

# „Branding – eine Anleihe der Planer/innen bei der Betriebswirtschaftslehre“

Dietmar Wiegand & Marijana Sreckovic



Branding als Teilprozess des Marketings, das wiederum einen Teilbereich des strategischen Managements von Unternehmen darstellt, kann im Bereich der Betriebswirtschaftslehre auf umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen und ein ausdifferenziertes theoretisches Fundament aufbauen. Die zahllosen und qualitativ sehr unterschiedlichen Versuche der Entwicklung von Regionen, Städten, Stadtteilen, Arealen und Immobilien als Marke, stellen eine Anleihe der Planer/innen bei der Betriebswirtschaftslehre dar. Der zunehmende Wettbewerb der Städte und Regionen um Direktinvestitionen aus dem Ausland, um Kreative, um Talente, um Steuern zahlende Wohnbevölkerung oder um Gäste – ausgelöst durch die Globalisierung der Wirtschaft – ist vermutlich die treibende Kraft hinter dieser Anleihe. Im folgenden Text werden Schlaglichter auf einige Grundzüge des Branding von Unternehmen, Produkten und Services geworfen und Thesen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit auf das Branding von Städten entwickelt.

## Marketing und Branding in der Betriebswirtschaftslehre (BWL)

In der funktionalen Gliederung der BWL ist Marketing eingebettet zwischen dem Beschaffungs- und Absatzmarkt und bezieht sich auf die Leistungsverwertung<sup>1</sup>. Betrachtet man das Model der innerbetrieblichen Wertkette von Porter<sup>2</sup>, ist Marketing ein Teil der primären Aktivitäten eines Unternehmens. Branding bzw. die Markenbildung macht nur einen Teilbereich

der Produktpolitik eines Unternehmens aus. Die Produktpolitik ist wiederum ein Bestandteil des Marketing-Mix, bestehend aus den vier P's - Product, Price, Place, Promotion - also jener Marketingwerkzeuge die ein Unternehmen einsetzt um an seinem bestimmten Zielmarkt die eigene Marketingzielsetzung zu erreichen. Diese Marketingmaßnahmen sind Teil der strategischen Planung eines Unternehmens und werden

auf der taktisch- operationalen Unternehmensebene umgesetzt in Einklang mit den definierten Unternehmenszielen. Somit ist Marketing ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie. „Marktorientierte strategische Planung, ist ein managementgetriebener Prozess, bei dem die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die sich ändernden Marktchancen angepasst werden... Jedes Unternehmen muss anhand seiner Marktstellung,

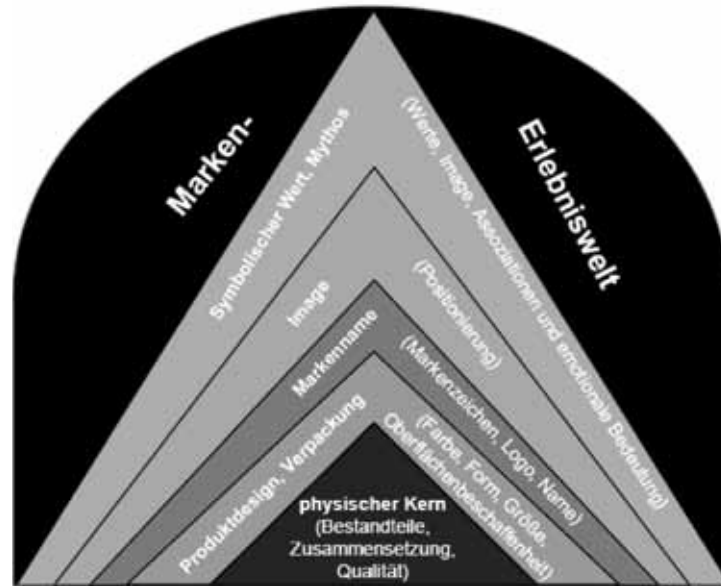


Abb. 1: Marken-Erlebniswelt-Pyramide (Quelle: Weinberg, P.; Diehl, S., 1999 , S. 193)

Ziele, Marktchancen und Ressourcen die für sich beste Lösung ermitteln.“<sup>3</sup> In jedem Fall muss die Entwicklung auf den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen bzw. den „Kerneigenschaften“ des Produkts aufbauen, um glaubwürdig zu sein.

Die Markenbildung (Branding) ist Teil der Produktpositionierung am Markt bzw. am definierten Zielmarkt und muss bestimmte Funktionen erfüllen. Diese Funktionen kann man durchaus allgemein formulieren. “In general, the functions of branding are as follows:

- to distinguish a company’s offering and differentiate one particular product from its competitors;
- to create identification and brand awareness;
- to guarantee a certain level of quality and satisfaction;
- to help with promotion of the product.<sup>4</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre wird zwischen der Entwicklung von Produkten als Marke (Product Branding) und Unternehmen als Marke (Corporate Branding) unterschieden, wobei vieles dafür spricht bei der Entwicklung von Städten als Marke Prinzipien des Corporate Branding, verstanden als Regenschirm über verschiedene Produktmarken, auf ihre Übertragbarkeit zu überprüfen.<sup>5</sup> Die Marken-Erlebnisweltpyramide in Abbildung 1 stellt eine Möglichkeit dar die Markenelemente einzelner Produkt zu begreifen.



Abb. 2: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung (Quelle: Albers, S.; Herrmann, A., 2007, S. 164)

Die Marke als Nutzenbündel hat stets materielle und immaterielle Komponenten. Sucht man sich Anleihen im ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenmanagement, basiert in diesem Kontext das Markenverständnis auf einer nachfrageorientierten (Outside-In) und einer innengerichteten (Inside-Out) Perspektive. Die Markenidentität wird somit als unternehmensinternes Führungskonzept verstanden und das Markenimage als unternehmensexternes Marktwirkungskonzept, wie aus Abbildung 2 ersichtlich.<sup>6</sup>

Die Marke (Abb. 2) kann aufgrund verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in sechs Komponenten zerlegt werden: Markenherkunft, Markenführungs-kompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistungen. Durch das tatsächliche Einlösen des Markennutzenversprechens entsteht Glaubwürdigkeit auf Seiten des Nachfragers, die zu Vertrauen in die Marke führt.<sup>7</sup>

Das Branding eines Standortes, eines Stadtteils, einer Stadt oder Region ist ein relativ neuer Forschungsbereich:

*„Place branding is a relatively new area of research. While not addressing branding specifically, there is an abundance of work in the area of place and city marketing largely from three disciplines: urban development, tourism and marketing management.“*

Parkerson/ Saunders

Zur Übertragbarkeit der betrieblichen Konzepte zur Markenbildung auf die Entwicklung von Städten

Wenn Planer/innen Anleihen bei den betriebswirtschaftlichen Konzepten zur Markenbildung machen, um die Prozesse der zielgerichteten Entwicklung von Städten und Regionen zu gestalten, sind neben sehr guten Kenntnissen der betriebswirtschaftlichen Konzepte Überlegungen unumgänglich, inwieweit sich die Prinzipien auf die Markenbildung bei Städten anwenden lassen, vergleichbare Vorteile entstehen, diese Vorteile überhaupt von Interesse sind uvm.

*These 1: Städte und Regionen sind keine Unternehmen.*

Immobilien, Areale und vielleicht noch Stadtteile, so sie über einen einzigen Eigentümer verfügen, lassen sich im Sinne der BWL als Marke, als spezifische Adresse für einen Zielmarkt, entwickeln. Wenngleich schon das Markenimage als unternehmensexternes Marktwirkungskonzept in hohem Maße von den Zuständen und Entwicklungen im näheren räumlichen Umfeld, von den Entwicklungen in der Nachbarschaft abhängt. Zudem spielt die Mitwirkung der öffentlichen Hand, in Form von Genehmigungsbehörden, städtischen Versorgungsunternehmen etc., bei der Produktion und schlussendlich bei der Einlösung des Markenversprechens eine entscheidende Rolle.

Die Entwicklung von Städten und Regionen zu einer international mit bestimmten Attributen identifizierten Marke – z.B. Berlin als „Creative City“, Hamburg als „wachsende Stadt“ – kann nur gelingen, wenn zahllose Akteure der Privatwirtschaft, des Staates und des Bereichs der Intermediäre davon überzeugt sind, und sie eine entsprechende Ausrichtung ihrer Aktivitäten und Entscheidungen vornehmen und kooperieren.

Beim Corporate Branding wird zunehmend die Belegschaft als Verkörperung der Marke betrachtet. Übertragen auf das Branding von Städten heißt dies: die Qualität der Akteure und die organisatorische

Landschaft, das Netzwerk, welches sie bilden, entscheiden darüber ob und welche Markenbildung möglich ist. Dies hat weitreichende Folgen, die hier nur thesenartig anskizziert werden können.

*These 2: Die Markenbildung bei Städten und Regionen basiert auf freiwilliger Kooperation und berücksichtigt überregionale Entwicklungen ebenso wie die lokalen Potenziale.*

Die Erzeugung eines Selbstbilds der internen Zielgruppen und eines Fremdbilds der externen Zielgruppen ist bei Städten und Regionen ungleich schwieriger als bei Unternehmen, da es keinen direkten Durchgriff auf die Entscheidungsträger gibt. Damit die freiwillige Mitwirkung an der Markenbildung durch relevante lokale Akteure gelingt, muss die Marke weitgehend mit den Zielen und Ressourcen dieser Akteure übereinstimmen. Zudem muss die Markenbildung internationale Trends, z.B. die Bedeutung des Markts an qualifizierten und innovativen Arbeitskräften für Forschung und Entwicklung, sowie lokale Potenziale, z.B. das Vorhandensein kostengünstiger Flächen für die Kreativwirtschaft, berücksichtigen, um Chancen zu haben realisiert und von Außen wahrgenommen zu werden.

Die Frage, wer die Entwicklung von Städten, Gemeinden und Regionen als Marke vorantreiben soll, ist offen. Fallstudien am Fachbereich Projektentwicklung

und -management der TU Wien zeigen, dass eine parteiübergreifende Gruppe gewählter politischer Vertreter, ergänzt um Interessensvertretungen der Bürgerschaft und der Privatwirtschaft, eine mögliche Basis für Markenentscheidungen darstellt. Geeignete Moderator/inn/en und unabhängige Expert/inn/en, die die verschiedenen Zielräume der Stadtentwicklung, Politik, Ökonomie, Soziales, Kultur und Ökologie/Raum

analysieren und bewerten und für das Gesamtsystem geeignete Perspektiven und Maßnahmen entwickeln können, sollten hinzugezogen werden.

Untersuchungen zu geeigneten Akteurskonstellationen oder Netzwerken für die Markenführung fehlen bisher weitgehend.

*These 3: Die Übereinstimmung von Markenversprechen und physischem Kern der Marke sind vergleichsweise leicht zu überprüfen.*

Während bei einem Joghurt vergleichsweise schwer zu überprüfen ist, ob es tatsächlich Bifidus Bakterien enthält und die Darmflora positiv verändert, genügt ein Blick in eine Tageszeitung, ob in Berlin tatsächlich kostengünstige Flächen für die Kreativwirtschaft auf dem Markt sind. Und ein Blick in ein statistisches Jahrbuch oder ins Internet genügt, um zu erkennen, ob in Hamburg z.B. die Einwohnerzahl tatsächlich wächst. Ein positives Beispiel in diesem Kontext stellt die Arealentwicklung „D4 Business Center“ der schweizerischen Unfallversicherung SUVA in Luzern dar.

Als zentrales Anliegen des Zielmarkts - technologieorientierte Unternehmen, die geeignete Räumlichkeiten und Services suchen - wird der unternehmerische Erfolg identifiziert und in den vier Dimensionen der Marke - Schweiz, flexible Architektur, Netzwerke und Services - konsequent umgesetzt. Die Markenattribute sind nicht nur Worte auf einer Verpackung, sondern nachvollziehbar, überprüfbar und relevant.

*These 4: Die Entwicklung von Städten als Marke birgt auch Gefahren.*

Städte und Immobilien als Marken sind potenziell geeignet spezifische Zielgruppen anzusprechen; dies

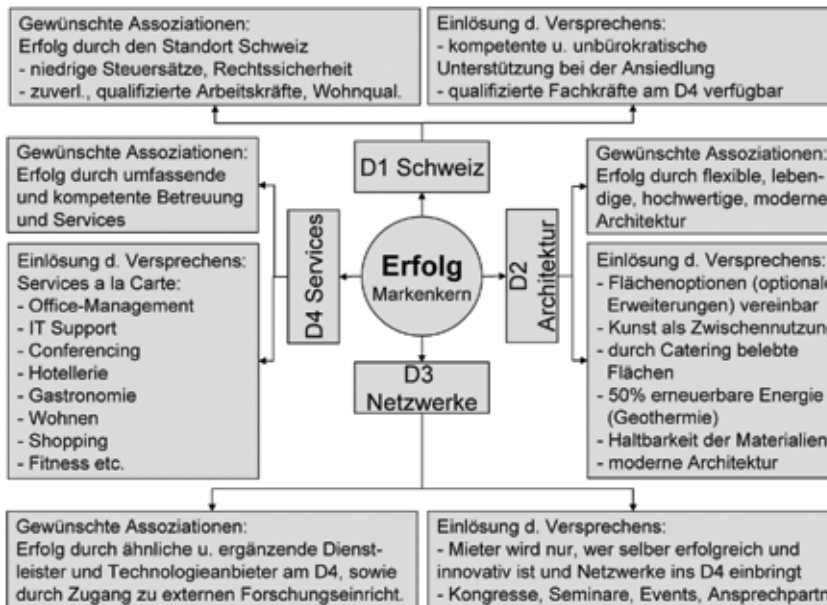


Abb. 3: Kongruenz bei der Markenbildung am Beispiel des Business Center D4 in Luzern

bewirkt jedoch, dass sich andere Zielgruppen nicht mehr angesprochen fühlen; d.h. Marken sind mitunter in hohem Maße exklusiv, was Veränderungen in den Zielmärkten zur Gefahr werden lässt. Der Versuch der Markenbildung zielt auf bestimmte Assoziationen der avisierten Zielgruppe zu einer Marke. Die Zielgruppe kann in der gewünschten Form reagieren, muss es aber nicht. Gerade der beim Branding von Städten häufig anzutreffende Versuch zwei unterschiedliche Zielgruppen mit zwei Markenversprechen anzusprechen, beispielsweise die lokale Bevölkerung und die Wissenschaftlerinnen, birgt Risiken, wie z.B. die Äußerung des Geschäftsführers eines neuen Kongress- und Wissenschaftszentrum, es handle sich bei der Einrichtung um einen Porsche und nicht um einen Volkswagen. Der damit verbundene nachhaltige Widerstand der lokalen Bevölkerung gegen diese Einrichtung und die darin stattfindenden Konzerte ist ein Beispiel dafür, wie schnell negative Assoziationen erzeugt werden können, deren Überwindung viele Jahre benötigen wird.

*These 5: Die Entwicklung von Städten als Marke bedarf in mehrfacher Hinsicht der Reflektion*

Die Entwicklung von Städten als Marke stellt zweifelsohne eine Ausrichtung an Märkten dar, was in Zeiten knapper öffentlicher Finanzmittel durchaus zu mehr Effizienz im Einsatz öffentlicher Mittel führen kann. Politik und Verwaltung müssen die Entscheidung – ob

Veränderungen der Akteure der Stadtentwicklung, ihrer Beziehungen, ihrer Entscheidungen und Aktivitäten durchgeführt werden sollen um Zielmärkte besser zu erreichen – im Konsens mit Betroffenen und Beteiligten treffen.

Ob und wie sich die betriebswirtschaftlichen Konzepte der Markenbildung auf Regionen, Städte und Gemeinden übertragen lassen, wird die weitgehend noch ausstehende Forschung beantworten müssen. Ob die Vorteile, die eine Stadtentwicklung als Marke bringen kann auch gewünscht sind, muss schlussendlich politisch entschieden werden.

## Verweise

- 1: Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23.Aufl, 2008, S. 48
- 2: Porter, M.: Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985, S. 37
- 3: Kotler.P; Keller, K.L.; Bliemel, F.: Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12.Aufl., 2007, S. 88 ff.
- 4: Hollensen, S.: Global Marketing, 4th ed., 2007, S. 441
- 5: Parkerson, B.; Saunders, J.: City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?, S. 246 ff.
- 6: Vgl.Albers, S.; Herrmann, A.: Handbuch Produktmanagement,

3. Auflage, 2007, S. 164

7: Vgl. Albers, S.; Herrmann, A.: Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage, 2007, S. 164 f

8: Parkerson, B.; Saunders, J.: City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?, S. 243

## Quellenverzeichnis

Albers, S.; Herrmann, A.: Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage, 2007

Hollensen, S.: Global Marketing, 4th ed., 2007

Kotler.P; Keller, K.L.; Bliemel, F.: Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12.Aufl., 2007

Parkerson, B.; Saunders, J.: City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?, in: Place Branding Vol. 1, 3, 242–264 \_ Henry Stewart Publications 1744–070X (2005)

Porter, M.: Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985  
Weinberg, P.; Diehl, S.: Erlebniswelten für Marken, in: Moderne Markenführung, hrsg. von F.-R. Esch, München, S. 184-207, 1999

Wöhe, G. : Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23.Aufl, 2008