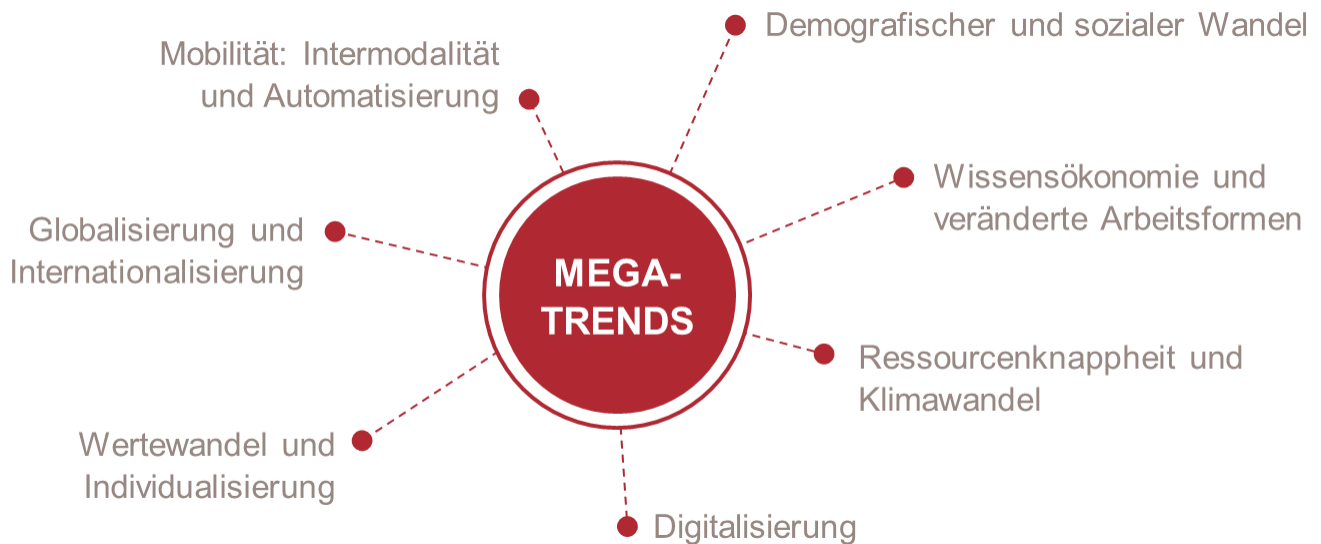


Ein Blick in die Zukunft: Megatrends und ihre Konsequenzen für Standortmarketing und Wirtschaftsstandort

Externer Input zur Jubiläumsveranstaltung «Standortmarketing 2039: Die nächsten 20 Jahre»
August 2019



Projektteam

Dr. Christof Abegg
Matthias Thoma

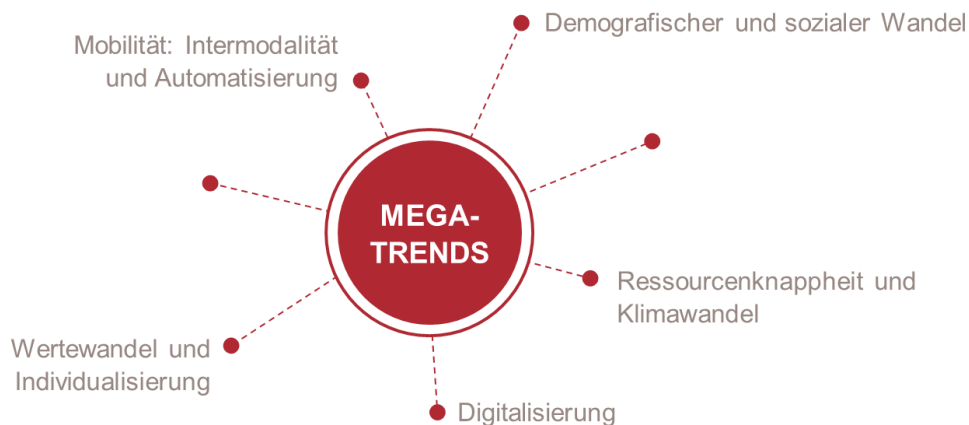
EBP Schweiz AG
Mühlebachstrasse 11
8032 Zürich
Schweiz
Telefon +41 44 395 16 16
info@ebp.ch
www.ebp.ch

Megatrends und ihre Bedeutung für den Wirtschaftsstandort

Die Greater Zurich Area AG (GZA) feiert 2019 ihr 20-jähriges Bestehen. Anlässlich des Jubiläums will die GZA aber nicht nur in die Vergangenheit schauen, sondern auch, gemeinsam mit der Zürcher Handelskammer (ZHK), in die Zukunft blicken.

Megatrends als übergeordnete Entwicklungen verändern die Welt langsam aber grundlegend und langfristig auf allen Ebenen von Gesellschaft und Wirtschaft. Wie sieht ein zukunftsfähiges Standortmarketing aus, welches diese Entwicklungen berücksichtigt und aufgreift? Und welche Eigenschaften muss ein zukunftsfähiger Wirtschaftsstandort erfüllen?

Um diesen Fragen auf die Spur zu kommen, hat EBP in einer Literaturanalyse grundlegende Trends zusammengetragen, aus Sicht eines Wirtschaftsstandortes ausgewählt und thematisch gruppiert. Ergebnis sind sieben relevante Megatrends.



Welche Auswirkungen haben die Megatrends auf die Unternehmen und ihre Standortanforderungen? Wie wirken sie sich auf die Standorte im Wirtschaftsraum Zürich aus? Diese Fragen wurden in zwei Diskussionsrunden mit Vertreterinnen und Vertretern von GZA und ZHK erörtert.

Im Folgenden ist aus externer Perspektive formuliert, wie ein Standortmarketing – mit einer «Zukunftsbrille» betrachtet – aussehen müsste. Ein wirkungsvolles Standortmarketing braucht einen starken Wirtschaftsstandort. Deshalb wird auch formuliert, welche Eigenschaften einen zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort kennzeichnen.

Zukunftsfähiges Standortmarketing

Positionierung der GZA: Den Unternehmen einen erfolgsversprechenden Nährboden bieten

- **Entwicklungsmöglichkeiten in Ökosystemen aufzeigen:** Unternehmen suchen die Einbettung in ein spezifisches Business-Ökosystem, um von dessen Innovationspotenzial zu profitieren. Gefragt ist ein Austausch mit räumlicher und relationaler Nähe. Die Unternehmen müssen Chancen und Entfaltungsmöglichkeiten erkennen, die sie aus dem lokalen Kontext ziehen können.
- **Arbeitskräfte ins Zentrum stellen:** Unternehmen gehen nur dorthin, wo sie qualifizierte Arbeitskräfte finden. Die Attraktivität des Arbeitsstandortes hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab, vom Bildungssystem bis hin zur Lebensqualität. Angesichts der zunehmenden beruflichen Mobilität sind auch die am Standort ansässigen Unternehmen ein wichtiger Hinweis auf die Attraktivität in einem bestimmten Tätigkeitsfeld.
- **Standortqualitäten anhand von «Biotopen» verdeutlichen:** Ökosysteme benötigen entsprechende Biotope; Gebiete oder Areale, welche den spezifischen Standortqualitäten ein wahrnehmbares Gesicht geben. Sie verbinden harte Standortfaktoren, wie verkehrliche Erreichbarkeit oder bedürfnisgerechte Nutzungsmöglichkeiten, mit einem Image und einer Positionierung, welche die Werte eines Ökosystems zum Ausdruck bringt.

Zielgruppen: Dem Umbruch in den Wirtschaftsstrukturen gerecht werden

- **Auf grosse wie kleine Unternehmen abzielen:** Immer mehr Unternehmen sind international tätig. Neben Grossunternehmen mit einzelnen Unternehmenstätigkeiten oder Filialen suchen vermehrt auch KMU oder Start-ups international nach Standorten. Ihre Attraktivität für den Standort bemisst sich nicht nur nach ihrer Grösse bzw. der Anzahl an Arbeitsplätzen, sondern auch nach ihren Kontakten sowie ihrer Funktion in den Netzwerken.
- **In Wertschöpfungssystemen statt Branchen denken:** Das Denken «in Branchen» wird hinfällig. Wer die Unternehmen ansprechen und begleiten will, muss neue Businessmodelle und ihre Einbindung in die Wertschöpfungssysteme verstehen. Und dies kontinuierlich, da sich die Unternehmen und ihre Anforderungen und Bedürfnisse in den nächsten Jahren rasant wandeln. Vorhandene Ökosysteme sind wo möglich stärker zu vernetzen und damit auch greifbarer zu machen.

Zielmärkte: Weltumspannende Sichtbarkeit aufweisen

- **In die Struktur der globalen Metropolen eingliedern:** Die grossen Metropolen weltweit stehen in einem intensiven Wettbewerb, sind gleichzeitig aber auch vielfältig miteinander verflochten. Viele Unternehmen agieren in globalen Netzwerken, mit einer Verankerung in unterschiedlichen Räumen. Wer die globalen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen verstehen und diese Räume als Konkurrenz wie auch potenzielle Partner einschätzen will, muss in den grossen Metropolen mit globalen Steuerungs- und Kontrollfunktionen präsent sein.
- **Starke Verankerung in Asien pflegen:** In einer multipolaren Weltordnung verschieben sich die wirtschaftlichen Gewichte weiter in Richtung Asien. Insbesondere China entwickelt sich nicht nur zu einem riesigen Markt, sondern auch zu einem technologiegetriebenen Standort für die Entwicklung, Anwendung und Nutzung digitaler Technologien. Weitere Schwellenländer, gerade auch in Afrika, gliedern sich immer stärker ins Weltwirtschaftssystem ein.

Dienstleistungen: Individuelle Lösungen für individuelle Bedürfnisse anbieten

- **Auf verändertes Mindset im Standortwahlprozess ausrichten:** So unterschiedlich wie die Motive für Standortentscheidungen sind auch die Entscheidungsstrukturen und -prozesse der Unternehmen. Mit dem Wandel der Unternehmensorganisationen geht auch ein verändertes Standortverhalten einher. Und nicht zuletzt ändert sich mit neuen Generationen von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern deren Verhalten und Ansprüche in Prozessen der Standortwahl.
- **Türen zu passenden Netzwerken öffnen:** Unternehmen wollen bei ihren ganz spezifischen Bedürfnissen abgeholt werden. Entsprechend nehmen die Ansprüche an individualisierte Beratungen und Dienstleistungen zu. Eine wesentliche Anforderung besteht darin, die richtigen Kontakte herzustellen und zu vermitteln.

Auftritt: Den Standort erlebbar machen

- **Beziehungen persönlich und digital pflegen:** Standortentscheidungen werden von Menschen getroffen. Eine integrierte Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen muss genutzt werden, um Beziehungen zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aufzubauen. Persönliche Kontakte sind im individuellen Austausch nach wie vor bedeutsam, werden aber zunehmend mit digitalen Kanälen und sozialen Medien ergänzt und unterstützt.
- **Erlebnismomente teilen:** Neben harten Standortfaktoren wird die Atmosphäre eines Standortes immer bedeutsamer. Sie macht ein Ökosystem greifbar und lebendig und erzeugt Authentizität. Mit «Erlebnismomenten», wie etwa speziellen Events, aber auch virtuell kann Aufmerksamkeit generiert und mit Bildern und Bewegtbildern eine Stimmung transportiert werden.

- **Community (mit-)kommunizieren lassen:** Mit der Vielfalt an Kommunikationskanälen schwindet die Deutungshoheit in der Standortkommunikation. Unzählige Einschätzungen oder Bewertungen werden weltweit zur Kenntnis genommen. Eine Einwegkommunikation «Sender-Empfänger» funktioniert nicht mehr. Die Unternehmen vor Ort prägen das Image eines Standortes mit Art und Inhalten ihrer Kommunikation entscheidend mit. Gelingt es, zentrale Akteure in die Kommunikation miteinzubeziehen, können deren bestehende Netzwerke in die zentralen Zielgruppen genutzt werden.

Organisation: Mit der wirtschaftlichen Dynamik Schritt halten

- **Schnelle Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität sicherstellen:** Die Anforderungen an die Handlungsfähigkeit der Organisation nehmen markant zu. Die zeitliche Taktung von Prozessen in den Unternehmen erhöht sich laufend. Gleichzeitig ist angesichts zunehmender Unsicherheiten eine hohe Flexibilität notwendig. Auf unerwartete Ereignisse muss schnell reagiert werden können; nicht nur operativ, sondern auch in der strategischen Ausrichtung.
- **Intensiv mit Partnern zusammenarbeiten:** Die immer spezifischeren Bedürfnisse und Ansprüche erfordern vielfältige Kenntnisse und Kompetenzen. Ein breites und vielfältiges Partner-Netzwerk ist deshalb von entscheidender Bedeutung, sowohl international, national wie regional. Dieses Netzwerk kann aktiv genutzt werden, indem mit der weltweiten Präsenz der Standort nicht nur nach aussen vermarktet wird, sondern gleichzeitig auch Wissen und Erfahrungen aus internationalen Kontakten nach innen getragen werden können.
- **Akzeptanz nach innen stärken:** Gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass die wirtschaftliche Entwicklung verstärkt kritisch beleuchtet wird. Ängste gegenüber neuen Technologien, Wachstumskepsis oder negative Umwelteffekte können die Akzeptanz auch gegenüber dem Standortmarketing verringern. Die Legitimation ist deshalb ständig neu zu schaffen. Es ist nicht nur zu vermitteln, was man macht, sondern auch warum man es (auf diese Weise) tut. Dazu notwendig ist eine Verankerung in den Kantonen bzw. den Ökosystemen.

Zukunftsfähiger Wirtschaftsstandort

Arbeitsmarkt: Bei knappem Angebot weiterhin attraktiv bleiben

- **Hohe Anziehungskraft für Arbeitskräfte:** Die zunehmende Knappheit verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, insbesondere im MINT-Bereich. Neben einer erhöhten Attraktivität entsprechender Ausbildungsgänge in der Schweiz ist die Anziehungskraft für internationale Arbeitskräfte von entscheidender Bedeutung.
- **Aktiviertes Potenzial älterer Arbeitnehmender:** Die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmender wird aufgrund der demografischen Alterung immer bedeutsamer. Die Nutzung von Wissen und Erfahrungen älterer Mitarbeitender bedingt einen Kulturwandel. Dazu braucht es sowohl entsprechende Rahmenbedingungen hinsichtlich Qualifizierung, Flexibilisierung oder Arbeitsfähigkeit, wie auch Anstrengungen der einzelnen Unternehmen.
- **Diversität auf dem Arbeitsmarkt:** Der Arbeitsmarkt der Zukunft lebt von der Vielfalt. Voraussetzungen dazu sind eine verstärkte Chancengleichheit, ein flexibler Arbeitsmarkt wie auch eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Bildung, Forschung, Innovation: Gemeinsames Wissen schaffen und nutzen

- **Konsequente digitale Bildung:** Die Digitalisierung lässt die Anforderungen an Arbeitskräfte steigen. In welcher Form genau lässt sich heute erst ansatzweise erkennen. Gefragt sein werden aber sicherlich eine hohe Flexibilität und umfassende Anwendungskompetenzen. Bereits in der Schulbildung sind die notwendigen Grundlagen zu schaffen. Eine konsequente Ausrichtung an der digitalen Transformation verändert Inhalte und Form der Wissensvermittlung und des Kompetenzerwerbs.
- **Offene anwendungsorientierte Wissensnetzwerke:** Die Einbindung in Wissensnetzwerke bildet den entscheidenden Faktor im Innovationswettbewerb. Eine starke globale Verflechtung und eine internationale Spitzenposition dabei dabei für die Schweiz eine grundlegende Voraussetzung. Die Qualität eines Wissensnetzwerks resultiert aus einer Kombination internationaler Leuchttürme mit anwendungsorientierter Forschung. Diese Netzwerke benötigen gemeinsame Plattformen, virtuell wie räumlich.

Arbeitsflächen: Multifunktionale Flächen für unterschiedliche Business-Ökosysteme bereitstellen

- **Flexible und vielseitige Nutzungsmöglichkeiten:** Ein dynamischer Wirtschaftsstandort braucht auch in Zukunft ausreichend Flächen mit unterschiedlichen Lagequalitäten. Flächeneffizienz wird auch bei Arbeitsflächen zu einem zentralen Thema. Urbane Qualitäten sind für produzierende Tätigkeiten immer bedeutsamer. Gefragt sind flächeneffiziente bauliche Strukturen, welche eine flexible Arbeits- und Kooperationsformen erlauben und sich verändernden Bedürfnissen angepasst werden können.

- **Areale mit Ausstrahlung:** Ein Unternehmen sucht mehr als nur Flächen, sondern ein mit den Unternehmenswerten kompatibles räumliches Umfeld. Positionierung und Image von Areal und Unternehmen müssen übereinstimmen und eine kooperative Arbeitsweise räumlich unterstützen. Gefragt ist ein «stimmiges» Gesamtpaket nicht nur für die Unternehmenstätigkeit, sondern auch für die Mitarbeitenden. Dazu gehören unterschiedliche Aspekte wie flexible Nutzungsmöglichkeiten, städtebauliche Qualitäten, Verpflegungsmöglichkeiten, Erlebnisräume oder innovative Energie- und Mobilitätskonzepte.

Mobilität: Exzellente Erreichbarkeit mit reduzierten Ressourcen ermöglichen

- **Exzellente Erreichbarkeit auf unterschiedlichen Massstabsebenen:** Wirtschaftsstandorte sind angewiesen auf eine ausgezeichnete Konnektivität. Eine hervorragende internationale Erreichbarkeit auf der Schiene, der Strasse und in der Luft ist ebenso bedeutsam wie die innerregionale Erreichbarkeit mit einem S-Bahn-System, mit Schnellfahrrad-Verbindungen sowie bester fussläufiger Zugänglichkeit an Mobilitätsknoten.
- **Ressourceneffiziente Mobilität:** Eine rein kapazitätsorientierte Betrachtung des Verkehrssystems wird nicht mehr möglich sein. Die Anforderungen an Ressourceneffizienz, reduzierte Umweltbelastung und geringen Flächenverbrauch nehmen zu.
- **Klug gestaltetes Mobilitätssystem:** Die Mobilität der Zukunft ist entlang von Mobilitätsketten organisiert. Digitalisierung und Automatisierung ermöglichen neue Mobilitätsangebote und Betreibermodelle. Die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem Verkehr werden unklar. Neue Möglichkeiten müssen erprobt werden können. Auch um angepasste Regulierungen zu eruieren. Immer mit dem Ziel, ein reibungsloses Bewegen in einem integrierten System zu ermöglichen.

Ressourcen und Infrastruktur: Ressourcenverbrauch smart reduzieren

- **Ressourceneffizienz:** Ökonomische Notwendigkeit und gesellschaftliche Bedürfnisse machen Ressourcen- und Energieverbrauch zu einem kritischen Faktor der Unternehmenstätigkeit. Wirkungsvolle Rahmenbedingungen sind so gesetzt, dass sie neue Geschäftsmodelle ermöglichen, eine Ausrichtung auf zirkuläre Prozesse unterstützen und damit auch zu einer zukunftsfähigen Positionierung beitragen.
- **Smart Infrastructure:** Smarte technische und bauliche Infrastrukturen sind eine wesentliche Voraussetzung für anhaltende Wettbewerbsfähigkeit und neue Wachstumspotenziale. Aber nicht nur dies: sie sind, wenn sie «smart» eingesetzt werden, auch ein wichtiges Element in der Adaption an den Klimawandel und erhöhen die Resilienz von Standorten – wenn sie denn demokratisch diskutiert und entsprechend breit abgestützt sind.

Lebensqualität: Der Individualisierung gerecht werden

- **Hohe Lebensqualität, für alle individuell:** Will man für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv sein, ist eine hohe Lebensqualität eine zentrale Voraussetzung. Doch in Zeiten der Individualisierung bedeutet dies für jede und jeden etwas anderes, sowohl was das engere Wohnumfeld wie auch Freizeitmöglichkeiten betrifft. Gefragt ist deshalb eine Vielfalt an unterschiedlichen Wohnqualitäten, Kulturangeboten, sozialen Dienstleistungen und Versorgungsangeboten, Freizeit- oder Sportmöglichkeiten. Und alles verbunden durch ein engmaschiges Verkehrssystem.
- **Neu definierte identitätsstiftende Zentrumsräume:** Bei aller Individualität und digitalen Welten bleibt ein Bedürfnis nach Austausch. Mit zunehmendem Onlinehandel und virtuellen Erlebnismöglichkeiten verändert sich die Funktion von Stadt- und Ortszentren, als gesellschaftliche Treffpunkte wie als Standorte für Versorgung und Dienstleistungen. Zentren auf unterschiedlichen Massstabsebenen müssen ihre Funktion als Identifikations- und Ankerpunkte des gesellschaftlichen Lebens neu definieren.

Gesellschaftliche Verankerung: Legitimation in einer pluralistischen Gesellschaft schaffen

- **Hoher wertorientierter Anspruch an die Wirtschaft:** Die Ansprüche einer pluralistischen Gesellschaft an einen Wirtschaftsstandort werden umfassender: Neben wirtschaftlichem Gewinn und Wachstum stehen Erwartungen an eine umfassende Verantwortung der Wirtschaft für Gesellschaft und Umwelt im Raum. Um eine Blockade zu vermeiden, ist es notwendig, in erster Linie Synergien zu schaffen, aber auch Zielkonflikte auszuhandeln und zu klären.
- **Offener Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten:** Die Komplexität technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen führt zu Unsicherheiten und Ängsten. Diese Skepsis ist vielfach nachvollziehbar. Daraus resultierende Widerstände und Blockadehaltungen können aber lösungsorientierte Diskussionen verunmöglichen. Dem lässt sich nur durch Transparenz, Kommunikation und Austausch begegnen. Die Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen in die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes erfordert neue und vielfältige Formen der Partizipation, ausgerichtet auf zunehmend individualisierte Ansprüche.

Standortentwicklung: Im rasanten Wandel handlungsfähig bleiben

- **Gemeinsames Handeln als Gesamtraum:** Ist der Wirtschaftsraum Zürich als Ganzes durch die internationale Konkurrenz der Metropolen stärker herausgefordert, muss er auch in der Lage sein, gemeinsam wirkungsvolle Antworten auf aktuelle Fragen zu geben. Nicht im Sinne eines Kompromisses, sondern ausgerichtet auf gemeinsame Ziele und die Stärken des Gesamtraumes

- **Datennutzug mit Sorgfalt:** Die Digitalisierung eröffnet auch in der Standortentwicklung ganz neue Möglichkeiten, die sich heute erst erahnen lassen. Sie erfordert von der öffentlichen Hand aber auch neue Formen und Kompetenzen im Umgang mit Daten. Technisch ist meist mehr möglich als rechtlich erlaubt und/oder gesellschaftlich akzeptiert ist. Um Daten produktiv zu nutzen, ist ein laufender gesellschaftlicher Diskurs um Datenhoheit, Datenschutz und Privatsphäre notwendig.
- **Smarte Regulierung:** Starre Regulierungen werden in vielen Bereichen den Anforderungen einer immer rasanteren und unberechenbareren Entwicklung nicht mehr gerecht. Die Anforderungen an eine smarte Regulierung sind hoch: sie soll relevante Regulierungsinhalte frühzeitig erkennen, in einem laufenden Prozess Rahmenbedingungen setzen, gleichzeitig Spielräume bieten, Erfahrungen ermöglichen und daraus resultierende Erkenntnisse wieder in bessere Lösungen übersetzen können. Ein wichtiger Faktor ist dabei ist die Haltung gegenüber Risiken: welche potenziellen Effekte einer (technologischen) Entwicklung ist man als Gesellschaft bereit in Kauf zu nehmen?