

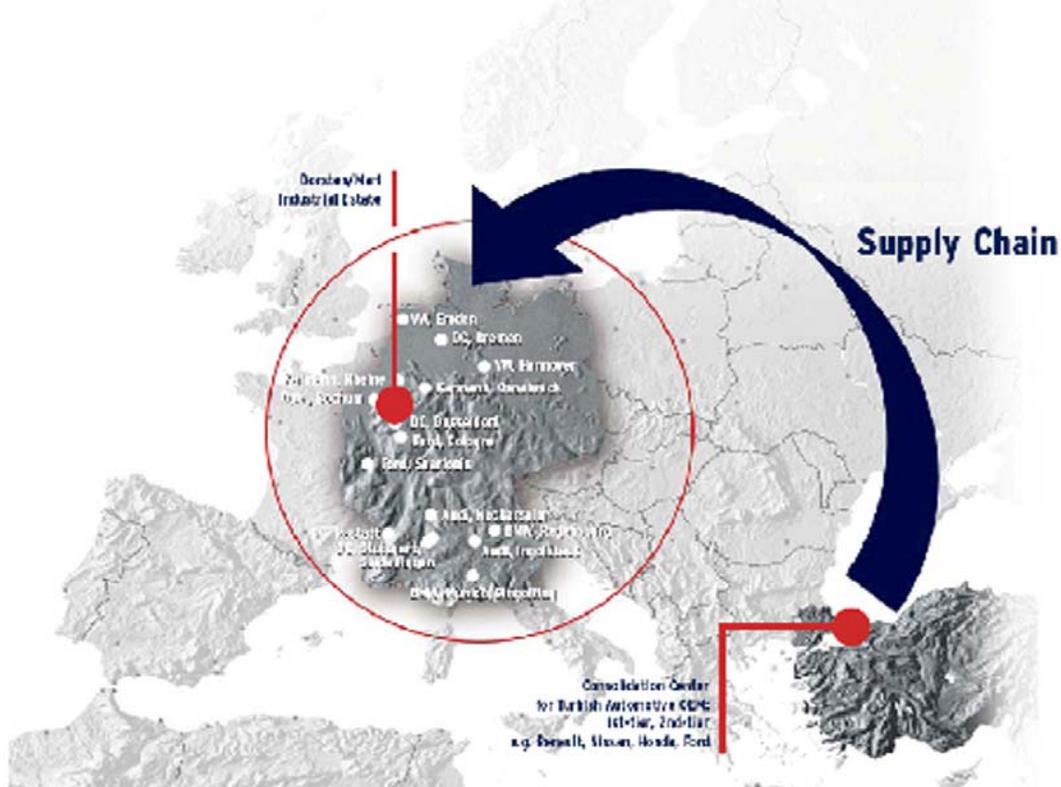
## **Modellprojekt**

### **Neue Wege eines aktiven Standortmarketings für den Industriepark Dorsten/Marl**

*Akquisition mittelständischer, ausländischer Unternehmen am Beispiel  
der türkischen Automobilzulieferer/Ersatzteilindustrie  
Marktzugangsstrategien nach Deutschland*

## **Turkish-German Supply Chain Solutions**

We enable your market-entry to germany



### **Abschlußbericht des Förderprojektes**

Weiterführung des Vermarktungsansatzes

# **INHALT**

- 1. Projektansatz und Ausgangslage**
- 2. Förderung als Modellprojekt**
- 3. Projektbeteiligte Unternehmen**
- 4. Zielsetzung**
- 5. Methode**
- 6. Tätigkeitsbericht**
- 7. Projektergebnisse / Zwischenstand**
- 8. Projektabbruch**
- 9. Projektkostenplan**
- 10. Weiterführung des Projektansatzes**
- 11. Zusammenfassung**
- 12. Anlagen**

## **1. Projektansatz und Ausgangslage**

Standorte für Industrieansiedlungen unterliegen einem immer größer werdenden regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerbsdruck.

Um potentielle Wettbewerbsnachteile insbesondere bezüglich der Flächenpreise, steuerlicher Anreize und der Förderkonditionen auszugleichen, sind neue Strategien in Form eines aktiven Standortmarketings notwendig.

Ein Modell aktives Standortmarketing zu betreiben ist es, die spezifischen Stärken eines Standortes durch professionelle Partner aus der Wirtschaft ermitteln zu lassen und über daraus entwickelte Standortprofile Spezialpartner zu finden, die weitere Benefits für die Investoren anbieten können.

Als konkretes Vertriebsprojekt für den Industriepark Dorsten/Marl in der Zielbranche „Automotiv“ wurde die „Marktzugangsstrategie für mittelständische Unternehmen im automotiven Bereich aus der Türkei“ entwickelt.

In der Türkei hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten die Automobilwirtschaft rasant entwickelt. Mit dem Aufbau zahlreicher Produktionsstätten fast aller namhafter Hersteller hat sich eine mittelständisch geprägte, wirtschaftlich äußerst erfolgreiche Zuliefer- und Ersatzteilindustrie etabliert. Diese Unternehmen produzieren in der Türkei und möchten sich nun zunehmend den weiteren europäischen Absatzmarkt erschließen. Der Standort Nordrhein-Westfalen eignet sich dabei besonders als Logistik- und Vertriebsdrehscheibe.

Vor diesem Hintergrund wurde im ersten Schritt mit Steinle Logistics die Präsentation „Logistic–Center D, Ihr Marktzutritt nach Deutschland“ erstellt und mit dem industriellen Partner STEAG in der Türkei ausgewählten Unternehmen vorgestellt.

Die Gespräche in Istanbul, Bursa und Izmir sowie weitere Unternehmernesspräche auf der Hannover-Messe im April 2005 haben deutlich gemacht, dass es ein großes Interesse gibt.

## **2. Förderung als Modellprojekt**

Zur Umsetzung dieses Interesses in einen konkreten Marktzugang, waren umfassende Beratungsleistungen erforderlich, mit dem Ziel die Unternehmen

- einerseits marktfähig zu machen und bei der Ausrichtung von Produktion und Marketing zu beraten
- andererseits den „Sprung“ nach Deutschland zu begleiten, indem Kontakte zu deutschen Kooperationspartnern und Kunden hergestellt werden.

Da diese unternehmensspezifischen Beratung und Angebotserstellung von den Projektpartnern nicht mehr ausschließlich auf Akquisitionsbasis zu leisten war, hat die Projektgesellschaft Industriepark Dorsten/Marl am 18.07.2005 einen Förderantrag über eine 80 %-ige Förderung des kalkulierten Aufwandes in Höhe von 120.750 € gestellt.

Mit Zuwendungsbescheid vom 30.12.2005 wurde eine Förderung in Höhe von 84.525 € (70 % der Gesamtkosten) bewilligt.

### 3. Projektbeteiligte Unternehmen

- Projektentwickler und Vermarktungsmanager
- Beratungsgesellschaft für die türkische Automobilindustrie in Deutschland und Europa ( in weiteren **Beratungsunternehmen Türkei** genannt).
- Logistikunternehmen mit den Schwerpunkten Automotiv, Industrie und Handel
- Projektgesellschaft Industriepark Dorsten/Marl mbH  
Gesellschafter Städte Dorsten und Marl sowie STEAG

### 4. Zielsetzung

Ziel des Projektes war es, ein Zentrum für türkische Automobilzulieferer und Ersatzteilproduzenten im Industriepark Dorsten /Marl zu errichten.

Neben der logistischen Funktion kann ein solches Zentrum auch im Bereich Supply Chain Wege aufzeigen und positive Auswirkungen auf den Standort haben, da durch das Outsourcen der OEM ´s immer größere zusammenhängende Komponenten von der Automobilindustrie erwartet werden.

Nach positivem Projektverlauf sollte die Modellhaftigkeit des Vermarktungsansatzes herausgearbeitet und auf Übertragbarkeit geprüft werden.

### 5. Methode

An erster Stelle stand die Ermittlung potentieller Kunden. Im Rahmen qualifizierter Recherchen und Auswertung bestehender Kontakte wurden Unternehmen gelistet und deren Produktprofile zusammengetragen.

Die Unternehmen wurden daraufhin auf ihre Eignung überprüft. Ziel: welche Unternehmen (Größe, Innovationsfähigkeit etc.) und welche Produkte eignen sich für den Logistikstandort NRW?

Nächster Schritt war die Direktansprache auf Messen in Deutschland und in der Türkei oder per Telefonakquise, um weitere Informationen für ein konkretes Angebot zu erhalten.

Diese Daten waren Grundlage für die Entwicklung von konkreten logistischen Angeboten.

Parallel wurden entsprechende Marketinginstrumente und ein flexibles Betreibermodell für eine multifunktionale Logistikimmobilie entwickelt.

Investorensuche und Bau wäre dann die Aufgabe des Projektentwicklers. Die Alternativen der Betreibung wurden vom Logistiker und vom Beratungsunternehmen Türkei angeboten.

Der Schwerpunkt lag zu dieser Zeit auf den Automobilzulieferern. Die *Ersatzteilindustrie* kam erst durch die Bearbeitung in den Focus der Arbeit.

## 6. Tätigkeitsbericht

Das Projekt gliedert sich in 5 Phasen mit jeweils mehreren Arbeitspaketen.

- Phase 1: Kontaktierung der bereits selektierten Unternehmen
- Phase 2: Nutzeranbahnung/Kontaktierung potentieller Unternehmen
  - Projektmarketing in Printmedien, Vorträge auf Messen, etc.
  - Kooperation mit Institutionen und angeschlossenen Unternehmen
  - Qualifizierung der selektierten Unternehmen
  - Grobplanung der Logistik
  - Virtuelle Grundsteinlegung
- Phase 3: Nutzerfindung sowie Vertragsverhandlung
- Phase 4: Planung der Logistikplattform
- Phase 5: Realisierung der Logistikplattform

### Phase 1 Kontaktierung der bereits selektierten Unternehmen

Die bestehenden Firmenkontakte wurden unter dem Aspekt der konkreten Planung einer Logistikimmobilie vom Logistiker vertieft. Hieraus ergab sich noch nicht die Möglichkeit der konkreten Planung einer Immobilie.

### Phase 2 Nutzeranbahnung /Kontaktierung

Unternehmens- und Adressrecherchen

Qualifizierung von Adressenlisten zur Identifizierung von relevanten Firmen

Auswertung von zwei Adressendateien (insgesamt 500 Adressen) türkischer Unternehmen nach

- Europafähigkeit (Qualitätsanforderungen der OEM's)
- Wettbewerbsfähigkeit
- Logistikfähigkeit (Menge, Gewicht und Art der Produkte)
- Logistik-Notwendigkeit ( u. a. Verpflichtungen zu „just in time“ durch die OEM's)

#### Besuch und Beteiligung an Messen und Unternehmerveranstaltungen

- Teilnahme an der Otomotive-Messe vom 17. - 20.11.2005 in Istanbul. Gesamtkontakte 77, Interesse von 35 Unternehmen. (Weitere Ergebnisse siehe Anlage )
- Teilnahme an der Auto-Motorshow in Essen Dezember 2005; Tag der türkischen Unternehmen, Podiumsdiskussion. Großes Interesse – auch der türkischen Presse. Direkte Kontakte (3) aus dem Erstbesuch in der Türkei belebt.

### **7. Projektergebnisse / Zwischenstand**

Nach diesen Arbeitsschritten zeigte sich bei vielen Unternehmen Interesse bis großes Interesse. Konkrete Entscheidungen blieben allerdings aus. Von Bedeutung waren hier auch die von türkischer Seite als schwierig empfundenen Beitritts-Verhandlungen zur EU.

In einem Workshop wurden die Ergebnisse der Arbeit bis zu diesem Zeitpunkt wie folgt zusammengefasst:

- Es gibt ein großes Interesse vieler Firmen, jedoch ist die Hürde „Direktzulieferer“ sehr hoch, da von der Geschäftsanbahnung bis zur Beauftragung 3 bis 5 Jahre vergehen.
- Neben dem direkten Zulieferer-Potential ist das Geschäftsfeld des Ersatzteillieferanten von großer Bedeutung.
- Die beteiligten Projektpartner (Logistiker und Beratungsunternehmen Türkei) müssen Ihre Kontakte zu den deutschen Firmen deutlicher einbringen, um aus dem Interesse zu Beauftragungen zu kommen.
- Muttersprachliche Kontaktpersonen in der Türkei müssen dieses Projekt kennen und vermitteln.

Hieraus ergab sich folgende – abgewandelte - Vorgehensweise

- Es wurden Printmedien in Deutsch und Englisch entwickelt.
- Neben den Printmedien wurde ein interaktiver Internetauftritt (Market-entry-germany.com) entwickelt, der schon spezielle Fragestellungen der Logistik beinhaltet. Dieser war dreisprachig (Englisch, Türkisch, Deutsch)
- Vor Ort – in der Türkei – sollten kompetente Ansprechpartner gebrieft werden um den konkreten Informationsbedarf – muttersprachlich – befriedigen zu können.

- Ein „Lieferantentag“ am Standort Dorsten/Marl sollte deutsche Nachfrager und türkische Anbieter zusammenbringen. Hierbei sollten bedeutende deutsche Firmen vertreten sein. (Daimler - Chrysler u.a.)

Printmedien und Internetauftritt wurden konzipiert und eingesetzt.

Die Vor-Ort-Berater in Istanbul und Bursa wurden durch den Logistiker identifiziert und sollten durch den Consultant -Manager aus Deutschland geschult werden.

Die Teilnahme an einem vorgesehenen Mittelstandsgipfel der deutschen Bundeskanzlerin am 4.Oktober 2006 in Istanbul wurde noch organisiert und vorbereitet. Leider fiel der Termin aus „Sicherheitsgründen“ kurzfristig aus.

Auf einer Tagung der Münchener Industrie und Handelskammer Anfang Dezember 2006 mit etwa 50 türkischen Logistikern wurde dieses Projekt durch je einen Vertreter des Logistikanbieters und des Industrieparks vorgestellt.

Der Ansprechpartner in der Türkei wurde ausgesucht und sollte durch den Logistiker noch Anfang Dezember 2006 geschult werden. Für den 19.12.2006 war die Schulung in Istanbul geplant.

Der „Lieferantentag“ wurde zusammen mit der NRW.Invest für das Frühjahr 2007 vorbereitet.

## **8. Projektabbruch**

Mit Schreiben vom Januar 2007 kündigte die Geschäftsführung des Logistikers - für alle Beteiligten überraschend - die Teilnahme am Projekt auf. Hintergrund war ein Eigentümerwechsel:

- Ein dänischer Investor hat die Firma erworben und in einen europäischen Verband eingebracht. Die neue Firma arbeitet unter einer neuen Geschäftsleitung. Der Standort Süddeutschland war nur noch für Deutschland und nicht für das internationale Geschäft zuständig.
- Die Consulting Sparte wurde komplett aufgelöst. Damit waren alle bisherigen Ansprechpartner nicht mehr erreichbar.

Alle Versuche seitens der Projektgesellschaft in Gesprächen vor Ort konnten die Geschäftsführung nicht bewegen, das Projekt gemeinsam zu einem Abschluss zu bringen.

## 9. Projektkostenplan

Im Projekt wurden folgende Kosten verbucht:

	<b>Plan (Antrag)</b>	<b>IST</b>
<b><u>Ausgaben</u></b>		
-		
1. Projektkosten Marktbearbeitung	-90.000,00	-97.516,50
2. Koordination und Dokumentation	-30.750,00	-14.627,48
Gesamt	-120.750,00	-112.143,98
<b><u>Einnahmen</u></b>		
1. Fördermittel	84.525,00	52.813,20
2. Entschädigungszahlung Logistiker	0,00	15.000,00
3. Beteiligung NRW Invest (Internetplattform)	0,00	2.000,00
Gesamt	84.525,00	69.813,20
SALDO (Eigenanteil)	-36.225,00	-42.330,78
<i>nachrichtlich: mögliche Fördermittel gem. Bewilligung</i>	<i>84.525,00</i>	<i>66.600,78</i>

Nach dem Ausstieg des Logistikers wurden die Aktivitäten in der bis zu diesem Zeitpunkt durchgeführten Form eingestellt. Vor diesem Hintergrund wurden keine Fördermittel mehr abgerufen.

## 10. Weiterführung des Projektansatzes

In den ursprünglich vorhandenen Partnerschaften mit einer deutlichen " Win-Win-Situation" für alle Beteiligten konnte das Projekt nicht weitergeführt werden.

Der Standort Industriepark Dorsten/Marl und die Region sind durch die bisherigen Aktivitäten sowohl in Deutschland als auch in der Türkei bekannt geworden. Somit war dieses Projektziel erreicht.

Projektentwickler und Logistiker hätten auch zweifelsfrei einen deutlichen ökonomischen Nutzen erzielen können. Alle erarbeiteten Ansätze und Schritte deuteten auf einen Erfolg hin, wenn auch die Zeitspanne bei Verhandlung mit türkischen Unternehmen unterschätzt wurde.

Unabhängig davon hat sich gezeigt, dass der Projektansatz richtig ist und bei entsprechender Mittelfristigkeit auch zum Erfolg führen kann.

Um das inzwischen gut funktionierende Netzwerk aller anderen Beteiligten zu nutzen, wurde das Projekt – ohne Verwendung von weiteren Projektmitteln des Landes – mit veränderter Methode, aber der gleichen Zielrichtung, fortgeführt.

Angestrebtes Ziel bleibt weiterhin, mithilfe einer Logistikimmobilie im Industriepark Dorsten/Marl türkischen Unternehmen der Automobilzulieferer- und Ersatzteilbranche den Marktzugang zu ermöglichen. Da bisher ein Ersatz für den Logistiker gefunden wurde, wurden und werden folgende Wege gegangen:

1. Zusammen mit NRW.Invest wurden die Kontakte zur türkischen Automobilzuliefer- und Ersatzteilindustrie intensiviert und konkretisiert.
2. Die Anstrengungen im Industriepark zur Ansiedlung von Logistikimmobilien wurden aufgrund der erworbenen Markt- und Fachkenntnisse verstärkt.
3. Die Kontakte zum Beratungsunternehmen Türkei als dem Ansprechpartner für Korporationen wurden intensiviert.

Aktuell gibt es folgenden Sachstand:

Zu 1.

Aufgrund der bestehenden Kontakte ist es gelungen den erweiterten Vorstand von Taysad zu einem Besuch von NRW.Invest und dem Industriepark Dorsten/Marl am 14.04.2007 zu gewinnen. (Taysad ist der Zusammenschluss allerbedeutenden Automobilzulieferer der Türkei)

Die Gespräche waren sehr konkret. Was immer noch fehlte, war eine Immobilie, die man sehen und anfassen konnte. Es bestand weiterhin großes Interesse an dem Projekt.

Konkret interessiert sich ein türkischer Logistiker für das Projekt. Die Gespräche laufen über das Beratungsunternehmen Türkei.

NRW.Invest hat am 13.11. 2007 ein Seminar in Bursa (Türkei) durchgeführt. Hier war auch das Wirtschaftsministerium vertreten. Das Beratungsunternehmen Türkei hat erneut den Industriepark Dorsten/Marl vorgestellt. Auch hier wurde allen Beteiligten deutlich, dass konkrete Ansiedlungen einen langen Atem erforderlich machen.

Zu 2.

Es gibt Grundstückskaufoptionen für zwei konkrete Logistikprojekte im Industriepark. Beide beinhalten Ersatzteillogistik für die Automobilindustrie. Sollten diese Projekte realisiert werden, könnten sich ggfls. türkische Zulieferer logistische Dienstleistungen einkaufen.

Zu 3.

Das Beratungsunternehmen Türkei und NRW.Invest haben eine längerfristige Zusammenarbeit vereinbart, um Nordrhein-Westfalen und damit den Industriepark Dorsten/Marl noch deutlicher in den Focus türkischer Auslandsinvestitionen zu rücken. Hierbei liegt der Schwerpunkt derzeit auf der Automobilzuliefererindustrie.

## **11. Zusammenfassung**

Die Projektbearbeitung mit den beteiligten Partnern verlief zunächst sehr Erfolg versprechend und effektiv.

Es wurden zahlreiche Unternehmen als potentielle Kunden für eine Logistikimmobilie im Industriepark Dorsten/Marl selektiert, qualifiziert und auch kontaktiert.

Neben dem grundsätzlichen Interesse einen Logistik- und Vertriebsstandort in NRW zu etablieren, haben die Unternehmen den Bedarf, mit einem Engagement in NRW zusätzliche Kunden und Absatzmärkte zu erreichen.

Derartig kombinierte Angebote, einerseits konkrete, unternehmensspezifisch aufgebaute Logistikangebote, andererseits neue Kundenkontakte können nur von Marktteilnehmern der Logistik- bzw. Automotivbranche geliefert werden.

Insofern war die Projektausrichtung mit den beteiligten Partnerunternehmen vollkommen richtig.

Mit dem Ausscheiden des Logistikers konnte das Projekt leider nicht zu Ende gebracht werden. Das Ziel, kurzfristig – innerhalb des Förderzeitraums - eine Logistikimmobilie für türkische Automobilzulieferer und Ersatzteilproduzenten im Industriepark Dorsten/Marl zu errichten, wurde entsprechend nicht erreicht.

Dennoch werden die bestehenden Kontakte und die erworbenen Kenntnisse weiter genutzt, um das Projektziel mittelfristig noch zu erreichen.

Klaus Langenberg, Geschäftsführer der Projektgesellschaft Industriepark Dorsten/Marl GmbH  
Alfred Weiss, Projektmanager der Projektgesellschaft

Anonymisierte Fassung Januar 2009.

Die Anlagen enthalten umfassende Unternehmensdaten und sind dieser Fassung nicht beigefügt.

*Nachsatz Januar 2009:*

*Angesichts der jetzigen wirtschaftlichen Situation – auch in der gesamten Automobilindustrie – zeigt sich auch in diesem Fall die Kurzlebigkeit von wirtschaftlichen Prognosen.*

## 12. Anlagen

- Anlage 1 Projektplan
- Anlage 2 Datenbank der untersuchten Unternehmen
- Anlage 3 Auswertung der Ergebnisse Otomotiv 2005; weiteres Vorgehen
- Anlage 4 Betrachtung möglicher logistischer Mehrwertleistungen
- Anlage 5 Flyer zum Thema
- Anlage 6 Internetplattform [www.market-entry-germany.com](http://www.market-entry-germany.com)
- Anlage 7 Schreiben von NRW.Invest vom 06.12.2007



## Vorbemerkungen

Die Wirtschaftsförderung muss immer neue Wege suchen, um Ansiedlungsstrategien zu realisieren, die die Zukunftsfähigkeit von Industriegebieten schaffen und sichern. Nur so können die industrielle Basis erneuert und Arbeitsplätze erhalten bleiben.

Hierbei hilft es aufgrund des heftigen Flächenwettbewerbs und des internationalen Standortwettbewerbs nicht mehr, allein eine Fläche anzubieten und zu hoffen, dass schon die richtige Branche und daraus die richtige Firma sich um die Ansiedlung bewirbt. Dies gehört nicht mehr zu den normalen Geschäften eines Wirtschaftsförderers.

Aus diesem Grunde wurden bei dem Ansiedlungsmarketing für den Industriepark Dorsten-Marl neue Wege beschritten, die in einem formalisierten und strukturierten Prozess einmündeten.

Ziel der Dokumentation ist es, einen Prozess so in wichtige Einzelteile zu zerlegen, dass er als „Handbuch“ oder „Rezeptbuch“ einen allgemein verbindlichen Charakter bekommt und damit auch Standort- und Branchenunabhängig angewendet werden kann.

Um die Unterschiede zu bisher bekannten und klassischen Wege aufzuzeigen, wurden vier andere – bekannte – Vertriebsformen in der Übersicht mit aufgeführt und – soweit es zum Verständnis des eigenen Weges notwendig ist – mit bewertet. Die Bewertung erfolgt ausschließlich auf Grund eigener Erfahrungen und ist unter den jeweiligen Ausführungen in ***Kursiv*** beschrieben

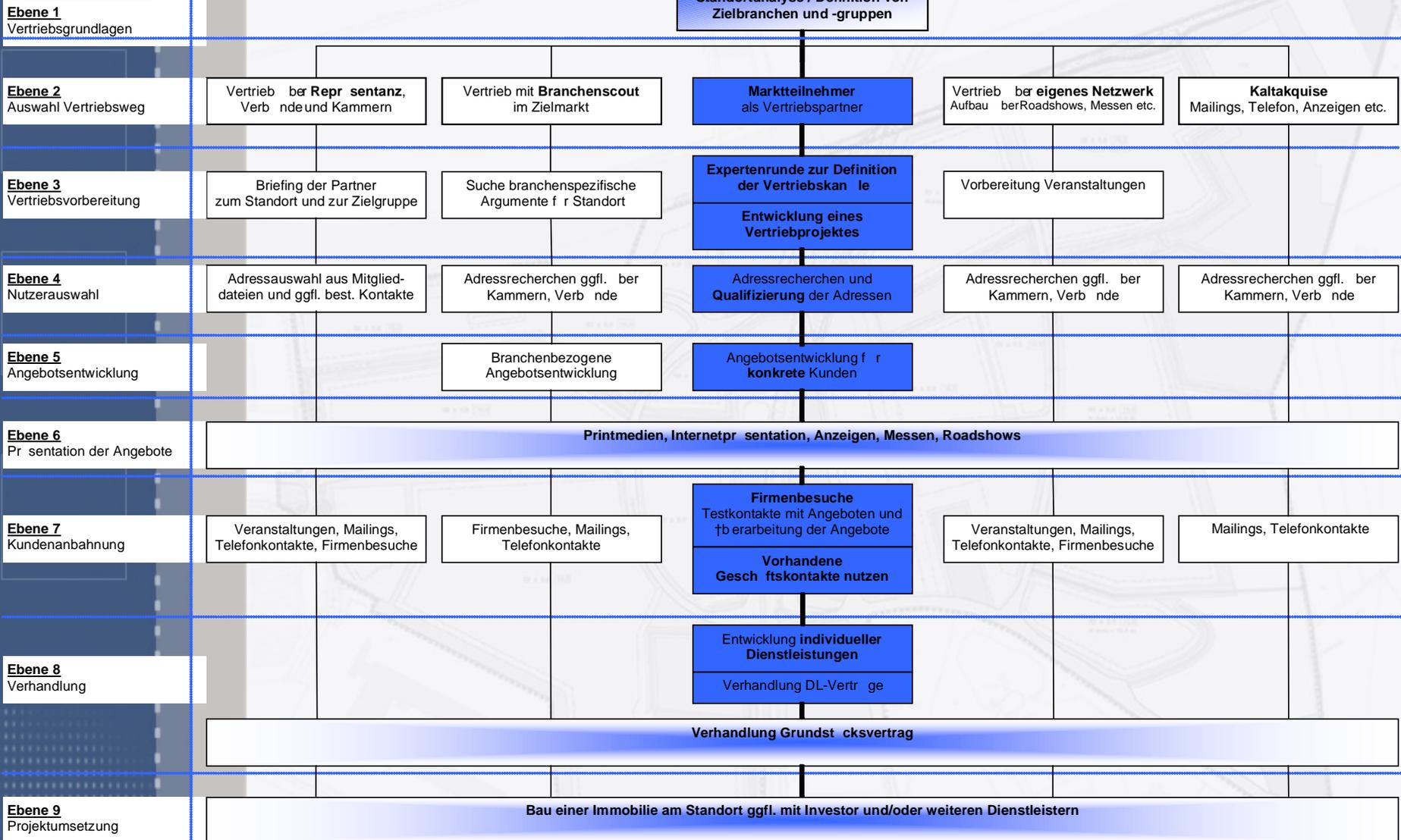
## Grundsätzliches

Das Vorhaben läuft unter dem Namen „Aktives Standortmarketing“. Was darunter im Vergleich zu anderen Methoden gemeint ist, ist in den Anlagen 1 und 2 dargestellt.

Bei der Erstellung des dafür notwendigen Projektplanes wurden 9 Ebenen definiert und bearbeitet.

Bei dem konkreten Projekt wurden die beiden letzten Punkte aufgrund der Besonderheit des Projektes (Marktteilnehmer wird aufgekauft und neuer Eigentümer verändert die Strategie) nicht ausgeführt, sind aber allen Wirtschaftsförderern bekannte Arbeitsschritte.

# Interkommunaler Industriepark Dorsten/Marl



## Ebene 1 „Vertriebsgrundlagen“

Die hier angewandten Methoden Standortanalyse, Eigenrecherche und Gutachten externer Consultants kann man als klassisch bezeichnen und sind zu Beginn auch erforderlich.

Negativ festzuhalten war die Einstellung einiger Consultants, zwar Gutachten zu erstellen, sich selbst aber **nicht** an der konkreten Akquise zu beteiligen, um so die eigene Neutralität zu erhalten. Hier zeigte sich aus unserer Sicht die Notwendigkeit, andere Consultants als Vertriebspartner auszuwählen.

Der dann in Rede stehende Partner war und ist bereit, nach der Durchstrukturierung des Prozesses sich selbst aufgrund seiner Marktstellung und Marktkenntnisse direkt an der Akquisition zu beteiligen. Hierbei stachen besonders die durchgeführten Projekte als auch die intensive Zusammenarbeit mit vielen Investoren hervor.

*Die Auswahl der Gutachter auf dieser Ebene zeichnet schon deutlich den weiteren Weg auf. Die eine Gruppe von Gutachtern ist lediglich bereit, meist schon bekanntes gut strukturiert zusammenzuschreiben. Die andere – der Anzahl nach kleinere – ist bereit, nach dieser Phase sich konkret an der Akquisition zu beteiligen. Hierdurch ist eine deutliche Identifizierung mit dem Projekt gewährleistet.*

## Ebene 2 „Auswahl Vertriebsweg“

Es war wichtig, neben diesem Projektentwickler aus den ursprünglichen Zielbranchen Logistik, Chemie, Maschinenbau und Recyclingwirtschaft – jeweils branchenspezifisch Expertenrunden - zusammen zu stellen, um im internen Gesprächen die realistischen, zukunftssträchtigen Trends zu erfahren. Diese Gespräche sollten immer ergebnisoffen geführt werden.

Es muss also möglich sein, dass nach dem Expertengespräch eine Branche wegen geringer Chancen nicht bearbeitet und aus dem Focus der zukünftigen Strategie gestrichen wird.

Die Auswahl der „richtigen“ Experten war eine wichtige gemeinsame Aufgabe. Hierbei muss man sich auch noch mit dem trivialen Umstand der „Bezahlbarkeit“ der Experten auseinandersetzen. Gut geholfen haben auch die Geschäftsbeziehungen des Mutterkonzerns der Industrieflächen im Park (STEAG) und zu Chemsite.

*Die in den vergleichenden Strategien angewandten Methoden haben alle den Nachteil, dass die Angesprochenen im wesentlichen mehr oder weniger intensiv im Markt handelnd tätig sind, und so die zukünftigen Trends schlicht und einfach nicht kennen. Am ehesten ist ein Branchenscout in der Lage, konkrete Strategien zu entwickeln. Erfahrungen liegen uns hier jedoch nicht vor.*

## Ebene 3 „Vertriebvorbereitung“

Hinter den Schlagworten der einzelnen Branchen verbirgt sich eine Vielzahl von Betätigungsfeldern, die im Einzelnen analysiert und bearbeitet werden müssen. Beispielhaft ist in der Anlage 3 einmal der Bereich „Handlungsfelder Automotive“ aufgelistet. Spätestens hier wird deutlich, dass detaillierte Kenntnisse des Marktes und seiner Einzelheiten erforderlich sind, um erfolgreiche Akquisition in Unternehmen vorzubereiten. Auffallend war für uns in dieser Phase, dass in den Expertenrunden von den Vertretern von Kammern und Verbänden immer die allgemein gängig bekannte Meinung – natürlich gut begründet und meistens durch Untersuchungen belegt – vorgetragen wurde, während direkte aktive Vertreter der Branchen nach anfänglichem Zögern auch die Schwächen der Branchen erkannten und Ansätze von neuen Ideen und Wegen skizzierten. Die Entwicklung eines neuen Vertriebsprojektes ist also ungleich schwieriger – auch für Insider der Branche – als das Betreten bekannter Pfade. Neue Wege sind aber zuletzt doch sowohl Erfolgversprechender und als auch gleichzeitig risikoreicher. Diese „neuen“ Ideen kamen dann auch meist von mittelständischen familiengeführten Unternehmen, die ihre Marktchancen in Spezialmärkten und Nischen sehen oder in Marktsegmenten, die von den „Großen“ der Branche wegen fehlender Flexibilität nicht bearbeitet und bedient werden können.

*In dieser Ebene wird die Diskrepanz zu den anderen Methoden am deutlichsten. Das Grundstück und seine Bebauung stehen überhaupt nicht im Focus der Betrachtungen, sondern der Spezialmarkt mit seinen eigenen Gesetzen. Daher ist bei der Entwicklung eines Vertriebsprojektes die Streubreite des Ansatzes deutlich geringer. Der notwendige Aufwand kann gezielter und damit effizienter betrieben werden.*

Entscheidet für die Auswahl dieses Weges ist der Anspruch,

- auf diese Weise die Netzwerke der Akteure und ihr eigenwirtschaftliches Interesse für den Standort zu nutzen,
- die beschränkten Ressourcen (Personal und Finanzen) optimal einzusetzen,
- Win/Win-Situationen, indem ein Gleichklang von Investitions- und Marktinteressen mit den Interessen der Wirtschaftsförderung erreicht werden sollen, herzustellen, um so den Standort bekannter zu machen.

Das Ziel ist es, auf die Tische der Investoren vorzeitig zu gelangen. Die so erreichte Netzwerkarbeit ist auf eine konkrete, standortbezogene Stufe gestellt worden.

## Ebene 4 „NutzerAuswahl“

Hier zeigt sich die besondere Stärke des gewählten Ansatzes. Da das beteiligte Unternehmen direkten Nutzen erwarten kann, verfügt er natürlich bereits über ein profundes Netzwerk an Kontakten auf verschiedenen Ebenen, da das Geschäft ins eigene Unternehmen integriert ist. Diese Kontakte waren:

- eigene – muttersprachliche – Kontaktpersonen in den beteiligten Ländern
- eine qualifizierte Datenbank mit allen relevanten Unternehmen und deren Ansprechpartner
- eigenen Vertrieb mit allen notwendigen Querkontakten zu Zulieferern, Abnehmern, vorhandenen Vertriebsverbänden und „Schlüsselpersonen“ der Dienstleistungen fachlich integrierte Call - Center
- persönliche Kontakte und ein umfangreiches Netzwerk zu einer Anzahl von Partnern, Dienstleistern, Zulieferern und Mitbewerbern.

All dieses machte diesen Arbeitsschritt leichter und führte, auch bei einigen tausend Anschriften und Ansprechpartnern, durch systematisch gesetzte Filter zum erwünschten Handlungsfeld mit den notwendigen Informationen.

Die Konstellation zusammen mit direkten Nutznießern zeigte deutlich auf, dass hier in dieser Phase eindeutig Firmeninteressen und Interessen des Grundstückseigentümers zur Stärkung des Standortes führen. Hier werden auch streng vertrauliche Informationen in den Prozess eingegeben, da es darum geht, einen Standortvorteil zu erzielen.

*Die Qualifizierung von Adressen und Kontakten erfolgt ebenfalls in allen anderen Methoden, kann aber wegen der fehlenden differenzierten Marktkenntnisse und sich daraus abbildenden Zielgruppe nicht präzisiert werden.*

## Ebene 5 „Angebotsentwicklung für konkret ausgemachte Kunden“

Diese Phase war im Wesentlichen gekennzeichnet von der Umsetzung strategischer Zielsetzung in operative Projekte.

In dem konkreten Fall war es die Entwicklung konkreter Dienstleistungsangebote für definiert potentielle Nutzer. Der Mehrwert lag in der Besonderheit des Konstrukts. Grundstückseigentümer und andere Beteiligte waren nur noch „Dienstleister“ und „Rahmenbedingen“ zu den konkreten Angeboten.

Diese waren jedoch auch wichtig, da – insbesondere ausländische Unternehmen - im Dschungel deutschen Rechts und deutscher Verwaltung hoffnungslos überfordert sind. Schon auf dieser Ebene hat sich die „One Stepp agency“ Funktion der Entwicklers als großer Vorteil erwiesen. Wir waren der Meinung, dass dies unter deutschen Wirtschaftsförderern Standart ist, mussten uns aber eines besseren belehren lassen.

Die Angebote wurden an „Probekunden“ vorgestellt und damit auf Ihre Wirksamkeit getestet. Dies geschah auf Fachmessen oder in Einzelgesprächen mit Firmen durch die Logistik-Dienstleister.

*Der Vergleich mit den anderen Vertriebsformen zeigt, dass lediglich der Branchenscout in der Lage wäre, eine branchenbezogene Angebotsentwicklung zu erstellen. Erfahrungen Dritter mit Branchenscouts – die nicht **vorher Insider** waren – zeigt dort auch keinen Vorteil.*

## Ebene 6 „Präsentation der Angebote“

Bei der Präsentation der Angebote wurde die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten zielgerichtet genutzt. Das Interesse des Dienstleisters hieran war groß, natürlich auch die Idee, alle anderen Beteiligten an den Präsentationskosten zu beteiligen (Printmedien, Internetpräsentation, Anzeigen Messebesuche, Roadshows). Letztlich wurden dann Regelungen getroffen, die mehr als 50% der Kosten beim Dienstleister verblieben. Das besondere an den Präsentationen war letztlich die Fachansprache sowie das Netzwerkangebot aller Beteiligten. So konnten z.B. bei einem Logistikzentrum für türkische Firmen in Dorsten/Marl Angebote hinsichtlich Beschaffung von Aufenthaltsgenehmigungen, Kontakte zu Ministerien etc. mit angeboten werden.

Alles zusammen qualifiziert des Standort.

Als Innovation besonderer Art wurde ein interaktiver Internetauftritt – Dreisprachig – entwickelt. (Englisch, Türkisch, Deutsch). Mit Hilfe dieses Auftritts konnten nicht nur muttersprachliche Fachansprechpartner im Lande angesprochen werden. Man konnte –und kann – logistische Dienstleitungen und ihre Kosten direkt abfragen.

Dieser Auftritt ist als Anlage 4 in Auszügen beigelegt.

*Die „Fachlichkeit“ der Ausrichtung aller Präsentationen in unterschiedlichen Medien ist ebenfalls mit Imagebroschüren, allgemeine Darstellungen usw. nicht zu vergleichen. Während letztere auch zu vielen undifferenzierten Kontakten (Messebauer, Werbeagenturen, Maklern)führen, führte diese Darstellung zu weniger, aber sehr konkreten Kontakten mit den jeweiligen Fachleuten.*

## Ebene 7 „Kundenanbahnung“

Diese Phase stand unter der Zielsetzung „ Aus **Kontakten Kontrakte** machen“. Auf der Basis von 60 % Belegung – durch Kontrakte gesichert – hätte der Bau der Immobilie starten können.

Dies war mit allen Beteiligten so abgesprochen und wurde gedanklich und planerisch vorbereitet. Dieser Punkt ist wichtig, um gegenüber Konkurrenzstandorten und Konkurrenzunternehmen „Flagge“ zu zeigen.

## Ebenen 8 und 9

In diese Phase hinein – noch Ende Dezember 2006 waren Vertreter aller Beteiligten auf einer Logistik - Tagung türkischer Unternehmer in München –zeigte sich eine Achillesferse des Projektansatzes:

Der beteiligte deutsche mittelständische Logistiker wurde von einem internationalen Konzern erworben. Zum Jahreswechsel 2006/2007 wurde eine neue strategische Ausrichtung der Unternehmensgruppe verordnet. Das deutsche Zweigunternehmen war nicht mehr für die internationale Ausrichtung zuständig. Das Projekt wurde seitens des neuen Eigentümers beendet.

## FAZIT

Die vergleichende Darstellung des Vertriebs mit Marktteilnehmern gegenüber bekannten Methoden und Möglichkeiten einer aktiven Investorensuche und –ansprache, zeigt deutlich den Vorteil dieser Vorgehensweise.

Auf allen Ebenen der Projektbearbeitung kann der Zielmarkt insgesamt und die selektierten Unternehmen im Besonderen wesentlich genauer und mit den richtigen Argumenten „bearbeitet“ werden.

Auch der Eigenaufwand wird auf die Kernkompetenz und die Projektsteuerung reduziert.

Die Achillesferse der Methode ist letztlich der Vertriebspartner selbst. Dort muss zunächst ein sehr starkes Eigeninteresse (Vertriebspotential) erkannt werden, um mit eigenem Personal und finanziellem Engagement die Akquisition zu betreiben. Darüber hinaus ist nachhaltiges Handeln gefordert, das in unserem speziellen Fall durch die strategische Neuausrichtung des Unternehmens nicht mehr gegeben war.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer genauen Prüfung des konkreten Marktteilnehmers hinsichtlich seiner Zuverlässigkeit als Partner über einen längeren Zeitraum. (3 bis 5 Jahre).

Uns sind allerdings keine Methoden bekannt, wie man dieses zuverlässig abprüfen kann. Letztlich sind gerade attraktive Partner – und die braucht man, um am Markt erfolgreich agieren zu können - in einem globalisierten Markt immer mit Übernahmen konfrontiert.

## Projekt Industriepark Dorsten Marl der Emscher-Lippe-Region

Diese Erfolgsstory ist auf viele Faktoren zurückzuführen; die Wesentlichen sind wie folgt zusammenzufassen:

- Schon zu Beginn der Vermarktung wurden durch die Expertenrunden zur Suche der Erfolg versprechenden Bereiche neue Wege beschritten. Hier wurden auch die Netzwerke des Grundstückseigentümers STEAG genutzt.
- Marktnähe und die Auswahl professioneller Partner aus der Wirtschaft waren bei Aufbau und Durchführung der Vermarktung erfolgreich und reduzierten unseren eigenen – sowieso viel zu eng geschnittenen – Personal- und Sachaufwand.
- Der Gleichklang der Interessen von Marktteilnehmern und Wirtschaftsförderern führt zu einer konsequenteren Verfolgung der Ziele.

Die meisten Flächen im Industriepark sind mit Optionen in verschiedenen Verhandlungsstufen belegt, die Netzwerke funktionieren. Die Nachfrage nach größeren Industrieflächen ist ungebrochen. *Nachtrag 1/2009: Zurückhaltung wird spürbar*

Unter diesen Gesichtspunkten wäre es äußerst bedauerlich, wenn nach Belegung aller Flächen im Industriepark Dorsten/Marl diese Netzwerk abrupt beendet werden müssten, da keine adäquaten Flächen in der Emscher-Lippe-Region mehr zu Verfügung stehen.

Der Markt fordert weitere Flächen mit definierten Qualitätsmerkmalen. Die Emscher-Lippe-Region hat gute Chancen, steht aber auch weiterhin im harten Wettbewerb mit anderen Regionen.

Dorsten, im September 2008 (Ergänzung Januar 2009)

Klaus Langenberg, Geschäftsführer der Projektgesellschaft Industriepark Dorsten/Marl mbH  
Alfred Weiß, Projektmanager in der Projektgesellschaft

## Kommunales Flächenmarketing und – management in Eigenregie

Anbieten von Flächen  
als Produkt

Vertriebswege

- Internet,
- Messen,
- WiFö,
- etc.

Kunde sucht Flächen

Branchenfokus??

Zielgruppe??

Marktorientierung??

=

Erfolgsaussicht??

KPI`s??

Alleinstellungsmerkmale??

=

Innovation??



Kommune sucht Kunde

Motto:

Suche nach der Nadel im Heuhaufen



Reaktiver Vertrieb

## Kommunales Flächenmarketing und – management braucht neue Wege

Anbieten von **Lösungen**  
mit Flächen und Konzepten

### Angebot

- Branchenkonzept,
- Umsetzungskonzept,
- Markterschließungskonzept,

**Branchenfokus!!**

**Zielgruppenorientierung!!**

**Marktsegmentierung!!**

=

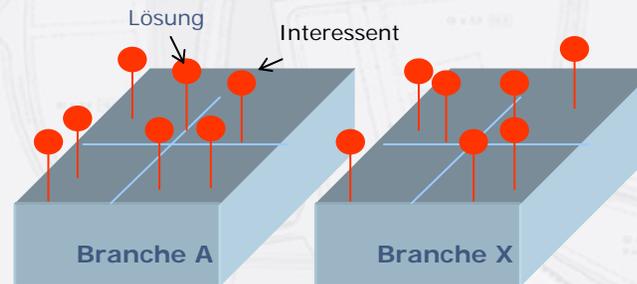
**Erfolgschance!!**

**KPI`s!!**

**Alleinstellungsmerkmale!!**

=

**Innovation+Erfolg!!**



**Motto:**

**Alles aus einer Hand**

**⇒ Pro-Aktiver Vertrieb**

## Handlungsfelder Automotive

