenbudgets erreicht ihr Ziel aber nicht unbedingt besser als eine gute gemachte Facebook-Kampagne für einen Bruchteil dieses Betrags.

Auf den ersten Blick komplexer ist die Ansprache von potenziellen Investoren. Hier liegt die wichtigste Aufgabe für das Standortmarketing darin, die wirklich relevanten Branchen und Unternehmen zu identifizieren.

Eine (existierende) Wirtschaftsförderung versuchte eine Industriefläche zu vermarkten, indem sie diese den 100 größten deutschen Unternehmen per Brief anbot. Nun hätte der Zufall helfen können, dann wäre der Versand von 100 gleichlautenden Briefen ja hoch effizient gewesen. Tatsächlich kam aber keine einzige Antwort. Die Vorgehensweise war einfach nicht zielgerichtet.

Die Ansprache potenzieller Investoren macht nur Sinn, wenn die Wirtschaftsförderung ein strategisches Konzept hat. Dann ist das Standortmarketing ein wichtiges Werkzeug in diesem Gesamtkonzept. Wenn der Standort gar nicht weiß, was er erreichen kann und will, wo seine Stärken liegen und für welche Zielgruppen diese interessant sind, dann kann ein Standortmarketingkonzept ebenfalls nicht funktionieren.

Obwohl der thematische Fokus von Wirtschaftsförderung (Akquise, Bestand, Fachkräfte, Image usw.) in Bewegung ist, ist die aktive Ansprache von ansiedlungswilligen Unternehmen weiterhin eine relevante Aufgabe. Sie fällt am leichtesten, wenn es einen klaren inhaltlichen Schwerpunkt gibt, etwa über eine Branche (z. B. Gesundheit oder Chemische Industrie) oder über ein intelligent besetztes Querschnittsthema in Form einer Wertschöpfungskette (z.B. Agrobusiness).

Denn dann ist es möglich, Unternehmen mit geeigneter Größe zu identifizieren, die vielleicht sogar expandieren. Über kostengünstige Datenbanken werden die Entscheider in diesen Unternehmen identifiziert und so direkt für das Standortmarketing ansprechbar. Ein klarer strategischer Fokus führt also (viel leichter als beim Fachkräftemarketing) relativ schnell zu konkreten Personen, die ich ansprechen kann. Dazu reicht ein einfacher Brief natürlich nicht aus, auch hier wird ein intelli-

genter Mix von Maßnahmen benötigt. Denn entscheidend ist natürlich, den eigenen Standort dauerhaft im Kopf der Zielgruppe zu verankern – für den Fall des Falles, der aber vielleicht erst in acht Jahren eintritt.

6.2 Wie trete ich auf?

Auch ein noch so kleines Budget für Standortmarketing ist vergeudet, wenn die Kampagne langweilig ist. Verbraucher fühlen sich vollkommen überfüttert mit Botschaften und Werbeaussagen. Sie suchen das Interessante und Besondere, das mit ihrem eigenen Leben, ihren Wünschen und Wertvorstellungen zu tun hat. So kamen neue Ansätze wie das „Storytelling“ in die Welt des Marketings: Fernsehwerbung wird zunehmend ignoriert, aber wer „wie früher am Lagerfeuer“ spannende Geschichten erzählt, kann den Panzer des Selbstschutzes eventuell noch durchdringen.

Was bedeutet das für das Standortmarketing? Einen allgemeingültigen Rat gibt es nicht, denn es geht ja gerade darum, die Besonderheit, wenn möglich: Einzigartigkeit des eigenen Angebotes richtig heraus zu arbeiten. Der „Auftritt“ muss dabei mit den Fakten im Einklang stehen – wenn die Menschen eines Landstrichs als eher verschlossen gelten, dann darf man sie nicht als aufgedrehte Spaßvögel in den Mittelpunkt einer Kampagne stellen.

Einige Hinweise, wie eine gute Standortmarketingkampagne heute sein sollte

- Sie muss passen. Er darf nicht zu langjährigen Wahrnehmung des Standortes und seiner Menschen im krasen Widerspruch stehen.
- Sie muss ungewöhnlich und überraschend sein – in Wort, Bild, Video, Gestaltung und so weiter. Nur so wird er bei der heutigen Intensität von Eindrücken wahrgenommen.
- Sie muss deshalb kreativ sein, denn Kreativität steigert die Effektivität (und Effizienz) von Botschaften und Kampagnen erheblich.
- Sie muss alle für die Zielgruppen relevanten Informationskanäle intelligent nutzen, und zwar so, dass sich die Wirkung im Idealfall gegenseitig verstärkt.
- Sie muss den Standort bei seinen Zielgruppen klar differenzieren, also das Besondere klar heraus stellen.

- Sie muss mit anderen Worten so unverwechselbar wie nur möglich sein.

Dies alles gilt zusätzlich zu den grundlegenden Voraussetzungen: Die Strategie muss stimmen, das Konzept gut überlegt sein, die Maßnahmen ressourcengerecht und noch manches mehr (siehe oben).

Die Anforderungen sind also relativ hoch. Dies mag ein Grund dafür sein, dass das Standortmarketing in Deutschland im Durchschnitt relativ mittelmäßig daher kommt und seine Ziele selten erreicht. Gegenbeispiele liefern nicht nur finanzkräftige Bundesländer, sondern auch Kleinstädte mit kaum mehr als 10.000 Einwohnern – indem sie ihren Markenkern klar herausarbeiten und mit aller Konsequenz kontinuierlich kommunizieren.

6.2.1 Welche Botschaft soll sich verfestigen?

Die Entwicklung einer Botschaft setzt (einmal mehr) voraus, dass ich mir vorher genau überlegt habe, wen ich erreichen will. Die Botschaft (es dürfen auch zwei oder drei sein, aber niemals acht oder zehn) muss für die Zielgruppe attraktiv und relevant sein.

Beispiel „Fachkräfte“: Wenn ich bei der Analyse meines Markenkerns heraus gearbeitet habe, dass die Sport- und Freizeitmöglichkeiten gut, die Schulen toll und die Immobilien schön und dazu noch billig sind – dann stelle ich mich damit neben die große Mehrzahl deutscher Standorte. So ist es ja fast überall, und falls die Immobilien eher teuer sind, dann deshalb, weil alle hier hin wollen. Ich muss also noch einmal neu überlegen, welche Argumente ein „da will ich hin“ zusätzlich zum konkreten Job-Angebot unterstützen können.

In den meisten Fällen sind die Botschaften deutscher Standorte langweilig und beliebig. Man reibt sich die Augen, wie viele Standorte sich gleichzeitig „Im Herzen Europas“ verorten, wie viele eine schlicht sensationelle logistische Lage haben, wie hoch „Zukunft“, „Ideen“ und „Innovation“ gehalten werden. Über „Vielfalt“ ist hier bereits alles gesagt. Das alles mag im Einzelfall richtig sein - nur sind es zu viele Einzelfälle, die dasselbe von sich behaupten. Die Differenzierung fällt aus. Da mag die Ausrichtung als „Barockstadt“ (es gibt einige) schon viel sinnvoller sein – wenn das Kern-Argument für die Zielgruppen relevant ist.

Letztlich geht es immer darum: heraus zu finden, welcher relevante Fakt mich von allen anderen wirklich unterscheidet. Was macht einen Standort wirklich aus? Was macht ihn einzigartig? „Früher aufstehen“ mag mich von anderen abheben - ist aber leider irrelevant.

Aber es geht ja auch anders. Als „Benchmark“ gilt die von Scholz & Friends für Baden-Württemberg entwickelte Kampagne „Wir können alles außer Hochdeutsch“. Der Claim war zunächst in einem Wettbewerb für Sachsen vorgestellt und dort abgelehnt worden. Was hat ihn so bekannt und erfolgreich gemacht?

Sicher hat das viel zu tun mit der als charmant wahrgenommenen Selbstironie eines Bundeslandes, das sich selbst eigentlich als Klassenprimus sieht und vielfach auch so wahrgenommen wird. Dass das Land praktisch „alles“ kann, ist aber auch gar nicht ironisch gemeint. Hinzu kommen der Durchhaltewillen der wechselnden Landesregierungen, die zu mehr als zehn Jahren Kontinuität geführt haben – während andere große Bundesländer ihre Kampagnen wechseln wie die Minister ihre Hemden. Eine hohe Kreativität in der Umsetzung und ein gewisses Mindestbudget zur konsequenten Penetration der Kampagne sind ebenfalls wichtig für den Erfolg.

Zur Destillation der geeigneten Botschaft hat sich in Workshops zu Standortkampagnen vielfach das „modifizierte“ Markensteuerrad nach Esch (2012, S. 101 ff.) bewährt. Sauber umgesetzt liefert es eine gute Grundlage für die Entwicklung einer Botschaft.

Tab. 1 zeigt am Beispiel eines Landkreises, wie die vier Leitfragen beantwortet werden:

Was biete ich an?	Toll und günstig wohnen Kita-Plätze sind frei und günstig Sehr niedrige Arbeitslosigkeit Viele Jobs in Handwerk und Gesundheit Sport und viel Natur Medizin auf Top-Niveau Kultur Schöne Städte Wellness
Wie biete ich an?	Modern Echt Innovativ Sympathisch Glaubwürdig Klar Mutig
Über welche Eigenschaften verfüge ich?	Sicher Gesund Sauber Ehrlich, nicht oberflächlich Genießer Zupackend
Wie trete ich auf?	Sehr modern Eher jung Sympathisch, menschlich

Tabelle 1: Beantwortung der vier Leitfragen des Markensteuerrads am Beispiel eines Landkreises

Hier fehlt noch der klare Fokus, der im nächsten Schritt gefunden werden muss. Viele Parameter sind noch zu allgemein. Es ist deutlich, dass auch das Markensteuerrad nicht automatisch eine Botschaft liefert. Aber eine sehr gute Grundlage dafür. Vor der Formulierung müssen zudem auch die Konkurrenten genauer analysiert werden.

Und schließlich ist wichtig, dass der Standort „aus einem Guss“ präsentiert wird: Erfolgreiche Standorte differenzieren zwar ihre Zielgruppen, aber nicht die eigene Präsentation als Wirtschafts-, Lebens- und Tou-

rismusstandort. Konsequentermaßen verzichten gerade einige der „Platzhirsche“ (etwa Tirol oder Bayern) gleich ganz auf eine verbale Zuspitzung.

Dies vielleicht auch deshalb, weil die Kraft der Bilder heute in vielen Fällen stärker wirkt als die Verbalisierung von Aussagen. Das entbindet Wirtschaftsförderer aber nicht von der schwierigen Aufgabe: Sich ganz genau zu überlegen, was in den Köpfen der Zielgruppen über den eigenen Standort verankert werden soll.

Diese Botschaft besteht (am Ende) in einem einfachen, klaren, kurzen Satz.

Zusammenfassung

1. Um eine Positionierung zu formulieren, müssen zuerst gründlich die Zielgruppen definiert werden, die angesprochen werden sollen.
2. Nur in einem Gesamtkonzept ist die gezielte Ansprache von Investoren sinnvoll. Von einzelnen Aktionen, beispielsweise per Anschreiben, sollten Sie absehen.
3. Standortmarketing muss authentisch sein. Gerade für die Branche neuere Trends wie das Storytelling funktionieren nur, wenn der Empfänger der Botschaft ernst genommen wird.
4. Botschaften müssen interessant und ebenso interessant verpackt sein. Der Empfänger filtert zu allererst über Relevanzkriterien aus.

Kontroll- und Lernfragen

1. Wie kann ich eine Zielgruppe möglichst genau definieren – bis hin zu einzelnen Personen?
2. Wie finde ich heraus, was eine konkrete Zielgruppe interessiert?
3. Was sind die Erfolgskriterien für eine gute Standortmarketingkampagne?
4. Wie finde ich eine Botschaft, die meinen Standort als einzigartig positioniert?

6.3 Literatur

1. Esch F-R, (2012) Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl, Verlag Vahlen, München
2. Gubler R, Möller C (2006) Standortmarketing – Konzeption, Organisation und Umsetzung. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

7 Der richtige Maßnahmen-Mix

Zusammenfassung (Abstract)

Marketing wird eigentlich von Unternehmen für ihre Produkte betrieben. Durch den Verbraucher kann ein Unternehmen mit seinen Eigenschaften sehr viel leichter verortet werden, als eine Region. Alle Beteiligten, die in einer Region nach außen wirken, müssen daher gemeinsam kommunizieren. Dazu stehen eine Vielzahl von Maßnahmen bereit: Pressearbeit, klassische Werbung, Bilder, Webseiten, Soziale Medien, Videos, Beziehungsmarketing und Veranstaltungen.

Marketing wird eigentlich von Unternehmen für ihre Produkte betrieben. Durch den Verbraucher kann ein Unternehmen mit seinen Eigenschaften sehr viel leichter verortet werden, als eine Region (Balderjahn 1996). Alle Beteiligten, die in einer Region nach außen wirken, müssen daher gemeinsam kommunizieren. Nur so gelingt es jemandem, der sich für die Region interessiert, ein einheitliches Bild zu verschaffen (Wiesner 2013, S. 164) und dieses auch im Kopf zu behalten.

7.1 Gute Pressearbeit

Werbung erreicht die Zielgruppe auch, wenn sie nicht kreativ ist. Für die Dienstleistung, die Zielgruppe mit seiner Botschaft zu erreichen, zahlt man, wenn man Werbung bucht. Mit der PR verhält es sich anders. Ihre Presstext erreicht die Zielgruppe nur mittelbar. Der Mittler ist der Journalist, bzw. die Redaktion einer Zeitung.

Wenn Sie eine Pressemitteilung verfassen und veröffentlichen, erreicht sie über Ihren Verteiler die Redaktion der Zeitung. Es gibt Mitarbeiter der Zeitung, deren Aufgabe ist es, die irrelevanten von den relevanten Meldungen zu trennen. Diese Mitarbeiter machen einen guten Job, wenn möglichst viel des Irrelevanten, was die Redaktion erreicht, schon bei ihnen aussortiert wird. Daher wird streng aussortiert.

Um Ihre Botschaft an den Journalisten – und damit in die Zeitung – zu bringen, muss Ihre Pressearbeit also kreativ und relevant sein. Nur dann nimmt sich ein Journalist Zeit für Ihre Botschaft, prüft die Meldung,

führt vielleicht noch ein oder zwei Telefonate und bringt die Meldung in die Zeitung.

Nur eine gut geschriebene und sich auf einen Anlass beziehende Nachricht hat eine Chance darauf, so wie sie geschrieben wurde, oder jedenfalls nur in Teilen verändert, abgedruckt zu werden. Schaffen Sie daher Anlässe, über die berichtet werden kann und sorgen Sie dafür, dass ein gutes Bild zu diesen Anlässen entsteht. Gut heißt in diesem Zusammenhang ebenfalls kreativ und handwerklich einwandfrei.

Schreiben Sie Pressemitteilungen journalistisch und vermeiden Sie „Behördendeutsch“. Arbeiten Sie mit Zitaten in jeder Pressemitteilung, am besten von zwei verschiedenen Akteuren. Vermeiden Sie im Gegenzug Passivkonstruktionen.

Neben Handwerklichen Vorgaben zur eigentlichen Pressemitteilung, kann in der Regel außerdem die Distribution optimiert werden. Die Überarbeitung und Erweiterung des Presseverteilers kann sich lohnen. Prüfen Sie, ob Sie wirklich alle relevanten Medien mit Ihren Mitteilungen bedienen.

Der Pressebereich auf der eigenen Website sollte außerdem optimal auf die Bedürfnisse der Journalisten angepasst sein. Nennen Sie deshalb Ansprechpartner mit Mail-Adresse und Telefonnummer. Diese Ansprechpartner sollten dann auch tatsächlich unkompliziert erreichbar sein und schnell antworten. Schaffen Sie Hürden auf dem Weg zu Ihren Pressemeldungen ab. Jeglicher Login für einen gesonderten Pressebereich ist fehl am Platz. Pressemitteilungen als PDF-Dateien können ein zusätzliches Angebot sein, die Texte müssen sich jedoch auch außerhalb eines geschlossenen Formats abrufen lassen. Veröffentlichen Sie die Texte daher als tatsächlichen Text Ihrer Website und zusätzlich gerne in einem editierbaren Dateiformat. Achten Sie außerdem darauf, dass Ihre Bilder in ausreichender Qualität abrufbar sind und bieten Sie stets einige allgemeinere Bilder, die situationsunabhängig eingesetzt werden können, an.

Gute Pressearbeit erfüllt diese Ansprüche

- Die PR ist kreativ und weckt die Neugier der Journalisten.
- Der Absender denkt konsequent in Anlässen und Bildern.
- Stil, Sprache und Struktur von Texten sind perfekt.
- Es gibt umfangreichen Service.
- Die PR folgt einem erkennbaren Konzept.
- Sie wird von den Medien beachtet.

7.2 Klassische Werbung

Klassische Werbung bedeutet für Sie Wirtschaftsförderer in erster Linie Anzeigen in regionalen Printmedien und Branchen-Printmedien mit sehr „spitzer“ Zielgruppe. Überregional geschaltete Anzeigen in großen, überregionalen Medien sind teuer und haben einen hohen Streuverlust. Sie kommen eher (aber nicht unbedingt) für die Wirtschaftsförderung eines Bundeslandes in Frage.

Üblich, aber eigentlich nicht erlaubt sind Verknüpfungen von Anzeigen mit der Garantie redaktioneller Texte. Verzichten Sie darauf wenn möglich. Wahr ist: Ein redaktioneller Text kann nicht mit einer konkreten Aufforderung verknüpft werden. Eine flankierende Anzeige hingegen übernimmt dann manchmal diese Aufgabe. Wehren Sie sich gegen unproduktive Anzeigen in spezialisierten Unternehmer-Medien – sie werden meist nur von denen gelesen, die dort auch inserieren.

Der Draht der Wirtschaftsförderung zur lokalen Presse sollte so gut sein, dass eine Pressemitteilung auch am nächsten Tag zu einem Artikel in der Zeitung führt. Viele Wirtschaftsförderer sind sich der Bedeutung guter Pressebeziehungen bewusst und nutzen diese Form der Kommunikation ausgesprochen gut. Anzeigen können sich in diesem Umfeld lohnen, wenn Sie z.B. auf eine Veranstaltung aufmerksam machen möchten, zu der Sie die Bürger Ihres Standorts einladen.

Für die tägliche Arbeit sollten Branchenpublikationen grundsätzlich in diese zwei Kategorien eingeteilt werden

- Hochspezialisierte Branchenorgane, die trotz niedriger Gesamtauflage eine Branche durchdringen, Entscheidungsträger erreichen, zur Vernetzung innerhalb der Branche beitragen und Themen setzen.
- Branchenmagazine, die den Anschein erwecken wollen, relevant für Entscheidungsträger zu sein, in Wahrheit jedoch vom Anzeigenverkauf leben und im Gegenzug Redaktionelle Inhalte verkaufen. Dieser Mechanismus führt zu einer hohen Selbstreferenzialität, da diese Blätter von den Käufern der Anzeigen gelesen werden und nur die Leser Anzeigen kaufen.

Der Markt für Fachmagazine in Deutschland ist groß. 3750 Fachzeitschriften werden regelmäßig veröffentlicht (Strahlendorf 2013, S. 66). Die Autoren suchten für einen kommunalen Kunden nach relevanten Publikationen in einer bestimmten Industriebranche. Aus Belegexemplaren und Mediadaten erkennt man schnell, welche Publikationen wirklich relevant sind. Die verkauften Exemplare solcher Zeitungen sind hierbei nicht das entscheidende. Eine solche Zeitschrift trägt sich fast ausschließlich durch verkaufte Anzeigen und wird dann breit gestreut.

Um über Printmedien außerhalb Ihrer Region auf sich aufmerksam zu machen, finden Sie also unbedingt die wirklich relevanten Medien und lassen Sie sich nicht blenden. Gute gemachte Anzeigen, die Aufmerksamkeit erzielen und den Leser auf ungewöhnliche Weise ansprechen, können hier durchaus Sinn machen. Behalten Sie dabei die Kosten im Auge. Ein Ihnen bisher unbekanntes Medium kann überraschend hohe Preise für Anzeigen aufrufen, mitunter sind diese Preise durch gute Durchdringung der Branche jedoch auch gerechtfertigt. Das Magazin muss das nachweisen, nicht Sie.

Ein anderer Kunde wünschte sich den Zuzug junger Familien in seine Stadt, um Fachkräfte zu binden und dem demografischen Wandel und seinen Folgen vorzubeugen. In weniger als einer dreiviertel Stunde erreicht man aus dem erschlossenen Neubaugebiet über die Autobahn Düsseldorf. In Düsseldorf weichen junge Familien längst in den Speckgürtel der Stadt aus, dessen Immobilienpreise sich immer stärker an denen von Düsseldorf selbst orientieren. Mit Anzeigen im Düsseldorfer

Immobilienteil können die Vorteile des eigenen Standortes deutlich hervorgehoben werden.

Ein solcher Fall ist ideal: Die Zielgruppe ist klar benenn- und eingrenzbar, Anzeigen können regional oder sogar lokal geschaltet werden und Sie wissen, die Empfänger haben ein konkretes Problem, für das Sie eine Lösung anzubieten haben.

Neben Printwerbung bedeutet klassische Werbung auch Außenwerbung, in der Regel in Form von Plakaten. Außenwerbung lohnt sich immer dann, wenn Sie wissen, wen Sie wo erreichen. An der Autobahn auf ein angrenzendes Gewerbegebiet aufmerksam machen, ist ein lange erprobtes Mittel, das immer noch zu Recht zum Einsatz kommt. Zwar sehen unzählige unbeteiligte Autofahrer die Botschaft, aber eben auch den Spediteur, der Momentan noch dreißig Minuten über Land- und Bundesstraße zu seiner Autobahnauffahrt in Kauf nehmen muss.

Das eben beschriebene Beispiel der Printanzeigen im Düsseldorfer Immobilienteil lässt sich auch auf Außenwerbung übertragen. Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Düsseldorfer in Randbezirken pendeln mit öffentlichen Verkehrsmitteln und warten an Bushaltestellen, S-Bahnstationen und verbringen viel Zeit in öffentlichen Verkehrsmitteln. Auch hier gibt es überall Werbeflächen, die gemietet werden können, um auf günstige Wohnungspreise außerhalb der Stadt aufmerksam zu machen. Wenn diese Taktik Ihren Zielen und Ihrer Strategie entspricht.

7.3 Bilder

Bilder sind das in der Wirtschaftsförderung wohl am stärksten unterschätzte Kommunikationsmittel. Dabei brauchen Sie zwei Arten von Bildern dringend für erfolgreiche Kommunikation:

1. Gute Bildideen für Termine mit der Presse, damit tagesaktuelle Bilder, die anlassbezogen erstellt und mit einer Meldung verbreitet werden, wahrgenommen werden.
2. Einen Grundstock von ca. 50 Bildern, die eine gemeinsame Bildsprache sprechen, erkennbar zusammen gehören und anlasslos auf der Website, in sozialen Netzwerken und im Printbereich eingesetzt werden können.

Wir alle kennen die zahllosen und kaum unterscheidbaren Bilder vom ersten Spartenstich, vom feierlichen Durchschneiden eines Bandes zur Einweihung, vom Händeschütteln unter Kollegen, von der Übergabe einer Studie und vom Gruppenfoto. Das Problem ist: Jeder andere kennt diese Motive auch.

Journalisten sind in der Regel sehr dankbar, wenn Sie ihnen eine Motividee vorschlagen. Sie selbst konzentrieren sich auf ihren Artikel, nebenbei sind sie auch noch für ein passendes Foto zuständig. Auch die Protagonisten vor der Kamera nehmen Regieanweisungen gerne an, wenn sie das Gefühl haben, dadurch auf einem interessanteren Foto abgelichtet zu werden.

Ein gutes Bild resultiert in der Regel nicht aus einem Übermaß an Spontaneität. Vor einem Termin, bei dem auch die Presse anwesend sein wird, sollten Sie sich eine Idee zurechtlegen und diese dann auch umsetzen. Am besten Sie wissen, was Sie vor Ort vorfinden und als Requisite nutzen können. Falls nicht: Sie können Requisiten auch dabei haben.

Ansonsten gilt: Interaktion hilft jedem Pressefoto. Besuchen Sie mit dem Landrat einen Landmaschinenhersteller, stellen Sie sich nicht im Halbkreis vor einem Traktor auf, setzen Sie sich ins Fahrerhäuschen. Auf einem modernen Traktor ist Platz für mindestens drei Personen. Und wenn Sie ein Gebäude einweihen, stellen Sie sich nicht im Eingangsbereich auf. Lassen Sie sich (mindestens) im Gespräch mit dem Gebäude im Hintergrund fotografieren.

Gute Bilder werden Sie immer wieder benötigen. Die Presse fragt diese regelmäßig an, Sie brauchen sie, um Printmaterial zu erstellen und Ihre Website und Ihre Auftritte in Sozialen Medien profitieren ebenfalls von guten Bildern.

Erstellen Sie daher einen Grundstock von ca. 50 Bildern, die Sie immer wieder verwenden können. Die Bilder sollten von einem Fotografen zügig zusammengetragen werden. So wird klar, die Bilder sind nicht zusammengesucht, sondern im Zusammenhang entstanden. Auch hier brauchen Sie eine Idee, die die Bilderserie trägt. Z.B. können sich auf jedem Bild Menschen unterhalten, auf jedem Bild kann gearbeitet wer-

den, Details können im Mittelpunkt stehen, Unschärfen können immer identisch eingesetzt werden.

In vielen Kommunen gibt es Fotogruppen, die – richtig angesprochen – gerne bereit sind, diese Bilder zu erstellen. Oder sie vergeben einen Auftrag an einen örtlichen Fotograf, der die Bilder nach und nach, je nach Gelegenheit erstellt und so pro Bild und nicht nach Tagessatz bezahlt werden kann.

Bilder müssen eine Geschichte erzählen. Immer. Und diese Geschichte muss Ihre Geschichte sein.

7.4 Webseiten

Noch immer passiert es, dass nicht alle Angebote einer Wirtschaftsförderung online abrufbar sind. Pressemitteilungen werden als PDF zum Download hinterlegt, ohne dass man sie finden kann – das gilt auch für Suchmaschinen – oder abrufen würde. Bilder, die die Wirtschaftsförderung in ihrem Bestand hat, werden nicht online angeboten, sondern nur nach einem Telefonat per Mail verschickt. Einmal für eine Broschüre produzierte Texte sind ebenfalls nicht digitalisiert worden, obwohl sie Journalisten so sehr helfen könnten, das Angebot und die Arbeit einer Wirtschaftsförderung passend darzustellen.

Egal wie überholt die Website, egal wie versteckt das Angebot der Wirtschaftsförderung, egal wie sperrig das Content Management System der Website der Kommune: Alle, wirklich alle Inhalte müssen online angeboten werden. Produzieren Sie keinerlei Kommunikation mehr ausschließlich für den analogen Gebrauch.

Ein Zeitungsbeileger, aufwendig gelayoutet von der ortsansässigen Werbeagentur, muss unbedingt ins Internet verlängert werden. Ein PDF ist dabei nicht genug. Inhalte müssen von Beginn an offline wie online gedacht werden. Entwickeln Sie stets zwei Versionen eines Textes, wenn Sie sich unsicher sind, ob der Text für die Broschüre auch für die Website geeignet ist und kaufen Sie Rechte an Bildern nur, wenn damit auch die digitale Nutzung abgedeckt ist.

Jede Wirtschaftsförderung ist heute online präsent. Der Umfang des Auftritts variiert dabei jedoch stark. Die Organisation als Amt, also als

Teil der Verwaltung, spiegelt sich oft auch in der Art des Online-Auftritts wider. Das Onlineangebot von Ämtern findet man in der Regel auf der Website des Rathauses bzw. der Gemeinde oder der Stadt. Meistens deutet schon die URL darauf hin: Erst auf der zweiten oder dritten Ebene einer Website findet sich das eigentliche Angebot wieder und steht gleichberechtigt neben dem Sozialamt und dem Ordnungsamt. Das Layout ist vorgegeben, Content wird zentral verwaltet und eingepflegt. Noch immer kommt es vor, dass der Internetauftritt einer Wirtschaftsförderung als Amt nicht viel mehr als eine digitale Visitenkarte ist, die die wichtigsten Aufgabenfelder und Ansprechpartner nennt.

Nicht automatisch muss ein solcher Auftritt anderen, offensiveren nachstehen. Die Platzierung auf der Website der Kommune bedeutet immerhin auch, eine zentrale Anlaufstelle für sämtliche Zielgruppen zu haben. Die Besucherzahlen werden in der Regel höher ausfallen, als auf getrennten Angeboten und eine Verzahnung der Kommunikation innerhalb der Verwaltung wird möglich.

Ich plädiere in diesem Fall für dynamische Inhalte schon auf der Startseite der Verwaltung. Warum sollte z.B. ein Rathaus nicht immer wieder eigene Akzente dort setzen, wo jeder Besucher der Website darauf stößt: Im oberen Drittel der Startseite. Eine Kachel, ein Banner oder eine Klickfläche, die neben dem eigentlichen Link auf die das Angebot der Wirtschaftsförderung verweist, kann ebenfalls unterstützen. Hilfreich ist außerdem eine kurze, simple Internetadresse („URL“), die Verweise auf die Unterseite der Wirtschaftsförderung möglich macht.

Als Gesellschaft organisierten Wirtschaftsförderungen gesteht man deutlich öfter einen eigenen Internetauftritt zu.

Vorteile eines eigenen Internetauftritts für Wirtschaftsförderungs-Institutionen

- Die Arbeit der Wirtschaftsförderung wird als eigenständiges Angebot wahrgenommen.
- Eine eigene Website ermöglicht das Auftreten unter einem eigenen Corporate Design.

- Die eigene Website lässt sich zur zentralen Anlaufstelle aller wirtschaftlichen Belange der Kommune ausbauen – so entsteht Aufmerksamkeit, wenn man etwas zu erzählen hat.
- Die Wege der IT sind deutlich kürzer – solange die Web-Präsenz nicht zentral von der Verwaltung abgewickelt wird. So kann die Website flexibler gestaltet und zügiger angepasst werden.
- Die Internetadresse ist individueller. Es macht einen Unterschied, ob ich eine Website unter www.stadt-xy.de/wirtschaftsfoerderung oder unter www.wirtschaftfoerderung-stadt-xy.de erreiche.
- Überarbeitungen sind weniger aufwendig. Der Relaunch der Website, aber auch schon die Anpassung an aktuelle Nutzergewohnheiten und Design-Standards (alle drei bis fünf Jahre) ist für eine einzige Präsenz für die gesamte Verwaltung einer Kommune kaum zu stemmen. Die Größe der Verwaltung, ihre Fülle an Themen und Beteiligten, verlangsamen einen solchen Prozess ungemein. Der Relaunch der Website einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft ist immer noch ein großes Vorhaben, mit der Auswahl der richtigen Dienstleister und der richtigen Steuerung jedoch in wenigen Monaten umsetzbar.

Die eigene Website – ob als Teil einer größeren Verwaltungs-Website oder als eigenständiges Angebot – sollte in jedem Fall als zentrale Anlaufstelle aller digitalen Kommunikation verstanden werden. Hier laufen alle Fäden zusammen. Stets verlinken Sie auf diese Website und bestehen auch auf eine Verlinkung durch Ihre Partner, z.B. der lokalen Presse.

Inhalte, die Sie in anderen Kanälen anbieten, findet der Besucher auch hier. Es reicht nicht, Videos nur bei YouTube einzubinden. Videos gehören auch auf Ihre Website. Binden Sie diese mit Hilfe des YouTube-Players ein. Ein zusätzliches eigenes Hosting macht keinen Sinn. Sie verlieren Klicks, Google bevorzugt den YouTube-Player, der Nutzer ist die Oberfläche gewohnt und Sie eliminieren von Beginn an eine vermeidbare Fehlerquelle.

Ideen, die Sie in sozialen Medien spielen, sollten auch auf Ihrer Website erwähnt werden. Bis vor wenigen Jahren nutzten Websites oft Plug Ins, die Inhalte aus sozialen Medien automatisch auf der Website einbanden. Der Mehrwert war jedoch gering. Zwar schien die Website so

immer aktuell zu sein, aber die Inhalte aus sozialen Netzwerken wurden aus dem Zusammenhang gerissen und der Nutzer wurde mit ihnen in einem Moment konfrontiert, indem er sie nicht wollte und brauchte.

Eine Pressemitteilung oder noch besser: eine Geschichte zu einer Social Media-Idee, die Sie verfolgen, passt jedoch umso besser auf die Website. Hier wird die Idee der zentralen Anlaufstelle deutlich: Für nähere Informationen zu Aktivitäten auf einem Kommunikationskanal ist die Website der richtige Anlaufpunkt.

Aktualität ist wichtig. Suchmaschinen wollen neue Inhalte. Eine statische Website wird außerdem nur zwei Mal besucht. Einmal, weil der Besucher sich für das Angebot interessiert und das zweite Mal um festzustellen, dass es keine neuen Inhalte gibt. Um aktuelle Inhalte anbieten zu können, braucht es ein Konzept. Fragen Sie sich: Wer kann regelmäßig neue Inhalte liefern?

Bereits für mehrere Kunden konnte ich Kooperationen mit der lokalen Presse arrangieren. Meldungen als dem Lokalteil mit wirtschaftlichem Bezug können oft unter Nennung der Quelle und einer Verlinkung auf die Meldung im Original auf der eigenen Website angeboten werden. Gepaart mit eigenen Meldungen entstand so nach und nach ein zentraler Anlaufpunkt für Meldungen aus der Wirtschaft der Region.

Die „ideale Website“ erfüllt diese Ansprüche

- Die Website ist optisch, technisch und funktional auf dem aktuellen Stand.
- Sie ist ansprechend gestaltet, benutzerfreundlich und übersichtlich.
- Sie vermittelt alle Informationen zielgruppengerecht.
- Die Anmutung ist service- und dialogorientiert – und die Realität auch.
- Innovative Formate (Video, Audio, Social Media) sind sinnvoll integriert.

7.5 Soziale Medien

Soziale Medien sind in den letzten Jahren für große Teile der Bevölkerung zu dem digitalen Kommunikationsmittel geworden. Junge Nutzergruppen wachsen mit und in sozialen Netzwerken auf, aber auch Ältere sind zunehmend aktiv.

In Sozialen Medien wird sich nicht nur privat ausgetauscht. Schon lange sind Unternehmen und Institutionen mit eigenen Auftritten aktiv und kommunizieren mit ihren Zielgruppen. Diese Möglichkeit sehen gerade jüngere Nutzer als selbstverständlich an. Sie setzen schnelle Kommunikation, weiterführende Informationen und unterhaltende Elemente bei Unternehmensauftritten auf Facebook, Twitter, YouTube, Instagram und anderen sozialen Diensten voraus. Die Verbreitung von Informationen der Verwaltung unterliegt ebenfalls dieser Anspruchshaltung (Zwicker-Schwarm & Floeting 2014, S. 474).

Daher stellt sich auch für Wirtschaftsförderer zunehmend die Frage, ob sich Social Media-Auftritte lohnen und so die eigene Zielgruppe erreicht werden kann. Wirtschaftsförderungs-Institutionen sind vornehmlich bei Facebook, Twitter und YouTube zu finden. Während Facebook die private Interaktion in den Mittelpunkt stellt, geht es bei Twitter um schnelle, oft anlassbezogene Kommunikation und YouTube bietet Videos und lebt viel weniger von der sozialen Komponente als vielmehr von dem Content, also Videos, der angeboten wird.

Drei Soziale Netzwerke können für Wirtschaftsförderer sinnvolle Ergänzungen in ihrer Kommunikation darstellen: XING, Facebook und YouTube.

XING ist sinnvoll, um mit konkreten Personen in bestimmten Branchen zu kommunizieren oder um das Fachkräftemarketing anzukurbeln. In einigen internationalen Zusammenhängen wird diese Funktion besser von angelsächsischen Plattform „LinkedIn“ erfüllt.

Ganz junge Zielgruppen erreichen Sie schon heute nicht mehr über Facebook. Wo die Eltern einen Account haben, richten ihn die Kinder nicht unbedingt zuerst ein. Facebook erreicht aber insgesamt große Teile der Gesellschaft. Deshalb kann sie vor allem für die Imagewerbung, aber auch für das Fachkräftemarketing sinnvoll sein.

YouTube ist nach wie vor der wichtigste Host für Videos aller Art. Jeder kennt den Player, der auch auf anderen Websites mit geringem Aufwand eingebunden werden kann, Videos können kommentiert werden und tauchen als Vorschlag zu thematisch ähnlichen Inhalten auf.

Ohne Konzept zur Nutzung Sozialer Medien sollten Sie jedoch lieber auf eine Präsenz verzichten. Klären Sie also vorab Zuständigkeiten und die Art der Ansprache. Denken Sie an Bilder, fassen Sie sich kurz und sein Sie mit Ihren Post relevant. Definieren Sie für sich sog. Social Media Guidelines.

Ein „idealer Social Media-Auftritt“ erfüllt diese Ansprüche

- Der Social Media-Auftritt ist zielgruppengerecht gestaltet.
- Die Nutzerzahlen entsprechen den Möglichkeiten.
- Die Gesetze des Mediums werden konsequent beachtet.
- Der Auftritt ist interessant und hebt sich ab von der breiten Masse.
- Ehrliche Meinungsbildung und Echtzeit-Erreichbarkeit.

7.6 Videos

Videos wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt als Bildern und vor allem als Texten. Videos lockern das Angebot einer Website auf. Auf Social Media-Kanälen gehört die Kommunikation per Video zum guten Ton.

Auch Ihre Videos müssen Sie den Sehgewohnheiten Ihres Publikums anpassen. Niemand schaut das 13minütige Standortvideo, das mit frei zugänglicher Musik und vielen Einblendungen die Vorzüge einer Region hervorzuheben versucht. Videos müssen schnell zum Punkt kommen. Nach ein paar Sekunden zuschauen ist die Aufmerksamkeit des Betrachters am größten und nimmt dann kontinuierlich ab. Länger als drei Minuten sollten Ihre Videos für das Internet nicht sein. Falls Sie bereits mit Videos arbeiten, empfehle ich auch hier, sich einmal die Statistik auszuwerten. Falls Sie Ihre Videos bei YouTube anbieten, bekommen Sie eine aussagekräftige Übersicht über die durchschnittliche Abspieldauer Ihrer Videos.

Ein Mechanismus funktioniert im Bereich der Videos erfahrungsgemäß besonders gut: Videos können selbst zum Anlass für Berichterstattung werden. Das kann ein einmaliger Anlass sein, wie das neue Imagevideo der Stadt. Das kann auch eine Video-Serie sein, die immer wieder (am besten regelmäßig) mit einem neuen Video die Zielgruppe anspricht. Damit der Nachrichtenwert besonders hoch ist, sollten die Videos, die in Serie entstehen, von Menschen vor Ort gemacht werden. Im Idealfall von einem Verein oder interessierten Bürgern.

Wichtig ist zu verinnerlichen, dass Zuschauer Videos im Internet das Unperfekte verzeihen und es manchmal sogar erwarten. Eine Scheu vor der Produktion von Amateuren ist oft unbegründet – jedenfalls, wenn es um Video-Serien geht. Hier wird das Unperfekte, ein kleiner Wackler der Kamera oder die nicht ganz ideale Ausleuchtung zum Stilelement. Gleichzeitig muss aber auch klar sein, dass ein Imagefilm einmal gedreht wird und die nächsten zehn Jahre die Stadt, die Kommune oder den Landkreis repräsentieren wird. Ein solches Video muss perfekt sein, vor allem, da es in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen gezeigt werden wird und nicht nur bei YouTube und Facebook zu finden ist.

7.7 Beziehungsmarketing

Zu Ihren Bestandskunden brauchen Sie ein dauerhaftes, vertrauensvolles Verhältnis mit regelmäßigen Treffen. Nur so können wissen Sie, welche Entwicklung ein Unternehmen nimmt, welche Pläne das Management für die Zukunft hat und wie die Wirtschaftsförderung diese Pläne unterstützen oder ggf. beeinflussen kann. Die vom Kunden empfundene Geborgenheit und Berechenbarkeit gingen im Einzelhandel beispielsweise mehr und mehr verloren und überträgt sich auch auf andere Bereiche der Wirtschaft und des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Ein gutes Customer Relationship Management kann helfen, Geborgenheit und Berechenbarkeit (auf beiden Seiten) zu steigern (Kreutzer 2009, S. 266 f.).

Grundsätzlich setzt sich gutes Beziehungsmarketing aus einem qualitativen und einem quantitativen Bereich zusammen. Qualitative Aspekte umfassen die eigentliche Ansprache, die eigentliche Beziehung zum Kunden, dieser ist für einen Wirtschaftsförderer besonders wichtig. Der quantitative Bereich, als messbare Ergebnisse wie Umsätze oder Stückzahlen, können in unserem Umfeld vernachlässigt werden. Beziehungsmarketing aus dem Vertrieb bietet aber trotzdem viele Inhalte, von denen die Wirtschaftsförderung lernen kann.

Beziehungen sollten in Datensätzen erfasst werden. Jedes Treffen mit einem Unternehmen aus dem Bestand, jeder Brief, jede E-Mail, jede Einladung sollte erfasst werden. Die Ergebnisse der Gespräche müs-

sen so aufbereitet werden, dass auch Kollegen an bisherige Gespräche anknüpfen können. So können auch feste Termine für eine erneute Ansprache gesetzt werden, die ein konkretes Anliegen als Grundlage haben.

Letztlich führt für eine erfolgreiche Beziehungspflege kein Weg herum um eine geeignete CRM-Software.

7.8 Veranstaltungen

Veranstaltungen aller Art (sagen wir ruhig: „Events“) sind ein wichtiges Instrument, um selbst Themen zu setzen. Dies gelingt Ihnen am besten, wenn eine Veranstaltung regelmäßig und mit einem gleichbleibenden Fokus stattfindet. Einmalig durchgeführte Veranstaltungen lohnen den Aufwand meistens nicht. Die notwendigen Vorarbeiten erfordern Planung, Koordination und die entsprechenden Ressourcen.

Im Vorfeld müssen Sie eine ganze Reihe von Dingen beachten, die Sie von Ihrer To Do-Liste abarbeiten müssen. Hier eine Auswahl.

- Thematischen Fokus festlegen
- Veranstaltungsort und Catering organisieren
- Redner gewinnen
- Gäste auswählen
- Gäste mit einem Anschreiben einladen
- Presse im Vorfeld und im Nachgang berichten lassen

Gerade für eine noch nicht etablierte Veranstaltung werden sich Redner oder Teilnehmer für eine Podiumsdiskussion schwieriger finden lassen, Gäste werden häufiger absagen und die Presse wird zögerlicher berichten. Daher empfehlen wir, eine regelmäßig stattfindende Veranstaltung ins Leben zu rufen, wenn Sie bisher noch nicht mit einer solchen arbeiten.

So können Sie ein Thema, das Sie selbst setzen, jährlich auf die Agenda der Region setzen, ohne dass das künstlich wirkt. Sie stärken den Austausch zu diesem Thema untereinander und bringen neue Impulse in die Region.

In diesem Jahr richtet ein Kunde bereits zum siebten Mal ein Forum aus, auf dem sich jährlich Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und

Politik zum Thema Energiewende austauschen. Mittlerweile ist die Veranstaltung so etabliert, dass wir Zusagen von Ministerpräsidenten und Bundesministern erhalten, die Geschäftsführer und Vorstände der Unternehmen der Region mit uns diskutieren, führende Wissenschaftler, die zur Energiewende forschen, begrüßen können und ca. 150 Besucher die Reden und Diskussionen verfolgen und später selbst in den Austausch einsteigen.

Das ist möglich, weil dieses Forum sieben Jahre in Folge mit immer interessanter werdenden Gästen zu einem klaren Thema diskutiert und sich ausgetauscht hat.

Zusammenfassung

1. Gute PR setzt eigene Themen auf die Agenda, ist handwerklich einwandfrei umgesetzt und orientiert sich am Service gegenüber den Journalisten.
2. Klassische Werbung in Printmedien ist für Wirtschaftsförderer mit meist knappem Budget vor allem ein Mittel zur lokalen Ansprache.
3. Authentische Bilder in Verbindung mit einer zeitgemäßen Website werden zu immer wichtigeren Kommunikationsmitteln. Nutzer haben hier die gleichen Ansprüche, die sie aus anderen Zusammenhängen schon als Standard gewohnt sind.
4. Soziale Medien sind ein relevantes Feld für Wirtschaftsförderer. Besonders Facebook und YouTube sind wichtige Plattformen.
5. Videos dürfen höchstens zu kurz aber nie zu lang sein. Das Unperfekte kann ich Serien für zum Stilmittel werden.
6. Auch das ist Standortmarketing: Die organisierte und geplante, wiederkehrende Ansprache der Bezugsgruppen vor Ort.

Kontroll- und Lernfragen

1. Was muss ich beachten, wenn ich die Aufmerksamkeit der klassischen Medien erreichen möchte? Wie funktioniert kreative PR?
2. Wann und wo sind Anzeigen sinnvoll?
3. Was sind Erfolgskriterien für eine gute Internetseite?
4. Warum sind Bilder so wichtig?
5. Was macht gute Bilder aus?
6. Welche sozialen Medien sind für die Wirtschaftsförderung geeignet?
7. Wie kann ich mit kleinen Budgets gute Videos umsetzen?

7.9 Literatur

1. Balderjahn I, (1996) Marketing für Wirtschaftsstandorte. Der Markt, Jahrg 35, 138:119-131
2. Wiesner KA (2013) Erfolgreiches Regional- und Standortmarketing. KSB Media, Gerlingen
3. Kreuzer, R (2009) Praxisorientiertes Dialog-Marketing. Konzepte – Instrumente – Fallbeispiele. Gabler, Wiesbaden
4. Strahlendorf P (2013) Die Säulen der Kommunikation. In: Kausch T (Hrsg), Pirck P (Hrsg), Strahlendorf P (Hrsg) Städte als Marken. Strategie und Management. New Business Verlag, Hamburg, S 66-71
5. Zwicker-Schwarm D, Floeting H (2014) Facebook, Twitter und Co.: Die Rolle von Social Media in der Wirtschaftsförderung. In: Beck R, Heinze R, Schmid J (Hrsg) Zukunft der Wirtschaftsförderung. Bd 14, Nomos, Baden-Baden, S 467-495

8 Eine Kampagne richtig umsetzen

Zusammenfassung (Abstract)

So sehr die Qualität guten Standortmarketings von Strategie und Konzeption abhängt, so häufig scheitert ein gutes Konzept noch an den Schwierigkeiten der Umsetzung. Dabei ist es möglich, dieses Risiko durch gute handwerkliche Arbeit erheblich zu begrenzen. Die Qualität von Angeboten hängt von der Qualität der Ausschreibungen ab. Der Auftraggeber tut sich also einen großen Gefallen, wenn seine Ausschreibung so klar und aussagekräftig wie möglich ist. Die Auswahl der richtigen Dienstleister für das Standortmarketing ist eine schwierige und komplexe Aufgabe. Sie wird in der Wirtschaftsförderung durch die Erwartung der Politik erschwert, auch die örtliche Werbewirtschaft zu „fördern“ – und zwar weitgehend unabhängig von der Qualität der Leistung. Dem muss man sich entgegen setzen. Die Steuerung der im Prozess ausgewählten Dienstleister ist ebenfalls wichtig. Hierbei helfen aussagekräftige Briefings, die auch tatsächlich steuern.

So sehr die Qualität guten Standortmarketings von Strategie und Konzeption abhängt, so häufig scheitert ein gutes Konzept noch an den Schwierigkeiten der Umsetzung. Dabei ist es möglich, dieses Risiko durch gute handwerkliche Arbeit erheblich zu begrenzen.

8.1 Die Ausschreibung

Wirtschaftsförderungen unterliegen meist der Verpflichtung, Dienstleistungen auszuschreiben. Das bedeutet einen hohen Aufwand, beinhaltet aber auch die Chance, aus einer Reihe von wirklich guten Angeboten auswählen zu können.

Die Qualität der Angebote hängt natürlich von der Präzision der Ausschreibung ab. Deshalb ist es so wichtig, sich vor der Umsetzungsphase sehr gründliche Gedanken zu Strategie, Zielgruppen und Positionierung zu machen und den Wettbewerb genau zu kennen.

Denn Agenturen (egal ob für eine Gesamtkampagne oder eine Teilm Umsetzung, wie beispielsweise ein Internetportal) lieben es, wenn der Kunde weiß, was er will. Sie sind sonst gezwungen, das offensichtliche

Vakuum mit Erfahrung und guter Laune zu füllen – das Ergebnis kann leicht beliebig wirken. Im schlimmsten Fall bekommt der Landkreis dann eine Kampagne, die bei einem großen Mittelständler schon fast einmal erfolgreich verlaufen wäre.

Der Auftraggeber tut sich also einen großen Gefallen, wenn seine Ausschreibung so klar und aussagekräftig wie möglich ist. Dazu empfiehlt sich meist eine zweistufige Ausschreibung, bei der zunächst die Leistungsfähigkeit der Teilnehmer anhand wirtschaftlicher Daten und Referenzen geprüft wird.

In der zweiten und entscheidenden Runde gehört dann tatsächlich „alles“ auf den Tisch, was vorher erarbeitet worden ist. Dazu gehören

- Laufzeit der Kampagne
- Budget
- Ziele, Zielgruppen, Positionierung
- Ausgewählte Kommunikationskanäle
- Genaue Aufgabenstellung für die Präsentation

Übrigens: Fairness zahlt sich meistens aus. Erhebliche Vorarbeiten im Wettbewerb ohne Pitch-Honorar zu verlangen ist zwar weithin üblich geworden, es ist aber keinesfalls in Ordnung. Agenturen akzeptieren gemeinhin die Nutzung ihrer Ideen, wenn das Honorar für die Wettbewerbsteilnahme einigermaßen angemessen ist. Und: Wenn die Ausschreibung (wie so häufig) gar nicht ernst gemeint ist, sondern der Sieger von vorn herein fest steht, bietet das Ausschreibungsrecht hinreichende Möglichkeiten, dies dezent und rechtskonform zu signalisieren.

Auch das entgegen gesetzte Problem kommt aber vor: Eine schlecht gemachte Ausschreibung wirkt ungewollt unehrlich und führt dazu, dass keine guten Angebote kommen. Schließlich: Mehr als drei Agenturen zur Präsentation einzuladen, ist eher unhöflich und meist nicht sinnvoll.

8.2 Die richtigen Dienstleister identifizieren und auswählen

Die Auswahl der richtigen Dienstleister für das Standortmarketing ist eine schwierige und komplexe Aufgabe. Sie wird in der Wirtschaftsförderung durch die Erwartung der Politik erschwert, auch die örtliche

Werbewirtschaft zu „fördern“ – und zwar weitgehend unabhängig von der Qualität der Leistung. Dem muss man sich entgegen setzen.

Man kann fast sagen: Eine Standortmarketingkampagne mit „eigenen“ Dienstleistern zu konzipieren, ist fast immer falsch. Denn Ihnen fehlt die Distanz, der Blick von außen, sie sind in komplexe Netzwerke und Beziehungen eingebunden, die eine unbefangene Arbeit meist erschweren. Wenn möglich, sollte man seine Dienstleister woanders suchen.

Natürlich gibt es auch Pro-Argumente: Bei niedrigen Budgets lohnt es sich, Reisezeiten und –kosten niedrig zu halten. Wer vor Ort vernetzt ist, streckt sich vielleicht ein bisschen mehr „nach der Decke“. Und eine Ausnahme stellen Gewerke wie Fotografen dar: Hier ist eine Vernetzung vor Ort für die Erstellung einer geeigneten Bildwelt häufig sehr von Vorteil.

Entscheidend bei der Auswahl sollte aber die erwartbare Qualität sein. Die Ausschreibung (s.o.) bietet hinreichende Möglichkeiten, diese abzu prüfen. Geachtet werden sollte nicht nur auf die endgültige Umsetzung in konkreten Produkten, sondern auch auf die zugrunde liegende strategische Kompetenz. Schließlich spielt auch der menschliche Faktor eine Rolle.

Eine gute Agentur für eine Standortkampagne ...

- macht Standortmarketing nicht zum ersten Mal,
- steht für eine sehr hohe kreative Leistung,
- hat auch strategische Kompetenz,
- ist weder „billig“ noch „teuer“, sondern hat ein branchenübliches Preis-Leistungs-Verhältnis.

Dasselbe gilt auch dann, wenn Einzelleistungen beauftragt werden – auch wenn ein Fotograf kein Marketing-Stratege sein muss, benötigt er (oder sie) doch eine hohe handwerkliche Kompetenz und einige Erfahrung, um eine hohe Qualität zu liefern.

Wie also Agenturen finden? Bei einer öffentlichen Ausschreibung erledigt sich dieses Thema meist von selbst. Es ist nicht ganz leicht, gewünschte Teilnehmer rechtskonform (und also sehr dezent) darauf aufmerksam zu machen. Für die Einladung zu einer beschränkten Ausschreibung treibt das Ausschreibungsrecht manchmal eigenartige Blü-

ten – so werden beispielsweise einfach die zehn führenden Agenturen des letztjährigen deutschen Kreativ-Rankings angeschrieben.

Mit etwas Aufwand ist es aber leicht möglich, geeignete Agenturen zu identifizieren, die den genannten Kriterien entsprechen. Das kann durch Hinweise von Kollegen, einen Blick auf gute Kampagnen anderer Standorte oder einen Blick in die Branchen-Postillen der Werbewirtschaft geschehen.

Vieles spricht dafür, sich bei keinen Budgets keinen „Generalunternehmer“ zu suchen, sondern die einzelnen Bausteine der Kampagne selbst zu koordinieren. Das erfordert neben einer guten Standortstrategie und dem passenden Standortmarketingkonzept aber auch fachliche Kompetenz und die nötigen Ressourcen.

8.3 Dienstleister mit Briefings steuern

Wenn eine „große“ und entsprechend leistungsfähige Agentur als Dienstleister nicht in Betracht kommt, wird die Steuerung der einzelnen Dienstleister durch die Wirtschaftsförderung noch wichtiger. Das ist häufig nicht ganz leicht, weil das Erfahrungswissen fehlen kann, um etwa einem Fotografen ganz genau zu sagen, wie er (oder sie) fotografieren soll.

Das ist aber notwendig. Präzision in Ziel und Aufgabe sind absolut entscheidende Erfolgsfaktoren für den Erfolg einer Kampagne – auch, damit am Ende alles gut zusammen passt. Die äußere Form dieser Präzision ist ein gutes Briefing.

Die Alternative dazu darf eigentlich keine sein: Ohne gute Briefings entwickelt die Kreation, was sie lustig findet, der Fotograf fotografiert im Stil einer Traumhochzeit und die Webagentur zeigt das, was gerade so im Trend ist. Was sollen sie auch anderes tun? Das deutsche Standortmarketing ist voll davon.

Es ist durchaus üblich, dass Dienstleister ihre Briefings nach einem intensiven Gespräch selbst schreiben. Sie werden dann sehen, welche Lücken der Kunde in seinen Überlegungen hat und müssen versuchen, diese selbst zu füllen. Einmal mehr gilt: Ich muss meine Ziele kennen, meine Zielgruppen, meine Botschaften und Argumente – denn kein

Webdesigner kann sie mir ersetzen. Nebenbei ist das Erstellen eines aussagekräftigen Briefings eine gute Überprüfung der eigenen Wünsche und Vorgaben, denn auch der Auftraggeber entdeckt so die Lücken, die der Dienstleister ohne Briefing interpretieren müsste (Klein 2007, S. 683).

Gut und richtig ist also, der Auftraggeber versucht sich selbst an einem präzisen Briefing. Das geht meist nicht allein am Schreibtisch, sondern setzt eine Standortstrategie und eine Positionierung voraus, am besten in entsprechenden Prozessen. Ein gutes Briefing beantwortet fast immer dieselben Fragen.

Ein gutes Briefing deckt diese Fragen ab

Aufgabe

Was genau soll entwickelt werden – eine Gesamtkampagne, eine Bilderwelt, eine Website? In genau welchem Umfang?

Einzelheiten

Eine möglichst detaillierte (aber trotzdem nicht zu lange) Beschreibung der gewünschten Details – bei einer Website bspw. grobe Überlegungen zum Menü, zu Funktionalitäten wie Videos oder Newslettern, zur Pflege (Redaktionssystem etc.).

Hintergrund

Es ist ebenso schwierig wie spannend, die hinter dem Auftrag liegenden Überlegungen einmal in ganz wenigen Sätzen zusammen zu fassen. Der Dienstleister muss diese ja noch viel weiter zuspitzen und verdichten – der Zwischenschritt lohnt sich also im Hinblick auf ein besseres Ergebnis.

Anforderungen

Hier sind die Ansprüche an die Leistung zu definieren – welche Qualität und Anmutung sind gewünscht, was muss das Ergebnis leisten können.

Zielgruppe(n)

Eine möglichst präzise Beschreibung. Also nicht „Investoren“, sondern bspw. „Entscheider auf der 1. und 2. Managementebene in US-amerikanischen Unternehmen der chemischen Industrie“, nicht „Jugendliche“ sondern „Menschen im Kreisgebiet zwischen 15 und 21 Jahren, die eine Schule oder Hochschule besuchen“.

Soll-Reaktion

Zu was genau soll die Lösung die Zielgruppe bewegen?

Kernbotschaft

Was ist die zentrale Botschaft?

Beweise

Es ist gut, wenn neben den Botschaften auch die wichtigsten Fakten genannt werden können, die diese unterstützen.

Umfeld

Ein Hinweis auf das definierte Wettbewerbsumfeld hilft bei der Einschätzung.

Dos und Dont´s

Was muss beachtet, was darf nicht getan werden?

Hilfreiches

Hinweise auf das CD-Manual oder auf eine Lösung, die den eigenen Wünschen nahekommt.

Timing

Ein möglichst genauer Ablauf der Leistungserstellung.

Overview Stop

Natürlich kann es im Einzelfall sinnvoll sein, auf einen oder mehrere dieser Punkte zu verzichten. Der Gesamtumfang des Briefings sollte zwei Seiten keinesfalls überschreiten. Es ist innerhalb von erfolgreichen Agenturen durchaus üblich, die Länge von Briefings auf maximal eine Seite zu beschränken. Denn was darüber hinausgeht, kann auch nicht mehr wichtig sein - so das (nicht ganz falsche) Argument.

Durchaus erwägenswert ist, Dienstleister ganz bewusst nicht mit der Fülle von Material zu konfrontieren, die im Laufe der Entwicklung eines Standortmarketingkonzeptes zusammen kommt. Für die Vorbereitung des Auftraggebers sind Workshop-Protokolle wichtig – für den Dienstleister ist ein gutes Briefing aber die bessere Schnittstelle zu einer guten Kampagne.

Natürlich unterscheiden Briefing-Papiere sich je nach der gestellten Aufgabe. Ein Briefing für eine Logo-Entwicklung, ein komplett neues Corporate-Design, eine Facebook-Seite oder ein Storytelling-Projekt werden jeweils recht unterschiedlich sein. Das macht es reizvoll und häufig sinnvoll, die „Strategen“ der Konzeptentwicklung auch mit den Briefings zu betrauen.

Die Kraft und Bedeutung guter Briefings für den Erfolg der Kampagne darf jedenfalls nicht unterschätzt werden.

Zusammenfassung

1. Eine gute und präzise Planung der Umsetzung ist genauso wichtig wie die Entwicklung von Strategie und Konzept. Sie stellt das „Scharnier“ zwischen Strategie und Kampagne dar.
2. Ausschreibungen müssen akribisch vorbereitet sein und sollten nicht nur juristisch unangreifbar, sondern auch ethisch korrekt durchgeführt werden.
3. Qualität geht immer vor sachfremden Argumenten: Dienstleister dürfen nicht deshalb ausgewählt werden, weil sie zwar mittelmäßig, aber ortsansässig sind. Oder weil es gute persönliche Beziehungen gibt. Die Auswahl geeigneter Dienstleister kostet Arbeit und verdient hohe Aufmerksamkeit.
4. Gute und präzise Briefings sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Standortmarketingkampagne.

Kontroll- und Lernfragen

1. Was sind die wesentlichen Inhalte eines Agenturbriefings?
2. Welche unterschiedlichen Wege gibt es, um geeignete Dienstleister zu finden?
3. Woran kann ich geeignete Dienstleister erkennen?
4. Wer sollte ein Briefing erstellen: Auftraggeber oder Dienstleister? Aus welchen Gründen?
5. Worauf kommt es beim Fotobriefing an?

8.4 Literatur

1. Joaning M (2014) Dienstleister in der integrierten Unternehmenskommunikation. Eine Analyse österreichischer Kommunikationsagenturen. Springer, Wiesbaden
2. Klein O (2007) Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen: Auswahl, Briefing, Kosten, Erfolgskontrolle. In: Piwinger M (Hrsg), Zerfaß A (Hrsg) Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer, Wiesbaden, S 677-690

9 Best Practice und aktuelle Trends

Zusammenfassung (Abstract)

Abstracts gehören zu den Metadaten eines Buches. Sie sind Informationstexte zum Buch (zu den einzelnen Kapiteln) und werden im Buch selbst nicht mit abgedruckt. Für jedes Buchkapitel muss ein Abstract (= kurze Zusammenfassung des Kapitelinhalts) vorliegen. Jedes Abstract darf nur aus einem Abschnitt bestehen; dieser darf maximal 1000 Zeichen umfassen. Das entspricht etwa 10 Zeilen. Es erhält die Überschrift „Zusammenfassung“, die automatisch durch Klick auf die Schaltfläche „Abstract“ erzeugt wird.

9.1 Auch Standorte werden heute anders erfahren

Die Anspruchshaltung an professionelle Kommunikation, die über Jahrzehnte aufgebaut wurde und sich durch die Digitalisierung noch verfestigt hat, macht auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht Halt. „Auf dem Amt“ mag die IT-Abteilung ja noch alles verhindern, was Spaß macht, aber spätestens zuhause auf dem Sofa regiert das iPad. Wir alle sind schöne Websites, große, hochauflösende, professionelle und authentische Bilder gewöhnt. Informationen müssen heute kaum noch gesucht werden – denn sie finden uns. Allerdings nur, wenn sie gut aufbereitet sind.

Wer sich also vormacht, Investitionen in die Professionalisierung der eigenen Kommunikationsmittel seien Luxus, wird privat doch vermutlich ausschließlich Webseiten besuchen, die hochprofessionell umgesetzt sind, ihre Besucher schnell mit den gesuchten Informationen versorgen und die auch dafür gesorgt haben, dass sie bei Google ohne Mühe auffindbar sind.

Durch Soziale Netzwerke sind wir zudem immer stärker an die Kommunikation über Bilder und Videos gewöhnt. Noch immer steigen die Nutzerzahlen (Zwicker-Schwarm & Floeting 2014). Unser Mediennutzungsverhalten konditioniert uns darauf, Videos und Bildern Aufmerksamkeit zu schenken. Für Texte bleibt uns oft nicht mehr viel Zeit. Der optimale Facebook-Post hat eine Länge von 40 – und zwar 40 Buchstaben, nicht Wörter.

Veraltete Kommunikationsmittel werden deshalb als unprofessionell wahrgenommen. Für spezielle Bedarfe – beispielsweise eine Website zur Ansprache von Fachkräften – bauen Dienstleister heute innerhalb weniger Arbeitstage schlanke, moderne Websites, befüllen sie mit Texten und großformatigen Bildern und gehen online. Die eigentliche Website kommt dabei aus einem Baukasten. Zeit erfordert die Erstellung von Texten, Bildern und wenn nötig Videos.

Authentische Bilder werden eine weiter wachsende Rolle bei der Ansprache von Zielgruppen spielen. Das Stockfoto aus einer globalen Bilderdatenbank hat heute ausgesorgt. Menschen auf der Website einer Stadt, einer Kommune, einer Region sollten auch aus der Stadt, der Kommune oder der Region stammen. Die Google Bildersuche bringt im Zweifel eine uncharmantere Wahrheit ans Licht. Daher sollte dieses Feld selbst besetzt werden, solange man noch selbst steuern kann.

Auch Videos werden stärker und stärker genutzt. Kommunen haben häufig noch Bedenken auf bedenken, mit Videos zu arbeiten. Zum einen sind da die Kosten, die für einen groß angelegten Imagefilm aufgerufen werden. Zum anderen fehlt oft schlicht eine gute Idee, die trägt. Durch YouTube und nicht zuletzt die eigenen Smartphones sind wir an kurze, verwackelte, schlecht ausgeleuchtete Videos gewöhnt. Daher: Keine Angst vor dem Imperfekten.

Ein Imagefilm ist ein wichtiges Instrument für die Ansprache von Investoren und wird es auch in Zukunft bleiben. Ein richtiges Thema schaffen Sie jedoch, wenn Sie in Video-Serien denken und ihre Zielgruppen kontinuierlich mit neuen Inhalten versorgen. Da ist es unumgänglich, bei der Qualität Abstriche zu machen. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit einer Video-Serie gemacht, die von einer lokalen Hochschulgruppe umgesetzt wurde.

9.2 Trend: Digitalisierung

Die Digitalisierung wird den meisten von uns nicht als große Neuigkeit erscheinen. Die Autoren haben zum Teil schon in den 80er Jahren Modems und Mailboxen benutzt, lange bevor es die ersten deutschen Internetseiten gab. Die anhaltende Digitalisierung sorgt aber für Umbrü-

che in der Kommunikation und im Nutzungsverhalten unserer Zielgruppen, die gerade jetzt sehr radikal ausfallen.

Ob ich ein Telefonat analog oder digital führe, macht für das Gesprächsergebnis (und auch für den Verlauf) wenig aus. Wenn ich aber davon ausgehe, dass jeder Geschäftsvorgang digital bewältigt wird, verändert das die Sichtweise erheblich. Dann mutet es zum Beispiel „niedlich“ an, wenn ein halbes Jahr Arbeit in die Erstellung einer Standortbroschüre investiert wird, die anschließend gut gedruckt im Keller liegt. Denn Print war eigentlich früher. Die Effekte der Digitalisierung werden gerade in der Industrie weiter zunehmen, dies macht die Gegenüberstellung der Abbildung 10, die der Bundverband Deutscher Unternehmensberater 2010 zusammengetragen hat.

	2010	2030
Arbeitsangebot und -nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Arbeitsangebot als Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Schrumpfende Anzahl der Erwerbstätigen • Angebotslücke von ca. 5 Millionen Arbeitskräften
Produzierende Industrien	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Kernindustrien mit Innovationsvorsprung: Automotive, Chemie, Pharma, Maschinenbau • Kostendruck aus Asien 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlagerung innovationsschwacher Industrien nach Asien • Fokussierung auf innovative Wachstumssegmente
Bildung und Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Lücke zwischen Angebot und Nachfrage in hochqualifizierten Berufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotslücke bei Hochqualifizierten • Anstieg der Studentenzahlen • Effektivere Bildungseinrichtungen

Abbildung 10: Die Zukunft beruht auf Spezialisierung und Innovation in Schlüsselbranchen.¹⁰

Heute ist ein solches Printprodukt nur ein Element in einer Strategie, die sich vor allem auf digitale Kanäle stützt. Die Broschüre mag per Post, auf Messen oder in Hotels verbreitet werden und wird dann (hoffentlich) auch mit Genuss gelesen. Worauf es aber ankommt ist, die Fotos aus der Broschüre gleichzeitig bei Instagram zu vermarkten, das passende Video bei Facebook und Youtube einzustellen und die Inhalte (am besten sorgfältig zu „Stories“ aufbereitet) auf der eigenen Website und in der PR zu nutzen.

¹⁰ Quelle: ExperConsult

Es kommt also darauf an, Standortmarketing jetzt (und „für immer“) aus der Perspektive des digital vernetzten Nutzers zu begreifen. Alles, was wir kommunizieren wollen, muss auch digital aufbereitet sein. Selbst ein nach wie vor erfolgreiches schriftliches Mailing benötigt meist eine Verlängerung ins Web. Nicht jedem Mikro-Trend müssen wir folgen, aber viele werden wir laufend prüfen müssen, damit unsere Kommunikation als zeitgemäß und interessant wahrgenommen wird.

9.3 Trend: Mobilität

Wir sind immer unterwegs. Und was in den 50er Jahren begann, wird tatsächlich immer noch stärker: mehr Kilometer, mehr Termine, weniger Trennung zwischen Arbeit und Privatem. Das Smartphone ist nicht der Grund, sondern der äußere Ausdruck dieser Entwicklung. Man kann sich kaum erinnern, wann man es noch nicht dabei hatte. Im Schnitt ist das drei bis vier Jahre her.

Komisch vor diesem Hintergrund: Ein stark unterschätztes Thema im Standortmarketing ist das zwingende Erfordernis von mobilen Websites. Die mobile Nutzung des Internets in allen seinen Anwendungen ist bereits sehr hoch und nimmt stetig zu. Machen Sie selbst doch einmal den Test und lassen sich Ihre Internetstatistik zeigen: Dort können Sie den Anteil an mobilen Endgeräten schon sehen. Die Storytelling-Plattform von Coca Cola beispielsweise erreicht heute jeder zweite Besucher mit einem mobilen Endgerät. Aber beim städtischen Industriepark in Lingen (Ems) ist es fast schon genauso.

Für die nahe Zukunft müssen wir als Arbeitshypothese davon ausgehen, dass praktisch jeder Inhalt (Mail, Website, Fotos, Videos, Facebook usw.) zuerst und auch vor allem auf einem mobilen Endgerät wahrgenommen wird. Das verändert natürlich stark die Art der Präsentation: Ich muss mich viel stärker beschränken. So sind die häufig komplizierten (weil aus der Anbieter- nicht der Nutzerperspektive entwickelten) Menüs von kommunalen Internetseiten bald ein echtes Kommunikationshindernis.

In diesem Zusammenhang ein Wort zu Apps: Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die mit hohem Druck Apps für Kommunen und Regionen anbieten, meist mit touristischem Schwerpunkt, manchmal aber auch

als Ergänzung der Internetseite einer Stadt oder Region. Das macht nur in wenigen Fällen Sinn. Eine starke Tourismus-Destination, die Menschen für Kurzurlaube anziehen möchte, macht mit einer App eventuell zusätzliche Punkte. Das funktioniert beispielsweise in Hamburg, wo ich mir die Positions-Daten von Schiffen aufrufen kann, oder in den Bergen, wo das Smartphone zum Wanderführer wird.

Apps sind für viele Anwendungen sinnvoll. Sie haben für das Standortmarketing den großen Nachteil, dass sie beim Nutzer ein sehr hohes Interesse voraussetzen. Immerhin muss er sich eine Software herunterladen und installieren, um dann anschließend noch jedes Update mitzumachen. Für die reine Informationsvermittlung ist dieser Aufwand zu hoch – die App „vergammelt“ auf der letzten Seite meines Smartphones.

Deshalb aber gilt im Standortmarketing: Eine gute gemachte mobile Internetseite ist die erste und wichtigste „Baustelle“ unserer Tage.

Und danach kommt die „Web-App“, was heißt: Eine Website, die wie eine Applikation funktioniert, also eine besonders intuitive Menüführung und zahlreiche Zusatzfunktionen anbietet. Wie man das richtig macht, zeigt beispielsweise der Westdeutsche Rundfunk in seinen Themen-Features. Weil Web-Apps recht aufwändig (aber nicht zwangsläufig: teuer) sind, sollten zunächst die grundlegenden digitalen Hausaufgaben erledigt werden.

9.4 Trend: Modernes Marketing

Weil wir Menschen uns mehr und mehr überfüttert fühlen von Werbebotschaften, Spam und Promotion-Attacken, suchen wir nach einer anderen, stressfreien und interessanten Art, uns selbstbestimmt zu informieren. Solche Ansätze, an die wir uns schon gewöhnt haben, bieten Content Marketing bzw. Storytelling.

Im Standortmarketing ist diese Art der Kommunikation noch nicht weit verbreitet, es gibt aber Ansätze. Die wirklich guten Beispiele müssen daher (noch) in anderen Branchen gesucht werden. Beispielsweise betreibt Sennheiser, der Produzent von Kopfhörern und Mikrofonen, eine eigene Plattform, die sich mit dem Thema Klang in all seinen Facetten

auseinandersetzt. Die Plattform ist als Magazin mit dem Titel Bluestage konzipiert. Angeboten werden Band-Portraits, Besprechungen zu aktuellen Themen der Forschung, Vorstellung von Trends aus dem Technikbereich und vieles mehr.

Die Idee dahinter: Wirklich relevante Themen, aufbereitet wie ein redaktioneller Beitrag, sind so interessant und bieten dem Besucher so viel Mehrwert, dass er tatsächlich liest und das Angebot regelmäßig nutzt. Sennheiser erreicht seine Kunden hier nicht mit der Botschaft: „Sennheiser Kopfhörer sind erste Wahl für ein audiophiles Publikum“, aber die Leser setzen sich mit so etwas abstraktem wie Klängen auseinander und legen in Zukunft vielleicht ein bisschen mehr Wert auf gute Ausgabegeräte beim Hören ihrer Musik.

Die perfekte Verlängerung des Storytelling-Ansatzes funktioniert natürlich digital: Am besten dann, wenn es zur Geschichte auch die passenden Videos gibt. Aber auch dann, wenn die Zielgruppe selbst mitmachen kann – dafür bieten sich soziale Medien an, eventuell Fotodienste wie Instagram. Entscheidend ist, dass die Zielgruppe selbst ein „Teil der Geschichte“ werden kann. Das geht nun einmal nicht mit einer Broschüre.

9.5 Trend: Kontinuität

Zugegeben: Ein wenig Wunschdenken ist dabei, wenn wir Kontinuität zum Trend erklären. Ehrlicherweise müssen wir es so sagen: Es zeigt sich immer deutlicher, dass Kontinuität ein wesentlicher Erfolgsfaktor für erfolgreiches Standortmarketing ist. Denn wer ich nicht in der Lage ist, jedes Jahr zweistellige Millionenbudgets zu investieren, der braucht nun einmal es drei bis fünf Jahre, bis seine Botschaft überhaupt eine gewisse Breitenwirkung in den Zielgruppen bekommt.

Ein gutes Beispiel ist nach wie vor Baden-Württemberg: Die Kampagne „Wir können alles außer Hochdeutsch“ wurde zwar mehrfach runderneuert, basiert aber nach wie vor auf der ersten Version von 1999. Die wurde erheblich angefeindet und diskutiert, es brauchte eine Menge Durchhaltevermögen es damaligen Ministerpräsidenten. Die Situation kippte nach gut einem Jahr – als im „Ländle“ wahrgenommen wurde,

wie gut die Kampagne draußen ankam. Sie funktionierte tatsächlich. Und tut es – mehrfach zeitgemäß angepasst – bis heute.

Viel schwerer tut sich (mindestens auf lange Sicht) das größte Bundesland Nordrhein-Westfalen: Bis 2008 gab es keine nennenswerte Kampagne, dann nahm die vorübergehend CDU-geführte Landesregierung das Thema auf, nach dem Regierungswechsel 2010 ging es wieder ganz von vorn los. Insgesamt gesehen bleibt das Land im Standortmarketing deutlich unter seinen Möglichkeiten.

Es gibt aber auch kleine Kommunen, die durch Kontinuität auf sich aufmerksam machen. Wer böswillig ist, würde sagen: zehn Jahre alte Internetseiten sind hier keine Seltenheit – und leider stimmt das. Echte Positivbeispiele liefern aber Kommunen wie Straelen am Niederrhein: Die Stadt hat sich vor mehr als zehn Jahren eine einfache, aber dadurch auch klare Positionierung gegeben, die auf Gartenbau und Landwirtschaftliche Produkte setzt („Alles im grünen Bereich“). Visuell wird dieser Markenkern seitdem durch ein bewachsenes, grünes Sofa repräsentiert. Inzwischen genügt es, nur noch die Umrise des Sofas zu zeigen – weil das Bild bei den Zielgruppen im Kopf ist. So geht erfolgreiches Standortmarketing mit kleinen Budgets.

So wichtig es ist, aktuelle Trends der Kommunikation im Auge zu behalten: Kontinuität bei Markenkern und Botschaft, auch visuell, ist und bleibt einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für gutes Standortmarketing.

Zusammenfassung

1. Das veränderte Mediennutzungsverhalten hat auch die Art, wie Standorte von unseren Zielgruppen wahrgenommen werden, nachhaltig verändert.
2. Die Digitalisierung der gesamten Kommunikation führt dazu, dass das Nutzungsverhalten dauernd in Bewegung ist. Diese Bewegungen müssen wir nachvollziehen.
3. Auch im Standortmarketing lösen moderne Techniken wie Content Marketing bzw. Storytelling die klassischen Maßnahmen zunehmend ab.
4. Neben einem klaren Markenkern ist Kontinuität der wichtigste Erfolgsfaktor im Standortmarketing.

Kontroll- und Lernfragen

1. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Standortmarketing?
2. Zu welchen Veränderungen im Nutzungsverhalten führt die mobile Nutzung?
3. Was kann „Storytelling“ besser als klassische Werbung?
4. Warum ist Kontinuität im Standortmarketing wichtig?

9.6 Literatur

1. Zwicker-Schwarm D, Floeting H (2014) Facebook, Twitter und Co.: Die Rolle von Social Media in der Wirtschaftsförderung. In: Beck R, Heinze R, Schmid J (Hrsg) Zukunft der Wirtschaftsförderung. Bd 14, Nomos, Baden-Baden, S 467-495