

Die Marke als steuerbares Vehikel der Identität?

Warum Place Brands Nachhaltigkeit brauchen und es an der Zeit ist über Vergleichbarkeiten, Transparenz und Evaluierung in der Ländermarkenführung nachzudenken.

Place Branding, Nation Branding, Region Branding – Begriffe, die aktuell in aller Munde sind. Allein die Einträge bei Google haben sich seit 2004 (Keyword Nation Branding: 17) rasant vervielfacht (2007: 1.450.000).

Die Vorstellung, Länder als „Marken“ zu kommunizieren, wird von Faszination und Skepsis begleitet. Können Orte, Regionen und Länder gebrandet werden? Und wenn ja – welche Methoden und Instrumente sind einem solchen komplexen Prozess gewachsen? Der Ansatz des Place Branding greift auf (modifizierte) Instrumente der strategischen Markenführung und strategische Kommunikationsansätze wie die Public Diplomacy zurück und sieht sich trotz Erfolge in der Praxis gelegentlich mit dem Begriff des „Buzzword“ in Verbindung gebracht.

Begriff. Eine Nuancierung der Nation Branding-Idee vollführt Anhold vorab im Titel, indem er seine Vorstellung vom Nation Branding in „Competitive Identities“ umbenennt, allerdings ohne maßgebliche Änderung der Inhalte und Methodik (Anhold, 2007). Dabei steht die Notwendigkeit außer Zweifel, dass Orte, Regionen und Länder sich im zunehmend verschärfenden Wettbewerb der Globalisierung als unverwechselbare „Marken“ positionieren und ihre Einzigartigkeit und Vorteile wahrnehmbar kommunizieren müssen. Dennoch ist das Spannungsverhältnis zwischen emotional besetzten Begriffen wie Heimat, Kultur, Identität und dem Branding, das nach Tütensuppe schmeckt, offensichtlich.

Dem zunehmend schwierigen Image des Place Branding hilft es letztlich wenig, wenn die methodische Seriosität des Place Branding-Prozesses nicht weiterentwickelt und gewährleistet wird, und zwar in doppelter Hinsicht:

Die Weiterentwicklung des Place Branding hat nicht nur mit Blick auf die eigene Glaubwürdigkeit als ernstzunehmende Disziplin zu erfolgen; sie muss darüber hinaus

Ein problematisches Image des Branding ist zu beobachten.

Ist ein Renaming in „Competitive Identities“ statt Place- oder Nation Branding sinnvoll?

Simon Anhold, der unzweifelhaft ein besonderes Gespür für die aktuelle Debatte hat, umgeht in seiner jüngsten Veröffentlichung eine Konfrontation der Entscheidungsträger mit dem Branding-

den stark wachsenden Investitionen seitens relevanter Entscheidungsträger aus Verwaltung und Politik Rechnung tragen. Im innenpolitischen Kontext ist sorgfältiger Umgang mit öffentlichen Geldern und die damit einhergehende Frage nach der Wirksamkeit, der in das Place Branding investierten Mittel, Match entscheidend.

Drei wesentliche Grundsätze in dieser Weiterentwicklung zu einem Place Branding der 2. Generation sind daher: Transparenz, Überprüfbarkeit und Nachhaltigkeit.

Das bedeutet in der Praxis: Place Branding muss im Rahmen des möglichen messbar, vergleichbar und bewertbar gemacht werden.

Im Umfeld der Ländermarkenführung, des Nation Branding, fehlt ein Ansatz zur Steuerung und Evaluation. Eine wissenschaftlich theoretische Annäherung und Überprüfung vorhandener Instrumente bezüglich ihres praktischen Nutzens für die Herausforderung im Place Branding-Prozess ist bisher unveröffentlicht (Stand Mai 2007). Die methodischen und wahrnehmungstheoretischen Berührungspunkte des Place Branding und der klassischen Markenführung lassen jedoch vermuten, dass ein interdisziplinärer Blick auf Markenführung, Wirtschaftswissenschaften (Controlling) und

Managementpraxis erkenntnisreich sein könnte. Im folgenden Artikel werden definitorische Ansätze, Aufgaben und Ziele des Markencontrolling aufgeführt und darauf aufbauend Überlegungen zur Bedeutung für die Ländermarkenführung getroffen.

EINFÜHRUNG IN DEN PLACE BRANDING-PROZESS

Die Nähe des Place Branding-Begriffs zu Methoden und Instrumenten aus der Management-Praxis und die damit verknüpfte wirtschaftswissenschaftliche Perspektive sind ein wesentlicher Aspekt des viel umfassenderen, aber letztlich doch ökonomisch motivierten Prozesses der Markenentwicklung und -führung für Orte, Regionen und Länder.

Dies setzt ein Verständnis des Place Branding als einen ganzheitlichen, strategischen und integrativen Prozess voraus. Die Ländermarke wird in und mit allen Anspruchsgruppen transportiert; ihr Ausdruck ist nicht nur ein geplanter, steuerbarer, gar rein visueller oder verbaler. Die Marke transportiert ihre Identität, ihr Markenwesen über ihr Handeln, über ihre Kultur, über Emotionen und Bilder, die der Ort, die Region, das Land als Marke in den Köpfen der Menschen auslöst und über die Menschen, unabhängig von Kommunikationsstrategien und Richtlinien zu Wording und Inhalt. Diese schwer steuerbaren und messbaren Faktoren sind untrennbar mit

Schwierige Beweisführung der Wirksamkeit durch fehlende Ansätze zum Ländermarkencontrolling in Theorie und Praxis.

der Wahrnehmung auf der Wirkungsebene verbunden sowie die innerhalb einer Ländermarkenstrategie beeinflussbaren Bereiche Iconographie, Impulsprojekte Wirtschaft / Standortmarketing, Public Diplomacy, kulturelle Impulsprojekte, Landesmarketing, Tourismusmarketing, etc.

TRANSPARENZ UND ÜBERPRÜBARKEIT ALS KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Vorreiter aus der Praxis zeigen auf sehr unterschiedliche Art und Weise, dass eine bewusste und zielgerichtete Kommunikation der Identität einer Region oder eines Landes mit Hilfe von Instrumenten aus der strategischen Markenführung und einer konsequent verfolgten Public Diplomacy Strategie einen wesentlichen Beitrag zur „Markierung“ der Region, des Landes und zu einer festen Verankerung positiver Einstellungen und Assoziationen auf der Wirkungsebene beitragen. Was bisher nicht stattfand, ist eine umfassende und konsequente Auswertung der Maßnahmen und Wirkungen im Place Branding-Prozess. Diese ist für eine nachhaltige Etablierung von Ländermarkenstrategien unserer Meinung nach unumgänglich. Zwar gibt es den Anholtschen Nation Brand Index, der als Premium-Kennzahl basierend auf Umfragedaten, Lebensqualität, Assoziationen und Einstellungen etc. in einer Index Größe

zusammenfasst und damit ein „Ranking of Nations“ ermöglicht. Bezogen auf konkrete Maßnahme und Wirksamkeit einer Ländermarkenführungsstrategie ist ein solches Ranking jedoch nur bedingt aussagekräftig, da es lediglich Veränderungen im empirischen Rahmen und in der Wahrnehmungsgesamtheit berücksichtigt und keine Rückschlüsse auf Wirksamkeiten einzelner Instrumente zulässt.

Es scheinen Transparenz und Überprüfbarkeit der Strategien, die letztlich darüber entscheiden, ob sich mit dem Place Branding und der Public Diplomacy ein neuer und fundierter Ansatz der gezielten und steuerbaren Kommunikation landesspezifischer Identitäten durchsetzen kann oder die Lösungswege als „Hype“ ohne Substanz und als unwirksam wahrgenommen werden.

ÜBERLEGUNGEN ZUM LÄNDERMARKENCONTROLLING

Dem Begriff des Markencontrolling geht eine gewisse Unschärfe voraus. Meffert spricht von einer „doppelten Begriffsheterogenität“ (Meffert et al, 2002). Zum einen, weil sowohl Theorie als auch die Praxis verwirrend heterogene terminologische Interpretationen bieten, die in Aufgabenstellung dem Führungsbegriff nahe stehen und zum Teil Rechnungswesen orientierte Ansätze verfolgen; zum anderen weil auch die Marke

im steten Wandel des Markenverständnisses, mit durchaus unterschiedlichen definitorischen Ansätzen, betrachtet wird. Die definitorischen Ansätze unterscheiden sich v.a. im Stellenwert, der dem Controlling zugestanden wird. Der Ansatz von Horváth (Horváth, 2006) aber auch von Weber (Weber, 2000) geht davon aus, dass das Controlling als ein Führungssystem- bzw. ein koordinationsorientiertes Konzept verstanden wird.

Für ein umfassenden, tendenziell mit hohen Budgets ausgestattetem und einem starken Erfolgsdruck ausgesetztem Prozess wie dem Nation Branding, kann eine rein intuitive, nach Gerken (Gerken 1994) „spirituelle Markenführung“, nicht ausreichend sein.

Tomczak bestätigt diese These bezogen auf das Markencontrolling (Tomczak, Reinicke, Kaetzke 2004). Die kluge und voraussichtige Mischung aus „harter und weicher“ Markenführung, aus „New Spirit und Analytik“ ist es, die als Spannungsfeld zwischen kreativer Markenführungsstrategie und planvoller Umsetzung den Entscheidungsprozess der Markenpolitik prägt (Wiedmann 1994, zitiert aus Meffert, Buhrmann et al. 2002 und Tomczak 2004). Dieses von Wiedmann Mitte der 90er erstmals postulierte Spannungsfeld zwischen den Perspektiven innerhalb der Markenführung – der, unter „Profilierungs- und Differenzierungsgesichtspunkten“

Marktorientierung und einer wirtschaftlichen Ergebnisorientierung – greift Meffert in seiner Definition des Markencontrolling auf: Es ist die zentrale Aufgabe des Markencontrolling, das „Führungskonzept vom Markt her“ (Marketing), mit dem „Führungskonzept vom Ergebnis her“ (Controlling) zu verknüpfen (vgl. Meffert, Buhrmann et al, 2002).

Für die Steuerung und langfristige Implementierung von Ländermarken ist dieses Spannungsfeld von existenzieller Bedeutung. Denn genau hier findet die politische Diskussion über Sinn und Notwendigkeit des Branding für Orte, Regionen und Länder statt.

Demnach trifft in der Ländermarkenführung die Markenpolitik der beschlossenen Strategie folgend alle mit der Markierung zusammenhängende Entscheidungen und Maßnahmen. Das Ländermarkencontrolling hat die Aufgabe diese Entscheidungen vorzubereiten.

Der koordinatorische Ansatz das Markencontrolling als ein „vernetztes, mit quantifizierbaren und damit kontrollierbaren Größen verknüpftes Steuerungskonzept“, welches unterstützend, vorbereitend und ggf. bewertend über die Markenpolitik auf die Optimierung des Markenauftrittes wirkt (vgl. Meffert, 2001) zu sehen, scheint auch für die Steuerung einer Ländermarke sinnvoll.

Die Anforderungen der Steuerungsdimension beim Place Branding lassen jedoch vermuten, dass die Steuerung einer Ländermarkenführung über die Bereitstellung eines Steuerungskonzeptes weit hinausgeht.

Der gesamte Aufgabenbereich des Controlling steht bei diesem Ansatz unter der Metaebene des Führungssystems. Diese Sichtweise ist neu, gehen ältere Ansätze davon aus, dass die Aufgabe der Koordination auf einer Ebene zu stehen hat mit den Aufgaben der Informationsversorgung / Planung und Kontrolle. Dabei wird das Controlling als Führungsphilosophie bezogener Ansatz interpretiert.

Im Kontext der Ländermarkenführung stellt sich im definitorischen Ansatz die Frage, wie eine rein koordinationsorientierte Interpretation des Markencontrolling in einem derart differenziert und mehrdimensionalen

Zusammenspiel von steuerbaren – und nicht oder schwer steuerbaren Faktoren (vgl. Abb. Schema Place Brand, s.u.) die Präsenz des definierten Markenwesens und eine konsequente Umsetzung entlang der übergeordneten Markenführungsstrategie gewährleistet werden kann.

Dabei steht die Bewertung der Ländermarkenführung im Dilemma zwischen der validen Messung von Markenwerten einerseits und der pragmatischen Anwendbarkeit der Markenbewertungsmethoden andererseits (vgl. Tomczak, 2004).

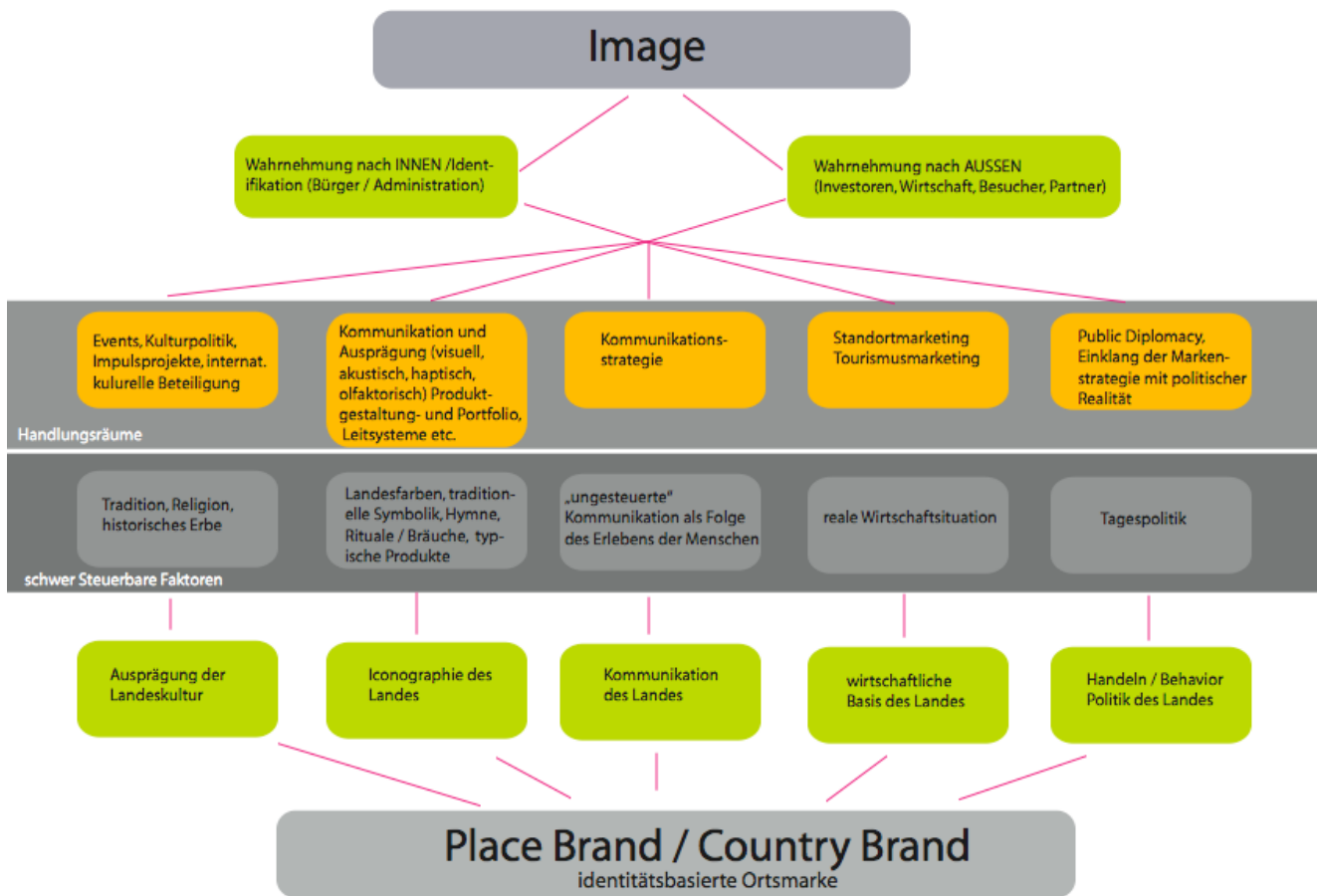


Abb: Schema Place Brand nach Eitel / Spiekermann (2006)

ZIELE DES LÄNDERMARKENCONTROLLING

Die Zieldefinition des ergebnisorientierten Führens einer Ländermarke begegnet folgenden definitorische Fragen:

Woran orientieren sich die Ziele der Ländermarkenführung?

- Was ist „ ergebnisorientiert“ im Falle einer Ländermarke?

- Wo lassen sich Ergebnisse als Ziele definieren?

- Wie könnten die Schritte auf dem Weg zu diesen Zielen quantifizierbar, und damit messbar gemacht werden?

Das Führen einer Ländermarke an Gewinn oder Shareholder Value zu orientieren scheint nicht sinnvoll; wer sind bei Ländern, Regionen, Orten die Shareholder?

Welchen Stellenwert nehmen – neben den üblichen markenwertrelevanten Kenngrößen wie Markentreue und Image – die Stellung des Landes im Evoked Set der unterschiedlichen (externen)

Anspruchsgruppen (Investoren, Besucher, Einwanderer, politische Partner) ein; welche Bedeutung haben Kennzahlen (die z.B. die Lebensqualität messen) für die Markenbewertung aus der internen Perspektive? Wie aussagekräftig sind

Überschneidungen der internen und externen Kenngrößen erfordern ein hohes Augenmerk auf die System gestaltende Perspektive bei der Konzeption eines Controlling-Systems.

Premium Kennzahlen wie der Anholtsche Nation Brand Index?

Die heterogenen Anspruchsgruppen, welche einem koordinationsorientierten Controlling einer Ländermarke eine ungleich höhere Flexibilität innerhalb eines mehrdimensionalen Spannungsfeldes zwischen den, sich teilweise überschneidenden internen und externen relevanten Kenngrößen, abfordern, stellen das Ländermarkencontrolling auch vor konzeptionelle Herausforderungen. Folglich ist die System gestaltende Perspektive im Ländermarkencontrolling eine wesentliche. Das Konzipieren und Gestalten eines Planungs- und Kontrollsystems, das laufend den sich verändernden Bedingungen angepasst werden kann und welches in der Lage ist, Störungen im System zu erkennen und zu beseitigen, muss den System nutzenden Aspekten zwingend und in sorgfältiger Weise vorausgehen (vgl. Meffert et al. 2001).

Die Ziele dabei sind einer umfassende Unterstützung der Landesmarkenführung „im Hinblick auf eine Ergebnisoptimierung“ der Markenpolitik übergeordnet.

Meffert definiert zwei untergeordnete Ziele: zum einen die Sicherstellung der Rationalität und Erhaltung der Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Führung (durch markenrelevantes Wissen!), zum anderen die Verbesserung der Wirksamkeit der Markenstrategie durch Koordination und

Ausrichtung der markenpolitischen Aktivitäten auf die Ziele der Markenpolitik, kurz, dem Streben nach Wirkungseffizienz extern und einer Umsetzungseffizienz intern (vgl. Meffert, Burmann, Koers, 2002).

Im Kontext der Ländermarkenführung und dem Controlling von Ländermarken ist dem noch ein weiteres Ziel hinzuzufügen:

Die Schaffung einer argumentationspolitischen Basis, die der noch jungen Disziplin des Place Branding durch überprüfbare Ergebnisse mittel- und langfristige Handlungsspielräume sicherstellt.

Die zwingende Notwendigkeit langfristiger Konsistenz in der Ländermarkenführung macht das letzt genannte Ziel umso bedeutender.

Die quantifizierbare Legitimation aller Maßnahmen zur Umsetzung einer Place Branding-Strategie legitimieren letztlich auch die geleisteten und zukünftigen Investitionen in die Ländermarke und sichern damit die Stärke der Place Brand auf lange Sicht.

AUFGABEN DES LÄNDERMARKENCONTROLLING

Die Aufgaben, die das Ländermarkencontrolling zum Erreichen der oben genannten Ziele erfüllen muss, lassen sich unter Planung, Vergleich und Auswertung zusammenfassen.

Planung im unterstützenden Sinne bei der Aufstellung des strategischen Gesamtplans und der Aufspaltung in operative Teilpläne und im kontinuierlichen Vergleich von SOLL-Vorgaben und IST-Zuständen. Dabei erfüllt das Controlling im Sinne des Feed-Back-Prinzips den Zweck einer „ex-post“ Überwachung, d.h. die Bestandsaufnahme der Markenführung hinsichtlich ökonomischer, psychografischer und verhaltensbezogener Größen. Als eine Art „Frühwarnsystem“ nach dem Feed-Forward-Prinzip dient das System einer „ex-ante“ Überwachung, deren Aufgabe es ist, SOLL- / IST- Abweichungen zu antizipieren und damit zu verhindern (vgl. Meffert et al, 2002).

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, beschreibt die Aufgaben des Markencontrolling wie folgt:

„Aufgabe des Markencontrolling ist es jedoch nicht nur, die Datenquellen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen

zusammenzuführen, sondern auch, die Ansprüche und Interessen der Markenverantwortlichen im Unternehmen auszugleichen und zu berücksichtigen. Das Markencontrolling muss eine Kommunikationsplattform schaffen, welche eine gemeinsame Sprache zwischen Marketing- und Controllingabteilung sicherstellt.“ (Torsten Tomczak / Tim Oliver Brexendorf
http://www.gfm.ch/i_BestPractice.cfm?id=74
22.05.07 13:07h)

Bezogen auf die Anforderungen von Place Brand ist vor allem der Hinweis zur Schaffung einer Kommunikationsplattform richtungweisend. Die Aufgabe der Steuerung von Ländermarken liegt eben hier begründet:

In der Schaffung einer integrierenden Plattform, die den kontinuierlichen Austausch und das Zusammenführen aller Ergebnisse, Teilergebnisse, Erkenntnisse, Fortschritte, Probleme der heterogenen und oftmals weitgehend unnetzten Teilbereiche und Anspruchsgruppen im Place Branding bündelt, gewährleistet und in aufbereiteter Form den Entscheidungsverantwortlichen der Ländermarkenpolitik zur Verfügung stellt. Damit wird gleichzeitig die inhaltliche Grundlage für ein Vergleichbarkeiten schaffendes Framework geschaffen: Ein essentielles Instrument zur Sicherstellung von

Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Maßnahmen.

Eine ähnliche Beschreibung der Aufgaben des Markencontrolling in den Grenzen des koordinatorischen Ansatzes findet sich in der deutschsprachigen Literatur auch bei Meffert: Neben der Beschaffung und Aufbereitung von Führungsinformation und der damit verbundenen Unterstützung in der ergebnisorientierten Ausrichtung aller Entscheidungen und allen Handelns bietet das Markencontrolling eine Orientierung innerhalb der unterschiedlichen Markendimensionen und den damit verbundenen Zielgrößen z.B. Gewinn, Shareholder Value, Markentreue (vgl. Meffert, Burmann, Koers 2002).

Für die Führung einer Ländermarke ist der Anspruch der Orientierung ein gewichtiger Aspekt, denn: Die Markendimensionen und Zielgrößen sind im Unterschied zu Produkt oder Unternehmensmarken andere, antizipiert komplexere Dimensionen.

Umso wichtiger scheint die Etablierung eines unterstützenden Systems, welches den Akteuren und Entscheidern, aber auch einer Öffentlichkeit, über deren Wahrnehmung und Einstellungen gegenüber der Ländermarke als Identifikationsfläche, Heimat, Place to „be or not to be“ ein wesentlicher Teil der Ländermarkenkommunikation geprägt wird,

als Orientierung und Korrektiv in der Wahrnehmung der Place Brand dient.

IDENTIFIKATION DER ZIELGRÖSSEN

Zielgrößen für ein Ländermarkencontrolling müssen situationsspezifisch identifiziert werden, valide Aussagen zur Marke treffen können und von hoher Informationsqualität sein. Meffert unterscheidet zwischen ökonomischen (Kerngrößen) und psychografischen (Leistungstreiber) Größen im Markencontrolling (vgl. Meffert et al. 2002). Die Berücksichtigung neben quantitativer auch qualitativen Größen ist in der besonderen Situation im Branding-Prozess von Orten ein wesentlicher Aspekt. Die psychografischen, vorökonomischen Kenngrößen die z.B. das Markenimage erfassen, Bekanntheit, Sympathie, Vertrauen und Zufriedenheit messen sind gleichzeitig Basis für einen ökonomischen Markenwert. Ein monetär-messbarer Wert der Ländermarke kann erst entstehen, wenn Gedächtnisstrukturen zur Marke gebildet wurden: Assoziationen, Emotionen, Wertschätzung.

Im Falle einer Ländermarke kann davon ausgegangen werden, dass diese Gedächtnisstrukturen bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen mehr oder weniger stark ausgeprägt bestehen.

Anders kann sich die Ausgangslage bei Orten und Regionen oder sehr kleinen Ländern darstellen, bei welchen keinerlei Kenntnis oder Vorstellungen verknüpft werden. Die Schaffung eines positiven Images ist in solchen Fällen erfahrungsgemäß leichter als das verändern vorhandener Gedächtnisstrukturen.

Die bewusste Kommunikation eines Landes, einer Region als Marke, steht folglich vor der Aufgabe positive Verknüpfungen und Einstellungen zu verstärken, negativ besetzte abzuschwächen bzw. ganz aufzulösen.

Das Vorhandensein bestimmter Einstellungen und Assoziationen machen es unumgänglich, jeder Initiative eines Branding für Orte, Regionen und Länder eine fundierte Analyse vorzusetzen. Nur so können Vergleichbarkeiten geschaffen werden, Strategien glaubwürdig kommuniziert und aus den Bezügen der Kenngrößen Erkenntnisse gewonnen werden, die eine Steuerung der Ländermarke möglich machen.

INSTRUMENTE ZUR ERFASSUNG DER ZIELGRÖSSEN

Es gibt viele strategische Instrumente für Planung und Überwachung aus der Controlling-Praxis. Die hier aufgeführten Instrumente stellen eine subjektiv bewertete Vorauswahl dar, deren Überprüfung, in

einem den Anforderungen des Place Branding angepassten Bewertungsverfahren noch aussteht.

- * Identitätsprofil
- * Stärken-Schwächen – Profil
- * Markenstärkeanalysen
- * Investitionsrechnungen
- * Budgetierung
- * Benchmarking der gesamt Positionierung im Vergleich direkter Wettbewerber über einen längeren Zeitraum hinweg

Operative Instrumente für Planung und Überwachung

- * Informationen zur Planung und Abstimmung einzelner Markenführungsmaßnahmen und Instrumente
- * Budgetierung
- * Kontrolle Instrumente / Maßnahmen
- * Marketingleistungsgestaltung
- * Ergebnis- und Abweichungsanalysen
- * Konstante Kontrolle der Veränderung der Kenngrößen vor, während und nach direkten

und peripheren Maßnahmen

Instrumente zur Koordination

- * Kennzahlensysteme gestalten
- * Analyse, Planung, Kontrolle von Maßnahmen und Projekten
- * Analyse, Einbeziehung und Kommunikation von Bereichen die keiner rechtlichen Bindung an die Ländermarkenstrategie unterliegen, jedoch zu Kooperationen bereit sind unter dem Vorbehalt der Eigenständigkeit (Beispiel: privatwirtschaftlich organisierte Fremdenverkehrsverbände, Institutionen im Ausland etc.)
- * Instrumente zur Messung der psychografischen Faktoren einer Ländermarke (Bekanntheit)
- * Recalltests
- * Recognitiontests
- * Evoked Set – Analysen

Instrumente zur Messung und Darstellung der psychografischen Faktoren einer Ländermarke (Image)

* Imageprofile

* Ansätze aus der Marketing Praxis

FAZIT

Identität als solche ist diffus und kaum quantifizierbar. Identität, die sich in einer Marke widerspiegelt, nutzt das Konstrukt der Marke als steuerbares Vehikel. Der strategische Prozess Place Branding konstruiert dieses Vehikel, liefert die Instrumente zur Navigation, bündelt und konzentriert die Kräfte der Markendimensionen und weist dem „Piloten Kommunikation“ Richtung und Grenzen, in denen die Marke sich bewegt.

Der wirtschaftswissenschaftliche Ansatz der Markenführung bringt die Ausprägungen der Identität eines Ortes, einer Region oder eines Landes auf eine steuerbare ökonomische Ebene. Ein Vorteil der nur nachhaltig nutzbar ist, wenn der strategische Prozess auf dem diese Ebene gründet, in seinen Auswirkungen transparent und in seinen Wirkungen überprüf- und vergleichbar ist.

Das Ländermarkencontrolling als steuerndes Element im Place Branding stellt idealerweise zu Beginn des Branding-Prozesses eine messbare Verbindung zwischen monetären Kenngrößen und psychografischen Kenngrößen her. Die sorgfältige Erfassung der existierenden Gedächtnisstrukturen, die sich in psychografischen Kenngrößen abbilden, ist die Voraussetzung für die Messbarkeit der Wirkung aller folgenden Branding-Maßnahmen.

Die, nach Implementierung der Branding-Maßnahmen in regelmäßigen Abständen zu erfassenden Kenngrößen, geben das Maß der Relation zwischen den einzelnen vorökonomischen und den ökonomischen Zielgrößen vor:

Durch Kenntnis der Zusammenhänge zwischen Branding-Maßnahmen, ihrer, durch psychografische Kenngrößen messbare Wirkung und deren Einfluss auf ökonomische Zielgrößen einerseits und

durch kontinuierliche und langfristige Beobachtung der signifikanten Veränderungen innerhalb der definierten Kenngrößen andererseits, wird das individuell konzipierte Controllingsystem ein wertvolles Instrument der Steuerung im Place Branding und der nachhaltigen Unterstützung der strategischen Ländermarkenführung.

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

Literatur:

BAUMGARTH, C.: Markenpolitik. Wiesbaden 2004

ESCH, F.R.: Strategie und Technik der Markenführung. München 2007

GERKEN, G.: Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. Berlin 1994

HORVATH, P.: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Controlling. München 2006

MEFFERT H., C. BURMANN, M. KOERS: Markenmanagement. Wiesbaden 2002

TOMCZAK, T. , T.O. BREXENDORF: Dilemma des Markencontrolling. In: persönlich - Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung (2004), S. 78-80

TOMCZAK, T. , S. REINECKE, P. KAETZKE: Markencontrolling - Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 2. Wiesbaden 2004

WIEDMANN, K.P.: Fundierung des Marketing. Wiesbaden 2004

WEBER, J. , U. SCHÄFER: Balanced Scorecard & Controlling. Wiesbaden 2000

Websource:

TOMCZAK, T., T.O. BREXENDORF:

http://www.gfm.ch/i_BestPractice.cfm?id=74 (22.05.07 13:07h)