

# **Die neue Bedeutung des Regionalmarketings**

Verfasser: Peter Strauch

Regionalmarketing wird oft als „Wunderwaffe“ gepriesen. Als Wunderwaffe für die positive regionale Entwicklung, zum Aufbau des Tourismus in der Region, zur gezielten Ansiedlung von Gewerbe- und Handelsunternehmen uvm. Dabei gibt es leider keine einheitliche Definition für das Regionalmarketing, geschweige denn ein Modell für die Vorgehensweise, das als allgemeingültig angesehen werden kann.

In diesem Artikel soll eine neue Definition für das Regionalmarketing aufgezeigt und daraus abgeleitet die möglich Vorgehensweise dargestellt werden.

## **Derzeitige Definitionen und Ansichtsweisen des Regionalmarketings**

Um eine neue Definition für das Regionalmarketing herleiten zu können, muss man sich mit den derzeitigen Definitionen und Ansichtsweise auseinandersetzen. Nachfolgend sollen die Definitionen und Ansichtsweisen aufgezeigt werden, die momentan sowohl in der Literatur als auch in der Praxis Verwendung finden. Bei diesen Definitionen wird oftmals nicht der Begriff Regionalmarketing verwendet, sondern synonyme Begriffe. Regionalmarketing kann mit den verwendeten Begriffen zum Teil gleichgesetzt werden, manchmal stellen diese Begriffe sogar eine Untermenge des Regionalmarketings dar. Um die folgenden Definitionen einordnen zu können, muss man wissen, dass die meisten Autoren Regionalmarketing unter der Vorgabe definieren, das klassische betriebswirtschaftliche Marketing auf die Region zu übertragen. Folgende Definitionen erscheinen besonders hervorhebenswert.

## **Definitionen Regionalmarketing**

Oftmals finden sich in der Literatur Definitionen von Regionalmarketing über die Funktion, wie z. B. nach Hamman (2000, S. 56): „Kommunales bzw. regionales Marketing setzt sich aus drei Elementen zusammen, nämlich der Planung, Entwicklung und Umsetzung von Konzeptionen oder Strategien, entweder privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Einrichtung mit dem Ziel der Vermarktung

regionaler oder kommunaler Standorte“. Hamman sieht das Gut „Standort“ als zentrales Handlungselement. Für ihn steht die Vermarktung eben dieses Standorte im Mittelpunkt des Regionalmarketing.

Ein weitaus modernerer Ansatz (mit einem neueren Verständnis von Marketing) ist der von Dr. Meyer (1999, S. 19). Er definiert Regionalmarketing als „ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen. Dabei ist unter einer Region ein historisch gewachsenes Territorium beliebiger räumlicher Ausdehnung zu verstehen.“ Meyer sieht Regionalmarketing nicht mehr als Verkaufs- bzw. Vermarktungsinstrument, sondern als Instrument zur Entwicklung einer Region. Dieser Ansatz scheint sehr geeignet zu sein für eine zukunftsgerichtete Auffassung des Regionalmarketings. Bei der tieferen Betrachtung von Meyer's Auffassung, werden jedoch drei Kritikpunkte deutlich.

1. Meyer definiert zwar das Regionalmarketing als Instrument zur Entwicklung einer Region, tatsächlich jedoch übernimmt er lediglich Instrumente des betriebswirtschaftlichen, klassischen Marketings. Er betrachtet die Region als Produkt, das nach dem klassischen Marketing behandelt wird, also „auch“ entwickelt werden muss. Somit steht die Entwicklung der Region nicht mehr im Vordergrund.
2. Er gibt keine primäre Zielgruppe an, für die das „Produkt“ Region entwickelt werden muss. Meyer sieht alle Marktpartner die in Verbindung mit der Region stehen, als gleichgewichtige Zielgruppe. Das macht eine Anpassung der Region an die Bedürfnisse „der“ Zielgruppen schwierig.
3. Er sieht die Region als historisch gewachsenes Territorium, hier muss ihm aus der praktischen Erfahrung heraus widersprochen werden. Regionen können und werden heute unabhängig von ihren historisch gewachsenen Grenzen gebildet; aber dazu später mehr.

### **Definition Standortmarketing**

Nach Meyer (2000, S. 19/20) kann einer „Differenzierung des Standortmarketing vom Regionalmarketing aufgrund einer Unterscheidung von Region und Standort, als Synonym für einen abgegrenzten (Gewerbe-) Standort nicht gefolgt werden“. Gleichwohl ist Standortmarketing als eine Teildisziplin des Regionalmarketing anzusehen. Es hat jedoch nur die Gestaltung der Beziehungen zu Investoren zum Gegenstand, insbesondere die operative Investorenakquisition.

## **Definition Stadtmarketing**

Nach Monika Brandner (2000, S. 15) ist Stadtmarketing dem klassischen Marketing entsprechend „nicht nur Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit, sondern eine umfassende, langfristige Führungs- und Handlungskonzeption, die sich am Markt orientiert und auf einer Leitidee aufbaut. Diese Leitidee soll durch Individualisierung und Profilierung den Charakter von Unverwechselbarkeit vermitteln. Ziel ist es, analog zum betriebswirtschaftlichen Marketing für das „Produkt“ Stadt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil – eine „Unique Selling Proposition“ (USP) – aufzubauen, die sich von anderen Kommunen abhebt“. Frau Brandner sieht, wie Meyer, die Stadt (oder in unserem Fall die Region) als Produkt, das vermarktet werden muss und deshalb einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil einen USP (einzigartiges Verkaufsargument) benötigt oder, wie es Meyer (1999, S. 118) für die Region noch passender ausdrückt, ein ULP (Unique Local Proposition). Diese Auffassung von Regional- bzw. Stadtmarketing ist stark angelehnt an der klassischen betriebswirtschaftlichen Ansichtswiese von Marketing. Danach steht die Vermarktung der Stadt im Vordergrund. Unklar ist auch hier, welche Zielgruppe die „wichtigste“ ist. Auf die Definition von Marketing wird im Verlauf dieser Arbeit noch genauer eingegangen. Eine ähnliche Definition wie Brandner, jedoch wesentlich enger, gibt die Arbeitsgemeinschaft Stadtmarketing Seligenstadt. Die Arbeitsgemeinschaft beschränkt die Definition allerdings noch mehr auf die Kommunikation. So kann man auf der Internetseite der Arbeitsgemeinschaft ([www.seligenstadt.de/ass/](http://www.seligenstadt.de/ass/)) nachlesen, dass Stadtmarketing die Aufgabe hat, „die Qualität einer Stadt als Standort für Wohnen, Gewerbe, Einzelhandel, Dienstleistung und Freizeit hervorzuheben“. Diese Definition sieht Stadtmarketing nicht als umfassenden Ansatz, sondern beschränkt sich sehr stark auf kommunikative Aufgaben. Prof. Dr. Drees (1999, S. 3) definiert das Ziel von Stadtmarketing etwas anders. „Ein umfassendes Stadtmarketing zielt darauf ab, die Stadt und ihre Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige aufzuwerten“. Bei diesem Ansatz steht die Entwicklung der Stadt bzw. Region im Vordergrund. Welche Interessen bzw. Zielgruppen dabei im Vordergrund stehen lässt Drees in seiner Definition allerdings offen.

## **Zusammenfassung und Bewertung der Definitionen**

Man kann bei den unterschiedlichen Definitionen erkennen, dass es grundsätzlich zwei Funktionen gibt, die Regionalmarketing erfüllen sollte. Zum einen besteht der Anspruch der Entwicklungsfunktion, d. h. Regionalmarketing hat die Aufgabe die Region in Richtung der Anforderungen der Zielgruppen zu entwickeln. Zum anderen hat es die Aufgabe, die Region sowohl nach innen, aber auch nach außen zu vermarkten und die Qualitäten der Region zu kommunizieren.

### **Regionalmarketing – ein neuer Ansatz**

Um einen neuen Weg im Regionalmarketing zu beschreiten, muss man sich von allen begrifflichen und gedanklichen Vorgaben (insbesondere betriebswirtschaftlichen Marketing Vorgaben) lösen, und den Begriff des Regionalmarketings unvoreingenommen durchleuchten. Das ist notwendig, um die Fehlerhaftigkeit bei der Ansicht des Regionalmarketings zu vermeiden, die nach Manschwetus (S. 33) „in erster Linie aus der oberflächlichen Adaption betriebswirtschaftlicher Terminologie“ resultiert. Dazu muss man sich als erstes mit der Definition des Begriffes auseinander setzen. Der Begriff Regionalmarketing besteht aus zwei Teilen, die ich im folgenden Abschnitt näher betrachten werde.

### **Definition des Begriffes Region**

Zum ersten werde ich den Begriff „Region“ näher erörtern. Schon bei der Definition des Begriffes Region, finden sich in Praxis und Literatur unterschiedlichste Ansätze. Um einen kleinen Eindruck zu vermitteln, wie vielfältig eine Region definiert werden kann, sollen hier einige Beispiele aufgelistet werden.

In Deutschland werden sowohl Bundesländer, Regierungsbezirke, Landkreise aber auch naturell, kulturell oder sprachlich zusammengehörige Gebiete als Regionen bezeichnet. Spieß (1998, S. 9) sieht Regionen als zusammenhängende Gebiete, kleiner als ein Bundesland jedoch größer als eine Kommune. Balderjahn (1995, S.19) definiert Regionen etwas allgemeiner, nämlich als „historisch gewachsene Einheiten, kulturell und wirtschaftlich verflochtene Räume, die sich auch unabhängig von Landes-, Kreis- und Stadtgrenzen herausbilden und Bestand haben“. Diese Definition ist jedoch bereits im Sinne des Regionalmarketings überholt. Regionen, die

gemeinsam Entwicklungs- und Marketingaktivitäten haben, entstehen heute über historisch gewachsene oder kulturell verflochtene Gebiete hinweg. Bei der Bildung von Regionen stehen vielmehr die gleichen regionalen Problemstellungen und gemeinsamen Zielsetzungen im Vordergrund. Abschließend kann man sagen, dass der Begriff Region in Wissenschaft und Praxis keiner einheitlichen Definition unterliegt. Wie aber sollte man die Region im Sinne des Regionalmarketings betrachten?

In erster Linie muss die Region im Sinne des Regionalmarketings als Lebensraum von Menschen betrachtet werden. Das heißt die Region sollte nicht als Wirtschaftsregion, Tourismusregion oder ähnliches betrachtet werden, sondern als Lebensraum der Menschen, die ihn bewohnen (bzw. ihn bewohnen werden oder sollen). Im Sinne dieses Regionalmarketings muss man die Region wie folgt beschreiben:

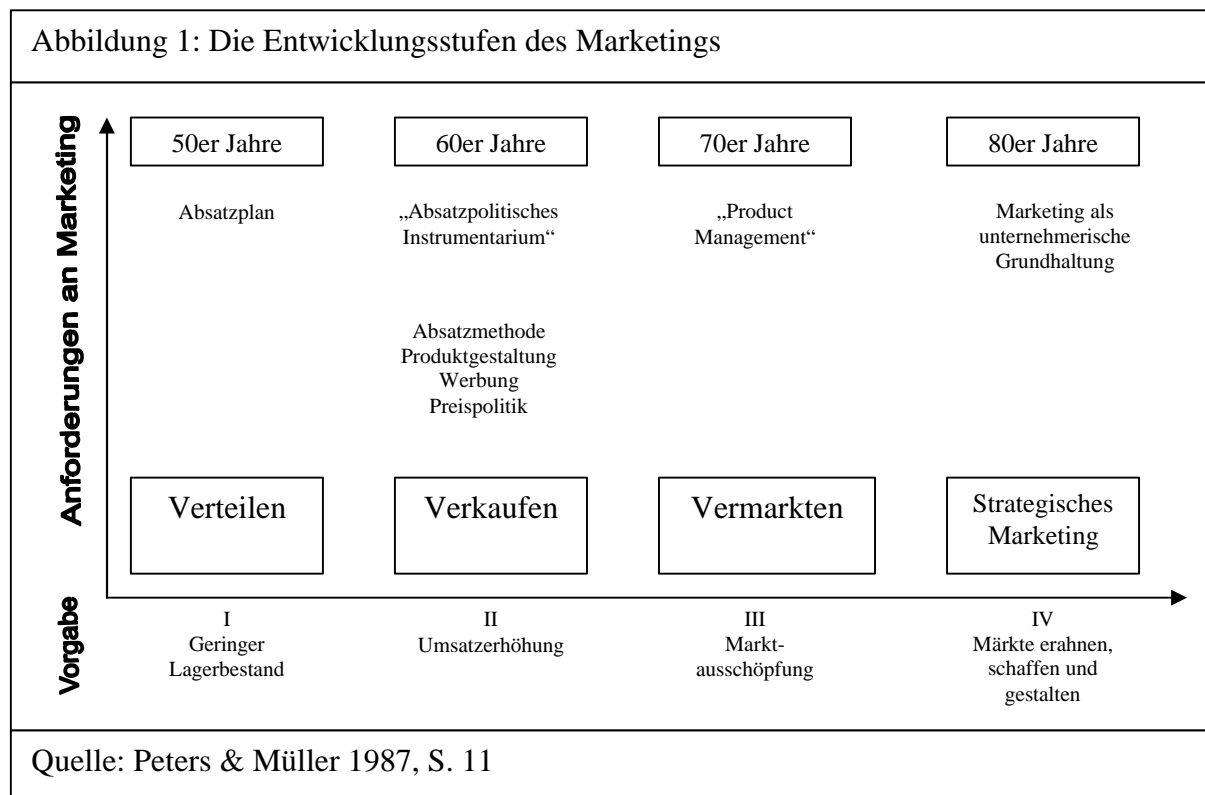
**„Regionen sind geographische Räume, die als Lebensraum von Menschen fungieren, die sich anhand einer gemeinsamen Zielsetzung bei der gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Entwicklung definieren und unabhängig von politischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sprachlichen Grenzen gebildet werden können, oder bereits Bestand haben.“**

Natürlich ist es eher unwahrscheinlich und schwierig, dass sich Regionen (im Sinne des Regionalmarketing) über kulturelle oder sprachliche Grenzen hinweg bilden und Bestand haben, aber grundsätzlich stellen diese Grenzen keine unüberwindlichen Hindernisse dar. Die oben genannte Definition zeigt deutlich, dass es beim Regionalmarketing nicht auf die Ausdehnung bzw. die Größe der Region ankommt. Eine Region kann also ein Landkreis, eine Großstadt, eine Gemeinde oder eine künstlich geschaffene Region mit beliebiger geographischer Ausdehnung sein. Somit können Begriffe wie Stadtmarketing, City-Marketing oder Standortmarketing dem Regionalmarketing gleichgesetzt werden (bzw. stellen eine Untermenge dar).

### **Definition des Begriffes Marketing**

Nachdem der Begriff Region erläutert wurde, soll nun auch der Begriff „Marketing“ genauer betrachtet werden. Marketing hat seine Ursprünge in der unternehmerischen

Praxis in marktwirtschaftlichen Systemen. Es gibt zwar ganz klare Definitionen, die auch in der Wissenschaft weitgehend angenommen werden; in der Praxis jedoch liegen die Betrachtungsweisen von Marketing weit auseinander. Dass kann man damit begründen, das im Laufe der Zeit Marketing eine starke inhaltliche Wandlung durchlaufen hat. Marketing selbst hat sich damit seiner Grundmaxime, der Anpassung an den Markt, entsprechend verhalten. Folgende Darstellung von Peters & Müller (1987) zeigt in vereinfachter Form, welche Phasen Marketing seit 1950 durchlaufen hat.



## Marketing in den 50'er Jahren

Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass sich die Auffassung des Marketings dem Wandel der Märkte entsprechend entwickelt hat. Nach dem zweiten Weltkrieg waren die Märkte bestimmt durch einen starken Nachfrage-Überhang. Es gab viele Kunden und Nachfrager (insbesondere für Artikel des täglichen Bedarfs). Dieser Nachfrage stand ein geringes Angebot gegenüber. Das lag vor allem an fehlenden oder

defekten Produktionsstätten und am Fehlen von Rohstoffen. Zu dieser Zeit war die Aufgabe des Marketings das Verteilen der Waren. Es mussten keine Kunden gesucht werden, sondern ein „Plan“ erarbeitet werden, die vorhandenen Waren möglichst effizient zum Kunden zu bringen. Die wichtigste Vorgabe war zu jener Zeit den Lagerbestand gering zu halten. Hierzu mussten Absatzpläne erstellt werden, welche die Verteilung der Waren optimierten und die Lagerbestände niedrig hielten.

### **Marketing in den 60´er Jahren**

In den 60´er Jahren entwickelte sich der Markt von einem Nachfrage-Überhang zu einem Angebots-Überhang. Das bedeutet, es wurden mehr Waren hergestellt und angeboten (bzw. es war mehr Produktionspotential vorhanden) als Nachfrage vorherrschte. Das Ergebnis war, dass ein Weg gefunden werden musste, den Umsatz zu erhöhen. Marketing, das bis dato eine reine Verteilungsfunktion inne hatte, wurde zum „Verkaufsinstrument“. Es wurden neue Absatzmethoden gesucht, verkaufsfördernde Werbungen entworfen und geschaltet, die Preispolitik wurde optimiert und die Produkte wurden auf Basis der Kundenanforderungen entwickelt. Das alles sollte dem Ziel der Umsatzerhöhung dienen. Zum ersten Mal musste sich der Produzent um seine Kunden bemühen. Damit begann der „Siegeszug“ des Marketings. Als die Produzenten das Verkaufen „erlernt“ hatten, gab es bereits die nächste Herausforderung.

### **Marketing in den 70´er Jahren**

In den 70´er Jahren waren die Markteintrittsbarrieren niedriger geworden. Kapital war vorhanden, Rohstoffe konnten in gewünschten Mengen zugekauft werden und Arbeitskräfte und damit das notwendige Know-How konnte ebenfalls am Arbeitsmarkt „eingekauft“ werden. So geschah was geschehen musste, lukrative Märkte wurden überschwemmt von Anbietern und Produzenten. Der Kampf um den Kunden entflamte aufs neue und wiederum wandelte sich Marketing den Anforderungen entsprechend. Es hatte nun insbesondere die Aufgabe mit vorhandenen Produkten die Märkte zu durchdringen bzw. neue Märkte (Kundengruppen) „aufzutun“. Das bedeutet, es musste versucht werden, den Marktanteil der vorhandenen Produkte zu erhöhen. In dieser Zeit entstand das „Product Management“. Nach Becker (2002, S.

839) ist die Aufgabe der Product-Manager „für die von ihnen betreuten Produkte bzw. Marken, Marketing-Konzeptionen zu entwickeln und zugleich für ihre operative Realisierung zu sorgen. Sie waren mit anderen Worten für die Ideenfindung , Konzeptentwicklung sowie Einführung und Steuerung der Produkte (Marken) im Markt verantwortlich.“

### **Marketing von den 80´er Jahren bis heute**

Den größten Wandel vollzog Marketing jedoch in den 80´er Jahren. Es entwickelte sich in dieser Zeit von einem „Instrument“ zu einer „Denkhaltung“. In dieser „Epoche“ erhielt Marketing die bis heute gültigen Definitionen. Man hatte erkannt, dass es nicht genügte Produkte nach Kundenwünsche zu entwickeln oder gute Werbung zu schalten. Es musste vielmehr versucht werden alle Bereiche des Unternehmens auf den Kunden auszurichten. Marketing wurde zur Philosophie. Nach Meffert (2000, S. 8) kann man die Philosophie Marketing wie folgt umschreiben: „Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“. Das bedeutet, dass der Austausch der Ware eines Unternehmens bzw. einer Institution mit seinen Marktpartnern den Zweck erfüllen muß, die Wünsche und Bedürfnisse der Marktpartner zu befriedigen.

### **Zielgruppen im Regionalmarketing**

Nun stellt sich die Frage: Wer sind beim Regionalmarketing die Marktpartner, was tauschen sie aus und welche Bedürfnisse wollen sie befriedigen? Diese Frage stellt den Kern des Problems dar. Auch hier bietet die Literatur eine Anzahl von Lösungsmöglichkeiten.

Die möglichen Marktpartner sind ebenso vielfältig wie die Definitionen von Regionalmarketing. Eben so unterschiedlich wie die Marktpartner sein können, sind deren Bedürfnisse, die befriedigt werden wollen. Die unten stehende Tabelle soll einen kleinen Eindruck vermitteln, wie vielfältig die Kontrahenten und ihre Bedürfnisse sein können. Diese Tabelle erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Sie soll lediglich zeigen dass, wenn alle Zielgruppen im



Regionalmarketing gleich gewichtet sind, die unterschiedlichen Bedürfnisse nicht zu befriedigen wären.

Tabelle 1: Kontrahenten im Regionalmarketing und ihre Bedürfnisse	
Kontrahenten des Regionalmarketings	Bedürfnisse der Kontrahenten
Bewohner der Region	Hohe Lebensqualität Arbeitsplätze Gute Verkehrsanbindung Interessantes Kulturangebot Kindergartenplätze Ausreichend Sportmöglichkeiten Einkaufsmöglichkeiten Gute Freizeitmöglichkeiten Gute Weiterbildungsmöglichkeiten Gutes Image der Region Angemessene Lebenshaltungskosten Intakte Umwelt Niedriges Verkehrsaufkommen in Wohngebieten ...
Unternehmen in der Region	Niedrige Gewerbesteuer Genug qualifizierte Arbeitskräfte Intakte Infrastruktur Kundenfreundliche Verwaltung Gutes Image der Region Kunden aus der Region Zulieferbetriebe in der Region ...
Verwaltung der Region	Genügend qualifizierte Arbeitskräfte Hohes Steueraufkommen Genügend Gewerbeanfragen ...
Vereine	Genug Mitglieder Unterstützung durch Regionalverwaltungen Gute Sponsoringmöglichkeiten ...

Bauherren	Günstige Grundstücke Hohe Nachfrage nach Wohnungen/Häusern Gutes Image der Region „Bauherrenfreundliche“ Verwaltung Günstige Zulieferer in der Region ...
Touristen	Interessante touristische Angebote In Qualität und Preis angemessene Hotellerie und Restauration Ausgeprägte Infrastruktur Auf die jeweilige Zielgruppe angepasste Angebote Intakte Umwelt ...
Uvm.	
Quelle: Eigene Darstellung	

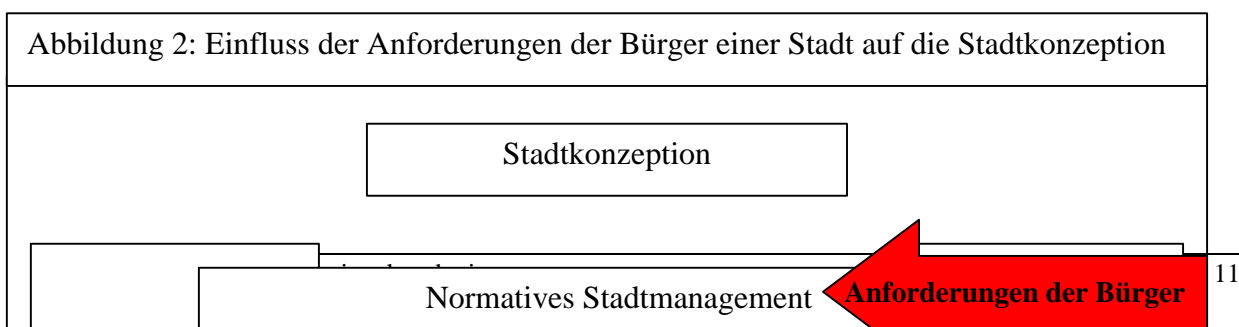
Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass sich zwar Bedürfnisse einzelner Zielgruppen überschneiden, dass aber auch einige Kontrahenten in einem Zielkonflikt zueinander stehen. Das bedeutet, hat man die Bedürfnisse des einen Kontrahenten zu befriedigen versucht, handelt man der Bedürfnisbefriedigung eines anderen Kontrahenten zuwider. Als Beispiel sei hier die touristische Nutzung von Naturschutzgebieten genannt. Touristen würden es gerne sehen in ländlich unberührte Gebiete „vordringen“. Wohingegen die einheimische Bevölkerung oder Umweltschutzgruppen diese Natur für sich reserviert sehen möchte. Oder man denke an die Verkehrsanbindung für die in der Region ansässigen Unternehmen. Unternehmen benötigen ein erhöhte Verkehrsaufkommen, um produzierte Waren zum Kunden zu schaffen. Die Einwohner der Stadt halten LKWs, die durch ihre Stadt rollen, für äußerst störend.

Es ist also notwendig eine Art Bedürfnispyramide aufzustellen, aus der abzuleiten ist, welche Bedürfnisse Vorrang haben und welche als nachrangig zu betrachten sind. Um die Rangordnung der Bedürfnisse festzulegen, muß man die verschiedenen Marktpartner selbst in eine „Rangordnung“ bringen. Die Bedürfnisse der Zielgruppe, die bei dieser Rangordnung an erster Stelle steht, haben oberste Priorität.

Welche der Zielgruppen steht nun ganz oben an der Spitze der Rangordnung?  
 Lassen sie mich zur Beantwortung dieser Frage noch einmal auf die Definition der Region zurückblicken. **„Regionen sind geographische Räume, die als Lebensraum von Menschen fungieren, die sich anhand einer gemeinsamen Zielsetzung bei der gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Entwicklung definieren und unabhängig von politischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sprachlichen Grenzen gebildet werden können, oder bereits Bestand haben.“**  
 Somit ist die Frage nach der primären Zielgruppe eigentlich schon beantwortet.

Es sind nicht wirtschaftliche Unternehmen, Touristen oder Besucher der Region und es ist auch nicht die Verwaltung der Region. Die primäre Zielgruppe im Regionalmarketing ist die jetzige und zukünftige Bevölkerung. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Bedürfnisse der anderen Zielgruppen einer Region nicht beachtet werde. Vielmehr müssen die Bedürfnisse der Bevölkerung die oberste Maxime sein. Hieraus ergibt sich auch die Zielsetzung, und die Vision (machbare Utopie [Becker, S. 47]) für die Region. Die Bedürfnisse vieler einzelner Einwohner haben gesammelt und aufbereitet die Bedeutung eines „Pflichtenheftes“ für eine Region. D. h. die Anforderungen der Bevölkerung an eine Region geben die Richtung der regionalen Entwicklung vor.

Dargestellt anhand des St. Galler Managementkonzeption, von Ursula Funke (1997, S. 9) für Städte modifiziert, bedeutet das, dass die Anforderungen der Bürger die Oberziele bzw. die normative Ebene beeinflussen. Eine Stadtkonzeption hat nach diesem St. Gallener Managementkonzept „eine normativen Ebene (mit politischen Zielvorgaben und dem Stadtleitbild), eine strategische Ebene (mit aus dem Leitbild abgeleiteten Zielen und Strategien für die verschiedenen Handlungsfelder) und eine operative Ebene (mit den zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen). Die nachfolgende Abbildung 2 soll zeigen, welche Ebene einer Stadtkonzeption direkt von den Anforderungen der Bürger beeinflusst wird.



Die Abbildung 2 zeigt, dass sowohl das Leitbild als auch die Oberziele der Region auf die Anforderungen und die Bedürfnisse der derzeitigen und zukünftigen Bevölkerung der Region aufbaut. D. h. die komplette Konzeption einer Stadt baut auf den Bedürfnissen der jetzigen und zukünftigen Bevölkerung auf und versucht diese langfristig zu erfüllen. Im einzelnen bedeutet das beispielsweise, dass die Wirtschaftsstruktur den Arbeitsplatz- (und Gewerbesteuer-) Anforderungen der Bevölkerung entsprechen sollte, dass der Tourismus nur in dem Maße betrieben wird, in dem er für die Bevölkerung noch „ertragbar“ ist, uvm.

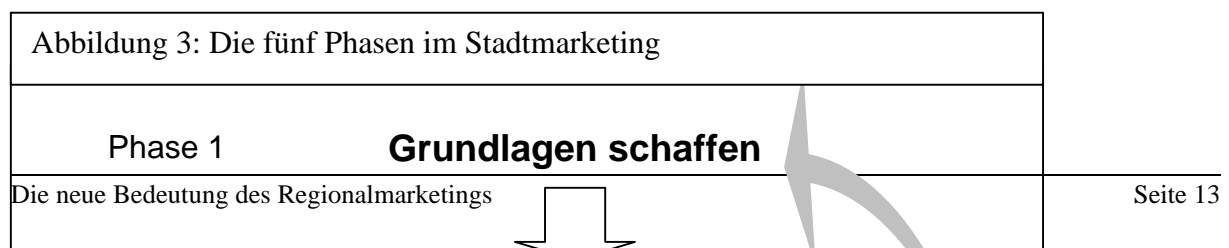
### **Die neue Bedeutung (Definition) des Regionalmarketings**

**„Regionalmarketing hat die Aufgabe, eine Region entsprechend der Anforderungen der jetzigen und zukünftigen Einwohnern zu entwickeln und nach Innen sowie nach Außen zu vermarkten. Die Region ist ein**

**geographischer Raum, der als Lebensraum von Menschen fungiert, der sich anhand einer gemeinsamen Zielsetzung bei der gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Entwicklung definiert und unabhängig von politischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sprachlichen Grenzen gebildet werden kann, oder bereits Bestand hat.“**

### **Regionalmarketing in der Praxis**

Dieser bürgerorientierte Regionalmarketingansatz wird zwar, in der Praxis, als sehr interessant erkannt, gleichzeitig jedoch als zu komplex in der Durchführung eingestuft. Das muss jedoch nicht der Fall sein. Nachfolgend soll eine mögliche Methode beschrieben werden, wie ein kooperativer Regionalmarketingprozess in der Praxis aussehen könnte.



### **Phase eins: Grundlagen schaffen**

Welche Grundlagen müssen gegeben sein, damit ein Regionalmarketing-Prozess erfolgreich sein kann?

Für einen erfolgversprechenden Marketingprozess müssen zu Beginn zwei Stellen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des Regionalmarketings überzeugt werden. Zum einen ist die politische Führung einer Region, d.h. die regierende Partei oder/und der Bürgermeister bzw. Landrat, von den Vorteilen des Regionalmarketings zu überzeugen. Welches Argument wäre das Beste, um Politiker vom Regionalmarketing zu überzeugen? Zum einen natürlich die sachlichen, offensichtlichen Gründe, die für das Regionalmarketing sprechen (siehe unten). Zum anderen gibt es aber auch ein Argument, das sachlich zwar nicht zu erfassen, für die zu überzeugenden Politiker aber von großer Bedeutung ist, nämlich der Machterhalt der eigenen Person oder Partei (vgl. Jürgen Leinemann). Die Wahrscheinlichkeit des langfristigen Machterhaltes wird erhöht durch den Sympathiegewinn, den die politische Führung durch die intensivere Einbindung der Bevölkerung in die Entwicklung der Region erhält.

Die zweite Stelle, die von der Sinnhaftigkeit des Regionalmarketings überzeugt werden muss, ist die Verwaltung der Region. Die Verwaltungen sind erfahrungsgemäss eher zurückhaltend was Innovationen betrifft, auch wenn sie politisch gewollt sind. Es ist allerdings wesentlich einfacher die Verwaltung zu überzeugen, wenn die politische Führung das Regionalmarketing unterstützt. Politik

und Verwaltung profitieren vom Regionalmarketing besonders dann, wenn sie Regionalmarketing nicht als Konkurrenz oder als mögliche Machtbescheidung betrachten, sondern als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung und – Erleichterung. Erleichterung dadurch, dass die Erarbeitung eines regionalen Entwicklungskonzeptes auf mehrere Schultern verteilt wird.

Die Überzeugung dieser beiden Stellen stellt zwar den notwendigen Anfang des Marketingprozesses dar, letztendlich müssen aber (spätestens während des Prozesses) alle relevanten Interessengruppen von den Vorteilen eines solchen Regionalmarketingprozesses überzeugt werden. Es besteht die Aufgabe, die Interessengruppen zu informieren, Akzeptanz für den Stadtmarketingprozess zu schaffen und zu motivieren, am Marketingprozess aktiv teilzunehmen.

Interessengruppen können zum Beispiel sein:

- Bürger
- Unternehmen (Handel, Industrie, Tourismus, Dienstleistung,...)
- Verbände (Kammern, Gewerkschaften, Naturschutzverbände,...)
- Vereine (Sportvereine, Kulturpflegevereine, Musikvereine,...)

Diese Interessengruppen sollten von Anfang an am Regionalmarketingprozess beteiligt werden. Es muss das Ziel sein, aus den Betroffenen Beteiligte zu machen, die am Marketingprozess mitarbeiten und sich schließlich für dessen Umsetzung verantwortlich fühlen.

Nachfolgend wird eine kleine Auswahl an Argumenten, die für Regionalmarketing sprechen, aufgelistet (Markus Fußholler 1997, S. 33).

### **Kommunikation und Kooperation**

Die verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen den lokalen Akteuren (Interessengruppen) stellt die entscheidende Leistung des Regionalmarketings dar. Durch die organisierte Form der Kommunikation zwischen den Interessengruppen betreiben die Beteiligten ein offenes Interessen- und Konfliktmanagement. Unterschiedliche Auffassungen werden nicht mehr über die Presse ausgetauscht, sondern in kleinen Arbeitsgruppen diskutiert. Positionen können ohne Gesichtsverlust revidiert werden. Der regelmäßige Gesprächsprozess trägt dazu bei, dass zwischen den Beteiligten eine Vertrauensbasis entsteht. Das Problem vieler Städte ist nicht der Mangel an Initiativen, sondern der Mangel an Koordination und Konzeption der Initiativen. Durch die Abstimmung aufeinander kann eine zielgerichtete Regionalentwicklung gelingen.

### **Wirtschaft**

Durch ein organisiertes Verfahren erhält die Wirtschaft die Möglichkeit, mit der Verwaltung und der Politik ins Gespräch zu kommen und Einfluss auf die Stadtentwicklung zu nehmen. Die frühzeitigen Kontakte zwischen Wirtschaft und Verwaltung können genutzt werden, um maßgeschneiderte Konzepte, z.B. für Investitionsvorhaben, zu entwickeln. Sie verkürzen Entscheidungswege, da z.B.

Stadtratsvorlagen in Facharbeitskreisen mit Gewerbetreibenden vorbereitet werden können.

## **Bürger**

Durch ein gemeinsam entwickeltes Leitbild und durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen schafft Stadtmarketing ein Profil der Stadt, das von den Bürgern angenommen und kommuniziert werden kann. Stadtmarketing schafft für die Bürger die Möglichkeit, auf die Gestaltung ihres Lebensraumes aktiv Einfluss zu nehmen.

### **Phase zwei: Die Analyse**

Das Wort Analyse kommt aus dem Griechischen und bedeutet übersetzt „systematische Untersuchung, die ein Ganzes in seine Bestandteile zergliedert“ (Serges Medien). Und genau das ist der Sinn der Analyse im Regionalmarketing. Wir wollen das Ganze, also die Region, systematisch untersuchen und betrachten deshalb Teilbereiche dieser. Aber warum sollen wir sie systematisch untersuchen? Man kennt doch die Region, in der man lebt!

Die Antwort darauf ist ganz einfach: Jeder kennt seine Region aus seinem individuellen Blickwinkel. Das meiste „Wissen“ von ihr ist dabei subjektiv. Es ist jedoch für das Regionalmarketing notwendig, auch die Fakten, also die objektive Beurteilung der Stadt zu kennen.

Man kann also zusammenfassend sagen:

**Die Basis um die richtigen Entscheidungen im Regionalmarketingprozess fällen zu können, ist das Wissen um die aktuelle Lage in der Region.**

Der erste Schritt in der Analysephase ist das Sammeln der vorhandenen Sekundärdaten. Das Erheben der Sekundärdaten ist nach Bereikoven „die Gewinnung von Informationen aus bereits (irgendwo) vorhandenem (Daten-) Material. Im Unterschied zur Primärforschung wird hier also auf Daten zurückgegriffen, die für ähnliche oder andere Zwecke bereits erhoben worden sind. Dieses Datenmaterial wird unter den speziellen Aspekten der Fragestellung gesammelt, analysiert und ausgewertet.“

Oftmals stehen viele Sekundärdaten über die Region bereits zur Verfügung.

Vorhandene Sekundärdaten können z.B. sein:

- Verkehrsstudien
- Einzelhandelsgutachten
- Statistiken zu Einwohnerzahlen und –zusammensetzung
- Kriminalitätserfassung
- Geburtenrate
- Imagestudien
- Gewerbezusammensetzung



- Daten des statistischen Bundesamtes
- Erhebungen und Daten von Umweltschutzorganisationen
- Daten aus der Jugendhilfeplanung
- Statistiken des Arbeitsamtes
- Statistiken von Wirtschaftsverbänden (IHK, Einzelhandelsverband, Hotel- und Gaststättenverband)
- uvm.

Es erscheint am sinnvollsten alle Daten an einer Stelle zu sammeln. Es ist notwendig, dass im Laufe des Regionalmarketingprozesses darauf zurückgegriffen werden kann. Welche Daten im Einzelnen benötigt werden, stellt sich meistens erst im Laufe des Prozesses heraus.

Hat man die Daten gesichtet, kann man erkennen, ob notwendige Daten noch nicht vorhanden sind, oder vorhandene Daten aktualisiert werden müssen.

Sind noch weitere Daten zu erheben, besteht die Möglichkeit der Primärerhebung. „Unter Primärerhebung oder Primärforschung (field research) versteht man die Gewinnung originärer Daten. Im Gegensatz zur Sekundärforschung erfolgt hier also eine unmittelbare Erhebung empirischer Sachverhalte durch eigene Feldarbeit“ (Berekoven, S. 50).

Eine wichtige Datengrundlage, die höchst wahrscheinlich in der Region noch nicht vorliegt und die mittels Primärforschung erhoben werden muss, ist

*die Befragung der Einwohner der Region.*

Diese Befragung, oft auch Imageanalyse (Funke Ursula, S. 19) oder Befindlichkeitsanalyse (Fußhüller, S. 28) genannt, ist notwendig, um von den Befragten die Zufriedenheit mit der Region und Konzeptionsansätze für die Entwicklung der Region zu erfahren. Auf diese Weise erhält man auch ein genaues Bild zu Stärken und Schwächen, sowie zu Verbesserungspotenzialen der Region.

Es gibt noch einen wichtigen Grund, diese Befragung während bzw. zu Beginn des Marketingprozesses durchzuführen, die Einbindung, Information und Motivation der Bevölkerung. Regionalmarketing ist in erster Linie ein Kommunikations- und Motivationsprozess, mit dessen Hilfe es möglich ist, die endogenen Energien in einer Stadt zu wecken und für dieselbe zu nutzen. Diese Energien resultieren daraus, dass die Bevölkerung bzw. der einzelne Bewohner der Region aktiv an der Gestaltung ihres bzw. seines Lebensraumes mitwirken kann. Aus diesem Grund sollte die Bevölkerung so früh wie möglich über den Regionalmarketingprozess informiert und in den Prozess eingebunden werden. Der erste Schritt dieser Einbindung ist die Befragung der Bevölkerung.

Zu Beginn der Befragung muss ein Fragebogen erarbeitet werden. Dies kann durch einen Arbeitskreis, die Verwaltung oder externe Berater geschehen. Da dieser Fragebogen eine sehr große Öffentlichkeitswirksamkeit hat und die gewonnenen Erkenntnisse die Datenbasis für den gesamten Regionalmarketingprozess darstellen, ist es notwendig, dass der Fragebogen inhaltlich fundiert erarbeitet und von der Methode der Fragestellungen professionell entwickelt wird.

### **Phase drei: Leitbild erstellen**

Es ist das Kernstück des gesamten Regionalmarketings. Das Leitbild ist der rote Faden, der Knotenpunkt, an dem alle Regionalmarketingaktivitäten zusammenlaufen. Am Leitbild müssen sich alle Maßnahmen und Aktivitäten der Regionalentwicklung messen lassen. Aber was ist das Leitbild und wie entsteht es?

Auch für das Leitbild bestehen genau wie für das Regionalmarketing unterschiedliche Definitionen. Wobei der Grundgedanke in allen Definitionen der gleiche ist. Danach soll das Leitbild „ein gemeinsam von allen Partnern und Interessengruppen erarbeitetes und getragenes Zielsystem für die Regionalentwicklung“ sein (Mensing, Mario, S. 18). Aus Sicht des Autors muss das Leitbild eine Vision der Region enthalten. Diese Vision muss ein greifbares positives Zukunftsbild der Region darstellen. Sie muss visionär sein, um nicht kurzfristig angepasst werden zu müssen. Gleichzeitig ist sie konkret, um die Interessengruppen zu motivieren, sich für Ihre Erreichung einzusetzen. Außerdem muss die Vision in engem Bezug zur örtlichen Situation stehen. Die Vision ist das Oberziel, das es im Zuge der Regionalentwicklung zu erreichen gilt. Nach Anton Meyer (2001, S. 39) muss eine Vision folgende Voraussetzungen erfüllen:

- ✍ Gibt die Richtung für die Zukunft an
- ✍ Formuliert einen Nutzen für den Kunden
- ✍ Ist ehrgeizig
- ✍ Ist motivierend
- ✍ Ist einfach zu vermitteln
- ✍ Muss umgesetzt und kontinuierlich gemessen werden

Diese Voraussetzungen für eine Vision stammen aus der Betriebswirtschaft, können aber für die Vision einer Region ebenso angewandt werden. Die Kunden sind dabei die Interessengruppen aus den jeweiligen Lebensbereichen der Stadt. Welche Möglichkeit gibt es nun ein Leitbild so zu erarbeiten,

- dass alle Lebensbereiche erfasst werden,
- das möglichst viele gesellschaftliche Gruppen dem Inhalt des Leitbildes zustimmen
- und sich verpflichten, zu seiner Erreichung beizutragen.

Eine gute Möglichkeit das Leitbild zu erarbeiten, die sich bereits in der Praxis bewährt hat, ist die Erarbeitung von Visionen für die einzelnen relevanten Lebensbereiche einer Region/Stadt. Dabei wird für jeden Lebensbereich ein Arbeitskreis mit interessierten Bürgern (insb. Opinion-Leadern bzw. Multiplikatoren), relevanten Interessengruppen, Verwaltung und Politik gegründet. Diese Facharbeitskreise haben im ersten Schritt die Aufgabe unter professioneller Moderation eine Vision, also ein greifbares Zukunftsbild für ihren Lebensbereich, zu erarbeiten. Diese Vorgehensweise hat einerseits den Vorteil, dass die Einzelvisionen von den Interessengruppen und interessierten Bürgern angenommen werden. Andererseits sind diejenigen, die an der Erstellung der Vision mitgearbeitet haben, motiviert und wollen diese auch erreichen. Zu welchen Themenbereichen eine Vision erarbeitet wird bzw. ein Arbeitskreis gegründet wird, hängt von der jeweiligen Situation der Stadt ab. Folgende Auflistung kann als Orientierungshilfe für die Auswahl der Themen gesehen werden:

- ✍ Wirtschaft

- ✍ Wohnen
- ✍ Innenstadt
- ✍ Bildung
- ✍ Freizeit
- ✍ Sport
- ✍ Verkehr
- ✍ Gesundheit
- ✍ Kultur
- ✍ Soziales
- ✍ Tourismus
- ✍ Umwelt
- ✍ usw.

Die Visionen der einzelnen Arbeitsbereiche werden zusammengeführt und in einer sog. Redaktionsgruppe (Fußholler, S. 30) zu einem Leitbild für die gesamte Stadt zusammengefasst. Es ist unbedingt notwendig, dass das Leitbild so formuliert wird, „dass sich der Bürger damit ebenso identifizieren kann wie z.B. der Stadt- oder Gemeinderat, der es als Rahmen der Regionalentwicklung akzeptieren soll“ (Fußholler, S. 30). Aus welchen Mitgliedern die Arbeitskreise bzw. die Redaktionsgruppe gebildet werden, kommt vor allem auf die Verhältnisse vor Ort an. Sie müssen allerdings immer so zusammengesetzt werden, dass eine möglichst breite Akzeptanz erreicht werden kann.

#### **Phase vier: Teilziele vereinbaren**

Wurde das Leitbild sowohl von den Arbeitskreisen, von der Verwaltung, der Politik, aber auch von der Öffentlichkeit akzeptiert, geht es in die nächste Runde des Regionalmarketings. Jetzt geht es darum, die Visionen der einzelnen Lebensbereiche der Stadt in operative, kurzfristig erreichbare Ziele zu untergliedern. Dies sollte in den gleichen Arbeitskreisen geschehen, die bereits die Visionen für die einzelnen Bereiche erarbeitet haben. Diese Ziele müssen zur Erreichung der Vision beitragen. Das heißt jedes Mal, wenn ein Teilziel erreicht wird, kommt man der Vision, ein Stück näher.

Die Ziele sollten durch folgende Dimensionen definiert sein (Becker, S. 23):

1. Zielinhalt (= Frage: Was soll erreicht werden?)
2. Zielausmaß (= Frage: Wieviel davon soll erreicht werden?)
3. Zielperiode (= Frage: Wann soll es erreicht werden?)

Das heißt, dass ein festgelegtes Ziel alle drei oben genannten Fragen beantworten muss.

Die Teilziele zu setzen ist notwendig, um die Vision in kleine einzelne erreichbare Schritte aufzuteilen. Überspringt man diese Phase, ist die Gefahr gegeben, dass die Vision in zu weiter Ferne erscheint, deshalb unerreichbar wirkt und dadurch die Motivation der Beteiligten schwindet. Außerdem müssen die einzelnen Projekte und Maßnahmen, die nun folgen, an den Teilzielen ausgerichtet sein und zu deren Erreichung beitragen.

## Phase fünf: Teilprojekte und Maßnahmen planen und umsetzen

Bisher wurde theoretisch, sozusagen am grünen Tisch, gearbeitet. Ab jetzt geht es an die Planung, praktischer Maßnahmen. In diesem Schritt sollen konkrete Maßnahmen, Handlungsvorschläge oder Entscheidungsempfehlungen erarbeitet werden. Dazu wird wieder auf die Facharbeitskreise zurückgegriffen, die sich bis jetzt mit den Thematiken der jeweiligen Lebensbereiche intensiv befasst haben. Als erstes sollte in den einzelnen Facharbeitskreisen eine Vielzahl von Ideen für Projekte und Maßnahmen gefunden werden. Ein Maßnahmenkatalog wird erstellt. Dazu eignen sich viele unterschiedliche Ideenfindungsmethoden und Kreativtechniken. Welche Methoden am Besten angewandt werden, sollte der jeweilige Moderator des Arbeitskreises entscheiden.

Ist die Phase der Ideenfindung beendet, müssen die Projekte ausgewählt werden, die als erstes umgesetzt werden sollen. Dabei ist die wichtigste Frage: Wieviel trägt jedes Projekt zur Erreichung der Teilziele und damit zur Erreichung der Vision bei? Trägt es nichts dazu bei, kann es sofort aus dem Maßnahmenkatalog gestrichen werden.

Weitere Auswahlkriterien sind (Fußhöller, S. 31):

- ✗ Leicht umsetzbare *vor* schwer umsetzbaren Maßnahmen
- ✗ In Eigenverantwortung umsetzbare *vor* abstimmungsbedürftigen
- ✗ Gleich *vor* später
- ✗ Wichtige *vor* unwichtige
- ✗ Billig *vor* teuer
- ✗ Öffentlichkeitswirksame *vor* „unauffälligen“

Ist eine Prioritätenliste erstellt, sollte sich der Arbeitskreis aufteilen, um mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten zu können. Am sinnvollsten ist es, wenn sich der Arbeitskreis anstelle von der Bearbeitung von wenigen großen Projekten, in kleine Projektgruppen aufteilt, die sich mit mehreren verschiedenen Projekten bzw. Maßnahmen befassen. Dabei ist es gut möglich und auch richtig, dass manche Arbeitskreismitglieder mehreren Projektgruppen angehören. Bei Bedarf können nun für einzelne Projektgruppen Fachleute hinzugezogen werden, oder Bürger können sich einzelnen Projektgruppen anschließen, die für sie von besonderem Interesse sind. In den Projektgruppen sollten als erstes folgende Kriterien zu den Projekten oder Maßnahmen festgelegt werden:

- Ziel des Projektes (=Warum das Projekt?)
- Wie wird das Ziel erreicht? (=Was sind die einzelnen Arbeitsschritte?)
- Was muss im Einzelnen genau getan werden?
- Wer ist verantwortlich für das Projekt?
- Bis wann ist das Projekt abgeschlossen?

Sind die Projekte definiert, kann man mit der Umsetzung beginnen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen fungiert der Facharbeitskreis als übergeordnetes Kontrollgremium bzw. als Steuerungsgruppe. Dort wird kontrolliert, ob die Projekte wie geplant umgesetzt werden, ob Synergien zwischen den einzelnen Projekten bestehen oder welche Projekte als nächstes gestartet werden.

Doch damit endet der Prozess keineswegs. Regional- bzw. Stadtentwicklung hat kein definiertes Ende. Der Prozess wiederholt sich ständig. Das heißt es werden laufend neue Projekte geplant und durchgeführt. In regelmäßigen Abständen muss auch kontrolliert werden, ob die Umfeldbedingungen noch gleich sind oder ob sich im Laufe der Zeit wichtige Bedingungen geändert haben (Dazu muß die Analyse insbesondere die Bürgerbefragung wiederholt werden). Ändern sich die Umfeldbedingungen, kann es nötig sein, die Teilziele neu zu definieren oder sogar die Vision den neuen Bedingungen anzupassen.

Regionalmarketing kann Energien freisetzen, die helfen die Ziele der Region zu erreichen. Dies geschieht, indem die Bürger und Interessengruppen motiviert werden, an der Gestaltung ihrer Stadt aktiv mitzuwirken. Das Bedürfnis der Bevölkerung aktiv an der Gestaltung ihres Lebensraumes Einfluss zu nehmen, wird damit befriedigt. Außerdem können im Zuge des Regionalmarketingprozesses neue Ideen und Ansätze zur Entwicklung der eigenen Region entstehen, die sonst im Verborgenen blieben.

Mit dieser Definition erlangt das Regionalmarketing eine neue, übergeordnete Bedeutung. Es wird zum notwendigen Instrumentarium für eine zielgerichtete, positive regionale Entwicklung. Regionalmarketing ist damit das demokratische Regionalentwicklungs-instrument für die kommunale Politik.

Der Autor:



Peter Strauch ist Partner im Institut für Marketing Management, Prof. Kellner & Partner und promoviert derzeit an der Wirtschaftsuniversität Krakau zum Thema „Stadtmarketing als Standortfaktor“.

