

Fokussierung aller Kräfte

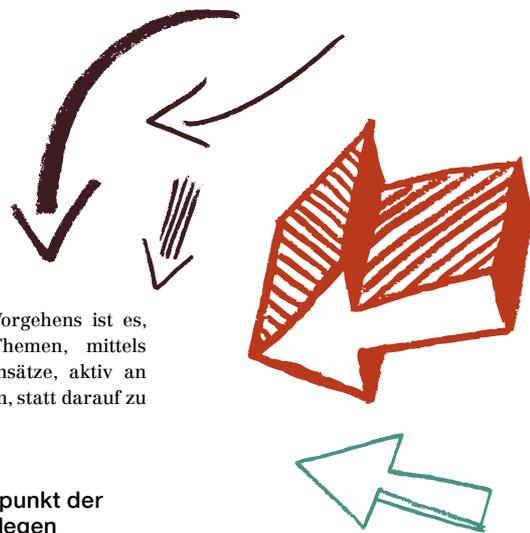
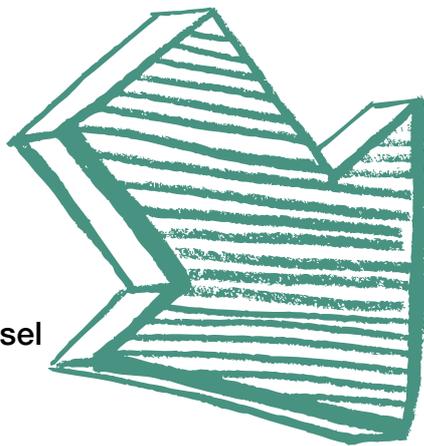
Die richtigen Ideen als Schlüssel zur Standortvermarktung

Das Ansiedlungs- und Vermarktungsgebaren vieler Chemie- und Industrieparks war jahrelang durch ein Warten auf die große Ansiedlung geprägt, die in den allermeisten Fällen nicht eingetreten ist. Die Bemühungen, neues Geschäft an den Standort zu bekommen, reduzierten sich auf Dinge wie eine Internetpräsenz, Werbeanzeigen, bunte Broschüren und Messebesuche. Der Ansiedlungsfall war vielerorts nur Theorie, so dass beim Versuch der praktischen Umsetzung erst offenbar wurde, dass der Standort für eine Ansiedlung Dritter gar nicht gerüstet war.

Dies hat sich in den letzten Jahren geändert. Schwerpunkte und spezifische Standort-Profile werden sichtbar, die Offenheit gegenüber anderer Branchen steigt und die Betreiber-gesellschaften fangen an sich neu zu sortieren. Zwar ist das Potential an Chemiapark-typischen Großansiedlungen sehr gering. Daher ist

es sinnvoll, sich umfassende Gedanken über die Ansiedlungs- und Vermarktungsstrategie zu machen. Eine thematische Fokussierung und ein strukturiertes Vorgehen steigern die Vermarktungschancen um ein Vielfaches.

Im Folgenden ist ein Vorgehensmodell beschrieben, das seinen Ursprung im klassischen Innovationsmanagement hat. Im Rahmen von Produktinnovationen und Geschäftsmodellentwicklungen hat es sich vielfach bewährt. Auch der Übertrag des Modells in die Standortvermarktung ist erfolgreich verlaufen. Das Modell besteht aus vier wesentlichen



Schritten. Ziel des Vorgehens ist es, zukunftsrelevante Themen, mittels neuer Ideen und Ansätze, aktiv an den Standort zu holen, statt darauf zu warten.

Schritt 1: Schwerpunkt der Vermarktung festlegen

Nur wer gezielt sucht, findet das, was er konkret braucht. Alles andere sind Zufallstreffer. Daher muss bei der Vermarktung zuerst eine konkrete Richtung festgelegt werden. Bei der Definition der Richtung sind zwei Dinge relevant:

- Auf der einen Seite die eigenen Voraussetzungen sowie typische Merkmale und Eigenschaften des Standorts, z.B. spezifische Kompetenzen oder geografische Gegebenheiten.
- Auf der anderen Seite Themenstellungen, die zukünftig Erfolg versprechend sind. Typische Anhaltspunkte für solche Themen sind in der Regel Trends wie Ökologie, Mobilität, demographischer Wandel, Globalisierung, alternative Energie, Recycling u.a..

Das bedeutet, dass nur eine Vermarktungsrichtung relevant sein darf, die zum einen zukunftssträftig ist und gleichzeitig zum Standort passt. Um diese Richtung einzugrenzen, werden Leitplanken in Form eines Bemessungssystems installiert:

- Was soll erreicht werden? Welche Ziele werden durch die Vermarktung angestrebt? Wirtschaftliches Wachstum, wirtschaftliche Stabilität oder Standortauslastung?
- Wie sollen die Ziele erreicht werden? Wird z.B. wirtschaftliches Wachstum durch die Ansiedlung von Unternehmen angestrebt oder soll dieses Ziel auch durch Kooperationen mehrerer ansässiger Firmen, eigene Investitionen oder durch Etablierung neuer Geschäftsmodelle erreicht werden?

Durch die Verknüpfung dieser vier Elemente, also der eigenen Voraus-

setzungen, Erfolg versprechender Themenstellungen, konkreten Zielen und definierten Hebeln ist ein klarer Fokus gesetzt. Der Vermarktungs-Schwerpunkt wird gleich eines Mottos formuliert, wodurch ein einheitliches Verständnis bei allen Beteiligten erreicht wird. Ein Motto könnte „Wachstum durch ökologisches Wirtschaften“ lauten.

Schritt 2: Strukturierte Suche nach konkreten Vermarktungsideen

Ist das Feld abgesteckt verläuft die Suche fokussiert und dem Motto gemäß zielorientiert. Ein Werkzeug für die Suche nach passenden Ideen ist die Ideenmatrix:

Die Ideenmatrix erlaubt ein strukturiertes Vorgehen und sorgt dafür, dass alle Inhalts-Kombinationen durchdacht werden. Dabei wird eine zweidimensionale Matrix aufgespannt, die pro Dimension jeweils einen Teil des gewünschten Mottos, also des Vermarktungs-Schwerpunk-



tes, beschreibt. Am o.g. Beispiel bedeutet dies, dass für die eine Dimension Stichworte gesammelt werden, die darstellen, wie Wirtschaftswachstum generiert werden kann. Für die andere Dimension bzw. Achse werden Begriffe gesammelt, die das Thema ökologisches Wirtschaften beschreiben. Zur Clusterung dieser Stichworte wird ein Mindmapping verwendet. Pro Stichwort ergibt sich eine Zeile pro Achse. Je nach Anzahl der gesammelten Begriffe ergibt sich eine Innovations-Matrix mit entsprechend vielen Feldern, ähnlich einem Schachbrett. Jedes dieser Felder ergibt die Kombination aus zwei Stichwörtern, insgesamt sind alle Stichwörter kombiniert. Auf Basis dieser Kombinationen werden erste Ideen generiert. Ähnlich gelagerte Ideen werden zu Ideen-Clustern verdichtet, so dass eine überschaubare Menge an Themen entsteht.



Abb. 1: Grundlagen des Vermarktungs-Schwerpunktes.

Um aus den Ideen Projekte zu entwickeln, müssen die Rahmenbedingungen analysiert werden. Dazu ist es wichtig, ein Bild der Wertschöpfungskette sowie den Marktgegebenheiten wie Segmentierung und Verteilung, der Meinungsbildner, der politischen Rahmenbedingungen usw. zu bekommen. Dieser Überblick ist die Grundlage zur Erarbeitung eines Projektansatzes, ggf. eines Geschäftsmodells sowie definierter Maßnahmen zu der nun gezielten Standortvermarktung.

Fazit

Das Besondere an diesem, an das Innovationsmanagement erfolgreicher Unternehmen angelehnten Vorgehen, ist die strukturierte Suche nach konkreten Ideen sowie die Fokussierung aller Kräfte auf nur die Ansätze, die nachweislich ein großes Potential und eine hohe Realisierungs-Chance versprechen.

Schritt 3: Systematische Bewertung der Ideen

Da nicht alle Ideen-Cluster gleichermaßen Erfolg versprechend sind, müssen sie bewertet werden. Hierbei helfen Kurzprofile, die für die so generierten Themenstellungen erstellt werden. Die Profile beschreiben die Themen nach einem Standard, um ein einheitliches Verständnis zu bekommen und um die Ideen vergleichbar zu machen. Neben der verbalen Beschreibung von Zweck und Nutzen des Vorhabens werden eine quantitative Einschätzung des Potentials sowie ihrer Realisierbarkeit erreicht. Dabei unterliegt das Potential der Idee einer allgemeingültigen Einschätzung, ihre Realisierbarkeit einer Standort-spezifischen Einschätzung.

Konkrete Bewertungsgrößen für das Ideen-Potential sind z.B. die mög-

liche Anzahl neuer Arbeitsplätze, mehr Umsatz oder Einnahmen, Flächen- oder Infrastrukturauslastung sowie generelle Wachstumszahlen des betrachteten Themas und die Finanzierbarkeit bzw. der Investitionsbedarf. Bewertungsgrößen für die Standort-spezifische Realisierbarkeit orientieren sich an vorhandenen Anknüpfungspunkten sowie ihre inhaltliche Nähe zu Standort-Aktivitäten, den Mitwirkungsmöglichkeiten ansässiger Unternehmen, bestehenden Kontakten, der Eignung der Infrastruktur, Know-how usw.. Einsortiert in eine Portfolio-Darstellung ergibt sich ein klares Bild, welche Ansätze weiter verfolgt werden sollten und welche vorerst nicht. In unserem Beispiel konnten etwa 20 Kurzprofile erarbeitet werden.

Schritt 4: Entwicklung konkreter Projekte & Realisierung

Zur Ableitung von Projekten werden die ausgewählten Ideen konkretisiert. Hier ist es sinnvoll, die Themen nacheinander zu bearbeiten bzw. Paten für die Themen zu benennen, die ein Eigeninteresse an einer erfolgreichen Entwicklung haben. Der anfangs definierte Vermarktungs-Schwerpunkt sollte nicht aus den Augen verloren werden.

□ Kontakt:
Benjamin Fröhling
SXCON Managementberatung, Bonn
Tel.: +49 228 286 288 820
b.froehling@sxcon.de
www.sxcon.de

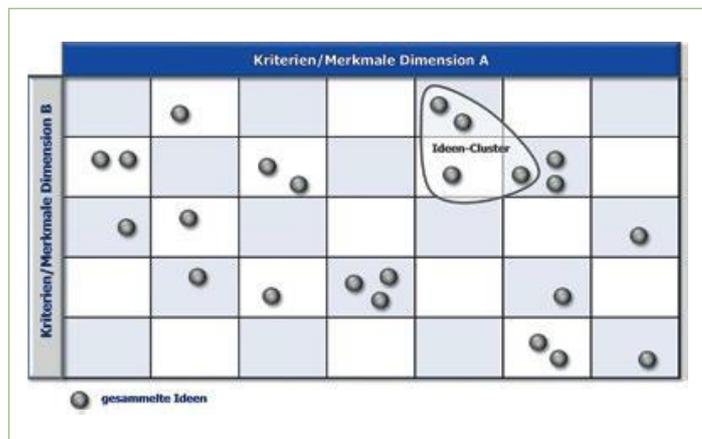
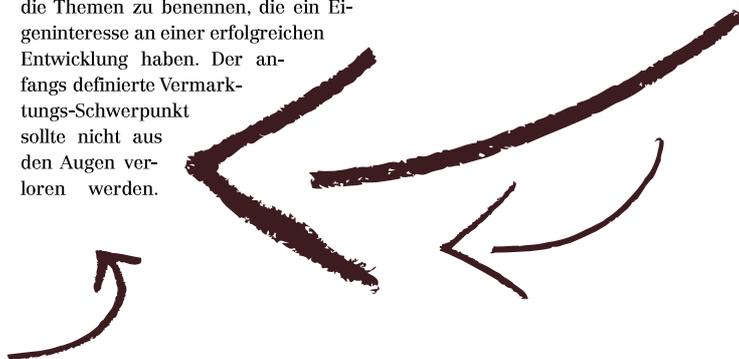


Abb. 2: Generierung und Clusterung von Ideen mit Hilfe der Ideenmatrix.

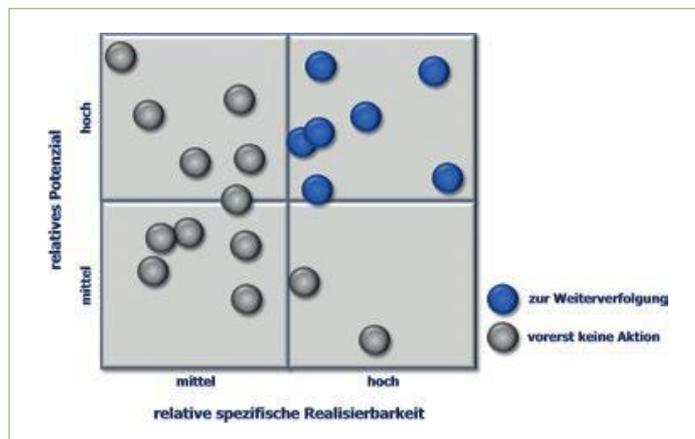


Abb. 3: Portfolio-Darstellung der Ideenbewertung.