

Marketing

Autoren: Olaf Franke, Frank Kossick, Gabi Grube, Veronika Hiebl, Peter Brezan, Jens Taschenberger, Michael Schulz, Claudia Muntschick, Axel Krüger

Marketing Ist-Zustand

Die historische Prägung der Lausitz in Ober- und Niederlausitz hat zu unterschiedlich stark verwurzelten Identitäten geführt, oft wird von zwei Lausitzen gesprochen. In der Oberlausitz sehen sich viele Menschen zuerst als Oberlausitzer. Die Region Oberlausitz ist in weiten, nicht Braunkohle geprägten Gebieten mit einer hohen Identifikation sowohl bei Bewohnern als auch bei Besuchern in dieser Begrifflichkeit fest verankert. Die Marke „Oberlausitz“ ist vorwiegend im touristischen Bereich sichtbar. Die Bewohner der Niederlausitz in der brandenburgischen Lausitz sehen sich hingegen meist als Lausitzer oder Spreewälder, nur wenige betrachten sich als Niederlausitzer. Die Marke Spreewald ist sowohl im Tourismus als auch als Herkunftsregion für Produkte und Dienstleistungen stark ausgeprägt und wirkt nach innen wie außen, mit international zunehmender Ausstrahlung.

Im touristischen Bereich haben sich Destinationen bzw. Reisegebiete innerhalb der Lausitz bereits zu touristischen Marken entwickelt (Spreewald, Lausitzer Seenland, Elbe-Elster-Land, Oberlausitz). Kunst & Kultur werden meist im kommunalen Kontext vermarktet. Im Spreewald und der Oberlausitz sind sie Teil der Strategie im Tourismusmarketing. Im Bereich der Wirtschaft richtet sich der Marketingprozess vor allem an den industriellen Kernen wie Schwarze Pumpe, an Regionalen Wachstumskernen wie Westlausitz oder den wirtschaftlichen Oberzentren wie Cottbus, Bautzen, Görlitz oder Hoyerswerda aus. Initiativen im Bereich des Stadtmarketings haben bislang wenig Ausstrahlung und Kraft entwickelt, auch wenn sich hier verschiedene Lausitzer Orte mit neuen Konzepten auf den Weg gemacht haben (siehe z.B. neue Stadtmarke Cottbus, Initiative Familienregion Hoy in Hoyerswerda sowie Stadtmarken Bautzen, Görlitz oder Zittau).

In allen Handlungsfeldern wird im Marketing derzeit nicht auf ein gemeinsames Verständnis der Lausitz eingezahlt. Bisher gibt es keinen Marketingprozess, der beide Lausitzen und die unterschiedlichen Aktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern von der Wirtschaft über Kunst und Kultur bis zum Tourismus in einem entsprechenden Prozessdesign zusammenführen könnte. Die Zukunftswerkstatt Lausitz hat im zurückliegenden Leitbildprozess vorwiegend die Sicht der Verwaltung und externer Experten abgebildet, viele für das Marketing relevante regionale Stakeholder und vor allem die Bevölkerung als weitere entscheidende Basis für das Marketing einer Region wurden nicht erreicht. Die Außensicht der Ziel- und Anspruchsgruppen für die Lausitz fehlt gänzlich. Das oft beschworene Wir-Gefühl im Verhältnis zur Lausitz ist in weiten Teilen sehr schwach oder überhaupt nicht und regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. In der heterogenen Region wurden über Jahrhunderte hinweg unterschiedliche Identitäten und Traditionen geprägt, die Heterogenität von Bewohnern des 2. Rings der Berliner Hauptstadtregion über Bergbaubetroffene in der Kernregion bis zu Zittauern lässt derzeit kein verbindendes Thema erkennen.

Markenentwicklung ist der auf die jeweiligen Ziel- und Anspruchsgruppen gerichtete Positionierungs-, Profilierungs- und Identifikationsprozess, der u.a. die Markenpositionierung, Markenbeziehungen, Markenversprechen und Markenkommunikation beschreibt. Für einen Prozess zur Herausbildung einer Regionalmarke ist aktuell keine Strategie und keine Kompetenz erkennbar – außerhalb der Wetterkarte und der Vermarktungsaktivitäten der Länder (Wirtschaftsfördergesellschaften, Lausitz Invest) und des Bundes (Germany Trade Invest) wird die Lausitz nach außen hin nicht aktiv als Region vermarktet, weder im Bereich Kunst & Kultur, noch in der Wirtschaft. Im Tourismus stehen interessen- und wertebasierte Reiseanlässe im Fokus, hier erzeugen die etablierten touristischen Marken Relevanz. Bemühungen der Wirtschaftsinitiative Lausitz zur Sensibilisierung für den Prozess einer Regional- bzw. Wirtschaftsmarke Lausitz (vorwiegend wirtschaftsgetrieben) verliefen wegen mangelnder Beteiligung weiterer Akteure im Sand, der Förderverein Lausitz hat sich als Betreuer der

Webseite www.lausitz.de zwar eine bessere Vermarktung der Lausitz zur Aufgabe gemacht, für den Prozess aber weder die notwendige Kompetenz noch strukturelle Basis.

Es existiert kein erkennbares Innenmarketing, die Lausitz wird vor allem im Zusammenhang mit dem ambivalent betrachteten Strukturwandel in einem regionalen Zusammenhang gesehen. Diese Sichtweise wird in der Innensicht aktuell oft stärker mit Problemen und Skepsis als mit Chancen und positiven Effekten verbunden.

Marketing im transnationalen Bereich oder in einem europäischen Kontext mit Blick auf die vielseitigen Wechselbeziehungen mit den benachbarten Regionen Polens und Tschechiens spielen in den Marketingstrukturen der Lausitz und auch in den Überlegungen zur Strukturentwicklung bislang keine sichtbare Rolle. Dies widerspricht dem vielfach formulierten Anspruch, als Europäische Modellregion wahrgenommen werden zu wollen.

Ziele / Vision

Die „Lausitz“ verfügt über Spielregeln und eine Darstellung in Form einer Regionalmarke, die in der Region akzeptiert wird und in der gesamten Außendarstellung über alle Wirtschaftsbranchen hinweg unterstützt wird – und andererseits als Plattform auf sämtliche regionalen Marken einzahlt. Diese Aktivitäten unterstützen die einzelnen, eigenständigen Tourismusmarken wie Spreewald, Lausitzer Seenland, Elbe-Elster-Land, Oberlausitz, ohne deren eigenständige Kommunikation zu behindern. Die Destinationen bzw. Reisegebiete zahlen ihrerseits in der gesamten Kommunikation auf die Regionalmarke ein.

Die Regionalmarke führt trotz unterschiedlich ausgeprägter Identitäten und Sichtweisen zu einem gemeinsamen Verständnis in Bezug auf die Lausitz.

Sämtliche Kommunikationsaktivitäten der Stakeholder im Tourismus, in Kunst & Kultur, in der Wirtschaft, in den sorbischen Interessenvertretungen sowie auf kommunaler Ebene und auf Ebene der Landkreise sowie der Akteure in der wirtschaftlichen Vermarktung zahlen auf die gemeinsame Regionalmarke ein. Sie hat ihren festen Platz auf sämtlichen Kommunikationsmitteln aller Stakeholder. Die Regionalmarke stärkt die traditionellen, ausgeprägten Einzelmarken und gibt der länderübergreifenden Lausitz nach innen und außen Wiedererkennung, verbunden mit klaren Alleinstellungsmerkmalen.

Einen besonderen Stellenwert nimmt das Alleinstellungsmerkmal als zweisprachige Region und Heimat der sorbischen Minderheit ein, die der Lausitz mit einer einzigartigen Multikulturalität einen Standortvorteil verschafft und so zentraler Bestandteil aller Marketingaktivitäten der Region ist. Mit Blick aufs Dreiländereck könnte man den Blick sogar hin zur Viersprachigkeit weiten.

Die Regionalmarke positioniert die Lausitz mit ihren Standortvorteilen im Wettbewerb der Regionen im internationalen Maßstab – das betrifft die Lausitz als Herkunftsregion typischer Produkte und Dienstleistungen, die Ansiedlung innovativer Unternehmen, die strategische Platzierung als Zukunftsregion mit klarem wirtschaftlichen Profil sowie als Zuwanderungsregion und die Akquisition von Fachkräften.

Die Regionalmarke der Lausitz erweitert ihre Ausstrahlung darüber hinaus auf die angrenzenden Regionen Polens und Tschechiens und führt unter Beteiligung der europäischen Nachbarn zu einer Wahrnehmung als transnationale Wachstumsregion und Zukunftsregion im Herzen Europas. Sie unterstützt grenzübergreifende Synergien in sämtlichen Handlungsfeldern und ist Katalysator für die Mobilisierung multiplikativer Effekte durch zunehmende Verflechtungen in der gemeinsamen Grenzregion beiderseits von Neiße und Oder. Die Regionalmarke für die Lausitz sorgt somit für ein Alleinstellungsmerkmal der Lausitz im Wettbewerb der europäischen Regionen – und macht sie insbesondere mit ihrem transnationalen Charakter zur Modellregion Europas für den erfolgreichen

Wandel einer post-fossilen Industrieregion in eine smarte, klimafreundliche und innovative Wirtschafts-, Wissens- und Lebensregion.

Strategie

Mit der Entwicklungsstrategie wird für das Handlungsfeld Marketing der Weg kleinteiliger Maßnahmen in einzelnen Handlungsfeldern wie einer Marke für die Kultur bzw. einer Marke für den Tourismus oder einer Marke für die Wirtschaft zugunsten eines kraftvollen, zentralen Prozess zur Herausbildung einer vorwiegend wirtschaftsgetriebenen Regionalmarke für die Lausitz fokussiert. Der Gedanke einer Dachmarke für den Tourismus wird nicht verfolgt, hier sollen die bestehenden regionalen Marken durch ein Verständnis der Regionalmarke als Plattform lediglich unterstützt werden.

Die Entwicklung einer Regionalmarke für die Lausitz wird als wichtiger Baustein in der Entwicklung der Lausitz als zentraleuropäische Region anerkannt und hilft der Lausitz extern und intern zukunftsorientiert zu präsentieren und wahrzunehmen.

Die Entwicklung der Regionalmarke Lausitz erfordert eine professionelle Behandlung, muss langfristig über Einzelinteressen hinausgedacht werden und durch sämtliche Handlungsfelder als nachhaltig lokal bis international wirksame Integrationsaufgabe verstanden werden.

Um eine echte Erneuerung der Region von der „ehemaligen Braunkohleregion“ zur „zukunftsgewandten Wirtschaftsregion im Herzen Europas“ durch eine starke Markenbotschaft glaubhaft zum Ausdruck bringen zu können, muss man mit einer kühnen (doch mittel und langfristig machbaren) Vision an den Start gehen.

Der Weg für eine Regionalmarke Lausitz erfordert geplante Etappenziele, bei denen alle Betroffenen in der länderübergreifenden bzw. transnationalen Lausitz schrittweise mitgenommen werden.

Neue Konzepte und starke Perspektiven müssen entwickelt werden und durch infrastrukturelle Maßnahmen und glaubhafte Markenversprechen getragen werden.

Der Markenprozess wird ergebnisoffen geführt

Zuerst sind die Voraussetzungen für die Regionalmarkenentwicklung zu definieren:

Die Regionalmarke Lausitz muss politisch von den relevanten beteiligten Gruppen gewollt, unterstützt und mitgetragen werden. Wichtige Partner sind Länder, Landkreise, Kommunen, Wirtschafts-, Sozialverbände, Wissenschaft und Universitäten, Institutionen, Interessengruppen, insbesondere Interessenvertreter und Institutionen des sorbischen Volkes, Vereine, Bevölkerung.

Die Regionalmarke Lausitz muss professionell konzipiert und umgesetzt werden. Der kontinuierliche Markenprozess muss von der Situationsanalyse über die Zieldefinition, Inhaltsentwicklung und Markengestaltung bis zur Medienkommunikation und mittel- und langfristigen Vermarktung der Lausitzregion gesteuert werden.

Es muss eine kontinuierliche Finanzierung der Markenentwicklung, Implementierung und Vermarktung gewährleistet sein (Grundfinanzierung vom Jahres-Etat und Bedarfsfinanzierung einzelner Maßnahmen).

Es werden anspruchsvolle Ziele formuliert wie:

- die Ansiedlung überregionaler und internationaler Wirtschaftsunternehmen in der Lausitz
- eine positive Entwicklung der Bevölkerungs- und Alterststruktur (Demografie)

Die Ziele werden SMART (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert) formuliert.

Es bedarf der Wahrnehmung des Prozesses und der Umsetzung der Regionalmarke Lausitz und seiner Befürwortung und Unterstützung auf höchster politischer Ebene und der Gründung einer mit der Markenbildung beauftragten Markenentwicklungsgesellschaft.

Die Regionalmarke für die Lausitz gehört zu den wesentlichen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Strukturwandel der gemeinsamen Wirtschaftsregion in der sächsischen und brandenburgischen Lausitz sowie darüber hinaus im Kontext der transnationalen Beziehungen zu den Nachbarregionen in Polen und Tschechien.

Die gemeinsame Regionalmarke für die Lausitz schafft über unterschiedliche Identitäten hinweg ein neues Verständnis zur Lausitz und bündelt die Kommunikation aller Stakeholder im Rahmen der Strukturentwicklung sowohl nach innen (Innenmarketing) als auch nach außen. Sie schafft Synergien und ermöglicht, das sämtliche Erfolge im Rahmen der Strukturentwicklung auf das Image der länderübergreifenden Lausitz einzahlen und sie im Wettbewerb unter den europäischen Regionen neu platzieren.

Für diese wesentliche Grundlage wird im Anschluss an die Entwicklungsstrategie Lausitz ein strategischer Prozess zum Design einer Regionalmarke angestoßen. Der Prozess orientiert sich an Erfolgsmarken wie „Südtirol“ oder Vorbildern im Prozessdesign wie im Fall der Metropolregion Nürnberg – und das sowohl in Struktur, Strategie sowie finanzieller Untersetzung.

In diesem Prozess erhält die Kultur des sorbischen Volkes als Alleinstellungsmerkmal und Identität der Lausitz besonderes Gewicht – auch hier bietet die international beispielhafte Regionalmarke „Südtirol“ Bezüge, die bei ihrer Entwicklung die dort beheimatete Minderheit des ladinischen Volkes berücksichtigte und in der Folge zentrale (Infrastruktur-) Projekte zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Schärfung einer regionalen Identität generieren konnte.

Für den Prozess wird eine Kompetenz mit internationaler Ausstrahlung und Erfahrung (Referenzen) gebunden, die über ein entsprechendes Ausschreibungsverfahren zu finden ist. Zentrale Regionalkompetenzen werden als wesentlicher Bestandteil und mit angemessener finanzieller Untersetzung im gesamten Prozessdesign festgeschrieben und verankert (die Region schreibt mit) und ebenso in die folgende Führung der Regionalmarke eingebunden. Diese Regionalkompetenzen bündeln wesentliche Marketingstrukturen in der gesamten Gebietskulisse der länderübergreifenden Lausitz und gewährleisten das Know-how sowohl der regionalen Kompetenzen für ein strategisches Marketing, insbesondere in den einzelnen Sparten der Kreativwirtschaft (Kreativagenturen, Medienwirtschaft, Design, Software, Kunst und Kultur etc.) als auch im Bereich der Schlüsselwirtschaft für den Gesamtprozess. Als Partner empfehlen sich die Wirtschaftsinitiative Lausitz WiL e.V. (Wirtschaft) sowie die Kreative Lausitz (Kunst & Kultur, Marketing). Beide decken die im Kernteam über das gesamte Prozessdesign erforderlichen Regionalkompetenzen in der länderübergreifenden Lausitz ab. Diese Regionalkompetenzen sichern dem Prozess die aktive Beteiligung der Wirtschaft und der Zivilbevölkerung in der Gebietskulisse der länderübergreifenden Lausitz. Alle weiteren Handlungsfelder bzw. Stakeholder in der länderübergreifenden bzw. transnationalen Lausitz werden über das Prozessdesign beteiligt.

Von Beginn an sollte der konsequente, partizipative Ansatz der Beteiligung von Akteuren aus Kultur und Tourismus beider Länder gestaltet und auch offensiv vermarktet werden. Hier ergeben sich nicht nur Möglichkeiten, die Akzeptanz einer Regionalmarke zu erhöhen und kreative Prozesse in Gang zu setzen, sondern auch ein prozessuales Alleinstellungsmerkmal zu kreieren, das den „Wandel“ als Gestaltungschance für die Lausitzer in den öffentlichen Fokus rückt.

Der mit einer ansprechenden finanziellen Ausstattung über einen mehrjährigen Zeitraum angesetzte Prozess wird durch eine Markenentwicklungsgesellschaft geführt und später durch eine privatwirtschaftlich agierende Vermarktungsgesellschaft weitergeführt, die in den ersten zehn Jahren

mit einem angemessenen, abschmelzenden Budget ausgestattet wird. Die Regionalkompetenzen werden als professioneller Bestandteil abrechenbar beteiligt.

Die Marke wird von Anfang an als transnationale, europäische Regionalmarke unter Einbezug der relevanten Stakeholder nicht nur in der Lausitz, sondern auch in den angrenzenden Regionen Polens und Tschechiens umgesetzt.

Als Terminalschiene wird folgender Fahrplan vorgeschlagen:

Frühjahr 2021: Strategiewerkstatt der Entwicklungsgesellschaften gemeinsam mit den Regionalkompetenzen zur Definition der Beteiligung, der Ausschreibung und der Meilensteine für das Projekt mit anschließender Ausschreibung

Bis Ende 2022: Regionalmarken-Prozess

Im Anschluss: Implementierung der Regionalmarke durch eine ansprechend ausgestattete privatwirtschaftlich agierende Vermarktungsgesellschaft

Es wird darauf hingewiesen, dass für die ersten fünf Jahre im Rahmen der Strukturstärkung ein Budget im zweistelligen Millionenbereich als jährlicher Zuschuss für eine erfolgreiche Arbeit einer Vermarktungsgesellschaft als notwendig erachtet wird. Mit Blick auf die grundlegende Bedeutung für den Gesamtprozess der Strukturstärkung sollten hierfür vorsorglich Mittel eingeplant werden.