

Bedürfniszentrierte Standortentwicklung

In der Standortentwicklung kommt auch heute noch meist der klassische, lineare Entwicklungsansatz zum Einsatz. Dieser ist jedoch nicht immer zielführend. Die sogenannte bedürfniszentrierte Standortentwicklung bedeutet zwar einen Mehraufwand, lohnt sich aber:

Denn ein gutes Ergebnis bedingt, dass Produkt und Zielgruppe optimal zueinander passen.
Von Markus Müller*

Ein Shuttle-Service, der ein neues Firmeneareal bedient und von Pensionierten betrieben wird, könnte eine kreative Alternative zu einer neuen Buslinie darstellen.

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.

Basis: Innovationsphilosophie

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 in Kalifornien. Kritiker bezeichnen die Denkweise heute zuweilen als «alter Wein in neuen Schläuchen», womit sie nicht ganz unrecht haben. Denn sollte es nicht immer darum gehen, die Bedürfnisse von Nutzern und Kunden – und in diesem Kontext von Bürgern oder Unternehmen – voll und ganz zu treffen?

Die Denkweise behält trotzdem ihre Berechtigung, denn nicht wenige Beispiele 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».

Klassisches Modell

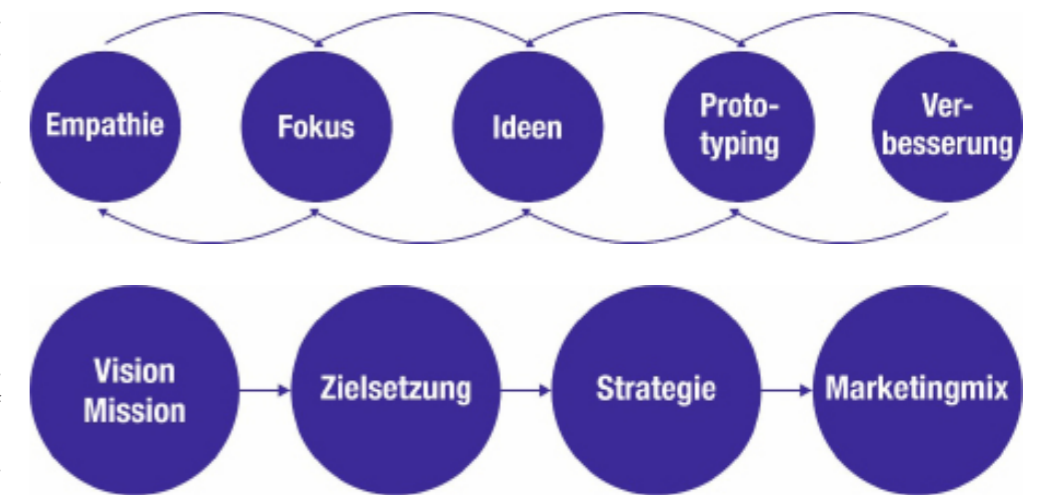
So findet sich auch im Standortmarketing meist noch die klassische Lehre der Entwicklung. Diese umfasst die linear ablaufenden Phasen Vision/Mission, Zielsetzung, Strategie und Marketingmix. Um die Vision wird eine Marke konstruiert, und man beginnt, über kommunikative Massnahmen eine Zielgruppe zu avisieren. Meist wird die «neue» Marke, das «neue» Erscheinungsbild aber nicht gut genug 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 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. Die geografische Lage ist gegeben und eine Hochschule kann nicht mal kurz vor Ort gebaut werden. Aber an weichen Faktoren lässt sich arbeiten. Und genau dort setzt die kreative Standortentwicklung als Positionierungssteuerung an.

Entwicklung in fünf Stufen

Die Denkweise, die auf den Prinzipien des Design Thinkings aufbaut, bedeutet nicht etwa, am Standort Design-Gebäude zu bauen. Vielmehr geht es da-

rum, 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. Die Unterteilung der fünf nicht-linearen Phasen gestaltet sich wie folgt:



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 und Wünschen und zieht Analogien aus anderen Bereichen. Das alles geschieht nicht mit wissenschaftlich abgestützten 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 Ideen-Phase werden kreative und innovative Lösungsansätze gesucht, wie man die Fragestellungen, die in der Fokus-Phase definiert wurden, beantworten könnte.

Kreativ kann 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 betrieben 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. ■

*Markus Müller ist Vorstandsmitglied der SVSM sowie Gründer und Geschäftsführer der Firma «SOUL-WORXX», die im Bereich Unternehmensentwicklung und Change Management tätig ist.

Die fünf Phasen der bedürfniszentrierten Entwicklung (oben) sind im Vergleich zur klassischen Lehre (unten) nicht linear. Ein hin- und herspringen ist vorgesehen.

Grafiken: zvg



Der Schweizerischen Vereinigung für Standortmanagement (SVSM) gehören rund 80 Mitglieder aus den Bereichen Standortmanagement, Regionenmarketing und Siedlungsentwicklung an. Sie fördert den Erfahrungsaustausch und das Networking an Veranstaltungen mit Referenten zu aktuellen Themen aus der Branche.

Als Partner des Kommunalmagazins verfassen SVSM-Mitglieder in jeder Ausgabe einen Artikel zum Thema Standortmanagement.

SVSM Geschäftsstelle
Katharina Sulzer-Platz 6
8400 Winterthur
Tel. 058 255 08 88
info@svsm-standortmanagement.ch
www.svsm-standortmanagement.ch