

SPOTLIGHT

Nation Branding

Seit Jahren steht außer Zweifel, dass Unternehmen eine Unternehmensidentität und –kultur aufbauen und sich branden müssen, wenn sie erfolgreich am Markt bestehen wollen. Die Reputation eines Unternehmens oder einer Marke in der Öffentlichkeit als eine Größe zu verstehen, die Teil eines Markenführungs- und Managementprozesses sein kann und muss, ist allgemeine Praxis. Anders fallen bisweilen die Reaktionen aus, wenn Regierungen, Regierungsorganisationen und Interessenverbände bestrebt sind, die Reputation und das Image ihres Landes auf ähnliche Weise zu steuern. Schnell fällt der Vorwurf, ein Land sei keine Tütensuppe und könne auch nicht wie eine solche vermarktet werden.

Die Aussage, Nation Branding funktioniere nicht wie Produktbranding, verhält sich wie eine einfache Ungleichung, bei der man den Brandingvorgang auf beiden Seiten hinauskürzen kann. Als Aussage bleibt mithin stehen, dass eine Nation kein Produkt sei. Die Kritik stellt somit keinen wirklichen Erkenntnisgewinn dar, und statt die Unmöglichkeit des Nation Brandings

Pt

besulii

TDtetlPt

beserdielme-g

Nation und einem Unternehmen oder Produkt, die veränderte Anforderungen an das Branding stellen.

Zunächst sei hier auf das zentrale Argument der Zugehörigkeit hingewiesen: Während das Unternehmen aus Mitarbeitern besteht, die aufgrund ihrer Qualifikation und aufgrund ihres Zugehörigkeitswillens Teil der Entität geworden sind, ergibt sich die Zugehörigkeit zur Nation in der Regel durch die Geburt im jeweiligen Land. Die Zusammensetzung der Entität ist im Unternehmen also bereits Teil des Managementprozesses, während die Bevölkerung eines Landes – von den Steuerungsmöglichkeiten in der Einwanderungspolitik wird hier der Vereinfachung halber abgesehen – gegeben ist. Diese Bevölkerung – und das ist das zweite Unterscheidungsmerkmal – verfügt über eine Kultur und ein Identitätsgefühl, das historisch von innen gewachsen ist. Anders so beim Unternehmen, bei dem die Unternehmenskultur und –identität einen steuerbaren Managementprozess darstellen. Ein drittes Unterscheidungsmerkmal ist die Führung, die in modernen Demokratien gewählt wird, während sie beim Unternehmen gegeben ist.

Minder ausgeprägte, aber immer noch signifikante Unterschiede treten bei der Funktion der Führung und beim Raison d'être des Unternehmens auf.

In vielen anderen Funktionsbereichen folgen Unternehmen und Nationen hingegen derselben Logik. Dies gilt zum Beispiel für den Wettbewerb mit anderen Unternehmen bzw. Ländern, für das die Öffentlichkeit als Aktionsraum, für die finanzielle Logik des Handelns, für die Existenz einer politischen, gesellschaftlichen oder unternehmerischen Vision und für den Wettbewerb um Ressourcen.

Die Ausgangssituationen eines Unternehmens und einer Nation ähneln einander also in struktureller Hinsicht durchaus mehr, als man es intuitiv annehmen würde. Unter den genannten Unterschieden gibt es jedoch einen wesentlichen Punkt,

nämlich jener, dass bei Unternehmen die Führung und ihre Rolle weitgehend fixiert und die Kultur und Identität des Unternehmens gestaltbar ist, während bei Nationen gerade die Kultur und Identität kurz- und mittelfristig nicht steuerbar ist, die Führung des Staatswesens aber sehr wohl regelmäßigen politischen Veränderungen unterliegt.

Dies bedeutet: Anders als bei einem Unternehmen ist es nicht möglich, die Corporate Identity einer Nation nach Belieben zu formen. Die Entwicklung des Markenkerns einer Nation muss stets ihren Ausgangspunkt in der bestehenden Kultur und im bestehenden Selbstbild, gegebenenfalls auch in von der Gesellschaft getragenen Visionen, suchen.

Nation Branding ist daher immer bis zu einem gewissen Grad ein Extrakt des Existierenden – der Versuch, bestehende Kultur- und Identitätsmerkmale eines Landes zu strukturieren, zu verdichten und auf zentrale Aussagen, Werte und Merkmale zuzuspitzen.

Drei Beispiele:

Die Entwicklung des Markenkerns für die Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ ist selbstverständlich nicht aus der Luft gegriffen, sondern erfüllt bestehende Elemente der deutschen Identität mit neuem Leben und neuen Inhalten. Sowohl die in die Jahre gekommene Selbstauffassung Deutschlands als „Land der Dichter und Denker“ als auch der über lange Zeit extrem tragfähige Brand „Made in Germany“ der Industrie- und Exportnation Deutschland werden durch „Land der Ideen“ aufgegriffen. Das Fundament von „Land der Ideen“ besteht also aus Identitätselementen, die gegenüber der eigenen Bevölkerung nicht neu kommuniziert oder gar verhandelt werden müssen.

Ein äußerst erfolgreicher Klassiker des Place Brandings ist „I♥NY“. Heute steht „I♥NY“ als Markenzeichen für eine

Nation Branding wirkt von innen nach außen

Drei Beispiele:

Beispiel Deutschland

Beispiel New York

touristisch, kulturell und wirtschaftlich gleichermaßen attraktive Stadt. Als Milton Glaser dieses Logo – im Übrigen honorarfrei! – in den siebziger Jahren gestaltete, war die Lage der Stadt eine ganz andere: New York litt unter finanziellen und sozialen Problemen. Washington lehnte die Bereitstellung weiterer Bundesmittel ab. Der Launch von „I♥NY“ – damals nur als drei-monatige Kampagne geplant – war also vielmehr ein trotziges Bekenntnis des Stolzes. Die Nicht-Verwendung der Nationalfarben blau-weiß-rot und anderer staatlicher Symbole und die Verwendung einer modernen, serifenlosen Schrift richteten sich diametral gegen die häufig überladene visuelle Anmutung der üblichen US-amerikanischen (lokal-) patriotischen Standortkampagnen. Der Brand wirkte zunächst nach innen. Er beschwor und stärkte das Gemeinschaftsgefühl. Erst später, mit dem Aufschwung der Stadt, der zu einem Gutteil auch Folge des neuen Gemeinschaftsgefühls gewesen sein dürfte, wurde „I♥NY“ mehr und mehr zu einem internationalen, nach außen gerichteten Erfolgsbrand.

Ein ausgesprochen erfolgreiches Re-Branding hat Spanien in den achtziger Jahren geleistet. Rund um das markante Sonnen-Logo von Miró wurde das Image eines Landes aufgebaut, das durch Kreativität, Lebensfreude und moderne Kultur geprägt ist. Ebenso wie das New York-Beispiel muss dieses Branding aber auch unbedingt in seinem historischen Kontext betrachtet werden: Spanien befand sich damals in der äußerst schwierigen Phase der Selbstfindung nach Jahrzehnten der Diktatur. Dass sich der Markenkern ausgerechnet auf die in der spanischen Diktatur verpönte Moderne stützt, belegt deutlich, dass sich Brands nicht unbedingt allein auf das Bestehende beziehen müssen. Sie können auch Ausdruck einer Vision sein, eines erklärten Ziels, das die Nation zu erreichen gedenkt. Entscheidend ist, dass diese Vision nachvollziehbar ist und von der Bevölkerung mitgetragen wird. Auf der anderen, der

Beispiel Spanien

politischen Seite ist es notwendig, dieses erklärte Ziel langfristig und konsequent zu verfolgen, um ein Auseinanderklaffen von realisiertem Selbstbild, also die reale Umsetzung des Selbst, und formuliertem Selbstkonzept als theoretische Definition des Selbst einerseits und dem formulierten Selbstkonzept als Konzeption des zukünftigen Selbst zu vermeiden. Das spanische Beispiel zeigt, wie hervorragend ein Nation Brand über einen langen Zeitraum aufgebaut, gepflegt und durch wiederholte Leuchtturm-Projekte (Fußball-WM, Olympische Spiele, EXPO, Spanien als Standort für spektakuläre Museumsbauten) aufgefrischt werden kann. Die politische Realität in vielen Ländern sieht zumeist leider anders aus und ist durch eine lose Folge nicht aneinander anknüpfender Einzelkampagnen gekennzeichnet.

Die drei Beispiele belegen, dass die Aktionsebene des Brandingprozesses nach innen hin konzentriert ist. Der Prozess startet mit dem realisierten und dem formulierten Selbstbild im Jetzt. Ausgehend von dieser Bestandsanalyse wird das formulierte Selbstkonzept entwickelt. In der Diskrepanz zwischen Selbstbild und Selbstkonzept liegt der kreative Spielraum des Brandin

abzielen, den Umsetzungsgap zwischen dem bestehenden Selbstbild und dem tatsächlich realisierten, zukünftigen Selbstbild zu schließen. Bleibt der Gap bestehen, wird das Selbstkonzept als unrealistisch angesehen und von innen her abgelehnt. Das eklatante Problem „Cool Britannias“ in den neunziger Jahren bestand gerade darin, dass man es nicht geschafft hatte, den Umsetzungsgap im eigenen Land zu schließen.

Die Legitimation von innen her ist also eine relevante Größe. Ein konservativ gewähltes Selbstkonzept wäre der einfachste Weg zum Erlangen dieser Legitimation. Beispiele wie die Spaniens und New Yorks belegen allerdings, dass häufig gerade jene Branding-Prozesse von besonderem Erfolg gekennzeichnet sind, die es verstehen, das existierende Image aufzubrechen und mit einem positiv besetzten, mutigen Selbstkonzept zu konfrontieren. Dieser Schritt gelingt nur, wenn das Selbstkonzept eine akzeptierte Gegenvision zum bestehenden Selbstbild darstellt und wenn das Branding-Projekt an ein Nutzenversprechen geknüpft ist.

**Relevante Größe ist
Legitimation von Innen her**

So fruchtbar der im Inland angestoßene Prozess auch sein kann, befindet sich die eigentliche Zielgruppe des Nation Brandings natürlich im Ausland. Ziel der Unternehmung ist es schließlich, die Fremdwahrnehmung des eigenen Landes in anderen Ländern vorteilhaft zu gestalten.

**Die unerwarteten Kluften
zwischen Selbstbild und
Fremdwahrnehmung**

So wichtig es ist, die vorwiegend nach innen gerichtete Aktions-ebene operational im Griff zu haben, so wichtig ist es, die nach außen gerichtete Wirkungsebene als Perspektivpunkt des Image- und Reputationsmanagements zu behandeln.

Bisweilen sichtbare Ausgangssituation eines jeden Branding-Prozesses ist die Erkenntnis, dass zwischen dem Selbstbild und der realen Fremdwahrnehmung eine Diskrepanz besteht. Zieht man in Betracht, dass wegen der kulturellen Starrheit der

Selbstwahrnehmung das formulierte Selbstkonzept in jedem Fall eine Ableitung des Selbstbildes sein muss, erscheint es zweckmäßig, den Kommunikationsgap zwischen formuliertem Selbstbild und realer Fremdwahrnehmung bereits frühzeitig empirisch zu erfassen und damit in den Brandingprozess einzubeziehen.

Die meisten Nation Branding-Prozesse starten mit einer Analyse des realisierten Selbstbildes und mit einer Perzeptionsanalyse, die die reale Fremdwahrnehmung im Ausland (zumeist eine Auswahl an relevanten Zielmärkten) untersucht. Bisweilen mit erstaunlichen Resultaten: So kann es für viele Auftraggeber überraschend sein, dass das eigene Land im Ausland ganz anders wahrgenommen als erwartet.

Für Transformationsökonomien kann dieser Kommunikationsgap eine schwierige Hürde werden. Eine erfolgreiche Demokratisierung und die Liberalisierung eines Landes können ebenso wie der wirtschaftliche Erfolg möglicherweise nicht verhindern, dass die Fremdwahrnehmung des betreffenden Landes immer noch von prä-Transformationsimages geprägt ist.

Nicht selten herrschen durchaus realistische Einschätzungen der realen Fremdwahrnehmung vor. In Deutschland ist man sich durchaus bewusst, dass die Fremdwahrnehmung des Landes in Ländern wie Großbritannien deutlich durch die Zeit des Nationalsozialismus beeinflusst ist. Perzeptionsanalysen können dazu dienen, diese Fremdwahrnehmung näher zu beleuchten, Einzelmotive herauszuarbeiten und die Tonalitäten dieser Motive zu bestimmen. Insbesondere der letzte Punkt kann von unerwarteter Relevanz sein: Viele Deutsche empfinden oder formulieren den Wunsch, bestehenden deutschen Imagemerkmale wie Fleiß, Bürokratie, Ernsthaftigkeit und Militarismus durch eine betonte Entkrampftheit zu entfliehen. Mit Ausnahme des Militarismus werden Fleiß,

Bürokratie und Ernsthaftigkeit in den Fremdwahrnehmungen aber durchaus als positive Eigenschaften bewertet. Die Selbstdarstellung der Deutschen als „Partynation“ wäre somit kontraproduktiv und unglaubwürdig zugleich. Die Kopplung, wie wir sie bei der Fußball-Weltmeisterschaft erlebt haben, war hingegen ein wirkungsvoller Ansatz, um reale Fremdwahrnehmungen zu beeinflussen: Die Fußball-Weltmeisterschaft präsentierte die Deutschen zwar als unverkrampfte, „feiertaugliche“ Menschen, tat dieses aber im Rahmen eines organisatorischen Ablaufs, der so perfekt und reibungslos war, wie man es im Ausland von den Deutschen erwartete. Das formulierte Selbstbild der Deutschen als unverkrampfte Nation funktionierte also nach außen hin nur deshalb, weil es die Menschen in ihrer realen Fremdwahrnehmung abholte.

Eine besondere Herausforderung kann darin bestehen, dass Selbstbild und reale Fremdwahrnehmung große Ähnlichkeiten aufweisen und – im schlimmsten Fall – beide deutlich negativer besetzt sind als das formulierte Selbstkonzept. Als 2001/2002 ein Nation Branding-Konzept für Polen entwickelt werden sollte, mündete die empirische Analyse in eben solch einer Falle. Das polnische Selbstbild und die Fremdwahrnehmung Polens stützten sich streckenweise auf äußerst ähnliche, negativ besetzte Assoziationen: Katholizismus, Schwermut, Unorganisiertheit. Ein erfolgreiches Konzept hat vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation keine andere Möglichkeit, als ein Selbstkonzept zu formulieren, das in der Lage ist, das Fremdbild aufzubrechen. Der gesellschaftliche Veränderungsprozess muss zum Ausgangspunkt des Brandingprozesses werden.

Herausforderung Ähnlichkeit von Selbstbild/Fremdbild

Beispiel Polen

Der hier geschilderte Verlauf macht deutlich, dass es beim Nation Branding keineswegs darum geht, mit neuen Mitteln

Die Kernfrage lautet: Wie wollen wir gesehen werden?

oder lauter als zuvor nach außen hin zu erzählen, wer man ist und wie man ist. Der Branding-Ansatz besteht darin, bestehende Selbstbilder auf ein Selbstkonzept hin zu perspektivieren. Die bestehenden Assoziationen und das Selbstkonzept werden zu einem Markenkern verdichtet, der verdeutlichen soll, für welche zentralen Eigenschaften das Land steht und was das Land – auf Grundlage eben jener Eigenschaften – von anderen Ländern differenziert.

Die Markenbildung muss strategisch auf das Erreichen eines Soll-Images ausgerichtet sein. Das Soll-Image folgt der Frage, wie das eigene Land zukünftig von außen wahrgenommen werden soll. Das Soll-Image ist funktional mit dem formulierten Selbstkonzept verknüpft. Nur wenn Selbstkonzept und Soll-Image in Einklang gebracht werden können, wird auch der Identifikationsgap geschlossen. Entscheidend ist, ob das Soll-Image wirkungsvoll kommuniziert werden kann. Fallen wahrgenommenes Image und Soll-Image auseinander, entsteht ein Wahrnehmungsgap. Jeder Nation Branding-Prozess muss deshalb durch eine gründliche Beobachtung hinsichtlich der Ausgestaltung des wahrgenommenen Images begleitet werden. Das Soll-Image kann durchaus zielmarktabhängige Nuancierungen aufweisen. Dies ist bedingt durch unterschiedliche Interessen in verschiedenen Zielmärkten, aber auch durch unterschiedlich antizipierte Erwartungen der Anspruchsgruppen. Je nach Flankierung des Brandings durch regional unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen können auch unter dem Dach der gemeinsamen Marke verschieden facettierte Soll-Images in verschiedenen Ländern aufgebaut werden: So können in den wichtigen Zielmärkten integrierte Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden, während man sich in anderen Zielmärkten auf konkrete, relevante Teilaspekte (zum Beispiel Politik, Export oder Tourismus) beschränken kann.

Der Brand muss so umfassend und flexibel gestaltet sein, dass er in der Lage ist, sowohl den integrierten Ansatz als auch die Kommunikation in einzelnen Zielfeldern zu leisten. „Land der Ideen“ ist ein exzellentes Beispiel für solch einen Markenaufbau: Unter der Dachmarke „Land der Ideen“ sind zielfeldgerichtete Submarken wie zum Beispiel „Made in Germany – Land of Ideas“ (Export), „Invest in Germany – Land of Ideas“ (Investition) oder „Welcome to Germany – Land of Ideas“ (Tourismus) gebildet worden.

**Umfassende, flexible
Gestaltung des Brands**

In der Nation Branding-Theorie spricht man von sechs relevanten Zielfeldern: Politik, Kultur, Tourismus, Investitionen, Export und der persönliche Kontakt zwischen Menschen. Ein integriertes Nation Branding muss in der Lage sein, in all diesen Zielfeldern zu funktionieren – auch wenn die realen Nation Branding-Initiativen häufig mit einem leicht abgewandelten Zielfelder-Set arbeiten. Insbesondere der direkte Kontakt zwischen den Menschen wird zumeist wegen der geringen Steuerbarkeit dieses Zielfelds aus den Konzepten herausgelassen – obwohl aber gerade in diesem Feld besonders schnelle und wirksame Änderungen der Fremdwahrnehmungen erzielt werden. Die meisten Akteure sind sich dieses Umstandes bewusst und nehmen den persönlichen Austausch als Mainstreaming-Faktor in alle Zielfelder auf. Das bedeutet, dass für die Arbeit in allen Zielfeldern gilt, dass der persönliche Austausch und Kontakt in die Arbeit aller Submarken als universelles Prinzip hineingedacht wird.

**Die sechs relevanten
Zielfelder**

Die Entwicklung von Submarken erfordert gleichermaßen die enge Anbindung an die Dachmarke als auch die Ausrichtung auf die besonderen Gegebenheiten des jeweiligen Zielfelds. Diese Aufgabe muss bereits bei den empirischen Voruntersuchungen berücksichtigt werden, denn in der Tat kann die Fremdwahrnehmung eines Landes von Zielfeld zu Zielfeld stark

variieren oder auch nur auf ein oder einige wenige Zielfelder verengt sein.

Die USA sind ein leicht nachvollziehbares Beispiel für ein Land, bei dem die Fremdwahrnehmungen von Zielfeld zu Zielfeld stark variierende Tonalitäten aufweisen. Dies wird regelmäßig durch die Ergebnisse des GMI Nation Brands Index belegt: Der gute Mittelfeldplatz der USA zerfällt demnach in exzellente Ergebnisse für die Zielfelder Export, Investitionen und Kultur, begleitet von schlechten Werten für die Bevölkerung, den Tourismus und die Politik. Dieses aggregierte Bild spiegelt die Ambivalenz des Brands USA bis herunter auf die individuelle Ebene wider: Ein- und dieselbe Person kann die US-amerikanische Politik ablehnen und Desinteresse an Kontakt mit US-Bürgern und einem Urlaub in den USA zeigen und gleichzeitig US-amerikanische Produkte wertschätzen und daran interessiert sein, in den USA zu studieren oder zu arbeiten.

Andere Länder können sich in der Position befinden, dass sie

Erste empirische Erfahrungen lassen sich immerhin aus den Zeitreihen ziehen, die der noch junge GMI Nation Brands Index ermittelt hat. Demnach reagieren die Bewertungen in einigen Zielfeldern elastischer als in anderen. Die Zielfelder Export und Investitionen reagieren zum Beispiel sehr elastisch auf aktuelle Wirtschaftsentwicklungen, während die Bewertungen der Bevölkerung oder der Kultur eines Landes offenbar eher auf langfristig gebildete Einschätzungen beruhen.

Die bislang größten Veränderungen, die ein Land im GMI Nation Brands Index erlebt hat, spiegeln sich in der Entwicklung der Ergebnisse für Dänemark nach dem Karikaturenstreit vom Februar 2006 wider. Das Absacken der dänischen Werte insbesondere in der muslimischen Welt stellt vor dem Hintergrund der Ereignisse sicherlich keine sonderliche Überraschung dar. Interessanter ist der langfristige Verlauf der Ergebnisse: Rund ein Jahr nach dem Karikaturenstreit erholen sich die dänischen Ergebnisse wieder. Deutlich erkennbar ist jedoch, dass die Ergebnisse für zum Beispiel dänische Exporte schneller auf das alte Niveau zurückkehren als die Bewertungen für die dänische Bevölkerung oder die dänische Politik.

Beispiel Dänemark

Es wird in den kommenden Jahren noch einiges an wissenschaftlicher Arbeit geleistet werden müssen, um systematisch zu erfassen, in welchen Zielfeldern besonders schnell besonders deutliche Veränderungen der Fremdwahrnehmungen herbeigeführt werden können. Diese Zielfelder könnten dann bewusst als „Hebel“ innerhalb einer integrierten Strategie angewandt werden. Erste Erfahrungen deuten darauf hin, dass in vielen Fällen dem Export eine solche Rolle zufallen kann.

Das Zielfeld Export scheint besonders dazu geeignet, Fremdwahrnehmungen eines Landes zu bewegen. Gerade in diesem Feld konkurriert der Nation Brand aber auch mit

Zielfeld Export: Der Nation Brand muss im konstruktiven Wettbewerb bestehen

zahlreichen Unternehmens- und Produktbrands. Die nahe-
liegende Vermutung, über das Zielfeld Export ließe sich ein
besonderes Maß an Steuerbarkeit erzielen, ist daher in Zweifel
zu ziehen.

Beide Größen sind schicksalhaft miteinander verknüpft.
Zunächst einmal ist augenfällig, dass starke Unternehmens-
und Produktbrands, die in den Export gehen, ihren eigenen
Anteil daran leisten können, ihr Herkunftsland zu branden. So
ist sicherlich nicht zu leugnen, dass IKEA weltweit ein Ein-
richtungsideal und eine Lebensweise kommuniziert, die von den
Kunden nicht allein als Kultur IKEAs, sondern auch als schwe-
dische Kultur gelesen wird. Eine jegliche schwedische Nation
Branding-Initiative muss sich folglich bewusst zum übermächtig
starken Schweden-Image verhalten, das durch IKEA kom-
muniziert wird.

Beispiel Schweden/Ikea

Ähnlich ergeht es Finnland: Das Land, dem Anfang der neun-
ziger Jahre noch eine schwierige Zukunft vorhergesagt wurde,
steht heute als strahlendes Beispiel für Wirtschaftswachstum
und Modernisierung. Wer immer das Land kommunizieren will:
Man wird es nicht tun können, ohne sich zu Nokia zu verhalten.
Interessantes Kontrastbeispiel ist Israel, ein Land mit einer
ähnlich starken Stellung in der Telekommunikations- und
Software-Industrie. Dennoch könnte sich ein israelisches Nation
Branding niemals auf gleiche Weise wie bei den Finnen auf
diese Industrie stützen können. Gründe hierfür sind die
Dominanz des Zielfeldes Politik bei der Formung der aus-
ländischen Fremdwahrnehmungen und die Abwesenheit eines
starken Unternehmensbrands wie Nokia.

Beispiel Finnland/Nokia

Betrachtet man ein Land wie Japan im Licht der Zielfeld-
Unterteilung, wird deutlich, dass sich die Fremdwahrnehmung
des Landes zwischen den vierziger und den sechziger Jahren
deutlich vom Fokus Kultur hin zu Export bewegt hat. Das ist
kein Zufall: Eine gezielte, jahrzehntelang verfolgte japanische

**Beispiel
Japan/Industriepolitik**

Industriepolitik hat die Entstehung von Großkonzernen begünstigt. Das einst als traditionell und wirtschaftlich rückständig angesehene Japan wurde zunächst zum gewieften Kopisten und später zum innovativen Vorreiter. Wenn heute beobachtet werden kann, dass sich US-amerikanische und europäische Brands – zum Beispiel aus der Unterhaltungselektronik – gezielt japanisch klingende Markennamen zulegen, deutet dies auf einen deutlichen Wandel von Japans Brandposition im Zielfeld Export hin.

Es wird deutlich: Starke Produktbrands können mit dem Nation Brand konkurrieren. Ergänzen beide einander, kann diese Konkurrenz zu einer gegenseitigen Befruchtung führen. Starke Produktbrands und ein zielführendes Nation Branding im Zielfeld Export können einen *Country of Origin*-Effekt auslösen. Die feste Verknüpfung von zum Beispiel Qualitätsassoziationen mit der Herkunft eines Produkts bedeuten klare strategische Vorteile: Autos aus Deutschland, Unterhaltungselektronik aus Japan, Mode aus Italien oder Weine aus Frankreich verfügen dank des *Country of Origin*-Effekts über einen Wettbewerbs-Startvorteil, der nicht auf konkrete Produkteigenschaften, sondern einzig und allein auf die Herkunft des Produkts zurückgeführt werden kann.

Ein Brand wie Nokia kann einen positiven Effekt auf andere finnische IT- und TK-Unternehmen ausüben, genauso wie ein nicht unternehmens- oder produktgebundener Brand wie „Made in Germany“ ebenfalls positive Effekte für einzelne Unternehmen und Produkte erzielen kann.

Es ist wichtig, beide Hebelwirkungen zu nutzen. Nation Brand und Produktbrands dürfen einander nicht ausbremsen, sondern müssen einander stützen.

Eine europäische Regierung hat vor kurzer Zeit einen Kommunikations-Handlungsplan vorgelegt, in dem es lapidar

***Country of Origin*-Effekt**

**Damit nicht alles verpufft:
Beweisführung antreten und
langen Atem haben**

heißt: „Einen Brand kann man nicht bei einer Werbeagentur kaufen.“ Diese Aussage ist natürlich korrekt, sie zeugt aber auch von einem verkürzten Verständnis des Branding-Begriffs. In den vorangegangenen Ausführungen wurde skizziert, dass der Branding-Prozess kein Markenzeichen über das Land stülpt, sondern wesentliche Merkmale der eigenen Identität in einem Markenkern verdichtet, gesellschaftliche Prozesse in Gang setzt und Fremdwahrnehmungen – je nach Sachlage – gezielt verstärkt, nuanciert, vertieft oder korrigiert.

Dies bedeutet, dass es nicht genug ist, am Ende eines Brandingprozesses eine Kernbotschaft, ein Logo oder ein Claim in den öffentlichen Raum zu stellen und diesen sich selbst zu überlassen. Damit der Brand sein Nutzenversprechen einlösen kann, muss er langfristig und konsistent kommuniziert werden. Dieser Kommunikationsprozess muss dergestalt sein, dass die postulierte Kernaussage des Brands einer Beweisführung unterzogen wird.

Beweisführung heißt in diesem Fall, dass Aktivitäten durchgeführt werden, die greifbare, den Markenkern stützende Beispiele liefern. „Land der Ideen“ hat diese Beweisführung unter anderem mit dem Projekt „365 Orte im Land der Ideen“ angetreten. Diese Initiative, die ein Jahr lang täglich einen Ort präsentiert, der dazu beiträgt, dass Deutschland ein Land der Ideen ist, erfüllt die Kriterien der Beweisführung und der Kontinuität. Darüber hinaus verankern die „365 Orte“ das „Land der Ideen“ auf lokaler Ebene – ein wirksamer Weg, um das formulierte Selbstkonzept landesweit zu verankern.

Ein weiterer, schwer steuerbarer Erfolgsfaktor ist die Dauerhaftigkeit. Vielen Brands gelingt es nicht, die Legislaturperiode zu überstehen. Sie enden als kurz- und mittelfristige Kampagnen, die Finanzierungsstopps oder veränderten politischen Prioritäten zum Opfer fallen. Dem Nation Brand fehlt in vielen Fällen die Interessenkonstanz von Leitung und Stake-

holdern. Dass Jahrzehnte an einem Brand festgehalten wird, wie man es im spanischen Fall erlebt, ist selten, zumeist aber auch von Erfolg gekrönt.

Die Entwicklung von Mechanismen, die zu robusten und langzeitkonsistenten Nation Brands führen, ist eine herausfordernde, aber wohl notwendige Aufgabe, deren Lösung noch aussteht.

Dr. Henry Werner, geb. 1971 in Berlin, arbeitet als Presseattaché an der Kgl. Dänischen Botschaft. Von hier aus folgt er unter anderem dem aktuellen Nation Branding-Prozess in Dänemark. 2006/2007 nahm er einen Lehrauftrag für Nation Branding und Public Diplomacy an der Humboldt-Universität zu Berlin wahr. Momentan baut er eine deutsche Expertenplattform für Nation Branding und Public Diplomacy auf. Kontakt: henry.werner@gmx.de.

Autorennotiz

Empfehlungen für einen ausführlicheren Einstieg in das Thema:

AACKER, D.: *Building Strong Brands*. New York 1996.

ANHOLT, S.: *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London 2006

Literatur und weitere Informationen zum Thema

ANHOLT, S. & J. HILDRETH: *Brand America. The Mother of All Brands*. London 2004.

KOTLER, P.: *Marketing Places*. New York 1993.

KOTLER, P., S. JATUSRIPITAK & S. MAESINCEE: *The Marketing of Nations. A Strategic Approach to Building Nation Wealth*. New York 1997.

MORGAN, N., A. PRITCHARD & R. PRIDE: *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*. 2. Aufl., London 2004.

OLINS, W.: *The New Guide to Identity. How to Create and Sustain Change Through Managing Identity*. Hampshire 1995.

OLINS, W.: *Trading Identities. Why Countries and Companies*

are Taking on Each Other's Roles. London 2000.

Simon Anholt's Nation Brands Index ist zu finden unter: www.nationbrandindex.com. Anholt stellt außerdem eine Reihe von Artikeln und Interviews zum Thema Nation Branding auf seiner Homepage www.earthspeak.com bereit. Anholt ist darüber hinaus Herausgeber der seit 2004 erscheinenden Fachzeitschrift *Place Branding*: www.plagrave-journals.com/pb/index.html.

Im deutschsprachigen Raum ist die theoretische, systematische Auseinandersetzung mit dem Nation Branding noch nicht so weit gediehen wie in der englischsprachigen Welt. Meike Eitel und Marie Spiekermann von der Berliner Place Branding-Agentur identitylab gehören zu den Vorreitern bei der Entwicklung eines eigenständigen Instrumentariums für diese Disziplin. Die Ausführungen zu den Unterschieden zwischen Corporate Branding und Nation Branding und zur Aktions- und Wirkungsebene des Brandingprozesses, die in diesem Artikel dargestellt wurden, stützten sich unter anderem auf die Darstellungen Eitels und Spiekermanns. Einblicke in ihre theoretischen Ansätze findet man auf www.identitylab.de > Theorie.