

Wolfgang Fritz  
**Marketing für Regionen**

AP.-Nr. 03/04

Technische Universität Braunschweig  
Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. BWL insbesondere Marketing  
Abt-Jerusalem –Str. 4

ISBN 3-933628-50-4

# Marketing für Regionen

Wolfgang Fritz

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
Zusammenfassung.....	3
1. Die Region in der Weltwirtschaft .....	4
2. Elemente eines Marketing für Regionen.....	6
2.1. Begriff und Aufgaben des Regionenmarketing .....	6
2.2. Das Marketing-Management für eine Region .....	9
2.2.1. Die Situationsanalyse.....	9
2.2.2. Die Planung der Marketing-Konzeption für eine Region .....	13
a) Leitbilder, Ziele und Zielgruppen des Regionen- marketing .....	13
b) Strategien und Maßnahmen des Regionen- Marketing .....	15
2.2.3. Die Implementierung und Kontrolle der Marketing- Konzeption für eine Region .....	21
3. Ausblick.....	23
Literaturverzeichnis .....	25
Der Autor.....	27

## **Zusammenfassung**

Nicht Nationen, sondern Regionen sind die Hauptakteure der Weltwirtschaft und damit auch die maßgeblichen Träger der nationalen und weltweiten Wirtschaftsleistung. Doch in zunehmendem Maße entwickelt sich zwischen den Regionen ein Wettbewerb um Investoren, Anwohner und Touristen. Wollen Regionen in diesem sich verschärfenden Konkurrenzkampf bestehen, so müssen sie ein professionelles Konzept des Regionenmarketing entwickeln und umsetzen.

In diesem Beitrag werden die wesentlichen Elemente des Marketing-Managements für Regionen skizziert. Sie reichen von der Situationsanalyse über die Planung der Marketing-Konzeption, d.h. der Ziele, Strategien und Maßnahmen des Marketing, bis hin zur Umsetzung und Kontrolle der Konzeption des Regionenmarketing.

## 1. Die Region in der Weltwirtschaft

Es besteht kaum Zweifel daran, daß sich die weltweite Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft weiter fortsetzen wird. Daran wird langfristig auch die seit 2001 existierende krisenhafte Entwicklung der Weltwirtschaft nicht viel ändern. Zahlreiche Faktoren transformieren unsere Welt zunehmend in ein „Global Village“. Dazu zählen etwa die fortschreitende Entwicklung und Verbreitung leistungsfähiger Kommunikations- und Transporttechnologien, mit deren Hilfe sich auch große geographische Distanzen schnell überwinden lassen, ferner die Globalisierung der Wirtschaft, die vom langfristigen Prozeß der weltweiten Angleichung von Angebots- und Nachfragestrukturen in vielen Bereichen getragen wird und diesen zugleich verstärkt. Nicht zuletzt spielt auch die wachsende Globalisierung von Gesellschaft und Politik eine bedeutende Rolle, die das Ausmaß grenzüberschreitender Bevölkerungsmigration und die Herausbildung multiethnischer und multikultureller Bevölkerungsstrukturen fördert sowie Ländergrenzen übergreifende politische Gebilde hervorbringt (Chen/Starosta 1996: 354; dies. 1997: 1ff.; Fritz 2001: 88 f.).

Vor dem Hintergrund dieses umfassenden Globalisierungsprozesses scheinen nationale und regionale Phänomene an Bedeutung zu verlieren. Doch dies trifft nur bedingt zu. In dem Maße nämlich, in dem die globale Integration von Wirtschaft und Gesellschaft fortschreitet, wächst die Anzahl der zu integrierenden unterschiedlichen Teilsysteme. Und obwohl angesichts des wachsenden Gesamtsystems die Größe der einzelnen Teile schrumpft, scheint ihr Einfluß zu steigen: „The bigger the system, the more efficient must be the parts“ (Naisbitt 1994: 8). Bezogen auf die Weltwirtschaft sieht der Trendforscher John Naisbitt darin eine globale Paradoxie: „The bigger the world economy, the more powerful its smallest players“ (ebenda: 5).

Die Kräfte des Globalisierungsprozesses verursachen zwar einen Bedeutungsverlust der herkömmlichen Nationalstaaten (ebenda: 30; Ohmae 1996:

13ff.). Doch zugleich richten sie den Blick auf die „Hauptakteure der globalen Wirtschaft“, auf die maßgeblichen Träger der Wirtschaftsleistung, die Kenichi Ohmae „Regionalstaaten“ nennt (Ohmae 1996: 18). Darunter versteht er die „natürlichen Geschäftseinheiten“ in der Weltwirtschaft, die sowohl innerhalb eines Nationalstaates liegen als auch dessen Grenzen überschreiten können (z.B. Norditalien, das oberrheinische Gebiet, Wales, San Diego/Tijuana, Silicon Valley, das SiJoRi-Wachstumsdreieck zwischen Singapur, Johor und den Riau-Inseln; ebenda: 116): „In der heutigen Zeit ... ist die natürliche Geschäftseinheit zur Nutzung der globalen Wirtschaft und zur Schaffung von Wohlstand eindeutig die Region, nicht die Nation“ (ebenda: 208). Deutlich wird dies derzeit z.B. in China, dessen Bruttoinlandsprodukt jährlich um rd. acht Prozent wächst, wovon aber fast ausschließlich die Küstenregionen im Osten profitieren (vgl. Gruber/Jung/Kühl 2003).

Die Wirtschaftskraft einer Region wird bestimmt von einer Reihe von Standortfaktoren. Dazu zählen u.a. eine günstige Ausstattung der Region mit Arbeitskräften, das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur sowie eine funktionierende Kooperation von Universitäten, Forschungslaboratorien und Unternehmen sich ergänzender Branchen (Porter 1991: 674f.). Insbesondere die wissenschaftlich-technische Infrastruktur - das regionale Netzwerk technologieorientierter Einrichtungen - bildet den Nährboden für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit, welche die wirtschaftliche Prosperität einer Region maßgeblich bestimmt (Prätorius 1997: 170).

Die zunehmende Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft bewirkt auch einen wachsenden Wettbewerb der Regionen um die Schaffung der günstigsten Standortbedingungen. In Mitteleuropa treten insbesondere durch die Öffnung des früheren Ostblocks und die Erweiterung der Europäischen Union neue Regionen in den Vordergrund, die mit den alten z.B. um Touristen, Anwohner und Investoren konkurrieren. Um in diesem sich verschärfenden Wettbewerb besser bestehen zu können, müssen sich die be-

troffenen Regionen eines professionellen Marketing-Managements bedienen. Im folgenden sollen zentrale Elemente eines solchen Regionenmarketing skizziert werden.

## 2. Elemente eines Marketing für Regionen

### 2.1. Begriff und Aufgaben des Regionenmarketing

Das Marketing für Regionen bzw. Standorte ist keine neue Erscheinung. Bereits im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert wurden z.B. Grund und Boden im Westen der USA mittels Anzeigenwerbung angeboten sowie in Belgien und Südengland Touristen aktiv angeworben (Meyer 1999: 1). Doch Beispiele für ein konzeptionell umfassendes und professionell betriebenes Regionenmarketing finden sich erst seit wenigen Jahren.

Das Regionenmarketing (synonym: Regionalmarketing) kann, wie aus **Abbildung 1** ersichtlich, als Spezialfall des Standortmarketing aufgefaßt werden. Unter **Standortmarketing** versteht man die Planung, Realisation und Kontrolle von Zielen, Strategien und Maßnahmen eines privat- und/oder öffentlich-rechtlichen Trägers zur Vermarktung kommunaler oder regionaler Standorte. Im Mittelpunkt steht dabei die Zielsetzung, die Wettbewerbsposition des Standorts zu verbessern, indem zielgruppen-gerechte Leistungsangebote entwickelt und verfügbar gemacht sowie Standortvorteile und Leistungsangebote gezielt kommuniziert werden (vgl. Hammann 1995: Sp. 1167; Balderjahn 2000: 57f.; Wimmer/Blank 2001a: 1604). Das **Regionenmarketing** stellt dementsprechend das Marketing für eine Region in deren Funktion als Wirtschaftsstandort, Wohn- und Lebensraum und u.U. auch als Tourismusgebiet dar (Wimmer/Blank 2001b: 1479). **Regionen** sind historisch gewachsene Einheiten bzw. kulturell und wirtschaftlich verflochtene geographische Räume, die sich auch unabhängig von Landes-, Kreis- und Stadtgrenzen herausbilden und Bestand haben

können (Balderjahn 2000: 3). Beispiele dafür sind etwa das Ruhrgebiet, die Rhein-Main-Region oder die Region Südostniedersachsen.

**Abb. 1: Das Regionenmarketing als Teilaspekt des Standortmarketing**

Standortmarketing	
Stadtmarketing	Regionenmarketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbezentrenmarketing</li> <li>• Citymarketing</li> <li>• Tourismusbezogenes Stadtmarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsstandortbezogenes Regionenmarketing</li> <li>• Wohn- und lebensraumbezogenes Regionenmarketing</li> <li>• Tourismusbezogenes Regionenmarketing</li> </ul>

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer/Blank 2001a: 1604)

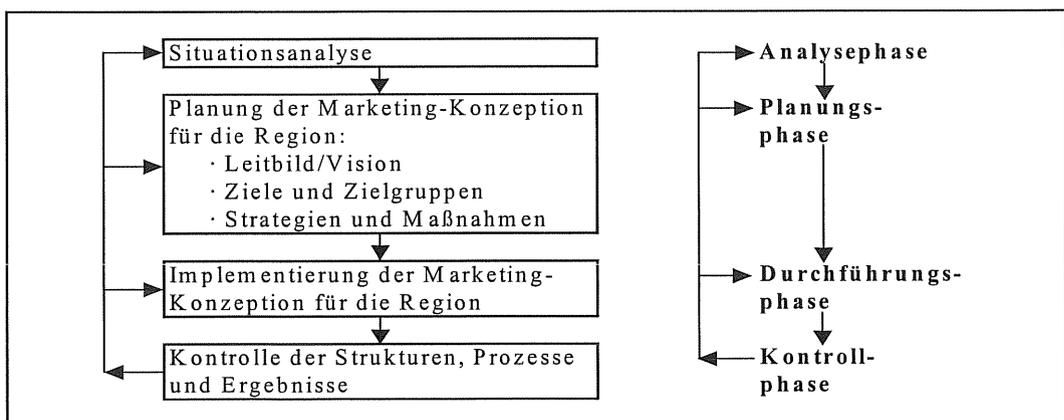
Die **Hauptaufgaben** des Regionenmarketing ergeben sich aus den allgemeinen Funktionen des Marketing-Managements (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 2001: 33 ff.). Nach ihrer zeitlichen Abfolge lassen sich diese Aufgaben einzelnen **Phasen** zuordnen, die den Prozeß des Regionenmarketing charakterisieren (vgl. Kotler/Haider/Rein 1994: 110; Meyer 1999: 62; Balderjahn 2000: 56; Wimmer/Blank 2001 b: 1480). Dies geht im einzelnen aus **Abbildung 2** hervor.

- (1) In der **Anschubphase** geht es darum, die regionalen Akteure bzw. Institutionen für die Idee des Regionenmarketing zu gewinnen, eine Trägerinstitution zu gründen oder zumindest eine Arbeitsgruppe zu bilden und die weitere Vorgehensweise abzustimmen.
- (2) Wenn dies gelungen ist, dann müssen in der Phase der **Situationsanalyse** mit Hilfe einer Standortprüfung die Ausgangslage, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der Region unter Beachtung der längerfristigen Entwicklungen ermittelt werden.
- (3) Die Ergebnisse der Situationsanalyse bilden die Basis für die Phase der **Planung der Marketing-Konzeption**, wozu insbesondere die Bestimmung der Vision bzw. des **Leitbildes** für die Entwicklung der

Region sowie der sich daraus ergebenden **Marketing-Ziele** zählen, ferner die Festlegung der **Zielgruppen**, der Entwurf zieladäquater **Marketing-Strategien** und die Planung konkreter **Marketing-Maßnahmen**, mit deren Hilfe die Strategien konsequent umgesetzt werden können.

- (4) Entscheidend für den Erfolg ist insbesondere die Phase der **Implementierung der Marketing-Konzeption**, d.h. ihre konsequente Um- und Durchsetzung, die durch die Schaffung geeigneter finanzieller, personeller und organisatorischer Voraussetzungen sichergestellt werden muß.
- (5) In der sich anschließenden Phase der **Marketing-Kontrolle** werden die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der Aktivitäten des Regionmarketing überprüft, wobei die Kontrollresultate in die Marketing-Planung wieder einfließen und u.U. zu einer Revision der Planung und Implementierung des Regionmarketing beitragen können.

**Abb. 2: Zentrale Aufgaben und Phasen des Marketing-Mangements für Regionen**



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Balderjahn 2000: 56 und Fritz/von der Oelsnitz 2001: 34)

## 2.2. Das Marketing-Management für eine Region

### 2.2.1. Die Situationsanalyse

Unterstellt man, daß relevante Standortakteure, wie z.B. Kommunen, Wirtschaftsfördergesellschaften, Industrie- und Handelskammern, Werbegemeinschaften von Unternehmen etc., die Notwendigkeit eines systematischen Marketing für ihre Region erkannt haben und insoweit die oben erwähnte **Anschubphase** des Regionenmarketing erfolgreich realisiert ist, dann ergibt sich zunächst die Notwendigkeit einer umfassenden **Situationsanalyse** bzw. regionalen Standortprüfung. Eine solche Analyse darf sich nicht auf das Umfeld der Region – die regionenexterne Situation – beschränken, sondern muß an der regioneninternen Situation ansetzen (vgl. Balderjahn 2000: 75 ff.; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 52 ff.).

Im Mittelpunkt der **regioneninternen Situationsanalyse** steht die Ermittlung der regionalen Standortpotentiale. Einen dafür geeigneten Ausgangspunkt bildet Manschwetus' Konzept der **Potentiale einer Region**, das er in Anlehnung an Porters Theorie nationaler Wettbewerbsvorteile (Porter 1991) entwickelt hat und das folgende Potentialfelder unterscheidet (vgl. Manschwetus 1995: 101 ff.; Meyer 1999: 70):

- Endogene Potentiale, insbesondere vorhandene Ressourcen einer Region (z.B. Finanzkraft, Arbeitskräfte, Infrastruktur, Landschaft, Natur).
- Absatzpotentiale, d.h. die Marktchancen für die Angebote in der Region.
- Betriebliche Humanpotentiale im Sinne der Managementqualität und des Qualifikationsniveaus in den Betrieben der Region.
- Synergiepotentiale, womit insbesondere Wettbewerbsvorteile angesprochen sind, die sich aus dem Zusammenwirken ortsansässiger Un-

ternehmen und aus dem regionalen Netzwerk wissenschaftlich-technischer Einrichtungen ergeben.

- Imagepotentiale, die aus dem Ansehen entstehen, welches die Region bei relevanten Personen und Organisationen genießt.
- Staatlich-administrative Potentiale, die z.B. auf Gesetze, Steuern, Subventionen, Wirtschaftsfördermaßnahmen und die Qualität der Verwaltung zurückgehen können, welche die Region begünstigen.

Darüber hinaus muß sich die Analyse auch auf das **Marketing-Potential** erstrecken, das in der Region bereits existiert oder kurzfristig aktiviert werden kann. Dies schließt eine systematische Bestandsaufnahme aller bisherigen Aktivitäten ein, die man als solche des Regionenmarketing ansehen darf, sowie aller personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen, die für das Regionenmarketing verfügbar sind. Ähnlich wie in den meisten öffentlichen Betrieben dürfte eine solche Bestandsaufnahme weit überwiegend ein ganz erhebliches Marketing-Defizit der Regionen offenbaren (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 52 ff.).

Die Standortpotentialanalyse mündet in der Beschreibung von Stärken und Schwächen der Region. Daraus können systematische **Stärken-Schwächen-Profile** einer Region entwickelt werden (vgl. Balderjahn 2000: 77 ff.).

Häufig wird in solchen Stärken-Schwächen-Analysen ein Vergleich zu Konkurrenten gezogen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 179 ff.). Die Stärken und Schwächen einer Region werden in diesem Fall relativ bestimmt, d.h. an den Stärken und Schwächen meist der wichtigsten Konkurrenzregion gemessen. Die Bestimmung eines solchen **relativen Stärken-Schwächen-Profils** kann man auch als ein konkurrentenorientiertes **Benchmarking** von Regionen bezeichnen.

Durch die Einbeziehung konkurrierender Regionen geht die regioneninterne in die **regionenexterne Situationsanalyse** über. Neben den Konkurrenten

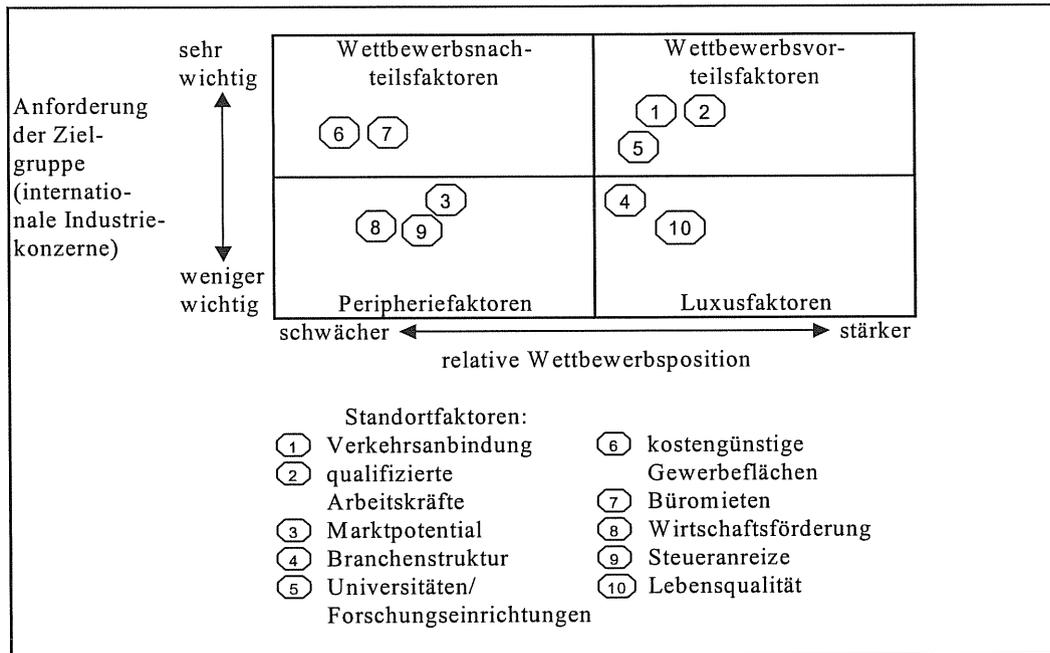
muß letztere auch die Analyse der externen **Zielgruppen** (z.B. Industrie, Handel, Touristen) und deren Vorstellungen (Images) von der Region sowie die Prognose der für die Region wichtigen **Entwicklungen** in der weiteren Umwelt – etwa im technologischen, ökologischen, politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Bereich – in die Betrachtung einbeziehen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 64 ff.; Balderjahn 2000: 84 f.).

Die konsequente Ausdehnung der Betrachtungsperspektive auf die externe Situation der Region geschieht im Rahmen der **Chancen-Risiken-Analyse**. Ihr Ziel besteht in der möglichst frühzeitigen Erkennung der Chancen und Risiken, die sich im Regionenwettbewerb aus den Entwicklungen auf den Märkten und in der weiteren Umwelt ergeben können (vgl. Kotler/Haider/Rein 1994: 116 ff.; Meyer 1999: 82 ff.). Verbindet man die regioneninterne Perspektive der Stärken-Schwächen-Analyse mit der regionenexternen Betrachtung der Chancen-Risiken-Analyse, so ergibt sich daraus der umfassende Ansatz einer **SWOT-Analyse** (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats), die im Standortmarketing bereits seit längerem Anwendung gefunden hat (vgl. Kotler/Haider/Rein 1994: 119 f.). Mit Hilfe dieser SWOT-Analyse lassen sich sowohl die eindeutigen Erfolgspotentiale einer Region (Übereinstimmung von Chancen und Stärken) als auch ihre klaren Problemfelder (korrespondierende Risiken und Schwächen) identifizieren, woraus sich wichtige Anhaltspunkte für die Planung der Marketing-Konzeption ergeben.

In ähnlicher Weise leistet dies die in **Abbildung 3** dargestellte fiktive **Wettbewerbsvorteilsmatrix** einer Region. Dort sind verschiedene Standortfaktoren nach ihrer Wichtigkeit für eine relevante Zielgruppe (hier: internationale Industriekonzerne) und nach der Stärke bzw. Schwäche der betrachteten Region im Hinblick auf den jeweiligen Standortfaktor positioniert, wobei die Stärken und Schwächen der Region relativ, d.h. im Vergleich zur maßgeblichen Konkurrenzregion, bestimmt sind. In dieser Wettbewerbsvorteilsmatrix wird die grundlegende kunden- und wettbewerbsorientierte

Denkhaltung des Marketing besonders deutlich, weil das sich in den Standortfaktoren ausdrückende Angebot einer Region aus den Augen des Nachfragers, d.h. hier der Zielgruppe Industrie, und unter gleichzeitiger Berücksichtigung des Angebots der maßgeblichen Konkurrenzregion gesehen wird.

**Abb. 3: Fiktives Beispiel einer Wettbewerbsvorteilsmatrix einer Region**



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 185 und Balderjahn 2000: 92)

Es geht für Unternehmen wie für Regionen im Marketing nämlich entscheidend darum, die Konkurrenten in jenen Bereichen des Angebots dauerhaft und wahrnehmbar zu übertreffen, die für die Nachfrager bzw. Kunden von besonderer Wichtigkeit sind. Eine Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerber begründet für ein Unternehmen wie für eine Region somit nur dann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, wenn diese Überlegenheit dem Nachfrager bzw. Kunden besonders wichtig ist und sie von ihm auch wahrgenommen und honoriert wird.

Im fiktiven Beispiel der **Abbildung 3** hat die betrachtete Region in den Augen der Zielgruppe einen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der Verkehrsanbindung, der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und der Koopera-

tionsmöglichkeiten, die Universitäten und andere Forschungseinrichtungen bieten. Diese Vorteilsfaktoren kann die Region zielgruppenspezifisch in ihrer Marketing-Konzeption besonders hervorheben. Hinsichtlich der Lebensqualität, die ebenfalls günstiger ist als die der Konkurrenzregion, wäre dies aber weniger erfolversprechend, da dieser Standortfaktor für die Zielgruppe nicht die gleiche Wichtigkeit besitzt. Darüber hinaus legt die Analyse der Region nahe, soweit wie möglich an der Beseitigung der beiden Wettbewerbsnachteile zu arbeiten, den zu hohen Büromieten und den zu teuren Gewerbeflächen.

### **2.2.2. Die Planung der Marketing-Konzeption für eine Region**

Die Ergebnisse der Situationsanalyse bilden die Grundlage für die Planung der Marketing-Konzeption der Region. Diese stellt ein kohärentes, umfassendes Handlungsprogramm dar, das sich an Leitideen und angestrebten Zielen orientiert, für deren Realisierung geeignete Strategien wählt und auf dieser Grundlage konkrete Maßnahmen festlegt (vgl. Becker 2002: 5).

#### **a) Leitbilder, Ziele und Zielgruppen des Regionenmarketing**

**Leitideen oder Leitbilder** bringen regionenbezogene Visionen für die langfristige Regionentwicklung und Regionenprofilierung zum Ausdruck. Sie sollen einen möglichst konkreten und bildhaften Entwurf einer von den regionalen Akteuren gewünschten und für realistisch erachteten Zukunft vermitteln (vgl. Balderjahn 2000: 95). Solche Leitbilder üben eine doppelte Steuerungsfunktion aus: Zum einen bieten sie eine formelle Orientierung, da sie in der Region öffentlich propagiert werden; zum anderen ist ihre Orientierungsfunktion informeller Art, da sie das Selbstverständnis bzw. die Identität einer Region zum Ausdruck bringen, die letztlich auf die Werthaltungen der Akteure zurückgehen. Da diese Akteure aber sehr zahlreich sind und in vielen Fällen auch unterschiedlichen Wertesystemen folgen, werden ihre Vorstellungen von der Identität einer Region meist sehr hetero-

gen sein. Daher ist die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes für eine Region vielfach das Ergebnis eines äußerst langwierigen und komplizierten Verhandlungsprozesses zwischen einer Vielzahl unterschiedlicher Personen- und Interessengruppen, vor allem dann, wenn das Leitbild nicht nur in einem einfachen Slogan bestehen soll (z.B. Hamburg: „Das Tor zur Welt“), sondern konkrete Entwicklungsperspektiven für die Teilbereiche der Region (z.B. Wirtschaft, Kultur, Umwelt) aufzeigen will. Das es dennoch möglich ist, umfassende standortbezogene Leitbilder erfolgreich zu entwickeln, belegen Beispiele aus den alten und den neuen Bundesländern (z.B. Gelsenkirchen, Witten, Potsdam, Henningsdorf, Magdeburg, Brandenburg; vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 101 ff.; Meyer 1999: 113; Balderjahn 2000: 102 ff.).

Leitbilder für eine Region dienen als generelle, langfristige Orientierungshilfen, aber sie geben dem Marketing noch keine konkrete Handlungsanweisung. Zu diesem Zweck ist es nötig, aus den Leitbildern operationale Marketing-Ziele abzuleiten, nach denen sich die Wahl der Marketing-Strategien und -Maßnahmen richtet.

Als **Ziele des Regionenmarketing** kommen prinzipiell solche regioneninterner und regionenexterner sowie ökonomischer und außerökonomischer Art in Betracht. **Regioneninterne Ziele** umfassen die Identifikation der Bürger mit der Region sowie die Förderung des Verständnisses der Bürger für kommunale Leistungen und Kosten. **Regionenexterne Ziele** richten sich dagegen an Adressaten außerhalb der Region und stellen u.a. auf die Verbesserung des Images der Region durch Erhöhung ihres Bekanntheitsgrades und ihrer Attraktivität ab (vgl. Meyer 1999: 110). Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Profilierung einer Region sind zugleich Beispiele für **außerökonomische Zielsetzungen**. Das Regionenmarketing steht jedoch letztlich meist im Dienste **ökonomischer Ziele**, in deren Mittelpunkt die Steigerung der Attraktivität der Region als Wirtschaftsstandort steht (vgl. Wimmer/Blank 2001 a: 1604). Dabei geht es nicht nur um die Un-

terstützung bereits ansässiger Betriebe (Bestandspflege), sondern insbesondere auch um die Anwerbung neuer Betriebe und Investitionen für die Region. Als **Zielgruppen** kommen dabei in Betracht (vgl. ebenda sowie Kotler/Haider/Rein 1994: 42):

- Industriebetriebe, die Arbeitsplätze sichern oder schaffen sowie Steuereinnahmen versprechen.
- Einzelhandels- und andere Dienstleistungsbetriebe, deren Ansiedlung das Konsumangebot in der Region verbessert.
- Öffentliche Institutionen, deren Ansiedlung die zentralörtliche Bedeutung einer Region erhöht (z.B. zentrale Behörden).
- Natürliche Personen als Anwohner, Besucher oder Arbeitnehmer.
- Leistungsabnehmer außerhalb der Region.

Auch im tourismusbezogenen Regionenmarketing stehen häufig wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Zu wirtschaftsstandort- und tourismusbezogenen Zielen trägt auch das wohn- und lebensraumbezogene Regionenmarketing bei, das durch die Schaffung spezifischer Kultur- und Freizeitangebote die Lebensqualität in einer Region verbessern will und dadurch indirekt auch zur Förderung des Tourismus und zur Ansiedlung von Unternehmen und Privatpersonen beitragen kann (vgl. Wimmer/Blank 2001b: 1479).

### **b) Strategien und Maßnahmen des Regionenmarketing**

Es existiert eine Vielzahl von **Marketing-Strategien**, die mittel- bis langfristig gültige Handlungskorridore zur Verfolgung der Marketing-Ziele definieren (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 2001: 98 ff.). Ganz überwiegend lassen sich diese Strategien auch im Regionenmarketing einsetzen (vgl. Balderjahn 2000: 114 ff.; Meyer 1999: 137 ff.). Dies soll an drei Beispielen erläutert werden.

Da sich Regionen, wie oben erwähnt, mit den Ansprüchen sehr heterogener Zielgruppen konfrontiert sehen, kommt einer Strategie der **Marktsegmentierung** eine hohe Priorität zu. Sie läßt sich kennzeichnen als die Strategie der Aufteilung heterogener Gesamtmärkte in homogenere Teilmärkte (Marktsegmente oder Zielgruppen), die jeweils mit Hilfe eines segment-spezifisch differenzierten Einsatzes von Marketing-Maßnahmen bearbeitet werden. Die Marktsegmentierung bildet eine Voraussetzung dafür, unterschiedlichen Bedürfnissen der Zielgruppen durch die Entwicklung entsprechend angepaßter Leistungsangebote und durch zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen Rechnung zu tragen. Speziell müssen auch Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität von Regionen zielgruppenorientiert geplant werden, da das Image der Region und die jeweiligen Ansprüche an die Region je nach betrachteter Zielgruppe sehr unterschiedlich ausfallen können (vgl. hierzu als Beispiel die segmentspezifischen Anforderungen an den Wirtschaftsstandort Brandenburg, dargestellt bei Balderjahn 2000: 121 ff.). **Abbildung 4** verdeutlicht die Strategie der Marktsegmentierung am Beispiel des US-Bundesstaates Wisconsin.

Während sich die Marktsegmentierungsstrategie an vorhandene oder potentielle Kunden richtet, stellt die für das Regionenmarketing ebenfalls außerordentlich wichtige **Differenzierungsstrategie** darauf ab, Alleinstellungsmerkmale für eine Region zu schaffen, mit denen sie sich dauerhaft von Konkurrenzregionen abheben kann (vgl. Balderjahn 2000: 117; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 152). Solche Alleinstellungsmerkmale können z.B. in einer überlegenen Leistung, herausragenden Standortvorteilen oder in einem besseren Image der Region bestehen. Unter wirtschaftlichem Aspekt geht es insbesondere darum, das Leistungsprofil der Region von dem der Konkurrenzregionen klar abzugrenzen und im Bewußtsein der Zielgruppen zu verankern. Die Basis für eine solche Strategie der Regionenprofilierung bildet eine systematische konkurrentenorientierte Stärken-Schwä-

chen-Analyse, wie sie etwa mit der oben erwähnten Wettbewerbsvorteilsmatrix durchgeführt werden kann.

#### Abb. 4: Zielgruppenmarketing für Wisconsin

##### Forward Wisconsin: Zielgruppenmarketing zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils

Forward Wisconsin ist eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die Wisconsin als attraktiven Standort für Unternehmen propagiert und sich in ihrer Marktsegmentierungsstrategie auf **sechs Zielgruppen** konzentriert:

- **Spezifische Industriesektoren**, die besonders von den Stärken Wisconsins profitieren können (z.B. Biotechnologie, Nahrungsmittelverarbeitung, Druckereigewerbe);
- **Schnell wachsende Unternehmen**, die sich rapide vergrößern und Anlagen benötigen;
- **Wichtige geographische Segmente**, etwa die benachbarten US-Bundesstaaten, mit denen intensiver Handel betrieben wird, aber auch die amerikanische Ost- und Westküstenregion;
- **Bewohner Wisconsins**, insbesondere Führungskräfte, die dort Urlaub verbringen (sollen);
- **Spezialitätengeschäfte**, die sich in Wisconsin ansiedeln sollen;
- **Potentielle Zuwanderer**, d.h. Unternehmen in Umstrukturierungsprozessen, die einen Standort im Mittelwesten suchen.

Diese Zielgruppen werden mit Hilfe eines Bündels aufeinander abgestimmter Marketing-Maßnahmen individuell angesprochen.

(Quelle: Kotler/Haider/ Rein 1994: 48 f.; gekürzte Darstellung)

Am Regionenmarketing wirkt prinzipiell eine Vielzahl von Akteuren mit, etwa Städte, Landkreise, Wirtschaftsfördergesellschaften, Kammern, Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften, Bürger usw. Es liegt somit auf der Hand, daß ein Regionenmarketing nur dann funktionieren kann, wenn diese Träger konstruktiv zusammenwirken. Deshalb fällt der Kooperationsstrategie als Strategie des Marketing für Regionen ebenfalls eine Schlüsselrolle zu (vgl. Hammann 1995: Sp. 1168 f.). Das Ziel der **Kooperationsstrategie** ist es, durch Verhandlungsprozesse zwischen den relevanten Akteuren zum Aufbau eines **regionalen Marketing-Netzwerkes** zu gelangen, dessen Mitglieder zum einen für die Lösung auftretender Probleme im Rahmen des Marketing bei Bedarf schnell mobilisiert werden können und die zum anderen dem Regionenmarketing dauerhaften Bestand verleihen. Dies

schließt die Sicherstellung der Implementierung des Regionenmarketing und insbesondere die Errichtung einer geeigneten Organisationsform mit ein (vgl. Balderjahn 2000: 115; ferner Kapitel 2.2.3.).

Während die Kooperationsstrategie unter diesem Blickwinkel vor allem dem regioneninternen Marketing dient, können durch die **Zusammenarbeit mit externen Partnern** auch regionenexterne Marketing-Ziele verfolgt werden. Ein Beispiel dafür bildet die Kooperation der südhessischen Region Starkenburg – eines freiwilligen Zusammenschlusses der Landkreise Bergstraße, Darmstadt-Dieburg, Groß-Gerau und des Oderwaldkreises sowie der Stadt Darmstadt – mit dem Geopark Naturpark Bergstraße-Odenwald, einem von bisher nur 15 Geoparks in Europa. Durch die Koordination ihres Regionenmarketing mit der Öffentlichkeitsarbeit des Geoparks strebt die Region Starkenburg einen europaweiten Bekanntheitsgrad an (vgl. o.V. 2003a).

Für die Planung strategiekonformer operativer **Marketing-Maßnahmen** kommen grundsätzlich vier Marketing-Instrumente in Betracht, die meist kombiniert eingesetzt werden: die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 2001: 117 ff.). Mit entsprechenden Anpassungen lassen sich diese Instrumente auch für die Zwecke des Regionenmarketing einsetzen (vgl. Balderjahn 2000: 136 ff; Meyer 1999: 148 ff.). Im Gegensatz zu häufig vertretenen Meinungen geht das Spektrum möglicher Maßnahmen des Regionenmarketing damit prinzipiell weit über werbliche Aktivitäten hinaus, die natürlich dennoch ein wichtiges Instrument des Regionenmarketing sind.

Im Mittelpunkt der **Produktpolitik** steht insbesondere die Schaffung eines substantiellen und zielgruppenspezifischen Leistungsangebots für die internen und externen Zielgruppen einer Region. Konkret kann sich dies niederschlagen in Informations- und Beratungsleistungen für investitionswillige Unternehmen und Unternehmensgründer, in der Einrichtung von Gewerbe-

flächen-Datenbanken und Kontaktvermittlungsdiensten, in der gemeinsamen Ausweisung und Vermarktung von Gewerbegebieten und der Errichtung von Technologie- und Gründerzentren sowie in Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur. In diesen Aspekten der Produktpolitik wird die enge Verzahnung von Regionenmarketing und Wirtschaftsförderung deutlich (vgl. Wimmer/Blank 2001a: 1603 f.). Auch in regelmäßig wiederkehrenden Veranstaltungen bzw. Events kultureller oder sportlicher Art, mit denen auch ein überregionales Publikum angesprochen werden soll, kann man substantielle Leistungsangebote für bestimmte Zielgruppen sehen.

Zugleich stellen solche Events aber ebenfalls Maßnahmen der **Kommunikationspolitik** dar. Gemeinsam mit anderen kommunikationspolitischen Aktivitäten, etwa der **Werbung** und der **Öffentlichkeitsarbeit**, zielen solche Maßnahmen häufig darauf ab, die Leistungsangebote der Region bekanntzumachen und ein negatives oder falsches Image der Region bei internen und externen Zielgruppen zu korrigieren. Darüber hinaus ist die Vermittlung und Festigung einer regionenspezifischen Identität eine häufig genannte, aber aufgrund der Heterogenität der regionalen Akteure auch besonders anspruchsvolle Aufgabe der Kommunikationspolitik (vgl. ebenda). Auch die Außendarstellung einer Region, z.B. auf **Messen und Ausstellungen**, ist eine wichtige kommunikationspolitische Aufgabe. Neben überregionalen Messen, wie z.B. der Hessenschau, kommen grundsätzlich auch internationale Immobilienmessen als Präsentationsplattform in Betracht, etwa die internationalen Immobilienmessen Expo Real in München oder Mipim im südfranzösischen Cannes. Die gerade bei einer Beteiligung an internationalen Messen entstehenden hohen Kosten können durch eine Kooperation der Region mit ansässigen Immobilienunternehmen und anderen Regionen für den einzelnen Aussteller in Grenzen gehalten werden. So war auf der Mipim 2003 die Region Ruhr durch einen gemeinsamen Messestand der Städte Essen, Bochum und Dortmund vertreten, an dem sich

insgesamt elf kommunale Partner und sieben Unternehmen als Sponsoren beteiligt hatten. Am Messestand Berlins waren sogar 21 Partner beteiligt (vgl. o.V. 2003 b). Bei der Wahl der Messebeteiligung muß vorab jedoch immer geklärt werden, ob durch die Messe auch die ins Auge gefaßte Zielgruppe erreicht werden kann.

Die **Preispolitik** steht im Regionenmarketing vor der Besonderheit, daß eine Region nur für einen Teil ihrer Leistungen ein direkt zugemessenes monetäres Entgelt verlangen kann, etwa im Fall von Anliegerbeiträgen für die Erschließung von Grundstücken oder der Erhebung von Eintrittsgeldern für Sportveranstaltungen. Oftmals werden die Leistungen nicht gegen ein direktes Entgelt, sondern – scheinbar – unentgeltlich oder gegen eine nicht kostendeckende Gebühr abgegeben, z.B. Beratungsleistungen für Existenzgründer oder Maßnahmen der Landschaftspflege. Die Finanzierung solcher Leistungen geschieht indirekt über Steuern und Abgaben der Bürger und Unternehmen, wobei nur ein kleiner Teil davon auf der Ebene der Kommunen und Regionen überhaupt festgelegt werden kann (z.B. Gewerbesteuerhebesätze). Nicht-monetäre Gegenleistungen immaterieller Art spielen dagegen oft eine Rolle, etwa in Gestalt der Bereitschaft der Bürger, gegenüber ihrer Region eine positive Einstellung zu entwickeln und sich an Aktionen für ihre Region zu beteiligen (vgl. Hammann 1995: Sp. 1174; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 212 f.).

Ebenso wie die Preispolitik unterliegt auch die **Distributionspolitik** im Regionenmarketing einer Reihe von Restriktionen. Sie ergeben sich u.a. daraus, daß viele der Leistungsangebote einer Region immobil sind, etwa Gewerbeflächen, landschaftliche Attraktionen, Freizeitparks und Erlebnisbäder. In diesen Fällen muß die Distributionspolitik die leichte Erreichbarkeit dieser Objekte für die Interessenten durch eine gute Verkehrsanbindung und verständliche Reiseinformationen gewährleisten sowie für kundenfreundliche Öffnungszeiten sorgen. Während viele der regionalen Leistungen direkt vermarktet werden, d.h. keine vermittelnde Institution zwischen Anbie-

ter und Nachfrager eingeschaltet wird (Direktvertrieb), etwa bei der Erbringung zielgruppenspezifischer Beratungsleistungen durch Kammern, kommt in anderen Fällen eine indirekte Vermarktung in Betracht (indirekter Vertrieb), z.B. durch die Einschaltung von Reiseveranstaltern zur Gewinnung von Touristen.

### **2.2.3. Die Implementierung und Kontrolle der Marketing-Konzeption für eine Region**

Das Regionenmarketing ist durch eine große Vielfalt der Aufgaben und durch die Mitwirkung zahlreicher Institutionen und Personen aus dem öffentlichen und privaten Sektor von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geprägt. Diese hohe Situationskomplexität stellt besondere Anforderungen an die Koordination der Aktivitäten und ihre organisatorische Verankerung (vgl. Hammann 1995: Sp. 1174 f.). In vielen Fällen erschwert diese Komplexität die **Implementierung** der Marketing-Konzeption, d.h. deren Um- und Durchsetzung in der Praxis (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2001: 213 ff.).

Für die Durchführung der Aufgaben des Regionenmarketing kommen prinzipiell verschiedene **Organisationsformen** in Betracht, z.B. eine einem Amt der Region zugeordnete Stabsstelle, die Verankerung in einer privaten Wirtschaftsförderungsgesellschaft oder die Errichtung einer Regionenmarketingagentur in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins oder einer GmbH (vgl. Hammann 1995: Sp. 1175; Meyer 1999: 182 ff.). Gerade die zuletzt genannte Organisationsform einer selbständigen Regionenmarketingagentur wird häufig favorisiert, insbesondere dann, wenn sie als öffentlich-private Kooperation, als Public-Private-Partnership, realisiert wird (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994: 250 ff.; Meyer 1999: 185). **Abbildung 5** enthält das Braunschweiger Beispiel für eine nach dem Muster des Public-Private-Partnership organisierten Regionenmarketinggesellschaft.

**Abb. 5: Die Braunschweiger Regionenmarketinggesellschaft**

<b>Name</b> Die Region - Marketinggesellschaft im Großraum Braunschweig mbH.	<b>Partner und Förderer</b> IHK Braunschweig, IHK Lüneburg/Wolfzburg, Nord-LB, Siemens AG, Alstom-LHB GmbH, Salzgitter AG, Land Niedersachsen.
<b>Gebiet</b> Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfzburg sowie Landkreise Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel.	<b>Finanzmittel</b> 2002: 400 000 Euro, 2003: 700 000 Euro. 2004 bis 2006: jeweils 800 000 Euro.
<b>Aufgabe</b> Regionale und überregionale Vermarktung und Imageförderung der Region. Erhöhung der Attraktivität der Region für Unternehmen, Wissenschaft und Forschung und für Spitzenkräfte. Profilierung des Standortes im deutschen und europäischen Wettbewerb.	<b>Aufsichtsrat</b> Sieben Mitglieder, von den Gesellschaftern einvernehmlich eingesetzt. Entscheidet über die Grundsätze der Marketingmaßnahmen.
<b>Gesellschafter</b> Volkswagen AG, Salzgitter AG, Großraumverband, Reson.	<b>Regionalbeirat</b> Alle Städte, Gemeinden und Landkreise der Region, wichtige Verbände, Vereine und Einrichtungen aus Wissenschaft, Kulturpflege, Sport und Tourismus. Vorsitzender ist der Regierungspräsident, Stellvertreter der Direktor des Großraumverbandes. Mit Drei-Viertel-Mehrheit kann der Regionalbeirat der Geschäftsführung Maßnahmen vorschlagen.

(Quelle: Braunschweiger Zeitung, 31.10.2002)

Mit der Wahl eines formellen Organisationstyps ist das Problem der Implementierung der Konzeption des Regionenmarketing jedoch nur zum Teil gelöst. Aufgrund der freiwilligen Teilnahme der meist zahlreichen Partner am Regionenmarketing und ihrer oft sehr unterschiedlichen Interessenlagen bedarf es zur Durchsetzung der Marketing-Pläne nicht selten einer ausdauernden persönlichen Überzeugungsarbeit, um die beteiligten Gruppen zu einem Konsens zu führen (vgl. Meyer 1999: 189 ff.).

Die umgesetzten Strategien und Maßnahmen des Regionenmarketing bedürfen der **Kontrolle** und gegebenenfalls einer Anpassung an veränderte Bedingungen. Einen wichtigen Aspekt bildet dabei die Ergebniskontrolle (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 2001: 240 ff.). Anknüpfend an die Ziele des

Regionenmarketing (vgl. 2.2.2.a), lassen sich verschiedene Zielerreichungsgrade bzw. Erfolgsgrößen definieren, die zur Kontrolle des Regionenmarketing herangezogen werden können, und zwar sowohl ökonomische als auch außerökonomische Kriterien. Ein **ökonomischer Erfolg** ist dem Regionenmarketing z.B. dann zuzuschreiben, wenn aufgrund entsprechender Marketing-Maßnahmen die Abwanderungstendenz der in der Region ansässigen Unternehmen und Arbeitskräfte sinkt und die Zuwanderung von Arbeitskräften und die Anzahl der Neuansiedlungen von Betrieben in der Region zunehmen. Allerdings sind solche Entwicklungen vielfach auch das Ergebnis konjunktureller Einflüsse oder autonomer unternehmenspolitischer Entscheidungen und damit dem Regionenmarketing nicht immer ausreichend kausal zurechenbar. Aus diesem Grund wird zur Kontrolle des Regionenmarketing häufig auf **außerökonomische Erfolgskriterien** zurückzugreifen sein, etwa auf die Verbesserung des Images der Region in den relevanten Zielgruppen oder auf die Zufriedenheit der Kunden mit den regionalen Leistungsangeboten (vgl. Meyer 1999, S. 195 ff.).

### **3. Ausblick**

In dem Maße, in dem der Wettbewerb zwischen den Regionen an Intensität gewinnt, wächst die Notwendigkeit für ein professionelles Regionenmarketing. Zahlreiche Regionen haben dies inzwischen auch erkannt und unternehmen entsprechende Versuche. Dabei werden anfangs häufig dieselben Fehler gemacht: die Überschätzung der Attraktivität der eigenen Region, eine übertriebene Konzentration auf die Entwicklung von Leitbildern zu Lasten des Entwurfs konkreter Marketing-Konzeptionen, unkoordinierte Einzelaktionen und zu viele politische Bauchentscheidungen (vgl. Meyer 1999: 224).

Ein professionelles Regionenmarketing setzt nicht nur eine umfassende Situationsanalyse und eine daraus abgeleitete Marketing-Konzeption voraus, sondern insbesondere auch die konsequente Um- und Durchsetzung der

Konzeption im Zusammenwirken der regionalen Akteure. Doch daran scheitern viele Projekte des Regionenmarketing in der Praxis auch heute noch (vgl. ebenda, S. 226). Deshalb dürfen die Möglichkeiten des Regionenmarketing auch nicht überschätzt werden. Wenn es jedoch gelingt, in der Region ein gutes Kooperationsklima zu schaffen und nachhaltig zu sichern, so kann das Regionenmarketing zur Profilierung und Attraktivitätssteigerung einer Region einen wichtigen Beitrag leisten.

## Literaturverzeichnis:

*Balderjahn, Ingo (2000): Standortmarketing, Stuttgart.*

*Becker, Jochen (2002): Marketing-Konzeption, 7. Aufl., München.*

*Chen, Guo-Ming/Starosta, William-J. (1996): Intercultural Communication Competence: A Synthesis, in: Communication Yearbook, Vol. 19 (1996): 353-383.*

*Chen, Guo-Ming/Starosta, William-J. (1997): A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity, in: Human Communication, Vol. 1 (1997): 1-16.*

*Fritz, Wolfgang (2001): Die interkulturelle Kompetenz von Managern – ein Schlüsselfaktor für den Erfolg auf Auslandsmärkten, in: von der Oelsnitz, Dietrich/Kammel, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung, Bern u.a., S. 87-101.*

*Fritz, Wolfgang/von der Oelsnitz, Dietrich (2001): Marketing, 3. Aufl., Stuttgart.*

*Gruber, Peter/Jung, Barbara/Kühl, Martin (2003): China – Die gelbe Supermacht, in: Focus Nr. 10/2003, S. 186-187.*

*Hammann, Peter, (1995): Kommunales und regionales Marketing, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1166-1176.*

*Kotler, Philip/Haider, Donald/Rein, Irving (1994): Standortmarketing, Düsseldorf u.a..*

*Manschwetius, Uwe (1995): Regionalmarketing, Wiesbaden.*

*Meyer, Jörn-Axel (1999): Regionalmarketing, München.*

*Naisbitt, John (1994): Global Paradox, New York.*

*Ohmae, Kenichi (1996): Der neue Weltmarkt, Hamburg.*

- O.V. (2003a):* Region europaweit bekannter machen, in: Bergsträßer Anzeiger Nr. 51 vom 03.03.2003, S. 5.
- O.V. (2003b):* Verstärkter Wettbewerb der Regionen, in: Handelsblatt Nr. 42 vom 28.02./01.03.2003, S. 46.
- Porter, Michael E. (1991):* Nationale Wettbewerbsvorteile, München.
- Prätorius, Gerhard (1997):* Innovation und Region, in: Blöcker, Antje/Heyder Ulrich/Mangels-Voegt, Birgit (Hrsg.): Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft, Frankfurt am Main, S. 353-376.
- Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang/Wiedmann, Klaus-Peter (1994):* Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u.a.
- Wimmer, Frank/Blank, Oliver (2001a):* Standortmarketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 1603-1606.
- Wimmer, Frank/Blank, Oliver (2001b):* Regionenmarketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 1479-1481.

## **Der Autor**

**Prof. Dr. Wolfgang Fritz** ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.