

«Eine Gemeinde muss glaubwürdig sein»

Erfolg hängt von einem positiven Image ab. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Hand. Markenexperte Stefan Vogler sagt, warum sich eine Gemeinde als Marke verstehen muss, wie sie sich als «Brand» klar positionieren kann und worin der Unterschied zwischen Rüschlikon und Nestlé besteht. *Interview von Marcel Müller*



Muss sich eine Gemeinde heute als Marke verstehen?

Stefan Vogler: Jede Gemeinde hat ein bestimmtes Image. Sie ist damit in jedem Fall eine Marke, ob sie will oder nicht. Sie hat aber die Wahl, ihr Image aktiv zu pflegen oder nichts zu tun. Wenn sie nichts tut, unterscheidet sie sich kaum von anderen. Hinzu kommt, dass es dann meistens negative Punkte sind, die ihr Image bestimmen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ich bin in Adliswil aufgewachsen, das früher eine typische Agglomerationsgemeinde mit wenig eigenständigem Pro-

ZUR PERSON

Stefan Vogler berät Unternehmen, öffentliche Institutionen und Führungskräfte in den Bereichen Branding, Corporate Identity, Marketing und Kommunikation. Während 23 Jahren war er Unternehmer in der Kommunikationsbranche, zuletzt Chairman und Managing Partner von Grey Switzerland. Neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater ist Vogler Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland. Er doziert zudem an zwei Fachhochschulen und ist Verwaltungsrat mehrerer KMU, unter anderem Präsident der Startzentrum Zürich Genossenschaft, der Brand Value Rating Agency BV4 Ltd. und Vorsitzender der Jury für den SVSM-Award.

Brand, Claim und Positionierung

Bei der Markenführung («**Branding**»), geht es um den Aufbau und die Pflege einer Marke (eines «**Brands**») mit dem Ziel, das eigene Angebot von der Konkurrenz abzugrenzen und sich über Produkte und/oder Dienstleistungen zu differenzieren. Gelingt es einer Gemeinde, ihr Leistungsangebot und ihren Standort als Marke zu etablieren, braucht sie ihre Qualitäten nicht mehr gegenüber jedem Interessenten glaubhaft zu machen. Vielmehr macht das Markenvertrauen einen Grossteil dieser Überzeugungsarbeit entbehrlich.

Weil eine Marke gewisse Erwartungen weckt, hat sie den Charakter

eines Versprechens. Dieses Markenversprechen, «**Claim**» genannt, ist bei vielen Marken als kurzer Slogan oder Teilsatz formuliert und ergänzt das Unternehmenslogo oder Markenzeichen.

Eine Standortmarke muss als «schön und gut» wahrgenommen werden. Für Stefan Vogler führt folgende Schlüsselfrage zu einem solchen Brand – und gleichzeitig zur **Positionierung** der Gemeinde im Standortwettbewerb: «Welches eigenständige, rational glaubwürdige und auch emotional wirksame Markenversprechen passt zu unserer Ortschaft oder zu unserer Region und wird von den Stake-

holder als relevant, attraktiv und nachhaltig differenzierend wahrgenommen?» Die Profilierung ist immer Ausdruck der Positionierung.

Gemäss Markenexperte Vogler lässt sich Branding letztlich auf eine einfache Formel bringen: «Bekanntheit + Profilierung = Präferenz». Das heisst: Nur wer einen Ort kennt und gut findet, zieht ihn auch als potenziellen Wohnort oder Firmenstandort in Betracht. Also muss jede Stadt und jede Gemeinde danach trachten, bei ihren Zielgruppen in die engere Wahl – in das sogenannte «relevant set» – zu kommen. (mrm)

fil war. Als Industriestandort bekam Adliswil ein Arbeiter-Image, das es nur schwer wieder los wurde. Der Ort ist aber in den letzten 30 Jahren zu einer modernen Stadt mit 18 000 Einwohnern gewachsen. Sie beherbergt heute eine grosse internationale Schule und verschiedene profilierte Dienstleistungsunternehmen.

In welchen Bereichen kann eine Gemeinde ihr Image positiv beeinflussen?

Eine Marke manifestiert sich immer auf drei Ebenen: Zur Ebene der Visualität gehört alles, was mit dem Aussehen zu tun hat, vom Logo über das Wappen bis zum Ortsbild. Der Name einer Gemeinde evoziert immer ein Bild: Das kann zum Beispiel ein bestimmtes Gebäude oder eine Landschaft sein. Die zweite Ebene ist die Kommunikation: Alles, was ich über eine Gemeinde höre oder lese und ich im Verkehr mit der Verwaltung erlebe. Schliesslich spielt die Verhaltensebene eine wichtige Rolle. Heute ist ja jede Gemeinde ein professionelles Dienstleistungsunternehmen. Deshalb sind Servicequalität und Freundlichkeit sehr wichtig. Die drei Aspekte Aussehen, Sprache und Verhalten gehören zu jeder Marke, sowohl in der Privatwirtschaft wie bei öffentlichen Institutionen.

Mit welchem Ziel sollten Gemeinden ihre Marke pflegen?

Es gibt den berühmten Spruch eines Marketinggurus: Be different or die – sei anders oder stirb! Diese Aussage bringt auf den Punkt, worum es beim Branding geht: Eine Marke hat den Zweck, ihren Träger unterscheidbar zu machen. Dazu gehört auch ein Markenversprechen, das im Idealfall ein Alleinstellungsmerkmal bezeichnet.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Visionen einer Gemeinde und dem Branding?

Eine Marke verspricht etwas – als Wohnort, als Arbeitsort, als Tourismusort. Sie bringt zum Ausdruck, was ich als Bürger, Unternehmer oder als Gast dort bekomme; ganz praktisch, aber auch emotional. Mit diesem Versprechen muss es der Gemeinde selber ernst sein. Deshalb sollte ein Markenversprechen von den Zielen her festgelegt und in einer möglichst einfachen Botschaft zum Ausdruck gebracht werden.

Mit welchen Versprechen kann sich eine Gemeinde von anderen abheben?

Etwas vereinfacht dargestellt gibt es drei Hauptstossrichtungen: Eine Gemeinde kann sich aufs Wohnen fokussieren – und für die Bevölkerung Eigenschaften wie Lebensqualität, Schulen und Kultur

herausstreichen. Dann gibt es wirtschaftlich ausgerichtete Gemeinden, die etwa bei den Steuern einen Schwerpunkt setzen, um Unternehmen anzulocken. Die dritte Möglichkeit ist eine touristische Ausrichtung. Diese Marken haben fast privatwirtschaftlichen Charakter, schliesslich ist die Konkurrenz im Tourismussektor gross. Bei Tourismusorten muss sich das Branding hauptsächlich an den Gästen orientieren. Selbstverständlich sind Mischformen möglich, etwa Wohnen und Tourismus.

Die Bevölkerung muss sich in der Marke wiedererkennen können.

Das ist bei privaten Unternehmen nicht anders. Wie zufriedene Mitarbeiter für eine Firma sind zufriedene Einwohner, die auf ihren Ort stolz sind, wichtige Markenbotschafter für «ihre» Ortschaft.

Worin unterscheidet sich die Marke «Nestlé» von der Marke «Rüschlikon»?

Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass die Anzahl, Heterogenität und der Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen bei einer Gemeinde komplexer ist. Ein Unternehmen hat in der Regel drei bis vier klare Zielgruppen: Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und Aktionäre. Bei einer Gemeinde dagegen sind alle Einwohner Shareholder, das heisst «Aktionäre», und Kunden ihrer

Ortschaft. Zudem erfolgt die Positionierung einer Gemeinde in der Regel demokratisch, während dies bei Nestlé reine Führungsverantwortung der Geschäftsleitung ist.

Wie geht man als Gemeinde bei der Positionierung am besten vor?

Genau gleich wie in der Privatwirtschaft. Man muss sich zunächst grundsätzliche Gedanken machen. Was sind die Ziele? Es gibt viele Möglichkeiten, sich zu positionieren. Die Schwierigkeit besteht darin, dass das Markenversprechen einer Gemeinde auch politisch funktionieren muss. Es muss breit abgestützt sein. Das lässt sich z.B. durch Workshops erreichen, in die man die verschiedenen Stakeholder einbezieht. Dadurch kann erreicht werden, dass am Schluss alle damit leben können. Das widerspricht allerdings ein wenig dem Ziel einer klaren Differenzierung...

...und führt zu Allerweltsversprechen. Dafür gibt es leider viele Beispiele. Überall ist von Lebensqualität und von guten

Schulen, Kulturangeboten und Naherholungsgebieten zu lesen. Solche Produktleistungen sind sehr austauschbar. Oft sollten Gemeinden etwas mutiger sein. Wie beispielsweise das Furttal, das zum Silicon Valley der ICT-Branche von Zürich werden will. Das ist eine klare, sehr spezifische Positionierung.

Oft wird der Markenname mit einem Claim ergänzt. «Just do it» zum Beispiel. Ist das auch Gemeinden zu empfehlen?

Je klarer die Vorstellung in den Köpfen der relevanten Anspruchsgruppen bereits ist, desto weniger ist ein Claim nötig. Dazu muss man sagen, dass es zwei Typen von Claims gibt: einen beschreibenden, der rational erklärt, worum es sich handelt, und einen emotionalen. Je bekannter eine Marke ist, desto eher lässt sich die rationale durch eine emotionale Botschaft ersetzen – «Just do it» ist ein Beispiel dafür. Die Firma muss nicht mehr erklären, dass es um Sportschuhe geht. Bei grossen Städten ist das auch so. Andere Gemeinden da-

gegen müssen konkret sagen, was sie auszeichnet und von andern unterscheidet. Ein Claim kann aber auch ein Mix sein oder ganz fehlen. Oft ist es für eine Gemeinde schwierig, die Breite und Tiefe ihres Angebots in einen Satz zu pressen. Deshalb wirken Claims für Gemeinden manchmal etwas bemüht, weil sie nur den kleinsten und zugleich grössten gemeinsamen Nenner beinhalten.

Welche Fehler darf sich eine Gemeinde beim Branding nicht erlauben?

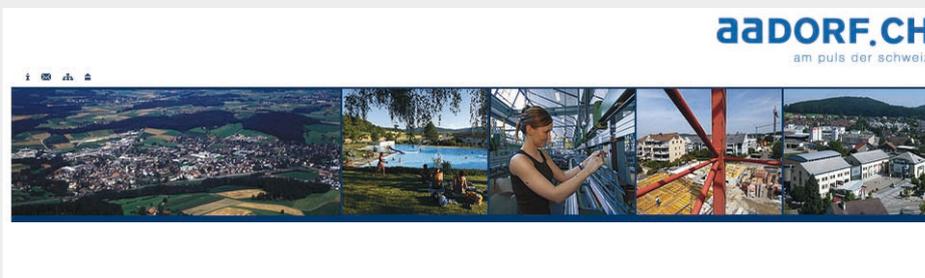
Eine Dienstleistungsmarke muss von den Mitarbeitenden, aber auch von der Bevölkerung getragen werden. Wenn eine Gemeinde über deren Köpfe hinweg eine unglaubliche Werbebotschaft in die Welt setzt, der man auf den ersten Blick ansieht, dass sie reine Imagepflege ist (die kaum erlebt werden kann), kommt das schlecht an. Die Erwartung, die eine Marke weckt, und das effektive Erlebnis müssen mindestens im Einklang sein. Die Botschaft einer Gemeinde muss deshalb vor allem glaubwürdig sein. Alles Aufgesetzte ist gefährlich. ■

Gemeindemarken: Das sagt der Profi

Das «kommunalmagazin» hat dem Markenexperten Stefan Vogler Webseiten-Ausschnitte* von sechs zufällig ausgewählten Gemeinden vorgelegt. Seine spontane Beurteilung von Logo, Claim und grafischem Auftritt zeigt, dass vielerorts gute Ansätze vorhanden sind, dass aber oft noch Verbesserungspotenzial besteht. **Aufgezeichnet von Marcel Müller**

Aadorf – am Puls der Schweiz

Grafisch ist dieser Auftritt sehr schön gemacht. Die Fotos sind sehr spezifisch und geben einen guten ersten Eindruck. Zudem habe ich nicht nur das Ortsbild an sich vor mir, sondern Aufnahmen aus verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen. Und ich sehe auch Menschen, die das Leben in Aadorf lebenswert machen. Ich besuche die Gemeindeformer Website – und bin virtuell in Aadorf. So muss es sein, das erwartet der User. Der Claim «Am Puls der Schweiz» ist sehr selbstbewusst. Wie



zutreffend er ist, darüber kann man diskutieren. Eigentlich würde die gelungene Wort-Bild-Marke schon genügen, der Claim wäre gar nicht notwendig.

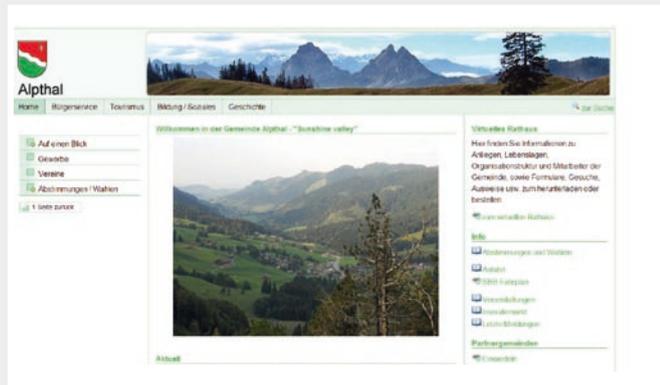
* Als Grundlage der Beurteilung wurden dem Markenexperten Screenshots vorgelegt, welche jeweils nur einen Ausschnitt der Gemeinde-Webseiten zeigten. Es ging der Redaktion und dem Experten nicht um eine umfassende Analyse des Internetauftritts. Vielmehr soll anhand von konkreten Beispielen deutlich gemacht werden, welche Kriterien für die Markenbildung vor allem beim Ersteindruck von Bedeutung sind.

Chur – Willkommen in der Alpenstadt

Die Positionierung als «Alpenstadt» ist meines Erachtens gelungen. Denn Chur ist wohl tatsächlich die einzige wirkliche Stadt in den Schweizer Alpen. Eine klare Aussage, unter der ich mir etwas vorstellen kann. Auch das Logo, das wahrscheinlich aus dem Wappen heraus entwickelt wurde, ist grafisch gelungen. Eine politische Gemeinde muss etwas Institutionelles sein und sollte sich nicht billig anbieten, sondern auch den amtlichen Charakter ausstrahlen. Ein Wappen gibt immer positive Autorität und verleiht dem Auftritt einen offiziellen Charakter. Schliesslich ist eine Gemeinde beziehungsweise eine Stadt auch eine Instanz, die respektiert werden sollte und kein kurzlebige Konsum-Dienstleistungsprodukt, das



sich nur anbietet. Differenzierung heisst nicht, etwas völlig anderes zu bringen, als die Leute erwarten, sondern eine klare Vorstellung zu erzeugen. Das Wort «Alpenstadt» ergibt «Kino im Kopf».



Alpthal – «Sunhsine Valley»

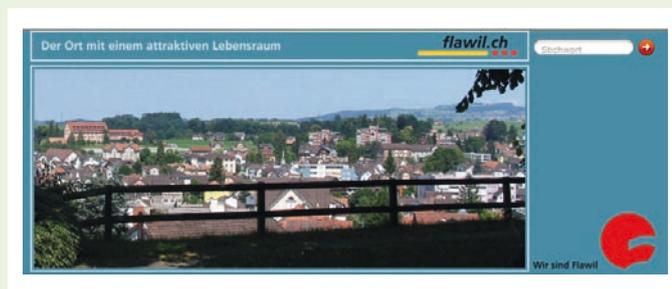
Grundsätzlich finde ich es gut, dass eine kleine Gemeinde mit einem frechen Claim wie «Sunshine Valley» auf sich aufmerksam macht. Diese Botschaft erzeugt bei allen ein positives Image, auch wenn Alpthal in der Realität keine kalifornischen Wetterverhältnisse bieten kann. Man kann sich allerdings fragen, ob Englisch die richtige Sprache ist, um Alpthal zu bewerben. Dafür finde ich das Erkennungszeichen sehr schön. Die Gemeinde hat einfach ihr Wappen genommen, was nie eine schlechte Lösung und immer eigenständig ist, aber auch «historische Substanz» zeigt. Das Wappen ist quasi die DNA einer Orts-Marke. Schliesslich gilt: Ohne Herkunft keine Zukunft.



Stans!

Die Schreibweise des Ortsnamens mit Ausrufezeichen erinnert stark an das Logo eines Konsumguts. «Stans!» könnte auch irgendein Produkt sein. Auf den ersten Blick vermisst ich den nötigen und wertvollen offiziellen Charakter ein wenig. In Kombination mit dem wunderschön umgesetzten Wappen, weiter unten auf der Website wird jedoch schnell klar, dass es sich um eine Gemeinde handelt. Ich könnte mir auch vorstellen, dass das (allerdings nicht besonders attraktiv fotografierte) Ortsbild je nach Jahreszeit wechselt. Das ist ein Muss, um Aktualität zu zeigen, nicht nur für Tourismusorte. Es gibt sogar Websites von Ortschaften, welche je nach Tageszeit mit Tag- und Nachtbildern arbeiten.

Flawil – der Ort mit einem attraktiven Lebensraum



Die Aussage «Wir sind Flawil» ist nicht besonders originell – das haben andere auch schon eingesetzt. Dafür ist das Logo daneben sehr schön. Der Claim «Der Ort mit einem attraktiven Lebensraum» ist wenig differenzierend. Ganz viele andere Orte sagen das auch von sich. Wichtiger wäre zu sagen, welche Qualitäten den Lebensraum attraktiv machen. Zum Beispiel, indem man auf den Fluss verweist, an dem Flawil liegt. Oder auf andere Besonderheiten dieser Gemeinde. Ein Claim muss immer differenzieren, muss spezifisch sein. Der Erstdruck, also das Bild von Flawil, zeigt relativ unattraktiv dargestellte beziehungsweise fotografierte Häuser in einer dichten Besiedelung. Das Foto könnte aus vielen Gemeinden stammen.

Gerlafingen – traumhafte Gegensätze

Der Claim von Gerlafingen ist aussergewöhnlich und eigenständig. Jeder weiss, dass die angesprochenen Gegensätze für die Wahrnehmung dieser Gemeinde auch ein Problem sein können. Indem Gerlafingen aus der Not eine Tugend macht und das langsame, aber stetige Aussterben der Schwerindustrie nicht verschweigt, wirkt der Claim sehr glaubwürdig. Die Aussage will nicht blenden, sondern nennt die Dinge beim Namen und verspricht nicht zuviel. Zudem verwendet die Gemeinde ihr Wappen. Der Auftritt wirkt insgesamt ehrlich, offen und direkt.

