

Bernd Mielke

Regionenmarketing im Kontext regionaler Entwicklungskonzepte

The Marketing of Regions in the Context of Regional Development Strategies

Kurzfassung

Angesichts des zunehmenden Regionenwettbewerbs wird die Aktivierung regionaler Potenziale immer wichtiger. Die Regionenmarketing-Konzeption kann andere Entwicklungsansätze auf der regionalen Ebene sinnvoll ergänzen. Dazu müssen die Initiativen ihre Position regionalspezifisch in Abgrenzung zu und in Kooperation mit anderen Institutionen und Ansätzen finden. Insbesondere ein Zusammenwirken zwischen Regional- und Landesplanung und Regionenmarketing-Initiativen erscheint wünschenswert.

Abstract

In the face of increasing competition between regions, the mobilisation of regional potentials is gaining importance. The concept of the marketing of regions can complement other development initiatives at the regional level. For this to be achieved, the marketing initiatives have to find their specific role within the development process. They have both to delimit themselves from existing institutions and initiatives and to co-operate with these actors. In particular, co-operation between the spatial planning authorities and the marketing initiatives seems to be desirable.

1 Einleitung: Die Region als Aktionsebene

Die Globalisierung und die zunehmende Angleichung von Rahmenbedingungen in Europa führen dazu, dass die Standortvor- und -nachteile der Regionen deutlicher als zuvor in Erscheinung treten. Der Wettbewerb zwischen den Regionen nimmt daher zu. Gleichzeitig führen die zunehmenden Interdependenzen und Verflechtungen dazu, dass der Koordinierungsbedarf auf der regionalen Ebene steigt: Die Bürgerinnen und Bürger organisieren ihren Alltag aufgrund der spezialisierter werdenden Ansprüche zunehmend regional oder sogar überregional. Auch im Standortwettbewerb rückt die regionale Ebene in den Mittelpunkt des Interesses, denn einzelne Kommunen können oft nicht mehr alle betrieblichen Standortanforderungen erfüllen.

Auf der staatlichen Ebene zeichnet sich zur gleichen Zeit ein Trend zur Verlagerung von Aufgaben nach unten ab. Die Problemlagen in den Regionen unterscheiden sich erheblich und verändern sich zudem schnell. Dadurch verlieren landesweite Programme z. T. an Effi-

zienz und Zielgenauigkeit; für eine Feinsteuerung fehlt es den zentralen Akteuren aber an Problemkenntnis und Ortsnähe. Der regionalen Ebene werden hier wesentliche Vorteile zugeschrieben, da ihre Akteure auf Grund ihrer Kenntnisse über regionsspezifische Entwicklungspotenziale und -hemmnisse gezielter, differenzierter und flexibler agieren können als zentrale Stellen. Ferner lässt sich das Potenzial dieser Akteure eher aktivieren, wenn sie in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die Region wird dabei auch als geeignete Ebene zur Koordinierung verschiedener Fachpolitiken des Landes angesehen.

Überlagert werden die Ansätze zur Regionalisierung kommunalen und staatlichen Handelns von Veränderungen im Staats- und Planungsverständnis. Die staatlichen Akteure verfügen aufgrund ihrer Einbindung in übergeordnete Sach- und Entscheidungsstrukturen und angesichts der komplexer gewordenen Wirkungszusammenhänge oft nicht mehr über die notwendigen Steuerungsressourcen, um unabhängig von den gesellschaftlichen Akteuren Politik machen zu können. Da-

her werden diese zunehmend in das Steuerungssystem einbezogen. Für ein mehr kooperatives Staatsverständnis gilt dabei insbesondere die regionale Zwischenebene als geeignete Plattform.

Zum veränderten Planungsverständnis gehört schließlich die stärkere Betonung von Ansätzen der Projektplanung, von Großereignissen sowie von Wettbewerben. Auch für diese Ansätze ist die regionale Einbettung oftmals unverzichtbar.

Immer mehr Ansatzpunkte für die regionale Entwicklung liegen somit in den Regionen selbst. Dabei gelten das Vorhandensein effizienter Netzwerkstrukturen und die Bereitschaft zur Kooperation zunehmend als wichtige Faktoren für die regionale Entwicklung. Durch Netzwerkstrategien können die Regionen ihre Handlungsoptionen erweitern und damit auch wieder Handlungsmöglichkeiten gegenüber den globalen Trends zurückgewinnen.¹ Es wird daher immer wichtiger, aktive Regionen zu schaffen, zu stärken und zu unterstützen, Regionen, die ihr endogenes Potenzial durch Kooperationen nutzen und ausbauen.

Einer der hierfür entwickelten Ansätze ist das Regionen- oder Regionalmarketing. Im Folgenden werden zunächst wichtige Aspekte dieses Ansatzes dargestellt. Anschließend wird auf Perspektiven und Grenzen des Regionenmarketings eingegangen.

2 Ziele und Ansätze des Regionenmarketings

Marketing ist eine ursprünglich für den Konsumgüterbereich entwickelte betriebswirtschaftliche Konzeption, die in den letzten Jahren auf eine Vielzahl von Austauschprozessen übertragen worden ist, u. a. auch auf die städtische und die regionale Ebene.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich auf dem Markt nicht unbedingt das bessere Produkt durchsetzt, sondern oft das mit dem besseren Marketing-Konzept.² Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Regionen lag es nahe, den betriebswirtschaftlichen Fundus an Wissen und Techniken für die regionale Entwicklungsplanung zu nutzen.

In der Betriebswirtschaftslehre ist Marketing eine Konzeption der Unternehmensführung, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse des Marktes ausgerichtet werden. Marketing beinhaltet dabei i. d. R. drei Schritte:

1. Ermittlung der Kundenwünsche,
2. Gestaltung des Angebots entsprechend den Kundenwünschen und
3. Kommunikation der Kundenvorteile.

Es geht also letztlich um die Schaffung eines Vorteils im Wettbewerb. Bewegt sich das Unternehmen – wie es heute die Regel ist – auf Käufermärkten, hat das Marketing einen zentralen Stellenwert für den Erfolg des Unternehmens.

Marketing als regionalpolitischer Denkansatz stellt in Rechnung, dass die regionale Entwicklung von den Entscheidungen einer Vielzahl von Akteuren abhängt und diesen Entscheidungen „harte“ Informationen, aber auch subjektive Einschätzungen zugrunde liegen. Sowohl die Gestaltung des Angebots entsprechend den Kundenwünschen wie die Kommunikation der Kundenvorteile sind daher von wesentlicher Bedeutung für die regionale Entwicklung.

In diesem Sinne betreiben viele Institutionen Regionenmarketing, ohne sich als Regionenmarketing-Initiative zu bezeichnen. So können z. B. viele Aktivitäten der IBA Emscher Park als Regionenmarketing betrachtet werden. Andererseits decken manche regionalen Initiativen nur einen Teil des Spektrums ab, der mit diesem Begriff üblicherweise verbunden wird. Die Grenzen zwischen Regionenmarketing und anderen regionalen Entwicklungsansätzen sind fließend.

Auch zwischen Stadt- und Regionenmarketing sollten enge Zusammenhänge bestehen. Regionenmarketing sollte auf Stadtmarketing-Konzepten aufbauen, die wiederum einen Bezug zur regionalen Ebene brauchen. Stadt- und Regionenmarketing werden auch oft in einem Atemzug genannt. In der Praxis gibt es derartige Bezüge bisher aber kaum.³

Die folgenden Überlegungen beschäftigen sich ausschließlich mit dem Regionenmarketing, weil hier davon ausgegangen wird, dass die unterschiedliche Größe der Bezugsräume auch zu unterschiedlichen Ansätzen und Fragestellungen führt. Dabei wird zunächst kurz auf die Ziele und Methoden des Regionenmarketings eingegangen. Anschließend wird das Thema der möglichen Reichweite und Einordnung des Regionenmarketings im Kontext anderer regionaler Entwicklungsansätze aufgegriffen.

2.1 Ziele des Regionenmarketing

Die für das Regionenmarketing in der Literatur und von Praktikern genannten Einzelziele liegen zuweilen auf unterschiedlichen Ebenen. In der Literatur dominiert eine vergleichsweise umfassende Vorstellung: Danach umfasst Regionenmarketing als langfristiges Führungs- und Handlungskonzept die zielgerichtete Planung, Koordinierung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Zielgruppen ausgerichteten Aktivitäten einer Region.⁴

Auf einer mehr handlungsbezogenen Ebene geht es u.a. darum,

- den Bekanntheitsgrad der Region zu erhöhen und ihr Image zu pflegen, also das eigene Profil nach außen deutlich zu machen, sich von anderen (werblich) abzusetzen,
- das Wir-Gefühl, also die Identifikation der Bürger und der ansässigen Unternehmen mit ihrer Region zu stärken und
- die Attraktivität der Region zu erhöhen, indem das „Produkt Region“ – Standortfaktoren, die von den regionalen Akteuren beeinflusst werden können – verbessert wird.⁵

Auf einer weiteren Zielebene soll Regionenmarketing

- Aufbruchstimmung erzeugen,
- der Regionalentwicklung neue Impulse geben,
- die Verknüpfung von Planung und Durchführung verbessern,
- Bewegung in festgefahrene Projekte bringen und
- die Kommunikation zwischen allen Akteuren in der Region (Verwaltung, Politik, Bürger, Unternehmen) sowie
- die gemeinsame Vertretung der Regionsinteressen fördern.

Regionenmarketing richtet sich damit sowohl an Regionsansässige als auch an Regionsexterne. Für das Wohl der Region wichtige Zielgruppen (Unternehmen, Touristen, Führungskräfte, Facharbeiter) sollen in der Region gehalten (und aktiviert) oder angeworben werden.⁶ Dabei handelt es sich beim Regionenmarketing im Unterschied zum Standortmarketing mit seiner eng wirtschaftsbezogenen Zielsetzung um einen integrierten Ansatz, der auch Ansprüche an den Lebensraum Region aufgreift. Angesichts des meist knapp bemessenen Budgets der Initiativen sind allerdings vor allem Multiplikatoren und Entscheidungsträger Zielgruppen des Regionenmarketing.⁷

Bei einigen der genannten Ziele wird deutlich, dass beim Regionenmarketing der Kooperationsgedanke eine herausragende Rolle spielt: Private und öffentliche Handlungsträger sollen zu Aktivitäten zusammenfinden, die die Regionalentwicklung voranbringen. Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und den gesellschaftlichen Gruppen ist wichtig, um

- eine Dominanz kommunaler Interessen und politisch-administrativer Entscheidungskalküle zu verhindern,
- wichtige Akteure für die Ziele der Regionalentwicklung zu gewinnen und
- finanzielle sowie technische Unterstützungsleistungen zu erhalten.⁸

2.2 Marketing-Prozess

Der Prozess zur Erstellung eines Marketing-Konzepts enthält normalerweise folgende Elemente:

- Analyse der Ist-Situation

Dafür sind die Erarbeitung eines Standortprofils der Stärken und Schwächen der Region in allen Bereichen – von der Wirtschaft über Kultur, Umwelt und Image innerhalb und außerhalb der Region bis zu den regionalen Verflechtungen – und einer Umfeldanalyse, d.h. einer Analyse der Chancen und Risiken, die sich aus den Rahmenbedingungen (Gesamtwirtschaft, Zielgruppen, Wettbewerber) und ihrer Entwicklung ergeben, notwendig.

- Formulierung einer Vision (Leitbild) und operabler Ziele

Die Vision muss prägnant formuliert sein. Die angestrebten Ziele sollen benannt und möglichst von allen relevanten Gruppen getragen werden und realisierbar sein. Im Rahmen des Leitbilds ist auch die Positionierung der Region vorzunehmen. Dabei sollte versucht werden, eine „unique selling proposition“ zu formulieren, also für die angestrebte Entwicklung nutzbare Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Allgemein verwendbare Floskeln („Region im Herzen Europas“) sind dabei ohne Wert.⁹

In einem zweiten Schritt muss die Vision in operable Ziele umgesetzt werden. Dabei sollte nicht in erster Linie an den Schwächen angesetzt, sondern vor allem auch überlegt werden, wie die Stärken und die Alleinstellungsmerkmale ausgebaut werden können.

Viele Regionalinitiativen verzichten auf ein Leitbild, da sein Nutzen als zu gering angesehen wird.¹⁰ Ein prägnantes Leitbild ist aber für die Kommunikation nach innen und nach außen eine nicht zu unterschätzende Hilfe.

- Entwicklung und Umsetzung konkreter Strategien

Die Eckpfeiler des Marketing-Mix (Produkt, Distribution, Kommunikation, Preis) sind prinzipiell auch Ansatzpunkte des Regionenmarketing.¹¹ Der Schwerpunkt liegt jedoch in den Bereichen Produkt und vor allem Kommunikation. Angesichts der Heterogenität der Kunden ist dabei eine Zielgruppenorientierung und Marktdifferenzierung von großer Bedeutung: Nicht jede(r) ist mit jedem Mittel zu jedem Inhalt ansprechbar.

Bei der Produktpolitik geht es nicht nur um das Segment der öffentlichen Leistungen, sondern um die Weiterentwicklung von Standort und Attraktivität für Unternehmen, Bürger und Besucher insgesamt. Dazu können private Aktivitäten wesentlich beitragen.

Kommunikation ist mehr als Produktwerbung und umfasst auch Moderationsfunktionen; insoweit ist der Übergang zur Produktpolitik fließend. Die Kommunikation hat die Funktionen der Information, Motivierung und Integration nach innen und außen.

Bei der nach außen gerichteten Kommunikation geht es um ein glaubwürdiges und konsistentes Bild der Region. Einzelelemente sollten sich in ein langfristig ausgerichtetes Gesamtkonzept einfügen. Bloße Werbung ist teuer und wenig effektiv¹²; zudem ist die Gefahr der Nachahmung groß.

Zu einem Hauptinstrument des Regionenmarketing ist das Eventmarketing geworden¹³, mit dem gleichzeitig ein Beitrag zum Produkt Region und zur Kommunikation über die Region geleistet wird. Auch gute Eventideen sind aber offenbar leicht kopierbar.

- Kontrolle der Zielerreichung

Die Erfolgskontrolle wird häufig empfohlen¹⁴, spielt aber in der Praxis eine geringe Rolle, da die Zurechnung von positiven Veränderungen zu einzelnen Maßnahmen schwierig und der Aufwand für aussagefähige Analysen hoch ist.¹⁵ Ein Erfolg in dem Sinne, dass die regionale Entwicklung aufgrund der Regionenmarketing-Aktivitäten anders verlaufen ist, als sie ohne Regionenmarketing verlaufen wäre, kann sich ohnehin nur auf lange Sicht einstellen.

3 Beispiele erfolgreicher Regionenmarketing-Initiativen

In den letzten zehn Jahren hat sich eine Vielzahl von Regionenmarketing-Initiativen entwickelt. Die Konzeptionen der Initiativen unterscheiden sich erheblich. Während z.B. im OstWestfalenLippe-Marketing auch die Produktpolitik einen hohen Stellenwert hat, können Events als das Markenzeichen der Aktion Münsterland angesehen werden. Um einen Eindruck von der Bandbreite der Aktivitäten zu vermitteln, enthält die Übersicht 1 Grundinformationen über vier Initiativen und den von ihnen verfolgten Ansatz. Die unterschiedlichen Konzeptionen machen deutlich, dass es einen Königsweg des Regionenmarketing nicht gibt und jede Region vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen ihren eigenen Weg finden muss.

Erfolgreich sind die dargestellten Initiativen in dem Sinne, dass sie in ihren Regionen wachsende Zustimmung erhalten, die sich z.B. in steigenden Mitgliederzahlen oder Sponsoringbeiträgen messen lässt, und überregional positiv wahrgenommen werden. Eine Evaluierung der Gesamtwirkung einzelner Initiativen oder eine vergleichende Erfolgskontrolle ist aus den

o.g. Gründen bisher nicht erfolgt. Ein Vergleich wäre aufgrund der sehr unterschiedlichen Konzeptionen auch nur schwer möglich.

4 Regionenmarketing als Strategie regionaler Entwicklung

4.1 Marketingrelevante Unterschiede zwischen Unternehmen und Regionen

Trotz oder möglicherweise gerade wegen der Analogien zum und der Anleihen beim betrieblichen Marketing gibt es Unklarheiten über Aufgaben und Perspektiven des Regionenmarketings. Denn zwischen dem Regionenmarketing und dem betrieblichen Marketing gibt es neben Übereinstimmungen auch fundamentale Unterschiede. Übersicht 2 vermittelt hierzu einen Überblick.

Insbesondere gibt es für die Region keine durchgehende Unternehmenshierarchie, sondern unabhängige Akteure mit unterschiedlichen Zielen, die auch in Netzwerken und Kooperationen nur unvollständig aufeinander abgestimmt werden können.¹⁶ Der aus der Betriebswirtschaft abgeleitete und in der Wissenschaft vielfach propagierte umfassende Steuerungsanspruch des Regionenmarketing¹⁷ erscheint daher kaum umsetzbar und ist aus meiner Sicht auch nicht hilfreich. Denn zum einen provozieren Führungsansprüche oft Widerstände. Weiter ist für das Regionenmarketing die Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Handlungsträgern und die Einbindung der Unternehmen der Region konstitutiv, was meist mit einer privatrechtlichen Organisationsform als GmbH bzw. als Verein einhergeht. Einer solchen Einrichtung fehlt die Legitimation für eine umfassende Steuerung der Regionalentwicklung. Schließlich werden Erwartungen an das Regionenmarketing geweckt, denen die Initiativen mit ihren begrenzten Mitteln nicht entsprechen können.

4.2 Regionenmarketing und andere Entwicklungsaktivitäten auf der regionalen Ebene

Während das Marketing im Unternehmen unumstritten im Zentrum steht, muss es in der Region seine Position in Abgrenzung zu und in Kooperation mit anderen Institutionen finden. Vor dem Hintergrund des Standortwettbewerbs der Regionen und der zunehmenden Komplexität der Herausforderungen gibt es bereits eine wachsende Zahl von Institutionen und Ansätzen, die regionale Planungs- und Entwicklungsaufgaben wahrnehmen. In NRW sind dies z.B.:

- die Regionalplanung

Übersicht 1

Vier erfolgreiche Regionenmarketing-Initiativen

Rhein-Neckar-Dreieck e.V.	Aktion Münsterland e.V.	OstWestfalenLippe-Marketing GmbH	Oberfranken Offensiv e.V.
Daten			
• Gründung: 1989 • Mitgliederzahl: 175 (Unternehmen überwiegen) • Einwohner: 2,3 Mio. • Jahresbudget (reine Sachkosten): 900 000 DM	• Gründung: 1990 • Mitgliederzahl: 550 (davon 380 private Firmen und 70 kommunale Gebietskörperschaften) • Einwohner: 1,5 Mio. • Jahresbudget: 2 Mio. DM; in Veranstaltungsjahren (alle zwei Jahre) bis zu 3 Mio. DM	• Gründung: 1993 • Gesellschafter: ca. 100 Unternehmen sowie IHK's und kommunale Gebietskörperschaften • Einwohner: 2,1 Mio. • Jahresbudget: lag von 1993–1996 bei ca. 560 000 DM; zurzeit zusätzlich für die Organisation der „REGIONALE“ Unterstützung des Landes in Höhe von 1 Mio. DM jährlich	• Gründung: 1991 • Mitglieder: 325 • Einwohner: 1,1 Mio. • Jahresbudget: 500 000 DM
Informationen			
• Per Staatsvertrag wurde 1963 im Raumordnungsverband Rhein-Neckar (der die grenzüberschreitende Planungshoheit besitzt) die Region Rhein-Neckar-Dreieck gegründet, • Länderübergreifende Regionalinitiative Baden-Württemberg/Hessen/Rheinland-Pfalz	• Mitgliederstärkste Regionalinitiative in Deutschland • Grundlage für das Regionenmarketing: Marketing-Gutachten „Regionenmarketing Münsterland“ von Prof. Meffert aus Münster • Kernkompetenz der Regionalinitiative: Wiederkehrende Veranstaltungen mit Erinnerungscharakter und persönlicher Erlebbarkeit • Sponsoring ist Programm	• Weltausstellung in Hannover als Anlass, um sich als Region zu positionieren und Standortmarketing zu betreiben • 1997: Zusatzauftrag: Erste REGIONALE „Kultur- und Naturräume“ des Landes NRW durchzuführen • Entstehung der EXPO-Initiative im Rahmen dieser REGIONALE	• Wurde nach einer dreijährigen Initiativphase gegründet als ein Pilotprojekt im Rahmen des neuen Instrumentes „Regionalmarketing“ des Bayrischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen • Handlungsfelder sind durch die Beteiligung der Landesentwicklung querschnittsorientiert
Thematische Schwerpunkte			
Regionale Wirtschaftsförderung: • Zu diesem Zweck Gründung der „Rhein-Neckar-Dreieck Regionenmarketing GmbH“ • „Biotechnologie-Region“ (Eine von drei Siegerregionen im Bio-Regio-Wettbewerb des Bundesforschungsministeriums) • Profilierung als „Gesundheitsregion“; Gesundheitsnetz Rhein-Neckar-Dreieck • Technologie-Transfer • Arbeitskreis Forschung und Entwicklung • Aus- und Weiterbildung von Informatikern	Standortmarketing: • Wirtschaft und Wissenschaft: Innovationspreis Münsterland • Freizeit: Münsterland Golfwoche • Kultur: Jakob-Stainer-Violinwettbewerb (höchstdotierter Wettbewerb dieser Art im Bundesgebiet) und Koordinationsbüro für regionale Kulturpolitik • Ökologie: Ökologie-Forum • Medien: Pro Film Münsterland Journalistenpreis Münsterland	EXPO-Initiative OWL: • „Energiekompetenz-Region“: Energie rationell verwenden und erneuerbare Energien fördern • „Gesundheitskompetenz-Region“: Mischung aus medizinischer Hightech Entwicklung und Naturheilverfahren • „Kultur-Region“	Vor allem innengerichtete Projekte: • Innovationspreis Oberfranken • Radio-Lehrstellenbörse • Nachwuchswettbewerbe, vor allem im schulischen Bereich • Foto-Wanderausstellung zur Region • Dienstleistungszentrum Ost-West (grenzüberschreitend) • Zukunftsforum Oberfranken: Bereitstellung von Risikokapital für Existenzgründungen (grenzüberschreitend)

Quellen: Informationsmaterialien der Initiativen; bearbeitet von cand.ing. Nicole Schäfer

Übersicht 2

Marketingrelevante strukturelle Unterschiede zwischen Unternehmen und Regionen

Kriterium	Unternehmen	Regionen
Standort	Mobil	Immobil
Point of Sale	Standortunabhängig	Standortgebunden
Art der Tauschobjekte	Produkte	Regionales Leistungsangebot
Kontrahierungspolitische Freiräume	Preise frei gestaltbar	Gebühren/Steuern nicht frei gestaltbar
Dauer des Transaktionsprozesses	Punktuell (Konsumgüter) oder teilweise prozesshaft (Dienstleistungen/Investitionsgüter)	In der Regel prozesshafter Charakter
Komplexität der Transaktionsbeziehungen	Im Vergleich zu Regionen gering	Im Vergleich zu Unternehmen komplex
Organisationsziele	Primär Gewinnerzielung	Primär Beschäftigungsziele
Unternehmerisches Risiko	Vorhanden	Nicht vorhanden
Pluralistische Willensbildung	Nicht notwendig	Notwendig
Öffentliches Interesse	Nur in Ausnahmefällen vorhanden	In der Regel gegeben
Status der Mitarbeiter	Angestellte	Angestellte oder Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes (Verwalt./Behörden)
Beförderungsmodus	Leistungsprinzip	Leistungsprinzip oder Senioritätsprinzip (bei Verwaltung/Behörden)
Messung des ökonomischen Erfolges	Erfolg der Marketingmaßnahmen schwer quantifizierbar	Erfolg der Marketingmaßnahmen sehr schwer quantifizierbar
Marketingenerfahrung	Lange Tradition	Wenig Erfahrung

Quelle: Manschwetus, Uwe: Regionalmarketing. Wiesbaden 1995

- die Regionalkonferenzen der Regionalisierten Strukturpolitik
- die Landschaftsverbände
- die Kreise
- der Kommunalverband Ruhrgebiet
- regionale Entwicklungsagenturen
- neue Gestaltungsansätze wie die Internationale Bauausstellung IBA EmscherPark oder der Wettbewerb „REGIONALE – Kultur- und Naturräume in NRW“ und
- eine wachsende Vielfalt interkommunaler Kooperationen und Städtenetze.

Regionenmarketing wird zuweilen als zusätzliche Aufgabe von einer dieser Institutionen wahrgenommen. Vielfach ist es aber auch zur Gründung neuer organi-

satorischer Einheiten gekommen. Denn den traditionellen Aufgabenträgern fehlen für neue Aufgaben oft die entsprechenden Zuständigkeiten und Handlungsroutinen. Neue Akteure – in Form von GmbHs oder Vereinen – sind häufig flexibler und beweglicher. Auch die für regionsbezogene Kooperationen wichtige Einbeziehung privater Akteure gelingt eher in Organisationsformen, die nicht in Verwaltungen mit Ordnungsfunktionen eingebunden sind.

Welche Aufgaben Regionenmarketing-Initiativen dabei abdecken können, hängt von den Ausgangsbedingungen in der Region ab, darunter auch vom bereits vorhandenen Institutionenbestand. Dabei ist die Kompetenz des Regionenmarketing für Fragen der Kommunikationspolitik unstrittig. Regionenmarketing-Initiativen können sich, wie das Beispiel der Ost-

WestfalenLippe-Marketing GmbH zeigt¹⁸, aber auch sehr erfolgreich als flexibler Akteur koordinierend und moderierend um das „Produkt Region“ kümmern und durch das Ausräumen von Kommunikationsdefiziten Projekte und Entwicklungsprozesse in Gang bringen. Diese Aufgabe kann allerdings auch von anderen regionalen Akteuren übernommen werden, etwa von der Regionalplanung.

Die Regionalplanung hat in den letzten Jahren vielerorts ergänzend zu ihren ordnungspolitischen Aufgaben zunehmend umsetzungsorientierte regionale Entwicklungsaufgaben übernommen. Mit diesem als Regionalmanagement bezeichneten Ansatz sollen die Kooperation von regionalen Handlungsträgern organisiert und regionalbedeutsame Projekte koordiniert und moderiert werden.¹⁹ Wenn Regionenmarketing wie beschrieben Aktivitäten für das „Produkt Region“ einschließt, bestehen offenkundig große Überschneidungen zwischen beiden Konzeptionen.

Zur Abgrenzung von Regionenmarketing und Regionalmanagement gibt es prinzipiell drei Möglichkeiten:

- Regionalmanagement wird als „Produktentwicklung“, Regionenmarketing als „Produktvermarktung“ definiert.
- Regionenmarketing wird als Teilbereich „Produktvermarktung“ eines umfassend definierten Regionalmanagements angesehen.²⁰
- Der betriebswirtschaftlichen Logik folgend (Steuerung des Unternehmens vom Markt her) wird Regionenmarketing als umfassendes Konzept formuliert, das Regionalmanagement und Projekte zur Produktverbesserung einschließt.²¹

Der zuweilen aufgestellte umfassende Steuerungsanspruch des Regionenmarketing wurde bereits unter 4.1 kritisiert. Auch für das Regionalmanagement gilt, dass Führungsansprüche einzelner Institutionen nicht mehr ohne weiteres anerkannt werden. Eine Ergänzung des auf die Regionalplanung zugeschnittenen Regionalmanagement-Konzepts durch eine privatrechtliche Regionenmarketing-Organisation kann aufgrund der oben genannten Aspekte – größere Flexibilität und besserer Zugang zu Privaten – durchaus sinnvoll sein. Über die genaue Aufgabenzuordnung muss in jeder Region vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen entschieden werden. Wichtiger als die Abgrenzungsdiskussion, die sich letztlich auf die Frage reduziert, inwieweit sich Regionenmarketing der Aufgabe der Produktentwicklung annehmen soll, erscheint die Frage der Verknüpfung zwischen den Ansätzen. Hierauf soll weiter unten noch eingegangen werden.

4.3 Regionenmarketing und Landespolitik

Auf den Bedeutungszuwachs der regionalen Ebene haben die Bundesraumordnung sowie viele Landesregierungen reagiert und wichtige Impulse für neue Kooperationen auf der regionalen Ebene gegeben. In Nordrhein-Westfalen sind als Beispiele die Regionalisierung der Strukturpolitik und der Kulturpolitik sowie der Wettbewerb REGIONALE Kultur- und Naturräume in NRW zu nennen. In Bayern wird Regionenmarketing als Instrument der Landesentwicklung angesehen und von der Landesplanung begleitet und gefördert.

Zwischen den regionalen Kooperationen und der Landespolitik entsteht dabei eine neue Art von Beziehungen: Die Kooperationen brauchen den Rahmen und die Legitimation der bestehenden politischen Institutionen. Die Länder wiederum brauchen regionale Initiativen, um ihre Ziele erreichen und die Entwicklung voranbringen zu können. Denn dies gelingt immer weniger in einer strikten Trennung zwischen Steuerung und Ausführung, also in einer Arbeitsteilung, in der die Ministerien detaillierte Richtlinien erarbeiten, die auf der regionalen Ebene nur noch ausgeführt werden. Gerade in Zeiten des Umbruchs setzt regionale Entwicklung Eigeninitiative voraus und gelingt Steuerung am besten in Kooperation mit engagierten Akteuren der Region. Angesichts der vielfältigen Hindernisse und Hürden, die Kooperationen auf der regionalen Ebene entgegen stehen – etwa dass Kosten und Nutzen der Kooperation in unterschiedlichem Maße operationalisierbar sind²² –, sind dabei Starthilfen der Länder sowie begleitende Angebote, z.B. Foren zum Informationsaustausch, nach wie vor wünschenswert.

Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen scheint es zu diesem Ansatz der Verbindung

- von regionaler Selbsthilfe
- mit aktivierenden Impulsen des Landes und
- der Steuerung in Kooperation von staatlichen und privaten Akteuren

keine Alternative zu geben. Dabei stehen wir vermutlich erst am Anfang einer Entwicklung, die zu mehr Spielräumen für die Regionen, damit aber auch zu mehr Unübersichtlichkeit und zu mehr Unterschieden in den regionalen Entwicklungen führen wird. Die Steuerungsaufgabe des Landes wird durch die Einbeziehung regionaler Akteure nicht einfacher, sondern u.a. aufgrund der zunehmenden Akteursvielfalt anspruchsvoller. Hier muss daher auch über neue Instrumente, wie Zielvereinbarungen, Controlling, Benchmarking usw., als Ergänzung des vorhandenen Instrumentariums nachgedacht werden.

Die entstandenen Regionenmarketing-Initiativen haben sich meist von unten her aufgrund von Initiativen aus der Region heraus entwickelt. Insofern entsprechen sie der Forderung, die Regionen sollten Eigeninitiative und Kreativität entwickeln, um ihre endogenen Potenziale zu nutzen, in besonderem Maße. Auch das Ziel der Einbeziehung privater Akteure wird von den Initiativen erfüllt. In der Regel engagieren sich beim Regionenmarketing nicht nur die Einrichtungen und Verbände der Wirtschaft, sondern auch Unternehmen, was bei anderen Entwicklungsansätzen eher die Ausnahme ist. Schließlich ist nicht nur der sichtbare Output der Initiativen in Form von Events, Moderationsleistungen usw. beachtenswert, sondern auch der Aufbau von Netzwerk- und Konsensstrukturen, deren Bedeutung für den regionalen Entwicklungsprozess kaum überschätzt werden kann. Das Zusammenbringen von für die Entwicklung der Region wichtigen Akteuren bietet nicht zuletzt einen viel versprechenden Rahmen für die Entstehung kreativer Milieus.

Die Landesplanung ist beim Regionenmarketing in besonderem Maße angesprochen, weil es sich dabei um einen fachübergreifenden, integrativen Ansatz handelt, bei dem die regionale Entwicklung im Mittelpunkt steht. Erfolgreiches Regionenmarketing kann wesentlich zur Umsetzung der landesplanerischen Ziele beitragen. Wenn Regionenmarketing mehr sein will als Kommunikation über die Stärken der Region, sondern auch zu einer Verbesserung des Produkts Region beitragen will, ist andererseits die Zusammenarbeit mit der Landes- und Regionalplanung eine der großen Herausforderungen, aber auch eine der wesentlichen Entwicklungsperspektiven dieses Konzepts.²³ Eine Verknüpfung kommunikativer und umsetzungsorientierter Ansätze erfolgt in den Regionen noch in sehr unterschiedlichem Maße. Ein enges Zusammenwirken zwischen Landes- und Regionalplanung und Regionenmarketing-Initiativen erscheint sinnvoll und für beide Seiten Erfolg versprechend.

Anmerkungen

(1)

Fürst, Dietrich: Regionale Raumentwicklungspolitik in einer globalen Welt. In: Am neuen Standort. Dokumentation der Veranstaltungen im Rahmen der Eröffnung des neuen Institutsstandorts. Hrsg.: ILS. – Dortmund 2000. = ILS-Schr. 162

(2)

Schnappauf, Werner: Regional- und Standortmarketing – ein neuer Entwicklungsansatz für Landkreise und Gemeinden. In: Innovative Regionalentwicklung. Von der Planungsphilosophie zur Umsetzung. Festschr. für Konrad Goppel. – Augsburg 1993

(3)

Z.B. Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW: Stadtmarketing in NRW. Bilanz und Perspektiven. – Düsseldorf 1999

(4)

Schückhaus, Ulrich; Graf, Hans-Adam; Dormeier, Candy: Stadt- und Regionalmarketing. Einsatzmöglichkeiten und Nutzen. – Düsseldorf 1993; Manschwetus, Uwe: Regionalmarketing – Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. – Wiesbaden 1995

(5)

Z.B. Ulrich, K.: Regionalmarketing aus regionalplanerischer Sicht. In: ILS (Hrsg.): Am neuen Standort; a.a.O.; Bühler, Gunter: Erfolgreiche Initiativen stellen sich vor: Oberfranken offensiv e.V.; ebd.

(6)

Bschirrer, M.; Dittmeier, V.; Maier, J.: Regionalmarketing: Möglichkeiten der Implementierung als neues Instrument der Landesentwicklung und erste Erfahrungen in Bayern. In: ARL-Nachr. 3/98, S. 41 ff.

(7)

Bremme, Hans Joachim: Erfolgreiche Initiativen stellen sich vor: Rhein-Neckar-Dreieck e.V. In: ILS (Hrsg.): Am neuen Standort; a.a.O.

(8)

Fürst, Dietrich; u.a.: Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. In: Raumforsch. u. Raumordnung 57(1999)1, S. 53 ff.

(9)

Töpfer, Armin: Gemeinsames Handeln als Chance zur Positionierung: 10 Grundsätze für das Marketing einer Region. In: Münsterland – Regionenmarketing in Deutschland. Dokumentation zum Symposium. – Münster 1995

(10)

Z.B. Bühler, G.; a.a.O.

(11)

Schückhaus, Ulrich; u.a.; a.a.O.

(12)

Bremme, Hans Joachim; a.a.O.

(13)

Töpfer, Armin; a.a.O.; Bschirrer, M.; u.a.; a.a.O.; Schmitz, Heinz: Berge sind nicht unbedingt Voraussetzung für Weitsicht. 3 000 Tage Regionalmarketing, der mitreißende Weg der Aktion Münsterland. – Münster 1999

(14)

z.B. Schückhaus, Ulrich; u.a.; a.a.O.

(15)

Schmitz, Heinz: Münsterland – seit 5 Jahren in Aktion für ein starkes Profil. In: Münsterland – Regionenmarketing in Deutschland; a.a.O.; Bühler, Gunter; a.a.O.

(16)

Jekel, Thomas: Regionalmanagement und Regionalmarketing. Theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung. – Salzburg 1998. = Salzburger Schriftenr. f. Raumordnung u. Wohnen

(17)

Z.B. Manschwetus, Uwe; a.a.O.

(18)

Heinrich, Jürgen: Erfolgreiche Initiativen stellen sich vor: Ost-WestfalenLippe-Marketing GmbH. In: ILS (Hrsg.): Am neuen Standort; a.a.O.

(19)

Fürst, Dietrich: Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement. In: DÖV(1993)13; Fürst, Dietrich; u.a.: Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen; a.a.O.

(20)

Jekel, Thomas; a.a.O.

(21)

Manschwetus, Uwe; a.a.O.

(22)

Fürst, Dietrich; u.a.: Auswertung von Erfahrungen; a.a.O.

(23)

Meffert, Heribert: Schlusswort. In: Münsterland – Regionenmarketing in Deutschland, a.a.O.

Dr. Bernd Mielke*

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
des Landes NRW
Deutsche Straße 5
44339 Dortmund-Eving
E-Mail: bernd.mielke@ils.nrw.de

* Der Autor leitet den Forschungsbereich Raumordnung und Landesentwicklung im Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW in Dortmund. Der Beitrag gibt seine persönliche Auffassung wieder.

Weitere Literatur

Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Regionalmarketing Mainfranken. Grundlagenuntersuchung zum Selbst- und Fremdbild der Region Mainfranken. – München 1996

Bertram, Michael: Marketing für Städte und Regionen – Modeerscheinung oder Schlüssel zur dauerhaften Entwicklung. In: Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen? Hrsg.: Beyer, Rolf; Kuron, Irene. – Bonn 1995. = Mater. z. angew. Geographie (MAG). Bd. 29

Fürst, Dietrich: Komplexitätsverarbeitung in der Planung am Beispiel der Regionalplanung. In: Arch. f. Kommunalwiss. (1996) H. 1, S. 20 ff.

Hammann, P.: Ziele und Methoden des Regionalmarketings. In: Am neuen Standort, Dokumentation der Veranstaltungen im Rahmen der Eröffnung des neuen Institutsstandorts: Hrsg.: ILS. – Dortmund 2000. = ILS-Schriften. 162

Hecker, Rainer: Regional- und Standortmarketing – Eine neue Chance für Unternehmen im ländlichen Raum am Beispiel Kronach. In: Innovative Regionalentwicklung. Von der Planungsphilosophie zur Umsetzung. Festschrift für Konrad Goppel. Hrsg.: Univ. Augsburg, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie. – Augsburg 1993

Maier, Jörg; Troeger-Weiß, Gabi: Marketing in der räumlichen Planung. Ansätze und Wege einer marktorientierten Regional- und Kommunalplanung. – Hannover 1990. = ARL. Beiträge. Bd. 117

Meissner, Hans Günther: Stadtmarketing – Eine Einführung. In: Beyer, Rolf; Kuron, Irene (Hrsg.): Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen? – Bonn 1995. = Mater. z. angew. Geographie (MAG). Bd. 29

Regionales Marketing – Integrierte Strategien für Unternehmen, Behörden und Verbände. Protokoll der 2. wissenschaftlichen Konferenz des Fachbereichs Betriebswirtschaft der FH Eberswalde. In: OIKOS, Ökon. u. ökol. Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft der FH Eberswalde 2 (1995) H. 2