

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Kull, S. (2017): Place Branding: Ein übergreifender Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung für Orte im räumlichen Hierarchiegefüge, Hilligweg, G./ Kirspel, M./ Kirstges, T./ Kull, S./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2017 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 173-208, ISBN 978-3-643-13815-6.

Stephan Kull

Place Branding: Ein übergreifender Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung für Orte im räumlichen Hierarchiegefüge

1 Die unscharfe Über-Markierung von Orten

Nicht nur in der Nordsee-Region tobt ein stürmischer Wettbewerb um den attraktivsten Ort: Urlauber, Zuzügler, Shopper oder Investoren sollen durch einen einzigartig guten Ruf gleich richtungsweisend an die besten Plätze geführt werden, von denen sie dann möglichst nicht wieder loskommen dürfen. Der Wettbewerb der Orte verstärkt sich in Zeiten des demographischen Wandels durch die Verödung ganzer Landstriche, die dann oft überhastet und unprofessionell um positive Aufmerksamkeit ringen. Auch der digitale Wandel und Konzentrationsprozesse im Handel bedrohen immer mehr funktionsfähige Ortszentren. Dies gilt im Großen wie im Kleinen. Eine Region birgt Kreise mit Oberzentren, Unterzentren oder Dörfern, aber auch Landschaftsräume, Sehenswürdigkeiten und viele einzelne lokale Einrichtungen, die gegeneinander um Resonanz buhlen. Anstatt miteinander nach Synergien zu suchen, erfinden sie alle durcheinander ein Markenzeichen nach dem anderen.

Dabei wird oft vergessen, dass eine Marke unbedeutend bleibt, wenn ihr ein trennscharfes Profil fehlt. So verliert sich ein überschaubarer geographischer Raum aufgrund der quantitativen Fülle und der qualitativen Leere von Marken in einem Überangebot aus unabgestimmten und unscharfen Zeichen. An der niedersächsischen Nordseeküste ringen Hotels, Krankenhäuser, Häfen, das Wattenmeer oder eine der vielen Inseln um Aufmerksamkeit. Zudem münden oftmals selbst Stadtentwicklungskonzepte als erstes (und oft auch als einziges) in einem Markenzeichen. Die Steigerung sind dann unterschiedliche Markierungskonzepte für die ortsansässigen Zusammenschlüsse von Wirtschaftsförderung, Tourismus, Stadtkultur oder Citygemeinschaften, die gleiche Orte in parallelen Welten kennzeichnen. Die ebenfalls

gleichzeitig im Gebiet anwesenden Zielgruppen mit Interesse an der Vielschichtigkeit und Attraktivität des geographischen Raumes treffen so auf eine Inflation widersprüchlicher Symbole. Im Marketing wurde hierfür bereits das empirische Konstrukt der Markenverwirrtheit der Nachfrager (Brand Confusion)¹ entwickelt. So verhindern die Marken das Gefühl der Glaubwürdigkeit, Ganzheitlichkeit und Geordnetheit von geographischen Räumen.

Allerdings war die Marke ursprünglich genau hierfür gedacht. Sie stellt eigentlich einen Ausweg aus der Informationsüberlastung (Information overload) dar, in dem sie ein verdichtetes, glaubwürdiges, schnell erfassbares Zeichen als Schlüsselinformation (Information chunk) stellvertretend für viele sonst notwendige Einzelinformationen und Erfahrungen setzt.² Mittlerweile herrscht jedoch in weiten Markierungsfeldern eine Inflation von Logos und Labeln, was mit dem Begriff der Markeninflation³ belegt wurde. Als eine Folge reiben sich die Marken im Wettbewerb gegeneinander an ihrer eigenen Bedeutungslosigkeit auf. Im Falle der Betrachtung von Orten jedoch neutralisiert sich nicht nur die Wirkung der einzelnen Marken. Auch der ganze Ort wird oder bleibt beliebig. Da ein Ort aber wesensgemäß räumlich fixiert ist, hat er damit durch seine in bester Absicht handelnden Akteure seine Attraktivität verspielt. Er ist nicht verlegbar und kann sich nur schwer von der Zeichenüberflutung erholen.

Ziel dieses Artikels ist es, das komplexe Feld der Markierung von Orten über den Ansatz des universellen Place Branding zu ordnen und durch das Aufspüren von Besonderheiten in diesem speziellen Markierungsfeld mögliche Synergiepotenziale auszuloten, um damit einen Betrag zur wirklichen Identitäts- und Imagestärkung der Orte leisten zu können.

¹ Kocyigit 2012, S. 12 empfiehlt, bei Markenbezügen nur von Brand Confusion zu schreiben und wirkliche Objektbezüge zu Produkten oder Einkaufsstätten mit Consumer Confusion zu belegen.

² Vgl. Esch 2008, S. 23.

³ Vgl. hierzu Burmann et al. 2015, S. 3.

2 Begriffliche Annäherungen an das Place Branding

Der Ort⁴ (Place) ist das verbindende Element zwischen kulturellen und natürlichen Landschaften sowie dem Konglomerat aus Städten, Dörfern, Sehenswürdigkeiten, Event-Locations und vielem anderen mehr. Allen diesen Meinungsfeldern ist gemeinsam, dass sie an ihren ureigenen Ort gebunden sind und mit ihm unweigerlich verbunden werden. Der Ort kann in geographischer Hinsicht charakterisiert werden („location“). Ferner lässt er sich als soziales Beziehungsgefüge beschreiben („locale“) oder auch über die emotionalen Gefühle von Menschen gegenüber dem Ort („sense of place“).⁵

Jeden Ort kennzeichnen darüber hinaus eine eigene Geschichte und häufig auch ein in langer Tradition gewachsenes Name. Zudem ist er Teil eines räumlichen Hierarchiegefüges, das ihn oft stark in Entwicklung, Eigenarten und in seiner Wahrnehmung beeinflusst. Einerseits ist ein Ort also ein recht weit vorgefertigter Meinungsgegenstand. Andererseits jedoch unterliegt der Begriff auch einer hohen Komplexität von Variationsoptionen: Bereits die einzelnen Bestandteile des Gesamtgefüges „Ort“ sind unüberschaubar und in der Verfügungsgewalt unterschiedlicher Eigentümer. Zudem existiert latent die Gefahr des Untergangs: Die

⁴ Die Übersetzung von Place lässt auch die Orientierung an den Begriffen „Platz“ oder „Raum“ zu. Während erster zu eng im Sinne eines markierten Marktplatzes erscheint, ist der zweite zu weit und kann sich auf Regionen beziehen, für die zudem im Englischen der Begriff „Area“ treffender ist. Hier wird der neutrale, aber bestimmte Begriff des Ortes gewählt, den es mit einer Marke zu kennzeichnen gilt. Der Platz ist demnach eine spezielle Variante von Ort i.S. eines Marktplatzes. Raum wird eher als die Umgebung des Ortes gesehen, die für das hierarchische Wirkungsgefüge von Marken bedeutsam wird. Eine Auswertung internationaler Begriffe leisten Hannan/Rowley (2008), die auf S. 67 f. zu dem Schluss kommen, dass „Destination“ in der theoretischen Debatte weiter verbreitet ist als „Place“. Dieser Bezugspunkt hat jedoch einen engen touristischen Fokus zur Folge, der die vielen anderen Aspekte und Perspektiven eines Ortes nicht ausreichend berücksichtigt.

⁵ Vgl. Kavaratzis/Hatch 2013, S. 76, die sich auf einen Papier-Vortrag von Warnaby 2011 berufen. Wertmüller 1995 untersucht räumliche Identitäten aus nur zwei Perspektiven: der Verbundenheit einer Person mit einem Ort und der unikaten neutralen Ortsbeschreibung über explizite Merkmale.

Qualitäten eines Ortes wandeln sich permanent im fluiden Strom vieler Einflussfaktoren zwischen natürlichem Klima und Investitionsklima.⁶ An der Gestaltung dieser Elemente wiederum hängen viele verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Gestaltungseinflüssen und Umsetzungspotenzialen. Alle drei Faktoren, sowohl die Vorfizierung als auch das Risiko des Untergangs und die Vielzahl der Beteiligten und Teilkomponenten führen den Meinungsgegenstand in einen überaus komplizierten Prozess seiner Marketingbetrachtung.

Für das Marketing wurde der Ort im Zuge der Erweiterung des konzeptionellen Wirkungskreises als Meinungsgegenstand interessant.⁷ Über die Ausdehnung des Marketing auf Dienstleistungen wie Tourismus (Destinationsmarketing) oder auch die öffentliche Verwaltung (Public-Marketing) einerseits und die Standortfragen von Industrie und Handel andererseits (Handelsmarketing, Standortmarketing) gewann der Ort an Bedeutung in Theorie und Praxis. In der Nachfrage wurde das Marketing immer weiter ausdifferenziert über inhaltliche Teilgebiete wie Immobilien oder öffentliche Verwaltung und ein räumliches Hierarchiegefüge über Länder, Regionen, Großräume, Städte, deren City oder auch Dörfer (Stadt- und Regionenmarketing). Hinzu treten Teildisziplinen, die Orte als Leistungsbestandteil nutzen (Messe- oder Eventmarketing). Viele dieser Facetten sieht Hankinson seit 2002 in einer Phase der Konvergenz im Place Branding vereint.⁸

Referenzen auf den Grundbegriff des Ortes finden sich nicht nur im Marketing und dessen Teildisziplinen, sondern darüber hinaus auch in der Wirtschaftsgeographie, der Architektur von Landschaft und Gebäuden sowie in der allgemeinen historischen Stadtforschung und der Kulturosoziologie, welche die Beziehungen zwischen Menschen und Orten

⁶ Vgl. hierzu z. B. Gustafson 2001, S. 6, der einen Ort betrachtet als "(...) continually produced and reproduced in interaction with their surrounding."

⁷ Als eine der erste Veröffentlichungen im Marketing kann Kotler et al. 1993, gelten, der Orte bereits aus verschiedenen Perspektiven mit Marketinggedanken unterlegt.

⁸ Vgl. Hankinson 2015, S. 20, der davor von 1981 bis 2001 eine Phase der getrennten Entwicklung sieht und die rudimentären Ursprünge des Place Branding von 1950 bis 1980 datiert.

charakterisieren will.⁹ Der hier gewählte wissenschaftliche Zugang nähert sich dem Themengebiet also in einem breit angelegten interdisziplinären Rahmen, um so ein übergreifend passendes Bild eines Ortes schaffen zu können. Abbildung 1 gilt den Überblick der zu berücksichtigenden Teildisziplinen.

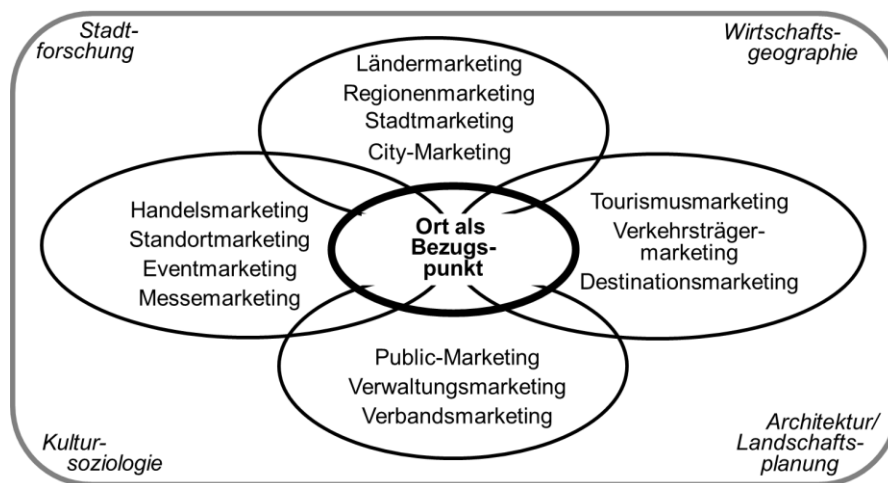


Abb. 1: Der Ort in interdisziplinärer Betrachtung (Quelle: Eigene Darstellung)

Anknüpfungskonzepte an den Ort sind entweder gesamthafte Marketingkonzepte oder auch „nur“ das Branding in Sinne der Markenggebung. Hier bietet die Theorie unterschiedliche Argumentationsstränge für die Ortsorientierung (Place) an. Zunächst kann ein zeitlicher Betrachtungswandel vom umfassenden Marketing hin zum Branding als Bezugskonzept konstatiert werden.¹⁰ Als Begründung dient vor allem, dass letztlich die unikate Markierung eines Ortes seinen

⁹ Vgl. Radtke 2013, S. 113.

¹⁰ Dies wird forciert u.a. durch die zunehmende Bedeutung des Corporate Branding. Vgl. hierzu Cortilea 2014, S. 5 unter Rückgriff auf Kotler et al. 2002, die Orte eher als recht normales Marketingbezugsobjekt auffassen, das es zu markieren gilt. Vgl. zum Corporate Branding grundlegend und umfassend Esch et al. 2014.

Markterfolg ausmacht und dies nur durch ein entsprechendes Instrumentarium erreichbar ist.

Gerade im Zuge der Ausdifferenzierung ist die Suche nach dem angemessenen Aggregationsgrad für eine allgemeingültige Theorie eine entscheidende Frage. Hier wird die Vorgehensstrategie von Radtke geteilt, der nach Konstatieren von vielen Defiziten des von ihm untersuchten Stadtmarketing auf das eher allgemeingültige Konzept des Place Branding zurückgreift.¹¹ So kann für alle Orte ein einheitliches Konzeptionieren der Marke über entsprechende Komplexitäten von Imagebildung und Identitätsausformung erfolgen.¹² Im Gegensatz zu diesem universell erklärbaren Branding ist der Weg zu dessen Umsetzung über Marketingkonzepte weitaus differenzierter zu betrachten: Eine Stadt wie Wilhelmshaven bedarf eines anderen Instrumentalbaukastens als die Vermarktung des Wattenmeeres. Somit scheint es wenig zielführend, alle Orte über ein gemeinsames Marketingmix beeinflussen zu wollen. Wohl aber können die den Orten zugeordneten Zeichen alle über grundlegend verbindende Eigenschaften von Marken und Markierungsprozessen beschrieben werden.

Damit erfolgt eine weitere Annäherung an den Untersuchungsgegenstand: Der Ort als Bezugspunkt (Place) wird hier mit der Marke und der Markierung von Orten im Sinne des Place Branding hinterlegt, um die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Ortsfacetten zu betonen. Die nachgelagerten Marketingkonzepte zur Leistungs- und Bedeutungsfüllung der Marke weisen jedoch so viele Eigenständigkeiten auf, dass sie nicht verallgemeinerbar unter einem einenden Place-Marketing abhandelbar erscheinen. Stattdessen wird hier auf die existenten ausdifferenzierten Marketingansätze aus Abbildung 1 verwiesen.

¹¹ Vgl. Radtke 2013, S. 109 ff.

¹² Vgl. Cortilea 2014, S. 5

3 Die Ortsleistung als Bezugsobjekt für das Place Branding

Place Branding als der Ausgangsbegriff der weiteren Untersuchung bedarf nun der definitorischen Charakterisierung über die Begründung einer eigenständigen Betrachtung der Markierung von Ortsleistungen. Hierbei wird auf die Untersuchung von Leistungsbündeln abgezielt als eine Kombination aus Sach- und Dienstleistung.¹³ Sowohl für Sachleistungen als auch für Dienstleistungen liegen fundierte Markenführungstheorien vor. So steht im Folgenden die Aufgabe an, die Notwendigkeit einer eigenständigen Markierung von Ortsleistungen zu begründen.

Die Unterschiede zur Markierung einer Sachleistung (z.B. Lebensmittel) liegen nahe. Hier plant eine Unternehmung die Marke in einmaliger Belegung für ein Produkt und setzt dieses Zeichen dann speziell für eine Zielgruppe in Szene. Ortsleistungen haben demgegenüber eine Vielzahl potenzieller Markengeber, die zudem in Mehrfachbelegung dasselbe Gebiet für gleichzeitig anwesende, aber völlig unterschiedlich ausgerichtete Zielgruppen betreffen können. Sachleistungs-, insbesondere Konsumgüter-Branding kann also nicht einfach auf Ortsleistungen transferiert werden.

Anders steht es um die Abgrenzung zur Dienstleistung. Balderjahn sieht beispielsweise Stadt- und Regionenmarken als spezielle Dienstleistungsmarken und begründet diese Nähe mit überwiegend intangibler Informations-, Beratungs- und Verwaltungsleistung.¹⁴ Dennoch bestehen deutliche Unterschiede genau dann, wenn nicht nur die Stadt, sondern auch der Standort oder andere Ortsbezüge überlappend betrachtet werden.¹⁵ Typischerweise sind Dienstleistungskomponenten - wie auch die Sachleistungskomponenten - alle im Eigentum oder zumindest im gesicherten Zugriff eines Markengebers. Beim Ort sind viele

¹³ Vgl. hierzu grundlegend Engelhardt et al. 1993.

¹⁴ Vgl. Balderjahn 2004, besonders S. 2370.

¹⁵ Dies zeigt sich z.B. auch darin, dass Balderjahn 2000, S. 57 dem Ort als Standort auch eine grundsätzliche Nähe zum Industriegütermarketing zuschreibt, da ein Standort als Beschaffung zur Weiterverwendung eingestuft werden kann. Orte lassen sich also je nach Perspektive aus einer anderen Marketingperspektive bearbeiten. Der Ort selbst weist jedoch auch einen eigenen Charakter auf, den auch Kavaratzis 2009, S. 29 betont; ähnlich Ashworth/Kavaratzis 2009, S. 524.

Teileigentümer mit heterogenen Interessen sowohl an der Veränderung des Leistungsbündels als auch an der Ausgestaltung der Markierung zu beteiligen. Auch die überwiegenden Dienstleistungsanteile sind für Orte nicht eindeutig. Das Stadtbild und die sog. Stadtmöblierung (z. B. Denkmäler, Haltestellen, Sitzbänke etc.) sind sehr tangibele Komponenten einer Stadt. Zudem wird jede Dienstleistung nur einmal an einem Standort markiert, während die Ortsleistungen eben wieder einer Mehrfachmarkierung unterliegen können. Eine idealtypische Gegenüberstellung der Leistungskomponenten Sach-, Dienst- und Ortsleistung nimmt Abbildung 2 vor.

	Sachleistung	Dienstleistung	Ortsleistung
Marken- bezugsfeld	Einmalige Belegung des Meinungsgegenstandes		Überlagernde Belegung des Meinungsgegenstandes
	Eher änderbar in Name, Historie und Angebotsraum		Kaum änderbar in Name, Historie und Angebotsraum
	Ein Eigentümer der Leistungskomponenten		Viele Eigentümer der Leistungskomponenten
	Komponenten meist tangibel und autonom produziert	Komponenten meist intangibel und koproduziert	Heterogene, koproduzierte Komponentenkomplexität
Marken- geber	Eine Institution schafft Ausgangsidentität im Leitbild		Viele Institutionen und Anspruchsgruppen bereits beim Leitbild
	Kommunikation integriert und zentralisiert, eingeschränkt durch Social Media		Kommunikation moderiert u. dezentralisiert, u. U. fremde Dritte (Filmdreh-Ort)
Marken- nehmer	Interne Zielgruppen zwar Markenmultiplikator, aber kein Markengeber, externe Zielgruppen u. U. Meinungsgeber		Selbst externe Zielgruppen sind u. U. Markengeber
	Segmentierung einfach möglich, sogar bis hin zur Individualisierung		Vor Ort immer mehrere Zielgruppen gleichzeitig
Markt- bezug	Umfassende (Markt-)Forschung, klare Wettbewerbsstrukturen		Wenig (Markt-)Forschung, unklare Wettbewerbsstruktur

Abb. 2: Markierungsrelevante Unterschiede der Komponenten von Sach-, Dienst- und Ortsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Ort und seine heterogenen und komplexen Leistungen weisen derart viele Eigenständigkeiten auf, dass eine gesonderte Betrachtung der Markierung im Sinne des Place Branding gerechtfertigt erscheint.

4 Konzeptionelle Grundlagen des Place Branding

Als nächster Schritt zur Konzeption folgt eine Begriffsdefinition, wobei in der Literatur kein allgemeiner Konsens besteht. Radtke definiert das Place Branding nach Abwägung vieler Autoren¹⁶ als „(...) die gezielte Beeinflussung des von den relevanten Zielgruppen wahrgenommenen Images von Orten durch eine koordinierte Gestaltung der identitätsprägenden ökonomischen, infrastrukturellen, kulturellen, sozialen und sonstigen Elemente eines Ortes unter Anwendung der Marken- und Marketingstrategien und -techniken mit dem Ziel der Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile (.).“¹⁷

Hier soll die Charakterisierung des Begriffes zur konzeptionellen Passung sprachlich etwas abgewandelt und zudem inhaltlich erweitert werden: Place-Branding umfasst die gezielte Ausrichtung sämtlicher Marketingaktivitäten, um einem abgrenzbaren Ort in einem räumlichen Hierarchiegefüge über die Herausarbeitung eines spezifischen Erscheinungsbildes und unverwechselbarer Bedeutungsinhalte einer Marke unter der Beteiligung aller Anspruchsgruppen zu einem einzigartigen Image und damit zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen.

Das Konzept verfolgt eine Zoom-Orientierung über verschiedene Betrachtungsebenen in einem räumlichen Hierarchiegefüge von einer Makro-Ebene (länderübergreifend) bis zur Mikro-Ebene (Citygemeinschaft/Gebäude). Hierbei lassen sich in der Mitte Ausdifferenzierungen zwischen natürlich und kulturell geprägten Orten unterscheiden. Zudem setzen vier maßgebliche Markengeber die Impulse zur Markenbildung: Verwaltung, Tourismus, Wirtschaftsförderer und der ansässige Handel. Abbildung 3 gibt den Überblick.

¹⁶ Vgl. stellvertretend Ashworth/Kavaratzis 2009, S. 521; Moilanen/Rainisto 2009, S. 7, zitiert nach Radtke 2013, S. 113.

¹⁷ Radtke 2013, S. 113.

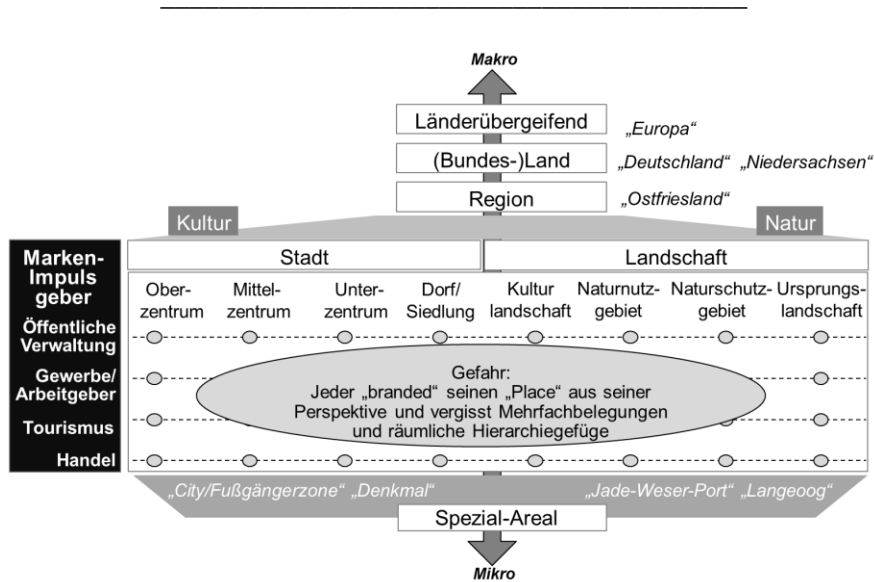


Abb. 3: Konzeptionelle Reichweite des Place Branding (Quelle: Eigene Darstellung)

Gerade aufgrund der heterogenen Bezugsobjekte des Ortes ist Place Branding ein multidisziplinärer, strategischer, verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, der an der Identität des Ortes ansetzt und dessen Besonderheiten hervor hebt. Er integriert Erkenntnisse der Wirtschaftsgeografie, Stadtsoziologie, Kultur-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften und weiterer relevanter Disziplinen in das struktur- und prozessbestimmende Markenkonzzept und wird dadurch der Komplexität, gesellschaftlichen Bedeutung und ethischen Verantwortung der Ausgestaltung von Orten gerecht.¹⁸

¹⁸ Vgl. Radtke 2013, S. 113.

5 Der Prozess der identitätsbasierten Markenführung für Orte

5.1 Ein Ausgangsmodell

Ein etablierter Ansatz zur Markenführung reicht heute über die reine Kommunikation von Marken hinaus zu deren Bedeutung für die Identitätsfindung der markierten Meinungsgegenstände.¹⁹ Der Identitätsbegriff kennzeichnet sich durch folgende vier Dimensionen: Wechselseitigkeit mit der Außenwelt, Individualität des Bezugsfeldes, Kontinuität wesentlicher Merkmale und Konsistenz im Sinne der Widerspruchsfreiheit.²⁰

Markengeber versuchen, das Herausarbeiten einer möglichst unikaten Identität eines Ortes über ein Sollkonzept als Leitbild zu fixieren und dann real in den Marketinginstrumenten umzusetzen. Dem gegenüber nehmen die Nachfrager als Zielgruppen die Marke als ein Image auf, das sie zu sich in Bezug setzen und so eine Passungssicherung der Marke zu ihrem Selbstbild herstellen. Nachfrager nutzen Marken vermehrt zur eigenen Identitätsdarstellung.²¹ Hierzu ist zunächst eine markante Erscheinung der Marke wichtig, die zur Identifizierung der Marke in der Vielzahl der Zeichen dient. Markenname, Slogan oder Logo sind hier entscheidende Komponenten, die über Formen, Schriften und Farben konkretisiert werden. Die sinnstiftende Komponente der Bedeutungsaufladung von Marken ist für die Identitätsabwägungen der Nachfrager jedoch die weitaus bedeutsamere. Und damit gelangt die Bedeutungspositionierung der Marke in den Fokus der Betrachtungen. Marken können als in ihrer Bedeutung am Markt ausgehandelte Zeichen interpretiert werden.²²

¹⁹ Vgl. hier grundlegend Meffert/Burmann 2005a/b; Burmann et al. 2015.

²⁰ Vgl. hierzu Meffert/Burmann 2005, S. 46f.

²¹ Vgl. hierzu allgemein die Identitätsforschung der Soziologie, aber auch das Konzept der Konsumentenforschung von Belk 1988, das Marken als verlängertes Selbst auffasst (Extended Self).

²² Hintergrund dieser Betrachtung ist die Semiotik als die Lehre von den Zeichen, die im semiotischen Dreieck (Sprach-)Symbol, Objekt und Bedeutung (als mentales Bild nach Peirce) unterscheidet und dann einen Prozess der Bedeutungsaushandlung bis zur geteilten Bedeutung für Kommunikationsprozesse und Zeichen (also auch Marken) zugrunde legt, vgl. hierzu z. B. Eco 1994.

In Erweiterung zur Sachleistung ist die Ortsleistung ein sich permanent wandelnder heterogen erscheinender und komplexer Erlebnisgegenstand und wird daher in die Markenführung als erlebnisgenerierender Aushandlungspartner integriert. Zudem weist die Ortsleistung vier spezifische Wirkausrichtungen der Marke auf, die ihren Anteil am Aushandlungsprozess charakterisieren können.²³ Zunächst reflektiert jeder Ort eine kulturelle Grundwahrnehmung („Reflecting“), die auch dem Ort eine Identität und ein Image zuweist. Dann drückt sich die Identität eines Ortes aus (Expressing“) durch die und in der kulturellen Grundwahrnehmung. Diese ausgedrückte Ortsidentität wiederum beeindruckt („Impressing“) andere Ortswahrnehmer und formt Ortsimages. Und schließlich spiegelt sich dieses ausgeformte Image der anderen in der Identitätsbeeinflussung des Ortes wider („Mirroring“).

Eingebettet in diese vier Beziehungen zwischen ortseigener Kultur, der geschaffenen Ortsidentität der Markengeber und dem wahrgenommenen Ortsimage der Markennehmer gestaltet sich nun die Positionierung der Marke als Aushandeln von Bedeutungen über die jeweiligen Soll-Vorstellungen und die wahrgenommenen subjektiv-realen Ausdrucksformen der Marke. Hierbei kann es zwischen Markengeber und Markennehmer zu vier grundsätzlichen Aushandlungslücken kommen die den Anteil der geteilten Bedeutungen und damit auch die Markenstärke schmälern. Abbildung 4 fasst das Grundmodell im Überblick zusammen, bevor die einzelnen Lücken (Gaps) näher erläutert werden.

²³ Vgl. Kavaratzis/Hatch 2013, S. 77ff.

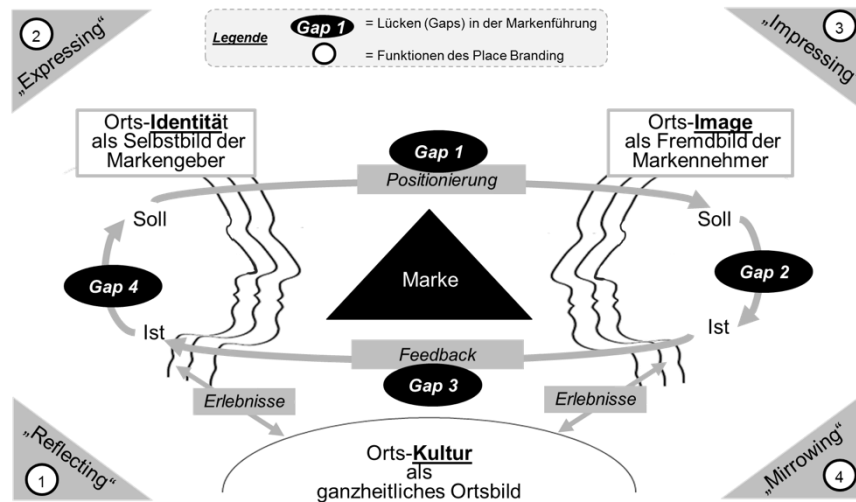


Abb. 4: Prozess der identitätsbasierten Markenführung für Orte (Quelle: Eigene Darstellung a.d.B. von Burmann/Meffert 2005b, S. 90 ff. sowie Kavaratzis /Hatch 2013, S. 77)

Ziel der identitätsbasierten Markenführung ist ein permanentes Monitoring der Markenwahrnehmung im Markt. Hierbei kann es zu verschiedenen Lücken (Gaps) im Aushandlungsprozess kommen.²⁴ Gap 1 besteht aus einer Wahrnehmungslücke zwischen idealtypischen Konsumentenerwartung und deren Berücksichtigung in den Positionierungsplanungen seitens der Markengeber (z. B. über die Bedeutung von umweltverträglichen Ausstattungsmerkmalen). Gap 2 tut sich auf durch eine Identifikationslücke zwischen der realen Image-Wahrnehmung seitens der Nachfrager, die zu weit von deren Ideal-Image entfernt ist. Das Gap 3 betrifft eine Kommunikationslücke durch ein umgesetztes Realbild vor Ort, das vom Kunden anders wahrgenommen wird. Und Gap 4 schließlich beschreibt eine Leistungslücke zwischen versprochener und erstellter Leistung seitens der Markengeber. Die Marke behauptet etwas, was vor Ort nicht umsetzbar oder umgesetzt worden ist.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Burmann/Meffert 2005b, S. 90ff.

Markenführung besteht idealtypischer Weise darin, alle vier Lücken möglichst gering ausfallen zu lassen. Hierfür ist ein kompliziertes Netzwerk aus vielen Augenblicken der Wahrheit für den Kunden zu einem gesamthaften prägnanten Bild zu bündeln. Die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen müssen alle zum Markenkonzept passen und dessen Identität verstärken. Dazu bedient sich die Theorie des Ansatzes einer integrierten Kommunikation.²⁵ Die Marke ist hierfür der Bedeutungs- und Erscheinungsanker, um den herum alle Kommunikationsinstrumente Versatzstücke der verbindenden Markengeschichte erzählen. So wird zumindest ein einheitliches Bild als Aussagenkonzept an den Kunden zur Bedeutungsaushandlung weiter gereicht. Nicht nur Werbung, sondern alle Kommunikation von Öffentlichkeitsarbeit bis zum persönlichen Gespräch mit Markenmultiplikatoren vor Ort muss eine derartige Abgestimmtheit schaffen.

5.2 Anspruchsgruppen- und Leistungsvielfalt als Komplexitäts-Multiplikatoren des Markenführungsprozesses

Verkompliziert wird eine derartige Abstimmung im Place Branding durch die vielen Beteiligten am Findungsprozess der Markenidentität. Zwischen viele Markengeber und Markennehmer treten weitere Markenmultiplikatoren (z. B. Händler und Hoteliers), die sowohl die Identität des Ortes beeinflussen als auch das Image des Ortes in Richtung Markennehmer verstärken. Zudem sind beispielsweise Einwohner sowohl Markennehmer als auch Markenmultiplikator und u. U. sogar an der Markengebung beteiligt.²⁶ Zumindest in Folge sollen die Markennehmer sogar bewusst über das eingeforderte Feedback in einen engagierten Bedeutungsdiallog eingebunden werden.²⁷ Diese Vielschichtigkeit zeigt Abbildung 5 mit jeweils zehn beispielhaften Interessengruppen, um die Komplexität der Abstimmungsprozesse beim Place Branding zu veranschaulichen. Hier wird deutlich, dass Ortsleistungen und vor allen

²⁵ Vgl. hierzu ausführlich Bruhn 2013.

²⁶ Ebert 2004 S 110 ff. entwickelt für das Stadtmarketing unter Einbezug der „Bürger“ ein erweitertes Gap-Modell mit insgesamt 8 Gaps. im S 110 ff. Dies mag zu dessen späterer empirischen Bearbeitung sinnvoll sein, reduziert aber die Komplexität auf eine einzige Multiplikatorenvariable, was nicht der hier angestrebten Abbildung der Realität entspricht.

²⁷ Vgl. Therkelsen 2015.

Dingen die Ortskultur immer in Koproduktion und Kooperation mit vielen Anspruchsgruppen erfolgt.²⁸

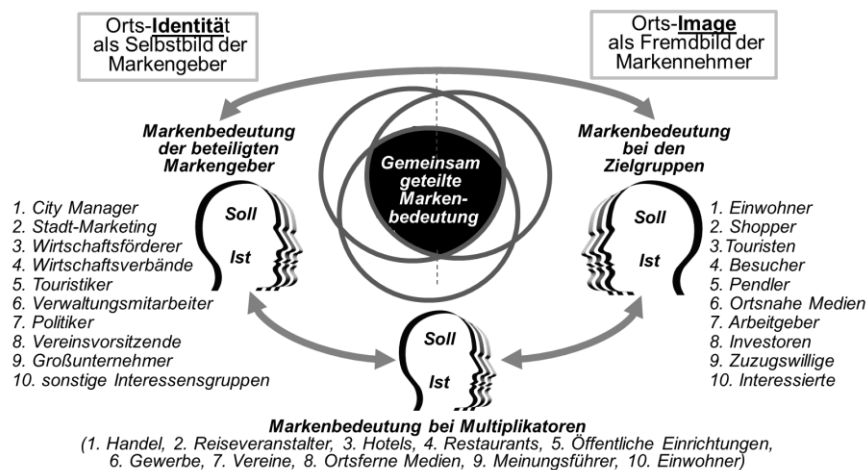


Abb. 5: Komplexitätssteigerung des Place Branding durch die Vielfalt der Anspruchsgruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Zu der Komplexität in der kommunikativen Bedeutungsaushandlung im Place Branding tritt die Komplexität der Ortsleistung. Hierzu wurde bereits die Reichweite des Place Branding in Abbildung 3 ausdifferenziert über ein raumbezogenes Zoom von länderübergreifenden Marken (Europa) bis hin zu Marken für einzelne Gebäude (Elbphilharmonie) oder Naturdenkmäler (Externsteine). Ebenso trat für mehrere Bezugfelder die Ausdifferenzierung in Natur- und Kulturbezüge hinzu. Darüber hinaus sind es vielfältige Leistungselemente und Komponenten in variierender Eigentümshoheit, die zusammen einen Ort herausbilden. Einige idealtypische Beispiele sind in Abbildung 6 gemäß ihrer graduellen Ausprägung der Eigenschaften „tangibel“ vs. „intangibel“ und „fix“ vs. „variabel“ gestaltbar eingestuft.

²⁸ Vgl. hierzu Stubbs/Warnaby 2015 mit Anspruchsgruppenbezug und Ashworth/Kavaratzkis 2015 mit Kulturbezug.

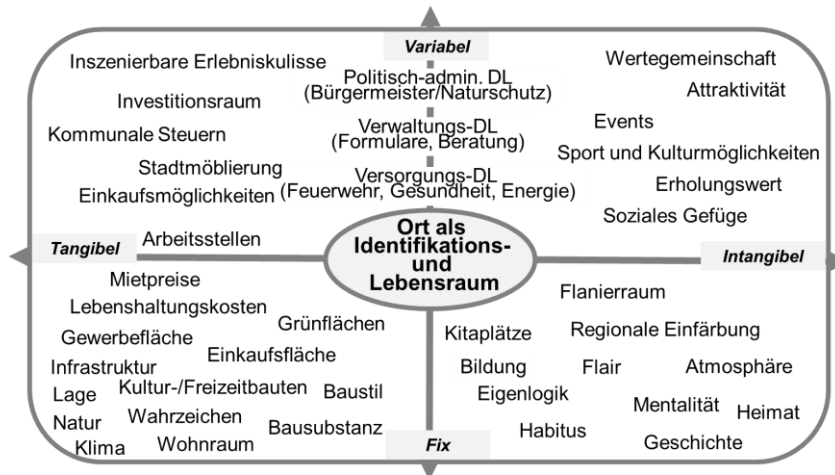


Abb. 6: Komplexitätssteigerung des Place Branding durch die Viel-falt der Ortsleistungskomponenten (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus dieser Vielzahl einzelner Leistungskomponenten in unterschiedlichster Verantwortlichkeit resultieren schließlich die identitätsstiftenden Bedeutungsaufloadungen für ein Place-Branding. Zudem können einzelne Leistungskomponenten (Häuser, Denkmäler, Parkanlagen, Teile der Infrastruktur) im Besitz unterschiedlicher Anspruchsgruppen sein, deren Betrag zum Gesamtgefüge ebenfalls u. U. mühsam verhandelt werden muss. Die Aushandlungsprozesse vollziehen sich wiederum in einem dynamischen, komplexen und oft auch informell agierenden Kommunikations- und Beziehungsnetzwerk.

So kristallisiert sich als ein kritischer Erfolgsfaktor die Forderung nach transparenter und umsichtiger Moderation in vier Richtungen an: Einmal im Hinblick auf die diskursive Prozessgestaltung der Zusammenarbeit bei Leitbildfindungen bei den Markengebern und deren Marken-Multiplikatoren, dann mit Fokus auf die Feedbackeinholung und Einbindung der Markennehmer, ferner im Zusammenhang mit der organisatorischen Gesamtplanung des Place-Branding in der Umsetzung und schließlich gehört noch die Moderation der Leistungsvariablen des Ortes hinsichtlich ihrer Verfügbarmachung und ihres Unterhaltes hinzu.

Für derartig umfangreiche Moderatorenaufgaben sind ein problemadäquates Changemanagement, Konfliktmanagement, Marktforschung, Prozessmanagement und Verwaltungsmanagement Knowhow und Ressourcen in entsprechender Qualität und Quantität unabdingbar.

Eine wichtige Aufgabe im organisatorischen Gesamtprozess des Place Branding ist die Moderation einer Leitbildentwicklung für die Marke hin zu einer aufgespürten Ortsidentität als Sollkonzept der Markengeber. Einige grundlegende Ansatzpunkte zur Fassung von Markenidentitäten eines Ortes werden im nächsten Abschnitt hergeleitet.

6 Inhalte der Markenidentität von Orten

Markenidentitäten sind für die Markentheorie in verschiedenen Ansätzen inhaltlich ausgeformt. Grundsätzlich kann unter der Markenidentität ein Konstrukt verstanden werden, das -vorbereitet durch das Konzept der Corporate Identity- den gesamthaften Gedanken einer einzigartigen Darstellung als verbindendes Kriterium fasst. Inhaltliche Ausformungen der Identität erstrecken sich auf das Erscheinungskonzept (Markenform mit Inhaltswirkung) und das Bedeutungskonzept (eigentlicher Markeninhalt) von Marken. Beide haben identitätsformenden Charakter.

6.1 Das Erscheinungskonzept

Das Erscheinungskonzept beschreibt die Elemente des formalen Markenauftritts in seiner typischen Form. Ausgangspunkt der Gestaltung sind die fünf Sinne, wobei der visuellen Erscheinung mit Namen, Symbolen, Logos und Slogans die umfassendste Aufmerksamkeit zu Teil wird.²⁹ Aber auch der akustische Auftritt in Form von Geräuschen, ortsbezogener Musik oder Liedern über bestimmte Orte oder ein ortsbezogener Musikstil kann verstärkt beobachtet werden. Selbst zu Geschmack, Geruch und Haptik können Orte in Beziehung gesetzt werden. Nachfolgend wird jedoch der Fokus auf die Visualisierungselemente gesetzt.

Die Basiselemente des Erscheinungskonzeptes sind oft in Ansätzen auch als Bedeutung interpretierbar. In Bildern (Logo, Symbol, Schlüsselbild)

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Medway 2015.

oder Worten (Name, Slogan) können bereits Wahrzeichen enthalten sein, die über eigentliche Aufgabe der eindeutigen und schnellen Aufmerksamkeitssteuerung und Wahrnehmung weit hinausgehen. Selbst die Ergänzungselemente der Erscheinungsgestaltung wie Schrifttyp, Form und Farbwahl liefern hier in Ausnahmefällen bedeutungszentrierte Ansätze.³⁰

Abbildung 7 zeigt Beispiele für Erscheinungselemente der Marke, die Bedeutungen und Assoziationen für die Identitätsschaffung bereitstellen.

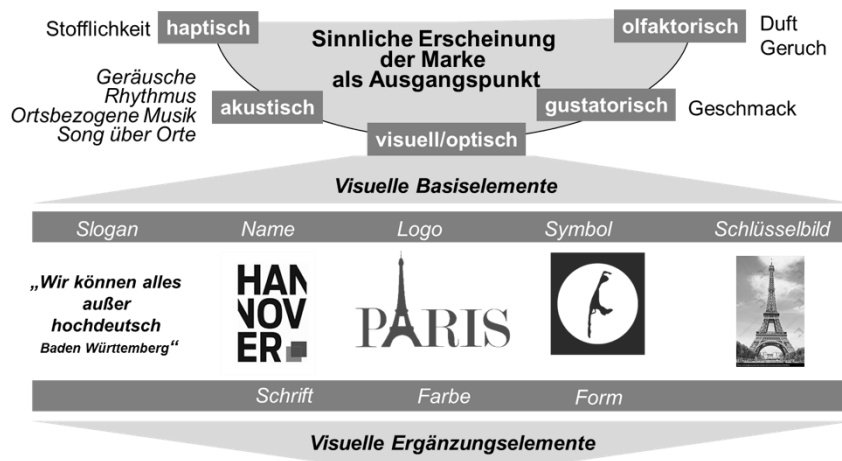


Abb. 7: Identitätsstiftende Elemente im Erscheinungskonzept des Place Branding (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Erscheinungselemente schaffen oft bereits fließende Übergänge zu den eigentlichen Bedeutungen, die hinter den visuellen Zeichen liegen und mit denen die Marken aufgeladen werden. Diese Aspekte gilt es nachfolgend für Orte auszuformen.

³⁰ So ist der farblich weiße Schriftzug der Schokoladenmarke Milka bereits in der Form ausfließender Milch gestaltet.

6.2 Das Bedeutungskonzept

In Übereinstimmung mit der Diskussion verschiedener Modelle bei Radtke wird zur Ausgestaltung der Bedeutungsinhalte das Markensteuerrad von Esch als Ausgangspunkt genommen.³¹ Das Konzept beschreibt die Markenidentität mit den vier Dimensionen Markenpersönlichkeit, Markenattribute, Markennutzen und Markenbild, die sich alle aus dem Markenkern speisen und diesen wiederum in Konsequenz ausformen.³² Über die als Checkliste gedachte Ausformulierung der verschiedenen Bereiche konkretisiert sich dann das Sollkonzept zur Marke.

Da im Place Branding die Bedeutungsaushandlung nicht nur einseitig unter den Markengebern stattfindet, hat Kavartzis neben dieser primären Markenidentität noch eine sekundäre Markenidentität in Form von Place Branding als dem Management der integrierten Kommunikation eines prägnant zu formulierenden Erscheinungskonzeptes der Marke eingeführt.³³ In einer tertiären Markenidentität erfasst er die schwer kontrollierbaren Erzählungen und Mythen über einen Ort. So sind die Interdependenzen zwischen Image und Identitäten im Sinne des bereits erwähnten Reflecting nicht nur prozessbegleitend etabliert, sondern auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung in ihren Einflüssen erfasst.

In ortbezogener Ausdifferenzierung formt Radtke die Vorstellungen von Esch und Kavartzis zu einem Markenidentitäts-Modell für Städte aus. Basierend auf dessen Modell wiederum kann hier allgemeingültiger im Rahmen der Betrachtung des Place Branding ein Identitätsmodell für Orte formuliert werden, das Abbildung 8 zunächst im Überblick darstellt.

³¹ Vgl. hierzu Radtke 2013, S.84ff. Radtke diskutiert auch die Modelle von Burmann und Aaker, die er aber beide aufgrund von schlechteren Transfermöglichkeiten auf Orte nicht weiter verfolgt.

³² Vgl. Esch 2008, S. 101-103.

³³ Vgl. Kavartzis 2004, S. 67ff.



Abb. 8: Identitätsstiftende Elemente im Bedeutungskonzept des Place Branding für Orte (Quelle: Eigene Modifikation von Radtke 2013, S. 192, der auf Esch 2008, S. 103 aufbaut)

Hierbei finden sich im Markenkern unter der Frage „Wer bin ich?“ zunächst Charakteristika wie Lage, Einwohner, prägende Persönlichkeiten oder Institutionen eines Ortes, aber auch dessen Historie und kulturelle Entwicklung, die aus Elementen der Stadtforschung gespeist werden kann. Die Interdisziplinarität der Betrachtung öffnet sich weiter über ausgewählte Variablen der ortsbezogenen Kulturosoziologie.³⁴

So wird beispielsweise die Eigenlogik eines Ortes eingeführt als die ortsspezifischen Handlungsmuster, Entwicklungswege und Umsetzungen.³⁵ Dies meint die geschriebenen und ungeschriebenen, etablierten und akzeptierten Werte, Normen und

³⁴ Bei Radtke 2013 werden die Variablen für die Stadt hergeleitet. Sie sind jedoch nach Meinung des Autors auch bereichernd für die generelle Betrachtung von Orten.

³⁵ Vgl. zum Konstrukt und Inhalt der Eigenlogik (hier einer Stadt) Berking/Löw 2008, einer Verallgemeinerung auf Orte steht m. E. nichts im Wege.

Konfliktregelungsmechanismen, welche die politische Kultur des Ortes ausmachen. Die Eigenlogik eines Ortes findet ihren Ausdruck in der Ortsplanung, in kulturellen Ereignissen, in lokalen Bräuchen, sowie in Redewendungen, Bildern und Schriftstücken über den Ort.

Auch der Habitus eines Ortes wird thematisiert.³⁶ Hierunter lassen sich bestimmte Nutzungsstile und Grundhaltungen fassen, die für die Herausbildung einer spezifischen Atmosphäre am Ort verantwortlich sind und die den Ort in der Wahrnehmung der internen und externen Akteure von ähnlichen Orten unterscheidet. Er kann verstanden werden als ein aus der Vergangenheit erwachsenes fluides Organisationsprinzip, das Perspektiven, kollektive Handlungen und Handlungsoptionen sowie Entwicklungspfade eines Ortes vorzeichnet.

Die Geschmackslandschaft eines Ortes bezieht sich auf einen gemeinsamen Stil, Gefühlston oder die typische Gefühlsstruktur des Ortes. Basis der Betrachtung ist die Idee einer untergründig stabilen Harmonie von ästhetischen Präferenzen und stilistischen Konventionen.

Im Markenkern wird zudem bewusst Raum gelassen für die vielen spezifischen Leistungskomponenten eines Ortes, wie sie idealtypisch in Abbildung 6 dargestellt waren.

Um den Markenkern herum sind im Markenrad von Esch als eine Art Checkliste die Leitfragen zu den vier identitätsstiftenden Markenbereichen gelistet: Die Attribute (Was habe ich?), der Nutzen (Was biete ich an?) in emotionaler bzw. funktionaler Ausprägung, die Markenpersönlichkeit (Wie bin ich?) im Sinne einer ortsbezogenen Atmosphäre und das Markenbild (Wie trete ich auf?). Für letztere Rubrik wird aus der Architektur der Begriff des Stadtbildes übernommen, die Landschaftsplanung arbeitet synonym mit dem Landschaftsbild. Auch virtuelle Ergänzungsbilder über Augmented Reality Anwendungen sind denkbar, die Ruinen wieder auferstehen und alte Burgen möbliert

³⁶ Das Basiskonzept des Habitus stammt von Bourdieu 1982, der es auch explizit auf Orte bezieht (Bourdieu 1989, S.19: Der Habitus bedingt einen „Sense of one’s place“ and „sense of the place of others). Dangschat 2000 bezeichnet den Habitus des Ortes als endogenes, soziales Kapital des Ortes, der sich durch eine spezifische lokale Kultur auszeichnet, welche die Rahmenbedingungen für z. B. das Ausmaß sozialer Integration/Desintegration setzt.

erscheinen lassen.³⁷ Zudem lässt sich auch der treffende Begriff der Ortsmöblierung im Sinne von Bestellung leerer Flächen und Räume durch z. B. Grünbepflanzungen, Parkbänke, Unterstände oder ähnliches fassen.

Im Rückgriff auf das Prozessmodell muss die herausgearbeitete Sollvorstellung einer Identität mit den realen Bedeutungsassoziationen zur Marke abgeglichen werden. Einen derartigen Messansatz für Orte stellen Zenker und Braun für die Stadt Hamburg vor.³⁸ Hierbei werden einzelne Probanden nach ihren Assoziationen zu einem bestimmten Ort befragt.

Zunächst werden hierzu in Tiefeninterviews wichtige Markenassoziationen erhoben, die dann in einem zweiten Schritt in eine individuelle Landkarte umgeformt werden, die direkt oder indirekt zum Ort in Beziehung gesetzt und mit Intensität und gefühlsmäßigen Einfärbung bewertet werden. Ein dritter Schritt verdichtet diese einzelnen Landkarten zu einer gesamthaften realen identitätsbasierten Bedeutungslandkarte, wie sie Abbildung 9 am Beispiel Hamburg exemplarisch darstellt.

³⁷ Vgl. zum Einsatz von Augmented Reality als Simulationsergänzung für Orte Kull 2013.

³⁸ Vgl. Zenker/Braun 2015, S. 217ff.

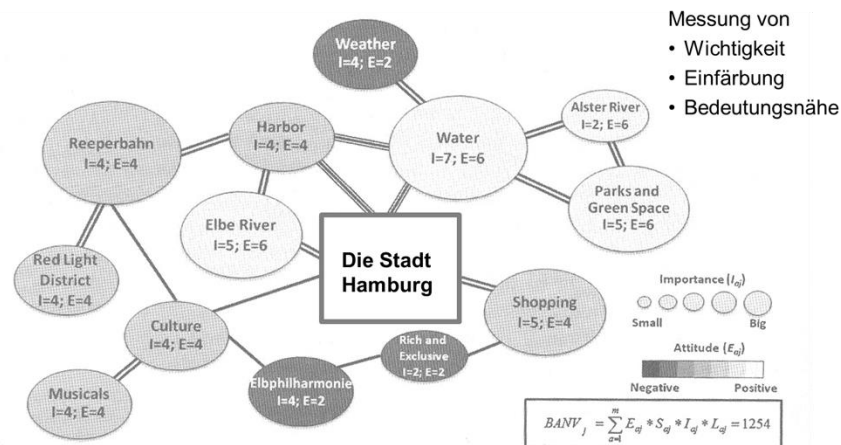


Abb. 9: Reale identitätsbasierte Bedeutungslandkarte (Hamburg)
 (Quelle: Modifizierung von Zenker/ Braun 2015, S. 220)

Insgesamt versucht das vorgestellte inhaltliche Identitäts-Modell für Orte, interdisziplinäre Anhaltspunkte für die Findung einer möglichst unikaten Markenpositionierung zu liefern, um die notwendige Moderation des diskursiven und komplexen Prozesses zur Markenführung transparenter und zielgerichteter aussteuern zu können. Sonst endet eine Suche nach einer Markenidentität leicht in einer von vielen schwachen Marken, die sich zudem um die Aufmerksamkeit für den räumlich identischen Ort scharen und die bereits erwähnte Verwirrung bei den Markennehmern verursachen. Dem Problem einer möglichst stringenten Markenarchitektur als dem Zusammenspiel der Marken widmet sich das nächste Kapitel.

7 Besonderheiten der Markenarchitektur für Orte

Ein Charakteristikum im Place Branding ist das Mit- bzw. Nebeneinander von unterschiedlichen Markierungen für denselben Ort unter verschiedenen Perspektiven. Im Sinne der Identitätsausrichtung einer Marke ist hier Konsistenz in Erscheinung und Bedeutung durch die Markenvielfalt gefährdet. Gleiches gilt, wenn im hierarchischen

Raumgefüge eine übergeordnete Marke durch viele im Raumgefüge hierarchisch nachgelagerte Marken konterkariert wird.

Wie das Zusammenspiel der Marken im Erscheinungskonzept wirkt, hat eine Analyse der Ortsmarke für die Jadebay als einer im Jahre 2012 neu etablierten Marke im Wechselspiel mit anderen Marken in räumlicher Umgebung ergeben.³⁹ Es fanden sich wenig verbindende Elemente in der Form- und Farbgebung, was den gesamten Raum der Jadebay als die Verbindung von vier Landkreisen rund um den Jadebusen schwer verstehbar gestaltete. Verbal ist eine Verbindung zu Jadebusen wie auch zur Jade Hochschule und zum JadeWeser Port eine vage Verbindungslinie. Aber besonders die Passung zu den touristischen Marken der involvierten Landkreise Wangerland, Friesland und Wilhelmshaven war nicht gegeben. Die unterschiedlichen Zeichenwelten für die Markierung von Wilhelmshaven sind ebenfalls Anlass für Verwirrung und zwar sowohl ihrer Wechselwirkung als auch in ihrer inneren Kontinuität und Logik (In Abbildung 10 unten mit Pfeilen verbunden).

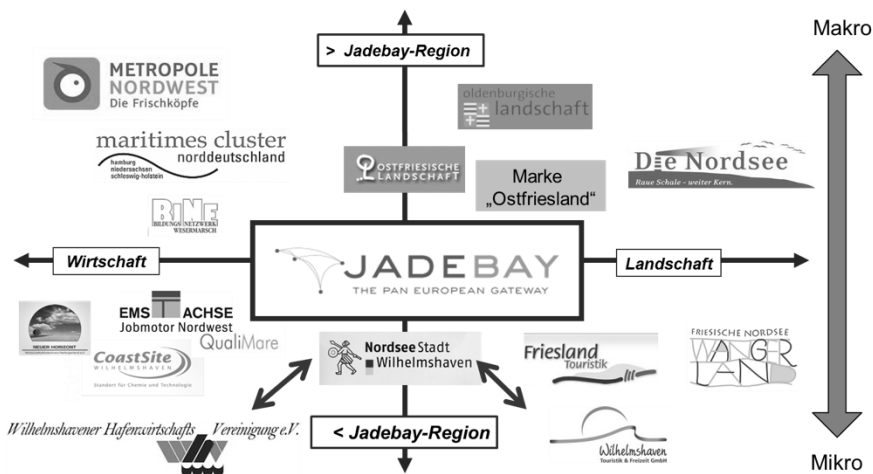


Abb. 10: Erscheinungskonzepte von Place Branding rund um die Jadebay Region (Stand 2012) (Quelle: Modifikation von Hilligweg/Kull 2012)

³⁹ Vgl. hierzu Hilligweg/Kull 2012, S. 122

Abhilfe könnte hier ein Blick auf die Möglichkeiten raumverbindender Konzepte der Markenarchitektur schaffen. Die Darstellung der Optionen der Markenarchitektur erfolgt im dreidimensionalen Raum. Neben die basale Hintergrunddimension des Markenimpulsgebers tritt zunächst die horizontale Markenarchitektur. Diese beschreibt, wie viele Marken für den gleichen Zweck von einem Markenimpulsgeber bereitgestellt werden. Klassisch unterscheiden wird hier zunächst die Einzelmarkenstrategie von der Mehrmarkenstrategie, die sich bewusst Konkurrenz im eigenen Raum macht, um einen Markenraum zu beherrschen. Ferner ist unter dynamischen Aspekten die Dehnung der Marke durch Hinzunahme neuer Leistungen oder durch Lizenzvergabe. Hier besteht allerdings auch die Gefahr der Überdehnung einer Marke.

In der vertikalen Markenarchitektur wird die Hierarchie einer Über- und Unterordnung der Marken beschrieben. Hierbei liegt das Brand Relationship Spectrum von Aaker und Joachimsthaler zugrunde.⁴⁰ Das Spektrum reicht von einer losen Sammlung eigenständiger Marken (House of brands) über eine unterstützende Schattenmarke, zwei sich abgestimmt ergänzende starke Codriver-Marken oder die Nutzung von starken Familienmarken über Schaffung loser oder fester Markenverbindung bis hin zu einer übergreifend wirksamen Dachmarke (Branded house) für den gesamten Leistungsanbieter. Abbildung 11 zeigt die Ausprägungen der drei Architekturdimensionen im Überblick.

⁴⁰ Vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000.

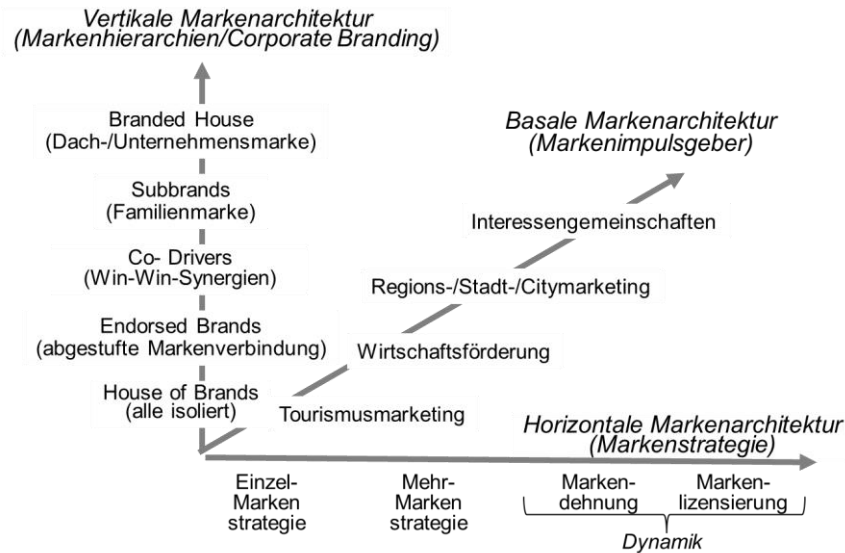


Abb. 11: Dimensionen der Markenarchitektur für Orte (Quelle: Eigene Darstellung a. d. B. von Burmann et al., 2015, S. 129ff.)

Auf Basis dieser Überlegungen zur Markenarchitektur wurde für diesen Artikel im Jahr 2017 ein erneuter Blick in die räumliche Markenumgebung von Wilhelmshaven mit Bezug zur Jadebay-Region vorgenommen. Hier zeigen sich zumindest in den Erscheinungskonzepten erste Angleichungstendenzen und Konsistenzsteigerungen. So hat beispielsweise die Stadt Wilhelmshaven ihr altes Markenemblem ersetzt durch eine Zeichenwelt, die im Stadtraum universeller eingesetzt werden kann und wird.⁴¹ Die Stadt hat einen verbindenden Markenauftritt mit dem Tourismusverband, der ebenfalls seine Markierung komplett verändert hat. Auch ein städtisches Krankenhaus und der stadtweite Interessensverbund zur Stadtentwicklungsplanung arbeiten mit diesem Zeichen und dem Schrifttyp. Hier haben eindeutig Markenimpulsgeber auf der basalen Architekturachse kooperiert, um eine gemeinsame vertikale Architektur zu

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden die Darstellung bei Stockwerk2 (2017). Diese Agentur hat die modulare Marke Wilhelmshaven in Erscheinung und Bedeutung neu entwickelt.

bewerkstelligen im Sinne einer engen Anbindung einer Endorsed Brand in Abbildung 11.

Zudem sind starke Verbindungslinien zum Emblem der Jadebay Region sichtbar. Diese wiederum hat mittlerweile ihren Slogan eingedeutscht und inhaltlich verändert (von "The Pan European Gateway" zu „Leben mit Weitblick“⁴²), was einer losen Anlehnung im Sinne einer Endorsed Brand gleichkommt. Auch die Nordsee und der JadeWeserPort verwenden in ihren Markenemblem die blaue Farbe und maritime Bildelemente. Insgesamt also viele kleine Verbesserungsschritte zu einer konsistenten und abgestimmt erscheinenden und dennoch individualisierbaren Markierung im Sinne des Place Branding. Abbildung 12 zeigt die Erscheinungskonzepte in der Übersicht.

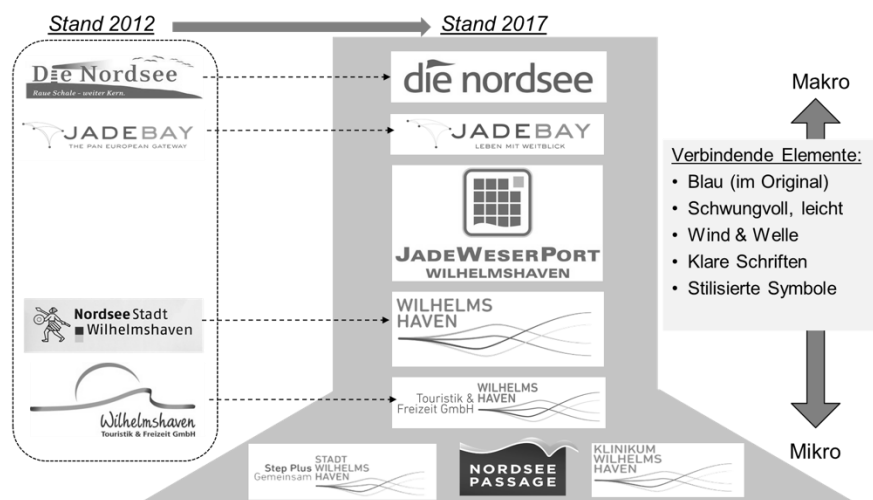


Abb. 12: Ansatzpunkte für eine übergreifende Markenarchitektur im Place Branding am Beispiel der Raumbezüge rund um Wilhelmshaven (Quelle: Eigene Darstellung)

Die beispielhaften Ansatzpunkte aus der niedersächsischen Nordseeregion bezogen sich lediglich auf grobe Analysen des Erscheinungskonzeptes. Der Begriff der Markenarchitektur lässt sich trefflich auf das Ausgestalten

⁴² Vgl. hierzu JadeBay (2017).

und Aufspüren von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in den identitätsstiftenden Bedeutungsausrichtungen der ortbezogenen Markierungskonzepte anwenden. Auch hier können Absprachen über möglichst synergetisch wirksame unikate Positionierungen einzelner Marken den gesamten übergeordneten Wirkungsraum stärken. Besonders fruchtbar wäre eine von oben her durchdeklinierbare vertikale Markenarchitektur, die systematisch nach Synergiepotenzialen von Marken in einem räumlichen Wirkungsgefüge sucht und dabei womöglich feststellt, dass einige Markenzeichen nicht nur verbesserungsfähig sondern auch überflüssig, weil synergetisch ersetzbar sind. Die sonst leicht verwirrbaren Markennutzer würden dies sicherlich dankbar begrüßen. In jedem Falle aber wird ein kooperatives Miteinander klarer Identitäten bereits einen großen Fortschritt in der Markierung von Orten darstellen. Die theoretischen Ausführungen dieses Artikels können hierzu einen übergreifenden Handlungsrahmen liefern.

8 Umsetzungsbarrieren für ein übergreifendes Place Branding

Die Konsistenzsicherung von identitätsbasierten Markenkonzeptionen für Orte in einem räumlichen Hierarchiegefüge ist eine herausfordernde Aufgabe. Sie wird in der Praxis häufig dadurch erschwert, dass kein zentrales Brandmanagement wie in einem Unternehmen existiert. Hinzu tritt die bereits beschriebene Heterogenität von Eigentum der charakteristischen Leistungselemente eines Ortes. Auch die unterschiedlichen Ziele und Zeitbudgets von Markenimpulsgeber und an der Identitätsausformung Beteiligte zwingen zu langfristigen und breiten Diskursen, um tragbaren Konsens der Identität herzustellen. Zudem sind die Zielgruppen und Markierungsfacetten in Überschneidung für einen Ort schwer zu erfassen und auch nicht einfach übergreifend zu sortieren.

Aufgrund der Heterogenitäten sind die Nutzen der Marke für alle Beteiligten ebenfalls durch notwendige Kompromisse geschmälert. Dies wiederum führt dazu, dass sich nur zurückhaltend an der Budgetierung eines entsprechenden Projektes beteiligt wird. Das Vorhaben bedarf jedoch auch eines entsprechenden Budgets, um ein professionelles Projektmanagement und eine situationsangemessene Moderation des Gesamtprozesses zu ermöglichen. Da die öffentlichen Gelder und mögliche Pflichtabgaben für die ortsbezogene Öffentlichkeitsarbeit schnell

erschöpft sind, wird in der Praxis gezögert, wenn ein durchaus als sinnvoll angesehener Vorgang diese schmalen Budgets an Geld, Menschen oder materiellen Ressourcen bindet. Viele Orte scheinen sehr lange zu warten, um mit einem umfassenden Place Branding einem einsetzenden Abwärtsstrudel von Identität und Image eines Ortes frühzeitig zu begegnen.

Die Abstimmungsprozesse multiplizieren sich in ihrem Schwierigkeitsgrad, sobald die raumübergreifende Hierarchie der Marken berücksichtigt wird. Doch gerade diese Betrachtung größerer Räume ist für die Außenwahrnehmung immer wichtiger. Der Wettbewerb um die Strahlkraft von Orten ist entfacht, und er findet immer auch in regional übergeordneter Einbettung statt. Statt sich also auf die „Nabelschau“ der eigenen Marke zu konzentrieren und im potenziellen Wettkampf umeinander gemeinsam zu ruinieren, sollten die Moderationsanstrengungen um Identität und Image von Orten versuchen, übergeordnete Wettbewerbsstrukturen adäquat zu durchschauen und dann gemeinsame Synergieeffekte zu erschließen. Hierzu ist neben einer kommunikativen Offenheit zum Diskurs auch die Generierung von handlungsrelevantem Wissen notwendig. Dies bedeutet für die Praxis einerseits das temporäre Heranziehen von Experten und andererseits die Sicherung von Informations- und Wissensmanagement über markenrelevante Faktoren sowie ein sensibles Monitoring für das frühzeitige Wahrnehmen von relevanten Umfeldveränderungen. Auch diese Aufgaben lassen sich im Verbund mit vielfältigen Synergieeffekten durchführen.

Die Umsetzungsbarrieren mag ein Praxisbeispiel für die deutsche Nordseeküste verdeutlichen. Hier stellen sich touristische Räume wie Landstriche (Wangerland), Naturregionen (Wattenmeer), Städte (Wilhelmshaven), Baukomplexe (JadeWeserPort) und Inseln (Langeoog) eigene Markenidentitäten auf, die häufig sogar auf professionell moderierten Prozessen basieren. In überregionaler Perspektive würde dies aber z. B. bedeuten, dass eine Marke, die sich „die Nordsee“⁴³ nennt, zumindest als Schattenmarke der Nordseeregion etablieren kann. Davon scheint die Entwicklung jedoch weit entfernt. Allerdings ist bei der

⁴³ Vgl. Abbildung 12 sowie inhaltlich Die Nordsee (2017).

Bedeutungsschwäche dieser Marke auch mangelnde Unterstützungsbereitschaft inhaltlicher und finanzieller Art von den räumlichen Mitprofiteuren zu vermuten. Diese Marke ist zudem von vornherein auf den Tourismus an der niedersächsischen Nordseeküste beschränkt⁴⁴ und ignoriert so die Anteile Schleswig Holsteins. Genau diese Konzeptionswidersprüche bedürfen einer übergeordneten Abstimmung, sei sie auch noch so schwer.

9 Fazit und Ausblick

Place Branding wurde im Artikel als ein übergreifendes Konzept zur Markierung von Orten vorgestellt. Während die Markenperspektive übergreifend und allgemeingültig ausformbar erscheint, kann die inhaltliche operative Gestaltung den jeweilig vertiefenden Marketingdisziplinen wie Regionenmarketing, Stadtmarketing, Tourismusmarketing, Standortmarketing und Eventmarketing erfolgen. Vor diesem Hintergrund kann das Konzept in 10 Thesen zusammengefasst werden.

1. Place Branding umfasst die gezielte Ausrichtung sämtlicher Marketingaktivitäten, um einem abgrenzbaren Ort in einem räumlichen Hierarchiegefüge über die Herausarbeitung eines spezifischen Erscheinungsbildes und unverwechselbaren Bedeutungsinhalten einer Marke unter der Beteiligung aller Anspruchsgruppen zu einem einzigartigen Image und damit zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen.

2. Das Konzept hat gegenüber anderen Angebotsbündeln leistungsspezifische Eigenarten und verfolgt eine Zoom-Orientierung über verschiedene Betrachtungslevel in einem räumlichen Hierarchiegefüge von einer Makro-Ebene (Länderübergreifend) bis zur Mikro-Ebene (Citygemeinschaft/Gebäude). Hierbei lassen sich Ausdifferenzierungen

zwischen natürlich und kulturell geprägten Orten unterschiedlicher Größe unterscheiden.

3. Ein Ort als Leistungsbündel stellt durch seine starke Andersartigkeiten selbst gegenüber dem Dienstleistungsmarketing und seine vorfixierte historische und kulturelle Einbettung einen eigenständigen Markierungsbereich dar.

4. Als maßgebliche Markenimpulsgeber fungieren Verwaltung, Tourismus, Wirtschaftsförderer, der Handel und weitere Interessengruppen, die unterstützt von Multiplikatorengruppen (wie z. B. Hoteliers, Bankern etc.) ihre ortsbezogenen Inhalte für ein ebenfalls heterogenes Zielgruppennetzwerk ausarbeiten, das zum einen gleichzeitig Markengeber sein kann (Einwohner) und zum anderen Eigentümer von Ortsgestaltungselementen.

5. Place Branding ist im Kern identitätsbasierte Markenführung im Sinne der Sicherung von klaren Erscheinungsformen und einer umfassenden Bedeutungsaushandlung aller beteiligten Interessengruppen, wobei die Identität sich durch die vier Dimensionen Wechselseitigkeit mit der Außenwelt, Individualität des Bezugsfeldes, Kontinuität und Konsistenz kennzeichnet.

6. Identitätsbasierte Markenführung erfolgt in Einbettung der Prozessbegleitung eines Expressing, Impressing, Reflecting und Mirroring als ein wechselseitiger Aushandlungsprozess von möglichst lückenfrei umgesetzt und wahrgenommenen, abgeprüften und widergesiegelten Bedeutungen zwischen den Orten, den Markengebern, ihren Multiplikatoren und den Markennehmern, was zu einem komplexen Beziehungsnetzwerk führt, das einer fundierten Interessensmoderation bedarf.

7. Die inhaltliche Ausgestaltung der Identitätsbasierung im Place Branding vollzieht sich über ein multisensuales Erscheinungskonzept mit Schwerpunkt auf der visuell-akustischen Umsetzung über Basiselemente wie Slogan, Name Logo, Symbol oder Schlüsselbild, wobei sich im Vorgriff auf die eigentliche Aufgabe der Markenarchitektur bereits hier die Einbettung des Ortes in den Umgebungsraum als Augenmerk herausstellt.

8. Die inhaltliche Ausgestaltung des Bedeutungskonzeptes ergänzt die Dimensionen des klassischen Markensterrades im Markenkern um Variablen wie Eigenlogik, Habitus und Geschmackslandschaften von Orten und bei den Kategorien Markenattribut und Markennutzen sowie der Markenpersönlichkeit und dem Markenbild durch ortsspezifische Gestaltungsdimensionen wie Ortsbild und Ortsmöblierung.

9. Um das Konzept des Place Branding möglichst synergetisch einsetzbar zu machen kommt der Ausgestaltung der Markenarchitektur in einem räumlichen Wirkgefüge aus horizontaler, vertikaler und basaler Passung eine entscheidende Bedeutung zu.

10. Place Branding bietet insgesamt ein umfassendes akademisches Rüstzeug, um die komplexen Prozesse von Monitoring und Moderation des Wandels in der Praxis im hierarchischen Wirkungsgefüge von Marken aus unterschiedlichen Impulsperspektiven nicht nur in den Erscheinungskonzepten, sondern auch in den im Hintergrund gewachsenen Bedeutungskonzepten möglichst synergetisch zu durchdenken und im allgenseitigen Interessenausgleich geschickt und wirkungsvoll zu positionieren.

Das hierzu auszuformende Rüstzeug der jeweiligen Marketingbezüge der Impulsgeber, also das Stadtmarketing für die Stadt, das Standortmarketing für die Wirtschaftsförderung oder das Tourismus- und Eventmarketing für die Tourismus und Freizeitverbände oder auch andere Konzepte bleiben hiervon unbenommen, bekommen aber ein übergreifendes

Verbindungsstruktur durch das Place Branding als Angebot für einen umfassenden gemeinsamen Denk- und Handlungsdiskurs. Eine Chance, die es im sich verschärfenden Wettbewerb der Orte zum Aufbau von Strahlkraft zu nutzen gilt.

Quellenverzeichnis

- Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2000):** Brand Leadership, New York u. a.
- Ashworth, G. J./Kavaratzis, M. (2009):** Beyond the logo: Brandmanagement for cities, in: Brand management, Vol. 16, No. 8, S. 520-531.
- Ashworth, G. J./Kavaratzis, M. (2015):** Rethinking the role of culture in Place Branding. In: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 119-134.
- Balderjahn, I. (2000):** Standortmarketing, Stuttgart 2000.
- Balderjahn, I. (2004):** Markenführung für Städte und Regionen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band III, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 2357–2374.
- Belk, R. W. (1988):** Possessions and the Extended Self. The Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 2, S. 139-168.
- Berking, H./Löw, M. (2008) (Hrsg.):** Die Eigenlogik der Städte – Neue Wege für die Stadtforschung, Frankfurt/New York.
- Bourdieu, P. (1982):** Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt am Main.
- Bruhn, M. (2013):** Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. Aufl., München.
- Burmann, C./ Halaszovich, T./ Schade, M./Hemmann, F. (2015):** Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen - Strategie -Umsetzung - Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Burmann, C./Meffert, H. (2005a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.

-
- Burmann, C./ Meffert, H. (2005b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73–114.
- Cotirlea, D. (2014):** From Place Marketing to Place Branding within the Nation Branding Process: a Literature Review. Working paper of Babeş Bolyai University of Cluj Napoca, Romania, Faculty of Economics and Business Administration, Cluj Napoca.
- Dangschat, Jens (2000):** Segregation, in: Häußermann, H. (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichworte, 2. Aufl., Opladen, S. 209-221.
- Die Nordsee (2017):** Homepage, <http://www.die-nordsee.de/> (ohne Stand, Abruf: 29.06.2017)
- Ebert, C. (2004):** Identitätsorientiertes Stadtmarketing,- ein Beitrag zur Koordination und Steuerung des Stadtmarketing, Frankfurt/M..
- Eco, U. (1994):** Einführung in die Semiotik. München.
- Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: ZfbF, 45. Jg., H. 5, S. 395-426.
- Esch, F.-R. (2008):** Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.
- Esch, F.-R./ Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (2014) (Hrsg.):** Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gustafson, P. (2001):** Meanings of places: Everyday experience and theoretical Conceptionalisations, in: Journal of environmental psychology, H. 21, S. 5-16.
- Hannan, S./ Rowley, J. (2008):** An analysis of terminology use in place branding, in: Place Branding and Public Diplomacy, H. 4, S. 61-75.
- Hankinson, G. (2015):** Rethinking the Place Branding Costruct, in: Kavartzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place

Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 13-31

Hilligweg, G./Kull, S. (2012): Standortfaktoren der JadeBay Region,- Analyse und Handlungsansätze zur Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes, Wilhelmshaven.

JadeBay (2017): Homepage, <https://www.jade-bay.de/> (ohne Stand, Abruf: 29.06.2017)

Kavaratzis, M. (2004): From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, in: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 1, No. 1, S. 58-73.

Kavaratzis, M. (2009): Cities and their brands: Lessons from corporate branding, in: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 5, No. 1, S. 26-37.

Kavaratzis, M./Hatch, M.J. (2013): The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory, in: Marketing Theory, H. 1, S. 69-86.

Kocyyigit, O. (2012): Brand Confusion und der Verfall des Markenwerts, Eine empirische Untersuchung unter Verwendung des PLS-Verfahrens.

Kotler, P./ Rein, I./ Haider D. (1993): Marketing Places, attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations, New York

Kotler, P./ Hamlin, M. A./ Rein, I./ Haider D. (2002): Marketing Asian Places, Singapore.

Kull, S. (2013): „Augmented Retailing“: Die virtuelle Erweiterung realer Shoppingwelten. In: Hofbauer, G./Pattloch, A./Stumpf, M. (Hrsg.): Marketing in Forschung und Praxis, Berlin, S. 829-848.

Medway, D. (2015): Rethinking the place Branding and the „other“ senses, in: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 191-209.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

-
- Moilanen, T./Rainisto, S. (2009):** How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding, Hampshire/NewYork.
- Radtke, B. (2013):** Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Untersuchung, Wiesbaden 2013.
- Rodenstein, M. (2008):** Die Eigenart der Städte – Frankfurt und Hamburg im Vergleich, in: Berking, H./Löw, M. (Hrsg.): Die Eigenlogik der Städte – Neue Wege für die Stadtforschung, Frankfurt, New York, S. 261-311.
- Stockwerk2 (2017):** Wilhelmshaven, https://stockwerk2.de/portfolio_page/berlin-design-week-poster-2/ (ohne Stand, Abruf: 29.06.2017)
- Stubbs, J./Warnaby, G. (2015):** Rethinking Place Branding from a practice perspective: Working with stakeholders. In: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 101-118.
- Therkelsen, A. (2015):** Rethinking Place Brand Communication: From product oriented monologue to consumer –engaging dialogue, in: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 159-173.
- Warnaby, G. (2011):** ‘What About the Place in Place Marketing?’ in Paper Presented at the Academy of Marketing 2011 Conference, Liverpool, UK, 5.-7. July.
- Werthmüller, E., (1995):** Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Frankfurt a.M. u. a. 1995.
- Zenker, S./Braun, E. (2015):** Rethinking the measurement of Place Brands, in: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive brand development for cities and regions, Heidelberg/New York, S. 211-223.