

Veera Suomalainen

**DIE VERMARKTUNG VON FINNLAND-  
IMAGES AN AUSLÄNDISCHE  
UNTERNEHMEN**

Eine explorative Fallstudie

Fakultät für Informationstechnologie und Kommunikation  
Deutsche Sprache und Kultur  
Masterarbeit  
April 2019

# TIIVISTELMÄ

Suomalainen, Veera: Die Vermarktung von Finnland-Images an ausländische Unternehmen.  
Eine explorative Fallstudie  
Pro gradu -tutkielma, 98 sivua + 4 liitesivua  
Tampereen yliopisto  
Saksan kielen ja kulttuurin maisteriohjelma  
Huhtikuu 2019

---

Kansainvälistyminen on nykyään merkittävässä osassa esimerkiksi työelämässä sekä opinnoissa. Monet yritykset haluavat kansainvälistyä ja menestyä myös kotimaansa ulkopuolella. Maat, kaupungit ja muut alueet kilpailevat esimerkiksi turisteista, asukkaista tai yrityksistä ja siksi onkin tärkeää erottua joukosta esimerkiksi omien vahvuuksien kautta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin, miten Suomea markkinoidaan ulkomaisille yrityksille ja investoijille sekä tutkittiin, miten tämä markkinointiprosessi etenee. Tarkoituksena oli selvittää, millainen kuva Suomesta muodostetaan ja mitä kaikkea markkinoinnissa tulee ottaa huomioon. Suomen lisäksi tarkasteltiin pääkaupunkiseutua ja Tampereen kaupunkiseutua sekä arvioitiin alueellisia vahvuuksia sekä heikkouksia. Mahdollisuuksien mukaan työssä käytettiin esimerkkinä ja vertailukohteena Saksaa tai muita saksankielisiä maita.

Tutkimuksen analyysimateriaali kerättiin kolmen teemahaastattelun avulla ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Tutkimusta varten haastateltiin helmikuussa 2018 kolme eri asiantuntijaa seuraavista organisaatioista: *Invest in Finland/ Business Finland*, *Helsinki Business Hub* sekä *Business Tampere*. Teemahaastattelut olivat (puoli)strukturoituja ja noudattivat kaikki samaa haastattelurunkoa, joka kuitenkin mahdollisti tarkentavat lisäkysymykset. Haastattelujen tukena sisällönanalyysissä käytettiin materiaalina haastateltavilta saatuja markkinointimateriaaleja, organisaatioiden internetsivuja sekä erilaisia internetlähteitä. Sisällönanalyysi pohjautui pääasiassa tutkimusmateriaaliin, mutta osittain apuna käytettiin myös tutkielman teoriaosuudessa esiteltyä taustakirjallisuutta.

Tutkielmassa tarkasteltiin ja arvioitiin Suomen ja näiden alueiden erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän jälkeen haastattelujen ja markkinointimateriaalien perusteella määriteltiin kolme erilaista Suomi-kuvaa. Nämä kuvat ovat ”Suomi – teknologiaorientoitunut maa”, ”Suomi – kilpailukykyinen ja menestyksenkäs maa” sekä ”Suomi – innovaatioiden sekä tutkimuksen & tuotekehityksen maa”. Lisäksi pääkaupunkiseudun vahvuutena nousi selkeästi esiin lukumäärällisesti menestyksenkäs ulkomaisten investointien houkuttelu ja Tampereen seudun yksittäiseksi vahvuudeksi nousi kamerateknologia. Muutoin alueelliset vahvuudet olivat vahvasti linkittyneitä kansallisiin vahvuuksiin. Markkinointiprosessissa tärkeiksi tekijöiksi nousivat erityisesti kohdemarkkinoiden ja -yritysten sekä omien vahvuuksien tunnistaminen ja nimeäminen, suoran kontaktin ottaminen sekä strategian ja materiaalien mukauttaminen tapauskohtaisesti. Markkinointimateriaalit muokataan esimerkiksi tapahtuman tai asiakkaan mukaan ja yleismateriaalejen sijaan tärkeämpää on materiaalien mukauttaminen kohteelle sopivaksi. Tärkeää on myös huomioida eri maiden väliset erilaiset toimintatavat. Markkinointiprosessi vaihtelee tapauskohtaisesti ja tästä syystä siihen liittyvät elementit havainnollistettiin ajatuskartan avulla.

Avainsanat: Suomi-kuva, paikan markkinointi, paikkabrändi, markkinointiprosessi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Vermarktung und Markenbildung.....	4
2.1	Places (Standorte).....	8
2.2	Länder.....	12
2.3	Städte .....	18
3	Allgemeiner Stand der Forschung.....	21
4	Materialerhebung und methodologischer Hintergrund .....	24
4.1	Themeninterview .....	26
4.2	Qualitative Inhaltsanalyse .....	28
5	Durchführung der Interviews und Vorstellung der interviewten Agenturen .....	32
5.1	<i>Invest in Finland (Business Finland)</i> .....	33
5.2	<i>Helsinki Business Hub</i> .....	34
5.3	<i>Business Tampere</i> .....	35
6	Imagebildung.....	36
6.1	Stärken.....	37
6.1.1	Finnland.....	37
6.1.2	Hauptstadtregion .....	49
6.1.3	Region Tampere .....	55
6.2	Schwächen.....	59
6.2.1	Finnland.....	59
6.2.2	Hauptstadtregion und Region Tampere.....	61
6.3	Finnland-Images und Images der Regionen.....	64
7	Vermarktungsprozess .....	67
7.1	Finnland.....	67
7.2	Hauptstadtregion und Region Tampere .....	73
7.3	Typische Elemente für den Vermarktungsprozess .....	84
8	Diskussion .....	87
	Literaturverzeichnis.....	90
	Internetquellen.....	95

Anhang 1: Basisinformationen der Interviews .....	99
Anhang 2: Interviewfragen/ Struktur der Interviews .....	100
Anhang 3: Antworten auf die erste Interviewfrage .....	101

# 1 Einleitung

Internationalisierung und Globalisierung sind aktuelle Themen in vielen Teilbereichen des heutigen Lebens. Unternehmen wollen international werden, das Arbeitsleben wird immer internationaler und im Studium spielt Internationalisierung auch eine große Rolle, so machen Studierende immer mehr (vgl. *Opetushallitus* 2016) Austausch und Praktika, zum Beispiel im Rahmen des Erasmus-Programms, im Ausland. Länder und Städte konkurrieren miteinander um Touristen<sup>1</sup>, Unternehmen, Einwohner, Export Märkte und andere Zielgruppen (Kotler, Asplund, Rein & Haider 1999, 33; Van den Berg & Braun 1999, 987). Deswegen ist es wichtig, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und aufzufallen. „Nirgendwo zeigt sich die Globalisierung stärker als im weltweiten Wettbewerb um Direktinvestitionen“ so schreibt der *Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI 2013, 6)*.

Die Regionen (bzw. Städte und Länder) sollten auf ihr eigenes Image achten und sich auf *Place Branding* konzentrieren, weil sie um dieselben Investitionen konkurrieren. Die Regionen sollen attraktive und konkurrenzfähige Ressourcen und Arbeitskräfte bieten können. Die Investoren müssen von den Regionen und deren Eigenschaften überzeugt werden, dass gerade dieses Land oder diese Stadt das Allerbeste für sie ist. In dieser Arbeit wird behandelt, welche Faktoren einen Einfluss auf diese Entscheidung haben und welche Faktoren in Finnland ausschlaggebend sind. Obwohl in Finnland schon viele ausländische Unternehmen tätig sind, sollen natürlich noch mehr Firmen aus dem Ausland angezogen werden, denn so werden beispielsweise neue Arbeitsplätze geschaffen und ausländische Direktinvestitionen bringen zudem auch Geld nach Finnland.

Werden der Import und der Export von Finnland betrachtet, war Deutschland der wichtigste ausländische Handelspartner von Finnland im Jahr 2017 (IQ1; Quelle der Statistiken: *Tulli*). Laut den Statistiken von *Tilastokeskus* aus dem Jahr 2016 operieren 350 deutsche Tochtergesellschaften in Finnland und diese Unternehmen bieten Arbeitsplätze für 21 834 Personen in Finnland (*Suomen virallinen tilasto 2016*; siehe IQ2). Deutschland zählt auch zu den wichtigsten Ländern, die in Finnland zwischen Jahren 2015 – 2017 investiert haben (IQ25, s. 3). Ein Beispiel für ein deutsches Unternehmen, das schon in Finnland operiert, ist *Zalando*, der Handlungsgigant von Online Fashion. Aus der Perspektive Deutschlands ist

---

<sup>1</sup> Aufgrund besserer Lesbarkeit wird in dieser Arbeit nur das generische Maskulinum benutzt.

Finnland natürlich nicht ein so wichtiger Handelspartner, jedoch zählt Finnland zu den 30 wichtigsten Handelspartnern im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland in der Auflistung von mehr als 200 Handelspartnern (*Statistisches Bundesamt (Destatis)*, 2018, vgl. IQ43).

Auf der Internetseite der finnischen Botschaft in Berlin wird Deutschland als einer der wichtigsten Kooperationspartner Finnlands (politisch, wirtschaftlich, kulturell und wissenschaftlich) charakterisiert (IQ35). Aufgrund dieser engen Zusammenarbeit besteht auch für finnische Germanistik ein Interesse, zu untersuchen, wie Finnland bei ausländischen Unternehmen vermarktet wird, da diese Vermarktung indirekt auch einen Einfluss auf Deutschland und auf die Zusammenarbeit der beiden Länder hat. Daher ist es wichtig, die Vermarktung Finnlands an ausländische Investoren auch aus der Perspektive Deutschlands (und anderer deutschsprachiger Länder) beziehungsweise in der Germanistik in Finnland zu betrachten und zu analysieren.

Auch andere deutschsprachige Länder, wie Österreich und die Schweiz, könnten potenziell in finnische StartUp Unternehmen investieren oder ihre Geschäftstätigkeit in Finnland expandieren. Werden Import- und Exportstatistiken verglichen, wird deutlich, dass die Schweiz und Österreich im Vergleich zu Deutschland weniger in Finnland tätig sind (*Tulli/Finnische Zollverwaltung* 2018). Trotzdem sind die Verbindungen zwischen Finnland und diesen Ländern gut, sie werden mit Hilfe der Botschaften<sup>2</sup> und Handelskammern<sup>3</sup> gestützt und es gibt schon einige schweizerische und österreichische Unternehmen in Finnland in unterschiedlichen Branchen. Für schweizerische Unternehmen interessante Branchen sind zum Beispiel Cleantech (IQ36), der Energie- und Umweltbereich, Biotechnologie, Gesundheit und ICT (Schweizerische Eidgenossenschaft 2018, 7). Die bilateralen Handelsbeziehungen zwischen Finnland und Österreich haben sich nach der Finanz- und Wirtschaftskrise (2008/2009) nur langsam erholt und die negative Entwicklung hat bis 2014 angehalten (IQ37).

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, aufzuzeigen, wie Finnland vermarktet wird um neue Unternehmen und ausländische Investitionen nach Finnland zu locken. Dies bedeutet

---

<sup>2</sup> Die finnischen Botschaften in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz gehören zum Team-Finland Netzwerk. Ein Ziel dieses Netzwerks ist es, ausländische Investitionen in Finnland zu fördern (IQ35).

<sup>3</sup> Zum Beispiel arbeiten die Deutsch-Finnische Handelskammer, die Handelskammer Finnland-Schweiz und die Handelskammer Finnland-Österreich im Bereich der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Finnland und deutschsprachigen Ländern.

herauszufinden, wie dieser Prozess konkret funktioniert und welche Images von Finnland vermittelt werden. Die Images von Finnland werden mit Hilfe von Stärken und Schwächen Finnlands festgestellt und formuliert. Diese werden zudem für die Hauptstadtregion und die Region Tampere betrachtet. Es wird untersucht, wie der Vermarktungsprozess in der Praxis funktioniert bzw. was die konkreten Mittel oder Strategien sind, mit deren Hilfe ausländische Unternehmen nach Finnland gelockt werden. Um den Prozess besser zu verstehen, wird auch danach gefragt, welche Kanäle im Marketing benutzt werden. Im Theorieteil wird erfasst, was bei der Vermarktung beachtet werden muss und in den Interviews wird gefragt, was die Aufgabe der Experten eigentlich genau ist. Die Ziele dieser Arbeit können durch folgende Fragen erläutert werden:

1. Was sind die Stärken und Schwächen von Finnland/ der Hauptstadtregion/ der Region Tampere?
2. Welche Images werden von Finnland und diesen Regionen vermittelt bzw. warum sollten Unternehmen gerade Finnland/ oben genannte Regionen als Standort wählen?
3. Wie geht der Vermarktungsprozess weiter? Was sind die konkreten Mittel und Strategien, mit deren Hilfe ausländische Unternehmen nach Finnland gelockt werden und welche Kanäle werden im Marketing benutzt?

Bei der Masterarbeit handelt es sich um eine explorative Fallstudie. Das Analysematerial wurde mit Hilfe von Themeninterviews gesammelt und Internetseiten der interviewten Unternehmen werden auch teilweise als Analysematerial benutzt. Als Analysemethode wird in dieser Arbeit die (qualitative) Inhaltsanalyse verwendet. Die Finland-Images und der Vermarktungsprozess werden mit Hilfe von Interviewantworten und Vermarktungsmaterialien untersucht. Die Experten der für diese Arbeit ausgewählten Unternehmen arbeiten täglich im Bereich dieser Thematik. Die Organisationen, die für die Arbeit ausgewählt wurden, sind: *Invest in Finland/Business Finland*, *Helsinki Business Hub* und *Business Tampere*. Warum gerade diese Agenturen ausgewählt wurden, wird in Kap. 5 genauer erläutert. Da die Arbeit in der Germanistik geschrieben wird, werden Beispiele von deutschsprachigen Ländern (im Schwerpunkt dieser Arbeit ist Deutschland) in die Analyse miteinbezogen.

Die Arbeit umfasst insgesamt 8 Kapitel. In Kap. 2 werden die Begriffe „Markenbildung“ und verschiedene Formen von „Place Branding und Vermarktung“ erläutert und in Kap. 3 wird der Stand der bisherigen Forschung vorgestellt. Danach werden das Interview als Form der Materialerhebung und die Inhaltsanalyse als Forschungsmethode (Kap. 4) erläutert sowie die

interviewten Organisationen (Kap. 5) vorgestellt. In Kap. 6 und 7 findet die Analyse statt, deren Ergebnisse zum Schluss zusammengefasst werden. Die Analyse ist thematisch in zwei Kapitel geteilt (Imagebildung und Vermarktungsprozess). Abschließend werden die Ergebnisse und mögliche weitere Forschungsthemen diskutiert (Kap. 8). Zuletzt finden sich das Literaturverzeichnis und die Anhänge 1-3.

## 2 Vermarktung und Markenbildung

In diesem Kapitel werden die Themen Vermarktung und Markenbildung der Standorte<sup>4</sup> mittels Literaturrecherche beleuchtet. Als erstes werden die wichtigsten Begriffe wie Vermarktung, Marke und Markenbildung (Branding) erläutert und in den Unterkapiteln genauer betrachtet. Die Unterkapitel sind in drei Teilen aufgeteilt, da die Markenbildung und der Vermarktungsprozess aus der Perspektive von Standorten, Ländern und Städten behandelt werden. Da das Ziel in dieser Arbeit ist, aufzuzeigen, wie ausländische Investoren und Direktinvestitionen angeworben werden, wird in diesem Kapitel auch kurz der Begriff ausländische Direktinvestitionen definiert und erläutert.

Bei der Vermarktung werden die menschlichen und sozialen Bedürfnisse identifiziert und befriedigt. Eine der kürzesten Definitionen beschreibt Vermarktung als einen Prozess von ‚Bedürfnisse optimal erfüllen‘. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 6.) Oft wird Vermarktung nur mit Werbung verbunden, aber es ist viel mehr als nur Werbung (Kotler et al. 2009, 7). Zum Beispiel können folgende Einheiten laut Kotler et al. (2009, 8) vermarktet werden: Dienstleistungen, Produkte, Veranstaltungen, Erlebnisse, Menschen, Standorte und Ideen. Laut Kotler et al. (2009, 10) enthält ‚Place Marketing‘ vollständige Vermarktungsprogramme, damit Touristen und ökonomische Investitionen, die oft als ausländische Direktinvestitionen<sup>5</sup> (ADI) bezeichnet werden, einwärts angelockt werden.

Das *Gabler Wirtschaftslexikon* (IQ3) definiert ausländische Direktinvestition als ‚Kapitalexport durch Wirtschaftssubjekte eines Landes in ein anderes Land‘. Ausländische Direktinvestition ist auch eine Form von Auslandsinvestition, es wird also inländisches Kapital ins Ausland übertragen (IQ3). Laut *OECD* (2016) gehören ADI zu der Kategorie von Investitionen, ‚die von einem in einer Volkswirtschaft ansässigen Unternehmen mit der

---

<sup>4</sup> Auf Englisch wird über *place marketing* gesprochen, aber in dieser Arbeit wird mit dem Wort ‚Standort‘ auf den englischen Begriff ‚place‘ hingewiesen. Es wird auch den Begriff Standortmarketing benutzt.

<sup>5</sup> Auf Englisch wird meistens über ‚foreign direct investment‘ (FDI) gesprochen.

Absicht vorgenommen werden, eine dauerhafte Beteiligung in einem in einer anderen Volkswirtschaft ansässigen Unternehmen zu erwerben.“ In einer Investitionsbeziehung muss laut Definition der Investor direkt oder indirekt mindestens 10% der Stimmrechte besitzen (*OECD* 2016). Die verbundenen Unternehmen haben eine Direktinvestitionsbeziehung und ADI sind Finanztransaktionen (*OECD* 2016). Diese Transaktionen sind grenzüberschreitend und werden innerhalb eines bestimmten Zeitraums gemacht (*OECD* 2016).

Die *OECD* (2016) beschreibt ausländische Direktinvestitionen (ADI) als Schlüsselemente bei der internationalen wirtschaftlichen Integration. Mit ausländischen Direktinvestitionen können direkte, stabile und dauerhafte Beziehungen zwischen Volkswirtschaften geschaffen werden (*OECD* 2016). Ausländische Direktinvestitionen ermöglichen auch, dass Technologie und Know-How zwischen Ländern übertragen werden (*OECD* 2016). Dies fördert die Wirtschaft des Ziellands, sodass ihre Produkte auf den internationalen Märkten besser verkauft werden (*OECD* 2016). Wie schon in der Einleitung erwähnt wurde, zeigt sich die Globalisierung nirgendwo stärker als im Wettbewerb um Direktinvestitionen (*BDI* 2013, 6), um welche weltweit konkurriert wird. *BDI* (2013, 5) beschreibt, dass die Investitionen als Treibstoff zum Beispiel für Wachstum, Arbeitsplätze und Wohlstand gesehen werden können. In Deutschland beispielsweise sind circa 2,6 Mio. Arbeitsplätze von ADI abhängig (*BDI* 2013, 5). Laut *BDI* (2016, 5) ermöglicht ADI auch, dass europäische Sozial- und Umweltstandards international verbreitet werden können. Laut IQ4 war 2017 ein Rekordjahr in Finnland, wenn die Anzahl der ausländischen Direktinvestitionen betrachtet wird. Es gibt ungefähr 4600 internationale Unternehmen, die in Finnland operieren und so fast 240 000 Personen Arbeit geben (IQ4).

Kapferer (2012, 7) zufolge spielen Marken (Brands) eine riesige Rolle in der modernen Gesellschaft, weil sie allgegenwärtig sind. Laut Kapferer (2012, 7) dringen Brands in jeden Teil des Lebens ein, zum Beispiel ökonomisch, sozial, kulturell, sportlich und sogar religiös. Laut Kotler et al. (2009, 425) ist eine „Marke“ ein Name, ein Symbol, ein Logo, ein Design oder ein Image, das ein Produkt oder einen Service identifiziert. Es kann auch eine Mischung davon sein. Die Absicht einer Marke ist, sich von Konkurrenten abzugrenzen und aufzufallen. *The Chartered Institute of Marketing* (UK) definiert Marke als ein Symbol, das das Erlebnis des Konsumenten mit einer Organisation, durch ein Produkt oder einen Service repräsentiert, schreibt Kotler (2009, 426). Städte und Länder können auf eine Weise mit verschiedenen Produkten oder Unternehmen identifiziert werden. Zum Beispiel ist Finnland weltweit bekannt für *Nokia* und *Nokia*-Mobiltelefone und damit auch für die Entwicklung von

Mobiltelefonen. Um weitere Beispiele zu nennen, beschreiben Kotler et al. (1999, 243), dass die Schweiz für Qualitätsuhren, Deutschland für Autos und Italien für Lederwaren bekannt sind. Es wurden jetzt Länder beschrieben, bestimmte Marken können aber auch mit einer Stadt in Verbindung gesetzt werden, beispielsweise *Rolex* mit Genf und *Guinness Beer* mit Dublin (Kotler et al. 1999, 243).

Marken können aus unterschiedlichen Perspektiven, einerseits von Konsumenten und andererseits finanziell (und wie viel die Marke produziert), definiert werden (Kapferer 2012, 7). Wenn eine Marke aus der Konsumentenperspektive definiert wird, ist deren Haltung gegenüber der Marke von Bedeutung. Laut Rainisto<sup>6</sup> (2008, 26) kann die Haltung der Konsumenten gegenüber dem Produkt, den Distributionskanälen, dem Personal oder der Kommunikation der Marke positiv oder negativ sein. Diese positiven oder negativen Assoziationen werden im Laufe der Zeit gesammelt, womit sich das Image der Marke mit der Zeit im Kopf des Konsumenten entwickelt. Die finanzielle Perspektive dagegen betont das Geld und wie viel Geld die Marke dem Unternehmen bringt (Kapferer 2012, 7).

Es ist nicht genug, dass man einen Brand benennt und anderen mitteilt, von Markenbildung (Branding) wird noch viel mehr verlangt (Kapferer 2012, 31). Branding erfordert ein langfristiges unternehmerisches Engagement, viele Ressourcen und die Fähigkeit, Referenzunternehmen zu werden (Kapferer 2012, 31). Das Ziel von Markenbildung ist, die Produkte oder den Service eines Unternehmens von anderen zu unterscheiden (Kotler et al. 2009, 425). Wichtig ist, zum Beispiel innerhalb einer Produktkategorie und dessen Angebot zu differenzieren und aufzufallen. Marken können unterschiedliche Werte vermitteln und Menschen können sich durch die Auswahl eines bestimmten Brands dazu äußern (Kotler et al. 2009, 426). Mit der Markenidentität versucht sich ein Unternehmen selbst oder seine Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren (Kotler et al. 2009, 426). Der Begriff der Markenidentität bezieht sich also darauf, wie nach dem Markeninhaber die Marke wahrgenommen werden soll (Kavaratzis & Ashworth 2005, 508). Die Markenidentität sollte in allem verbreitet werden, was sich auf das Unternehmen bezieht, zum Beispiel das Verhalten des Personals oder das Design von Katalogen prägen (Kotler et al. 2009, 426). Markenimage dagegen bedeutet, wie der Konsument die Marke tatsächlich wahrnimmt. Das

---

<sup>6</sup> In dem Buch von Rainisto (2008) werden die Theorien und Verfahren der Vermarktung auf die Standorte adaptiert, weswegen das Buch auch in dieser Arbeit als Quelle benutzt wurde. Rainisto beschreibt, dass er die Theorie und Verfahren auf ‚die Sprache der Standorte‘ übersetzt. Im Theorieteil des Buchs (Kapitel 2) werden auch frühere Theorien der Place Vermarktung vorgestellt und als Quelle benutzt. In dieser Arbeit wird nur auf Rainisto hingewiesen.

Markenimage besteht aus visuellen oder verbalen Expressionen einer Marke, die zu psychologischen oder emotionalen Assoziationen führen und das Markenimage definieren (Kotler et al. 2009, 426).

Beim Aufbau eines Markenartikels sind Segmentierung und Positionierung wichtige Prozesse (Rainisto 2008; vgl. auch Kotler et al. 2016, 329). Mit Segmentierung ist gemeint, dass der uneinheitliche Gesamtmarkt in kleinere, kompakte Teilmärkte bzw. Segmente aufgeteilt wird. Weil die einzelnen Segmente verschiedener Art sind, soll auch die Vermarktung für jedes Segment separat vorbereitet und ausgeführt werden. Die Kundengruppen bzw. Zielgruppen haben verschiedene Bedürfnisse und Interessen. (Rainisto 2008, 27.) Wichtig ist, dass die Vermarktungsprogramme so angepasst werden, dass diese unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen erkannt werden (Kotler et al. 2016, 337). Die Zielgruppen und Segmente der Marke sollen einigermaßen gleichartige Eigenschaften haben oder sich zumindest von anderen Segmenten unterscheiden (Solomon, Bamossy, Hogg & Askegaard 2016, 8; Kotler et al. 2016, 330). Variablen für die Segmentierung können von demographischer, geographischer, psychographischer Art oder unterschiedliche Verhaltensweisen sein (Solomon et al. 2016, 9). Zu den demographischen Elementen gehören Alter, Geschlecht, soziale Klasse, Religion, ethnische Gruppe usw. und zu den psychographischen Elementen gehören Persönlichkeit und Lebensstil (Solomon et al. 2016, 9). In dieser Arbeit sind die neuen Unternehmen und deren Unternehmensführungen die Zielgruppe, an die die Vermarktung gerichtet ist und die möglicherweise einen neuen Standort suchen. Die Unternehmen können je nach Branche in kleinere Gruppen geteilt werden. Andere Zielgruppen der Vermarktung können zum Beispiel Touristen und neue Einwohner sein, die aber in dieser Arbeit keine Rolle spielen.

Bei der Positionierung wird das Produkt planmäßig in einer Gruppe von damit vergleichbaren und in demselben Marketingsegment konkurrierenden Produkten positioniert, womit die Referenzrahmen festgelegt werden (Rainisto 2008, 28 und Kotler et al. 2016, 359). Wichtig ist, dass die Produkte konkurrenzfähig sind, so dass die Zielmärkte das Image des Unternehmens und dessen Angebot anziehend finden und dies verlangt eine Positionierung (Kotler et al. 2009, 360). Kotler et al. (2016, 359) weisen auf Ries & Trout (2000) hin und beschreiben Positionierung als einen Akt, bei dem das Marktangebot und das Image des Unternehmens gestaltet werden, so dass die (das Marktangebot und das Image) unverwechselbar und besonders gut laut Zielmarkt sind. „The goal is to establish the brand in the minds of consumers in order to maximise the potential benefit to the firm“ beschreiben

Kotler et al. (2009, 361). Positionierung identifiziert die Position des Produktes im Markt und bildet die Basis für spätere Marketingaktivitäten (Rainisto 2008, 28). Markenpositionierung bezieht sich also auf einen Teil des Leistungsversprechens, das den Zielgruppen als Wettbewerbsvorteil kommuniziert wird (Kavaratzis & Ashworth 2005, 508). Da sich diese Arbeit auf die Vermarktung an ausländische Unternehmen konzentriert, handelt es sich bei den konkurrierenden Produkten um andere Länder, Städte oder größere Regionen (wie in dieser Arbeit die Hauptstadtregion oder die Region Tampere). Es muss also sichergestellt werden, dass Orte konkurrenzfähig und erfolgreich sein können, weil sie miteinander um dieselben Investitionen konkurrieren.

In den folgenden Unterkapiteln 2.1, 2.2 und 2.3 werden die verschiedenen Begriffe zum Thema Place Branding genauer betrachtet und auch der Prozess des Standortmarketings wird diskutiert. Es wird zuerst der Oberbegriff Place Branding behandelt und danach werden die kleineren Einheiten, Country Branding und City Branding, betrachtet und diskutiert.

## **2.1 Places (Standorte)**

Laut Braun (2012, 258) ist Place Branding ein Oberbegriff und Unterbegriffe sind zum Beispiel: City Branding, Reiseziel Branding (bzw. Destination Branding), Nation Branding und Standort Branding. Es kann von einem breiteren Place Branding-Baum gesprochen werden. Braun (2012, 258) beschreibt: „Many observers have pointed out that place marketing and place branding could involve different types of places and different spatial scales“. Place Branding ist die „Familie“ Baum, deren Familienmitglieder andere Formen (bzw. die Unterbegriffe) sind. (Braun 2012, 258.) Diese verschiedenen Formen haben natürlich unterschiedliche Zielgruppen, einige wurden schon in der Einleitung genannt. Laut Kotler et al. (1993, 22-23; auch 1999, 33) sind die Hauptzielgruppen, die von Standorten angelockt werden können Besucher (1), Einwohner & Mitarbeiter (2), Business & Industrie (3) und Exportmärkte (4). Es ist auch wichtig anzumerken, dass Place Branding immer auch die Einwohner einer Stadt beeinflusst (Rainisto 2008, 53).

Anholt (2007,1) beschreibt die Welt als einen Markt. Weil Globalisierung heutzutage viel mehr an Bedeutung gewonnen hat, konkurrieren Länder, Städte und Regionen in vielen Teilbereichen des Lebens miteinander. Menschen navigieren durch die Welt und sind sozusagen mit verschiedenen Klischees behaftet. Diese Klischees und Stereotypen haben einen Einfluss, wie Menschen anderen Standorten, Leuten oder Produkten begegnen und sie evaluieren. Diese Klischees bauen auch den Hintergrund unserer Meinung über Länder oder

Städte auf. (Anholt 2007, 1.) Die Klischees und Stereotypen zeichnen sich für Länder zum Beispiel in der Sprache ab, wenn man sich eine für dieses Land charakteristische Gesprächsweise vorstellt. Es gibt unterschiedlichste Stereotypen von verschiedenen Ländern und dem dortigen Verhalten der Menschen.

Laut Kavaratzis & Ashworth (2005, 507) ist es allgemein anerkannt, dass Menschen sich Standorte aufgrund ihrer Wahrnehmung und des Images merken und deswegen sind die mentalen Images beim Place Branding sehr wichtig. Image bedeutet die Vorstellung, die im Kopf des Konsumenten aufgebaut wird (Rainisto 2008, 25). Wichtig ist, wie die Information bearbeitet wird, nämlich durch mentale Prozesse von Kognition, und damit werden stabile und erlernte Images des Standortes formuliert (Holloway & Hubbard 2001, 48). Diese Images sind eine Basis für die Interaktion mit der Umwelt (Holloway & Hubbard 2001, 48). Medien können auch verschiedene Darstellungen vermitteln (Holloway & Hubbard 2001, 48). „Managing the place brand becomes an attempt to influence and treat those mental maps in a way that is deemed favourable to the present circumstances and future needs of place“, schreiben Kavaratzis & Ashworth (2005, 507).

Beim Place Branding werden die Methoden von Produkt Branding auf Standorte angewendet und angepasst (Kavaratzis & Ashworth 2005, 508). Auf jeden Fall können Standorte nicht einfach als Produkte behandelt werden. Ein Platz muss sich mit Hilfe von einer einzigartigen Markenidentität von anderen unterscheiden. Es ist nicht genug, dass er existiert, er muss vielmehr erkannt werden und in den Gedanken von Konsumenten auch ausgezeichnete Eigenschaften im Vergleich zu konkurrierenden Standorten aufweisen. (Kavaratzis & Ashworth 2005, 510.)

Laut Kotler et al. (1993, 27-30) können die Standorte auf vier unterschiedliche Arten ihre wirtschaftliche Grundlage aufrechterhalten und verbessern, wenn sie neue Unternehmen anlocken wollen. Wichtig ist, dass die Standorte die schon existierenden Unternehmen und Businesses (zumindest die, die erwünscht sind) behalten können. Als zweites müssen sie Pläne und Dienstleitungen entwickeln, sodass die schon existierenden Unternehmen besser expandieren können. Als drittes sollten die Standorte es einfacher machen, dass die Unternehmen neue Business gründen können. Als letztes wird erwähnt, dass die Standorte aggressiv externe Unternehmen oder ihre Faktoren anlocken sollten, damit diese ihre Standorte verlegen. (Kotler et al. 1993, 27-30; auch Kotler et al. 1999, 44 - 45.)

Kotler et al. (1999, 51) unterscheiden vier breite, unterschiedliche Vermarktungsstrategien der Standorte: Image Vermarktung, Attraktionsvermarktung, Infrastrukturvermarktung und ‚People Marketing‘. Mit der Vermarktung des Images ist gemeint, dass das Image der Standorte stark, relevant und zutreffend sein sollte und dies sollte auf unterschiedlichste Weise durch verschiedene Kanäle kommuniziert werden (Kotler et al. 1999, 51). Es werden vier unterschiedliche Image Situationen unterschieden: Die Images können übermäßig attraktiv, positiv, schwach, widersprüchlich oder negativ sein. Die Attraktionsvermarktung meint, dass die Standorte in bestimmte Attraktionen investieren müssen. Nicht alle Standorte haben natürliche Attraktionen. Als Beispiel für natürliche Attraktionen wurde Venedig mit den bemerkenswerten Kanälen genannt. Als drittes wurde Infrastrukturvermarktung genannt, was konkret bedeutet, dass die Standorte eine effektive Infrastruktur brauchen, da die Infrastruktur eine wichtige Rolle bei dem Standortmarketing spielt. Die wichtigsten sind Autobahnen, Eisenbahnen, Flughäfen und das Telekommunikationsnetz. Die letzte Vermarktungsstrategie ist das People Marketing, das heißt, die Standorte können ihre Menschen auch vermarkten und dies kann in mindestens fünf Formen geschehen. Die Vermarktung kann mit Hilfe von bekannten Persönlichkeiten (z.B. Santa Claus in Rovaniemi), begeisterungsfähigen lokalen Leitern (politische oder geschäftliche), fachkundigen Menschen mit unternehmerischem Profil und Menschen, die zugezogen sind, durchgeführt werden. (Kotler et al. 1999, 51 – 66.)

Die Hauptakteure der Place Vermarktung sind lokale (öffentliche oder private), regionale, nationale und internationale Akteure (Kotler et al. 1999, 67). In der folgenden Tabelle können die wichtigsten Akteure genauer betrachtet werden:

**Tabelle 1:** Hauptakteure beim Standortmarketing**Table 3.4 ♦ Major actors in placemarketing**

<b>Local actors</b>	<i>Public sector actors</i>
	Mayor and/or city manager
	Business development department in the community
	Urban planning department of the community (transport, education, sanitation, etc.)
	Tourist bureau
	Conventions bureau
	Public information bureau
	<i>Private sector actors</i>
	Individual citizens
	Leading enterprises
	Real estate developers and agents
	Financial institutions (banks and insurance companies)
	Electricity and gas utilities, telecommunications companies
	Chamber of commerce and other local business organisations
	Hospitality and retail industries (hotels, restaurants, department stores, other retailers, exhibition and conventions centres)
	Travel agencies
	Labour market organisations
Architects	
Transport companies (taxi, railway, airline)	
Media (newspaper, radio, TV)	
<b>Regional actors</b>	Regional economic development agencies Local and state government Regional tourist boards
<b>National actors</b>	Political heads of government Inward investment agencies National tourist boards
<b>International actors</b>	Embassies and consulates Inward investment agencies Economic development agencies with a specific link to a region or a city International enterprises with a place-bound link

Quelle: Kotler et al. 1999, 67.

Auf Tabelle 1 sieht man ganz klar, wie breit die Skala der Hauptakteure ist und wie viele Akteure - international und regional – beim Standortmarketing eine Rolle spielen. Zum Beispiel spielen die Botschaften und Konsulate im Ausland eine Rolle dabei, da auch sie das Finnland-Bild verbreiten. Kotler et al. (1999, 67) zufolge kommt die Standort Vermarktungsstrategie häufig so vor, dass die lokalen Akteure als treibende Kraft auftreten. Die in dieser Arbeit gewählten Unternehmen sind gerade diese regionalen Akteure. *Business Tampere* ist die Agentur für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Tampere (IQ5) und *Helsinki Business Hub* die regionale Entwicklungsagentur für die finnische Hauptstadtregion (IQ6). Die Städte und Gemeinden der Regionen besitzen diese Agenturen und finanzieren sie (IQ5, IQ6). Die Gemeinde und Städte der Regionen sind hier diese lokalen, öffentlichen Akteure. *Invest in Finland* ist ein Teil von *Business Finland* und damit gehört es zu einer

finnischen staatlichen Behörde (IQ7). *Invest in Finland* arbeitet national in Zusammenarbeit mit den regionalen Partnern und repräsentiert das ganze Land (IQ7). Dies bedeutet, dass in den Interviews die Perspektive von nationalen und regionalen Akteuren aufgezeigt wurde.

## 2.2 Länder

Länder können ihre Markenimages verändern und verbessern und dadurch zum Beispiel den Export fördern. Wenn Länder ihren Export und ihre Investitionsmöglichkeiten verbessern wollen, muss zuerst definiert werden, als was sie erkannt werden möchten. Dann können sie ihre Ressourcen, ihr Image, ihre Reputation und ihren Markenwert verbessern und unterstützen. Country Branding kann als ein Mittel betrachtet werden, um ein Country-Brand Image aufzubauen, zu erhalten oder zu verändern. (Sun, Paswan & Tieslau 2016, 233 – 234.) Valaskivi (2016, 140) beschreibt Nation Branding als zeitgenössische, transnational umlaufende Praxis. Laut Valaskivi (2016, 140) ist es das Ziel von Nation Branding, dass das Land auf eine bestimmte Weise dargestellt wird. Dies wird durch professionelle, verkaufsfördernde Verfahren gemacht, welche von Land zu Land und von Kontext zu Kontext zirkulieren (Valaskivi 2016, 140). Es wird hier auch von „Nation Branding“ gesprochen, weil dadurch auch auf das Branding von Ländern hingewiesen wird.

Kotler et al. (1999, 160; Kotler & Gertner 2002, 251) definieren „Place Image“ oder „Country Image“ wie folgt:

The sum of beliefs and impressions people hold about places. Images represent a simplification of a large number of associations and pieces of information connected with a place. They are a product of the mind trying to process and pick out essential information from huge amounts of data about a place.

Laut Sun et al. (2016, 234) kann ein Land als ein großes Unternehmen gesehen werden. Ein Land kann eine überlegene finanzielle Leistung erreichen, wenn die Ressourcen strategisch eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile am globalen Markt zu erreichen (Sun et al. 2016, 234). In dem Artikel (Sun et al. 2016, 234–237) werden folgende Faktoren (die auf die Literatur von internationalen Geschäften, globale Vermarktung und Vermarktung von Ländern stützen) vorgestellt: kulturelle, ökonomische, Produkt-, industrielle, infrastrukturelle, geographische, politische Faktoren. Diese Faktoren versuchen Sun et al. (2016) mit dem Export eines Landes zu verbinden, weswegen diese Faktoren nicht genauer in dieser Arbeit behandelt werden.

Verschiedene Produkte oder Dienstleistungen eines Landes oder seine Reputation werden von unterschiedlichen Akteuren gefördert. Diese Akteure sind zum Beispiel die Zentrale für Tourismus, die Investitionsförderungsagentur, Kulturinstitute, Exporteure eines Landes und das Außenministerium. Das Problem ist, dass diese verschiedenen Akteure nicht koordiniert zusammenarbeiten. Daraus kann ein widersprüchliches Image resultieren und die gesamte Reputation eines Landes kann stagnieren oder sich verschlechtern. Diese verschiedenen Interessenvertreter sollten daher gemeinsam arbeiten. (Anholt 2007, 1–2.) In der Tabelle 1 wurden die Hauptakteure des Place Marketing aufgelistet.

Anholt (2007, 25) unterscheidet sechs Kanäle, die die konkurrenzfähige Identität einer Nation beeinflussen. Diese Kanäle sind Tourismus, Marken, Politik, Investitionen, Kultur und Menschen. Diese Kanäle kann man sich auch in der Form eines Hexagons vorstellen (siehe Anholt 2007, 26). Mit Tourismus wird die Tourismusförderung gemeint, weil diese oft die „lauteste“ Stimme bei der Vermarktung einer Nation ist. Marken dagegen sind einflussreiche Repräsentanten des Images eines Landes im Ausland. Mit der Politik sind die Entscheidungen von der Landesregierung gemeint. Die Außenpolitik kann direkt die Bevölkerung im Ausland beeinflussen und in internationalen Medien kann über die Innenpolitik berichtet werden. Zu Investitionen gehört, wie ein Land um ausländische Investitionen, die Rekrutierung von ausländischen Talenten oder Studierenden wirbt oder wie ausländische Unternehmen in das Land expandieren können. Auch Kulturaustausch oder kulturelle Aktivitäten und Exporte können die Reputation einer Nation verbessern oder auch schwächen. Wie die Menschen sich im Ausland verhalten oder wie sie die Gäste im eigenen Land behandeln, spielt eine Rolle beim Aufbau der Reputation. (Anholt 2007, 25.)

Sun et al. (2016, 235; vgl. auch Gürhan-Canli & Maheswaran 2000) erwähnen Hofstede's kulturelle Dimensionen (1980) und speziell den Individualismus und Kollektivismus als kritische Faktoren bei der Markenbewertung und Kaufentscheidung des Konsumenten. Bei kollektivistischen Kulturen kann das Bedürfnis, zu einer Gruppe zu gehören, die Kaufentscheidung und die Beurteilung der Produktqualität beeinflussen. Dagegen vertrauen die Konsumenten in individuellen Kulturen mehr auf ihre eigenen persönlichen Erfahrungen und den interpersonalen Informationsaustausch, wenn sie ein Brand evaluieren. (Sun et al. 2016, 235; vgl. auch Gürhan-Canli & Maheswaran 2000.)

Zum Beispiel die Geographie des Landes, seine Geschichte, Kunst, Musik, berühmte Bürgerinnen und Bürger, Stereotypen und andere Elemente haben Einfluss auf das Image des Landes (Kotler & Gertner 2002, 251). Im Allgemeinen haben die Industrieländer ein besseres

Image als Entwicklungsländer und auch bessere Möglichkeiten, Investoren oder Geschäftstätigkeit anzulocken. (Sun et al. 2016, 235.) Sun & Paswan (2012, 652) haben untersucht, wie das Hosting einer internationalen Veranstaltung, in diesem Fall die Olympischen Spiele, das Brandimage des Landes beeinflusst. Dabei ist wahrzunehmen, dass dies kurzfristig einen Einfluss hat, zumindest auf die Produkte, die in anderen Ländern nicht bekannt sind. Kotler und Gertner (2002, 251) fügen noch hinzu, dass die Unterhaltungsindustrie und die Medien bei der Entwicklung von Vorstellungen, die Menschen zu einem Ort haben, eine Rolle spielen. Bestimmte Produktkategorien werden stark mit den Standorten identifiziert, aber auch zum Beispiel politische Unruhen, Rechtsverletzungen von Bürgern und Bürgerinnen oder beispielsweise eine Wirtschaftskrise können mit Standorten verbunden werden (Kotler & Gertner 2002, 251). Menschen schenken Informationen, welche ihre schon existierenden Erwartungen unterstützen, tendenziell mehr Beachtung (Kotler & Gertner 2002, 251).

Beim Aufbau eines Images werden zum Beispiel Slogans und visuelle Images oder Symbole benutzt. Spanien wird zum Beispiel mit dem Slogan „Spain – Everything Under the Sun“ vermarktet und der Eiffelturm symbolisiert Paris/Frankreich. Veranstaltungen werden oft mit Standorten oder Ländern verbunden, zum Beispiel das Oktoberfest und Deutschland. Es kann einfacher sein, neue positive Assoziationen zu erarbeiten, als ein negatives Image zu verbessern. (Kotler & Gertner 2002, 254–255.) Kotler et al. (1993, 37) zufolge kann es schwierig sein, einen Slogan zu wählen, da die Standorte oft multidimensional sind. Bei Slogans und Logos usw. wurde auch kritisiert, dass diese an verschiedenen Orten oft ähnlich gewesen sind und das Ziel eigentlich wäre, ausgeprägte Images zu schaffen und sich damit von anderen zu unterscheiden (Lichrou, Kavaratzis & Giovanardi 2018, 3). Das Problem ist das gleiche wie beim Place Marketing, nämlich, dass dies mehr die Bedürfnisse der externen Zielgruppen als der lokalen Gemeinden anspricht (Lichrou et al. 2018, 3). Da die Strategien extern orientiert sind, werden die Schlüsseldimensionen der Standorte vergessen und damit wird die Einzigartigkeit des Platzes geschmälert, was nicht das Ziel ist (Lichrou et al. 2018, 3).

Wenn die Vermarktungsstrategie eines Landes entworfen wird, sollen die Stärken und Schwächen berücksichtigt werden. Dazu gehören zum Beispiel die Größe des Heimatmarkts, der Zugang zu regionalen Handelsbereichen, die Ausbildung der Bevölkerung, Steueranreize, fachkundige Arbeitskräfte, Arbeitskosten, Sicherheit usw. Wenn Place Marketing strategisch entwickelt wird, muss die Position des Landes auf den globalen Märkten verstärkt und

verbessert werden. Man muss sich auch Verständnis von Möglichkeiten, Gefahren und Wettbewerbskräften in dem Umfeld verschaffen. Der Prozess erfordert, dass Regierung, Staatsangehörige und Unternehmen zusammen mit einer gemeinsamen Vision arbeiten. (Kotler & Gertner 2002, 253–254.)

Bei der Vermarktung von Ländern muss also verstanden werden, wie die Unternehmen ihre Standortwahl treffen (Kotler & Gertner 2002, 257). Unternehmen sammeln folgende Informationen, wenn sie einen neuen Standort suchen:

**Tabelle 2:** Wichtige Informationen für die Standortwahl von Unternehmen

Local labour market Access to customer and supplier markets Availability of development site facilities and infrastructure Transportation Education and training opportunities Quality of life Business climate Access to R&D facilities Capital availability Taxes and regulations
---

Quelle: Kotler & Gertner (2002, 257) zit. nach Kotler et al. (1993, 232)

Wenn ein Unternehmen die Entscheidung trifft, eine neue Anlage aufzubauen oder anderswohin zu verlagern, wird ein Selektionsprozess durchlaufen. Der Selektionsprozess besteht aus zwei Phasen. In der ersten Phase werden die möglichen Standorte gesucht. Es muss herausgefunden werden, welche Regionen die verlangten wirtschaftlichen Vorteile bieten können. Die Selektion wird auf alle ökonomischen Kriterien, die sich auf die Produktionsfaktoren beziehen, gestützt. Zu diesen Faktoren gehören Arbeitskräfte, Transport, Märkte und Materialien. Diese Faktoren (die vier ersten) werden in Tabelle 2 vorgestellt. Wie wichtig diese Faktoren sind, ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. (Kotler et al. 1993, 232.) Die in der Tabelle 2 aufgeführten Informationen sind Faktoren, welche die Unternehmen bei der Standortwahl miteinbeziehen müssen.

In der zweiten Phase wählt das Unternehmen einen Ort innerhalb der ausgewählten Region. Jetzt haben auch andere Faktoren einen Einfluss darauf, wohin das Unternehmen verlagert wird. Oft wird der Selektionsprozess von zwei oder drei Seiten eingeschränkt und an dieser Stelle ist es wichtig, was die Standorte bieten können. Zu diesen Faktoren gehören die in der

Tabelle als Letztes aufgeführten Faktoren (wie zum Beispiel Lebensqualität, Ausbildung, Zugang zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen), die in Tabelle 2 aufgelistet werden. (Kotler et al. 1993, 232.) Wenn die Wahl des Landes schon abgeschlossen ist, wird in dieser Phase zwischen verschiedenen Städten ausgewählt. Wenn das Unternehmen auch eigene Mitarbeiter mitbringt, werden verschiedene Aspekte beachtet. In diesem Fall bringen diese Menschen nämlich auch ihre Familien mit, womit beispielsweise Ausbildungsmöglichkeiten und internationale Schulen wichtig für die Entscheidungsfindung sind. Wenn die meisten Mitarbeiter vor Ort rekrutiert werden, ist es wichtiger herauszufinden, wo diese potenziellen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohnen. Lebensqualität ist als Begriff schwierig zu definieren. Verschiedene Elemente können die Qualität des Lebens beeinflussen und diese variieren auch von Person zu Person. Nur im Idealfall werden alle Faktoren aus Tabelle 2 verwirklicht, denn Unternehmen müssen oft Kompromisse eingehen und Entscheidungen treffen, welche Faktoren für sie die wichtigsten sind. Die Faktoren, die im Fall Finnlands verwirklicht werden, werden im Analysekapitel genauer untersucht.

Länder müssen die standortbezogenen Merkmale, die die Unternehmen suchen, erkennen (vgl. Tabelle 3). Länder müssen auch die Industrien, die sie aufbauen möchten, festlegen und Vorleistungen ausbauen, damit sie für diese Industrien und Unternehmen ansprechend sind. Damit Länder konkurrenzfähig sein können, müssen starke finanzielle Anreize angeboten werden. (Kotler & Gertner 2002, 257.)

**Tabelle 3:** Standortbezogene Merkmale: alte und neue

Characteristics	Old	New
Labour	Low cost, unskilled	Quality, highly skilled
Tax climate	Low taxes, low service	Modest taxes, high services
Incentives	Least-cost production, cheap land and labour	Value-added adaptable labour force, professionals
Amenities	Housing and transportation	Culture, recreation, museums, shopping, airport
Schools	Availability	Quality schools
Higher education	Not Key	Quality schools and research facilities
Regulation	Minimum	Compatible quality of life and business flexibility
Energy	Cost/availability	Dependability/reliability
Communication	Assumed	Technology access
Business	Aggressive chamber of commerce, etc	Partnerships

Quelle: Kotler & Gertner (2002, 258) zit. nach Kotler et al. (1999, 227). vgl. auch Kotler et al. (1993, 233)

In Tabelle 3 wird veranschaulicht, wie sich die standortbezogenen Merkmale verändert haben: „During the 1970-1990 period, industry needs changed which meant that place-competitive

advantages, strengths, and weaknesses also changed.“ (Kotler et al. 1993, 232). Das bedeutet, dass neue nichtwirtschaftliche Faktoren viel mehr Gewicht bei der Entscheidung über den neuen Standort spielten (Kotler et al. 1993, 232). Zum Beispiel Faktoren der Qualität, (Qualität von öffentlichen Schulen, qualifizierte Arbeitskräfte usw.) und Umweltaspekte (z.B. saubere Luft) haben an Bedeutung gewonnen (Kotler et al. 1993, 233). Gleich man Finnland mit den Merkmalen in Tabelle 3 ab, können verschiedene widersprüchliche Schlussfolgerungen gezogen werden. Betrachtet man zum Beispiel die erste Zeile Labour (Arbeitskräfte), kann festgestellt werden, dass Ingenieure in Finnland hochqualifiziert und kompetent sind, aber gleichzeitig auch nicht so viel Lohn verlangen im Vergleich zum Ausland. Es kann also nicht einfach ein Unterschied zwischen alten und neuen Merkmalen gemacht werden, da sie sich manchmal vermischen. In der Analyse (Kap. 6.1.1) wird darauf noch näher eingegangen. Heutzutage reicht es nicht, dass es eine Ausbildungsmöglichkeit gibt, es ist auch wichtig, dass die Ausbildungsmöglichkeiten hochwertig sind. Zumindest in größeren Städten, in Finnland und im Ausland, können viele verschiedene, oft auch internationale Schulen gefunden werden.

Laut Papadopoulos und Heslop (2002, 303) muss Country-Marketing für ausländische Direktinvestitionen typischerweise zwei unterschiedliche Märkte als Zielgruppe haben. Die erste Gruppe sind die Unternehmen, die investieren müssen und die sich nur die Frage der Standortwahl, also „wohin“, stellen. Die zweite Gruppe sind die Unternehmen, die vielleicht investieren dürfen. Diese Unternehmen fragen sich: „how to go where“/ „wie gehe ich wohin“. Für die erste Gruppe ist die Attraktivität des Landes von den Ressourcen, die das Land zu bieten hat, abhängig und „is therefore a relative ‚given““. In diesem Fall suchen diese Unternehmen schon Ressourcen. Zu der zweiten Gruppe gehören Unternehmen, die schon im betreffenden Land tätig sind, aber noch nicht im Investitions-Modus sind. (Papadopoulos & Heslop 2002, 303-304.)

Was noch angefügt werden könnte, ist ein Beispiel zur Zusammenarbeit beim internationalen Nation Branding. Als Beispiel könnte die Markenbildung der nordischen Länder genannt werden. Diese Regionen bestehen aus verschiedenen Ländern, aber die Regionen werden manchmal als größere Gesamtheit gesehen. Der nordische Ministerrat hat eine Strategie für die Zusammenarbeit bei der internationalen Vermarktung der Länder entwickelt (Magnus 2016, 195). Magnus (2016, 195) zufolge ist die Strategie interessant, weil sie ein völlig neues Feld von Zusammenarbeit zwischen den nordischen Regierungen und auch relativ einzigartig im internationalen Kontext ist. Laut Magnus (2016, 195) haben die Regierungen der fünf

nordischen Länder seit 1971 zusammengearbeitet und das allgemeine Ziel ist gemeinsame Lösungen zu finden, so, dass die Nordischen Länder Synergie und Lösungen für die Gesellschaften und Bürger und Bürgerinnen finden. Laut Pamment (2016, 91) sind sich die nordischen Länder schon auch lange bewusst, dass sie ihre Profile verbessern und die Welt an ihre Existenz erinnern müssen, weil die Nationen an der Peripherie Europas liegen. Gleichzeitig ist es möglich, größere Auswirkungen auch auf einer globalen Ebene zu erreichen (Magnus 2016, 196).

## **2.3 Städte**

Der Kampf um fachkundige Arbeitskräfte und internationale Investitionen zwingt auch Städte, ihre Vermarktung weiterzuentwickeln, damit sie sich von konkurrierenden Städten unterscheiden. Gleichzeitig haben sie viele Ziele: Der Name muss bekannt werden und das Brandimage muss erwünscht sein. Das Ziel ist, dass die Städte anspruchsvolle Unternehmen anlocken können, Finanzen erhalten, neue Dienstleistungen entwickeln und Neues aufbauen, um ihre Infrastruktur zu erhalten. (Rainisto 2004, 32.) Dies sind nur einige Gründe dafür, warum City Branding wichtig ist. Laut Braun (2012, 258; vgl. auch Kapitel 2.1) gehört City Branding zu einer breiteren Familie von Place Branding.

In Kapitel 2 wurden die Begriffe „Identität“, „Image“ und „Kommunikation“ schon kurz erläutert und laut Moilanen & Rainisto (2009, 7) sind diese Begriffe wichtig. Jetzt wird erläutert, welche Rolle sie spezifisch beim City Branding spielen. Wenn eine Stadt Erfolg haben will, muss sie ihr regionales, einzigartiges Profil immer weiter ausarbeiten und so eine eigene Identität bilden. Das Image hat einen Einfluss auf verschiedene Aspekte, zum Beispiel das Wirtschaftsleben der Stadt und die Platzierung von Industrie und Dienstleistungen. (Rainisto 2008, 36 – 37.) Die Images entstehen auf verschiedene Arten (vgl. Kap. 2.1). Städte können diese Images beeinflussen und zum Beispiel Informationen bieten, welche die Image-Wahrnehmung in die gewünschte Richtung lenken. Mit der Image-Wahrnehmung ist gemeint, was die Menschen über eine bestimmte Stadt denken oder wie sie die Stadt sehen. Diese Wahrnehmung basiert nicht auf objektivem Wissen, sondern eher auf Einstellungen oder den Werten der Menschen und auf die Erwartungen, die auf diese folgen. (Rainisto 2008, 37.) Verschiedene Menschen können ganz unterschiedliche Images von demselben Standort haben (Kotler et al. 1999, 161). Die Images können nicht einfach entwickelt oder verändert werden, da dies viel Erforschung verlangt (Kotler et al. 1993, 37). Zuerst muss zum Beispiel bekannt sein, wie einerseits die Einwohner und andererseits die Außenstehenden die Standorte sehen

und zudem müssen die Stärken und Schwächen identifiziert werden (Kotler et al. 1993, 37). Laut Rainisto (2008, 37) kann ein Image immer noch schlecht sein, obwohl die im Hintergrund liegenden Umstände schon verändert sind.

Die Identität einer Stadt kann die Stadt selbst bestimmen (Rainisto 2008, 37; Moilanen & Rainisto 2009, 7). Die Identität ist eine einzigartige Kombination von Assoziationen, die die Zielkonsumenten mit der Stadt assoziieren. Identität ist ein multidimensionaler Begriff, einerseits wird damit die Identität einer Stadt gemeint und andererseits, wie die Menschen die Stadt identifizieren (Rainisto 2008, 37, vgl. auch Paasi 1998). Mit der Identität einer Stadt können auch Naturverhältnisse und die Interaktion zwischen Menschen und Natur verbunden werden. Dazu gehört die Ökonomie der Stadt, ihre soziale Struktur, Kultur und ihre Traditionen. (Rainisto 2008, 38, vgl. auch Paasi 1998, 175.) Die Städte werden aber sicherlich unterschiedlich gesehen, je nachdem, ob sie aus der Perspektive von Investitionsmöglichkeiten oder des Tourismus betrachtet werden.

Die Marketing-Kommunikation wird auf externe Interessengruppen gerichtet (Rainisto 2008, 40). Das Ziel ist, etwas Gemeinsames zwischen Sender und Rezipienten zu schaffen. Gemeinsames kann zum Beispiel die Vorstellung des Produkts oder der Organisation sein. Laut Duncan & Moriarty (1997, 90) existiert die Integration aus der Kundenperspektive, wenn die Marke macht, was über sie behauptet wird und dann die Bestätigung von anderen erhält, dass die gegebenen Versprechen eigentlich eingelöst werden. (Duncan & Moriarty 1997, 90.) Marketing-Kommunikation muss einheitlich und logisch sein und deswegen müssen verschiedene Ebenen der Organisation einer Stadt miteinander koordinieren und zusammenarbeiten (Rainisto 2008, 40).

City Brands unterscheiden sich von Country Brands, da die Marken von Städten für das Produzieren verschiedener Produkte oder Services nicht so bekannt sind. Es ist schwierig, das ganze Land zu generalisieren, weil verschiedene Regionen unterschiedlich sind. Städte sind dagegen einfacher, kleiner und können als einzelne Einheit betrachtet werden. Menschen betrachten Städte ganz praktisch und konzentrieren sich auf Themen wie Klima, Verschmutzung, Transport & Verkehr, Lebenshaltungskosten, Freizeit- und Sportmöglichkeiten, Recht und Ordnung und Kulturleben. Es können sechs Komponenten von City Brand klassifiziert werden und Anholt spricht von einem „City Brand Index“: Die Präsenz („The presence“), der Platz/Standort („the place“), das Potential („the potential“), der Puls („the pulse“), die Menschen („the people“) und die Voraussetzungen („the prerequisites“).

(Anholt 2007, 59–61.) Auch diese Komponenten können in Form eines Hexagons dargestellt werden.

Diese Komponenten werden genauer untersucht, wenn die Marke der Stadt („City Brand“) mit Hilfe von Anholts ‚City Brand Index‘ evaluiert wird. Die Präsenz bedeutet der internationale Status der Stadt. Mit dem Standort werden die Vorstellungen von physischen Aspekten jeder Stadt gemeint. Es wurde zum Beispiel gefragt, ob die Menschen die Stadt als angenehm oder unangenehm empfinden. Mit dem Potential wird auf die Möglichkeiten von Ökonomie und Ausbildung, die die Stadt Besuchern, Unternehmen oder Einwanderern bieten kann, hingewiesen. Der Puls bezieht sich auf die Attraktivität, also einen lebendigen urbanen Lebensstil. Wenn die Menschen betrachtet werden, wurde zum Beispiel gefragt, ob die Menschen der Stadt warm und freundlich oder kalt und voreingenommen gegenüber Ausländern/Auswärtigen sind. Es wurde auch gefragt, ob die Menschen sich in der Stadt sicher fühlen würden. Als Letztes werden Voraussetzungen betrachtet, also wie die Menschen die grundsätzlichen Qualitäten der Stadt wahrnehmen. (Anholt 2007, 59–61.)

Wenn Städte ihre Marketingstrategie entwickeln (Rainisto 2008, 57) und die Attraktivität in den Augen der Zielgruppen verbessern wollen, müssen die sogenannten harten und weichen Faktoren berücksichtigt und erkannt werden (Kotler et al. 1999, 42–43). Zu den harten Faktoren gehören zum Beispiel die Infrastruktur der Kommunikation, die strategische Lage und die wirtschaftliche Balance (Kotler et al. 1999, 43). Andere Städte und andere Standorte können diese Faktoren jedoch einfach kopieren, da die harten Faktoren die Standorte nicht so gut von anderen unterscheiden können, weil andere dieselben Behauptungen benutzen. In Einklang mit dem Namen sind die weichen Faktoren weiche, nicht physische Faktoren. Diese Faktoren können nicht einfach kopiert werden, weil sie oft unwiederholbar und im Laufe der Zeit entwickelt worden sind. Weiche Faktoren können auch nicht verkauft werden. (Rainisto 2004, 66.) Zu den weichen Faktoren gehören unter anderem Lebensqualität, Kultur, Personal, Betriebsleitung und Flexibilität (Kotler et al. 1999, 43). Kotler et al. (1999, 42) zufolge können die harten Faktoren faktisch objektiv gemessen werden und die weichen Faktoren eher nicht, da sie mehr subjektive Eigenschaften des Platzes repräsentieren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Stadt, wenn sie ein gutes Image haben will, gute Kommunikation und auch Zusammenarbeit zwischen verschiedenen offiziellen und inoffiziellen Akteuren braucht. Durch die Kommunikation werden Versprechen gegeben und vermittelt, aber nur durch Aktionen werden diese Versprechen erfüllt. (Rainisto 2008, 42.) Die Zusammenarbeit gilt auch für Markenbildung von Nationen und sollte nicht vergessen

werden. In dieser Arbeit wurde der Begriff „City Branding“ behandelt, obwohl die Hauptstadtregion und die Region Tampere insgesamt mehr als nur eine Stadt umfassen, weshalb es sich im Kern um urbane Ballungszentren handelt.

### **3 Allgemeiner Stand der Forschung**

Wie im vorigen Kapitel gezeigt wurde, wurden Place Branding und Vermarktung in der Marketingliteratur und vielen Artikeln behandelt und das Thema ist schon etwas international untersucht. Da sich diese Arbeit eher auf die Images von Finnland und dessen Regionen konzentriert, wird in diesem Kapitel noch ein Überblick über die schon erforschten Finnland-Images und die Standortvermarktung in Finnland gegeben. Es werden einige Masterarbeiten und für das Thema relevante Forschungen/Arbeiten oder Umfragen kurz vorgestellt.

Das Image von Finnland und Tampere in deutschsprachigen Zeitungen wurde schon in einigen Masterarbeiten untersucht. Das Image von Finnland in der *Presse* wurde in der Masterarbeit von Elina Luoma (2008) untersucht. Sie hat die Artikel, in denen Finnland erwähnt wurde, analysiert. Die Artikel erschienen in der österreichischen Tageszeitung *Die Presse*. Luoma (2008, 68) hat verschiedene Finnland-Images gefunden, von denen 8 in der Arbeit behandelt werden: „das sportliche Finnland“, „Finnland – Musterland der Bildung“, „das wirtschaftlich erfolgreiche Finnland“, „das innovative Finnland“, „das Atomkraftland Finnland“, „diplomatisches Finnland“, „Finnland – Russlands Nachbar“ und „das skurrile Finnland“. Saija Seppälä (2016) hat in ihrer Masterarbeit die Veränderung von Finnland-Images in der deutschen Presse mit der Hilfe von Artikel aus der *Süddeutschen Zeitung* untersucht. Die wichtigsten Finnland-Images, die in diesen Artikeln gefunden wurden, sind: „Finnland – Russlands Nachbar“, „Finnland in Europa“ und „Finnland in der Wirtschaftskrise“ (Seppälä 2016, 97). Gemeinsam in den Ergebnissen von Luoma und Seppälä ist „Finnland – Russlands Nachbar“.

Marika Laitinen (2013) hat sich in ihrer Masterarbeit auf das Image der Region Tampere in der finnisch-deutschen Tourismuskommunikation beschäftigt. Ein wichtiges Thema in ihrer Arbeit ist das Place Branding und sie betrachtet das Image von Tampere aus der Perspektive des Tourismus. In ihrer Arbeit wurden die offiziellen Ziele der Tourismusvermarktung der Region Tampere mit deutschsprachigen Reiseberichten verglichen. Laut ihrer Arbeit vermitteln die Reiseberichte drei verschiedene Images: Mittsommerliches Zauberland, Hort der Kultur und Urban Nature (Laitinen 2016, 64). Elina Uusi-Jaakkola (2008) hat in ihrer

Masterarbeit Stadtmarketing und Imagebildung im Internet untersucht. Als Beispiele in ihrer Arbeit werden die offiziellen Internetseiten der Städte Tampere und Chemnitz benutzt. Auf beiden Internetseiten wurden die Zielgruppen Einwohner und Arbeitnehmende am häufigsten angesprochen (Uusi-Jaakkola 2008, 75). Uusi-Jaakkola (2008, 74) fasst zusammen, dass die Seite von Chemnitz mehr für Vermarktung benutzt wird und die Internetseite von Tampere eher als „Informationskanal für die Einwohner der Stadt“ dient. Das Image von Finnland in verschiedenen Ländern (zum Beispiel in verschiedenen Zeitungen) wurde schon in mehreren Masterarbeiten untersucht.

Seppo Rainisto hat spezifisch das Place Branding und die Vermarktung in Finnland untersucht und viel über dieses Thema geschrieben. In seiner Doktorarbeit *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the united states* hat er die kritischen Erfolgsfaktoren bei Place Marketing bewertet und untersucht, wie diese Faktoren bei der Entwicklung der Standorte verwendet werden können. Als Fallbeispiel in dieser Doktorarbeit wurde Helsinki genannt. Sein Buch *Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: case Helsinki ja case Lahti* basiert auf seiner Doktorarbeit und darin untersucht er, wie die internationale Vermarktung in der Region Lahti und Helsinki verwirklicht wurde.

Ewald Reuter (2016) hat einen Artikel unter dem Titel „*Finnland.Cool – Kann man durch Literaturexport erfolgreich ‚Nation Branding‘ betreiben?*“ veröffentlicht. Dem Titel entsprechend wird untersucht, ob durch Literaturexport Nation Branding betrieben werden kann. Als Finnland als Ehrengast an der Frankfurter Buchmesse teilgenommen hat, war Finnland.Cool der Slogan. Als Ergebnis wird festgestellt, dass keine einfache Antwort zu geben ist, weil die Vermarktung einer Nation eine komplexe und langfristige Aufgabe ist (Reuter 2016, 590). Trotzdem wurden wichtige Ziele erreicht. Als erreichte Ziele wird unter anderem folgendes aufgelistet (Reuter 2016, 590): „Die Frankfurter Buchmesse wurde als internationale Plattform mit globaler Strahlkraft optimal zur nationalen Selbstdarstellung genutzt, der logistisch geglückte Gastlandauftritt verbürgt Professionalisierungserfolg“ und „ökonomischer Erfolg wurde durch den Verkauf von Büchern und Übersetzungsrechten erzielt“. In dem Artikel von Reuter (2016, 590–591) wurde auch erwähnt, dass Besucher der Frankfurter Buchmesse und Besucher der Literatur- und Kulturveranstaltungen in deutschsprachigen Ländern Europas ein weiteres/ umfangreicheres Bild von Finnland und finnischer Kultur bekommen haben d.h. dass das Ziel der ‚Public Diplomacy‘ erreicht wurde.

Dieses Bild wurde zum Beispiel mit Hilfe von Medienberichten und der Lektüre von übersetzter finnischer Literatur geschaffen (Reuter 2016, 591).

In dem Artikel von Reuter wurden bestimmte Push-Faktoren vorgestellt, warum ausländische Arbeiter Finnland verlassen wollen. Diese Faktoren schwächen das Image von Finnland. Push-Faktoren werden in einer Tabelle „Finnlands Attraktionselemente“ neben anderen Faktoren (wie „retaining factors“ und „pull factors“) vorgestellt und diese Faktoren wurden zuerst in einer Fallstudie von Raunio und Forsander<sup>7</sup> (2009) erläutert. Zu diesen Push-Faktoren gehören u.a. (Reuter 2016, 589): limitierte berufliche Möglichkeiten, Lohnniveau und Steuern, Immigrations-Bürokratie, schlechte Arbeitsmarktaussichten für Ehepartner(in), verschlossene Kultur und Enttäuschungen mit der Qualität von öffentlichen Diensten. Reuter (2016, 590) zufolge können es diese Faktoren erschweren, ausländische Arbeitskräfte dauerhaft in Finnland zu halten oder überhaupt nach Finnland zu locken.

Die *Deutsch-Finnische Handelskammer (DFHK)* hat eine Umfrage unter Unternehmen, die in Finnland mit deutschen Besitzern operieren, durchgeführt. In der Umfrage wurde zum Beispiel nach der heutigen Situation und nach Aussichten für die Zukunft gefragt. Diese Umfrage wurde schon zum dritten Mal durchgeführt. Was als relevant für diese Arbeit angesehen werden kann, ist unter dem Titel „Suomi liiketoimintaympäristönä“ (Finnland als Umgebung für Geschäftstätigkeit) zu finden (DFHK 2018, 15). In dieser Umfrage wurde die Unternehmen zum ersten Mal aufgefordert, die Geschäftstätigkeitsumgebung in Deutschland und in Finnland zu vergleichen. Die Unternehmen mit deutschen Besitzern wurden hierbei gefragt, wie zufrieden oder unzufrieden sie mit Finnland als Standort sind. In diesem Teil werden die Vor- und Nachteile von Finnland vorgestellt (DFHK 2018). Diese Resultate können wichtig sein, wenn neue Unternehmen nach Finnland angezogen werden sollen und deswegen werden die Ergebnisse auch in dieser Arbeit kurz vorgestellt. Die Erfahrungen von schon in Finnland tätigen Unternehmen sind auch für neue Unternehmen relevant, welche die Standortsuche noch nicht abgeschlossen haben. Die in dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse sind verallgemeinert, wobei sie in der Umfrage in verschiedene Dienstbereiche kategorisiert und so vorgestellt wurden.

Als Vorteile von Finnland wurden folgende Faktoren genannt: das allgemeine Niveau der akademischen Ausbildung, der freie Wettbewerb, die Infrastruktur sowie die politische und gesellschaftliche Stabilität. Außer diesen Punkten werden auch das Niveau der beruflichen

---

<sup>7</sup> Vgl. Raunio, Mika & Forsander, Annika (2009). *The Welfare State in Competition for Global Talent. From National Protectionism to Regional Connectivity – the Case of Finland*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Ausbildung, die Effektivität der Arbeitskräfte, die Qualität und das Vorhandensein von lokalen Zulieferanten, die Innovationsfähigkeit Finnlands und die Voraussagbarkeit der finnischen Wirtschaftspolitik von den Unternehmen geschätzt. Als Schwächen sehen die Unternehmen dagegen die Ebene der Besteuerung, den Preis der Arbeit, den Mangel an sachkundiger Arbeitskraft, das Steuersystem und die Tätigkeit der Steuerbehörde. (DFHK 2018, 15.) In diesem Kapitel wurden Schwächen von Finnland aus zwei Perspektiven vorgestellt: aus der Perspektive ausländischer Arbeiter (Reuter 2016) und aus der Perspektive von Unternehmen mit deutschen Besitzern (Umfrage von DFHK 2018). Es gibt jedoch auch gemeinsame Faktoren, wie zum Beispiel die Besteuerung, die von beiden als Problem genannt wurde.

Es gibt laut aktuellem Forschungsstand bisher keine Untersuchungen zum Thema Finnland-Images bei der Vermarktung an ausländische Unternehmen, weshalb mit dieser Arbeit diese Forschungslücke geschlossen werden kann.

## **4 Materialerhebung und methodologischer Hintergrund**

In dieser Arbeit wurde das Analysematerial mit Hilfe von drei Interviews gesammelt. Das Interview (bzw. Themeninterview) wurde als Methode für die Materialerhebung gewählt, weil die Experten, die täglich mit dieser Thematik arbeiten, die in dieser Arbeit gestellten Fragen am besten beantworten können. Durch ein Interview kann anderes Material gesammelt werden, als beispielsweise durch das Lesen von unterschiedlichen Texten. In den Büchern kann die Theorie nachgelesen werden, wie man Städte oder Länder vermarkten soll, aber wie wird diese Vermarktung in die Praxis umgesetzt? Solch konkrete Fragen können Experten und Expertinnen am besten beantworten. Sie wissen auch von Sachverhalten, die vielleicht nicht in allen Vermarktungsmaterialien dieser Organisationen vorgestellt werden. Die Finnland-Images könnten auch mit Hilfe der Vermarktungsmaterialien dargestellt werden, trotzdem können die Interviews insgesamt mehr Informationen bieten, besonders, wenn Informationen über den Vermarktungsprozess gesammelt werden. Natürlich können auch die Experten nicht alles erzählen oder dürfen zum Beispiel unternehmensbezogene Marketingmaterialien nicht herausgeben. Deswegen werden in dieser Arbeit eher allgemeine Vermarktungsmaterialien benutzt, die an kein bestimmtes Unternehmen gerichtet und daher für alle verfügbar sind. Es muss beachtet werden, dass es viele Geschäftsgeheimnisse in

diesem Bereich gibt, über die nicht offen gesprochen werden kann. In diesem Kapitel wird das Interview als (Forschungs)methode vorgestellt und im Unterkapitel 4.1 wird das Themeninterview (kurz auch Experteninterview) näher erläutert.

Das Interview ist eine Methode, durch die Informationen sprachlich in der Interaktion gesammelt werden, schreiben Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2008, 199). Der größte Vorteil dieser Methode ist, dass sie bei der Materialbeschaffung relativ flexibel ist. Bei qualitativen Untersuchungen ist das Interview die Hauptmethode. Das Sammeln des Untersuchungsmaterial kann mit Hilfe eines Interviews reguliert werden, weil auf die Situation und auf die Befragten geachtet und eingegangen werden kann. (Hirsjärvi et al. 2008, 200.)

Laut Hirsjärvi et al. (2008, 200) kann das Interview als Forschungsmethode z.B. aus folgenden Gründen gewählt werden:

- Das erforschte Thema ist wenig bekannt, weshalb viele Antwortmöglichkeiten gegeben sind.
- Das Ergebnis des Interviews wird in einen breiten Kontext gebettet werden. Befragte können auch mehr über sich selbst und das Thema erzählen, als der Interviewer/ Forscher erwartet.
- Es wird erwartet, dass die Auskünfte zum Thema kompliziert/komplex und vielseitig sind.
- In einem Interview kann man nachfragen, um vertiefte Informationen zu erhalten.

In einer Interviewsituation (wenn das Interview nicht völlig strukturiert ist) kann auch die Reihenfolge der Fragen geändert werden. Gleichzeitig können die Motive, die im Hintergrund von Antworten liegen, hervorgebracht werden. Die nonverbalen Elemente können auch bei der Interpretation von Antworten helfen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Mit Hilfe von Interviews können auch deskriptive und konkrete Beispiele herausgefunden werden und die Validität der Informationen kann in anderen Quellen nachgeprüft werden (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

Das Interview ist eine im Voraus geplante Situation, der Interviewer hat sich mit dem Thema bekannt gemacht und er hat auch das Interview vorbereitet. Das Interview wird durch den Interviewer durchgeführt. Das Ziel ist, dass er wichtige Informationen über die Themen seines Forschungsgegenstandes erhält. Es ist wichtig, dass der Befragte sich auf den Interviewer verlassen kann und die gegebenen Informationen vertraulich behandelt werden. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)

Das Interviewmaterial ist immer vom Kontext und der Situation abhängig und deswegen können die Resultate nicht umstandslos verallgemeinert werden. Interviews können in drei Kategorien aufgeteilt werden: Strukturierte Interviews, Themeninterviews (halbstrukturiert) und narrative oder freie Interviews (unstrukturiert). Interviews können individuell, mit einem Partner oder mit einer Gruppe durchgeführt werden. (Hirsjärvi et al. 2008, 202 – 205.) Im folgenden Kapitel wird das Themeninterview und kurz das Experteninterview behandelt, weil es relevant für diese Arbeit ist.

## 4.1 Themeninterview

Das hier vorgestellte Themeninterview stützt sich auf das Buch *The Focused Interview* (Merton, Fiske & Kendall 1956), das Hirsjärvi & Hurme (2008) in ihrem Buch zitieren. Typisch für das Themeninterview ist, dass es sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Forschung benutzt wird. Es gibt keine bestimmten Regeln, wie viele Interviews durchgeführt werden müssen oder wie gründlich das Thema in den Interviews behandelt wird. Statt detaillierter Fragen basiert das Interview vielmehr auf der Untersuchung von Themen, welche für die Befragten als wichtig erscheinen. Der Schwerpunkt liegt dabei darauf, was die Befragten zu sagen haben. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Das Themeninterview ist eher ein unstrukturiertes als ein strukturiertes Interview. Es kann als eine halbstrukturierte Methode gesehen werden, weil ein Aspekt des Interviews in allen Befragungen gleich ist, nämlich das Thema/die Themen. In halbstrukturierten Interviews sind die Forschungsfragen für alle Befragten dieselben. Obwohl die Fragen nicht so detailliert oder in immer der gleichen Reihenfolge sein sollen, ist ein Themeninterview nicht so „frei“ wie ein Tiefeninterview (bzw. unstrukturiertes Interview), in dem der Interviewer auf den Verlauf des Interviews einwirken kann. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Das Interview als Forschungsmethode basiert auf den gleichen Regeln und Voraussetzungen wie die face-to-face Interaktion, die auch in anderen Gesprächen gelten. Das bedeutet zum Beispiel, dass man wissen muss, wie man zu Wort kommt oder wie man auf Fragen antworten sollte. Der Interviewer oder Forscher ist „unwissend“ und der Befragte verfügt über die vom Forscher begehrte Information, wodurch das Forschungsinterview zum Ziel hat, zu dieser Information zu gelangen. (Ruusuvoori & Tittula 2008, 46 – 47.)

Die Personen, die an einem Interview teilnehmen, können als Sender und Rezipienten von Mitteilungen gesehen werden. „Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt“ ist ein Schema, das beim Analysieren von Kommunikationsepisoden benutzt werden kann. Es

muss aber berücksichtigt werden, dass die Interviewantworten immer die Anwesenheit der Interviewer widerspiegeln. Auch die Art und Weise, wie die Fragen gestellt werden und auch zuvor gestellte Fragen und deren Antworten haben einen Einfluss auf die Antwort der aktuellen Frage. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49.)

Die Forschung mittels Interview kann in drei Phasen geteilt werden: Die Planung, die Durchführung und die Analyse des Interviews. Bei der Planung werden die Forschungsprobleme und die Hauptklasse von Phänomenen kategorisiert. In der Interviewphase werden die Themengebiete und Fragen erläutert und formuliert und zum Schluss werden die Resultate der Interviews klassifiziert und interpretiert. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 67.)

Das Themeninterview wird oft aufgenommen, weil damit das Interview flüssig und schnell vorankommen kann. Um möglichst natürlich und ungezwungen sprechen zu können, ist es von Vorteil, wenn der Interviewer ohne Papier und Stift vorgehen kann. Die Audiodokumentation des Interviews ermöglicht es, dass die Kommunikationssituation unverändert auch später wiederholt und interpretiert werden kann. Es muss immer um eine Aufnahme-Erlaubnis gebeten werden und dabei sollte kontrolliert werden, dass der Befragte damit einverstanden ist. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92 – 93.)

Alastalo, Åkerman und Vaittinen (2008, 214) haben das Experteninterview genauer analysiert und stellen fest, dass ein Experteninterview im Grunde keine eigene Interviewtechnik ist. Ein Experte kann als eine Person definiert werden, die über Informationen einer bestimmten Thematik verfügt, welche Laien unbekannt sind. Ob jemand ein Experte ist, ist situationsabhängig, so kann jemand beispielsweise durch seine professionellen Aufgaben als Experte definiert werden. Oft verwenden Experten eine bestimmte Sprache, in der zum Beispiel die Verwendung von Fachtermini vorkommt. (Alastalo et al. 2008, 215.)

Wenn ein Forscher ein Experteninterview durchführen möchte, sollten zuerst die zu diesem Thema relevanten sachverständigen Personen oder Organisationen bestimmt werden (Alastalo et al. 2008, 216). Auf den Internetseiten von Unternehmen sind die Namen des Personals oder Kontaktinformationen nicht immer ersichtlich, weshalb die richtigen Personen zuerst ausfindig gemacht werden müssen und danach um ihr Einverständnis gebeten werden sollte. (Alastalo et al. 2008, 222.) Schon bei der Organisation eines Experteninterviews muss die Relevanz der Untersuchung begründet werden und der Interviewer muss auf verschiedene Fragen zu seiner Forschungsthematik antworten können (Alastalo et al. 2008, 222; 225).

Die in dieser Arbeit benutzte Interviewform war eine Mischung verschiedener Interviewformen. Alle Interviews folgten mehr oder weniger der vorbereiteten Struktur, jedoch wurden teils unvorbereitete Zwischenfragen gestellt und die Fragen wurden der Interviewsituation jeweils etwas angepasst. So wurde im Vornherein auch nicht genau festgelegt, wie detailliert die Themen dieser Arbeit behandelt werden. Das Themeninterview hatte somit einen halbstrukturierten Aufbau. Hirsjärvi & Hurme (2008, 42) stellen einen Begriff vor, der als gemeinsame Bezeichnung der Interviews (Forschungsinterview, praktisches Interview) gesehen werden könnte: „tiedonhankintahaastattelu“ bzw. ein Interview für die Informationsbeschaffung.

## **4.2 Qualitative Inhaltsanalyse**

Laut Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen (2010, 11) gibt es keine allgemeingültige Art und Weise, Interviews zu analysieren und zu interpretieren. Zur Unterstützung der Interviewforschung können auch andere Materialien wie Anfragen, Texte oder Dokumente benutzt werden (Ruusuvoori et al. 2010, 11). Das Untersuchungsmaterial muss klassifiziert, analysiert sowie interpretiert werden und das Material und das Forschungsproblem stehen in einem „Dialog“ miteinander (Ruusuvoori et al. 2010, 11). Das Material gibt allerdings keine direkten Antworten auf die Forschungsfragen (Ruusuvoori et al. 2010, 13).

Das Ziel einer qualitativen Forschung ist, mit dem Material noch unbekannte Sachverhalte zu klären sowie neue Dispositionen, Bedeutungen und eine neue Art, damit die umliegende Wirklichkeit verstanden werden kann, zu finden (Ruusuvoori et al. 2010, 16). Eine Methode, dieses Ziel zu erreichen und Interviews zu analysieren, ist die Inhaltsanalyse. Durch die Inhaltsanalyse werden die Sachverhalte oder Themen, die in dem Interview diskutiert wurden, ausgewertet (Ruusuvoori & Nikander 2017, 430). Oft wird alles, was gesagt wird, wie zum Beispiel auch Füllwörter, transkribiert, damit alle für die Analyse relevanten Aspekte auch transkribiert werden. In dieser Arbeit spielen diese sogenannten Füllwörter jedoch keine so große Rolle, weshalb sie in der Analyse nicht berücksichtigt werden.

Die Inhaltsanalyse ist eine Methode, die in allen Formen der qualitativen Forschung benutzt werden kann (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Die Inhaltsanalyse kann sowohl als eine getrennte Analysemethode als auch als ein weiterer Referenzrahmen gesehen werden (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Mit Hilfe der Inhaltsanalyse können verschiedene Dokumente systematisch und objektiv analysiert werden. Als Dokumente werden alle Materialien verstanden, die in schriftlicher Form festgehalten werden. Dazu gehören zum Beispiel

Bücher, Artikel, Interviews, Gespräche usw. Zu dieser Arbeit passt die Inhaltsanalyse gut, weil sowohl mündliches Material bzw. Interviews als auch schriftliches Material bzw. Marketingmaterial analysiert wird. Diese Materialien entsprechen den Anforderungen an Materialien der Inhaltsanalyse. Mit Hilfe der Interviews wird eine allgemeine Rekonstruktion der zentralen Schritte des Vermarktungsprozesses angestrebt.

Das Ziel der Inhaltsanalyse ist eine zusammenfassende Beschreibung des analysierten Themas oder Phänomens zu formulieren. Mit der Inhaltsanalyse wird das Material so gesammelt und klassifiziert, dass daraus Schlussfolgerungen gezogen werden können. Wichtig ist, dass das gesammelte Material nicht als Ergebnis vorgestellt wird. Die Inhaltsanalyse wird also nur als reine Textanalyse gesehen, woraus dann in einem Folgeschritt Bedeutungen gesucht und Interpretationen gemacht werden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Laut Merten (1983, 15) beschränkt sich die Inhaltsanalyse auf Kommunikationsinhalte, „soweit sich diese durch geeignete Notationstechniken (z.B. Schrift) *manifest* machen lassen“. Der Gegenstand und das Ziel der Inhaltsanalyse können aus einem einfachen Kommunikationsmodell abgeleitet werden. Das Modell besteht aus vier Positionen: Kommunikator, Kommunikationsinhalt, Rezipient und soziale Situation. Mit dem Kommunikator sind Sender, Adressant, Quelle oder Organ gemeint und Kommunikationsinhalte beziehen sich auf Aussage, Adresse, Mitteilung oder Nachricht. Rezipient bedeutet Empfänger, Adressat, Ziel oder Publikum und mit der sozialen Situation ist der Rahmen, die Umwelt, das Feld oder der Gesamtzusammenhang gemeint. (Merten 1983, 15.)

Laut Mayring (2015, 11) gibt es verschiedene Definitionen, wie die Inhaltsanalyse verstanden wird. Gemeinsam bei allen Definitionen ist das Ziel der Inhaltsanalyse: Es wird ein Material analysiert, das „aus irgendeiner Art von *Kommunikation* stammt“ (Mayring 2015, 11). Die Schwierigkeit bei verschiedenen Definitionen ist, dass die Analyse sich nicht nur mit dem Inhalt von Kommunikation beschäftigt. Mayring (2015, 12–13) listet Punkte auf, wie die Inhaltsanalyse sich von anderen Methoden, die auch Kommunikation, Sprache oder Texte analysieren, unterscheiden:

- Im Schwerpunkt der Inhaltsanalyse liegt die Kommunikation, dazu gehören neben Sprache auch Musik, Bilder oder Ähnliches.

- Da die Inhaltsanalyse mit symbolischem Material arbeitet, liegt die Kommunikation in einer protokollierten, festgehaltenen Form vor. Das kann als sogenannte fixierte Kommunikation verstanden werden.
- Die Inhaltsanalyse sollte systematisch vorgehen, da die Inhaltsanalytiker sich gegen freie Interpretation wehren.
- Die Analyse soll nach expliziten Regeln ablaufen, worin das systematische Vorgehen zu sehen ist. Die Regeln ermöglichen, dass andere die Analyse verstehen können. Damit ist die Analyse auch wiederholbar und kann überprüft werden.
- Eine gute Inhaltsanalyse geht theoriegeleitet vor. Das Material wird mit Hilfe der Theorie interpretiert und es werden nicht nur Texte referiert.
- Die Inhaltsanalyse kann als eine schlussfolgernde Methode angesehen werden. Das Material wird als Teil des Kommunikationsprozesses analysiert.

Die Inhaltsanalyse kann induktiv oder deduktiv vorgehen (Merten 1983, 314). Man muss das Ziel der Untersuchung ganz klar definieren können, da dies einen großen Einfluss auf die einzelnen Schritte der Untersuchung hat (Merten 1983, 314). Der Unterschied zwischen induktiver und deduktiver Logik liegt darin, wie die Schlussfolgerungen und Beobachtungen gemacht werden. Bei induktiven Verfahren werden die Beobachtungen vom Besonderen zum Allgemeinen gemacht und bei deduktiven Verfahren vom Allgemeinen zum Besonderen (u.a. Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Dies bedeutet, dass zum Beispiel bei induktiven Verfahren von den besonderen, einzelnen Beobachtungen Verallgemeinerungen gemacht werden und umgekehrt. Wenn es sich um eine induktive Untersuchung handelt, geht die Untersuchung „nicht von einer vorgegebenen expliziten oder impliziten Theorie“ und daraus formulierten Hypothesen aus, sondern geht deskriptiv vor. Die Hypothesen werden sich „entweder mit der Beschreibung von meist unbekanntem Zusammenhängen schon zufriedengeben oder aus der Beschreibung“ entwickeln (Merten 1983, 314). Bei der induktiven Analyse werden also frühere Theorien oder Beobachtungen nicht berücksichtigt, da sich die Analyse eher auf das erhobene Material stützt (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107).

Deduktive Untersuchungen handeln von schon bekannten Theorien und Hypothesen, die in der Untersuchung getestet werden können. Bei deduktiven Untersuchungen müssen die Hypothesen schon am Anfang formuliert werden, bevor man die möglichen Analyseergebnisse kennt. (Merten 1983, 314–315.) Diese Form von Inhaltsanalyse ist die sogenannte theoriegeleitete Inhaltsanalyse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Es gibt noch eine

dritte Vorgehensweise, nämlich abduktiv, die Tuomi & Sarajärvi (2018, 107) anfügen. Damit ist gemeint, dass man neue Theorien erst formulieren kann, wenn die Beobachtungen mit Hilfe eines Leitgedankens oder eines Leitfadens gemacht werden, also die Analyse stützt sich nicht direkt auf die Theorie (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Bei diesem Prozess (abduktiv) wechselt es, wie die Materialien und fertigen Modelle in der Untersuchung benutzt und kombiniert werden (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110).

Diese Arbeit stützt sich auf die Analyse des Materials, die Beobachtungen und Schlussfolgerungen werden also induktiv gemacht. Die Interpretation des Materials wird nicht theoriegeleitet durchgeführt, obwohl die Ergebnisse teilweise mit der Theorie verglichen werden. Diese Form der Inhaltsanalyse kann in drei Phasen aufgeteilt werden, nämlich 1) Reduzieren des Materials, 2) Gruppierung des reduzierten Materials und 3) Abstrahieren. In diesem Fall müssen die Interviews vor der Analyse transkribiert werden, so dass das Material analysiert werden kann. Bei der ersten Phase wird das originale Material so reduziert, dass für die Analyse irrelevante Inhalte „gelöscht“ werden. Danach werden die reduzierten Materialien gruppiert. In dieser Phase wird eine Basis für die Struktur der Untersuchung oder einleitende Ergebnisse geschaffen. In der letzten Phase wird das Material noch abstrahiert bzw. das für die Untersuchung relevante Wissen begrifflich gefasst. Das originale Material wird in dieser Phase in Form von theoretischen Begriffen und Schlussfolgerungen ausgeführt. Die Inhaltsanalyse basiert auf der Interpretation und Schlussfolgerung und das Ziel ist, dass das empirische Material mit den theoretischen Begriffen verbunden wird und als Ergebnisse werden (aus dem empirischen Material bearbeitete) ein Modell, ein Begriffssystem, Begriffe oder Themen, die das Material schildern, vorgestellt. Es werden auch die Begriffe oder Kategorien, die formuliert wurden, vorgestellt. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-126.)

Bei der Vorbereitung einer Inhaltsanalyse muss Vieles geplant werden. Das Kommunikationsmodell muss eingeordnet werden, man muss zum Beispiel feststellen, was das Ziel der Analyse ist. Auch Erfahrungen oder Einstellungen des Textproduzenten, die Entstehungssituation des Materials, der soziokulturelle Hintergrund und die Wirkung des Textes müssen festgelegt werden. (IQ8.) Das Analysematerial muss dann in kleinere Analyseeinheiten zerlegt und Schritt für Schritt bearbeitet werden. Die Analyseaspekte müssen kategorisiert werden und die Kategorien müssen wiederum begründet werden. (IQ8.) In der vorliegenden Arbeit wurden die Interviews zuerst als Ganzes transkribiert. Danach wurden die Antworten mit Hilfe der Forschungsfragen kategorisiert und markiert, wo Material für einzelne Forschungsfragen vorhanden ist. Als letztes wurde zusammengefasst,

zum Beispiel, wie die Finnland-Images in Anbetracht dieser Antworten gesehen werden können und wie der Vermarktungsprozess und die für diesen typischen Elemente und Schritte charakterisiert werden können.

## **5 Durchführung der Interviews und Vorstellung der interviewten Agenturen**

Für die Analyse wurde ein Interview mit drei Experten im Februar 2018 durchgeführt. Das erste Interview hat am 12.2.18 mit *Invest in Finland/Business Finland* in Helsinki stattgefunden. Das zweite Interview wurde mit *Helsinki Business Hub* am 20.2.18 auch in Helsinki durchgeführt und das letzte, dritte Interview fand am 27.2.18 mit *Business Tampere* in Tampere statt. Die interviewten Personen waren: Sari Toivonen, Senior Advisor, Cleantech (*Business Finland*), Marja-Liisa Niinikoski, CEO, (*Helsinki Business Hub*) und Harri Ojala, Director, Renewing Industry (*Business Tampere*). In diesem Kapitel werden diese Agenturen und ihre zentralen Aufgaben kurz vorgestellt und damit begründet, warum gerade diese Akteure für die Studie ausgewählt wurden und warum diese sich gerade für diese Arbeit eignen. Die Struktur der Interviews war in allen Interviews ähnlich aufgebaut, teilweise wurden auch noch zusätzliche Fragen gestellt. Eine der interviewten Personen erhielt auf ihren Wunsch hin, die Interview-Fragen vorab, um sich vorbereiten zu können.

In jedem Interview wurde zu Beginn danach gefragt, was die allgemeinen Ziele, die die Arbeit dieser Agenturen regulieren, sind und diese Ziele werden auch kurz in den folgenden Vorstellungskapiteln (5.1–5.3) behandelt. Thematisch waren die Interviews in drei Teile aufgeteilt: Fragen 1–5 gehören zur Imagebildung, Fragen 6–8 zur Vermarktung an ausländische Unternehmen und Fragen 9–11 zur landespezifischen Vermarktung. Die Fragen sind im Anhang 2 zu finden und in den Interviews gefragte weitere Frage werden in den zwei Analysekapitel (6 und 7) behandelt, falls die Fragen weitere nützliche Informationen brachten.

Die Interviews wurden mit dem Mobiltelefon der Verfasserin aufgenommen, wofür bei allen Interviewten die Erlaubnis eingeholt wurde. Die Interviews wurden als Ganzes transkribiert, doch in dieser Arbeit werden nur für die Analyse relevante „Stellen“ vorgestellt. Die Antworten wurden möglichst genau zitiert, aber einige Füllwörter, wie beispielsweise „niinku“ („als ob“), wurden entnommen, da sie für den analysierten Inhalt keine tragende Bedeutung haben und so die Zitate auch einfacher zu lesen und zu verstehen sind. Gesprächspausen usw. wurden auch nicht analysiert und auch nicht auf den Transkripten

markiert, weil der Inhalt die wichtigste Rolle in dieser Arbeit spielt. Die zitierten Interviewstellen wurden von der Verfasserin möglichst genau übersetzt, so dass die Inhalte in beiden Sprachen möglichst der gleichen Bedeutung entsprechen.

## **5.1 Invest in Finland (Business Finland)**

*Invest in Finland* gehört zu *Business Finland* (IQ7) und hilft beim Aufbau eines neuen Business in Finnland (IQ9). *Business Finland* ist eine finnische Organisation für Innovationsförderung, Handel, Investment und Reisepromotion (IQ10). *Business Finland* wurde am 1. Januar 2018 gegründet, als *Finpro* und *Tekes* fusioniert wurden (IQ7). *Finpro* hat Dienstleistungen in den Bereichen Internationalisierung, Investitionen und Tourismusförderung geboten und *Tekes* hat Förderung für Innovationsaktivitäten geboten (IQ7). *Business Finland* stützt auch finnische Unternehmen, wenn sie globaler funktionieren wollen und sie stützen und fördern Innovationen finanziell (IQ7). *Business Finland* ist Teil des „Team Finland“ Netzwerkes und befindet sich im vollständigen Besitz der finnischen Regierung (IQ10). *Business Finland* beschäftigt 600 Experten in 40 Geschäftsstellen im Ausland und in 20 regionalen Büros in Finnland (IQ7; IQ10).

*Invest in Finland* vermittelt aktuelle Information über Industrieerkenntnisse und gibt professionelle Empfehlungen die Bedürfnisse entsprechen (IQ11). Sie bieten zum Beispiel folgende Dienstleistungen:

- Datenerhebung: Relevante Informationen für faktenbasierte Entscheidungsfindung.
- Chancen-Analyse: Lösungen für die Geschäftsbedürfnisse.
- Kontaktvermittlung
- Mögliche Alternativen für den Eintritt: Beurteilung der am besten geeigneten Markteintrittsstrategien.
- Standortmanagement
- Unternehmensgründung: Hilfsmittel und Pläne für die Herstellung und Expansion eines Business in Finnland. (IQ9.)

Laut Interview 1 werden die Ziele von *Invest in Finland* durch das Ministerium definiert. Das wichtigste Ziel ist, ausländische Investitionen zu schaffen. Die *Invest in Finland* -Einheit (yksikkö) wird durch die Anzahl neuer Investitionen und ihren Euro-Wert bewertet. Es wird auch bewertet, wie viele Arbeitsplätze die neuen ausländischen Unternehmen schaffen. Euro und Arbeitsplätze sind die wichtigsten Indikatoren, aber auch die Höhe der Investitionen können geschätzt werden. Es kann zum Beispiel betrachtet werden, eine wie große Rolle die

Investition beim Export spielt oder ob die Investitionen Markenwert hat. (siehe Anhang 3, Interview 1.) *Invest in Finland* repräsentiert ganz Finnland und kann deshalb die beste Einsicht in die Finnland Perspektive geben. Und schließlich kann man die verschiedenen Regionen am besten vergleichen, nachdem ein Gesamtbild über die Stärken und Schwächen Finnlands bereits erstellt wurde.

## **5.2 Helsinki Business Hub**

*Helsinki Business Hub (HBH)* ist eine Gesellschaft, deren Besitzer die Städte der Hauptstadtregion (Helsinki, Vantaa, Espoo und Kauniainen, IQ6) und der Uusimaa Regionalrat sind. *Helsinki Business Hub* ist ein Mittel der Gewerbepolitik der Städte und des Regionalrats. (Interview 2, Anhang 3.) Es ist die regionale Entwicklungsagentur für die finnische Hauptstadtregion (IQ6). Laut *Asiakastieto* wurde *HBH* im Jahr 2006 gegründet und beschäftigte im Jahr 2017 27 Menschen (IQ12).

Die Ziele von *HBH* können in drei Teilziele geteilt werden: Das erste Ziel ist neue ausländische Investitionen für die Hauptstadtregion zu suchen und auch die Geschäftsmöglichkeiten, die in der Region zu finden sind, zu fördern. Als Ergebniskontrolle dient die Berechnung der Anzahl der Arbeitsplätze; Das zweite Ziel ist es, ein Wachstumskapital für finnische Start-ups zu bekommen; Und das dritte Ziel ist, dass *Helsinki Business Hub* sogenannte gewerbliche Verträge mit ausländischen Unternehmen abschließt. Das bedeutet konkret, dass ein Unternehmen vielleicht neue Produkte oder Lösungen in Finnland erprobt oder Lösungen bei finnischen Unternehmen kauft. (Interview 2, Anhang 3.)

Auf der Internetseite werden viele Weise, wie *Helsinki Business Hub* helfen kann, vorgestellt. Dazu gehören Business Information, „tailored fact-finding tours“, Kontaktvermittlung, Zugang zu Finanzmitteln, Dienstleistungen für weiche Landung, Zugang zum Deal Flow, Möglichkeiten um die Produkte in einer wahren Umgebung testen, Zugang zu Innovationsplattformen, Vorstellung für internationale Investoren und als letztes korporativ-startup Kooperation. (IQ13.)

*Helsinki Business Hub* hat auch ein Netzwerk der Geschäftspartner, wie zum Beispiel *Nordea*, *DHL*, *Technopolis*, *OP* usw., die Geschäftsleistungen für ausländischen Unternehmen in der Hauptstadtregion bieten (IQ14). Auf der Internetseite wird auch klar, dass *HBH* als Partners mit *Health Capital Helsinki* arbeitet und hat auch zwei Partner im Ausland, nämlich in Indien und Japan (IQ15).

### 5.3 *Business Tampere*

*Business Tampere* ist eine Agentur für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Tampere. Zu der Region Tampere gehören die folgenden Gemeinden: Tampere, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi. *Tredea*, die Agentur für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Tampere wurde im Jahr 2009 gegründet. Ab dem 16.8.2017 hat *Tredea* in aller ihrer Vermarktung den Namen *Business Tampere* benutzt. Eine Tochtergesellschaft von *Business Tampere* ist *Visit Tampere*, die den Tourismus in der Region Tampere fördert und als eine Tourismusfördergesellschaft operiert. *Business Tampere* fördert Investitionen, lockt fachkundige Arbeitskräfte an und damit schafft die beste Umgebung für Business in der Region. Sie arbeitet im Rahmen des regional-ökonomischen Entwicklungsprogrammes der Stadt Tampere und bietet Fachwissen auf den Feldern der erneuerten Industrie, Lösungen von „Smart City“ und der Erlebniswirtschaft an. So wird *Business Tampere* auf der eigenen Internetseite (IQ5) dargestellt.

Auf der Internetseite wird aufgelistet, was für Inhalte auf der Seite zu finden sind und was *Business Tampere* genau macht (IQ5). Hier werden einige Punkte herausgearbeitet und damit begründet, warum *Business Tampere* sich für diese Untersuchung eignet.

- Sie stärken die Anziehungskraft der Region für Unternehmen und Entrepreneurs durch das Angebot von Betriebsumgebung, welche die Entstehung, die Operation und das Wachstum von Business und auch Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigung fördert.
- Sie helfen ausländischen Investitionen, Kapital und Experten, wenn sie in die Region angelockt werden.
- Für die ausländischen Unternehmen fertigen sie gesammelte Information über die Region und über Möglichkeiten zu Forschungskoooperation und Investitionen an. (IQ5.)

Laut Interview 3 (siehe Anhang 3), ist das wichtigste Ziel, dass neue Arbeit und Arbeitsplätze in der Stadtregion geschafft werden. Um das Ziel zu erreichen, müssen neue Unternehmen angelockt werden und wirtschaftlich am besten ist, wenn in der Region neue Unternehmen, die noch nicht da tätig sind, aus dem Ausland angelockt werden können. (Interview 3, Anhang 3.)

*Business Tampere* und *Helsinki Business Hub* repräsentieren zwei Regionen, nicht nur eine Stadt (Hauptstadtregion und Region Tampere) und deswegen sind sie vergleichbar. Es ist auch interessant zu vergleichen, wie die Hauptstadtregion und die Region Tampere (zum Beispiel ihre Stärken oder Schwächen) sich voneinander unterscheiden und welche Faktoren bei der Vermarktung betont werden.

## 6 Imagebildung

Das erste Analysekapitel ist thematisch in drei Unterkapitel geteilt: Imagebildung (Kap. 6.1), Vermarktungsprozess (Kap. 6.2) und Finnland-Images und Images der Regionen (Kap. 6.3). Als erstes werden die Stärken und Schwächen Finnlands und der Regionen behandelt und es wird über die erste Forschungsfrage diskutiert: *Was sind die Stärken und Schwächen von Finnland/ der Hauptstadtregion/ der Region Tampere?* Im letzten Unterkapitel 6.3 werden die Ergebnisse der zwei ersten Unterkapitel noch zusammengefasst bzw. es wird damit auch auf die zweite Forschungsfrage *Welche Images werden von Finnland und diesen Regionen vermittelt bzw. warum sollten Unternehmen gerade Finnland/ oben genannte Regionen als Standort wählen?* geantwortet.

Im Anhang 2 kann die Struktur der Interviews gefunden werden. Dieselbe Struktur wurde in allen Interviews benutzt, nur die Fragen wurden ein bisschen anders formuliert (bzw. Finnland/Hauptstadtregion/Region Tampere), da die Unternehmen verschiedene Standorte repräsentieren. Dazu wurden im Laufe des Interviews einige Fragen gestellt, um zu präzisieren und diese Fragen werden in diesem Analysekapitel besprochen, falls damit wichtige Informationen beigetragen werden konnten.

Zur Unterstützung der Interviews und der Analyse werden auch allgemeine Marketingmaterialien und Internetseiten der Unternehmen benutzt. Die Interviewten haben einige allgemeine Marketingmaterialien ausgehändigt (siehe Anhang 1 für detailliertere Informationen). In der Analyse werden auch verschiedene Internetquellen (zum Beispiel die Internetseite von interviewten Unternehmen) benutzt, soweit die Interviewten auf diese Quelle hingewiesen oder bestimmte Sachen erwähnt haben. Die Vermarktungsmaterialien, die in der Arbeit benutzt werden, sind öffentlich und für alle verfügbar. Damit dürfen die Materialien offiziell für diese Arbeit verwendet werden.

Die Interviewfragen und deren Antworten werden nicht in einer logischen Reihenfolge (d.h. von 1 bis 11) analysiert. In vielen Antworten kann Information für eine Frage gefunden werden, zum Beispiel wurden einige Stärken von ganz Finnland auch in Interviews mit *Helsinki Business Hub* und *Business Tampere* genannt.

## 6.1 Stärken

In diesem Kapitel wird die Imagebildung von Finnland, der Hauptstadtregion und der Region Tampere behandelt. In Kapitel 6.1 werden die Stärken der Regionen vorgestellt und diskutiert und danach werden in Kapitel 6.2 die Schwächen erläutert. Dieses Kapitel ist in drei Teile geteilt: In Kap. 6.1.1 wird zuerst das ganze Finnland behandelt, danach in den Kap. 6.1.2 und 6.1.3 Helsinki/Hauptstadtregion und Region Tampere. Die Interviewfragen 2–5 sind in diesem Kapitel am meisten zu beachten, aber Antworten auf andere Fragen werden auch hier berücksichtigt, soweit sie auf diese Fragen antworten.

### 6.1.1 Finnland

Nach der Meinung der befragten Organisationen hat Finnland viele Stärken, weshalb es auch viele Gründe gibt, warum ausländische Unternehmen gerade Finnland als Geschäftspartner wählen sollten. Diese Stärken und Gründe werden in diesem Kapitel genauer behandelt. Im Interview 1 wurde erfragt, wie Finnland vermarktet wird und wie das Image von Finnland aufgebaut wird. Die zentrale Botschaft, die laut Interview 1 mit *Invest in Finland* bei der Vermarktung vermittelt werden sollte, ist der Slogan „Technology Superpower“:

No, nyt meidän tuo pääviesti on oikeestaan tämmönen Hightech Superpower. Mä voin, tän jälkeen ku ollaan käyty nää läpi, niin hakee sulle muutaman noita materiaaleja, niin saat mukaan niitä. Niissä näkyy hyvin ne meidän pääviestit. [...] Yleisesti Suomee markkinoidaan tälläsenä innovaatio, tutkimus-, tuotekehityspaikkana, kun me ollaan aika pieni markkina elikkä se Technology Superpower on nyt tällänen viimesin ikään kuin slogan, mitä me käytetään monissa meidän materiaaleissa.

(Zurzeit ist unsere Hauptbotschaft die so genannte Hightech Superpower. Ich kann dir, nachdem wir diese Fragen durchgegangen haben, einige Materialien dazu holen, die du mitnehmen kannst. In diesen Materialien kann unsere Hauptbotschaft gut gesehen werden [...]. Im Allgemeinen wird Finnland als Innovations-, Forschungs- und Entwicklungsstandort vermarktet, weil wir ein sehr kleiner Markt sind, also Technology Superpower ist sozusagen der neueste Slogan, den wir auch in vielen unserer Unterlagen benutzen.)

Aus der Antwort geht klar hervor, dass der neue Slogan die Stärken Finnlands durch das Hochwertwort „Technology Superpower“ zu einem Begriff gemacht werden soll. Auf der Internetseite von *Invest in Finland* finden sich wirkmächtige Belege für die behauptete Vormachtstellung Finnlands („Superpower“) und es wird auf verschiedene attraktive Case Studies verwiesen (u.a. von den Global Player *Google*, *Huawei*, *Zalando* oder *Bayer*). Der

folgende Screenshot (Abb. 1) belegt, dass detaillierte Informationen leicht per Anklicken der Buttons auf der Liste der Links gefunden werden können:

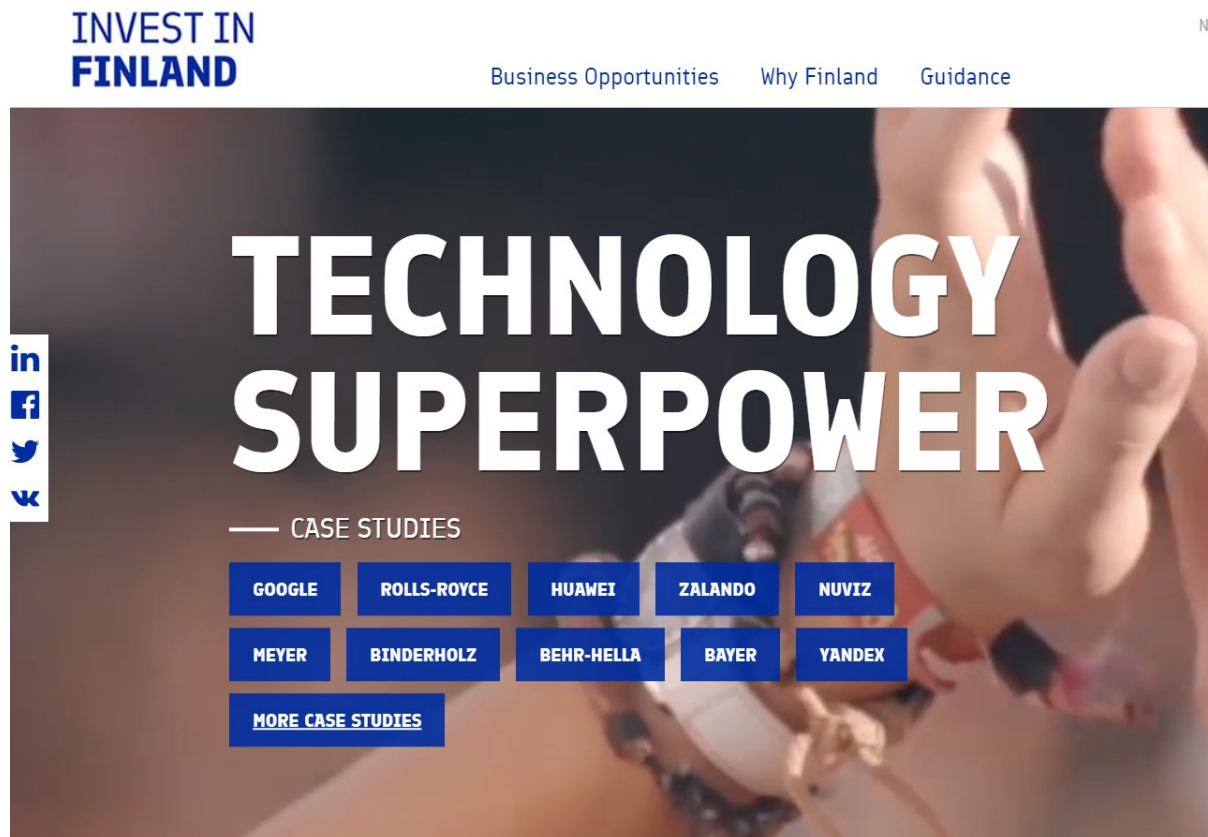


Abbildung 1: Internetseite von *Invest in Finland* (kopiert am 28.3.2018)

So wird beispielsweise diskutiert, wie *Zalando*, der online Fashion-Handels-gigant, sein Tech Team expandieren sollte, um das rasante Wachstum des Unternehmens und die „strategy of becoming a platform that connects the entire fashion supply chain“ zu unterstützen (IQ16). Die entscheidenden Faktoren, warum *Zalando* gerade Helsinki als Standort gewählt hat, werden genannt und liefern ein exzellentes Beispiel dafür, was mit dem neu erfundenen Slogan „Technology Superpower“ konkret gemeint ist: „The decisive factors that attracted Zalando to invest in Helsinki were its pool of highly skilled tech talent, Finnish mobile expertise and the entrepreneurial spirit embodied by Finland’s vibrant startup scene.“ (IQ16). Dieser Slogan kann als Teil des Image-Aufbaus gesehen werden (vgl. Kapitel 2.2). Mit diesem Slogan wird Finnland stärker mit dem Bild eines „technologischen Landes“ verbunden werden. Interessant wäre zu prüfen, wie Finnland früher charakterisiert wurde, ob ähnliche Slogans schon früher benutzt wurden. In vielen Businessbranchen, die im *Finland Fact Book 2018* vorgestellt werden, spielt Technologie zumindest eine Rolle. Der Slogan „Technology Superpower“ ist kurz, fasst die Expertise bündig zusammen, weshalb sich Menschen auch besser an ihn erinnern können.

Wie man sehen kann, werden in dem Case Rapport von *Zalando* Gründe dafür gegeben, warum *Zalando* als ein ausländisches Unternehmen sich für Finnland als Standort entschieden hat. *Zalando* wurde als Beispiel für diese Arbeit gewählt, weil es ein deutsches Unternehmen ist. Das Image Finnlands wird positiv verfestigt, wenn solche global operierenden, erfolgreichen Referenzunternehmen wie *Zalando* auf der eigenen Homepage vorgestellt werden. Die in Abbildung 1 aufgelisteten Unternehmen sind größtenteils große Unternehmen und haben auch Einfluss auf andere Unternehmen. Erfahrungsgemäß hilft es bei der Vermarktung, wenn neue mögliche Kunden sofort auf der Internetseite sehen können, dass solche globalen Players gerade Finnland gewählt haben. Dagegen kleinere, nicht so bekannte Unternehmen haben vielleicht einen weniger großen Einfluss auf die Entscheidungen von potenziellen neuen Kunden bzw. Unternehmen.

Im Interview 1 wurde auch erwähnt, dass Finnland in verschiedenen Rankings vordere Plätze belegt. Als Beispiele für diese Bewertungen wurden im Interview 1 Ausbildung, Innovationen, Forschungs- und Produktentwicklung, kosteneffektive Ingenieure und das „grüne“ Land genannt. Aus dem Zitat auf der Seite 37 geht auch hervor, dass Finnland als Standort von Innovationen und Forschungs- und Entwicklung vermarktet wird, weil der Markt so klein ist. Dies weist darauf hin, dass Finnland in solchen Rankings erfolgreich gewesen ist und wegen des kleinen Markts spielen diese Elemente eine so große Rolle. In den nach dem Interview ausgehändigten Marketingmaterialien (dem *Finland Fact Book 2018* sowie zwei kleineren Broschüren zum selben Thema) finden sich diverse Rankingergebnisse sowie zahlreiche Statistiken als Belege für die behaupteten Stärken Finnlands. Auf der Internetseite von *Invest in Finland* können auch viele Statistiken gefunden werden. Der folgende Screenshot (Abb. 2) veranschaulicht einschlägige Rankingergebnisse, die auch in der online-Version von *Finland Fact Book 2018* eingesehen werden können.



**Abbildung 2:** *Invest in Finland*: Finland Fact Book 2018, Technology Superpower. S. 4.

Weil im Interview 1 mit *Invest in Finland* gerade diese Resultate von unterschiedlichen Rankings genannt wurden, werden diese Ergebnisse genauer behandelt. Weitere Informationen über diese Rankings findet man am besten im Internet und deswegen wurde gerade nach diesen im Interview 1 erwähnten Fakten im Internet gesucht. Im *Finland Fact Book* wird das *Global Competitiveness Report* von *World Economic Forum* als Quelle genannt und in dieser Arbeit wurde die neueste Version dieses Berichts geprüft. Wenn zum Beispiel *Global Competitiveness Report* bzw. *GCI* (World Economic Forum) aus den Jahren 2017 – 2018 betrachtet wird, kann festgestellt werden, dass Finnland wie 2016 - 2017 auf Platz 10 der gesamten Rankingliste steht. Besonders erfolgreich ist Finnland in Rankings des Gesundheitswesens und der Grundschulbildung und auch der Hochschulbildung (GCI 2017, 22–23). Der Erfolg bei Bildung ist sicherlich ein wichtiger Aspekt, wenn ausländische Arbeiter überlegen, ob sie mit ihrer Familie in Finnland wohnen wollen. Finnland ist weltweit bekannt für seine hochwertige Ausbildung und hat zum Beispiel in internationalen PISA-Rankings vordere Plätze belegt. In der Tabelle 2 wird auch Ausbildung als ein wichtiger Aspekt erwähnt, wenn die Unternehmen Informationen für die Standortwahl suchen.

Innovationen und Forschung & Entwicklung, die von *Invest in Finland* auch erwähnt wurden, werden auch im *Finland Fact Book* einzeln behandelt. Im *Global Competitiveness Index* (siehe Abbildung 2) wird klar, dass das Innovationsumfeld 2016 in Finnland global an 3. Stelle rangierte. Auf der Seite 2 (Finland Fact Book 2018) wird Folgendes beschrieben:

Finland is a valued location for efficient international R&D centers. In 2016 alone, global giants like Fujitsu, IBM, Microsoft and Rolls-Royce enhanced and expanded their operations in Finland to further digitalize their business, speed up product creation and boost innovation.

Die Nennung von zufriedenen, erfolgreich in Finnland tätigen Unternehmen verbreitet die Kenntnis von Finnland und stärkt das Image von Finnland. Im Interview mit *Invest in Finland* wurde am Anfang erwähnt, dass prominente Unternehmen auch Markenwert (brändiarvo) haben. In Finnland arbeiten relativ viele Experten bezüglich Bevölkerung in Forschungs- und Entwicklung (siehe Abbildung 2). Die Innovation der Finnen ist für ausländische Unternehmen möglicherweise ein beeinflussender Faktor, dass sie in Finnland Forschung & Entwicklung treiben möchten und können. Wenn die Fähigkeit für Innovationen mit der Anzahl bei Forschung & Entwicklung arbeitenden Menschen verglichen wird, dienen diese zwei Faktoren als Konkurrenzvorteil von Finnland im Vergleich zu anderen Ländern.

Mit „kosteneffektiven Ingenieuren“ wird gemeint, dass „insinöörien kustannustehokkuus [...] siis tavallaan palkka suhteessa työtehoon“ (Interview 1) die Lohn- und Leistungsfähigkeit von Ingenieuren in Finnland gut ist bzw. dass der Lohn im Vergleich zur Leistungsfähigkeit gut ist. Hierzu finden sich auf der Internetseite von *Invest in Finland* folgende Angaben (siehe Abbildung 3):

## UNIT LABOUR COSTS SENIOR SOFTWARE DEVELOPMENT ENGINEER



Source: fDi Benchmark, a service from the Financial Times Limited 2016. All Rights Reserved.

**Abbildung 3:** Invest in Finland: Competitive Workforce. Quelle:

<https://www.investinfinland.fi/competitive-workforce> (Kopiert am: 28.3.2018)

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, ist Finnland als das preisgünstigste Land platziert, wenn die Lohnstückkosten von Senior Software Entwicklungsingenieuren betrachtet werden. Weil die Löhne von Ingenieuren in Finnland deutlich niedriger sind als zum Beispiel in Deutschland, macht es Sinn, dass Unternehmen ihre Betriebe gerade nach Finnland verlegen sollten. Obwohl die Löhne von Ingenieuren im Vergleich zu anderen Ländern konkurrenzfähig sind, gibt es Vieles in Finnland, das nicht so günstig ist. Zum Beispiel die Mietkosten in größeren Städten, besonders in Helsinki, sind sehr hoch und auch Essen in Restaurants und Lebensmittel in Supermärkten sind relativ teuer, verglichen mit anderen europäischen Ländern. Jedoch sind die großen Metropolen in Europa ebenfalls relativ teuer. Diese Faktoren können einen Einfluss haben, wenn ausländische Arbeiter Entscheidungen treffen, ob sie in Finnland überhaupt arbeiten wollen oder nicht. Die niedrigen Löhne sind vielleicht nicht so verlockend aus der Perspektive der Arbeitskraft, da vieles in Finnland teurer ist als in anderen Ländern. In dem Artikel von Reuter (2016, 589) können verschiedene ‚push factors‘ gefunden werden, warum ausländische Arbeitskräfte Finnland verlassen wollen. Diese Faktoren wurden im Kapitel 3 genauer vorgestellt. Als ein Push-Faktor wurde das Lohnniveau und die Steuern erwähnt und man kann davon ausgehen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter lohnabhängig ist.

Dass Finnland das „grüne“ Land ist, basiert auf dem *Environmental Performance Index (EPI)* aus dem Jahr 2016. Diese Information kann im *Finland Fact Book 2018* gefunden werden (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4:** Invest in Finland: Finland Fact Book 2018, Technology Superpower. S. 16.

EPI ordnet Länder nach ihren Performances in Umweltfragen von hoher Priorität in zwei Bereiche ein: Schutz der menschlichen Gesundheit und Schutz des Ökosystems (Hsu et al., EPI Report 2016, 22). Im *Finland Fact Book 2018* (2018, 17) fängt die Vorstellung von Cleantech so an: „Energy-intensive industries, the cold climate and the lack of domestic fossil fuel resources have turned Finns into global leaders in clean technologies.“ Heutzutage (besonders im Jahr 2018) wird in der Öffentlichkeit ganz viel über die Klimaveränderung gesprochen und dass man neue ökologische Alternativen zum Beispiel für Kraftstoffe finden muss. Weil Finnen sehr viel Know-How im Cleantech haben, wäre es sinnvoll, dass die Unternehmen nach Finnland kommen sollten, weil hier es viel Erfahrung in dieser Branche gibt und weil Arbeitskräfte ihre Fachkenntnisse kostengünstig zur Verfügung stellen können. In Zukunft wird diese Branche immer wichtiger, wenn die Welt stärker gegen Klimaveränderung kämpfen muss.

Warum werden in allen Vermarktungsmaterialien diese Rankings genannt und betont? In jedem einzelnen Kapitel im *Finland Fact Book*, in denen verschiedene Branchen vorgestellt werden, werden auch passende Rankings und Ergebnisse zu diesem Thema aufgeführt. Finnland ist vielleicht international nicht so bekannt wie andere größere Länder, deshalb muss betont werden, dass Finnland in vielen verschiedenen Teilbereichen sehr gut abschneidet. Diese konkreten Zahlen und Ergebnisse machen Finnland konkurrenzfähig und zeigen eindeutig und schnell, dass Finnland erfolgreich ist, obwohl es ein kleines Land ist.

Im Interview 1 wurden noch weitere Stärken von Finnland (Frage 3, siehe Anhang 2) erfragt:

Suomi tuntuu olevan, tai Pohjola, jonkinlaisessa niinkun nosteessa, meissä on, riippuu missä päin maailmaa on, niin me ollaan vähän jopa eksoottisia ja mä luulen et jossain määrin jopa Saksassa. Meidät tunnetaan semmosista hulluistakin jutuista, niin kun eukonkannoista tai avantopitchauksesta tai tälläsistä jutuista, että sitäkin voi hyödyntää markkinoinnissa.

(Man kann sagen, dass Finnland oder der Norden im Aufschwung ist. Es hängt davon ab, von welchem Ort aus man betrachtet, dann kann Finnland sogar als ein exotisches Land, sogar einigermaßen in Deutschland, gesehen werden. Wir sind bekannt für einige wahnsinnige Sachen, wie zum Beispiel „Frauentragen“<sup>8</sup> oder Eislochschwimmen und diese können auch bei der Vermarktung genutzt werden.)

Im Interview 1 wurde nicht klar, warum der Aufschwung des Nordens bei der Vermarktung hilft, das könnte nachgefragt werden. Es wurde aber der Aufschwung des gesamten Nordens, also nicht nur Finnlands, genannt. Viele Menschen kennen vermutlich die nordischen Länder als Gesamtheit, und wie schon zuvor erwähnt wurde, arbeiten die Regierungen der Länder gemeinsam für eine bessere internationale Markenbildung. Finnland ist ein Teil dieser Gesamtheit der nordischen Länder, und der Aufschwung des Nordens hilft wahrscheinlich auch Finnland sowie anderen nordischen Ländern. Finnland ist auch das einzige nordische Land, das Euro benutzt. Dies ermöglicht einen einfachen Zugang zum EU Markt (IQ38). Dies kann auch ein Konkurrenzvorteil Finnlands sein. Wenn der Erfolg von Finnland bei unterschiedlichen Beurteilungen mit Exotik zusammengesetzt wird, könnte sich vielleicht eine interessante Kombination gestalten. In Finnland können vielerlei Kompetenzen für das Arbeitsleben und interessante Aktivitäten für die Freizeit gefunden werden und diese zusammen machen Finnland so einzigartig und konkurrenzfähig. Frauentragen und Eislochschwimmen können Aufmerksamkeit auf Finnland richten, wenn in der internationalen Presse über solche Ereignisse geschrieben werden. Wenn man das Stichwort „Weibertragen Finnland“ googelt, findet man zum Beispiel eine Auflistung mit dem Titel „Die 10 seltsamsten Sportarten der Welt“ und einen deutschsprachigen Wikipedia-Artikel zum Thema Frauentragen. Auf der offiziellen Internetseite von Frauentragen kann gesehen werden, dass dieser Wettbewerb Interesse auf die Welt weckt, und zum Beispiel im Jahr 2017 gab es Teilnehmer aus 15 Ländern (IQ17, siehe die Pressemitteilung „Eukonkannon MM-kisa kiinnostaa maailmalla“).

---

<sup>8</sup> Jedes Jahr findet eine Weltmeisterschaft im „Frauentragen“ statt. Diese Veranstaltung wird in Sonkajärvi seit 1992 organisiert und es gibt Teilnehmer auch aus anderen Ländern. Das Ziel ist, dass ein Paar, die aus einem Mann und einer Frau besteht, einen Wettlauf von 235,5 Meter macht. Der Mann muss die Frau tragen. Quelle: IQ18: eukonkanto.fi

Auf die Frage 4, warum Unternehmen gerade Finnland wählen sollten, wurde zum Beispiel Folgendes geantwortet:

Tää voi olla hyvä testimarkkina. Täältä löytyy osaavia ihmisiä, se liittyy enemmän siihen uusien innovaatioiden kehittämiseen, et täällä on vahvoja ekosysteemejä. [...] Sitten toinen on se, että monet tulee tänne Suomeen yrityskauppojen kautta. Niin sekin, et meillä on vahvoja osaavia yrityksiä täällä. [...] Yksihän on tietysti nää raaka-aineet, et esimerkiks puupuolella ja biotalouspuolella, mistä paljon puhutaan, niin meillähän nää metsävarannot, se tekee tästä ainutlaatuisen, et meillä on tää metsäteollisuus ja se koko perintö siellä ja se osaaminen, mikä sitä kautta on tullut, niin sille pohjalle on hirveen hyvä rakentaa.

(Dies kann ein guter Testmarkt sein. Hier findet man fachkundige Menschen. Es gehört mehr zu der Entwicklung neuer Innovationen und hier gibt es starke Ökosysteme. [...] Manche kommen nach Finnland durch Unternehmenskäufe und wir haben dann starke, kompetente Unternehmen hier. [...] Eins sind natürlich die Ressourcen, zum Beispiel in der Forstindustrie und Biotechnik, worüber viel gesprochen wird, da wir diese Forstbestände haben. Das macht es einzigartig, dass wir diese starke Forstindustrie haben und das ganze Erbe und Können, was dadurch gesammelt wurde, auf diesen Grund gut aufzubauen ist.)

In diesem Zitat wird schon Vieles erläutert. Einer der wichtigsten Vorteile von Finnland ist natürlich die Forstindustrie. Wie wahrscheinlich jeder Finne weiß, gibt es unglaublich viele Wälder in Finnland. Weil die Forstindustrie hier eine so lange Geschichte hat, haben die Finnen ein großes Wissen darüber. Da es in anderen Ländern nicht so viele Ressourcen gibt, ist die Stellung von Finnland in der Forstindustrie oder in ähnlichen Branchen auf alle Fälle konkurrenzfähig.

Finnland als ein guter Testmarkt wird genauer auch auf der Internetseite von *Invest in Finland* erläutert:

- „With a vibrant startup scene and a Silicon Valley inspired business culture, Finland is an ideal R&D hotspot and a testing ground. “
- „Consumers give also their strong support for R&D process. Finnish consumers are early adopters of emerging technologies, which makes Finland an ideal test bed for new solutions, ideas and technologies. “ (IQ19)

Weil in Finnland viele Menschen in der Forschung & Entwicklung arbeiten, wissen diese Leute wahrscheinlich sehr viel über die neuesten Techniken und Innovationen und sind deshalb potenzielle Arbeiter für andere Unternehmen und insbesondere für ausländische Unternehmen, die vielleicht ihre Forschung und Entwicklung nach Finnland verlegen wollen.

Weil die Technologie sich fortlaufend entwickelt, braucht man Menschen, die dieser Entwicklung folgen und auf dem neusten Stand des Wissens sind. Dass Finnland als ein guter Testmarkt gesehen wird, bedeutet eigentlich, dass es kein Potential für einen richtigen Markt gibt, weil die Einwohnerzahl (und damit die Anzahl von potenziellen Kunden) zu klein ist. In diesem Fall wird dann diese Schwäche (der kleine Markt) mehr oder weniger als eindeutige Stärke gesehen und benutzt, wenn Finnland sich jedoch gut als ein Testmarkt eignet, obwohl die Einwohnerzahl klein ist. Es ist wichtig, die Techniken und Produkte usw. immer weiter zu entwickeln und auch neue Produkte und Lösungen zu finden. Dafür bieten die Möglichkeiten von Forschung & Entwicklung eine gute Plattform und Finnland eignet sich gut für einen Testmarkt. Diese Arbeit legt später noch dar, wie sich Finnland einen Zugang zum breiteren Markt ermöglicht.

Die Faktoren, die Unternehmen bei der Standortwahl berücksichtigen, können mit den Stärken von Finnland verglichen werden. Obwohl die Analyse materialgeleitet vorgeht, wird an einigen Stellen einen kurzen Einblick auf die Theorie gegeben und das Material mit der Theorie verglichen. Interessant ist zu bemerken, dass die in der Abbildung 2 vorgestellten zehn Gründe, warum Unternehmen nach Finnland expandieren könnten, den in der Tabelle 2 vorgestellten wichtigen Informationen von Unternehmen für die Standortwahl ähneln. Wie schon erwähnt, sammeln die Unternehmen verschiedene Informationen, wenn sie einen neuen Standort suchen. Gerade diese Rankings werden als Stärken Finnlands dargestellt, weil sie wichtig sind, wenn Unternehmen sich für einen neuen Standort entscheiden. Es ist wichtig, dass die potenziellen Unternehmen wissen, dass Finnland auf diese Weise erfolgreich ist. Zum Beispiel „the 5th happiest country in the world“ könnte auf die Lebensqualität verweisen, „the best primary education in the world“ auf die Möglichkeiten von Ausbildung und Fortbildung, „the best business environment in the world“ und „3rd best economic environment for business growth in the world“ auf das Wirtschaftsklima. „3rd highest number of professionals working in research and development and development relative to the population“ könnte auf Zugriffsmöglichkeiten von Forschung und Entwicklung verweisen. Im Angesicht dieser Beispiele und vergleicht man Tabelle 2 und Abbildung 2, sieht man gewisse gemeinsame Elemente. Wenn die Stärken von Finnland zusammengefasst werden, werden zumindest einige dieser Elemente bzw. Rankings benutzt. Es gibt auch andere Rankings, in denen Finnland erfolgreich gewesen ist, aber diese sind eher für andere Branchen relevant.

Als über Stereotypen von Finnen diskutiert wurde, hat die Vertreterin von *Invest in Finland* betont, dass ihrer Meinung nach die Stereotypen keine Rolle spielen und sie sicher ganz

schnell wieder verschwinden werden. Der finnische Humor und die „Eigentümlichkeit“ hat zum Beispiel bei SLUSH witzig so verwendet: „Niinku SLUSHissa on tehty hienosti. Ne on osannu käyttää kaiken tän loskan ja kaiken tälläsen, ketkä hullut tänne nyt tulis. niinku ihan toisinpäin. [...] Se herättää vaan mielenkiintoo, jos me erotutaan millä tahansa tavalla.” (”Wie toll es bei SLUSH ist. Sie haben alle diesen Matsch und so, wer verrückt hierher kommen würde, würde anders wieder gehen. [...] Wir wecken nur das Interesse, wenn wir auf irgendeine Weise auffallen.“) Auf der Internetseite von SLUSH wird beschrieben, dass die Veranstaltung in der dunkelsten Zeit des Jahres organisiert wird und großgeschrieben wird auch „Not the californian sun, but honest slush“ (IQ20). Die Start Up-Veranstaltung SLUSH ist ein konkretes Beispiel dafür, wie Finnen die Dunkelheit im Winter als eine Stärke verwenden können, worauf schon der Name SLUSH verweist. Wenn die Investoren und Unternehmen Finnland in der dunkelsten Zeit besuchen, bekommen sie vielleicht nicht den bestmöglichen Eindruck von Finnland. Wichtiger ist aber, wie die Menschen hier sind und was für Möglichkeiten die finnischen StartUps haben, die bei SLUSH vorgestellt werden.

Jedenfalls wird im Kapitel „Meeting Finns in Business“ des *Finland Fact Book* kurz bekannt gemacht, wie die Finnen sich im Arbeitsleben verhalten. In diesem Kapitel wird zum Beispiel beschrieben, dass die finnische Verhaltensweise klar europäisch ist und der Kommunikationsstil höflich, eindeutig und informativ ist. Es wird zum Beispiel auch Gleichberechtigung, Respektieren der Verträge und die Nutzung von E-Mail erwähnt. (Finland Fact Book 2018, 39.) Die Finnen und das Geschäftsleben in Finnland werden natürlich sehr positiv präsentiert.

Was vielleicht noch wichtig zu erwähnen und zu berücksichtigen ist, ist die Nennung von erfolgreichen finnischen Unternehmen. Wie früher in diesem Kapitel schon behandelt wurde, werden bei der Vermarktung und auf der Internetseite sehr viele ausländische Unternehmen als Referenzunternehmen aufgelistet. Die international operierenden, erfolgreichen finnischen Unternehmen sind auch sehr wichtig und werden ebenfalls genannt. Im *Finland Fact Book* (2018, 10; 19) werden im Zusammenhang mit Ausführungen zu verschiedenen Branchen auch viele erfolgreiche finnische Unternehmen vorgestellt, beispielsweise *Supercell* und *Rovio* (Gaming-Branche), *Kone* und *Valmet* (Maschinenbauunternehmen) und *UPM* und *Metsä Group* (Forstindustrie).

Die Interviews 2 und 3 brachten einige Faktoren hervor, die als Stärken Finnland gesehen werden können. „Tää on ollut erittäin houkutteleva paikka expat-perheille, myös kansainvälisen expat-tutkimuksen mukaan. Täältä löytyy maailman tyytyväisimmät expat-

perheet ja se johtuu suomalaisesta koulutusjärjestelmästä.” („Dies ist ein besonders attraktiver Standort für Expat-Familien gewesen, auch laut internationaler Expat-Forschung. Hier befinden sich die glücklichsten/ die zufriedensten Expat-Familien in der Welt und das hängt mit dem finnischen Ausbildungssystem zusammen.“) (Interview 2, *HBH*, siehe auch IQ21) Dies ist besonders wichtig, wenn ausländische Mitarbeiter in Finnland arbeiten werden und ihre Familien oder Kinder mitnehmen.

Es wurden auch die Sicherheit von Geschäftstätigkeitsumgebung und Risikoaspekte erwähnt (Interview 2, *HBH*). Im Interview 3 wurde das „Länderrisiko“ genannt und dargelegt, dass es in Finnland sehr klein ist: „Täällä ei niinkun poliittisia tai aseellisia konflikteja eikä luonnonkatastrofeja eikä muuta esiinny.“ („Hier gibt es keine politischen oder bewaffneten Konflikte oder Naturkatastrophen usw.) (Interview 3, *Business Tampere*). Dies sind natürlich wichtige Faktoren, die die Unternehmen schätzen. Im Interview 3 wurde auch erwähnt, dass die Körperschaftsteuer natürlich eine Rolle spielt, aber dass sie zurzeit konkurrenzfähig, im Vergleich zu anderen Ländern, in Finnland ist. Steuern werden auch auf der Tabelle 2 erwähnt und sind auch einer der wichtigen Faktoren, wenn Unternehmen einen neuen Standort suchen.

Um ein bisschen Kontrast zu bekommen, wurden die Internetseite von *Invest in Finland* mit den Internetseiten von *German Trade & Invest* kurz verglichen. Einige Unterschiede fallen dabei schnell ins Auge. *German Trade & Invest* (GTAI) wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. Im Text „See how Germany works for you“ wird gefragt, wie der beste Standort für ein Geschäft aussieht. Als Antwort wird „the answer you often get is Germany. Because Germany works.“ gegeben. Zuerst wird gesagt, dass Deutschland einfach funktioniert. Dies wird kurz und bündig ausgedrückt. Auf der Seite wird klar, dass „Germany works“ als eine Dachkampagne im September 2018 lanciert wurde und das Ziel war, die charakteristischen Eigenschaften des Geschäftsstandorts Deutschland hervorzuheben und es fungierte auch als holistische kommunikative Lockmittel für alle Vermarktungspartner, die Deutschland als Standort vermarkten (IQ30). Die Stärken von Deutschland oder die Unternehmen, die schon dort tätig sind, werden nicht direkt auf der Startseite vorgestellt, wie auf der finnischen Seite. Es werden auch keine Rankings gleich auf der Startseite vorgestellt. Die Stellung von Deutschland unterscheidet sich von der Finnlands auf viele Weisen. Deutschland liegt fast in der Mitte Europas und ist Heimat von mehr als 80 Millionen Menschen. Da gibt es auch Märkte zum Beispiel für Verbraucherprodukte oder einfachen Handel. Es wäre interessant zu untersuchen, wie ein größeres Land, wie z.B.

Deutschland, ausländische Unternehmen anlockt. Wenn Deutschland schon weltweit bekannt ist, benötigt man so viel Effort um das Land und die Stärken zu vermarkten? Wie fest unterscheiden sich die Strategien voneinander? *Helsinki Business Hub* wurde für ihre Strategie, Anreize für ausländische Unternehmen zu schaffen belohnt, aber dies wird noch genauer im Kap. 7.2 behandelt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die größten Stärken von Finnland, die in den Interviews erwähnt wurden, folgende sind: Finnland wird als sehr konkurrenzfähiges Land eingeschätzt und dies wird mit vielen Ergebnissen von unterschiedlichen Rankings begründet. Die vorgestellten Rankings betreffen entweder das ganze Finnland oder eine bestimmte Branche. Als gutes Beispiel der Vermarktungsmaterialien ist *Finland Fact Book*, auf dem allgemeine Rankings vorgestellt werden und auch viele Rankings, die eine spezifische Branche repräsentieren. Erfolgreiche, internationale Unternehmen werden als Referenzunternehmen angegeben. Konkrete Zahlen und Platzierungen von Bewertungen veranschaulichen die Wettbewerbsfähigkeit Finnlands. Teilweise werden auch internationale finnische Unternehmen vorgestellt. Es reicht nicht aus, dass in den Marketingmaterialien gesagt wird, dass Finnland in bestimmten Branchen gut ist, sondern es ist wichtig, dass diese Aussagen auch konkret und stichhaltig begründet werden. Aus allen Interviewantworten ist zu erkennen, dass Finnland als Land von Innovationen und Standort von R&D (Forschung & Entwicklung) vermarktet wird. Die verschiedenen Finnland-Images werden im Kapitel 6.3 genauer behandelt. Ressourcen (Forstindustrie, Biotechnik), Exotik und Finnland als ein Teil vom Norden beschreiben auch Finnland.

Es gibt jedoch auch Unternehmen, die Finnland nicht als Standort in Betracht ziehen. Dafür gibt es viele verschiedene Gründe. Es wurde schon im Kapitel 2.3 erläutert, dass die Faktoren von verschiedenen Unternehmen unterschiedlich gewertet werden, weshalb einige Unternehmen verschiedene Faktoren wichtiger finden können, als einige andere Unternehmen. Im Kapitel 6.2.1 werden noch die Schwächen Finnlands behandelt und es werden Gründe vorgestellt, die vielleicht erklären, warum Finnland nicht der beste mögliche Standort für jedes Unternehmen ist. Zuerst werden jedoch noch die Stärken der Regionen behandelt.

### **6.1.2 Hauptstadtregion**

Was ist dann besonders ansprechend an Helsinki und warum sollten Unternehmen die Region Helsinki als Standort wählen? Auf diese Fragen wird jetzt mit Hilfe von Interview 2 mit

*Helsinki Business Hub* geantwortet. Als die Stärken der Hauptstadtregion im Interview 2 mit *Helsinki Business Hub* erfragt wurden, war die Antwort: „Ne linkitty kansallisiin vahvuuksiin.“ („Die Stärken stehen mit den nationalen Stärken in Zusammenhang.“) Das kann man sogar als Selbstverständlichkeit ansehen. Laut Interview 2 macht *Helsinki Business Hub* keine allgemeine Marketingstrategie für die Hauptstadtregion, sondern der Fokus von Vermarktung liegt auf den festgelegten Sektoren/Segmenten. Bei der Vermarktung werden die Stärken dieser Segmente hervorgebracht. Die wichtigsten Segmente von *Helsinki Business Hub* sind: IT/ICT, Gesundheit und Smart&Clean. Innerhalb dieser Segmente wurden auch Fokuse im Einzelnen definiert. Bei der Vermarktung werden natürlich die Stärken der Segmente genauer behandelt und hervorgebracht, wie im Interview 2 gezeigt.

Obwohl von *HBH* keine allgemeine internationale Marketingstrategie gemacht wird, wurden für das Branding der Hauptstadtregion in Russland und China spezielle Ressourcen aufgewendet, wie im Interview 2 erläutert wird. Die Internetseite von *HBH* ist auch auf Russisch und Chinesisch verfügbar, was darauf hinweist, dass diese Märkte relativ wichtig sind. Auch die Internetseite von *Invest in Finland* ist in diesen Sprachen verfügbar. Russland und China sind sehr große Länder mit Millionen Einwohnern, was ganz viele Unternehmen und Geschäftsmöglichkeiten ermöglicht. Die Internetseite ist auch in keine anderen, weniger verbreitete Landessprachen übersetzt.

Im obengenannten IT-Bereich wird auf die Stärkung der digitalen Infrastruktur durch Investitionen, auf die Entwicklung von Software und auf das industrielle Internet fokussiert. Im Segment der Gesundheit ist der Export von Hightech medizinischen Technologiegeräten sehr stark und der Fokus wird auf die Entwicklung von persönlicher Gesundheit gelegt. Die Gebiete, auf die sich Smart&Clean fokussiert, sind intelligente Mobilität (älykäs liikkuminen) und intelligente Gebäudetechnik (älykäs rakentaminen). Alle diese Stärken der verschiedenen Segmente wurden im Interview 2 erläutert. Laut der Internetseite von *Helsinki Business Hub* ist Helsinki ein globaler Pionier im Bereich intelligente Mobilitätslösungen und kann Leistungen anbieten und neue Geschäftsmöglichkeiten schaffen. Zur intelligenten Mobilität gehören zum Beispiel autonome Fahrzeuge, Fahrgemeinschaften und sogenannte Lösungen für „Smart Parking“ (IQ22). Mit der intelligenten Gebäudetechnik ist dagegen gemeint, dass Gebäude so gebaut werden sollten, dass sie möglichst ökologisch sind. Die Städte sollten möglichst klimafreundlich ‚funktionieren‘ und damit die Klimaveränderung positiv beeinflussen und gleichzeitig neue Lösungen entwickeln, wie man die Umwelt besser

beachten und schützen kann. Diese Stärken spielen wahrscheinlich in der Zukunft eine wichtige Rolle, wenn Länder und Städte stärker gegen den Klimawandel ankämpfen müssen.

Wie auch im Interview 2 erwähnt wurde, stehen die lokalen Stärken mit den nationalen Stärken in Zusammenhang. Alle drei Segmente, auf die sich *Helsinki Business Hub* konzentriert, sind denen des *Finland Fact Book* ähnlich.

Wenn die weiteren Stärken von Helsinki erfragt wurden, war die Antwort:

Sitten taas missä Helsinki on todella vahva, katsotaan projektien lukumäärää, ulkomaisten investointien projektien lukumäärää, jotka suuntautuu tänne, niin kyl kun siis data osoittaa sen, että projektilukumäärällä mitattuna tänne tulee erinomaisesti näitä suoria ulkomaisia investointeja verrattuna Tukholmaan ja vaikka Kööpenhaminaan. [...] Me voidaan toimittaa sulle myös dataa elikkä Financial Timesin tää FDI-yksikkö on yks tietolähde, sit EY tekee myös tälläsii vastaavii.

(Helsinki ist wirklich stark, wenn man die Anzahl der Projekte betrachtet. Daten zeigen, dass der Anteil von ausländischen Projekten, die auf Helsinki abzielten und schlussendlich dort aufgebaut wurden, verglichen mit Stockholm oder zum Beispiel Kopenhagen viel grösser ist. [...] Wir können dir Daten der FDI-Anlage von *Financial Times* zukommen lassen. Sie ist eine Informationsquelle und EY macht auch solche entsprechende.)

Im Interview 2 wurde EY<sup>9</sup> genannt, aber die Vertreterin von *Helsinki Business Hub* wusste nicht, ob diese Rapporte online verfügbar sind. Der im Interview 2 genannte Bericht der EY ist jedoch im Internet zu finden. Konkrete Beispiele für den Erfolg von Finnland und der Region Uusimaa können zum Beispiel im *Nordics Attractiveness Report 2017* von EY nachgelesen werden: „Finland captured 41% of FDI projects initiated in the Nordics in 2016, down 1% from the previous year.“ und “Notably, the Uusimaa area in Finland – including the capital and its surroundings – ranked as the ninth highest metropole region for FDI projects across Europe, with 94 projects launched, up 45% from the previous year.” (EY 2017, 18) „Eli jos kattoo Suomessa, mihin ne ulkomaiset investoinnit niinkun kaupunkitasolla kohdentuu, niin ensiks on Helsinki [...], sen jälkeen tulee Espoo, Vantaa, Tampere, Oulu.“ („Wenn man die Platzierung von ausländischen Investitionen in finnischen Städten betrachtet, ist Helsinki die erste [...], danach kommen Espoo, Vantaa, Tampere, Oulu.“ wurde auch im Interview 2 berichtet. Diese Zahlen und Statistiken zeigen konkret und klar, dass die Hauptstadtregion am meisten ausländische Direktinvestitionen und Projekte anlockt. Nach Helsinki, Espoo und Vantaa kommt dann Tampere, was auch in dieser Arbeit behandelt wird.

<sup>9</sup> EY ist eine globale Organisation und die Abkürzung kann sich ein oder mehrere Unternehmen von *Ernst&Young* beziehen. IQ23: <http://www.ey.com/gl/en/home>

Als Beispiel sind die unten folgenden zwei Abbildungen (5 und 6) mit konkreten Zahlen zu sehen. Als erstes werden die Anzahl der ADI Projekte in den nordischen Hauptstädten und dann in finnischen Regionen veranschaulicht:

## TOTAL NUMBER OF FDI PROJECTS & CROSS-BORDER VENTURE AND M&A DEALS IN THE NORDIC CAPITALS

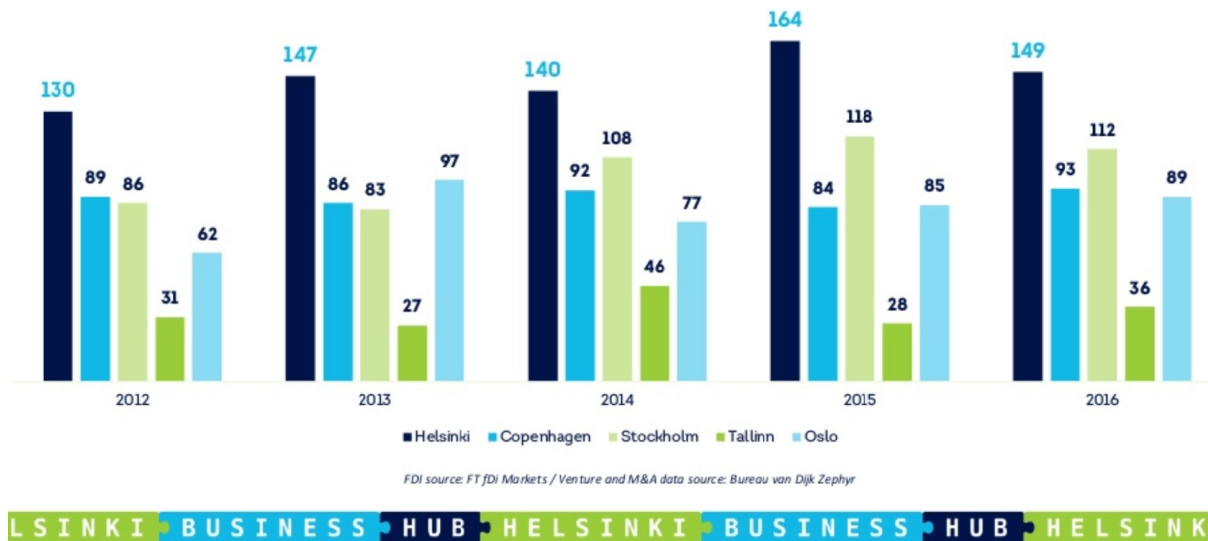


Abbildung 5: Die Anzahl von ADI-Projekte in nordischen Hauptstädten. IQ24 (kopiert am 15.2.2019)

## NEW FDI BY FINNISH REGIONS 2017

Uusimaa	199
Tampere Region	21
South-West Finland	17
Northern	13
Ostrobothnia	
Kymenlaakso	12
Central Finland	11
Ostrobothnia	10
Northern Savo	8
South Karelia	8
Päijät-Häme	6
Satakunta	6
Southern	6
Ostrobothnia	
Southern Savo	3
Kainuu	3
Kanta-Häme	3
Central	3
Ostrobothnia	
Lapland	3
North Karelia	3
Åland	1

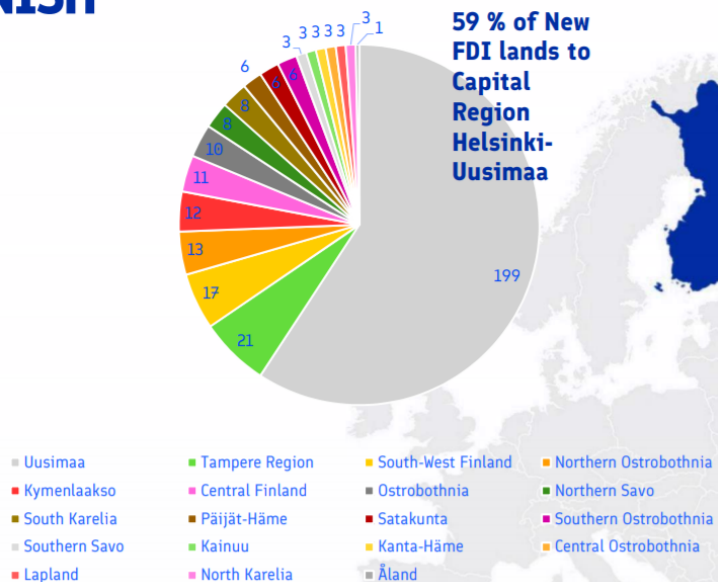


Abbildung 6: Neue ADI in finnischen Regionen. IQ25 (kopiert am 13.11.2018)

Die Abbildungen 5 und 6 zeigen deutlich, dass Finnland und besonders Hauptstadtregion Helsinki-Uusimaa am besten ausländische Direktinvestitionen und -Projekte anlockt. Das Jahr 2017 ist jedoch nicht in Abbildung 6 zu sehen. Diese Statistiken veranschaulichen, dass Finnland unter den Nordischen Ländern ein interessanter, potenzieller Standort ist und unter den finnischen Regionen ist dieser Standort Hauptstadtregion Helsinki-Uusimaa, wenn die Anzahl der Projekte betrachtet wird. Natürlich gibt es viele Gründe dafür, warum gerade diese Region so erfolgreich neue Investitionen und Projekte anzieht. Diese können als Stärken und Erfolg von Finnland und Region Helsinki gesehen werden. Dies wurde auch im Wirtschaftsbericht der Schweizerischen Botschaft (2018, 7) notiert: „Von den nordischen Ländern hatte Finnland 2016 am meisten ausländische Investitionen angezogen“. Diese Statistiken veranschaulichen gut, was im Interview 2 erörtert wurde. Abbildung 5 wird in der SlideShare Präsentation von *HBH* benutzt, um Werbung für den Standort Helsinki zu machen.

Im Interview wurde dann noch weiter gefragt, ob Helsinki eine sogenannte überwältigende Stellung hat, wenn die ausländischen Investitionen in Finnland betrachtet werden. Es wurde geantwortet, dass es davon abhinge, was das Unternehmen brauche, und die Unternehmen wählen dem Standort selbst. Aus der Abbildung 6 oben geht klar hervor, dass die meisten ausländischen Direktinvestitionen in die Hauptstadtregion gehen. In beiden Abbildungen 5 und 6 ist zu sehen, dass die Hauptstadtregion viele Projekte anlockt, egal ob es mit nordischen Hauptstädten oder finnischen Regionen verglichen wird. Es wurden jedoch im Interview 2 noch mögliche Gründe dafür aufgelistet, warum Helsinki so populär ist:

Mutta se on ehkä tavallaan tää koko liiketoiminnan, asumisen, kaiken niinku, tän kaupungistumiskehityksen myötä keskittymisen sit Suomessa jostain syystä Helsinkiin, varmaan monia syitä: logistiset yhteydet, liike-elämä, elinkeinorakenne, kaikki tän kaltaiset seikat, niin sitten on Suomessa aiheuttanut sitä kasautumiskeskittymistä tänne.

(Es ist vielleicht aufgrund der Geschäftstätigkeit, Wohnen und diese ganze Entwicklung und Urbanisierung, dass das Ballungszentrum Finnlands in Helsinki ist. Es gibt sicherlich viele Gründe: logistische Verbindungen, Geschäftsleben und Wirtschaftsstruktur. Alle diese Sachen führen dazu, dass die Investitionen in Helsinki stattfinden.)

Es gibt bestimmt noch andere Gründe, weshalb Helsinki ausländische Investitionen anlockt, die im Interview 2 nicht erwähnt wurden. In den letzten Jahren haben die großen Städte in Finnland viele Menschen, besonders junge Menschen, angezogen. Es wird von Urbanisierung gesprochen, weil immer mehr Leute in die Städte ziehen. Heutzutage studieren Menschen auch nicht nur, wenn sie jung sind, sondern auch später im Leben. Die Universitäten befinden

sich in den größten Städten und das Kulturleben ist in größeren Städten vielseitiger. Natürlich ist in einer Stadt, in der viele Menschen leben, der Anteil von fachkundigen, ausgebildeten Menschen grösser. Wenn es keine fachkundigen Arbeitskräfte in Finnland geben würde, hätte es keinen Sinn für ausländische Unternehmen nach Finnland zu kommen. Wichtig ist auch daran zu erinnern, dass Helsinki die Hauptstadt Finnlands ist, also ist es nachvollziehbar, dass viele Dienste und Unternehmen in Helsinki zentriert sind. Als Hauptstadt ist Helsinki die bekannteste Stadt in Finnland. Helsinki ist auch, verglichen mit anderen finnischen Städten, am besten vom Ausland aus erreichbar.

Obwohl die Lage von Finnland im Interview 1 als Schwäche genannt wurde (dies wird erst im Kap. 6.2.1 behandelt), wird in der SlideShare Präsentation von *HBH* (IQ24) die internationale Erreichbarkeit von Helsinki als positiver Faktor genannt. Dies wird mit drei Gründen begründet: Erstens ermöglicht Helsinki die schnellste Route zwischen Europa und Asien (vgl. auch IQ39), zweitens wird der Flughafen Helsinki als zweitbesten Flughafen Europas gesehen und drittens liegt Helsinki in der Mitte des Baltikums. Zu bemerken ist, dass obwohl Finnland in der Peripherie Europas liegt, Helsinki jedoch im Süden von Finnland liegt und damit von Europa aus leichter zu erreichen ist als zum Beispiel Städte im finnischen Lappland.

Als nach Finnischen Stereotypen gefragt wurde, wurde betont, dass es von der Kultur abhängig ist, wie die Stereotypen sich gebildet hätten. Als Beispiel wurde erwähnt, dass die Finnen aus der Perspektive von Chinesen langsam sind, und aus der Perspektive der USA könnte der kulturelle Unterschied die sozialen Umgangsformen sein. Die Menschen aus Asien seien den Finnen vielleicht in der sozialen Kommunikation ähnlicher, wurde im Interview mit *HBH* erläutert. Es wurde aber auch betont, dass es von der Kultur und dem Markt abhängig sei, was für Stereotypen sich bilden würden. Es sei klar, dass die Stereotypen der Finnen völlig unterschiedlich sein können. Es wurde aber nicht ganz klar ausgelegt, ob diese Stereotypen bei der Vermarktung eine Rolle spielen oder nicht. Dies hinge angeblich vom Bezugspunkt bzw. das Zielland oder -unternehmen ab. Es wird auf jeden Fall erkannt, dass die Kulturen sich voneinander unterscheiden, und dass dann zum Beispiel die Kommunikation angepasst werden kann.

Zusammenfassend zum Image der Hauptstadtregion lässt sich sagen, dass dessen Stärken ganz ähnlich wie die Stärken Finnlands sind. Es wurden viele Statistiken und Ergebnisse verschiedener Rankings im Interview 2 sowohl in den Vermarktungsmaterialien als auch auf der Internetseite von *HBH* vorgestellt. Was vielleicht am klarsten hervorgeht und die Region Helsinki von anderen Regionen oder nordischen Hauptstädten unterscheidet, ist die Anzahl

der Projekte, die die Hauptstadtregion anlockt. Erfolg der Region auf diese Weise macht die Region Helsinki verlockend und ermöglicht somit wahrscheinlich, dass immer mehr neue Unternehmen und StartUps in die Region Helsinki investieren wollen. Sonst charakterisieren dieselben Elemente Helsinki wie Finnland als Land, nämlich die Segmente von *HBH* im *Finland Fact Book 2018* erwähnte Stärken Finnlands ähneln.

### **6.1.3 Region Tampere**

In Tampere werden die FDI-Aktivitäten auf den Sektor von erneuernder Industrie gerichtet. Die anderen Sektoren, die in der Strategie von Business Tampere definiert werden, sind, wie oben in Kap. 5.3 schon genannt: erneuernde Industrie, Lösungen von „Smart City“ und Erlebniswirtschaft. Die Erlebniswirtschaft fokussiert sich auf die Medienbranche und es wurde zum Beispiel einen Anreiz geschaffen, damit Produkte wie Filmproduktionen, in die Region gelockt werden. Im Artikel (IQ40) wird erläutert, dass Tampere „a prominent European center for audiovisual productions, known for its high quality, expertise and cost efficiency“ sei. Im gleichen Artikel wird auch begründet, warum dieses Ziel gesetzt wurde. In dieser Arbeit wird dieses Thema aber nicht weiter behandelt, da dies im Interview 3 nicht besprochen wurde.

Die Gründe, warum man gerade Tampere auswählen sollte, sind zum Beispiel: die geographische Lage, ausgezeichnete Fachleute, Kooperation zwischen Universitäten und Unternehmen sowie die internationalen Schulen. Unter anderem wurden diese Stärken im Interview 3 mit *Business Tampere* genannt. Im Folgenden werden diese Stärken im Einzelnen behandelt.

Die geographische Lage von Tampere sei, gemäß Interview 3, aus vielen Gründen besonders: Die Lage ist sehr zentral in Finnland. Tampere liegt im Mittelpunkt der Finnischen Staatsbahnen bzw. vom Zugverkehr und Straßenverkehr. Logistisch gesehen ist es einfach, sich von Tampere aus überallhin mit dem Zug oder mit dem Auto zu bewegen. Tampere hat auch einen eigenen Flughafen, der der zweitbeste internationale Flughafen in Finnland ist, obwohl die Anzahl der Reisenden im internationalen Vergleich nicht so hoch ist. Es werden direkte Flüge von Tampere nach Riga und Stockholm angeboten. Da die geographische Lage in Finnland so gut ist, kann man zum Beispiel ganz einfach und schnell von Helsinki nach Tampere reisen.

Weil Helsinki die Hauptstadt ist und Helsinki-Vantaa der größte Flughafen Finnlands, ist es vorteilhaft, dass die Verbindung von Helsinki nach Tampere (entweder mit dem Zug oder

Auto) nur circa zwei Stunden beträgt. Auf der Städteebene gäbe es viel Konkurrenz, was auch im Interview 3 erwähnt wurde. Laut Interview 3 sagen Unternehmen manchmal, dass es für sie keine so große Rolle spiele, wo in Finnland ihr Standort sei, wenn es zum Beispiel nicht weiter als 50-100 Kilometer vom Flughafen Helsinki-Vantaa weg sei. Laut Interview 3 sei die globale Konkurrenz stark. Wichtig sei jedoch, dass Tampere sich aus den konkurrierenden Regionen auf internationaler und regionaler Ebene, wie die im vorigen Kapitel behandelte Hauptstadtregion, von anderen Regionen, bzw. Städten unterscheidet.

Laut Interview 3 mit *Business Tampere* können in Tampere in vielen Feldern ausgezeichnete Fachleute gefunden werden. Laut Internetseite von *Business Tampere* (IQ41) beinhalten die wichtigsten Fachgebiete der Region folgende Branchen: Fertigungsindustrie, intelligente Maschinen, ICT, Life Science, Creative Industries, Cleantech und Energie und Nanotechnologie. Im Interview 3 wurden unter anderem folgende Bereiche genannt: Kameratechnologie, verschiedene Felder von Technologie und Biowissenschaft. Auch im Interview 2 wurde erwähnt, dass Kameratechnologie und Entwicklung in Tampere hochwertig seien. Wenn ein Unternehmen nun Kenntnis über Kameras sucht, ist Tampere eine sinnvolle Wahl. Es wurde auch genauer über Kameratechnologie in Tampere berichtet:

Just nyt meillä on esimerkiksi semmonen kokonaisuus, kun Tampere Imaging Ecosystem, joka muodostuu siitä, että täällä on tota kuvantamisosa-alueella ihan maailmanluokan huippuosaajia ja yrityksiä. Kuvantaminen on niin kun, se on simpelisti sanottuna kamerateknologia, jonka pohjana on sitten se, et *Nokian* se tuotekehitys-yksikkö täällä aikanaan rakensi maailman ensimmäiset kamerakännykät.

(Momentan haben wir eine Gesamtheit; Tampere Imaging Ecosystem, das aus Experten und Unternehmen aus der Kameratechnologie besteht. Das beruht darauf, dass *Nokia's* Einheit der Produktentwicklung die weltweiten Mobiltelefone mit Kamera seinerzeit hier aufbaute.)

Auf der Internetseite von *Business Tampere* kann mehr Information zu der Gesamtheit ‚Tampere Imaging Ecosystem‘ gefunden werden (IQ26). Im Interview 3 wurde auch erwähnt, dass die Kameratechnologie jetzt stark gewachsen sei, dies werde aber genutzt und auch „gekennzeichnet“, weil sich die Region damit auch profilieren, wenn die Expertise in dieser Branche sich vermehre.

Im Interview 3 wurde auch erwähnt, dass Finnland nicht so gut im einfachen Business durchkomme, weil die Binnenmärkte in Finnland so klein sind. Laut Interview 3 sind die Stärken Finnlands komplizierte technologische Lösungen. Dank den Experten der Kameraindustrie kann sich Tampere innerhalb Finnlands von anderen Regionen

unterscheiden und es sei auch wichtig, dass man dies bei der Vermarktung zum Ausdruck bringe. *Business Tampere* benutzt keinen „generischen Slogan“, da es nicht nötig oder relevant sei beim Anlocken ausländischer Direktinvestitionen. Vielleicht wäre es auch schwierig, einen passenden Slogan zu finden, der die ganze Region beschreiben würde.

Die Kooperation zwischen Universitäten und Unternehmen und die Bedeutung von internationalen Schulen wurden im Interview 3 folgendermaßen beschrieben:

Sit meil on aika hyviä tapoja nivoa noita korkeakouluja ja niiden ympärille noita ekosysteemejä ja innovaatioalustoja, et ne prosessit on ihan kohtalaisen hyviä täällä Suomessa ja Tampereen seudulla. Ja yliopistot on nimenomaan, vaikkei ne kauheen korkeella noissa kansainvälisissä vertailuissa itsessään, niin ne on kuitenkin tossa yritysysteistyössä, niin ne on ihan, varsinkin TTY, ihan huippuluokkaa. [...] KV-koulut, niin kun mihin sitten, jos tänne tulee ulkomaisia osajia, joilla on pieniä lapsia esimerkiksi, niin se on aika tärkeä juttu, joskus jopa ihan tärkein juttu, että minkälainen koulu heidän lapsilleen löytyy ja tota noin niin siinähan tietysti Suomen brändi on äärettömän hyvä ja Tampereellakin on noita kansainvälisiä kouluja, se on iso vahvuus.

(Wir haben relativ gute Methoden, die Hochschulen und damit diese Ökosysteme und Innovationsplattformen zu verbinden, sodass diese Prozesse hier in Finnland und in der Region Tampere relativ gut sind. Besonders die Universitäten, obwohl sie nicht so gut in den internationalen Bewertungen rangiert werden, sind richtig gut, vor allem TTY, in Kooperation mit Unternehmen. [...] Internationale Schulen sind eine relativ wichtige Sache, manchmal sogar die ausschlaggebende Sache, welche Schule gefunden werden kann, wenn hier ausländische Berufstätige mit kleinen Kindern herkommen. Darin ist natürlich die Marke von Finnland wirklich gut und in Tampere gibt es auch internationale Schulen, was eine bedeutende Stärke ist.)

Die Kooperation zwischen Universitäten und Unternehmen ist relativ wichtig und wertvoll. Die Studierenden lernen aktuelle Techniken und wissen, was Neues in ihren Branchen passiert und welches die neuesten Forschungsergebnisse sind. Gleichzeitig bekommen Unternehmen kompetente und fachkundige Mitarbeiter und Studierende bekommen auch praktische Erfahrung, wie das Arbeitsleben funktioniert und welche Fähigkeiten wichtig sind, wenn man Fortschritte im Arbeitsleben machen will. Ein guter Indikator ist zum Beispiel, dass die graduierenden Studierenden der Technischen Universität relativ schnell nach dem Studienabschluss einen Job finden (vgl. IQ27). Wichtig ist auch, dass die Ausbildung den Anforderungen des Arbeitslebens entspricht (vgl. auch IQ27), weswegen die Hochschulen mit verschiedenen Unternehmen zusammenarbeiten sollten. Die Unternehmen wissen, welchen Herausforderungen man im Arbeitsleben begegnet und daher können sich die Studierenden bereits im Laufe des Studiums an diesen Herausforderungen orientieren und sich entsprechend darauf vorbereiten.

Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass es in allen Städten Finnlands internationale Schulen gibt. Wie auch im Interview 3 erörtert wurde, ist es wichtig, dass sich auch die Kinder von ausländischen Mitarbeitern ausbilden können. Tampere muss sich auf jeden Fall irgendwie von Helsinki unterscheiden, die oben genannte Kameratechnologie ist eine Möglichkeit. Wenn der Standort nicht so wichtig für das Unternehmen ist, könnte Tampere auch sekundär neben Helsinki eine gute Wahl sein, weil zum Beispiel die Miete in Tampere niedriger als in der Region Helsinki sind, und es damit erschwinglicher ist, in Tampere zu arbeiten.

Die Vermarktung an Touristen bzw. die Reisevermarktung ist ein wichtiger Faktor, die auf den Ruf/ das Image von Finnland Einfluss hat, erörtert der Vertreter von *Business Tampere*. Laut Interview 3 sei Finnland ein immer beliebteres Ziel für Reisen. Die Imagebildung sei eine langfristige Arbeit und es würde sich nicht mit einer Kampagne verändern, erklärt der Vertreter von *Business Tampere*: „Mutta kun pitkän aikaa tapahtuu hyviä tämmösiä justiin, maailmaa muuttavia asioita niin, ilman muuta se alkaa pikkuhiljaa sitten, se lähtee ensin niistä ammatti- ja sektoreista ja sitten tota se maine alkaa kasvamaan.“ („Wenn jedoch über längere Zeit gute Dinge geschehen, Dinge, die die Welt verändern, beginnt der gute Ruf langsam zu wachsen, beginnend zuerst in den Fachkreisen.“)

Die Stereotypen von Finnen werden laut Interview 3 eher als positiv gesehen. Es wurde erläutert, dass die Klischees wie finnische Ehrlichkeit oder Arbeitsmoral einen positiven Einfluss haben. Der Vertreter von *Business Tampere* habe nie bemerkt, dass negative Klischees bestünden. Diese Antwort stimmt mit den anderen Experteninterviews überein und es lässt daraus schließen, dass Stereotypen zwar existieren, aber dass sie keine so bemerkbare Rolle spielen oder sich jedenfalls nicht negativ auf die Vermarktung auswirken. Im Artikel von Reuter (2016, 589) wird die verschlossene finnische Kultur jedoch als Push-Faktor erwähnt. Die Kultur hat einen klaren Zusammenhang mit den typischen Charakteristika oder stereotypischen Elementen der Finnen und damit könnte die verschlossene Kultur vielleicht auch als ungünstiger Stereotyp gesehen werden. Dies wird aber nicht klar, bevor man in Finnland lebt und Finnen kennengelernt hat.

Interview 3 zufolge ist Tampere auch bezüglich der Preise von Grundbesitz und Personal konkurrenzfähig. Besonders wenn Tampere mit Helsinki oder mit europäischen Metropolen verglichen wird, wie im Interview 3 erläutert. Es wurde weiter oben erörtert, dass es sehr viel Konkurrenz zwischen Städten gebe und dies auch eine gute Weise sei, die Position von Tampere zu verbessern. Im folgenden Zitat wird sehr gut darüber aufgeklärt, was wichtiger als Preise sei: „Ei me kauheesti puhuta siitä kustannuksesta, et kyllä se lähtee sit väärellä

jalalla liikenteeseen, jos me lähetään rummuttaa et me ollaan näin ja näin paljon halvempi ku se ja se. Kyllä se pitää todeta se, että pystytään parantaa sitä liiketoimintaa.” („Wir sprechen nicht so viel über die Kosten. Es wird nicht korrekt angefangen, ob wir laut erklären, dass wir so viel billiger sind. Wir müssen begründen können, dass wir die Geschäftstätigkeit verbessern können.“) Dieses Zitat betont, dass die Kosten nicht das Wichtigste seien, sondern dass es wichtiger wäre, dass irgendwie die Geschäftstätigkeit des Unternehmens verbessert werden könnte. Dies gilt auch für den Vermarktungsprozess, obwohl es auch eine Stärke der Region Tampere erwähnt wurde.

Obwohl auch die Region Tampere dieselben Elemente, die ganz Finnland und die Hauptstadtregion charakterisieren, gibt es Stärken, womit sich die Region Tampere hervorheben kann. Dazu gehört die Kameratechnologie, womit sich die Region auch ein bisschen profiliert hat. Die Anzahl der ausländischen Investitionen ist wesentlich kleiner als in der Hauptstadtregion (vgl. Abb. 6), aber auf jeden Fall ist die Region Tampere auf Platz zwei, wenn man die ausländischen Direktinvestitionen der Regionen vergleicht.

## 6.2 Schwächen

In allen Interviews wurde auch gefragt, was genau die Schwächen der Regionen oder von ganz Finnland sind. Wenngleich Finnland viele Stärken hat, gibt es natürlich auch eine Menge Schwächen. Die Interviewten haben nicht so viele Schwächen wie Stärken genannt. Die Schwächen werden nicht in den Vermarktungsmaterialien vorgestellt, weswegen es interessant war, danach zu fragen. Die Schwächen von Finnland werden im Unterkapitel 6.2.1 behandelt und die Schwächen der Regionen im Kap. 6.2.2.

### 6.2.1 Finnland

Als Schwäche von Finnland wurde im Interview 1 bloß die Größe des Landes genannt:

No, yks ehkä on tää, tai se ei oo niin kun heikkous, tää ihan fakta tietysti, et ku me ollaan aika pieni markkina, pieni populaatio ja tääl vähän Euroopan reunalla, niin meidän pitää olla vähän parempia kun muut. Et tota kyllähän monet lähtee isojen markkinoiden perään, niin sen takia me koitetaan sillä osaamisella sitten saada, kun me ei sillä markkinalla voida.

(Es ist nicht eine Schwäche, sondern ein Fakt, dass wir ein sehr kleiner Markt sind, eine kleine Population und hier am Rande Europas liegen. Deswegen müssen wir ein bisschen besser als die anderen Länder sein. Viele werden nach größeren Märkten suchen und daher versuchen wir mit unseren Kompetenzen das zu bekommen, was wir mit dem Markt nicht bekommen können.)

Aus diesem Zitat gehen drei konkrete Schwächen hervor: der kleine Markt, die kleine Population und die Lage am Rande Europas (darauf wurde schon im Kap. 6.1 hingewiesen). Sicherlich sind diese drei nicht die einzigen Schwächen Finnlands, sie sind aber die einzigen offenbaren Schwächen, die der Vertreterin von *Invest in Finland* eingefallen sind. Der Vertreter von *Business Tampere* im Interview 3 meinte ebenfalls, dass der kleine Binnenmarkt Finnlands nicht sehr viel Anreize schafft. Geographisch, bzw. flächenmäßig ist Finnland sehr groß, jedoch ist die Einwohnerzahl (und damit potenzielle Kunden) sehr klein im Vergleich zu anderen europäischen Ländern. Dies zeigt sich auch zum Beispiel im Vergleich der Einwohnerzahlen von Finnland (circa 5.5 Mio., IQ28) und Deutschland (82,79 Mio. IQ29). Daran kann man nichts ändern, sondern es muss mit den Stärken ausgeglichen werden. Sicherlich gibt es auch Schwächen, die in einzelnen Branchen eher zur Geltung kommen und die nicht für ganz Finnland zu verallgemeinern sind.

Durch das Zitat wird auch klar, dass Finnland seine Schwächen aktiv durch Stärken ausgleicht. Es wird klar gesagt, dass aufgrund dieser Schwächen Finnland ein bisschen „besser“ als andere Länder sein muss. Wenn der Markt klein ist, wird dies beispielsweise durch Expertise „kompensiert“. Ein anderes Beispiel, nämlich SLUSH, wurde schon im Kapitel 6.1.1 vorgestellt. Dunkelheit und Schneematsch im Winter gelten nicht als negativ, sondern sie werden als positiv behandelt und als eine Chance gesehen. Dies sind auf jeden Fall Schwächen, gegen die man nicht viel ausrichten kann und deswegen versucht, schon existierende Stärken weiter zu verbessern. Dies sind auch Schwächen, die für ganz Finnland gelten. Später in diesem Kapitel werden einige Schwächen behandelt, die besonders auf die Regionen Helsinki und Tampere zutreffen.

Im dem *Finland Fact Book 2018* wird unter dem Titel „Foreign direct investments (FDI) to Finland“ (S. 36) erwähnt, dass Finnland viele high-tech-Cluster mit vielen kleinen Technologie-Unternehmen, die innovative Expertise haben, hat. Das Problem ist, dass den Unternehmen das Kapital fehlt und dass sie nur einen limitierten Zugang zum globalen Markt haben. Aus diesen Gründen ist es sehr wichtig, dass ausländische Unternehmen in finnische Unternehmen oder StartUps investieren. Damit können die finnischen Unternehmen weiterwachsen und die schon existierende Expertise besser ausbauen. Weil die Ressourcen in Finnland begrenzt sind und es am Rande Europas liegt, müssen die finnischen Unternehmen kompetent sein und auf irgendeine Weise besser als Unternehmen in anderen Ländern sein, um ausländische Investoren anzulocken. Es wird zuerst auch erwähnt, dass Finnland für internationale Unternehmen viel zu bieten hat. Das fehlende Kapital und der begrenzte

Zugang zum globalen Markt werden nur „im Nebensatz“ genannt, ansonsten werden nur die Stärken und wichtige Gründe, wieso Unternehmen nach Finnland kommen sollen, vorgestellt. Die Lage von Helsinki und deren Vorteile wurde schon in einem anderen Kapitel dieser Arbeit behandelt.

Das *Finland Fact Book 2018* zeigt, dass ein wesentlicher Teil des Transithandels aus der Europäischen Union nach Russland durch Finnland läuft. Obwohl die geographische Lage von Finnland am Rande Europas nicht so gut ist, hat das auch etwas Positives. Russland ist ein großer Markt und wenn Produkte usw. durch Finnland transportiert werden, wird Finnland als Teil des Transithandels aus der EU nach Russland betrachtet. Die Lage von Finnland im *Finland Fact Book 2018* wird also eher als positiv gesehen. Im *Finland Fact Book* (2018, 36) wird erklärt, dass viele Unternehmen, die in Finnland investieren, das Land als Standort nutzen, von dem aus sie ihre Geschäfte im nördlichen Europa, der baltischen Region und Russland führen können.

In der SlideShare Präsentation von *HBH* wird geschrieben, dass Helsinki sich „at the heart of the Baltic Sea Region“ befindet und somit einen Zugang zum Markt von 100 Millionen Menschen bietet (IQ24). Weiter oben in der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 6.1.1) wurde bereits besprochen, dass der Markt innerhalb von Finnland zwar klein ist, aber aus der internationalen Perspektive gesehen Finnland trotzdem einen Zugang zum breiteren Markt hat.

## 6.2.2 Hauptstadtregion und Region Tampere

Beim Erfragen der Schwächen der Hauptstadtregion wurden zum Beispiel die digitale Infrastruktur und die Softwareentwicklung genannt:

No, me tehtiin, varsinkin tässä digitaalisen infrastruktuurin puolella sit vertailu Tukholmaa, tossa pari vuotta sitten ja se oli kyllä havainto, että tää verkkoyhteyksien rakentuminen, meillä on aika paljon niin kun luotettu täällä tän mobiiliverkkojen tuomiin ratkaisuihin ja Tukholmassa on kyllä sen lisäksi hyvin voimakkaasti panostettu sitten niinkun valokuitukaapeleihin ja siinä mielessä tämmösten laajakaistaverkkoihin, tän tyyppisiin ratkaisuihin. Ja siinä miltä se markkina näyttää Tukholmassa, niin mun mielestä Helsinki ei oo siinä kilpailukykyinen, mut se on taas asia, jossa kansallisesti poliittisilla päätöksenteoilla ja politiikkaohjauksella on iso merkitys. [...]

Joo sit toinen vielä digi-infrapuoella, tänne on syntyny näitä datacentereitä, mut siinä myös varmasti voitais olla vahvempii. Sitten tää softakehityspuoli, et jos vertaa siinäkin meitä Tukholmaan [...], jos ajattelee start-upeja digipuoella ja

näin, niin syntyy enemmän tällasii unicorn-tyyppisiä niinkun vahvan kasvun yrityksiä, että siinä meillä varmasti ois niinkun petrattavaa, mutta se ei taas, me ei olla siinä start-up-kehityksessä mukana, se taas edellyttäis et niihin tulis sitä kasvupääomaa ja merkittäviä investointeja, et ne yritykset ois isompia ja kypsempiä.

(Wir haben die digitale Infrastruktur in Helsinki und Stockholm vor ein paar Jahren verglichen und über das Aufbauen der Netzverbindungen bemerkt, dass wir ganz viel auf Lösungen von Mobilnetzen gezählt haben und in Stockholm wurde sehr viel in Glasfaserkabeln und Breitbandnetzte, und solche Lösungen, investiert. Und so wie dieser Markt in Stockholm aussieht, ist Helsinki meiner Meinung nach nicht konkurrenzfähig, aber dies ist eine Sache, in der regional die Entscheidungen und Instruktionen der Politik Bedeutung haben. [...])

In der Digi-Infra-Branche entstanden hier zwar Datazentren, aber darin könnten wir auch stärker sein. Dann auch die Softwareentwicklung, verglichen mit Stockholm [...], wenn man an StartUps der Digitalbranche und so denkt, werden mehrere solche „Unicorn“ bzw. stark wachsende Unternehmen entstehen, das könnten wir besser machen, jedoch sind wir nicht bei der StartUp-Entwicklung. Diese würde aber voraussetzen, dass man Wachstumskapital und bedeutende Investitionen bekommen würde und die Unternehmen wären grösser und entwickelter.)

Wie aus dem Zitat klar hervorgeht, gibt es einige konkrete Faktoren, die Finnland verbessern könnte und weshalb Helsinki zum Beispiel mit Stockholm nicht konkurrieren kann. Die genannten Schwächen sind konkret und ähneln sich einigermaßen, sowie auch die Stärken von Finnland. Hier wurden diese Punkte mit Stockholm verglichen, was zeigt, dass Stärken und Schwächen je nach Bezugspunkt variieren. Im Zitat wird auch klar gesagt, dass politische Entscheidungen einen Einfluss darauf haben, wie diese Faktoren sich entwickeln können. Ganz am Ende des Zitats wird erklärt, dass die finnischen StartUps Wachstumskapital und ausländische Investitionen brauchen, weil man dieses Kapital nicht in Finnland findet. Das fehlende Kapital wurde auch im *Finland Fact Book* erwähnt. Wenn diese Elemente mit anderen Städten verglichen würden, wären die Ergebnisse vermutlich unterschiedlich. Jedoch gibt es sicherlich viel Konkurrenz gerade mit Stockholm. Deswegen ist es von Bedeutung zu wissen, was in Helsinki noch verbessert werden könnte.

Als Schwäche der Region Tampere wurde die Erreichbarkeit aus der internationalen Perspektive genannt. Wenn man Finnland im geographischen Bezug zu Europa betrachtet, liegt das Land relativ in der Peripherie. Betrachtet man es von Asien oder Nord-Amerika aus, ist die Lage relativ gut. Obwohl die Lage von Tampere auch als Stärke gesehen wurde, ist sie aus der internationalen Perspektive gleichzeitig eine Schwäche. Tampere ist jedoch ein ganz

praktischer Standort, wenn es aus dem Blickwinkel von Finnland betrachtet wird. Wie auch im Interview mit *Invest in Finland* erläutert wurde, liegt Finnland ganz am Rande Europas. Obwohl Helsinki ganz einfach mit dem Flugzeug erreichbar ist, dauert es noch ungefähr zwei Stunden von Helsinki nach Tampere. Aus den Diskussionen in der Öffentlichkeit bekommt man den Eindruck, dass die Zeit im heutigen Arbeitsleben sehr knapp ist und viele Berufstätige sehr viel zu tun haben. Im Kapitel 6.1.3 wurde aber dargelegt, dass die geographische Lage in Finnland gleichgültig sein kann, wenn die Stadt nicht zu weit weg von dem Flughafen Helsinki-Vantaa ist. Wenn man etwas so Interessantes und Gutes bieten kann, das die Geschäftstätigkeit des Unternehmens deutlich verbessern kann, lohnt es sich, ein bisschen weiter zu reisen. Das verlangt auf jeden Fall, dass es etwas Besseres als anderswo zu holen gibt. Die geographische Lage von Finnland wurde in den beiden Interviews 1 und 3 erwähnt und ist vielleicht der offenbarste Faktor, der die Stellung von Finnland im internationalen Wettbewerb um Investitionen schwächen könnte. Durch Spitzenkompetenz in verschiedenen Branchen kann diese Schwäche ausgeglichen werden. Die Investoren und Unternehmen müssen davon überzeugt werden, dass es sich lohnt, nach Finnland zu reisen.

Die in Interviews genannten Schwächen können mit den Ergebnissen der Umfrage von *DFHK* oder mit den im Artikel von Reuter (2016) vorgestellten Push-Faktoren verglichen werden. In beiden wurden die Steuern als Schwäche genannt, was in den Interviews aber nicht erwähnt wurde. Sonst sind die in den Interviews erwähnten Schwächen eher konkret (wie die geographische Lage oder der kleine Markt) und die in Kapitel 3 erwähnten Schwächen sind eher mit dem Arbeitsleben und dessen Elemente assoziiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ersichtlich weniger Schwächen als Stärken in den Interviews erwähnt wurden. Obwohl es sicherlich noch mehr Schwächen gibt, werden sie aber in den Interviews nicht erwähnt. Man bekommt jedoch den Eindruck, dass die Schwächen gut erkannt wurden. Die erwähnten Schwächen sind einigermaßen logisch nachvollziehbar und nicht so überraschend. Die ausländischen Arbeiter oder Unternehmen könnten vermutlich besser weitere Schwächen benennen, vorausgesetzt, sie haben persönliche Erfahrungen. Diese sind relevant zu erkennen, da die Unternehmen und deren Mitarbeiter auch noch in der Zukunft in Finnland operieren. Aus der Perspektive der internationalen Konkurrenz sind diese Schwächen auf jeden Fall bedeutend. Bei der Vermarktung werden Schwächen durch Stärken kompensiert, weil diese zum Anlocken von neuen Unternehmen relevanter sind.

### 6.3 Finnland-Images und Images der Regionen

Laut den drei Experteninterviews, den Internetseiten der interviewten Unternehmen und den Vermarktungsmaterialien können verschiedene Finnland-Images ausgemacht werden, wenn die Stärken und Schwächen Finnlands analysiert und charakterisiert werden. Die Images der Regionen Helsinki und Tampere werden kurz zusammengefasst und es wird beschrieben, welche Faktoren am klarsten diese Regionen charakterisieren. Der Schwerpunkt liegt eher bei den verschiedenen Finnland-Images, weniger bei den Regionen, weswegen nicht so viele Images der festgestellt wurden. Da die Interviews das hauptsächliche Analysematerial war, wurden die Finnland-Images vorwiegend davon und aus den in den Interviews erwähnten Fakten abgeleitet. Die Vermarktungsmaterialien und Internetseiten wurden auch als Unterstützung benutzt, jedoch wurden diese nicht so genau analysiert. Es könnten wahrscheinlich mehr und detailliertere Finnland-Images gefunden werden, wenn die Vermarktungsmaterialien genauer analysiert würden. Eine Möglichkeit wäre auch gewesen, dass die verschiedenen Images mit Hilfe der Segmente bzw. den Businessbranchen gebildet würden. Dies hätte aber einige Aspekte ausgeschlossen, wenn man sich nur auf die Branchen fokussiert hätte.

Was Finnland am besten und deutlichsten charakterisiert und verkörpert, ist die Technologie. Finnland kann als sogenanntes technologieorientiertes Land gesehen werden. *Invest in Finland* benutzt den Slogan *Technology Superpower* in vielen Materialien, denn dieser Slogan fasst das technologische Know-How Finnlands in zwei Wörtern zusammen. Es wird betont, dass Technologie eine sogenannte „Supermacht“ von Finnland ist. Technologie gehört klar zu den Branchen, die als Stärken der Hauptstadtregion oder der Region Tampere bezeichnet werden. Technologie selbst beinhaltet viele verschiedene Kategorien bzw. technologische Lösungen werden in vielen Teilbereichen genutzt. In den Interviews bekommt man den Eindruck, dass gerade die technologischen Lösungen und Digitalisierung die ausschlaggebenden Gründe sind, warum die ausländischen Unternehmen in Finnland ihre Geschäftstätigkeit expandieren. Weil der Binnenmarkt und Kundenkreis von Finnland klein sind, können einfache Geschäfte (Verbraucherprodukte) hier nicht so gut Erfolg haben und deswegen sind die Stärken Finnland oft komplizierte, technologische Lösungen, wurde im Interview 3 erörtert. Daraus lässt sich das erste Finnland-Image ableiten: *Finnland – ein technologieorientiertes Land*. Technologie kommt in allen Interviews öfters vor und da die Stärken der Regionen und die Finnlands mehr oder weniger übereinstimmen, sind die sowie in der Fassung der Finnland-Images berücksichtigt. Im Interview 3 wurde zum Beispiel

ausgesagt, dass die Stärken der Region Tampere in komplizierten technologischen Lösungen liegen. Diese Lösungen verstärken das Image von Finnland als technologieorientiertes Land.

Das zweite Finnland-Image umfasst verschiedene Rankings oder Vergleiche, in denen Finnland vordere Plätze belegt und welche auch als Stärken Finnlands in den Interviews erwähnt wurden. Daraus kann ein zweites Finnland-Image entnommen werden: *Finnland – ein konkurrenzfähiges und erfolgreiches Land*. Die Resultate von Rankings spielen eine wichtige Rolle bei der allgemeinen Vermarktung und in den Vermarktungsmaterialien. Die Informationen aus den Rankings sind einfach und kurz zu lesen, und aus den vielen guten Ergebnissen ergibt sich, dass Finnland sehr konkurrenzfähig ist und viele Stärken hat. Alle interviewten Unternehmen stellen verschiedene Resultate von Rankings auf den Internetseiten vor. Die Rankings, in denen Finnland vordere Plätze belegt, sind auch in Branchen geteilt, um so die Stärken der verschiedenen Branchen besser zu betonen.

Es gibt noch andere Elemente, die Finnland charakterisieren. Dazu gehören zum Beispiel Innovationsfähigkeit, Ausbildung (sowie akademische Ausbildung als auch auf der Grundstufe), Cleantech (das grüne Land) und Forstexpertise. Als drittes könnte Finnland als ein Standort der Innovationen und Forschung & Entwicklung gesehen werden: *Finnland – ein Land von Innovationen und Forschung & Entwicklung*. Auf diese Weise wird Finnland auch laut Interview 1 oft bei der Vermarktung beschrieben (vgl. Kap. 6.1.1). Finnland bietet einen potenziellen Platz als Testmarkt. Das dritte Finnland-Image umfasst viele Branchen, und gleichzeitig werden die Stärken, nämlich Innovationen und Forschung & Entwicklung, betont.

In den Interviews wurden wesentlich weniger Schwächen als Stärken genannt. Diese werden natürlich auch nicht in den Vermarktungsmaterialien benutzt. Die genannten Schwächen sind relativ konkret, beispielsweise die geographische Lage Finnlands oder der kleine Binnenmarkt. Nach den Interviews hat man aber den Eindruck, dass die Schwächen jedoch ganz gut mit den Stärken ausgeglichen werden und es wurden verschiedene Lösungen gefunden, warum Finnland trotz diesen Schwächen konkurrenzfähig ist und ein potenzieller Standort ist.

Das Image der Hauptstadtregion besteht aus verschiedenen und ähnlichen Elementen wie die verschiedenen Images von Finnland. Was die Hauptstadtregion, im Vergleich zur Region Tampere, charakterisiert, ist, dass diese Region in Finnland am meisten ausländische Investitionen anlockt. Wenn die Hauptstadtregion zum Beispiel mit der Region Tampere verglichen wird, ist der Unterschied in der Anzahl der Investoren ersichtlich. Die Stärken von

Helsinki sind sonst ganz ähnlich wie die Stärken von Finnland. Es wäre auch möglich, verschiedene Images der Hauptstadtregion zu definieren. Es verlangt aber mehr Material, um mehr Unterschiede zwischen diesen Images zu definieren und zu formen. Das Analysematerial ermöglicht, die Finnland-Images besser zu bilden, weswegen die Images der Hauptstadtregion und der Region Tampere kürzer zusammengefasst und beschrieben werden und nur ein Gesamtbild formuliert wird. In dieser Arbeit wurde am meisten auf die Finnland-Images fokussiert.

Die Expertise bei der Kameratechnologie und verschiedene Branchen der Technologie charakterisieren das Image der Region Tampere. Die Anzahl von Investitionen in die Region Tampere ist kleiner als in die Hauptstadtregion, aber eine klare Stärke von Tampere ist gerade diese Kameratechnologie, womit sich die Region von der Hauptstadtregion differieren kann. Dies wurde schon im Interview 2 erwähnt, und im Interview 3 wurde über das *Tampere Imaging Ecosystem* gesprochen. Die Region Tampere unterscheidet sich auch von Helsinki-Uusimaa und besonders von europäischen Metropolen, da zum Beispiel die Preise und die Miete günstiger sind. Natürlich ist die Region Tampere weiter weg und liegt in der Peripherie. Dies hat aber kein Problem dargestellt, da die Region Wichtiges und spezielle Expertise für Unternehmen bieten kann. Was den Images von Finnland und den Regionen gemeinsam ist, ist die Technologie, die in allen Interviews stark hervorgehoben wurde. Die Stärken sind auch teilweise relativ ähnlich, wenn die wichtigsten Branchen der Organisationen betrachtet wurden. Neben Technologie wurden zum Beispiel ICT, Cleantech, Lösungen von Smart City und Biotechnik genannt.

Was den Regionen noch gemeinsam ist, ist die relativ gute Lage in Finnland. Obwohl aus der internationalen Perspektive die Lage der Hauptstadtregion besser ist. Die Verbindungen in diese Regionen innerhalb von Finnland sind gut und in beiden Regionen gibt es auch ein Flughafen. In den Interviews 2 und 3 wurden auch die Familien und die Gemütlichkeit der Wohnumgebung genannt. Finnland, einschließlich den Regionen Helsinki und Tampere, ist ein potenzieller Standort für Expat Familien.

## 7 Vermarktungsprozess

In diesem Kapitel wird der Vermarktungsprozess für ausländische Unternehmen in zwei Teilen behandelt, als erstes Finnland und danach die Regionen Helsinki und Tampere. Es wird auf die dritte Forschungsfrage geantwortet: *Wie geht der Vermarktungsprozess weiter? bzw. Was sind die konkreten Mittel und Strategien, mit deren Hilfe ausländische Unternehmen nach Finnland gelockt werden und welche Kanäle werden im Marketing benutzt?* In den Interviews sind dazu meistens die Fragen 6–8 zu beachten. Am Ende befindet sich noch das Kapitel 7.3, in dem die typischen Elemente des Vermarktungsprozesses zusammengefasst werden. Im Kapitel 6 wurden auch teilweise Faktoren behandelt, wie zu den Vermarktungsmaterialien und damit zum Vermarktungsprozess gehören.

In diesem Kapitel werden auch landesspezifische Unterschiede behandelt und diskutiert, diese wurden in den Interviews erfragt. Kulturen unterscheiden sich auf viele Arten, und natürlich unterscheiden sich die Kulturen der Geschäftstätigkeit ebenso, was auch einen Einfluss auf die Vermarktung hat, wenn die Vermarktung an verschiedene ausländische Investoren gerichtet ist.

### 7.1 Finnland

Laut *Invest in Finland* ist die Kommunikation auf der Ebene Finnlands wichtig („Suomitason viestintä“). *Invest in Finland* hat auch verschiedene Arbeitsteams in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Diese Teams haben eigene Botschaften, die sie vermitteln wollen. Die Teams müssen sich entscheiden, was die Stärken von Finnland sind und wer die möglichen Zielgruppen sind und worüber sie in der Welt sprechen sollten. Dies wird laut Interview 1 ganz systematisch gemacht. Zum Beispiel folgende Fragen helfen bei der Entscheidung:

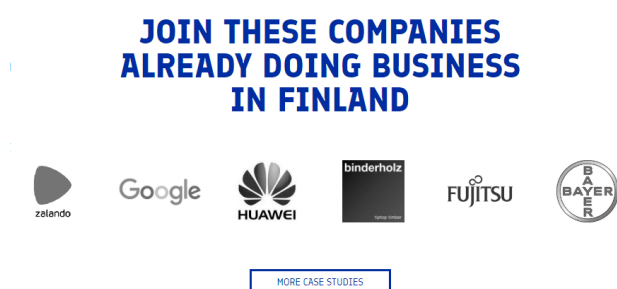
- „Mitä meidän kannattaa Suomesta myydä?“ („Was aus Finnland lohnt sich zu verkaufen?“)
- „Mitkä on ne oikeat kohdemarkkinat ja mitkä on ne yritykset?“ („Was sind die richtigen Zielmärkte und -unternehmen?“)
- „Miksi niitten kannattaa tulla tänne?“ („Warum lohnt es sich für sie, nach Finnland zu kommen?“) (Interview 1.)

Laut Interview 1 sollen die Botschaften an die Zielgruppe und Zielunternehmen gerichtet werden. Um auf diese oben genannten Fragen zu antworten, werden die Mitteilungen einzeln, oft landespezifisch formuliert. Dies wird noch später in diesem Kapitel behandelt und es wird ein Beispiel gegeben, wie der Prozess sich konkret unterscheidet. Weil *Invest in Finland* als

nationaler Akteur das ganze Land repräsentiert, arbeiten sie in Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren, wie zum Beispiel *Business Tampere*. Durch Interview 1 wurde auch klar, dass es keine Ressourcen für eine teure allgemeine Vermarktung gibt und es sich nicht lohnt, allgemeine Vermarktung zu betreiben, da die Stärken der Segmente unterschiedlich sind.

*Invest in Finland* hat ein Netzwerk und sogenannte Handelszentren im Ausland. Diese helfen zum Beispiel dabei, wenn die Botschaften geplant werden, wie im Interview 1 erklärt wird. Die Handelszentren befinden sich in verschiedenen Ländern, wie zum Beispiel in Russland, Deutschland, Japan, China und in den Vereinigten Staaten (IQ11). Interview 1 zufolge arbeiten in den Handelszentren eigene Experten für Verkauf. Die Experten treffen sich auch mit den Kunden. Es wird auch an Messen teilgenommen und „Newsletter“ verschickt. Das Ziel ist, Finnland sichtbar zu machen und direkt mit den Führungsspitzen der Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Das Ziel ist nicht, die allgemeine Vermarktung zu betreiben, sondern der Schwerpunkt liegt auf bestimmten Segmenten oder Zielunternehmen: „Pitää pystyä nimeämään tärkeimmät.“ („Man muss die wichtigsten nennen können.“) (Interview 1.) Um potenzielle Unternehmen zu finden, muss man aktiv sein und selbst auch herausfinden, welche die möglichen und potenziellen Unternehmen momentan sind. Die genannten Kontakte im Ausland sind in „großen“ Ländern, die viele Geschäftsmöglichkeiten und Unternehmen beherbergen. Es lohnt sich vermutlich nicht, Experten in Ländern einzusetzen, wenn es dort nicht genug Unternehmen oder potenzielle Zielunternehmen gibt.

Im Interview 1 wurde auch genannt, dass die schon in Finnland existierenden Unternehmen helfen und Unternehmen auch durch Unternehmenskauf nach Finnland kommen können: „Niin sekä, et meillä on kuitenkin vahvoja, osaavia yrityksiä täällä, niin monet tulee sitä kautta“ („Wir haben jedoch starke, fachkundige Unternehmen, so kommen viele auf diese Weise hierher“). Ein Beispiel, wie die schon in Finnland existierenden Unternehmen bei der Vermarktung als Hilfsmittel benutzt werden können, befindet sich auf der Internetseite von *Invest in Finland*:



**Abbildung 7:** Startseite von *Invest in Finland* (kopiert am 12.11.2018)

Auf dem Screenshot (Abb. 7) wird geschrieben „Join these companies already doing business in Finland.“ Als Referenzunternehmen dienen *Zalando*, *Google*, *Huawei*, *Binderholz*, *Fujitsu* und *Bayer*. Drei dieser Unternehmen sind deutsch (*Zalando* und *Bayer*) und eines der Unternehmen ist österreichisch (*Binderholz*). Drei der vorgestellten Unternehmen stammen aus deutschsprachigen Ländern und man bemerkt, dass Deutschland ein wichtiger Markt ist. Fast alle diese Unternehmen wurden schon früher neben dem Slogan *Technology Superpower* und verschiedenen Case Studies genannt. Es wird also zweimal auf der Startseite von *Invest in Finland* schon auf diese Unternehmen hingewiesen. Diese Unternehmen sind wichtig für Finnland, und mit Hilfe von diesen Unternehmen können auch andere, sowohl kleinere als auch größere Unternehmen und Investoren, in finnische StartUps und Unternehmen investieren. Die großen Investitionen haben Markenwert, wie im Kapitel 5.1 auch erläutert wurde. Laut Kotler et al. (1993, vgl. Kapitel 2.1) helfen die schon existierenden Unternehmen und wichtig ist, dass diese Standorte diese Unternehmen behalten können. Dies verlangt natürlich, dass alles funktioniert und dass es etwas Konkretes anzubieten gibt, das den Unternehmen helfen.

Im *Finland Fact Book* (2018, 6) werden die Unternehmen *GE Healthcare*, *Google*, *Huawei*, *Rolls-Royce* und *Zalando* genannt und erläutert, dass alle diese Unternehmen Finnland als „a hub for digitalizing their business“ gewählt haben. Der Satz fängt so an: „Follow the success path of“ und dies weist darauf hin, dass die Unternehmen in Finnland auch ihre Geschäftstätigkeit verbessern können oder dies schon gemacht haben. Es werden noch weitere Unternehmen der verschiedenen Branchen und deren Stärken vorgestellt. Die Referenzunternehmen werden somit auf der Internetseite und auch im *Finland Fact Book* benutzt.

Wie unterscheidet sich dann die Vermarktung an verschiedene Länder bzw. verläuft dieser Prozess überhaupt unterschiedlich? Auf die Interviewfrage 9 über landesspezifische Vermarktung wurde folgendermaßen (im Interview 1) geantwortet:

No joo, jos aattelee et tuo Japani on hyvä esimerkki, ehkä jossain määrin Saksakin, miten siellä vaikka käytetään, pitää vähän tietää et käytetäänkö jossain maassa vaikka sosiaalista mediaa. Tai Japanissa me ei voida semmosia esim. uutiskirjeitä julkasta samalla tavalla, siellä se johto ei lue mitään sähköposteja, et se on enemmän vanhanaikainen. Sihteerit tuo jollekin printattuu materiaalia ja muodollista. Et kaikki nää pitää ottaa huomioon siinä ja niitä viestejä pitää miettiä, et kyl sitä joutuu räätälöimään. Vaikka ne viestit ois, perusviestit ois vähän niinkun samat, niitä tietysti muokataan markkinakohtaisesti.

(Japan ist ein gutes Beispiel, und auch Deutschland, wie die Vermarktung dort läuft und man muss wissen, ob in bestimmten Ländern zum Beispiel soziale Medien benutzt werden. In Japan können wir solche Newsletter ebenfalls publizieren, weil dort die Leitung gar keine E-Mails liest, da es eher altmodisch ist. Die Sekretäre bringen ausgedruckte Materialien und es ist formaler. All dies muss berücksichtigt werden und die Botschaften müssen genau überlegt und formuliert werden. Obwohl die Hauptbotschaften gleich sind, werden sie landesspezifisch überarbeitet.)

Die Vertreterin von *Invest in Finland* betont, dass die Zielländer und ihre Vorgehensweisen gekannt und erkannt werden müssen. Das im Zitat genannte Japan ist ein konkretes Beispiel, wie die Nachrichten und damit die Vermarktung an das Land angepasst werden müssen. Die Newsletter wurden früher in diesem Kapitel genannt. Damit wird versucht, Finnland sichtbar zu machen. Damit können aktuelle Nachrichten aus Finnland weitergeleitet und das Potential von Finnland verbessert werden. Wenn dieses nicht gemacht werden kann, was sind dann die Alternativen? Bemerkenswert ist, dass die E-Mails nicht von der Leitung gelesen werden, obwohl es heutzutage so „normal“ ist, dass viel per E-Mail kommuniziert wird.

Später (am 27.2.2019) wurde noch telefonisch geprüft, ob überhaupt über landesspezifische Vermarktung gesprochen wird und ob die landesspezifischen Unterschiede wichtig sind. Folgendes wurde als Antwort gegeben:

Joo siis, ei me niin kauheesti siis tehdä maakohtaisia materiaaleja, se on totta, et ne otetaan huomioon sitten tietenkin, esimerkiksi paikallisesti, että millä tavalla ihmisiä kontaktoidaan. [...] Ne pääviestit Suomen vahvuuksista, et nehän on sitten samat, koska se on se tarina ja niissä voi olla jotain painotuseroja, mutta sitä tarinaahan me kerrotaan, koska se pitää myös olla totta, et eihän ne voikaan kauheesti vaihdella. Eli me kerrotaan cleantechistä ja meidän ekosysteemeistä ja osaamisesta, niin kyllä se perustarina on sama oikeestaan niin kun *Business Finland*- tasolla. Suomitason tarina on se mistä lähetään yleisesti ja sieltä tullaan sitten alaspäin aina yksityiskohtasempaan.

(Also wir machen nicht so viel landesspezifische Materialien. Es stimmt, es wird natürlich berücksichtigt, zum Beispiel lokal, wie die Menschen kontaktiert werden. [...] Die Hauptbotschaften über Finnlands Stärken sind gleich, weil es diese „Geschichte“ ist. In diesen können irgendwelche Unterschiede bei der Betonung sein, aber wir erzählen diese Geschichte. Weil dies auch wahr sein muss, kann es nicht so viel variieren. Also wir erzählen über Cleantech und unsere Ökosysteme und Expertise und die Geschichte gleich auf der Ebene von *Business Finnland* ist. Es wird im Allgemeinen von der Geschichte auf der Ebene Finnlands angefangen und von dort bis ins Detail.)

Festzustellen ist demnach, dass die landesspezifischen Unterschiede beispielsweise eher darin liegen, wie die Menschen oder die Leitung der Unternehmen kontaktiert werden. Die

Hauptbotschaften sind jedoch ähnlich, da diese natürlich wahr sein müssen und diese können nicht so viel variieren. Es ist verständlich, dass die Betonungen vielleicht unterschiedlich sind, je nachdem ob die Bedürfnisse von Unternehmen sich voneinander unterscheiden. In diesem Kapitel wurde Japan als Beispiel genannt.

Laut Interview 1 können bei der Vermarktung verschiedene Materialien benutzt werden. Es gibt allgemeine Broschüren und zum Beispiel das oben genannte *Finland Fact Book*. Die Internetseiten sind natürlich ebenso wichtig. Heutzutage werden auch soziale Medien genutzt, zum Beispiel ist *Invest in Finland* bei *Twitter* und *LinkedIn* aktiv. Der direkte Kontakt ist jedoch der wichtigste. Die Materialien sind hauptsächlich auf Englisch. Einige Materialien werden ins Chinesische oder Japanische übersetzt, aber die Gründe dafür müssen überzeugen, dass etwas übersetzt wird. In China und Japan sind die Märkte viel größer als in den Ländern Europas, und vielleicht lohnt es sich, etwas auch in diese Sprachen zu übersetzen, wenn gewählt werden muss, in welche Sprache man überhaupt etwas übersetzen möchte. Wenn die Materialien in der eigenen Sprache sind, sind die Möglichkeiten besser, neue potenzielle Unternehmen hierher zu locken. Heutzutage ist die Internetseite wichtig, weil auf der Internetseite zum Beispiel aktuelle Nachrichten oder Resultate/Rankings am schnellsten publiziert werden können. Es dauert immer länger, wenn man etwas als konkreten Ausdruck publizieren muss.

Es wurde noch gefragt, aus welchen Ländern die Unternehmen, die in Finnland investieren, sind. Zum Beispiel im Interview 1 wurde weiter erfragt, was die wichtigsten Zielländer sind und was für Unternehmen in Finnland investieren. Die wichtigsten Zielländer auf dem Bereich Cleantech sind andere Nordische Länder, Deutschland und zum Teil auch England und die Vereinigten Staaten. Auf dem Bereich Bioindustrie auch Japan und China. Auf dem ICT ist das ganze West-Europa und die USA. Auf dem Bereich Gesundheit Mittel-Europa und verschiedene Länder in Asien. Es kommen auch viele Investitionen aus Nahost. Was man jetzt ausschließen kann, sind die Schwellenländer, in denen gibt es noch nicht solche Unternehmen, die investieren könnten. Diese wurden im Interview 1 erläutert und darüber gibt es sicherlich auch genauere Statistiken.

Mengenmäßig die meisten Investitionen sind aus dem Bereich ICT: „Vaikka ne ois cleantech-tyyppisiä yrityksiä tai terveystyökalujen yrityksiä, niin se on kuitenkin jotain semmosta digitaalista et näinhän se on. [...] Mut totta kai se ICT siis se digitalisaatio on se mikä, se on se iso juttu.“ („Obwohl sie Cleantech-Unternehmen oder Unternehmen aus dem Sektor Gesundheit sind, es ist etwas Digitales, so ist es. [...] Aber natürlich ICT beziehungsweise

Digitalisierung ist die große Sache“). Darauf bezieht sich auch der Slogan, der im Kapitel 6.1.1 behandelt wurde. Wichtige Branchen neben ICT sind das schon genannte Cleantech und Bioindustrie, aber auch Tourismus, wurde noch hinzugefügt. In Tourismusbereich sind die Investitionen finanziell kleiner. Festzustellen ist einfach, dass die Digitalisierung und IT-Bereich irgendwie viele Investitionen beeinflussen, obwohl die Branchen variieren. Dies stützt auch die vielleicht wichtigste Stärke von Finnland und zwar die Technologie, technologische Lösungen in vielen Bereichen und die Digitalisierung. Im *Finland Fact Book* wird als erstes auch „IT & Digitalisation“ vorgestellt.

Es wurde kurz im Interview 1 mit *Invest in Finland* diskutiert, was für Unternehmen aus Deutschland kommen und was die Deutschen in Finnland schätzen. Laut Interview 1 kommen viele verschiedene Unternehmen aus Deutschland, kleinere und größere. Der Handelsverkehr zwischen Deutschland und Finnland sei relativ lebhaft und dies kann auch mit Statistiken bestätigt werden. Als Beispiel wurden zum Beispiel Automatisierung, Maschinenbau, Logistik und Unternehmen, die sich mit intelligenten Stromnetzen beschäftigen, genannt. Es gibt auch Unternehmenskäufe und in Finnland gibt es Unternehmen, die im deutschen Besitz sind. Die Vertreterin von *Invest in Finland* glaubt, dass die Deutschen die Stabilität in Finnland schätzen und dass sich Deutschland und Finnland kulturell ähneln. Es wurde auch die Mentalität, die Einfachheit bei der Kommunikation, Politik und die deutsche Sprache, die zumindest die älteren Generationen studiert haben, erwähnt.

Die Vermarktung an ausländische Unternehmen ist ein Prozess, in dem man vieles beachten muss. Da die Botschaften der Branchen unterschiedlich sind, lohnt es sich nicht, eine allgemeine Vermarktung zu betreiben. Die Länder und die Kommunikation unterscheiden sich und die Botschaften müssen angepasst werden. Wohin die Vermarktung gerichtet wird, hängt davon ab, wo die potenziellen Investoren und Unternehmen liegen. Es lohnt sich nicht, ein bestimmtes Land wählen, wenn es da keine potenziellen Ziel- Unternehmen gibt. Verschiedene Arbeitsteams müssen zusammenarbeiten und die Hauptbotschaften müssen den Zielgruppen klar vermittelt werden und je nach Branchen entschieden werden. Die Materialien müssen fachspezifisch und oft landesspezifisch formuliert werden und die Zielmärkte und Zielunternehmen müssen ganz genau bestimmt werden. Direkter Kontakt ist wichtig und das Ziel ist, direkt mit der Leitung sprechen zu dürfen. Der Vermarktungsprozess und dafür typische Elemente werden noch genauer im Kapitel 7.3 zusammengefasst.

## 7.2 Hauptstadtregion und Region Tampere

Es kann angenommen werden, dass die Vermarktung von Finnland auch die Vermarktung von bestimmten Regionen beeinflusst. In diesem Kapitel werden die Antworten von *Helsinki Business Hub* und *Business Tampere* behandelt. Weitere Arten, wie Unternehmen angelockt werden können, sind zum Beispiel verschiedene Veranstaltungen. Im Interview mit *Helsinki Business Hub* wurde gesagt, dass sie an den Veranstaltungen, die von jemand anderem organisiert werden, teilnehmen und auf diese Weise versuchen, potenzielle Kunden (*asiakasliidi*) zu finden. Die Kunden können zu in Finnland organisierten Veranstaltungen eingeladen werden oder *Helsinki Business Hub* organisiert auch selbst Veranstaltungen im Ausland.

Es hängt vom Fokus ab, was die wichtigsten Veranstaltungen sind, und an den wichtigsten Veranstaltungen nimmt *Helsinki Business Hub* teil. Um Kontakte und potenzielle Kunden zu finden, muss die Vermarktung zielgerichtet sein und die potenziellen Kunden (*asiakasliidi*) müssen erkannt werden. Wichtig sei auch der direkte Kontakt und es wurde betont, dass der größte Teil der Vermarktung und deren Anstrengung auf die Schaffung und Suchen der Kontakte konzentriert sei, weswegen es nicht möglich sei, eine allgemeine Vermarktung zu betreiben. Vermutlich verlangt dies, dass man sozial fähig ist und die potenziellen Kunden erkennen kann. Man muss klar wissen, welche die Zielunternehmen und Zielmärkte sind. Laut Interview 2 müssen die Vermarktungsmaterialien auch für jedes Ereignis anders gestaltet werden. Jedoch gibt es auch allgemeine Materialien und zum Beispiel hat *Helsinki Business Hub* eine Broschüre „*36 Reasons to Invest in the Helsinki Region*“, in der verschiedene Stärken und Rankingergebnisse von Helsinki Region vorgestellt werden, vorbereitet. Nach dem Interview wurden einige Broschüren ausgehändigt, genaue Informationen sind im Anhang 1 zu finden. Später (6.4.2018) wurde noch telefonisch darauf hingewiesen, dass es verschiedene Präsentationen in SlideShare von *HBH*<sup>10</sup> zu finden gibt und diese auch in der Arbeit genutzt werden können.

Die folgende Frage wurde von der Verfasserin ein bisschen unklar gestellt, aber die Antwort wird hier behandelt, da es auf jeden Fall nützliche Informationen beinhaltet. Dieses Zitat antwortet vielleicht nicht direkt auf die Frage, wie die Vermarktung an verschiedene Länder sich voneinander unterscheiden. Aus dem Tonband ergibt sich, dass die Interviewfrage von der Verfasserin ein bisschen unklar ausgedrückt wurde. In der Antwort wird hier eher betont,

---

<sup>10</sup> Die Präsentationen sind für alle verfügbar unter IQ34: <https://www.slideshare.net/HelsinkiBusinessHub>

wie verschiedene Länder sich vermarkten und was sie bei der Vermarktung berücksichtigen können. Als Antwort auf die Frage 9 hat die Vertreterin von *HBH* folgendes erzählt:

Kyl Euroopan sisällä niitä markkinointistrategiaeroja tietysti tunnustuu. Et meillehän [...] markkinointistrategian ytimiä on tää osaavan työvoiman saatavuus, elävä start up-ekosysteemi ja sit sen jälkeen tulee muita tekijöitä. Nää on hyvin samankaltaisia kaikissa Pohjoismaissa, siellä sit voi olla pieniä painotuseroja, mut Itä-Euroopan maissa taas mikä sit niinkun meillä on ominaista, niin eurooppalaisessakin katsannossa meidän tutkimus- ja tuotekehitys-tutkimusinsinöörit ovat Suomessa erittäin edullista työvoimaa, mut sit jos mennään tuotannolliseen työvoimaan, [...] niin sit me ei olla enää kilpailukykyinen. Tästähän tää on ollut niinkun monien tehdasinvestointien valuminen Itä-Eurooppaan, he sit taas hyödyntää tätä edullisen tietyn kaltaisen työvoiman niinkun edullista saatavuutta sit omissa markkinointistrategioissaan [...].

Sit taas jos meitä verrataan vaikka Hollantiin, niin Hollanti käyttää erittäin aktiivisesti verosopimuksia ja veroinsentivejä ulkomaisten investointien saamisessa. Suomessa tätä ei oo käytössä. [...] Meillä ei oo veroinsentivejä sille, et me houkuteltais jotain investointeja tai tehtäisi verosopimuksia siitä, esim. työntekijöiden verotukseen liittyvissä kysymyksissä tai yhteisöverotuotto kohtelussa liittyvissä kysymyksissä. [...] Tän hetkinen 20% yhteisöverokanta, se on kaikille sama, kotimaisille ja ulkomaisille ja siitä ei niinkun neuvotella. Meillä sit taas, mikä ehkä voi kolmantena, erittäin suotuisa taas tutkimus- ja tuotekehitysympäristö valtiollisten investointien tai valtiollisten tuki- ja avustusjärjestelmän puitteissa, jota sit Business Finland hoitelee.

(Es können natürlich Unterschiede bei den Vermarktungsstrategien innerhalb von Europa erkannt werden. Die Schwerpunkte von unserer Vermarktungsstrategie [...] sind das Vorhandensein der fachkundigen Arbeitskraft, die lebendige StartUp-Kultur und danach kommen andere Elemente. Diese sind ganz ähnlich in allen nordischen Ländern, es gibt jedoch kleine Unterschiede. In Ländern in Ost-Europa dagegen, und was für uns typisch ist, auch wenn innerhalb Europa verglichen wird, sind unsere Forschungs- und Produktentwicklungs-Ingenieure sehr günstige Arbeitskräfte, aber die Produktionsarbeitskräfte, damit sind wir nicht mehr konkurrenzfähig. Viele Fabrikinvestitionen sind in Ost-Europa gelandet und nutzen dann das Vorhandensein der günstigen Arbeitskraft bei eigenen Vermarktungsstrategien [...].

Vergleicht man Finnland mit Holland, benutzt Holland sehr aktiv Steuerabkommen und Steueranreize zum Anziehen der ausländischen Investitionen. In Finnland wird dies nicht benutzt. [...] Wir haben keine steuerlichen Anreize, um Investitionen anzuziehen oder in diese zu investieren, beispielsweise in Fragen der Besteuerung von Arbeitnehmern oder der Behandlung von Körperschaftsteuern. [...] Zurzeit ist die Körperschaftssteuer 20% gleich für finnische und ausländische Unternehmen und darüber wird nicht verhandelt. Als drittes haben wir eine sehr gute Umgebung für Forschung und Produktentwicklung, durch staatliche Investitionen oder im Rahmen von staatlichen Beitrags- und Subventionssystemen, und dies wird von *Business Finland* geleitet.)

In diesem Zitat wird vieles hervorgehoben. Die Vertreterin von *Helsinki Business Hub* erklärt die wichtigsten Punkte, die Finnland bei der Vermarktung betont: fähige Arbeitskräfte, die lebendige StartUp-Kultur, (niedrige Löhne von Forschungs- & Produktentwicklungs-Ingenieuren) und das Forschungs- und Entwicklungssystem, das durch staatliche Subventionen und Beiträge unterstützt wird. Dies sind noch weitere Stärken von Finnland, die aber alle auch schon im Interview 1 genannt wurden.

Was eher als eine Schwäche Finnlands gesehen werden kann, ist die genannte Steuervergünstigung für ausländische Unternehmen, Besteuerungsabkommen oder Steueranreize. Dies wird hier diskutiert, weil es in diesem Zitat erwähnt wurde und andere Schwächen schon im Kapitel 6.2 behandelt wurden. Abkommen oder Anreize betreffend Steuern, die laut Vertreterin von *HBH* zum Beispiel in Holland verwendet werden, werden in Finnland gar nicht benutzt. Der Steuersatz für Institutionen ist gleich für finnische und ausländische Unternehmen und dies hilft nicht zum Anlocken ausländischer Unternehmen, da Finnland in dieser Hinsicht nicht konkurrenzfähig ist. Finnland ist auf viele Arten ein sehr teures Land. Steuer und Anreize werden auch in Tabelle 3 erwähnt und dies ist konkret eine Schwäche Finnlands. Wenn global um Investitionen konkurriert wird, kann dies die Möglichkeiten und das Potential von Finnland beeinträchtigen. Wichtiger ist aber, was Finnland dann anbieten kann, was die anderen Länder nicht zu bieten haben.

Im Artikel von Reuter (2016) wurden Lohnniveau und Steuer als Push-Faktoren vorgestellt und im Zitat wird klar, dass keine Besteuerungsabkommen für die Steuer von Mitarbeitern gemacht wird. Wenn diese gemacht würden, würden die hohen Steuern vielleicht nicht als Push-Faktor gesehen. In der Umfrage von *DFHK* (vgl. Kap. 3) sehen die deutschen Unternehmen auch das Niveau der Besteuerung als eine der größten Schwächen Finnlands also damit sind sowohl die (ausländischen) Mitarbeiter als auch (deutsche) Unternehmen unzufrieden oder sehen das als Nachteil. Jedoch wurde im Interview 3 erwähnt, dass die Ebene der Körperschaftssteuer in Finnland zurzeit konkurrenzfähig ist. In derselben Umfrage wurde auch der Preis der Arbeit als Nachteil genannt, obwohl die Ingenieure der Forschung & Entwicklung in Finnland günstig sind, sind die Unternehmen mit den Arbeitskosten zum Teil unzufrieden. Im Zitat wurde erwähnt, dass Arbeitskräfte der Produktion/Fabriken in einigen Ländern in Ost-Europa deutlich günstiger sind und damit sei Finnland nicht konkurrenzfähig. Aus der Umfrage von *DFHK* (2018, 24) wird klar, dass fast die Hälfte (38%) der Unternehmen in der Industrie in Finnland mit den Lohnkosten unzufrieden sind.

Warum sind die Löhne von Forschungs- und Entwicklungsingenieuren sehr niedrig, wenn Finnland mit anderen Ländern verglichen wird? Geht dies darauf zurück, dass in Finnland ganz viele Ingenieure, vielleicht mehr als in anderen Ländern, ausgebildet werden und folglich ein Überangebot von Ingenieuren entsteht? Mehr Ingenieure würde bedeuten, dass dementsprechend die Löhne in diesem Sektor sinken. Im Kapitel 6.1.3 wurde auf den Artikel von *Aamulehti* (IQ27) hingewiesen, in diesem Artikel wird erläutert, dass die Studierenden der Technischen Universität bzw. Diplomingenieure unmittelbar nach der Graduation einen Job finden und beschäftigt werden. Dies weist nicht darauf hin, dass es zu viele Ingenieure gibt, der Artikel sagt eher aus, dass der Bedarf hoch ist. Die Ausbildungen sind lange, weswegen es schwierig ist, genug Arbeitskräfte zu finden. Die Situation ist wahrscheinlich unterschiedlich in verschiedenen Branchen.

Obwohl die nordischen Länder ähnliche Stärken haben, wird in dem Artikel von *Invest in Finland* klar, dass Schweden das wichtigste Investoren-Land für Finnland ist (IQ38; IQ4). Danach folgen beispielsweise Großbritannien, die Vereinigten Staaten, Dänemark, Norwegen, Estonia, Deutschland und China (IQ38; IQ4; vgl. auch IQ25 Statistik auf der S.3). Dies bedeutet, dass u.a. andere nordische Länder sehr viel in Finnland investieren. Sind die ähnlichen Stärken ein Grund dafür oder warum ist das der Fall? Wie aus dem Zitat hervorgeht, gibt es einige Unterschiede auch innerhalb dieser Stärken. In diesem Fall sind die kleinen, einzigartigen Stärken höchst wahrscheinlich von Bedeutung.

Wenn man an ausländische Unternehmen vermarktet, muss man erkennen können, was man in Finnland besser machen kann als im Heimatland des Unternehmens. In vielen Fällen sind die Unternehmen aber international also spielt es anscheinend nicht eine so große Rolle, welches das Heimatland des potenziellen Unternehmens ist. Vielleicht lohnt es sich nicht, Fabrikinvestitionen mit günstigen Arbeitskräften nach Finnland zu locken, wenn dies in Osteuropa besser und günstiger wäre, sondern es müssen andere Stärken bei der Vermarktung hervorgehoben werden. Natürlich braucht man andersartige Expertise, nicht nur Produktionsmitarbeiter. In diesem Fall können möglicherweise einige Funktionen in andere Länder verlagert werden. Finnland kann sich vielleicht mit den fähigen Arbeitskräften im R&D besser vorstellen, obwohl andere Arbeitskräfte nicht so günstig sind. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, wie das Gesamtbild aussieht und was das Wichtigste ist. Im Kapitel 7.1 wurde schon erwähnt, dass die Botschaften spezifisch an die Zielgruppe und das Zielland gerichtet werden müssen. Um das machen zu können, muss man die Zielgruppe oder das Zielland relativ gut kennen und erkennen können, was für Faktoren die

Zielgruppen wichtig finden. Wichtig zu bemerken ist, dass die Vermarktungsstrategien sich in verschiedenen Ländern unterscheiden, da Länder unterschiedliche Stärken und Anreize haben. Dies wirkt sich so aus, dass man die Stärken von anderen Ländern auch erkennen muss, um die eigenen Stärken möglichst effektiv nutzen zu können und die Vermarktung an das jeweilige Land anpassen zu können.

Außerdem wurde gefragt, welche die wichtigsten Zielländer von *HBH* sind. Es wurde erklärt, dass im letzten Jahr (Interview wurde im Jahr 2018 durchgeführt also es wurde über Jahr 2017 gesprochen) die meisten Projekte aus China stammten, folglich sei China als Markt sehr wichtig gewesen. Es wurden besonders Software-Unternehmen aus Indien gesucht und zusätzlich seien ebenso Unternehmen aus Europa, Deutschland, Schweden und USA dabei gewesen. Als Beispiel von deutschen Unternehmen wurde *Drive Now* erwähnt, das letztendlich als Franchising Modell angenommen wurde und *HBH* hat dabei geholfen:

Saksalainen *Drive Now* yhtiö, joka päätti etabloitua Suomen markkinoille. [...] Sitten sitä täällä operoi toi *OP Pohjola* elikkä siinä mielessä sitten, siinä lisensioitiin Suomeen se liikkumisbrändi, se yhteiskäyttötyyppisten autojen brändi ja toimintatapa, mutta itse *Drive Now* ei tullut sitä tänne operoimaan.

(Die deutsche Firma *Drive Now* hatte sich entschieden, sich auf den finnischen Märkten zu etablieren. [...] Es wird hier von *OP Pohjola* geführt, also in diesem Sinne, die Marke von Bewegung, bzw. die Marke und Vorgehensweise von Gemeingebrauch-Autos, die in Finnland lizenziert wurden. *Drive Now* selbst ist jedoch nicht hier gekommen, um das Projekt zu leiten.) <sup>11</sup>

Aus der Perspektive von *Drive Now* ist Finnland ein interessantes und technologisch fortgeschrittenes Land. Die Finnen würden gerne neue Service ausprobieren (IQ33). Dass Finnland als technologisch fortgeschrittenes Land charakterisiert wird, stützt den Slogan Technology Superpower.

Im Kapitel 6.1.1 wurde schon kurz über *Zalando* diskutiert und dies wurde auch im Interview 2 genannt, als auf die Gründe eingegangen wurde, was die Deutschen Unternehmen in Finnland schätzen. *Helsinki Business Hub* hat dabei geholfen: „Siinä heidän tapauksessaan juuri tää osaavan työvoiman saatavuus. [...] Ja hei tää start up-toimintaympäristö ja heidän investointipäätöksissä tai sen investointipäätöksenteon valmisteluprosessin aikana täältä saadut palvelut, he korostivat myös sitä.” („In diesem Fall gerade das Vorhandensein der Arbeitskraft. [...] Sie haben auch die StartUp-Umgebung, und die Dienstleistungen, die sie während dieses Entscheidungsprozess über Investitionen hier bekommen haben, betont.“) In

<sup>11</sup> Auf der Internetseite von *Drive Now* wird über „Carsharing-Konzept“ gesprochen (IQ32).

der gleichen Antwort wurde auch gesagt, dass es einen Mangel an Codierern gäbe und Zalando habe auch Mitarbeiter, die regelmäßig zwischen Helsinki und St. Petersburg pendeln. Dies zeigt auch, dass es teilweise auch Arbeitskraftmangel in Finnland gibt und deswegen im Ausland gesucht werden müssen.

Zu diesem Thema wurde im Interview 2 noch gefragt, was für Unternehmen neben den oben genannten Branchen von *HBH* und deren Unternehmen in die Region Helsinki investieren. Laut Interview 2 gibt es ein großes Segment bzw. Dienstleistungen des Geschäftslebens und auch in Branchen von Hotels, Tourismus und Handel.

Zuletzt wurde gefragt, ob *Helsinki Business Hub* mit *Invest in Finland* zusammenarbeitet. Es wurde geantwortet, dass die Zusammenarbeit von Fall zu Fall (bei einigen Projekten, Kunden und Veranstaltungen) passiere. Die Vertreterin von *HBH* hofft aber, dass die Kooperation in der Zukunft immer stärker und mehr strategisch wird. Es wäre wahrscheinlich von Vorteil, wenn die verschiedenen Akteure möglichst viel zusammenarbeiten könnten. Im Theorieteil dieser Arbeit wurde erwähnt, dass die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren und Ebenen wichtig ist. Wenn zusammengearbeitet, gemeinsam geplant und einander geholfen würde, würden die Ergebnisse höchst wahrscheinlich besser sein.

Was noch wichtig zu berücksichtigen ist, ist der Erfolg von Helsinki beim Anlocken von ausländischen Investitionen: *Helsinki Business Hub* wurde für die ADI Strategie belohnt (vgl. IQ31). Das wurde schon kurz im Kap. 6.3 erwähnt und im Interview 2 erläutert und darauf hingewiesen, dass auf der Internetseite von *HBH* ein Artikel zu diesem Thema gefunden werden kann. Im Ranking wurde verglichen, wie gut Regionen ausländische Direktinvestitionen anlocken können und wie geschickt die regionalen Entwicklungsagenturen die Region an die Investoren vermarkten können (IQ31). Dies zeigt, dass *Helsinki Business Hub* sich auf die richtigen Segmente und Elemente fokussiert hat und sich die Strategien erfolgreich entwickeln und implementieren.

Dem Interview mit *Business Tampere* zufolge gibt es viele Arten, wie Unternehmen in die Region Tampere gelockt werden können. Die Strategien müssen von Fall zu Fall angepasst werden. Die Botschaften werden an Betriebsleiter der Abteilungen „business development“ oder „corporate development“ gerichtet. Die in der Region existierenden Unternehmen sind wichtig und können als ein Kanal gesehen werden, darüber wurde schon im Kapitel 7.1 diskutiert:

Jos yleisesti jäsentelee, niin täällä olevat firmat on yks selkee kanava. Puhutaan upsalesta eli tavallaan myydään siinä firmassa tätä Tampereen saittia ylöspäin eli tota parantaa niiden kokemusta täällä ja tota siinä vaiheessa kun siinä kyseisessä yhtiössä tehdään tulevaisuuden ratkaisuja, niin sitten että tää olis niin kun tää paketti täällä mahdollisimman hyvä. Tietysti se, että meillä on kansainvälisiä yhtiöitä, joissa on osajia eri hommissa. Meidän pitää olla aika hyvin siinä pulssilla, että tota, jos heillä tulee joku omien kontaktinsa kautta maailmalta hyviä vinkkejä, niin tartutaan niihin ja ollaan suoraan yhteyksissä.

(Wenn man im allgemein strukturiert, sind die hier schon existierenden Unternehmen ein klarer Kanal. Es wird über „upsale“ gesprochen bzw. in einem Unternehmen wird Tampere sogenannt aufwärts verkauft werden und seine Erfahrung hier verbessert. Und wenn die Entscheidungen für die Zukunft dieses Unternehmens gemacht werden, wäre dieses „Paket“ möglichst gut hier. Was auch wichtig ist, dass in der Region schon internationale Unternehmen tätig sind und in diesen Unternehmen viele fachkundige Personen arbeiten, die Tipps vom Ausland geben können. Wenn man solche Tipps bekommt, muss das sofort aufgegriffen werden und direkt Kontakt aufgenommen werden.)

In diesem Zitat wurde erklärt, wie die schon existierenden Unternehmen helfen können und was gemacht werden kann, dass diese Unternehmen in der Region bleiben und dass dieses „Paket“ in der Region Tampere möglichst gut wäre, wenn sie möglicherweise in der Zukunft expandieren. Die in den internationalen Unternehmen arbeitenden Experten sind auch wichtig. Diese können nützliche Tipps geben, auf die man zurückgreifen sollte und direkt mit diesen Personen Kontakt aufnehmen. Dies verlangt natürlich, dass man aktiv bleibt und die Verhältnisse mit diesen Unternehmen gut pflegt.

*Business Tampere* nimmt auch an verschiedenen Messen teil. Zum Beispiel in Deutschland (Automesse in Frankfurt, Hannover Messe in Hannover) werden große Industriemessen organisiert. In Düsseldorf findet die größte medizinische Messe *Medica* statt. Im Februar 2018 hat *Business Tampere* zum Beispiel an *CONNECT*, der zweitgrößten Messe für Luftverkehr in Europa, teilgenommen. Auf den Messen werden Bekannte getroffen und nach neuen Kontakten gesucht, es wird sog. „an die Türen geklopft“ („koputellaan ovia“) und die Tage seien relativ lang, wird im Interview 3 erzählt. (Interview 3.) Die Flugverbindungen können laut Interview 3 mit *Business Tampere* auch als Investitionen gesehen werden, deswegen sind diese Messen relevant. Wenn es mehrere Verbindungen nach Europa und in andere Länder gibt, können Menschen schnell und direkt reisen. Wenn man will, dass Tampere einfach zu erreichen ist, sind Flugstrecken sehr wertvoll.

Neue Unternehmen können auch durch Berater angelockt werden, wurde im Interview 3 diskutiert. Dem Berater kann zum Beispiel ein direkter Auftrag gegeben werden, dass er nach einem bestimmten Markt, in einem bestimmten Land, neue potenzielle Kunden (liidi) finden muss. Oder der Auftrag kann genauer zusammengestellt werden und danach einem Berater zugeteilt werden. Durch Berater werden hauptsächlich die Kommunikationskanäle geöffnet. Die Verwendung von Beratern ermöglicht, dass die Mitarbeiter sich auf andere Aufgaben konzentrieren können und erst dann mit den Betriebsleitern diskutieren, wenn die Kommunikationsverbindungen geöffnet sind.

Im Interview 3 wurde auch erwähnt, dass die Vermarktung nicht an ein bestimmtes Land gerichtet wird: „Yritykset on lähtökohtasesti aina globaaleja, mitä me tavoitetaan.“ („Die Unternehmen, die wir ansprechen, sind grundsätzlich immer global.“) Aus praktischen Gründen wird die Vermarktung nicht landesspezifisch ausgeführt. Jedoch gibt es kulturelle Unterschiede, die noch später in diesem Kapitel behandelt werden.

Folgendes ist vielleicht das Wichtigste, was aus dem Interview 3 geschlossen werden kann und was ganz gut den Vermarktungsprozess zusammenfasst:

Sanotaanko että, siinä vaiheessa kun saadaan yritys tulemaan tänne, niin ollaan jo aika pitkällä prosessissa. [...] Siinä ratkaistaan sen yrityksen liiketoimintaan liittyvä ongelma, siinä pitää pystyä tuottamaan tällä alueellisella ekosysteemillä ja osajilla semmonen ratkaisu, joka tekee sen yrityksen liiketoiminnasta parempaa. [...] Ne on sellasia monimutkasia teknologisia ratkaisuja yleensä, missä ne meidän vahvuudet on. Se on aika semmosta tarkkaa käsityötä tavallaan löytää ne yritykset, joilla on valmiuksia semmosia teknologioita valmistaa ja sitten löytää se kulma, että millä me parannetaan sitä heidän tekemistään. Kun se on löytynyt, niin sit ollaan jo aika pitkällä. Se on pitkäjänteistä tekemistä.

(Wenn ein Unternehmen hierherkommt, sind wir schon ganz weit im Prozess. [...] Es wird ein Problem, dass ein Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit hat, gelöst. Es muss mit den regionalen Ökosystemen und Experten eine Lösung gefunden werden, dass die Geschäftstätigkeit des Unternehmens verbessert. [...] Es sind komplizierte, technologische Lösungen, in denen unsere Stärken liegen und es ist gründliche Handarbeit, die Unternehmen, die Fertigkeiten dieser Technologien beherrschen, zu finden. Man muss auch die Perspektive finden, von wo aus wir seine Tätigkeit verbessern. Wenn diese gefunden wurde, sind wir schon ganz weit. Es ist eine langfristige Arbeit.)

Also das Ziel ist nicht einfach neue Unternehmen in die Region zu locken, sondern es muss etwas Neues und Besseres bieten können, wodurch die Geschäftstätigkeit der potenziellen Investoren/Unternehmen verbessert werden kann. Es wird berichtet, dass es ausführliche

„Handarbeit“ ist, wenn die potenziellen Unternehmen gesucht werden. Die Unternehmen müssen auch Möglichkeiten haben, diese komplizierten Technologien ausführen zu können, da diese gerade die Stärken von finnischen Unternehmen sind. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es nicht nur eine Strategie gibt, wie neue Unternehmen nach Finnland gelockt werden.

Auf die Frage von landesspezifischen Unterschieden und Vermarktung wurde so im Interview 3 geantwortet:

Yritykset on ensinnäkin lähtökohtaisesti aina globaaleja, mitä me tavoitetaan eli siinä ei sinänsä oo, et missä niiden pääkonttori on, kauheesti oo eroa. Et jos ne, kyllä niinkun aasialainen, amerikkalainen ja saksalainen yhtiö, ne eroaa, on niissä kulttuurieroja, sillee varsinkin, jos ne ihmiset on sieltä samasta paikasta, niin esimerkiksi nopeus tehdä päätöksiä.

Mut sit toimialakohtaisia eroja on tietysti tosi paljon, et sanotaan nyt esim. että me ollaan kiinni jossain lentoyhtiössä tai lentoreitissä ja se kuinka paljon aikaisemmin sitä pitää alkaa työstää, ennen ku se on realistista et se konkretisoituu, niin se on vähintään kolme vuotta. Et se et pelkästään se, kun se reitti vaatii vuoden verran suunnilleen vakuuttaa se siitä reitin potentiaalista ja se businesscasen toimivuudesta ja mutta myöskin se, että niinkun se, milloin ne suunnittelee. Et esim. tällä hetkellä niin alkaa tulee jo tota kesä 19 suunnitteluun. [...]

Life science-puolella se on kans, ne tuotteiden elinkaaret on niin pitkiä ja muuta, et se on niinku yli kymmenen vuotta kans ennen ku hyvä idea voi olla edes tavallaan siinä CE-merkintä-vaiheessa.

(Grundsätzlich sind die Unternehmen global, die wir ansprechen, dabei gibt es keine großen Unterschiede, wo das Hauptkontor liegt. Jedoch unterscheiden sich asiatische, amerikanische und deutsche Unternehmen voneinander, es gibt Kulturunterschiede wie zum Beispiel wie schnell die Entscheidungen getroffen werden, insbesondere, wenn die Menschen von demselben Ort kommen.

Es gibt sehr viele Unterschiede zwischen den Branchen. Als Beispiel: wenn wir bei irgendeiner Fluggesellschaft oder Flugroute sind, müssen wir mindestens 3 Jahre vorher beginnen, dies zu verarbeiten, bevor es realistisch wird oder konkretisiert ist. Allein um das Potential der Route und Funktionalität des Business-Cases zu überzeugend zu machen und alles das, dauert ungefähr ein Jahr zum Planen. Zum Beispiel jetzt<sup>12</sup> fängt schon die Planung vom Sommer 2019 an. [...]

---

<sup>12</sup> Das Interview wurde schon im Februar 2018 durchgeführt bzw. sie planen mehr als ein Jahr im Voraus.

In der Life Science-Branche ist es, dass die Lebenszeiten der Produkte so lang sind usw., dass es mehr als zehn Jahre dauert, bevor eine gute Idee zumindest in der Phase der CE-Kennzeichnung<sup>13</sup> ist.)

Als die landesspezifischen Unterschiede erfragt wurden, hat der Vertreter von *Business Tampere* die Unterschiede beim Entscheiden genannt, also wie schnell die Entscheidungen getroffen werden. Als Beispiel wurden asiatische, amerikanische und deutsche Unternehmen gewählt. Wenn die Mitarbeiter aus demselben Land kommen wie auch die Unternehmen, gibt es kulturelle Unterschiede beim Entscheiden. Dies wurde im Interview 3 verdeutlicht. Laut den Erfahrungen von *Business Tampere* sind Asiaten schnell, Deutsche viel langsamer und Amerikaner liegen irgendwo dazwischen.

Es wurde auch gesagt, weil die Deutschen langsamer sind, könnten sie nicht immer schnell genug reagieren, zum Beispiel, wenn ein potenzielles Team aus bestimmten Unternehmen frei wird, obwohl es auf verschiedene Weise informiert werde. Natürlich sind dies nur Stereotypen und es kann nicht bewiesen werden, ob alle Unternehmen in diesen Ländern so sind. Diese Unterschiede wurden nicht genauer erläutert, jedoch weiß jemand, der im Ausland gereist ist, dass die Menschen in verschiedenen Ländern sich unterschiedlich verhalten und sich die Formen der sozialen Kommunikation voneinander unterscheiden. In diesem Fall sind die kulturellen Unterschiede nicht so relevant, da die Unternehmen ebenfalls global sind.

Neben den landesspezifischen Unterschieden wurde erwähnt, dass die verschiedenen Branchen sich stark voneinander unterscheiden. Im vorigen Zitat wurden ein paar Beispiele genauer geschildert. Die Lebenszeiten von Produkten unterscheiden sich stark und dies führt dazu, dass das Planen unterschiedlich lange dauert und zum Beispiel die Flugrouten werden schon früh geplant, bevor sie konkretisiert werden. Es wurde schon früher erläutert, dass die Unternehmen hauptsächlich international sind, die *Business Tampere* zu verlocken versucht, und deshalb ist nicht wichtig, woher sie ursprünglich stammen.

„Ei me tätä kauheen maantieteellisesti lähestytä ihan käytännön systä” („aus praktischen Gründen nähern wir uns dem nicht geographisch an“) wurde dazu im Interview 3 gesagt. Damit wird darauf hingewiesen, dass man sich Ländern nicht geographisch annähert, sondern dass die Zielgruppen internationale Unternehmen seien, weswegen es keine Rolle spielt, wo das Hauptkontor des Unternehmens ist. Als Beispiel wurde jedoch Deutschland genannt, wo

---

<sup>13</sup> Damit wird sichergestellt, dass das Produkt geprüft ist und erfüllt die EU-weit gültigen Anforderungen an Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umweltschutz. Die CE-Kennzeichnung wird bei vielen Produkten benötigt, bevor sie im europäischen Wirtschaftsraum verkauft werden dürfen. Quelle: [https://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index\\_de.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_de.htm) (gelesen am 18.3.2019)

*Business Tampere* an vielen Messen teilgenommen und Aufträge erhalten hat. Der Grund dafür ist aber nur, dass die Wirtschaft in Deutschland stark ist und es dort viele Unternehmen gibt.

In beiden Interviews, 2 und 3, wurde erläutert, dass die Geschäftssprache Englisch ist, weswegen die Unterlagen hauptsächlich direkt auf Englisch gemacht werden. Aus dem Interview 2 ergab sich, dass man nicht denkt, dass etwas „übersetzt“ wird, sondern es wird einfach auf Englisch kommuniziert. Es ist einfacher in einer einzigen Sprache zu kommunizieren und aus bekannten Gründen (*Lingua franca*) ist gerade Englisch diese Sprache. Kann man die Möglichkeiten verbessern, wenn man auch in anderen Sprachen kommunizieren kann? Obwohl die Unterlagen meistens auf Englisch sind, kann die mündliche Kommunikation in einer anderen Sprache stattfinden? Im Interview 1 wurde gefragt, was für Sachen die Deutschen in Finnland bewerten und es wurde erwähnt, dass zumindest die älteren Generationen Deutsch gelernt hätten, und damit könnte vielleicht ein besserer Eindruck gemacht werden.

Es wurde noch gefragt, dass aus welchen Branchen die Unternehmen sind, die als letzte in die Region Tampere investiert haben. Als erstes wurde „*kuvantaminen*“ bzw. Kameratechnologie genannt. „*Se on tietysti mihin me profiloidutaan, kun se osaaminen karttuu tietysti osalueltta, niin ku se lähtee ruokkimaan itseensä, et me ollaan sitten ite vahvempia siinä*“ („Es ist aber wie wir uns profilieren, wenn die Expertise auf einem bestimmten Teilbereich zunimmt, wird dies sich selbst nähren, sodass wir dann stärker darin sind.“) Dies bedeutet, dass die Stärke Kameratechnologie erkannt wurde und mit Investitionen profiliert sich die Region als Standort, wo es viel Expertise in diesem Bereich gibt. Des Weiteren wurden noch Immobilien und Hotels genannt. Es habe viele neue Hotelinvestitionen in der Region gegeben und es würden noch mehr werden. Als drittes wurden die Flugverbindungen erwähnt und als Neueste habe *AirBaltic* neue Flugrouten eröffnet. Besonders wichtig ist, dass es Flüge in die HUB/Zentrum der Fluggesellschaft und daraus in viele andere Zielorte gibt, da dies die Erreichbarkeit verbessert, wie im Interview 2 erklärt wurde. Die direkten Flüge, die keiner bestimmten Netzverbindung dienen, sind auch wichtig, aber nicht so kritisch, wurde noch präzisiert. Die zwei letztgenannten, beziehungsweise Hotels und Flugstrecke, ermöglichen auch, dass die Stadt einfacher Touristen anziehen kann, wenn die Übernachtungsmöglichkeiten und Flugverbindungen vielfältiger sind. Früher im Interview mit *Business Tampere* wurde auch erwähnt, dass die Tourismusvermarktung das Image von Finnland beeinflusse und Finnland eine wachsende Reisedestination sei. Hotels und

Tourismus wurden im Interview 2 erwähnt, und es ist festzustellen, dass die beiden Regionen neue Unternehmen der Tourismusbranche anlocken und dies weist auf Wachstum des Tourismus hin, der sich nach Finnland richtet.

### **7.3 Typische Elemente für den Vermarktungsprozess**

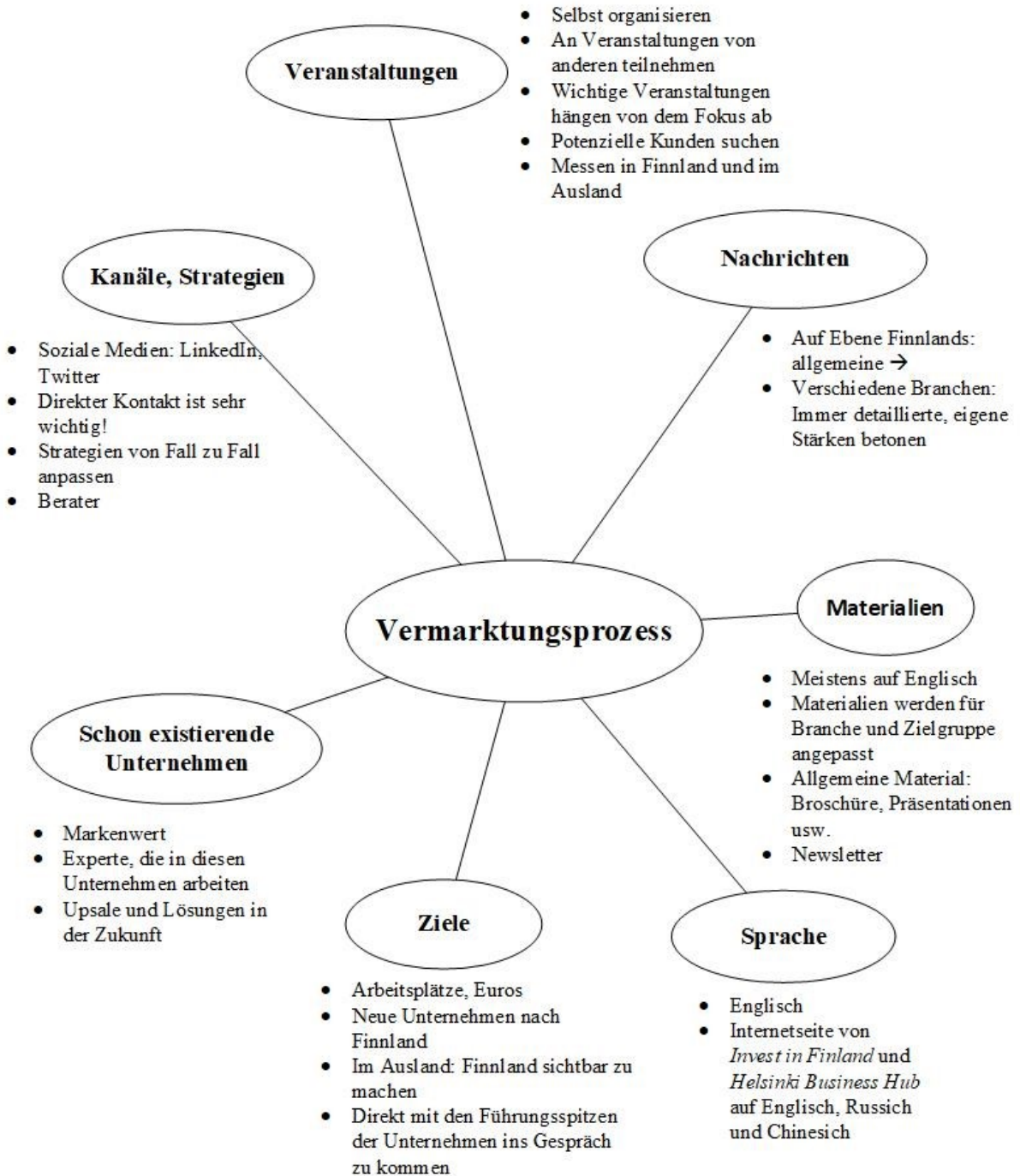
Es gibt keine allgemeingültige Art und Weise, wie die ausländischen Unternehmen oder ausländischen Direktinvestitionen nach Finnland gelockt werden oder wie das gemacht werden sollte. Die Strategien unterscheiden sich von Fall zu Fall. Laut den Interviews gibt es jedoch Gemeinsamkeiten und es gibt Elemente, die diesen Prozess charakterisieren. Dank den Experteninterviews kann der Vermarktungsprozess als Gesamtbild formuliert und zusammengefasst werden. Im Theorieteil dieser Arbeit wurde der Vermarktungsprozess und die Markenbildung allgemein behandelt und mit Hilfe von Interviews wurde genauer erörtert, was für Faktoren die Städte und Länder berücksichtigen müssen und welche Elemente dabei eine Rolle spielen und ganz konkret, wie dieser Prozess in der Praxis aussieht.

Wichtig für die Vermarktung und das Anlocken ausländischer Direktinvestitionen ist, dass die eigenen Stärken erkannt werden. Die Stärken werden durch Praxis und Erfahrungen identifiziert, wobei konkret gesehen werden kann, wo die Stärken liegen. Dies schafft das Bedürfnis, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Neue Arbeitsplätze und Arbeit sind auch ein wichtiges Ziel der Agenturen, die für diese Arbeit interviewt wurden. Es wurde in allen Interviews erwähnt. Zudem sei ein weiteres Ziel, Kapital für finnische StartUps zu bekommen, so dass diese StartUps wachsen und sich entwickeln können. Um diese Ziele zu erfüllen, braucht man kompetente Arbeitskräfte. Wenn die Stärken und Ziele klar sind, kann festgestellt werden, was für Unternehmen und/oder Investoren in Finnland gebraucht werden und welche Unternehmen hier tätig sein sollten. Als nächstes müssen die passenden Unternehmen erkannt und ausgewählt werden. Es muss festgestellt werden, was die Zielmärkte und potenzielle Unternehmen sind und welche Ware aus Finnland verkauft werden kann und warum sie ihre Tätigkeit gerade nach Finnland verbreiten sollten. Ein wichtiger Teil dieses Prozesses ist das Schaffen neuer Kontakte und dies verlangt viel Zeit.

Es gibt viele Arten, neue Kunden oder potenzielle Unternehmen zu suchen und zu finden. Es wird an wichtigen Veranstaltungen und Messen teilgenommen und neue Kontakte können aktiv gesucht werden. Dabei helfen zum Beispiel „Upsales“ in Unternehmen, schon existierende internationale Unternehmen, Aktivität in den Sozialen Medien (besonders *LinkedIn* und *Twitter*), Kontakte (zum Beispiel im Ausland), Newsletter und Berater. Wenn

die potenziellen Unternehmen gefunden wurden, muss ganz konkret bekannt gegeben werden, was in Finnland besser gemacht werden kann, als anderswo, und wie die Geschäftstätigkeit verbessert werden kann. Die Vermarktungsmaterialien werden an die Zielmärkte und die Zielgruppe angepasst und oft auch landspezifisch ausgelegt, weil es unterschiedliche Details gibt, die man betonen will und auch, was die Stärken in dieser Branche sind. Die Geschäftssprache ist Englisch und dies wird in den Vermarktungsmaterialien und auch in der Kommunikation innerhalb dieser Agenturen benutzt. Die landesspezifischen Unterschiede sind unter anderem das Tempo der Entscheidungsfindung oder die Art, wie die Leitung der Unternehmen kontaktiert werden können.

Die Elemente, die den Vermarktungsprozess laut diesen drei Interviews charakterisieren und dazu gehören, können am besten mit dem folgenden Mindmap (Abb. 8) mit Hilfe der Kategorien veranschaulicht und zusammengefasst werden. In der vorliegenden Abbildung werden die in den Interviews vorgestellten Elemente des Vermarktungsprozesses kategorisiert. Im Mittelpunkt liegt der Begriff Vermarktungsprozess und dazu gehörende Elemente werden darum vorgestellt und noch genauer aufgelistet. Die Elemente des Prozesses wurden in diesem Analysekapitel spezifischer analysiert und das Ziel dieses Mindmaps ist zu zeigen, dass in diesem Prozess vieles berücksichtigt werden muss und dass der Prozess und die Strategien auch von Fall zu Fall angepasst werden müssen.



**Abbildung 8:** Vermarktungsprozess zusammengefasst aus den drei Experteninterviews.

## 8 Diskussion

In dieser Masterarbeit wurden die verschiedenen Images von Finnland/ den zwei Regionen Finnlands mit Hilfe von Stärken und Schwächen und im Allgemeinen der Vermarktungsprozess an ausländische Unternehmen untersucht. Das Analysematerial wurde in drei Interviews gesammelt und die Analyse wurde mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Analyse wurde materialgeleitet durchgeführt, jedoch wurde auch auf die Theorie hingewiesen und einiges mit der Theorie verglichen. Als Unterstützung der Interviews wurden auch einige allgemeine Vermarktungsmaterialien und Internetseiten (der interviewten Organisationen und auch andere) benutzt.

Die Ziele der Arbeit wurden mit folgenden Forschungsfragen erörtert:

1. Was sind die Stärken und Schwächen von Finnland/ der Hauptstadtregion/ der Region Tampere?
2. Welche Images werden von Finnland und diesen Regionen vermittelt bzw. warum sollten Unternehmen gerade Finnland/ oben genannte Regionen als Standort wählen?
3. Wie geht der Vermarktungsprozess weiter? Was sind die konkreten Mittel und Strategien, mit deren Hilfe ausländische Unternehmen nach Finnland gelockt werden und welche Kanäle werden im Marketing benutzt?

In den drei Interviews wurden wesentlich mehr Stärken als Schwächen genannt. Logischerweise sind die Stärken von Finnland im klaren Zusammenhang mit den Stärken der Regionen. Die wichtigste Stärke von Finnland ist die Technologie und die verschiedenen technologischen Lösungen. Die Hauptstadtregion dagegen unterscheidet sich von anderen finnischen Regionen mit der Anzahl von ADI Projekten bzw. dem Anreiz für ADI, die zumindest in letzten Jahren sehr erfolgreich gewesen ist. Auch wenn die Anzahl der ADI Projekte in nordischen Hauptstädten verglichen wurde, wurde klar, dass Helsinki in den letzten Jahren zahlenmäßig die meisten Projekte angelockt hat. Die Stärken zwischen Nordischen Ländern sind relativ ähnlich und das bedeutet, dass Finnland auf diese Weise trotzdem sehr erfolgreich gewesen ist. Dies ist gleichzeitig eine Stärke Finnlands, die auch genannt wurde. Sonst sind die Stärken der Regionen den Stärken von Finnland relativ ähnlich. Demgegenüber steht die Kameratechnologie als einzelne Stärke der Region Tampere worauf sich die Region spezialisiert hat.

Als eine konkrete Schwäche dagegen wurde zum Beispiel die Lage Finnlands genannt, die jedoch teilweise auch als Stärke gesehen werden kann. Die Lage von Tampere dagegen wurde

als ganz zentral in Finnland eingestuft. Man bekommt einen Eindruck, dass die Schwächen relativ gut erkannt wurden und somit auch mit anderen Faktoren „kompensiert“ werden, so dass die Schwächen eher als Stärken gesehen werden könnten. Mit den Stärken und Schwächen wurde auf die erste Forschungsfrage geantwortet. Festzustellen ist, dass viele Stärken und Schwächen aus verschiedenen Perspektiven angeschaut werden können und somit kann eine Schwäche gleichzeitig auch eine Stärke darstellen.

Um die zweite Forschungsfrage zu beantworten bzw. die verschiedenen Finnland-Images zu finden, wurden aus den Stärken und Schwächen Finnlands und den Regionen verschiedene Images gebildet und festgelegt. Es konnten mehrere Images formuliert werden, da viele verschiedene Elemente genannt wurden. Die Images sind: *Finnland – ein technologieorientiertes Land*, *Finnland – ein konkurrenzfähiges und erfolgreiches Land* und *Finnland – ein Land von Innovationen und Forschung & Entwicklung*. Das erste Finnland-Image umfasst Finnland als technologieorientiertes Land, was nicht überraschend ist, zumindest, wenn man in Finnland wohnt und weiß, dass vieles z.B. via Internet gemacht werden kann. Digitalisierung hat in den letzten Jahren in Finnland eine wichtige Rolle gespielt, auch laut Finanzministerium Finnlands (IQ42) zählt Finnland zu den Vorreitern der Digitalisierung und elektrischer Verwaltung. Dafür spricht der Slogan „Technology Superpower“, den *Invest in Finland* in ihren Vermarktungsmaterialien benutzt und der das ganze Finnland repräsentiert. Das zweite Finnland-Image ist mit den verschiedenen Rankingergebnissen und erfolgreichen Statistiken verbunden, da diese so viel in den Interviews genannt wurden und diese in den Vermarktungsmaterialien eine bedeutende Rolle spielen. Dazu gehören verschiedene Ergebnisse, die in den Vermarktungsmaterialien benutzt werden und die in den Interviews als Stärken bezeichnet wurden. Als Beispiele wurden Innovationen, Forschung & Entwicklung, Ausbildung und das Grüne Land genannt. Als letztes wurde festgelegt, dass es noch klare Elemente (wie Innovationsfähigkeit oder Ausbildung) gibt, die Finnland charakterisieren und das dritte Finnland-Image umfasst Finnland als Land der Innovationen und Standort von Forschung und Entwicklung, da laut Interview 1 Finnland oft so vermarktet wird. Diese wurden auch schon früher im Text genannt, als die Rankingergebnisse vorgestellt wurden. Aufgrund der Analyseergebnisse kann festgestellt werden, dass es verschiedene Finnland-Images gibt.

Am Anfang war das Ziel, dass in dieser Arbeit die Vermarktung eher für Unternehmen in deutschsprachigen Ländern betrachtet und analysiert würde, aber im Laufe der Datenerstellung und Theorierecherche ergab sich, dass die Vermarktung nicht

länderspezifisch operiert, weshalb keine bestimmten Strategien für ein einzelnes Land entwickelt werden. Die Zielunternehmen sind oft internationale Unternehmen und es spielt eine nicht so große Rolle, wo das Hauptkontor liegt. Zu bemerken ist jedoch, dass die Botschaften oft landesspezifisch formuliert werden. In den Interviews wurden aber wenn möglich Beispiele zu Deutschland gegeben.

Die dritte Forschungsfrage umfasste den Vermarktungsprozess von Finnland und dessen Regionen. Es kann geschlossen werden, dass das Anlocken ausländischer Unternehmen ein langfristiger Prozess ist und deswegen viel Zeit und Arbeit verlangt. In allen Interviews wurde die Wichtigkeit von direktem Kontakt mit den Betriebsleitern betont. Verschiedene Veranstaltungen und Messen sind gute Möglichkeiten, um neue Kontakte und potenzielle Kunden zu finden und zu erreichen. In den Sozialen Medien müssen die Firmen heutzutage auch aktiv sein, zum Beispiel mit LinkedIn. Zumindest wurde LinkedIn in den Interviews erwähnt und kann als wichtiger Kommunikationskanal gesehen werden. Bei der Vermarktung werden Materialien verwendet, aber die Materialien (beispielsweise PowerPoint-Präsentationen usw.) müssen für jeden Kunden und Veranstaltungen anders bearbeitet werden. Es existieren auch sogenannte allgemeine Broschüren, in denen die allerwichtigsten Faktoren erläutert werden. Jedoch gibt es keine allgemeine Strategie, mit der dieser Prozess durchgeführt wird. Der Prozess wurde mit einem Mindmap (vgl. Kap. 7.3, Abb. 8) veranschaulicht und das Ziel war zu zeigen, was für Elemente es laut Interviews in diesem Prozess zu beachten gibt. Es kann keine richtige Reihenfolge festgelegt werden, da der Prozess und dessen Elemente in verschiedenen Branchen und Ländern unterschiedlich abläuft.

Das Analysematerial umfasst nur Interviews von drei Experten. Diese Organisationen machen keine allgemeinen Vermarktungsstrategien dieser Regionen und deswegen könnte noch weiter untersucht werden, wie die allgemeine Vermarktung dieser Regionen aussieht. In dieser Arbeit lag der Schwerpunkt auf der Vermarktung an ausländische Unternehmen. Die Segmente der interviewten Organisationen hängen auch damit in zusammen, was diese Regionen für ausländische Investoren oder Unternehmen zu bieten haben oder welche die Stärken sind. Es könnte zum Beispiel noch untersucht werden, wie sich die Internetseiten von *Invest in Finland/Business Finland* und *Germany Trade & Invest (GTAI)* voneinander unterscheiden. Die Internetseiten wurden in dieser Arbeit kurz behandelt, um einen Kontrast zu bekommen und die Perspektive von Deutschland zu aufzuzeigen. Die Finland-Images und vor allem die Images der Regionen könnten noch weiter und detaillierter untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- Alastalo, Marja, Åkerman, Maria & Vaitinen, Tiina (2017). Asiantuntijahaastattelu. In: Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo. & Ruusuvoori, Johanna. (Hrsg.) (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 214–232.
- Anholt, Simon (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. London: Palgrave Macmillan Limited.
- Braun, Erik (2012). Putting city branding into practice. In: *Journal of Brand Management*, 19(4), 257–267.
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V (2013). *Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland Investitionsfreiheit fördern und öffentliche Akzeptanz schaffen*. Als PDF: [https://bdi.eu/media/presse/publikationen/globalisierung-maerkte-und-handel/Auslaendische\\_Direktinvestitionen\\_in\\_Deutschland.pdf](https://bdi.eu/media/presse/publikationen/globalisierung-maerkte-und-handel/Auslaendische_Direktinvestitionen_in_Deutschland.pdf)
- Deutsch-Finnische Handelskammer (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari, DFHK), (2018). *Suomessa toimivien saksalaisomisteisten yritysten nykytilanne ja tulevaisuudennäkymät 2017/2018. Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin yrityskysely huhtikuussa 2018*. Als PDF: [https://www.dfhk.fi/fileadmin/AHK\\_Finland/Infothek/Publikationen/Unternehmensumfrage/2018/Yrityskysely\\_2018.pdf](https://www.dfhk.fi/fileadmin/AHK_Finland/Infothek/Publikationen/Unternehmensumfrage/2018/Yrityskysely_2018.pdf)
- Duncan, Tom & Moriarty, Sandra (1997). *Driving brand value*. New York: McGraw-Hill.
- EY (2017). EY's Attractiveness Program Nordics 2017 Opportunity and potential. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Attractiveness\\_Program\\_Nordics\\_2017/\\$FILE/EY-Nordics-Attractiveness-Report-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Attractiveness_Program_Nordics_2017/$FILE/EY-Nordics-Attractiveness-Report-2017.pdf)
- Gürhan-Canli, Zeynep & Maheswaran, Durairaj (2000). Cultural Variations in Country of Origin Effects, In: *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 309–317.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Holloway, Lewis & Hubbard, Phil (2001). *People and place. The extraordinary geographies of everyday life*. Harlow: Pearson Education.
- Hsu, Angel et al. (2016). 2016 Environmental Performance Index. New Haven, CT: Yale University.  
Als PDF: [http://epi2016.yale.edu/sites/default/files/2016EPI\\_Full\\_Report\\_opt.pdf](http://epi2016.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf)
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvaori, Johanna (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, Sakari (1998). *Missä on tässä?* Jyväskylä: Universitätt Jyväskylä.
- Invest in Finland (2018). *Finland Fact Book 2018, Technology Superpower*. Als PDF: <https://www.investinfinland.fi/documents/162753/197730/Finland+Fact+Book/7b46dfa-a-209f-4e27-9147-3b7ed6624d8a>
- Kapferer, Jean-Noël (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Kavaratzis, Mihalis, & Ashworth, Gregory (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? In: *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96(5), 506–514.
- Kavaratzis, Mihalis, Giovanardi, Massimo and Lichrou, Maria (2018). *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives On Theory and Practice*. London: Routledge.
- Kotler, Philip, Asplund, Christer, Rein, Irving & Haider, Ronald H (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*. London: Pearson Education.
- Kotler, Philip & Gertner, David (2002). Country as brand, product, and beyond: A Place marketing and brand management perspective. In: *Journal of Brand Management* 9(4-5), 249–261. Palgrave Macmillan.
- Kotler, Philip, Haider, Donald H. & Rein, Irving (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Free Press.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Mairead, Goodman, Malcolm & Hansen, Torben (2009). *Marketing management* (European edition). London: Pearson Education.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Mairead, Goodman, Malcolm & Hansen, Torben (2016). *Marketing management*. 3. Auflage. London: Pearson Education.

- Laitinen, Marika (2013). *Images der Region Tampere in der finnisch-deutschen Tourismuskommunikation*. Masterarbeit. Universität Tampere. Als PDF: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201312101711>
- Lichrou, Maria, Kavaratzis, Mihalis & Giovanardi, Massimo (2018). Introduction. In: Kavaratzis, Mihalis, Massimo Giovanardi, and Maria Lichrou (Hrsg.) (2018). *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives On Theory and Practice*. London: Routledge. S. 1-10.
- Luoma, Elina (2008). *Finnland-Images in der Presse. Dargestellt anhand von Artikeln aus dem Online-Archiv DiePresse.com im Jahre 2007*. Masterarbeit. Universität Tampere. Als PDF: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19180>
- Magnus, Johannes (2016). International Branding of the Nordic Region. In: *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 12, 2–3, 195–200. Palgrave Macmillan.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Merten, Klaus (1983). *Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moilanen, Teemu & Rainisto, Seppo (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. Palgrave Macmillan UK.
- OECD (2016), “Ausländische Direktinvestitionen”. In *OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, Paris. Als PDF: <https://doi.org/10.1787/factbook-2015-30-de>
- Opetushallitus (2016): *Erasmus-opiskelijaliikkuvuus Suomesta 1992–2016*. Als PDF: [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/163075\\_Erasmus-opiskelijat\\_Suomesta\\_1992-2016.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/163075_Erasmus-opiskelijat_Suomesta_1992-2016.pdf)
- Paasi, Anssi (1998). Alueiden renessanssi ja identiteettipuhe. In: Hänninen, Sakari (Hrsg.). *Missä on tässä?* Jyväskylä: Universität Jyväskylä, 170–190.

- Pamment, James (2016). Introduction: Why the Nordic region? In: *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 12, (2–3), 91–98. Palgrave Macmillan.
- Papadopoulos, Nicolas & Heslop, Louise (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. In: *Brand Management*, Vol. 9, No. 4–5, 294–314. Henry Stewart Publications.
- Rainisto, Seppo (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Doktorarbeit. Technische Universität Helsinki. Espoo: Monikko Oy. Als PDF: <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2106/isbn9512266849.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rainisto, Seppo (2004). *Kunnasta brändi?* Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Rainisto, Seppo (2008). *Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: Case Helsinki ja case Lahti*. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Raunio, Mika & Forsander, Annika (2009). *The Welfare State in Competition for Global Talent. From National Protectionism to Regional Connectivity – the Case of Finland*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Reuter, Ewald (2016). Finland.Cool – Kann man durch Literaturexport erfolgreich ‚Nation Branding‘ betreiben? In: *Triangulum. Germanistisches Jahrbuch 2015 für Estland, Lettland und Litauen 21/2015*. Vilnius: Vilnius Academy of the Fine Arts, 595–594.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. In: Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (Hrsg.) (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo (2017). Haastatteluaineiston litterointi. In: Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo. & Ruusuvuori, Johanna. (Hrsg.) (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427–444.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. In: Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo. & Ruusuvuori, Johanna. (Hrsg.) (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 46–83.

- Schweizerische Eidgenossenschaft; Schweizerische Botschaft in Finnland (2018). *Wirtschaftsbericht Finnland 2017*. Als PDF: <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/wirtschaftsbericht-finnland-eda-2018-06.pdf>
- Seppälä, Saija (2016). *Zur Veränderung von Finnland-Images in der deutschen Presse Eine diachrone Analyse anhand von Artikeln aus der Süddeutschen Zeitung der Jahre 1992 und 2015*. Masterarbeit. Universität Tampere. Als PDF: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201606101875>
- Solomon, Michael R., Bamossy, Gary J., Hogg, Margareth K., Askegaard, Søren (2016). *Consumer behaviour: A European perspective* (Sixth edition). Harlow: Pearson.
- Sun, Qin & Paswan, Audesh (2012). Country branding through Olympic Games. In: *Journal of Brand Management*, Vol. 19 (8), 641–654.
- Sun, Qin, Paswan, Audhesh K. & Tieslau, Margie (2016). Country resources, country image, and exports: Country branding and international marketing implications. In: *Journal of Global Marketing*, 29(4), 233–246.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2016): Ulkomaiset tytäryhtiöt maittain 2016. In: *Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa* (Internetpublikation). Tilastokeskus: Helsinki. Verfügbar unter: [https://www.tilastokeskus.fi/til/ulkoy/2016/ulkoy\\_2016\\_2017-12-18\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/ulkoy/2016/ulkoy_2016_2017-12-18_tau_001_fi.html) (hingewiesen am 27.4.2018)
- Tulli (2018): Kauppavaihto (maat) – Handelsomsättning (länder) – Trade (countries) 2018. In: *Maatilastoja: Kauppavaihto maaryhmittäin ja maittain*. Tulli. Aufzuladen als Excel-File unter: <https://tulli.fi/en/statistics/country-statistics>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Jaakkola, Elina (2008). *Stadtmarketing und Imagebildung im Internet. Dargestellt am Beispiel von Tampere und Chemnitz*. Masterarbeit. Universität Tampere. Als PDF: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19217>

- Valaskivi, Katja (2016). Circulating a fashion: Performance of nation branding in Finland and Sweden. In: *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 12, 2–3, 139–151. Palgrave Macmillan.
- Van den Berg, Leo & Braun, Erik (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the need for Organising Capacity. In: *Urban Studies*. Vol. 36(5–6), 987–999.
- World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. Geneva.  
Als PDF: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

## Internetquellen

- IQ1: Tilastokeskus: Ulkomaankauppa 2017.  
[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kotimaankauppa.htm#ulkomaankauppa2016](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.htm#ulkomaankauppa2016) (gelesen am 27.4.2018)
- IQ2: Tilastokeskus: Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa: Liitetaulukko 1. Ulkomaiset tytäryhtiöt maittäin 2016.  
[https://www.tilastokeskus.fi/til/ulkoy/2016/ulkoy\\_2016\\_2017-12-18\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/ulkoy/2016/ulkoy_2016_2017-12-18_tau_001_fi.html) (hingewiesen am 27.4.2018)
- IQ3: Gabler Wirtschaftslexikon: Direktinvestition.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/direktinvestition-28357> (gelesen am 3.4.2018)
- IQ4: Invest in Finland: Foreign direct investment – statistics.  
<https://www.investinfinland.fi/foreign-direct-investment-statistics> (gelesen am 15.2.2018)
- IQ5: Business Tampere: About us.  
<https://businesstampere.com/about-us/business-tampere/> (geprüft am 15.2.2019)
- IQ6: Helsinki Business Hub: About Helsinki Business Hub.  
<http://www.helsinkibusinesshub.fi/about-hbh/> (gelesen am 27.1.2018)
- IQ7: Business Finland: About us: A Path to Global Markets.  
<https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/about-us/in-brief/> (gelesen am 27.1.2018)
- IQ8: Forum: Qualitative social research. Qualitative Inhaltsanalyse.  
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201089/2383> (gelesen am 8.5.2018)
- IQ9: Invest in Finland: Our services.  
<https://www.investinfinland.fi/our-services> (gelesen am 27.1.2018)
- IQ10: Business Finland: About us.  
<https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/about-us/> (gelesen am 17.2.2019)

IQ11: Invest in Finland: Contact.

<https://www.investinfinland.fi/contact> (geprüft am 17.2.2019)

IQ12: Asiakastieto: Helsinki Business Hub.

<https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/fi/helsinki-business-hub-ltd-oy/20338877/rekisteritiedot>  
(geprüft am 17.2.2019)

IQ13: Helsinki Business Hub: Services.

<https://www.helsinkibusinesshub.fi/services/> (gelesen am 14.2.2019)

IQ14: Helsinki Business Hub: Partners.

<https://www.helsinkibusinesshub.fi/partners/> (gelesen am 17.2.2019)

IQ15: Helsinki Business Hub: Contacts.

<https://www.helsinkibusinesshub.fi/contacts/> (gelesen am 17.2.2019)

IQ16: Invest in Finland: Zalando's Helsinki Tech Hub continues to expand.

<https://www.investinfinland.fi/-/zalando-s-helsinki-tech-hub-continues-to-expand> (gelesen am 23.3.2018)

IQ17: Frauentragen: Nachrichten.

<https://eukonkanto.fi/uutiset/> (gelesen am 17.5.2018)

IQ18: Die offizielle Internetseite von Frauentragen.

<https://eukonkanto.fi/> (gelesen am 17.5.2018)

IQ19: Invest in Finland: Vibrant startup scene.

<https://www.investinfinland.fi/vibrant-startup-scene> (geprüft am 17.2.2019)

IQ20: SLUSH.

<https://www.slush.org/about/what-is-slush/> (geprüft am 17.2.2019)

IQ21: Expat Insider 2018: Family Life Index: Where Happy Expat Families Live.

<https://www.internations.org/expat-insider/2018/family-life-index-39591> (geprüft am 17.2.2019)

IQ22: Helsinki Business Hub: Smart mobility.

<https://www.helsinkibusinesshub.fi/smart-mobility/> (geprüft am 17.2.2019)

IQ23: Die offizielle Internetseite von EY.

<http://www.ey.com/gl/en/home> (gelesen am 21.5.2018)

IQ24: Slideshare: Helsinki Business Hub in brief.

<https://www.slideshare.net/HelsinkiBusinessHub/helsinki-business-hub-in-brief> (gelesen am 15.2.2019)

IQ25: Business Finland/Invest in Finland: New FDI to Finland 2017.

<https://www.investinfinland.fi/documents/162753/197730/FDI+Statistics+2017+Finland.pdf/e4dbd40f4-1450-44c9-ae82-ad470186f4c3> (geprüft am 17.2.2019)

IQ26: Business Tampere: Tampere Imaging Ecosystem.

<https://businesstampere.com/business-environment/business-ecosystems/imaging/> (geprüft am 17.2.2019)

- IQ27: Aamulehti: Teknillisestä korkeakoulusta valmistuvat revitään suoraan töihin:  
<https://www.aamulehti.fi/uutiset/teknillisesta-korkeakoulusta-valmistuvat-revitaan-suoraan-toihin-tara-hameensaari-haki-tyylle-viiteen-eri-koulutukseen-200977587/> (gelesen am 13.2.2019)
- IQ28: Väestökisterikeskus.  
<http://vrk.fi/etusivu> (geprüft am 17.2.2019)
- IQ29: Statista: Statistiken zur Einwohnerzahl in Deutschland.  
<https://de.statista.com/themen/20/einwohnerzahl/> (geprüft am 17.2.2019)
- IQ30: Germany Trade and Invest: Location Marketing.  
<https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/What-we-do/location-marketing.html> (gelesen am 16.2.2019)
- IQ31: Helsinki Business Hub: Greater Helsinki number one with its' FDI strategy in international ranking.  
<https://www.helsinkibusinesshub.fi/greater-helsinki-number-one-with-its-fdi-strategy-in-international-ranking/> (gelesen am 16.2.2019)
- IQ32: DriveNow: How it works.  
<https://www.drive-now.com/de/de/how-it-works/> (gelesen am 8.2.2019)
- IQ33: Helsinki Business Hub: BMW, Sixt and OP bring smart car sharing service DriveNow to Helsinki.  
<https://www.helsinkibusinesshub.fi/bmw-sixt-and-op-bring-smart-car-sharing-service-drivenow-to-helsinki/> (gelesen am 8.2.2019)
- IQ34: SlideShare: Präsentationen von Helsinki Business Hub.  
<https://www.slideshare.net/HelsinkiBusinessHub> (geprüft am 13.2.2019)
- IQ35: Botschaft von Finnland, Berlin: Was ist Team Finland?  
<http://www.finnland.de/public/default.aspx?contentid=266923&nodeid=46655&contentlan=3&culture=de-DE> (gelesen am 17.2.2019)
- IQ37: Österreichische Botschaft Helsinki: Österreich in Finnland, Wirtschaft.  
<https://www.bmeia.gv.at/oeb-helsinki/oesterreich-in-finnland/wirtschaft/> (gelesen am 17.2.2019)
- IQ38: Invest in Finland: Finland leads in Nordic investment projects for 6th straight year.  
<https://www.investinfinland.fi/-/finland-leads-in-nordic-investments-projects-for-6th-straight-year> (geprüft am 18.2.2019)
- IQ39: Invest in Finland: Between east and west.  
<https://www.investinfinland.fi/between-east-and-west> (gelesen am 18.2.2019)
- IQ40: Business Tampere: Tampere takes the av business seriously.  
<https://businesstampere.com/tampere-takes-the-av-business-seriously/> (gelesen am 19.2.2019)
- IQ41: Business Tampere: Investment opportunities: Areas of expertise and focus industries.  
<https://businesstampere.com/investments/investment-opportunities/areas-of-expertise/> (gelesen am 6.3.2019)

IQ42: Valtiovarainministeriö: Digitalisaatio.

<https://vm.fi/digitalisaatio> (gelesen am 19.3.2019)

IQ43: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018: Außenhandel, Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland, 2017.

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (geprüft am 16.4.2019)

## Anhang 1: Basisinformationen der Interviews

	<b>Unternehmen</b>	<b>Datum und Ort</b>	<b>Dauer der Aufnahme</b>	<b>Materialien</b>
Interview 1	Invest in Finland/ Business Finland	12.2.2018 Helsinki  27.2.2018 telefonisch	00:19:25  00:06:05	Finland Fact Book 2018: Technology Superpower, zwei kleinere Broschüren zum Thema “Technology Superpower”
Interview 2	Helsinki Business Hub	20.2.2018 Helsinki	00:25:37	Eine Broschüre: “36 Reasons to invest in the Helsinki Region”, eine Zeitung: Helsinki Times special centenary edition (December 2017 – January 2018), SlideShare- Präsentationen
Interview 3	Business Tampere	27.2.2018 Tampere	00:32:55	

## Anhang 2: Interviewfragen/ Struktur der Interviews

1. Mitkä ovat yleiset markkinointitavoitteet? Uusien yritysten hankkiminen Suomeen/Helsinkiin/Tampereelle vai osaavan työvoiman hankkiminen?  
Was sind die allgemeinen Vermarktungsziele? Neue Unternehmen/Investitionen nach Finnland/Helsinki/Tampere verlocken oder Arbeitskraft schaffen?
2. Miten Suomea/Helsinkiä/Tamperetta markkinoidaan? Millainen imago markkinoinnilla halutaan rakentaa?  
Wie wird Finnland/Helsinki/Tampere vermarktet? Was für ein Image aufgebaut wird?
3. Mitkä ovat Suomen/ Helsingin/pääkaupunkiseudun alueelliset/ Tampereen vahvuudet? Mitkä ovat alueelliset heikkoudet, joita ehkä joudutaan vahvuuksien kautta kompensoimaan?  
Was sind die regionale Stärke und Schwäche? Muss man die Schwächen mit Stärken ausgleichen?
4. Miksi yritysten tulisi valita juuri Suomi/ Helsinki/ Tampere toimintapaikakseen?  
Warum sollten Unternehmen gerade Finnland/ Helsinki/ Tampere wählen?
5. Onko suomalaisten stereotyyppiolla vaikutusta? Esim. ajatus siitä, että suomalaiset ovat epäsosiaalisia tai juroja jne.  
Haben die Stereotype von Finnland Einfluss auf die Vermarktung? bzw. Finnen sind unsozial oder reserviert.
6. Millä tavoin yrityksiä houkutellaan Suomeen/Helsinkiin/Tampereelle? Miten se eroaa esim. turisteille suunnatusta markkinoinnista?  
Wie werden Unternehmen nach Finnland/ Helsinki/ Tampere verlockt?
7. Mitä kanavia markkinoinnissa käytetään? Messut? Valmiit kontaktit?  
Was für Kanäle werden bei der Vermarktung benutzt?
8. Onko käytössä kirjallista tai muunlaista markkinointimateriaalia? Millä kielellä materiaalit ovat? Kuinka usein niitä esimerkiksi käännetään kohdemaan kielelle?  
Was für Material werden im Marketing benutzt? Gibt es schriftliche Material? Auf welche Sprache?
9. Miten maakohtainen markkinointi eroaa toisistaan? Maakohtaiset erot/ alakohtaiset erot? Onko prosessi erilainen?  
Wie unterscheidet sich das landspezifische Marketing voneinander?
10. Mitkä ovat tärkeimmät kohdemaat?  
Was sind die wichtigsten Zielländer?

11. Millaiset/ minkä alan yritykset sijoittavat Suomeen/Helsinkiin/Tampereelle?

Was für Unternehmen/aus welchen Branchen investieren in Finnland/ Helsinki/Tampere?

## Anhang 3: Antworten auf die erste Interviewfrage

1. Interview 1: *Invest in Finland*: „Kyl meidän tavoitteet, mitkä tulee tuolta ministeriöstä, niin ne on tota, mejjän pitää meidän yksikön hankkia tietysti ulkomaisia investointeja, et meitä invest in- yksikköä arvostellaan tai arvioidaan sen mukaan, mutta siellä tietysti on sitten isommat tavoitteet nää niinkun eurot, et miten paljon me euroissa saadaan uusia investointeja tänne ja miten paljon saadaan luotua uusia työpaikkoja, et miten paljon nää uudet ulkomaiset yritykset sit työllistää Suomessa. Sen lisäksi, ne on niinku ne tärkeimmät mittarit, sit tietysti voidaan arvioida, miten vaikuttavia ne investoinnit on monella tapaa, että tota millasii vaikutuksia niillä on vaikka vientiin tai jos on kyse vaikka jostain merkittävästä yrityksestä, niin sillä on vähän semmosta brändiarvoa sitten, jos saadaan joku iso peluri tänne. Mut työpaikat ja eurot on ne kaikista tärkeimmät.”
2. Interview 2: *Helsinki Business Hub*: „Me ollaan pääkaupunkiseudun kaupunkien ja Uudenmaan liiton omistama yhtiö ja ollaan sekä kaupunkien että sitten liiton elinkeinopolitiikan väline ja meidän tehtävä on hakea [...], ulkomaisia investointeja pääkaupunkiseudulle ja sitten myös promota niitä businessmahdollisuuksia, joita täällä on niin ulkomaisille yrityksille. Ja meidän tuloksia lasketaan työpaikkalukumäärinä, et konkreettiset tavoitteet on saada aikaan näiden investointien kautta työpaikkoja. Siinä on aina vuosikohtaiset tavoitteet ja sitten toinen tavoite on saada kasvupääomaa suomalaisiin start-upeihin ja sitten kolmas tavoite on saada tämmösiä niinkun kaupallisia sopimuksia ulkomaisten yritysten kanssa joko niin, että esimerkiksi he tulee pilotoimaan tänne uusia tuotteita tai ratkaisuja tai sit ostavat suomalaisilta yrityksiltä ratkaisuita.”
3. Interview 3: *Business Tampere*: „Kyllä jos miettii mitkä on omistajan asettamat tavoitteet niin tietysti uuden työn syntyminen kaupunkiseudulle, niin se on varmaan se pääasiallinen tavoite ja se syntyy tietysti hankkimalla uusia yrityksiä ja taloudellisesti positiivisin vaikutus on, jos me saadaan ulkomailta kokonaan uusia yrityksiä tänne, mikä ei täällä vielä oo, et se synnyttää semmosta positiivista kierrettä ja voi sitten

skaalautua ylöspäin aika paljonkin. Tota uusien yritysten hankkiminen eli niinkun invest in -toiminta, puhutaan foreign direct investmenteistä eli suorista investoinneista. Ja osaava työvoima, no se on tärkeä, se on vähän isompi kysymys tavallaan mikä on niinkun tän meidän jutun skoopissa, että osaava työvoima on ennemminkin se koukku saada uusia yrityksiä tänne ehkä voi sanoa et jopa se tärkein tekijä, et mikä sit triggeröi.”