

# Building Reputation – Communicating Identity

## Die Rolle der Identität im Place Branding-Prozess

Place Branding bezeichnet die speziell angepassten Methoden der Markenentwicklung und strategischen Markenführung für Orte, Regionen und Länder durch eine Modifizierung herkömmlicher Modelle aus der Markenführung von Unternehmen oder Produkten.

Länder, Regionen und Orte konkurrieren um Vertrauen, Geld und Aufmerksamkeit und buhlen um das Interesse von Investoren, Touristen, Konsumenten, Einwanderern, Medien, etc. Unternehmen nutzen seit Jahren ganz selbstverständlich die „Macht der starken Marke“, um sich selbst oder ihre Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren. Starke Marken sind vor allem durch die emotionalen Inhalte gekennzeichnet, die der Konsument direkt assoziiert: eine lebendige und glaubwürdige „Geschichte“ - ein übergeordnetes „Markenthema“. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehen die Wechselseitigkeit von Image und Identität sowie die Betonung einer über Funktionsgrenzen hinweg greifenden Vernetzung aller

markenbezogenen Aktivitäten. Die Reputation eines Unternehmens oder eines Produkts durch eine Marke geht aus einer strategischen Markenführung und einem Managementprozess hervor.

Orte, Regionen und Länder können sich diesen entscheidenden Wettbewerbsvorteil einer starken Marke nutzbar machen. Vom konsistenten Auftreten einer Orts-, Regionen- oder Ländermarke – dem Place Brand – profitieren alle Stakeholder gleichermaßen. Das Sichtbarmachen der ganzheitlichen Identität auf Basis einer umfassenden Analyse der vorgefundenen Situation ist das Fundament zur Darstellung der Einzigartigkeit. Die Renaissance einer kulturellen Identifikation ist nicht nur als Arbeit des „Sich-Selbst-Bewußt-Seins“ zu sehen, sondern zugleich Grundlage einer wirtschaftlichen Entwicklung an diesem Standort. Entscheidende Vorteile einer Ländermarke sind die stärkere Präsenz in der Außenwahrnehmung und im Selbstverständnis der Akteure. Place Branding ist das Extrakt eines spezifischen, konsistenten Bildes des Ortes, der Region

oder des Landes und Grundlage für die Entwicklung von Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen. Nur wenn Leistungen nach innen und nach außen sichtbar gemacht werden, können Aufmerksamkeit gewonnen und Investitionen gelenkt werden. Die strukturellen Unterschiede zwischen einem Ort, einer Region oder einem Land und einem Unternehmen oder Produkt bedingen veränderte Anforderungen an das Branding. Zu den wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen gehört die Zugehörigkeit durch Geburt und die daraus folgende Zusammensetzung der gegebenen Verbundenheit: Die Bevölkerung verfügt über eine historisch, von innen gewachsene Kultur, aus der sich eine einzigartige Identität ableiten lässt, die diesem Verlauf folgt. Vergleicht man Unternehmen / Produkte und Orte, Regionen und Länder, ähneln sich diese stark vor allem im Wettbewerb um Aufmerksamkeit.

Zielsetzung des Place Branding ist die Stärkung der Wahrnehmung und die Kommunikation eines Ortes, einer Region oder eines Landes durch die umfassende und flexible Gestaltung einer Ländermarke. Abhängig von den unterstützenden Kommunikationsmaßnahmen können unter dem Dach der gemeinsamen Marke verschiedene SOLL-Images in verschiedenen Ländern angestrebt werden. Um als starke

Marke wahrgenommen zu werden, müssen folgende Grundregeln der Positionierung beachtet werden:

Die Positionierung muss für alle Anspruchsgruppen gleichermaßen relevant sein und für die Menschen ein Identifikationspotential bieten; sie sollte gegenüber der Standortkonkurrenz differenzierend sein und Abgrenzung und Einzigartigkeit nach außen hin markieren. Zusätzlich ist die Positionierung ein Hauptbestandteil, um Identität und Werte als Marke konsistent zu transportieren.

## Die Visualisierung der Identitätslücken: Das Place Brand Identity Model

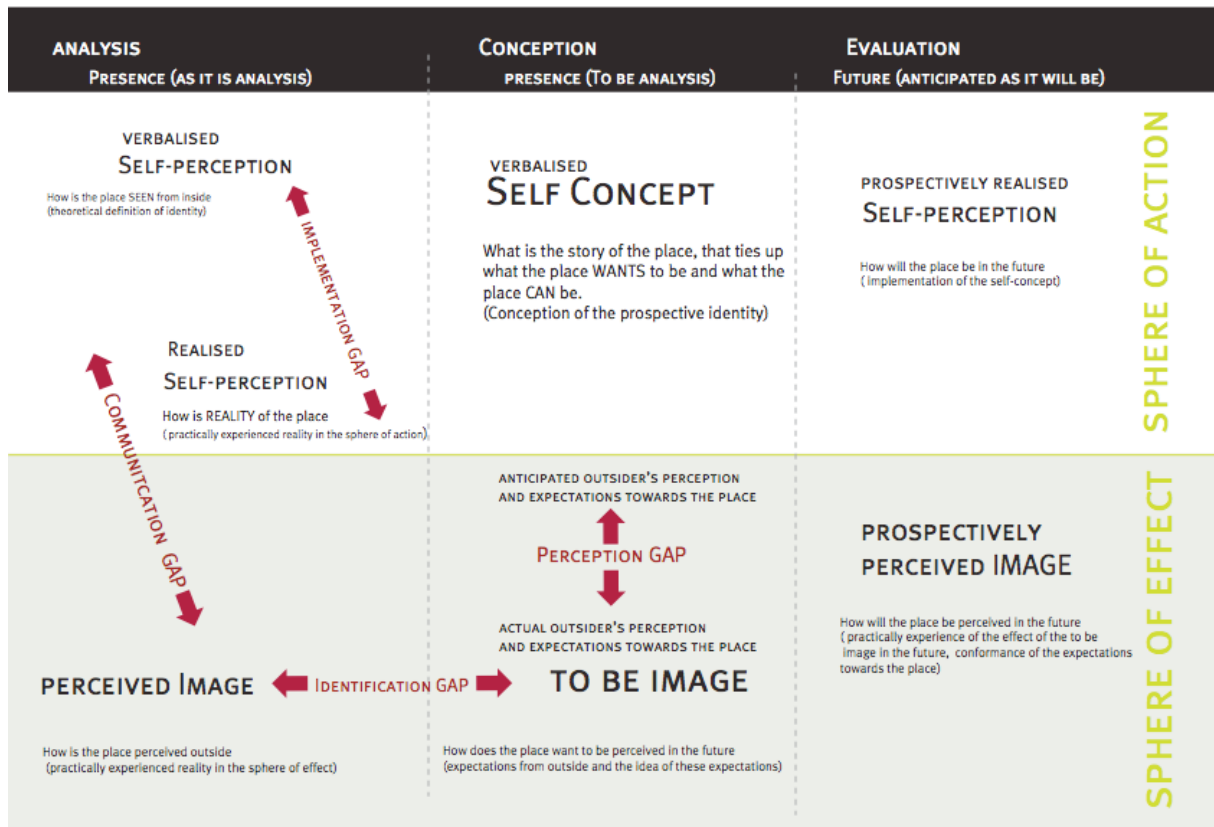
Das Place Brand Identity Model stellt eine praktische Möglichkeit dar, die komplexen, identitätsbildenden Faktoren eines Landes, einer Region oder eines Ortes in ihrem analysierten IST-Zustand und dem eruierten SOLL-Zustand abzubilden, um die Identitätslücken eines Ortes, einer Region oder eines Landes zu identifizieren.

Place Branding nutzt bestehende Selbstbilder und prüft diese auf ein authentisches Selbstkonzept hin. Die bestehenden Assoziationen und das Selbstkonzept verdichten sich im Markenwesen, das die zentralen Werte und Eigenschaften des Ortes, der Region oder des Landes beinhaltet und bündelt.

- 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 (alsWunschimage) von der Wahrnehmung

auf der Wirkungsebene (Sicht von außen) entfernt?

Place Branding beginnt im gegenwärtigen IST-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. In der Aktionsebene ist die Schließung des Umsetzungs-GAP zwischen formulierten Selbstbild und tatsächlich realisiertem 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.



Eitel/ Spiekermann 2007, vgl. auch Aaker / Parasutarn / Zelthamml

Abb.: Schematische Darstellung Place Brand Identity Model nach Eitel / Spiekermann (2006)

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?
- 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?

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.

### Nachweis und die Überprüfung einer Ergebnisorientierung im Place Branding Prozess

Ein schwer steuerbarer Erfolgsfaktor des Place Branding ist die Dauerhaftigkeit. Vielen Brands gelingt es nicht, die Legislaturperiode zu überstehen. Sie enden als kurz- und mittelfristige Kampagnen, die Finanzierungsstopps oder veränderten politischen Prioritäten zum Opfer fallen.

Ein wichtiges Argument für die Implementierung eines Markencontrollingsystems ist daher die politische Argumentationskraft: In Place Branding-Maßnahmen werden öffentliche Gelder investiert; der Nachweis und die Überprüfung einer Ergebnisorientierung der Ausgaben ist unumgänglich. Die Annahme,

dass eine Orts-, Regionen- oder Ländermarke erfolgreich ist und eine starke Identität transportieren kann, wenn sie bei den Anspruchsgruppen ein positives Bild initiieren, ist die Grundlage für die Messung des Markenwissens, welches sich aus Markenbekanntheit und Markenimage zusammensetzt. Die Markenbekanntheit drückt die Fähigkeit des Rezipienten aus, die Marke unter verschiedenen Bedingungen zu identifizieren. Das Markenimage zeigt die Wahrnehmung und Bevorzugung einer Marke auf Basis verschiedener gespeicherter Markenassoziationen. Es gibt die Möglichkeit, mit Recalltests, Recognitiontests oder auch Evoked Set-Analysen diese Faktoren zu messen. Das Markenimage kann mit einem Imageprofil und anderen innovativen Ansätzen analysiert werden.

Zu den Aufgaben des Place Branding gehört die Messbarkeit und Evaluierung der Markenführungsmaßnahmen. Primäre Aufgabe des Markencontrolling ist es, die Effizienz der Markenführung sicher zu stellen. Darüber hinaus gewährleistet die Messbarkeit der Markenführungsmaßnahmen eine perspektivische Evaluierung und die Möglichkeit der gezielten Verbesserung der Markenführungsstrategie.

Kultur und Identität sind nur bedingt steuer- oder formbar. Place Branding bleibt daher immer zu einem gewissen Grad ein Prozess, bestehende Kultur- und Identitätsmerkmale eines Landes zu strukturieren, auf zentrale Aussagen zu verdichten und Werte und Merkmale zu bündeln. Die hier geschilderten Ausführungen machen deutlich, dass es beim Place Branding um mehr geht, als mit neuen Begriffen und Methoden Imagekampagnen zu verkaufen.

Place Branding klebt keine neuen Etiketten, sondern verdichtet wesentliche

Merkmale der eigenen Identität in einem Markenwesen und setzt gesellschaftliche Prozesse in Gang, welche die Fremdwahrnehmungen nuancieren, verstärken oder korrigieren. Die routinemäßige Entwicklung von Mechanismen, die zu starken und konsistenten Place Brands führen, ist ein existenzieller Bestandteil der Markenführung, die nicht nur eine Kernbotschaft, ein Logo oder ein Claim in den öffentlichen Raum stellt, sondern zusätzlichen Maßnahmen an die Hand gibt, die Identität des Landes, der Region oder des Ortes langfristig und konsistent zu kommunizieren.

## 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 Expertin für Corporate Identity und Entwicklung von Ländermarken. Sie berät in marketingstrategischen Fragen und konzipiert und moderiert Workshops.

Die Autoren sind Mitgründer der Association for Place Branding and Public Diplomacy.

(<http://www.nationbranding.de>)

## Kontakt:

[kontakt@identityLab.de](mailto:kontakt@identityLab.de)

## Einstiegsliteratur zum Thema Place Branding:

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