

---

# Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument

---

Michael Alexander Seidel

# Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument

Grundlagen – Konzepte – Fallbeispiele

Michael Alexander Seidel  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hof, Deutschland

ISBN 978-3-658-10672-0      ISBN 978-3-658-10673-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10673-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort

Globalisierung, demografischer Wandel, zunehmende räumliche Disparitäten, Wettbewerb um Investitionen und Talente: Es gibt zahlreiche Gründe für Städte und Regionen, sich attraktiv aufzustellen. Das Prinzip wertgleicher Lebens- und Arbeitsbedingungen aller deutschen Regionen gerät angesichts faktisch immer größer werdender regionaler Disparitäten zunehmend zu einer Illusion. Attraktivitätssteigerung wird gerade im ländlichen Raum zu einer Überlebensfrage. Instrumente wie Stadtmarketing, aber auch Regional- und Standortmarketing sind freiwillige kommunale Aufgaben. Gleichwohl kann es sich kaum ein Kommunalpolitiker leisten, darauf selbstbewusst zu verzichten. Es ist fast wie im Kino – wenn alle stehen, muss man selbst auch aufstehen, um etwas zu sehen. Und so sind diese ehemals pionierhaft und experimentell erprobten Instrumente inzwischen in ganz Europa weit verbreitet, wenn auch in den unterschiedlichsten organisatorischen und thematischen Ausprägungen.

Die Protagonisten dieser innovativen landesplanerischen Ansätze könnten angesichts dieses Siegeszuges ihres Instruments in Seklaune verfallen und von einer Wunderwaffe im Wettbewerb der Regionen sprechen. Ernüchert könnte man aber ebenso gut das Argument einer potenziellen Kannibalisierung zahlreicher öffentlich geförderter Kleinst-Initiativen anführen, die sich – oft genug noch in ein und derselben Region – gegenseitig die Butter vom Brot nehmen. Würde man die Bürger fragen, wäre diese Sichtweise möglicherweise die vorherrschende Meinung.

Vor dem Hintergrund der sehr dynamischen Entwicklung dieser Instrumente in der Praxis verwundert ein erhebliches Theoriedefizit: Die wenigen Monografien datieren meist vor der Jahrtausendwende und werden dem heutigen Entwicklungsstand nicht mehr gerecht. Aktuellere Materialien wie Diskussionsbeiträge, Aufsätze oder Fallstudien stellen meist nur auf eine Region ab und sind daher kaum generalisierbar. Dieser Nachholbedarf ist eine Motivation für dieses Buch. Studierende der Wirtschaftsgeografie, des Public- und Tourismusmanagement, aber auch der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing sowie Praktiker und Wirtschaftsförderer benötigen ein aktuelles, dem heutigen Sachstand gerecht werdendes Lehrbuch. Diese sind zugleich die Zielgruppen dieses Buches.

Eine weitere Motivation ergibt sich aus der Politikberatung: Mit der Entscheidung für ein Marketinginstrument, das seinen Ursprung in der Wettbewerbswirtschaft hat und dessen erfolgreiche Einführung unternehmerische Randbedingungen beinhaltet und beinhalten muss, lässt sich die Politik auf ein Handlungsfeld ein, dessen erfolgreiches Management ihr nicht zwangsläufig in die Wiege gelegt worden ist. Häufig fehlt das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines professionellen Managements, das sich an Sachfragen und weniger an politischen Faktoren orientiert. So folgt dem „stimulating high“ der spontanen Einführung eines Regionalmarketings allzu oft eine große Ernüchterung. Wie definiert man eine Region? Orientiert man sich besser an administrativen Vorgaben oder an funktionalen Aspekten? Wann sind realistische Erfolge zu erwarten? Wie kann man diese messen? Welche Investitionen benötigt man überhaupt für eine nachhaltig erfolgreiche Markenstrategie? – Dies ist nur eine kleine Auswahl an Fragen, die sich eigentlich bei jedem Projekt stellen und bei denen man eine Menge falsch machen kann. Hier gilt es, aus der Vielzahl empirischer Erfahrungen Erfolgsfaktoren abzuleiten. Die Kenntnis und Beachtung dieser Faktoren helfen, Fehler zu vermeiden und öffentliche Mittel effizienter einzusetzen.

Schließlich ist es dem Autor ein Anliegen, vielfältige praktische Erfahrungen in einer wissenschaftlich reflektierten Weise weiterzugeben. Diese Erfahrungen resultieren aus der Geschäftsführung der Wirtschaftsregion Hochfranken in Zusammenarbeit mit Bundesminister a. D. Dr. Jürgen Warnke sowie dem ehemaligen Vorstandssprecher der Rosenthal AG, Dr. Albert Kaltenthaler. Wertvolle Impulse gab mir auch der Vordenker des Regionalmanagements in Bayern, Ministerialdirigent a. D. Prof. Dr. Konrad Goppel. Im Anschluss an diese Aufbauarbeit gab mir die langjährige Vorstandstätigkeit in dieser Initiative interessante Einsichten insbesondere in die politische Einbettung der Regionalentwicklung. Zahlreiche Denkanstöße ergaben sich nicht zuletzt aus den originellen und internationalen Beiträgen von Studierenden des MBA-Studiengangs Marketing Management an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof, dessen curriculärer Bestandteil das Modul Regionalmarketing ist.

Ein wenig konträr zum vorherrschenden deutschen wissenschaftlichen Schreibstil verende ich in diesem Buch bewusst eine möglichst einfache Sprache, um besser auf den Punkt zu kommen. Auch ist dieses Buch stellenweise bewusst normativ und gestattet sich, was den politischen Teil anbetrifft, auch eine Prise Ironie. Durchgehend wird versucht, die Ausführungen im Sinne einer Grounded Theory auf möglichst breite und aktuelle empirische Evidenz zu stützen. Stellvertretend für viele danke ich Frau Vanessa Wopperer und Herrn Dr. Sebastian Zips für die kritische Durchsicht des Manuskripts und viele Vorschläge.

Ihr Feedback ist herzlich willkommen: [Michael.Seidel@hof-university.de](mailto:Michael.Seidel@hof-university.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung: Vom Nutzen dieses Buches und wie es aufgebaut ist</b> . . . . .	1
Literatur . . . . .	5
<b>2 Konzeptioneller Rahmen</b> . . . . .	7
2.1 Facetten einer Standortbestimmung: Sieben Sichtachsen auf das Instrument Regionalmarketing . . . . .	7
2.1.1 Regionalmarketing als Teildisziplin des Marketings: Porträt einer „confused identity“ . . . . .	8
2.1.2 Regionalmarketing als landesplanerisches Instrument. . . . .	12
2.1.3 Regionalmarketing als Arena mikropolitischer Prozesse. . . . .	15
2.1.3.1 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. . .	16
2.1.3.2 Strategische Organisationsanalyse. . . . .	19
2.1.3.3 Konfigurationsanalyse . . . . .	21
2.1.4 Regionalmarketing als Projekt . . . . .	21
2.1.4.1 Das magische Dreieck des Projektmanagements . . . . .	21
2.1.4.2 Das magische Dreieck des Regionalmanagements . . . . .	22
2.1.5 Regionalmarketing als Social Entrepreneurship . . . . .	24
2.1.6 Regionalmarketing in der Wirtschaftsgeografie. . . . .	27
2.1.7 Regionalmarketing als Public Private Partnership . . . . .	27
2.1.8 Zusammenfassung . . . . .	29
2.2 Entstehungsgründe für Regionalmarketing . . . . .	30
2.2.1 Globalisierung und Glokalisierung . . . . .	30
2.2.2 Veränderungen im politischen Makrorahmen: Deutsche Einheit und Erweiterungen der Europäischen Union. . . . .	33
2.2.3 Bevölkerungsentwicklung . . . . .	34
2.2.4 The winner takes it all: Regionale Disparitäten und Metropolisierung. . . . .	37
2.2.4.1 Gebietstypen – Klassische Einteilungskriterien . . . . .	37
2.2.4.2 Exkurs: Eine verbesserte Typologie am Beispiel Bayern . . . . .	39

2.2.4.3	Disparitäten in internationaler Perspektive . . . . .	43
2.2.4.4	Metropolisierung in Deutschland . . . . .	44
2.2.5	Versagen klassischer Regionalpolitik: Wertgleiche Lebensbedingungen als „Mission impossible“. . . . .	46
2.2.6	Regionen- und Städterankings als Triebkräfte für Regionalmarketing . . . . .	50
2.3	Zielsystem . . . . .	51
2.4	Zielgruppen . . . . .	53
2.5	Die Wahl eines passenden regionalen Aktionsraums . . . . .	54
2.5.1	Der Begriff „Region“ . . . . .	54
2.5.2	Auswahl des Aktionsradius: Gratwanderung zwischen „Gemischtwarenladen“ und fehlender kritischer Masse . . . . .	55
2.5.3	Europäische Metropolregionen . . . . .	60
2.6	Regionalmarketing im Kontext anderer Instrumente . . . . .	63
2.6.1	Abgrenzungsmerkmale zum Regionalmanagement. . . . .	64
2.6.2	Abgrenzungsmerkmale zum Standortmarketing . . . . .	65
2.6.3	Abgrenzungsmerkmale zum Stadtmarketing . . . . .	66
2.6.4	Abgrenzungsmerkmale zur kommunalen Wirtschaftsförderung . . . . .	67
2.7	Fakten zum Regionalmarketing in Deutschland. . . . .	70
2.8	Aktuelle Herausforderungen und Grenzen des Ansatzes . . . . .	72
	Literatur . . . . .	75
<b>3</b>	<b>Wirtschaftsstandorte zwischen Globalisierung und Regionalisierung . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1	Internationaler Standortwettbewerb . . . . .	79
3.2	Standorttheorien und Standortfaktoren . . . . .	87
3.2.1	Klassische Standorttheorien . . . . .	87
3.2.2	Polarisationstheorien und Neue Ökonomische Geografie . . . . .	90
3.2.3	Standortfaktoren . . . . .	93
3.3	Von Industrial-Districts zu Clustern und kreativen Milieus . . . . .	96
3.3.1	Industrial-Districts . . . . .	96
3.3.2	Kreative Milieus . . . . .	98
3.3.3	Cluster . . . . .	99
3.3.3.1	Konzept nationaler Industriecluster . . . . .	99
3.3.3.2	Regionale Clusterstrukturen . . . . .	101
3.4	Magneten für Firmen und Talente: Regionale Innovationssysteme . . . . .	108
	Literatur . . . . .	113
<b>4</b>	<b>Regionalmarketing als Bestandteil der Regional Governance . . . . .</b>	<b>117</b>
4.1	Was muss eine Regional Governance leisten? . . . . .	117
4.2	Regional Governance – Ein Mehrebenenmodell . . . . .	120
4.3	Zur strukturellen Kopplung zwischen klassischer Raumplanung, Verwaltung und neuen landesplanerischen Instrumenten . . . . .	126
4.3.1	Ein neues Betriebssystem für regionale Steuerung . . . . .	126

4.3.2	Regionalmarketing und Verwaltung – Ein „Culture clash“?	130
4.3.3	Schnittstellen zwischen Kommunalpolitik, Fachplanungen und neuen landesplanerischen Instrumenten	131
4.3.4	Theoretische Lösungsoptionen.	133
4.3.4.1	Systemtheoretische Lösungsoptionen	133
4.3.4.2	Transaktionstheoretische Lösungsoptionen.	135
4.3.5	Praktische Lösungsoptionen.	139
4.4	Exkurs: Von regionalpolitischen Spielen und Pathologien.	142
4.4.1	Regionalmarketing als Innovationsspiel.	142
4.4.2	Demografiemanagement – Von der Negation zur Mystifizierung	144
4.4.3	Institutionelle Arterienverkalkung und Lock-in.	147
4.4.4	Das Markenmissverständnis – Markenpluralismus statt Bündelung.	149
4.4.5	Das Missverständnis des regionalen Bezugsrahmens	154
4.4.6	Die Hoffnung auf den „Messias“	155
	Literatur	156
<b>5</b>	<b>Strategische Planung</b>	<b>159</b>
5.1	Marken für Regionen	159
5.1.1	Grundzüge der Markenkonzeption im Produktmarketing und Corporate Marketing	159
5.1.2	Die Übertragungsdiskussion: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit des Markenbegriffs auf Regionen.	162
5.1.2.1	Kognitive Dissonanz als Resultat amateurhafter Bemühungen	162
5.1.2.2	Wem gehört die Regionalmarke und wer kontrolliert sie?	163
5.1.2.3	Ohne breiten regionalen Stakeholder-Konsens bleiben Regionalmarken erfolglos.	164
5.1.2.4	Multifunktionalität: Regionenmarken sind Orientierungsmarken	165
5.2	Strategische Markenmanagementansätze.	167
5.2.1	Markenkonzept von Govers und Go.	167
5.2.2	Simon Anholts Markenhexagon.	168
5.2.2.1	Das Markenhexagon für Nationen.	168
5.2.2.2	Das Markenhexagon für Städte	170
5.2.2.3	Simon Anholts sechs Anforderungen an Regionalstrategien.	171
5.2.3	Regionalmarketing als Management-, Koordinations- und Kooperationsprozess	172
5.2.4	Regionale Images	175



5.2.4.1	Der Entstehungsprozess von Images . . . . .	175
5.2.4.2	Komponenten regionaler Images . . . . .	177
5.2.4.3	Regionale Identität als Ergebnis einer Ko-Kreation . . . . .	180
5.2.4.4	Strategisches Imagemanagement. . . . .	191
5.2.4.5	Grundfrage: Wie „einfach“ müssen Images gestrickt sein? . . . . .	191
5.2.4.6	Die Messung regionaler Images . . . . .	194
5.2.5	Exkurs: Ein unternehmerisches Mind-Set für Regionen? . . . . .	199
5.2.5.1	Regionen haben eine Persönlichkeit . . . . .	199
5.2.5.2	Regionen benötigen Aufbruchsstimmung und Gründergeist . . . . .	201
5.2.5.3	Regionen in der Imagefalle: Fallstudie Hochfranken . . . . .	202
5.3	Implementierung von Regionalmarketing in der Praxis. . . . .	207
5.3.1	Five-Forces für Regionalmarketinginitiativen . . . . .	207
5.3.2	Baustein Team . . . . .	209
5.3.2.1	Anforderungen an Projektteams im Regionalmarketing . . . . .	210
5.3.2.2	Perspektivenwechsel: Was eine gute Regionalinitiative aus Sicht der Bewerber ausmacht. . . . .	211
5.3.3	Baustein Finanzierung . . . . .	214
5.3.4	Fünf Erfolgsfaktoren für die Frühphase . . . . .	218
	Literatur . . . . .	219
<b>6</b>	<b>Operative Planung – Marketing-Mix . . . . .</b>	<b>223</b>
6.1	Von vier Ps zu einem P. . . . .	223
6.2	Namen, Logos und Slogans . . . . .	224
6.2.1	In der Praxis beliebt, wissenschaftlich umstritten . . . . .	224
6.2.2	Erfolgsfaktoren und Best Practices . . . . .	229
6.2.3	Fallstudie Südtirol . . . . .	235
6.2.4	Regionen umbenennen? – Nicht immer ein Tabu . . . . .	238
6.3	Public Relations . . . . .	241
6.4	Narratives Marketing: Storytelling. . . . .	245
6.5	Regionale Botschafterstrategien. . . . .	247
6.5.1	Einordnung . . . . .	247
6.5.2	Prozessmodell und Erfolgsfaktoren . . . . .	248
6.5.3	Best Practices . . . . .	251
6.5.3.1	Das HamburgAmbassador-Programm. . . . .	251
6.5.3.2	Botschafterstrategie des Landkreises Cham . . . . .	253
6.6	Eventmarketing . . . . .	254
6.6.1	Klassifikation von Events . . . . .	254
6.6.2	Regionale Effekte und Erfolgsfaktoren . . . . .	256
6.6.3	Best Practice: Münsterland Festival. . . . .	259
6.7	Online-Marketing . . . . .	262
6.7.1	Webmarketing. . . . .	262

6.7.2	Basiskriterien für Websites von Regionen . . . . .	264
6.7.3	Zielgruppenspezifische Kriterien für die Gestaltung regionaler Websites. . . . .	266
6.7.4	Best Practices . . . . .	267
6.7.5	Social-Media-Marketing . . . . .	270
6.7.5.1	Überblick . . . . .	270
6.7.5.2	Tools. . . . .	273
6.7.5.3	Best Practice 1: Remote Control Tourist – Melbourne . . .	276
6.7.5.4	Best Practice 2: Queensland’s Best Job in the World . . . .	281
6.7.5.5	Idee: Nutzung von Crowdsourcing im Regionalmarketing . . . . .	285
	Literatur . . . . .	286
<b>7</b>	<b>Talente im Fokus des Regionalmarketings . . . . .</b>	<b>291</b>
7.1	Räumliche Präferenzen junger, gut ausgebildeter Menschen. . . . .	291
7.1.1	Inzwischen „Common Sense“: Die Bedeutung der kreativen Klasse . . . . .	291
7.1.1.1	Die Berufsgruppen der kreativen Klasse . . . . .	291
7.1.1.2	Talente, Toleranz und Technologie . . . . .	292
7.1.1.3	Kritische Betrachtung der Theorie der kreativen Klasse. . . . .	294
7.1.2	Customer-Insights – Wie die Zielgruppe tickt . . . . .	297
7.1.3	Warum Städte derzeit so attraktiv sind. . . . .	299
7.1.4	Das Phänomen der Schwarmstädte . . . . .	306
7.1.5	Empirische Ergebnisse zur Wahl des Studienorts . . . . .	309
7.1.6	Empirische Ergebnisse zur Attraktivität deutscher Regionen bei Berufseinsteigern . . . . .	312
7.1.7	Schwächen der Metropolen als Ansatzpunkte für Regionalmarketing . . . . .	325
7.2	Regionales Employer-Branding als strategische Option für Regionalmarketing im ländlichen Raum . . . . .	330
7.2.1	Employer-Branding . . . . .	330
7.2.2	Synergien zwischen Place-Branding und Employer-Branding . . . .	333
7.2.3	Ein Steuerungsinstrument für regionales Employer-Branding. . . .	337
7.2.3.1	Bekanntheitssteigerung . . . . .	337
7.2.3.2	Imageverbesserung . . . . .	341
7.2.3.3	Mitarbeitergewinnung . . . . .	344
7.2.3.4	Mitarbeiterbindung . . . . .	347
7.3	Rückkehrerprogramme. . . . .	352
7.3.1	Definition und Erklärungsansätze . . . . .	352
7.3.2	Rückkehrertypen . . . . .	355
7.3.3	Best Practice: Willkommensagentur Uckermark . . . . .	356
7.3.4	Beurteilung von Rückkehrerprogrammen . . . . .	357

7.4	Best Practice: Recruitingkampagne Hochfranken . . . . .	359
	Anhang . . . . .	368
	Literatur . . . . .	372
<b>8</b>	<b>Die regionale Wirtschaft im Fokus: Standortmarketing . . . . .</b>	<b>377</b>
8.1	Standortmarketing als landesplanerisches Instrument . . . . .	377
8.2	Die Strategieebene: Möglichkeiten und Grenzen einer regionalen Technologienpolitik . . . . .	380
8.3	Regionale (Sub-)Clusterentwicklung am Beispiel Logistik in Oberfranken . . . . .	381
8.4	Die Konditionen der Nachfrage kennen: Standortauswahlprozess von Industriefirmen am Fallbeispiel der BMW AG . . . . .	384
8.5	Ansiedlungsmarketing ist out – Oder doch nicht? . . . . .	387
8.5.1	Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren . . . . .	387
8.5.2	Best Practice: Görlitz . . . . .	389
8.5.2.1	Ein Mix aus attraktiven Standortfaktoren . . . . .	389
8.5.2.2	Eine clevere Strategie . . . . .	391
	Literatur . . . . .	395
<b>9</b>	<b>Das „Unmessbare“ trotzdem messen: Controlling für Regionalinitiativen . . . . .</b>	<b>397</b>
9.1	Zur Übertragbarkeit von betriebswirtschaftlichem Controlling auf Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und Regionalinitiativen im Speziellen . . . . .	397
9.2	Indikatorenbasierte Evaluation für Regionalmanagementinitiativen . . . . .	401
9.2.1	Ziele . . . . .	401
9.2.2	Ableitung aus der Balanced Scorecard . . . . .	402
9.2.3	Indikatoren . . . . .	404
	Literatur . . . . .	409