

LEGOLAND Deutschland: Impulsgeber für die “Familien- und Kinderregion – Landkreis Günzburg”: ein neues Verfahren zur Profilierung von Kommunen und Regionen

Klaus Kellner

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Kellner, Klaus. 2007. "LEGOLAND Deutschland: Impulsgeber für die 'Familien- und Kinderregion – Landkreis Günzburg': ein neues Verfahren zur Profilierung von Kommunen und Regionen." *Geographica Helvetica* 62 (2): 104–12.
<https://doi.org/10.5194/gh-62-104-2007>.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

CC BY 3.0

LEGOLAND Deutschland: Impulsgeber für die «Familien- und Kinderregion – Landkreis Günzburg»

Ein neues Verfahren zur Profilierung von Kommunen und Regionen

Klaus Kellner, Augsburg

1 Einleitung und Forschungsmethode

Am 09. September 1999 gab der dänische LEGO-Konzern die Entscheidung bekannt, seinen weltweit vierten LEGOLAND Freizeitpark nicht im japanischen Tokio, sondern im bayerisch-schwäbischen Landkreis Günzburg zu errichten. Der LEGO-Konzern hatte sowohl in Asien als auch in Europa je ca. 300 potenzielle Standorte untersucht, um für sein geplantes Investitionsvolumen von 175 Mio. € das geeignete Areal zu finden. Wesentliche Gründe für den Landkreis Günzburg waren seine zentrale Lage in Mitteleuropa direkt auf der starken süddeutschen Wirtschaftsachse Stuttgart/München, seine gute Verkehrsanbindung und sein großes Einzugsgebiet für Besucher. 16 Millionen Menschen können den Park innerhalb von zwei Autostunden erreichen. Weitere wichtige Gründe waren die Größe (ca. 140 ha) und der günstige Zuschnitt des Areals. Als militärische Konversionsfläche konnte es unter engagierter Mitwirkung der regionalen Politiker von der Bundesrepublik Deutschland zügig angekauft werden (geplante Eröffnung des Parks war Frühjahr 2002). Der Landrat des Landkreises Günzburg erkannte die Chance, die LEGOLAND-Entscheidung als Impulsgeber für einen eigenständigen Regionalentwicklungsprozess zu nutzen, um damit die kurz-, mittel- und langfristige Sicherung der Lebensqualität seiner Bürger zu begünstigen. Ziel der vorliegenden Studie ist es, dafür ein geeignetes Verfahren zu entwickeln.

Die Herleitung des neuen Verfahrens geschah mit Hilfe der Forschungsmethode «Marktorientiertes Innovationsmanagement». Diese experimentelle Methode stellt nach der Festlegung der spezifischen Art der Innovation die Bedürfnisse der potentiellen Nutzer einer derartigen Innovation an den Anfang des Forschungsprozesses (vgl. HUBER et al. 2006: 72). Im weiteren Verlauf wird verfügbares Wissen gesammelt, und es werden Ideen generiert. Auf dieser Grundlage kann das neue Verfahren entwickelt und anschließend angewendet bzw. getestet werden (BRUNOTTE et al.: 164; SCHMIDT 2004: 319). Die kritische Reflexion der Anwendung bzw. des Tests kann sowohl Hinweise für den weiteren fallspezifischen Entwicklungsprozess als auch Erkenntnisse für die Verbesserung des Verfahrens selbst erbringen (vgl. z.B. BECKER 2006: 705; BÖHLER

& SCIGLIANO 2005: 84; BRUHN & HOMBURG 2004: 332; GEML, GEISBÜSCH & LAUER 1999: 172f.; THOMMEN 2004: 294f.; WITT 1998: 8).

2 Herleitung des neuen Entwicklungsverfahrens

2.1 Art des Verfahrens

Bei dem neuen Verfahren soll es sich um eine planmäßige, folgerichtige Methodik zur Initiierung, Steuerung und Kontrolle regionaler Entwicklungsprozesse handeln. Es soll geeignet sein, fallspezifische Entwicklungskonzeptionen zu erstellen und diese in einem systematisch geplanten Durchsetzungsprozess zu implementieren. Die Art des Verfahrens soll es weiterhin erlauben, beliebige Entwicklungsfälle der Praxis zu evaluieren, um fallspezifische Problembeziehe zu erkennen und diese korrigieren zu können (HILPERT 2002: 61). Ganz im Sinne der «Integrierten St. Galler Managementlehre», soll das Verfahren eine Art «geistige Landkarte» darstellen, jedoch keine «Rezepte» oder einfache Patentlösungen bieten, sondern vielmehr einen Gestaltungsrahmen, ein brauchbares «Gerüst» zur Verfügung stellen. Kommunale Politiker und geographische Entwicklungsbürocraten sollen mit dieser Art Verfahren in die Lage versetzt werden, ihre detaillierten Kenntnisse über fallspezifische Gesamtzusammenhänge und Probleme intensiv einzubringen, um so treffsichere Lösungen erarbeiten zu können. (BLEICHER 2004: 16; RÜEGG-STÜRM 2002: 11ff.).

2.2 Anforderungen kommunaler Verantwortlicher an ein derartiges Verfahren

Durch die Auswertung sekundärer Quellen sowie explorativer Intensivinterviews bei Entwicklungsverantwortlichen wurden vier wesentliche Anforderungen erkannt:

1. Ein Verfahren muss in der Lage sein, einen möglichst hohen Grad an Prozesseffizienz zu gewährleisten, um der Finanznot in den Kommunen Rechnung zu tragen.
2. Es muss geeignet sein, möglichst sämtliche beteiligte Personengruppen zum Aufbruch für den gemeinsamen Einsatz im Sinne der Zukunftsentwicklung der Kommune zu motivieren.
3. Das Verfahren soll einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, getroffene Zukunftentscheidungen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch tatsächlich durchsetzen zu können.

4. Die größte Anforderung an ein Verfahren besteht darin, einen hohen Grad an inhaltlicher Klarheit für die geplante Regionalentwicklung zu erreichen (vgl. BECKSTEIN 2002: 377; BRETSCHIEDER 2003: 11f; GLÜCK 2004: 443; HERBERT 1998: 97; KÖPPEL 2005; SCHMIDT 2004: 310; STROHMAIER 2005).

Zwischen diesen vier Anforderungen wurde der folgende Ursache-Wirkungs-Zusammenhang erkannt: Inhaltliche Entwicklungsklarheit sorgt für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung im gesamten Prozess. Damit steht der Maßstab für die Auswahl der Wissensgrundlagen für die Konstruktion des neuen Verfahrens fest.

2.3 Wissensgrundlagen zur Herleitung des neuen Verfahrens

Die Wissensgrundlagen liegen vor allem in der Marketinglehre, aber auch in der ganzheitlichen Managementlehre, dem Regionalmarketing und -management sowie im «change management». Ergänzend hierzu fließen Erkenntnisse aus Praxis begleitenden Forschungsprozessen von über 50 regionalen, gewerblichen und nicht-gewerblichen Entwicklungsprojekten des Autors ein.

Die Lehre des Marketings bietet eine über Jahrzehnte hin erprobte Philosophie sowie eine Vielzahl ständig verbesserter Methoden, Instrumente und Prozesse für den bedarfsgerechten Austausch von Leistungen. Der Kerngedanke des Marketings liegt in der besonderen Sichtweise, dass man die eigenen Ziele kurz-, mittel- und langfristig dann am besten erreicht, wenn es gelingt, die Bedürfnisse des Kunden möglichst optimal zu erfüllen (vgl. z.B. BECKER 2006: 3; BRUHN & HOMBURG 2004: 492; KOTLER et al. 2003: 49; WEIS 2004: 19).

Die zentrale Lehre eines ganzheitlichen Managements gründet auf dem St. Galler Management-Konzept. Es konzentriert sich auf die Gestaltung und Lenkung einer zukunftsweisenden Unternehmensentwicklung, welche alle bedeutsamen Gesichtspunkte berücksichtigt.

«Nur damit [alle bedeutsamen Gesichtspunkte; Anm. d. Verf.] sind Fehlentwicklungen zu vermeiden, wie sie derzeit bei vielen Unternehmungen immer noch zu beobachten sind, die mit unverbundenen, kurzfristig angelegten Teilansätzen und scheinbaren Patentlösungen den aktuellen unternehmerischen Herausforderungen entgegenzutreten versuchen» (MÜLLER 2004: 37; vgl. BLEICHER 2004: 15).

Beim Regionalmarketing als Instrument der Regionalentwicklung werden die Schwerpunkte sowohl auf den kommunikativen als auch auf den gesamten entwicklungsbezogenen Aspekt im planerisch-konzeptionellen Bereich gelegt. Der Umsetzungsaspekt wird zwar häufig angesprochen, jedoch mit dem Verweis

auf das Regionalmanagement oft noch knapp gehalten (vgl. BÜHLER 2002: 39). Einigkeit besteht in der Literatur weitgehend darüber, dass Regionalmanagement eine gesamtheitliche Prozessfunktion zur Entwicklung von Regionen darstellt, die von der Analyse über die Konzeption bis zur Implementierung reicht. Regionalmanagement umfasst damit die Planerstellung sowie die Planumsetzung (vgl. DEHNE 2002: 26; HILLIGARDT 2001: 18; LÖB 2005: 949; TROEGER-WEISS, DOMHARDT & SCHÖFER 2005: I). Vergleichbare Inhalte werden bei Entwicklungsansätzen beschrieben, die sich auf den regionalen Teilraum «Stadt» konzentrieren. Stadtmarketing wird als ein Instrument verstanden, das eine leitbildorientierte Konzeptentwicklung und -durchsetzung auf zivilgesellschaftlicher Basis unter Beteiligung aller Akteure im öffentlichen und privaten Bereich umfasst. Es steht unter der Maxime der nachhaltigen Entwicklung der Stadt als Lebens- und Erlebnisraum (vgl. WOLF & THARUN 2002: 69), d.h. es muss den Bürgern helfen, ihre Hoffnungen und Erwartungen im Hinblick auf eine möglichst hohe Lebensqualität in ihrem Lebensraum Stadt zu realisieren (MEISSNER 1995).

Was für die Qualität der Entwicklung einer Gesamtstadt gilt, muss abgeleitet auch für städtische Teilräume gelten. Auf deren Besonderheiten wird z.B. unter den Begriffen Citymanagement, Stadtteilmanagement, Gewerbegebächenmanagement, Standortmanagement, Biotopmanagement in der Literatur individuell eingegangen (vgl. MEYER 1999: 19ff.; SEDLACEK 2003: 1). Gerade diese Individualität liefert das wertvolle ergänzende Wissen für das hier vorgestellte Verfahren.

Ein Entwicklungsverfahren muss sich auch auf die Erkenntnisse und Methoden des «change management» (vgl. DOPPLER 2003: 9) bzw. des «management of change» (HUBER 2004: 138ff.), d.h. des «Veränderungsmanagements» (BRUHN & HOMBURG 2004: 117) stützen. Dieses sorgt dafür, dass bei Zukunftsentwicklungen in Unternehmen oder Kommunen Strukturen und Prozesse auf allen Hierarchieebenen, unter wesentlicher Mitwirkung von Führungskräften und Mitarbeitern, optimiert werden. «Change management» wird als ein durchgängiger Prozess gesehen, der aus einer bewussten Konzeption und gezielten Methoden zur Steuerung und Optimierung von Veränderungsprozessen in Organisationen besteht (vgl. LINDINGER & GOLLER 2004: 15).

2.4 Definition und Besonderheiten des Verfahrens «Kommunale Profilierung»

Der Begriff «Kommunale Profilierung» wird derzeit weder in der Geographie noch im Marketing und Management im Zusammenhang mit kommunalen Entwicklungen bzw. kommunalen Entwicklungsverfahren eindeutig verwendet. Bisher hat sich die Literatur wenig damit auseinandergesetzt. In der hier

durchgeführten Studie wurden deshalb die relevanten Begriffe theoretisch und praktisch fundiert hergeleitet und wie folgt definiert:

- «Kommunale Profilierung» bezeichnet ein Verfahren, einen methodischen Gestaltungsrahmen, mit dessen Hilfe Kommunen, Regionen und deren Teilbereiche individuell, in der besonderen Art der «Profilierung», entwickelt werden können.
- «Profilierung» wird als ein bewusst und aktiv gesteuerter Entwicklungsprozess verstanden, der aus den drei Phasen Initiierung, grundsätzliche Profilierung und Jahresprofilierungen besteht. Die analytisch/prognostisch fundierte Herleitung des «Profils» sowie dessen systematische, iterative und dauerhafte Realisierung stehen im Zentrum des Prozesses.
- «Profil» soll verstanden werden als ein individuelles, markantes und möglichst einzigartiges Bündel von Kennzeichen einer Kommune, einer Region oder eines ihrer Teilbereiche bezüglich der zu erfüllenden Qualitätsaussage (Mission), des angestrebten Zustandes (Vision), der gültigen, klaren Haltung (Grundsätze) und der gewählten Erscheinungsform (*corporate identity*-Vorschriften und Markenversprechen). Das Profil beschreibt eine klare zukunftsbezogene Entwicklungsrichtung, wirkt nach innen und außen orientierungsgebend und sorgt für einen unverwechselbaren Charakter. Es schafft die notwendige Klarheit für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung bei der Entwicklung von Kommunen und Regionen. Profil steigert die Entwicklungsqualität (siehe Abb. 1; Phase 2).
- «Entwicklungsqualität» soll den Grad an Übereinstimmung von kurz-, mittel- und langfristigen Anforderungen der Zielgruppen einer Kommune mit deren Erfüllung durch die Kommune selbst bezeichnen.

Das Verfahren «Kommunale Profilierung» zeichnet sich durch fünf Besonderheiten aus, die im Einzelnen bzw. in ihrer Kombination bei bisherigen Verfahren nicht gefunden wurden:

1. Die «Mission», der Kernbestandteil des Profils, wird als der eigentliche Dreh- und Angelpunkt jeglicher Zukunftsentwicklung, vor allem ausgehend von den Menschen und den geographischen Besonderheiten einer Region, systematisch, quantitativ-analytisch sowie qualitativ-prognostisch hergeleitet.
2. Die «Grundsätzliche Profilierung», bestehend aus dem Profil und den nachgelagerten Planungen (Ziele, Strategien, Maßnahmen, Organisation, Implementierung, Kontrolle), gibt die inhaltlich klar definierte zukünftige Entwicklungsrichtung der kommunalen Gebietseinheit vor.
3. Auf dieser Grundlage kann ein konsequenter Durchsetzungsprozess als dauerhafter, iterativer Entwicklungsweg hin zum definierten, permanent überprüften Sollprofil erfolgen.

4. Weiterhin zeichnet sich das Verfahren durch die universelle Anwendbarkeit in sämtlichen kommunalen Bereichen und Teilbereichen aus.
5. Die wesentliche Besonderheit liegt im Nutzen des Verfahrens. Es ist in der Lage, die kommunalen Verantwortlichen dabei zu unterstützen, inhaltliche Entwicklungsklarheit zu schaffen, und damit für Effizienz im Ressourceneinsatz, für eine Aufbruchsstimmung bei allen Beteiligten sowie für eine hohe Durchsetzungswahrscheinlichkeit der geplanten Entwicklung zu sorgen.

Selbstverständlich hängt der Erfolg eines Prozesses nicht nur vom Verfahren, sondern auch stark von den Persönlichkeiten und Qualifikationen der Entwicklungsverantwortlichen, von deren institutionalisierter Autorität sowie von Rahmenbedingungen wie z.B. Finanzausstattung, Machtstrukturen, Konjunktur ab. Die Besonderheiten und Funktionsweisen des neuen Verfahrens werden am Fall der Profilierung des Landkreises Günzburg zur «Familien- und Kinderregion» getestet und beschrieben.

3 Anwendung und Test der «Kommunalen Profilierung» im Landkreis Günzburg

Der Landkreis Günzburg (Bayern) hat eine Fläche von ca. 762 km² und weist über 122.532 Einwohner (Stand 30.06.2006) auf. Die größte Ausdehnung in Ost-West-Richtung beträgt 27 km, in Nord-Süd-Richtung 38 km. Er liegt direkt auf der süddeutschen Wirtschaftsachse Stuttgart/München. Die Entfernung zu den beiden Städten beträgt von der Stadt Günzburg (Mittelzentrum) aus je ca. 110 km. Von hier liegen die nächsten Oberzentren Ulm 35 km und Augsburg 53 km entfernt. Von einem eher landwirtschaftlich geprägten Landkreis entwickelte sich der Landkreis Günzburg in den letzten Jahren zunehmend zu einem für Industrie und Handel interessanten Standort, ohne jedoch seinen ländlichen Charakter zu verlieren (Abb. 2).

3.1 Das Profil «Die Familien- und Kinderregion» als klare Entwicklungsrichtung

Die Herleitung des Profils für die Entwicklung des Landkreises Günzburg erfolgte im September 1999 auf der Grundlage einer bereits vorhandenen umfangreichen Image- sowie Stärken- und Schwächenanalyse, ferner aufgrund der oben dargestellten LEGOLAND-Entscheidung. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Landkreis keine herausragenden Stärken bzw. Schwächen. Er verfügte weder über ein klares Image noch über eine eindeutige Entwicklungsperspektive.

Die Grundidee für das zukünftige Profil des Landkreises war, die Stärken von LEGOLAND mit den Möglichkeiten der Region zu koppeln. Die Tatsachen,

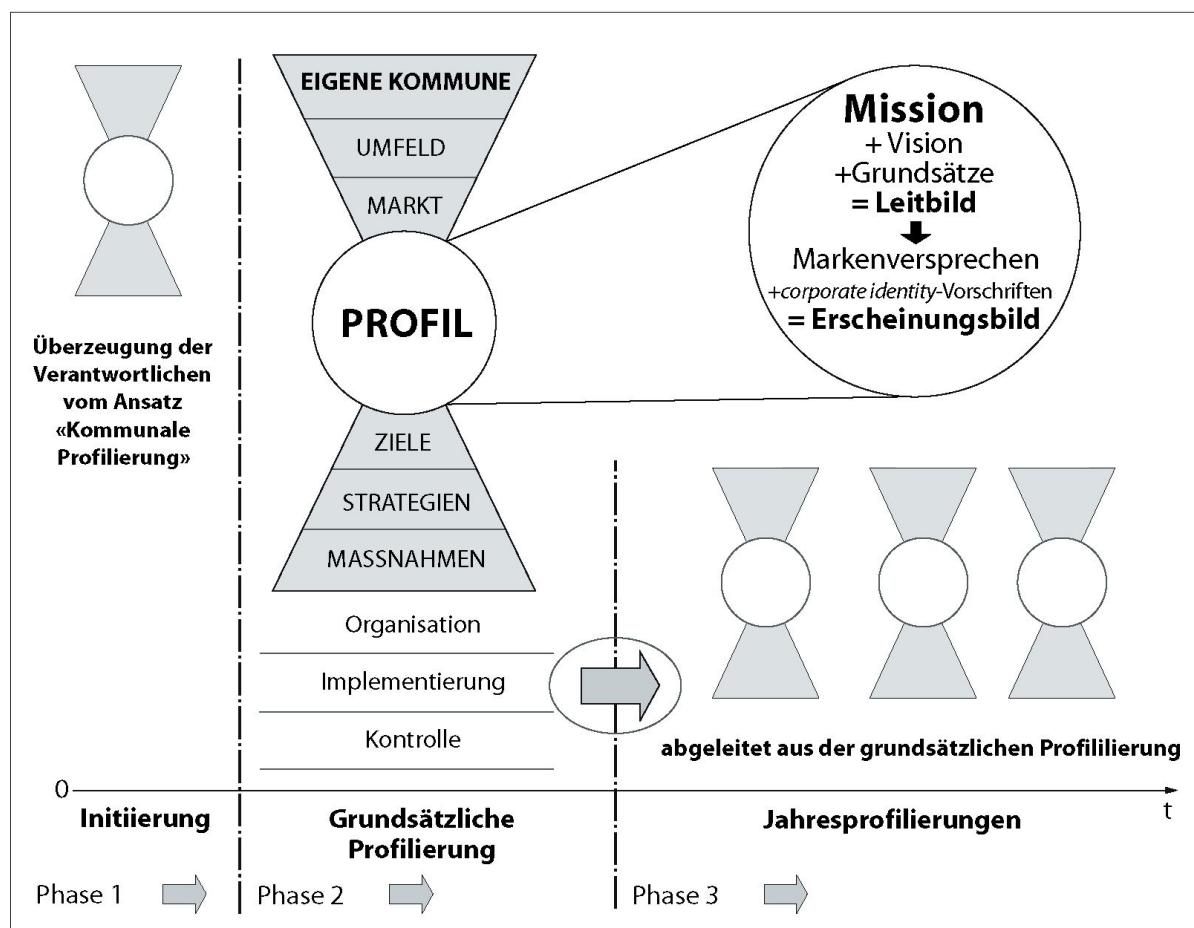


Abb. 1: Modell des neuen Entwicklungsverfahrens «Kommunale Profilierung»

Model of the new developmental approach «Community profile building»

Modèle du nouveau schéma de développement «Profilage communal»

Entwurf: K. KELLNER; Graphik: L. BAUMANN

dass der LEGO-Konzern die Strategie verfolgte, die stärkste Marke der Welt bei der Zielgruppe «Familien und Kinder» zu werden, dass jährlich ca. 1,5 Millionen Besucher dieser Zielgruppe den LEGOPARK besuchen würden, und dass eine riesige Kommunikationskampagne für den neuen Park zu erwarten war, wurden als große zukünftige Stärken für den Landkreis gewertet. Der Bekanntheitsgrad des Landkreises Günzburg bei der Zielgruppe «Familien und Kinder» würde, ohne finanziellen Aufwand für den Landkreis, durch LEGO enorm hoch und damit zum zentralen Standortfaktor. Es lag also nahe, die Zukunftsentwicklung des Landkreises auf dieselbe Zielgruppe zu konzentrieren. Hiervon sollte auch LEGO profitieren. Das Unternehmen würde einen Standort, der sich der eigenen Kundengruppe gesamtheitlich öffnet, und unterstützende Rahmenbedingungen aus allen Leistungsbereichen des Landkreises erhalten.

Aus dieser Grundidee wurde das Profil des Landkreises entwickelt. Unter der Marke «Die Familien- und Kinderregion – Landkreis Günzburg» sollte er versprechen, zukünftig den Auftrag zu erfüllen, für Familien und Kinder möglichst günstige Lebens- und Aufenthaltsbedingungen zu bieten, ungeachtet dessen, ob sich diese als Bewohner oder als Gäste im Landkreis Günzburg befinden. Der Begriff «Familie» umfasst dabei nicht nur Eltern mit Kindern, die in häuslicher Gemeinschaft leben, er beinhaltet auch sämtliche Personengruppen, die in einem Familienverbund integriert sind bzw. sein sollten, z.B. Großeltern, Alleinstehende, vor allem auch Behinderte. Der Begriff «Landkreis Günzburg» beinhaltet sämtliche Bürger und Leistungsbereiche des Landkreises wie z.B. Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistungen, Landwirtschaft, Gesundheits- und Ausbildungswesen, Kultur, Kirchen, Verwaltung, Sport, Freizeit, Gastronomie und Hotel-

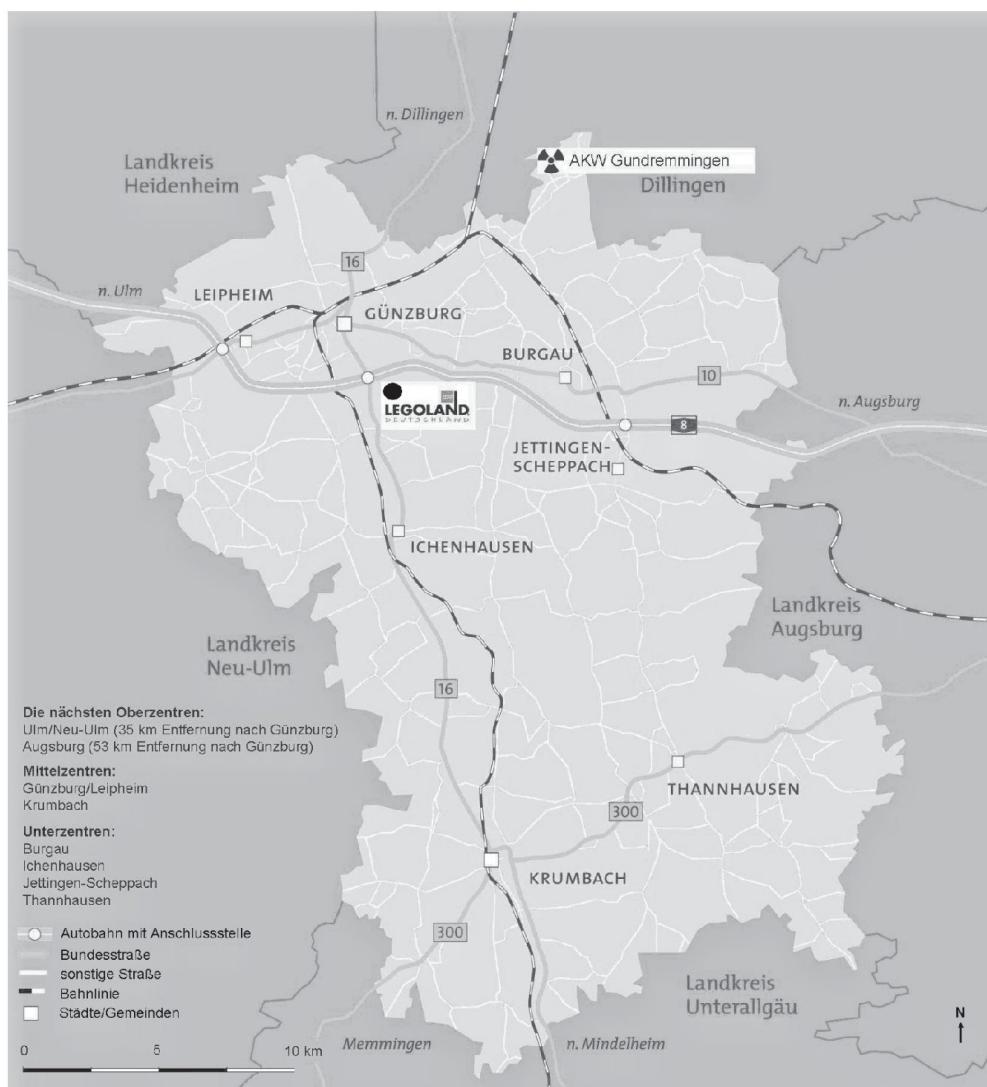


Abb. 2: Der Landkreis Günzburg

The district of Günzburg

Le canton de Günzburg

Quelle: REGIONALMARKETING GÜNZBURG GbR 2004: 7; Abdruck mit freundlicher Genehmigung

lerie. Sämtliche Personengruppen sollten gemeinschaftlich und umfassend den Landkreis Günzburg zukünftig so entwickeln, dass er dem Versprechen «Die Familien- und Kinderregion» zu sein, gerecht wird. Damit würde der Landkreis Günzburg ein klares Profil, d.h. eine eindeutige Entwicklungsperspektive und einen einzigartigen Nutzen, der ihn von konkurrierenden Landkreisen abheben wird, erhalten.

3.2 Besonderheiten in der Anwendung

Rückblickend können die Besonderheiten des Entwicklungsprozesses identifiziert werden. In der Initiierungsphase befürworteten die Entwicklungsbetei-

ligen das Verfahren «Kommunale Profilierung» als Prozesssteuerungsinstrument. Die fundiert erarbeiteten Analyse- und Prognoseergebnisse wurden in einem Profilentwurf verdichtet und in ausgewählten differenzierten Personenkreisen sowie politischen Gremien, die der Entwicklungsverantwortliche bestimmt hatte, konstruktiv kritisch diskutiert. Dabei kamen die inhaltlichen Bedenken zum Ausdruck, dass diese Profilierung zu einer Abhängigkeit von LEGO führen könnte, lediglich der Tourismus angesprochen würde, der Begriff «Familie» auf Eltern mit kleinen Kindern beschränkt sein könnte, und dass die anderen Leistungsbereiche wie z.B. die Industrie oder das

Handwerk zu wenig berücksichtigt sein würden. Diese Hinweise wurden in der Erarbeitung der grundsätzlichen Profilierung berücksichtigt.

Wichtig bei diesem Vorgehen war, dass die Beteiligten nicht aufgefordert wurden, in langwierigen Workshops selbst Lösungen zu erarbeiten, sondern es wurden ihnen analytisch/prognostisch fundierte Fakten und schlüssige Ableitungen zur Diskussion vorgelegt.

Bereits bei den ersten Gesprächen der Profilüberprüfung zeichnete sich eine hohe Zustimmung bei den Beteiligten ab. So konnte am 12. Dezember 1999 die gesamte Grundsätzliche Profilierung vom Kreistag mit 59 zu 2 Stimmen entschieden werden. Auf der Grundlage dieser hohen Zustimmung wurde der Auftrag erteilt, die erste Jahresprofilierung zu erstellen und umzusetzen. Dies war ein wichtiger Schritt im Profilierungsprozess des Landkreises Günzburg. Der Entwicklungsweg war nun für alle Entscheidungsträger klar definiert. Die Information und Motivation der Bevölkerung im Landkreis konnte beginnen. Abendliche Veranstaltungen wurden bei ausgewählten Vertretern z.B. folgender Personengruppen durchgeführt: Bürgermeister des Landkreises, Obmänner des bayerischen Bauernverbandes, Bund Naturschutz, Kirchenvertreter, Jungunternehmer, Handwerker, Schwäbisches Donaumoos e.V., Hotel- und Gastronomieverband, Vertreter des Gesundheitswesens, Kindergärten und Schulen, Verwaltungsgemeinschaft Kötz. Das Entscheidende an diesen Veranstaltungen war die inhaltliche Fundiertheit und die Klarheit der Profilierung. Die genaue Kenntnis der Anforderungen der Bürger an den Landkreis, die daran bewerteten Stärken und Schwächen des Landkreises, Erkenntnisse über die Nachbarlandkreise sowie die schlüssige Ableitung von Profil und Konzeption als Grundlage für eine langfristige positive Zukunftsentwicklung und Identitätsbildung überzeugten die Menschen. Die inhaltliche Richtigkeit, Klarheit und Langfristigkeit des Profils führten in diesem partizipativen Vorgehen dazu, dem vorgeschlagenen Zukunftsweg zuzustimmen.

Weitere Schritte konnten folgen. Das *corporate design* wurde entworfen und vom Kreistag im Mai 2000 entschieden. Im gleichen Monat wurde eine vom Freistaat Bayern finanziell stark unterstützte agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP) mit dem Ziel in Auftrag gegeben, den ländlichen Raum im Landkreis Günzburg entsprechend dem Profil «Die Familien- und Kinderregion» zu stärken. Die Arbeitsgemeinschaft AEP bestand aus dem Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie der Universität Augsburg sowie der Bayerischen Landessiedlung GmbH München und dem Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (vgl.

SCHAFFER & POSCHWATTA 2001). Am 14.07.2000 wurde die Regionalmarketing Günzburg GbR gegründet, um die grundsätzliche Profilierung dauerhaft durchzusetzen. Mit vier Mitarbeitern (darunter drei Wirtschafts- und Sozialgeographen) nahm sie am 02.01.2001 ihre Arbeit auf. Das Besondere der bisher 6-jährigen engagierten Tätigkeit der Regionalmarketing Günzburg GbR war es, dass sie auch bei geringen Finanzmitteln kontinuierlich am Profil orientiert tätig sein konnte. Jeder Schritt, der am Profil ausgerichtet durchgeführt wurde, war ein Schritt zum Erfolg. Nicht die Geschwindigkeit des Handelns war das Entscheidende, sondern die Konsequenz und die Kontinuität.

3.3 «Profilierung» sorgt für Eigenständigkeit in der Regionalentwicklung

Mit der klaren Profilierung des Landkreises sollte unter anderem einer elementaren Befürchtung der Bevölkerung entgegengewirkt werden, mit der eigenen Entwicklung in eine starke Abhängigkeit vom LEGO-Konzern zu geraten. LEGO durfte also, mit seinem im Frühjahr 2002 eröffneten Park, nicht als der zentrale Motor der Regionalentwicklung verstanden werden, sondern lediglich als der Impulsgeber für eine eigenständige kraftvolle Dynamik. Der Erfolg dieser gemeinsamen Entwicklungsarbeit zeigte sich schließlich am 14. Juli 2005, als der LEGO-Konzern bekannt gab, seine Freizeitparks aufgrund finanzieller Engpässe in der Muttergesellschaft (Umsatzrückgang mit LEGO-Bausteinen) verkaufen zu müssen. Der Landkreis wurde durch den Verkauf nicht, wie ursprünglich befürchtet, geschwächt, sondern er wurde aufgrund der eigenständigen Entwicklung durch den Verkauf sogar gestärkt. Die neue Eigentümerin, die Merlin-Entertainment-Group plante im Landkreis Günzburg die Errichtung eines zweiten Freizeitparks, der sich an Familien und Kinder richtet, den Sealife Park. Diese Entscheidung löste im Landkreis einen weiteren Entwicklungsimpuls aus. Am 19. November 2005 wurde bekannt gegeben, dass das militärische Konversionsareal Prinz-Eugen-Kaserne mit einer Fläche von 27 ha von lokalen Investoren gekauft wurde, um hier einen dritten Freizeitpark zu erbauen. Er soll sich erneut an die Zielgruppe «Familien und Kinder» richten und dabei die sportliche Betätigung und die Gesundheit ins Zentrum stellen.

Diese positiven Entscheidungen wären sicherlich nicht getroffen worden, hätte der Landkreis nicht den Weg einer klaren eigenständigen Regionalentwicklung beschritten. Viele Personengruppen im Landkreis bekannten sich zu dem Profil «Familien- und Kinderregion» und setzten dieses aktiv um. Gerade der Bereich Tourismus war und ist Vorreiter. Viele Privatinvestoren engagierten sich in der Hotellerie, sodass sich die mittlerweile mehr als 200 Übernachtungsbetriebe eine 54-prozentige Steigerung der Gästeübernachtungen

teilen konnten (1999 bis 2004; zum Vergleich Bayern: -2,2%). Auch Gewerbe und Industrie erkannten die Familien- und Kinderfreundlichkeit mittlerweile als Standortfaktor und verbesserten auf der Grundlage eines gemeinsamen Projekts die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihren Betrieben. Beim Standortforum am 27. Oktober 2006 bekannten sie sich deutlich zum Landkreis als attraktiven Standort (vgl. GEIGER 2006a: 26). Sport und Kultur, Behörden und Politik verbesserten ebenfalls flächendeckend die Familien- und Kinderfreundlichkeit im Landkreis. Eine kontinuierliche Annäherung der Landkreisentwicklung an das gewünschte Profil ist entsprechend der Berichte der Regionalmarketing GbR deutlich zu erkennen (vgl. DERCK 2006: 518). Die Zahlen untermauern dies. Das Bruttoinlandprodukt stieg im Landkreis zwischen 2001 und 2003 um 4,4% (zum Vergleich Bayern: 1,2%) und die Arbeitslosenquote lag im September 2006 mit 5,8% unter dem bayerischen Durchschnitt von 6,1% (vgl. GEIGER 2006a: 26).

3.4 Kritische Reflexion der Anwendung und des Tests

Trotz der positiven Ergebnisse dürfen bei einer gewissenhaften Würdigung des bisherigen Profilierungsprozesses folgende Aspekte nicht übersehen werden:

- Im Landkreis Günzburg befindet sich in Gundremmingen das größte Atomkraftwerk Deutschlands, auf dessen Gelände im Sommer 2006 ein Atomzwischenlager in Betrieb genommen wurde. Diese Entscheidung ist sicherlich mit dem Profil «Familien- und Kinderregion» nur schwer vereinbar.
- Bei Budgetverteilungen in politischen Entscheidungsgremien sollte das Bewusstsein für die Langfristigkeit eines Profilierungsprozesses noch deutlicher verankert sein. Die Ausschließlichkeit kurzfristig rechenbarer Erfolge widerspricht der konsequenten und dauerhaften Profilierung.
- Der Test des Verfahrens selbst hat ergeben, dass es im hier vorliegenden Entwicklungsfall erfolgreich funktionierte. Es wurde jedoch auch deutlich, dass der Erfolg seiner Anwendung stark von den damit arbeitenden Akteuren abhängt. Die Methode hilft zwar sehr, die eingesetzten kommunalen Entwicklungsanstrengungen zu konzentrieren, trotzdem wird «Profilierung» aber niemals zu einem Selbstläufer werden. Das Bewusstsein über den inhaltlichen Kern des Profils sowie über dessen Tragweite muss bei Entscheidungsträgern und Entwicklungsbevölkerungen immer wieder aktualisiert werden. Bei den vielfältigen Einzelentscheidungen im Tagesgeschäft muss die zentrale Rolle des Profils als permanente Entscheidungsdeterminante gesichert sein. Der persönliche Wille und die Kraft der Entwicklungsverantwortlichen zur Konsequenz bzw. zur Kontinuität sind entscheidend.

4 Tragweite des Verfahrens und Perspektive

Mit der Methode des marktorientierten Innovationsmanagements wurde ein neues Verfahren für die Kommunalentwicklung hergeleitet. Der hier beschriebene exemplarische Test der «Kommunalen Profilierung» am Fall Landkreis Günzburg soll zeigen, dass durch eine fundierte inhaltliche Zukunftsgestaltung die Qualität von kommunalen Entwicklungsprozessen im Hinblick auf Effizienz, Motivation und Durchsetzung verbessert werden kann. Er soll weiterhin verdeutlichen, wie eine Kommune einen externen Entwicklungsimpuls zwar nutzen kann, wie sie aber auch mit Hilfe einer geeigneten Methode intensiv darauf achten muss, eine hohe Eigenständigkeit in ihrer eigenen Entwicklungsdynamik zu bewahren.

Das Verfahren «Kommunale Profilierung» hat im vorliegenden Fall zwar seinen Test bestanden, es muss jedoch, wie jede andere Innovation auch, einem permanenten Verbesserungs- und Detaillierungsprozess ausgesetzt werden. So wird es zurzeit im Rahmen einer Forschungsarbeit anhand weiterer Praxisfälle reflektiert. Zukünftig sollte es bei neuen kommunalen Entwicklungsprojekten weiter erprobt und kritisch hinterfragt werden. Das Verfahren «Kommunale Profilierung» könnte damit die Chance haben, sich zu einem leistungsfähigen Beratungs- und Steuerungsinstrument für eine angewandte Sozial- und Wirtschaftsgeographie zu entwickeln.

Literatur

- BECKER, J. (2006): Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. – 8. Auflage, München: Vahlen.
- BECKSTEIN, G. (2002): Die Zukunft der bayerischen Gemeinden. – In: Bayerischer Gemeindetag Zeitung, Heft 11: 377-382.
- BLEICHER, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. – 7. Auflage, Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- BÖHLER, H. & D. SCIGLIANO (2005): Marketing-Management. – Stuttgart: Kohlhammer.
- BRETSCHIEDER, M. (2003): Hauptprobleme der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik 2002. Ergebnisse einer Panelbefragung bei kommunalen Stadtentwicklungsplanern. – Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- BRUHN, M. & C. HOMBURG (Hrsg.) (2004): Gabler Lexikon Marketing. – 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- BÜHLER, G. (2002): Regionalmarketing als neues Instrument der Landesplanung in Bayern. – = Schriften zur Raumordnung und Landesplanung 11, Augsburg, Kaiserslautern.
- DEHNE, P. (2002): Regionale Entwicklungskonzepte – Begriffsbestimmung und Funktionen. – In: AKADEMIE

- FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. – Arbeitsmaterial Akademie für Raumforschung und Landesplanung 287, Hannover: 24-32.
- DOPPLER, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. – Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- GEIGER, A. (2006a): Oden über die Vorzüge des Landkreises. – In: Günzburger Zeitung v. 28.10.2006, Nr. 249: 26.
- GEIGER, A. (2006b): Forum: Drei Richter prüfen Verfassungsbeschwerde. – In: Günzburger Zeitung v. 01.12.2006, Nr. 277: 25.
- GEML, R., GEISBÜSCH, H.-G. & H. LAUER (1999): Das kleine Marketinglexikon. – 2. Auflage, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen.
- GLÜCK, A. (2004): Zeitenwende in Deutschland – Herausforderung für die Gemeinden. – In: Bayerischer Gemeindetag Zeitung, Heft 11: 440-447.
- HERBERT, M. (1998): Kommunale Fehlentscheidungen erkennen und vermeiden. Irrationale Entscheidungsprozesse aus systemorientiert geographischer Sicht. – = Nürnberger wirtschafts- und sozialgeographische Arbeiten 52, Nürnberg.
- HILLGARDT, J. (2001): Regionalmanagement – Künftige Aufgabe der Regionalplanung? – In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Wohin steuert die Raumplanung? – Arbeitsmaterial Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 283, Hannover: 19-22.
- HILPERT, M. (2002): Angewandte Sozialgeographie und Methode – Überlegungen zu Management und Umsetzung sozialräumliche Gestaltungsprozesse. = Angewandte Sozialgeographie 47, Augsburg.
- HOMBURG, C. & H. KROHMER (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. – Wiesbaden: Gabler.
- HUBER, A. (2004): Management of change als Steuerung sozialräumlicher Gestaltungsprozesse. Ein Beitrag zur angewandten sozialgeographischen Implementationsforschung. – = Terra Facta, Nr. 3, Augsburg.
- JÄGER, R. (2004): Wie Sie als Führungskraft der Motor gewünschter Veränderungsprozesse werden. – In: REFA Nachrichten 57, 6: 12-19.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. & V. WONG (2003): Grundlagen des Marketing. – 3. Auflage, München: Pearson Studium.
- KÖPPEL, R. (2005): Zwang zur Klarheit. Ein Kommentar. – In: www.welt.de/data/2005/05/27/723763.html 7.7.2005.
- LINDINGER, C. & I. GOLLER (2004): Change management leicht gemacht. Heute hier, morgen dort? – Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter
- LÖB, S. (2005): Regionalmanagement. – In: AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. – 4. Auflage, Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung: 942-949.
- MEISSNER, H.G. (1995): Stadtmarketing – Eine Einführung. – In: BEYER, R. & I. KURON (Hrsg.): Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen? Material zur Angewandten Geographie 29, Bonn: Kuron.
- MEYER, J.-A. (1999): Regionalmarketing – Grundlagen, Konzepte, Anwendung. – München: Verlag Franz Vahlen.
- MÜLLER, J. (2004): Integrierte Managementsysteme von A-Z. Die wichtigsten Begriffe zum Integrierten Management. – Augsburg: Fachverlag für Technische Führungskräfte.
- REGIONALMARKETING GÜNZBURG GBR (2004): Neue Perspektiven, Zukunft gemeinsam gestalten – Die Familien- und Kinderregion Landkreis Günzburg: Der attraktive Wirtschafts- und Lebensraum auf der Achse Stuttgart/München. – Günzburg: Landratsamt Günzburg.
- RÜEGG-STÜRM, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. – 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- SCHAFFER, F. & W. POSCHWATTA (2001): Legoland 2002. Impulse für den ländlichen Raum in Schwaben. = Beiträge zur Angewandten Sozialgeographie 46, Augsburg.
- SCHMIDT, M. (2004): Wörterbuch zur Politik. – 2. Auflage, Stuttgart: Kröner.
- SEDLACEK, P. (2003): Regionalmanagement – Ein Konzept zwischen Region und Organisation. – In: SCHENKHOFF, H.J. (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis – Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. – Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung: 1-4.
- STROHMAIER, B. (2005): Was isst eigentlich Angela Merkel? – In: www.berlinonline.de/.bin/print.php/berliner-zeitung/berlin/462697.html 7.7.2005.
- THOMMEN, J.-P. (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. – 3. Auflage, Zürich: Versus.
- TROEGER-WEISS, G., DOMHARDT, H.-J. & M. SCHÖFER (2005): Vision 2020 – Kommunales Entwicklungskonzept für die Gemeinde Mörlenbach (Landkreis Bergstraße). – = Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung 12, Kaiserslautern.
- WEIS, H.C. (2004): Marketing. – 13. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl.
- WITT, J. (1998): Die erfolgreiche Führungskraft. Management mit System. – = Arbeitshefte Führungspsychologie 29, Heidelberg: Sauer.
- WOLF, K. & E. THARUN (2002): Stadt- und Regionalmarketing – Vermarktung von Stadt und Region? – Rhein-Mainische Forschungen 122, Frankfurt.

Zusammenfassung: LEGOLAND Deutschland: Impulsgeber für die «Familien- und Kinderregion – Landkreis Günzburg». Ein neues Verfahren zur Profilierung von Kommunen und Regionen

Die Entscheidung des dänischen LEGO-Konzerns, seinen weltweit vierten LEGOLAND-Freizeitpark im bayerisch-schwäbischen Landkreis Günzburg zu errichten, war im September 1999 ein wichtiger Impuls für die Zukunftsentwicklung der Region. Die Chancen sollten genutzt werden, um einen Beitrag zur Sicherung der kurz-, mittel- und langfristigen Lebensqualität der Bürger zu leisten. Ein geeignetes Verfahren wurde benötigt, mit dessen Hilfe ein klarer Entwicklungsweg erarbeitet und eine konsequente Durchsetzung ermöglicht werden konnte. Der vorliegende Aufsatz stellt ein derartiges neues Verfahren zur zukunftsorientierten Entwicklung von Kommunen, Regionen und deren Teilbereiche, die so genannte Kommunale Profilierung, vor. Dieses Verfahren ist in der Lage, eine erhöhte Entwicklungsqualität im Hinblick auf eine fundierte inhaltliche Zukunftsgestaltung, eine grosse Effizienz im Mitteleinsatz, eine starke Motivation bei den beteiligten Akteuren und eine hohe Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Realisierung der Zukunftsgestaltung zu erreichen. Die Herleitung des Verfahrens basiert auf Erkenntnissen aus unterschiedlichen Wissensgebieten sowie aus Reflexionen diverser praktischer Entwicklungsfälle. Die Merkmale und Besonderheiten des neuen Profilierungsverfahrens werden dargestellt, seine Funktionsweise anhand des seit sieben Jahren laufenden Profilierungsprozesses des Landkreises Günzburg erläutert und zugleich kritisch reflektiert.

Summary: LEGOLAND Germany: Impulse for the «Family and Child-Friendly Region of the District of Günzburg». A new tool for profile building of communities and regions

The decision of the Danish LEGO concern to build its fourth LEGOLAND leisure park in September 1999 in the Bavarian-Swabian district of Günzburg was an important impulse for further development in the region. It also created a need to ensure short-term, middle-term and long-term quality of life for the inhabitants of the region. For this purpose, a tool was developed by means of which a clear developmental pathway could be defined and the process of implementation appropriately supported. This article describes the community profile building tool used. It argues that it may also be suitable for use in communal and regional committees and sub-committees involved in developmental planning. The strength of the approach is seen in its ability to ensure high quality development through research and content-based design of future options. Further advantages noted are the more efficient use of financial resources, a high motivation of stakeholders at all levels and greater certainty of

project completion. The tool draws on research from different areas and takes into account practice from selected case studies. Following a description of the characteristics and special features of the profile building tool, its functionality is explained and critically reviewed, drawing on experience made during seven years of implementation in the district of Günzburg.

Résumé: L'implantation de LEGOLAND Deutschland et les stratégies de développement communal et régional dans le canton de Günzburg

La décision de la multinationale danoise LEGO d'établir son quatrième parc d'attractions LEGOLAND dans le canton bavarois-souabe de Günzburg en 1999 a constitué une impulsion décisive dans les stratégies de développement de la région. Il s'agissait notamment d'apporter une contribution à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens à court, moyen et long terme et d'élaborer un schéma de développement clair ainsi qu'une imposition appropriée. Le présent article présente le nouveau schéma de développement de ces communes et régions, visant à atteindre une haute qualité de vie, une efficience élevée dans l'engagement des moyens financiers, une forte motivation des acteurs concernés et une probabilité élevée de réalisation des actions projetées. La procédure est basée sur des connaissances interdisciplinaires ainsi que sur des réflexions relatives à différents cas de projets déjà réalisés. Les caractéristiques du nouveau schéma de développement sont présentées ainsi que son mode de fonctionnement courant depuis sept ans dans le canton de Günzburg et appréhendées d'une manière critique.

Prof. Dr. **Klaus Kellner**, Fachhochschule Augsburg, University of Applied Sciences, Baumgartnerstrasse 16, D-86161 Augsburg, Deutschland.
e-mail: kellner@rz.fh-augsburg.de

*Manuskripteingang/received/manuscrit entré le
18.9.2006*

*Annahme zum Druck/accepted for publication/accepté
pour l'impression: 8.5.2007*