

Einzigartigkeit der Gemeinde als Marke nutzen

Die Gemeinden stehen heute im Wettbewerb um Standortattraktivität. Image und Ortsvorteile wie beispielsweise gute Verkehrslage, nachhaltige Energieversorgung oder erhöhte Wohnqualität können dabei eine entscheidende Rolle spielen. In einem wissenschaftlichen Praxisprojekt der Berner Fachhochschule wurde aufgezeigt, wie der komplexe Prozess der Identitätsfindung und des Markenaufbaus auch in einer kleineren Gemeinde gelingen kann.

Die Notwendigkeit, sich als Gemeinde im Markt mittels geeigneter Strategien und Instrumente zu behaupten, wird heute weitgehend erkannt. Ein gezielter Markenaufbau kann auch einer kleinen Gemeinde breiten Nutzen bringen. Eine Gemeinde mit einem interessanten Namen und einer klaren Identität kann ihre Attraktivität steigern und für ihre Einwohner einen Mehrwert darstellen. Einwohnerinnen und Einwohner, die sich mit ihrer Gemeinde identifizieren, engagieren sich vermehrt sozial, kulturell oder politisch. Die Standortattraktivität für Einkaufsgeschäfte, Restaurants oder Unternehmen wird begünstigt. Letztlich kann die Marke durch ihre identitätsbildende Wirkung ebenfalls verwaltungsintern als strategisches Führungsinstrument dienen.

Jede Gemeinde besitzt etwas Einzigartiges

Marketing und Markenkonzepte stecken in vielen kleineren Gemeinden allerdings noch in den Kinderschuhen. Dies, obwohl jede Gemeinde Differenzierungspotenzial hat. Es gilt, die Einzigartigkeit zu erkennen und/oder zu entwickeln und in einem Markenkonzept umzusetzen.

Im Bereich der kommunalen Markenbildung und Markenführung zeigen sich jedoch verschiedene Probleme. Eine Markenidentität ist über Jahre hinweg gewachsen und lässt sich nur langsam verändern. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft verfügt eine Gemeinde nicht über ein Produkt im klassischen Sinne. Das Angebot einer Gemeinde ist vielschichtig, immateriell und oft von ideellem Nutzen. Ebenfalls stellt die Heterogenität der Anspruchsgruppen ein Problem dar, wenn es um die Erarbeitung

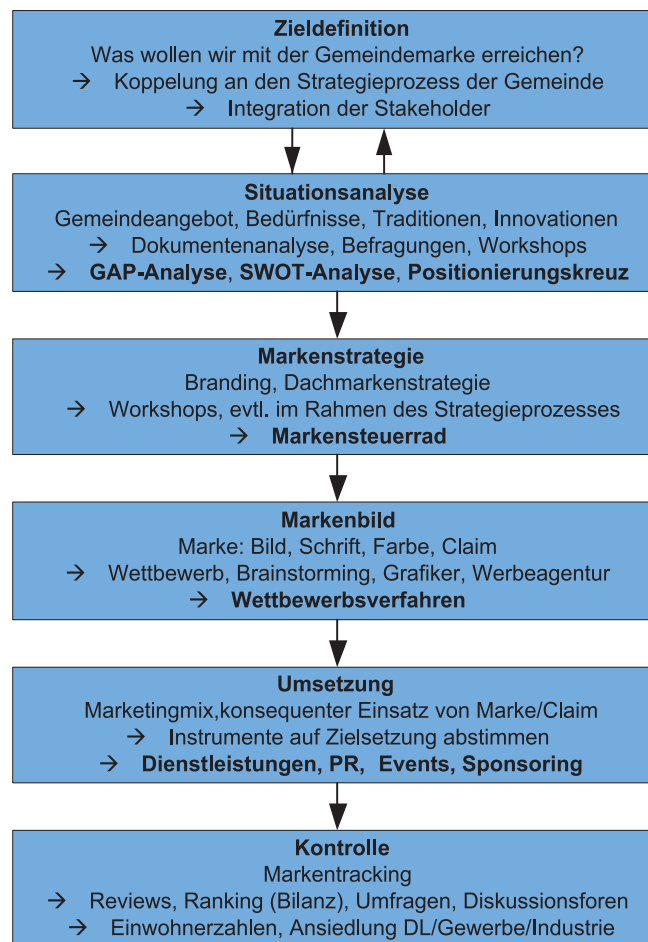
einer gemeinsamen Identität geht. Identitätsfindung (Wofür steht die Gemeinde?) und Positionierung einer Gemeinde sollten deshalb in einem koordinierten Prozess stattfinden.

Ein wissenschaftliches Praxisprojekt des Masterstudiengangs Business Administration der Berner Fachhochschule befasste sich mit der Frage, wie ausgewählte privatwirtschaftliche Markenkonzepte und deren Instrumente auf ein sozialpolitisches Gebilde wie eine Gemeinde übertragen werden können und wo in diesem Prozess Schwierigkeiten auftreten. Die bewährten Markenkonzepte aus der Praxis wurden analysiert und mögliche Einsätze bei Gemeinden

geprüft. Dabei wurde ein praxisnaher und nutzenbringender Markenbildungsprozess entwickelt und erprobt, der kleineren Gemeinden beim Markenaufbau und der Markenführung unterstützen soll.

Entwicklung einer Gemeindemarke

Sechs aufeinander aufbauende Schritte zeigen, wie der komplexe Prozess der Identitätsfindung, des Markenaufbaus unter Integration aller relevanten Interessenvertreter zielführend und im Rahmen der Möglichkeiten einer Gemeinde umgesetzt werden kann. Die Gemeinde kann dabei selbstständig vorgehen oder z. B. für einen Workshop in Phase 1 einen externen Coach beziehen.



Prozessmodell für eine Gemeindemarke

Abbildungen: zvg

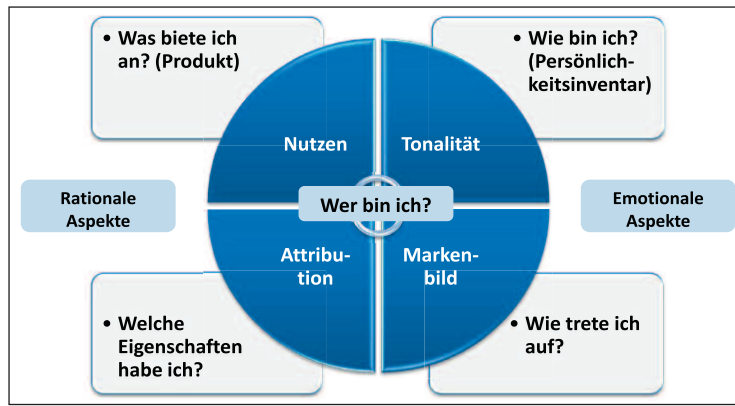
Phase 0: Zieldefinition

Vor dem Markenaufbau steht die Zielsetzung, die definiert, was mit der Marke erreicht werden soll. Grundsätzlich kann dabei eine innenorientierte Zielsetzung (stärkere Identifikation der Bevölkerung mit der Gemeinde) von einer aussenorientierten Zielsetzung (externe Vermarktung der Gemeinde) unterschieden werden. Wenn möglich sollte sich die Zieldefinition von der übergeordneten Gemeindestrategie ableiten lassen.

Phase 1: Situationsanalyse

In dieser Phase geht es darum, eine saubere Analyse der Ist-situation vorzunehmen, Alleinstellungsmerkmale (sogenannte Unique Selling Points, USP) zu finden und eine Sollmarkenidentität zu erarbeiten. Echte Alleinstellungsmerkmale sind für Gemeinden nicht einfach zu finden. Sie können unter anderem aus der Geschichte der Gemeinde entstanden sein (Feste, Traditionen) oder durch spezifische neue Projekte (z. B.

zur lokalen nachhaltigen Energieversorgung) geschaffen werden. Hier gilt es, Stakeholder (Einwohner, Verwaltung, politische Interessensvertreter) zu integrieren und eine gemeinsame Sollidentität zu definieren. Als zielführende Instrumente können dabei das Positionierungskreuz, eine mehrdimensionale GAP-Analyse (Identifizierung strategischer und operativer Lücken) oder die SWOT-Analyse (Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Risiken) eingesetzt werden.



Phase 2: Markensteuerrad, in Anlehnung an Esch (2010).

Phase 2: Markenstrategie

Die Resultate der Situationsanalyse werden auf strategischer Ebene festgehalten. Dazu bestehen verschiedene Markenkonzepte wie z. B. das Markensteuerrad nach Esch (2010). Sie dienen dazu, die wesentlichen Kerninhalte der künftigen Gemeindemarke als eine Kombination von Merkmalen und Eigenschaften zu verankern und als Dachmarkenstrategie anzulegen. Im Markensteuerrad von Esch werden sowohl das zu vermarktende «Produkt» (Was bietet die Gemeinde?) wie die Markenpersönlichkeit (Wie trete ich auf?) festgehalten. Markenattribute sind die objektiven Funktionen oder Qualitätsmerkmale, beispielsweise der Steuersatz oder die Lebensqualität des Ortes. Der Markennutzen beschreibt, was dem «Kunden» offeriert wird. Durch einen klar definierten Nutzen erkennen beispielsweise die Einwohnerinnen und Einwohner einer Gemeinde die Vorteile des eigenen Wohnorts gegenüber Nachbargemeinden. Die Markentonalität beschreibt die Emotionen einer Marke. Tonalitäten sind weiche Faktoren wie Erlebnisse oder eine individuelle Beziehung zu einer Gemeinde. Durch die Frage «Wie ist die Gemeinde?» kann die Tonalität bestimmt werden. Rationale Eigenschaften sind eher austauschbar, emotionale Attribute ermöglichen, sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Das Markenbild entsteht in den Köpfen der Anspruchsgruppen.

Phase 3: Markenbild

Die grafische Gestaltung der Marke sollte in professionellen Händen liegen, beispielsweise in einem Wettbewerbsverfahren ausgeschrieben werden. Als Markenmerkmale kommen insbesondere Icons infrage, die bild-

nerisch die auf der Strategieebene erarbeiteten USP oder die Sollidentität aufnehmen.

Phase 4: Umsetzung

Die operative Markenumsetzung orientiert sich grösstenteils am klassischen Dienstleistungsmarketing in der Privatwirtschaft. Als Hauptinstrumente können PR sowie Events («Städtlifeste», Sport- und Kulturveranstaltungen) eingesetzt werden. Auch auf die Lage der Gemeinde (z. B. Erholungsgebiet) kann hingewiesen werden.

Phase 5: Kontrolle

Das Sprichwort «What Gets Measured Gets Done» gilt auch hier. Neben klassischen Imageanalysen (Markenfremdwahrnehmung) können auch Gemeindeganzzahlen wie z. B. Neuzuzüger herangezogen werden. Weitere Informationen bringen auch Gemeinderankings (z. B. der Bilanz).

Herausforderungen und Lösungsansätze

Neben der Problematik der heterogenen Interessen innerhalb einer Gemeinde sind die fehlenden Durchsetzungsrechte (man kann die Gemeindeglieder nicht zu einem markenkonformen Verhalten zwingen) sowie der Mangel an Sanktionsmöglichkeiten bei

bewusstem Missachten gewisser Positionierungsmerkmale eine besondere Herausforderung bei der Erarbeitung einer Gemeindemarke. Daneben gilt es, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass eine Gemeinde per se immer bereits eine Geschichte und dementsprechend ein Image hat. Zur Überwindung dieser Herausforderungen ist der Einbezug der Bevölkerung ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Akzeptanz einer Gemein-

identität bzw. eines gelebten Selbstbildes gilt als zentraler Parameter für den Erfolg der Marke. Die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung schafft dabei nicht nur eine Identifikation mit der Gemeinde, sondern fördert ebenfalls die Akzeptanz abgeleiteter Massnahmen. Da die Integration unterschiedlicher Stakeholder zeitintensiv ist, verläuft der Markenbildungsprozess bei Gemeinden langsamer und sollte aus Gründen der Wirtschaftlichkeit wenn möglich an den Strategie- und Gesamtkommunikationsprozess einer Gemeinde gekoppelt werden. Die Unterstützung durch einen Markenexperten oder Methodenspezialisten während der Entwicklung der Gemeindemarke kann den Prozess vereinfachen und beschleunigen.

Andrea Gurtner, Yves Azer, Daniel Sommer, Sarah Zürcher und Gina-Maria Muesalyan; Berner Fachhochschule

Dieser Artikel basiert auf einer Studie, die als wissenschaftliches Praxisprojekt im Masterstudengang Business Administration an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft, entstanden ist. Die Studie stützt sich unter anderem auf die Literatur zur identitätsorientierten Markenführung, auf vier Interviews mit Experten im Bereich der Markenführung sowie einen Workshop mit einer kleineren Gemeinde im Berner Seeland. Kontakt: andrea.gurtner@bfh.ch

Die Plattform www.gemeindezukunft.ch

Komplexe Aufgaben verlangen nach innovativen Lösungsansätzen, beispielsweise bei Fragen der Energieversorgung, der Raumplanung oder im sozialen Bereich. Mit einem innovativen Projekt oder Produkt löst die Gemeinde nicht nur anstehende Probleme, sondern kann zusätzlich die eigene Identität formen, sich gegen aussen auszeichnen, ihre Marke schärfen und ein attraktives Image entwerfen, das von der Umgebung (Bevölkerung, Gewerbe usw.) positiv wahrgenommen wird. Die Plattform www.gemeindezukunft.ch bietet Gemeinden die Gelegenheit, sich mit Innovationen zu positionieren. Sie fördert die Vernetzung zwischen Gemeinden und Fachhochschulen, präsentiert Projekte und bietet die Möglichkeit, Projektideen, News und Events zu platzieren. Über www.gemeindezukunft.ch findet eine Gemeinde Ideen und geeignete Partner, um Ideen zu verwirklichen oder den Markenbildungsprozess direkt anzupacken.