

# Marke Graubünden

## Mögliche Lehren aus dem Aufbau der Regionenmarke Graubünden

Stefan Eberle

Die Globalisierung und der damit verbundene Bedeutungsverlust nationaler Grenzen führen dazu, dass Regionen einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt sind. Die Notwendigkeit Touristen, Unternehmen, talentierte Leute anzuziehen und gleichzeitig neue Märkte für die Exportleistungen zu finden, führt dazu, dass Regionen die Instrumente des strategischen Marketings und auch der Markenführung anwenden, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Die Gründe für die Etablierung von Regionenmarken liegen auch darin, dass Regionen in zunehmendem Masse über ähnliche Grundausstattungen verfügen und wegen des Dienstleistungscharakters regionsspezifischer Leistungen, eine mangelnde physische Greifbarkeit besteht. Marken bieten dazu die Möglichkeit sich von anderen Regionen zu differenzieren und Sicherheit und Vertrauen beim Kunden zu schaffen. Im Fokus dieser Arbeit steht die Vorgehensweise beim Aufbau von Regionenmarken. Als Anschauungsbeispiel aus der Praxis wird dazu die Schaffung einer Regionenmarke für Graubünden, die so genannte Marke „graubünden“, betrachtet.

In einem ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen zu Marken im Allgemeinen vermittelt. Dazu wird zuerst der Begriff der Marke definiert sowie die Eigenschaften und die Bedeutung von Marken aufgezeigt. Danach werden die für den Aufbau einer Marke bedeutenden Konzepte, wie die Markenidentität, die Positionierung, die Markenstruktur, die Entwicklung von Markierungselementen sowie die unterstützende Kommunikation vorgestellt.

Aufbauend auf den allgemeinen Erkenntnissen zum Thema Marken, wird dann die Theorie zu Regionenmarken vermittelt. Dabei wird festgestellt, dass trotz einer zunehmenden Etablierung von Regionenmarken in der Praxis, die Frage nach der professionellen Markengestaltung und Markenführung in der Literatur zum Regionenmarketing bisher kaum behandelt wurde. Deshalb wird die Theorie aus dem verwandten Gebiet des „nation branding“ ebenfalls in die Betrachtung einbezogen. Ausgehend von der Definition und Abgrenzung des Begriffs Regionenmarke, werden die spezifischen Eigenschaften und Besonderheiten dargestellt.

Spezifische Charakteristika von Regionenmarken sind beispielsweise das komplexe Leistungsbündel, die hohe Zahl der beteiligten Akteure oder die heterogenen Zielgruppen. Beim Aufbau von Regionenmarken müssen diese besonderen Eigenschaften von Regionen berücksichtigt werden, was sich in der Ausgestaltung der einzelnen Schritte niederschlägt. Dazu werden unter anderem das Konzept der regionalen Identität als Basis für die Identität von Regionenmarken kurz vorgestellt sowie Empfehlungen für die Positionierung und zur Strukturierung von Regionenmarken aufgezeigt.

Der Kern der Arbeit bildet die Darstellung des Aufbaus der Regionenmarke „graubünden“ in der Form einer Fallstudie. Einleitend werden Informationen über den Kanton Graubünden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vermittelt. Danach wird die ganze Entstehungsgeschichte der Marke „graubünden“ in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben. Dabei wird dargestellt, wie die Projektverantwortlichen beim Aufbau der Marke vorgegangen sind. Daneben werden auch die öffentliche Diskussion sowie die Widerstände gegen das Projekt bzw. gegen Namen- und Logovorschläge aufgezeigt.

Aus der Betrachtung der Fallstudie werden dann die Herausforderungen und Probleme ermittelt, die beim Aufbau der Marke „graubünden“ aufgetreten sind. Als zentrale Problemfelder stellen sich die Gestaltung und Führung des Prozesses, die hohe Zahl der Anspruchsgruppen, die Kommunikation nach innen, die hohe Emotionalität von Markenname, Logo und Slogan und der Widerstand des wichtigsten Mediums heraus. Diese Themenfelder werden in einem weiteren Schritt einzeln betrachtet, wobei die Ermittlung von Ursachen und die Formulierung von Lösungsansätzen im Fokus stehen.

Danach wird die Theorie zu Regionenmarken der praktischen Vorgehensweise gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass beispielsweise bei der Vorgehensweise beim Einbezug der Akteure oder auch in der Frage, wie die Kommunikation nach innen erfolgen soll, noch theoretischer Ergänzungsbedarf besteht.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden dann Empfehlungen zum Aufbau von Regionenmarken gemacht. Diese Empfehlungen werden in Voraussetzungen, die zu Beginn erfüllt werden sollen und in Hinweise, die während des Prozesses befolgt werden sollen, eingeteilt. Da es beim Aufbau von Regionenmarken wichtig ist, schon zu Beginn des Projekts über eine breite Akzeptanz zu verfügen, müssen verschiedene Massnahmen getroffen werden.

Dazu gehören die breite Besetzung der Arbeitsgruppe, welche den Prozess leitet und die Festlegung, wer die strategischen Entscheidungen während des Prozesses fällt. Zudem müssen die Stakeholder identifiziert und deren Einbezug geplant werden. Soweit möglich, ist die Unterstützung wichtiger Organisation und Meinungsträger zu sichern. Mit den beschriebenen Massnahmen soll eine gute Ausgangssituation für den bevorstehenden Prozess geschaffen werden. Danach geht es darum, durch aktive Kommunikation ein richtiges Verständnis des Begriffs Regionenmarke zu vermitteln und die Inhalte zu kommunizieren. Die Involvierung breiter Kreise in den Prozess soll durch geeignete Plattformen, wie z.B. Markentage, sichergestellt werden. Als Basis für die Entwicklung soll die regionale Identität umfassend ermittelt werden. Markierungselemente bieten die grösste Angriffsfläche für Widerstand und emotionale Diskussionen. Deshalb sollen diese einen engen Bezug zur Identität der Region aufweisen. Weil die Akzeptanz von Regionenmarken in der Regel mit zunehmendem Konkretisierungsgrad steigt, sind möglichst früh, prototypische Umsetzungen zu realisieren, damit die Marke greifbar wird. Die formulierten Empfehlungen sollen helfen, Probleme beim Aufbau von Regionenmarken zu reduzieren.