

Bedürfniszentrierte Standortentwicklung

IN DER STANDORTENTWICKLUNG KOMMT AUCH HEUTE NOCH MEIST DER KLASSISCHE, LINEARE ENTWICKLUNGSANSATZ ZUM EINSATZ, DER JEDOCH NICHT IMMER ZIELFÜHREND IST. DIE SO GENANNT BEDEÜRFNISZENTRIERTE STANDORTENTWICKLUNG BEDEUTET ZWAR EINEN MEHRAUFWAND, LOHNT SICH ABER IN JEDEM FALL: WIRD EIN STANDORT VOR DER VERMARKTUNG IN EINEM AGILEN UND KREATIVEN PROZESS AUF DIE BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG DER JEWEILIGEN ZIELGRUPPE ÜBERPRÜFT, KANN ER SO ENTWICKELT WERDEN, DASS PRODUKT UND ZIELGRUPPE PERFEKT ZUEINANDER PASSEN.

Text: Markus Müller*, Bild: zVg.

Standortmanager und -marketer erhalten oft eine politische Vision und ein Vermarktungsziel mit auf ihren operativen Weg. Nach wie vor ein beliebtes Ziel: gut verdienende Pendler und damit solvente Steuerzahler anzusprechen. Und dann geht es bereits los: Die richtigen Kommunikations- und Marketingkanäle werden ausgewählt und bespielt, um die Zielgruppe zu erreichen. Und nach wenigen Jahren realisiert man, dass das Ziel doch nicht so einfach erreicht wird, da der Wunsch Vater des Gedankens war. Sich ein Ziel zu setzen, ist eine Aufgabe. Die Frage, ob ein Standort die Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe erfüllt, steht auf einem anderen Blatt.

Innovationsphilosophie als Basis

Hier setzt die bedürfniszentrierte Standortentwicklung an. Diese baut auf den Prinzipien der Innovationsphilosophie des «Design Thinkings» auf. Die Philosophie ist gut 25 Jahre alt und entstand im Umfeld der Stanford University Kalifornien. Kritiker bezeichnen die Denkweise heute zuweilen als «alter Wein in neuen Schläuchen», womit sie nicht einmal ganz unrecht haben; denn sollte es nicht immer darum gehen, die Bedürfnisse von Nutzern und Kunden – in

diesem Kontext: Bürgern oder Unternehmen – voll und ganz zu treffen? Die Denkweise behält trotzdem ihre Berechtigung, denn nicht wenige Quellen bestätigen, dass viele an sich gute Innovationen den Weg zur Zielgruppe nicht finden, weil sie deren Bedürfnisse nicht abzudecken vermögen. Oft dienen für die Entwicklung Marktforschungszahlen als Basis, und man entwickelt «im stillen Kämmerlein».

Klassische Standortentwicklung

So findet sich auch im Standortmarketing noch meist die klassische Lehre der Entwicklung. Diese umfasst die linear ablaufenden Phasen Vision/Mission, Zielsetzung, Strategie und Marketingmix. Um die Vision wird eine Marke konstruiert, und man beginnt, über kommunikative Massnahmen eine Zielgruppe zu avisieren. Meist wird die «neue» Marke, das «neue» Erscheinungsbild aber zu wenig gut mit der seit Jahren gewachsenen und implizit gelebten Marke abgestimmt.

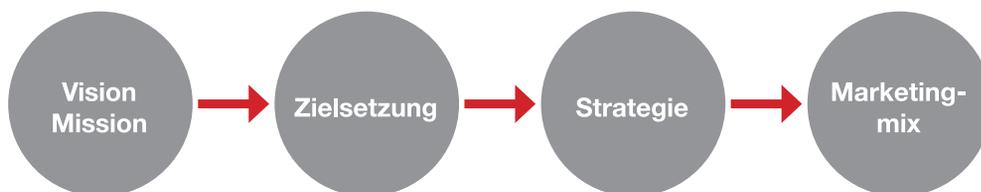
Der Wunsch nach Neuem ist mehr als legitim. Denn wer möchte beispielsweise nicht gerne wertschöpfungsstarke Unternehmen am eigenen Standort haben? Wer wünscht sich nicht finanzstarke Familien

*Markus Müller ist Vorstandsmitglied der SVSM und Gründer und Geschäftsführer von SOULWORXX, Olten.

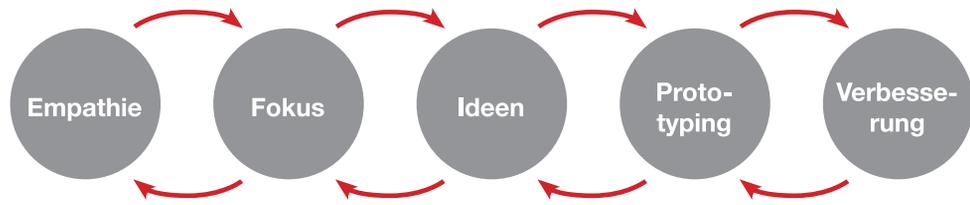
SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG FÜR STANDORTMANAGEMENT SVSM

Die SVSM zählt rund 90 Mitglieder aus den Bereichen Standortmanagement, Regionenmarketing, Wirtschaftsförderung und Immobilien. Die Vereinigung fördert den Erfahrungsaustausch und das Networking und ermöglicht den interdisziplinären Informationsaustausch. Sie bemüht sich, Lehre, Forschung und Praxis zu verknüpfen und die Professionalität im Standortmanagement zu fördern. Jedes Jahr lädt die SVSM zum Tag des Standortmanagements ein, an dem hochkarätige Referenten aktuelle Themen und Cases vorstellen und wo sich die Branche zum Networking trifft. Seit 2007 vergibt die SVSM die SVSM Awards für innovative Projekte in den Bereichen Standortentwicklung, Standortmarketing und Wirtschaftsförderung und wählt eine verdiente Persönlichkeit zum Standortmanager des Jahres.

www.svsm-standortmanagement.ch



Die Phasen der klassischen, linearen Entwicklung.



Die fünf Phasen der bedürfniszentrierten Entwicklung.

in der Gemeinde? Doch was lockt zum Beispiel eine margenstarke Firma an einen Standort? Oft sind es harte Faktoren, doch diese lassen sich nur schwer verändern. Eine geografische Lage ist gegeben, und eine Hochschule kann nicht mal kurz vor Ort gebaut werden. Aber an weichen Faktoren lässt sich arbeiten. Und genau hier setzt die kreative Standortentwicklung als Positionierungssteuerung an.

Standortentwicklung in fünf Stufen

Die Denkweise, die wie bereits erwähnt auf den Prinzipien des Design Thinkings aufbaut, bedeutet nicht etwa, am Standort Design-Gebäude zu bauen. Vielmehr geht es darum, die Reise von der Vision zum Produkt mit einer agilen Arbeitsweise zu gestalten. Der Entwicklungsprozess findet zudem nicht linear, sondern iterativ statt. Es ist bewusst erwünscht, zwischen den einzelnen Phasen zu springen, Ideen auszutesten oder Prototypen zu verbessern.

• Empathie

Diese Phase lässt sich auch als Recherche-Phase bezeichnen. Mit dem Begriff «Empathie» liegt man insofern richtig, weil es nicht darum geht, mit Marktforschungszahlen und Statistiken zu arbeiten, sondern darum, in die Welt der Zielgruppe «einzutauchen», sie zu «verstehen», sozusagen zum Sofort-Experten zu werden. Man beobachtet Verhaltensweisen der angepeilten Zielgruppen, fragt sie nach ihren Erlebnissen, Wünschen, zieht Analogien aus anderen Bereichen. Das alles geschieht nicht mit wissenschaftlich basierten Interviews, sondern ganz im Sinne des agilen Arbeitens mit wenigen, einfachen Gesprächen und Beobachtungen.

• Fokus

In der Fokus-Phase fasst man die meist umfassenden Erkenntnisse zusammen und schliesst mit konkreten Fragestellungen ab.

• Ideen

In der Ideenphase werden kreative und innovative Lösungsansätze gesucht, wie man die Fragestellungen, die in der Fokusphase definiert wurden, beantwor-

ten könnte. Kreativ könnte im Kontext einer Standortentwicklung zum Beispiel heissen, dass es nicht immer eine neue (teure) Buslinie benötigt, um ein entstehendes Areal zu bedienen. Wieso nicht ein Shuttle-Service in den Stosszeiten, der von Pensionären oder Arbeitssuchenden bedient wird? Oder ein Sharing-Service für Elektroautos? Ein Bike-Rental-Angebot während der Sommer-Monate?

• Prototyping

In dieser Phase geht es nicht darum, voll funktionsfähige Prototypen zu bauen, sondern im Sinne eines «Rapid Prototyping» Ideen fassbar zu machen. Neben Produkten können hier auch problemlos Dienstleistungen und Prozesse prototypisiert werden.

• Verbesserung

«Angefasst ist halb verkauft!», das ist eine uralte Verkaufsweisheit. Doch hier wird (noch) nichts verkauft. Ideen werden über die einfach und schnell gebauten Prototypen ausgetestet und so lange verbessert, bis sie dem Bedürfnis der Zielgruppe entsprechen. Und erst danach geht es dann in die Realisierungsphase.

Ein Umweg, der sich lohnt

Ein bestehendes Produkt für eine neue Zielgruppe zu vermarkten, benötigt finanzielle und personelle Ressourcen, ist jedoch meist ohne grösseren Aufwand zu bewerkstelligen. Einen Standort vor der Vermarktung zuerst auf die Bedürfnisbefriedigung der jeweiligen Zielgruppe zu überprüfen und dahingehend zu entwickeln, dass Produkt und Zielgruppe perfekt zueinander passen, bedeutet Mehraufwand; manchmal sogar einen beachtlichen. Doch der Umweg lohnt sich immer, denn ein Produkt, das genau auf die Anforderungen einer Zielgruppe zugeschnitten ist, ist immer stärker als die witzigste Kommunikationskampagne, die mehr verkauft als sie liefert. Eine bedürfnisgerechte Standortentwicklung lohnt sich auch deshalb, weil sie viele kleine Alleinstellungsmerkmale aufbaut. In der Summe ergibt sich mit der Zeit eine einzigartige Positionierung, was im hart umkämpften Standortmarkt Gold wert ist. ■