

Regionalmarketing. Konzeption und Chancen – Grenzen der Umsetzung*

Eine Untersuchung über bestehende Aktivitäten in der Bundesrepublik

von

DINA PLOSS

mit 6 Abbildungen und 1 Tabelle

1 Einführung

Seit einigen Jahren ist innerhalb des Bereichs des nicht-kommerziellen Marketing eine Richtung entstanden, die auf der einen Seite der Marketingwissenschaft und auf der anderen Seite der Geographie und Raumplanung zugeordnet werden kann – das Gebietsmarketing. Gebietsmarketing wird als übergeordneter Begriff für das verwendet, was unter Stadt-, City-, und Regionalmarketing in Wissenschaft und Praxis diskutiert wird. Ähnlich wie im privatwirtschaftlichen Marketing geht es beim Gebietsmarketing darum, einen Wettbewerbsvorsprung für einen abzugrenzenden Raum zu erreichen, d.h. durch Profilierung und Individualisierung soll beim Stadtmarketing der Stadt und beim Regionalmarketing der Region ein Vorteil gegenüber anderen Städten/Regionen verschafft werden.

In der Praxis wie in der wissenschaftlichen Debatte schien bisher das Stadt- und das Citymarketing die größte Aufmerksamkeit zu erhalten. Zunehmend rückt allerdings das Regionalmarketing in den Mittelpunkt des Interesses, da sich Gemeinden verstärkt als Einheit präsentieren müssen, um eine bessere Außenwirkung zu erzielen und verstärktem Wettbewerb standzuhalten zu können. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, das Spektrum der Initiativen, die gegenwärtig in der Bundesrepublik unter dem Begriff Regionalmarketing firmieren, zu erfassen. Dabei gilt es, die Chancen und Grenzen des Ansatzes aufzuzeigen und einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Die methodische Vorgehensweise basierte auf der Versendung eines standardisierten Fragebogens an alle Initiativen, die unter dem Begriff Regionalmarketing in der Bundesrepublik betrieben werden. Qualitative Interviews mit Verantwortlichen vor Ort ergänzten die Befragung und vertieften die gewonnenen Erkenntnisse.

*) Die Ausführungen basieren auf einer Untersuchung, die 1995 im Rahmen einer Masterarbeit unter Betreuung von Priv.-Doz. Dr. H. Hopfinger am Institut für Geographie der Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt wurde.

2 Standorte vor neuen Herausforderungen

Mit der Einführung des Binnenmarktes und der Öffnung Osteuropas sind einerseits zwar weitreichende wirtschaftliche Möglichkeiten, andererseits aber auch Risiken verbunden. Dies gilt nicht nur für Unternehmen. Auch für Staaten, Regionen und Städte (Standorte) in Europa hat sich zwar die Möglichkeit eines erweiterten Marktpotentials (an Standortnachfragern) ergeben, mit der Erweiterung des Marktes ist jedoch auch das Risiko größerer Standortkonkurrenz verbunden (vgl. IRMEN, SINZ 1989: 589).

Eine weitere Herausforderung an die Räume ist durch den Strukturwandel gegeben. Die Blüte bzw. der Niedergang bestimmter Branchen zieht ein über- bzw. unterdurchschnittliches Wachstum bestimmter Regionen nach sich, da Unternehmen kurz- und mittelfristig immobil sind. Seit den 80er und verstärkt in den 90er Jahren ist eine Entwicklung vom sekundären zum tertiären Sektor festzustellen. Die Ansiedlung von Dienstleistungsbetrieben wird daher für die zukünftige Entwicklung eines Raumes mitentscheidend sein. Zusätzlich ist ein Trend nachlassender Standortbindung von Unternehmen und Bevölkerung, bedingt durch neue kommunikations- und verkehrstechnische Entwicklungen, zu beobachten (vgl. HÜBL 1994: 1f).

Der Faktor Strukturwandel, gepaart mit verstärktem Wettbewerb und nachlassender Standortbindung von Unternehmen und Bevölkerung, spricht dafür, daß wirtschaftsstarke und dynamische Regionen eine erfolgsversprechende Zukunft haben. Regionen mit Strukturschwächen dagegen müssen mit komparativen Wettbewerbsnachteilen rechnen (vgl. IRMEN, SINZ 1989: 589).

Aber nicht nur international bedingte Einflüsse, auch eine interne Prioritätensetzung der Unternehmen und Arbeitskräfte hinsichtlich der Art der Standortfaktoren stellen Standorte vor neue Herausforderungen. So haben die klassischen „harten“ Standortfaktoren, wie z.B. Rohstoffvorkommen, im Vergleich zu den „weichen“, wie z.B. dem Image einer Region, aufgrund neuer Kommunikations- und Verkehrstechnologien relativ an Bedeutung verloren.

Eine Befragung des Deutschen Instituts für Urbanistik (DIFU) bei ca. 2000 Unternehmen in Deutschland zeigte, daß weiche Standortfaktoren ähnlich wichtig wie einige harte Standortfaktoren sind. Das liegt zweifelsohne auch daran, daß harte Standortfaktoren nach Ansicht von Unternehmern an sehr vielen Orten gleichermaßen vorhanden sind (vgl. DIFU 1994: 2). Nach der Einteilung des Difu-Instituts lassen sich zwei Typen von weichen Standortfaktoren unterscheiden:

- Die sogenannten *weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren*, die von unmittelbarer Wirksamkeit für die Unternehmenstätigkeit sind. Zu ihnen zählen z.B. das Verhalten der öffentlichen Verwaltung oder politischer Entscheidungsträger, die Arbeitnehmermentalität oder das Wirtschaftsklima, aber

auch Bilder, die mit einem Unternehmen bewußt oder unbewußt in Verbindung gebracht werden, wie z.B. das Image einer Region (vgl. *DIFU* 1994: 3).

- Die *weichen personenbezogenen Standortfaktoren*, welche die persönlichen Präferenzen der Entscheider in den Unternehmen und die der Beschäftigten beinhalten. In beiden Fällen handelt es sich um die subjektive Einschätzung der Lebensbedingungen am Standort. In einzelnen Branchen können auch die Präferenzen der potentiellen Beschäftigten ausschlaggebend für die Standortwahl von Betrieben sein. Freizeit- und Erlebnisqualität, das Bildungs- und Kulturangebot oder Bindungen, die auf der Identität der Bevölkerung beruhen, sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen (vgl. *DIFU* 1994: 3).

Für Standortentscheidungen spielen die subjektiven Präferenzen und Einschätzungen der Verantwortlichen eine erhebliche Rolle. Aber auch bei hochqualifizierten Arbeitskräften, welche die Innovationskraft eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen, scheinen subjektive Präferenzen eine bedeutende Stellung einzunehmen. Diese wirken sich wiederum auf unternehmerische Standortentscheidungen aus, da Unternehmen ihre Standortwahl auch nach der Verfügbarkeit dieser Arbeitskräftegruppe ausrichten.

Festgemacht werden kann das an einem Beispiel: Das Ruhrgebiet hat eine Vielzahl harter Standortfaktoren auf seiner Seite. Zu ihnen gehören beispielsweise die Verfügbarkeit von Industrieflächen, ein aufgrund der sechs Ruhrgebietsuniversitäten enormes Potential an qualifizierten Arbeitskräften und Know-How sowie eine gute Verkehrsanbindung. Diese Faktoren alleine haben aber nicht ausgereicht, Investoren in die Region zu holen. Die bekannten Bilder mangelnder Lebensqualität, fehlender Natur- und Freizeitmöglichkeiten, bedingt durch Kohle, Staub und Ruß, verhinderten das (vgl. THIES 1989: 52).

3 Definition des Regionalmarketing

Nach Art. 28(2) des Grundgesetzes haben in der Bundesrepublik die kommunalen Gebietskörperschaften als unterste Instanz in der staatlichen Wirtschaftspolitik das Recht, Aktivitäten zur Wirtschaftsförderung zu ergreifen (vgl. KISTENMACHER/GEYER/HARTMANN 1994: 18). Im Rahmen ihrer Möglichkeiten haben sich diese auch durchaus der Herausforderung gestellt und mit einer Politik reagiert, die stärker auf die marktlichen Erfordernisse ausgerichtet ist. Zu den Maßnahmen zählen beispielsweise Imagekampagnen, eine forcierte Öffentlichkeitsarbeit sowie die Einbringung privatwirtschaftlicher Prinzipien sowohl bei der Gestaltung von Maßnahmen als auch in der Verwaltung (vgl. HÜBL 1994: 3). Die Maßnahmen standen bisher nebeneinander. In den meisten Fällen fand weder eine Abstimmung von Zielen und Maßnahmen noch eine regionale Koordination statt. Die vorhandenen Entwicklungen erfordern jedoch in zunehmendem Maße die regionale Kooperation von kleineren Gebietsgemeinschaften, denn nur durch regionale Vernetzung

wird sich die Ineffizienz des Nebeneinander vermeiden und werden sich notwendige Synergieeffekte erreichen lassen. Hier wird in den letzten Jahren der Ansatz des regionalen Marketing als Lösung gepriesen.

Die Anfänge des Regionalmarketing reichen bis in die 70er Jahre zurück. Damals waren es insbesondere altindustrialisierte Regionen (wie z.B. das Ruhrgebiet), die besonders vom Strukturwandel betroffen waren. Folglich mußten sich diese Regionen besonders um die Anwerbung zukunftsfruchtiger Branchen und die Bestandspflege des bereits ansässigen Gewerbes bemühen (vgl. MAIER/WIMMER 1992/93: 7). Aufgrund der Erfolglosigkeit der betriebenen Wirtschaftspolitik setzte sich nach und nach die Erkenntnis durch, daß die Regionen Regionalförderung selber organisieren mußten, da „die bundesweite Raumordnungspolitik (...) immer weniger ihre Aufgaben erfüllen konnte“ (WIMMER 1993: 53).

Im Kern ist Regionalmarketing also an Wirtschaftsförderung orientiert. Es geht allerdings über die klassische Wirtschaftsförderung im Sinne einer Bestandspflege ansässiger Unternehmen sowie der Ansiedlung von Arbeitskräften und Betrieben hinaus. Regionalmarketing beinhaltet eine umfassendere Sichtweise: Ziel ist die Entwicklung regionaler Attraktivität bei verschiedenen Anspruchsgruppen (vgl. WIMMER 1993: 52). Einstellungen, Meinungen und das Wissen von Ziel-, und Anspruchsgruppen sollen positiv beeinflusst werden. Deshalb müssen Austauschprozesse zu den verschiedenen Zielgruppen (Märkten) initialisiert werden. Neben der Zielgruppe der Unternehmen und Arbeitskräfte spielen weitere Zielgruppen und Ziele eine Rolle; denn geht man davon aus, daß ein und dieselbe Person gleichzeitig verschiedenen Zielgruppen angehört (Unternehmer und Arbeitskräfte z.B. auch als Nutzer der Freizeitmöglichkeiten bzw. der touristischen Qualitäten sowie als Bürger in der Region), so kann man sicher sein, daß Synergieeffekte nicht vollständig ausgeschöpft werden können, wenn keine Koordination von Profilierungsaktivitäten innerhalb der Region stattfindet (vgl. MEFFERT 1989: 3). So wird auch die ansässige Wohnbevölkerung in die Marketingüberlegungen einbezogen, denn eine positive Außendarstellung setzt immer eine positive Innenwahrnehmung der Region voraus. Auch „unter der traditionellen, wirtschaftsorientierten Zielsetzung des (...) Regionalmarketings erweisen sich die subjektiven Vorstellungsbilder innerhalb und außerhalb, das Selbst- und Fremdimage einer (...) Region, und vor allem auch die Identifikation der Bürger und Repräsentanten mit ihrem Raum als wichtige Erfolgsvoraussetzungen“ (MAIER/WIMMER 1992/93: 8).

Städte und Regionen müssen sich mit ihrem Leistungsangebot an den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen orientieren, um im Wettbewerb mit anderen Städten und Regionen mithalten zu können. Dieses „kunden- oder marktgerechte“ Verhalten setzt Information über die Erwartungen und Vorstellungen der „Märkte“ voraus. Eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen für Politik und Verwaltung ist durch Methoden der Sozial- und Marktforschung möglich (vgl. TIETZ 1981: 129).

4 Die Marketingkonzeption

Zunächst sind regional relevante Informationen und Daten in Form einer Situations- und Potentialanalyse zu sammeln. Das entspricht dem ersten Schritt des Marketingprozesses, auf dem alle weiteren basieren (vgl. Abb. 1).

Nächster Schritt ist die Erarbeitung eines Leitbildes für die Gesamtregion und eine Konkretisierung dieses Leitbildes in Form einer Zieldefinition. Danach werden die Zielgruppen ausgewählt, die zur Realisierung der Ziele angesprochen werden müssen. Dabei sollen die Zielgruppen in möglichst homogene Segmente aufgeteilt werden, um das Marketinginstrumentarium auf die jeweilige Zielgruppe abstimmen zu können. Darauf folgt ein langfristiger Verhaltensplan (Strategie) und der Einsatz der Marketinginstrumente (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik), um die erwünschten Reaktionen auf den „Märkten“ zu erreichen (vgl. MEFFERT 1989: 2ff).

Es geht also nicht nur um ein zielgruppenorientiertes Verhalten alleine, sondern um eine Koordination der Ziele und der verschiedenen Zielgruppen. Deshalb ist Marketing auch als Koordinationsaufgabe zum Interessenausgleich sowie als Entscheidungsmethode zu verstehen. Das wiederum fordert kooperatives Handeln aller relevanten Entscheidungsträger. Neben den öffentlichen Entscheidungsträgern (aus Politik und Verwaltung) gestalten auch private Entscheidungsträger (z.B. Unternehmen, Interessenvertretungen) jeweils ein oder mehrere Facetten der Region. Im Sinne einer *Public-Private-Partnership* geht es damit auch um eine Koordination der Interessen von öffentlichem und privatem Bereich (vgl. MEFFERT 1989: 2).

Zur Durchsetzung geeigneter Strategien gehört, daß sich auch die Verwaltung den Anforderungen einer aktiven Regionalpolitik stellt. Das beinhaltet die

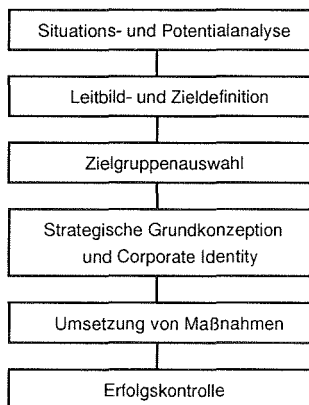


Abb. 1: Prozeßstufen der Marketingkonzeption (eigene Darstellung)

stärkere Berücksichtigung von regionalen Potentialen und die Schaffung von Kontrollinstrumenten, mit denen regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden können (vgl. TIETZ 1981: 129).

5 Stand von Marketingaktivitäten in der Praxis: Trend zum Regionalmarketing?

Um das bestehende Spektrum an Initiativen, die unter dem Begriff Regionalmarketing laufen, genauer zu untersuchen, wurde an alle 83 Industrie und Handelskammern in der Bundesrepublik ein standardisierter Fragebogen versendet. Aufgrund der Tatsache, daß in einer Vielzahl der Fälle die Kammern (Mit-)Initiator, bzw. zumindest im Sinne einer *Public-Private-Partnership* in die Marketinginitiative eingebunden sind, war es vorteilhaft, die Fragebögen an diese Institutionen zu richten, da hier die meisten Informationen zu erwarten waren. Die IHK-Bezirke decken sich, von einigen Ausnahmen abgesehen, mit den Grenzen der Regierungsbezirke. Decken sie sich damit nicht, orientieren sie sich zumindest an Kreisgrenzen oder den Grenzen der kreisfreien Städte. Diese in Teilen der Bundesrepublik nicht auf Regierungsbezirke, sondern auf kleinere Räume bezogene Abgrenzung ist nicht als Problem zu werten, da im Fragebogen die Grenzen des Raumes, auf den sich die Initiative bezieht, mit erhoben wurde.

Insgesamt 56 Kammern beantworteten den Fragebogen, was einer Rücklaufquote von 68% entspricht. Da in manchen IHK-Bezirken mehrere Initiativen existieren, wurden von einigen IHKs mehrere Fragebögen ausgefüllt bzw. die Fragen für die verschiedenen Initiativen beantwortet oder eine Kopie an die zuständige Zweigstelle weitergesandt. In diesen Fällen gingen auch die zusätzlichen Fragebögen in die Auswertung ein.

Andere Initiativen erstrecken sich über mehrere IHK-Bezirke. In diesen Fällen wurde bei Beantwortung durch verschiedene IHKs nur ein Fragebogen ausgewertet. Somit ist die Validität gewährleistet, denn für jeden in die Auswertung eingegangenen Fall steht eine Marketinginitiative. Drei Initiativen wurden aufgrund fehlender Namensangaben oder Telefonnummern nicht in die Auswertung

Tabelle 1: Existenz von Regionalmarketinginitiativen in der Bundesrepublik Deutschland

	Antworten	in Prozent
Nein	5	9,4
Es gab erste Überlegungen	9	17,0
Es gab Voruntersuchungen	6	11,3
Ja	33	62,3
Summe	53	100,0

Quelle: eigene Erhebung in den IHK - Bezirken der Bundesrepublik Deutschland

einbezogen, um eine Doppelwertung einer Initiative zu vermeiden. Ausgewertet wurden 53 Fragebögen.

Die große Zahl bestehender Initiativen (33) zeigt, daß regionales Marketing in der Praxis von Bedeutung ist. In 20 IHK-Bezirken existieren zwar noch keine Initiativen, in den meisten dieser IHK-Bezirke (15) befindet man sich aber in einer Überlegungs- oder Planungsphase. In nur fünf IHK-Bezirken wurde noch nicht darüber nachgedacht, Regionalmarketing zu betreiben.

Es muß jedoch davon ausgegangen werden, daß vorrangig in den IHK-Bezirken die Fragebögen beantwortet wurden, in denen entweder bereits eine Initiative existiert oder in denen man dem Thema aufgeschlossen gegenübersteht. In den IHK-Bezirken, in denen der zugesandte Fragebogen nicht beantwortet wurde (27), ist Regionalmarketing höchstwahrscheinlich kein relevanter Diskussionsstoff. Denn: Besteht eine Initiative oder werden in dieser Richtung Anstrengungen unternommen, werden üblicherweise sämtliche Möglichkeiten wahrgenommen, die Region nach außen darzustellen.

Die Aktualität des Themas wird durch die Tatsache unterstrichen, daß die Entstehung der Initiativen eine Erscheinung der letzten Jahre ist (vgl. Abb. 2). Über die Hälfte der Marketinginitiativen wurde nach 1991 gegründet. Mehr als ein weiteres Viertel entstand zwischen 1988 und 1991. Da in mehreren IHK-Bezirken bereits Überlegungen oder Voruntersuchungen stattgefunden haben, ist die Gründung weiterer Initiativen abzusehen.

Fragt man, wer die Initiative ergriffen hat (vgl. Abb. 3), so stellt man fest, daß es in knapp der Hälfte der Fälle Unternehmen der freien Wirtschaft und die IHK als Interessenvertretung der Wirtschaft waren. Vertreter der Öffentlichen Hand übernehmen zu einem weitaus geringeren Teil (27,3%) die Initiative. Das kann zum einen an der angespannten finanziellen Situation der Öffentlichen Hand

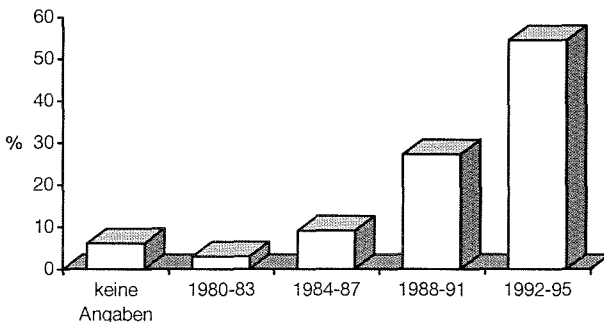


Abb. 2: Entstehungszeitpunkt der Initiativen (Quelle: eigene Erhebung)

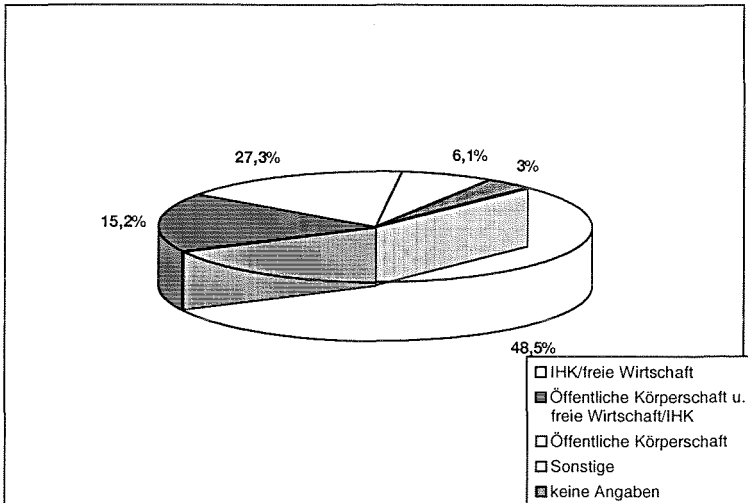


Abb. 3: Initiatoren des Regionalmarketing (Quelle: eigene Erhebung)

liegen. Es ist aber auch möglich, daß es den IHKs – anders als Kommunen und Landkreise mit ihren jeweiligen Eigeninteressen – aufgrund ihrer spezifischen Organisationsform als Interessenvertretung der Wirtschaft leichter fällt, sich an einen gemeinsamen Tisch zu setzen. Außerdem könnten die Gründe in einem im privaten Bereich stärker verankerten Marktbewußtsein zu suchen sein. Dem steht allerdings gegenüber, daß für das Stadtmarketing meist kommunale Entscheidungsträger die Initiatoren und Träger für diese Form des Marketing sind. Die wichtigsten Gründe dafür, daß beim Regionalmarketing hauptsächlich der private Sektor die Initiative übernimmt, scheint damit in erster Linie mit der finanziellen Situation und einem im kommunalen Bereich ausgeprägten Kirchturmsdenken in Verbindung zu stehen.

In einem Drittel der Fälle haben IHK und Öffentliche Körperschaften gemeinsam die Initiative ergriffen. Bei diesen Initiativen existiert möglicherweise das Bewußtsein, daß nur durch Public-Private-Partnership, also durch gleichzeitiges Einbinden von öffentlicher und privater Seite, die Herausforderungen gemeistert werden können.

6 Definition des Regionalmarketingbegriffs in der Praxis

Wie wird Regionalmarketing von Verantwortlichen in der Praxis definiert? Es ist festzustellen, daß es unterschiedliche Interpretationsweisen des Begriffs gibt (vgl. Abb. 4). 78,8 % der Befragten definieren Regionalmarketing als ganzheit-

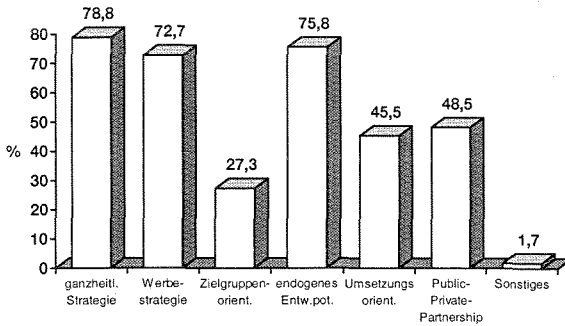


Abb. 4: Definitionsansätze des Begriffs Regionalmarketing in der Praxis – Mehrfachantworten (Quelle: eigene Erhebung)

liche, räumlich und inhaltlich integrierte Strategie. Davon geben fast alle (72,7%) an, daß sie Regionalmarketing unter anderem auch als Werbestrategie verstehen. Nur 18% definieren Regionalmarketing als reine Werbestrategie.¹ Das könnte bedeuten, daß ein tiefgreifendes Marketingverständnis verankert ist. Andererseits verstehen nur 27,3% unter Regionalmarketing die Planung, Steuerung und Kontrolle von Beziehungen einer Region zu den verschiedenen Zielgruppen. Wie im obigen Abschnitt dargelegt, charakterisiert das Denken in Zielgruppen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse von verschiedenen Anspruchsgruppen aber einen zentralen Punkt des Marketing.

Die Aktivierung des endogenen Entwicklungspotentials sehen dagegen 75,8% als wichtigen Bestandteil des Regionalmarketing. Damit wird Regionalmarketing auch in der Praxis als regional orientierte Entwicklungsstrategie gesehen. Daß es dabei meistens bei einem Verharren in der konzeptionellen Phase bleibt, zeigt das Ergebnis, wonach für nur 45,5% die Umsetzungsorientierung im Vordergrund steht.

Regionalmarketing im Sinne der angloamerikanischen Idee der *Public-Private-Partnership* ist für knapp die Hälfte der Befragten Bestandteil des Marketing. Mit Regionalmarketing wird die Nutzung eines Steuerungssystems assoziiert, das zwischen Markt und Planung anzusiedeln ist.

In der Praxis zeigt sich, daß nicht alles, was als Regionalmarketing bezeichnet wird, einem integrierten Konzept entspricht. Das trifft beispielsweise auf die Ansätze zu, in denen keine Potentialanalyse vorgenommen wurde. Im Rahmen einer Regionalmarketingkonzeption wurde in lediglich 57,6% der Regionen eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. Mehr als die Hälfte dieser Regionen verfügt jedoch nicht über detaillierte Informationen zum Image der Region. 24,4% der

Regionen haben keinerlei Ausgangsuntersuchung vorgenommen. Fehlt die Potentialanalyse, so können auch nicht die Stärken aus- und die Schwächen abgebaut werden. Im Sinne eines vermeintlichen Wohls der Region besteht die Gefahr, daß Konzepte aus dem hohlen Bauch entwickelt werden, die entweder aufgrund zukünftiger Entwicklungen nicht den größtmöglichen Nutzen für die Region erbringen, oder aufgrund der Tatsache, daß sie nicht realisierbar sind, in der Schublade verschwinden. Ohne Potentialanalyse fehlt der Marketingkonzeption das Fundament. Das wirkt sich auch auf die nächste Stufe der Marketingkonzeption aus. Es besteht die Gefahr, daß Ziele und Leitbilder definiert werden, die nicht realisierbar sind.

Betrachtet man die Ergebnisse der Umfrage hinsichtlich der Leitbilddefinition, so stellt man fest, daß die vorhandenen Leitbilder lediglich gesellschaftliche Entwicklungen aufnehmen. Die Regionen versuchen, sich als Standorte mit zukunftsweisenden Branchen (Technologieregion, Dienstleistungsregion) und ausgeprägten weichen Standortfaktoren zu positionieren. Die Leitbilder unterscheiden sich wenig, da sie nicht spezifisch genug sind. Es mangelt meist an einem klaren regionalen Bezug. Sinn des Leitbildes ist aber eine Profilierung der Region und ein Absetzen von den Konkurrenzregionen. Werden in vielen Regionen Leitbilder entwickelt, die nicht auf die spezifischen Gegebenheiten der Region bezogen sind, so können auch keine komparativen Wettbewerbsvorteile entstehen. Um so notwendiger ist es, das Leitbild zu konkretisieren (z.B. durch Angaben der anvisierten Branchenstruktur).

Mittels der Zieldefinition sollte das Leitbild noch genauer bestimmt werden. Es konnte festgestellt werden, daß die außengerichteten Ziele (vgl. Abb. 5) Priorität vor den innengerichteten Zielen haben. 90,9% der Befragten gaben an, daß das Ziel ihrer Aktivitäten die Imageförderung und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades ist. Ebensoviele gaben als Ziel die Anwerbung von Unternehmen an,

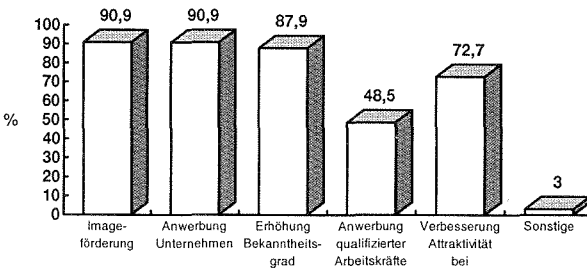


Abb. 5: Außengerichtete Ziele im Rahmen von Marketingkonzeptionen – Mehrfachantworten (Quelle: eigene Erhebung)

ungeachtet der Tatsache, daß die große Ansiedlungswelle der Vergangenheit angehört. In den meisten Fällen wird versucht, diesem Ziel durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Region näherzukommen (87,9%). Ein im Vergleich weniger beachtetes Feld ist die Anwerbung von hochqualifizierten Arbeitskräften, da nur 48,5% der Befragten diesen Punkt als Zieldefinition nennen. 72,7% gaben als Marketingziel die Verbesserung der Attraktivität bei Touristen und Besuchern an. Die häufige Nennung dieses Ziels zeigt in besonderer Weise, wie hoch die Bedeutung der weichen Standortfaktoren eingeschätzt wird.

Bei den innengerichteten Zielen (vgl. Abb. 6) steht die Bestandssicherung der vorhandenen Betriebe ganz oben (78,8%). Eine weitere Priorität besitzt die Stärkung der Identifikation der Bürger mit der Region (66,7%). Diese Zielvorgaben sollen durch die Steigerung der Attraktivität (66,7%), den Aufbau eines positiven Images der Region bei den Bewohnern (63,6%) oder eine Korrektur des Eigenimages (36,4%) erreicht werden. Daß die Verbesserung der Zufriedenheit verschiedener Anspruchsgruppen mit den öffentlichen Leistungen von nur knapp einem Viertel als Ziel genannt wird, unterstreicht, daß es sich beim Regionalmarketing stärker als beim Stadtmarketing um einen wirtschaftsorientierten Ansatz handelt. In erster Linie soll die Attraktivität der Region bei unternehmerischen Entscheidungsträgern und Arbeitskräften gesteigert werden. Der Bürger liegt im Unterschied zum Stadtmarketing nur insoweit im Interessenfeld als er ein positives Selbstverständnis nach außen trägt und damit die Attraktivität der Region erhöht.

Aufgrund der Priorität der oben genannten Ziele (an erster Stelle Anwerbung von Unternehmen, Bestandspflege der vorhandenen Unternehmen) ist es nicht erstaunlich, daß die wichtigste Zielgruppe von Regionalmarketingaktivitäten Unternehmen innerhalb (90,9% der Antworten) und außerhalb der Region (84,8% der Antworten) sind.

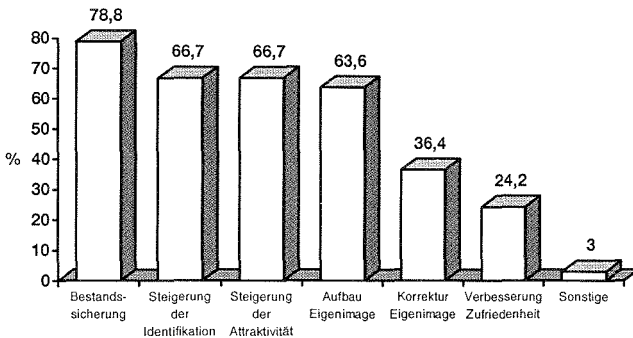


Abb. 6: Innengerichtete Ziele im Rahmen von Regionalmarketinginitiativen – Mehrfachantworten (Quelle: eigene Erhebung)

72,7% der Befragten geben die Bewohner als Zielgruppe an. Dabei stehen, wie im obigen Abschnitt dargelegt, nicht deren Bedürfnisse und ihre Befriedigung im Vordergrund, sondern die Stärkung der Identität mit der Region. Besucher und Arbeitskräfte sind in knapp der Hälfte der Fälle Zielgruppe der Aktivitäten.

Ein geringer Prozentsatz der Antworten bezieht sich auf die politischen Entscheidungsträger als Zielgruppe. Hier sollen im Rahmen der Marketinginitiativen die übergeordneten Partner angesprochen werden, um Koordinierungen mit anderen überregionalen Aktivitäten zu erreichen, in einigen Fällen aber auch nur, um Finanzzuweisungen zu erhalten.

Bei der Umsetzung von Maßnahmen kann festgestellt werden, daß weniger Maßnahmen tatsächlich realisiert als Ziele und Leitbilder definiert werden. Das legt die Vermutung nahe, daß vielfach Konzepte entwickelt werden, die nicht realisierbar sind.

Die Aktivitäten beschränken sich größtenteils auf den Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Hierunter fallen z.B. die Erstellung von allgemeinen und themenübergreifenden Broschüren und Werbevideos sowie das Schalten von Anzeigen. Die im Bereich der *Corporate Identity* ergriffenen Maßnahmen beschränken sich in erster Linie auf das *Corporate Design*. Zu einem geringeren Prozentsatz werden in den Bereichen Wirtschaftsförderung und Tourismus auch Aktivitäten im Bereich der Produktpolitik durchgeführt (Veranstaltungen, Bildungsangebote etc.). In der Mehrzahl der Fälle beschränken sich diese Maßnahmen aber wiederum auf Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren).

Inwieweit führen Regionen nun eine Erfolgskontrolle der umgesetzten Aktivitäten durch? Anders als im betriebswirtschaftlichen Bereich ist eine Erfolgskontrolle in der Praxis der Regionalpolitik mit größeren Problemen behaftet. Eine Quantifizierung bzw. Meßbarkeit der erwünschten Effekte ist oft nicht möglich, da meist Ziele angegeben werden, die nicht quantifizierbar sind. Demgemäß gibt ein Drittel der Befragten an, den Erfolg ihrer Initiative nicht messen zu können.

Eine übliche Form zumindest das Feedback zu messen, besteht in einer quantitativen Auswertung des Pressematerials. Natürlich ist das nicht als Erfolgskontrolle im eigentlichen Sinne zu werten, da über die Wirkung beim Rezipienten keine Aussagen getroffen werden können. Empirische Imageuntersuchungen wurden in lediglich 15% der Fälle durchgeführt.

Damit wird anhand dieser Ergebnisse deutlich, daß in der praktischen Umsetzung kein tiefgreifendes Marketingverständnis vorhanden ist. Unter dem Zwang, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, werden Marketingaktivitäten realisiert, bei deren konkreter Ausgestaltung es bei Verantwortlichen und Initiatoren allerdings noch große Unsicherheiten zu geben scheint.

Im folgenden soll nun auf einige Initiativen, die konkret umgesetzt wurden, näher eingegangen werden. Aus den bisherigen Ausführungen dürfte deutlich gewor-

den sein ist, daß man sich zur Lösung der Probleme keineswegs nur mit dem Besitz des Instruments Regionalmarketing begnügen darf, sondern einen Schritt weitergehen muß. Hier gilt es, die Umsetzung und Anwendung der Initiativen kritisch zu überprüfen.

7 Chancen und Grenzen der Umsetzung

Um die Chancen und Grenzen der Umsetzung von Marketingkonzepten zu untersuchen, wurden mit ausgewählten Experten in vier Beispielregionen, nämlich im Ruhrgebiet, Münsterland, Rhein-Neckar-Dreieck und Nordhessen qualitative halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Das geschah mit dem Ziel, die schriftliche Befragung durch weiterführende und genauere Informationen der Experten untermauern und vertiefen zu können.

Ausgangspunkt für das Regionalmarketing in diesen vier Beispielregionen ist die Kenntnis über ein negatives Außenimage, das maßgeblich von dem der eigenen Bevölkerung abweicht, oder ein mangelnder Bekanntheitsgrad der Region. Eine Tatsache, die öffentliche und private Entscheidungsträger vor dem Hintergrund eines „Europa der Regionen“ als Nachteil für die wirtschaftliche Entwicklung erkannten. Dementsprechend versuchen sie, im Sinne einer Public-Private-Partnership die Position ihrer Region im internationalen Wettbewerb zu verbessern. Ziel der Marketinginitiativen in diesen Regionen ist es, wie oben schon dargelegt, die Attraktivität der Region zu steigern und den Strukturwandel zu fördern. Mit einer nach außen auf die Zielgruppen Unternehmer, Investoren, Arbeitskräfte und Besucher gerichteten Kommunikationspolitik soll die Region bekanntgemacht oder/und ihr Image verbessert werden.

Neben dem Außen- stellt das Innenmarketing ein wichtiges Anliegen in den vier Beispielfällen dar. Ziel ist es, die in der Region ansässigen Arbeitskräfte und Unternehmen auch dort zu halten und über die Steigerung der Identität der Bevölkerung mit der Region ein gestärktes Selbstbewußtsein nach außen zu tragen.

In den untersuchten Regionen gibt man sich mit Werbung und Öffentlichkeitsarbeit aber nicht zufrieden. Im Vordergrund steht das Bemühen um die Schaffung weiterer Voraussetzungen für eine positive Wirtschaftsentwicklung in der Region. Vorrangig geschieht das durch die Gestaltung harter und weicher Standortfaktoren. Beispielhaft für letztere stehen Bildungs- und Qualifizierungsangebote, Verkürzung der Wege zwischen öffentlichem und privatem Sektor sowie hochrangige Kultur- und Freizeitangebote, die auf die Zielgruppe der Entscheidungsträger in der Wirtschaft ausgerichtet sind. Zudem findet eine regionale und interdisziplinäre Koordination von Maßnahmen in Bereichen von z.B. Wirtschaft und Wissenschaft, Wirtschaft und Fremdenverkehr statt, die einer räumlich und inhaltlich integrierten Strategie in Ansätzen Rechnung trägt. Die Marketingorganisation fungiert sowohl als Kontaktbörse als auch als Initiator vielfältiger Austauschprozesse.

Die Ansätze bleiben aber meist einseitig auf eine Stärkung des Wirtschaftsstandortes ausgerichtet. Bedürfnisse der Bürger stehen nicht im Vordergrund. Von einem umfassenden Regionalentwicklungsansatz zu sprechen, scheint deshalb zu weit gegriffen.

Umsetzungsorgan der Maßnahmen in den ausgewählten Beispielregionen ist jeweils eine eigens gegründete Organisation. Diese ist für die Koordination von Maßnahmen und Zielen unterschiedlicher Interessenträger der Region zuständig.

Das Ruhrgebiet besitzt dabei eine Sonderstellung. In der wissenschaftlichen Literatur wird das Regionalmarketing Ruhrgebiet meist mit der Imagekampagne „Das Ruhrgebiet. Ein starkes Stück Deutschland“ gleichgesetzt und damit als reines Kommunikationskonzept abgetan. Unter Verantwortlichen verschiedener Initiativen hingegen gelten die Anstrengungen im Ruhrgebiet vielfach als Vorbild. In zeitlicher Hinsicht hat das Ruhrgebiet tatsächlich eine Vorreiterrolle eingenommen. Inhaltlich muß das Regionalmarketing differenziert betrachtet werden, da anders als in anderen Regionen eine Aufteilung zwischen drei Institutionen („Kommunalverband Ruhrgebiet“, „Pro Ruhrgebiet“ und „Initiativkreis Ruhrgebiet“) vorhanden ist. Da die Grundstrukturen der Initiativen jedoch in wichtigen Punkten übereinstimmen, können die Chancen und Grenzen der untersuchten Initiativen in einer zusammenfassenden Betrachtung folgendermaßen benannt werden.

7.1 Chancen des Regionalmarketing

Die Betrachtung einer (Wirtschafts-)Region als Ganzes mit ihren vielfältigen Austauschbeziehungen – und nicht die Konzentration auf einzelne Segmente – ermöglicht die Nutzung von regionalen und interdisziplinären Synergien. Dieser Ansatz wird durch die Analyse der bei verschiedenen Zielgruppen vorhandenen Imagestrukturen unterstützt: Das Image einer Region kommt durch das Zusammenspiel einer Vielzahl einzelner Komponenten zustande.

Die Berücksichtigung von Wahrnehmungsmustern beinhaltet einen weiteren wichtigen Aspekt. Eine einzelne Kommune als Bestandteil einer Region kann ein negatives Regionalimage nicht durchbrechen. Will eine Kommune ihr Image korrigieren, muß gleichzeitig das Regionalimage verbessert werden. Diese Erkenntnis erhöht bei regionalen Entscheidungsträgern die Bereitschaft, sich innerhalb der Region an einen gemeinsamen Tisch zu setzen.

Weiterhin eröffnet Regionalmarketing die Möglichkeit einer endogen angepaßten Strategie, da Regionalmarketing als regionalorientierte Entwicklungsstrategie an den vorhandenen Potentialen ansetzt und das Engagement regionaler Akteure im Mittelpunkt steht. Damit verbunden ist, daß spezifische regionale Strukturen berücksichtigt werden, die Selbstbestimmung der Region verstärkt wird, und

die eingebundenen Akteure sich mit der Initiative und der Region identifizieren können.

Die Einbeziehung des privaten Sektors im Sinne einer Public-Private-Partnership ermöglicht die Nutzung von Potentialen, was ansonsten aufgrund der angespannten finanziellen Situation der öffentlichen Hand nicht möglich wäre. Zusätzlich wird ein Austausch zwischen öffentlichem und privatem Bereich hergestellt, und durch die Einbindung der Unternehmen in regionalpolitisch relevante Entscheidungsprozesse erhöht sich bei diesen die Akzeptanz der zu erbringenden Leistungen.

Und schließlich kann Regionalmarketing etwas bieten, was die übliche Form der Wirtschaftsförderung nicht vermag: Die Beschränkung auf harte Standortfaktoren hat bisher oftmals in eine Sackgasse geführt. Demgegenüber ermöglicht die Einbeziehung der weichen Standortfaktoren eine erweiterte Sichtweise.

7.2 Grenzen und Probleme des Regionalmarketing

Die Einbindung privatwirtschaftlicher Interessengruppen birgt die Gefahr einer Gratwanderung in sich. Da Unternehmen nutzenorientiert denken, stehen bei diesen zwangsläufig nicht das Wohl der Region, sondern kommerzielle Interessen im Vordergrund. Ist ein Unternehmen in finanzieller Hinsicht maßgeblich an der Initiative beteiligt, besteht die Gefahr, daß es zu keiner pluralistischen Willensbildung kommt. Das gilt insbesondere dann, wenn ein kompetenter Mitarbeiter eines bedeutenden Unternehmens in der Region für die Initiative freigestellt wird. Die sich daraus ergebenden Abhängigkeiten sind genauso wie eine einseitige finanzielle Abhängigkeit als problematisch einzustufen.

Durch die Beteiligung privater Unternehmen besteht weiterhin die Gefahr, daß es zur Ansammlung eines Machtpotentials kommt, dem sich die öffentlichen Vertreter nicht entziehen können. Es kann ein neues Kommunikationsnetzwerk entstehen, durch das an Politik und öffentlichen Intressenvertretern vorbei gehandelt wird.

Ebenso kann eine einseitige Organisationsstruktur mit einer einseitigen Ausrichtung der beteiligten Interessengruppen dazu führen, das kein Konsens mit kontrovers eingestellten Interessengruppen hergestellt werden kann (z.B. Freiraumgestaltung - Gewerbeflächen) und konkrete Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt blockiert werden.

Problematisch zu beurteilen ist auch der Kosten-Nutzen-Einsatz zur Imageverbesserung der Region. Aufgrund der Hartnäckigkeit von Imagestrukturen können nur langfristig Erfolge sichergestellt werden. Dementsprechend müssen neue Mittel und Ressourcen bereitgestellt werden, auch wenn kurzfristig keine Erfolge sichtbar werden. Das wird am Beispiel des Regionalmarketing Ruhrge-

biet besonders deutlich. Jedes Jahr werden hier, zweifellos für eine kreative Form der Imagewerbung, Millionen ausgegeben. Die Einschätzung der Bundesbürger gegenüber der Region hat sich aber nur um wenige Prozentpunkte verbessert.

Der Bereich der Erfolgskontrolle insgesamt ist als problematisch zu werten. Durchgeführt werden in aller Regel quantitative Presseauswertungen und eine Messung des Feedback (in Form von Anfragen). Diese Ansätze stellen jedoch keine Kontrolle im engeren Sinn dar. Sie können lediglich Indikator für ein gewachsenes Interesse an der Region sein. Auch Imageuntersuchungen beinhalten ihre Grenzen. Sie sind zwar ein geeignetes Mittel, Imagestrukturen festzustellen; welche Wirkung dadurch erzielt wird, bleibt jedoch unklar.

8 Wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Regionalmarketing-Initiativen

Um die Erfolgchancen für Regionalmarketing zu maximieren, ist es erforderlich, eine ganze Reihe wichtiger Einflußfaktoren zu beachten. Diese sollen im folgenden in einer zusammenfassenden Übersicht dargestellt werden.

8.1 Regionale Abgrenzung

Ein positives Bild der Region kann nicht nach außen vermittelt werden, wenn dieses nicht mit der Wahrnehmung der Bevölkerung übereinstimmt. Dementsprechend bemüht sich Regionalmarketing darum, die Identifikation der ansässigen Bevölkerung (dazu gehören ebenso Unternehmer und Arbeitnehmer wie Politiker, Verwaltungsangestellte, Medienvertreter und Bürger) mit dem Raum zu stärken. Das setzt jedoch eine Unverwechselbarkeit der Region in der Wahrnehmung der Bevölkerung voraus. Die regionale Abgrenzung muß daher entsprechend der Identifikation der Bewohner mit der Region gewählt werden. Voraussetzung dafür ist, daß im Rahmen einer Ausgangsuntersuchung nach entsprechenden Identifikationsmerkmalen in ihrer räumlichen Ausprägung geforscht wird.

Um die Umsetzbarkeit zu gewährleisten, erweist es sich als sinnvoll, wenn sich die Initiative an die durch bestehende Organisationen (IHK, Handwerkskammer) oder Verwaltungsstrukturen (Regierungsbezirk) vorgegebene Abgrenzungen anlehnt. Sie muß diesen aber nicht vollständig entsprechen. Ein solches Vorgehen ermöglicht eine leichtere Abstimmung innerhalb der Region, da die regionalen Kräfte leichter gebündelt werden können. Ist die regionale Abgrenzung z.B. durch die IHK-Grenzen festgelegt, so ergibt sich der Vorteil, daß die Unternehmen bereits innerhalb der Region organisiert sind; lehnt sich die Initiative an den Regierungsbezirk an, sind entsprechende Kommunikationsnetze vorhanden, welche die Entwicklung einer Konzeption und ihrer Umsetzung erleichtern.

8.2 Rechtsform und Organisationsstruktur

Bei der Umsetzung von Maßnahmen spielt die Rechtsform und die Organisationsstruktur der Regionalmarketinginitiative eine maßgebliche Rolle. Im Idealfall soll die Initiative verschiedene Gruppen einbinden, um deren Interessen bündeln zu können. Eine von gegebenen Strukturen unabhängige Institution, die dem kooperativen Charakter gerecht wird, ist deshalb unabdingbar. Eine „ideale“ Rechtsform gibt es jedoch nicht; es sind verschiedene Rechtsformen denkbar.

Die häufigste Rechtsform ist die des eingetragenen Vereins. Wichtigster Vorteil ist die hohe Flexibilität, die einerseits durch eine leichte Eintrittsmöglichkeit und andererseits durch die Tatsache, daß öffentliche Gebietskörperschaften genauso wie Privatpersonen, Betriebe und Verbände beteiligt werden können, gegeben ist.

Die Entscheidungsstrukturen sind innerhalb eines Vereins auf seine gesetzlich vorgeschriebenen Organe, Mitgliederversammlung und Vorstand, verteilt. Die Mitgliederversammlung ist das Plenum des Vereins. Der Vorstand bzw. seine Führungsspitze (Vorsitzende, Stellvertreter) wird nach außen für den Verein tätig. Zur Wahrnehmung der Alltagsaufgaben ist meist ein(e) Geschäftsführer(in) eingesetzt. Die Zusammensetzung des Vorstands bildet eine wichtige Voraussetzung für die Interessenwahrnehmung der Regionalmarketinginitiative. Es kann zu Verzögerungen bei Entscheidungen kommen, wenn das meist ehrenamtliche Vorstandsgremium nicht in der Lage ist, schnelle und professionelle Entscheidungen zu treffen. Weitere Gremien (Beirat, Ausschüsse) können in die Satzung aufgenommen werden. Bei den untersuchten Fallbeispielen waren jeweils ein Kuratorium und ein oder mehrere Arbeitskreise eingerichtet.

Ein Kuratorium mit Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen der Region (Wirtschaft, Wissenschaft, Sport, Kultur etc.), die sich mit den Zielen der Initiativen identifizieren, bietet die Möglichkeit, die Initiative nach außen hin bekannt zu machen und die Identifikation in der Region zu stärken.

Arbeitskreise (auch Expertenkreise oder Arbeitsgruppen genannt) können nach Fachgebieten getrennt (z.B. Kreis der Unternehmen der Region, Leiter der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit, oder die Kulturschaffenden der Region) in Eigenregie Maßnahmen umsetzen. Es sollte jedoch ein intensiver Kontakt zur Geschäftsleitung der Initiative bestehen, um eine Koordination der Maßnahmen zu erreichen. Um den interdisziplinären Austausch zu gewährleisten, sind auch projektspezifische Arbeitskreise denkbar, in denen Experten aus verschiedenen Bereichen vertreten sind.

Eingetragene Vereine sind nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet; deshalb kann als Nachteil des e.V. die fehlende Möglichkeit der Geschäftstätigkeit genannt werden. Da der Zusammenschluß damit prinzipiell ein eher ideales Gebilde ist, gibt es keinen Zwang, der die Vereinsmitglieder zu ökonomischen Handeln motivieren würde. Ist eine Erwerbstätigkeit zur Erwirtschaftung von

Nebeneinnahmen erwünscht (durch Publikationen etc.), die der Organisation eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit gewährleisten, so ist der Verein nicht die geeignete Rechtsform. Als Alternative zum Verein ist prinzipiell auch die Gründung einer GmbH, einer Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft) oder eines losen Arbeitskreises möglich.

8.3 Vernetzung und personelle Einbindung

Die Regionalmarketinginitiative soll als Austauschgremium vielfältiger Interessen fungieren. Obwohl sich Zahl und Art der Vernetzungen in jeder Region unterscheiden, lassen sich folgende Kernbereiche, zwischen denen regionale und interdisziplinäre Abstimmungen zu positiven Ergebnissen geführt haben, identifizieren:

Wirtschaft: Dieser Sektor steht bei allen Marketinginitiativen im Vordergrund. Aufgrund der Faktoren Strukturwandel, Wettbewerbsverschärfung, Flächenmangel in den Verdichtungsräumen und mangelhafte Finanzausstattung einzelner Kommunen kann Wirtschaftsförderung nicht mehr auf der Ebene einzelner Kommunen betrieben werden. Neben einer regionalen Kooperation der Standortanbieter (Ansatzpunkt dafür bietet meist der Gesprächskreis der Wirtschaftsförderer in der Region) ist eine Einbeziehung verschiedenster privater Interessengruppen (Kammern, private Unternehmen und Verbände) notwendig. Damit findet kaum ein Ausgleich zwischen öffentlichen und privaten Interessen statt. Auf privatwirtschaftlicher Seite übernimmt meist ein besonders engagiertes Unternehmen eine Art Motorfunktion, indem es versucht, weitere Unternehmen der Region für eine Stärkung des Wirtschaftsstandortes zu gewinnen. Zwischen den Unternehmen können auch vielfältige Austauschprozesse initialisiert werden, von denen diese profitieren können (z.B. Datenbanken verschiedener Zulieferbetriebe).

Wissenschaft und Forschung: Diesem Bereich ist eine Schlüsselfunktion für die Wirtschaft zuzuweisen. Deshalb müssen Regionalmarketinginitiativen bemüht sein, vorhandene Forschungspotentiale für die ansässige Wirtschaft nutzbar zu machen. Das kann in Form von Technologiedatenbanken oder Kontakten zwischen wissenschaftlichen Institutionen, Hochschulen und privaten Unternehmen der Region geschehen.

Kultur: Der kulturelle Sektor gilt neben Wirtschaft und Wissenschaft als zentraler Standortfaktor, der darüber hinaus gut gestaltet werden kann. Da es sich allerdings um ein kostenintensives Feld handelt, finden Kulturangebote ihre Träger maßgeblich im Wirtschaftsbereich (ein gutes Beispiel hierfür sind die Veranstaltungen des „Initiativkreises Ruhrgebiet“). Durch eine Vernetzung der kulturellen Angebote erhöht sich die überregionale Wirkung des Maßnahmenbereiches (vgl. z.B. die Aktion „Widerstreit der Bilderwelten - Kunst und Kultur der 20er Jahre“ im Rhein-Neckar-Dreieck).

Freizeit: In diesem Bereich ist eine Abstimmung der vorhandenen regionalen Angebote durch eine Zusammenarbeit der für den Fremdenverkehr zuständigen Institutionen zu befürworten (vgl. z.B. Strategieklausuren Fremdenverkehr in Nordhessen). Zudem ist eine Zusammenarbeit mit dem Bereich Wirtschaft sinnvoll. Das bezieht sich in erster Linie auf das Feld Tagungen und Kongresse, des weiteren aber auch auf die Erarbeitung von Freizeitangeboten, die auf die Zielgruppe der Führungskräfte in der Wirtschaft ausgerichtet sind (z.B. Golfwoche in Münster).

In der Praxis ist diese Vernetzung, das verdeutlichen die Beispiele, größtenteils über themen- oder projektspezifische Arbeitskreise gewährleistet. Für den Erfolg ist es wichtig, daß die in den Arbeitskreisen eingebundenen Personen aufgrund ihrer Tätigkeit über weitergehende Kontakte und Anerkennung verfügen.

Wie im obigen Abschnitt dargestellt wurde, vertritt der Vorstand der Regionalmarketinginitiative die Organisation nach außen. Der Erfolg der Initiative hängt damit maßgeblich vom Engagement und der Professionalität der Beteiligten ab. Entscheidend ist, daß sich die ehrenamtlich tätigen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft mit der Initiative stark identifizieren. Mit einem bekannten Namen alleine ist es nicht getan. Idealerweise werden diese Persönlichkeiten zum Motor, wenn sie andere Unternehmer um sich scharen (vgl. Ruhrgebiet, Rhein-Neckar-Dreieck) und deren Kompetenz für die Realisierung der angestrebten Ziele nutzen.

Dadurch, daß die interdisziplinäre Verknüpfung in der Praxis über die Geschäftsführung stattfindet, ist der Erfolg auch maßgeblich von der Persönlichkeit, der Kreativität und vom Engagement des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin abhängig. Wichtig ist, daß die Geschäftsführung nicht an einseitige Interessen gebunden ist, sondern versucht, die vielfältigen Ansprüche unter einen Hut zu bringen.

Besonders relevant scheint die Einbindung von Politikern in einer frühen Phase der Initiative. Sonst droht die Gefahr, daß die Ausführung eines Konzeptes an kommunalpolitischen Widerständen scheitert.

Eine wichtige Rolle spielen die Medien, da sie identitätsbildend wirken. Wird eine Initiative von den Medien wahrgenommen, ist bereits der erste Schritt getan, die Öffentlichkeit zu erreichen. Die Aufmerksamkeit ist durch die Inszenierung von Ereignissen zu gewinnen, die überregional relevant und von allgemeinem Interesse sein sollten.

8.4 Finanzielle Absicherung

Ist die Regionalmarketinginitiative in Form eines Vereins oder einer GmbH organisiert, so werden von den Mitgliedern oder den Gesellschaftern meist Mitgliedsbeiträge aufgebracht. Da diese Beiträge vorrangig die laufenden Kosten und die durchgehenden Aktionen decken, müssen zusätzliche Aktivitäten und größere Pro-

jekte häufig in Form von Projektsponsoring finanziert werden. Dafür sind entsprechende Kontakte herzustellen.

Die Finanzierung des Regionalmarketing sollte nicht einseitig (nur durch private oder nur durch öffentliche Gelder) ausgereicht sein und auf einer breiten Basis ruhen. Durch gestaffelte Beiträge kann gewährleistet werden, daß sich neben großen Unternehmen in der Region auch kleinere Unternehmen finanziell engagieren. Seitens der öffentlichen Gebietskörperschaften besteht die Möglichkeit, daß nur die kreisfreien Städte und die Landkreise (die sich aus den Umlagen der kreisangehörigen Gemeinden finanzieren) finanziell beteiligt sind oder daß zusätzlich kreisangehörige Gemeinden einen Beitrag zahlen. Die Beitragshöhe kann dabei entweder entsprechend der Einwohnerzahl oder als Pauschale erhoben werden. Bei Bemessung der Beiträge nach Einwohnern ist die Möglichkeit gegeben, daß auch kleinere und finanziell schwächere Gemeinden Mitglieder werden können; dadurch kann die Gesamtfinanzierung auf eine breitere Basis gestellt werden.

Bei den bestehenden Initiativen zeigt sich, daß die finanzielle Ausstattung sehr unterschiedlich ist. Auch Initiativen, die mit weniger Geld ausgerüstet sind (vgl. z.B. Nordhessen), besitzen überregional zwar nicht den gleichen Bekanntheitsgrad wie das Ruhrgebiet oder das Rhein-Neckar-Dreieck, sie haben es aber verstanden, regionale Synergien zu nutzen und auszubauen.

8.5 Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik kann als roter Faden in der Arbeit der Marketinginitiativen aufgefaßt werden. Durch sie werden alle sonstigen Aktivitäten der Region begleitet. Deshalb kommt ihrer Ausgestaltung auch besondere Bedeutung zu. In den untersuchten Fallbeispielen werden über 40% des Gesamtetats, in zwei Fällen über die Hälfte, für Kommunikationspolitik ausgegeben. Da in der Öffentlichkeitsarbeit im Vergleich zur Werbung die Berichterstattung über konkrete Leistungen der Region stärker im Vordergrund steht, sollte das Hauptaugenmerk auf diesem Aktionsfeld liegen.²

Entscheidend für den Erfolg von Imagewerbung und Öffentlichkeitsarbeit ist, daß die heimische Bevölkerung die Region besser einschätzt als die außerhalb lebende Bevölkerung. Wo „Image“ (Fremdimage) und „Wahrheit“ (Eigenimage) zusammenfallen, haben beide keine Chance.

Anders als in der kommerziellen Werbung, bei der mit Aussagen geworben wird, deren Richtigkeit nicht überprüfbar ist und meistens auch nicht überprüft wird, verlangen langfristige Investitionen eine größere Sicherheit der Entscheidung. Imagewerbung im Dienste der Region kann daher nur dann gelingen, wenn sie sich an Realitäten hält und Wahrheits- und Wirklichkeitsgehalt nicht auseinanderfallen. Daher sind Anzeigenserien, die konkreten Einzelleistungen aus verschiedenen Bereichen wie Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung, Bildung, Erholung etc. aber auch

die Schattenseiten der Region offensiv aufnehmen, sinnvoller als generalisierende Gesamtanzeigen. Vorteilhaft ist auch eine Dialogorientierung der Anzeigen („bei weiterem Interesse rufen Sie an“). Sie macht es möglich, Anfragen zu den Themen der Anzeigen durch Broschüren zu befriedigen oder Kontakte zielgerichtet an Wirtschaftsförderer, Firmen, Kulturinstitutionen etc. weiterzuleiten.

8.6 Überprüfung der Strategien

Bei der Erfolgskontrolle handelt es sich, wie mehrfach erwähnt, um ein problematisches Feld, da Synergieeffekte und die letztendlichen Wirkungen (Anwerbung von Unternehmen und Arbeitskräften, Bestandspflege etc.) nicht gemessen bzw. nicht den Aktivitäten der Regionalmarketing-Initiative alleine zugeordnet werden können. Um die eingesetzten Strategien zu überprüfen, sind trotzdem in gewissen Abständen Untersuchungen sinnvoll. Möglich sind Imageuntersuchungen, aber auch Berichtssysteme, z.B. in Form von Jahresberichten, welche umgesetzte Maßnahmen sowie einige aussagekräftige Indikatoren (Zahl der angesiedelten Unternehmen bzw. Zahl der aufgelösten oder in andere Regionen übergesiedelten Unternehmen) enthalten sollen.

Wie anhand des Fallbeispiels Ruhrgebiet gezeigt werden kann, muß aber von langfristigen Erfolgen ausgegangen werden. Bis z.B. die ersten meßbaren Imageerfolge zu erwarten sind, können mehr als zehn Jahre vergehen.

Um die Motivation der Mitglieder zu erhalten, ist es sinnvoll, auch kleine Maßnahmen und Aktionen zu dokumentieren und darzustellen. Maßnahmenkataloge tragen dazu bei, die Arbeit nach außen hin transparent zu machen. Bis auf den Initiativkreis Ruhrgebiet, der als Einrichtung auf Zeit gegründet wurde, sind alle Initiativen dauerhafte Einrichtungen. Auch der „Initiativkreis Ruhrgebiet“ hat seine Arbeit 1995 für weitere zwei Jahre verlängert. Durch die zunächst begrenzte Ausrichtung war es möglich, die ursprünglichen Ziele wegen der mittlerweile veränderten Rahmenbedingungen neu zu gestalten. War es zunächst der Strukturwandel, der ausschlaggebend für die Einrichtung war, ist als weitere Herausforderung der Binnenmarkt hinzugekommen.

9 Schlußbemerkung

Wie die Befragung in den 83 IHK-Bezirken der Bundesrepublik gezeigt hat, entsprechen nicht alle Ansätze, die unter Regionalmarketing firmieren, bzw. von Entscheidungsträgern vor Ort als Regionalmarketing bezeichnet werden, einer räumlich und inhaltlich integrierenden und endogen orientierten Strategie. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ist neben der direkten (finanziellen) Wirtschaftsförderung zunehmend ein Maßnahmenbündel gefragt, das weitere Faktoren, wie z.B.

das Image, den Freizeitwert, das Kulturangebot positiv beeinflusst und auf eine regionale und interdisziplinäre Vernetzung der Aktivitäten ausgerichtet ist. Nur wenn es den regionalen Akteuren gelingt, eine Zusammenarbeit einzelner Gebietskörperschaften zu fördern sowie eine Integration der Ziele verschiedener regionaler Interessengruppen zu erreichen, wird sich Regionalmarketing für die Region zu einem wertvollen Instrument entwickeln.

Literatur

- ANDERSEN U. 1994: Das Image des Ruhrgebiets im Spiegel von Meinungsumfragen, Ergebnisse der Image-Analyse 1993 im zeitlichen Vergleich, Bochum.
- BRAUN G., TÖPFER A. 1989: Marketing im staatlichen Bereich, in: TÖPFER A., BRAUN G. (Hrsg.), Marketing im staatlichen Bereich, Stuttgart.
- Deutsches Institut für Urbanistik* 1994: Bedeutung weicher Standortfaktoren, Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik, in: DIFU- Berichte 1, S. 2-6.
- FRÖHLICH G. 1991: Städteübergreifende Public-Private-Partnership im nördlichen Ruhrgebiet, in: Stadtmarketing in der Diskussion, ILS-Schriften Nr. 56, S. 87-91.
- FUNKE U., u.a. 1989: Image-Analyse und Kommunikationskonzept für den Rhein-Neckar-Raum, Mannheim.
- GANSER K. 1970: Image als entwicklungsbestimmendes Steuerungsinstrument, in: Stadtbauwelt, H. 26, S. 104-108.
- GERBER M. 1991: Standortmarketing – ein Konzept zur Wirtschaftsförderung im regionalen Bereich. Das Beispiel des Wirtschaftsraumes Kronach (=Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, H.107, Bayreuth).
- GONSHIOR P. 1989: Wirtschaftsförderung -spezielles Marketing für Nordrhein-Westfalen, in: Marketing im Staatlichen Bereich (Hrsg. TÖPFER A./BRAUN G.), Stuttgart.
- HAHNE U. 1985: Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale: zu den Chancen „endogener“ Entwicklungsstrategien, (=Schriften des Instituts für Regionalforschung der Universität Kiel, Bd. 8, München).
- HASITSCHKA W. 1980: HRUSCHKA H., Organisationspezifische Marketing-Instrumentarien, Frankfurt/Main.
- HÜBL L. 1994: Stadt- und Regionalmarketing, Seminar am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften im Sommersemester 1993, Hannover.
- IRMEN E., SINZ M. 1989: Zur Wettbewerbsfähigkeit der Regionen in der Europäischen Gemeinschaft, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, S. 589-602.
- KERKEMEYER S., THIES U.: Imagewerbung und regionales Marketing: Der Kommunalverband Ruhrgebiet vor neuen Aufgaben, in: Erneuerung des Ruhrgebiets, Regionales Erbe und Gestaltung für die Zukunft, Festschrift zum 49. Deutschen Geographentag.
- KISTENMACHER H., GEYER, HARTMANN 1994: Regionalisierung in der kommunalen Wirtschaftsförderung, (=Aufgaben der Kommunalpolitik, Bd. 10, Köln).
- KOTLER PH., LEVY S.-J. 1969: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 33 Jg., S. 10-15.
- KOTLER PH./HAIDER D., REIN I. 1994: Standortmarketing. Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen, Düsseldorf.

- LUCK D.-J. 1969: Broadening the Concept of Marketing-Too Far, in: *Journal of Marketing* 33. Jg., S.53-55.
- MÄDING H. 1992: Verwaltung im Wettbewerb von Regionen, in: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, 31. Jg, S. 206-219.
- MAIER J., FLEMMING M., KREUTZER C. 1986: Das Image eines Raumes als Gegenstand der Raumordnungspolitik, (=Arbeitsmaterial Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 123, Hannover).
- MAIER J., TROEGER-WEISS G. 1990: Marketing in der räumlichen Planung. Ansätze und Wege zu einer marktorientierten Regional- und Kommunalplanung/-politik, (=Akademie für Raumforschung und Landesplanung Beiträge 117, Hannover).
- MAIER J., WIMMER F. 1992/93: Regionales Marketing, Eine empirische Grundlagenuntersuchung zum Selbst- und Fremdimage der Region Oberfranken, Bamberg.
- Marketing ZFP* 1981: Regional- und Kommunalmarketing, Bericht über ein Forschungsprogramm, in: *Marketing ZFP*, Heft 2, S. 129-132.
- MEFFERT H. 1989: Städtemarketing -Pflicht oder Kür?, in: *Symposium Stadtvisionen*, Münster, S.1-13.
- MEFFERT H., u.a. 1989b: Marketing für das Münsterland, Eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage Sekundärstatistischer Analysen, Münster.
- MEFFERT H. 1991: Regionenmarketing Münsterland. Ansatzpunkte auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung, Münster.
- MÜLLER W., BRÄMER H.-J., DAHM G. 1987: Die Attraktivität des Wirtschaftsraumes Mannheim-Ludwigshafen, Eine Untersuchung bei hochqualifizierten Nachwuchskräften, Mannheim.
- NIESCHLAG R., DICHTL E., HÖRSCHGEN H. 1988: Marketing, ein entscheidungstheoretischer Ansatz; 15. überarb. und erw. Aufl., Berlin.
- RAFFEE H./WIEDMANN K.P. 1983: Nicht kommerzielles Marketing – Ein Grenzbereich des Marketing?, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 35 Jg, H. 3, S. 185-208.
- RUDOLPH W. 1991: Ein starkes Stück Öffentlichkeitsarbeit, in *PR-Magazin*, Nr. 5, S. 15-17.
- SCHNELL K.-D., WALSER M. 1995: Was können Leitbilder zur Bewältigung des regionalen Strukturwandels beitragen?, (=Diskussionsbeiträge zur Planungspraxis Band 1, Ravensburg).
- SCHWARZ-JUNG S.-R. 1993: Überkommunale bzw. öffentlich-private Kooperation in der Wirtschaftsförderung, eine Fragebogen-/Interviewaktion-, im Rahmen des Forschungsprojektes Regionalisierung in der kommunalen Wirtschaftsförderung, Konrad-Adenauer-Stiftung Bereich Forschung und Beratung, Sankt Augustin.
- SELTMANN G. 1991: Die IBA Emscher Park vom „Stadtmarketing“ zum „Vermarkten“ der Region?, in: *Stadtmarketing in der Diskussion*, ILS-Schriften, H. 56, S. 82-86.
- STÖHR W. 1981: Alternative Strategien für die integrierte Entwicklung peripherer Gebiete bei abgeschwächtem Wirtschaftswachstum, in: *Dokumente und Informationen zur Schweizerischen Orts-, Regional- und Landesplanung*, Nr. 61, S. 5-8.
- THIES U. 1989: Das Ruhrgebiet im Wandel, welchen Beitrag kann die Geographie leisten?, Ergebnisse der DVAG-Jahrestagung am 14. September 1988 in Dortmund, in: *Material zur angewandten Geographie* Band 17, Bochum, S. 51-56.
- THIES U. 1993: Identifikation durch Image?, *Regionalmanagement am Beispiel des Ruhrgebiets*, in: *geographie heute*, H. 116, 14. Jg. 1993, S. 40-43.
- TIETZ B. 1981: Regional- und Kommunalmarketing, Bericht über ein Forschungsprogramm, in: *Marketing ZFP*, Heft 2, S. 129-132.

WIMMER F. 1993: Regionalmarketing – Eckpunkte und Knackpunkte, in: Landesbank Berlin und Internationales Design Zentrum Berlin (Hrsg.), Stadt -C.I. und Regional-C.I., Erfolgsstrategie Corporate Identity, Berlin, S. 52-56.

Anmerkungen

- 1 Ergebnis der Kreuztabellierung Ganzheitliche Strategie – Werbestrategie.
- 2 Die Sparten der Verkaufsförderung und des persönlichen Verkaufs, die im Unternehmensbereich angewendet werden, kommen nur sehr bedingt zum Tragen und sollen hier nicht weiter berücksichtigt werden.