

PLANB CONSULTING GMBH:

Unternehmen und Investitionen proaktiv an den Standort holen

Die Ansiedlungsförderung erhält wieder Bedeutungszuwachs in der Arbeit der Wirtschaftsförderung. Was sind die Voraussetzungen, und wie kann es gelingen, Unternehmen auf den eigenen Standort aufmerksam zu machen?

VON GERT WICHITILL*

Die Unternehmen investieren wieder. Es wird berichtet von Erweiterungen am Standort, um Kapazitätsgrenzen zu verschieben und die Nachfrage bedienen zu können. Gut aufgestellt sind die Unternehmen, die in den Zeiten

Bei den Bemühungen um Ansiedlungen darf jedoch nicht vergessen werden: Investitionen kommen aus der Nachbarstadt, der Nachbarregion und dem europäischen Ausland. Jedoch auch aus den USA, Kanada und zunehmend aus Schwellenländern wie Indien und China. Die aktuelle Studie „Standort Deutschland

lungswerbung“ zum Erfolg führt. Im Gegensatz zur „aktiven“ und „reaktiven“ Ansiedlungswerbung (siehe Grafik) sind die Erfolgchancen hierbei am höchsten. Proaktive Ansiedlungswerbung besteht aus der direkten Ansprache potentieller Investoren in den Zielbranchen und wird als eine Kernaufgabe der Wirtschaftsförderungsgesellschaften fest in den Prozessen der Organisation verankert. Dabei übernimmt die Wirtschaftsförderung die Informations-Führerschaft für die verantwortete Region in der proaktiven Generierung von Ansiedlungs- und Erweiterungs-Projekten. Unterstützt wird das durch ein professionelles Kundenkontakt-Management (Customer Relation Management – CRM), ein solides Projektmanagement und ein Standortmarketing, das sämtliche geeigneten Vertriebskanäle nutzt. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaften stellen sich als One-Stop-Agency für alle Belange in Ansiedlungs- und Erweiterungsprojekten auf. Die guten Erfahrungen und Netzwerkzugänge aus der intensiven Arbeit in der Bestandspflege zahlen sich nun aus. Was hier leicht zu beschreiben ist, bedeutet in der Praxis eine sehr detaillierte Arbeit in vielen Themenfeldern über längere Zeiträume mit hohem Ressourceneinsatz. Die Basis ist eine schnelle Flächenverfügbarkeit mit dem dazugehörigen Baurecht. Trotz des oft betriebenen Konkurrenzkampfs mit billigen Flächen ist der Preis kein wichtiges Argument für eine Ansiedlung, sondern vielmehr die Verfügbarkeit und baldige Nutzbarkeit eines Gebiets.

Was bei der Frage nach den richtigen Standortfaktoren immer etwas aus dem Blick gerät, ist die Abhängigkeit der Bedeutung dieser Faktoren von der jeweiligen Unternehmensstrategie. So ist es einleuchtend, dass Unternehmen mit den Wettbewerbsstrategien „Kostenführerschaft“, „Qualitätsführerschaft“ und „Technologieführerschaft“ Standorte unterschiedlich bewerten, selbst wenn sie im selben Markt aktiv sind. Bei der Entwicklung der Argumente für die Ansiedlungswerbung sind die Standortfaktoren immer im Kontext der Unternehmensstrategien zu verwenden.

Klassifizierung der Arten der Ansiedlungswerbung

Reaktive

Ansiedlungswerbung:

Beantwortung entsprechender Anfragen interessierter Unternehmen bzw. ihrer Berater

Übliche Merkmale:

- Zeitkritisch
- Jedes Projekt ist ein Individualprojekt
- Keine definierten Abläufe oder Standards
- Extrem hoher Aufwand

Aktive

Ansiedlungswerbung:

Direkte Ansprache potenzieller Investoren als Teil der WF-Tätigkeit

Übliche Merkmale:

- Organisatorisch und prozessual verankert
- Kunden Kontakt Management
- Regionale Wachstumsstrategie
- Erste Ansätze von Standards f. Angebote

Pro-Aktive (strategische)

Ansiedlungswerbung:

Direkte Ansprache potenzieller Investoren als Kernaufgabe der WF

Übliche Merkmale:

- Aufstellung der WFG als One-Stop-Agency
- Informations-Führerschaft über verantwortete Region
- Pro-Aktive Generierung von Ansiedlungs- / Erweiterungs-Projekten
- Kunden Kontakt Management
- Professionelles Standortmarketing
- Kompetenzportale

der Stagnation bereits in die Zukunft investiert haben und nun ihre Kapazitäten nutzen können. Aber auch für die Akteure in der Wirtschaftsförderung steht die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für Unternehmensansiedlungen zunehmend höher auf der Agenda. Vor dem Hintergrund, dass generell weltweit ausreichend Standorte mit sehr guten Bedingungen vorhanden sind, gilt es, ein besonderes branchenbezogenes Profil aufzubauen und zu kommunizieren, ohne dabei jedoch Monostrukturen zu entwickeln. Darüber hinaus zählen für alle Maßnahmen der Unternehmensansiedlung im besonderen Maße: beste Vorbereitung, hohe Servicequalität und eine proaktive Ansprache der Unternehmen auf Standortsuche.

2007“ weist Westeuropa als attraktivsten Investitionsstandort weltweit aus. Innerhalb Europas liegt Deutschland bei den Standorten an der Spitze, gefolgt von Polen, Tschechien, Ungarn und Frankreich (Ernst & Young, 2007, Standort Deutschland 2007, S. 10 ff.). Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Chancen gut stehen, in der Ansiedlungsförderung erfolgreich zu sein.

Proaktive Ansiedlungsakquisition

Was sind die Geheimnisse erfolgreicher Ansiedlungsstrategie? Neben allen Glücksfällen, die sich auf dem Golfplatz ergeben, ist es die klar strukturierte Strategie, die bei einer „proaktiven Ansied-

Kernprozesse der proaktiven Ansiedlungsakquisition

Maßnahmen der proaktiven Ansiedlungsakquisition müssen konsequent über mehrere Etappen umgesetzt werden. In der Projektvorbereitung werden regionale Stärken analysiert; daraus werden die Alleinstellungsmerkmale für bestimmte Kompetenzfelder oder Branchen abgeleitet. In der folgenden Marktanalyse erfolgt die Analyse der Entscheidungskriterien der Zielbranchen. D. h., es wird Klarheit darüber gewonnen, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit die Unternehmen in der Zielbranche den Standort in ihre „Shortlist“ aufnehmen. In der dritten Etappe wird die Ansiedlungsstrategie entwickelt. Anhand der theoretischen Vorüberlegungen und der Prüfung von Angebot und Nachfrage kann die Zielbranche mit dem höchsten Ansiedlungspotential für die Region festgelegt werden. Je nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen können auch mehrere Zielbranchen festgelegt werden. Daraufhin werden die Botschaft und die Hauptargumente für die Ansprache der potentiellen Investoren entwickelt und je nach Bedarf Präsentationen, Standortprofile oder sonstige Unterlagen erstellt.

In der vierten Etappe werden Unternehmensprofile entwickelt. Hierbei ist zu klären, welche Unternehmen in den Zielbranchen die höchsten Wachstumswerte haben. Es muss ermittelt werden, wer die Entscheidungsträger sind und ob es gegebenenfalls noch individuelle Entscheidungskriterien gibt. Diese Detailarbeit sollte auf vorhandenen Unternehmensdaten aufbauen. In der fünften Etappe werden die Unternehmen direkt angesprochen. Die Hauptfrage dabei ist, ob Standortprojekte in Planung sind. Dabei sollte man unbedingt auch auf einen mittelfristigen, also bis zu dreijährigen Horizont hin fragen. Bei einer grundsätzlich positiven Aussage kann der Standort vorgestellt werden und hat die Chance, unternehmensseitig als Alternative zu den bisher untersuchten Standorten auf die Shortlist zu kommen. Die Bereitstellung von Material, eine Standortbegehung oder ein konkretes Angebot kann nun stattfinden. Der

gesamte Prozess bis zu diesem Punkt wird je nach eingesetztem Personal drei bis sechs Monate in Anspruch nehmen. Jedoch dürfen die Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden. Das Hauptziel ist, den Unternehmen, die neue Standorte planen, den Standort vorzustellen, die Erwartungen in Erfahrung zu bringen und geeignete Angebote zu unterbreiten. Diese Arbeiten werden ebenfalls eine geraume Zeit in Anspruch nehmen, da die Zeiträume für Standortentscheidungen in den Unternehmen mitunter recht lang sind.

Bei konkreten Ansiedlungsprojekten muss ein professionelles Ansiedlungsmanagement betrieben werden. Dabei sind die nötigen Experten heranzuziehen und geeignete kurze Kommunikationswege und Qualitätsstandards mit allen Beteiligten zu nutzen. Ziel dieser Aktivitäten muss es sein, bestmögliche Entscheidungsunterstützung zu bieten und die Qualitäten des Standortes und seiner Akteure auch in dieser Etappe unter Beweis zu stellen.

Die aufgebaute Kundendatenbank und das Know-how können für spätere Aktionen der Ansiedlungsakquisition verwendet werden. Manche Kontakte werden erst mittel- oder langfristig für eine potentielle Ansiedlung interessant. Nicht zuletzt dient ein funktionierendes Kunden-Kontakt-Management dazu, mit einem geringen Aufwand Serienbriefe und Mailings zu erstellen. In der Folge müssen die Kundenkontakte weiterentwickelt werden. Grundsätzlich interessierte Unternehmen sollten also regelmäßig über Neues vom Standort informiert werden, so dass das Interesse am Standort erhalten bleibt.

Proaktive Ansiedlungsakquisition ist eine sehr strukturierte langfristige Vorgehensweise, die – basierend auf professionellem Standortmarketing – eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt. Die dabei entwickelten und genutzten Werkzeuge und Methoden profilieren die Wirtschaftsförderung und können für alle späteren Projekte in der Ansiedlungsförderung und Bestandspflege genutzt werden.

Weitere Infos finden Sie im Internet unter www.planb-consulting.com.

* DER AUTOR IST MANAGER BUSINESS DEVELOPMENT DER PLANB CONSULTING GMBH, BERLIN.