

Das Thüringer Landesmarketing Strategien – Ansätze – Kampagnen

- Whitepaper -

Das ist
Thüringen

Inhalt

1	EINLEITUNG: Warum ein Whitepaper über das Thüringer Landesmarketing?	5
2	BEGINN: Rahmenbedingungen als Handlungsbasis	6
2.1	Die erste Landeskampagne: die „Denkfabrik“ Thüringen	11
2.2	Positive Wirtschaftsentwicklung ab 2000	13
3	GRUNDLAGE: das Corporate Design für Thüringen	17
3.1	Herausforderung: viele Akteure, viele Auftritte	17
3.2	Lösung: ein wiedererkennbares Corporate Design	20
4	ZIEL: Akquise von Investitionen	22
4.1	Die Aufgabe des Standortmarketings	22
4.2	Kampagne „Das ist Thüringen“	23
4.3	Beispiele für andere Landesmarketing-Kampagnen	26
5	VERÄNDERUNG: die Bedeutung der digitalen Medien	28
5.1	Exkurs: digitale Kommunikation als Herausforderung	28
5.2	Exkurs: Content-Marketing	30
5.3	Umsetzung in der Thüringen-Kommunikation	32
6	ANSPRACHE: junge Zielgruppen im Fokus	33
6.1	Die Wahrnehmung von Thüringen	35
6.1.1	Exkurs: Sinus-Milieus	38
6.1.2	Identifikation der relevanten Milieus	39

7 IMAGE: Thüringen wird zur Marke	42
7.1.1 Exkurs: Landesmarketing vs. Öffentlichkeitsarbeit	43
7.2 Wie kommuniziert überhaupt ein Bundesland?	45
7.3 Thüringen als Gestalter – die Entwicklung der Marke	49
7.4 Megatrends als Resonanzboden für die Marke Thüringen	51
8 GEGENWART: „Ich bin ein Thüringer“ – die neue Kampagne 2017	62
8.1 Paid Media: Content-Kooperationen	64
8.2 Besondere Anlässe nutzen: das Bauhaus-Jubiläum 2019	64
8.3 TV-Events nutzen: Die Deutschland Tour der Radsportler	66
9 AUSBLICK	68
10 ZEITLICHER ÜBERBLICK	69
11 LITERATUR UND QUELLENVERZEICHNIS	70

1 EINLEITUNG: Warum ein Whitepaper über das Thüringer Landesmarketing?

Thüringen war eines der ersten Bundesländer, das ein professionelles, eigenständiges Landesmarketing etabliert hat. Schon 2001 erkannten die politisch Verantwortlichen, dass es gezielte Werbung braucht, um nicht nur einzelne Regionen und Städte, sondern ein ganzes Bundesland in den Mind Sets der Menschen zu verankern.

Inzwischen sind fast zwanzig Jahre vergangen, und der damals als wirtschaftliches Standortmarketing etablierte Bereich blickt auf eine Zeit zurück, in dem vor allem eines konstant war: der Wandel. Das heute als umfassendes Landesmarketing etablierte Arbeitsgebiet hat sich immer wieder inhaltlich und methodisch hinterfragt, Strategien entworfen, umgesetzt und an neue Gegebenheiten angepasst. Aus diesem Grund ist es Zeit, die Arbeit der letzten zwanzig Jahre mit den jeweiligen Ansätzen, Konzepten, Erwägungen und Instrumenten zu dokumentieren.

Das Thüringer Landesmarketing richtete sich bislang überwiegend an Zielgruppen außerhalb des Freistaats. Viele Thüringerinnen und Thüringer hatten so nur über bundesweite Publikationen oder in Form von prominenten Out-of-Home-Flächen (z.B. am Berliner Hauptbahnhof oder am Frankfurter Flughafen) Kontakt mit der Werbung ihres Bundeslandes. Mit dem Abschied von der klassischen Print- und Plakat-Werbung bzw. mit der Fokussierung auf ein exakt ausgesteuertes Online (Content) Marketing ist die Thüringen-Werbung für die Menschen noch weniger greifbar geworden. Das Landesmarketing erreichen immer wieder Anfragen über die Arbeitsweise, Zielgruppen und Maßnahmen des Thüringen-Marketings: „Was machen die eigentlich? Und warum?“

Und so ist dieses Whitepaper – neben seiner dokumentarischen Funktion – vor allem dazu gedacht, Interessierten zu erläutern, was das Landesmarketing warum und wie für Thüringen tut.

Erfurt, November 2019

2 BEGINN: Rahmenbedingungen als Handlungsbasis

Wohl kaum eine Zeit der neueren deutschen Geschichte ist so von Emotionen, Hoffnungen, Enttäuschungen, Aufstiegsträumen und Abstiegsrealitäten geprägt wie die Jahre unmittelbar nach dem Fall der Mauer 1989. Nach der gesamtdeutschen Euphorie der ersten Wochen folgten die – von allen Deutschen sicher als „historisch“ erlebten – Meilensteine auf dem Weg zur Wiederherstellung der Deutschen Einheit. 1990: die erste freie Volkskammerwahl am 18. März, die Währungsunion am 1. Juli, der Beschluss der Volkskammer zum Beitritt zur Bundesrepublik Deutschland am 23. August, die Zustimmung der Parlamente in Ost und West zum Einigungsvertrag am 20. September und schließlich die Vereinigung der beiden Teile Deutschlands am 3. Oktober 1990. Mit diesem Datum wurden auch die ostdeutschen Bundesländer neu gegründet: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen. Zeitgleich zu den ersten gemeinsamen Bundestagswahlen am 14. Oktober 1990 fanden auch die ersten Landtagswahlen im Osten Deutschlands statt.

Doch dieser kollektive, emotionale Ausnahmezustand Deutschlands hatte für die neuen Länder auf dem Staatsgebiet der ehemaligen DDR auch erhebliche Schattenseiten: Schon am 1. März 1990 war von der damaligen DDR-Regierung die „Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums“ (kurz: Treuhand) gegründet worden. Anfang Juli nahm sie ihre Arbeit auf. Ihre Aufgabe war es, rund 8.000 volkseigene Betriebe mit etwa 40 % der Arbeitskräfte der DDR und einer Fläche, die größer war als die Hälfte des eigenen Staatsgebietes, nach den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft zu privatisieren. Dabei hatte sie die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern bzw. herzustellen oder, wenn das nicht möglich war, die Betriebe stillzulegen.

Millionen ostdeutsche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sahen sich plötzlich einer völlig ungesicherten Zukunft gegenüber. War die Erwerbsbiographie des DDR-Arbeiters bisher von großer Verlässlichkeit und Stabilität geprägt gewesen, wurden nun allerorten Betriebe geschlossen, verkauft oder umstrukturiert. Bisherige Berufsausbildungen wurden plötzlich nicht mehr anerkannt, Menschen galten mit einem Mal als nicht mehr ausreichend qualifiziert für ihre erlernten Berufe.

Gleichzeitig wurde die ostdeutsche Wirtschaft quasi über Nacht in ein völlig anderes wirtschaftliches und technologisches Bezugssystem katapultiert. Im Zuge der Wiedervereinigung hatte die DDR am 2. Oktober 1990 ihre Mitgliedschaft im Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), dem Wirtschaftsbandnis der osteuropäischen Staaten und der Sowjetunion, gekündigt. Die Außenwirtschaftskontakte der DDR hatten bis dahin überwiegend innerhalb des vom RGW umschriebenen Raumes stattgefunden. Durch den Wegfall des RGW fehlten nun langjährig etablierte Märkte und Wirtschaftsbeziehungen. Nachfrage und Absatz, die schon nach der Einführung der D-Mark am 1. Juli 1990 erheblich gelitten hatten, brachen nun gänzlich weg. Die veraltete Infrastruktur in den Betrieben und die damit verbundene niedrige Produktivität waren der neuen Konkurrenzsituation kaum gewachsen. Die wirtschaftliche Entwicklung im Osten Deutschlands – und damit auch in Thüringen – ging nahezu in den freien Fall über: Betriebe wurden aufgelöst, Standorte

geschlossen oder ausgedünnt. Industrien, die bisher ganze Regionen geprägt hatten, mussten ihre Produktion und entsprechend auch ihre Mitarbeiterzahl stark zurückschrauben.

Mit am stärksten betroffen war der Maschinenbau. Im vierten Quartal 1992 wurde nur noch ca. ein Drittel des Produktionsniveaus vom zweiten Halbjahr 1990 erreicht. Die Beschäftigung ging seinerzeit von rund 440.000 Arbeitsplätzen auf ca. 140.000 Ende 1992 zurück. Auch der Land- und Forstwirtschaftssektor brach durch den Umbruch von der Plan- zur Marktwirtschaft ein: 1992 war nur noch ein Viertel der ehemals (1989) 850.000 Erwerbstätigen der Landwirtschaft in diesem Bereich beschäftigt. Das gleiche Bild ergab sich in der chemischen Industrie: Die Zahl der Beschäftigten fiel von ca. 180.000 Ende 1989 auf rund 60.000 Ende 1992, und der Umsatz nahm 1992 gegenüber dem Vorjahr um rund 1 Mrd. DM auf 6,7 Mrd. DM ab. Ostdeutschland wurde in den frühen 90er Jahren nahezu deindustrialisiert.¹

Damit einher ging eine erhebliche Abwanderung der Bevölkerung Ostdeutschlands in die wirtschaftlich starken Regionen des Westens. Allein in Thüringen gab es im Jahr 1991 einen negativen Wanderungssaldo in Höhe von 24.612: Während 28.443 Menschen in diese Region zogen, verließen 53.055 das Bundesland.² Dabei waren es vor allem junge und gut ausgebildete Menschen, die bessere Perspektiven für sich in Westdeutschland sahen. Dem Osten ging mit dieser Abwanderungswelle eine ganze Generation von potentiellen Leistungsträgern verloren, die auch in den Folgejahren nicht zurückzugewinnen war. Verstärkt wurde dieser Trend durch die ab 1989 erheblich rückläufige Geburtenzahl. In den ostdeutschen Bundesländern selbst herrschte eine extrem hohe Arbeitslosigkeit, ganze Regionen wurden durch soziale Transferleistungen am Leben erhalten. Im April 1991 waren bereits 3,9 Millionen Menschen ohne Arbeit, davon 808.000 offiziell arbeitslos und 2 Millionen Kurzarbeiter. Hinzu kamen ca. 280.000 erwerbstätige Rentner, die aus ihren Jobs verdrängt worden waren und ihre Rente mit einer bezahlten Tätigkeit aufbesserten.³

„Blühende Landschaften“ vs. Plattenbau-Tristesse: Ein Bild entsteht

In dieser Zeit entstand in den alten Bundesländern ein Bild vom „Osten“. In den Jahren seit Gründung der beiden deutschen Staaten hatten sich Ost und West entfremdet, die gegenseitigen Besuche hatten stark abgenommen, Familienbande waren verloren gegangen: So besuchten schon 1970 nur noch etwa zwei Millionen Menschen aus Westdeutschland die DDR – im Vergleich dazu reisten aber 16 bis 17 Millionen Westdeutsche ins Ausland, darunter vorzugsweise nach Spanien, Griechenland und Italien.⁴ Doch jetzt, nach dem Fall der Mauer 1989, wurde plötzlich allerorten über Ostdeutschland berichtet. Kein Westdeutscher konnte in dieser Zeit vermei-

¹ Vgl. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode: Unterrichtung durch die Bundesregierung, Materialien zur Deutschen Einheit und zum Aufbau in den neuen Bundesländern, Drucksache 12/6854, 08.02.1994, unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/068/1206854.pdf>, (abgerufen am 14.10.2019), S. 123.

² Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik: Entwicklung des Bevölkerungsstandes, Erfurt 2016, S. 6.

³ Vgl. Schuldt, Karsten: Krise ist nicht allein „Erblast“ der Vergangenheit., 09.04.1991, unter <https://www.neues-deutschland.de/artikel/302295.krise-ist-nicht-allein-berblast-der-vergangenheit.html> (abgerufen am 31.01.2019).

⁴ Vgl. Kopper, Christopher: Die Reise als Ware – Die Bedeutung der Pauschalreise für den westdeutschen Massentourismus nach 1945, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 4 (2007), Göttingen 2008, S. 61-83, unter <https://zeithistorische-forschungen.de/1-2-2007/id%3D4562> (abgerufen am 14.06.19), S. 73.

den, mit dem Thema konfrontiert zu werden. Interessierte nutzten jetzt die Reisemöglichkeiten „nach drüben“, um dort z. B. die Kultstätten der deutschen Hochkultur in Weimar, Leipzig oder Eisenach zu besuchen. Medien brachten Reportagen und Beiträge über den Osten Deutschlands und seine Lage. Was von dort in den frühen 90er Jahren berichtet wurde, kreierte ein Bild, das das Image des Ostens allgemein bis heute prägt. Der Westdeutsche fand seine Haltung, im „besseren Teil Deutschlands“ gelebt zu haben, bestätigt und festigte Vorurteile über den Osten.⁵

In seiner Fernsehansprache zum Inkrafttreten der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion am 1. Juli 1990 hatte der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl erklärt:

„Durch eine gemeinsame Anstrengung wird es uns gelingen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Sachsen und Thüringen schon bald wieder in blühende Landschaften zu verwandeln, in denen es sich zu leben und zu arbeiten lohnt.“⁶ Diese im Kern sicher aufbauend und bestärkend gemeinte Aussage wurde in ihrer Verkürzung auf den Begriff der „blühenden Landschaften“ in den Folgejahren und angesichts der Situation in den neuen Bundesländern zum Gegenstand von Karikatur und Häme. Die mit den „blühenden Landschaften“ ausgedrückte Hoffnung wich ausgeprägtem Pessimismus und einem Gefühl von Zukunfts- sowie Chancenlosigkeit im Osten. Ostdeutsch („Ossi“) zu sein, wurde zum Makel und ein Synonym für schlechten Ausbildungsstand, schlechten ästhetischen Geschmack, Depression und Armut. Im Kern war man sich in Ost und West einig, dass, wer es wirklich schaffen wollte, besser den Osten Deutschlands verließ und sein Glück im Westen, dem scheinbar allein seligmachenden Teil Deutschlands, versuchte.

Wanderungsgewinn bzw. -verlust Thüringens nach Herkunfts-/Zielgebiet 1991 bis 2012

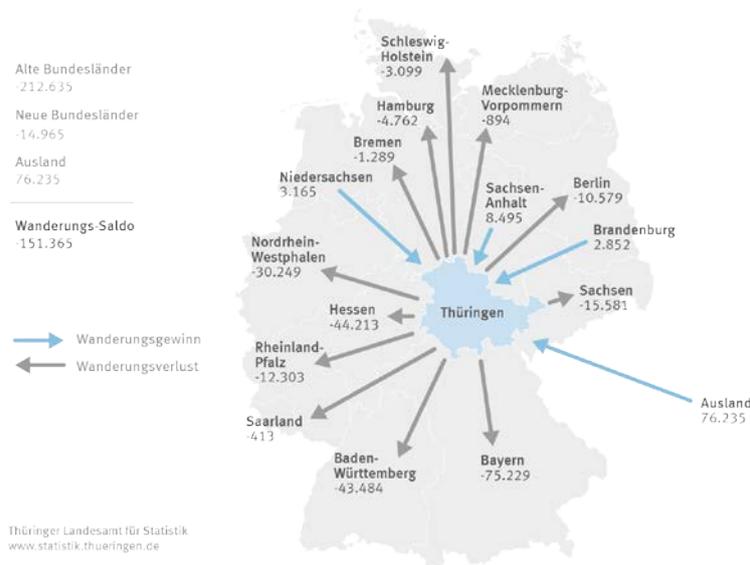
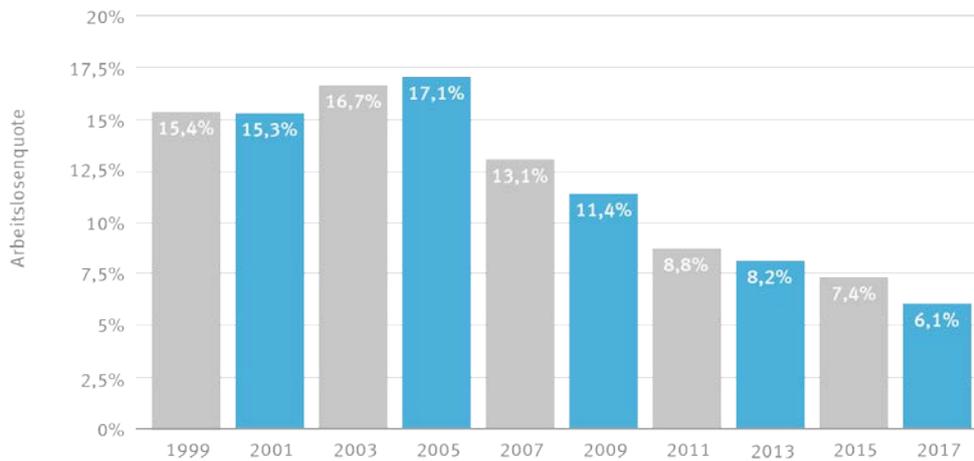


Abb. 1: Abwanderungsverluste

⁵ Vgl. Görtemaker, Manfred: Veränderungen im Zeichen der Entspannung, Bundeszentrale für politische Bildung, 24.03.2009, unter <http://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/deutsche-teilung-deutsche-einheit/43666/die-70er-jahre?p=all> (abgerufen am 31.01.2019).

⁶ Vgl. Kohl, Helmut (1930–2017), Bundeskanzler 1982–1998: Zitat von Helmut Kohl vor einer jubelnden Zuschauermenge bei einer Wahlkampfveranstaltung 1990 in Erfurt.

Arbeitslosenquote in Thüringen von 1999 bis 2017

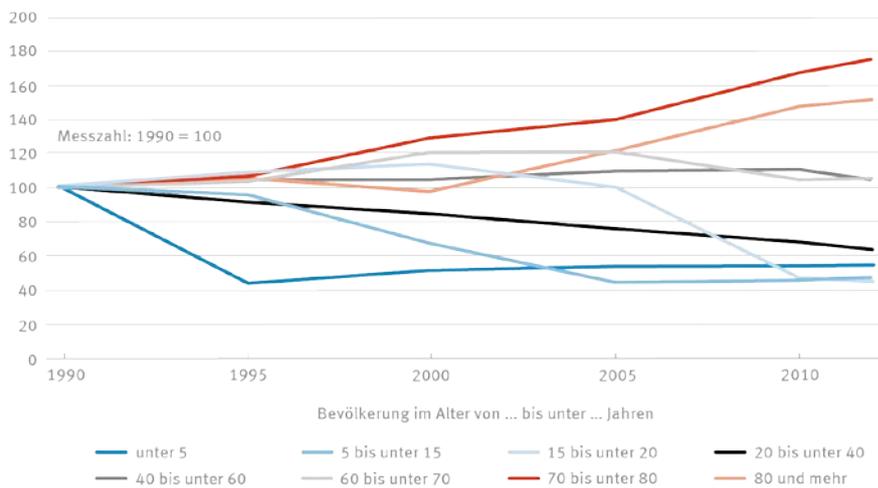


Quelle:
Bundesagentur für Arbeit
© Statista 2018

Weitere Informationen:
Deutschland (Thüringen)

Abb. 2: Rund 17 % Arbeitslosigkeit bis 2017

Altersaufbau der Bevölkerung Thüringens von 1990 bis 2012
Entwicklung der Bevölkerung Thüringens *) nach Altersgruppen



Quelle:
Thüringer Landesamt
für Statistik

Abb. 3: Thüringen wird immer „älter“

Umgekehrt erlebten die Menschen in Ostdeutschland – während die eigenen jungen Menschen abwanderten oder arbeitslos waren –, wie große Gruppen oft auch für westdeutsche Verhältnisse weniger qualifizierter oder im Westen leidlich erfolgreicher Arbeitskräfte in den Osten kamen, um dort Verwaltungsstrukturen aufzubauen, Betriebe zu übernehmen oder Fördergelder in Anspruch zu nehmen, nicht selten in Positionen, die sie im Westen Deutschlands damals nicht erreicht hätten. Aus dieser von den Ostdeutschen oft als kolonialistisch empfundenen Situation entstanden zusätzliche Demütigungen und soziale Verwerfungen, die mitunter bis heute nachwirken.

In dieser Situation ist es kein Wunder, dass auch die Thüringer Bevölkerung wenig optimistisch und ohne Stolz auf ihre Herkunft oder ihre Lebensleistung war. Es gab kein eigenständiges Image Thüringens – nur eine zutiefst negative Sicht auf die Verhältnisse im Osten allgemein. Doch wie sollte es unter diesen Bedingungen gelingen, dringend benötigte Investoren nach Thüringen zu holen? Wer wollte ernsthaft – außer um Fördergelder zu kassieren – in einen solchen scheinbar abgewirtschafteten Raum mit einer depressiven und vorgeblich minderqualifizierten Bevölkerung investieren? Die Einführung eines gezielten Standortmarketings war unerlässlich.

Die Einführung des Standortmarketings in Thüringen

In der Thüringer Landesregierung erkannte man schon früh die Notwendigkeit für eine gezielte Außendarstellung, die über die Pflicht zur amtlichen Veröffentlichung hinausging. Zunächst bediente man sich dabei der Instrumente klassischer Öffentlichkeitsarbeit, des Marketings und der Werbung in sehr unkoordinierter Weise. Jede landeseigene Institution und jedes Ministerium sowie seine nachgeordneten Bereiche warben nun „für sich“. Ein unüberschaubares Angebot an Werbemitteln und Broschüren entstand, sodass schon bald kein Adressat mehr seinem Absender zugeordnet werden konnte.

Im sozialistischen Wirtschaftssystem hatte Werbung weniger der Positionierung eines Produktes im Wettbewerb gegolten, sondern eher der Steuerung des Kaufverhaltens der Menschen hinsichtlich vorhandener Produktionskapazitäten. Daher mangelte es an Erfahrungen mit werblicher Kommunikation, die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing war noch nicht umfänglich erkannt, und es fehlte an Know-how. So wurden die beauftragten Stellen zunächst mit sehr geringen finanziellen Mitteln ausgestattet und mit dem Thema „Kommunikation“ alleine gelassen.

Mit zunehmendem Konkurrenzdruck anderer Investitionsstandorte ab Mitte der 90er Jahre wurde es jedoch immer notwendiger, das Profil Thüringens nach außen zentral zu stärken und ein positives Image zu schaffen. Im Jahr 2001 entschied die damalige Landesregierung deshalb folgerichtig, eine Imagekampagne für den Wirtschaftsstandort Thüringen zu starten.

2.1 Die erste Landeskampagne: die „Denkfabrik“ Thüringen

Die finanzielle Ausstattung der Kampagne (rd. 4 Mio. D-Mark) war zunächst sehr umstritten. Es war sowohl den politischen Gremien als auch der Öffentlichkeit schwer zu vermitteln, warum ein solcher Betrag aufgewendet werden sollte, um Aufmerksamkeit für Thüringen zu schaffen. Nicht nur in der Politik, auch in der Öffentlichkeit fehlten jede Bezugsgröße und Erfahrung bei der Einschätzung von Marketing-Budgets. Daher wurde der Start der Kampagne 2001 von einem starken Medieninteresse begleitet, das vor allem um die Fragestellung kreiste, ob derartige Mittel überhaupt für eine Kampagne ausgegeben werden sollten.

Ziel der Kampagne war es, Thüringen als guten, modernen und innovativen Wirtschafts- und Forschungsstandort bei potentiellen Investoren bekannt zu machen. Außerdem sollten die Thüringer Bürgerinnen und Bürger Selbstbewusstsein und (wieder) mehr Identifikation mit ihrer Heimat entwickeln.

Mit der Kampagne „Willkommen in der Denkfabrik“ ging Thüringen 2001 den Schritt in ein fortschrittliches, damals nur von wenigen Bundesländern in dieser Konsequenz betriebenes Standortmarketing. Das bis dato bekannteste Beispiel stammt aus dem Jahr 1999 und wurde im Auftrag der baden-württembergischen Regierung entwickelt. Der bekannte Slogan lautete damals: „Wir können alles. Außer Hochdeutsch (Motive siehe auch Kapitel 4.2).“⁷ In gewisser Weise wurde aber Thüringen in den Folgejahren zu einem der führenden Bundesländer in Sachen Marketing – auch wenn das damals keiner aussprach und niemand zur Kenntnis nahm. Die Kampagne richtete sich in erster Linie an Investoren und akademische Fachkräfte, nämlich vor allem diejenigen, die dem Freistaat im Zuge der Abwanderungsbewegung der 90er Jahre verloren gegangen waren. Im inhaltlichen Zentrum der Kampagne standen Innovationskraft und Erfindergeist – beides Eigenschaften, für die Thüringen aus seiner reichen Historie zahlreiche Belege anführen konnte. Als Beweise dieser Eigenschaften dienten vor allem kreative und z. T. weit verbreitete Erfindungen aus Thüringen – die aber kaum jemand mit dem Freistaat in Verbindung brachte: z. B. das erste patentierte binokulare Fernglas der Firma Carl Zeiss in Jena. Die Botschaft: „Aus Thüringen kommt mehr, als man denkt“ fand im werblichen Claim „Willkommen in der Denkfabrik“ seinen Ausdruck. Beweise für diese Eigenschaft Thüringens als „Denkfabrik“ Deutschlands waren zahlreich, aber bundesweit scheinbar vergessen.

Diese Innovationskraft Thüringens hatte sich übrigens auch in den frühen 90er Jahren, den Krisenjahren, erhalten: Zwischen 1996 und 2015 konnte Thüringen – gemessen an der Einwohnerzahl – die meisten Patentanmeldungen verzeichnen – ein aktueller, lebendiger Beweis für das kreative Potential seiner Einwohner. Die Kampagne postulierte, dass diese Leistungsbereitschaft und -fähigkeit auch für Investoren beste Bedingungen bot.

⁷ Vgl. König, Werner: Wir können alles. Außer Hochdeutsch. Genialer Werbespruch oder Eigentor des deutschen Südens? Zum Diskriminierungspotential dieses Slogans, 04/2013, unter https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3448/file/Koenig_Ausser_Hochdeutsch_2013-4.pdf (abgerufen am 10.01.2019).

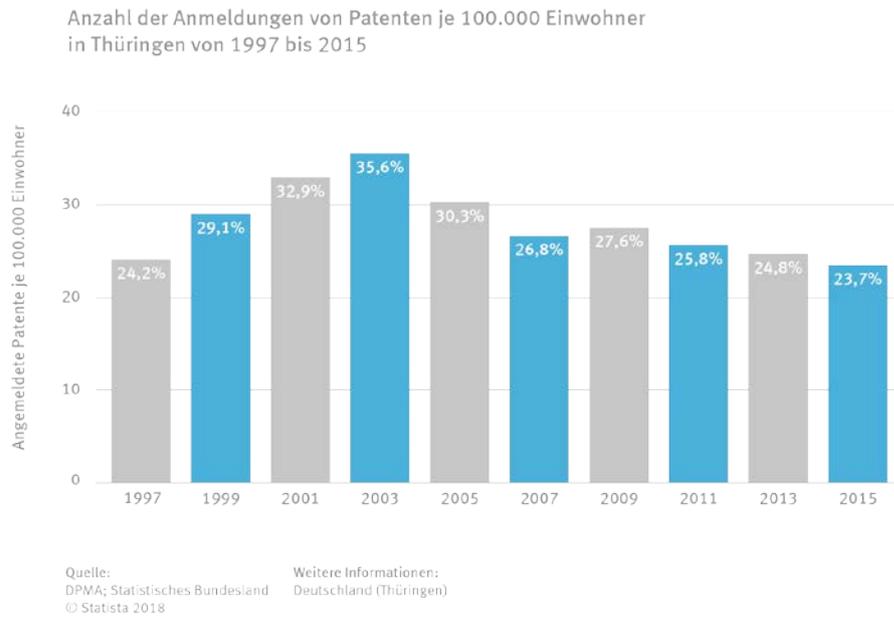


Abb. 4: Anmeldungen von Patenten 1997 bis 2015



Abb. 5: „Willkommen in der Denkfabrik“, Motiv zum Kampagnenstart

Bis in das Jahr 2009 hinein wurden unter dem Dach „Willkommen in der Denkfabrik“ Motive und Ansätze entwickelt, u. a. im Rahmen von Messen wie der CeBIT oder der ExpoReal:



Abb. 6: „Willkommen in der Denkfabrik“, Motiv e zu Hannover Messe und EXPOReal

Die Kampagne der „Denkfabrik“ konnte sich kreativ und strategisch mit anderen, damals gefeierten Kampagnen wie der aus Baden-Württemberg messen lassen. Zwar wurde sie 2010 in dieser Form eingestellt,⁸ die strategisch-kommunikativen Überlegungen zur Positionierung Thüringens im Wettbewerb mit anderen Regionen aber sollten die Kampagne überdauern. Sie sind heute noch wichtiger Bestandteil des Markenkerns Thüringens und damit Teil der Grundlage des modernen Landesmarketings.

2.2 Positive Wirtschaftsentwicklung ab 2000

Nach den wirtschaftlich sehr düsteren 90er Jahren verbesserte sich die Lage mit Beginn des neuen Jahrtausends langsam. Waren die 90er Jahre eine Quasi-Deindustrialisierung gewesen, brachten die frühen 2000er Jahre eine langsame Reindustrialisierung Thüringens. So wies Thüringen zum Beispiel im Ländervergleich 2010/11 eine konstant positive Veränderung des Bruttoinlandsprodukts von 3 % zum Vorjahr auf.¹⁰ Insgesamt stieg es zwischen 2001 und 2017 von rund 40,6 auf rund 61,9 Millionen Euro.¹¹ Eine Entwicklung, die kein anderes ostdeutsches Bundesland vorweisen konnte. Das gleiche Bild bot sich auf dem Arbeitsmarkt: Mit der zweithöchsten Betriebsdichte in Deutschland (38 Betriebe auf 100.000 Einwohner) sank die Arbeitslosigkeit in

⁸ Vgl. König, Werner: Wir können alles. Außer Hochdeutsch. Genialer Werbespruch oder Eigentor des deutschen Südens? Zum Diskriminierungspotential dieses Slogans, 04/2013, unter https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3448/file/Koenig_Ausser_Hochdeutsch_2013-4.pdf (abgerufen am 10.01.2019).

¹⁰ Vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie (Hrsg.): Das ist Thüringen. Die Kampagne – ein Überblick. Erfurt 2013, S. 17.

¹¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Bruttoinlandsprodukt von Thüringen 1991 bis 2017 (in Millionen Euro), Berechnungsstand: August 2018/Februar 2019, © Statista 2018.

dieser Zeit auf 8,5 %, während sie in den anderen neuen Bundesländern noch bei über 10 % lag.¹² Auch das Wirtschaftswachstum in Thüringen war mit 4,1 % überdurchschnittlich hoch.¹³

Thüringen nach der Wende – von der De- zur Reindustrialisierung
Beschäftigte in Betrieben im Bergbau u. verarbeitenden Gewerbe Thüringen 1991 bis 2014*)

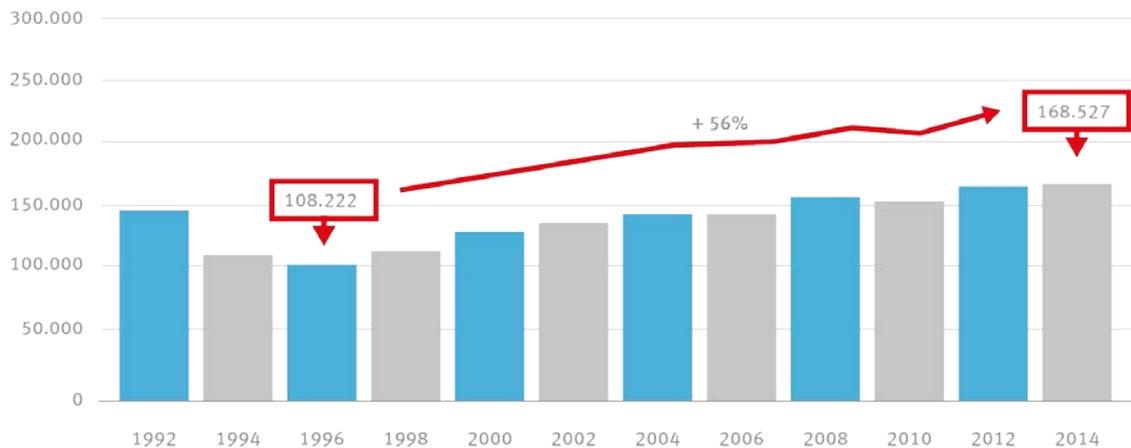


Abb. 8: Beschäftigte im BVG Thüringen 1991 bis 2014⁹

Die positive Entwicklung Thüringens fand unter Investoren aus dem Ausland durchaus Beachtung. In den jährlichen Ländertabellen der Zeitschrift „Site Selection“, in denen die Top-Standorte für Investitionen aufgelistet werden, stand Deutschland in 2009 innerhalb der westeuropäischen Staaten an erster Stelle. National belegte Thüringen den 1. Platz – vor Sachsen-Anhalt und Berlin. Auch im „Global Best To Invest Ranking 2010“, das durch GTAI (Germany Trade & Invest) erhoben wurde, führte Thüringen die deutsche Tabelle an. Es ist kurios, dass die Einschätzung seitens ausländischer Investoren deutlich positiver war als die von deutschen: Von den eigenen Landsleuten im Westen wurde die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Thüringen nach wie vor kritisch gesehen.¹⁴ Man muss feststellen, dass die neu gewonnene Wirtschaftsstärke Thüringens zu diesem Zeitpunkt in Deutschland nahezu unbekannt war. Auch spezifisches Wissen über ansässige Branchen in Thüringen war auf nationaler Ebene kaum oder gar nicht vorhanden.¹⁵

¹² Vgl. TMWAT, Das ist Thüringen, S. 17.

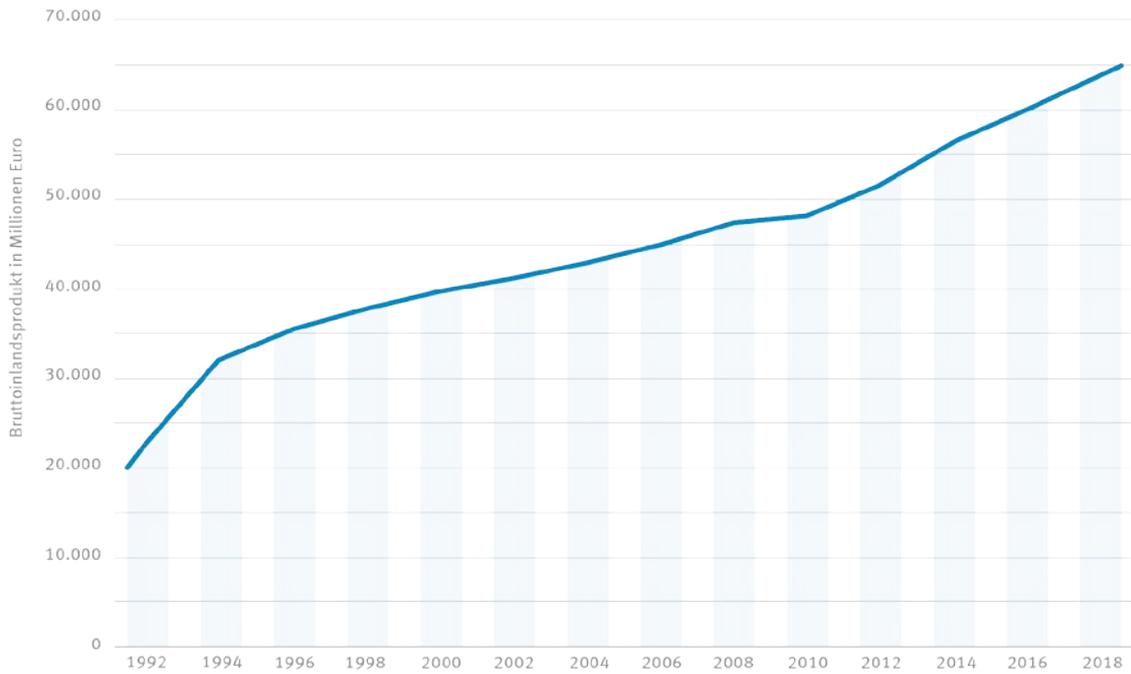
¹³ Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik: Pressemitteilung 285/2011, Erfurt 2011.

⁹ Vgl. Behr, Michael: Der Tunnel am Ende des Lichts, 2016, unter:

<https://www.mitteldeutschland.com/sites/default/files/uploads/2017/03/30/161215praesentationprofbehriahreskonferenz.pdf> (abgerufen am 19.11.2018), S. 19.

¹⁴ Vgl. IWH – Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Wirtschaftlicher Stand und Perspektiven für Ostdeutschland – Im Auftrag des Bundesministeriums des Innern (2/2011), Halle (Saale) 2011, unter https://www.iwh-halle.de/fileadmin/user_upload/publications/iwh_sonderhefte/SH_11-2.pdf (abgerufen am 17.06.19), Seite 54.

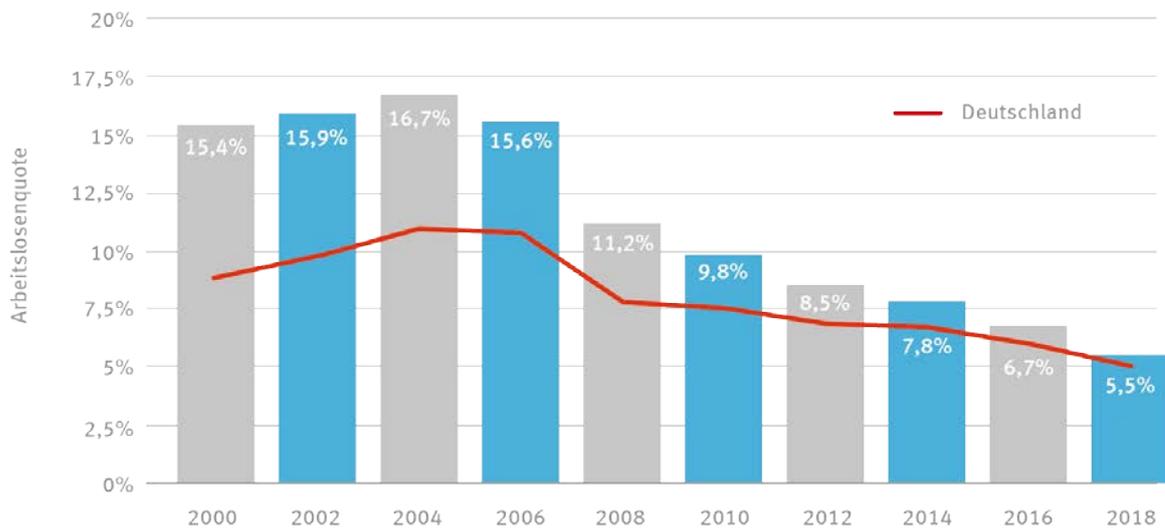
¹⁵ Vgl. TMWAT, Das ist Thüringen, S. 17.



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder © Statista 2018

Weitere Informationen: Deutschland (Thüringen); in jeweiligen Preisen

Abb. 9: Entwicklung BIP 1992 bis 2018



Quelle: Bundesagentur für Arbeit © Statista 2019

Weitere Informationen: Deutschland (Thüringen)

Abb. 10: Arbeitslosenquote 2000 bis 2018

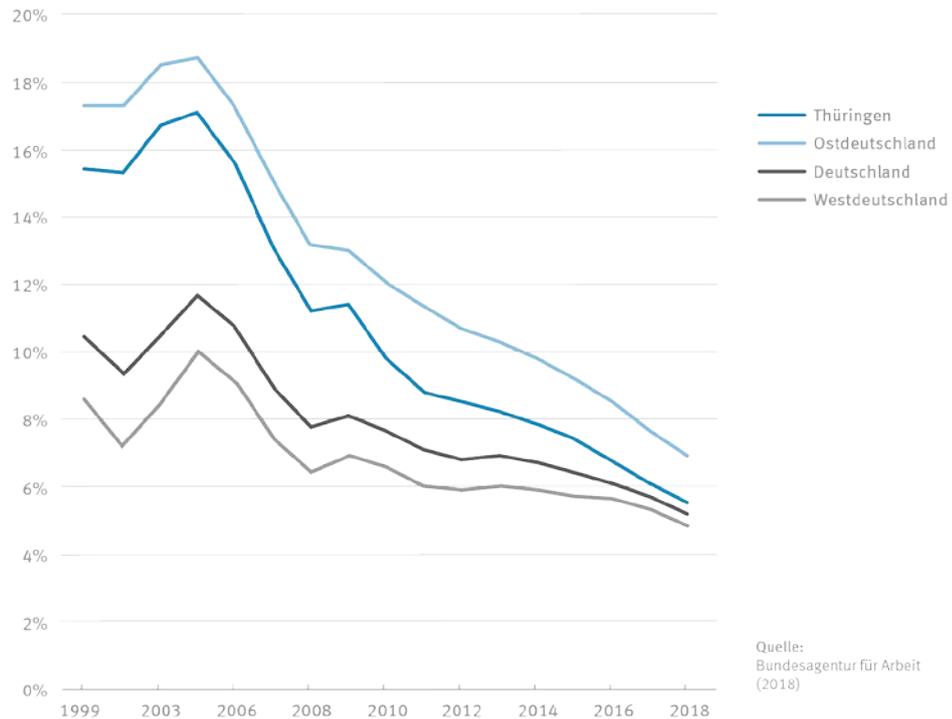


Abb. 11: Arbeitslosenquote der neuen und alten Bundesländer und Thüringens im Vergleich zum Durchschnitt 1999–2018

Thüringen litt, trotz einer gegensätzlichen positiven Wirtschaftsentwicklung, weiterhin unter einer negativen, klischeehaften Wahrnehmung. Immer mehr Bundesländer und Regionen setzten zudem auf prägnante Kampagnen und verschärften damit den kommunikativen Standortwettbewerb. Um die künftigen Argumente für Thüringen aufeinander abgestimmt zu kommunizieren, mussten jedoch zunächst wichtige Voraussetzungen geschaffen werden.

3 GRUNDLAGE: das Corporate Design für Thüringen

Ein *Corporate Design* (CD) braucht heute jeder – diese Einsicht hat sich in den letzten zwanzig Jahren wohl bis zum kleinsten Verein durchgesetzt. Doch was macht ein gutes CD aus?

Zunächst leitet sich das CD natürlich aus der übergeordneten Identität des Unternehmens, der *Corporate Identity* (CI), ab: Es transportiert durch seine Gestaltung, seine Farb- und Schriftwahl die Markenwerte, die das handelnde Unternehmen für sich definiert hat. Wer Produkte für eine junge Zielgruppe anbietet, wird entsprechende Markenwerte festlegen und diese mit einem passenden Design vermitteln. Wer hingegen eine gesetztere, konservative Gruppe anspricht und entsprechende Produkte anbietet, braucht andere Gestaltungsrichtlinien. Vermutlich wird er auf ein klassisches Design setzen und beispielsweise eine etablierte Schrift, glänzendes Papier und ruhige, gesetzte Bilder mit bekannten Bildausschnitten auswählen.

Aber was heißt das für das CD bzw. die CI für ein Bundesland?

3.1 Herausforderung: viele Akteure, viele Auftritte

Grundsätzlich hat ein Bundesland das Problem, dass sich möglichst viele handelnde Einheiten hinter dem gleichen CD wiederfinden müssen: Die inhaltlich schon sehr diversen Ministerien (ein Umweltministerium möchte anders, ggf. „naturnaher“ aussehen als ein Wirtschafts- oder Innenministerium) verwenden idealerweise das gleiche Erscheinungsbild wie die Forstbehörde, die Polizei und das Schulamt. Und doch haben sie alle ganz unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse und Zielgruppen. Wie also hier eine einheitliche, von allen akzeptierte Linie finden?

Wenn man der Aussage folgt, dass sich das CD aus der CI ableitet – die wiederum von den Markenwerten bestimmt wird – wird die Lage noch komplexer: Wie kann ein ganzes Bundesland einer gemeinsamen Markenwelt angehören? Und wie kann man die vielen, unterschiedlich vorgebildeten und an Marketing interessierten Menschen dazu bringen, das CD dann schlussendlich auch zu verwenden? Jede handelnde Einheit hat im Rahmen des normalen Organisationsegoismus den Wunsch nach sich abgrenzender Selbstdarstellung. Anders gesagt: Jeder möchte mit seinen eigenen Botschaften erkennbar sein im Reigen des Großen und Ganzen. Und jede Einheit hat den unerschütterlichen Glauben an die eigene Besonderheit und das erhöhte Interesse der (oft nicht klar umrissenen) Zielgruppe. Wie kann man diese Aufgabe also lösen?

Schon vor 2010 gab es erfolgreiche Beispiele für CDs von Ländern oder Städten. So verwendet etwa Hamburg bereits seit 2005 ein CD bzw. „Kommunikationsmuster“, das optisch an die regionalen Besonderheiten der Stadt angelehnt ist. Ein roter Schiffsbug sowie ein blauer Fond sind in ihren Farben dem Hamburger Landeswappen entnommen und symbolisieren zugleich die Verbundenheit der Hafenstadt mit dem Wasser. Nach Angaben der für das Stadtmarketing verant-

wortlichen Hamburg Marketing GmbH erreicht dieses Kommunikationsmuster heutzutage „in der Wiedererkennung Spitzenwerte“.¹⁶



Abb. 12: Hamburger Logo und Corporate-Design-Elemente

(Quelle: Leitfaden für die Entwicklung von Gestaltungsrichtlinien der Stadt Hamburg)

Auch die Bundeshauptstadt Berlin führte im Rahmen der 2008 gestarteten „be Berlin“-Kampagne ein neues *Corporate Design* ein. Hier dient eine Art Sprechblase als Rahmen, der konstant in der Kommunikation verwendet wird. Außerdem ist ein eigenes Logo für die Stadt entwickelt worden, das das markante und weltweit bekannte Brandenburger Tor stilisiert aufgreift und mit der Farbgestaltung in Rot und Weiß Bezüge zum Berliner Stadtwappen herstellt.¹⁷



Abb. 13: Corporate Design Berlin (Beispiellayout)

(Quelle: Corporate Design-Richtlinien der Stadt Berlin)

¹⁶ Vgl. Hamburg Marketing GmbH: Stadtmarketing Hamburg – Eine Bilanz. Hamburg 2016.

¹⁷ Vgl. Senatskanzlei Berlin: Corporate-Design-Richtlinien der Stadt Berlin, unter <https://www.berlin.de/rbmskzl/service/corporate-design/> (abgerufen am 14.10.2019), S. 3.

In Bezug auf Thüringen muss man wohl konstatieren, dass der Freistaat an der Frage eines einheitlichen Erscheinungsbildes vor 2010 weitestgehend gescheitert war: Es gab zwar ein landesweites CD, das aber konnte die wichtigste Funktion der gestalterischen Klammer nicht erfüllen. Die Gründe dafür lagen vor allem in der zu unverbindlich geregelten und dadurch zu wenig stringenten Anwendung des CDs. Wichtige Akteure wie z. B. die Landesgesellschaften – die viel und eigenständig kommunizieren – waren nicht zur Verwendung des CDs verpflichtet und hatten eigene Designrichtlinien. Ergebnis war eine undurchschaubare Vielfalt an Gestaltungen und Auftritten. Insbesondere für Außenstehende, für Nicht-Thüringer, war der Zusammenhang mit dem Freistaat nicht zu erkennen.¹⁸

Ab 2010 setzte sich bei den Verantwortlichen daher die Erkenntnis durch, dass Handlungsbedarf bestand. Es wurde beschlossen, im Rahmen einer umfassenden Kampagne auch ein neues CD zu entwickeln. Ziel war es, durch Einheitlichkeit und mehr Prägnanz den Wiedererkennungseffekt Thüringens in der Medienlandschaft zu steigern und den Freistaat letztlich in den Köpfen der Menschen zu positionieren. Der Absender sollte dabei klar, modern und besonders einfach zu identifizieren sein, um so die Menschen auf allen Kanälen mit „einer Stimme“ anzusprechen.

Mit diesem Beschluss und der anschließenden Erarbeitung bzw. Implementierung des CDs war das gestalterische Problem gelöst – die Markenentwicklung hingegen, die einer CI zugrunde liegen müsste, wurde nicht abgeschlossen.



Abb. 14: Regionale Logos: Für jeden eins – Vielzahl an früheren Thüringen-Logos

(Quelle: Freistaat Thüringen (Hrsg.): Das Markenhandbuch des Freistaats Thüringen, Erfurt 2012, S. 5)

¹⁸ Vgl. TMWAT, Das ist Thüringen. S. 22.

3.2 Lösung: ein wiedererkennbares Corporate Design

Angesichts der Situation vor 2010 war das wichtigste Ziel bei der Neuentwicklung des CDs, den Wildwuchs an unterschiedlichen Logos und Designrichtlinien innerhalb des Freistaates zu bereinigen und zu vereinheitlichen. Außerdem musste der Kardinalfehler des CDs vor 2010 behoben und die Landesgesellschaften (vor allem Landesentwicklungsgesellschaft und Thüringer Tourismus GmbH) zur Verwendung verpflichtet werden. Zudem sollte das Design weitestgehend zeitlos sein, damit es auf lange Sicht gültig sein konnte. Auch musste sichergestellt werden, dass die Landesregierung selbst voll hinter dem neuen CD stand – was durch eine Kabinettsbefassung sichergestellt wurde.

Wie bei Hamburg und Berlin sollte die Verbundenheit mit der Region auch im neuen CD Thüringens erkennbar sein. Darüber hinaus bestand der Wunsch nach einer klaren, modernen und gleichzeitig auffälligen Gestaltung. Um die Anlehnung an das Wappen des Freistaats Thüringen zu verdeutlichen, wurde Blau – das im Wappen die Schildfarbe ist – zur wichtigsten Grundfarbe. Dadurch sollte ein gemeinsamer Auftritt etabliert und außerdem auf Landesregierungsebene der Wiedererkennungswert gesteigert werden.¹⁹ Im Zuge der Einführung des CDs wurde daher auch der öffentliche Auftritt der Landesregierung vereinheitlicht – von Visitenkarten über Briefpapier bis hin zu neuen Logos für Ministerien und Institutionen.



Abb. 15: Thüringen-Logo²⁰: Neue Einheitlichkeit

¹⁹ Vgl. TMWAT, Das ist Thüringen, S. 23f.

²⁰ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft: Das Markenhandbuch des Freistaates Thüringen. Erfurt 2015, S. 10



Abb. 16: Das einheitliche Corporate Design: Vereinheitlichung

4 ZIEL: Akquise von Investitionen

4.1 Die Aufgabe des Standortmarketings

Der Begriff des klassischen „Standortmarketings“ stammt aus den 90er Jahren (*Theorie der nationalen Wettbewerbsvorteile* von Porter 1993)²¹. Damals erkannte man, dass man Investitionsentscheidungen nicht einfach dem Zufall oder bestimmten Netzwerken überlassen konnte. Man fing an, die Vorteile von Regionen, Städten und Ländern gezielt zu bewerben. Ziel war vor allem die Akquise von Investitionen und die Schaffung von Arbeitsplätzen in einer Region.

Eine große Vielfalt von Akteuren trat auf den Plan und fing an, für ihre jeweilige Region zu werben. In der Konsequenz entstanden überall sehr ähnlich gelagerte, inhaltlich fast austauschbare Produkte in Form von Broschüren, Informationszentren und – später – Websites. Gleichzeitig wurde das touristische Marketing immer professioneller. Klassisch bestand die Kommunikation eines Bundeslandes somit aus drei Grundelementen: offizielle Bürgerinformation, touristische Werbung und Investorenakquise. Diese drei Pfeiler waren zumeist in unterschiedlichen Organisationseinheiten verankert und nicht notwendigerweise aufeinander bezogen: Während der eine die Vorzüge von unberührter Natur und Abwesenheit von Schwerindustrie bewarb, versuchte der andere, Investoren im Industriebereich zu akquirieren. Dem neutralen Beobachter musste schnell klarwerden, dass hier kein einheitliches Bild einer Region oder eines Landes mehr entstehen konnte. Mit meistens vergleichsweise kleinen Budgets versuchte jeder Bereich, das für ihn passende Bild des Bundeslandes zu zeichnen. Das Ergebnis waren viele Bilder desselben Produktes – die dann nicht immer zusammenpassten.

Natürlich ist es im Rahmen des globalen Wettbewerbs heute unverzichtbar, als Region gezielt um Touristen, Investoren und – seit einigen Jahren immer wichtiger – Fachkräfte zu werben. Konzentriert man sich auf den eigentlichen Begriff des Standortmarketings, stellt man fest, dass dieser viel enger gefasst ist, als man angesichts seiner allgemeinen Verwendung meinen könnte. Ingo Balderjahn (Universität Potsdam) definiert Standortmarketing als „*Marketing für Länder, Städte und Regionen, dessen Ziel es ist, ein Land, eine Stadt oder Region für solche Unternehmen, Organisationen, Institutionen und Personen attraktiv zu machen, die mehr Wohlstand und Lebensqualität in das Land, die Stadt bzw. Region bringen*“.²² In den 1990er Jahren, in denen das Konzept des Standortmarketings entstanden ist, war die Wettbewerbsfähigkeit vor allem definiert durch die Anwesenheit von Industrie und die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen. Folglich wurde mit den hierfür relevanten Argumenten geworben: Branchenkompetenz, Cluster, Flächenpreise, Energie- und Lohnkosten – all das waren die Argumente im Wettbewerb um Investitionen.

²¹ Vgl. Balderjahn, Ingo, Standortmarketing, Konstanz/München 2014, S. 5–6.

²² Vgl. Balderjahn, Ingo: Markenführung für Städte und Regionen, in: Bruhn, Manfred (Hrsg): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. Wiesbaden 2004, S. 2357-2374, hier S. 2361.



Abb. 17: Organisation des Standortmarketing Thüringen - Aufgabenteilung²³

4.2 Kampagne „Das ist Thüringen“

Mit der Definition eines Corporate Designs wurde die Grundlage geschaffen, künftige Kommunikationsmaßnahmen des Bundeslandes unter einem starken optischen Dach zu bündeln. Zeitgleich mit dem CD wurde die erste Kampagne, „Das ist Thüringen“ gelauncht. Ziel der Kampagne war es – wie auch schon bei der „Denkfabrik“ –, den unbefassten und vorurteilsbeladenen Nicht-Thüringer mit ihm unbekanntem Fakten der reichen Thüringer Kultur- und Wirtschaftsgeschichte zu überraschen. Die Inszenierung dieser Fakten war deutlich pointierter – bis hin zur bewussten Übertreibung – und aufmerksamkeitsstärker als bei der „Denkfabrik“. Die Wirkung zielte auf die scheinbare Diskrepanz von spektakulärem Bildmotiv und der offenbar unpassenden Headline „Das ist Thüringen“. Genau dieser Wirkmechanismus stand dann auch später in der Kritik. Er wurde in späteren Jahren als maßlos und konstruiert empfunden.

Der Start der „Das ist Thüringen“-Kampagne 2011 erzielte große Aufmerksamkeit. Geworben wurde nun – mit größerem Budget ausgestattet – mit großflächigen Anzeigen in nationalen und internationalen Titeln sowie einer neu gemachten Homepage (das-ist-thueringen.de) und einem Werbespot zur besten Sendezeit. Thematisch wurde dabei auf überraschende Bilder gesetzt, die Thüringens Bedeutung in der ganzen Welt inszenierten – stets unter der selbstbewussten Überschrift: „Das ist Thüringen“. Hauptzielgruppe der Kampagne waren potentielle Investoren, die mit neuen Ansiedlungen oder Erweiterungen von Unternehmen den wirtschaftlichen Wiederaufbau Thüringens nach der Wiedervereinigung unterstützen sollten. Thüringen brauchte dringend Arbeitsplätze, um die verbliebene Bevölkerung ins Arbeitsleben zu integrieren und jungen Menschen Perspektiven zu bieten.

²³ Vgl. Fenske, Claudia: „Das ist Thüringen.“ Strategie-Ansatz 2017, o.O. 2017, Seite 3.

Die breit angelegte Imagekampagne setzte vor allem auf Printmotive in den Leitmedien der Entscheider-Zielgruppe (u. a. SPIEGEL, Manager Magazin, Brand eins, Handelsblatt, Industriemagazin, Economist Nordamerika).



Abb. 19 – Zeitungsanzeige:
„Das ist Thüringen“ Motiv 1



Abb. 21 – Motive
der Imagekampagne



Abb. 20 – Zeitungsanzeige:
„Das ist Thüringen“ Motiv 2

Abb. 18: Motive zum Kampagnenstart

Weitere Maßnahmen umfassten

- klassische Out-of-Home-Platzierungen an Flughäfen und Bahnhöfen
- ein E-Magazin
- eine Imagebroschüre
- einen vielfach prämierten Imagefilm
- eine Kampagnen-Website
- ein Geschichtenbuch („Storybooklet“) „100 Geschichten. 100 Überraschungen“ (mit Hörbuch), in denen ausgewählte, überwiegend historische Geschichten aus Thüringen erzählt wurden

Während einige Medien weniger erfolgreich waren und im Laufe der Zeit eingestellt wurden (Hörbuch, E-Magazin), erwies sich die Mehrheit der Maßnahmen als äußerst langlebig: So ist der Imagefilm zwar inzwischen mehrfach inhaltlich überarbeitet worden, beruht aber heute (Stand: Juni 2019) immer noch auf dem Ansatz von 2011. Und das sog. „Storybooklet“; das überraschende und interessante Geschichten aus der Vergangenheit und Gegenwart Thüringens erzählt, ist mittlerweile zum siebten Mal aufgelegt und in einer Gesamtauflage von rund 100.000

Stück verteilt worden. Damit ist es unter dem Titel „100 Geschichten. 100 Überraschungen.“ – auch in Zeiten digitaler Kommunikation – zu einem Kernelement des Thüringen-Marketings avanciert. 2018/19 wurde das Konzept zum Bauhaus-Jubiläum noch einmal aufgegriffen, um ein analoges Buch zur Thüringer Moderne (Bauhaus, Weimarer Republik, Industrialisierung) aufzulegen. Auch dieses Buch fand sehr schnell sehr hohen Absatz. Der Erfolg dieses Mediums bestätigt den Trend des Buchhandels, dass gut und wertig gemachte Print-Publikationen gegen die Konkurrenz der digitalen Medien sehr wohl bestehen können. Es ist vor allem die einfache, bis 2010 tonangebende Printkommunikation in Form von Flyern, Informations- und Werbebroschüren, die heute nicht mehr zeitgemäß erscheint.



Abb. 19: Storybooklet „Thüringen. 100 Geschichten. 100 Überraschungen.“



Abb. 20: Publikation und Titelmotiv, 100 Jahre Bauhaus, „1919–2019: Die Moderne in Thüringen“

4.3 Beispiele für andere Landesmarketing-Kampagnen

Die Entwicklung der neuen Landeskampagne geschah nicht im luftleeren Raum. Einige Bundesländer waren damals bereits mit sehr wirksamen Kampagnen in der Öffentlichkeit. Ein paar davon sollen hier kurz vorgestellt werden.

Baden-Württemberg: *Wir können alles. Außer Hochdeutsch.*



Abb. 21 und 22: Motive der Imagekampagne für Baden-Württemberg

Die viel beachtete und prämierte Kampagne sollte das Bundesland als sympathischen und attraktiven Ort zum Leben darstellen. Speziell der charmante Verweis auf den Dialekt „Außer Hochdeutsch“ brachte Baden-Württemberg in den Folgejahren viele Sympathien ein. Zielgruppe waren in erster Linie Fachkräfte und deren Familien.

Imagekampagne Niedersachsen (2007–2013)²⁵

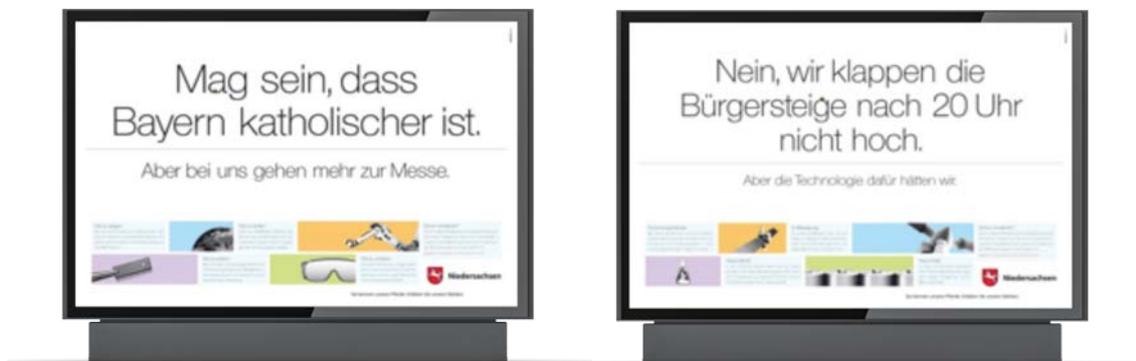


Abb. 23: Motive der Imagekampagne Niedersachsen

²⁵ Vgl. Innovatives Niedersachsen, Hannover, unter <https://www.econforum.de/beitraege/econ-megaphon-awards/2008/print/innovatives-niedersachsen> (abgerufen am 24.01.19).

Die Aussagen griffen zum Teil Vorurteile über Niedersachsen auf – und „drehten“ diese in selbstbewusste Tatsachen, die das Bundesland als innovativen und leistungsstarken Wirtschaftsstandort positionierten. Hauptzielgruppe dieser Kampagne waren Entscheidungsträger aus der Wirtschaft.

Imagekampagne „Sei Berlin – be Berlin“ (2008–2011)²⁶



Abb. 24: Motive der Imagekampagne „Sei Berlin – be Berlin“

Grundsätzlich richtete sich diese Kampagne mit diversen Motiven eher nach „innen“, also an die Berlinerinnen und Berliner, die Stolz auf die vorhandene Vielfalt in „ihrer“ Stadt verspüren sollten. Mit dem Investoren-Motiv „the place to be“ wurden darüber hinaus auch gezielt die Vorzüge der Hauptstadt als Investitionsstandort betont.

²⁶ Vgl. Imagekampagne Berlin, be Berlin, unter <https://www.be.berlin/> (abgerufen am 24.01.2019).

5 VERÄNDERUNG: die Bedeutung der digitalen Medien

Trotz des großen, anhaltenden Erfolgs einzelner Printmedien wie „100 Geschichten. 100 Überraschungen.“ ist die rasante Entwicklung der Online-Kommunikation (vom Schmuddelkind zum zentralen Medium) in den letzten zehn Jahren nicht wegzudenken. Moderne Kommunikation kann gar nicht mehr anders, als dieses Medium ins Zentrum zu rücken – egal, ob als Social Media, Blog, klassisches Advertising oder Content-Marketing. Online gibt heute den Ton der werblichen Kommunikation an. Das belegen auch einschlägige Studien.

5.1 Exkurs: digitale Kommunikation als Herausforderung

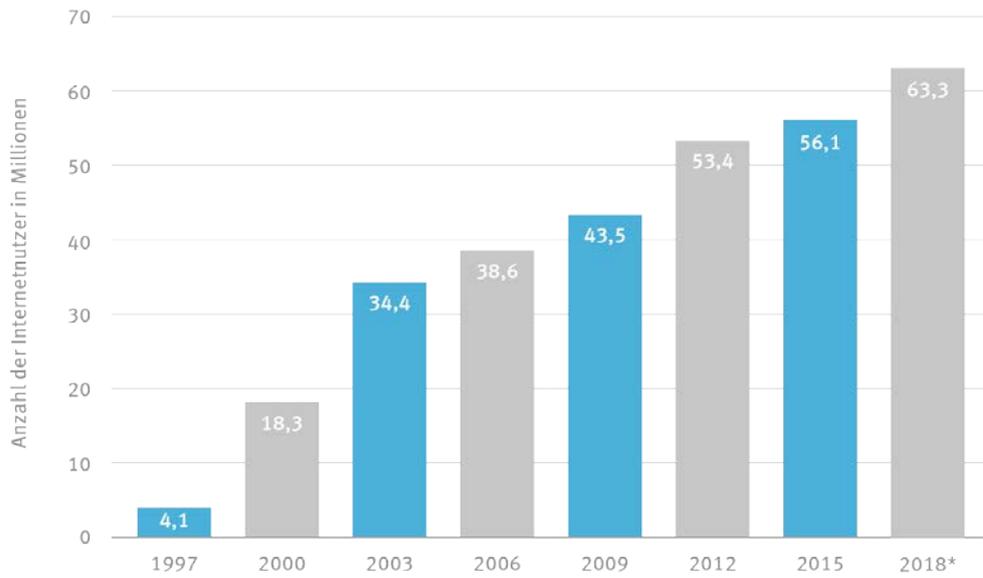
So waren 2018 nach Angaben der Onlinestudie von ARD und ZDF 54 Millionen Menschen täglich online.²⁷ In der Altersgruppe zwischen 14 und 29 Jahren betrug die tägliche Nutzungsdauer des Internets dabei 353 Minuten, also beinahe sechs Stunden. Junge Menschen nutzen das Internet vor allem von mobilen Geräten aus: In der JIM-Studie 2018²⁸, einer vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest (mpfs) erstellten Basisuntersuchung zur Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen im Alter von 12 bis 19 Jahren, gaben mehr als 90 Prozent der Befragten an, am häufigsten mit ihrem Smartphone online zu gehen. Lineares Fernsehen und das Lesen von Printpublikationen hingegen verlieren an Bedeutung. Wer Menschen heute erreichen will, muss online kommunizieren. Und dabei gilt heute nicht mehr, dass nur die Jüngeren online sind. Nach der bereits zitierten Onlinestudie von ARD und ZDF nimmt auch die Internetnutzung von über 70-Jährigen stark zu: 2016 betrug ihr Anteil noch 45,1 %, 2018 waren es bereits 64,7 %. Das entspricht einem Plus von 19,1 %!²⁹ Die Altersdifferenzierung gilt nur noch bei der Auswahl, welche Online-Medien man nutzt – ob Instagram, Facebook, spezialisierte Blogs oder ob man auf Influencer für bestimmte Themen und Gruppen setzt. Überhaupt sind soziale Netzwerke das A und O der Kommunikation: Einer im Jahr 2018 erhobenen Bitkom-Studie zufolge bewegen sich 98 Prozent aller 14- bis 29-Jährigen in Deutschland in sozialen Netzwerken.³⁰ Doch auch Online-Werbung wird als störende Werbung empfunden. Auch hier gilt inzwischen: „Langweile deine Zielgruppe nicht!“ Nur Anzeigen und Content, die unterhalten oder einen klaren Mehrwert für den Nutzer bringen, können sich durchsetzen. Das gilt umso mehr in Zeiten von Adblockern.

²⁷ ARD/ZDF: Onlinestudie 2018, aus der Studienreihe Medien und ihr Publikum, unter www.ard-zdf-onlinestudie.de (abgerufen am 10.01.2019).

²⁸ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.): JIM-Studie 2018 – Jugend, Information, Medien. Stuttgart 2018, S. 84.

²⁹ ARD/ZDF: Onlinenutzung: Internetnutzer* in Deutschland 1997 bis 2019, unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/onlinenutzung/internetnutzer/in-prozent/>, (abgerufen am 21.06.19).

³⁰ Rohleder, Bernhard: Social-Media-Trends 2018, Berlin 27. Februar 2018, S. 2.

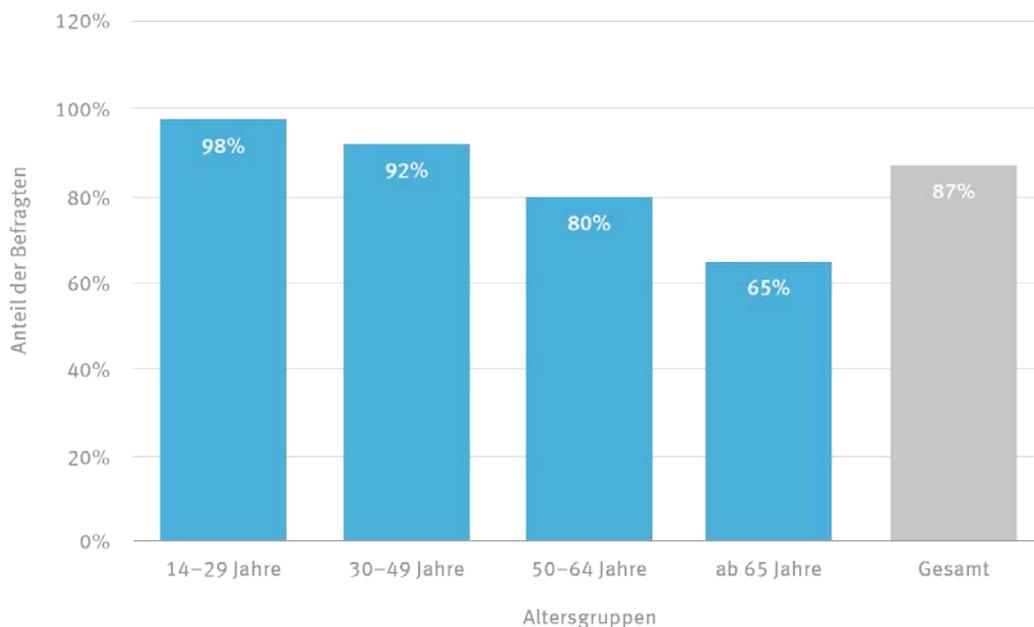


Quellen:
ARD; ZDF
© Statista 2018

Weitere Informationen:
Deutschland; GfK Media and
Communication Research; n=2.009
(2018); ab 14 Jahre; Zumindest selten genutzt

* Seit 2017 wird die Internetnutzung neu erfasst:
Als berechneter Wert aus 15 Internettätigkeiten;
davor: pauschale Abfrage "Internet genutzt".

Abb. 25: Anzahl der Internetnutzer in Deutschland



Quelle:
Bitkom
© Statista 2019

Weitere Informationen:
Deutschland; Bitkom Research; ab 14 Jahre; Basis:
Internetnutzer, die soziale Netzwerke nutzen

Abbildung 26: Anteil der Social-Media-Nutzer in Deutschland nach Altersgruppen 2018

Im Rahmen der repräsentativen Studie „Verführ mich gerne, aber gut – Akzeptanz und Wirkung von Content Marketing und Influencer Marketing“³¹ befragten das Marktforschungsinstitut „HEUTE UND MORGEN GmbH“ und die Beratungsagentur „As im Ärmel“ im Jahr 2017 mehr als 1000 Deutsche im Alter zwischen 18 und 65 Jahren. 69 Prozent der Studienteilnehmer gaben dabei an, von YouTube-Werbung genervt zu sein, von Pop-ups fühlten sich sogar 84 Prozent der Befragten gestört. Wer wahrgenommen werden will, muss für seine Zielgruppe relevante Inhalte, Informationen oder spannende Geschichten punktgenau auf den richtigen Kanälen bringen.

Hier ergeben sich gerade für den öffentlichen Sektor, der keine Lifestyle- oder trendigen Produkte vertreibt, besondere Herausforderungen: Wie können vergleichsweise schwere, ggf. verwal- tungslastige Themen in unterhaltsamer, onlinetauglicher Form adäquat vermittelt werden? Die Suche nach entsprechendem Content ist für den öffentlichen Bereich vermutlich schwerer als im klassischen Produktmarketing.

Außerdem hat die digitale Werbung die Erwartungen hinsichtlich der Reaktionszeiten verändert: War man früher schon gut, wenn man innerhalb von wenigen Tagen auf dem Postweg antwortete, erfordern die „neuen Medien“ heute, allen voran die sozialen Netzwerke, Reaktionszeiten von maximal 24 Stunden, vorzugsweise aber deutlich darunter. Wer in der Zielgruppe wirken will, muss mit gutem Content und kurzen Reaktionszeiten in den Dialog mit den Usern gehen. Gerade für öffentliche Kommunikatoren ergeben sich daraus erhebliche Herausforderungen, geben doch die bestehenden Tarifverträge und das Beamtenrecht in den meisten Fällen eine derartige Rund- um-die-Uhr-Verfügbarkeit der betreffenden Mitarbeiter nicht her. Sofern sich – themenabhängig – eine zwingende Abstimmung mit anderen Institutionen oder mit der Hausleitungsebene ergibt, müssen solche Abstimmungen ad hoc erfolgen, was ohne mobilen Kontakt und eine Antwort bzw. Entscheidung „just in time“ nicht möglich ist. Damit wirkt diese Änderung in der Kommuni- kation bis hinein in die Leitungsebenen, die schnell erreichbar sein müssen.

5.2 Exkurs: Content-Marketing

In den letzten Jahren ist das Content-Marketing sehr in den Fokus gerückt – man kann sagen, ein regelrechter Hype ist darum gemacht worden. Agenturen, Mediaberatungen, Tagungen und auch die Verlagshäuser sind auf diesen Trend aufgesprungen und publizieren selbst Expertisen oder bieten ihre Dienste an. Tatsache ist, dass vieles von dem, was man heute Content-Marketing nennt und zum Trend erhoben hat, auch bisher schon in der klassischen PR- und Pressearbeit galt. Schon länger hatte man in der Pressearbeit erkannt, dass es immer weniger um die reine Faktenmitteilung geht, sondern um Geschichten (Storytelling) und damit auch um Themen, die der Adressat – ggf. über den reinen Fakt hinaus – für sich persönlich bereichernd findet. Ziel war es schon seit Jahrzehnten, über interessante Hintergrundgeschichten oder Inhalte (neudeutsch „Content“) Berichterstattung zu generieren.

³¹ Vgl. HEUTE UND MORGEN GmbH (Hrsg): #verführ #mich #gerne #aber #gut. Akzeptanz und Wirkung von Content Marketing und Influencer Marketing“, Köln 2017 (in Kooperation mit as im ärmel).

Content-Marketing scheint derzeit zu wirken – es ist tatsächlich was dran an dieser Werbeform: Liefert die Werbung Information bzw. hat sie einen praktischen Nutzen, ist die Zielgruppe sehr viel mehr bereit, sich damit auseinanderzusetzen. Zwei Drittel der Verbraucher akzeptieren Content-Marketing – insbesondere in der Altersgruppe zwischen 18 und 25.³² Wenn schon Werbung, dann authentisch und mit Nutzwert – so lautet eine zentrale Erkenntnis sowohl der „Verführ mich gerne, aber gut“-Studie als auch früherer Untersuchungen. Die klassische Werbung über Online- oder Printanzeige bzw. Festplatzierungen hat momentan, in Zeiten hoch individueller Aussteuerbarkeit digitaler Werbung, nahezu ausgedient.

Die Menge von redaktionellem Inhalt, der seitens der Werbetreibenden produziert und verbreitet wird, hat sich unbestritten vervielfacht. Das Ziel ist heute nicht mehr die punktuell und sorgfältig über die Monate orchestrierte Anzeigenkampagne, sondern eine Dauerpräsenz, ein „Grundrauschen“ über einen möglichst langen Zeitraum im Jahr. Das stellt Werbetreibende vor neue bzw. andere Herausforderungen als bisher: War es bislang so, dass die Erarbeitung der jährlichen Mediaplanung bzw. der jährlichen Kampagne die meisten Personalressourcen band, während die eigentliche Umsetzung der Kommunikation vor allem die finanziellen Ressourcen belastete, ist heute von einer sehr kleinteiligen Dauerbeanspruchung auszugehen. Die (auf Kundenseite) eher ruhige Phase nach Launch der Kampagne, wenn alles wie orchestriert abläuft, gibt es heute nicht mehr. Die Online-Kampagne muss das ganze Jahr über betreut, erweitert und die Community in den sozialen Netzwerken gemanagt werden – und das im Idealfall 24/7. Das stellt jeden Arbeitgeber, aber ganz besonders den öffentlichen Dienst vor arbeitsrechtliche Herausforderungen, will man nicht systemisch darauf hoffen, dass der Social-Media-Manager seine Arbeit altruistisch betreibt und unbezahlt auch am Wochenende oder nachts arbeitet. Hier braucht es auch arbeitsrechtliche Lösungen – auch für den öffentlichen Sektor –, die es bisher nur in unzureichendem Maße gibt.

Die Verteilung der finanziellen Ressourcen setzt sich heute anders zusammen: Waren es früher vor allem die Kosten für die Mediabuchungen, die einen Marketing-Etat ausmachten, sind es heute vielmehr Personalkosten für die redaktionelle Rundum-Betreuung der verschiedenen Kanäle. Im Grunde müssen Marketing-Abteilungen heute über eigene Inhouse-Redaktionsteams verfügen, die sich dieser Aufgabe annehmen. Auch das stellt insbesondere öffentliche Einrichtungen vor Herausforderungen, denn zumeist ist die Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln weniger kritisch als die Neueinstellung von Personal. Und so bleibt zumeist nur das konsequente Outsourcing an Dritte. Hier muss der öffentliche Sektor befriedigende Lösungen finden, will er nicht im Kommunikationsreigen völlig ins Hintertreffen oder in totale Abhängigkeit von externen Dienstleistern geraten.

Doch was heißt das alles für die Kommunikation des Freistaats Thüringen?

³² Vgl. Ebd.

5.3 Umsetzung in der Thüringen-Kommunikation

Ende 2017 begann der über zwei Jahre dauernde Abschied von der klassischen Printkampagne, gleichzeitig erfolgte der Einstieg ins Content-Marketing. In Zahlen ausgedrückt: Bestand der Kommunikations-Mix vor Oktober 2017 zu ca. 50 % aus Print-, zu 30 % aus Online-Anzeigen und zu 20 % aus Out-of-Home-Maßnahmen, wurden 2018 mehr als 50 % des Budgets in Content-Kooperationen investiert.

Natürlich ist bei der Erstellung von Content ein Insourcing immer zu präferieren: Die größere Nähe zu den Inhalten, die organisatorische Anbindung an den Werbetreibenden und der Aufbau thematischer Expertise macht interne Redakteure häufig schneller und punktgenauer als externe Agenturen müssen – egal wie professionell sie arbeiten – immer erst vergleichsweise mühsam gebrieft werden und sich in die Materie einarbeiten. Abgesehen davon kostet die Inanspruchnahme von externen Agenturleistungen immer erheblich mehr als ein hausinterner Redakteur. Dieser Weg der kompletten Übernahme der Redaktion inhouse kam für das Landesmarketing Thüringen bislang aufgrund der knappen Personalressourcen nicht in Frage. Stattdessen wurde ein Outsourcing-Ansatz gewählt: Zum einen wurde die Leadagentur mit der Erstellung redaktioneller Inhalte beauftragt. Zum anderen aber ging man Kooperationen mit den großen bundesdeutschen Verlagshäusern ein, die heute alle hauseigene Einheiten für die Betreuung von Content-Kooperationen unterhalten.

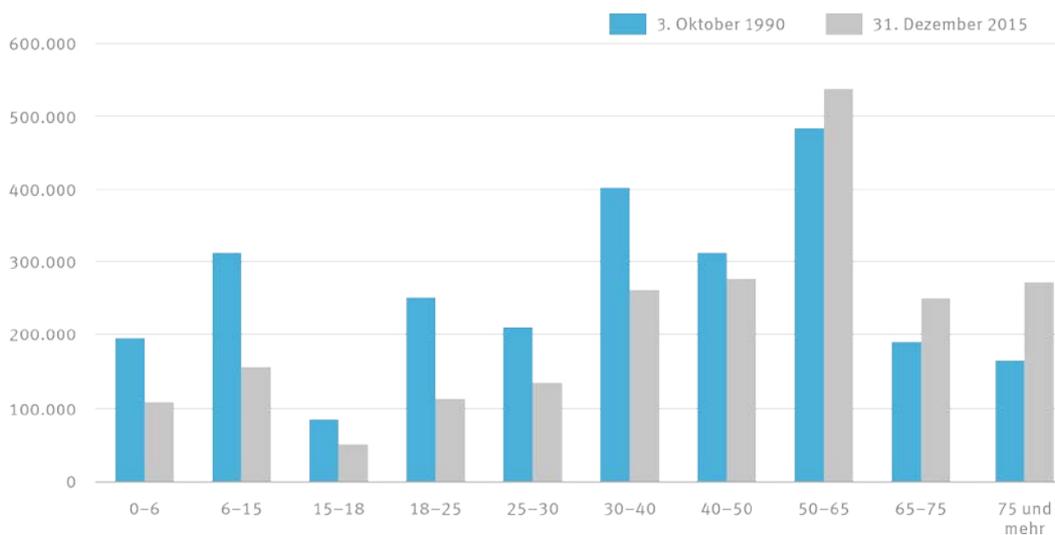
Content-Kooperationen mit etablierten Verlagen und deren Zeitungs- bzw. Magazintiteln finden vorwiegend im Bereich des Native Advertising statt. Inhalte sind hier so gestaltet, dass sie im „Look & feel“ des jeweiligen Mediums – wie deren eigene Artikel – veröffentlicht werden und die Aufmerksamkeit der Nutzer durch die Inhalte direkt erzeugt wird statt plakativ über ein Anzeigenmotiv. In der Regel werden diese Artikel auch von den jeweiligen Redaktionen – zusätzlich zum Briefing – recherchiert und geschrieben. Dies bietet die Möglichkeit, auf die Zielgruppen-Expertise der dortigen Redakteure zurückzugreifen. Anders gesagt: Die Journalisten der Verlagshäuser sind geschult, Inhalte entsprechend den Zielgruppen der jeweiligen Titel aufzubereiten. Dadurch ist es in einer guten Kooperation auf Augenhöhe möglich, für den Werbetreibenden relevante Inhalte so zu präsentieren, dass sie für die spezifische Leser- bzw. Userschaft spezieller Titel relevant sind. Auf diese Expertise verzichtet man, wenn man Inhalte selbst erstellt oder durch einen Dritten, z. B. eine Agentur oder einen externen Redakteur, aufbereiten lässt. Einge-kaufte Platzierungen werden dadurch weniger effektiv genutzt, Ressourcen nicht effizient eingesetzt.

Trotz des oben genannten Outsourcing-Ansatzes ist es für eine öffentliche Institution mit öffentlichem Auftrag natürlich wichtig zu wissen, wie und worüber man mit einer immer onlineaffineren Gesellschaft kommunizieren sollte. Speziell die jüngeren Zielgruppen mussten daher noch besser kennengelernt werden.

6 ANSPRACHE: junge Zielgruppen im Fokus

Seit Mitte der 2010er Jahre hat sich das Bild auf dem Thüringer Arbeitsmarkt komplett gedreht: Heute (Stand: Juni 2019) herrscht in vielen Teilen des Freistaats nicht nur Vollbeschäftigung, sondern ein sich immer mehr verschärfender Mangel an qualifizierten Arbeitskräften macht sich bemerkbar. Die Zukunftsfähigkeit der Thüringer Wirtschaft hängt zum ersten Mal seit der Wiedervereinigung nicht mehr nur von der Anzahl und der Art der Unternehmen im Freistaat ab, sondern zu einem ganz erheblichen Teil von der Verfügbarkeit des Faktors Arbeit. Verschärft wird diese Situation durch die in den 1990er und 2000er Jahren erfolgte Abwanderung junger, qualifizierter Menschen in den Westen und den dadurch in allen Ostländern besonders früh und spürbar eintretenden demographischen Wandel.

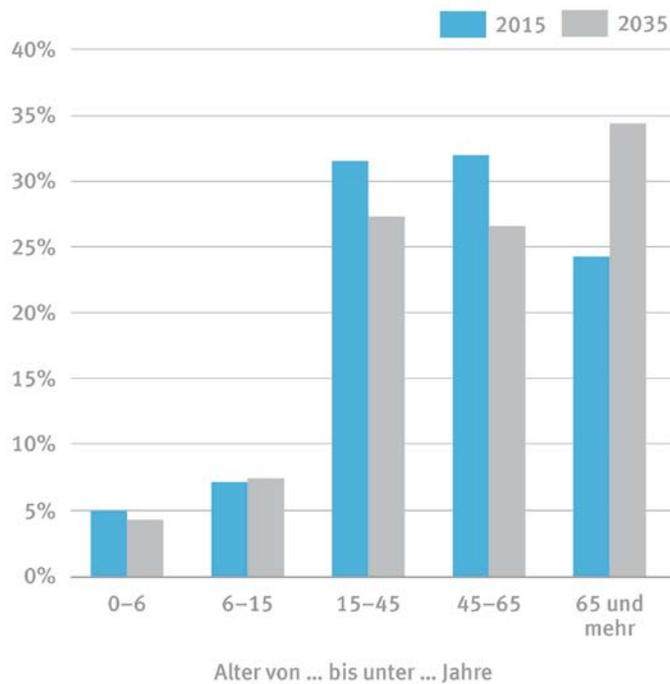
So ist der Anteil junger Menschen an der Gesamtbevölkerung Thüringens von 1990 bis 2015 ganz erheblich – man könnte sagen: dramatisch – gesunken. Eine Prognose bis in das Jahr 2035 hinein zeigt, dass sich diese Entwicklung weiter verstärken wird.³³



Quelle:
Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.):
Thüringen-Atlas, Ausgabe 2017

Abb. 27: Bevölkerung nach Altersgruppen 1990 und 2015

³³ Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.): Thüringen-Atlas, Ausgabe 2017. Erfurt 2017, S. 4–5.



Quelle:
 Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.):
 Thüringen-Atlas, Ausgabe 2017

Abb. 28: Bevölkerung 2015 und 2035 nach Altersgruppen.

Aus diesem Grund musste sich auch die Ausrichtung der Landeskampagne ab 2016 ändern: Die vor allem auf Investoren gerichtete Kommunikation wurde von einer primär auf junge Menschen und potentielle Arbeitskräfte für Thüringen abgelöst. Das reine Investorenmarketing wurde weitestgehend an die Landesentwicklungsgesellschaft abgegeben. Die Kampagne wurde auf ein neues Ziel ausgerichtet: Thüringen muss künftig von jungen Menschen und Studierenden als attraktiver Wohn- und Arbeitsort wahrgenommen werden.

Nun lässt sich aber das Produkt „Bundesland“ – anders als ein Konsumprodukt – nicht einfach gemäß den Bedürfnissen einer neuen Zielgruppe anpassen. Die Kommunikation muss sich vielmehr mit einem hohen Grad an Realismus und Pragmatismus an den Dingen orientieren, die sie für das Produkt reklamieren kann. Wer das Image einer Region beeinflussen bzw. verbessern will, muss zunächst den genauen Ist-Zustand kennen. Dafür bedarf es einer „Nullmessung“ innerhalb der Zielgruppe, aus der klar werden muss, welche Eigenschaften des Bundeslandes bzw. welche Themen verstärkt kommuniziert werden sollten. Eine qualitative Marktstudie gab Antworten auf diese Frage. Zusammen mit einem Blick auf die Sinus-Milieus konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, wie und vor allem mit welchen Segmenten in Zukunft kommuniziert werden musste.

6.1 Die Wahrnehmung von Thüringen

Quantitative, rein statistische Methoden sind nicht geeignet, Werthaltungen und Images hinreichend wiederzugeben. Sie können lediglich die Reichweite bzw. Verbreitung von Einstellungen beschreiben. Für die Gestaltung und Bearbeitung eines Images hingegen reichen die dadurch gewonnenen Erkenntnisse nicht aus. Aus diesem Grund hat das Thüringer Landesmarketing im Jahr 2016/17 eine qualitative Marktstudie durchgeführt.³⁴

Das Untersuchungsdesign beinhaltete sowohl Einzelinterviews als auch moderierte Diskussionen mit Vertretern der relevanten Zielgruppen: Abiturienten, junge Studierende und Fachkräfte. Dabei fanden die Befragungen sowohl außerhalb Thüringens (Mannheim, Hannover, Nürnberg) als auch im Freistaat selbst (Jena, Ilmenau) statt. Ziel war es, die Außensicht (von Menschen, die bisher keinen Bezug zu Thüringen hatten) mit der Innensicht vergleichen zu können: Was denken Menschen über die Stärken und Schwächen von Thüringen und wie sehen Menschen, die vor Ort leben, den Freistaat? Gibt es Schnittmengen? Oder klaffen die beiden Bilder auseinander?



Abb. 29: Ostklischee: Alles Discounter und Plattenbau – das Ostklischee lebt³⁵

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Studie war, dass das Bild des Westens auf den Osten auch fast dreißig Jahre nach dem Fall der Mauer von Vorurteilen beladen ist. Im Grunde hat sich die

³⁴ Vgl. RSG Marketing Research GmbH und KNSK (im Auftrag vom Freistaat Thüringen): Marktforschung zum Image Thüringens. Düsseldorf 2017.

³⁵ Kollage erstellt durch KNSK Werbeagentur.

Kenntnis über den Osten im Vergleich zu den 90er Jahren nur wenig geändert. Dabei spielen einzelne Bundesländer kaum eine Rolle – „der Osten“ wird global verallgemeinert.

Für einen Marketing-Treibenden ist das natürlich eine desaströse Erkenntnis: Das Produkt ist im Grunde unbekannt, und die diesbezüglich bei der Zielgruppe bestehenden Wissenslücken werden mit negativen Stereotypen gefüllt. Wie kann man dagegen vorgehen?

Die anderen Erkenntnisse der Studie waren nur wenig besser: Den meisten Studienteilnehmern war Thüringen nicht nur unbekannt, man verband mit dem Freistaat auch berufliche Chancenlosigkeit. Man glaubt, Thüringen sei technologisch und wirtschaftlich rückständig.

Doch es gab auch positive Elemente in diesem insgesamt schlechten Bild: Die Thüringer Bevölkerung gilt demnach bei den Befragten als sympathisch – wenngleich auch etwas spießig. Besonders als Familien- und als Universitätenland hat Thüringen einen guten Ruf. Gleichzeitig gilt der Freistaat als etwas verschlafen und wenig international. Das Bild Thüringens war 2016/17 bei den Studienteilnehmern erstaunlich unpolitisch – was wiederum die Forderung nach einem von der Öffentlichkeitsarbeit unabhängigen Landesmarketing unterstreicht.

Interessant war auch zu sehen, dass sich das Thüringen-Bild von Menschen im Westen gravierend vom Blick der Ostdeutschen auf den Freistaat unterscheidet. Im Westen dominieren die Ostklischees vom abgewirtschafteten, verslumten Osten. Im Osten ist das Bild Thüringens positiv, und auch Menschen, die nach 2000 „zugezogen“ sind³⁶, sind überzeugte Thüringer geworden und identifizieren sich mit dem Freistaat und seiner Kultur.

Insgesamt zeigte die Marktstudie aber, dass das Bild Thüringens in keiner Weise geeignet war, Menschen für Leben und Arbeiten im Freistaat bewegen zu können. Es musste also komplett umgesteuert werden – neue Themen und Kanäle mussten entwickelt werden.

„Das ist Thüringen“ – also sinnlos?

Natürlich kann man angesichts dieser Ergebnisse kritisch fragen, ob die vor 2016 geleisteten Marketingaufwände damit nicht umsonst gewesen sind? Haben die für ein Land wie Thüringen doch erheblichen Ressourcen, die in die Etablierung eines Marketings geflossen sind, nichts bewirkt? Sollte man daher das Marketing für den Freistaat ganz einstellen?

Diese Fragen sind berechtigt, lassen aber einen ganz entscheidenden Faktor außer Acht: Das Marketing der Jahre 2011 bis 2016 zielte auf Investoren, auf die Akquise von Ansiedlungen und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Die im Rahmen der Studie ebenfalls mit Telefoninterviews befragten Investoren bzw. Experten zeichneten ein durchweg positives Bild des Freistaats: Sie waren über die Branchenkompetenz in einigen Bereichen gut informiert und wussten um die Ver-

³⁶ Interessanterweise spricht man heute nicht mehr von „Westlern“ oder „Wessis“, sondern man hat einen neuen Euphemismus kreiert: „Zugezogene(r)“.

füßbarkeit von Wirtschaftsfaktoren.³⁷ Da der Fokus des Marketings aber ab 2017 auf den Fachkräften und jungen Studierenden liegen sollte, wurde die Befragung schwerpunktmäßig auch in diesen Gruppen durchgeführt. Damit wurden Menschen befragt, die aufgrund ihrer Lebens- und Arbeitssituation bisher nicht im Fokus der Kampagne „Das ist Thüringen“ gestanden hatten. Es ist also sachlich falsch, von den negativen Ergebnissen der Befragung auf ein Scheitern der Landeskampagne zu schließen. Zudem dauert der Aufbau einer Marke bzw. eines Images viele Jahre – der Zeitraum von 2011 bis 2016 ist nicht ausreichend, um eine Einstellungsveränderung in einer breiten Bevölkerungsgruppe zu bewirken.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der Studie: Wer einmal in Thüringen gewesen ist oder sogar hier lebt, hat ein ganz anderes, erheblich positiveres Bild vom Freistaat. Diese „Insider“ schätzen die Natur als erholsamen Ort der Entschleunigung, als Schutz vor der Hektik des Alltags. Die Städte bewerten sie als perfekte Mischung aus Urbanität und Gemütlichkeit. Kleinere Städte und Ortschaften erhalten aus ihrer historischen, kulturellen Verortung heraus für diese Menschen Relevanz. Sie bedeuten Heimat in einer immer größeren und hektischen Welt. Dieser gänzlich andere Blick auf den Freistaat erstreckt sich auch auf die Wahrnehmung ihrer Arbeitsrealität: Thüringer empfinden ihre Arbeitssituation als positiv und schreiben der Wirtschaft des Freistaats Stärke zu. Zusammenfassend: Es ist die Kombination zwischen Urbanität und Landleben, Tradition und Moderne, Natur und Kultur, die Thüringen lebenswert macht.

Fazit: Thüringen ist ein Produkt, das zwar wenig bekannt ist, aber bei den tatsächlichen Nutzern sehr gut ankommt. Die Kritikpunkte der Nicht-Nutzer werden von den hier beheimateten oder zumindest mit dem Freistaat bekannten Menschen nicht geteilt.

Doch was heißt das für den grundsätzlichen Marketingansatz? Zunächst ist klar, dass das Thüringen-Marketing viel mehr Menschen – und dann die definierte jüngere Zielgruppe – erreichen muss. Hierzu müssen die Kanäle genutzt werden, die für diese Gruppe tatsächlich Relevanz haben, auch wenn das das Ende der herkömmlichen Kampagne bedeutet. Zweitens müssen die negativen Ostklischees, die die Entstehung eines differenzierten, positiven Bildes von Thüringen verhindern, verdrängt werden. Das geht nur, wenn ein für die Menschen überraschendes Bild des Freistaats gezeichnet wird. Die Dinge, die man vorurteilsbeladen am wenigsten in Thüringen erwartet, müssen kommuniziert werden: Das Land ist grau und brach? Es braucht Bilder von Natur und restaurierten Städten. Alle sind arbeitslos und haben keinen ästhetischen Geschmack? Hier müssen Personen als Cases gezeigt werden, die genau das Gegenteil verkörpern. Drittens: Für 96 % der Thüringer³⁸ ist eine heimatliche Verbundenheit persönlich wichtig – diese überdurchschnittliche Identifikation lädt dazu ein, mit Testimonials zu arbeiten – eine ohnehin seit Jahren sehr glaubwürdige Form der Kommunikation.

³⁷ Vgl. RSG Marketing Research GmbH/KNSK, Marktforschung, S. 32.

³⁸ Vgl. Reiser, Marion/ Best, Heinrich/ Salheiser, Axel/ Vogel, Lars: Heimat Thüringen. Ergebnisse des Thüringen Monitors 2018, unter <https://www.landesregierung-thueringen.de/regierung/th-monitor/> (abgerufen am 14.10.2019), S. 2.

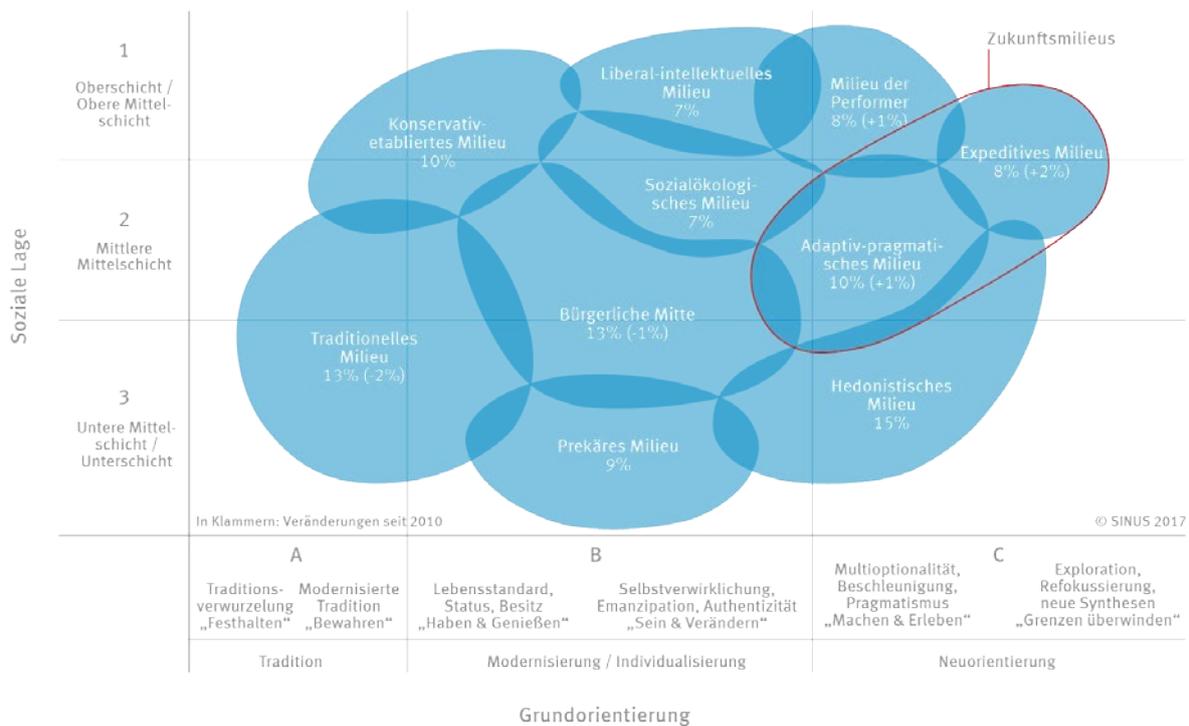
6.1.1 Exkurs: Sinus-Milieus

Im zweiten Schritt ging es darum herauszufinden, welcher Teil der Adressaten sich realistisch für welche Werte der Marke „Thüringen“ interessiert. Hier kommt das Konzept der Sinus-Milieus³⁹ ins Spiel.

Es ist – gerade bei begrenzten Ressourcen – wenig sinnvoll, „alle“ alters- und bildungstechnisch passenden Menschen auf die Vorzüge von Thüringen aufmerksam zu machen, wenn doch ein gewisser Teil von ihnen nie außerhalb einer Metropole würde leben wollen. Um den Streuverlust zu minimieren, muss man sich *en détail* mit den Milieus, in denen die gewünschte Zielgruppe beheimatet ist, auseinandersetzen. Für Thüringen waren aufgrund der strategischen Orientierung (Gewinnung von Fachkräften und Studierenden) folgende Adressaten der Kommunikation identifiziert worden:

- Menschen ab Mitte 20, die nach einer ersten Berufsqualifizierung auf der Suche nach einem Lebensmittelpunkt bzw. einem Einstieg in den Arbeitsmarkt sind
- Young Professionals zwischen 30 und Mitte 40, die nach dem Ort für den nächsten Karriereschritt suchen
- Menschen ab Mitte 30, die einen Ort finden wollen, an dem sie mindestens 15 Jahre mit ihrer Familie leben und arbeiten können
- Meinungsführer, vor allem in Westdeutschland, die ein positiveres Bild von Thüringen bekommen sollen und bei denen das Ostklischee in den Köpfen zurückgedrängt werden soll

³⁹ Das Sinus-Institut ist ein Markt- und Sozialforschungsunternehmen mit Sitz in Heidelberg. Mit den Sinus-Milieus hat es eine Methode zur Zielgruppenanalyse entwickelt, die seit den 1980er Jahren in der Wissenschaft viel Beachtung erfährt. Die Sinus-Milieus sind eine Gesellschafts- und Zielgruppentypologie, die auf sozialen Milieus basiert. Sie gelten als einer der bedeutendsten Ansätze in der Zielgruppenforschung und ermöglichen es, die Zielgruppe nicht nur zu beschreiben, sondern auch zu verstehen. In die Analyse fließen unter anderem Lebensstil, soziale Position und Wertvorstellungen ein. Vgl. <https://www.sinus-institut.de/ueber-uns> (abgerufen am 27.05.2019).



Quelle:
Sinus-Institut (2017)

Abb. 30: Sinus-Milieus in Deutschland

Die Positionierung der insgesamt zehn Sinus-Milieus in der „Kartoffelgraphik“ wird durch die soziale Lage und die Grundorientierung bestimmt. Je höher die Milieus verortet sind, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe. Je weiter rechts, desto moderner ist die Grundorientierung. Da die Lebenswelten nicht exakt eingrenzbar sind, sind die Übergänge der einzelnen Milieus fließend. Dadurch ergibt sich die sogenannte „Unschärfe-Relation der Alltagswirklichkeit“.

6.1.2 Identifikation der relevanten Milieus

Mithilfe des Sinus-Instituts wurden vier für Thüringen relevante soziodemographische Gruppen untersucht:

- Studierende
- (junge) Fachkräfte: 20 bis 30 Jahre alt, mindestens mit abgeschlossener Berufsausbildung
- Singles: bis 29 Jahre alt, nicht in einer Partnerschaft, kinderlos, in Ausbildung oder berufstätig
- junge Full Nester: verheiratet oder mit Partner(in) lebend, Kinder unter 13 Jahren im Haushalt

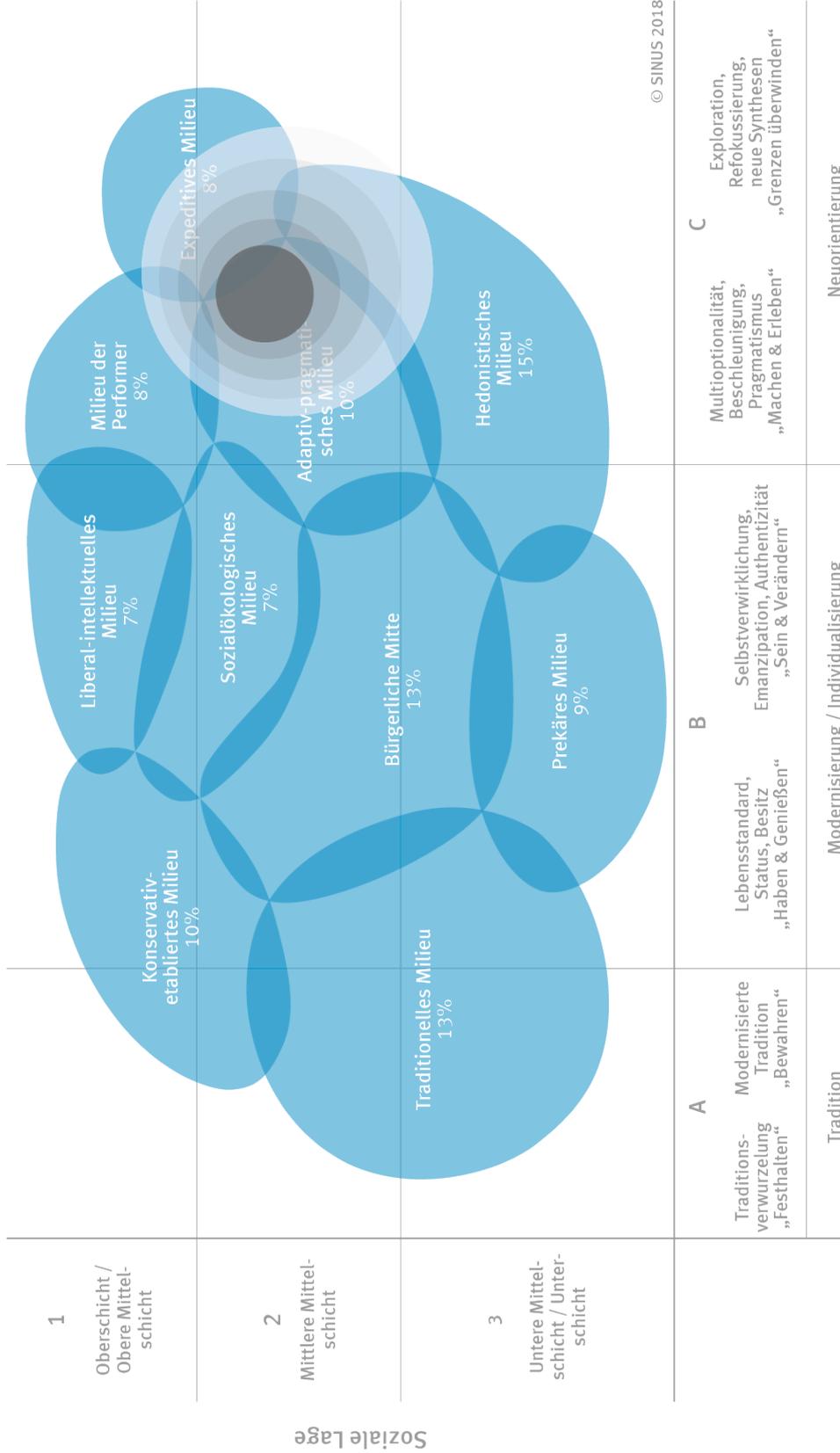
Um die Zielgruppe besser zu verstehen, wurden die soziodemographischen Gruppen in den Milieus verortet und Schwerpunkte bei Bedürfnissen, Wünschen, Träumen und Prioritäten herausgearbeitet. Singles, Fachkräfte und Studierende gehören überwiegend zu den Milieus der Hedonisten, Expeditiven und Adaptiv-Pragmatischen. Familien sind dagegen hauptsächlich in den traditionelleren Milieus der Konservativ-Etablierten, Liberal-Intellektuellen und Sozialökologischen einzuordnen, aber auch bei den Adaptiv-Pragmatischen. Auffällig ist die Konzentration und Überschneidung der vier soziodemographischen Gruppen im Milieu der Adaptiv-Pragmatischen. Demzufolge wurden die Adaptiv-Pragmatischen als Hauptzielgruppe identifiziert, Hedonisten und Expeditiv als ergänzende Zielgruppen. Konservativ-Etablierte, Liberal-Intellektuelle und Sozialökologische wurden darüber hinaus als Nebenzielgruppen festgelegt und spielen sicher als Teil der bundesdeutschen Meinungsführer eine Rolle für die werbliche Kommunikation Thüringens.

Zehn Prozent der deutschen Bevölkerung gehören zu den Adaptiv-Pragmatischen, die damit eines der größten und am schnellsten wachsenden Milieus darstellen. Sie sehen sich selbst als jung, modern und weltoffen. Gleichzeitig vertreten sie eine traditionelle Grundhaltung mit liberalen, ideologiefreien und pragmatischen Werten. Darüber hinaus sind die Adaptiv-Pragmatischen sehr leistungs- und anpassungsbereit und zeigen eine gewisse Werteflexibilität, wenn es sich als vorteilhaft für sie erweist. Auch der Wunsch nach Spaß und Unterhaltung zeichnet sie aus. Dieser Spagat zwischen Erlebnisorientierung und Sicherheitsbedürfnis kennzeichnet die Adaptiv-Pragmatischen, sie sind „Sowohl-als-auch-Menschen“:

Durch das gleichzeitige, demographisch bedingte Schrumpfen der bürgerlichen Mitte rücken die Adaptiv-Pragmatischen immer mehr ins Zentrum. Außerdem verfügen sie über die größte Schnittmenge mit anderen Milieus und erfüllen damit eine Brückenfunktion. Da die Adaptiv-Pragmatischen den umliegenden Milieus als Orientierung dienen, werden diese sozusagen automatisch mit angesprochen.

Thüringens Kernzielgruppe

Kernzielgruppe
 erweiterte Zielgruppe



© SINUS 2018

Abb. 31: Thüringens Kernzielgruppe

Quelle:
Sinus-Institut (2017)

7 IMAGE: Thüringen wird zur Marke

Der wirtschaftliche Aufstieg des Ostens, der Abbau der horrenden Arbeitslosigkeit der 1990er Jahre bis hin zur Vollbeschäftigung zusammen mit dem immer spürbarer werdenden Fachkräftemangel fügten dem Begriff der Wettbewerbsfähigkeit neue Indikatoren hinzu. Der wichtigste Standortfaktor wird in sehr naher Zukunft die Verfügbarkeit von passenden Human Resources sein – nur der Standort, der genügend gebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stellen kann, wird zukünftig noch attraktiv sein. Doch bei sinkenden Bevölkerungszahlen ist das schwer zu garantieren: Es reicht zukünftig nicht aus, die Landeskinder im Land zu halten – wenngleich das ein sinnvoller erster Schritt hin zur Sicherung des Fachkräftebedarfs ist. Es müssen vielmehr zusätzlich Menschen animiert werden, von außerhalb in eine Region zu kommen, um dort zu leben und zu arbeiten.

Doch was zieht Menschen an? Warum verändert man sein gewohntes Umfeld und zieht in eine andere Gegend? Einfache Antwort: Weil man glaubt, dass man selbst und seine Familie es dort gut haben werden. Weil man meint, dass man sich durch einen Umzug verbessert – finanziell, persönlich und von den allgemeinen Lebensumständen her. Regionen müssen heute also vielmehr erklären, welche guten bzw. besseren Lebensbedingungen man hier vorfindet. Die Themen des klassischen Standortmarketings greifen heute viel zu kurz und sind nur ein kleiner Teil des anzusprechenden Themenspektrums: Wohnkosten, Verfügbarkeit von Wohnraum, Einkommenshöhe (Lohnkosten – aber eben aus Arbeitnehmer-, nicht wie früher aus Arbeitgeberperspektive), Möglichkeiten der Kinderbetreuung, gute Rahmenbedingungen für Frauenerwerbstätigkeit bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Freizeitangebote, gesunde Umwelt und – nicht zuletzt – ein leistungsfähiges Bildungssystem, dem man seine Kinder bedenkenlos anvertrauen kann – das sind heute die Argumente im Regionenmarketing.

Wirtschaftliches Standortmarketing wird zum umfassenden Landesmarketing

Man erkennt auf den ersten Blick, dass sich hiermit enge Bezüge zum touristischen Marketing ergeben bzw. dass dieses eine Teilmenge des Dachmarketings darstellt. Anders als früher, als das wirtschaftlich ausgerichtete Standortmarketing unabhängig neben dem touristischen Marketing stand und jeder von beiden das kommunizierte, was für seine Zielgruppe passte (Identität der Personen wurde nicht diskutiert), sind beide heute auf das Engste miteinander verwoben: Wer das erste Mal als Tourist z. B. nach Thüringen kommt, zieht vielleicht aufgrund des Erlebten in Erwägung, später hier zu leben und zu arbeiten. Und wer sich für die Region zunächst gar nicht interessiert, wird vielleicht durch touristische Werbung zum ersten Mal auf sie aufmerksam. Umgekehrt zielt das Dachmarketing auf die allgemeine Imageebene und greift gezielt Themen des Tourismus auf, die es mit anderen Aspekten, wie z. B. den Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten der Region, verbindet. Wer auf diese Weise aufmerksam wird, ist dann auch aufgeschlossener für einen touristischen Aufenthalt in der Region – weil er vom guten Image schon mal überzeugt ist.

Das früher als Standortmarketing bezeichnete Marketing muss also zukünftig sowohl mit der Akquise von Investoren als auch mit dem touristischen Marketing verknüpft sein. Aus diesem

Grund nennen wir diese neue Art der umfassenden Vermarktung des Freistaats Thüringen auch nicht mehr „Standort-“, sondern „Landesmarketing“. Seine Aufgabe ist es, die vielfältigen Akteure im Land – zuvorderst Tourismus (in Thüringen ist dies die Thüringer Tourismus GmbH, TTG) und Akquise (Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen, LEG) – zusammenzubringen, zu koordinieren und auf eine einheitliche Botschaft zu achten. Gleichzeitig und damit eng verbunden muss das Landesmarketing die Marke der Region (hier: Thüringen) führen – sowohl inhaltlich als auch über das CD gestalterisch. Auf dieser Basis betreibt das Landesmarketing eine übergeordnete Imagewerbung, auf der die anderen beiden Akteure aufsetzen können.

7.1.1 Exkurs: Landesmarketing vs. Öffentlichkeitsarbeit

Viele Bundesländer trennen heute noch nicht zwischen der politisch orientierten Öffentlichkeitsarbeit und einem marktorientierten, auf strategisch definierte Zielgruppen ausgerichteten Marketing. Häufig sind die handelnden Einheiten identisch mit oder organisatorisch angebunden an die jeweiligen Presse- oder Regierungssprecher. Sie sind in den Staatskanzleien oder Ministerien angesiedelt und dem politischen Tagesgeschäft unterworfen. Das ist schon im Ansatz falsch und verhindert ein zielgerichtetes, professionelles Marketing. Dabei ist vielen der Unterschied zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Landesmarketing schlichtweg nicht bewusst.

Öffentlichkeitsarbeit: die Darstellung des Regierungshandelns.

Öffentlichkeitsarbeit hat den klaren Auftrag, den (Wahl-)Bürger eines Landes oder einer Region über das Handeln der von ihm gewählten Regierungsvertreter zu informieren. Diese Information versetzt ihn – so die Theorie – als obersten Souverän in die Lage, die Exekutive zu kontrollieren, die Einhaltung von Wahlversprechen zu überprüfen und die während der Legislatur geleistete Regierungsarbeit bei der nächsten Wahl durch Ab- oder Wiederwahl zu bewerten. Die Öffentlichkeitsarbeit ist eindeutig auf die in dem Land bzw. der Region lebenden Bürger ausgerichtet – sie richtet sich nicht an Menschen außerhalb (die naturgemäß auch wenig Interesse an den Inhalten der regionalen Öffentlichkeitsarbeit haben).

Zumeist wird eine Art Spannungsbogen über eine Legislaturperiode gezogen: Zu Beginn legen Pressesprecher und Chef der Öffentlichkeitsarbeit (in der Regel die gleiche Person) die grundsätzlichen Themen und Prioritäten für die Legislatur fest: Welche Themen sollen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden? Was sind die Kernprojekte der Landesregierung? Und wie bzw. in welchem Licht sollen die Handelnden erscheinen? Mit jedem Legislatur- bzw. Regierungswechsel werden diese Grundsätze neu festgelegt und überarbeitet. Die politische Öffentlichkeitsarbeit ist daher in ihrer Arbeitsweise auf die Legislatur bezogen – an langfristigen Themen, über einen möglichen Regierungswechsel hinaus, ist sie naturgemäß weniger interessiert.

Die wichtigste Arbeitsform der Öffentlichkeitsarbeit ist die Pressearbeit mit der Erstellung und Verbreitung von Pressemitteilungen, mit dem Abhalten von entsprechenden Pressekonferenzen. Außerdem wird analoges oder digitales Informationsmaterial über Gesetzesvorhaben oder -änderungen erstellt oder es werden zu bestimmten Themen Veranstaltungen organisiert. Die handelnden Personen und Repräsentanten stehen im Mittelpunkt und vertreten dem Bürger ge-

genüber das von ihnen verantwortete Regierungshandeln. Häufig werden auch institutionelle Facebook- oder Twitter-Accounts für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

Die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit leiten sich aus dem aktuellen Regierungshandeln und der allgemeinen politischen Lage ab: Mit der Öffentlichkeitsarbeit agiert der Regierungsvertreter zu oder er reagiert auf Entwicklungen, tagesaktuelle Ereignisse bzw. Themen aus dem Regierungsprogramm. Ein versierter Öffentlichkeitsarbeiter sorgt auch dafür, dass der Regierungsrepräsentant die Agenda der Diskussion bestimmt, anstatt sich von ihr bestimmen zu lassen.

Zusammengefasst ist die Öffentlichkeitsarbeit mittelfristig ausgerichtet, politisch motiviert und in erster Linie als Information für den Bürger gedacht. Das Leitmotiv der Öffentlichkeitsarbeit lautet: „Was tun wir und warum?“

Marketing: Aufbau eines langfristigen, unpolitischen Images.

Marketing hingegen ist ein langfristiger Prozess und basiert auf einer ebenso langfristig angelegten Markenstrategie. Dieser globale Verhaltensplan zur Erreichung der Markenziele fasst zusammen, wohin sich die Marke in den nächsten zehn Jahren entwickeln soll und wie sie aufgestellt sein muss, um dies erreichen zu können. Die Etablierung einer Marke dauert – so rechnet man gemeinhin – bis zu zehn Jahren.⁴¹ Allein aus dieser Langfristigkeit heraus erklärt sich die Notwendigkeit, ein Landesmarketing von der politischen, mittelfristig orientierten Öffentlichkeitsarbeit zu trennen.

Das Marketing muss den Anforderungen des Marktes und der Zielgruppe gehorchen – es kann, soll es funktionieren, keine Rücksicht auf aktuelle politische Belange nehmen. Auch treten die handelnden Personen der Landesregierung weitestmöglich nicht in Erscheinung. Ein überzeugendes Landesmarketing – gerade wenn es sich dem Content-Marketing verschrieben hat – muss unpolitisch sein. Die Inhalte entstehen allein aus der im Vorhinein entwickelten Marke und den Interessen der definierten Zielgruppen. Die Kommunikationswege sind ausschließlich an den Kommunikationsgewohnheiten der Zielgruppen auszurichten. Das Land bzw. die Region müssen analog zu einem Verkaufsprodukt betrachtet werden, das bereits über ein bestimmtes Image verfügt (bei Bundesländern besteht dieses zumeist aus überregionalen Vorurteilen). Dieses Image wird mit Hilfe von Marketingmaßnahmen aktiv gestaltet und verändert. Dazu bedarf es der langfristigen, konsistenten Vermittlung von Botschaften auf den für die Zielgruppe relevanten Kanälen.

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing – in der Trennung liegt die Stärke

Da Marketing und Öffentlichkeitsarbeit scheinbar ähnliche Kommunikationsformen (Anzeigen, Websites, Veranstaltungen, Social Media) verwenden und oft in der gleichen politisch handelnden Einheit angesiedelt sind, fällt es Außenstehenden schwer, den Unterschied zu verstehen. Wenig hilfreich sind in diesem Zusammenhang auch politische Leitungen, die sich – aufgrund

⁴¹ Vgl. Brand Trust, Brand Strategy Consultants: Markenstrategie, unter <https://www.brand-trust.de/de/glossar/markenstrategie.php>, (abgerufen am 04.04.2019).

der höheren Reichweite und zumeist größeren Etats des Landesmarketings – über die Trennung hinwegsetzen oder zulassen, dass ihre Pressesprecher sich die Marketing-Ressourcen zu eigen machen. Gerne wird dann argumentiert, dass die Selbstdarstellung der politischen Führung natürlich auf das Image des Landes einzahle und daher nicht von diesem zu trennen sei. In der Praxis ist das natürlich keine gültige Argumentation, sondern schwächt die Außendarstellung des Landes bzw. der Region erheblich. Mehr noch: In manchen Teilbereichen kann man davon ausgehen, dass die Präsenz von politischem Leitungspersonal den Zielen des Marketings abträglich ist: Wenn durch ein Grußwort, einen klaren politischen Absender oder einen politisch motivierten Kommentar der staatliche Kontext der Kommunikation deutlich wird, verlieren die Informationen für einen bestimmten Teil der Klientel ihren Wert. Sie werden als zweckorientiert, dem politischen Tagesgeschäft untergeordnet und verkappte politische Werbung wahrgenommen und nicht mehr für glaubwürdig befunden.

Der zweite häufig auftretende Fehler ist die Gleichsetzung des Landesmarketings mit dem touristischen Marketing einer Region. Zwar stellt der Content des Tourismusmarketings eine wichtige Verstärkung des Landesmarketings dar, aber dennoch hat die Akquise von Urlaubern bei Weitem nicht die inhaltliche Bandbreite wie ein umfassendes Regionenmarketing. Der praktische Vertrieb von Produkten wie Hotelübernachtungen, Museumsbesuchen oder Veranstaltungstickets steht im touristischen Marketing im Vordergrund. Das Landesmarketing hingegen nimmt die langfristige Imagesteigerung hinsichtlich der Akquise von Fachkräften, von Studierenden oder die Identifikation der einheimischen Bevölkerung mit ihrem Bundesland in den Fokus. Aus diesem Grund kann touristisches Marketing immer nur ein Teil des umfassenderen Landesmarketings sein und muss von diesem hinsichtlich des gemeinsam gepflegten Images der Region geführt werden.

7.2 Wie kommuniziert überhaupt ein Bundesland?

Der Kern einer jeden Vermarktung ist die klar abgegrenzte Definition einer Marke. Das ist bei Konsum- oder Gebrauchsgütern vergleichsweise einfach: Im Idealfall initiiert der erfahrene Marketingleiter zusammen mit der Geschäftsleitung bzw. der Produktentwicklung einen Prozess zur Positionierung des (neuen) Produktes im Markt. Das Produkt ist vom Hersteller gestaltbar und wird mit Blick auf eine bestimmte Zielgruppe auf ein bestimmtes Marktsegment ausgerichtet.

Was aber macht man mit einem immateriellen, öffentlichen – und letztlich auch politischen – Gut wie einem Bundesland? Das Produkt entzieht sich der willentlichen Gestaltung durch einzelne Akteure komplett. Schlimmer für den Marketeer noch: Er oder sie muss mit den öffentlichen „Gestaltungen“ durch andere leben und sie in ein schlüssiges Bild integrieren. Will man sich beispielsweise als Innovationsmotor Deutschlands positionieren, hat aber eine auf Standort-schließungen und demographischen Wandel ausgerichtete öffentliche Berichterstattung, ist die Gestaltung der Marke mit dem Wert „Innovation“ so gut wie unmöglich. Und wer sich jugendlich, modern und weltoffen präsentieren will, kommt gegen die mediale Präsenz von sterbenden Dörfern und wachsendem Rechtsradikalismus in der Peripherie nicht an. Dabei können einzelne, in den Medien reichweitenstark transportierte Ereignisse, Fakten oder Geschichten einen jahrelan-

gen Markenaufbau in wenigen Tagen zunichtemachen. Die Medien-Öffentlichkeit differenziert hier nicht zwischen Einzelfall und Gesamtlage. Emotionen, Halbwissen und öffentliche „Aufreger“ bestimmen in einer kurzlebigen, internetbasierten Nachrichtenlandschaft oft die Meinung.

Jetzt könnte man argumentieren, dass sich die gleiche Lage in Krisenfällen auch für die Kommunikationsfachleute von Unternehmen oder Verbänden ergibt – und sicher sind die Situationen sehr verwandt. Aber der Unterschied zwischen der Kommunikation für institutionelle, rechtlich klar verfasste Einheiten (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Interessenvertretungen) und der von Regionen oder Bundesländern ist erheblich: Er besteht vor allem in der absoluten Nicht-Steuerbarkeit der Kommunikation. Ein von einer Krise getroffenes Unternehmen hat (hoffentlich) Kommunikationspläne für derartige Fälle vorbereitet und auch die Kommunikationshoheit definiert. Tritt die Krise ein, greift der Plan und regelt, wer sich wann wem gegenüber wie äußern kann. Außerdem ist das Unternehmen zumeist im Besitz relevanter Informationen und kann unter strategischen Gesichtspunkten entscheiden, was in welcher Form wann kommuniziert wird. Die Zahl der Kommunikatoren ist überschaubar bzw. eindeutig zu identifizieren und zumeist auch zu steuern.

Bei einem Bundesland ist das naturgemäß völlig anders: Ein – um bei dem Beispiel zu bleiben – krisenhaftes Ereignis findet außerhalb jeder kommunikativen Steuerungsfähigkeit der Marketingtreibenden statt. Ein Polizeieinsatz kann bundesweit Fragen aufwerfen, ein Forschungsinstitut veröffentlicht eine höchst negative Studie, eine hohe Repräsentantin der Landesregierung ist in einen Skandal verwickelt oder das Mitglied einer Landtagsfraktion bezieht in der Presse randständige, radikale Positionen – die Liste der Vorkommnisse, die das Image eines Landes oder einer Region beeinflussen können, ist lang. In all diesen Fällen sind die Marketingleute im Grunde Zaungäste bei der Gestaltung des von ihnen vertretenen Produktes: Sie müssen zusehen, wie sich jeder und jede äußern – aber völlig ohne Rücksicht auf die Gestaltung der Marke. Und selbst wenn die Marketeers einbezogen würden, niemand hätte irgendeinen Durchgriff und könnte die Einheitlichkeit der Kommunikation garantieren. Das Prinzip ist gesellschaftlich gut und richtig so: Die Meinungs- und Pressefreiheit ist ein Kern unserer Demokratie. Für den Marketingtreibenden aber ist diese Situation prägender Faktor für die Gestaltung seiner Produktmarke.

Was hier für den Krisenfall skizziert wurde, gilt ganz genauso, wenn auch in abgeschwächter Form, für den Alltag: Jede Partei, jeder Abgeordnete, jeder Bürgermeister, jede Verbandsvorsitzende, jeder Schülersprecher, jede Studentenvertreterin und jeder Sportverein äußern sich zu allen Zeiten zu allen Themen. Was aus derartigen Äußerungen wird, ist überhaupt nicht steuerbar. Diese Äußerungen zusammen mit allgemein in der Öffentlichkeit als „wahr“ angesehenen Fakten und Bildern bestimmen das Image mitunter mehr als die strategische Kommunikation durch die Marketingabteilung.

Gemeinsam ein einheitliches Bild zeichnen und pflegen

Was bedeutet das also für das Marketing von Regionen und Bundesländern? Zum einen bedeutet es Demut und Nüchternheit. Niemand kann ernsthaft glauben, mit Imagekommunikation allein und unter Aufbietung der begrenzten Ressourcen der öffentlichen Hand Kehrtwenden zu erzie-

len. Eine reine Kommunikationskampagne kann allenfalls Denkanstöße geben und läuft zudem Gefahr, durch erkennbaren Widerspruch zwischen Werbeversprechen und gefühlter Realität zur Karikatur zu werden. Denn der Grundsatz, dass das Produkt die Versprechen der Werbung einzulösen hat, gilt auch im Regionenmarketing. Wenn also eine vorgefasste Meinung zum Produkt besteht (egal wie zutreffend) und die Kommunikation auf diese keinerlei Bezug nimmt, ist das in der Werbung für Regionen genauso schädlich wie bei Konsumgütern.

Zum anderen bedeutet es, dass die zu definierende Marke genug inhaltlichen Abstand zur Tagesaktualität haben muss. Aktuelle Trends, Buzz-Words und kurzlebige Hypes verbieten sich – zu schnell kann die aktuelle Entwicklung über diese Dinge hinweggehen.

Es bedeutet auch, dass Kommunikation – egal wie aufwendig gemacht und mit wie viel Geld in den Markt gebracht – so integriert wie möglich über die Hauptakteure des Landes gedacht und zwischen den Handelnden koordiniert werden muss: Jedes Bundesland hat oft kommunikationsstarke Landesgesellschaften. Qua Aufgabengebiet haben diese unterschiedliche Kommunikationsthemen sowie Geschäftsleitungen, die persönliche Interessen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit verfolgen. Wenn also beispielsweise eine Wirtschaftsfördergesellschaft das Bild eines vitalen, wirtschaftsstarke Investitionsstandortes zeichnen will, ist es wenig hilfreich, dass zeitgleich die Tourismusgesellschaft mit der Naturnähe durch Abwesenheit von Industrie wirbt. Jetzt kann man zwar fast hoffen, dass aufgrund der geringen budgetären Ausstattung beider Gesellschaften keine der beiden Botschaften wirklich durchdringt und somit der Widerspruch niemandem auffällt. Aber natürlich ist es in höchstem Maße kontraproduktiv, wenn zwei Einheiten desselben Bundeslandes grundsätzlich unterschiedliche Bilder der Region zu zeichnen versuchen. Hier braucht es klare, verbindliche Absprachen und gemeinsame Grundlagen, um derartige Auswüchse zu verhindern.

Und daher bedeutet es drittens, dass es zwingend einer klaren, zwischen allen Akteuren abgestimmten und vereinbarten Marke bedarf. Diese wiederum muss von einer zentral angesiedelten Einheit unter Einbeziehung der wichtigsten Akteure entwickelt und später geführt werden. Ohne eine solche Zentralisierung und Koordinierung ist der ohnehin nicht hundertprozentige Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung des Bundeslandes viel zu klein, um auch nur geringfügige Veränderungen zu bewirken.

Der Abschied vom USP

Besonders kompliziert wird es dann, wenn man meint, ein sog. Alleinstellungsmerkmal für das Bundesland finden zu müssen (engl. *Unique Selling Proposition*, USP). § 72 Grundgesetz bezieht sich auf die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland und benennt damit ein wichtiges Element deutscher Realität: Die Lebensverhältnisse sind vergleichsweise homogen, kein Bundesland bricht bzgl. der Lebensqualität signifikant ins Positive oder Negative aus. Bildung, medizinische Versorgung, Infrastruktur – letztlich ist Deutschland auf einem hohen Niveau sehr einheitlich. Natürlich kann sich das in den nächsten zehn Jahren

u. a. durch Ab- und Zuwanderungsbewegungen deutlich ändern⁴², aber momentan haben demographische Entwicklungen gerade erst begonnen, die Regionen zu verändern. Es ist also schwierig, für ein Bundesland ein wirkliches Alleinstellungsmerkmal zu definieren. Länder mit geographischen bzw. touristisch relevanten Besonderheiten wie Nord- und Ostsee oder auch die Alpen sind hier klar im Vorteil. Die Binnenländer aber, die keine derartig bekannten „Hotspots“ haben, können sich kaum voneinander differenzieren. Natürlich haben alle ihre kulturellen und geographischen, mitunter historischen Eigenheiten – aber für einen wirklich abgrenzenden, überzeugenden USP reicht es nicht.

Diese Leere ist offenbar in allen Bundesländern zu spüren, denn Regionen und Städte setzen oft auf nichtssagende Claims als kleinstem komprimiertem Ausdruck des USP. Eine Bestandsaufnahme aus dem Jahr 2016 machte das deutlich: Rheinland-Pfalz warb mit „Wir machen’s einfach“ (Pragmatismus), das Saarland erklärte „Großes entsteht immer im Kleinen“ (nicht vorhandene Größe), Nordrhein-Westfalen behauptete „Germany at its best“ (selbst zugeschriebene Bedeutung) und Mecklenburg-Vorpommern warb touristisch angehaucht mit „Tut gut.“ (Wohlfühlen). Keine dieser Eigenschaften steht singulär für das jeweilige Bundesland. Im Rückschluss muss man feststellen, dass kein Bundesland einen wirklichen USP für sich hat definieren können.

Auch Thüringen hat einen derartigen werblichen Claim: „Hier hat Zukunft Tradition“. Dieser wurde 2017 in einer Umfrage der Universität Hohenheim⁴³ zum drittbekanntesten Claim der Bundesrepublik gekürt, wird aber in der Praxis kaum noch eingesetzt. Zwar ist die Textzeile – wie wir im Folgenden sehen werden – durchaus schlüssig zur definierten Marke, aber es scheint sich in der täglichen Arbeit nicht bewährt zu haben, mit einer derart plakativen Behauptung (und Claims sind in erster Linie genau das) in die Kommunikation zu gehen.

Wenn man also nach einem USP für ein Bundesland sucht – kann man lange suchen. Es wird ihn so überzeugend und nach Marketing-Lehrbuch nicht geben. Aber ist das wirklich von Nachteil?

Bei den Konsumgütern herrscht ein viel größerer Druck, sich klar vom Wettbewerb abzugrenzen: Wer den 195. Schokoladenriegel auf den Markt bringt, muss klar wissen, wie er ihn von den anderen 194 absetzt. Bei sechzehn deutschen Bundesländern aber ist die Notwendigkeit vielleicht gar nicht so groß. Man kann sich also auf das überschaubare Risiko einlassen, kein unverkennbares Alleinstellungsmerkmal zu finden und stattdessen Eigenschaftenbündel zu definieren, welche die Vorteile einer Region umschreiben – aber eben nicht in Abgrenzung zu anderen Bundesländern. In diesem Sinne ist auch für Thüringen auf die Definition eines einzigartigen USP verzichtet worden.

⁴² Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung: Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind, unter https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demografische_Lage_2019/Demografische_Lage_online.pdf (abgerufen am 14.10.2019), S. 22-25.

⁴³ Vgl. Voeth, Markus: Die Slogans der Bundesländer. Hohenheim 2017, S. 11.

7.3 Thüringen als Gestalter – die Entwicklung der Marke

Der Markenprozess für ein Bundesland ist – wie man sich nach dem Gesagten vorstellen kann – ungleich komplizierter, langsamer und feingliedriger, letztlich auch gröber als bei einem Konsumgut. Und schlussendlich muss die Marketingtreibende damit leben, dass die Marke an manchen Stellen breiter interpretierbar ist oder der Prozess am Ende noch Lücken hat. Und in der Betreuung der Marke müssen die Marketingleute auch mit dem pragmatischen Realismus leben, dass längst nicht alle Kommunikationsbedürfnisse im Land mit den Inhalten der definierten Marke zu bedienen oder in Verbindung zu bringen sind. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Marke eine Orientierung, niemals aber eine für alle verbindliche, verpflichtende Vorgabe sein kann und wird.

Wofür steht also nun in diesem Sinne Thüringen – und was kann der Freistaat mit Fug und Recht für sich mit gewisser Langfristigkeit in Anspruch nehmen? Um diese Fragen besser beantworten zu können, wurde 2016/17 ein Markenprozess für den Freistaat Thüringen aufgesetzt. In mehrstufigen Workshops mit verschiedenen Teilnehmerkreisen und schließlich in einem Spitzengespräch sowie einer Kabinettsbefassung wurden für den Freistaat vor allem zwei Themenfelder identifiziert: Kultur und Natur. Dies war umso günstiger, als der kommunikativ starke Tourismussektor des Freistaats schon mit der Einzigartigkeit der Verbindung von beidem seit mehreren Jahren wirbt.

Will man – auf einer übergeordneten Ebene – zwischen beiden priorisieren, zeigt sich, dass das Thema Kultur die höhere emotionale Bedeutung für Thüringen hat. Kultur ist ein Wert, der von Menschen geschaffen und definiert wird. Er drückt eine Art Gestaltungswillen des Menschen aus, der sich nicht mit dem zufrieden gibt, was er vorfindet, sondern seine Umgebung geistig, künstlerisch oder gesellschaftlich beeinflusst, gestaltet. Natur wird dagegen nicht von Menschen geschaffen, sondern gewissermaßen vorgefunden und daher emotional eher mit Ehrfurcht verknüpft. Für Thüringen mit seiner langen und starken Kulturgeschichte empfahl es sich demzufolge, das Thema „Kultur als Gestaltungskategorie“ langfristig zu besetzen.

„Gestaltung“ ist hierbei sehr weit auslegbar: Es zählt nicht nur künstlerisches Schaffen, sondern auch Wissenschaft, Politik und Gesellschaft dazu. Martin Luther mit seiner Wirkung für die gesamte christliche Kirche, Goethe und Schiller in ihrem literarischen Schaffen und Johann Sebastian Bach mit seinen weltweit gespielten Werken sind ebenso gemeint wie Carl Zeiss' Mikroskope, Friedrich Fröbels Konzept für den Kindergarten oder das von Walter Gropius in Weimar gegründete Bauhaus.

Doch abgesehen von dieser historischen Betrachtung von in Thüringen oder von Thüringern erbrachten Leistungen – welche Werte beinhaltet die Marke für die Moderne? Warum soll ein Land mit einer reichen Tradition für junge Menschen, potentielle Fachkräfte und Studierende, interessant sein?

Aus diesem Grund hat die Marke nicht nur den rückwärtsgewandt betrachteten Teil, sondern transportiert den Gestaltungswillen in die Zukunft. Der Anspruch: Wer seit Jahrhunderten mit richtungsweisenden, oft weltweit hoch relevanten Beiträgen die Kultur, Wissenschaft und Ge-

sellschaft seiner Zeit prägt, wird das auch in Zukunft tun. Auf einem starken Fundament an Tradition wird Thüringen auch weiterhin Impulse geben und die Gesellschaft gestalten. In der ausformulierten Markendarstellung wurde zusätzlich noch der Aspekt der hohen Lebensqualität aufgegriffen:

„Aus seiner Jahrhunderte währenden Tradition des Gestaltens von Lebenswelten heraus erhebt Thüringen den Anspruch, entscheidende Impulse für die heutige und zukünftige Gesellschaft geben zu können. Der Thüringer genius loci schafft ein einzigartiges Umfeld zum Leben, Lernen, Forschen, Investieren und Arbeiten.“⁴⁴



Quelle:
TMWWDG

Abb. 32: Markenpositionierung Thüringen

Die Marke „Thüringen“ beinhaltet die besonderen Positionierungen des Tourismus, der Investoren- und Fachkräfte-Akquise, die jeweils von darauf spezialisierten Akteuren im Freistaat angesprochen werden.

⁴⁴ Thüringen Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Referat für Landesmarketing: Die Marke „Thüringen“ und Ihre Positionierung, unter https://www.thueringen.de/mam/th1/markenwelt/die_marke_thueringen_und_ihre_positionierung.pdf (abgerufen am 14.10.2019), S. 2.

7.4 Megatrends als Resonanzboden für die Marke Thüringen

Der Aufbau einer Marke dauert lange – zu lange, um die Inhalte der Marke kurzfristigen Stimmungen, Moden oder tagesaktuellen Gegebenheiten zu überlassen. Markenwerte müssen sich an langfristige, gesellschaftlich relevante Trends anschließen und mit diesen kompatibel sein. Wer diese Langfristigkeit außer Acht lässt, riskiert, dass seine Marke nach wenigen Jahren veraltet und nicht mehr marktfähig ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, bei der Markenbildung auch Elemente außerhalb der eigenen Produktgestaltung und des direkten Wettbewerbssektors zu betrachten. Eine Möglichkeit dazu ist die Einordnung der Markenwerte in die vom Frankfurter Zukunftsinstitut⁴⁵ erarbeiteten und dargestellten zwölf zentralen Megatrends. Darunter sind so diverse Themen wie Gesundheit, die alternde Gesellschaft („Silver Society“), Sicherheit, Gender-Shift oder Urbanisierung und Individualisierung. Doch welche Megatrends sind für die Marken-gestaltung Thüringens relevant?

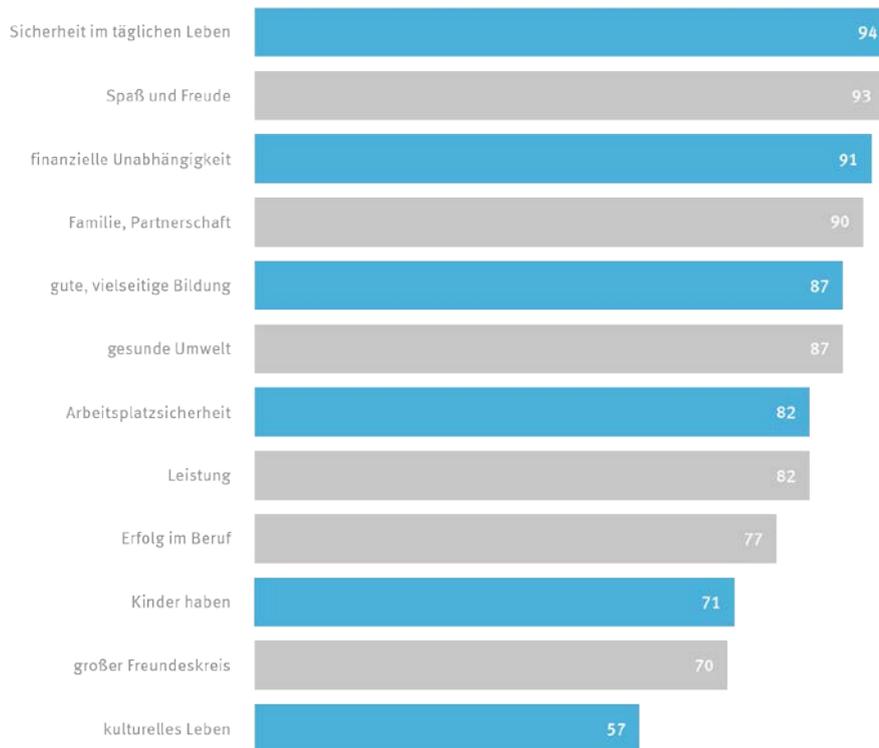
Megatrend Sicherheit

Ob Cyberkriminalität, Naturkatastrophen, Terrorgefahren oder Kriege: Die Vielzahl an unterschiedlichen Gefahren in der Welt hat bei den Menschen zu einem großen Bedeutungszuwachs der Sicherheit geführt. Laut der Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung „best for planning“, die die Daten in einer Auszählung erheben, an der mehrere Institute beteiligt sind⁵⁰, geben mittlerweile 94 % der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre „Sicherheit“ im täglichen Leben als wichtigsten Aspekt an. Erst dahinter rangieren Themen wie finanzielle Unabhängigkeit (91 %), Arbeitsplatzsicherheit (82 %) und Erfolg im Beruf (77 %).

⁴⁵ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH, Megatrend-Glossar, unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/> (abgerufen am 14.10.2019).

Sicherheit hat höchste Priorität

Wichtige Aspekte des Lebens (Zustimmung besonders wichtig/wichtig in Prozent)



Quelle:
best for planning 2015

Basis:
Deutschsprachige Bevölkerung ab 14 Jahre

Abb. 33: Wichtige Aspekte des Lebens: Sicherheit ist zentral

Diese Interessen kann der Freistaat bedienen. So hat Thüringen zum Beispiel die viertwenigsten polizeilich erfassten Straftaten aller Bundesländer.⁴⁶ Hinzu kommt: Die Orte inklusive der größeren Städte sind immer noch übersichtlich und relativ persönlich. Auch der Thüringer Arbeitsmarkt ist inzwischen so arbeitnehmerfreundlich, dass reale Angst um Jobverlust und sozialen Abstieg heute nur noch eine geringe Rolle spielen. So schätzen laut Thüringen Monitor 2018⁴⁷ die Thüringer die öffentliche Sicherheit sehr hoch ein (33 % sehr zufrieden, 53 % ziemlich zufrieden) und sind auch glücklich mit ihrem derzeitigen Lebensstandard. Darüber hinaus werden von ihnen weniger kriminelle Überfälle befürchtet (90 %).

Megatrend Gesundheit

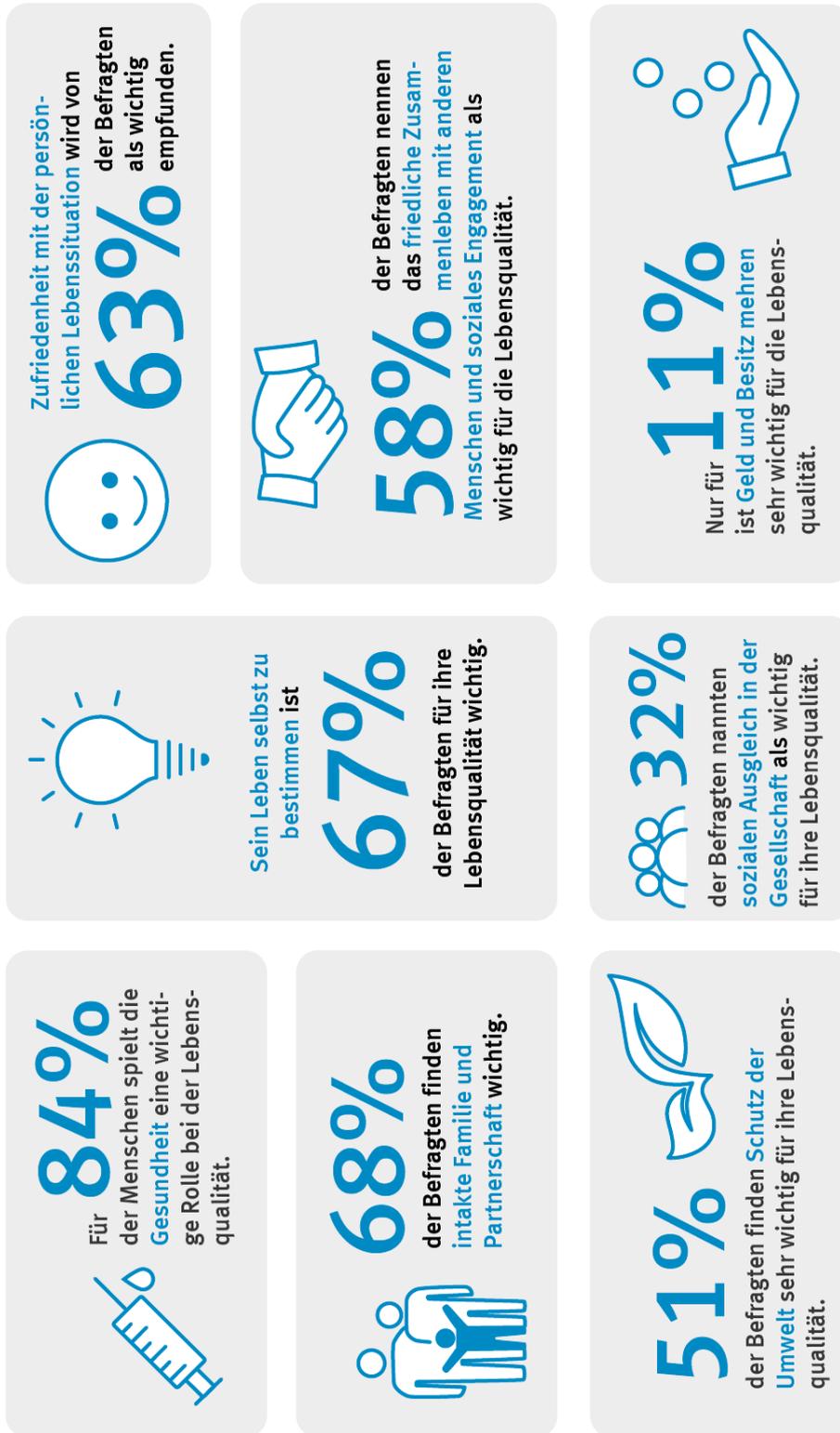
Die Industriegesellschaften werden in ihren Werthaltungen immer mehr zu postmateriellen Gesellschaften. Das zeigt sich auch darin, dass die Gesundheit mittlerweile weit vor materialistischen Werten rangiert, wenn nach Faktoren für Lebensqualität gefragt wird (84 % zu 11 %). Aber nicht nur die Bedeutung von Gesundheit ist gestiegen – auch die Definition hat sich verändert:

⁴⁶ Vgl. Bundeskriminalamt (Hrsg.): Polizeiliche Kriminalstatistik 2018, Grundtabelle - Länder – Fallentwicklung, o.O. 2019, S. 4.

⁴⁷ Vgl. Reiser, Best, Salheiser, Vogel, Heimat Thüringen, S. 64.

Es geht heute nicht mehr allein um die körperliche Fitness, sondern auch um das persönliche Wohlbefinden, um die seelische und psychische Zufriedenheit. Gesundheit liegt dabei nicht mehr allein in den Händen der Ärzte, sondern ist zu einem Lebensstil avanciert. Life-Design liegt im Trend: Die Grenze zwischen Gesundheit und Schönheit, Leistungsfähigkeit und Fitness verschwimmt immer mehr. Objektive medizinische Notwendigkeit und subjektiv empfundener Optimierungsdruck verlieren ihre Trennschärfe. Immer wieder gibt es Gerichtsurteile zur Leistungspflicht von Krankenkassen, die belegen, wie sehr die westliche Gesellschaft mittlerweile subjektives Leiden und objektive Diagnose vermischt. Es gibt viele individuelle Möglichkeiten, die eigene Gesundheit maßgeschneidert zu gestalten und dabei unterschiedlichste Angebote zu nutzen. Im Zuge dessen hat sich auch die Rolle des Sports selbst verändert. Ging es früher eher um Wettkampf und Leistung, wird er nun als Lieferant für neue Lebensenergie gesehen. Eine weitere wichtige Erkenntnis: Sport findet immer häufiger in der Natur statt – hier verbindet sich der eine Megatrend mit dem anderen: „Gesundheit“ mit „Neo-Ökologie“.

Dieser Wertewandel, der voll im Gang ist, kommt dem Freistaat Thüringen sehr entgegen: Mit seiner kleinteiligen Struktur, der auf dem Land oft dörflichen Struktur und einer geringen Bevölkerungsdichte kann Thüringen eine gesunde Umwelt, Freiraum für Outdoor-Aktivitäten und somit eine hohe Lebensqualität hinsichtlich des Trends „Gesundheit“ bieten.



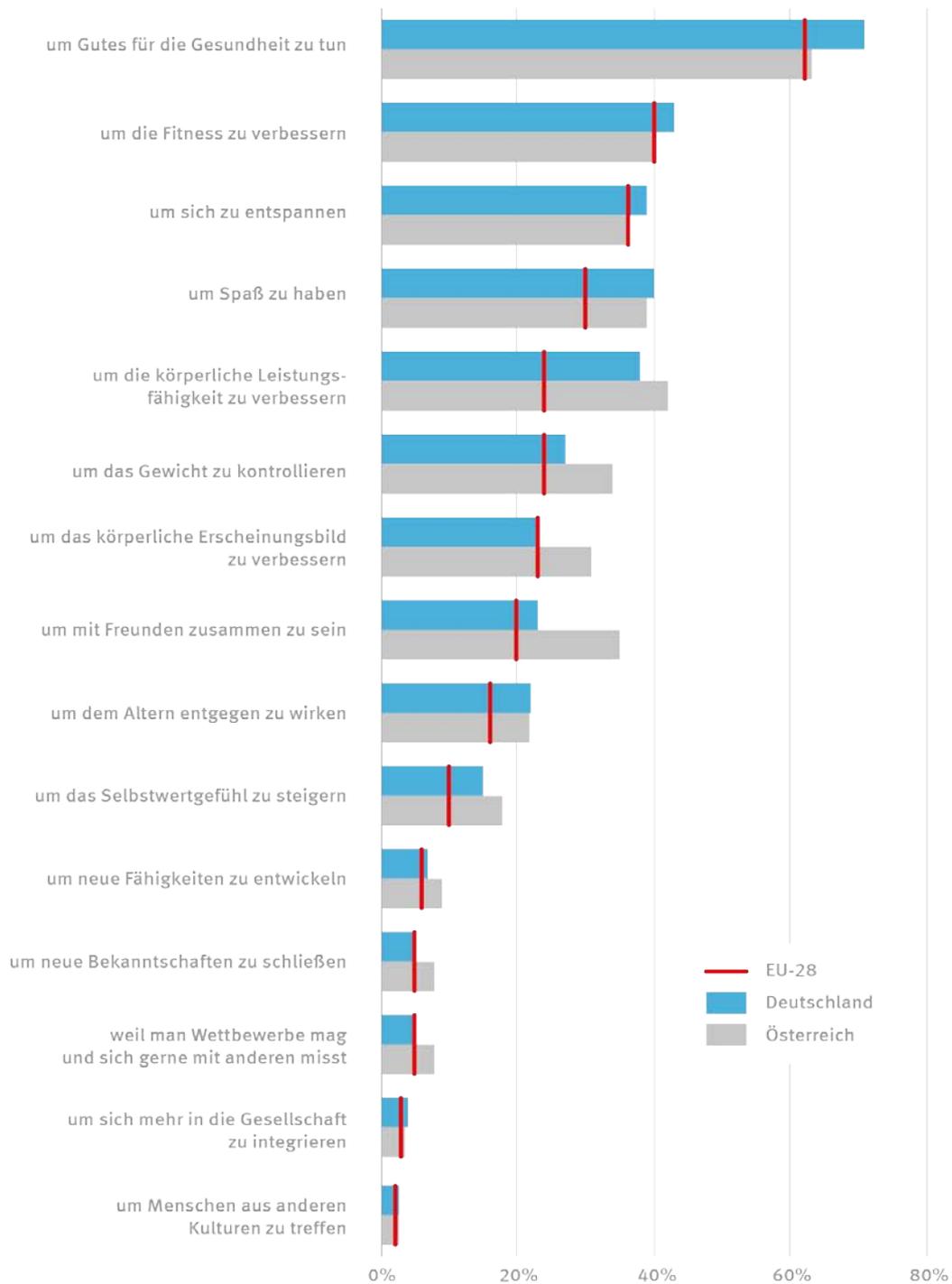
Quelle: Bertelsmann Stiftung/
TNS Emnid
Basis: Bevölkerung in Deutschland
ab 14 Jahre

Abb. 34: Was Menschen für ihre Lebensqualität sehr wichtig ist

Warum Menschen Sport treiben

Sportivity: Wohlbefinden statt Wettbewerb

Warum Menschen Sport treiben oder sich körperlich betätigen (Zustimmung in Prozent)



Quelle:
European Commission

Abb. 35: Warum Menschen Sport treiben oder sich körperlich betätigen

Megatrend Neo-Ökologie

Ein weiterer wichtiger Megatrend ist laut Zukunftsinstitut die Hinwendung zur Ökologie: Nachhaltiges Verhalten, die bewusste Verbraucherentscheidung bei Einkauf oder Mobilität kommen langsam im Mainstream an. Die breit geführten Diskussionen über die globale Erwärmung und die Auswirkungen von Plastikmüll in unseren Meeren haben unser aller Bewusstsein für den Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen geschärft.

Die Auswirkungen sind vielfältig: Viele neue Bewegungen entstehen (Zero Waste, Fridays for Future, Share Economy), neue Gesetze werden verabschiedet (EU-Plastikverordnung und Energiewende) und immer mehr Unternehmen werden zum Umdenken in ihren unternehmerischen Entscheidungen gebracht, weil Konsumenten ihre Entscheidungen auf Basis von nachhaltigeren Werten treffen. Dieses neue Umweltbewusstsein geht bei den Menschen aber auch unter dem Schlagwort „Neo-Nature“ mit einer großen Sehnsucht nach Natur einher. Die Menschen wünschen sich naturnahe Rückzugsorte, wo die ökologische Welt noch oder wieder in Ordnung ist. Die steigenden Druckauflagen von einem Magazin wie „Landlust“ – mit einer Verachtfachung zwischen den Jahren 2006 und 2013 – belegen diesen Trend eindeutig.⁴⁸

Beispiele für Neo-Nature



Neo-Nature: Die neue Landlust
Leser des Magazins „Landlust“ (in Millionen je Ausgabe)



Quelle: Allenbacher Markt- und Werbeträgeranalysen

Abb. 36 und 37: Sehnsuchtsmarkt Natur: Neo-Nature – die neue Landlust

Und auch hier kann Thüringen punkten: Durch die vergleichsweise noch geringen Grundstückskosten und die Verfügbarkeit von Wohnraum ist der Traum vom eigenen Garten, vom eigenen „Landleben“ hier deutlich eher realisierbar als in den Metropolregionen Westdeutschlands. Außerdem gibt es gerade im Osten Deutschlands noch eine sehr viel aktivere Gärtnerszene als in den westlichen Bundesländern: Aus der Mangelwirtschaft der DDR stammend und heute voll im

⁴⁸ Vgl. auch Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Druckauflage des Magazins „Landlust“ von 2006 bis 2013.

Trend angekommen, hat die eigene Erzeugung von Lebensmitteln im eigenen Garten Tradition. Zudem haben Thüringer ein stark ausgeprägtes Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit: Drei Viertel der Thüringer⁴⁹ stimmen der Aussage zu, dass die Umwelt nur gerettet werden kann, wenn alle weniger konsumieren und gemeinsam das Konsumverhalten ändern. 60 % sind gewillt, auf das Auto zu verzichten und stattdessen mehr den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen. Und 71 % würden im Zuge einer klimafreundlichen Energiepolitik den Bau einer großflächigen Solaranlage in ihrer näheren Umgebung befürworten. Mit diesen Zahlen und Gegebenheiten ist Thüringen anschlussfähig an den Trend „Neo-Ökologie“.

Heimat – ein neuer Megatrend?

Verbindet man diese Trends hin zu Gesundheit, Sicherheit und Naturnähe, steht über allem der Wunsch nach „Heimat“. Der Begriff ist kaum zu definieren, politisch – gerade in Deutschland – belastet und in ständiger Veränderung.

Der Sprach- und Kulturwissenschaftler Hermann Bausinger definiert Heimat „als Nahwelt, die verständlich und durchschaubar ist, als Rahmen, in dem sich Verhaltenserwartungen stabilisieren, in dem sinnvolles, abschätzbares Handeln möglich ist – Heimat also als Gegensatz zu Fremdheit und Entfremdung, als Bereich der Aneignung, der aktiven Durchdringung, der Verlässlichkeit“.⁵⁰

Genau hierin liegt die Erklärung, warum Heimat heute wieder so attraktiv ist, warum Trachten auch außerhalb Bayerns immer mehr Käufer finden und warum die moderne, sogenannte (deutsche) Volksmusik mit Repräsentanten wie Florian Silbereisen, Helene Fischer oder Andreas Gabalier gerade bei jungen Menschen Zulauf hat: Diese äußeren Zeichen signalisieren Vertrautheit in einer Welt, die immer weniger vertraut ist. Heimat ist der Ort, an den man sich – angesichts der scheinbar desaströsen Lage der Welt – zurück- und wo man sich sprichwörtlich „die Decke über den Kopf“ zieht. Zur Heimat gehören Sicherheit, gesunde Umwelt (= die Abwesenheit von ökologischen Problemen) und Vertrautheit als konstituierende Merkmale dazu.

Historisch betrachtet hat sich der Gegentrend „Heimat“ in Zeiten der Unsicherheit durch tiefgreifende Veränderungen schon einige Male wiederholt. Angefangen bei der Geburtsstunde des Begriffs in der Mitte des 19. Jahrhunderts zu Beginn der Industrialisierung in Deutschland, als Technik und Wissenschaft die Welt veränderten. Der Heimatbegriff verlor in diesen Jahren seine rein juristische Bedeutung, die sich auf das Haus und das Grundstück bezog, und wurde stattdessen mit Vertrautheit, Harmonie und Sicherheit assoziiert – und dadurch erstmalig emotionalisiert.⁵¹ Auch die nach dem 2. Weltkrieg aufkommenden Heimatfilme, die eine heile Welt inszenierten, sollten unter der Bevölkerung für ein kollektives Gefühl der Geborgenheit sorgen.

⁴⁹ Vgl. Reiser, Best, Salheiser, Vogel, Heimat Thüringen, S. 71.

⁵⁰ Vgl. Bausinger, Hermann. „Kulturelle Identität – Schlagwort und Wirklichkeit“, in: Konrad Köstlin u. a. (Hrsg.): Heimat und Identität. Probleme regionaler Kultur. Neumünster: Wachholtz 1980, S. 9–24, hier S. 20.

⁵¹ Vgl. OME-Lexikon, Begriff Heimat, unter <https://ome-lexikon.uni-oldenburg.de/begriffe/heimat/>, Stand: 10.09.2018, (abgerufen am 16.04.2019).

Was damals die Industrialisierung oder durch den Krieg verlorene Sicherheit war, sind heute Themen wie Globalisierung, Terrorismus und Digitalisierung, die bei den Menschen große Unsicherheiten hervorrufen. Eine Unsicherheit, die in erster Linie durch die Komplexität der Themen selbst, aber auch durch die unterstellte mangelnde Konsequenz im Umgang mit den Risiken begründet liegt.

„Heimat“ setzt hier einen markanten Gegenpol. Ein bekanntes Umfeld gibt wohltuende Sicherheit und Orientierung – und wird auch auf der Bedeutungsebene überaus gut bewertet. So sehen zum Beispiel 92 % laut einer deutschlandweiten Forsa-Umfrage im RTL/n-tv-Trendbarometer 2018 „Heimat“⁵² grundsätzlich positiv. Für 85 % ist das Gefühl heimatlicher Verbundenheit sogar persönlich wichtig. Bei der Definition des Begriffs zeigt sich jedoch, dass dieses Feld für jeden etwas anderes bedeutet. So bedeutet Heimat

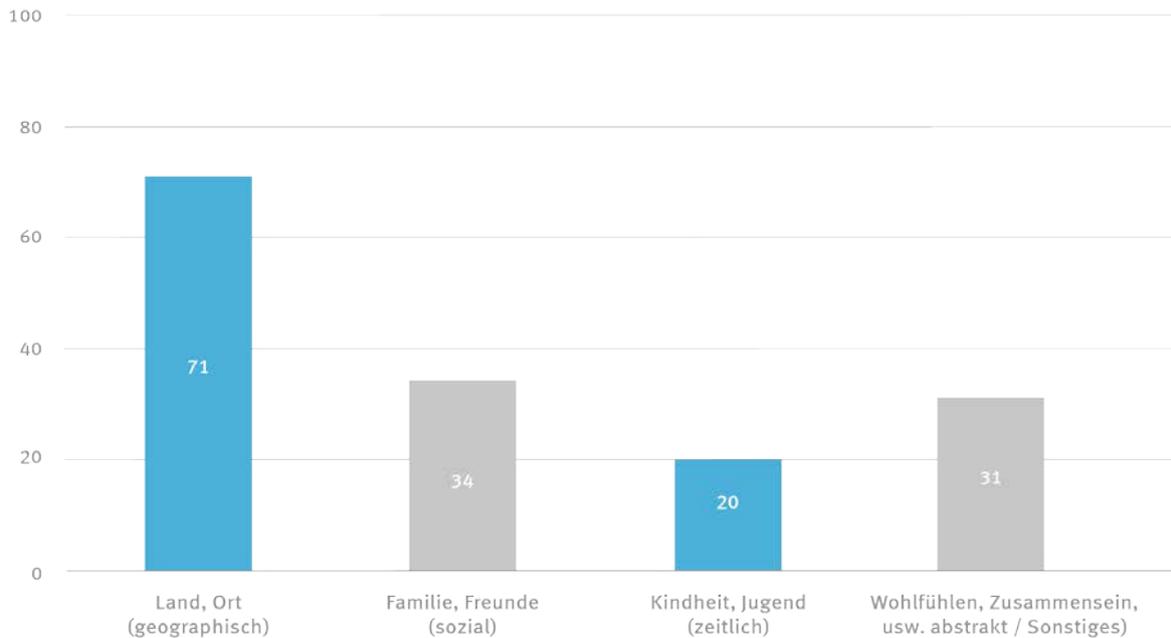
- für 58 % ihre Verwurzelung mit dem Geburts- oder Wohnort,
- für 49 % die Geborgenheit, die Familie und Freunde,
- für 35 % gemeinsame Werte (wie Kultur oder Religion) und
- für 17 % die Besonderheit der jeweiligen Landschaften oder Regionen.

⁵² Vgl. Mediengruppe RTL Deutschland (Hrsg.): Forsa-Umfrage zum Thema Heimat, 12.03.2018, unter <https://www.presseportal.de/pm/72183/3888454>, (abgerufen am 27.05.2019).

Thüringen ist Heimat

Laut dem Thüringen-Monitor von 2018⁵³ geben die Thüringer dem Begriff der Heimat eine stärkere geographische Bedeutung im Sinne des Geburts- und Wohnortes (71 %) als die Menschen im restlichen Teil von Deutschland (58 %).

Antwortkategorien: Woran denken Sie als Erstes, wenn Sie das Wort „Heimat“ hören?
(in Prozent; Kategorisierung der offenen Nennungen, Mehrfachkodierungen möglich)



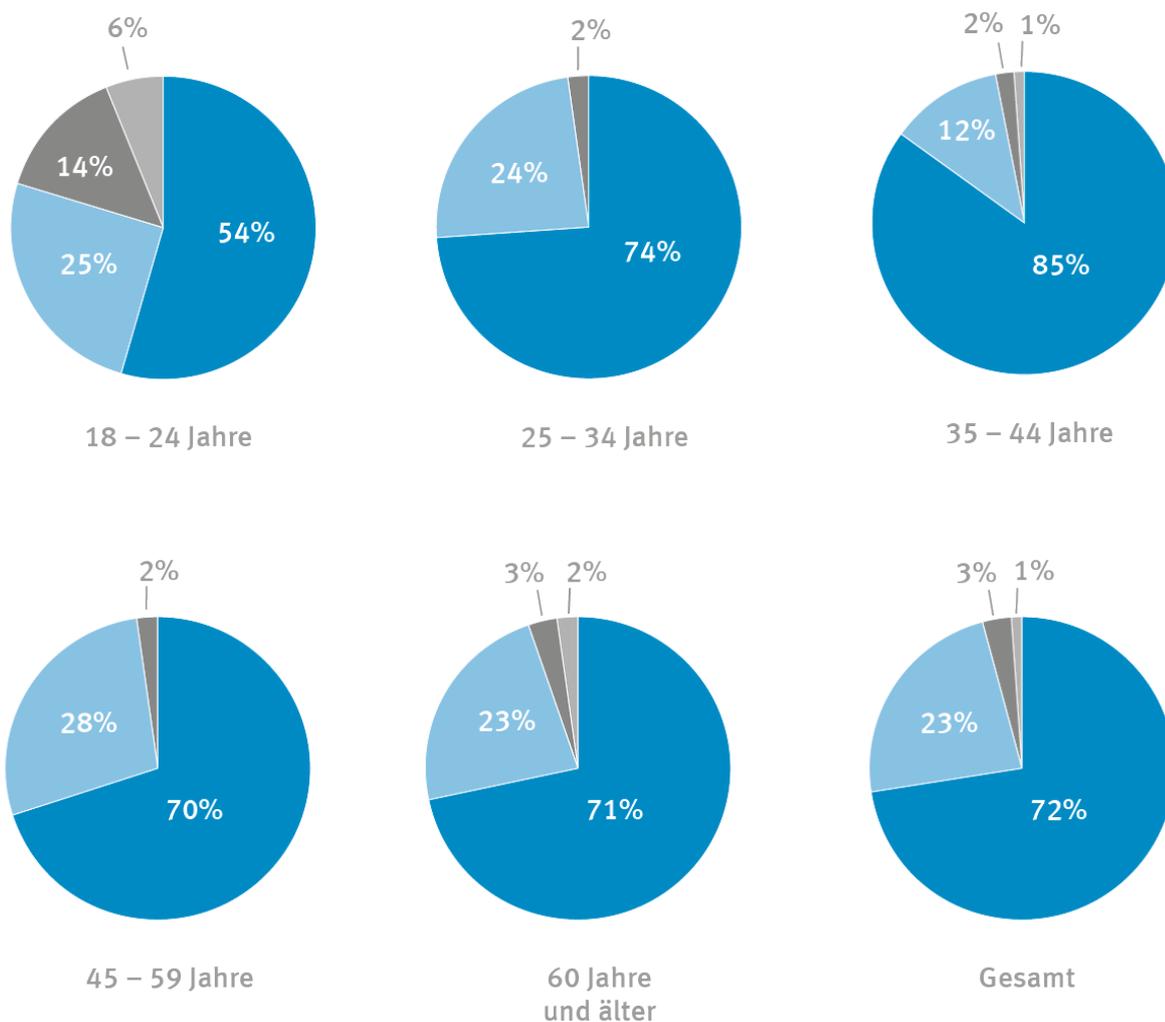
Quelle:
Reiser, Marion; Best, Heinrich; Salheiser, Axel; Vogel, Lars;
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Thüringen-Monitor „Heimat Thüringen“, 2018

Abb. 37: Woran denken Sie als Erstes, wenn Sie das Wort Heimat hören?

„Heimat“ ist für Thüringer extrem wichtig (96 %), allerdings variieren die Angaben in den unterschiedlichen Altersgruppen und Lebensphasen. Während die 18- bis 24-jährigen ihre Heimat eher als unwichtig ansehen (20 %), nimmt die Wichtigkeit mit dem Alter zu. So tendieren zum Beispiel Auszubildende bzw. Studierende verstärkt zu einer Abwanderung aus Thüringen, weil der Auszug aus dem Elternhaus keine hohe Ortsbindung mit sich bringt. Hingegen steigt die Bedeutung der Heimat während der Familiengründungsphasen im Alter zwischen 25 und 44 Jahren deutlich an – und die Zahl der Abwanderer sinkt.

⁵³ Vgl. Reiser, Best, Salheiser, Vogel, Heimat Thüringen, S. 137.

Wie wichtig ist für Sie Ihre „Heimat“?



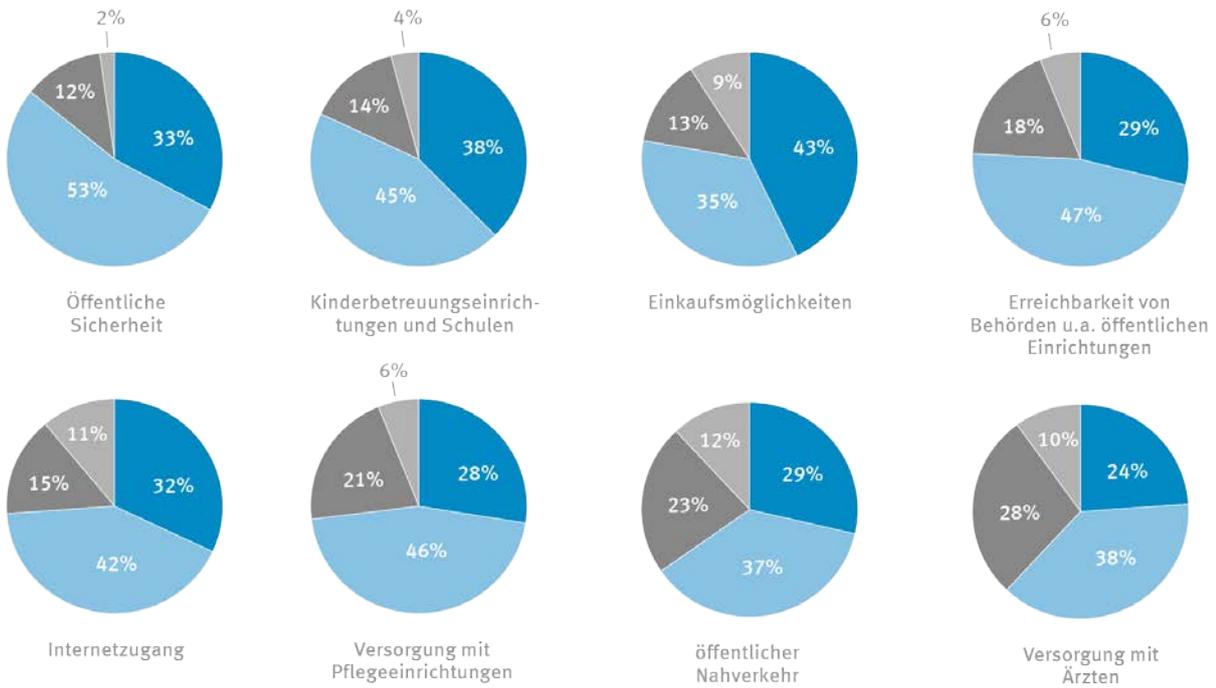
Quelle:
Reiser, Marion; Best, Heinrich; Salheiser, Axel;
Vogel, Lars; Friedrich-Schiller-Universität Jena,
Thüringen-Monitor „Heimat Thüringen“, 2018

■ sehr wichtig ■ eher unwichtig
■ eher wichtig ■ sehr unwichtig

Abb. 38: Bedeutung von „Heimat“ für Thüringer?

Hohe Zufriedenheit in Kernbereichen

Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten in der Wohngegend



Quelle:
Reiser, Marion; Best, Heinrich; Salheiser, Axel;
Vogel, Lars; Friedrich-Schiller-Universität Jena,
Thüringen-Monitor „Heimat Thüringen“, 2018

■ sehr zufrieden ■ ziemlich unzufrieden
■ ziemlich zufrieden ■ sehr unzufrieden

Abb. 39: Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten in der Wohngegend

Fazit: „Heimat“ erfüllt bei den Menschen wichtige Grundbedürfnisse angesichts aktueller Megatrends – und ist zudem tief und authentisch innerhalb von Thüringens Bevölkerung verwurzelt.

8 GEGENWART: „Ich bin ein Thüringer“ – die neue Kampagne 2017

Aus all diesen Erkenntnissen, der Marken- und Zielgruppendifkussion, der Analyse der Kommunikationsgewohnheiten jüngerer Menschen und den Ergebnissen der Marktforschung musste nun ein neuer Kommunikationsansatz für Thüringen gewählt werden. Doch wie all diese Aspekte, die nicht notwendigerweise gut zueinander passen, zusammenbringen?

Die Lösung war ein Testimonial-Ansatz: „Echte“ Menschen sollten einen Einblick in ihr Leben in Thüringen geben (= Heimat) und erläutern, warum sie sich gezielt für den Freistaat als Lebens- und Arbeitsumfeld entschieden hatten (= Standortentscheidung). Vor allem diejenigen, die von außerhalb nach Thüringen gezogen sind und jetzt erfolgreich das tun, was sie lieben, sollten Beweise für das Versprechen von der guten Lebens- und Arbeitsqualität im Freistaat bieten.

Mit diesem Ansatz setzt die Kampagne konsequent auf Authentizität: Es wird bewusst auf den Einsatz gecasteter Models verzichtet – stattdessen stehen Personen im Fokus, die in Thüringen genau die Bedingungen gefunden haben, um glücklich und erfolgreich zu sein. Allein schon mit der Auswahl der Personen und ihrer Geschichten kann die Vielfalt Thüringens gezeigt werden. Die aufgegriffenen Themen besitzen zudem in den drei Zielgruppen höchste Relevanz und werden entsprechend in reale Geschichten „verpackt“. Das inhaltliche Spektrum reicht dabei von der „Studies-Life-Balance“ für Studenten über die berufliche Selbstverwirklichung für Fachkräfte bis hin zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Prinzip der Authentizität gilt auch bei der Aufbereitung der Porträts: Neben einer Tiefenrecherche fanden meist auch extensive Interviews statt, die zum Teil auch veröffentlicht wurden. Insgesamt entsteht so ein vielfältiges und vor allem wahrhaftiges Bild von Thüringen, das den bisherigen Klischees deutlich widerspricht.

Basis der Kampagne ist die im Oktober 2017 neu aufgesetzte Website als zentraler Content-Hub:

Hinzu kamen Anzeigen und Bewegtbild-Platzierungen bei Medien wie FAZ, SPIEGEL, Welt, Zeit, G+J und SZ. Die Anzeigen im Überblick:

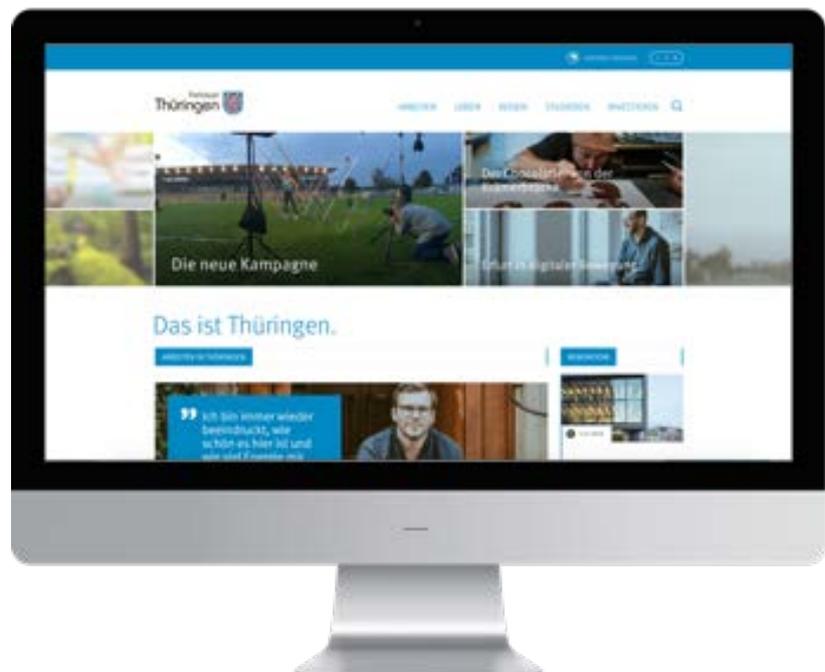


Abb. 40: Website www.das-ist-thueringen.de



Abb. 41: Anzeigenmotive

Darüber hinaus kamen Testimonial-Motive zum Einsatz. Im Rahmen einer Kooperation mit der „Welt“ wurden sie zudem als redaktionelle Story verlängert (Beispiel: Speerwerfer Thomas Röhler). Diese Form der authentischen Ausspielung des Content-Marketings wurde zum prägenden Element der Kampagne:

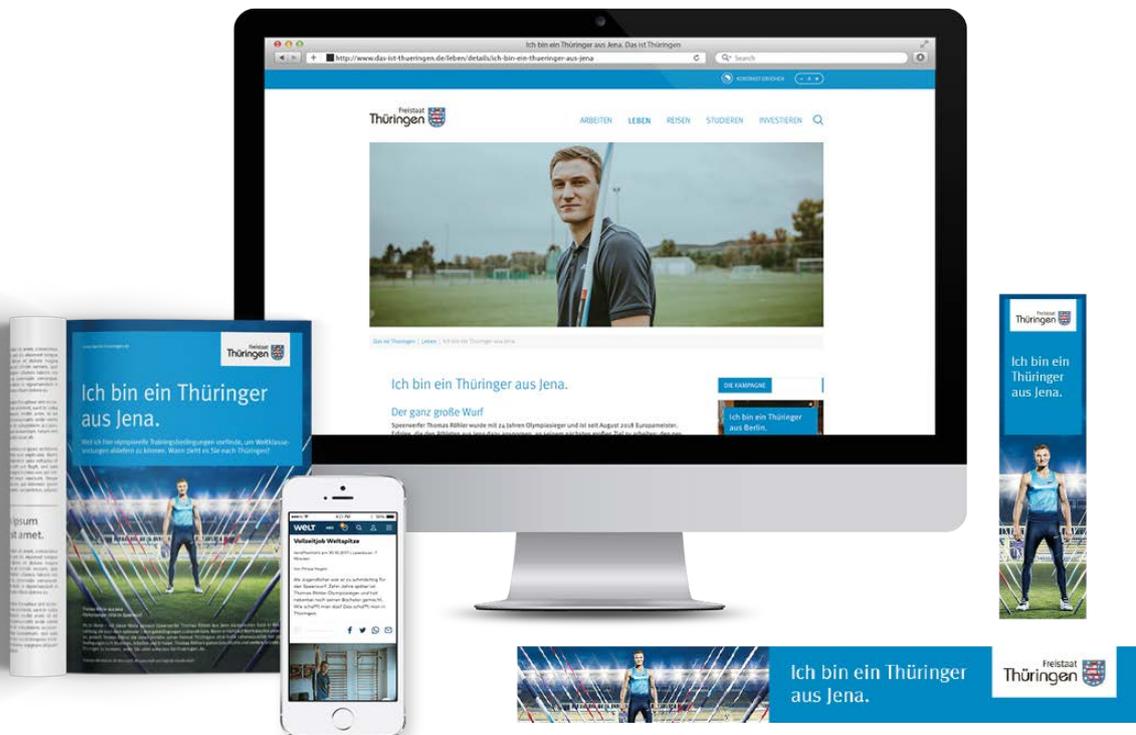


Abb. 42: Übersicht Kampagne

In der zweiten Kampagnenphase gab dann die stark online geprägte Mediennutzung der Zielgruppe die Richtung vor und Zielgruppenplattformen wie Facebook, Instagram und YouTube wurden an den Content-Hub angebunden. Bemerkenswert ist insbesondere die Reichweitensteigerung bei den Facebook-Posts. Bewirkte der erste Post im Januar 2018 noch 13 Impressions, wurden im Juni 2018 mit dem Post „Fakt des Monats“ 2.135 Impressions erreicht. Auf Instagram wurden ähnliche Ergebnisse erzielt, z. B. in der beliebtesten Kategorie „Innovation, Zukunft“ 2.041 Impressions.

8.1 Paid Media: Content-Kooperationen

Im Kampagnenzeitraum wurden zudem sechs verschiedene Markenstorys auf welt.de, im eigenen Kanal sowie in der News App für IOS- und Android-Smartphones veröffentlicht. Insgesamt konnten damit 304.035 Personen angesprochen sowie 590.503 Impressions und 20.468 Interaktionen erzielt werden. Allein der Beitrag „Die absolute Freiheit in Thüringen“, der ein Porträt von Alex Kühn umfasste, hat dabei 42.729 Personen erreicht. Wie bei allen Paid-Content-Maßnahmen konnten hier mit 4:23 Minuten erfreulicherweise durchgehend überdurchschnittliche Verweildauern erreicht werden.

Mit der Süddeutschen Zeitung gab es eine weitere Content-Kooperation. Unter dem Motto „Die eigene Zukunft gestalten“ wurden die Inhalte per Native Teaser, Wallpaper und Mobile High Impact Ad über mehrere Plattformen hinweg gestreut. Die durchschnittliche Verweildauer war dabei ebenfalls mit 3:58 Minuten überdurchschnittlich hoch. Normal sind hier Werte von 2:30 Minuten.

Das gleiche Bild bei Sponsored Posts auf jetzt.de: Hier konnte eine überdurchschnittliche Verweildauer von bis zu 3:36 Minuten erzielt werden. Erfahrungsgemäß gelten hier Werte in Höhe von 3:15 Minuten überdurchschnittlich.

8.2 Besondere Anlässe nutzen: das Bauhaus-Jubiläum 2019

Ein umfassendes Landesmarketing, das in erster Linie die Imagesteigerung einer Region zum Ziel hat, kann und sollte auch externe Anlässe, Jubiläen und Ereignisse aufgreifen. Zwar sind derartige Anlässe nur selten zielgenau für die im engeren Sinne definierten Zielgruppen geeignet, aber Imagewerbung hat immer auch die überregionalen Meinungsführer und so genannten Multiplikatoren im Fokus. Ein Imagewandel kann nicht gelingen, wenn die etablierenden, publizierenden Schichten ein negatives Bild vom Produkt haben. Dass es gerade im Westen ein etabliertes Negativ-Bild des Ostens generell und Thüringens im Speziellen gibt, ist in den Ergebnissen der Marktforschung von 2017 deutlich geworden. Und auch in den Erstkontakten mit den großen nationalen Verlagshäusern anlässlich der Content-Kooperationen waren teils erhebliche Vorurteile gegen und Unkenntnis des Ostens wahrnehmbar.

Aus diesem Grund hat das Landesmarketing Thüringens schon 2017 die Entscheidung getroffen, das im Jahr 2019 begangene internationale Bauhaus-Jubiläum zu einem großen Kommunikati-

onsanlass zu machen. Dazu muss man wissen, dass das Bauhaus 1919 in Weimar gegründet wurde, und zwar nicht zufällig, sondern in einer Tradition der Moderne, die spätestens mit dem Architekten und Designer Henry van de Velde begann. 1925 wurde ihm von der bereits damals nationalistisch ausgerichteten Landesregierung seine finanzielle Existenzgrundlage entzogen, weshalb er nach Dessau auswich. Heute ist es vor allem die sachsen-anhaltinische Stadt mit ihrem berühmten Bauhaus-Schulbau, der für Furore sorgt. In Thüringen allerdings liegen nicht nur die historischen Wurzeln des Bauhauses, sondern sind auch viele architektonische Kleinode, Kunstwerke und nicht zuletzt eine der größten Bauhaus-Sammlungen der Welt bei der Klassik Stiftung Weimar zu sehen. Genau für diese Sammlung wurde bis 2019 ein Museumsneubau errichtet und zum Jubiläumstag Anfang April eingeweiht.

Das Bauhaus-Jubiläum wurde international begangen und von vielen lokalen, regionalen und nationalen Akteuren getragen. Aus diesem Grund war eines der ersten Projekte für das Landesmarketing, ein einheitliches Thüringer Bauhaus-Corporate-Design zu entwickeln – unter Anpassung des bereits bestehenden bundesweiten CDs und Logos. Ziel war es einerseits, zum bundesweiten Bauhaus-Jubiläum sichtbar dazuzugehören und sich andererseits eigenständig davon abzusetzen.



Abb. 43: Logo 100 Jahre Bauhaus, Adaption mit Unterzeile „Aus Thüringen in die Welt.“

In Thüringen waren es hauptsächlich drei Akteure, die das Jubiläumsjahr kommunikativ begleiteten: das Landesmarketing, die Kulturabteilung der Thüringer Staatskanzlei (TSK) und die Thüringer Tourismus Gesellschaft (TTG). Die Ressourcen wurden pragmatisch gebündelt und mit diesen vor allem zwei größere Projekte finanziert: eine umfangreiche Kooperation mit SPIEGEL TV und aufwendige Basispublikation zur Thüringer Moderne.

Die SPIEGEL-Kooperation beinhaltete die Koproduktion von insgesamt sechs etwa sieben- bis zehnminütigen Beiträgen über spezifisch Thüringer Aspekte der Bauhaus-Geschichte, wie z. B. Henry van de Velde, Gründung des Bauhauses oder Lyonel Feininger und seine Radtouren rund um Weimar. Die Filme waren sehr erfolgreich und erzielten eine Reichweite von rd. 50 Mio. Men-

schen, wurden rd. 111.000-mal aufgerufen und hatten mit 3:20 Minuten eine recht hohe Verweildauer. Auch die Social-Media-Kanäle des Landesmarketings, auf denen die Filme geteilt wurden, hatten in der Zeit der jeweiligen Postings Reichweiten von rd. 80.000 Menschen.



Abb. 44: „1919-2019 – Die Moderne in Thüringen“

Das Thüringer Bauhaus-Buch wurde mit großem redaktionellen und finanziellen Aufwand Ende 2018 in einer Auflage von 10.000 Stück veröffentlicht – und war ein Jahr später vergriffen.

Diese sehr sichtbaren Kommunikationsmaßnahmen trugen auch innerhalb Thüringens dazu bei, das Bauhaus als Teil des Thüringer Selbstverständnisses zu verankern. Ein umfangreiches Veranstaltungs- und Bildungsprogramm mit zahlreichen Aktionen für Schüler und vielen Ausstellungen im ganzen Freistaat sorgten für ein breites Bewusstsein für das Bauhaus als wichtiges Kulturerbe Thüringens.

8.3 TV-Events nutzen: Die Deutschland Tour der Radsportler

Dass auch ein TV-Event zur imagefördernden Präsentationsbühne für ein Bundesland werden kann, bewies das Thüringer Engagement bei der Deutschland Tour – einem viertägigen Weltcup-Rennen für männliche Profi-Radfahrer. Nach den Doping-Skandalen im Radsport wurde das Rennen zunächst zehn Jahre lang nicht durchgeführt. Im Jahr 2018 fand es erstmalig wieder statt – und im Rahmen der Veranstaltung von 2019 fanden die beiden letzten Etappen der Tour auf Thüringer Boden statt. Am 31.08.2019 führte die 3. und vorletzte Strecke von Göttingen nach Eisenach sowie die Schlussetappe am 01.09.2019 von Eisenach über den Thüringer Wald nach Erfurt. Für eine professionelle Durchführung mussten die Städte wichtige Eigenleistungen erbringen, z. B. Streckensicherungen, Sperrungen, Infrastruktur und Personal – je nach konkreter Anforderung des Rennens.

Die Marketing-Effekte, die sich aus diesem TV-Event für Thüringen ergaben, waren enorm. Auswertungen des Tourveranstalters, der Gesellschaft zur Förderung des Radsports mbH (GFR), belegen eindrucksvoll, welche Erfolgswerte die Deutschland Tour zum Thüringer Landesmarketing beitragen konnte. Weltweit wurde in über 190 Ländern live von dem Event berichtet. ARD und ZDF sowie die dritten Programme der ARD übertrugen die Deutschland Tour live. Knapp 2 Millionen TV-Zuschauer in ganz Deutschland konnten durch die Schönheit der Landschaftsbilder während der Rennübertragung ein positives Bild von Thüringen gewinnen. Das allein entspricht ei-

nem Medienäquivalenzwert von über 600.000 Euro. Zudem wurde damit die Wahrnehmung gestärkt, dass Thüringen eine Vielzahl an Sport- und Urlaubsmöglichkeiten sowie eine hohe Lebensqualität bietet. Ein weiterer Effekt: Vorhandene Vorurteile über ostdeutsche Bundesländer konnten durch die TV-Bilder abgebaut werden, da Thüringen als attraktives Reiseziel für sportlich aktive Menschen inszeniert wurde. Vor allem in der Kernzielgruppe der jungen Menschen, die besonders häufig Radrennen im TV verfolgen, wurde damit ein wichtiges Kommunikationsziel erreicht.

Darüber hinaus bot die flankierende Kommunikation zur Deutschland Tour viele Möglichkeiten, Thüringen positiv in den Köpfen der Radsportbegeisterten zu verankern. Unter anderem wurden die Etappenorte professionell in redaktioneller Form präsentiert. Unter #dasistthüringen wurde das TV-Event zudem aktiv in den sozialen Netzwerken begleitet und damit auch harmonisch in die aktuelle Kampagnenkommunikation integriert. Insgesamt konnten durch die vielzähligen Medienberichte in der Print- wie Online-Presse und über entsprechende Social Media der Veranstalter wie des Landesmarketings weit über 40 Millionen Menschen erreicht und für die Deutschland Tour sowie den Austragungsort Thüringen begeistert werden.

9 AUSBLICK

Ein erfolgreiches Landesmarketing muss auf die jeweiligen Notwendigkeiten, Bedürfnisse und Veränderungen der Landessituation eingehen: Die „Denkfabrik“ wollte Thüringer wieder mehr in Verbindung mit ihrer Heimat bringen und den Freistaat auf der Landkarte von potentiellen Investoren positionieren. Dies geschah vor dem Hintergrund einer desolaten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation.

Der Ansatz von „Das ist Thüringen“ (2011) hingegen sprach in allererster Linie Investoren an, die außerhalb Thüringens den Freistaat als guten Standort für wirtschaftliches Engagement wahrnehmen sollten. Die interne Wirkung wurde während der Kampagnenlaufzeit immer weniger berücksichtigt, die Media allein auf Investoren außerhalb Thüringens hin ausgerichtet. Auch das hatte seine Ursache in der Deindustrialisierung des Freistaats, der grassierenden Arbeitslosigkeit und der schieren Notwendigkeit, die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens zu befördern.

Mit der aus „Das ist Thüringen“ abgeleiteten Kampagne „Ich bin ein Thüringer aus...“ richtete sich die Thüringen-Werbung nunmehr an Fachkräfte, Studierende und Gründer und folgte somit der wiederum veränderten Bedarfslage: Thüringen ist massiv vom Fachkräftemangel betroffen und will eine seine Universitätslandschaft stärken.

Derzeit ändert sich die Ausgangslage erneut, denn mit dem Erstarken rechtspopulistischer Tendenzen ist das vom Landesmarketing nach außen transportierte Bild Thüringens in Gefahr. Für das Marketing bedeutet das eine erneute thematische Veränderung: Nur ein als modern und weltoffen wahrgenommener Standort zieht die Menschen an, die Thüringen gesellschaftlich und wirtschaftlich braucht.

Wenn Thüringen den Wert „Heimat“ weiterhin für sich besetzen will, muss das in klarer Abgrenzung zum Missbrauch dieses Begriffes durch rechtsextreme Gruppierungen geschehen. Ein engagiertes Landesmarketing muss auch die Thüringer adressieren und klar machen, dass man heimatverbunden sein kann, ohne rechtsextrem zu sein. Die Verbundenheit mit der eigenen Herkunft, dem Wohnort und einer lokalen Community bedeutet nicht gleichzeitig Ausgrenzung des und der Anderen.

Kommunikation darf nicht stillstehen und beharren, sie muss vielmehr inhaltlich und methodisch à jour bleiben und sich immer weiterentwickeln. Dazu gehören nicht nur inhaltliche Anpassungen, sondern auch die konsequente Weiterentwicklung digitaler, flexibler und redaktioneller Ansätze. Damit wird das Marketing immer kleinteiliger und personell arbeitsintensiver werden. Viele Aufgaben, gerade im redaktionellen Bereich, kann man nicht mehr konsequent outsourcen. Der Wandel der Inhalte und der Methoden wird auch eine strukturelle Veränderung der Marketing-Abteilungen mit sich bringen müssen.

Somit gilt auch im Marketing: Nichts ist so beständig wie der Wandel.

10 ZEITLICHER ÜBERBLICK



Abb. 45: zeitliche Übersicht über die Thüringen-Kampagnen seit 2001

11 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- ARD/ZDF: Onlinestudie 2018, aus der Studienreihe Medien und ihr Publikum, unter www.ard-zdf-onlinestudie.de (abgerufen am 10.01.2019).
- ARD/ZDF: Onlinenutzung: Internetnutzer* in Deutschland 1997 bis 2019, unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/onlinenutzung/internetnutzer/in-prozent/>, (abgerufen am 21.06.19).
- Balderjahn, Ingo: Markenführung für Städte und Regionen, in: Bruhn, Manfred (Hrsg): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente – Erfahrungen. Wiesbaden 2004, S. 2357-2374.
- Balderjahn, Ingo: Standortmarketing, Konstanz/München 2014.
- Bausinger, Hermann. „Kulturelle Identität – Schlagwort und Wirklichkeit“, in: Konrad Köstlin u. a. (Hrsg.): Heimat und Identität. Probleme regionaler Kultur. Neumünster: Wachholtz 1980.
- Behr, Michael: Der Tunnel am Ende des Lichts, 2016, unter: <http://www.mitteldeutschland.com/sites/default/files/uploads/2017/03/30/161215presentationprofbehrjahreskonferenz.pdf> (abgerufen am 19.11.2018).
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung: Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind, unter https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demografische_Lage_2019/Demografische_Lage_online.pdf (abgerufen am 14.10.2019).
- Brand Trust, Brand Strategy Consultants: Markenstrategie, unter <https://www.brand-trust.de/de/glossar/markenstrategie.php>, (abgerufen am 04.04.2019).
- Bundeskriminalamt (Hrsg.): Polizeiliche Kriminalstatistik 2018, Grundtabelle - Länder – Fallentwicklung, o.O. 2019.
- Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode: Unterrichtung durch die Bundesregierung, Materialien zur Deutschen Einheit und zum Aufbau in den neuen Bundesländern, Drucksache 12/6854, 08.02.1994, unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/068/1206854.pdf> (abgerufen am 14.10.2019).
- Fenske, Claudia: „Das ist Thüringen.“ Strategie-Ansatz 2017, o.O. 2017.
- Görtemaker, Manfred: Veränderungen im Zeichen der Entspannung, Bundeszentrale für politische Bildung, 24.03.2009, unter <http://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/deutsche-teilung-deutsche-einheit/43666/die-70er-jahre?p=all> (abgerufen am 31.01.2019).
- Hamburg Marketing GmbH: Stadtmarketing Hamburg – Eine Bilanz. Hamburg 2016.
- HEUTE UND MORGEN GmbH (Hrsg): #verführ #mich #gerne #aber #gut. Akzeptanz und Wirkung von Content Marketing und Influencer Marketing“, Köln 2017.
- Imagekampagne Berlin, be Berlin, unter <https://www.be.berlin/> (abgerufen am 24.01.2019).
- Innovatives Niedersachsen, Hannover, unter <https://www.econforum.de/beitraege/econ-megaphon-awards/2008/print/innovatives-niedersachsen> (abgerufen am 24.01.2019).
- IWH – Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Wirtschaftlicher Stand und Perspektiven für Ostdeutschland – Im Auftrag des Bundesministeriums des Innern (2/2011), Halle (Saale) 2011, unter <https://www.iwh->

- halle.de/fileadmin/user_upload/publications/iwh_sonderhefte/SH_11-2.pdf (abgerufen am 17.06.19).
- Kohl, Helmut (1930–2017), Bundeskanzler 1982–1998: Zitat von Helmut Kohl vor einer jubelnden Zuschauermenge bei einer Wahlkampfveranstaltung 1990 in Erfurt.
- König, Werner: Wir können alles. Außer Hochdeutsch. Genialer Werbespruch oder Eigentor des deutschen Südens? Zum Diskriminierungspotential dieses Slogans, 04/2013, unter https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3448/file/Koenig_Ausser_Hochdeutsch_2013-4.pdf (abgerufen am 10.01.2019).
- Kopper, Christopher: Die Reise als Ware – Die Bedeutung der Pauschalreise für den westdeutschen Massentourismus nach 1945, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 4 (2007), Göttingen 2008, S. 61-83, unter <https://zeithistorische-forschungen.de/1-2-2007/id%3D4562> (abgerufen am 14.06.19).
- Mediengruppe RTL Deutschland (Hrsg.): Forsa-Umfrage zum Thema Heimat, 12.03.2018, unter <https://www.presseportal.de/pm/72183/3888454>, (abgerufen am 27.05.2019).
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.): JIM-Studie 2018 – Jugend, Information, Medien. Stuttgart 2018.
- o.A.: Thüringer Kabinett schließt „Denkfabrik“, in: Thüringer Allgemeine, 17. März 2010, unter <https://m.thueringer-allgemeine.de/startseite/detail/-/specific/Thueringer-Kabinett> (abgerufen am 21.6.2019).
- o.A.: Wir können alles. Außer Hochdeutsch. unter <https://www.onetoone.de/de/artikel/wir-koennen-alles-ausser-hochdeutsch> (abgerufen am 14.06.19).
- OME-Lexikon, Begriff Heimat, unter <https://ome-lexikon.uni-oldenburg.de/begriffe/heimat/>, Stand: 10.09.2018, (abgerufen am 16.04.2019).
- Reiser, Marion/ Best, Heinrich/ Salheiser, Axel/ Vogel, Lars: Heimat Thüringen. Ergebnisse des Thüringen Monitors 2018, unter <https://www.landesregierung-thueringen.de/regierung/th-monitor/> (abgerufen am 14.10.2019).
- Rohleder, Bernhard: Social-Media-Trends 2018, Berlin 27. Februar 2018.
- RSG Marketing Research GmbH und KNSK (im Auftrag vom Freistaat Thüringen): Marktforschung zum Image Thüringens. Düsseldorf 2017.
- Schuldt, Karsten: Krise ist nicht allein „Erblast“ der Vergangenheit., 09.04.1991, unter <https://www.neues-deutschland.de/artikel/302295.krise-ist-nicht-allein-berblastl-der-vergangenheit.html> (abgerufen am 31.01.2019).
- Senatskanzlei Berlin: Corporate-Design-Richtlinien der Stadt Berlin, unter <https://www.berlin.de/rbmskzl/service/corporate-design/> (abgerufen am 14.10.2019).
- sinus-institut.de/ueber-uns (abgerufen am 27.05.2019).
- Thüringer Landesamt für Statistik: Entwicklung des Bevölkerungsstandes, Erfurt 2016.
- Thüringer Landesamt für Statistik: Pressemitteilung 285/2011, Erfurt 2011.
- Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.): Thüringen-Atlas, Ausgabe 2017. Erfurt 2017.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie (Hrsg.): Das ist Thüringen. Die Kampagne – ein Überblick. Erfurt 2013.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft: Das Markenhandbuch des Freistaates Thüringen. Erfurt 2015.

Thüringen Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Referat für Landesmarketing: Die Marke „Thüringen“ und Ihre Positionierung, unter https://www.thueringen.de/mam/th1/markenwelt/die_marke_thuringen_und_ihre_positionierung.pdf (abgerufen am 14.10.2019).

Voeth, Markus: Die Slogans der Bundesländer. Hohenheim 2017.

Weber, Markus: Hirschen präsentieren neue Baden-Württemberg-Kampagne, unter https://www.wuv.de/agenturen/hirschen_praesentieren_neue_baden_wuerttemberg_kampagne, (abgerufen am 14.06.219).

Herausgeber:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale
Gesellschaft

Referat M3 Landesmarketing und Öffentlichkeitsarbeit
Redaktionelle Leitung: Dr. Claudia Fenske

Max-Reger-Straße 4-8

99096 Erfurt

www.tmwwdg.de