



Universität St.Gallen

Ansiedlungen entstehen nicht von selbst. Wie viel Kundenorientierung braucht es in der Wirtschaftsförderung ?

Dr. Roland Scherer

Zürich, den 17. April 2013

Regionen müssen sich positionieren



Standortmarketing wächst rasant ...

Zentrale Alleinstellungsmerkmale der Standorte werden dabei schnell zu Plastikwörtern:

- Stichwort „Standort im Herzen Europas“: 17'500 Google-Treffer
- Stichwort „Region in the Heart of Europe“: 100'000 Google-Treffer
- Stichwort „Standort, wo andere Urlaub machen“: 15'500 Google-Treffer

Der Wettbewerb der Regionen

- Konkurrenz um Sachkapital, um produktive Investitionen privater Unternehmer
- Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte
- Konkurrenz um (internationale) Gäste
- Konkurrenz um erwünschte öffentliche Investitionen (Behörden, Hochschulen, Infrastruktur)
- Konkurrenz um eine intakte Umwelt, um Verschonung von unerwünschten öffentlichen Investitionen

Der Standortwettbewerb – global oder regional?

EIN TECHNOLOGIESTANDORT WIE
ZÜRICH, NUR MIT MEHR POWER.



CHRISTIAN HUNZIKER
CEO Hunziker Partner AG
Gewinner von Nachhaltigkeitspreisen
Präsident Öbu Schweiz



...winterthur...
www.winterthur.ch

Grundannahmen zum Standortwettbewerb

1. Städte und Regionen stehen in einem zunehmenden Wettbewerb - nicht mehr nur regional sondern global
2. Dabei geht es aber nicht nur um die Ansiedlung von Kapital sondern die Regionen stehen in einem vielfältigen Wettbewerb
3. In diesem Wettbewerb reicht es heute nicht mehr aus, "nur" mit optimalen Standortfaktoren zu glänzen
4. Zukünftig können in diesem Wettbewerb nur noch die Standorte gewinnen, denen es gelingt nicht nur den Kopf, sondern auch den Bauch anzusprechen
5. Ein umfassendes „Marketing of places“ wird damit zu einer zentralen Voraussetzung, dass sich Standorte in diesem Wettbewerb erfolgreich behaupten können

Die Zielsetzung des heutigen Vortrags

- Brauchen wir eine neue Sichtweise auf das Entscheidungsverhalten bei der Standortwahl von Unternehmen
- Welche Konsequenzen leiten sich aus dieser neuen Sichtweise für die Standortförderung ab?

Mythen und Märchen in der Wirtschaftsförderung

Thema: Globalisierung

„Der Wirtschaftsstandort Schweiz leidet unter der zunehmenden Globalisierung. Immer mehr Arbeitsplätze aus dem produzierenden Sektor und zunehmend auch aus dem Dienstleistungssektor werden aufgrund der hohen Kosten in der Schweiz abgebaut und im Ausland aufgebaut.“

Prozentzahl der Unternehmen die internationalisieren

	Umsatz- anteil Schweiz	Mitarbeiter- anteil Schweiz
Allgemeiner Maschinenbau	21%	50 %
Anlagen- und Sondermaschinenbau	19%	61%
Automobil- zulieferindustrie	29%	58%
Bauzulieferindustrie	31%	54%
Elektronik und Mikroelektronik	33%	58%
Pharma/Chemie	19%	61%
Sonstiges	40%	71%
Insgesamt	32%	63%



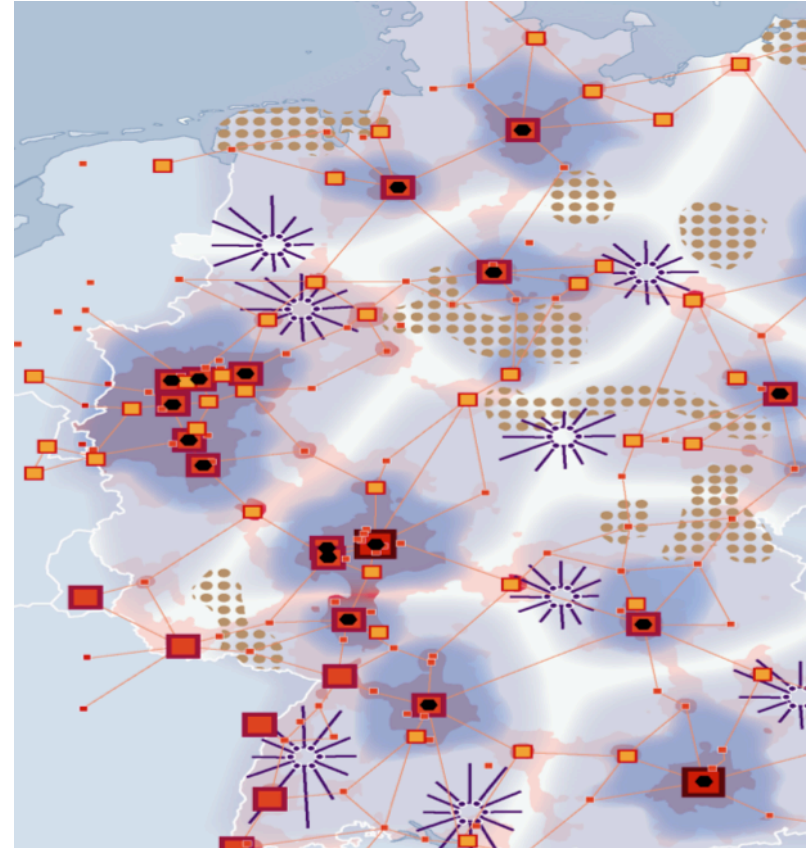
Thema: „Footlose Industry“

„Die Wirtschaftsunternehmen verlieren immer mehr ihre regionale Verankerung. Sie wählen ihre Standort nur noch nach rein kostenoptimierenden Gesichtspunkten aus und brechen von heute auf morgen ihre „Zelte“ ab und ziehen wie die Nomaden weiter.“



Thema: Metropolräume

„Nur die Metropolräume können sich zukünftig in dem zunehmenden Standortwettbewerb behaupten und sind dort wirtschaftlich erfolgreich. Aufgrund der Konzentration von Wissens-einrichtungen, Headquarter, Finanzdienstleistungen konzentrieren sich die zukunfts-fähigen Unternehmen auf diese Standorte.“



Thema: Standortfaktoren

„Ein Standort wird sich von allein wirtschaftlich positiv entwickeln, wenn nur die harten Standortfaktoren stimmen: Die Steuern müssen niedrig sein und die Arbeitskosten ebenso, Gewerbeflächen müssen ausreichen vorhanden sein und auch ein Autobahnanschluss.“

Industrie	Bau	Einzelhandel	Transport	Dienstleistungen
Qualifikation der Arbeitskräfte	Wirtschaftsklima, Image	Flächen- und Grundstückspreise	Lohnniveau	Wirtschaftsklima, Image
Kommunale Abgaben, Steuern	Beihilfen, Förderung	Kommunale Abgaben, Steuern	Kommunale Abgaben, Steuern	Qualifikation der Arbeitskräfte
Energie-, Wasser-versorgung	Lohnniveau	Qualifikation der Arbeitskräfte	Infrastruktur	Beihilfen, Förderung
Lohnniveau	Infrastruktur	Lohnniveau	Dienstleistungs-qualität der Verwaltung	Lohnniveau
Verfügbarkeit der Arbeitskräfte	Qualifikation der Arbeitskräfte	Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)	Verfügbarkeit der Arbeitskräfte	Flächen- und Grundstückspreise

Thema: Wirksamkeit

„Das kantonale Wirtschaftsförderung wirklich etwas bewirkt, wurde noch nirgends nachgewiesen. Aber da alles es machen, müssen wir es auch machen.“

„Der Erfolg von Wirtschaftsförderung lässt sich ganz einfach messen: In der Anzahl angesiedelter Unternehmen, deren Arbeitsplätze und deren Steuer-aufkommen“

391 Unternehmen	12'596 Unternehmen
2'059 Arbeitsplätze	101'000 Arbeitsplätze

Standortentscheide in der Praxis

Wie rational entscheiden Unternehmen?



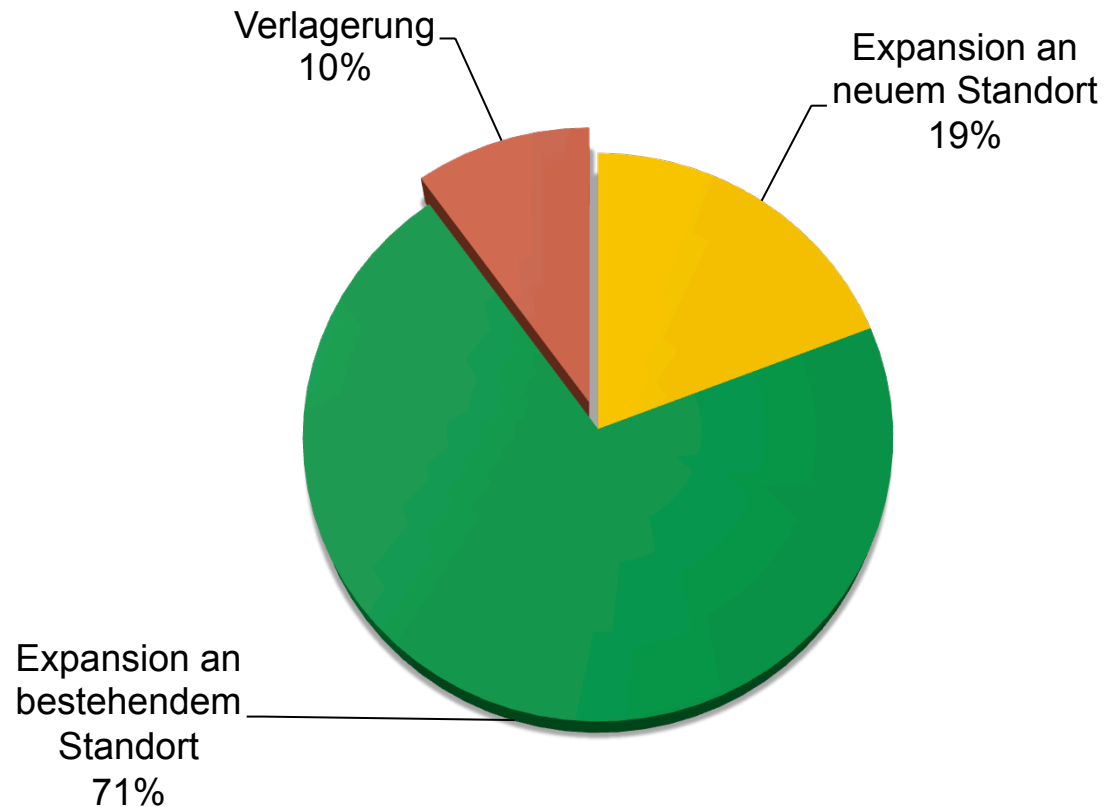
- Europäisches Forschungszentrum in Zürich mit 1000 hochqualifizierten Mitarbeitern
- Rationale Aspekte:
 - Nähe zur ETH als Forschungseinrichtung
 - spezialisierter Arbeitsmarkt
 - Infrastruktur, Steuern
- Emotionale Aspekte
 - Vizepräsident von Google studierte in Zürich
 - Forschungschefin erhält Professur in Lausanne (inkl. Familiennachzug)
 - hohe Lebensqualität, Innovationsfreudigkeit

Wie rational entscheiden Unternehmen?



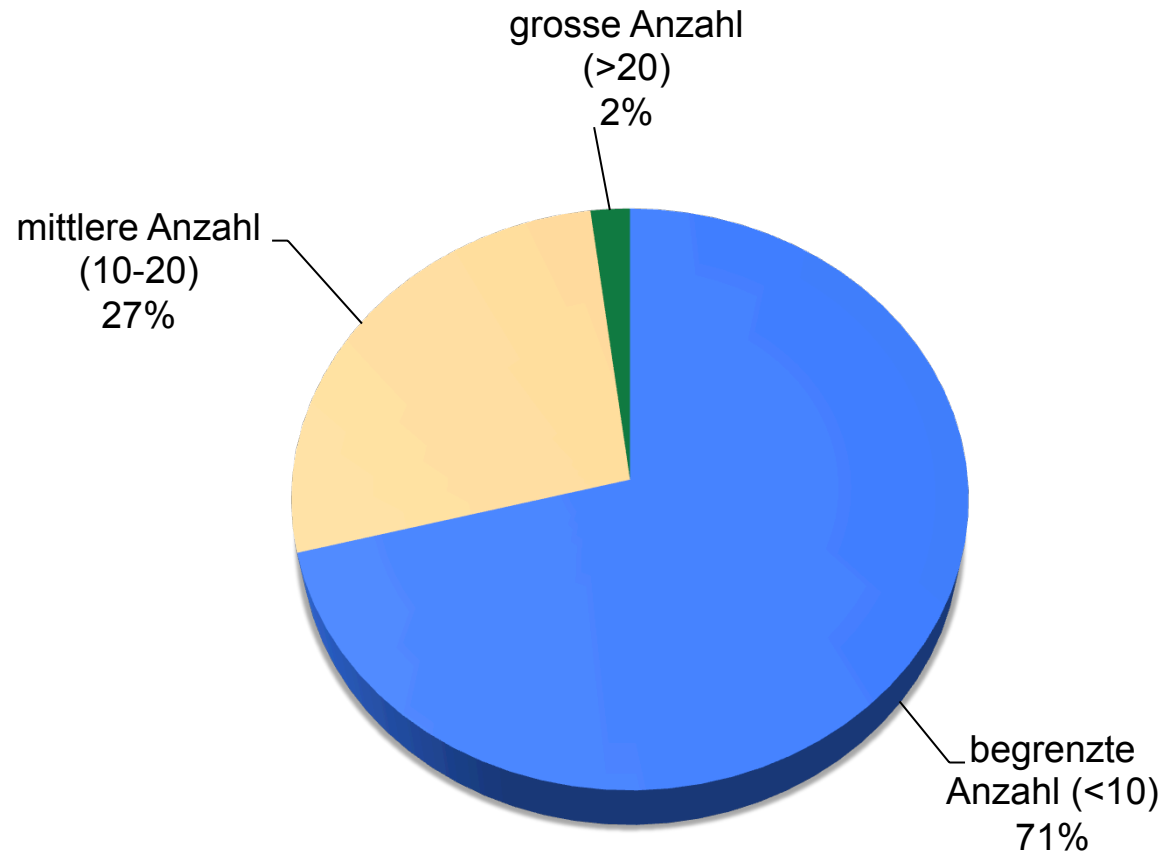
- **Würth International AG:** rd. 400 Mitarbeitende für weltweiten Konzernsitz und Ausbildungszentrum im Rorschach
- Rationale Aspekte:
 - Grundstück am Bodensee
 - Nähe Flughafen Altenrhein
 - Steuerklima
- Emotionale Aspekte
 - Wohnort eines Mitglieds der Familie Würth
 - Behördenklima, Unterstützung durch Politik

Arten von Investitionsentscheiden



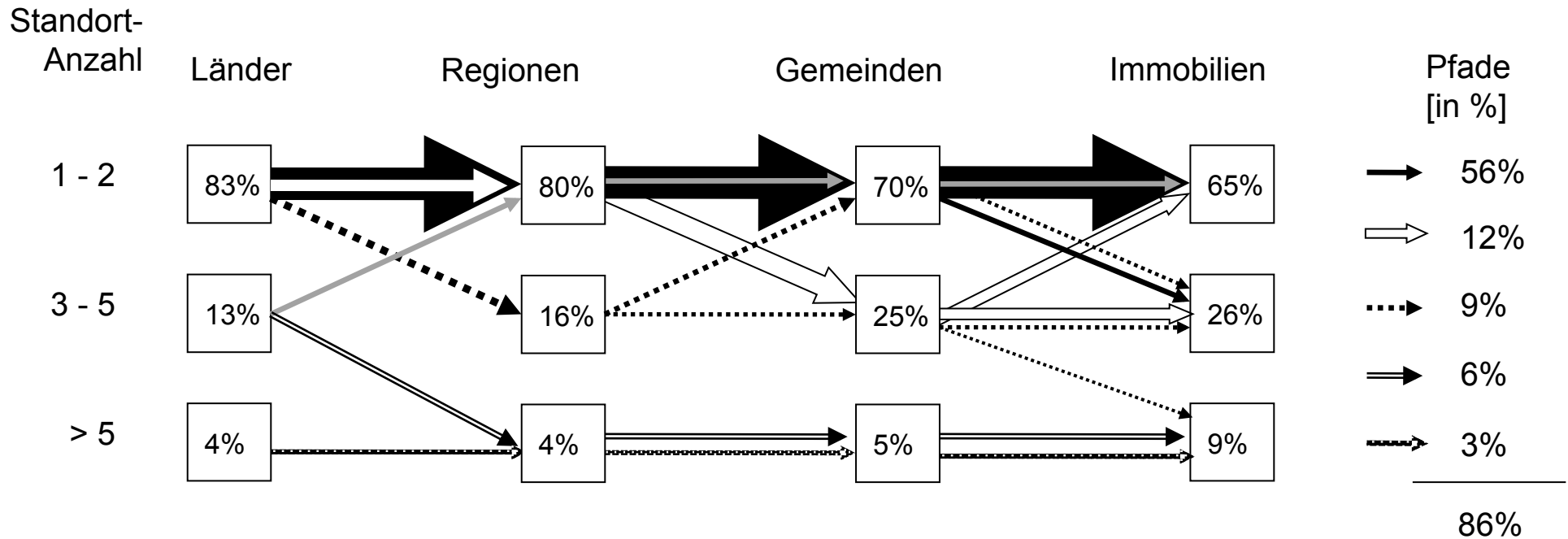
(*total, mit Auswirkung auf Standortstruktur der Unternehmen, 2002-2007, N = 804)

Anzahl der Entscheidungskriterien



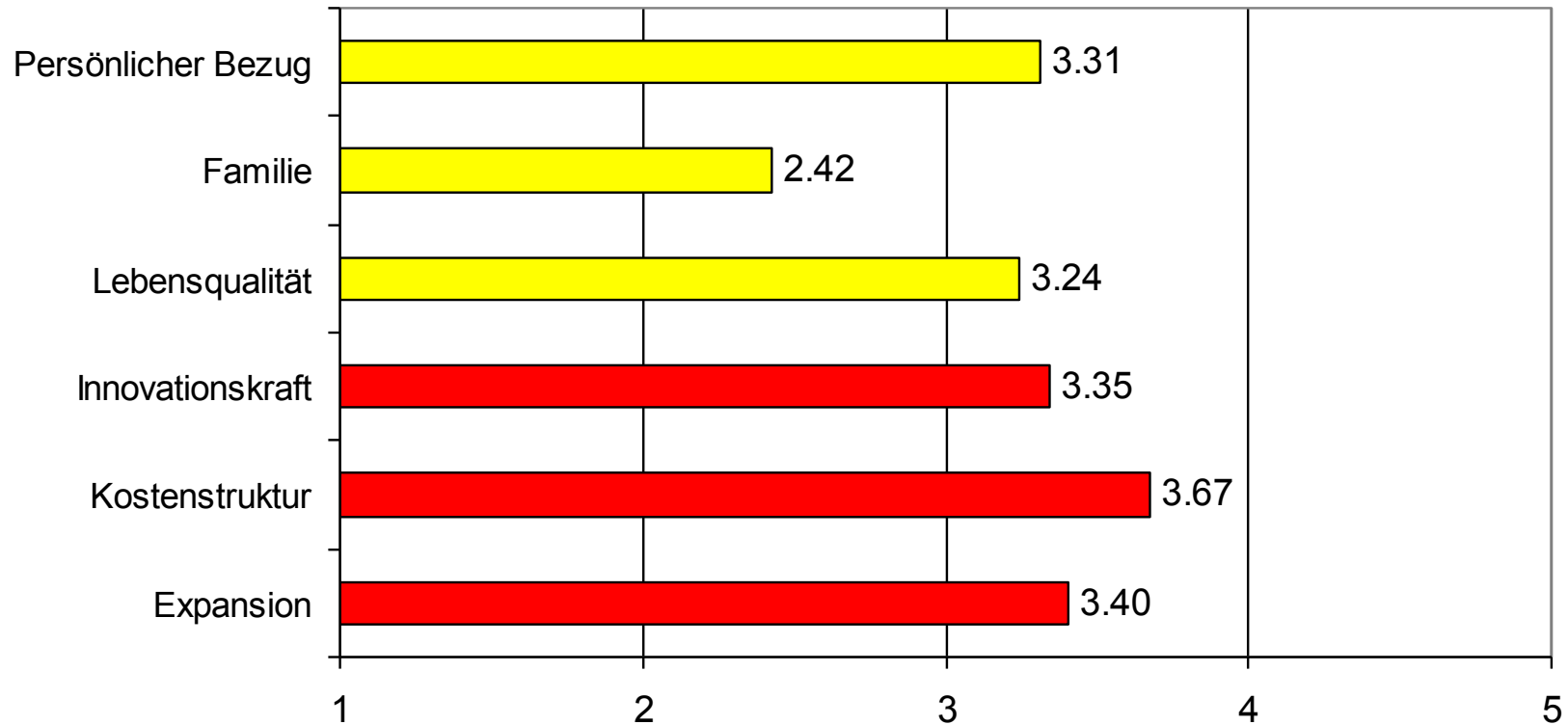
*bei N = 205

Standortsuchpfade



*bei N = 205

Entscheidungsgründe – Relative Bedeutung



*bei N = 205

Faktoren des Standortentscheids

Ein ungewöhnlicher Zusammenhang

Vor einiger Zeit machten die zwei amerikanische Wissenschaftler *Hirshleifer* und *Shumway* (2003:109ff) eine merkwürdige Entdeckung: Aktienkurse steigen schneller, wenn morgens früh die Sonne scheint. Sie setzten ein Forschungsprojekt auf, in das schliesslich 26 Länder einbezogen wurden und veröffentlichten ihre Ergebnisse anschliessend im renommierten Journal of Finance.

➔ Ihre Schlussfolgerung: „Weiche“ Faktoren beeinflussen „harte“ wirtschaftliche Entscheidungen



Eine Grundannahme

„Wirtschaftliches Handeln ist ganzheitliches Handeln; es lässt sich nicht auf ein kalkuliertes, von wenigen ökonomischen Faktoren beeinflusstes Agieren reduzieren.“

(Thiessen 2005, S. 9)

Betriebswirtschaftliche Standorttheorien

	Neoklassischer Ansatz	Behavioristischer Ansatz	Institutioneller Ansatz
Firma als...	homo oeconomicus	homo satificens	homo agens
Standortwahl als Ergebnis der...	Gewinnmaximierung/ Kostenminimierung unter vollkommener Information und Sicherheit	Bedürfnisbefriedigung unter unvollkommener Information und Unsicherheit (beschränkte Rationalität)	Verhandlungen mit und in einer dynamischen Umwelt
Einflussgrößen/ Fokus	klassische Standortfaktoren (Push- und Pull)	Entscheidungsprozess, Fähigkeit zur Informations- verarbeitung (individuelle Wahrnehmung, mental maps, Image)	Intra- und extra-regionale Netzwerke/ Koopera- tionen, Lern – und Innovationsfähigkeit, Vertrauen, Sozialkapital
Stärken/ Schwächen	+ klare Kausalstruktur - (zu) abstraktes Niveau - nur firmenexterne Einflussfaktoren - statische Umwelt	+ firmeninterne Fakoren + nicht-ökonomische Faktoren - (zu) starker Fokus auf psychologisch-subjektive Beweeggründe - statische Umwelt	+ Berücksichtigung des kontextuellen Rahmens - v.a. für MNU relevant - generelle Konzepte
Vertreter	Weber (1929), Christaller (1933), Lösch (1939,1944)	Pred (1979), Schmenner, (1982), Townroe (1991, 1972, 1971), Keeble (1979)	McNee (1968), Taylor (1975), Rees (1981), Stafford (1995), Storper (1995/1997), Dicken (1998)

Evolution der Begrifflichkeiten

ökonomische Faktoren vs. ausserökonomische Faktoren

harte Faktoren vs. weiche Faktoren

rationale Faktoren vs. emotionale Faktoren

Die statische Sichtweise

ökonomische Faktoren vs. ausserökonomische Faktoren

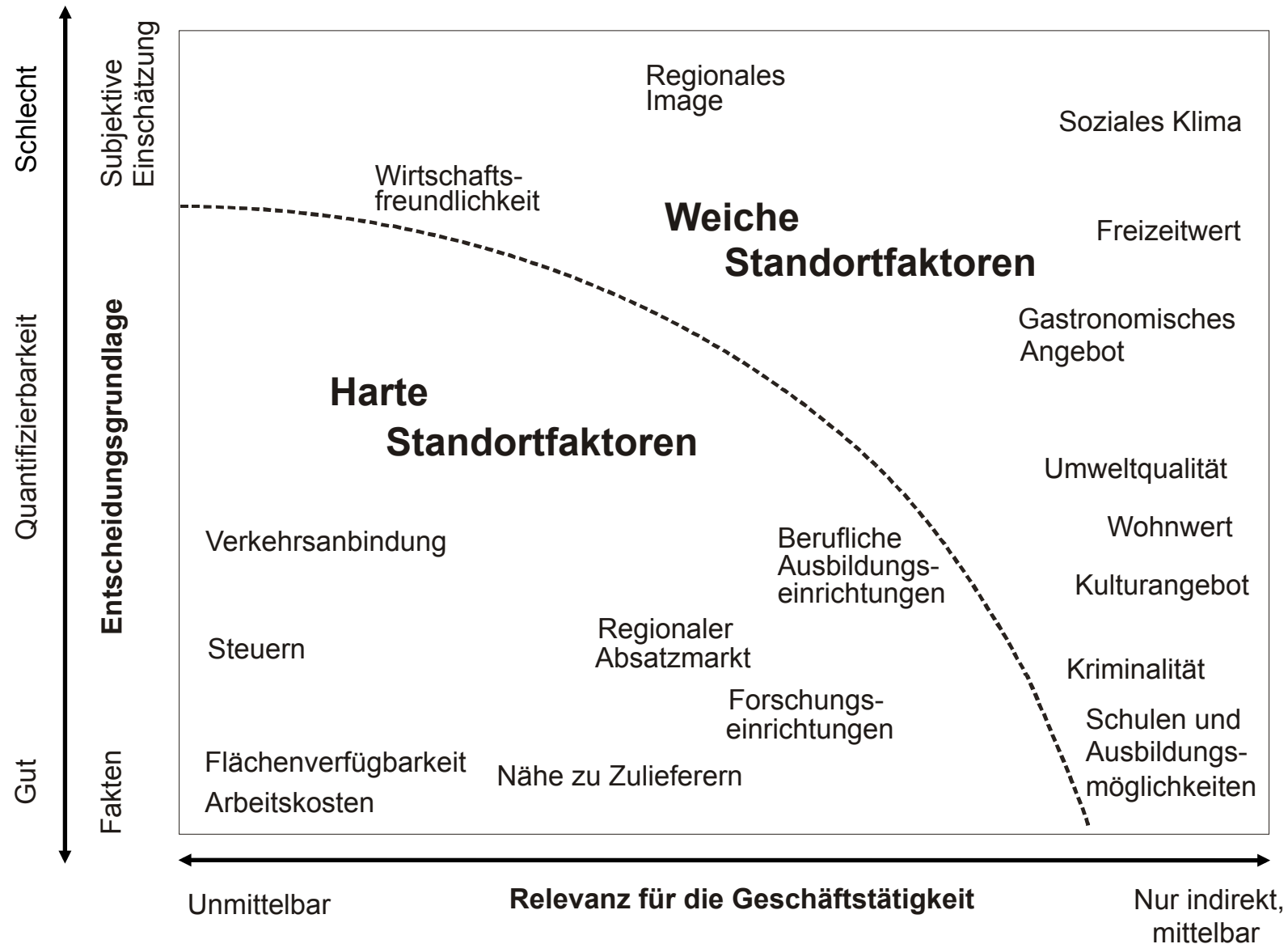
- statische Sichtweise aufbauend auf den „klassischen“ Standorttheorien
- lange Zeit reine kostentheoretische Ansätze
- „fordistische“ Standorttheorie
- logisch-lineare Entscheidungsprozesse

Die „Zünglein-an-der Wage“-Sichtweise

harte Faktoren vs. weiche Faktoren

- dynamische Sichtweise aufbauend auf den „modernen“ Standorttheorien
- ebenfalls Primat der harten Faktoren
- Ubiquität harter Standortfaktoren
- „weiche“ Standortfaktoren als Ausschlaggeber bei gleichwertigen Standorten
- linear-logischer Entscheidungsprozess auch mit nicht-unternehmensbezogenen Aspekten

Weiche und harte Standortfaktoren



Die prozessorientierte Sichtweise

rationale Faktoren vs. emotionale Faktoren

- prozessorientierte Sichtweise aufbauend auf betriebswirtschaftlichen Strategiemodellen
- differenzierte Betrachtung des Entscheidungsprozesses
- rationale und emotionale Entscheidungsfaktoren als Ausschlaggeber in unterschiedlichen Phasen
- „emerging“-Entscheidungsprozess mit starken akteursbezogenen Aspekten

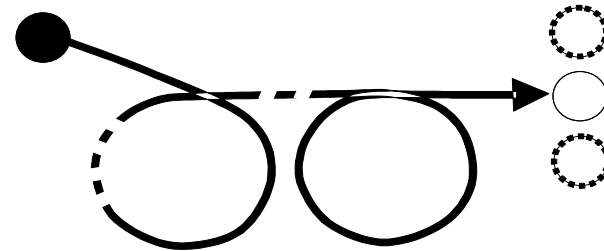
Neues Paradigma des Standortentscheides

Linearer Prozess



traditionell
in statischer Wirtschaft

Nicht-linearer Prozess

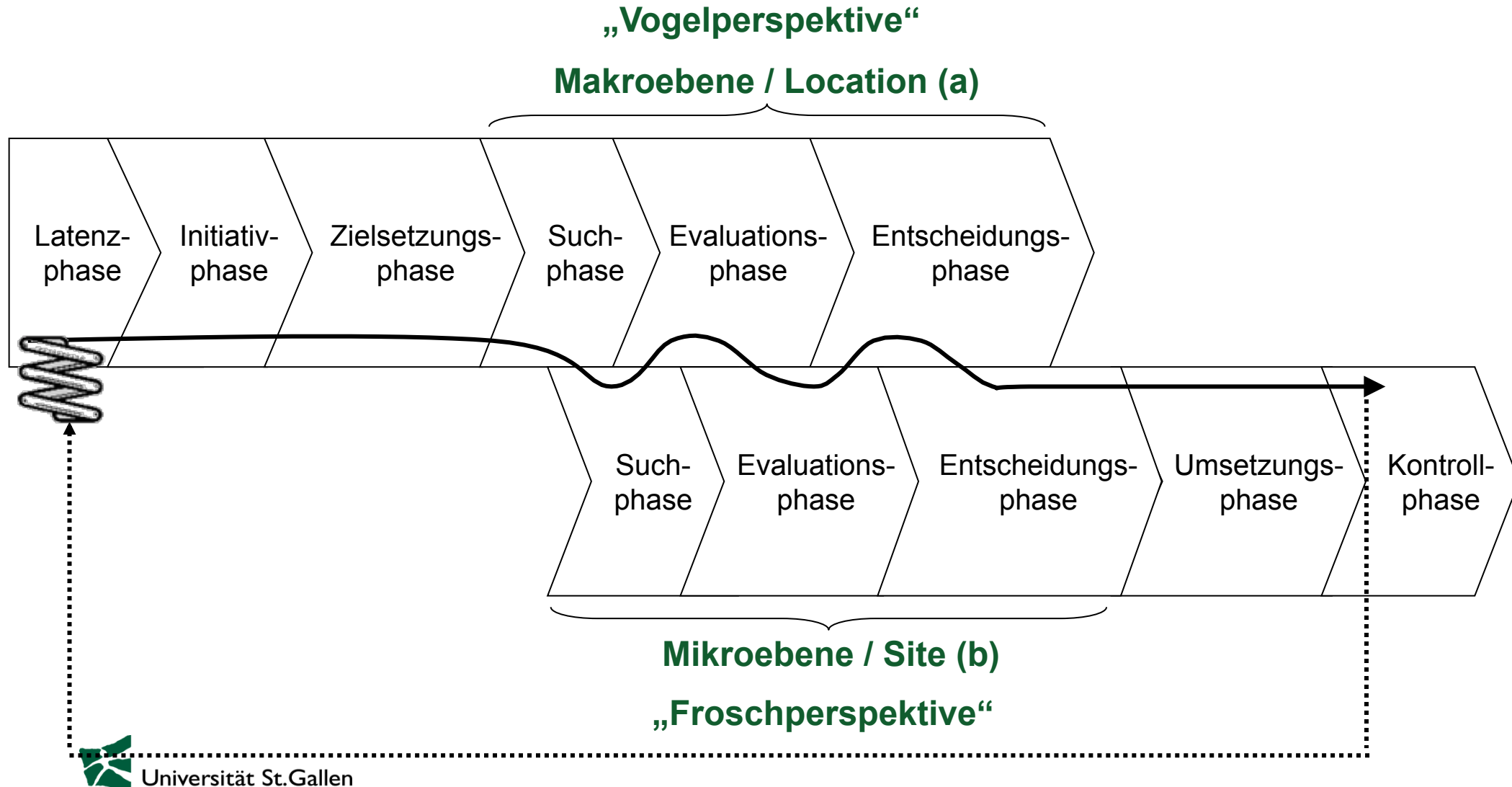


heute
in hyper-dynamischer Wirtschaft

● Standort
anforderungen

○ Standort
variante

Prozessphasen im Detail



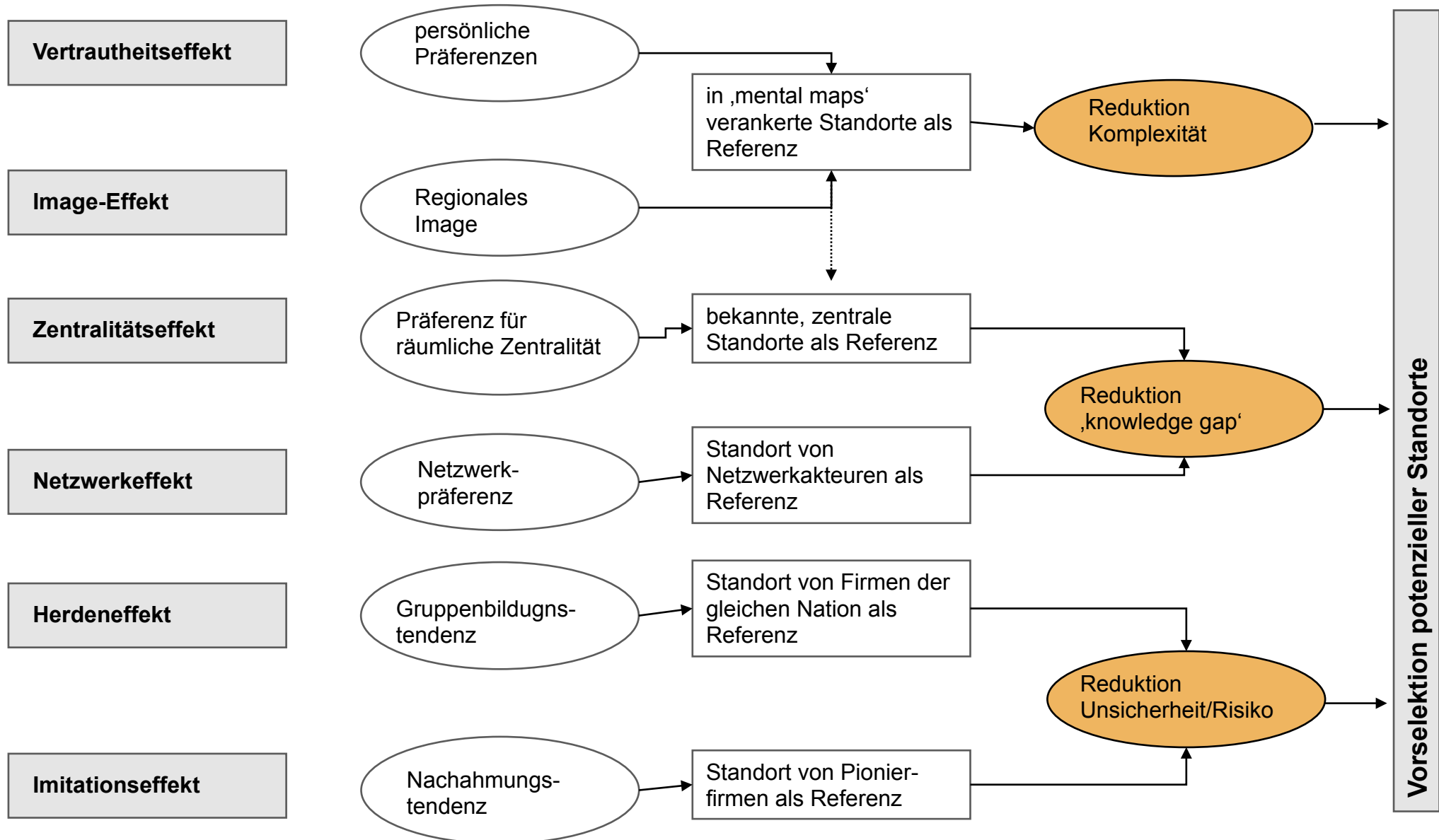
(1) Latenzphase

Prozessphasen	Inhalt	Verhaltensdeterminanten	
		rational- ökonomisch	emotional- nicht-ökonomisch
Latenzphase	Sensibilisierung für Standortfragen	• proaktives Verhalten von Konkurrenten, Kunden, Netzwerkpartnern	• wachsende Unzufriedenheit am gegenwärtigen Standort • Schwellwert der Sensibilität

(2) Initiativphase

Prozessphasen	Inhalt	Verhaltensdeterminanten	
		rational- ökonomisch	emotional- nicht-ökonomisch
Initiativphase	Problem- wahrnehmung	unternehmens- bezogene (finanzielle) Probleme / Chancen	persönliche Motive
	Agendasetting	formelle Machtstrukturen / Eigentümer- verhältnisse	- handlungsentlastete Interaktionzusam- menhänge - informelle Beziehungsstrukturen und Informations- kanäle

Präferenzen in der Standort(vor)auswahl

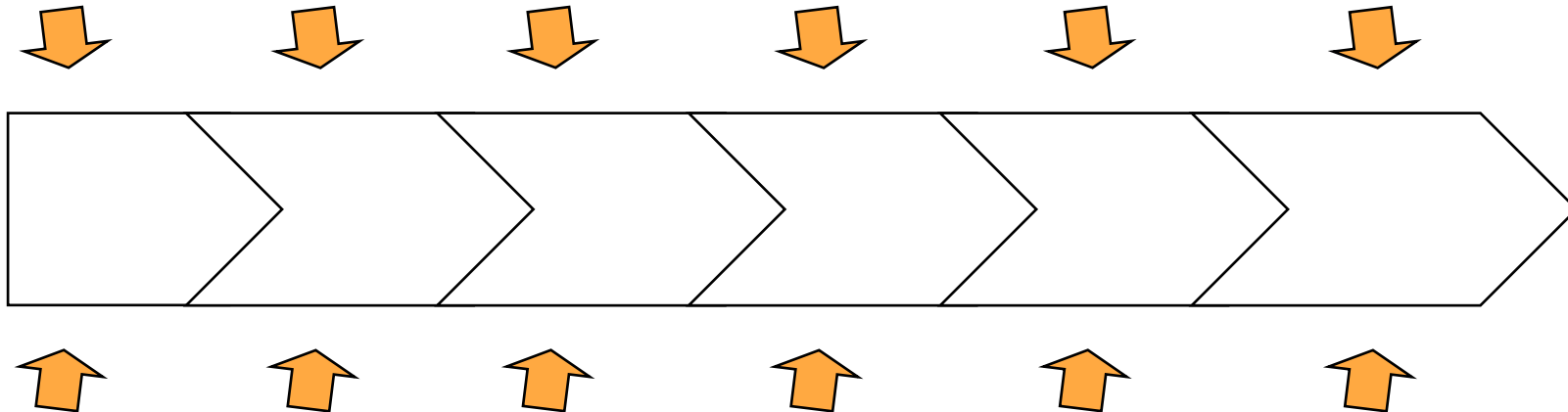


Rationalität im Entscheidungsprozess

Emotionale Faktoren

- an subjektive Einschätzung geknüpft
- an persönliche Präferenzen gekoppelt

„Macht-Akteure“

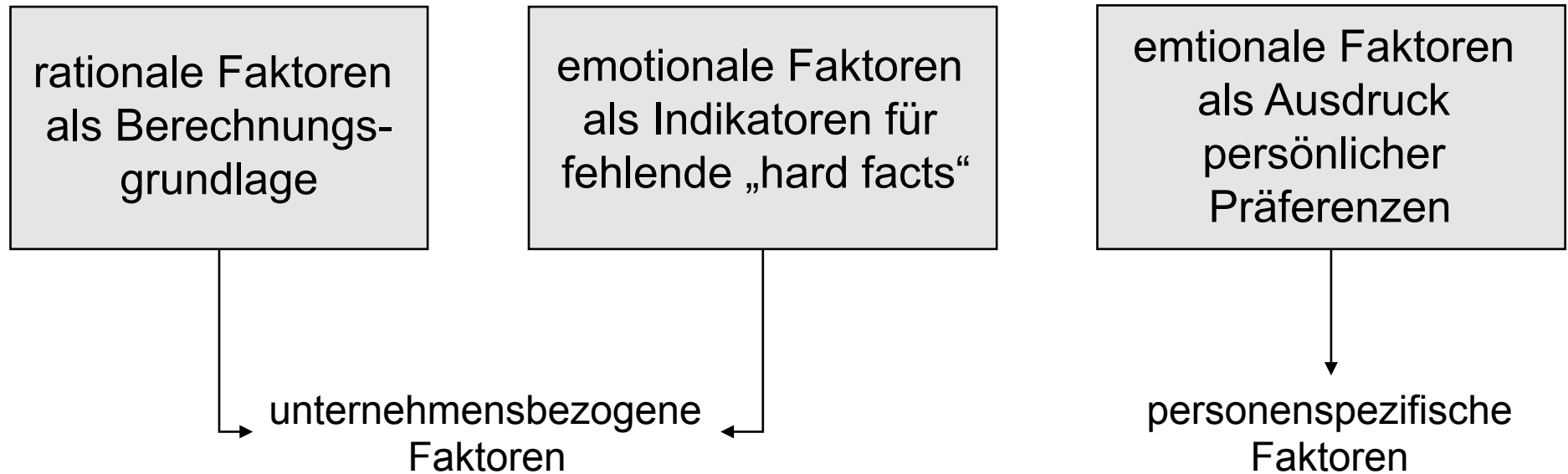


Rationale Faktoren

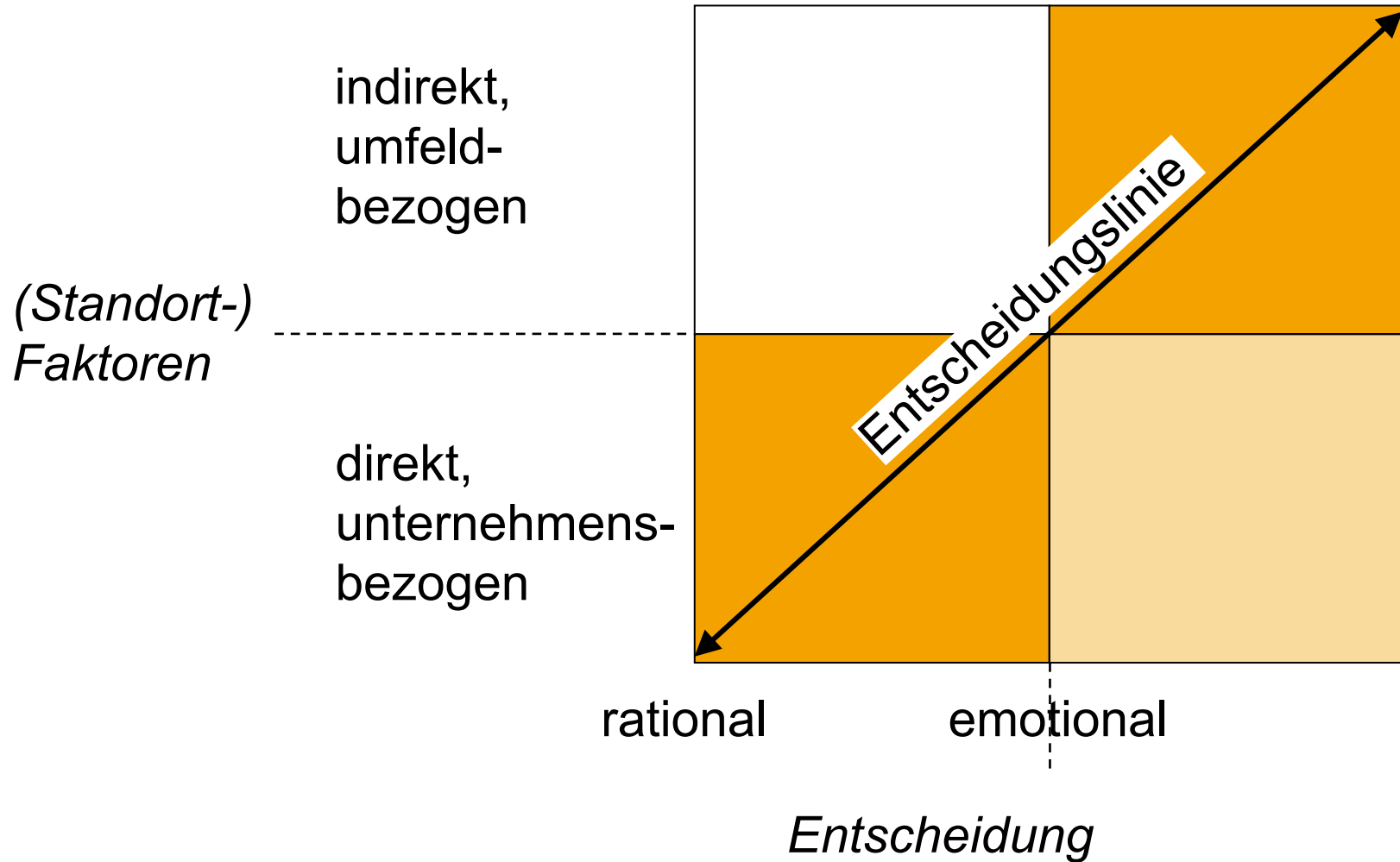
- objektiv messbar bzw. vergleichbar
- in einem direktem Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit

„Fach-Akteure“

Emotionale Faktoren



Entscheidungslinie bei der Standortwahl



Ein neues Erklärungsmodell

Das Konzept der „emerging place decision“ zeigt deutlich, dass es ein Primat von harten, rationalen Faktoren nicht gibt. Rationelle und emotionale Faktoren scheinen in den Köpfen der Entscheider zu verschmelzen und insgesamt einen Standort als vorteilhaft oder weniger vorteilhaft wirken zu lassen.

- ➔ **Das „Bild einer Region“, dass der Kunde "Unternehmen" im Kopf hat wird damit zu einem zentralen Entscheidungsfaktor für die Standortwahl**

Konsequenzen für die Standortförderung

Eine These

Standortförderung der Zukunft

- muss klar das einzelne Unternehmen mit den dort handelnden Akteuren in den Vordergrund stellen
- muss ihre Aktivitäten konsequent an den Bedürfnissen dieser "Kunden" ausrichten
- wird langfristig an ihrer Fähigkeit gemessen, für diese Kunden einen Nutzen zu schaffen

Kundenorientierung in der Praxis: Standortpolitik

Ziel:

- dem Standort ein attraktives Leistungsprofil geben
- Profilierung als Qualitäts- und Markenprodukt
- Stärken durch Einsatz von Ressourcen erhalten
- Schwächen strategisch zu Stärken ausbauen

Beispiele:

- Aufbereitung von Gewerbeflächen
- Internationale Schulen
- Steuergesetzgebung

Kundenorientierung in der Praxis: Beziehungspolitik

Ziel:

- Neue Kunden gewinnen (recruitment)
- Ansässige Kunden binden (retention)
- Unzufriedene Kunden zurückgewinnen (recovery)

Beispiele:

- Kamingespräche mit Unternehmern und Unternehmensbesuche
- "Mittlerrolle" für Unternehmen innerhalb der öffentlichen Verwaltungen
- Begleitung von Unternehmen bei (firmeninternen) Standortsuchprozessen

Kundenorientierung in der Praxis: Ansiedlungspolitik

Ziel:

- Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Standorts
- Information der Nachfrager über Leistungspotentiale
- Generierung von (qualifizierten) "Leads"
- Ansiedlung attraktiver Unternehmen

Beispiele:

- Marketingmassnahmen in definierten Zielmärkten
- individuelle Beratung potenzieller Investoren
- One-Stop-Shop für Unternehmen

Kundenorientierte Standortförderung

- ... muss die Menschen in den Mittelpunkt stellen
- ... darf sich nicht nur auf das Unternehmen selbst fokussieren
- ... muss auch das gesamte Umfeld mit ihm Betracht ziehen
- ... muss den Kunden entsprechende (Gesamt-)Produkte anbieten

- ... und darf dabei nicht die Emotionen vergessen

→ Sie braucht dabei aber andere Erfolgskriterien als heute !!!