

Standortstrategien – Standortmarketing für die Schweiz des angehenden 21. Jahrhunderts

Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen

Abstract

Die in der Vergangenheit auf die Optimierung einzelwirtschaftlicher Standortfaktoren ausgerichteten Standortstrategien erweisen sich als wenig zukunftstauglich.

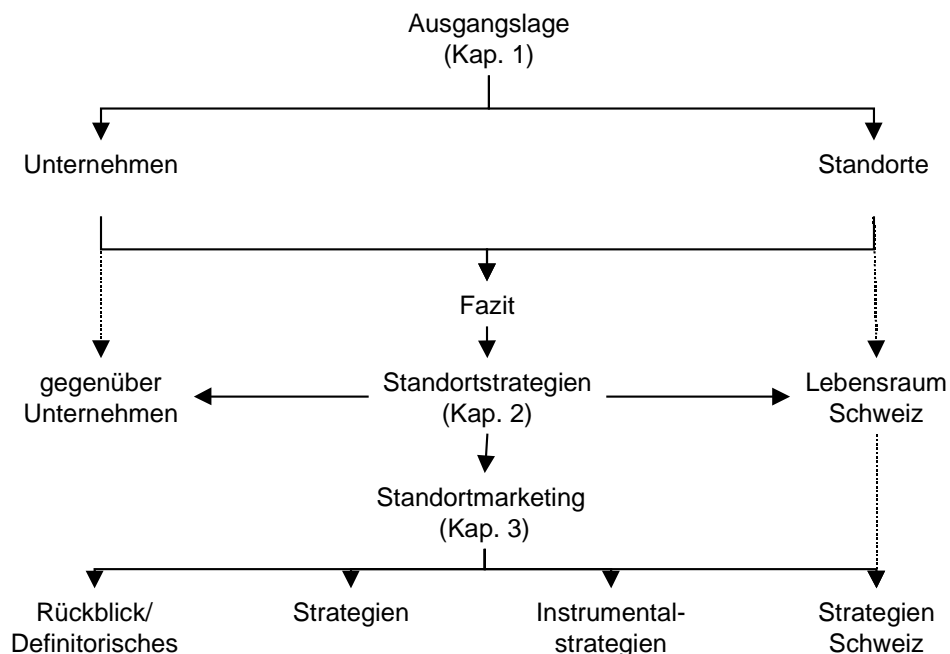
In einer globalisierten Welt, in welcher sich Unternehmen (Produzenten) auf Basis von Kernkompetenzen und Personen (Konsumenten) auf Basis von Flexibilität und Lernfähigkeit positionieren (müssen), ist die Schaffung kompetenzgerichteter Rahmenbedingungen und Fördermassnahmen unumgänglich. Diese sind auch Basis für die im Wettbewerb immer wichtiger werdenden Innovationen.

Der vorliegende Artikel skizziert, ausgehend von einer Ausgangsanalyse (vgl. Kap. 1) eine auf einer Kompetenzentwicklung fussende Standortstrategie (vgl. Kap. 2). Hierbei wird jeweils unterschieden zwischen einer unternehmerischen Ebene sowie einer Ebene „Standort“.

Die Probleme und Herausforderungen der Standortvermarktung und damit Kommunikation inhaltlicher Strategien ist Gegenstand von Kap. 3, wo auch eine mögliche Vorgehensweise für die Schweiz skizziert wird.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die inhaltliche Struktur.

Abbildung 1: Aufbau Beitrag



1 Ausgangslage

Die Ausgangslage bzw. ein kurzer Rückblick auf die zurückliegende Entwicklung wird zum einen aus Sicht der Produzenten bzw. Unternehmen (vgl. Kap. 1.1), zum anderen aus Sicht des Standortes (vgl. Kap. 1.2) beschrieben bzw. vorgenommen.

1.1 Unternehmen

Unternehmen stehen heute in einem weltweiten Konkurrenzkampf. Im Rahmen der Globalisierung internationalisieren Unternehmen ihre Produktion, sie optimieren dabei ihre Wertschöpfungsprozesse, indem sie jedes Element dieser Prozesse an dem Ort durchführen, der aufgrund seiner Faktorausstattung, seiner Kompetenzen oder auch Qualität des jeweiligen Nachfragemarktes her dafür die besten Bedingungen bietet.

Nahezu gleichzeitig internationalisieren die Kunden ihre Nachfrage, indem sie einzelne Teilleistungen an den Orten der Welt beschaffen, die bezüglich Zeit, Qualität und Kosten die besten Leistungen bieten. Hierbei werden traditionelle Konsum- und Orientierungsräume mehr und mehr aufgebrochen.

Aufgrund dieser Öffnung wird das Potential geschaffen, ganze Wertschöpfungsketten geographisch zu desintegrieren.

Treibende Kräfte und gleichzeitig **Katalysatoren** dieser Entwicklung sind insbesondere die Fortschritte in der Fertigungs-, Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die weltweit beobachtbare **Deregulierung**. Die damit verbundene **Internationalisierung und Globalisierung** der Beschaffungs- und Absatzmärkte kann etwa durch folgende Punkte illustriert werden:

- **Integrationsbestrebungen** in Europa im Rahmen der EU (Osterweiterung) oder in Nordamerika im Rahmen der NAFTA;
- **Öffnung der mittel- und osteuropäischen Länder**, welche neue Produktionsstandorte ermöglichen, aber auch neue Absatzmärkte darstellen;
- **Liberalisierungsbestrebungen** im internationalen Handel im Rahmen des GATT und der WTO;
- **Deregulierungsbestrebungen auf Gütermärkten** auf nationaler und internationaler Ebene, welche den Markteintritt neuer Produzenten zur Folge haben und damit die Konkurrenz und in Folge den Wettbewerbsdruck erhöhen;
- **Deregulierungsbestrebungen auf den Verkehrsmärkten**, welche die Transportpreise beeinflussen und damit den räumlichen Trenneffekt reduzieren (Stichwort: Global Village)

Eine **erste Folge dieser Entwicklungen** besteht zunächst einmal aus einem wachsenden **Wettbewerbsdruck**, in welchem nicht nur der Preis die entscheidende Leistungskomponente ist, sondern gleichermassen auch Qualität, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Innovationskraft. Aus Sicht jeder wirtschaftlichen Tätigkeit ist dies gleichbedeutend mit kürzeren Produkt- und Modellzyklen, grösserer Produktvielfalt, Reduzierung der Entwicklungs-, Durchlauf- und Lieferzeiten, gesteigerter Produktequalität oder auch kundenmassgeschneiderten Systemlösungen, jeweils aufbauend bzw. gestützt auf **Kernkompetenzen** (HAUBOLD 1995; RUST/ OLIVER 1994).

Eine **zweite Folge** besteht aus einer Zunahme der dezentralen Produktion, einhergehend mit einer Reduzierung der Fertigungstiefe pro Betrieb. Dies ist folgendermassen begründbar:

- Der Einsatz dieser neuen Philosophien und Technologien fördert zunächst die **Nutzung von Verbundvorteilen**. Diese Begünstigung hängt nicht zuletzt mit dem damit

verbundenen gewachsenen Flexibilitätsgewinn und der damit verbundenen Reduktion der ausschliesslichen Nutzungsmöglichkeit von Fertigungsanlagen für bestimmte Arbeitsschritte zusammen. Daraus folgt, dass einzelne Schritte im Produktionsprozess in eine immer grösser werdende Zahl von Produktionsstufen aufgeteilt und damit ausgelagert werden können (zur dabei zugrundeliegenden wirtschaftlichen **Separabilität** vgl. etwa DOMRÖS 1994).

- **Grössenvorteile** fallen zunehmend weniger ins Gewicht, da Lern-, Rüst- und Lagerhaltungskosten zunehmend reduziert werden. Diese Entwicklung leistet v.a. einer horizontalen Dezentralisierung der Leistungserstellung Vorschub.
- Namentlich die **Informations- und Kommunikationstechnologien** tragen zu einer Egalisierung der bisherigen Intelligenz- und Informationsvorsprünge grosser Unternehmen bei, sodass auch aus diesem Grund die optimale Betriebsgrösse sinkt (EISELE 1989).
- Darüber hinaus werden mehr und mehr auch **Transaktionskosten** gesenkt. Insbesondere die für die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung notwendigen Informations- und Kommunikationssysteme erfahren derzeit einen wahren „erleichternden Boost“, so dass aus dieser Sicht die Dringlichkeit interner Koordination weiter abnimmt (PICOT/ REICHWALD 1994).
- Zuletzt trägt auch die **Reduktion der Translokationskosten** wesentlich zur Dezentralisierung und weniger tiefen Fertigung bei (Verkehrsmitteltechnologie, Verkehrsmittelhilfstechnologie, Umschlaganlagen) (SEIDENFUS 1991; KLIPPEL 1993). (BOHR/ WEISS 1994).

Die Folgen dieser Entwicklung sind bereits heute weitem sichtbar: Die neuen Produktionsformen führten und führen weiterhin zur Ablösung der traditionellen Massenproduktion und der damit verbundenen funktional orientierten Organisationsstrukturen zur heute weit verbreiteten kundenorientierten „**Lean Production**“. Funktional orientierte Organisationsstrukturen erweisen sich in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld immer ungeeigneter (Gründe dafür sind u.a. Schnittstellenkomplexität, hoher Koordinationsaufwand, lange Entscheidungswege, Kamineffekt; vgl. NIEMEIER/ SCHÄFER 1993). Der „**schlanke**“ **Ansatz** ist im Ansatz individual- bzw. kundenauftragsorientiert und gilt als die direkte Ablösung des auf Taylor und Ford zurückgehenden, hoch arbeitsteiligen Massenproduktionskonzepts (PFEIFFER/ WEISS 1992). Es fand bzw. findet also ein eigentlicher **Paradigmawechsel** weg vom einer **systemzentrischen** hin zum **humanzentrierten** **Ansatz** statt (Vgl. BULLINGER 1990; REISS 1992a; REISS 1992b). (Ein Zeichen dieses humanzentrierten Ansatzes ist u.a. die zunehmende **Tertiärisierung des zweiten Sektors** in Form von kundenorientierten Dienstleistungen bis hin zu integralen Leistungssystemen, in welchen der Mensch eine zentrale Schnittstellenfunktion zwischen dem System „Produzent“ und dem Kunden übernimmt.)

Im Zuge dieser Entwicklung ist das Individuum gezwungen, sich im **Wettbewerb** ebenso klar wie ein Unternehmen **positionieren zu können**. Es ist ein eigentlicher **Trend zur Individualisierung** feststellbar. Das einzelne Individuum wird stärker betont, soziale Kollektivgesellschaften und kulturell-lokal eingegrenzte kollektive Werte verlieren an Bedeutung. Der Wettbewerb hat sich auch für den Einzelnen geographisch vergrössert; er findet weniger zwischen den Ländern bzw. Völkern als zwischen den einzelnen Regionen bzw. Gebietskörperschaften und den dort lebenden Personen statt. Letztere agieren als „Lebensunternehmer“ oder auch „Projektarbeiter“, wobei sie auf Basis des Verbundes von lebenslangem Lernen und Flexibilität die hierfür notwendigen Voraussetzungen schaffen. Der hierbei entstehende Druck wird teilweise weitergegeben in Form steigender Ansprüche und Erwartungen gegenüber Unternehmen und dem Staat als Produzent, Konsument und Steuerzahler.

1.2 Standorte

1.2.1 Ausgangslage Standort

Die Intensität und gleichzeitig auch Tragweite der daraus entstandenen Situation ist für Standorte neu, wie auch ein Rückblick in Sachen Standortdiskussion zeigt (vgl. Abbildung 2). Im Zuge der technischen Entwicklung und des Abbaus von Regulierungen wurde der Wettbewerb – gerade auch zwischen Standorten - kontinuierlich verschärft.

Abbildung 2: Phasen der Standortdiskussion

Phase/ Modell/ Vertreter	Kennzeichen	Wichtigste Faktoren
1. Comparative Advantages RICARDO	<ul style="list-style-type: none"> • Stabile Technologien • Hohe Transportkosten • Stationärer Wettbewerb mit Faktoreinsatzmöglichkeiten des Standortes als Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruchtbare Erde • ausreichend Sonne • günstige Arbeitskräfte • genügend Investitionskapital
2. Agglomerationsansätze CHRISTALLER (1933)	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Vernetzung der Wirtschaft aufgrund abnehmender Transportkosten • Nutzung von Fühlungsvorteilen (Zugang zu Kunden und Lieferanten, Nutzung von Synergien mit Lieferanten komplementärer Güter) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne (Allokation von Produktionsfaktoren) • externe Ersparnissen (bspw. durch die Nutzungsmöglichkeiten öffentlicher Einrichtungen) • Transport- und Kommunikationskosten (räumliche Arbeitsteilung) • Bodenpreise
3. Polarisationsansätze MYRDAL (1957); HIRSCHMAN (1958); SCHUMPETER (1961)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung der Agglomerationsansätze bzgl. konkreter Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Typen von Unternehmen bzw. der eigentlichen Transmissionsmechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektorale Polarisation (Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Sektoren) • Regionale Polarisation (Wechselwirkungen in der Fläche) • Push- und Pull-Effekte
4. Competitive Advantage PORTER (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisierung des Wettbewerbs • Faktoren, welche die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erklären, rücken in den Vordergrund • Entwicklung von Know-how und Kompetenzen werden zentral 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie, Struktur, Wettbewerb • Nachfragebedingungen • Verwandte und zuliefernde Branchen (vgl. Fühlungsvorteile) • Faktorbedingungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CHRISTALLER (1933), MYRDAL (1957), HIRSCHMAN (1958), SCHUMPETER (1961), LAUSCHMANN (1973); PORTER (1990), LAESSER (1996), KRUGMAN (1997), BORNER (1997)

Früher (v.a. in Phase 1 und 2) waren diese weitgehend geschützt bspw. durch hohe Transportkosten, durch lokale Produktvorschriften, durch spezifisch lokale Vorlieben der Konsumenten sowie durch die Tendenz der Unternehmen, ihre Vorleistungen ebenfalls vor Ort zu beschaffen und so die gesamte Produktion zu konzentrieren (unter Nutzung von Fühlungsvorteilen). Diese Abhängigkeit von standortspezifischen Eigenschaften hatte eher **langfristige Standortentscheide** sowohl der Konsumenten wie der Produzenten zur Folge. Hintergrund dafür waren weitgehend stationäre, wenig Veränderungen unterworfenen Produktionsprozesse und auch Produkte.

Heute entwickeln sich sowohl Produkte wie Produktionsprozesse durch den intensivierten Wettbewerb und die technologische Entwicklung rasch weiter, so dass in einem dynamischen Wettbewerb die **Eignung von Standorten** sich in der gleichen Branche und im gleichen Produktbereich laufend ändert. Die regionale Verbundenheit der Produzenten fällt infolge Bedeutungsverlust „alter“ Führungsvorteile weg: Die Mobilität (Gütertransport und Personen) ersetzt die regionale Verankerung.

Verschärft wird diese Entwicklung durch die nahezu unbegrenzte **Mobilität des Kapitals**. Da die Produktivität einer Wirtschaft wesentlich von der Anwesenheit mobiler Faktoren (d.h. Kapital und Arbeit) abhängt, werden **absolute Vorteile des Standortes** immer wichtiger (dies gilt nicht nur für die Rahmenbedingungen; nicht weniger ist auch die gegenwärtige Wirtschaftsstruktur und das dadurch immanent vorhandene Wissen und Know-how determinierend) (BORNER ET. AL 1997). Deshalb gilt es, über neue Führungsvorteile den Verbund an sich mobiler Produktionsfaktoren und damit Produzenten mit einem bestimmten Raum zu steigern.

Solche sind jedoch erst spärlich vorhanden. Sie manifestieren sich deshalb sogleich durch das Entstehen von „**Vorzeigeregionen**“ wie etwa das kalifornische Silicon Valley, die Medical Alley um Minneapolis/ St. Paul, das Wissenschafts- und Technologiecluster um das englische Cambridge oder die Flugzeugtechnologie-Region um das französische Toulouse.

In der **Schweiz** sind teilweise ebensolche „Ballungen“ vorhanden. Die bekanntesten sind – beim ersten Hinsehen – touristische Destinationen in unserem Land. Diese sind allerdings kritisch zu beurteilen: Einmal, weil sie auf Sachkapital (Natur) und nicht auf Kompetenzen beruhen und weil die dort vorherrschende Branche insgesamt wertschöpfungsschwach ist. Die wesentliche Voraussetzung zur langfristigen Überlebensfähigkeit, u.a. Ausstattung mit ausreichenden (finanziellen und Know-how) Ressourcen, fehlt. Die Interdependenz Branche – Standort (Standortgebundenheit der Branche bzw. die Abhängigkeit der Standorte von der Entwicklung dieser Branche) verleiht dieser Problematik zusätzliche Brisanz.

Weniger naheliegende (aber „bessere“) Beispiele sind etwa Luzern mit dem Schwergewicht „Sozialversicherungen“ (Eidgenössisches Versicherungsgericht, Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA, Sitz grosser Krankenkassen und von schweizerischen Verbänden) und „Marktforschung“ (4/5 des gesamtschweizerischen Marktes) oder Zug mit dem Schwergewicht „kommerzielle Dienstleistungen“ (LENGWILER 2000).

1.2.2 Diagnose

Unterschiedliche Zugänge in der **Regionalwissenschaft** versuchen, diese räumlichen Ballungen innovativer Tätigkeit und unternehmerischer Dynamik zu erklären bzw. zu beschreiben. Grundsätzlich wird auf **Innovationsansätzen** aufgebaut. Diese gehen davon aus, dass Innovationen gehäuft – in sogenannten **Clustern** – auftreten. Unterschieden werden **sektorale Cluster** (Dominierende Industrien sowie Gesamtheit ihrer Zulieferer und Abnehmer) und **geographische Cluster** (Räumliche Konzentration motorischer Wirtschaftszweige sowie Bevölkerungsballungen). Die Synergieeffekte innerhalb der Cluster sorgen für eine günstige Entwicklungsdynamik, von welcher weitere Teile der regionalen Wirtschaft profitieren. Konzepte hierzu sind etwa die „lernende Region“ (FLORIDA 1995; MORGAN 1997, MAILLAT/ KEBIR 1999) oder „Nationale und regionale Innovationssysteme“ (OECD 1997; COOKE ET AL. 1997). Bei allen Erklärungsansätzen darf jedoch nicht übersehen werden, dass solche Vorzeigeregionen nicht allein aus endogenen Bemühungen entstanden, sondern dass sie teils erhebliche öffentliche **Anschubleistungen** erfuhren (THIERSTEIN/ WILHELM 2000).

Gemein ist solchen Regionen, dass Führungsvorteile nicht mehr auf Basis Kunden – Lieferanten (Branchensicht bzw. Branchencluster, evtl. mit „Distanzschutz“) oder auch auf Basis natürlicher Gegebenheiten (wie sie etwa im Tourismus bzw. in touristischen Destinationen begründet sind; BIEGER 1998) beruhen, sondern auf der Basis von **Kompetenzen** bzw. Wissen und damit Menschen entstanden sind. Dies ist letztlich Folge eines auch in der Regionalwissenschaft beobachtbaren **Paradigmawechsels** von der **sachkapitalorientierten** hin zur **humankapitalorientierten Sichtweise** hin. Dieser kann im Detail wie folgt umschrieben werden (THIERSTEIN/ WILHELM 2000; SCHLEICHER-TAPPESETER et al 1998):

- Regionen verfügen über **eigene Handlungspotentiale**; es sind nicht allein exogene Faktoren ausschlaggebend.
- Relevant ist die **Entwicklungsdynamik** bzw. die darauf aufbauenden **Potentiale** und Entwicklungspfade von Regionen und Standorten und nicht die punktuelle Betrachtung von (statischen) Standortfaktoren.
- Nicht mehr die Produktionsfaktoren im engeren Sinn (Arbeit/ Kapital) sind Orientierungsgrösse, sondern der **interaktive Zusammenhang** zwischen Institutionen und Akteuren und damit die **Träger wirtschafts-sozialer Prozesse**.

1.3 Fazit der Ausgangslage

In Zukunft ist hinsichtlich des **Wirtschaftens in einem Raum** von kleineren Produktionseinheiten, unter Nutzung von Verbundvorteilen und immer tieferen Transaktions- und Translokationskosten, auszugehen. Diese „Plants“ richten kundenmassgeschneiderte Problemlösungen mit einer noch gesteigerten Vielfalt und Qualität an immer spezifischere Kundengruppen. Leistungssysteme lösen Produkte und Leistungen ab. Es findet eine Modularisierung der Produktion an dafür bestgeeigneten Standorten statt.

Eine **humanzentrierte Sichtweise** ersetzt hierbei zunehmend die bislang **systemzentrierte**. Die Verbreitung von Leistungssystemen macht den Menschen zum Träger des Zusammenhalts bzw. Manager der Schnittstellen zwischen Produzenten und Kunden/ Konsumenten. Produzentenseitige Kernkompetenzen basieren mehr und mehr auf Wissen und damit auf mitarbeiterseitigem Know-how, weshalb der Mensch zum wettbewerbsrelevanten Positionierungsfaktor wird.

Dies schafft aus **Sicht der Standorte** eine neue Ausgangslage.

- Zunächst stehen Fragen zur **Beziehung der Produzenten mit institutionellen Anspruchsgruppen** (sprich: Staat) im Zentrum des Interesses (Rahmenbedingungen).
- Daneben sind – anders als in der Vergangenheit – v.a. die Sicherstellung des Humankapitals sowie die Entwicklungsfähigkeit desselben als Grundlage für die produzentenseitige Kompetenzentwicklung von grosser Bedeutung. Dies bedeutet sodann, für dieses Humankapital optimale **Lebensbedingungen** (mit Fokus Leistungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit) und damit die Grundlagen für die **individuelle Positionierung im Wettbewerb** zu schaffen.

2 Standortstrategien als Antwort auf die Globalisierung

Aus Sicht der Standortdiskussion sind bei der Entwicklung von Standortstrategien zwei „**Attraktionsebenen**“ zu berücksichtigen:

- für **Unternehmen** (vgl. Kap.2.1)
- für die (in diesen Unternehmen tätige) **Bevölkerung** (Lebensraum; vgl. Kap. 2.2).

2.1 Unternehmensgerichtete Strategien

Ziel jeder (Unternehmens-)strategie ist der Aufbau und die langfristige **Sicherung von strategischen Erfolgspositionen** und damit der **Erhalt der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit** (PÜMPIN 1989). Gestützt auf die Ergebnisse der Ausgangsanalyse stehen je länger denn weniger Marktpositionen oder Produktvorteile, sondern vermehrt Ressourcen und damit das Potential zur Weiterentwicklungsfähigkeit der Unternehmen, im Vordergrund. Zu diesen Ressourcen gehören in erster Linie auch Wissen und Kompetenzen (Von KROGH/ VENZIN 1995) nicht nur aber auch auf Basis des Humankapitals. Hierbei sind nicht nur eine genügende Zahl von Know-how-Quellen sondern auch die immer umfangreicher werdenden Verarbeitungsprozesse sicherzustellen.

Moderne Standortstrategien dürfen je länger denn mehr nicht nur bei einzelwirtschaftlichen – statischen – Standortfaktoren ansetzen (eine einzelwirtschaftliche Betrachtung berücksichtigt weder die Agglomerationseffekte externer Ersparnisse noch die Wanderung mobiler Produktionsfaktoren, noch den interregionalen Güteraustausch). Vielmehr sind **dynamische Ansätze** zu berücksichtigen, welche den ständigen Strukturwandel der Wirtschaft (und die Fähigkeit hierzu) sowie die innovative Evolution der Unternehmen in den Vordergrund stellen. Hierbei wird (in Anlehnung an PORTER 1990) anerkannt, dass ein wesentlicher Faktor für den Erfolg unternehmerischer Tätigkeit in einer anspruchsvollen Nachfrage, damit in regelmässigen Einblicken und last but not least in den dadurch geschaffenen Anreizen zur Verbesserung der eigenen Fähigkeiten liegt. Die zu verfolgende Strategie ist demzufolge **kompetenzorientiert**.

Die Einbettung einzelner Unternehmer in ein Netzwerk von Unternehmen schafft die Basis für ein **Networking** physischer (Lieferung) und mentaler Art (Brainpower).

Inhaltliche Elemente einer solchen **kompetenzorientierten Strategie** sind etwa (BIEGER 1999):

- **Arbeitsmarkt:** Qualifizierte Arbeitskräfte, Möglichkeiten zum Wissenstransfer (Schulung/ Ausbildung, usw.)
- **Kunden:** Anspruchsvolle Nachfrage, Innovationscluster (Pull)
- **Spezialisierung der Rahmenbedingungen:** Know-how der Verwaltung, Spezifische Transport- und Kommunikationsinfrastruktur
- Informeller **Informations- und Wissenstransfer:** „Bar-Gespräche“, Tagungen, usw.
- **Informations- und Wissensmarkt:** Berater, Forschungs- und Bildungsinstitute
- **Vorleister:** Anspruchsvolle Problemlösungsunterstützung (Leistungssysteme), Innovationsanstösse (Push)

Förderbemühungen sollten sich hierbei konzentrieren auf

- innovative und wettbewerbsfähige Branchen
- Branchen mit hohem Entwicklungspotential
- Branchen mit ausgeprägten Vor- und Rückkoppelungseffekten (Vernetzung mit Wirtschaft)
- Mix von Branchen, welche Synergien und einen Wissensaustausch ermöglichen

Förderstrategien basieren etwa auf:

- Direkte **Wirtschaftsförderung**:
 - Ansiedlungspolitik
 - Innovations- und Diversifikationsförderung (mit Schwergewicht Innovationsförderung)
 - Neu- und Jungunternehmerförderung
 - Vermeidung einer Agrarisierung wertschöpfungsschwacher Branchen
- Auf die Erhaltung bzw. Verbesserung der **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen gerichtete **Fördermassnahmen** bzw. (finanzielle) Anreize hinsichtlich:
 - Vernetzung von Branchen (bspw. Tourismus – Gesundheit – Aus- und Weiterbildung) mit Ziel der Herstellung integraler Leistungssysteme
 - Wissenstransfer Universität/ Fachhochschulen – Wirtschaft
 - Abbau regionaler Disparitäten durch breite Knowhow-Diffusion (bspw. Wissenstransfer Universitäten – Fachhochschulen – Unternehmen)
 - Bildung kompetenzgerichteter Netzwerke bis zur Förderung von entsprechenden Kooperationen
 - Erleichterung der Kompetenzbildung, bspw. Ausrichtung von Finanzierungsbeihilfen auf kompetenzorientierte Kriterien, Unterstützung beim Kauf externen Wissens
- Optimierung **Rahmenbedingungen**:
 - Unternehmerfreundliche Atmosphäre/ Gezielte Schaffung unternehmerischer Freiräume; Flexibilisierung Arbeitszeiten
 - Verfügbarkeit von Humankapital, d.h. Arbeitskräften/ -bewilligungen; Möglichkeiten zur Schaffung neuer Kompetenzen (Ausbildungsmöglichkeiten);
 - Abbau von Brancheneintritts- und Branchenaustrittsbarrieren (bspw. vereinfachte Zonierung und damit Umnutzungsmöglichkeiten von Immobilien, Vereinfachung von Konkursverfahren);
 - Abbau von administrativen Auflagen/ Handhabung von Vorschriften/ Beschleunigung aller Verfahren;
 - Erhöhung der Reaktionsfähigkeit des politischen Systems und damit der Flexibilität der Politik
 - Steuerumfeld/ Fiskalquote (Kosten des Standortes);
 - Infrastruktur Verkehr, Ausbildung, Forschung

Eine kompetenzorientierte Strategie hat gerade in einem Land wie der Schweiz mit ihrer **KMU-Struktur** weitreichende positive Folgen: So können Unternehmen dieser Grösse in Zukunft bei der Entwicklung von Wissen und Know-how gezielt unterstützt werden bzw. es kann durch entsprechende Anreize Wissen geschaffen werden.

2.2 Strategien für den „Lebensraum Schweiz“

Ziel eines jeden **Wirtschaftssubjektes** sollte (ähnlich wie bei Unternehmen) die Erhaltung der **persönlichen Wettbewerbsfähigkeit** und eine erfolgreiche Positionierung im Produktionsprozess sein. Die Grundlagen dieser Wettbewerbsfähigkeit sind, abstrahierend aus der Logik unternehmerischer Zielsetzungen heraus, **Kompetenzen** (als Basis unternehmerischer Kompetenzen) sowie **Leistungsfähigkeit** (effektiver und effizienter Einsatz von Kompetenzen als Teil der persönlichen Produktivität).

Ziel der **Strategien für die Entwicklung eines Lebensraums** muss deshalb sein, dem Individuum Rahmenbedingungen für die Sicherstellung seiner Wettbewerbsfähigkeit zur Verfügung zu stellen.

Diese bestehen bzgl. **Kompetenzaufbau** v.a. etwa aus folgenden Massnahmen:

- Marktorientierte Anpassung bzw. Schaffung von **international anerkannten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** bis Stufe Fachschule (berufsbegleitende Bachelorprogramme)

- Förderung **studentischer Mobilität** auf Hochschul- und Fachhochschulebene
- In allen Ausbildungslehrgängen: Gezielte Förderung der **Sozial- und Kulturkompetenz** (Flexibilität, Mehrsprachigkeit, Toleranz)
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für die **Flexibilisierung der Arbeitszeit** (kurzfristig innerhalb eines Jahres, langfristig über mehrere Jahre hinweg in richtung von Lebensarbeitszeitmodellen); Ausrichtung der Sozialversicherungen auf entsprechend neue Lebensmodelle (bzw. Lebensphasenmodelle)

Die **Sicherstellung der Leistungsfähigkeit** ist nur in einem für die Regeneration günstigen Umfeld gewährleistet. Die Qualität dieses Umfeldes wird nicht zuletzt determiniert durch das klein (tägliche)- und grossräumige (bspw. wochenendliche) **Freizeitangebot**. Dieses wird damit immer mehr zu einem entscheidenden Standortfaktor, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass aus Zeitgründen immer mehr auch auf Freizeitangebote in der unmittelbaren Umgebung des Wohnortes zurückgegriffen wird. Vor allem aber kommt ein Standort oft durch sein touristisches Image auf die „**geistige Landkarte**“ der breiten Bevölkerung. Netzwerke und Beziehungen aus dem Tourismus können auch unter Umständen für Standortansiedlungen genutzt werden (BIEGER/ LAESSER 1999).

2.3 Zukünftiger Beitrag der Wissenschaft

Aufgrund der Ausgangslage ist in Zukunft **weniger von einer erkenntnistheoretischen Orientierung** der Wissenschaft auszugehen als vielmehr von einer **wissenschaftlichen Unterstützung der Konzeption und Umsetzungen von Standortstrategien** und den dazugehörigen Massnahmen. Damit rückt der proaktive Charakter der entsprechenden Aufgaben in den Vordergrund. Quasi als Forderungskatalog zu verstehen sind etwa folgende Punkte (nicht abschliessende Auswahl):

- Bzgl. **Förderstrategien** bspw.:
 - Analyse alternativer strategischer Stossrichtungen betreffend Standorten (Erhöhung der Wertschöpfung, Optimierung Branchenmix zur Maximierung von kompetenzorientierten Führungsvorteilen, usw.)
 - Effektiver und effizienter Einsatz von Förderinstrumenten (direkt: Förderung von Branchen; indirekt: Förderung von Kompetenzen als Hilfe zur Selbsthilfe bei förderwürdigen Branchen, bspw. im Rahmen institutionell unterstützter Netzwerke)
 - Seed-Policies bzgl. Neugründungen (Rahmenbedingungen für Venture Capital, Förderung von Technoparks); Abbau von Schranken zum Markteintritt
- Bzgl. **Rahmenbedingungen** bspw.:
 - Evaluation von Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes (Kartellisierung Löhne, gesetzliche Arbeitszeiten)
 - Neukonzeption des Lernen und Fortbildens (zeitliche und örtliche Flexibilisierung/ Modularisierung von Lerneinheiten, Verkürzung von Aus- und Weiterbildungsangeboten, Einbindung von Unternehmen nicht nur auf Lehrstufe, Rahmenbedingungen für public-private Partnerships zwischen öffentlich-rechtlichen Ausbildungsstätten und Corporate Universities)
 - Forschung mit Thema „Network Economies“ und damit affilierten Bereichen als Grundlage für die (kompetenzorientierte) Netzwerkbildung innerhalb und zwischen Branchen
 - Aufzeigen institutionell unterstützter Möglichkeiten zum Marktaustritt (mit der Zielsetzung der Erleichterung des Strukturwandels)
 - Erarbeiten von Vorschlägen kostentransparenter Leistungskatalogen der öffentlichen Hand zuhanden der Unternehmer und Bürger zur Legitimation der Steuer- und Fiskalquote (Transparenz bzgl. Preis-Leistung des Staates)
 - Evaluation von Möglichkeiten zur prozessorientierten Aufgabenstruktur in der Verwaltung und damit Schaffung von Voraussetzungen für ein „Leistungssystem Staat“

Gestützt auf eine klare strategische Ausrichtung kann sodann auch ein Standort gezielt vermarktet werden (vgl. die beiden nachfolgenden Kapitel).

3 Standortmarketing „Schweiz“

3.1 Rückblick

Standortmarketing ist kein neues Konzept sondern ist vielmehr in der Vergangenheit immer wieder aufgetaucht. Vor allem in **Zeiten wirtschaftlichen Wandels** sind vermehrt entsprechende Aktivitäten beobachtbar, besonders aber seit 1850 im **angelsächsischen Raum** (WARD 1998) und hier in Nordamerika je nach Phase der Besiedlung (gross- wie kleinräumig) (WARD 1998).

Entsprechende Entwicklungen in Europa und in der Schweiz sind kaum zu beobachten. Dies hängt damit zusammen, dass die Besiedelung dieses Kontinents lange vor der Einführung des Kapitalismus als Wirtschaftssystem mit den dazugehörenden Märkten abgeschlossen war, wogegen in Nordamerika mit jeder Phase der Besiedlung diese Systeme „übergestülpt“ wurden. Eine weitere Eigenheit besteht aus einer **historisch einmaligen Situation**: Weder vorher noch nachher war je eine derartige Menge Boden in derart kurzer Zeit verfügbar. **Land war und ist bis heute in dieser Region ein sehr einfach handelbares und deshalb vermarktbare Gut**. Folge und Ursache zugleich dieser speziellen Ausgangslage ist der lose Verbund der Bevölkerung mit ihrer „Scholle“ (was nicht zuletzt mit ihrer Pionierkultur erklärt werden kann). Nicht überraschend zählen die Amerikaner etwa zu den (auf nationaler Ebene) mobilsten Menschen.

Diese bis heute beobachtbare „**Upstart**“-**Ausgangslage** hat dazu geführt, dass Landeigner gezwungen waren und sind, mittels teilweise aggressiver Promotion im besseren Fall die komparativen Vorteile ihres Grundstücks hervorstreichend bzw. im schlechteren Fall dessen komparativen Nachteile vergessen zu machen. Was für die Einzelteile gilt, gilt für das gesamte: Ganze Städte und Regionen werden heute einer Vermarktung unterzogen, welcher derjenigen der einzelnen Teile in nichts nachsteht.

3.2 Literatur zum Thema

Nicht überraschend ist es denn auch v.a. die **angelsächsische Literatur**, welche sich des Themas des Standortmarketings annimmt. Zu erwähnen sind hier insbesondere LOGAN und MOLOTCHS „Urban Fortunes“ (1987), das Werk „Marketing Places“ von KOTLER/ HAIDER/ REIN (1993) oder das von WARD editierte „Place Marketing“ (1995). Der grösste Teil der Literatur beschäftigt sich jedoch weniger mit der verallgemeinerten Form des Forschungsobjektes („Standort“) sondern mit deren spezifischeren, der „Stadt“ bzw. „City“. Schwergewichtige Themen sind hierbei die sog. „Urban Regeneration“ (vgl. hierzu etwa HARVEY 1989a/b), in Verbund mit „Urban Policy“ (IMRIE/ THOMAS 1993) oder auch „Urban Culture“ (BIANCHINI/ PARKINSON 1993).

Auch im **deutschsprachigen Raum** wird beim Thema Standortmarketing v.a. die Vermarktung von Städten bzw. die Reurbanisation in den Vordergrund gestellt, so etwa bei RENNER (1999), KONKEN (1996), HELBRECHT (1994). Mit den Kooperations-Voraussetzungen (wie sie speziell bei lange gewachsenen Städten wie in Europa notwendig sind), befasst sich u.a. DÖRR (1996).

3.3 Definitorisches

Standortmarketing kann in Anlehnung an HILL/ RIESER (1993), HAEDRICH/ TOMZCAK (1990) und WARD (1998) definiert werden als die Summe aller **Aktivitäten** und **Prozesse**, welche die **marktgerechte Gestaltung** (Product, Price, Promotion, Placment) von **standortgebundenen Rahmenbedingungen** und **Dienstleistungen** determinieren. Standortmarketing ist damit primär **marktgerechte Standortentwicklungspolitik**.

Marktgerecht bedeutet hierbei:

- das Richten dieser Aktivitäten und Prozesse auf die **nachfragenden Produzenten** und **Konsumenten** in einem **abgegrenzten Raum** sowie
- die **Sicherstellung** von deren gegenwärtigen und zukünftigen **Entwicklungsfähigkeit**.

Träger der Aktivitäten sind alle im gleichen Raum vorhandenen Akteure (Öffentliche Hand, Bevölkerung, Unternehmen, usw.). Standortmarketing wird damit zum **Leistungsmarketing** des Staates, der Bevölkerung, der Unternehmen, des im Raum vorhandenen und entwicklungsfähigen Know-hows.

3.4 Standortmarketing: Ortsgebundene Aktivitäten

Standortmarketing umfasst im wesentlichen vier **Kernaktivitäten** (KOTLER ET AL. 1993):

- Erarbeitung und Gestaltung des richtigen **Angebots- und Dienstleistungsmix** des Standortes (nicht nur durch öffentliche Institutionen sondern auch durch Private)
- Attraktive **Anreize für laufende und potentielle Kunden** (und damit auch Bewohner!) schaffen.
- Die Produkte und Dienstleistungen des Standortes **effizient und unkompliziert** erbringen.
- **Werbung für die Standortwerte** betreiben, sodass potentielle Kunden gänzlich über die entscheidenden Vorteile informiert sind.

Das **Erscheinungsbild des Standortmarketing** in praxi beschränkt sich in der Schweiz in der Regel jedoch v.a. auf (in Anlehnung an SCHERER 1999):

- **Wirtschaftsförderung**/ Standortmarketing, räumlich determiniert durch politische Grenzen, sachlich nur selten positionierend
- **Tourismusförderung**/ Destinationsmarketing als Marketing von Leistungssystemen
- Externe **Imageverbesserung** in Form von Werbeauftritten oder auch Roadshows
- **Regionalvermarktung**, bspw. im Lebensmittelbereich durch lokale Brands
- **Institutionenmarketing**, meistens im Verbund mit Regionalvermarktung

Vernetzte Ansätze sowie Massnahmen, welche über einen statischen Ansatz hinausgehen, sind bislang kaum erkennbar.

Alle Aktivitäten sind stets beschränkt auf einen bestimmten Raum, wobei sich sogleich die Frage stellt, inwiefern ein **Raum synonym mit einem erkennbar vermarktbaren Gut** ist. Es muss – gerade in der Schweiz – davon ausgegangen werden, dass ein wahrgenommener Raum selten deckungsgleich ist mit einem historisch gewachsenen und politisch abgegrenzten. Die damit verbundenen Nachteile zeigen sich etwa in der Ineffizienz kantonalen und damit auf politischen Partikularinteressen abstützender Wirtschaftsförderung: Über die Verbesserung statischer Standortfaktoren und der damit verbundenen Rahmenbedingungen versucht sich etwa ein Kanton vom anderen positiv abzuheben.

Der Kernakt jeden Standortmarketings ist deshalb zunächst, aus einem Raum überhaupt erst eine „**Ware**“ bzw. ein Gut zu machen und damit einen (Wirtschafts-) Raum erst zu

definieren („**Commodification of Place**“) (BAILEY 1989). Dies muss bzw. kann nur auf Basis der **Gestaltung von Rahmenbedingungen** sowie Leistungen bzw. **Leistungssystemen** von Staat, Unternehmen und Personen zugunsten dieser Rahmenbedingungen und der Adressaten des Standortmarketings (Unternehmen und Bevölkerung) erfolgen. Die **Intangibilität** solcher Rahmenbedingungen und Leistungen stellt deren Vermarktung vor grosse Herausforderungen.

Ähnliche Probleme kennt man bspw. auch im **Tourismus** (BIEGER 1998). Auch bzw. gerade im Tourismus müssen ortsgebundene und meist intangible Leistungen vermarktet werden. Mit Einführung des Bezugsrahmens „**Destination**“ wurde zu Beginn der neunziger Jahre ein Überbegriff gefunden, welcher sämtliche Arten und Grössen von Reisezielen/ Reiseprodukten abdeckt. Hierbei handelt es sich verallgemeinernd um auf bestimmte Gruppen von Abnehmern ausgerichtete **Leistungssysteme**, unter Hervorhebung folgender Punkte:

- Die Definition bzw. Abgrenzung erfolgt aus **Sicht des Abnehmers**, d.h. v.a. unabhängig von historisch gewachsenen Grenzen!
- Die Abgrenzung erfolgt auf **Basis der Bedürfnisse** der Abnehmer
- Die Destination ist ein **Raum von Attraktionen** und damit verbundenen Tourismuseinrichtungen und Dienstleistungen und stellt als **Leistungsbündel für den Gast das Produkt** dar.

In Analogie zur touristischen Destination fusst der Prozess, aus einem Raum eine Ware und damit ein Standort zu machen, auf **abgestimmten Leistungssystemen zuhanden vordefinierter Abnehmer**. Abnehmer bzw. Zielgruppen sind hierbei:

- **Besucher:** Geschäftsreisende bzw. Touristen
- **Bewohner und Arbeitnehmer:** Wohlhabende, Investoren, Ungelernte, Spezialisten
- **Wirtschaft und Industrie:** nach Branchen, Lebenszyklus Branche, Innovationskraft, Finanzkraft, usw.
- **Exportmärkte:** Internationale Märkte (vgl. Hongkong, Singapur: Hongkong und Singapur konzentrieren sich stark auf ihre Exportmärkte, Hongkong besitzt zur Stärkung des Standortvorteils Sonderrechte innerhalb der VR China), Regionen

Nicht überraschend bietet denn auch der Tourismus – gerade in der Schweiz – vielfältige Möglichkeiten zur **Promotion eines Lebensraumes**.

3.5 Mögliche Strategien im Standortmarketing

Mit Hilfe moderner PR-Instrumente soll erreicht werden, dass das **Vorstellungsbild** über einen Raum bzw. Standort der einzelnen Zielgruppen übereinstimmt. Hierbei in der Praxis auftauchende **Instrumentalstrategien** sind etwa (SCHERER 1999):

- **USP-Strategien:** Diese Strategien bauen auf einer starken Imagekomponente oder Marke auf. Die Basis ist in den meisten Fällen touristischen Ursprungs, weshalb die Übertragbarkeit auf andere Bereiche oft problematisch ist.
- **Kooperative Strategien:** Bei diesen Strategien wird Standortmarketing als substantielles Element eines kooperativen Gesamtkonzeptes verstanden. Standortmarketing muss hierbei nichtautomatisch alle Bereiche abdecken; Kooperationen mit anderen Einheiten können zu sinnvolleren Lösungen führen. Basis für Kooperationen können Netze sein, welche (abgeleitet aus dem Tourismus) aufbauen auf: Angebot, Finanzen/ Finanzierung, Beschaffung, Arbeitsmarkt und nicht zuletzt: Wissen und Technologie (LAESSER 1999).
- **Projektorientierte Strategien:** Im Sinne eines „Best-Practice“ Ansatzes stehen stehen hier positive Beispiel aus einem Raum im Mittelpunkt der Strategie.

Standortmarketing ist meistens ein Verbund verschiedener vorhergehender Ansätze, weshalb eine eindeutige Abgrenzung nicht vorgenommen werden kann. Auch für die Schweiz ist ein Ansatzverbund zu empfehlen, wie er in folgendem Kapitel kurz skizziert wird.

3.6 Standortmarketing Schweiz

Die Ausgangslage für das Standortmarketing in der Schweiz – infolge der zuvor umrissenen strategischen Ausrichtung – bildet langfristig die Positionierung als „kompetenzorientierter, preisgünstiger Standort mit hoher Lebensqualität und optimalen Rahmenbedingungen für höchste Produktivität“.

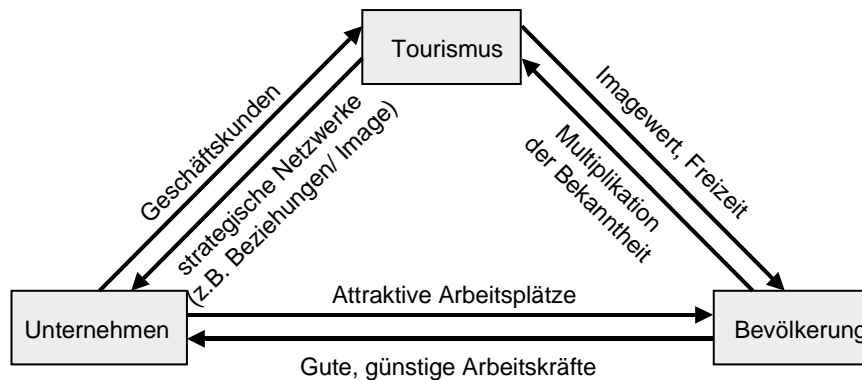
Als zu kommunizierende **Angebots- und Dienstleistungskomponenten** bzw. Anreizsysteme sollten erhalten bzw. aufgebaut werden (Auswahl):

Angebots- und Dienstleistungsmix/ Inhalte/ Anreizsysteme	Zielgruppe/ Abnehmer
- Preisgünstig zugängliches Ausbildungssystem zur Sicherstellung einer breiten Bildung	Bewohner, Besucher
- Vielfalt qualitativ guter auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Bewohner, Besucher
- Internationalisierte Aus- und Weiterbildung (angepasste Abschlüsse)	Bewohner, Besucher
- Gut ausgebautes und weltweit erstklassiges Gesundheitssystem	Bewohner, Besucher
- Erstklassige Kommunikations- und Verkehrsinfrastruktur	Wirtschaft, Bewohner
- Vielfältige und einfach zugängliche Freizeitangebote (Sport, Kultur) als Beitrag zur persönlichen Regeneration	Wirtschaft, Bewohner
- Schweiz = pragmatische nicht-nationale Zweckgemeinschaft mit multikultureller Identität und damit Kulturoffenheit	Wirtschaft, Bewohner
- Schnelle und unbürokratische Verwaltungsabläufe (Setzen von öffentlich nachprüfbar Benchmarks)	Wirtschaft, Bewohner
- Auf persönliche Selbstverantwortung ausgerichtetes und optimiertes Sozialversicherungs- und Steuersystem	Wirtschaft, Bewohner
- Förderung von Netzwerken innerhalb und zwischen Personen/ Branchen und damit Förderung Wissenstransfer	Wirtschaft
- Förderung des Wissenstransfers zwischen Forschungsinstitutionen und Wirtschaft	Wirtschaft
- Förderung der professioneller Kompetenzbildung auf Ebene KMU	Wirtschaft, v.a. KMU
-

Bei der **Promotion** ist des Standortes ist nach Möglichkeit **an die Promotion des Tourismus** anzuknüpfen. Durch eine Vielzahl von Wechselbeziehungen, wie sie beispielhaft in Abbildung 3 dargestellt sind, entsteht eine multiplizierbare Basis für Promotions- und Kommunikationsmassnahmen.

Über den Tourismus werden der Standort „Schweiz“ sowie Teile davon am einfachsten zu wahrnehmbaren Gütern. Hierbei ist idealerweise auf bestehende (touristische) Marken abzustützen (bspw. Greater Zurich Area, Bodensee, Espace Mittelland, Basin Léman, Berner Oberland, usw.)

Abbildung 3: Wechselwirkungen zwischen der Promotion des Lebensraumes Schweiz und der Promotion des Schweizer Tourismus



Quelle: BIEGER (1999)

Daneben ist zu beachten, dass die lange Tradition der Schweiz in Bereichen der **Aus- und Weiterbildung** einen zusätzliche Anknüpfungspunkt zur Vermarktung des Standortes eröffnet, obschon hierbei die Rolle dieser Angebote entsprechend dem Kontext angepasst werden muss (es ist nicht die Summe der Aus- und Weiterbildungsangebote, welche die Standortqualität determiniert, sondern die daraus ableitbare Fähigkeit und der Wille der Bevölkerung, ein Leben lang zu lernen).

Auf **Projektebene** ist auf „Good Practices“ hinzuweisen. Hierzu gehören etwa die hohe Dichte kommerzieller Dienstleistungen im Grossraum Zürich (und die daraus ableitbaren Vorteile für jedes Unternehmen in diesem Raum), die clusterorientierte Standortstrategie der Zentralschweiz in der tertiären Bildung (Elektrotechnik/ Elektronik, Finanzdienstleistungen, Tourismus) oder auch die praktizierte erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Tourismus/ Freizeit und Landwirtschaft in Destinationen (innovatives Eigenverständnis der Landwirtschaft nicht als Nahrungsmittellieferant sondern als Beitrag zu einer gesunden Ernährung und damit zur Wellness von Bewohnern und Besuchern).

Das föderale System der Schweiz macht methodisch einen eher **kooperativen Ansatz** unumgänglich. Dieser schliesst Schlagkräftigkeit jedoch nicht aus, wie das Beispiel im Kanton Thurgau zeigt. Je nach Zielgruppe werden hier unterschiedliche Inhalte und Botschaften transportiert, welche sich bis zur (vermeintlichen) Marke fortsetzen: „Thurgau-Switzerland“ für die Wirtschaft, „Thurgau-Bodensee“ für den Tourismus. Die Wiedererkennung wird in diesem Beispiel v.a. über die Schrift sowie Form und Farbgebung des Logos sichergestellt. Die Basis der Kooperation ist in beiden Fällen eine zwar unterschiedliche Absatzorientierung (geographisch und inhaltlich), welche dann dennoch unter einem graphisch gemeinsamen Logo Platz findet.

4 Fazit

Die Modularisierung der Produktionsprozesse und die damit verbundene Desintegration von Wertschöpfungsketten führt zu einem zunehmenden Wettbewerb der Standorte. Seitens der Konsumenten werden naheliegende (und traditionelle) Konsum- und Orientierungsräume aufgebrochen, was zu einer zusätzlichen Verschärfung der damit verbundenen Komplexität führt.

Die Antwort der Standorte (d.h. bislang der Politik) war eher statischer Natur. Unter dem Titel „Optimierung der unternehmerischen Rahmenbedingungen“ wurden bzw. werden mit Zielrichtung „Berücksichtigung einzelwirtschaftlicher Interessen“ v.a. kurzfristig wirkende Einflussfaktoren (bspw. Steuern/ Abgaben) so weit wie möglich angepasst.

Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (und unter dem Gesichtspunkt der Vernetzung untereinander) der gesamten Wirtschaft wird in Zukunft jedoch massgeblich von deren Innovationsfähigkeit (Produkte und Prozesse) und damit der hierzu notwendigen technischen, kulturellen und ökonomischen Kompetenzen abhängen.

Aus Sicht des Standortes sind deshalb genau diejenigen Rahmenbedingungen anzustreben und Fördermassnahmen zu ergreifen, welche eben diese langfristige Wettbewerbsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit seiner Unternehmen sicherstellt (nicht zuletzt auch, da diese eine Standortqualität mitbestimmen). Hierzu gehört u.a. nicht nur die Verfügbarkeit erstklassigen Humankapitals, sondern ebenso dessen Entwicklungsfähigkeit zur Erlangung neuer Kompetenzen.

Beim Marketing eines Standortes ist auf (eben) diese Fähigkeiten abzustützen. Hierbei ist auf die Schwierigkeit hinzuweisen, einen Standort überhaupt vermarkten zu können. Aufgrund der langen touristischen Tradition der Schweiz ist auf die entsprechende Bekanntheit abzustützen und hierauf aufzubauen (unter Nutzung der Vielzahl hierbei entstehender Synergien).

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

- BAILEY, J.T. (1989): *Marketing Cities in the 1980s and Beyond*, Chicago
- BIANCHINI, F./ PARKINSON, M. (EDS.) (1993): *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester
- BIEGER, TH. (1998): *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, München
- BIEGER, TH. (1999): Integrierte Standortstrategien, in: BIEGER, TH./ LAESSER, CH. (HRSG.): *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1998/99*, St. Gallen, S. 1-20
- BIEGER, TH./ LAESSER, CH. (1999): *Wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern – Konzept*, Bern/ St. Gallen
- BOHR, K./ WEISS, M. (1994): Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe. In: *WISU*, 23. Jg., 437-444
- BORNER, S. (1996): Internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im Spannungsfeld von Produktivität und Standortwettbewerb, in: *WWZ-Forschungsbericht 4/96*, Basel
- BORNER, S. (1997): *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz*, Chur
- BULLINGER, H.-J. (1990): Ohne Human Integrated Manufacturing kein CIM. In: *IO Management Zeitschrift*, Heft 6, S. 48-52.
- CHRISTALLER, W. (1933): *Die zentralen Orte in Süddeutschland*, Jena
- COOKE, P.; GOMEZ URANGA, M.; ETXEBARRIA, G. (1997): Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions, in: *Research policy*, Vol. 26, S. 475-491.
- DÖRR, H. (HRSG.) (1996): *Interkommunale Kooperation in Stadtregionen: Standortmarketing im europäischen Wettbewerb*, Wien
- EISELE, R. (1989): Industriegütermärkte im Wandel - Auswirkungen auf die Unternehmensführung. In: SPECHT, G./ Silberer, G./ Engelhardt, W.H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*. München, 327-334
- FLORIDA, R. (1995): Toward the learning region, in: *Futures*, Vol. 27. No. 5, S. 527-536
- HAEDRICH, G./ TOMZCAK, T. (1990): *Strategische Markenführung*, Bern/ Stuttgart
- HILL, W./ RIESER, I. (1993): *Marketing Management*, 2. Aufl, Bern
- HARVEY, D. (1989A): *The Urban Experience*, Oxford
- Harvey, D. (1989b): *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into Origins of Cultural Change*, Oxford
- HAUBOLD, V. (1995): Umstrukturierungsprozesse in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung der Industrie, eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung logistischer Aspekte, Göttingen.
- HELBRECHT, I. (1994): "Stadtmarketing" : Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik; Basel
- HIRSCHMAN, A.O. (1958): *The Stratgy of Economic Development*, Yale
- IMRIE, R./ THOMAS, H. (EDS.) (1993): *British Urban Policy and the Urban Development Cooperations*, London

- KLIPPEL, B. (1993): Raumsysteme der europäischen Automobilindustrie. Bestimmungsfaktoren und Entwicklung der räumlichen Strukturen der europäischen Pkw-Produktion. In: IHDE, G.B. (HRSG.): Schriftenreihe der Bundesvereinigung Logistik, Bd. 31, München
- KONKEN, M. (1996): Stadtmarketing: eine Vision wird Realität, Limburgerhof
- KOTLER, P./ HAIDER, D.H./ REIN, I. (1993): Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations, New York
- KRUGMAN, P. (1997): International Economics, Reading
- LAESSER, CH. (1996): Verkehrs- und Umweltproblematik in städtischen Gebieten, Bern/ Stuttgart/ Wien
- LAESSER, CH. (1999): Implementing Destination Structures - Experiences with Swiss Cases, in: *Tourizam* nr. 4, pp. 25-35
- LAUSCHMANN, E. (1973): Grundlagen einer Theorie der Regionalpolitik, Hannover
- LENGWILER, CH. (2000): Clusterorientierte Strategien beim Ausbau der Fachhochschulen – am Beispiel des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, in: BIEGER, TH./ SCHEDLER, K./ THIERSTEIN, A. (HRSG.): Die lernende Region, Chur
- LOGAN, J.R./ MOLOTCH, H.L. (1987): Urban Fortunes: The Political Economy of Place, Berkeley
- MAILLAT, D./ KEBIR L. (1999): Learning region et systèmes territoriaux de production, *RERU*, n°3, pp. 429-448
- MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, in: *Regional Studies*, Vol. 31. No. 5. S. 491-503
- MYRDAL, G. (1957): Economic Theory and Underdeveloped Regions, London
- NIEMEIER, J./ SCHÄFER, M. (1993): Management zwischen Kirschblüten-Club und Japan-Angst: Von der japanischen Herausforderung lernen, in: *Gablers Magazin*, Heft 4, S. 17-21.
- OECD (1997): National Innovation Systems. Paris: OECD.
- PFEIFFER, W./ WEISS, E. (1992): Lean Management, Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin
- PICOT, A./ REICHWALD, R. (1994): Auflösung in der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und kooperationsformen. In: *ZfB*, 64. Jg., S. 547-570
- PORTER, M. E. (1990): The competitive advantage of Nations. London
- PÜMPIN, C. (1989): Das Dynamik Prinzip, Düsseldorf
- RENNER, E. (HRSG.) (1999): Stadtmarketing und Reurbanisation, St. Gallen
- REISS, M. (1992a): Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert, in: *Personalführung*, Heft 6, S. 456-461
- REISS, M. (1992b): „Lean Management“ ist „Heavy Management“, in: *Office Management*, Heft 5, S. 38-41
- RUST, R.T./ OLIVER, R.L. (1994): Service Quality, Tousand Oaks, CA.
- SCHERER, R. (1999): Regionalmarketing – Modeerscheinung mit Zukunft? In: BIEGER, TH./ LAESSER, CH. (HRSG.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1998/99, St. Gallen, S. 21-42

SCHLEICHER-TAPPESE, R., LUKESCH, R., STRATI, F., SWEENEY, G.P., THIERSTEIN, A., (1998): Instruments for Sustainable Regional Development - Final Report, EURES Report 9, EURES-Institut, Freiburg i. Br.

SCHUMPETER, J.A. (1961): Konjunkturzyklen: Eine thoeoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Göttingen

SEIDENFUS, H.ST. (1991): Konsequenzen des weltwirtschaftlichen Wandels für den Europa-Verkehr. In: FALLER, P./ GÜRTLICH, G.H. (HRSG.): Die Dynamik des Europa-Verkehrs. ÖVG Spezial, Bd. 25, Wien, S. 3-21

THIERSTEIN, A./ WILHELM, B. (2000): Hochschulen als Impulsgeber für die regionale Entwicklung, in: Bieger, Th./ Schedler, K./ Thierstein, A. (Hrsg.): Die lernende Region, Chur

VON KROGH, G.F./ VENZIN M. (1995): Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, Nr. 6/ 1995, Bern, S. 422-427

WARD, S.V. (1998): Selling Places – The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000, London/ New York

WARD, S.V. (1995): Place Marketing: A Comparison of British and North American Experiences, Paper presented at the Society for North American City and Regional Planning History, Knoxville