

Clemens Renker

# Das neue Dorf

Gestalten, um zu überleben – vier  
Handlungsfelder zum Erhalt  
dörflicher Gemeinden



Springer Gabler

---

## Das neue Dorf

---

Clemens Renker

# Das neue Dorf

Gestalten, um zu überleben – vier  
Handlungsfelder zum Erhalt  
dörflicher Gemeinden



**Springer** Gabler

Clemens Renker  
Institut für Mittelstands-Erfolg IFME  
Bamberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-21445-6                      ISBN 978-3-658-21446-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21446-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*für Claudia*

---

## Vorwort

„Bub, das taugt nichts, was du hier machst. Es reicht nicht, immer nur auf den Pflug zu achten, zu sorgen, dass er tief genug pflügt und die Furche richtig formt. Du darfst nicht wie deine Kuh mit dem Kopf nach vorne unten gebeugt den Acker rauf- und runterschlurfen. Du musst den Kopf heben. Schaue nach vorne! Schaue in die Ferne bis hinter den Horizont am Himmel! Dort gibt es vielleicht bessere Felder, eine bessere Nutzung und ein besseres Leben“, rief mir mahnend mein Patenonkel Adam auf dem Acker zu, als er mich leidenden Blickes, das Leitseil zur Kuh am linken Handgelenk, den alten, rostigen Pflug führen sah.

So pflügte ich das alte Feld nicht weiter tiefer, weil der Boden in der Tiefe immer heftiger der Pflugschar widerstand, die Pflugschar auch schon stumpf war. Erst setzte ich den Pflug in andere, leichte Felder mit dem frischen Geruch neuer Erde. Dann erschien es lohnender, die Flächen zur Herstellung von Gebrauchsgütern zu nutzen. Noch mehr Werte wuchsen mit neuen Dienstleistungen auf den alten Äckern. Und mit dem Computer halfen datenverarbeitende Heinzelmännchen. Schaffen nun das Internet für alle Dinge und Master-Algorithmen erst Fiktionen und dann unbegrenzte Möglichkeiten für das neue Dorf?

Nur, mein Dorf bleibt meine innere Heimat, meine offene Welt und Frieden.

März 2018

Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Renker

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Ziehen alle in die Stadt? – Wohin zieht das Dorf? . . . . .</b>       | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Dorfmarketing: Smart Village versus Smart City . . . . .</b>          | <b>7</b>  |
| <b>3</b> | <b>Existenzberechtigung: aufgeben, erhalten oder gestalten . . . . .</b> | <b>13</b> |
| 3.1      | Zunehmende Subtrahenden des Dorfes . . . . .                             | 13        |
| 3.1.1    | Auszug aus dem vertrauten Dorf als Dekonstruktion . . . . .              | 13        |
| 3.1.2    | Beschleuniger des weiteren Niederganges . . . . .                        | 17        |
| 3.1.3    | Erhaltungsmythos und „Als-ob-Dörfer“ . . . . .                           | 29        |
| 3.2      | Seltsame Attraktoren der Stadt . . . . .                                 | 35        |
| 3.2.1    | Urbanität als Reiz der dichten Vielfalt . . . . .                        | 35        |
| 3.2.2    | Triumph der Stadt als gelobtes Leben . . . . .                           | 37        |
| 3.3      | Dorf als neu konstruierte Heimat . . . . .                               | 41        |
| 3.3.1    | Disruption – und der Schicksalsfaden für Dörfer reißt . . . . .          | 41        |
| 3.3.2    | Treibende Akteure – und die Bürger weben<br>neue Dörfer . . . . .        | 45        |
| 3.3.3    | Dorfmodell – systematisch und agil zur<br>resilienten Heimat . . . . .   | 52        |
| <b>4</b> | <b>Gestaltungsprozess: partizipativ, kooperativ, innovativ. . . . .</b>  | <b>59</b> |
| 4.1      | Widerstände und Hürden gegen den Wandel im Dorf . . . . .                | 59        |
| 4.2      | Belohnungen und Verlustaversion als Motivatoren . . . . .                | 64        |
| 4.3      | Kooperation statt Konkurrenz als Leitlinie der Gestaltung . . . . .      | 69        |
| 4.4      | Das ganzheitliche Marketingmodell zum wirksamen Dorf . . . . .           | 75        |
| 4.4.1    | Integrative Dorfgestaltung als Paradigma . . . . .                       | 75        |
| 4.4.2    | Sachlich-inhaltliche Konzeptschritte zum<br>neuen Dorfmodell . . . . .   | 79        |

---

|          |                                                                               |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.3    | Organisation und Promotoren der Neugestaltung . . . . .                       | 81         |
| 4.4.4    | Psychosoziales Bürgerverhalten und Gruppendynamik . . . .                     | 87         |
| <b>5</b> | <b>Gestaltungsfelder: Ziele, Strategien, Maßnahmen . . . . .</b>              | <b>93</b>  |
| 5.1      | Diagnose des Dorfes als Innovationsgenerator . . . . .                        | 93         |
| 5.2      | Von der geleitenden Fantasie zur Dorfvision . . . . .                         | 97         |
| 5.3      | Vom Narrativ der Mission zur Neupositionierung des Dorfes . . . .             | 104        |
| 5.4      | Konfiguration von strategischen Handlungsportfolios<br>für das Dorf . . . . . | 111        |
| 5.4.1    | Sinnvolle Lebens- und Arbeitsfelder kombinieren . . . . .                     | 115        |
| 5.4.2    | Nachhaltige Einkommensmechaniken generieren . . . . .                         | 125        |
| 5.4.3    | Werttreibende Räume und Abläufe strukturieren . . . . .                       | 130        |
| 5.4.4    | Heimatliche Kultur dörflichen Zusammenlebens<br>vitalisieren . . . . .        | 137        |
| <b>6</b> | <b>Perspektive Hoffnung für das Dorf . . . . .</b>                            | <b>153</b> |
|          | <b>Literatur . . . . .</b>                                                    | <b>157</b> |

---

## Über den Autor

**Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Renker** lehrt seit 1984 an mehreren Universitäten und Hochschulen im Schwerpunkt Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und Bankbetriebslehre ([www.ifme-institut.de](http://www.ifme-institut.de)). Er verfügt als mehrfach ausgezeichnete(r) Manager über Führungserfahrung in Kreditinstituten, Industrie und Dienstleistungsunternehmen. Seit seiner Jugend beschäftigt er sich in Praxis und Theorie auch mit der Gestaltung von Dörfern und ländlichen Räumen. Er war ehrenamtlich Gründungsvorstand des ersten deutschen Stadtmarketings in Schweinfurt, Vizepräsident der ersten Region-Marketingorganisation „Oberfranken offensiv“, Vorstand des Sächsischen Regionalinstituts SIRE und Gründungsvorsitzender des Vorstandes des ersten deutschen Regionalmarketing WiR für die Kommunen Bamberg-Forchheim.

# Ziehen alle in die Stadt? – Wohin zieht das Dorf?

# 1

*Hoffentlich wird es nicht so schlimm, wie es schon ist.*

Karl Valentin

„Rettet das Dorf!“, fleht warnend Gerhard Henkel (2016). In seinem aufrüttelnden Buch stellt er die existenziellen Bedrohungen für die etwa 35.000 dörflichen Gemeindeteile in Deutschland dar. Scheinbar hilflos stehen die zu 4600 Gemeinden zusammengefassten früheren Dörfer dem Megatrend der Urbanisierung gegenüber. Nach herrschender Meinung werden in Deutschland die 86 Großstädte, 650 Mittelstädte und teilweise auch die 1600 Kleinstädte zukünftig triumphieren. Fachleute und Forschungseinrichtungen wie das Berliner Institut für Bevölkerung und Entwicklung (vgl. Kröhnert et al. 2011) warnen Politiker davor, den Menschen Märchen über eine positive Zukunft und Chancen von Dörfern zu erzählen. Sie sehen nahezu allerorts einen negativen Demografie- und Wegzug-Saldo. Etwa 70 % der ländlichen Gemeinden sollen an Einwohnern verlieren, in Ostdeutschland sogar 96 % der Dörfer. Im Jahre 2050 sollen demnach nur noch 16 % der Deutschen auf dem Lande leben.

Diesen Human Resource Drain bzw. Brain Drain mit den damit einhergehenden Realwertverlusten auf den Dörfern spiegeln provozierend aufrüttelnde Medienmeldungen wie „Verödung und Verblödung weiter Teile Deutschlands“ („Neue Züricher Zeitung“), „Unser Dorf soll hässlich werden“ (Dieter Wieland 1985), „Ab in die Wälder“ („Newsweek“), „Ozean von Armut und Demenz“ („Süddeutsche Zeitung“), „Mehr Schaukelstühle als Schaukelpferde, mehr Rollstühle als Rollschuhe“ (unbekannt) bis zu „Die bittere Wahrheit über das Leben auf dem Lande“ (Titel in „Bild“ vom 28.10.2017). Schon in den 1990er-Jahren warnte der ehemalige Vizedirektor der Staatsbank der DDR und spätere Direktor der Dresdner Bank satirisch: „Zugespitzt könnte man sagen, der Osten verdummt, er verarmt und er vergeist.“

Historiker weisen heute mit dem Begriff der Wüstung darauf hin, dass schon vor 600 Jahren in Deutschland Tausende Dörfer verlassen oder zerstört wurden. Da sich derzeit die Quote leer stehender Häuser in manchen Dörfern schon auf 50 % zubewegt, sehen Raumplaner eine neue Form von Wüstung kommen. Aus der Perspektive von Volkswirten erscheint auch die passive Sanierung als Entleerung, Aufgabe und duldendes Rückziehen aus Dörfern als effizienter Lösungsansatz.

Tatsächlich stehen die deutschen Dörfer in ihrer 800-jährigen Geschichte erstmalig gleichzeitig einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, die sie bisher so nicht kannten und die für die Betroffenen auf den Dörfern die Qualität einer Disruption haben. Diese Disruptive Challenge nimmt den herkömmlich bewährten Entscheidungs- und Handlungslogiken der Kommunalparlamente und der zugehörigen Ämter ihre Wirkungskraft. Sie erschüttert gleichzeitig die traditionellen Denk- und Verhaltensweisen vieler Bürger. Die politisch Verantwortlichen und die engagierten Bürger von Dörfern erleben sich in einer speziellen Art von „Innovator’s Dilemma“ (analog zu Christensen et al. 2013), wenn sie ihr Dorf wiederbeleben wollen: Denn wenn sie innerhalb ihrer traditionellen Wertesysteme der Dorfkultur (wie Idealismus, intrinsische Motivation, ehrenamtliche Tätigkeit, Zusammenhalt, Selbstverantwortung und Gemeinsinn, gepaart mit schnellem, flexiblem und agilem Zupacken) die Intensität des Einsatzes dieser Kräfte verstärken, stehen sie oftmals hinterher dennoch mit leeren Händen da. Denn ihre Lösungen passen nicht mehr zur heutigen Aufgabenstellung. Wenn andererseits Bürgermeister und Gemeinderäte, die einschlägigen Ämter und Berater mit den analog angewandten Methoden der Betriebswirtschaftslehre, der Raumplanung und der regionalen Strukturpolitik die Dorferneuerung voranbringen wollen, dann gehen sie davon aus, dass sich Dörfer evolutionär weiterentwickeln. Das mag in der Vergangenheit gut funktioniert haben. Bei disruptiven Verhältnissen erzeugen diese aufwendigen Vorgehensweisen lediglich viel Stress und reichlich Frustration bei den Beteiligten – und nicht die erwarteten Erfolge. Programme wie LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l’Économie Rurale), MELAP (Modellprojekt Eindämmung des Landschaftsverbrauchs durch Aktivierung des innerörtlichen Potenzials), MELANIE (Modellvorhaben zur Eindämmung des Landschaftsverbrauchs durch innerörtliche Entwicklung), ILEK (Integriertes ländliches Entwicklungskonzept) oder LEP (Landesentwicklungsprogramm) erschrecken schon mit ihren bürokratisch-planwirtschaftlichen Namen. Betonieren, Pflastern, Entseelen, Entgeistern konnotieren Menschen damit. Sie renovieren häufig eine geschichtsträchtige Ruine mit viel Geld und Politprominenz zu einem neuen potemkinschen Denkmal. Manchmal stoßen sie lediglich Kommunalpolitiker auf ohnehin längst augenscheinliche und überfällige Themen.

Bleibt uns tatsächlich nur, den Verlust der Dörfer zu beklagen und den Triumph der Städte (siehe Glaeser 2011) zu feiern?

Analog und erweitert zur Feststellung der russischen Philosophin Ayn Rand (siehe bei Weissmann 1990, S. 12) können Dörfer zwei Fehler begehen: klagen und wünschen ohne zu handeln. Und aktionistisch handeln ohne sinnvolles Ziel. Jammern über die Finsternis und das Herumtasten in der Dunkelheit helfen nicht weiter. Es gilt ein Licht anzuzünden. Dann fällt es leichter, sich zu orientieren und die richtigen Wege zu finden. Denn tatsächlich sind die meisten Dörfer auf dem Weg in eine unbekannte Zukunft – und das ohne Navigationssystem.

Diese kleine Schrift will zunächst einmal Licht anzünden, indem sie ganzheitliches Marketing richtig verstanden auf die Dörfer anwendet: Dorfmarketing als Problemlöser und Werttreiber. Die Ausgangsfrage dazu lautet: Wozu brauchen wir überhaupt Dörfer? Steht Deutschland schlechter da, wenn es kaum mehr Dörfer gibt? Hier kann unser Blick in die Geschichte schon ein tieferes Verständnis für den zukünftigen Weg von Dörfern eröffnen. Wenn wir die wesentlichen Treiber des Niedergangs von Dörfern mit ihren irreversiblen Resultaten identifiziert haben, dann können wir akzeptieren, dass Aufwendungen und Bürokratie für ländliche Entwicklung – wie bisher geschehen – keine geeignete Lösung sein können.

Das neue Dorfmodell in Analogie zum Begriff des Geschäftsmodells von Unternehmen gründet seine Durchschlagskraft und Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich auf die Art und Weise seiner Entwicklung: top down, bottom up oder im Gegenstromverfahren. Gemeinschaft, Partizipation und Kooperation in einer offenen Zivilkommune sind die treibenden Erfolgsfaktoren eines integrativen Modells zur Wandlung, zur Innovation bis zur Transformation eines Dorfes.

Schließlich sollen die grundlegenden vernetzten Felder der Gestaltung zu einem neuen Lebensmodell Dorf als Leitfaden zur Umsetzung umrissen werden. Wohin soll die Reise begründet gehen und worin besteht die Existenzberechtigung von Dörfern in der Zukunft? Wie können sich Dörfer im Wettbewerb mit anderen Kommunen wirkungsvoll positionieren? Gibt es analog zur Smart City ein Smart Village? Welchen Menschen bieten Dörfer welche vorteilhafteren Leistungen und Lebensqualitäten (Value Delivery)? Wie erzielen Dörfer nachhaltige Einnahmen (Value Extraction), um ihre Infrastruktur und Daseinsvorsorge zu finanzieren? Wie können die Abläufe im Dorf wirtschaftlich, umweltfreundlich und sozial verträglich (Value/Supply Chain) organisiert werden? Nach welchen Werten, Normen, Regeln und mit welchen Artefakten wollen die Menschen im Dorf zusammenleben (Culture, Code of Conduct)? Wie können intrinsische Motivation, Selbstverpflichtung und die nötigen „Driving Actors“ (Hiroyuki Shimizu)

zur Erneuerung angeregt werden (Change Agents)? Praxisbeispiele mögen zur Nachahmung inspirieren.

Wie schon Publius Ovidius Naso kurz nach Christi Geburt in seinen „Metamorphosen“ feststellt, behält keine Sache ihre bisherige Erscheinung bei. Die kreative Natur und „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter 1926, S. 138) der Märkte generiert eine Gestalt aus der anderen. Glaubt mir, in der ganzen Welt geht nichts zugrunde.

Sie merken schon, lieber Leser, dass hier eine 13. Wissenschaftsdisziplin, nämlich das Marketing, seine Scheinwerfer auf die Institution Dorf wirft, um die Verhältnisse noch besser zu erkennen und mit Dorfmarketing einen Weg in die Zukunft zu weisen. Denn an den Universitäten und Hochschulen ist in der Wissenschaft ein speziell auf Dorfentwicklung, Dorfmanagement oder Dorfmarketing fokussierter Lehrstuhl praktisch nicht wahrnehmbar. Nach Gerhard Henkel (2016, S. 233–246) beschäftigen sich zwölf wissenschaftliche Disziplinen von der Agrarwissenschaft und Architektur/Städtebau über die Kommunalwissenschaft, Raumordnung und Landesplanung bis zur Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre mit Fragestellungen zu Dorf und Land. Die Wissenschaft findet ja ohnehin in Städten statt. Dort entstehen zudem auch die ersten Studiengänge für Urbanistik wie an der TU München, der TU Berlin oder in Weimar. Diese beschäftigen sich mit der komplexen Frage nach der Stadt von morgen. Der Mainstream für Politik, Raumordner und Wissenschaft hält in Anbetracht der Globalisierung allein Urbanisierung, Urban Studies und Smart City für zukunftsfähig und -würdig. Dorf und Land gelten als rückständig, perspektivlos, aussterbend und unwirtschaftlich. Sie könnten auch im Einzelfall der Wüstung preisgegeben werden. Ja, selbst eine „Abwrackprämie“ für stillgelegte Dörfer wird als neues Anreizsystem gefordert. Das wären dann die neuen Bauherrnmodelle oder Abschreibungsmodelle für Anleger.

Die herkömmlichen wissenschaftlichen Ansätze, wie das beschreibende Sammeln, Ordnen und Systematisieren von Informationen (deskriptiver Ansatz) mit entsprechenden Erklärungsansätzen (konfirmativer Ansatz) und der Offenlegung von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen (explikativer und positivistischer Ansatz), bringen schon Licht in das Dunkel der Situation von Dörfern. Da wir es aber bei der derzeitigen Lage der Dörfer mit vollkommen neuen, auch globalen Spielregeln im Sinne von Disruption (vgl. Abschn. 3.3.1) zu tun haben, brauchen wir den Mut, im Einzelfall auch vollkommen neue Lösungen auszuprobieren (explorativer Ansatz). Ja, wie benötigen sogar prognostische, utopische Entwürfe, für die wir in eine neue Forschungsdomäne ohne Navigationsgeräte fahren. Dort, wo im Text die herkömmliche Wissenschaftssprache nicht mehr ausreicht, soll in dieser Schrift die Kraft der Satire, des Kabarett, der Glosse oder des Pamphlets

die Akteure anstoßen („Nudging“, Richard Thaler, Wirtschaftsnobelpreis 2017), um reflexiv und kritisch neue Handlungsmaximen (normativer Ansatz) für gelingende Dörfer zu gestalten.

Das ist kein Buch der Prophezeiungen, Prognosen und Entwicklung von Szenarien über das zukünftige Dorf. Es ist mehr ein Buch der geführten Möglichkeiten zu einem neuen Dorf. Das sind Möglichkeiten, die nach dem entscheidungsorientierten Marketingansatz sinnvoll erscheinen und konsistent sind. Sie sind somit erfolgreich umsetzbar, wenn die Prämissen axiomatische Qualität haben. Und wenn die Menschen auf diesem Fundament bereit sind, den Weg zu ihrem neuen Dorf gemeinsam zu gehen. Denn, wenn die Dorfbewohner kooperieren wollen, dann können sie auch kooperieren. Als kooperierende Lebewesen können sie nahezu alle Institutionen im Dorf bis zu revolutionären Umwälzungen verändern. Kein Naturgesetz spricht dagegen.

# Dorfmarketing: Smart Village versus Smart City

# 2

Alles Leben ist Marketing. Jenseits von Marketing gibt es auf der Welt nichts. In allen Facetten des menschlichen Lebens geht es um Bedürfnisse (Needs) als Mangel an situativer und individueller Zufriedenstellung, um Emotionen und Motive, Wünsche, anstehende Probleme, Gefühle und Stimmungen. Darauf suchen Menschen permanent zufriedenstellende bis begeisternde Antworten. Marketing versteht sich durch Einsatz von relevanten Kompetenzen (Core Competences) als geborener Problemlöser dafür (siehe zu allen folgenden Marketingbegriffen Meffert et al. 2015; Homburg 2016; Renker 2012, S. 43–185, 2015 und wegen der internationalen Verständlichkeit Kotler und Armstrong 2016; Kotler und Keller 2016). Marketing begründet und rechtfertigt sich als Wertlieferant (Value Delivery) für nachhaltig zufriedenstellende Beziehungen (Relationship Management) zu Menschen und Institutionen jeder Art (Customers and Stakeholders), die berechnete oder zumutbare Ansprüche vortragen. Der traditionelle und allseits im Alltag erfahrbare Ansatz des sogenannten Beeinflussungsmarketings sucht als vorwiegend transaktionsorientierter Ansatz verkaufte Produkte gegen Geld zu tauschen. Die Märkte werden systematisch durch die sogenannten vier Ps (Product, Price, Place, Promotion) und die vier Rs (Recruitment, Retention, Reclamation, Recovery) bearbeitet. Kunden und Zielgruppen werden vermeintlich vorteilhafte Produkte zu verlockenden Preisen auf allen möglichen Vertriebs- und Logistikwegen mit lautstarker Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit offline und online angeboten. In direkter Ansprache zielen die Unternehmen auf Neukunden, bieten umfangreiche Maßnahmen zur Bindung bestehender Kunden und zur Gestaltung enger Kundenbeziehungen, gehen aktiv mit Beschwerden um und versuchen, verlorene Kunden wieder zurückzuholen. Dieser Marketingsichtweise liegt die Denkhaltung als Handlungsmaxime zugrunde, dass Unternehmen ihre Ziele – Umsatz, Gewinn und Sicherheit – dadurch erreichen, dass sie Kunden mit

gezieltem Einsatz der oben genannten Marketinginstrumente zur Nachfrage anregen. Und dass sie deren Kaufkraft mit allen Mitteln bestmöglich und noch vor der Konkurrenz abgreifen.

Ganz im Sinne des Beeinflussungsmarketings machen nun auch vermehrt Dörfer auf sich aufmerksam. Sie versuchen ihre Bewohner dahin gehend zu beeinflussen, dass diese bleiben. Neue Bewohner und Betriebe sollen sich ansiedeln. Dörfer putzen sich daher heraus. Sie führen vielfältige Veranstaltungen und Events für verschiedene Zielgruppen – von Kindern bis Senioren – durch. Sie stellen sich auf eigenen Websites dar. Sie werben mit Bau- und Gewerbegebieten. Doch regelmäßig ist bei all diesen Bemühungen der Aufwand höher als die erhofften Erträge. Warum? Weil die Kommunen mit dieser Art von Marketingdenke teure Lösungen anbieten, für die aber die Mehrheit der Menschen keine Probleme haben. Diese archaische Form des Marketings als Marktschreierei für ein Dorf ist weder sinnvoll noch rational. Vielmehr kann sie sich als ein problem-lösungsverfehlender Albtraum entpuppen.

Nachhaltig wirtschaftlich erfolgreiches und auch ethisch rechtfertigungsfähiges und zumutbares Marketing wechselt die Perspektive. Die Leitmaxime lautet: Erst nach Identifizierung relevanter Bedürfnisse gilt es, individuelle, authentische und vertretbare Werte (durch vier Ps) und Nutzen für Kunden (durch vier Rs), für die Bürger im Dorf, zu liefern. Dann kommt der Erfolg: das verdiente Entgelt gegen Leistung bzw. der Lohn der zufriedenen Dorfbürger. Integrität der Dorfbürgermeister und Gemeinderäte, Integration der Bürger in die dörflichen Wertschöpfungsprozesse und lokale Innovationen, die ein Dorf für alle wahrnehmbar vorteilhaft von anderen Dörfern und vor allem von der Stadt unterscheiden, sind weitere zentrale Erfolgsfaktoren für ein integratives, d. h. ganzheitliches Dorfmarketing.

Der Humanismus – ausgehend vom Homo-Mensura-Satz (der Mensch soll das Maß aller Handlungen und Dinge sein und nicht irgendwelche Autoritäten) des Protagoras und in dessen Gefolge der Liberalismus – haben die individuellen Bedürfnisse und den freien Willen des Menschen in den Mittelpunkt gerückt.

Der strategische Marketinganker zur Neugestaltung eines Dorfes ist somit stets die Identifizierung und Wahrnehmung von relevanten – wichtigen und/oder dringlichen – unbefriedigten Bedürfnissen als zentrale Probleme der Bürger eines Dorfes. Regelmäßig beschäftigen sich Kommunen dagegen mit banalen, alltäglichen Basisbedürfnissen und Problemen. Damit erhalten sie allerdings im besten Fall den Status quo im Dorf. Regelmäßig fallen sie gar trotz ihrer Bemühungen zurück. Nur über die Identifikation und Befriedigung von relevanten Bedürfnissen oder Problemen von Menschen gelingt ganzheitlicher Erfolg für ein Dorf. Dazu muss ein gefundenes Problem die Bedeutung von Handlungsnotwendigkeit haben. Oder/und das Problem ist so bedeutsam, dass das Dorf bei seiner Lösung

die Konkurrenten übertreffen kann. Das ist in der Praxis die schwierigste Aufgabe. Aber da in Anlehnung an den kritischen Rationalismus (siehe Popper 1996) alles Leben auch im Dorf Problemlösen ist, gründen 90 % des Erfolges bei der Neugestaltung eines Dorfes auf das Aufspüren von relevanten und zentralen Problemen der Bürger im Dorf. Gelingt es wichtige und dringende Bedürfnisse im Dorf aufzuspüren, so brauchen sich die Verantwortlichen nur darauf als tragfähigen Ankerpunkt (Prämissen) zu konzentrieren. Als erste Prämissen (im Sinne von Axiomen) sichern sie dann die weitere Vorgehensweise ab, um die richtigen (Effektivität) Maßnahmen kausal-logisch auch richtig (Effizienz) abzuleiten (Konklusionen). Das integrative Marketing fordert bereits in dieser Such- und Findungsphase die Einbeziehung aller unmittelbar betroffenen und öffentlichen Anspruchsgruppen – sogenannte Stakeholder – im Dorf wie Gemeinderat, Verwaltung, Unternehmen, Vereine, Kirche, Schulen und Bürger. Gemeinsam erschließen sie Nutzenpotenziale für die Bürger. Dabei haben sie das Gefühl, dass sie in ihrem Dorf materiell und immateriell mehr erhalten, als sie glauben abzugeben (Netto-Nutzen). Dadurch sind Bürger so zufrieden mit ihrem Dorf, dass sie Abwanderungen in andere Dörfer, in die Stadt oder anderen Regionen widerstehen können.

Dieser Aufgabe der Wertlieferung (Nutzen für Dorfbewohner) gegen Wertentgelt (Einsatz der Bürger) dient erfolgreiches Dorfmarketing: „to market“ aus „mercatus“ (von lat. „merx, -cis“: „wertvolle Ware“) zu „marcetus“.

In den 1980er-Jahren entdeckten Städte die Domäne Marketing als Instrument zur Lösung ihrer anstehenden kommunalen Probleme und Herausforderungen. Das Stadtmarketing (siehe Renker 1986) versteht eine Stadt als Produkt, das es mit einem systematischen Marketingmix zu vermarkten gilt. Marketing sieht hierbei seine Aktivitäten einseitig aus einer Inside-out-Perspektive, indem es für die Angebote einer Stadt (Supply Side) den bestehenden, neuen oder latenten Nachfragern Bedürfnisse und Probleme kommuniziert, die sie ohne dieses Beeinflussungsmarketing meist so nicht hätten. Einhergehend mit der Implementierung von Stadtmarketing in deutschen Städten entstanden auch Sonderformen wie Citymarketing, Citymanagement, kommunales Marketing, Tourismusmarketing, Stadtteilmarketing, Verwaltungsmarketing bis zu Regionenmarketing (z. B. „Oberfranken offensiv“ ab 1994) und Regionalmarketing (z. B. WiR Bamberg-Forchheim ab 2002). Stadtmarketing sucht auf der einen Seite, die Identifikation der Bürger, Unternehmen, Vereine und Institutionen mit ihrer Stadt zu stärken. Gleichzeitig sollen Abwanderungen von Menschen, Einzelhandel und Firmen sowie der Abfluss von Kaufkraft verhindert werden. Auf der anderen Seite sucht Stadtmarketing, nach außen ein positives Image aufzubauen. Die Stadt soll bekannt und attraktiv sein für kaufkräftige Nachfrager, Touristen und Investoren, die Arbeitsplätze schaffen.

Globalisierung und Digitalisierung, Metropolisierung und Schwarmstädte stellen das Stadtmarketing vor neue Herausforderungen. Seit der Jahrtausendwende leuchtet der Begriff „Smart City“ als Megatrend die Entwicklungskonzepte von Städten vollkommen neu aus. Städte sollen nun effizienter, intelligenter und innovativer, technologisch fortschrittlicher, grüner und sozial inklusiver werden. Urban Production und Urban Logistics – also Beschaffung, Distribution, Mobilität, Energie und städtische Organisation – sollen vernetzter und digitaler werden. Die „Leipziger Charta“ von 2007 betont die notwendige Vernetzung von Politik, Verwaltung und Government mit der Bürgergesellschaft, der Wirtschaft, aber auch der Logistik, der Mobilität und des Wohnens in Richtung Nachhaltigkeit. Aus New York werden Themen wie Urban Gardening (siehe insbesondere Müller 2011) aufgegriffen. Heute erscheint unter dem Schlagwort „Smart City“ (siehe dazu Müller-Seitz et al. 2016) ein neuer Treiber des Wettbewerbs zwischen Städten.

Derzeit erleben wir aber Smart City als innovative Kompetenz, die das Spiel der Erweiterung und Steigerung unserer Möglichkeiten (siehe dazu Schulze 1997) in neuen Qualitäten und Varianten weiter spielt und dazu noch extrem beschleunigt: Immer mehr, immer lauter und feinstaubiger (Verkehrsfarkt), immer höher und enger (Verdichtung), immer erlebnisreicher, informationsüberladener, immer vulgärer und frivoler (Banalisierung, siehe Vargas Llosa 2013), immer teurer, marktschreierischer und überflüssiger (Kommerzialisierung), immer unübersichtlicher, konfliktreicher und unsicherer (Kriminalisierung), immer einsamer, egoistischer und familienfeindlicher (Dekonstruktion der Zivilgesellschaft). Dieses Steigerungsspiel scheinen die leitenden Gedanken und der soziale Kitt für Menschen zu sein, der mit Verboten zusammenhält.

Kritisiert an der Smart City werden derzeit: zu einseitige Technologieorientierung, zu weitgehende Ökonomisierung der Stadt und der vorwiegende Umgang mit Immobilien als Anlageobjekte zum Vorteil für Vermögende, Immobilienfonds und Investmentgesellschaften.

Dabei wird leicht übersehen, dass immer noch die Hälfte aller Menschen in Deutschland in ländlichen Räumen lebt. Auch zahlreiche mittelständische Unternehmen und sogenannte Hidden Champions (siehe Simon 2007) als heimliche Weltmarktführer haben ihre Heimat auf dem Lande. Von daher liegt der Gegentrend in den Gattungsbegriffen „Smart Country“ (Digitale Strategien für Regionen) oder „Smart Rural Areas“ (Fraunhofer Institut IESE) auf der Hand.

Wenn der Megatrend „Urbanisierung und Metropolen“ den Gegentrend, nämlich „wertvolle Kleinstadt“, provoziert, dann könnte der Antitrend dazu – „Smart Village“ als das einzigartige Dorf – still und heimlich, antizipativ und proaktiv der nächste Gewinner sein.