



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

Marketing für Regionen.

Ein Konzept für die
neuen Bundesländer?

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Vortragsreihe Nr. 5/1995

ISSN 0940-2518

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam

Tel.: (0331) 977 – 3595
Fax: (0331) 977 – 3350
Email: balderja@rz.uni-potsdam.de

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Marketing für Regionen. Ein Konzept für die neuen Bundesländer?

Ingo Balderjahn

1. Wettbewerb der Regionen

Im Vertrag von Maastricht wird dem „**Europa der Regionen**“ besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Regionen sind historisch gewachsene Einheiten, kulturell und wirtschaftlich verflochtene geographische Räume, die sich auch unabhängig von Landes-, Kreis- und Stadtgrenzen herausbilden und Bestand haben. Beispiele dafür sind das Ruhrgebiet und die Rhein-Main-Region.

Die Vollendung des **Europäischen Binnenmarktes**, die **Vereinigung Deutschlands** und die **Öffnung Osteuropas** haben die Wirtschaftsbedingungen und –strukturen der einzelnen Regionen Deutschlands nachhaltig verändert. Der Abbau der Handelsbeschränkungen und die uneingeschränkte Mobilität der Produktionsfaktoren zwischen den Mitgliedsländern der Europäischen Union haben nicht nur den Wettbewerb zwischen privaten Unternehmen verschärft, sondern auch den zwischen Regionen als Anbieter von Wirtschaftsstandorten. Unternehmen haben jetzt nicht nur einen leichteren Zugang zu kostengünstigen Standorten innerhalb der EU, sondern haben auch zunehmend die Möglichkeit, in „Niedriglohnländer“ Osteuropas auszuweichen.

Die durch **globale Unternehmensstrategien** internationaler Konzerne ausgelöste weltweite Tendenz der internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung führt auch zu einem globalen Wettbewerb zwischen Wirtschaftsstandorten. Dieser Ansiedlungswettbewerb wird zudem gefördert von der Möglichkeit, international räumlich getrennte Betriebsstandorte über ein leistungsfähiges, engmaschiges Netz von Kommunikations- und Transportsystemen miteinander zu verknüpfen.

Der globale Ansiedlungswettbewerb erfordert von den Regionen innovative **räumliche Nutzungskonzepte** und **spezifische Standortprofile**. In der Auswahl und der Qualität spezifischer Standortfunktionen wie z.B. Technologie-, Wissenschafts-, Finanz- oder Logistikfunktionen liegt die Chance einer Region, sich ein einzigartiges, wettbewerbsfähiges Standortprofil zu geben.

Der **Markt für industrielle Ansiedlungen** hat sich in Westdeutschland immer stärker zu einem **Käufermarkt** mit einem Überangebot an Wirtschaftsstandorten entwickelt (Pieper 1994, S. 1). Während in den neuen Bundesländern in den ersten beiden Jahren nach der Vereinigung Jahresraten von ca. 80 Ansiedlungsbetrieben

mit mehr als 30 Beschäftigten zu verzeichnen waren, hat sich dieses Ansiedlungspotential inzwischen dem niedrigen westdeutschen Niveau von ca. 40 Ansiedlungen jährlich angeglichen (Pieper 1994, S. 194).

Westdeutschland hat sich in der Nachkriegszeit wirtschaftlich gesehen relativ ausgeglichen entwickelt. In Ostdeutschland sind dagegen erhebliche interregionale Disparitäten, insbesondere ein starkes **Süd-Nord-Gefälle**, in der wirtschaftlichen Entwicklung festzustellen. Das zeigt sich u.a. an den deutlich höheren Wachstumsraten von Thüringen und Sachsen im Vergleich zu den anderen Ländern Ostdeutschlands (Thüringen 11,8 %, Sachsen 10,4 %, Sachsen-Anhalt 8,4 %, Mecklenburg-Vorpommern 8,2 % und Brandenburg 7,6 %)¹.

Dennoch sind nach den aktuellen **Wirtschaftsdaten** die neuen Bundesländer die wachstumsstärkste Region Europas (9 % Wachstumsrate, uvb 1995, S. 1). Allerdings ist der Aufschwung im wesentlichen durch **Transferzahlungen** aus Westdeutschland gestützt und weiterhin von bestehenden **Wettbewerbsnachteilen** der ostdeutschen Wirtschaft behindert (uvb 1995, S. 1).

Das vorherrschende Merkmal der Wirtschaftsentwicklung Deutschlands ist deshalb der **Ost-West-Gegensatz**. Nach einer Untersuchung des Forschungsinstituts **empirica** von 1993 (Canibol/Berschens 1993, S. 18ff.) rangieren die neuen Bundesländer in der Skala der Attraktivität für Industriestandorte in Deutschland auf den letzten Rängen (in der Reihenfolge Thüringen, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern), und nach Meinung des Münchner **Ifo-Instituts** wird der wirtschaftliche Anschluß Ostdeutschlands an das Niveau Westdeutschlands noch 20 Jahre dauern.

Der globale Ansiedlungswettbewerb auf Käufermärkten macht ein innovatives Konzept der Standortentwicklung und –vermarktung gerade für die neuen Bundesländer notwendig. Ein solches Instrument ist das Regionen-Marketing-Konzept, das helfen kann, den Prozeß der wirtschaftlichen Konsolidierung dieser Region zu beschleunigen, indem es den regional verantwortlich Handelnden Wege aufzeigt, durch kooperatives Vorgehen diesen Standort international wettbewerbsfähig zu machen. Wie sieht ein solches Regionen-Marketing-Konzept aus?

¹ Vgl. Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (uvb): Die Wirtschaftslage in Berlin und Brandenburg im Jahr 1994 vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland, Berlin 1995.

2. Marketing-Konzept für Regionen

2.1. Die Region als Produkt und Unternehmung

Regionen-Marketing umfaßt nach Hammann (1995, S. 1167) die Planung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Vermarktung regionaler Standorte. Hierzu muß das für private Unternehmen entwickelte Marketingkonzept auf die spezifischen Problemlagen und Besonderheiten einer „Standortvermarktung“ übertragen werden. Im Konzept eines Regionen-Marketing ist die Region Produkt und Unternehmung gleichermaßen. Hieraus leiten sich die **zentralen Aufgaben** des Regionen-Marketing ab:

- Aufbau einer kooperativen Trägerschaft regionaler Akteure,
- Vernetzung dezentral erbrachter regionaler Einzelleistungen und
- Identifikation von Zielgruppen und Konkurrenten.

Bild 1: Region als Produkt und Unternehmung

Die „**Unternehmung Region**“ ist nicht so eindeutig zu lokalisieren wie ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen mit klar definierten Zielen, Strukturen und Strategien. Eine Region setzt sich zusammen aus allen ansässigen Bewohnern, Unternehmen, Verbänden und kommunalen Einrichtungen sowie der politischen Führung. Deshalb muß eine dauerhafte **kooperative Trägerschaft** aufgebaut werden, die alle relevanten Interessengruppen einschließt und Autorität genug besitzt, um für die Umsetzung einer Marketing-Konzeption sorgen zu können (Hammann 1995, S. 1167). Ein allgemein gültiges, bewährtes und erprobtes Handlungskonzept, wie die Vielzahl unterschiedlichster **lokaler Akteure koordiniert** und auf gemeinsame Ziele und Leitlinien ausgerichtet werden können, gibt es allerdings heute noch nicht (Wentz 1994, S. 13).

Auf das „**Produkt Region**“ übertragen bedeutet Marketing die Anpassung und Vernetzung aller von der Region erbrachten Leistungen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Zielgruppen. Die Region ist kein Produkt mit klaren Umrissen und festen Kosten- und Nutzenkomponenten, wie wir es z.B. von einem klassischen Konsumgut her kennen. Das Produkt Region ist ein vielschichtiges und komplexes Bündel komplementärer und **regional vernetzter Einzelleistungen**, die von dezentralen und autonomen Einheiten erbracht werden. Erst im Zusammenwirken aller regionaler Leistungen wird das spezifische **Leistungsprofil einer Region** erkennbar.

Zielgruppen einer Region sind alle ansässigen und externen Personen, Institutionen und Organisationen, die regionale Leistungen nachfragen. Hierzu zählen private Unternehmen, nationale und internationale Organisationen und Verbände sowie die Bürger und Besucher einer Region. Diese Zielgruppen bilden Märkte regionaler Leistungen, auf denen sich die Regionen im Wettbewerb mit anderen Standorten befinden.

2.2. Regionales Management

Als konzeptionelle Grundlage der Entwicklung eines Regionen-Marketing bietet sich das **St. Galler Management-Konzept** mit seinen Kernelementen „Ganzheitlichkeit“ und „Integration“ an (Funke 1994, S. 14f.). Dieser Ansatz unterscheidet zwischen der normativen, strategischen und operativen Managementdimension. Darüber hinaus ist diesem Konzept eine **Vision** vorangestellt, die einen erstrebenswerten, motivierenden Zukunftszustand für die Region umschreibt (Bleicher 1994, S. 35).

Bild 2: St. Galler-Management-Konzept

Das **normative Regionen-Management** umfaßt die Festlegung von Leitbildern und generellen Zielen zur regionalen Entwicklung, die geeignet sind, die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu sichern und zu verbessern (Bleicher 1994, S. 17). Diese Leitbilder und Oberziele müssen unter Beachtung der Landes- und Kommunalverfassungen sowie der kulturellen Besonderheiten der Region festgelegt werden. Die Aufgabe des **strategischen Regionen-Managements** ist der Aufbau und zielorientierte Einsatz regionaler Leistungspotentiale sowie die Zuweisung von Ressourcen auf einzelne Projekte bzw. Maßnahmen (Bleicher 1994, S. 16f.). Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung **im operativen Management**. Das operative Regionen-Management gestaltet organisatorische Abläufe, koordiniert Akteure und Projekte und sorgt für die Durchsetzung und Kontrolle von Maßnahmen.

Welche Schritte sind nun erforderlich, um ein Marketing-Konzept für Regionen zu entwickeln?

2.3. Phasen zur Entwicklung eines Regionen-Marketing-Konzepts

Die Entwicklung eines Regionen-Marketing-Konzepts erfolgt über die vier Arbeitsphasen (1) Situationsanalyse, (2) Leitbild- und Zielbestimmung, (3) Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung sowie (4) Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen (Funke 1994, S. 18; Hammann 1995, S. 1171).

Bild 3: Phasen der Entwicklung eines Regionen-Marketing

- (1) Die **Situationsanalyse** hat erstens die Aufgabe, zielgruppenspezifische **Standortanforderungen** zu identifizieren und zweitens, die **Standorteignung** für verschiedene Zielgruppen (Zielgruppenanalyse) durch eine **Stärken-/Schwächen-Analyse** (Potentialanalyse) zu bewerten. Darüber hinaus müssen die Leistungspotentiale und Ressourcen der eigenen Region mit denen konkurrierender Regionen verglichen und, soweit vorhanden, komparative Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden (Konkurrenzanalyse). Ergebnis dieses Analyseschrittes ist ein Eignungsprofil, das die Stellung der Regionen im nationalen und internationalen Konkurrenzfeld abbildet.

- (2) Ein **Regionen-Leitbild** macht Aussagen über alle grundsätzlichen, allgemein gültigen und dennoch realistischen Vorstellungen über die regionale Entwicklung. Ein solches "realistisches Idealbild" (Bleicher 1994, S. 21) stellt ein Leitsystem dar, an dem sich alle regionenrelevanten Aktivitäten ausrichten und koordinieren können.

- (3) **Strategien** sind in die Zukunft gerichtete Handlungspläne und Aktionsprogramme zur Erreichung langfristiger Ziele. Regionale Marketingstrategien richten sich an interne und externe sowie personale und organisationale Zielgruppen. Nach Hammann (1995, S. 1172) können vier **Strategietypen im Regionen-Marketing** unterschieden werden:

Bild 4: Grundtypen im Regionen-Marketing

- die Beteiligungsstrategie zielt auf die Identifikation der Bevölkerung mit der Region und auf ihre Mobilisierung für regionale Aktivitäten (z.B. Stadtteilstädte),
- die Bindungsstrategie dient der Bestandspflege,
- die Gewinnungsstrategie hat die Akquisition zur Aufgabe und
- die Neugierweckung versucht, Interesse für die Region bei potentiellen Besuchern zu erzeugen (Marketing-Strategien für den Tourismus).

3. Eine empirische Studie zur Region Brandenburg

3.1. Theorien zur Standortwahl privater Unternehmen

Zur Entwicklung eines strategischen Regionen-Marketing-Konzepts und für den Einsatz des marketingpolitischen Instrumentariums sind Erkenntnisse über das

Standortwahlverhalten aktueller und potentieller Zielgruppen einer Region un-
abdingbar.

Ein **Wirtschaftsstandort**, als der geographische Ort der Erstellung und Verwer-
tung von Produkten und Leistungen, wird von Unternehmen nach sog. **Standortfak-
toren** bewertet. Das sind solche Kriterien, „die auf die Erfolgssituation des Unter-
nehmens standortspezifisch“ sind (Hansmann 1974, S. 17). Hierzu zählen z.B. Infra-
strukturausstattung, Wachstumsdynamik, Kosten und die Lebensqualität am Stand-
ort.

Klassische Standorttheorien, z.B. die von Alfred Weber, konzentrieren sich ins-
besondere auf die Rolle der Transportkosten bei der Standortwahl. Andere Modelle
setzen auf die regionenbildenden Kräfte exportierender Basisindustrien (**Exportba-
sistheorie**) (Maly 1991, S. 40) oder auf die Wirkung sog. **Schlüsselindustrien** als
Wachstumsmotoren für eine Region (Theorie der Wachstums- und Entwicklungspo-
tentiale). Nach der **Theorie „zentraler Orte“** sind es **Agglomerationseffekte**, die
Räume verdichten.

Verhaltenswissenschaftliche, organisationale Ansätze beschreiben die Stand-
ortwahl durch einen mehrpersonalen, phasenorientierten und relativ lang andauern-
den Entscheidungsprozeß (Backhaus 1990). Dieses Modell haben wir unserer empi-
rischen Studie zur Standortanalyse Brandenburgs zugrunde gelegt, aus der ich jetzt
einige ausgewählte Ergebnisse vorstellen möchte.

3.2. Design und Ergebnisse der empirischen Studie

3.2.1 Das Untersuchungsdesign

In den Monaten Oktober bis November 1994 verschickten wir postalisch einen
zwölfseitigen, vollstrukturierten Fragebogen an in Brandenburg ansässige und nicht
ansässige private Unternehmen. Von den knapp 2000 verschickten Fragebögen er-
hielten wir 651 (408 ansässige und 243 externe Unternehmen) verwertbare zurück,
was einer akzeptablen **Rücklaufquote** von 33,7 % entspricht.

Der Fragebogen umfaßt fünf Themenschwerpunkte:

- Standortanforderungen und Standorteignung,
- Image der neuen Bundesländer im Vergleich,
- Struktur und Ablauf von organisationalen Standortwahlentscheidungen,
- Unternehmensdemographie und
- Demographie der antwortenden Person.

Ansässige Unternehmen verteilen sich in der Stichprobe ungefähr zu gleichen Anteilen auf die Branchen „Verarbeitendes Gewerbe“, „Baugewerbe“, „Handel“ und „Dienstleistungen“. In der Gruppe der externen Unternehmen dominieren Mittel- bis Großbetriebe des verarbeitenden Gewerbes. Ich werde Ihnen jetzt einige ausgewählte Ergebnisse zur Situationsanalyse Brandenburgs vorstellen.

3.2.2 Ausgewählte Ergebnisse

(1) Standorteignung und Standortanforderungen

Insgesamt wurden **42 Standortfaktoren** den Unternehmen vorgelegt. Als die drei wichtigsten Standortanforderungen sind uns

- ein ausgebautes Informations- und Telekommunikationssystem,
- eine geringe Steuerbelastung und
- leistungsfähige innerregionale Verkehrsverbindungen

genannt worden. Das Vorhandensein hochqualifizierter Fachkräfte rangiert immerhin auf Platz 9 der Rangskala. Als die stärksten Standortfaktoren Brandenburgs wurden

- die Nähe zu Berlin,
- die landschaftliche Attraktivität und
- die Nähe zu den osteuropäischen Märkten genannt.

Eine **Faktorenanalyse** zur Verdichtung und Konzentration aller Standortfaktoren ergab zehn interpretierbare **Standortanforderungs-Dimensionen**: In der Reihenfolge der Wichtigkeit sind das:

Bild 5: Standortanforderungs-Dimensionen

- Informations- und Telekommunikationsausstattung,
- finanzielle Förderung,
- geringe standortbedingte Kosten,
- effiziente und wirtschaftsfreundliche Politik und Verwaltung,
- Preis und Verfügbarkeit von Gewerbeflächen,
- regionale Marktattraktivität,
- Internationalität/internationale Verkehrsinfrastruktur,
- Wissenschaft, Bildung und Qualifikation,
- Hauptstadtfunktion und

- hohe Lebensqualität.

Der sog. „**weiche Standortfaktor**“, die Lebensqualität, rangiert hier – etwas überraschend – an letzter Position.

Durch eine zweidimensionale Abbildung von Standortanforderungen einerseits und Standorteignung andererseits lassen sich **vier strategische Handlungsfelder** identifizieren.

Bild 6: Standortanforderungs-Standorteignungs-Matrix für Investoren und Nicht-Investoren

Sowohl die ansässigen als auch die externen Unternehmen beurteilen Brandenburg als Wirtschaftsraum relativ ungünstig. In keinem der als „sehr wichtig“ eingestuft Standortfaktoren wird Brandenburg als „sehr stark“ eingeschätzt. Dennoch wird die Region von den **ansässigen Unternehmen** bei den sehr wichtigen Kriterien „ausgebaute Informations- und Telekommunikationssysteme“, „Innerregionale Verkehrsverbindungen“, „Investitionsklima“ und „Lohnkostenniveau“ als stark bewertet. Auch die Nähe zur Metropole Berlin und die Flächenverfügbarkeit können als Stärken Brandenburgs angeführt werden. Dagegen werden z.B. die Arbeit der „Verwaltung“, der „Mangel an Führungskräften“ sowie die wahrgenommene „Kriminalitätsrate“ als sehr negativ eingeschätzt.

Bei den **auswärtigen Unternehmen** zeigt sich ein in der Tendenz noch etwas ungünstigeres Urteil, das von der grundsätzlichen Struktur allerdings dem der ansässigen Unternehmen, mit nur zwei Ausnahmen, weitgehend entspricht. Für diese Gruppe hat die Nähe zu Berlin eine relativ geringe Bedeutung. Dafür werden aber internationale Verkehrsverbindungen als deutlich wichtiger eingeschätzt. Wir stellen uns jetzt die Frage, ob es Unternehmensgruppen mit spezifischen, unterschiedlichen Standortanforderungen gibt?

(2) Unternehmenstypologie nach marketingrelevanten Kriterien

Mit Hilfe einer **Clusteranalyse** auf die gewichteten Stärken-/Schwächen-Bewertungen der Standortfaktoren versuchten wir, Unternehmensgruppen mit spezifischen Standortanforderungen zu identifizieren. Das Resultat waren fünf unterscheidbare und interpretierbare Unternehmenscluster:

- Die **Brandenburg-Fans**

Die 15.2 % (n=90) der Unternehmen dieses Clusters bewerten den Wirtschaftsraum Brandenburg durchgängig positiv (mit der Ausnahme „Klima“). Absolute Spitzenbeurteilungen erzielen die „Nähe zu Berlin“, „Innerregionale Verkehrsverbindungen“, „Investitionsklima“ sowie die kommunale Verwaltung und Wirtschaftsförderung (Kommunalplanung, finanzielle Förderung, Kooperationsbereitschaft der Behörden). Zu dieser Gruppe gehören überproportional viele Investoren, Teile des Baugewerbes (Hoch-/Tiefbau) und des Einzelhandels, Dienstleistungen (Service/Wartung) sowie der **Mittelstand**.

Bild 7: Unternehmenstypologie

- Die **chancenorientierten Bürokratiegeschädigten**

Diese Gruppe (24.4 %, n=145) bewertet das spezifische Chancenpotential, das sich aus der Nähe zu Berlin und den osteuropäischen Märkten, den regionalen und internationalen Verkehrsverbindungen sowie dem ausgebauten Telekommunikationsnetz ergibt, sehr positiv. Darüber hinaus schätzen sie die Verfügbarkeit an Gewerbeflächen und Fachkräften, die Nähe zu Universitäten und Forschungsstätten sowie die landschaftlichen Qualitäten Brandenburgs. Auffallend negativ werden aber die bürokratische Verwaltung und die Höhe der Steuern beurteilt.

Insgesamt werden mehr Vor- als Nachteile wahrgenommen. Diese Gruppe setzt sich überwiegend aus Investoren, Teilen des Baugewerbes und der Dienstleistungen sowie kleineren und mittelständischen Unternehmen der Geschäftsbereiche Maschinen- und Anlagenbau zusammen.

- Die **Skeptiker und Abwartenden**

Die 139 (23.4 %) Unternehmer dieser Gruppe sind begeistert von der landschaftlichen Attraktivität, der unberührten Umwelt sowie von den Freizeitmöglichkeiten Brandenburgs. Sie halten das Land für politisch stabil und schätzen die Nähe zu Berlin und zu den osteuropäischen Märkten sowie das gute Investitionsklima und die Nähe zu Universitäten. Allerdings bewerten sie eine Vielzahl der 42 Standortfaktoren nur mittelmäßig gut und einige sogar sehr negativ (z. B. technische Infrastruktur, Angebot für das Management, Hotels und Gaststätten).

Dennoch überwiegen für diese Gruppe die Vorteile. In dieser Gruppe befinden sich relativ **viele Nicht-Investoren**, Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (Metall- und Kunststoffverarbeitung, Elektrotechnik), Betriebe der Lebensmittelbranche und **große Unternehmen**.

- Die **kostenorientierten Subventionssucher**

Diese Gruppe (14.0 %, n=83) erkennt die Stärken Brandenburgs im wesentlichen in der Verfügbarkeit an kostengünstigen Gewerbeflächen und Arbeitskräften. Auffällig positiv wird die kommunale Wirtschaftsförderung, insbesondere die finanzielle Förderung, bewertet (Unterstützung durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften). Die regionalen (emotionalen) Bindungen zum Land Brandenburg sind nur sehr locker. Die Nähe zu Berlin und zu den osteuropäischen Ländern sowie das Marktpotential werden von dieser Gruppe im Vergleich zu den anderen am wenigsten positiv bewertet.

Die Nachteile überwiegen die Vorteile. **Nicht-Investoren**, Teile des Verarbeitenden Gewerbes (Elektrotechnik, Grundstoffindustrie), der Handel (insbesondere Teile des Einzelhandels) und **mittelständische bis große Unternehmen** befinden sich in diesem Cluster.

- Die **Unzufriedenen bzw. Ablehner**

Hier handelt es sich um Unternehmungen (23.1 %, n=137), die zwar grundsätzlich die Attraktivität des Wirtschaftsraumes erkennen (Nähe zu Berlin und den osteuropäischen Märkten, Umwelt und landschaftliche Attraktivität), aber mit der Wirtschaftsentwicklung und den Rahmenfaktoren dieser Region durchgängig sehr unzufrieden sind. Spitzenplatz unter den am negativsten eingeschätzten Faktoren nehmen die Verwaltung (bürokratisch, Regelungsdichte, Kommunalplanung, Kooperationsbereitschaft) und die Steuerbelastung ein.

Für diese Gruppe überwiegen die Nachteile des Standortes. In diesem Cluster befinden sich Investoren und Nicht-Investoren gleichermaßen, Teile des Baugewerbes (Hoch-/Tiefbau), der Dienstleistungen (Beratungsdienstleistungen), des Handels sowie **kleine und mittelständische Unternehmen**.

(3) Imageanalyse

Im Wettbewerb der Regionen entscheiden nicht die Stärken und Schwächen allein, sondern die relativen Wettbewerbsvor- und -nachteile. Deshalb haben wir am Beispiel „Image“ eine vergleichende Analyse der ostdeutschen Länder durchgeführt.

Das Image ist das Bild, das sich Personen von Objekten machen. Gemessen haben wir das Image der fünf neuen Bundesländer anhand von 21 bipolaren Attributen wie z. B. fortschrittlich-rückständig, provinziell-international und anziehend-abstoßend. Eine **Korrespondenzanalyse** zur gemeinsamen Darstellung der fünf neuen Bundes-

länder im *Imageraum der Unternehmen* ergab zwei gut interpretierbare Image-Dimensionen:

Bild 8: Die neuen Bundesländer im Imageraum der Unternehmen

- Die sachlich-rationale Dimension (kognitive Dimension) und
- die emotional-bewertende Dimension (affektive Dimension).

Danach ist das Image **Sachsens** von einer deutlich positiven, sachlich-rational begründeten Sichtweise geprägt. Sachsen wird als ein moderner, fortschrittlicher, internationaler und dynamischer Wirtschaftsraum wahrgenommen.

Demgegenüber wird **Mecklenburg-Vorpommern** hauptsächlich nach sachlich-rationalen Erwägungen negativ gesehen. Dieses Land wird als rückständig, provinziell, langsam, statisch und schwach eingestuft. Allerdings befinden sich im Image auch positive, gefühlsbetonte Assoziationen wie die Attribute ländlich, friedlich und schön.

Thüringens Image resultiert stärker aus einer eher positiven gefühlsmäßigen Hinwendung zu diesem Land. Diese Region wird als anziehend, gepflegt, schön, freundlich und geordnet empfunden.

Sachsen-Anhalts Image ist sowohl auf der sachlich-rationalen als auch auf der emotionalen Dimension negativ gefärbt. Dieses Land wird gefühlsmäßig als häßlich, abstoßend und schlecht beurteilt und sachlich als eher rückständig, langsam, unbeweglich und provinziell wahrgenommen.

Brandenburg liegt im Schwerpunkt dieses Positionierungsgestirns und hat insofern ein wenig ausgeprägtes Image. Sowohl der rationale als auch der gefühlsmäßige Imageeindruck ist weder sehr positiv noch sehr negativ. Brandenburgs Image ist dem Thüringens noch am ähnlichsten.

(4) Resümee

Der Wettbewerb um Ansiedlungen ist international hart umkämpft, und die ostdeutschen Länder haben wirtschaftlich einen großen Nachholbedarf. In Regionen mit alten industriellen Monostrukturen muß sich ein Strukturwandel hin zu diversifizierten Wachstums- und Zukunftsbranchen vollziehen. Zudem besteht die Notwendigkeit der Revitalisierung vieler ostdeutscher Städte. Dieser Prozeß der wirtschaftlichen Erneuerung und Umgestaltung kann und sollte m. E. nicht ausschließlich in die Hände der

Politik gelegt werden. Regionen-Marketing ist eine Option für ein zielgeleitetes und koordiniertes Handeln aller Akteure einer Region unter Ausnutzung lokaler Ressourcen, Kreativität und Kompetenz. Die Chancen und Potentiale, die im Konzept des Regionen-Marketing stecken, sollte insbesondere auch das Land Brandenburg ergreifen.

Sehr geehrte Damen und Herren, damit bin ich am Ende meiner Ausführungen und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse.

Literatur:

Backhaus, K. (1990): Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., München 1990.

Bleicher, K. (1994): Leitbilder, 2. Aufl., Stuttgart und Zürich 1994.

Canibol, H.-P.; Berschens, R. (1993): Standortvergleich, Wirtschaftswoche 47. Jg. (1993) Nr. 2, S.18-20.

Funke, U. (1994): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption, Stuttgart u.a. 1994.

Hammann, P. (1995): Kommunales und regionales Marketing, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., 1995, S. 1166ff.

Hansmann, K. W. (1974): Entscheidungsmodelle zur Standortplanung der Industrieunternehmen, Wiesbaden 1994.

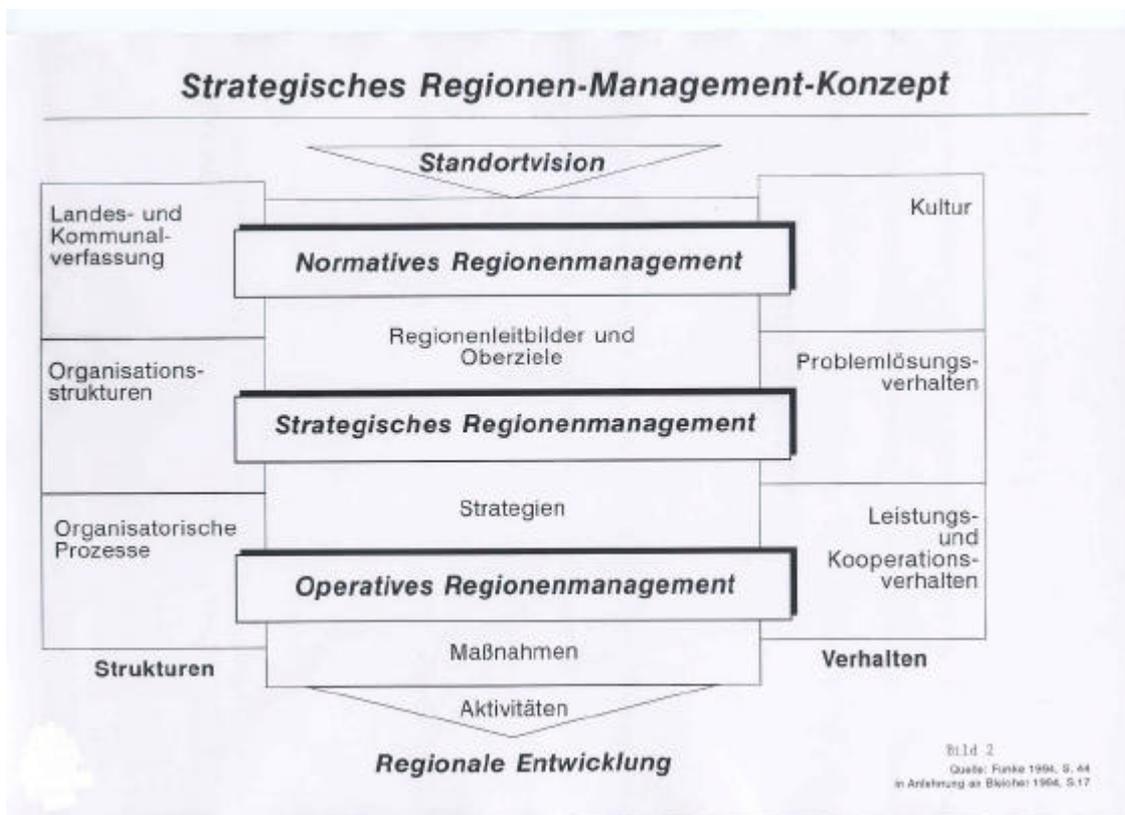
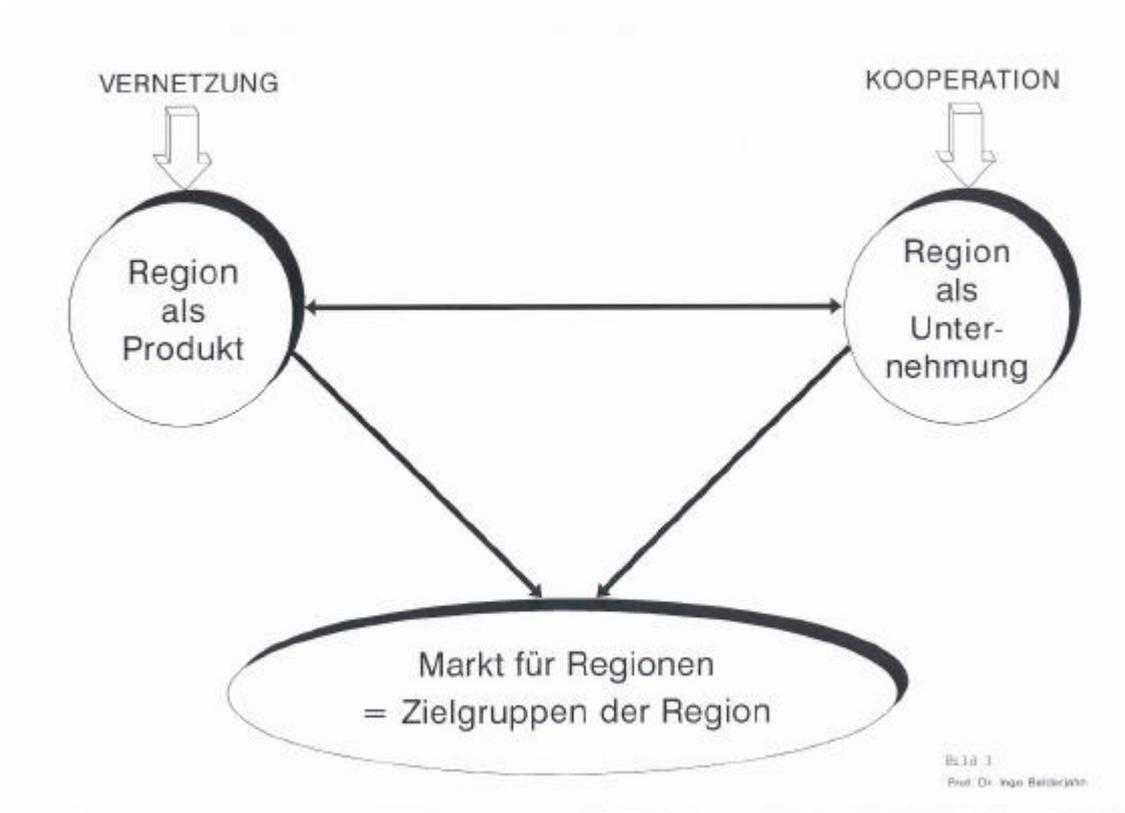
Maly, U. (1991): Wirtschaft und Umwelt in der Stadtentwicklungspolitik, Wiesbaden 1991.

Pieper, M. (1994): Das interregionale Standortverhalten der Industrie in Deutschland, Göttingen 1994.

uvb (Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V.) (1995): Die Wirtschaftslage in Berlin und Brandenburg im Jahr 1994 vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland, Berlin 1995.

Weber, A. (1922): Über den Standort der Industrie, 1. Teil: Reine Theorie des Standortes, 2. Aufl., Tübingen 1922.

Wentz, M. (1994): Frankfurt am Main und die Region, in: Wentz, M. (Hrsg.), Die Zukunft des Städtischen, Frankfurt, New York 1994, S. 10-19.



Entwicklung eines Regionen-Marketingkonzepts

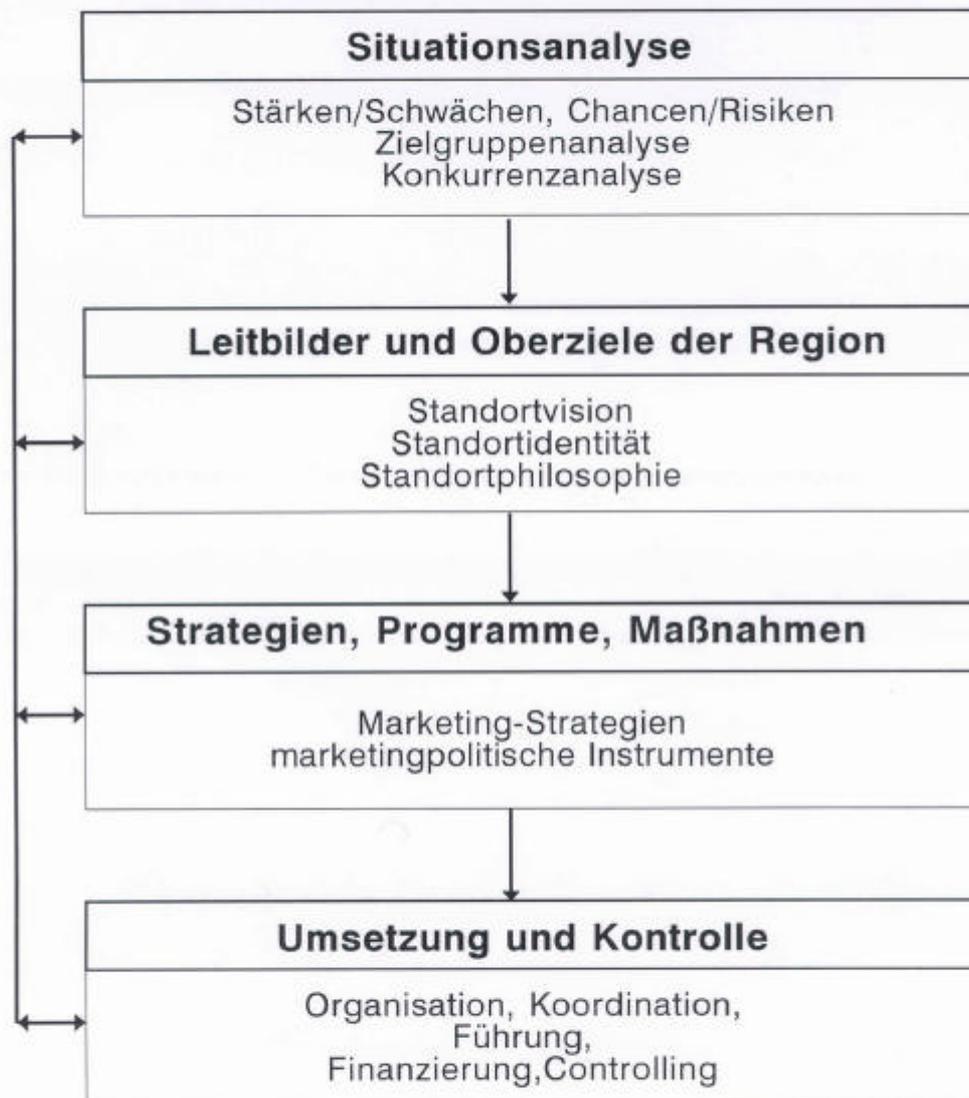


Bild 3

Quelle: In Anlehnung an Meffert 1989, S.275,
Funke 1994, S. 18

Grundtypen von Standortmarketing-Strategien

		Adressaten	
		Personen	Unternehmen/ Organisationen
Ausrichtung	intern	BETEILIGUNG <i>Mach-Mit-Strategie</i>	BINDUNG <i>Bleib-Da-Strategie</i>
	extern	NEUGIERERWECKUNG <i>Schau-Rein-Strategie</i>	GEWINNUNG <i>Komm-Her-Strategie</i>

Bild 4
Quelle: Harmsen 1995, S. 1172

Die 10 Standortdimensionen



Bild 5
Prof. Dr. Ingo Belderbien

Standortanforderungs-Standorteignungs-Matrix Investoren

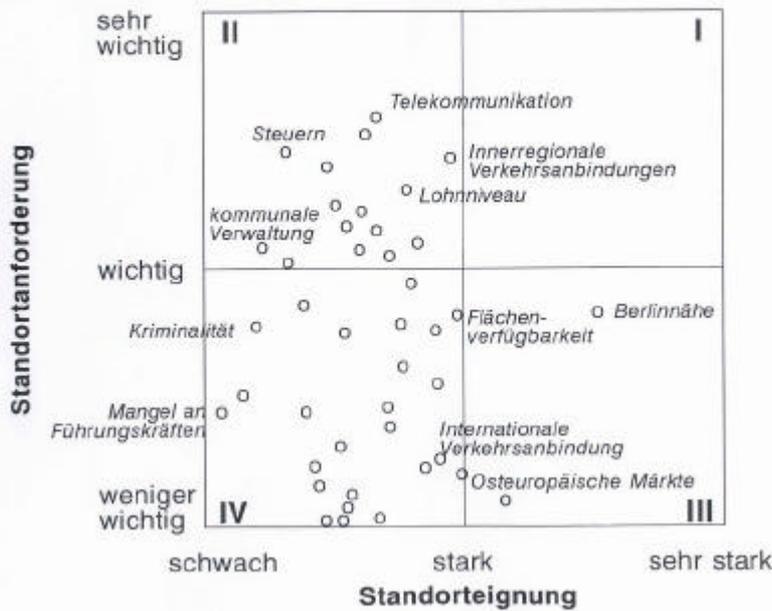


Bild 6a
Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Standortanforderungs-Standorteignungs-Matrix Nicht-Investoren

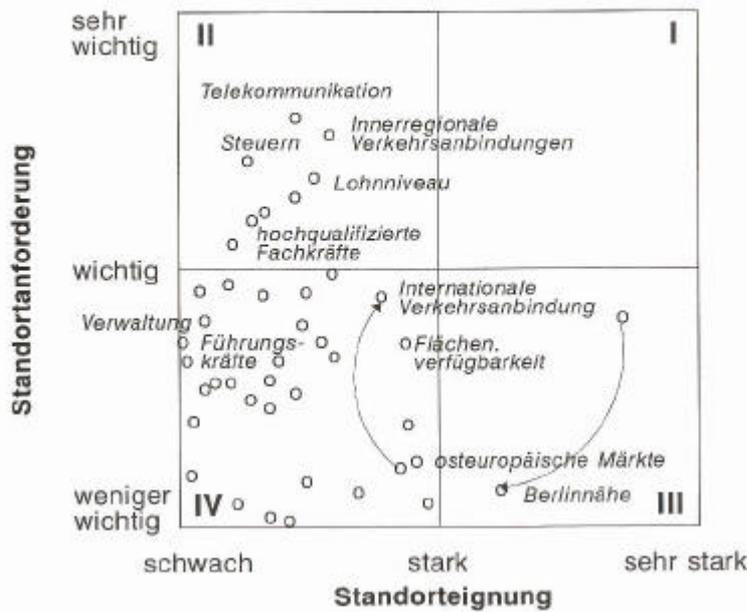
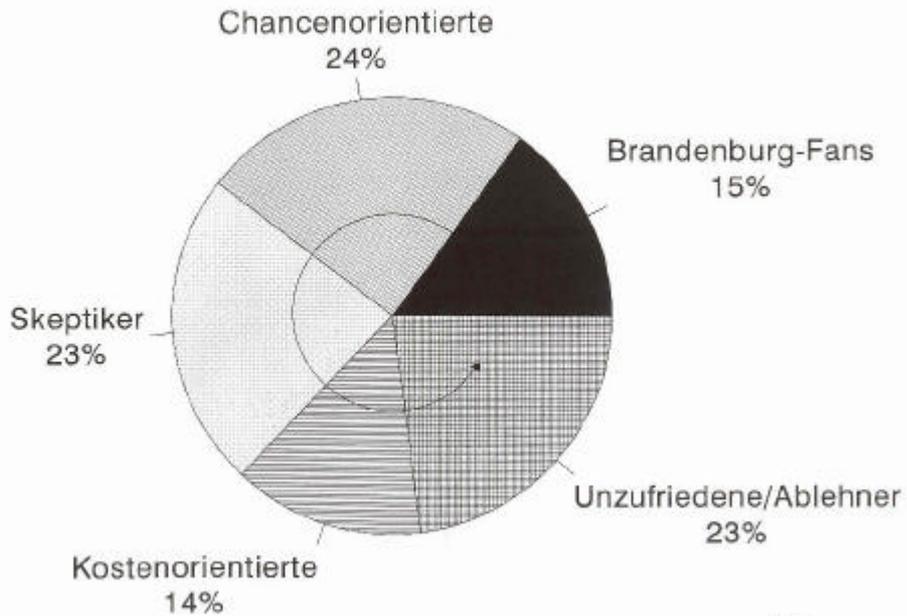


Bild 6b
Prof. Dr. Ingo Balderjahn

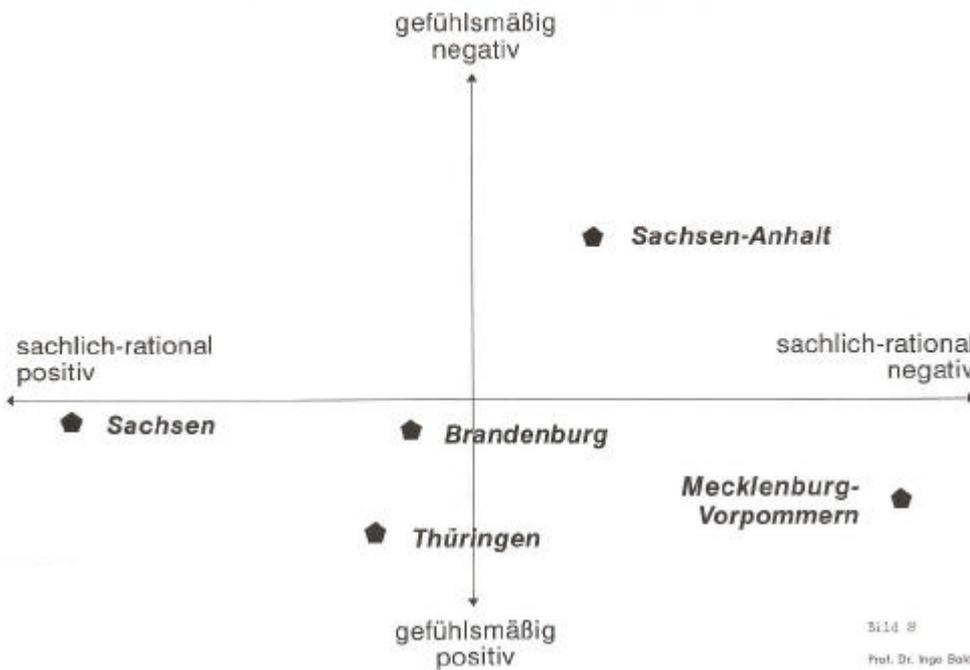
Unternehmenstypologie nach Standorteignung Brandenburgs



IS117

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Die Neuen Bundesländer im Imageraum der Unternehmen



Si14 8

Prof. Dr. Ingo Balderjahn