

## Nation Branding: San Marino auf dem Weg zur Marke.

Berlin, Februar 2006

**Stellen wir uns Frankreich ohne Mode vor, Deutschland ohne Automobilindustrie oder Japan ohne Gadgets und Sushi: Länder lösen Bilder, Emotionen und Assoziationen in unseren Köpfen aus, selbst wenn wir nie dort gewesen sind. Die Vorstellung, die wir von einem Land haben, ist ausschlaggebend dafür, wie wir dieses Land emotional besetzen. Wenig aussagekräftige Erfahrungen wie ein Urlaub, Medienberichte, Bekanntschaften u.ä., können dem vorangegangen sein und werden häufig nicht der Realität des Landes gerecht.**

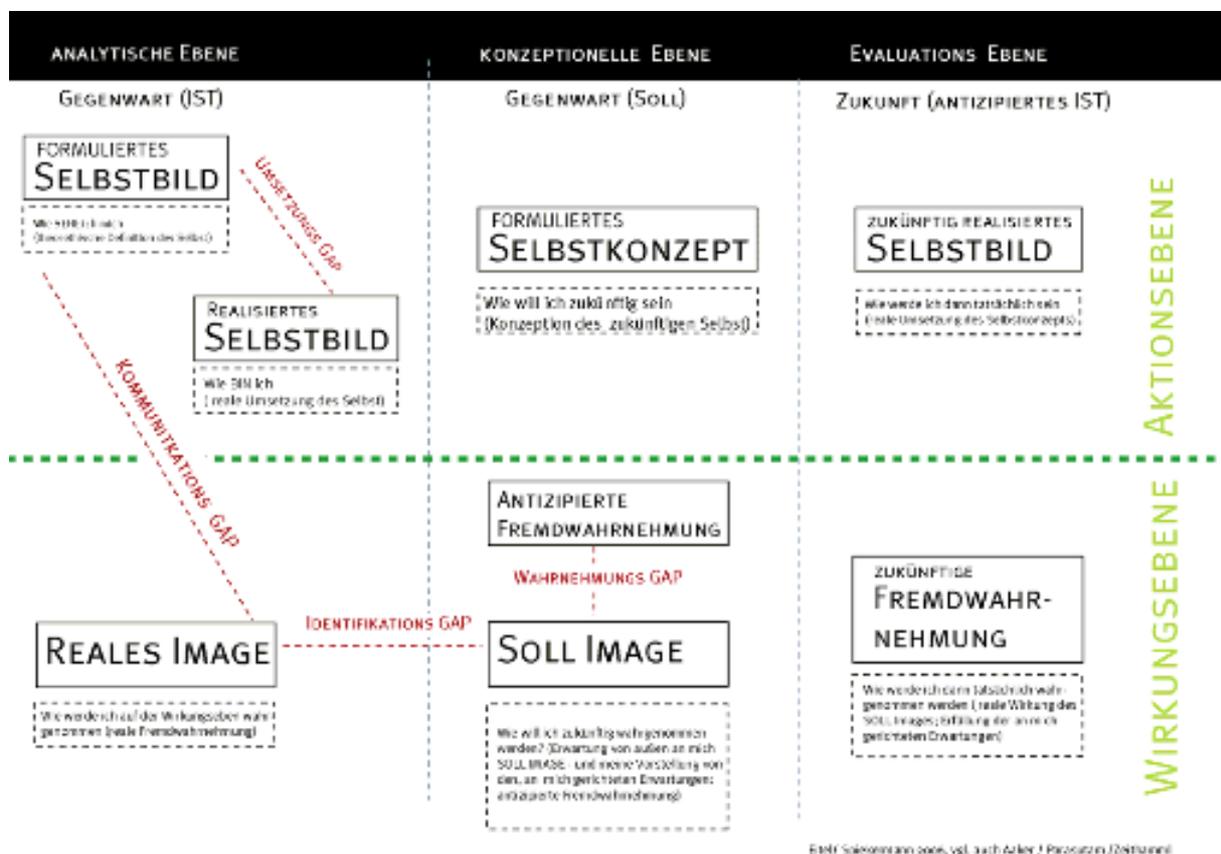
In der heutigen Zeit der Globalisierung und der wachsenden Bedeutung von supranationalen Organisationen wie der EU, befindet sich die Stellung der Nationalstaaten im stetigen Wandel. Investitionen, Besucher, Aufmerksamkeit und Kapital: Länder, Regionen und Nationen konkurrieren um Ressourcen, im eigenen Land und weltweit. Die Wahl des Ferienortes, der Firmeninvestition, des Forschungssemesters an einer Universität, etc. wird täglich von Menschen getroffen, die sich bewusst oder unbewusst von der Vorstellung dieses Landes leiten lassen. Der wachsende Konkurrenzkampf setzt Städte und Länder unter Handlungsdruck.

Wenngleich San Marino niemals finanzielle Probleme hatte, wies die Republik vor drei Jahren ein Haushaltsdefizit aus. Langsam begann ein Prozess des Umdenkens im Selbstverständnis des sozialen und wirtschaftlichen Bereichs. Aus dieser Verunsicherung heraus entstand ein neues Problembewusstsein. Führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Tourismus und Politik der Republik San Marino luden die Universität der Künste Berlin zu einem Workshop mit der Aufgabe, verschiedene Lösungsansätze zu definieren. Einer der Ansätze war, San Marino durch gezielte Markenführung neu zu positionieren. Hier setzt das Konzept des Place Branding an. Das Thema ist nicht neu, verbinden wir doch mit vielen Ländern und Regionen eine konkrete Vorstellung oder Meinung: Frankreich, das Land des Champagners und Hunderter phantastischer Käsesorten, die Schweiz und Wilhelm Tell, Berge, Nummernkonten und viel Geld und die „heißblütigen“ Italiener wecken Gedanken an Gelato, Cappuccino und Leonardo da Vinci. Doch welche Faktoren machen diese Assoziationen aus? Kann man sie beeinflussen, wie etwa bei einer klassischen Corporate Identity eines Unternehmens? Lassen sie sich sogar steuern durch eine strategische Markenführung und wenn ja, wie?

Die Markenwahrnehmung und Imagebildung, die „Macht der Marke“ könnte ein geeignetes Instrument mit großem Potential für ein Land sein, die eigenen Werte innerhalb sowie außerhalb der Landesgrenzen zu vermitteln. Durch Schaffung einer eigenen, unverwechselbaren Marke könnten Länder die Wahrnehmung ihres Landes und seiner Werte bewusst steuern, um positiv von der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden und Missverständnissen oder gar negativen Konnotationen entgegenzuwirken. Inwieweit können die Begriffe CI und Branding im Bezug auf die Übertragbarkeit auf einen Staat wirken? Gelten die theoretischen Ansätze und welche Theorien können in diesem Zusammenhang im Sinne eines Nation Branding weitergedacht und auf San Marino übertragen werden? Welche Eigenschaft bildet die (Kern-)Identität San Marinos? Wie sieht sich die Republik San Marino heute und wie ist ihre Situation zu beurteilen? Was sind die relevanten Problembereiche und welches sind die entsprechenden Stakeholder-Gruppen? Was macht San Marino aus, wie stellt sich dieses kleine Land dar und wo kann sich die Republik im Sinne einer strategischen Imagebildung positionieren? Welches sind die Besonderheiten des Landes San Marino (Alleinstellungsmerkmale) und die marketingrelevanten Kernbotschaften der Kommunikation nach innen sowie nach außen und lässt sich daraus ein Briefing für das

Kommunikationskonzept abzuleiten? Wie kann San Marino „emotional“ wirken? Welche „Farbe“ hat es und wie fühlt es sich an? Unter Einbeziehung der heterogenen Anspruchsgruppen, die bei einem komplexen System wie einem Land Einfluss nehmen, kann der „Weg zur starken Marke“ nur über das Schlüsselkonzept Identität führen. Der Identitätsbegriff definiert sich dabei nicht über ein kreiertes Leitbild und nicht als ein widerspruchsfreies, glattes und strategisches Konstrukt sondern als Versuch, eine lebendige Vielfalt zu skizzieren, die ihre Prägnanz und Einzigartigkeit aus den ihr eigenen Widersprüchen schöpft. Unter Berücksichtigung der Gesamtheit und Weiterentwicklung bekannter Markenstrategieansätze (vgl. Kotler, Aacker, Kapferer, Zeithamml, etc) wurde das Place Brand Identity Model entwickelt, welches die wesentlichen Aspekte zur Darstellung der Ist-/Soll-Identität eines Landes darstellen kann, gleichzeitig jedoch die spezifischen „Lücken“ (Gaps) in der Kommunikation, der Selbst- und Fremdsicht und in der Realisierung identifiziert. Die bestehenden Assoziationen und das Selbstkonzept verdichten sich im Markenwesen, das die zentralen Werte und Eigenschaften des Ortes, der Region oder des Landes beinhaltet

- Wie wird der gegenwärtige Zustand innen wie außen wahrgenommen?
- Was ist tatsächlich umgesetzt (Realität)?
- Welche Lücken (GAPS) und Übereinstimmungen (FITS) offenbart die Analyse der unterschiedlichen Perspektiven?
- Wie weit ist das antizipierte Fremdbild (als Wunschimage) von der Wahrnehmung auf der Wirkungsebene (Sicht von außen) entfernt?



Die Entwicklung des Markenwesens muss ihren Ausgangspunkt stets in der bestehenden Kultur und im bestehenden Zusammenspiel von Selbstbild, Realität, Selbstkonzept und Fremdwahrnehmung finden. Das Markenwesen wirkt von innen nach außen: Wie sehen wir uns und welche Werte sind uns wichtig? Zustand mit dem realisierten und dem formulierten Selbstbild. Aus dieser Bestandsanalyse wird das Selbstkonzept entwickelt. In der Diskrepanz zwischen Selbstbild und Selbstkonzept liegt das kreative Spannungsfeld des Brandingprozesses. Wie sind wir wirklich? Wie werden wir wahrgenommen und welche Werte verbinden die anderen mit uns? Was glauben wir wollen die anderen in uns sehen - und wie wollen wir selbst gesehen werden?

Selbstbild und tatsächlich realisiertes Selbstbild erforderlich. Lassen sich Selbstwahrnehmung und Realität nicht vereinbaren, besteht die Gefahr, dass das daraus entwickelte Selbstkonzept als unrealistisch angesehen und von innen her abgelehnt wird. Die umgebende Wirkungsebene ist Perspektivpunkt des Image- und Reputationsmanagements. Das kulturelle Verwachsensein der Selbst- und Fremdwahrnehmung mit dem formulierten Selbstkonzept macht eine frühzeitige Beobachtung des Kommunikations-GAP sinnvoll. Die Markenbildung ist strategisch auf das Erreichen eines SOLL-Images ausgerichtet. Das SOLL-Image folgt der Frage, wie das eigene Land, die Region oder der Ort zukünftig von außen wahrgenommen werden möchte. Das SOLL-Image ist funktional mit dem formulierten Selbstkonzept verknüpft. Nur wenn Selbstkonzept und SOLL-Image sich nähern, wird die Identifikationslücke geschlossen und die Marke als stimmig wahrgenommen. Der Erfolg des Place Branding wird wesentlich geprägt von der Eignung der Maßnahmen zum Erreichen des SOLL-Images. Jedes Place Branding muss durch eine gründliche Beobachtung hinsichtlich der Ausgestaltung des wahrgenommenen Images begleitet werden. Das SOLL-Image kann durchaus zielmarktabhängige Nuancierungen aufweisen, bedingt durch unterschiedlich antizipierte Erwartungen der Stakeholder und unterschiedliche Interessen in verschiedenen Zielmärkten

#### ÜBER DIE AUTOREN

*M. Eitel, geb. 1975, entwickelt aus der Markenführungstheorie heraus Lösungsmodelle für die strategische Entwicklung landesspezifischer Identitäten zur Steuerung und Bewertung von Brandingprozessen in der Ländermarkenführung.*

*M. Spiekermann, geb. 1972, ist Journalistin und Expertin für Corporate Identity und Entwicklung von Ländermarken. Sie berät in marketingstrategischen Fragen und konzipiert und moderiert Workshops.*

*2007 gründeten sie identitylab, das erste Unternehmen in Deutschland, welches sich ausschließlich mit Place Branding und Public Diplomacy beschäftigt, und gehören damit zu den Vorreitern bei der Entwicklung eines eigenständigen Instrumentariums für diese Disziplin im deutschsprachigen Raum. Ausführungen zu den Unterschieden zwischen Corporate Branding und Nation Branding und zur Aktions- und Wirkungsebene des Brandingprozesses findet man auf [www.identitylab.de](http://www.identitylab.de) >Theorie.*

**Einstiegsliteratur zum Thema :**

AAKER, D.: Building Strong Brands. New York 1996

ANHOLT, S.: Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London 2006

ANHOLT, S. & J. HILDRETH: Brand America. The Mother of All Brands. London 2004

KOTLER, P.: Marketing Places. New York 1993

KOTLER, P., S. JATUSRIPITAK & S. MAESINCEE: The Marketing of Nations. A Strategic Approach to Building Nation Wealth. New York 1997

MEFFERT H., C. BURMANN, M. KOERS: Markenmanagement. Gabler 2005

MORGAN, N., A. PRITCHARD & R. PRIDE: Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition. 2. Aufl., London 2004

OLINS, W.: The New Guide to Identity. How to Create and Sustain Change Through Managing Identity. Hampshire 1995

RAINISTO, S. K. Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States, Espoo 2003

VAN GELDER, S.: Global Brand Strategy. Kogan Page Ltd. 2003