

Positionierung von Räumen

Jan Luzi

Im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit steht die „Positionierung von Räumen“. Um dieses Thema bearbeiten zu können, sind vorerst Begriffserklärungen und die theoretische Einordnung in den Zusammenhang notwendig.

„Raum“ wird definiert als geographisch abgrenzbares Gebiet, welches sich durch historische, wirtschaftliche, touristische und kulturelle Gegebenheiten auszeichnet. „Raum“ kann als Einheit betrachtet werden, mit der sich gesellschaftliche Akteure identifizieren. Angesichts einer fortschreitenden Dynamik der politisch-gesellschaftlichen, ökologischen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen sind Räume wachsenden Wettbewerbs Herausforderungen ausgesetzt und damit zunehmend auf professionelle Raummarketing-Massnahmen angewiesen.

Die Ansichten in Bezug auf die Übertragbarkeit von Marketing von Unternehmen auf Räume sind vielfältig. Einerseits kann Raum als ein Dach über eine Produkte erbringende Einheit verstanden werden und damit kann Raum einem Unternehmen gleichgesetzt werden. Andererseits kann der Raum als Produkt begriffen werden, nämlich dann, wenn die einzelnen Leistungen im Vordergrund stehen. Durch die Vielzahl von Leistungen und Eigenschaften wird vermehrt von einer Kombination beider Sichten ausgegangen. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass der Vermarktung eines Raumes eine pluralistische Willensbildung vorausgeht, die einer koordinierten Planung bedarf, um die divergierenden Zielsetzungen der unterschiedlichen Entscheidungsträger und Anspruchsgruppen zu einem Grundkonsens zu führen.

„Raummarketing“ beinhaltet verschiedene Teilaspekte von „Regionalmarketing“, „Destinationsmarketing“, „Standortmarketing“ und „Stadtmarketing“. Ziel ist stets die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Wirtschaft, öffentlicher Institutionen und Tourismus. Wichtige Gesichtspunkte stellen überdies die Identifikation der Bürger mit der Region und die Lebensqualität dar.

Der Marketingprozess von Räumen beginnt mit der Situationsanalyse. Im Vordergrund steht dabei die SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunities und Threats).

Ist der Raum analysiert worden, folgt die Zielplanung. Als zentrale Zielgrösse wird die Positionierung angesehen. Dabei geht es um das Bestreben, die Leistungen eines Raumes so zu gestalten, dass diese im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von den Wettbewerbern abgesetzten Platz einnehmen. Die Ursprünge des Positionierungs-Gedankens gehen auf den Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten zurück. Unter Bedingungen des Überangebots können auf Dauer nur Räume erfolgreich sein, die ihre Leistungen mit einem „Unique Local Proposition“, also einem raumspezifischen Vorteil, besetzen. Das Ziel ist dabei, eine Unverwechselbarkeit des Raumes zu erreichen. Der Weg dahin führt über Positionierungsstrategien. Die sich dabei ergebenden Möglichkeiten müssen den jeweiligen Eigenschaften des Raumes angepasst werden. Neben der reaktiven Positionierung, in dessen Mittelpunkt das klassische Positionierungsmodell steht, ist eine aktive und eine dynamische Positionierung zu empfehlen. Durch eine geschickte Kombination derselben kann sichergestellt werden, dass sich der entsprechende Raum dauerhafte Konkurrenzvorteile erarbeiten und erhalten kann. Eng verbunden mit der Positionierung von Räumen sind das Soll-Image, die Markenpolitik und die Corporate Identity. Dem Image kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, da ein zentrales Ziel des Raummarketing die positive Verankerung des Raumes im Bewusstsein der Zielkunden ist.

Die Marke soll dazu dienen, bei den Zielgruppen ein spezielles Vertrauensverhältnis aufzubauen, zur Wiedererkennung und Unterscheidung beizutragen und damit die Positionierung zu festigen.

Um die in der Zielplanung gesteckten Ziele erreichen zu können, sind langfristig angelegte Handlungspläne in Form von Strategien gefragt.

Diese Handlungspläne sind anschliessend mit Hilfe von Massnahmen umzusetzen. Neben einer klaren Positionierung, spielt auch eine effektive Kommunikation eine wichtige Rolle. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig. Neben Name, Logo und Slogan, sind auch Events, Werbung, Verkaufsförderung und Sponsoring als Schlüsselemente einer erfolgreichen Kommunikation im Raummarketing anzusehen. Zu den Instrumenten des Raummarketing werden zusätzlich die Raumpolitik und die Preispolitik gezählt.

Schliesslich müssen aufgrund der Komplexität und der Dynamik des Systems Raum die erarbeiteten Konzepte ständig überprüft und an die Wettbewerbsbedingungen angepasst werden.

Der Kanton Graubünden als Raum, das zeigt bereits eine Charakterisierung anhand der Wirtschaft, des Tourismus und der Bevölkerung, ist von einer aussergewöhnlichen Vielfalt bezüglich Kultur, Natur und Lebensraum geprägt.

Die Situationsanalyse weist darauf hin, dass Stärken und Chancen aber auch Gefahren zu einem grossen Teil im Bereich Tourismus vorhanden sind. Auch die Image-Analyse bringt zum Vorschein, dass der Kanton Graubünden fast ausschliesslich mit Ferien assoziiert wird. Potentiale bieten sich aber auch im Bereich der Wirtschaft und bei Fragen des Lebensraumes. Besonders die Lebensqualität verspricht eine Stärke zu sein, die in Zukunft vermehrt für Marketingmassnahmen genutzt werden kann.

Innerhalb der Zielbildung sind neben allgemeinen Zielen im Bereich Lebensraum und Wirtschaft auch Leitbilder für den ganzen Kanton und für einzelne Leistungssegmente (z.B. Wirtschaft, Tourismus) und Zielgruppen definiert worden. Der zentralen Bedeutung der Positionierung wird im Kanton Graubünden nur zum Teil Rechnung getragen. Obwohl immer wieder versucht wurde, den Kanton, vor allem im Bereich Tourismus, zu positionieren, ist dies nur ungenügend gelungen. Das zeigen sowohl Umfragen innerhalb und ausserhalb des Kantones, wie auch im Ausland. Positionierungen in Bezug auf die Wirtschaft, Kultur oder Bildung fehlen vollständig. Aus der Erkenntnis, dass die Positionierung des Kantons als Feriendestination ungenügend ist und andere Segmente nicht positioniert sind, ist ein Projekt entstanden, welches versucht, Graubünden als Marke zu positionieren, die den Tourismus einschliesst, zusätzlich jedoch Industrie, Kultur, Bildung, Dienstleistungen, Konsumgüter und Transport berücksichtigt. Um den unterschiedlichen Zielgruppen gerecht zu werden, sind drei Kernwerte definiert worden: *Wahr* – Graubünden geht seinen eigenen Weg und drückt Modeerscheinungen und Entwicklungen seinen persönlichen Stempel auf. *Wohltuend* – Graubünden ist stimulierend für Körper, Geist und Seele. *Weitsichtig* – Graubünden denkt ganzheitlich und langfristig.

Ob allerdings eine einheitliche Positionierung eines Raumes mit der Vielfalt des Kantons Graubünden durchführbar ist, wird kritisch beurteilt und der Sinn einer einheitlichen Markenpolitik hinterfragt. Aber gerade die Akzeptanz der Positionierung und im Besonderen der Markenpolitik ist in der Anfangsphase entscheidend für deren Gelingen. Innerhalb der Markenpolitik wird der begonnene Prozess befürwortet, den Vorschlag für den Markennamen „Bündnerland“ und das Logo aber stark kritisiert. Neben dem Markennamen, dem Logo und dem Slogan ist auch das Soll-Image und die Corporate Identity innerhalb der

Positionierung von entscheidender Bedeutung. Die Erhebung des Soll-Image zeigt, dass sich Ist- und Soll-Image in einigen Dimensionen wenig, in anderen Dimensionen sehr stark unterscheiden. Vor allem in den Bereichen „Gastfreundlichkeit“ und „Alleinstellungsposition“ liegt noch erhebliches Verbesserungspotential. Hinsichtlich der Corporate Identity sind die Meinungen unterschiedlich. Einerseits werden Mentalität, die gelebte Sprachenvielfalt und die Kultur als Corporate Identity definiert, andererseits wird eine Corporate Identity in einem heterogenen Raum als Utopie angesehen.

Von den Zielen, deren Teilelement die Positionierung ist, werden in einem nächsten Schritt Strategien abgeleitet. Eine einheitliche Strategie wird vom Kanton Graubünden nicht verfolgt. Man erkennt aber den Ansatz einer Kombination verschiedener Strategien. Zu erwähnen sind unter anderem Kooperationsstrategien, Diversifikationsstrategien und Imagestrategien.

Die durch diese Strategien gewonnenen Vorgaben sind im weiteren Verlauf des Marketingprozesses in Massnahmen umzusetzen. Bezüglich der Raumpolitik werden Massnahmen sowohl durch die Regierung, wie z.B. die Erweiterung des Stassenetzes, als auch durch einzelne Leistungssegmente, wie die Wirtschaft und den Tourismus, definiert. Als zentrale raumpolitische Massnahmen sind die Marken- und Positionierungspolitik zu nennen. Beide Massnahmen versucht man durch die Entwicklung einer neuen Marke umzusetzen. Bezüglich Preispolitik zeigt die Image-Analyse, dass Graubünden als teuer eingeschätzt wird. Mit zusätzlicher Kooperation in verschiedenen Bereichen könnte auch hier das Negativ-Image verbessert werden. Die Kommunikationspolitik wird im Kanton Graubünden am intensivsten betrieben, allerdings kaum einheitlich. Das soll sich mit der neuen Marke ebenfalls ändern. Verschiedene Leistungsträger sollen dieselbe Kommunikationsplattform nutzen und somit die Corporate Identity und das Corporate Design des Kantons als Einheit fördern. Auch hier bestehen unterschiedliche Auffassungen. Dass sich eine einheitliche Kommunikation mit dem Markennamen „Bündnerland“ für alle gewünschten Leistungssegmente hätte durchsetzen können, muss aufgrund der durchgeführten Interviews bezweifelt werden. Allerdings kann sich die Situation verbessern, wenn „Graubünden“ gewählt und ein anderes Logo entwickelt wird, welche eine höhere Akzeptanz durch die Träger erfahren.

Die Herausforderungen einer Positionierung in einem derart heterogenen Raum, das zeigt diese Arbeit, sind gross. Trotz der Vielfalt des Kantons Graubünden scheint es aber möglich zu sein, verbunden mit einem langwierigen Prozess und einigen Diskussionen, einen Konsens mit einem gemeinsamen Nenner zu finden. Dieser Prozess, der mit der neuen Markenpolitik eingeleitet wurde, ist auf jeden Fall zu begrüssen und zeigt, dass Raummarketing auch in Zukunft eine wichtige Massnahme von Räumen darstellen wird.