

Regional- und Ortsmarketing: Mehr als dogmatische Praktiken

Dr. Nicolas Babey, Dr. David Giauque

Mit diesem Artikel zum Thema Regional- und Ortsmarketing sollen in einem ersten Schritt kurz die impliziten Theorien bestimmt werden, von denen man annimmt, dass sie die Grundlagen der gegenwärtig in den Bereichen Wirtschaft, Demographie und Tourismus vorherrschenden Strategien für das Regional- und Ortsmarketing bilden. Durch das Aufzeigen von deren Grenzen und Schwächen gehen die Autoren des Artikels in einem zweiten Teil auf eine ihrer Studien ein, welche sie für fünf Gebietskörperschaften¹ in der Westschweiz realisieren. Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Entwicklung alternativer Diagnose- und Handlungsverfahren, die in endogenen Projekten verankert sind, welche auf den Kompetenzen zahlreicher Akteure des Regional- und Ortsmarketings und nicht nur auf dem „Expertenwissen“ einiger weniger Spezialisten beruhen.

Begrenzte Anwendung eines Dogmas

Im März 2004 mussten die Neuenburger über eine Steuersenkungs-Initiative der Handels- und Industriekammer abstimmen. Diese Initiative wurde vom Volk klar abgelehnt.

Die Sprecher der kantonalen Wirtschaft verteidigten ihre Initiative in etwa wie folgt: „Da die Steuersätze im Kanton Neuenburg zu hoch sind, weist der Kanton ein strukturelles Defizit auf. Gleichzeitig werden dadurch auch hohe Steuerzahler vertrieben und Unternehmen kaum zu einer Ansiedelung im Kanton ermutigt. Durch eine Steuersenkung könnten einerseits das Image des Kantons bezüglich der Steuerlast verbessert und andererseits die freie Wirtschaft gefördert werden. Gleichzeitig würde ein solcher Prozess auch die Probleme der chronischen Defizite der Kantonsfinanzen lösen.“ Das Thema dieser Abstimmung setzt uns ins Zentrum einer Debatte über das Regional- und Ortsmarketing. Wie kann man sich in einer globalisierten Wirtschaft, welche die angeeigneten Vorteile in Frage stellt, die Mobilität der Personen fördert, die Städte und Regionen zur Verteidigung ihrer Stellung zwingt und jeden Bürger von Strategie, Marketing und Positionierung reden lässt, einen guten Platz schaffen?

Es ist nicht schwer, den durchaus kohärenten Gedankenablauf der Neuenburger Handelskammer nachzuvollziehen. Viel interessanter erweist sich jedoch die Frage nach dem Warum dieser Initiative, die sich sehr treu an die grundlegenden Postulate der sog. neoklassischen Ökonomie hält. Die Theorie des Gleichgewichts setzt einen einheitlich individualistischen, rationellen und egoistischen Wirtschaftsakteur voraus. D.h. unser Konsumverhalten beruht auf einem konstanten Streben nach maximalem Gewinn. Die Übertragung dieser hoffnungslosen Vision von den Menschen auf die Ausarbeitung von Strategien für das Regional- und Ortsmarketing ist ein Schritt, den nicht nur die Neuenburger Handelskammer wagt. Ein kurzer Streifzug durch die kantonalen und regionalen Politiken im Bereich der exogenen Wirtschaftsförderung seit 1970 zeigt, dass zwei Praktiken stark von den Dogmen der neoklassischen Ökonomie beeinflusst sind²: systematische Steuerrückerstattung während 10 Jahren für Unternehmen oder sogar Kaderleute dieser Unternehmen³ und Verbesserung der Produktionsbedingungen durch eine ganze Reihe von Massnahmen, welche die von Gebietskörperschaften bezahlte Erschliessung industrieller Grundstücke, den Ausbau

¹ Es handelt sich um die Städte Freiburg, La Chaux-de-Fonds, Renens (VD), Siders sowie die IHG-Region Siders. Diese über die strategische Reserve der HES-SO finanzierte Studie betrifft mehr als 3000 Personen dieser fünf Gebietskörperschaften. An dieser Studie beteiligen sich auch J.-C. Perret-Gentil, Dozent an der HEG-VD, und T. Theurillat, wissenschaftlicher Mitarbeiter.

² Nicolas Babey, *La publicité du territoire*, (thèse de doctorat) Neuchâtel, Institut de géographie, 1999

³ Selbst wenn dies illegal ist ...

des Strassennetzes (Einsparung bei den Transaktionskosten), die Schwächung des Beamtenstatus usw. betreffen.

Diese Postulate der neoklassischen Ökonomie finden ihren Weg auch in die Methodologien, welche zur Aufstellung des alljährlichen Städteklassemments durch die verschiedenen Wirtschaftsmagazine Europas benutzt werden. Die ausgewählten Indikatoren beziehen sich in erster Linie auf das individuelle Wohlbefinden der Einwohner, d.h. vor allem auf ihre Geldbörse (Steuerwesen, Lohnniveau,...) und die angebotenen Dienstleistungen. Dieses Phänomen der intellektuellen Einschätzung geht aber noch weiter. Gleich wie der Kanton Jura setzen viele Randregionen grosse Hoffnungen auf die Entwicklung von Strategien zur Wiederbevölkerung, die in erster Linie auf eine Steuersenkung ausgerichtet sind⁴.

Es gibt aber einen noch interessanteren Aspekt: Da die neoklassische Ökonomie die Realität und die verschiedenen Probleme in Zusammenhang mit der Gebietsentwicklung auf erstaunliche Art und Weise reduziert, hat sie zahlreiche Lösungsansätze, welche auf anderen Diagnoseverfahren⁵ beruhen, sowie die Entwicklung neuer Entscheidungsprozesse verhindert. Es zeigt sich jedoch, dass die lokalen und regionalen Gemeinwesen gegenüber den zahlreichen Misserfolgen der neoklassischen Politiken der Wirtschaftsförderung immer misstrauischer werden⁶. Das Interesse dieser Gemeinwesen an den immer weniger alternativen Lösungsansätzen nimmt hingegen zu⁷...

Den Laien sprechen und handeln lassen

Die anwendungsorientierten Forschungsarbeiten, welche die Verfasser dieses Artikels gegenwärtig für fünf Westschweizer Gebietskörperschaften durchführen, hat zum Ziel, alternative theoretische und methodologische Wege zu gehen, um ein System zur Beurteilung des Images der Gebiete und anhand dieses Systems ein Modell zur Steuerung der öffentlichen Politik zu entwickeln.

Es gibt zwei Methoden zur Beurteilung des Images eines Gebiets. Das erste Verfahren umfasst die statistischen Indikatoren, welche von wissenschaftlichen Experten willkürlich ausgewählt werden. Diese Experten leiten davon dann im Labor einen Index für die Attraktivität oder die Qualität des Lebens einer Stadt oder einer Region ab. Der Experte spricht im Namen aller, da ihm diese Befugnis *delegiert* worden ist. Das zweite Verfahren beruht auf den Aussagen der Bevölkerung. Auch hier haben wir einen Experten, aber seine Rolle beschränkt sich auf die Vorgabe einer Struktur und eines Rahmens für die Analyse. Der Inhalt stammt von Laien⁸ und die Indikatoren sind ganz anderer Natur. Sie sind nicht mehr nur extern und wirklichkeitsfremd. Sie sagen Folgendes aus: Wer denkt was? Und in welchem Namen denkt diese Person das? Die Antwort auf diese beiden Fragen führt zu einem *Dialog*⁹

⁴ Projekt „Jura, Pays Ouvert“.

⁵ In diesem Zusammenhang kann unter anderem die theoretische und methodologische Armut der benutzerorientierten Steuerungsinstrumente erwähnt werden, welche die kantonalen Verkehrsvereine zur Definition neuer Entwicklungsstrategien benutzen.

⁶ Die ausländischen Firmen zügeln oder schliessen, nachdem die 10 Jahre der Steuerrückerstattung abgelaufen sind. Diese Art Unternehmen zu fischen, hat auf sozialer Ebene negative Auswirkungen und führt zu Streitigkeiten. Die Folge davon sind Spannungen zwischen den Behörden und den regionalen Wirtschaftsakteuren, welche das Steuerwesen als eine Art der Diskriminierung ansehen.

⁷ Jean-Pierre Gaudin stellt auch einen starken Rückgang des Rational Choice-Modells im Rahmen der Entwicklung neuer politischer Regulierungen fest (*L'action publique. Sociologie et politique*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004, (p. 139)).

⁸ Bewohner, Benutzer, Hausfrauen, Kaderleute usw.

⁹ Unterscheidung zwischen Delegation und Dialog gemäss Michel Callon (et al.), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.

und zu *in-situ*- Partnerschaften, deren weiter oben erwähntes Steuerungsmodell versucht, die verschiedenen Etappen zu formalisieren.

In diesem Artikel werden wir uns nur mit dem entwickelten Evaluationsmodell befassen (Diagnostik).

Definition des Images als ein System sozialer Konventionen

„Warum gefällt Ihnen diese Region/gefällt Ihnen diese Region nicht? Warum wollen Sie in dieser Stadt bleiben oder diese Stadt verlassen?“ Diese allgemeinen Fragen sind für das Regional- und Ortsmarketing massgebend¹⁰. Der weiter oben erwähnte neoklassische Standpunkt stellt natürlich die finanziellen Kriterien in den Vordergrund und die daraus folgenden institutionellen Massnahmen werden von der gleichen Logik abgeleitet.

Bei der nachstehenden Frage: „Wie koordinieren sich die Akteure rund um die Verwaltung und Beurteilung der Objekte? nimmt die „Théorie des conventions“¹¹ die Herausforderung an, die Worte dieser Akteure „Ernst zu nehmen“¹². In diesem Fall sind das die handels-spezifischen oder nicht handels-spezifischen Rechtfertigungen der Einwohner, Touristen und Unternehmer zur Erklärung ihrer eigenen räumlichen Strategien. Es stellt sich unmittelbar eine andere Frage: Wie soll mit diesen verschiedenen Rechtfertigungen umgegangen werden? Das Modell der „Economies de la grandeur“¹³ gibt mehrere Denkanstösse, indem die Formen der sozialen Koordination unter einem anderen Aspekt beleuchtet werden¹⁴.

Das entwickelte Modell beruht auf folgender Hypothese: *Das Objekt einer Transaktion wird von allen Parteien (Verkäufer vs. Konsument) gemäss fünf sozialen Konventionen beurteilt. Diese Konventionen umfassen spezifische Regeln. Es handelt sich dabei um historische, kulturelle und soziale Elemente, welche unsere Rechtfertigungen und Erwartungen erklären. Obwohl wir alle dieselben fünf Konventionen benutzen, ändert sich ihr Inhalt in Abhängigkeit von unserer soziokulturellen und wirtschaftlichen Identität*¹⁵. Die Gesamtheit dieser Konventionen oder Vereinbarungen bildet das Image eines Ortes. Ein solches Vorgehen ermöglicht die Bestimmung der Stärken und Schwächen dieses Images (Diagnose) aus der Sicht des Benutzers. Mit diesem Vorgehen können zudem gewisse Probleme erkannt und die Benutzer in die Definition von geeigneten Lösungen einbezogen werden.

Anhand der obgenannten allgemeinen Fragen kann sich ein Einwohner also wie folgt rechtfertigen:

- *Handelsvereinbarung*: Diese Vereinbarung umfasst alle Werte, die sich ergeben, wenn er sich an einem Ort niederlässt. Sind die Lebenskosten vorteilhaft? Sind die Steuern hoch? Sind die Mieten teuer? Ist das Lohnniveau in der Region interessant?
- Die *funktionelle Vereinbarung*: Diese zweite Konvention umfasst alle Werte in Zusammenhang mit der Infrastruktur sowie den öffentlichen und privaten Dienstleistungen.

¹⁰ Und analog dazu auch für alle Formen des Objektmarketings...

¹¹ Philippe Batifoulier (dir.) *Théorie des conventions*, Paris, Economica, 2001.

¹² „Ernst nehmen“ ist ebenfalls eine unerlässliche Voraussetzung für die Entwicklung verschiedener Formen von Partnerschaften oder die Beteiligung an verschiedenen Projekten.

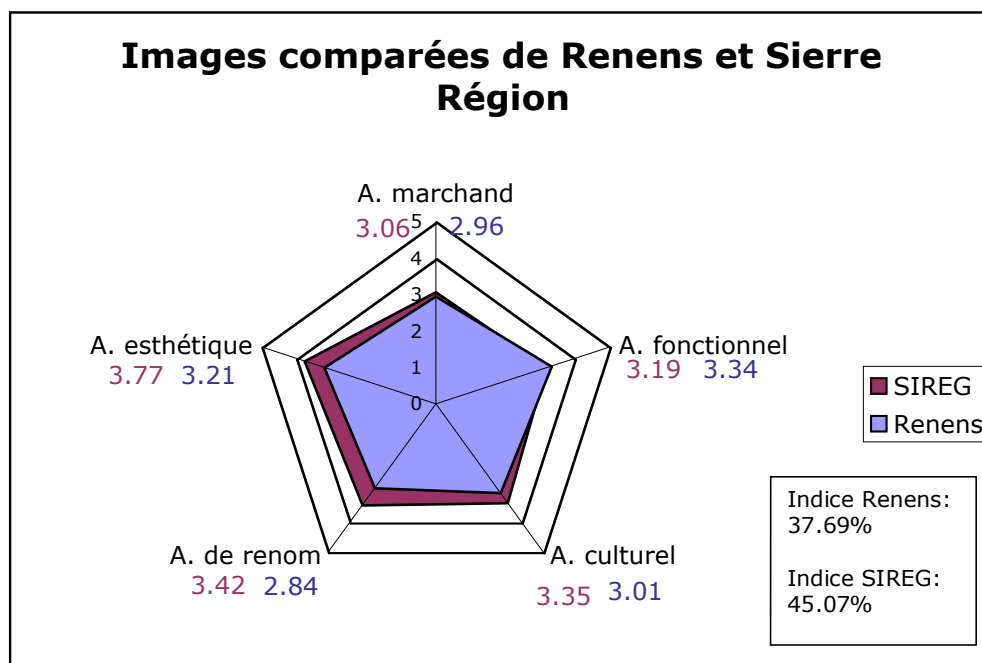
¹³ Cf. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

¹⁴ Die klassische Unterscheidung zwischen Individuum und Gemeinwesen wird durch Systeme von Werten ersetzt, die sowohl die Verhaltensweisen von Individuen als auch von Gemeinwesen strukturieren.

¹⁵ Dieses Modell wird „B.5 System“ genannt: „B“ für „Brand“ und „5“ für 5 Konventionen oder Vereinbarungen. Es wurde von Nicolas Babey 2002 entwickelt und für die Evaluation von Uhrenmarken angewandt.

Ist das Angebot an Unterkünften umfassend? Ist das Netz der öffentlichen Verkehrsmittel gut ausgebaut? Ist das Handelsangebot qualitativ gut?

- Die *kulturelle* Vereinbarung: Diese dritte Konvention betrifft alle Werte in Zusammenhang mit der „Persönlichkeit“ der Stadt. Wir beurteilen auch die anthropomorphe Qualität der Gebiete. Analog zu einer Person gehen wir davon aus, dass sie ein Gedächtnis (Erbgut), eine Identität und einen Charakter haben. Diese „schriftliche Umsetzung“ des Gebietes bildet den Kern jeder touristischen Kommunikationspolitik. Seit der literarischen und künstlerischen Romantik des XIX. Jahrhunderts kann ein Gebiet auch eine Romanfigur sein¹⁶. Ist diese Stadt heimelig, lebhaft, kreativ, charaktervoll; hat sie eine starke Identität?
- Die *Rufvereinbarung*: Diese vierte Konvention umfasst alle Werte in Zusammenhang mit der Signalistik des Gebiets oder anders ausgedrückt mit seiner „Inszenierung“. Ist dieses Gebiet bekannt, hat es einen guten Ruf, besitzt es starke symbolische Zeichen?
- Die *ästhetische* Vereinbarung: Diese 5. und letzte Konvention umfasst alle Werte, welche die fünf Sinne betreffen. Eine Landschaft kann sowohl durch ihre Schönheit als auch durch ihren Duft oder die Stille, die sie vermittelt, Bewunderung erwecken. Ist diese Landschaft schön. Ist die Ästhetik der Stadt attraktiv? Ist die Landschaft harmonisch?



Diese verschiedenen Kriterien können gemessen werden, wenn man verschiedenen Zielgruppen einen Fragebogen zustellt. Anhand einer Evaluationsskala werden dabei den verschiedenen Werten Punkte zugeordnet. Methodologisch gesehen werden die Kriterien und die Zielgruppen nicht von oben bestimmt, sondern im Rahmen von Arbeitssitzungen, an denen politisch-administrative Akteure, Sprecher von regionalen professionellen, sozialen und kulturellen Organisationen sowie Akteure der lokalen oder regionalen Zivilgesellschaft teilnehmen.

¹⁶ Es können hier die Vorlesungen des Historikers der Annales Lucien Febvre genannt werden. Patrick Le Galès verfasst einige Seiten, die ungewollt auf diese „Romantisierung“ der Städte hinweisen (siehe *Le retour des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003 (pp. 61 et ss.)).

Die Benutzung eines Fünfecks zur Darstellung der Resultate ist interessant, da dieses den systemischen Charakter des Modells gut widerspiegelt¹⁷. Jede Vereinbarung steht in irgendeiner Beziehung zu den anderen vier Vereinbarungen. Wenn man auf die eine oder andere Achse wirkt oder eben nicht wirkt, kann das Folgen für die anderen Achsen haben. Die Beziehung zwischen der Handels- und der funktionellen Vereinbarung ist klar verständlich (Qualität-Preis-Verhältnis). Die Semiologie hat aber auch aufgezeigt, dass es eine enge Beziehung zwischen der Ästhetik und der „schriftlichen Umsetzung“ (kulturelle Vereinbarung) gibt. Diese beiden Dimensionen müssen gemeinsam betrachtet werden, wenn man das Gebiet besser verstehen will. Ein nicht ernst zu nehmendes Beispiel: Der Bau einer vierspurigen Autobahn in einem Stadtzentrum verbessert unter Umständen gewisse Aspekte der funktionellen Vereinbarung (Mobilität), aber gleichzeitig untergräbt ein solches Projekt die ästhetischen und kulturellen Dimensionen sowie den Ruf der Stadt....

Der Einbezug von Laien des Regional- und Ortsmarketings von Beginn an bei der Definition der Indikatoren sowie des Diagnoseauftrags und gewisser Aspekte der zu entwickelnden Methodologie (Verteilung der Fragebogen) ermöglicht diesen die Übernahme der Resultate, da sie tagtäglich damit konfrontiert werden. Diese Übernahme führt zur Entwicklung von Entscheidungsprozeduren auf partnerschaftlicher Ebene, da sie den Akteur und seine Kompetenzen wieder ins Zentrum der Produktionsprozesse des Gebietes stellt.

Das so entwickelte Hilfsmittel ermöglicht die Präsentation des Images, das die Einwohner von ihrer Stadt oder ihrer Region haben. Auf der Basis dieser Diagnose, die qualitativ ist, da die Datenerfassung den Sinn widerspiegelt, den die Einwohner ihrer Stadt oder ihrer Region zuordnen, können Strategien für die öffentliche Politik im Hinblick auf die Förderung der Stärken oder die Verbesserung von Schwächen definiert werden¹⁸.

¹⁷ Diese Darstellung ist natürlich nur beschränkt einsetzbar. Die Entwicklung von Profilen mit detaillierten Mittelwerten oder Standardabweichungen, von Matrixtabellen für die Berechnung von Korrelationen und von vergleichenden Darstellungen zur Berechnung von Indizes ermöglicht die Bestimmung von viel genaueren Problemen.

¹⁸ Für weitere Informationen können Sie mit uns Kontakt aufnehmen: nbabey@bluewin.ch (Nicolas Babey) und David.Giauque@hevs.ch (David Giauque).