



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

Vienna University of Technology

Diplomarbeit

Corporate Identities und Branding als Strategien bei urbanen Transformationsprozessen

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs (DI)
unter der Leitung von

Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr.techn. Werner Tschirk

E280/4 – Fachbereich Örtliche Raumplanung
Department für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung

eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Peter Sabath, BSc

Matrikelnummer 0725379
Dürergasse 10–12/1/7, 1060 Wien

Wien am 5. Februar 2015

Abstract – Deutsch

Nicht nur bei Städten, sondern auch bei urbanen Transformationsprozessen – also Projekten der Stadterweiterung, -entwicklung oder des Stadtumbaus – werden heute Corporate Identities oder Branding bereits in der Planungsphase als Instrumente angewandt. Diese sind jedoch Strategien, die ursprünglich aus dem Bereich des Marketings privater Unternehmen stammen, weshalb in dieser Arbeit untersucht wird, warum und wie sie bei urbanen Transformationsprozessen Anwendung finden und welche Vor- und Nachteile sie mit sich bringen. Es wird ein Bogen vom Marketing zur Raumplanung gespannt und der Brandingprozess bei urbanen Transformationsprozessen wird anhand von Experteninterviews und einer Case Study der Seestadt Aspern in Wien analysiert.

Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass die Grundvoraussetzungen für die Anwendung von Corporate Identities und Branding bei urbanen Transformationsprozessen um einiges komplexer sind, die sozialen und sozialräumlichen Komponenten den Prozess verkomplizieren und dieser dadurch weitaus kritischer zu betrachten ist. Eine Anwendung muss bei jedem Projekt individuell bewertet werden. Sie ist vor allem dann zu empfehlen, wenn die erfolgreiche Vergabe von Flächen, die nicht dem Wohnen gewidmet sind, für eine zielgerichtete Entwicklung des Gesamtprojekts notwendig ist, zumal diese meist schwieriger zu vermarkten sind. Da die Lebensqualität für zukünftige Bewohner und Projektanrainer und -nutzer im Vordergrund stehen sollte und diesen in einer Stadt gleichzeitig die Rolle von Produzenten, Konsumenten und letztendlich auch Produkt zukommt, ist es wichtig, diese im Zuge eines sorgfältigen und umfassenden Partizipationsprozesses an der Marken- und Identitätsbildung zu beteiligen. Die Markenstrategien bereichern den Planungsprozess in erster Linie um das Erschaffen und die Kommunikation eines besonderen Mehrwerts eines Gebiets. Da effiziente Kommunikation ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Planungsprozesses ist, kann diese durch die beiden Strategien unterstützt werden, das Modell der strategischen Planung wird darüber hinaus jedoch kaum erweitert. Da sich die soziale und kulturelle Vielfalt und Identität eines Siedlungsraums dennoch nicht ohne Weiteres in einer Marke abbilden lässt und Auswirkungen auf baulich-physische Qualitäten und den öffentlichen Raum kaum nachvollziehbar sind, sind die Strategien abgesehen von ihrem kommunikativen Mehrwert aus planerischer Perspektive für jedes Projekt einzeln und nicht ohne kritische Reflexion zu beurteilen.

Abstract – English

Today, corporate identities and branding are not only being applied to cities but also as instruments in the planning stage of processes of urban transformation—i.e. urban expansion, development or conversion. However, these strategies originate from the field of marketing of private corporations. Thus, this thesis investigates why and how the strategies are applied to urban transformation processes as well as the strategies' advantages and disadvantages. It examines them from a critical, planning point of view and aims to establish a connection between marketing and urban planning. Moreover, this paper seeks to investigate the process of branding of urban transformation processes by means of expert interviews as well as a case study of *aspern – Vienna's Urban Lakeside*.

The investigation shows that the preconditions for an application of corporate identities and branding to urban transformation processes are far more complex than expected. Especially social and social-spatial components complicate the process, which therefore merits critical attention. An application has to be evaluated for each project individually. It is particularly recommendable if successful contracting of non-residential building sites, which are usually more difficult to market, is of crucial importance for the success of the overall project. As the main objective should be to provide future residents and neighbors—who play key roles in urban areas as producers, consumers and ultimately as products at the same time—with a high standard of living, it is important to thoroughly involve them in the establishment of a brand or identity in the form of extensive participatory processes. The mentioned marketing strategies primarily enrich the planning process by creating and communicating a unique added value. Since efficient communication is essential for the success of a planning process, it can be supported by the two strategies—they hardly upgrade the model of strategic planning beyond that, though. Since social and cultural diversity and identity cannot easily be represented in the form of a single brand and as impacts of brand implication on physically-built qualities and public space are difficult to assess, the two marketing strategies, apart from their communicative surplus value, must be evaluated with critical reflection and for each project individually.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Problemstellung, Thesen & Forschungsfragen	5
1.2	Methodik	7
1.3	Stand der Forschung	8
2	Grundlagen	9
2.1	Begriffsdefinitionen	9
2.1.1	Stadt, Stadtteil und urbane Transformation	9
2.1.2	Strategie und strategische Planung	12
2.1.3	Corporate Identity	16
2.1.4	Branding	25
2.1.5	Corporate Identity versus (Corporate) Branding	26
2.1.6	Abgrenzung zu Stadtkonzeption und Stadtmarketing	27
2.2	Kommunikationsgrundlagen	28
2.3	Zusammenfassung	32
3	Corporate Identity & Branding im Kontext Stadt	34
3.1	Unternehmen versus Stadt versus Stadtteil	34
3.2	Stadt-CI & City Branding	38
3.2.1	Abgrenzung der beiden Begriffe	38
3.2.2	Gründe für eine Stadt-CI oder Stadtmarke	41
3.2.3	Die Corporate Identity der Stadt und die Marke der Stadt	50
3.3	Kritik	55
3.4	Zusammenfassung	57
4	Der Brandingprozess bei urbanen Transformationsprozessen	61
4.1	Bedeutung für die Raumplanung und Stadtquartiere	61
4.2	Kommunikation im Planungsprozess: Kabelwerk Wien	64
4.3	Prozessablauf & -umfang	67
4.4	Branding als Strategie	71
4.5	Zusammenfassung & Reflektion	74
5	Case Study: Seestadt Aspern	76
5.1	Allgemeines zum Projekt	76
5.2	Prozess der Markenbildung	79
5.3	aspern + Die Seestadt Wiens	81
5.4	Vergleich: Theorie & Praxis	85
6	Conclusio	93
7	Verzeichnisse	103
7.1	Literaturverzeichnis	103
7.2	Abbildungsverzeichnis	107
8	Anhang	108
8.1	Interview mit Mag. Cornelia Bredt	108
8.2	Interview mit Ass.Prof. Dipl.-Ing. (FH) Dr.phil. Sabine Knierbein	108

1 Einleitung

Anmerkung: Alle in dieser Arbeit verwendeten, personenbezogenen Begriffe beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf beide Geschlechter.

Planung ist Kommunikation.¹ Planungsprozesse umfassen schon seit langem Information, Diskussion, Beteiligung und Koordination. In den letzten Jahren haben sich für Städte und Regionen zusätzlich zu klassischen planerischen Maßnahmen wie Flächenwidmungen, Steuerbegünstigungen oder kommunikativen Maßnahmen wie Beteiligung oder Stadtmarketing neue Phänomene etabliert: die Stadt als Marke mit eigenem Corporate Design und modernen Logos anstatt historischen Wappen oder Emblemen – das Spektrum ist groß.

Doch auch im kleineren Maßstab fallen die Methoden der Corporate Identity (kurz CI) und des Brandings (Markenbildung) in den letzten Jahren immer stärker auf: urbane Transformationsprozesse – egal ob Stadterweiterung, -entwicklung oder -erneuerung bereits erschlossener Gebiete – sind nicht mehr unscheinbare, namenlose Bauprojekte, sondern treten gezielt ins Bewusstsein beteiligter Akteure oder der Bevölkerung. Die Seestadt Aspern, die HafenCity Hamburg, die London Docklands oder auch kleinere Projekte wie das Viertel Zwei und die TownTown in Wien sind nur wenige Beispiele von Projekten, die über ihre regionalen und nationalen Grenzen hinaus unter einem expliziten Namen und oft auch mit einer einheitlichen Gestaltung aller Kommunikationsmittel – von Broschüren über Websites bis Visitenkarten und Logos – auftreten und den Eindruck eines Unternehmens oder einer Marke wie bei Dienstleistungen und Konsumgütern erwecken.

1.1 Problemstellung, Thesen & Forschungsfragen

Problemstellung Da eine *corporation* nun aber ein Unternehmen bzw. ein Konzern im typisch gewerblichen Sinne ist und eine Marke im Sinne des Brandings eigentlich dem Bereich der Konsumgüter und Dienstleistungen entstammt, stellt sich die Frage, wie sich solche Strategien auf öffentlich-rechtliche und sozialräumliche Phänomene wie eine Stadt oder urbane Transformationsprozesse beziehen können.

Hierbei stellt sich eine Vielzahl an Fragen: vom Grundwesen einer Corporate Identity oder Marke im urbanen Kontext bis hin zur Frage der einbezogenen Akteure, der Zielgruppe und den letztendlichen Effekten. Folgende Fragen sollen im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden:

- » **Was** sind Corporate Identities und Branding?
- » **Warum** werden CI und Branding im urbanen Kontext angewandt?
- » **Wer** arbeitet bei raumplanerischen Projekten an dieser Strategie?
- » Wie sieht der **Arbeitsprozess** an einer CI bzw. Marke im sozial-räumlichen Kontext aus?

¹ Selle 1996, S. 11

- » **Wie** und **wann** werden diese in den raumplanerischen Prozess integriert?
- » **Wie** spielen hierbei Marketing und Raumplanung zusammen?
- » **Wer** sind die Zielgruppen?
- » Welche **Vorteile** und welche **Nachteile** bergen diese Strategien bei der Umlegung und Anwendung auf Städte und Planungsprojekte in sich?
- » **Wer** »macht« die Stadt?

Thesen Es wird angenommen, dass sich hinter den beiden Strategien der Corporate Identity und des Brandings mehr als nur Marketing verbirgt, das in Zeiten globaler Standortkonkurrenz auf potentielle Investoren oder interessierte Unternehmen und Bewohner abzielen soll: die beiden Strategien, die ursprünglich aus der Privatwirtschaft stammen, werden auch bei Städten und Stadtteilen angewandt, um bereits im Planungsprozess und darüber hinaus im »Unternehmen« der beteiligten Planer, Architekten, Investoren und Gebietskörperschaften eine Identität zu stiften, Kommunikationsprozesse mit der Bevölkerung zu erleichtern und systematisch zur bestmöglichen Umsetzung zu führen.

Durch den Wandel der Vernetzung einer Stadt von lokalen zu globalen Dimensionen und den hohen Kosten von Stadtteilprojekten wird die Identität nach innen und nach außen nicht dem Zufall überlassen. Die klassische Entwicklungsplanung und Stadtmarketing beinhalten zwar selbst Elemente der CI-Strategie, jedoch nicht in einem Ausmaß, wie dies bei gewerblichen Unternehmen der Fall ist. Corporate Identities und Branding können Strategien für eine zielgerichtete Entwicklung darstellen, welche auch im Bereich von Planung und Entwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Im Zuge dieser Entwicklung werden Raumplaner verstärkt zu Kommunikationsplanern, die entweder direkt an einem Brandingprozess beteiligt sind oder auf einer anderen Ebene von Planungsprozessen mit der Marke oder Marketing in Berührung kommen. Dadurch wird es notwendig, dass auch sie Kenntnisse dieser Materie erlangen und sich kritisch mit ihr auseinandersetzen.

Auch ist anzunehmen, dass eine Anwendung dieser privatwirtschaftlichen Strategien auf raumplanerische Projekte, die öffentlich-rechtlichen und sozialräumlichen Charakter haben, nicht ohne Weiteres möglich ist. Im Zuge dessen sollen nicht nur Besonderheiten der Anwendung bei urbanen Transformationsprozessen aufgezeigt werden, sondern auch der Arbeitsprozess und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

Forschungsfragen Diese Arbeit versucht, den Bogen von den Marketingstrategien Corporate Identity und Branding zur Raumplanung zu spannen, die einleitenden Fragen zu beantworten und eine kritische Einsicht in den Prozess des Brandings bei urbanen Transformationsprozessen zu liefern. Dadurch sollen die Phänomene auch hinterfragt werden und tiefergehende Fragen kritisch beantwortet werden, wie zum Beispiel:

- » Welche **Auswirkungen** haben CI und Branding auf den Planungsprozess?
- » Können diese Strategien 1:1 auf Städte und Stadtteile **übertragen** werden?
- » Bieten die Strategien tatsächlich einen **Mehrwert** für die Raumplanung?
Was können CI und Branding ermöglichen und wo liegen ihre **Grenzen und Gefahren** im sozialräumlichen Kontext?
- » Werden hierbei letztendlich bloß **wirtschaftliche Interessen** verfolgt und die Strategien stellen keine Vorteile für die Bevölkerung dar?
- » Wie wurden die Strategien im Fall der **Seestadt Aspern** in Wien angewandt und welche Erfahrungen wurden damit gemacht?
- » Sind CI- und Marketing-Strategien bei bestimmten Städten oder urbanen Transformationsprozessen **geeigneter** als bei anderen?

1.2 Methodik

Zunächst werden Begriffe definiert und Phänomene erläutert, die für eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Thema von zentraler Bedeutung sind und das Verständnis des Zusammenhangs zwischen Planung, Kommunikation und den beiden Marketingstrategien erleichtern. Daraufhin werden in einem theoretischen Teil anhand einschlägiger Fachliteratur die Grundzüge einer Corporate Identity und Branding im ursprünglichen, unternehmerischen Kontext und anschließend deren Bezug zur Raumplanung und Stadtteilprojekten erläutert. In einem weiteren, empirischen Teil wird anhand des Markenbildungsprozesses der Seestadt Aspern als Case Study ein Vergleich mit der Praxis aufgestellt und die Analyse vertieft. Interviews mit Experten aus den Bereichen Raum- und Stadtplanung und Marketing runden diese Analyse ab.

Anhand dieser drei Teile – Theorie, Empirie und Analyse – soll eine kritische Bilanz gezogen und die Fragen beantwortet werden, wie die Strategien der Corporate Identity und des Brandings in raumplanerischen Projekten Anwendungen gefunden haben, welche Erfahrungen damit gemacht wurden und welchen Nutzen sie letztendlich bringen können.

1.3 Stand der Forschung

Während das Phänomen Corporate Identity für klassische Unternehmen verständlicherweise schon lange Zeit im Interesse der Forschung liegt und es eine Vielzahl an Publikationen diesbezüglich gibt, ist der Aspekt der CI im Bereich der Planung noch kaum erforscht. Corporate Identity für Städte ist in Zeiten von globaler Standortkonkurrenz und Stadtmarketing jedoch nichts Neues mehr und wird von MATTHIAS BEYROW in seinem Buch *Corporate Identity und Corporate Design für Städte* und von BIRGIT KUTSCHINSKI-SCHUSTER in *Corporate Identity für Städte* ausführlich behandelt. In jüngerer Zeit hat sich aus oder durch Corporate Identities aber auch das Phänomen des Brandings entwickelt – das Unternehmen wird zur Marke, die mit persönlichen Werten aufgeladen wird. So werden heute auch bei Stadtteilprojekten in ihren verschiedensten Ausprägungen Agenturen mit der Erarbeitung einer Marke beauftragt. Obwohl dieser Teilbereich heute scheinbar selbstverständlich ist, hat sich die Forschung in Bezug auf urbane Transformationsprozesse noch nicht ausführlich damit beschäftigt. GREGORY ASHWORTH und MIHALIS KAVARATZIS leisten in diesem Forschungsfeld Pionierarbeit und SABINE KNIERBEIN hat sich im Zuge eines Forschungsseminars und der daraus resultierenden Publikation mit anderen Forschern kritisch mit dem Thema City Branding auseinander gesetzt, doch vor allem im Zusammenhang mit urbanen Transformationsprozessen wie Stadterneuerung oder -erweiterung wurden CI und Branding noch wenig behandelt. Sollte die Anwendung von Branding auf urbane Transformationsprozesse kein temporärer Trend sein, so wird eine weitere Erforschung sowie ein Grundwissen für Planende in der Zukunft notwendig werden.

2 Grundlagen

2.1 Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden zunächst grundlegende zentrale Begriffe wie zum Beispiel Stadt, Strategie oder urbane Transformation und anschließend die beiden Fokusthemen Corporate Identity mit all ihren Ausprägungen und (Corporate) Branding definiert. Die beiden letzteren Definitionen sind meist auf klassische privatwirtschaftliche Unternehmen, die Waren und Dienstleistungen anbieten, zugeschnitten – dem Leser sei jedoch nahegelegt, bereits beim Lesen der folgenden Absätze selbst Parallelen zu beliebigen Städtebau- und Stadtentwicklungsphänomenen zu ziehen, bevor diese später in eigenen Kapiteln genauer erläutert werden. Die Kapitel beschreiben die klassische Corporate Identity und Corporate Branding von Unternehmen, diese können jedoch auch Unternehmen im Sinne öffentlicher Institutionen wie Ministerien oder Bildungseinrichtungen oder auch im Sinne einer Stadt oder eines Stadtentwicklungs- oder Stadterweiterungsprojekts darstellen. Im Begriff *corporate* findet sich bereits eine Parallele zwischen Privatwirtschaft und geographischen Orten: *corporate* heißt wörtlich übersetzt *körperschaftlich* – und eine Körperschaft kann einerseits ein privates Unternehmen darstellen, andererseits auch im öffentlichen Sektor bestehen – zum Beispiel als *Gebietskörperschaft*. Umgekehrt lässt sich das Wort Gebietskörperschaft mit *regional corporation* ins Englische übersetzen. Das erst in den letzten Jahren verstärkt erfolgte Erkennen der Parallelen ist also im Grunde genommen schon längere Zeit sprachlich gegeben gewesen.

2.1.1 Stadt, Stadtteil und urbane Transformation

Stadt Obwohl bauliche und strukturelle Grenzen einer Stadt meist nicht mit ihren administrativen Grenzen übereinstimmen, wird sie in dieser Arbeit als gebaute Siedlung im Sinne einer Gebietskörperschaft mit eigener Verwaltung gesehen, da Stadt-CI und Stadtmarken von öffentlichen Verwaltungseinheiten in Auftrag gegeben, erarbeitet und verwaltet werden. *Megacity*, *Metropolregion* oder *Agglomeration* sind Begriffe, die für Siedlungsräume stehen, die ihre administrativen Grenzen überschreiten.

Stadtteil¹ Der Begriff Stadtteil ist im deutschen Sprachraum nicht eindeutig definiert. In Deutschland beschreibt er beispielsweise ein administrativ klar abgegrenztes Areal der Stadt – eine Definition, die in der Schweiz und Österreich so nicht gegeben ist. Da eine solche amtliche Teilung Grenzen zwischen funktional und erlebt zusammenhängenden Lebensräumen zieht, wird in der Fachliteratur oft auf den Begriff Quartier ausgewichen. Gleichzeitig werden die beiden Begriffe oftmals synonym verwendet, weshalb auch in dieser Arbeit mit dem Begriff Stadtteil keine administrative Verwaltungseinheit sondern ein Quartier gemeint ist.

¹ vgl. Tschirk 2012, S. 22ff

Eine Definition eines Stadtteils oder Quartiers im nicht-administrativen Sinn lässt sich einerseits nach der *baulich-räumlichen Struktur* und andererseits nach *soziologischen Gesichtspunkten* erstellen.

Baulich-räumliche Merkmale anhand welcher man einen Stadtteil definieren kann, sind beispielsweise: Lage, Funktionen, Begrenzungen, Bebauung (Struktur, Typ, Dichte etc.), öffentlicher Raum und gemeinsame Bezugspunkte in ebendiesem oder Stadtnatur. Bei einer solchen Definition werden also in erster Linie äußerlich sichtbare, quantifizierbare Elemente verwendet, wodurch jedoch soziale und emotionale Aspekte und von Menschen wahrgenommene und erlebte Zusammengehörigkeiten missachtet werden. Diese werden bei der *soziologischen Definition* betrachtet: ein Stadtteil besteht demnach aus Menschen, die ihre individuellen Bedürfnisse durch die fußläufig erreichbaren Nutzungen befriedigen. Dementsprechend ist eine Definition eines Stadtteils als Sozialraum immer unscharf, da er auf die subjektive Wahrnehmung seiner Bewohner und Nutzer basiert. Faktoren, nach denen man einen Stadtteil nach soziologischen Merkmalen definieren kann sind beispielsweise: Nutzungen, Sozialstruktur der Nutzenden, psychologische Prozesse der Nutzenden (zum Beispiel Interaktionen) und gesellschaftliche Aktivitäten.¹

Bei einem Stadtteil im Sinne dieser Arbeit handelt es sich um ein Areal, das aufgrund seiner baulichen Struktur, Planung, Nutzung und Nutzenden eine Einheit darstellt, jedoch nicht in administrativer Hinsicht – also eher der Bezeichnung *Stadtquartier* entspricht. Ein in Österreich und vor allem in Wien geläufiger Begriff für einen solchen Stadtteil ist die Bezeichnung *Grätzl*. Ein Stadtteil wird also auch in dieser Arbeit in erster Linie als strukturell zusammengehöriger Sozialraum mit unscharfen Grenzen verstanden, kann jedoch im Zuge eines Planungs- oder Transformationsprozesses auch schärfere Grenzen annehmen, wie zum Beispiel bei den Wiener Stadtteilen DonauCity, Seestadt Aspern, Kabelwerk, Wienerberg etc.

Urbane Transformation Als urbane Transformationen werden in dieser Arbeit alle planerischen und baulichen Tätigkeiten verstanden, die eine Veränderung räumlicher Gegebenheiten und Nutzungen verursachen – von Bebauung zuvor un bebauter Flächen, über Konversion brachgefallener Flächen und Gebäuden und deren veränderte Nutzungen als auch die Gestaltung von Frei- und Grünräumen oder Verkehrsflächen. Hierzu drei Definitionen aus dem *Lexikon Landschafts- und Stadtplanung*²:

» **Städtebau:** Zusammenfassende Planungstätigkeit und Gestaltung der baulichen Umwelt einer Gemeinde, mit der sie ihre räumliche Entwicklung, d. h. die Bodennutzung wie auch die Gestaltung des Orts- und Landschaftsbilds innerhalb ihres Hoheitsgebietes bestimmt. [...] Heute spricht man mehr von Stadtplanung/Ortsplanung, weil in demokratischen Staaten

¹ vgl. Tschirk 2012, S. 24f

² Evert 2001, S. 591ff

außer bloß baulichen Gesichtspunkten ökologische und sozioökonomische gleichermaßen berücksichtigt werden müssen.

- » **Stadterweiterung:** Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen, die vorhandene Orte um neue Bauflächen vergrößert oder vorhandene Orte zu neuen Siedlungseinheiten entwickelt.
- » **Stadtumbau:** Entsprechend dem städtebaulichen Leitbild die Umstrukturierung des Funktions- und Nutzungsmusters in einer Stadt; z. B. Mischung oder Entmischung von Arbeitsstätten/Dienstleistungsbetrieben und Wohnungen [...].

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Projekten, die eine urbane Transformation im Sinne von Stadterweiterung oder -umbau von zuvor definierten Stadtteilen darstellen und zusätzlich anhand einer Corporate Identity oder Branding bestimmte Werte und Identität kommunizieren.

Prominente urbane Transformationsprozesse im deutschsprachigen Raum sind beispielsweise: aspern – Die Seestadt Wiens, Hafencity Hamburg, Kabelwerk Wien oder Zürich West. In Wien werden oft auch die Stadtteile DonauCity, Erdberger Mais (Gasometer, TownTown etc.) oder das Areal des ehemaligen Nordwestbahnhofs erwähnt.

Anforderungen Urbane Transformationsprozesse sind komplexe Aufgaben, die eine Vielzahl an Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Sektor, die Bevölkerung sowie mehrere Fachdisziplinen umfassen. Aus diesem Grund werden an diese Entwicklungsprozesse hohe Anforderungen gestellt. Das Ziel einer qualitativ hochwertigen räumlichen Entwicklung muss in Abstimmung privater und öffentlicher Interessen und der erwarteten Bedürfnisse an die Raumnutzung mit höchstmöglicher Transparenz stattfinden. Die Bedürfnisse machen es des Weiteren notwendig, dass diese Entwicklungsprozesse einen gewissen Grad an Flexibilität beibehalten, um auf veränderte Rahmenbedingungen (beispielsweise eine Wirtschaftskrise oder eine veränderte Nachfrage nach Wohnraum oder Gewerbeflächen etc.) reagieren zu können. Die Planung umfasst also keinen konkreten Plan, sondern stellt einen strategischen Entwicklungsprozess mit vielfältigen Planungsebenen dar.¹ Eine Definition strategischer Planung erfolgt im nächsten Kapitel.

Aufgrund der komplexen Akteursstruktur als auch dem großen öffentlichen Interesse an planerischen Großprojekten ist es des Weiteren notwendig, ein sorgfältig erarbeitetes Kommunikations- und Beteiligungskonzept in den Prozess zu integrieren. Dieses fördert einerseits die Profilierung und Entwicklung eines Projekts und andererseits das Bewusstsein ihm gegenüber, weckt Interesse in der Bevölkerung und kann so privates Engagement initiieren. Kommunikation stellt bei Planungsprozessen immer einen zentralen Faktor dar, weshalb dem Konzept eine tragende Rolle zukommt. Es dient einerseits dazu, die Kommunikation zwischen den Akteuren und Stakeholdern und die Transparenz des Projektablaufs

¹ vgl. Scheuven et al. 2010, S. 11ff

zu stärken und steigert das Vertrauen in und das Interesse an der Mitwirkung an einem Projekt. Andererseits wird durch eine Kommunikationsstrategie auch die Aufarbeitung von Informationen für die Bevölkerung geregelt. Die Kommunikation dient hierbei dem Standortmarketing und kann die Akzeptanz gegenüber Entwicklungsprojekten steigern und dient der Beteiligung der Bevölkerung am Prozess selbst.¹ Wie ab Kapitel 2.1.3 festzustellen ist, sind diese Ziele auch die zentralen Anliegen der Corporate-Identity und Branding-Ansätze.

2.1.2 Strategie und strategische Planung

Strategie allgemein Eine Strategie wird zumeist als das Anstreben eines langfristigen Ziels mittels den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen verstanden. KÜHN definiert Strategie hierbei etwas detaillierter – und zwar als planvolles Handeln von Akteuren und Institutionen, welche die langfristigen Ziele aus der Analyse von Rahmenbedingungen ableiten und die Ziele mit kurzfristigen Schritten zur Erreichung kombinieren. Er versteht Strategie also als Vereinigung von Orientierung (langfristige Ziele) einerseits und Umsetzung (konkrete, kurzfristige Projekte) andererseits.² Da eine Strategie ursprünglich jedoch aus dem Bereich der Kriegsführung stammt und heute unter anderem auch in Wirtschaft, Spieltheorie und Planung Anwendung findet, muss man den Begriff differenziert betrachten.³

Laut dem Strategiespezialisten HENRY MINTZBERG ist es wichtig, mehrere Definitionen des Begriffs *Strategie* anzuerkennen, da das Wort in vielen verschiedenen Bereichen (Privatwirtschaft, Spieltheorie, Militär etc.) auf verschiedenste Art und Weise verwendet wird.⁴

5 Ps of Strategy Konkret erkennt er fünf Ausprägungen, die eine Strategie annehmen kann (meist *5 Ps of Strategy* genannt):

- » Strategie als » *Plan* (Handlungsabsicht)
- » *Ploy* (Manöver oder List)
- » *Pattern* [(Verhaltens-)Muster]
- » *Position* (Positionierung)
- » *Perspective* (Weltanschauung)

Zumeist wird eine Strategie von Menschen als *Plan* angesehen – also dem im Voraus festgelegten, beabsichtigten Ablauf von Handlungen oder eine Richtlinie um mit einer Situation umzugehen oder ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In Form eines Plans kann eine Strategie hier auch gleichzeitig *Ploy* (List) sein, also ein Manöver in direktem Wettbewerb, das einem Mitsstreiter oder Gegner schadet um so selbst einen Vorteil zu erlangen.

1 vgl. Scheuven et al. 2010, S. 28

2 vgl. Kühn 2008, S. 234

3 vgl. Scholl 2005, S. 112ff

4 vgl. Mintzberg 1987, S. 11ff

Eine Strategie als *Pattern* ergibt sich dadurch, dass eine Strategie an sich vorerst nur eine Formulierung ist und sich erst durch Handlungen und Taten Ergebnisse erzielen lassen, während ein *Plan* oft unrealisiert bleibt. Die Strategie wird hierbei als beabsichtigtes oder auch unbeabsichtigtes Ablaufmuster dieser Taten und das Im-Einklang-Stehen (Konvergenz, Konsistenz) dieser Taten angesehen. Beispielsweise handeln Unternehmen, die am freien Markt in Wettbewerb miteinander stehen, zumeist im Sinne von Strategien als *Patterns*.

Ebenfalls eng mit Privatunternehmen verwandt ist die Strategie im Sinne einer Positionierung (*Position*). Hierbei geht es darum, sich in einer komplexen Umwelt mit bestimmten Attributen und Zielen gegenüber anderen Marktteilnehmern zu positionieren. Im Gegensatz zur List (*Ploy*) tritt hier kein Manöver gegen einen Mitstreiter auf, sondern die Organisation oder das Unternehmen sucht eine für sich selbst verträgliche und langfristig stabile Position auf einem Markt mit vielen Konkurrenten – sei es um den eigenen Anteil gegenüber den Konkurrenten zu vergrößern oder unausgeschöpfte Potentiale des Marktes (Nischensegmente) zu füllen. Die Strategie als Positionierung muss jedoch nicht automatisch Konkurrenz bedeuten: oft ist es notwendig, dass Unternehmen oder beispielsweise auch politische Parteien zusammenarbeiten, also eine kollektive Strategie entwickeln. Vor allem im interdisziplinären Handlungsfeld der Raumplanung kommt zumeist eine solche kollektive Strategie zum Einsatz.

Die letzte Dimension der Strategie ist die der *Perspective* (Weltanschauung). Während die Strategie bei der Positionierung die externe Umwelt betrifft, geht es bei der Strategie als *Perspective* um die vertretenen Werte innerhalb der Organisation. Hier geht es darum, dass alle Individuen innerhalb der Organisation kollektiv die selben Werte vertreten, Ziele verfolgen und dementsprechend nachvollziehbar handeln. Diese Werte, Ziele und Handlungen prägen den Charakter einer Organisation wodurch die Strategie einen kollektiven Organisationsgedanken darstellt.

Diese fünf Ausprägungen einer Strategie sind jedoch nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern sind miteinander verstrickt und eine Strategie kann letztendlich mehr als nur eine dieser Dimensionen beabsichtigen.¹ So handelt die Raumplanung zum Beispiel ohne Zweifel mit Strategien im Sinne eines *Plans* aber auch einer *Perspective*. Komplexer wird es bei den in dieser Arbeit behandelten Phänomenen der Corporate Identity und Branding: Diese Marketingstrategien können je nach Ausrichtung und Markt eines Unternehmens oder eines öffentlichen Projekts alle fünf Dimensionen annehmen, was in den folgenden Kapiteln ersichtlich werden wird.

¹ vgl. Mintzberg 1987, S. 11ff

Strategische Planung In der Raumplanung lassen sich Projekte grob nach zwei Organisationsarten unterscheiden: Einerseits die der Routineprojekte mit vorhersehbaren Herausforderungen und Problemen (meist kurz- und mittelfristige Projekte) mit geregelter Aufbau und Abläufen und hohem Erfahrungsgrad. Andererseits Projekte mit unbestimmbareren Einflussfaktoren – also Ungewissheit über in der Zukunft liegenden Risiken, Überraschungen, Geldmittel, Zeit und Humankapital (zumeist langfristige Projekte). Da sich bei diesen über die Laufzeit des Projekts grundlegende Faktoren verändern können oder unvorhersehbare Ereignisse auftreten können (z.B. eine Wirtschaftskrise), die außerhalb der Beherrschbarkeit von Planern liegen, wird es notwendig *strategisch* zu planen.

Im Gegensatz zu konkreten Plänen, die rasch veralten können, werden bei strategischer Planung generelle Entwicklungsziele und Ideen formuliert, jedoch immer mit dem Hintergrund der Realisierung mittels der vorhandenen Ressourcen. Die Strategien dienen im Zeitraum eines Projekts, in dem Entscheidungen und Umsetzungen zeitlich weit voneinander entfernt sein können, als Orientierungs- und Führungshilfe.

Da ein Strategiewechsel aufgrund unvorhergesehener Ereignisse dennoch aufwändig wäre, sollte die Strategie es ermöglichen, ihre Grundausrichtung und Ziele beizubehalten und flexibel auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren zu können. Schrittweise realisierbare Phasen sind hierbei »Alles-oder-Nichts-Lösungen« zu bevorzugen, welche viel empfindlicher auf veränderte Bedingungen reagieren würden – dies jedoch ohne den Blick auf das gesamte Ziel zu verlieren. Ein weiterer wichtiger Punkt hierbei ist, die Planungsaufgaben von verschiedenen Personen(gruppen) und somit Blickwinkeln zu betrachten, um subjektive und selektive Wahrnehmung zu vermeiden. Durch die Veränderung von Rahmenbedingungen und die phasenweise Realisierung von Teilprojekten bildet die strategische Planung also einen permanenten Lernprozess, der durch Kooperation zwischen den Akteuren, begleitenden Analysen und Monitoring gestützt wird.

Da die Raumplanung langfristig nachhaltige Ziele erreichen will und gleichzeitig die Ressourcen für die Gestaltung des Lebensraums knapper werden (Zeit, Geld, Rohstoffe etc.) aber auch Rahmenbedingungen sich immer rascher ändern, ist es notwendig, diese knappen Mittel auf Schwerpunkte zu konzentrieren und dabei gleichzeitig möglichst viel Spielraum für Lösungsmöglichkeiten in der Zukunft zu lassen, also *strategisch* zu planen.¹

Die strategische Planung hat sich im deutschsprachigen Raum als Lösung zwischen der *integrierten Entwicklungsplanung* (flächendeckende, langfristige, ressortübergreifende Planung) der 1960er Jahre und dem *Inkrementalismus* (kleinräumige, kurzfristige Lösungen) der 1970er und 1980er Jahre entwickelt. Sie versucht also Gegensätze mehrerer Dimensionen zu vereinen²:

¹ vgl. Scholl 2005, S. 1122ff

² vgl. Kühn 2008, S. 231f

- » Zeit: langfristig – kurzfristig
- » Raum: flächendeckend – teilträumlich
- » Akteure: öffentlich – privat
- » Organisation: hierarchisch – netzwerkartig

KÜHN fasst diese umfassenden Voraussetzungen einer raumplanerischen Strategie in seinem *Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung* zusammen:

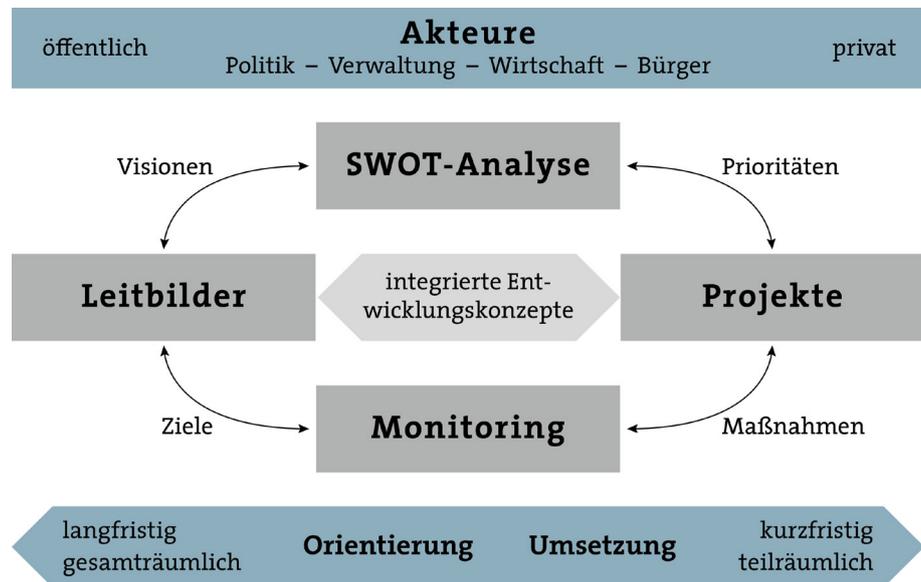


Abbildung 1
Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung

Kühn 2008, S. 236 – eigene Darstellung

Die schematische Darstellung macht bereits deutlich, dass es sich bei strategischer Planung um ein komplexes Modell mit Wechselwirkungen im Spektrum der zuvor genannten Gegensätze (z.B. öffentlich/privat und langfristig/kurzfristig) handelt. Die Akteure bilden hierbei das institutionelle Dach. Da es sich um eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Institutionen handelt, spricht man hier auch von *Governance* – der Institutionalisierung öffentlich-privater Kooperationen (z.B. Public-Private-Partnerships).

Die vier zentralen Elemente befinden sich auf einer Skala von Langfristigkeit und Gesamtträumlichkeit (Orientierung – ähnlich zur integrierten Entwicklungsplanung) und Kurzfristigkeit und Teilträumlichkeit (Umsetzung – ähnlich zum Inkrementalismus). Die Leitbilder strategischer Planung sind als Zukunftsvisionen dementsprechend links auf der Skala zu finden, während Projekte als konkrete Bauvorhaben oder auch Events auf der Skala rechts sind, da sie klar definiert und räumlich punktuell sind. In der Mitte der Skala befindet sich die SWOT-Analyse (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für eine Stadt, Region etc.) und das Monitoring (Erfolgskontrolle), welche in der strategischen Planung laufende Prozesse sind, die kontinuierlich einen Lernprozess fördern. Durch ihre Implementierung wird es möglich, Leitbilder oder Projekte an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Das Modell der strategischen Planung geht also davon aus, dass der Raum durch Kooperationen von öffentlichen und privaten Institutionen und laufenden Analysen und Kommunikationsprozessen als Ganzes steuerbar ist. Es vereint langfristige, gesamträumliche Ziele mit einzelnen, teilträumlichen Projekten, verzichtet auf eine ganzheitliche Kontrolle der öffentlichen Hand und sieht die Planung als permanenten Lernprozess, in welchem Leitbilder und Projekte flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen können.¹ Wie sich später in Kapitel 4.4 feststellen lässt, sieht auch der Prozess einer Branding-Strategie ähnlich aus.

Marketingstrategie Die im folgenden Kapitel beschriebenen Begriffe Corporate Identity und (Corporate) Branding sind zwei Strategien, die ursprünglich aus dem Bereich des Marketings privatwirtschaftlicher Unternehmen stammen. Marketing ist hierbei der modernere Begriff für *Absatzwirtschaft*. Es hat einerseits zum Ziel, dass Produkte und Dienstleistung von Konsumenten und Kunden als begehrenswert oder erwünscht wahrgenommen werden, andererseits stellt es immer stärker eine holistische Unternehmensführungsstrategie dar, die die Interessen aller Akteure einschließt (Führung, Personal, Verwaltung, Kunden, Konsumenten, Lieferanten, Investoren etc.).

Nach und nach fand die Marketingstrategie auch bei anderen Unternehmen und Organisationen Anwendung: öffentliche Institutionen, NGOs oder NPOs und Gebietskörperschaften. Diese unterscheiden sich jedoch von klassischen privatwirtschaftlichen Unternehmen, weshalb ein differenzierter Zugang zu Marketing notwendig wird (siehe Kapitel 3.1).²

Corporate Identities und das sich daraus entwickelte (Corporate) Branding sind Strategien, die regeln, wie sich das Unternehmen nach innen und nach außen präsentiert und werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

2.1.3 Corporate Identity

Corporate Identity (kurz *CI*) heißt wörtlich übersetzt so viel wie körperschaftliche Identität oder auch Unternehmens- oder Firmenidentität. Das Grundkonzept einer CI basiert darauf, dass sich eine juristische Person oder ein Gebilde wie Unternehmen, Organisationen, Vereine, Parteien oder wie bereits erwähnt eben auch Gebietskörperschaften wie ein menschliches Individuum verhalten und auftreten. Obwohl sie aufgrund ihrer organisatorischen Struktur aus einer Vielzahl an Personen bestehen, treten sie nach außen als geschlossene Einheit mit eigenen Eigenschaften und eigenem Erscheinungsbild auf und wollen sich dadurch von anderen Organisationen unterscheiden um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Diese Eigenschaften sind vielfältig: Kompetenzen, Einstellungen, Werte, Grundhaltungen und Botschaften sind nur einige wenige Aspekte, die für die *Persönlichkeit* eines Unternehmens unentbehrlich sind.³

¹ vgl. Kühn 2008, S. 234ff

² vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 16ff

³ vgl. Linneweh 1997, S. 12

Nachdem die Corporate Identity mit all ihren Ausprägungen vor einigen Jahrzehnten noch als wieder verschwindende Modeerscheinung gesehen wurde, ist sie heute ein wichtiger Bestandteil im Großteil der bestehenden Unternehmen, da immaterielle Werte immer mehr zum Erfolg dieser Unternehmen beitragen, indem sich durch die Umwandlung von Geld- in Meinungskapital ein langfristiger Vorteil im Wettbewerb etablieren lässt.¹ Vor allem die zunehmende Konkurrenz am freien Markt aufgrund des Überangebots an Waren und Dienstleistungen hat es für Unternehmen notwendig gemacht, ihre Kompetenzen nach außen sichtbar zu machen. Auch wenn der Begriff Corporate Identity mit all seinen Ausprägungen ein relativ neuer ist, so ist das Phänomen einer starken Firmenidentität und eines klaren Auftritts keineswegs ein neues – durch die zunehmende Relevanz hat sich bloß ein eigener Begriff dafür entwickelt.²

Der Public Relations Verband Austria (PRVA) definiert Corporate Identity wie folgt:

»CI ist das formulierte Selbstverständnis eines Unternehmens. Sie besteht aus festgeschriebenen, bindenden Prinzipien für Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild zur Bestimmung einer unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit.« (CREATIVE INDUSTRIES STYRIA GMBH UND DESIGNAUSTRIA IN KOOPERATION MIT DER INITIATIVE CORPORATE DESIGN 2011, S. 5)

Psychologische Persönlichkeit Eine Persönlichkeit besteht im psychologischen Sinne natürlich aus einer immensen Vielzahl an Aspekten – die wichtigsten im Sinne einer Corporate Identity, die sich auf die Persönlichkeit von Unternehmen übertragen lassen, sind jedoch folgende drei Kennzeichen^{3 4}:

- » Individuelle Besonderheit
- » Kongruenz von eigenem Selbstverständnis und äußerem Auftreten (Erscheinung, Taten)
- » Ausstrahlung auf andere

Eine Corporate Identity fasst die komplexen Eigenschaften und Leistungen eines Unternehmens (die Unternehmenspersönlichkeit oder *Corporate Personality*) zu einem verständlichen Auftritt nach außen zusammen.⁵ Dieser Auftritt ist jedoch viel mehr als nur ein optimales Logo, eine Hausschrift und eine Hausfarbe, nämlich auch eine Kommunikation der Persönlichkeit des Unternehmens.⁶ Der erste Schritt ist also die Entscheidung für eine klare Definition aller Unternehmenseigenschaften, der darauf folgende zweite die Gestaltung.

¹ vgl. Birkigt 2002, S. 55

² vgl. Linneweh 1997, S. 11

³ vgl. Linneweh 1997, S. 13

⁴ vgl. Birkigt 2002, S. 259

⁵ vgl. Linneweh 1997, S. 8

⁶ vgl. Linneweh 1997, S. 9

Eine eindeutige CI hilft den verschiedenen Zielgruppen – Mitarbeiter, Investoren, Konsumenten und die Öffentlichkeit – sich in der Informationsflut des Markts zu orientieren. Einzigartigkeit und Qualitätsniveau werden vermittelt und Sympathie und Vertrauen geschaffen, was diese Zielgruppen dauerhaft an das Unternehmen binden kann.¹ Um diese Identität vermitteln zu können, müssen zuvor jedoch die grundlegenden Aspekte wie Kernkompetenzen oder Werte und Grundhaltungen des Unternehmens klar definiert werden. Ist dies nicht der Fall, so könnte der Auftritt als inszeniert aufgefasst werden und zu einem negativen Effekt führen. Den bestmöglichen positiven Effekt einer CI zu erreichen ist also die Kernbemühung der Erarbeitung einer Corporate Identity.²

Bereits in den 1990er Jahren haben Studien im deutschsprachigen Raum gezeigt, dass Unternehmen mit einer ganzheitlichen Corporate-Identity-Strategie erfolgreicher sind, als Unternehmen ohne CI oder Unternehmen, bei denen die CI ohne klares Konzept erstellt wurde. Der Erfolg lässt sich auf verschiedensten Ebenen feststellen: Markterfolg, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Wertschätzung des Unternehmens bei Kunden und in der Öffentlichkeit, als auch bei Investitionen oder Expansionen.³

Eine Corporate Identity besteht aus vier zentralen Elementen, deren Beziehung zueinander in der folgenden Grafik schematisch dargestellt wird:

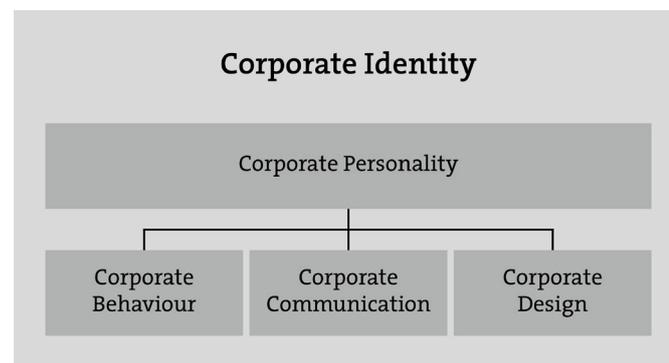


Abbildung 2
Aufbau einer Corporate Identity

Eigene Darstellung

Die Corporate Identity umfasst die Elemente Corporate Personality, Corporate Behaviour, Corporate Communication und Corporate Design. Hierbei steht die Corporate Personality als zentrales Element der CI über den drei anderen Aspekten, welche sich in ihren Ausprägungen auf die Definitionen der Corporate Personality berufen, untereinander jedoch unabhängig voneinander sind.

Corporate Personality Wie auch bei einer menschlichen Persönlichkeit ist auch die Unternehmenspersönlichkeit ein komplexes, dynamisches System, das sich ständig entwickelt und verändert. Die Unternehmenspersönlichkeit sollte durch eine effiziente Ist-Analyse der Stärken, Schwächen, Ziele, Kompetenzen etc. klar definiert werden. So entsteht eine Identität und ein Selbstverständnis sowohl des Unternehmens

¹ vgl. Linneweh 1997, S. 11

² vgl. Linneweh 1997, S. 12

³ vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 118f

generell als auch für alle Mitarbeiter der verschiedensten Positionen. Ein wichtiger Aspekt einer erfolgreichen CI ist, dass diese Identitätsgefühle innen gestärkt werden bevor sie nach außen treten, da das Fremdbild auf dem Selbstbild des Unternehmens basiert (siehe Abschnitt *Corporate Image* in diesem Kapitel).¹ Aufbauend auf die Corporate Personality setzt sich die Corporate Identity aus drei weiteren Teilbereichen zusammen: Corporate Behaviour, Corporate Communication und Corporate Design.

Corporate Behaviour Der Aspekt des Corporate Behaviours wird aufgrund seiner Komplexität oftmals vernachlässigt, stellt jedoch das effektivste Instrument einer CI dar. Handelt ein Unternehmen sichtbar schlüssig und konsequent, so stärkt das die Identität weit- aus effizienter als zum Beispiel ein hochwertiger visueller Auftritt.

Ziel des Corporate Behaviours ist es, die Wertvorstellungen und Einstellungen des Unternehmens, der Corporate Personality konkret zu verwirklichen. Sie sollen für jeden Mitarbeiter ein fixer Bestandteil seiner Arbeitsroutinen und Ziele sein. Die Umsetzung des Corporate Behaviours bewirkt, dass in ihrer individuellen Persönlichkeit unterschiedliche Mitarbeiter durch das gemeinsame Handlungsschema effizienter arbeiten und die Identifizierung mit dem Unternehmen gestärkt wird, was – wie zuvor erwähnt – wiederum Auswirkungen auf das Selbstbild und somit Fremdbild hat. Umgangssprachlich kann man den Effekt eines Corporate Behaviours auch als *Wir-Gefühl* bezeichnen.²

Corporate Design Das Corporate Design (kurz *CD*) oder Unternehmenserscheinungsbild ist derjenige Aspekt, der bereits beim ersten Kontakt mit einem Unternehmen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeit ziehen lässt. Anhand der Elemente Logo, Farbe, Schrift, Layout und eventuell Slogan oder Claim sollen die Werte, Ziele oder Vision des Unternehmens visuell dargestellt werden. Eine qualitativ hochwertige Gestaltung dieser Designelemente ist deshalb wichtig, da diese sowohl in digitalen und gedruckten Medien des Unternehmens selbst aber auch von Dritten verwendet werden (zum Beispiel journalistische Beiträge aller Art, Fachpublikationen etc.) Durch das Design tritt das Unternehmen in Erscheinung und kommuniziert mit den Empfängern.

In der Psychologie werden Personen mit individuellem Erscheinungsbild besser im Gedächtnis behalten, eine langfristige Wertschätzung stellt sich jedoch nur ein, wenn dieses Erscheinungsbild durch die Persönlichkeit auch bestätigt wird. Hier liegt ein weit verbreiteter Fehler: viele Organisationen verfügen zwar über ein sorgfältig ausgebautes CD, jedoch nicht über die notwendigen anderen Komponenten der Corporate Identity, die eigentlich untrennbar mit dem Corporate Design verknüpft sein sollten.³

1 vgl. Linneweh 1997, S. 15

2 vgl. Linneweh 1997, S. 16f

3 vgl. Linneweh 1997, S. 18

Der österreichische Verein Initiative Corporate Design (init_cd) definiert Corporate Design wie folgt:

»CD ist die visuell wahrnehmbare Gesamtheit aller bewusst beeinflussten Erscheinungsformen eines Unternehmens.« (CREATIVE INDUSTRIES STYRIA GMBH UND DESIGNAUSTRIA IN KOOPERATION MIT DER INITIATIVE CORPORATE DESIGN 2011, S. 5)

Ein gut ausgearbeitetes CD fasst den Auftritt einer Organisation mit all ihren Dienstleistungen zu einem in sich konsistenten visuellen Auftritt zusammen und macht es somit einprägsamer und unverwechselbar und verleiht ihm gleichzeitig Attraktivität. Dadurch kann sich das Unternehmen stärker in der täglichen Informationsflut positionieren, Vertrauen und Sympathie gewinnen und somit Kunden langfristig binden. Letztendlich leistet ein gut gestaltetes CD auch einen positiven Beitrag zur Ästhetik des menschlichen Umfelds.¹ Ein Design, das auf Aspekte wie *bunter, schneller, lauter, besser* oder *größer* setzt, wirkt auf Dauer unglaubwürdig, verliert an Wirkung und geht in der Masse der täglichen Informationsflut unter. Gutes Design ist angemessen und still, vermittelt aber die gewünschte Botschaft direkt – ohne überflüssige Ausschmückungen.²

WEIDEMANN ist der Ansicht, dass gutes Design zwar nicht immer durchsetzungsfähig aber noch seltener demokratiefähig ist, unter anderem deshalb, da das gestalterische Know-How in Unternehmen oftmals kaum ausgeprägt ist.

»Nirgendwo kann ein Brei schlimmer verdorben werden als durch viele Köche im Design.« (WEIDEMANN in LINNEWEH 1997, S. 9)

Da jedoch jedes Unternehmen und jedes Projekt in seinen Zügen und Zielen unterschiedlich ist, gibt es für ein gelungenes Corporate Design kein universelles Rezept – schließlich steht nunmal auch Individualität im Vordergrund einer CI. Es gibt jedoch einige Grundsätze an denen man sich orientieren kann³:

- » Am Beginn jeder CI und jedes CDs steht die Grundlagenforschung – eine Erfassung des Ist-Zustands und des angestrebten Soll-Zustands
- » Der erste Entwurfsprozess baut auf diesen Erkenntnissen auf und das Gestaltungskonzept wird auf seine Konsistenz überprüft: Wird die Haltung des Unternehmens bzw. des Projekts widerspiegelt? Hat das Design Wiedererkennungswert? Ist es adäquat, prägnant und durchgängig?

Designaspekte Corporate Design arbeitet hierbei mit drei Aspekten: *Mittel, Elemente* und *Methoden*. Die *Mittel* stellen die Medien dar, über welche kommuniziert wird, von Printmedien, Verpackungen, Internetpräsenzen und Filmen & Videos bis hin zur

1 vgl. Linneweh 1997, S. 18f

2 vgl. Klar 1997, S. 24f

3 vgl. Klar 1997, S. 26

Architektur, Stadtmöblierung oder Leitsystemen. Die *Elemente*, mit denen gestaltet wird, sind Farben, Typographie, Zeichen & Symbole, Fotografien und Illustrationen, die aufgrund ihrer erlernten Assoziationen bestimmte Informationen oder Gefühle kommunizieren. Die *Methoden* sind die Prinzipien, nach denen gestaltet wird (Anordnung, Layout, Verwendung von Farben, Schriften und sekundären Stilelementen) und die Qualität der Materialien, mit denen gearbeitet wird (zum Beispiel Papiersorten bei den Printmedien oder Materialien in der Architektur). Diese drei Aspekte bieten ein breites Spektrum an Variablen, das es auch ermöglicht, bei veränderten Rahmenbedingungen nur an einer Schraube zu drehen, anstatt ein gesamtes Redesign vornehmen zu müssen.¹ Eine solche Markenpflege wird beispielsweise auch bei der Seestadt Aspern, die später in dieser Arbeit behandelt wird, angewandt.²

Wirkungen des Designs Das Corporate Design hat jedoch nicht nur eine kommunikative Wirkung nach außen, sondern auch Wirkungen nach innen: ein attraktives CD steigert die Identifikation und Motivation bei den Mitarbeitern und kann dazu beitragen, die Leistung und Produktivität im Unternehmen zu erhöhen, da die Corporate Identity für die Mitarbeiter erlebbar und verstehbar gemacht wird und Besonderheiten signalisiert, auf die diese stolz sein und aufbauen können.³

Corporate Design der TU Wien Die TU Wien verfügt seit dem Jahr 2002 über ein Corporate Design, welches einige Jahre später bereits überarbeitet wurde. Laut Rektorin SABINE SEIDLER kann die TU Wien durch das Auftreten mit einem einheitlichen Design ihre einzelnen Leistungen besser nach außen vermitteln und die Institute, Dienstleitungen etc. profitieren von einer starken Dachmarke *TU Wien*. Die Gestaltung selbst soll gleichzeitig die Technik als auch die Freude an der Forschung und der Technik und die Offenheit und Freundlichkeit für außeruniversitäre Kooperationen widerspiegeln. Dies wurde von Gestalter MARTIN DUNKL über die kühlen Farben und die Schriftwahl (Technik) und die abgerundeten Ecken des Signets (Sympathie und Freude) vermittelt.⁴

Abbildung 3
Logo der TU Wien



TU Wien 2012, S. 6

1 vgl. Klar 1997, S. 26

2 Bredt 2014, Interview

3 vgl. Linneweh 1997, S. 19

4 vgl. TU Wien 2012, S. 2ff, online – Zugriff: 08.01.2014

In einem 59-seitigen Design Manual werden Vorgaben bezüglich Farben, Handschrift, Logo und Sublogos sowie Gestaltung von Drucksorten von der Visitenkarte bis zum Skriptum genau definiert und erläutert. Es ist auf der Website der TU Wien zum Download für alle bereit gestellt.

Corporate Communication¹ Die Corporate Communication (kurz CC) oder Unternehmenskommunikation lässt sich in zwei Bereiche einteilen: die verbale Kommunikation der Identität der Organisation einerseits und die Steuerung der Imagebildung andererseits. Bei letzterem sollen Sympathie und Vertrauen für die Handlungsweisen und Werte des Unternehmens gewonnen und gestärkt werden. Diese Kommunikationsprozesse dienen auch der Steigerung der Akzeptanz eines Unternehmens.

Das Instrument der CC ist das flexibelste der Ausprägungen einer Corporate Identity. Sie kann sowohl für einen langfristigen und planungsgesteuerten Einsatz als auch für einen kurzfristigen und anlassbedingten Einsatz verwendet werden. Die Kommunikation muss jedoch in beiden Fällen immer mit der Corporate Identity und der Corporate Personality im Einklang sein.

Nach außen spricht die CC die für die Organisation relevanten Zielgruppen an. Innerhalb des Unternehmens hilft sie durch ihre Leitlinien, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter durch den Dialog, Fairness untereinander und Vertrauen zu stärken. Die Erfolgsfaktoren für eine effiziente CC sind eine widerspruchsfreie und klar formulierte Unternehmensphilosophie, präzise formulierte Ziele und Aufgabenstellungen und die Möglichkeit der Mitarbeiter, all ihre Bedenken offen zur Sprache bringen zu können.

Corporate Architecture In den letzten Jahrzehnten hat sich neben den etablierten Begriffen noch ein weiterer Bereich entwickelt: die Corporate Architecture, welche als Unterkategorie des Corporate Designs gesehen wird. Gebäude von Konzernen kommunizieren nach außen hin Identität, Unternehmenskultur oder auch einfach nur Macht und Stärke. Die Innenarchitektur schafft ein optimales Umfeld für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und sorgt so direkt für die optimale Umsetzung des Corporate Behaviours. Auch Kunden, die das Gebäude besuchen, sind Adressaten dieser Corporate Architecture. Ist diese gelungen, so empfindet der Besucher positive Eindrücke, was sich schließlich auch auf seine Zufriedenheit mit dem Unternehmen auswirkt.² Ein Gebäude kann einladend, offen und hell sein, aber auch düster und abweisend. Farben und Materialwahl spielen hier eine ebenso große Rolle wie Raumdimensionen, Grundrisse und die natürliche Umgebung.³ Die Architektur kann auch Werte des Unternehmens widerspiegeln. Energieeffizienz, Bepflanzung und Grünflächen oder moderne und ungewöhnliche Architektur können sichtbar vermitteln, welche Ziele das Unternehmen anstrebt und so die Identität an Mitarbeiter und Kunden kommunizieren.

¹ vgl. Linneweh 1997, S. 20

² vgl. Daldrop 1997, S. 58ff

³ vgl. Theilig 1997, S. 66f

Fast jedes Unternehmen hat Corporate Architecture bereits bis zu einem gewissen Grad umgesetzt – von der Innengestaltung von Verkaufsräumlichkeiten bei Handelsketten bis hin zu Hotels, Restaurants oder Tankstellen. Die Bereitschaft von Kunden, diese Angebote wahrzunehmen, steigt durch gelungene Architektur. Dies kann entweder durch ansprechende, individuelle Architektur oder auch durch gleich gestaltete Gebäude mit Wiedererkennungswert (Handelsketten, Fast-Food-Ketten etc.) erfolgen.¹

Die bauliche Substanz kommuniziert also Identität. Dies hat auch KEVIN LYNCH bereits im Kontext Stadt verstanden: die wahrnehmbare, physische Form der Stadt prägt ihre Identität, durch welche sie von anderen Orten unterscheidbar und erinnerbar wird.² Planern und Architekten kommt hierbei also eine entscheidende, identitätsstiftende Rolle zu. Es ist anzunehmen, dass die zuvor erwähnten Eigenschaften der Corporate Architecture analog auch für Städte oder Stadtteile gelten können.

Als Begründer der Corporate Architecture gilt die Firma Olivetti, die im Jahr 1938 in der italienischen Kleinstadt Ivrea ein Firmengebäude im Bauhaus-Stil mit imposanter Glasfassade bauen lies.³ Im deutschsprachigen Raum gilt das BMW-Verwaltungsgebäude in München, dessen Form an einen Vierzylindermotor angelehnt ist, als klassisches Beispiel für gelungene Corporate Architecture.^{4 5} Berühmte Beispiele aus Wien sind zum Beispiel der Uniqa-Tower am Donaukanal, das T-Mobile-Center neben der Südosttangente oder auch der 2013 fertiggestellte Campus der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Hauptgebäude von Zaha Hadid als Hauptaugenmerk.

Abbildung 4
Das Olivetti-Werk aus 1938



Abbildung 5
Das BMW-Vierzylindergebäude
in München



Wikipedia (deutsch) 2014, Corporate_architecture, Olivetti [Zugriff: 10.4.2014]

1 vgl. Daldrop 1997, S. 61f

2 vgl. Lynch 1960, S. 12ff

3 vgl. Wikipedia (deutsch) 2014, Olivetti, online – Zugriff: 13.01.2014

4 vgl. Wikipedia (deutsch) 2014, Corporate_Architecture, online – Zugriff: 13.01.2014

5 vgl. Wikipedia (deutsch) 2014, BMW-Vierzylinder, online – Zugriff: 13.01.2014

Corporate Image Von außen betrachtet ergibt sich ein Fremdbild der in sich geschlossenen Gestalt eines Unternehmens, das Corporate Image. Während die Corporate Identity aus den drei zuvor erwähnten Teilaspekten besteht, werden diese von außen als ein Element – dem Corporate Image – wahrgenommen. Eine Corporate Identity hat durch die Vermittlung der Persönlichkeit des Unternehmens somit grundsätzlich eine Kommunikationsfunktion und -wirkung.¹

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Verhältnis zwischen Corporate Identity und Corporate Image:

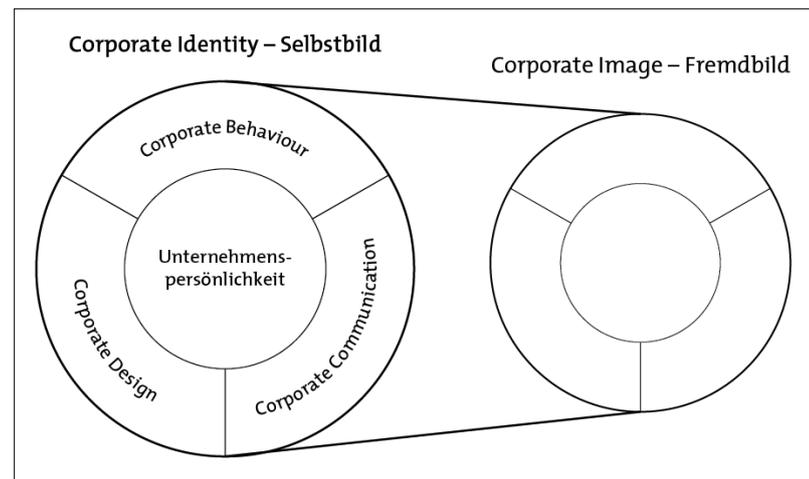


Abbildung 6
Corporate Identity & Corporate
Image – schematische Darstellung

Linneweh 1997, S. 14 – eigene Darstellung

Die Corporate Identity bzw. das Selbstbild des Unternehmens besteht aus der Unternehmenspersönlichkeit im Zentrum, aus welcher sich die drei Teilaspekte der Identität ergeben. Diese bilden bei geschlossenem, schlüssigem Auftreten eine Einheit und werden von außen auch als solche wahrgenommen (Fremdbild). Die Rezipienten der CI sind sich den Details und Verhältnissen innerhalb der CI des Unternehmens nicht bewusst, und nehmen somit einen geschlossenen Auftritt wahr – das Corporate Image.

Die Corporate Identity und das Corporate Image unterliegen hierbei einem sich ständig wiederholenden Kreis:

1. Wer sind wir, was wollen wir erreichen? (Selbstbild)
2. Wie stellen wir uns dar, wie kommunizieren wir unsere Ziele? (Selbstdarstellung)
3. Wie werden wir von anderen gesehen und wahrgenommen? (Fremdbild)

Auf die Analyse des Fremdbilds hin folgt schließlich wieder die Frage nach dem Selbstbild und es findet ein Abgleich, eine Anpassung, Verfeinerung oder im schlimmsten Fall eine Lenkung in eine andere Richtung statt.²

¹ vgl. Linneweh 1997, S. 14

² vgl. Beyrow 1998, S. 10f

2.1.4 Branding

Unter Branding wird das Erschaffen und das Management einer Marke im Laufe der Zeit verstanden. Beim Begriff Marke handelt es sich hierbei nicht um eine Marke oder ein Markenzeichen im juristischen Sinn (siehe weiter unten). Eine Marke im Sinne des Marketings umfasst mehrere Eigenschaften, die es Konsumenten ermöglichen, Waren oder Dienstleistungen voneinander zu unterscheiden. Der Begriff der Marke wird von Experten immer etwas anders definiert und es gibt keine klare, allgemein anerkannte Definition. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die Marke ein Produkt, eine Dienstleistung o. ä. um einen Wert im Sinne eines individuellen Nutzens oder Vorteils bereichert.¹

Eine einfache und nachvollziehbare Definition von DAVID OGILVY zitiert ROESKE:

»The consumer's idea of a product.« (ROESKE 2006, S. 4)

ROESKE selbst kommt aufgrund der Vielzahl an Ansichten zu folgender Definition einer Marke, die die Komplexität gut widerspiegelt:

»Eine Marke wird als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung angesehen, die ein Qualitätsversprechen abgibt und bei der relevanten Zielgruppe eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt.« (ROESKE 2006, S. 5)

Juristische Marke Eine eingetragene – also rechtlich geschützte – Marke umfasst einige Elemente des Corporate Designs: Schützen lassen sich die *Wortmarke* (meist der Markenname, wie zum Beispiel Ströck), aber auch die dazugehörigen *Bildmarken* oder die Kombination aus beidem (*Wortbildmarke*, »Logo«). Auch Farben, Melodien oder dreidimensionale Marken lassen sich schützen.²

Funktionen einer Marke³ Eine Marke kann für Kunden und Konsumenten eine Vielzahl an Funktionen erfüllen:

- » Informationsfunktion: bei einer Vielzahl an Konkurrenzprodukten, -dienstleistungen etc. wird eine bessere Übersichtlichkeit gewährleistet
- » Identifikationsfunktion: durch die Marke wird Unterscheidung und Wiedererkennung ermöglicht
- » Entlastungsfunktion: Auswahlprozesse für den Konsumenten/Kunden werden erleichtert
- » Vertrauensfunktion und Qualitätssicherungsfunktion: Konsumenten bzw. Kunden verlassen sich darauf, dass die Marke das gegebene Qualitätsversprechen einhält

¹ vgl. Viderman 2010, S. 113

² vgl. Dunkl 2011, S. 130

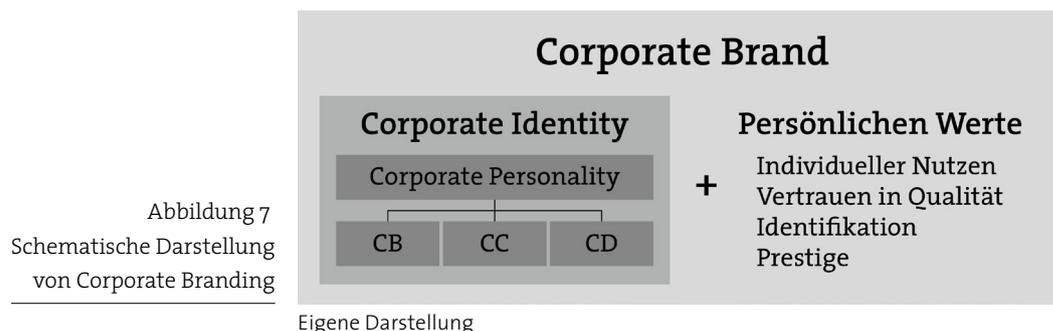
³ vgl. Roeske 2006, S. 9

- » Prestigefunktion: Marken können zur Darstellung der eigenen Persönlichkeit oder des eigenen Lebensstils dienen

Vorteile für Unternehmen Auch das Unternehmen kann von der Etablierung einer Marke profitieren. Hierbei treten die gleichen Effekte wie bei einer Corporate Identity auf: verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen und damit verbundene Effizienz, verstärkte Bindung von Kunden, Lieferanten etc. (siehe Kapitel 2.1.3).

Branding wird zumeist als eine Weiterentwicklung des Corporate-Identity-Ansatzes angesehen. Hierbei werden Erwartungen der Zielgruppen bzw. das Fremdimage genauer betrachtet und darauf reagiert.¹ Bei Branding wird das Selbstverständnis von der Identitätsorientierung um eine Marktorientierung erweitert. Das bedeutet, dass sich Selbstbild und Fremdbild gegenseitig ergänzen und nicht wie bei einer klassischen CI alles von innen bestimmt wird, sondern flexibel auf veränderte Marktverhältnisse eingegangen werden kann.²

Die folgende Grafik stellt schematisch dar, wie Branding zu Corporate Identity steht und was unter Branding im Zuge dieser Arbeit verstanden wird:



Die Marke als Corporate Brand umfasst die Corporate Identity mit all ihren Elementen und eine Erweiterung dieser um die individuellen persönlichen Werte der Konsumenten und Kunden, mit denen diese sie in ihren Köpfen »aufladen«.

2.1.5 Corporate Identity versus (Corporate) Branding

In der Literatur verschwimmen die Marketingphänomene Corporate Identity und Branding zusehends. BALMER bezeichnet das Verschwimmen der Marketingstrategien als *Nebel*. Die Verbindung ehemals getrennt betrachteter Disziplinen birgt heute neue Möglichkeiten, offener und flexibler zu agieren.³ Aufgrund dieser Entwicklung wird heute oft nur von Branding gesprochen, obwohl diesem Prozess ähnliche, wenn nicht gar gleiche Strategien wie Corporate Identities zugrunde liegen. Umgekehrt wird beispielsweise bei der Corporate Identity der TU Wien (siehe Abschnitt *Corporate Design* in Kapitel 2.1.3) auch von einer Dachmarke gesprochen.

1 vgl. Geißler 2009, online – Zugriff: 28.01.2014

2 vgl. Stengel und Rennhak 2011, S. 15, online – Zugriff: 28.01.2014

3 vgl. Balmer 2001, S. 28off, online – Zugriff: 28.01.2014

Die Phänomene CI und Branding überschneiden sich also stark – deshalb wird im Laufe dieser Arbeit sowohl Literatur untersucht, die sich defintitorisch nur mit Corporate Identities oder auch nur mit Branding von Städten oder im Zuge von Stadtquartiersprojekten beschäftigt. Oft werden beide Begriffe abwechselnd oder sogar im selben Satz benutzt, was das Verschwimmen der beiden Strategien ebenfalls deutlich macht. Zu beobachten ist auch, dass in der Literatur der 1990er und frühen 2000er Jahre öfter von Corporate Identities für Städte die Rede ist und in der jüngeren Literatur öfter von Place oder City Branding gesprochen wird.

Auch ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass es ein weit verbreiteter Irrglaube ist, dass es sich bei Corporate Identities und Branding um Werbung und Reklame handelt. Selbstverständlich werden diese Instrumente in der kapitalistischen Gesellschaft auch im Sinne von Gewinnmaximierung eingesetzt, sie umfassen jedoch auch identitätsstiftende und verbindende Wirkungen und können eine Leitstrategie und ein Organisationsprinzip darstellen.^{1 2 3}

2.1.6 Abgrenzung zu Stadtkonzeption und Stadtmarketing

Laut BEYROW gibt es drei Projektmodelle für die Stadtentwicklung: Stadtmarketing, Stadtkonzeption und die Strategie der Corporate Identity, wobei die Corporate Identity als grundlegendes Instrument auch in die Überlegungen der beiden anderen Modelle integriert ist.⁴

Stadtkonzeption Das Modell der Stadtkonzeption entspricht quasi der klassischen kommunalen Entwicklungsplanung. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele werden in einem Leitbild durch Oberziele formuliert, unter welchen in hierarchischer Abfolge die jeweiligen kongruenten Unterziele mit ihren einzelnen Umsetzungsmaßnahmen und -instrumenten gelistet sind. Das Modell geht also auch von einem Leitbild als Soll-Zustand aus, welches durch die Realisierung der Einzelmaßnahmen am unteren Ende der Hierarchie erreicht werden soll.

Stadtmarketing wird von GRABOW als ein Bestandteil von Stadtkonzeption verstanden, die eine holistische Betrachtung aller Aspekte, Akteure und Aktivitäten umfasst. Sie schließt Gesellschaft, Politik, Einbindung in die Region, Ziele und Zukunftsvisionen, Strategien und Maßnahmen mit ein, während Stadtmarketing die Kommunikation und Beziehungen der Stadt zu den einzelnen Zielgruppen und Akteuren darstellt.⁵

VAN GELDER sieht das Vorhandensein eines Konzepts bei Gebieten und Stadtteilen als unzureichend und erweitert es um die Strategie einer *brand* (Marke).⁶ Genaueres darüber befindet sich in Kapitel 3.2.1.

1 vgl. Ashworth und Kavaratzis 2009, S. 3f, online – Zugriff: 29.01.2014

2 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 133

3 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

4 vgl. Beyrow 1998, S. 16ff

5 vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 30

6 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f

Stadtmarketing Stadtmarketing ist ein Effekt des sogenannten *Marketing-Broadenings* – der schrittweisen Erweiterung des Marketings ursprünglicher Konsumgüter auf Dienstleistungen und öffentliche Institutionen bis hin zu Städten. Infolgedessen findet auch ein Wandel von einer planerischen hin zu einer marktorientierten Stadtentwicklungspolitik statt.¹ Dies sieht GRABOW ähnlich. Er definiert Stadtmarketing als kooperative Stadtentwicklung durch verbesserte Kommunikation und gemeinsame Arbeit der Stadt mit den jeweiligen Akteuren auf Grundlage gemeinsam erarbeiteter Leitlinien mit dem Ziel der Aufwertung der Stadt für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige. Gleichzeitig betont er jedoch auch, dass der Begriff Stadtmarketing ungeeignet ist, jedoch verwendet wird da er Modernität ausdrückt und prägnant ist. Für ihn scheint der Begriff partizipative und kooperative Stadtentwicklung für dieses Phänomen passender.²

Während BEYROW Stadtmarketing und Stadt-CIs als Strategien voneinander trennt werden im Großteil der Literatur Stadt-CI und Branding als Instrumente des Stadtmarketings gesehen, wobei hier das zuvor erwähnte Verschwimmen der Begrifflichkeiten auftritt.

2.2 Kommunikationsgrundlagen

Anhand der CI bzw. der Marke sollen das Wesen, die Identität oder die Absicht des Unternehmens, der Stadt oder des Stadtteils kommuniziert werden. Auch KÜHNS Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung geht davon aus, dass bei einer solchen Planung laufend Kommunikationsprozesse zwischen den handelnden Akteuren stattfinden müssen.³ Es findet also ein Kommunikationsvorgang zwischen Sender (zum Beispiel die Stadt) und Empfänger (Bewohner, Stakeholder, Besucher etc.) statt, der im folgenden Diagramm veranschaulicht wird:

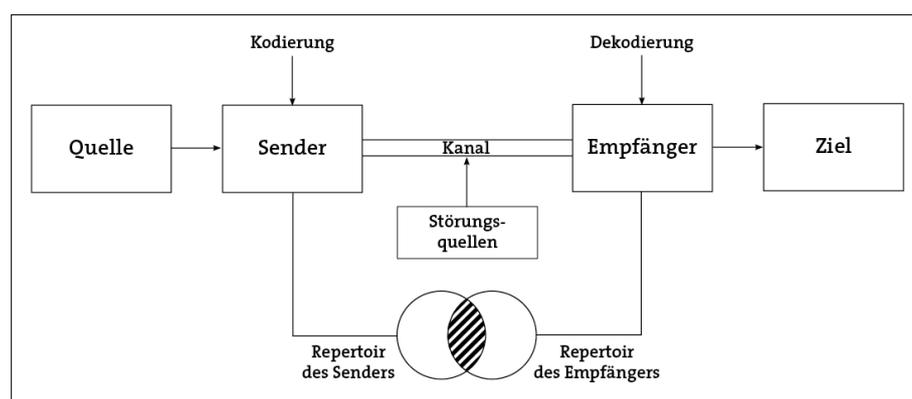


Abbildung 8
Das Sender-Empfänger-Modell

vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 55 – eigene Darstellung

¹ vgl. Königshofer 2007, S. 52ff

² vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 26ff

³ vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 55

Der Sender verfügt über ein bestimmtes Repertoire an Kommunikationsmethoden (Zeichen, Sprache etc.) anhand welchem er die Nachricht kodiert, die er übermitteln möchte. Über den Kanal – das Übertragungsmedium – wird diese Nachricht an den Empfänger geleitet, wobei hier Störungen der Nachricht auftreten können (zum Beispiel in Form von akustischen Störungen). Die *gesendete* Nachricht kann sich aufgrund von diesen Störungen also von der *empfangenen* Nachricht unterscheiden. Der Empfänger selbst dekodiert anhand seines eigenen Repertoires die Nachricht. Da Sender und Empfänger über verschiedene Repertoires an Kommunikationsmöglichkeiten verfügen, ist die letztendliche Kommunikation nur über das gemeinsame, sich deckende Repertoire möglich. Diese schematische Darstellung lässt erkennen, dass die uns vertraute, tägliche Kommunikation ein komplexes Phänomen darstellt, welches vor allem bei hochcodierten Informationen wie abstrakten Werten, aber auch bei Symbolen und Logos oder elaborierter Sprache störanfällig ist.¹

Der Lenkungsprozess zu einem Soll-Wert in einem offenen und dynamischen System wie einer Stadt (siehe Kapitel 3.1) ist ein Informationsbearbeitungsvorgang. Dieser ist – wie auch bei der Frage nach dem Selbstbild und Fremdbild bei Corporate Identities – ein zyklischer Prozess. Nachdem die Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Werts umgesetzt wurden, wird der neue, veränderte Ist-Wert erneut erfasst und die Kommunikationsmaßnahmen werden angeglichen, um wiederum den Soll-Wert möglichst effizient erreichen zu können. Dies spiegelt sich auch bei einer Marke für Produkte oder einer Stadtmarke wider – auch sie bedürfen aufgrund sich ändernder Rahmen- und Marktbedingungen einer permanenten Betreuung und Pflege und deshalb Kommunikation.²

Planung und Kommunikation Kommunikationsprozesse stehen in der Raumplanung im Mittelpunkt. Egal ob es sich hierbei um Information, Diskussion, Präsentation oder Koordination handelt, es handelt sich immer um Prozesse, die eine effiziente Kommunikation benötigen. Raumplanerische Vorhaben wie zum Beispiel urbane Transformationsprozesse umfassen eine Vielzahl an Akteuren, die miteinander arbeiten müssen, weshalb Defizite in den Kommunikationsvorgängen zu schlechteren Ergebnissen oder gar Scheitern führen können. Neben effizienter interner Kommunikation zwischen Planern und anderen Projektbeteiligten wird auch ein Diskurs über Werte mit Bürgern mit verschiedensten Eigeninteressen als unverzichtbar angesehen.³

SELLE versteht Kommunikation bei Planungsprozessen als Sammelbegriff für vier Aspekte⁴:

- » Information als Grundvoraussetzung für jede Kommunikationsform
- » Partizipation im Sinne der Beteiligung Dritter (zumeist Bürger) an Planungsprozessen

1 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 55

2 Bredt 2014, Interview

3 vgl. Selle 1996, S. 11ff

4 vgl. Selle 1996, S. 17f

- » Koordination als Abstimmung einzelner Maßnahmen o. ä. zwischen den beteiligten Akteuren
- » Kooperation als Zusammenarbeit dieser Akteure miteinander

Wie wichtig Kommunikation bei Planungsprozessen ist und welche Erfolge damit erreicht werden können, zeigt sich beispielsweise bei der Transformation des Kabelwerks in Wien Meidling von einem Industrie- zu einem Wohngebiet (siehe Kapitel 4.2). Ein strategisches Kommunikationsmanagement vermag die Qualität und die Akzeptanz von planerischen Projekten zu steigern.¹ Folgende Elemente sind bei einer Kommunikationsstrategie bei Planungsprozessen von zentraler Bedeutung^{2 3 4}:

- » Bevor die Kommunikation startet, müssen zentrale Fragen geklärt sein: wovon wird diskutiert, wer nimmt teil, wozu soll die Kommunikation dienen und welche Rahmenbedingungen sind notwendig?
- » Je höher die Anzahl an beteiligten Akteuren bzw. je komplexer das Projekt ist, desto höher sind die Anforderungen an ein sorgfältig ausgearbeitetes Kommunikationskonzept
- » Für die einzelnen Akteursgruppen sind jeweils Ansprechpersonen für die interne (Planungsbeteiligte) und externe (Partizipationsprozesse, Öffentlichkeitsarbeit) Kommunikation zu bestimmen
- » Die Beteiligten des Kommunikationsprozesses sollen auf Augenhöhe miteinander kommunizieren – niemand wird bevormundet oder priorisiert
- » Die Öffentlichkeit sollte möglichst früh in die Entwurfserarbeitung involviert werden
- » Ebenfalls sollen die Zielgruppen der Kommunikation definiert werden
- » Geeignete Plattformen, Instrumente und Medien zur zielgerichteten Kommunikation sind festzulegen
- » Im Ablauf des Planungsprozesses sollen Meilensteine definiert werden – also Zeitpunkte, zu welchen kommunikative Maßnahmen zur Kontrolle, Sicherung und Akzeptanz des Projektfortschritts notwendig werden
- » Pressearbeit, Informationsveranstaltungen, Ausstellungen, Print-Produkte sowie Internetauftritte unterstützen die Kommunikationsstrategie zusätzlich und können als Multiplikatoren deren Effizienz weiter steigern
- » Ein Kommunikationsprozess benötigt viel Zeit – er sollte auch bei Erwartungs- und Verwertungsdruck von außen mit Geduld durchgeführt werden, da sonst die Qualität stark vermindert werden würde

1 vgl. Danielzyk et al. 2005, S. 310

2 vgl. Scheuven et al. 2010, S. 29

3 vgl. Danielzyk et al. 2005, S. 315ff

4 vgl. Rösener 2005, S.295ff

Den Ablauf bzw. Zyklus eines solchen strategischen Kommunikationsmanagements veranschaulicht die folgende Abbildung:

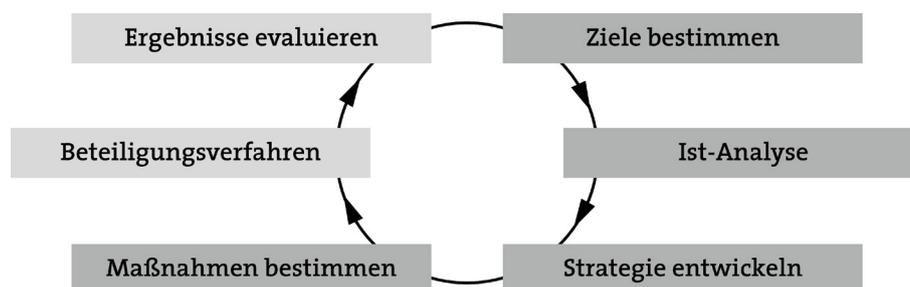


Abbildung 9
Strategisches Kommunikations-
management

vgl. Danielzyk et al. 2005, S. 316 – eigene Darstellung

Die dunkelgrau hinterlegten Phasen sind Teil der Konzeption des Beteiligungsprozesses, welcher wiederum aus dem Verfahren selbst und der Evaluation der Ergebnisse besteht. Wie man erkennt, ist auch das strategische Kommunikationsmanagement ein zyklischer Prozess. Nach einer ersten Bestimmung der Ziele des Kommunikationsprozesses, der Analyse der Ist-Situation und der Entwicklung einer entsprechenden Strategie und Maßnahmen findet das Beteiligungsverfahren statt, wessen Ergebnisse schließlich wieder in eine Verfeinerung der Zieldefinition einfließen.¹ Wie an späterer Stelle in dieser Arbeit ersichtlich wird, sind auch die Arbeitsprozesse von Corporate Identities und der Brandingprozess zyklisch und ähneln sich dem Modell des strategischen Kommunikationsmanagements.

Die Erleichterung dieser Kommunikation spricht für VAN GELDER stark für die Etablierung einer CI oder Marke bei urbanen Transformationsprojekten, da diese ein mit allen Beteiligten ausgehandeltes Organisationsprinzip und ein Entscheidungstool darstellen kann (siehe Kapitel 3.2.1).² Der Prozess der Erarbeitung dieser Marke selbst ist ein Kommunikationsprozess, nach welchem die Marke als Erleichterung der darauf folgenden Kommunikationsprozesse dient.

Des Weiteren dient Branding bereits im Planungsprozess dazu, in den Medien und in der Öffentlichkeit die Ziele und Werte eines urbanen Transformationsprozesses in für die Bevölkerung verständliche Art und Weise zu kommunizieren. Besonders Großprojekte wie die HafenCity in Hamburg oder die Seestadt Aspern in Wien stoßen in der Bevölkerung oft auf Ablehnung und Medien kommunizieren tendenziell negative anstatt positive Aspekte. Dadurch wird es notwendig, bereits im Planungsprozess durch Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen oder Zwischennutzungen die Entwicklungsziele eines Transformationsprozesses zu inszenieren und kommunizieren.³

¹ vgl. Danielzyk et al. 2005, S. 315f

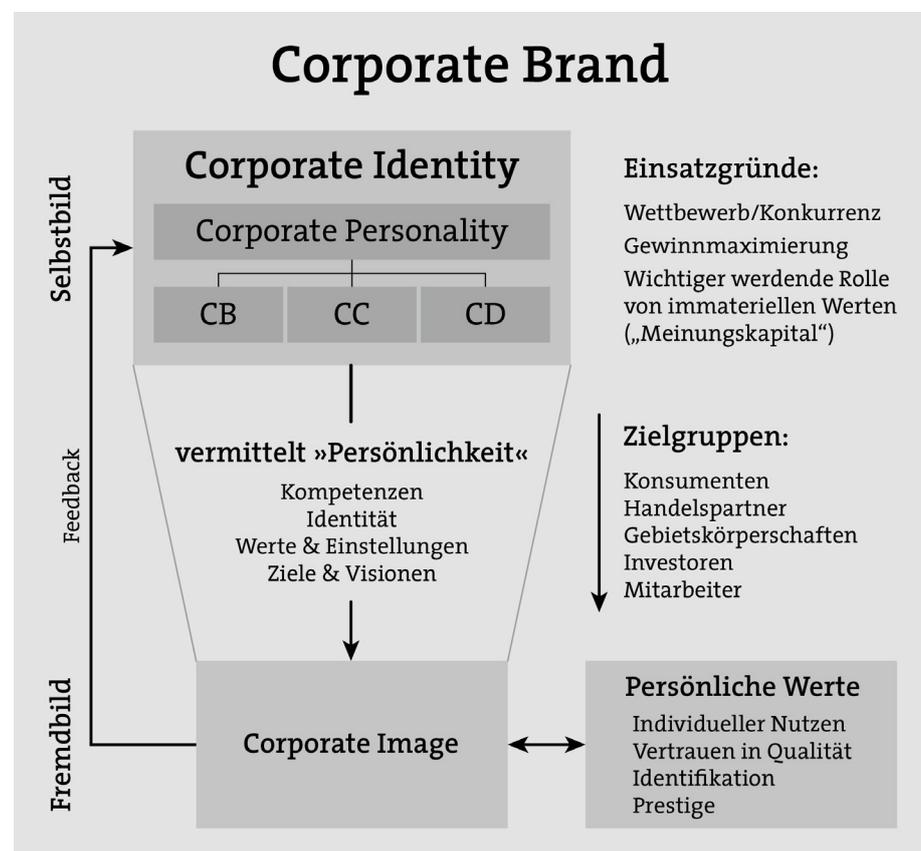
² vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

³ vgl. Tschirk 2012, S. 183

2.3 Zusammenfassung

Im Zuge der Definitionen von urbanen Transformationsprozessen und der strategischen Planung stellt sich heraus, dass Kommunikation ein zentrales Element von Planungsprozessen darstellt. Gründe dafür sind die Komplexität einer solchen interdisziplinären Aufgabe, die Akteursvielfalt und das öffentliche Interesse an Veränderungen des Sozialraums. Eine sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationsstrategie stärkt hierbei die Beziehungen zwischen den Akteuren, die Akzeptanz bei der Bevölkerung und beeinflusst somit letztendlich auch die Qualität des Ergebnisses eines urbanen Transformationsprozesses.^{1 2}

Die nachfolgende Grafik soll einen Überblick über die Phänomene Corporate Identity und Branding geben, wenn auch zunächst nur auf unternehmerischer Ebene. Die besonderen Bedingungen im Kontext von Städten und Stadtteilen werden in Kapitel 3 behandelt.



- CB** Corporate Behaviour: schlüssiges Handeln, »Wir-Gefühl« der Mitarbeiter
- CC** Corporate Communication: Dialog & Fairness innen, verbale Kommunikation nach außen
- CD** Corporate Design: visuelle Kommunikation – Unterkategorie Corporate Architecture: Werte ausstrahlende Bauten

Eigene Darstellung

Abbildung 10
Zusammenfassende schematische
Darstellung von Corporate Identity
& Corporate Brand

¹ vgl. Scheuvs et al. 2010, S. 28, S. 111ff

² vgl. Kühn 2008, S. 231ff

Wie in den bisherigen Kapiteln erläutert, vermittelt die Corporate Identity mit ihren Elementen CP, CB, CC und CD die *Persönlichkeit* des Unternehmens, also ihre Identität, Kompetenzen, Werte und Ziele bzw. Visionen. Die CI wird von den Empfängern als geschlossene Einheit – genannt Corporate Image – wahrgenommen und wird nicht nach ihren inneren Elementen differenziert. Im Sinne des Corporate Brandings wird die erschaffene Marke zusätzlich mit persönlichen Werten geladen, die die individuellen Empfänger selbst bilden (von materiellem Nutzen bis hin zu Vertrauen, Identifikation oder Prestige in der Öffentlichkeit durch das Zeigen der Marke). Das Image und die individuellen Werte stehen hierbei in Wechselwirkung zueinander. Gleichzeitig findet ein Feedback des Images an das Unternehmen statt, das einzelne Variablen der Corporate Identity ändern kann, sollte der Ist-Wert nicht mit dem gewünschten Soll-Wert übereinstimmen.^{1 2}

Gründe für den Einsatz von CI und Branding sind in erster Linie privatwirtschaftliche: Behauptung und Positionierung gegenüber der Konkurrenz aufgrund von starkem Wettbewerb am Markt, das Erlangen von Aufmerksamkeit im Sinne der Aufmerksamkeitsökonomie³, Gewinnmaximierung sowie das in den letzten Jahrzehnten wichtiger gewordene Meinungskapital, also eine positive Meinung und Einstellung der Zielgruppen gegenüber dem Unternehmen. Generell dienen die beiden Strategien dazu, die Kommunikation des Unternehmens nach innen und nach außen zu erleichtern. Im Zuge der zeitlichen Entwicklung des Marketings werden Corporate Identities und Brands bzw. Marketing im Allgemeinen aber auch als Organisationsprinzipien für ganze Unternehmen angesehen und stellen eine Leitbildfunktion und ein Entscheidungstool dar.⁴

Schlussendlich ist jedoch noch anzumerken, dass die Begriffe Corporate Identity und Branding in der Literatur oft nur unscharf abgegrenzt werden, verschwimmen oder sogar synonym benutzt werden. Zumeist wird Branding als Weiterentwicklung von Corporate Identities verstanden, jedoch wird auch in jüngerer Literatur oft noch von Corporate Identity gesprochen wenn genau genommen Marken gemeint sind und umgekehrt.⁵

1 vgl. Linneweh 1997, S. 8ff

2 vgl. Viderman 2010, S. 113

3 vgl. Franck 1998, S. 49ff

4 vgl. Linneweh 1997, S. 8ff

5 vgl. Balmer 2001, S. 280ff, online – Zugriff: 28.01.2014

3 Corporate Identity & Branding im Kontext Stadt

3.1 Unternehmen versus Stadt versus Stadtteil

Unternehmen versus Stadt In der heutigen Zeit stehen in unserer Gesellschaft zahlreiche Unternehmen am freien Markt aufgrund des Überangebots an Waren oder Dienstleistungen in starker Konkurrenz zueinander, weshalb es für diese Unternehmen wichtig ist, ihre eigenen Kompetenzen nach außen hin deutlich zu machen.¹ Im Zeitalter der Globalisierung ist es daher auch für viele Städte und Regionen notwendig geworden, sich wie Unternehmen nach außen zu präsentieren. Gründe kann es dafür viele geben: um das Ansiedeln neuer Unternehmen zu fördern, um den Tourismus zu stärken oder um einer weiteren Absiedlung aus entwicklungsschwachen Regionen und Städten entgegenzuwirken – die Dynamik von Städten und Regionen ist so facettenreich wie nie zuvor. Da sich eine Stadt letztendlich nur aus den Steuereinnahmen der ansässigen Bevölkerung und Betriebe finanziert, konkurrieren Städte also nicht nur global sondern auch lokal mit anderen regionalen Gemeinden und Städten. Harte Standortfaktoren wie Rohstoffe oder Infrastruktur spielen dabei jedoch eine immer untergeordnetere Rolle, da es eine Vielzahl an Städten gibt, die diesbezügliche Voraussetzungen erfüllen. Aus diesem Grund wird bei Entscheidungen zunehmend auf weiche Standortfaktoren und auch auf das Image einer Stadt zurückgegriffen. Zusätzlich sind durch die Öffnung der Märkte in Europa und durch gesunkene Transportkosten infolge des Infrastrukturausbaus sowohl Unternehmen als auch Arbeitskräfte bei der Wahl des Standorts bzw. Arbeitsplatzes flexibler geworden. Sie entscheiden sich in letzter Instanz für den attraktiveren Dienst- oder Wohnort – und diese Entscheidung wird letztlich auch vom Image beeinflusst.²

Eine Stadt ist jedoch kein Unternehmen mit einer uniformen Identität, die durch all seine Mitarbeiter und der Kommunikation widergespiegelt wird – ganz im Gegenteil. Hierzu ein Zitat von PROF. MATTHIAS BEYROW:

»Eine Stadt, und das ist ein großer Unterschied zu Unternehmen, beinhaltet in ihrem Wesenszug Widersprüchlichkeit und Schizophrenie: Flaniermeile neben Armenviertel, ÖPNV neben Jaguar, Punker neben Banker, Loveparade im Tiergarten, Vorderhaus vor Hinterhof, Wohn- und Industrieviertel.

Die Gesamtheit aller Einzelmerkmale macht erst das Wesen und Wesentliche der Stadt aus. Nicht nur ihr Licht, sondern auch ihr Schatten. Und die Planbarkeit einer Stadt stößt an Grenzen, weil man den Menschen darin nicht planen kann.« (BEYROW 1997, S. 7)

¹ vgl. Linneweh 1997, S. 11

² vgl. Beyrow 1998, S. 15

Stadt als dynamisches System Die Stadt ist außerdem an ihren Standort gebunden und umfasst eine bestimmte Fläche und Einwohnerzahl, während ein Unternehmen international expandieren, umsiedeln oder mit anderen Unternehmen fusionieren kann. Sie ist jedoch wie ein Unternehmen stark in ihre Umgebung eingeflochten. Während dies beim Unternehmen Lieferanten, Angestellte, Gebietskörperschaften oder Kunden sind, ist es bei der Stadt ein komplexes System, das sowohl Politik als auch Ökonomie, Kultur, Bevölkerung und viele weitere Faktoren miteinschließt, die sich einerseits gegenseitig, andererseits aber auch das System Stadt selbst beeinflussen. Dieses System ist wiederum nicht isoliert, sondern Teil eines größeren Gefüges von Systemen. Die Stadt ist ein dynamisches System, das ständigen Veränderungen unterliegt. Die Systemtheorie besagt, dass ein System lenk- bzw. steuerbar ist. Hierbei soll durch einen gezielten Input der momentane Ist-Wert an einen Soll-Wert angenähert oder angeglichen werden.¹ Dies kann unter anderem auch mithilfe einer Stadt-CI oder Stadtmarke erreicht werden, was in den folgenden Kapiteln genauer erläutert wird.

Stadt ist außerdem subjektiv. Je nach Persönlichkeit eines Menschen und seiner Rolle in der Stadt kann sie Anonymität, Unruhe und Einsamkeit bedeuten, jedoch auch aufregend und pulsierend sein. Der Ist-Zustand – also eine Momentaufnahme der Stadt – ist deshalb nie ganzheitlich abbildbar. Er ist jedoch auch – und das nicht nur für Planende und Architekten – wesentlich uninteressanter als die zukünftige Entwicklung. Man kann den momentanen Status Quo nicht ändern, die Richtung, in die sich eine Stadt entwickeln soll aber sehr wohl.²

Ein solcher Steuerungsvorgang in Richtung eines Soll-Wertes wird durch Induzieren einer Information in das System gestartet. Dieser Vorgang der Informationsübermittlung ist im Falle einer Corporate-Identity- oder Branding-Strategie Kommunikation – in Form von Kommunikation zwischen Akteuren untereinander, direkter Kommunikation mit Zielgruppen auf Veranstaltungen, mittels des Corporate Designs etc. Die Analyse in Kapitel 5.3 beispielsweise zeigt, dass die Marke aspern die Vision eines ressourcenschonenden, vielfältigen und urbanen Stadtteils mit qualitativ hochwertigen Frei- und Grünräumen kommuniziert und diese Werte so an Interessierte vermittelt. Für die Marketingexpertin der Wien 3420 Aspern Development AG CORNELIA BREDT ist es ein Anliegen, solche Werte an zukünftige Bewohner und Nutzer des Raums weiterzugeben, denen es andernorts sonst nicht möglich wäre, einen nachhaltigen Lebensstil zu führen oder nahe Erholungsgebiete zu nutzen.³ Eine detailliertere Analyse folgt in Kapitel 5.

1 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 48ff

2 vgl. Beyrow 1998, S. 7

3 Bredt 2014, Interview

Stadt versus Stadtteil Da das Phänomen der Stadt-CI oder Stadtmarke ein relativ junges ist, beschränkt sich die Literatur und Forschung in erster Linie auf die Anwendbarkeit auf die gesamte Gebietskörperschaft Stadt. Nun treten jedoch heute auch Stadtentwicklungs- und Stadterweiterungsprojekte mit eigenen Identitäten oder Marken auf – für welche selbstverständlich nicht die selben Grundlagen und Kriterien gelten wie für ganze Städte.

Einer der offensichtlichsten Unterschiede ist die Größendimension, die gleich mehrere Unterscheidungsfaktoren in sich birgt:

- » ein Stadtteil oder ein Stadterweiterungsprojekt ist ein Teilgebiet einer Stadt
- » im Gegensatz zur Stadt ist es keine eigenständige Gebietskörperschaft – es gibt also keine gewählten politischen Vertreter und keine eigene Verwaltung
- » je nach Projektgröße und -ausrichtung ist die Gruppe involvierter Akteure homogener (von einer kleinen Reihenhaussiedlung bis hin zur Satellitenstadt, die beinahe so facettenreich ist, wie eine Stadt an sich)
- » dadurch können einzelne Zielgruppen vollkommen irrelevant für das Gebiet sein – beispielsweise kein Tourismus oder ein reines Büro- oder Wohnviertel

Ein weiterer großer Unterschied ergibt sich daraus, ob es sich um ein vollkommen neu errichtetes Stadterweiterungsprojekt handelt oder um Erneuerung und Umbau bestehender, bewohnter Gebiete. Zwar handelt es sich in beiderlei Hinsicht um urbane Transformationsprozesse, jedoch besteht die Möglichkeit einem neu zu bebauenden Gebiet, noch bevor der erste Stein gelegt wurde, eine neu geschaffene Identität zu verleihen, während bei bereits bewohnten Arealen die bestehende Identität in den Planungsprozess miteinbezogen werden muss. Dieses frühzeitige Identitätsbranding wird jedoch oft kritisch gesehen und wird in Kapitel 3.2.2 genauer beleuchtet.

Gleichzeitig sind Stadtteilprojekte – egal welcher Dimension – in das System der Stadt selbst verflochten, weshalb sich die beiden Systeme gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängig sind. Der Erfolg eines Stadtteilprojekts liegt also selbstverständlich auch im Interesse der größeren Gebietskörperschaften.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Unterschiede zwischen Unternehmen, Stadt und Stadtteilprojekten (vgl. GRABOW S. 16ff):

Faktor	Unternehmen	Stadt	Stadtteilprojekt
Ziele	Gewinnmaximierung, Marktanteile	Stabilität, Lebensqualität; ggf. Wachstum oder Tourismus	Lebensqualität, erfolgreiche Vermietung & Vergaben
Zielgruppe	eher homogen, potentiell wechselnd	sehr heterogen	projektabhängig
Zeithorizont	kurz- & mittelfristig	langfristige Oberziele, kurz- & mittelfristige Teilziele	
Flexibilität	nicht standortgebunden, kann spontan auf Marktänderungen reagieren	standortgebunden, feste bauliche Substanz & Geschichte	standortgebunden, jedoch neu gestaltet- & »erfindbar«
Einnahmen	Produktverkauf, Inanspruchnahme von Dienstleistungen	Steuern, ggf. Förderungen	Budget der Stadt (keine unabhängige Verwaltungseinheit)
Konkurrenz	meist hoch	hinterfragt, möglicherweise überbewertet	
Produkte	meist mit einem bestimmten Nutzen	Vielfalt	projektabhängig
Nachfrage	Steuerung über Preise	Steuerung meist über Angebot, selten über Preise	
Entscheidende Kräfte	Führungsebene	Verwaltung, politisch gewählte Vertreter, Bevölkerung (im Idealfall)	
Verflechtung	Gebietskörperschaften, Personal, Lieferanten, Kunden etc.	Politik, Ökonomie, Gesellschaft, Region	

Abbildung 11
Unterschiede zwischen
Unternehmen, Stadt und
Stadtteilprojekt

Eigene Darstellung

Wie sich erkennen lässt, unterscheiden sich die Stadt und Stadtteilprojekte vom Unternehmen in allen Aspekten. Eine undifferenzierte Übertragung ist also unmöglich. Dennoch befassen sich Städte im deutschsprachigen Raum seit den 1980er Jahren mit der Anwendung unternehmerischer Marketingstrategien auf Städte – und sind mit dem Verlauf und den Erfolgen des Stadtmarketings auch zufrieden.¹ Die wichtigsten Aspekte, die bei Städten beachtet werden müssen, sind die verstärkte Kommunikation und Kooperation mit den gesellschaftlichen Akteuren, denen gleichzeitig die Rolle der »Produzenten« und »Konsumenten« zukommt. Da die Voraussetzungen so verschieden und der Marketingbegriff für die Anwendung auf Städte stark erweitert wurde, ist der Begriff eher unangebracht und sollte als kooperative Stadtentwicklung verstanden werden.² Im folgenden Kapitel werden die Besonderheiten von Corporate Identities und Branding von Städten genauer erläutert.

¹ vgl. Grabow 1998, S. 169ff

² vgl. Grabow 1998, S. 169ff

3.2 Stadt-CI & City Branding

3.2.1 Abgrenzung der beiden Begriffe

Wie bereits in Kapitel 2.1.4 erwähnt, verschwimmen die Marketingbegriffe Corporate Identity und Branding zusehends. Da diese Strategien des Weiteren aus unterschiedlichen Gründen eingesetzt werden und sie vielfältige Ziele, Zielgruppen etc. erreichen können und sollen, müssen die Begriffe und ihre Absichten differenziert betrachtet werden. Dies ist auch im Bereich Stadtplanung und -marketing der Fall, wo der Grad der Komplexität ein noch höherer ist und viele Aspekte kritisch beleuchtet werden müssen.

Definition der Stadt-CI Eine in der Literatur weit verbreitete und anerkannte Definition von Corporate Identity einer Stadt liefert KUTSCHINSKI-SCHUSTER:

»Corporate Identity als Leitstrategie für Städte bedeutet die bewusst geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise (einer Stadt) nach innen und außen auf der Basis eines definierten Sollzustands.«

(KUTSCHINSKI-SCHUSTER 1993, S. 133)

Definition der Stadtmarke Obwohl sich die Wissenschaft in den letzten Jahren verstärkt mit dem Phänomen City Branding auseinandergesetzt hat, bleibt eine scharfe Definition bislang aus.^{1,2} Einig ist man sich jedoch, dass es sich bei einer Stadtmarke um die Bereicherung der Stadt um einen Wert im Sinne eines individuellen Nutzens oder Vorteils handelt.³

Laut VAN GELDER lehnen Architekten und Stadtplaner das Phänomen *brand* (Marke) oft ab, da es fälschlicherweise mit Werbung und kommerziellem Handel assoziiert wird. Er sieht in einer Marke jedoch eine große Bereicherung eines Gebiets: während ein Konzept oft nur eine einzige Zielgruppe anspricht und mit der Zeit an Wert verliert, kann eine Marke eine Vielzahl an Zielgruppen erreichen, indem durch sie mehrere Versprechen gleichzeitig kommuniziert werden, die sich für die Marke im Gebiet im Laufe der Zeit durch gezieltes Management ergeben. Die Marke stellt im Planungsprozess bereits ein Entscheidungskriterium für Planer und Architekten dar, Gebietsmanagement und Veranstaltungen arbeiten anschließend ebenfalls basierend auf der Marke weiter und einzelne Akteure (Gebietskörperschaften, Investoren, Planer, Bewohner etc.) werden durch sie im Arbeitsprozess stärker miteinander verbunden. Die Marke dient also als Organisationsprinzip einerseits und als Entscheidungstool andererseits und kann unterschiedliche Teilkonzepte mit ihren jeweiligen Zielgruppen eines Gebiets unter einer Dachmarke vereinen.⁴ Sie stellt aber selbstverständlich keinen Ersatz sondern eine Erweiterung klassischer Konzepte dar. Erfolgreiche Projekte benötigen zwar keine

1 vgl. Kavaratzis und Ashworth 2005, S. 508, online – Zugriff: 15.04.2014

2 vgl. Viderman 2010, S. 113

3 vgl. Viderman 2010, S. 113

4 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

Marke als Strategie, jedoch ist anzunehmen, dass sich das Vor-Augen-Halten der Ziele und Visionen durch die definierte Marke positiv auf den Planungsprozess auswirkt.

ASHWORTH UND KAVARATZIS sehen Corporate Branding als eine Weiterentwicklung von Produktmarken, die von den Phänomenen Corporate Identity, Corporate Image etc. herbeigeführt und gleichzeitig auch bereichert wurde. Sie sehen den Prozess des Brandings eng verknüpft mit jenem der Corporate Identity. Auch sie stellen fest, dass Marketing fälschlicherweise oft als Werbung und Reklame gesehen wird und sehen das Marketing von Orten als eine Form von Beziehung zwischen Gebietskörperschaften und lokaler, regionaler oder globaler Zielgruppen. Das Management der Stadtmarke ist für sie untrennbar mit dem der Stadtidentität verknüpft.¹

Stadt- und Produktmarken

Im Gegensatz zu Marken von Waren, welche eine kurzfristige Marktstrategie verfolgen, umfassen Stadtmarken ein größeres Spektrum: sie bauen auf die Identität des Ortes auf, haben eine heterogenere Zielgruppe und einen langfristigeren Planungshorizont. Außerdem lässt sich ein Ort nicht wie eine Ware vom Markt nehmen oder durch ein verändertes, erneuertes Produkt ersetzen.² Eine Stadtmarke als Weiterentwicklung einer Stadt-CI weist also grundsätzlich die selben grundlegenden Entscheidungsfaktoren wie die Stadt-CI selbst auf, erweitert sie jedoch um den Aspekt der Flexibilität: da bei Branding der zentrale Faktor der Identität um die Marktorientierung erweitert wird, wird es erlaubt, dass die Definition der Realität auch durch das Fremdimage der Individuen erfolgt, die es mit eigenen Ideen und Werten aufladen.

Eine Stadtmarke steht in Wechselwirkung mit der Stadt selbst und sollte laut KOVÁRI sogar als eigentlicher Akteur bei der Transformation einer Stadt über die Zeit anerkannt werden.³ Eine erfolgreich verwaltete Stadtmarke kann seiner Meinung nach als begleitendes Instrument in der Stadtplanung eingesetzt werden und er sieht drei zentrale Wechselwirkungen zwischen Branding und Stadtentwicklung:

- » mit der lokalen Identität: Differenzierung und Positionierung gegenüber anderen Städten
- » mit der städtischen Organisation: Koordination in der hierarchischen Organisationsstruktur der Stadt
- » mit der urbanen Landschaft: Teilräume der Stadt können eine Qualifizierung oder Segmentierung erfahren

Die ersten beiden Punkte stellen Analogien zu den Potenzialen einer Stadt-CI dar. Der dritte Punkt, der sich auf Gebiete innerhalb der Stadt bezieht, geht davon aus,

¹ vgl. Ashworth und Kavaratzis 2009, S. 3f, online – Zugriff: 29.01.2014

² vgl. Kovári 2010, S. 80f

³ vgl. Kovári 2010, S. 139

dass eine Marke auch Einfluss auf einzelne Stadtquartiere nehmen kann, wobei Areale hierbei durch bewusst angepeilte Zielgruppen auch eine Segmentierung erfahren können, die eventuell nicht im Interesse der Gesamtbevölkerung liegt und einzelne Nutzer auszugrenzen vermag. Diese Schlussfolgerungen von KovÁRI beschränken sich jedoch scheinbar auf die wirtschaftlich-organisatorische Dimension – eine kritische Analyse dessen, wie die Auswirkungen im Bezug auf die »urbane Landschaft« auf den komplexen Sozialraum einer Stadt aussehen können, bleibt aus. Dennoch stärken seine Ergebnisse die Erkenntnis, dass Marken positiv zur Identitätsstiftung und Organisation beitragen können.

Weiters erläutert KovÁRI, dass eine Stadtmarke durch das Konzept des *common sense* (*Vernunft, gesunder Menschenverstand*) verschiedene Akteure und Positionen zusammenführen kann. Sie dient als Konsens zwischen Bürgern, Politikern, Stakeholdern etc. einerseits und verschiedenen Aspekten mit unterschiedlichen Interessen der Stadt wie Wirtschaft, Kultur und Politik andererseits. Aufgrund dieser Durchdringung der komplexen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Struktur der Stadt kommt dem Branding in der Stadtplanung ein immer größer werdender Stellenwert zu. Die Stadt als Marke richtet ihren Fokus hierbei nicht auf die Planung selbst sondern auf die kollektive Identitätsbildung und die Bedürfnisse der Stadtakteure.¹ Da Bürger hierbei jedoch eine zentrale Rolle spielen, ist es wichtig, diese mittels einer umfassenden Beteiligung in den Erarbeitungsprozess miteinzubinden (siehe Kapitel 4).

Arten von Marken Marken lassen sich danach unterscheiden, wie viele Produkte gleichzeitig unter ihnen angeboten werden. Eine Einzelmarke bezeichnet nur ein einzelnes Produkt, ohne beispielsweise den dahinterstehenden Großkonzern im Markennamen zu erwähnen (zum Beispiel Fanta oder Sprite); bei einer Dachmarke werden alle Produkte eines Unternehmens oder einer Produktlinie mit ihr bezeichnet (zum Beispiel Siemens) und bei einer Familienmarke wird eine Produktgruppe eines Unternehmens gleich bezeichnet (zum Beispiel Nivea).

ROESKE hat erkannt, dass sich für das Branding von Orten nur die Dachmarke eignet, da Orte eine Vielzahl an Leistungen anbieten und das Ziel ist, Vertrauen in ebendiese Dachmarke – also zum Beispiel einen ganzen Stadtteil – zu schaffen und nicht in einzelne Leistungen (Infrastruktur, Wohnen, Freizeit, Gewerbe etc.). Da diese Dachmarke jedoch meist ein breites Publikum ansprechen will und eine tendenziell weit gefächerte Positionierung aufweist, ist es schwerer, durch sie gezielt spezifische Zielgruppen zu erreichen.² Da die Zielgruppe einer Stadt jedoch ohnehin sehr heterogen ist, kann das Erreichen einer spezifischen Gruppe mittels einer Marke meist nicht zielführend oder erwünscht sein. Gleichzeitig bestehen bei einer Dachmarke aber auch Chancen und Risiken: hat ein Aspekt im Gebiet einen schlechten Ruf oder ein schlechtes Image, so kann sich dies in den Köpfen der Menschen auf das gesamte Gebiet ausbreiten – analog dazu jedoch auch bei

¹ vgl. KovÁRI 2010, S. 140f

² vgl. Roeske 2006, S. 10ff

positivem Ruf & Image (so genannte *Goodwill*- und *Badwill-Transfers*).¹ Hierbei kann auch so genanntes Co-Branding auftreten, bei dem Qualität und Vertrauen in Orte auf ansässige Unternehmen oder Produkte übertragen wird. Dies sind jedoch meist Regionen oder ganze Länder, beispielsweise Champagner aus der Champagne, Käse und Schinken aus Parma, Schweizer Uhren, etc.²

Stadtteilbranding Da im Zuge urbaner Transformationsprozesse heute auch neu gebaute, umgebaute, revitalisierte oder zu entwickelnde Stadtteile etc. mit einer Marke auftreten, wird versucht, anhand der im Zuge dieser Arbeit untersuchten Literatur eine Definition für dieses Branding von Stadtteilen zu formulieren:

Das Branding eines Stadtteils vereint zwei Kommunikationsstrategien für im Zuge eines Transformationsprozesses planerisch zusammenhängende Siedlungsgebiete. Einerseits ist es eine holistische Leitstrategie, die anhand der von den Akteuren festgelegten Zielen und Visionen definiert wird und die Kommunikation während des Planungsprozesses erleichtert. Andererseits vermittelt es ein Qualitätsversprechen an die Zielgruppen und bereichert den Stadtteil um einen Wert im Sinne von individuellen Nutzen und Vorteilen für die einzelnen Akteure. Die hohe sozialräumliche Komplexität fordert hierbei eine ebenso hohe Sorgfalt und eine umfassende Beteiligung der Bevölkerung im Arbeitsprozess.

3.2.2 Gründe für eine Stadt-CI oder Stadtmarke

Exkurs: Geschichte Im Grunde genommen gibt es das Phänomen einer Corporate Identity oder Stadtmarke schon seit es Siedlungen oder Gebiete unter der Herrschaft einer oder weniger Personen gibt, jedoch selbstverständlich nicht mit einer derart ausgeprägten visuellen Identität, Kommunikationsmitteln und Marketinggedanken. Im Folgenden werden als Exkurs einige Phänomene und deren Gründe erläutert, die sozusagen Teil der Geschichte der Stadt-CI und Stadtmarken sind, bevor das Kapitel die Entwicklung in den letzten Jahren und heutige Gründe betrachtet.

S.P.Q.R. Bereits im antiken Rom wurde die Identität der Stadt durch die berühmten vier Lettern *S.P.Q.R.* (auch *SPQR*) im Stadtraum markiert. Sie sind eine Abkürzung für *Senatus Populusque Romanus*, was übersetzt *Der römische Senat und das römische Volk* bedeutet. Die Buchstaben waren ursprünglich das Hoheitszeichen der Stadt und in erster Linie auf den Standarten der Legionen angebracht um Hoheitsansprüche zu demonstrieren bzw. zu *markieren*. Sie repräsentieren jedoch auch die republikanische Staatsform, da in ihrer Bedeutung das Machtverhältnis zwischen Senat und dem ebenfalls souveränen Volk zum Ausdruck gebracht wird, was sich letztendlich auch als Stolz bei den Bürgern manifestiert hatte. Die Abkürzung findet sich auch heute noch am Wappen der Stadt Rom sowie zahlreich im öffentlichen Raum – auf Gebäuden, Stadtmöblierung bis hin zu Kanaldeckeln.

¹ vgl. Roeske 2006, S. 10ff, 48f

² vgl. Kavaratzis 2008, S. 59

Abbildung 12
S.P.Q.R. auf einem
Kanaldeckel in Rom



Abbildung 13
Das Stadtwappen von Rom



Wikipedia (deutsch) 2014, SPQR [Zugriff: 10.4.2014]

Wien unter den Babenbergern Der Beschluss zum Bau des Stephansdoms in Wien im 12. Jahrhundert unter der Herrschaft der Babenberger kann im Grunde genommen als damaliges City Branding verstanden werden. Damals waren Kirchen in der Größe von Kathedralen nur in Städten mit Bischofssitz bekannt und die damals unbekannte Stadt Wien wurde durch das große Bauwerk am ganzen Kontinent dafür bekannt.¹

Frankreich nach 1789 Ein weiteres Beispiel für die Erlebbarkeit einer (neuen) Identität trat in Frankreich nach der französischen Revolution 1789 auf: anhand der Tricolore-Flagge (quasi als Logo), der Parole *Liberté, Egalité, Fraternité* (quasi als Slogan) und der *Marseillaise* (quasi als Soundtrack oder Markenmelodie) setzte hier im Endeffekt integriertes Branding nicht nur für eine Stadt sondern für das gesamte neue Frankreich ein.²

Anfänge in Deutschland Im deutschsprachigen Raum waren die Städte Hannover und Frankfurt/Main die ersten, die in den 1920er Jahren realisierten, dass Corporate Design nicht nur Gestaltung von Briefpapieren ist, sondern auch eine Signalwirkung besitzt, um eine bestimmte Haltung zu kommunizieren. Der Grafiker Kurt Schwitters, der damals die Drucksorten der Stadt Hannover neu gestaltete, versuchte die Vielzahl an verschiedenen Drucksachen der fast hundert Amtsstellen anzugleichen, damit sich eine einheitlichen Gestaltung erkennen lies. Seine Maxime hierbei lautete: »Gleiche Dinge möglichst gleich, verschiedene Dinge möglichst charakteristisch unterschiedlich und ähnliche Dinge ähnlich gestalten«.³ Auch wenn damals noch niemand den Begriff Corporate Design benutzte, besaß Hannover als eine der ersten Städte eine einzigartige visuelle Identität – vor allem auch weil sie eine der ersten Städte war, die die damals noch verbreitete Fraktur durch die moderne, geometrische Antiquaschrift Futura von Paul Renner ersetzte. Wenige Jahre später wurde jedoch bereits von den Nazis die Verwendung der Fraktur empfohlen – diese haben sie jedoch selbst später wieder als *Judenlettern* bezeichnet und abgelehnt. Dennoch erkennt man daran auch, wie schnell sich Bedingungen für die Corporate Identity von Städten ändern können.

1 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 13

2 vgl. Kühne 2008, S. 16

3 vgl. Beyrow 1998, S. 32

Inoffizielle Logos Oftmals etabliert sich ungewollt eine inoffizielle visuelle Identität einer Stadt, die weitaus bekannter oder auch beliebter ist, als offizielles Design. Hier bildet sich die Identität also quasi über den freien Markt und wird nicht institutionell von der Stadt von innen definiert. Beispiele hierfür wären: Milton Glasers *I love NY* Logo aus dem Jahr 1977 um den Tourismus in der Metropole anzukurbeln¹ oder der Bär von Berlins Stadtwappen, der nicht nur Souvenirs sondern auch den öffentlichen Raum in Form von Statuen schmückt. Das offizielle Logo Berlins ist jedoch eine abstrahierte Darstellung des Brandenburger Tors der Agentur Meta-Design aus 1995 und soll auf die Öffnung der Grenze zwischen Ost- und West-Berlin verweisen. In London hat sich das *London Underground Roundel* – anfangs als Stationsbeschilderung verwendet – seit seiner Einführung Anfang des 20. Jahrhunderts sukzessive zu einer Art inoffiziellen Stadtwappen entwickelt und sich international in den Köpfen der Menschen als Symbol für die britische Metropole etabliert. Die Stadt selbst hat jedoch kein offizielles, durchgängig verwendetes Logo.

Abbildung 14
I love NY Logo

Abbildung 15
Das London Underground Roundel



Wikipedia (deutsch) 2014, *I_Love_New_York_(Werbekampagne)* [Zugriff 13.01.2014], Wikipedia (englisch) 2014, *London_Underground* [Zugriff 13.01.2014]

Öffentliche Einrichtungen Die Öffnung verschiedener ehemals staatlicher Bereiche für die Privatwirtschaft hatte zur Folge, dass auch öffentlich-rechtliche Institutionen ein Corporate Design erhielten, um im Wettbewerb nicht zurückzubleiben. Selbst konkurrenzlose Institutionen wie Ministerien oder die Polizei haben heute das Bedürfnis, ihre Identität selbstbewusst nach außen zu zeigen – eine Entwicklung, die sich aufgrund von EU-Vorgaben in Zukunft auch fortsetzen wird.² Die TU Wien als staatliche Universität besitzt ebenfalls seit 2002 ein Corporate Design (siehe Kapitel 2.1.3).

Kritisiert wird hierbei in Österreich von Design- und Kommunikationsexperten oft der uneinheitliche Auftritt. Obwohl bekannt ist, welche Effekte eine einheitliche visuelle Identität nach innen und nach außen schafft und zum Beispiel auch erkannt wurde, dass selbst kleinere Gebietskörperschaften wie Städte mit einer einheitlichen Dachmarke auftreten sollten (siehe Kapitel 3.2.1), tritt hierzulande jedes Ministerium mit eigenem Corporate Design auf³:

1 vgl. Kovári 2010, S. 79

2 vgl. Dunkl 2011, S. 46f

3 vgl. Schaffrinna 2014, online – Zugriff: 29.04.2014

Abbildung 16
Gegenüberstellung der visuellen
Auftritte deutscher und
österreichischer Ministerien



Schaffrinna 2014, online [Zugriff: 29.04.2014]

Heute Die Gründe warum sich Städte oder auch Regionen sowie Quartiersprojekte heute für eine Corporate Identity oder Marke entscheiden sind vielfältig, werden oft hinterfragt und hängen unter anderem davon ab, welche politischen, wirtschaftlichen und planerischen Ziele erreicht werden sollen, als auch davon, mit welchen Schwächen oder Risiken das Gebiet konfrontiert ist.

So kann es zum Beispiel für Städte und Regionen, die entwicklungsschwach oder von Schrumpfung bedroht sind ein Ziel sein, Bewohner oder Unternehmen in das Gebiet zu locken oder eine Absiedlung ebendieser zu verhindern. Da harte Faktoren wie Steuerbegünstigungen, preiswerte Grundstücke oder andere finanzielle Maßnahmen, die offensichtlich eine Budgetspirale nach unten darstellen, auf Dauer nicht tragbar sind, bieten CI & Marke alternative Interventionsmöglichkeiten.¹ Diese Gründe waren der Beginn von City Branding in den 1990er Jahren – zum Beispiel in den vom Industrieabbau bedrohten Städten Lille und Bilbao, die dieser negativen Entwicklung mit dem Aufbau eines neuen Images als Städte moderner Architektur entgegenwirkten.² Zu beachten ist jedoch, dass die Etablierung einer Stadtmarke alleine nicht Stabilität, Qualität oder Wachstum verursachen kann.

Herausforderung Wachstum Für stabile Städte und Regionen oder auch solche, für die Wachstum sogar eine Herausforderung darstellt, gibt es andere Gründe. In Wien führt das prognostizierte Bevölkerungswachstum zu einem Bedarf an 2.500–3.000 neu gebauten Wohnungen jährlich.³ Des Weiteren steigt dadurch der Bedarf an sozialer und technischer Infrastruktur, Arbeitsplätzen usw. So ist Wachstum für die eine Stadt Ziel, für die andere Stadt Herausforderung oder gar Problem und kann deshalb nicht Grund für eine Stadt-CI und Stadtmarke sein.

1 vgl. Van Gelder und Roberts 2007, S. 40, online – Zugriff: 28.01.2014

2 vgl. Franck 2010, S. 7

3 vgl. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung 2005, S. 104

Obwohl sich mittlerweile einige Studien mit dem Phänomen City Branding beschäftigen, werden die Gründe für die Anwendung nicht kritisch hinterfragt. Meist wird der globale Wettbewerb der Städte als Grund genannt¹, jedoch ist dieser bei stabilen oder wachsenden Städten oder solchen mit hoher Lebensqualität hinterfragungswürdig. Des Weiteren befinden sich Städte bereits seit über 200 Jahren in einem Wettbewerb zueinander und dieser Wettbewerb wird oft von Experten als Grund für Branding zitiert², wie aber in den Absätzen zuvor erläutert, gibt es auch Argumente, die diesen Wettbewerb als Begründung für Stadt-CI und Branding ausschließen können.

SICCO VAN GELDER, Gründer des Unternehmens *placebrands*, das sich mit dem Branding von Städten beschäftigt, sieht vier Gründe warum für Orte eine Markenbildung vorgenommen werden sollte³:

- » die bereits erwähnte verstärkte Standortkonkurrenz aufgrund der Globalisierung und veränderten Mobilitäts- und Lebensstandards
- » Entwicklungsorte wie vor allem Stadterweiterungs- und Stadtentwicklungsprojekte denen bewusst sein sollte, wohin die Entwicklung führen soll und wie das Areal in Zukunft funktionieren soll
- » Städte oder Orte die durch Abwanderung von Bewohnern und Unternehmen von einer negativen Entwicklung bedroht sind
- » Städte oder Orte die bereits eine Krise überwunden haben und sich neu positionieren müssen (zum Beispiel Bilbao)

Positionierung am Markt Ist es für eine Gebietskörperschaft wichtig, sich im Sinne des Standortmarketings effizient zu positionieren und zu vermarkten, ist klassisches Standortmarketing alleine heute unzureichend. Erst durch eine strategische Planung, die alle Aspekte einer Stadt oder Region umfasst, lässt sich eine konsistente Linie entwickeln, die den gewünschten Stadtentwicklungszielen entspricht. Das Marketing einzelner Branchen wie Tourismus, Events, Verwaltung, Kultur etc. sollte diesen Zielen entsprechen und wenn möglich auch in der Gestaltung geschlossen auftreten – zum Beispiel durch gestalterisch verwandte Sublogos oder Werbeaktionen bis hin zur Stadtmöblierung.⁴

Aufmerksamkeit Mit den Strategien der Corporate Identity und des Brandings wird also durch Kommunikation gleichzeitig um Aufmerksamkeit gesucht. Nach außen hin zeigen Kommunikationsstrategien nur dann Wirkung, wenn sie wahrgenommen werden. Diese Aufmerksamkeit – sei sie von der Zivilbevölkerung, internationalen Unternehmen, Investoren o.ä. – wird von FRANCK als die heutige soziale Währung angesehen. Er misst ihr einen höheren Stellenwert bei, als dem Geld. Aufgrund der hohen Dichte an Informationen, mit denen jeder einzelne in der heutigen Zeit konfrontiert wird, wird Aufmerksamkeit zu einem knappen Gut (da

1 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 11f

2 vgl. Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 18–22

3 vgl. Van Gelder 2008a, S. 2f, online – Zugriff: 28.01.2014

4 vgl. Beyrow 1998, S. 15

man sich zeitlich und auch organisch nicht mit allen Informationen beschäftigen kann).¹

Vor allem im Bereich der Werbung wird um möglichst viel Aufmerksamkeit der Zielgruppen gekämpft, doch auch für die absatzorientierten Aspekte des Marketings ist diese Aufmerksamkeit eines der Ziele. Corporate Identities und Branding als Kommunikationsstrategien haben also zusätzlich zu ihren Leitbild- und Identitätsfunktionen auch eine Funktion, Aufmerksamkeit zu erlangen. Da es ein wichtiger Faktor in der Raumplanung ist, Projekte und Ziele nach außen hin klar und transparent zu kommunizieren, ist es auch hier notwendig, Aufmerksamkeit zu erlangen. Corporate Identities oder eine Marke können hierbei dabei helfen, ein Projekt sichtbarer, verständlicher oder einprägsamer zu machen.

Identitätsstiftung Laut BEYROW hat eine Corporate Identity für eine Stadt zwei grundlegende Funktionen: einerseits macht sie eine Stadt als eine bestimmte identifizierbar, andererseits bietet sie auch die Möglichkeit, sich selbst mit einer Stadt zu identifizieren. Je nach Grundlagen für die CI kann durch sie die gegebene Identität der Stadt verstärkt oder in eine gewünschte Entwicklungsrichtung gelenkt werden.² Eine Corporate Identity hat grundsätzlich also einen identitätsstiftenden Umfang. Auch Branding baut auf die gegebene Identität auf, weshalb diese bei einer Stadt oder einem zu entstehenden Stadtteil von zentraler Bedeutung ist.

Stadtidentität In Literatur und Forschung findet sich eine Vielzahl verschiedener Definitionen und Ansätze zum Begriff der Stadtidentität oder lokalen Identität, die auch für Stadtteile oder Nachbarschaften gelten kann. Obwohl diese sich oftmals stark voneinander unterscheiden, haben sie alle eine Gemeinsamkeit: die Identität einer Stadt bezeichnet ihre Einmaligkeit und ihre charakteristischen Eigenschaften. Die Identifizierung bzw. das (Wieder-)Erkennen der Stadt wird ermöglicht durch relevante, als eigenständig wahrgenommene Eigenschaften der Stadt, auf welche die Identität basiert.³

Identität vor Stadt Auch auf Projektebene hat der Einsatz von Branding eine identitätsstiftende Wirkung. Bevor überhaupt gebaut wird, wird durch eine erschaffene Marke eine Identität für einen Ort geschaffen, der erst in Zukunft dem physischen Transformationsprozess unterzogen wird. Das schafft zum einen mediale Aufmerksamkeit (was wiederum auch als betriebswirtschaftliche Vermarktung gesehen werden könnte) und kann zum anderen auch diskursive Prozesse zur Entwicklung dieses Gebiets starten. KNIERBEIN sieht bei Branding jedoch das Ziel, den Ort symbolisch aufzuwerten, um so Spekulationszyklen für die Grundstücksflächen zu starten, als vordergründig und den Gedanken, Identität im Voraus zu definieren und quasi als »Social Engineers« zu planen, als Trugschluss der Planung an.⁴ Hierbei wird missachtet, dass der gelebte Sozialraum nicht ohne sozial gelebte Praxis

1 vgl. Franck 1998, S. 49ff

2 vgl. Beyrow 1998, S. 9

3 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 130f

4 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 7–87

entstehen kann, was bei dem Erschaffen einer Identität für ein unbebautes Projektgebiet der Fall ist.¹ Branding sollte also eher als Leitbild eingesetzt werden, in welche Richtung die zukünftige Entwicklung und Identität eines neuen Stadtteils gehen soll, wie dies auch VAN GELDER empfiehlt² – ohne diese zukünftige Identität zu eng zu definieren und festzulegen. Diese wird schließlich auch von den späteren Bewohnern geprägt.

Stadtleitbild Eine Corporate Identity oder Marke kann eine Leitbildfunktion für die Stadt übernehmen: sie umfasst die einzigartige gegebene Identität der Stadt gemeinsam mit deren festgelegten langfristigen Entwicklungszielen.³ Der Erarbeitungsprozess ist jedoch höchst sensibel – eine Stadt ist dynamisch und eine falsche Darstellung wird von ihren Bewohnern sofort als Lüge entlarvt. Dennoch können Alleinstellungsmerkmale, Stärken und Haltung kommuniziert werden. Die Grundlagen sind also gegeben – es kann zwar in eine Zielrichtung gelenkt, jedoch nicht die Stadt einfach neu erfunden werden.⁴ Bei der Anwendung einer CI oder Marke bei einem neu erbauten oder umgebauten Stadtteil liegt hier größerer Spielraum vor. Je nachdem, wie viel (oder wie wenig) Bausubstanz, Bevölkerung oder Geschichte in einem Areal anzutreffen ist, besteht hier sehr wohl die Möglichkeit »den Stadtteil neu zu erfinden«. Wie zuvor erwähnt, gibt es hier jedoch auch Grenzen bzw. wird diese frühzeitige Identitätsstiftung kritisch gesehen, da die sozial gelebte Praxis ein wesentlicher Faktor für die Identität eines Ortes ist und diese sich nicht im Voraus planen und festlegen lässt.

Ziele der Stadt-CI & -marke Die konkreten Ziele sind abhängig von der Ausgangssituation und den Entwicklungsperspektiven einer Stadt. Dementsprechend verfolgen Städte mit CI & Marke jeweils nur ausgewählte von den beobachteten möglichen Zielen, die jedoch sehr vielfältig sein können^{5 6}:

- » Image: die Stadt soll von Bevölkerung, Unternehmen oder Touristen als attraktiver Standort, lebens- oder besuchenswert wahrgenommen werden
- » Aufmerksamkeit: die Stadt kämpft mit ihrem Image mit anderen Städten um globale mediale Aufmerksamkeit
- » Identifikation: Bewohner, Besucher und Unternehmen (auch potentiell zukünftige) sollen sich mit der Stadt identifizieren
- » Zutrauen: der Stadt soll vertraut werden, sie soll bezüglich ihrer Ziele und Werte Glaubwürdigkeit ausstrahlen und langfristig Lebensqualität sichern
- » Bekanntheit: die Stadt soll eine starke Präsenz besitzen – nach innen und nach außen
- » Profil: die Stadt soll international eine einzigartige Position einnehmen und ausstrahlen

1 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 96–107

2 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

3 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 132f

4 vgl. Beyrow 1998, S. 26f

5 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 146

6 vgl. Franck 2010, S. 7

- » Effizienz: die Verwaltung mit all ihren Beziehungen und Partnerschaften zu Privatunternehmen und Bürgern soll nach innen und außen möglichst kostensparend und effizient organisiert sein sowie verständlich und wirksam kommunizieren
- » Design: ein einheitliches Corporate Design soll die visuelle Identifikation der Stadt erleichtern – von einem Logo über Drucksorten der Verwaltung bis zu Tourismus-Broschüren oder Websites soll eine klare Linie erkennbar sein

Zielgruppen Diese vielfältigen Ziele können folgende Zielgruppen umfassen¹:

- » Bevölkerung der Stadt & der Region, potentielle Bürger
- » Gebietskörperschaften, Regierungen und politische Parteien
- » (potentielle) Unternehmen, Investoren & Veranstalter
- » Touristen & Unternehmen der Tourismusbranche
- » Vereine, Organisationen, Initiativen, Institutionen und Verbände
- » (potentielle) Städtepartnerschaften
- » Medien – Print, Rundfunk und digitale Medien
- » Betriebsräte & (potentielle) Mitarbeiter in der Stadt

Die Stadt als Marke Die Bedeutung eines Auftritts als Marke wird deutlich, wenn bei der Vermarktung einer Stadt das Element einer Kommunikationsstrategie – wie eben auch im Sinne einer nach außen kommunizierten Corporate Identity – auftritt. Die Profilierung durch eine Marke bietet einer Stadt die Möglichkeit, sich im internationalen Wettbewerb durch ein emotionales Aufladen der Positionierung der Stadt zu behaupten.²

Die Stadt als Produkt ASHWORTH UND KAVARATZIS nehmen sogar an, dass die Anwendung von Branding auf Städte deshalb sinnvoll ist, da die Stadt auf die gleiche Art und Weise wahrgenommen wird, wie klassische Produkt- oder Unternehmensmarken. Durch die Wahrnehmung und das Fremdbild der Stadt in den Köpfen der Menschen nimmt die Stadt für sie eine individuelle Form an, wie dies auch bei Marken der Fall ist. Es handelt sich in beiden Fällen um die Bildung eines Images. Es wird also davon ausgegangen, dass – wie auch bei Produkten und Unternehmen – auch bei Orten dieses Image am besten durch Branding und Markenmanagement gehandhabt werden kann, um eine erfolgreiche zukünftige Entwicklung zu ermöglichen.³ Diese These ist jedoch stark zu hinterfragen. Denn während die Marken von Konsumgütern meist eine relativ homogene Zielgruppe haben und einen bestimmten Zweck erfüllen, wird eine Stadt vor allem durch ihre Vielfalt geprägt und hat eine Vielzahl an heterogenen Zielgruppen. Eine Stadt ist gleichzeitig Produzent, Reproduzent und Produkt. In ihr leben Menschen verschiedenster sozialer Herkunft, Milieus und Schichten, die sowohl die räumliche Verteilung als auch die

¹ vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 147

² vgl. Kühne 2008, S. 17ff

³ vgl. Ashworth und Kavaratzis 2009, S. 2f, online – Zugriff: 29.01.2014

Identität der Stadt prägen und somit Teil des urbanen Brandingprozesses sind.¹ Dadurch muss bei Städten grundlegend differenzierter als bei Waren und Dienstleistungen an den Brandingprozess herangegangen werden.

BREDT als Kommunikations- und Marketingexpertin sieht es als gleichgültig an, ob es sich um eine klassische Dienstleistung oder Ware oder eine Stadt bzw. einen Stadtteil handelt. Sobald man eine Marke generiert, handelt es sich immer um ein Produkt und die Marke dient dazu, eine Geschichte zu diesem Produkt zu erzählen. Diese Geschichte ist für sie notwendig, da somit prestigeträchtigen Unternehmen, die sich potentiell in einer Stadt oder einem Stadtteil ansiedeln könnten, ein Mehrwert dieses Standorts kommuniziert wird. Sie sieht die Kommunikation dieses Werts als Grund für eine Marke für einen Stadtteil an und empfindet diese als nicht notwendig, wenn man diesen Wert nicht braucht.²

Regional-CI Corporate Identities und Marken sind seit einigen Jahren auch schon im Bereich der Regionalentwicklung und des Regionalmarketings angekommen. Von offiziellen EU-Förderregionen bis hin zu regionalen Kooperationen verschiedener Betriebe – Gründe für eine Regional-CI oder -marke sind ebenso vielfältig wie bei Städten und können administrativen als auch privatwirtschaftlichen Charakter haben. Letztendlich geht es aber immer entweder um eine klare Positionierung gegen konkurrierende Regionen oder aus Gründen der Nachhaltigkeit und um eine positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Eine Corporate Identity oder Regionalmarke kann helfen, diese Positionierung zu stärken und eine regionale Identität zu schaffen. Schwierigkeiten können hierbei jedoch auftreten, falls diese Ziele nicht im Einklang mit einer oder mehreren Teilregionen oder Städten stehen, weshalb hier zusätzliche Vorsicht geboten ist.³



Abbildung 17
Logo der Vierländerregion
Bodensee

Eine Region, die als Marke auftritt, ist beispielsweise die *Vierländerregion Bodensee*⁴. Sie ist eine der EU-Förderregionen der *Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ)* – bis 2013 *INTERREG* – die die Kooperation von Unternehmen und Politik in der Region um den Bodensee (Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein) unterstützen soll. Diese umfasst in erster Linie Wirtschaft aber auch Tourismus, Kultur, Wissenschaft und Infrastruktur. Im Sinne eines gemeinsamen Marketing- und Kommunikationsauftritts wurde die Marke *Vierländerregion Bodensee* mit eigener Flagge bzw. Logo erschaffen. Mehr Informationen zu dieser umfangreichen Partnerschaft gibt es im Internet unter www.vierlaenderregion-bodensee.info

1 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

2 Bredt 2014, Interview

3 vgl. Beyrow 1998, S. 55

4 vgl. Bodensee Standort Marketing GmbH 2014, online – Zugriff: 29.04.2014

3.2.3 Die Corporate Identity der Stadt und die Marke der Stadt

Generell lässt sich feststellen, dass Corporate Identities auch im urbanen Kontext doch sehr *corporate* sind, also klassische unternehmerische Ziele wie Wachstum, Effizienz, Gewinnmaximierung und die Vermarktung einer bestimmten Ware oder Dienstleistung mit einer bestimmten Zielgruppe im Fokus liegen. Da eine Gebietskörperschaft als Verwaltungsapparat und Raum mit Konsumenten und Produzenten jedoch Parallelen zu Privatunternehmen aufweist, können durchaus Aspekte klassischer CIs angewandt werden. Diese dienen in erster Linie der Identitätsstiftung und Imagepflege, können aber auch bestimmte Werte vermitteln oder Informationen kommunizieren.

Da eine Corporate Identity ein Instrument ist, das auf langfristige Ziele hinarbeitet, muss der Konzeptionsphase ein umfassender (kommunaler) Entwicklungsplan mit beabsichtigten Zielen zugrunde liegen. Diese Ziele müssen realistisch sein, können jedoch auch eine nicht zur Gänze erreichbare Utopie bleiben und dürfen nicht im Widerspruch zu anderen Zielen oder der grundlegenden Identität und Merkmalen der Stadt stehen. Erst wenn die Corporate Identity definiert ist, kann man sich um das Corporate Design, also die visuelle Kommunikation der Identität kümmern. Hier gilt die Grundregel der Kommunikation: das Design muss verständlich und lesbar sein, um Inhalte vermitteln zu können und beim Empfänger anzukommen.¹

Auch wenn die Vorgehensweise des Brandings immer ähnlich ist, sind Städte in ihren grundlegenden Wesenszügen, Eigenschaften und beabsichtigten Entwicklungszielen zu unterschiedlich, um ein allgemein anwendbares Konzept formulieren zu können. Im Zuge dieser Arbeit wird jedoch der prozessuale Rahmen eines Brandingprozesses von Sozialräumen erläutert und Handlungsempfehlungen für Corporate Identities und Branding bei urbanen Transformationsprozessen gegeben (siehe Kapitel 4.3 und 6). Entscheidet man sich für CI und Branding, so benötigt jede Stadt und jedes Stadtteilprojekt auf der inhaltlichen Ebene jedoch sein eigenes Konzept.²

Da Wahrnehmung subjektiv ist, wird die Stadt von jedem Individuum anders wahrgenommen. Die Schwierigkeit einer Corporate Identity für Städte liegt also darin, dass ihre Gestaltung das Fremdbild der Stadt – also das Bild der Empfänger der CI widerspiegelt – die CI wird sonst von den Empfängern nicht akzeptiert. Auch eine Darstellung der Stadt, die nicht den wahren Gegebenheiten entspricht, wird von den Empfängern als Werbung, PR oder gar Lüge enttarnt und hätte somit sogar negative Auswirkungen auf die Identitätsmechanismen der Stadt. Dadurch, dass diese die Stadt unterschiedlich wahrnehmen, sollte sich die CI nicht auf ein Merkmal beschränken. Gerade die Vielfalt macht Städte aus, weshalb eine Stadt-CI diese Vielfalt und Pluralität ausdrücken sollte, anstatt sich auf einen

¹ vgl. Beyrow 1998, S. 11

² vgl. Beyrow 1998, S. 27, S. 51

Schwerpunkt zu reduzieren.¹ Wichtig ist es, immer im Auge zu behalten, dass Corporate Identities oder Corporate Design alleine selbstverständlich keine Instrumente sind, um Probleme einer Stadt zu lösen, sondern unterstützende Hilfsmittel darstellen.² In den folgenden Kapiteln werden Analogien und Unterschiede der einzelnen Aspekte einer CI zwischen Unternehmen und Städten erläutert.

Die Persönlichkeit der Stadt³ Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erläutert, besteht die Persönlichkeit im psychologischen Sinn aus drei grundlegenden Aspekten: *Individuelle Besonderheit*, *Kongruenz* von eigenem Selbstverständnis und äußerem Auftreten und *Ausstrahlung* auf andere. Der erste Punkt ist bei Städten größtenteils durch unveränderliche Fakten bestimmt: geographische Lage, Geschichte, Größe, demographische Struktur etc. Für die Corporate Personality muss die Stadt zusätzlich zu diesem gegebenen Ist-Zustand auch ihre Ziele, Werte und Normen im politischen, ökonomischen und sozialen Sinn verstehen bzw. definieren. Hier kann man auch von der Stadtphilosophie sprechen, die diese Aspekte sowohl seitens der politischen Repräsentanten als auch der Bürger berücksichtigt. Hier erfolgt die Formulierung der Stadtvision, die wie bereits erwähnt eine realistische Zukunftsvision mit leicht utopischen Zielen sein sollte. Wie bei der Entwicklungsplanung selbst wird so der Grundstein geschaffen, auf den die weiteren Instrumente der Corporate Identity aufbauen, wie Ober- und Unterziele bei einem kommunalen Entwicklungsleitbild. Auch bei einem Brandingprozess steht die gemeinsame Formulierung einer Vision an erster Stelle – mehr dazu folgt in Kapitel 4.

Corporate Behaviour⁴ Das Corporate Behaviour baut auf die Corporate Personality auf und besteht bei einer Stadt einerseits aus dem Verhalten der öffentlich-administrativen Einrichtungen als auch dem Verhalten der Bevölkerung selbst. Es reicht wiederum vom politischen, ökonomischen und ökologischen Spektrum bis hin zum Informations- und Kommunikationsverhalten (vor allem der Öffentlichkeitsarbeit) und dem Sozialverhalten (der Bevölkerung). Das Verhalten der einzelnen Akteure kann dazu beitragen, dass die angestrebte Stadtidentität von ihnen unterstützt wird und umgekehrt, sich die Stadtidentität oder die Stadtvision im Verhalten der Bevölkerung widerspiegelt.

Corporate Communication⁵ Analog zu den Verhaltensweisen des Corporate Behaviours funktioniert auch die Kommunikation in der Stadt: auf der institutionellen Ebene der öffentlichen Hand und auf der persönlichen Ebene der Bürger als auch zwischen diesen beiden Gruppen wird in einer Stadt ständig kommuniziert oder besteht Kommunikationsbedarf. Diese Kommunikation kann auf verschiedenste Arten erfolgen: persönlich und individuell von Gesicht zu Gesicht oder auch auf von der Stadt initiierten Events um Prozesse zu starten, durch Medien wie Stadt- oder Bezirkszeitungen etc. Durch Kommunikation werden die Werte und Zielvorstellungen

1 vgl. Beyrow 1998, S. 8

2 vgl. Beyrow 1998, S. 11

3 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 134f

4 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 135

5 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 143f

der Stadt vermittelt, die Bevölkerung an Verfahren beteiligt oder Denkprozesse gestartet, die das Erreichen der Entwicklungsziele unterstützen. Schließlich ist die Bevölkerung selbst einer der Hauptfaktoren wenn es um die Identität oder das Image einer Stadt geht.

Corporate Design Mittels Corporate Design findet die visuelle Kommunikation der Stadtidentität statt. Es umfasst alle visuell gestalteten Ausprägungen – vom Logo, einer durchgängig verwendeten Schriftart, Gestaltung von Briefpapieren, Broschüren und Formularen bis hin zu Leitsystemen im öffentlichen Raum, städtischem ÖPNV oder sogar Stadtmöblierung und Architektur. Die zentralen und meist auch prominentesten Grundelemente bilden hierbei das Logo bzw. Signet und die Typographie (gemeinsam mit ihren Eigenschaften Farbe oder Anordnung).¹

Stadtsignet Das wichtigste visuelle Identitätsmerkmal der Stadt stellt das Signet oder Logo dar. Es kann entweder nur aus einer Wortmarke bestehen – also meist dem Namen der Stadt in besonderer Schrift oder Anordnung – oder aus einer Wort- und einer Bildmarke (umgangssprachlich wird fälschlicherweise oft die Bildmarke alleine als Logo bezeichnet). Zusätzlich kann es noch von einem Claim unterstützt werden (zum Beispiel »Wien ist anders«). Es gibt zwar keine einheitlichen Leitlinien, wie ein Signet gestaltet werden sollte, jedoch werden einige Grundkriterien immer wieder erwähnt, die erfüllt werden sollten. Demnach sollte ein Logo oder Signet²:

- » auffallen
- » einzigartig sein
- » erinnert werden
- » eine Mitteilung kommunizieren, Assoziationen hervorrufen
- » vielschichtig sein

Abbildung 18
Logo der Stadt Wien



Wikipedia (deutsch) 2014, Wien [Zugriff: 10.4.2014]

Das Logo der Stadt Wien ist ein solches Signet bestehend aus Bildmarke (das historische Wappen der Stadt Wien in abstrahierter Form) und Wortmarke (Stadt Wien). Das besondere an Wiens Logo ist, dass jeder Buchstabe in einer anderen Schriftart gesetzt wird, während fast alle Logos von Städten weltweit mit einer, höchstens zwei Schriftarten arbeiten. Diese neun verschiedenen Schriftarten vermitteln dem Betrachter sofort Vielfältigkeit – in welcher Art und Weise bleibt jedoch Interpretationssache. Zweifellos kann diese Vielfältigkeit auf viele Bereiche der Stadt ausgelegt werden: demographische Verhältnisse, Kulturen, Topographie, wirtschaftlicher Branchenmix usw. Das abstrahierte Wappen stellt

¹ vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 135ff

² vgl. Dunkl 2004, S. 98

Bezug zur jahrhunderte alten Identität der Stadt her, während die Typographie eine Philosophie, eine Stadtvision vermittelt. Unterstützt wird das Logo oft mit dem Claim bzw. Slogan *Wien ist anders*, welcher die Aussage des Logos zusätzlich unterstreicht.

Design-Empfehlungen Hinsichtlich der visuellen Kommunikation der Stadtidentität lassen sich einige grundlegende Empfehlungen vermitteln¹:

- » Das Design selbst ist zwar ein undemokratischer Prozess, vor dessen Erarbeitung erhöht eine Beteiligung der Bevölkerung in die Diskussion jedoch die Akzeptanz und Angemessenheit der gestalterischen Lösung – falsche Ansprüche und Behauptungen werden von den Empfängern als Lügen entlarvt und bringen die CI zum scheitern.
- » Design kann keine Probleme lösen, kann als langfristiges Instrument jedoch (langfristige) Ziele vermitteln – es sollte eine Mitteilung kommunizieren, die einen möglichst emotionalen Mehrwert beinhaltet. Da sich die Stadt laufend verändert, kann das Design im besten Fall Prozesse in Gang bringen oder Veränderungen sichtbar machen.
- » Aufgrund der Komplexität der Stadt kann man nicht alles im Design abbilden, man muss sich auf wesentliche Zielpunkte konzentrieren.
- » Das Design sollte nicht alle Bereiche uniformell bekleiden sondern für die einzelnen Bereiche und Aspekte einer Stadt (Tourismus, verschiedene Verwaltungseinheiten, Information & Medien etc.) unterschiedlich, mit erkennbaren Gemeinsamkeiten sein (zum Beispiel das Hauptlogo).

Corporate Architecture² Corporate Architecture als Teil des Corporate Designs hat im Kontext Stadt einen besonderen Stellenwert. Sie beschränkt sich hierbei jedoch nicht auf ein Gebäude wie bei einem Unternehmen sondern umfasst sowohl repräsentative Bauten wie Rathäuser oder einzigartige Wahrzeichen als auch das Stadtbild in all seinen Ausprägungen – von der Stadtstruktur und Infrastruktur bis hin zu einzelnen Gebäuden und Elementen im öffentlichen Raum.

Nach KEVIN LYNCH ist das Stadtbild als veränderbare, physische Form von entscheidender Bedeutung für die Identität einer Stadt. Durch eine klare Struktur und vitalem Charakter werden starke Symbole entwickelt, die die Stadt zu einem einzigartigen Ort macht, der mit seinen eigenen Assoziationen ausgestattet wird.³

Für Raum- und Stadtplaner bedeutet das, im Sinne einer Corporate Identity für Städte oder Stadtteile, den Stadtraum so zu gestalten, dass er sowohl den physischen als auch den psychischen Bedürfnissen der Bewohner gerecht wird. In den Planungsprozessen muss also auf die Identität der Stadt mit ihren Bewohnern eingegangen werden. Ihre Wünsche, Bedürfnisse und die Art ihrer Verhaltens-

1 vgl. Beyrow 1998, S. 51ff

2 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 142f

3 vgl. Lynch 1960, S. 141

weisen mit sozialen, rechtlichen, wirtschaftlichen und verkehrstechnischen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen, ist die komplexe Aufgabe der Raumplanung. Corporate Architecture ist bei Städten und Stadtteilen also eine komplexe Planungsaufgabe, die die Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt ermöglichen und einen einzigartigen Stadtbildcharakter erschaffen soll.

Corporate Image Das Image ist das Fremdbild, das Empfänger der kommunizierten Corporate Identity in ihren Köpfen bilden. Alle Vorstellungen, die eine Person über eine Stadt gesammelt hat – also sowohl real erlebte, gesehene und empfundene und über Medien oder die CI kommunizierte – wirken hierbei zusammen: Stadtbild, die Situation von Wohnen, Arbeiten, Leben, sozialer und technischer Infrastruktur in der Stadt und auch Werte wie Kultur, Toleranz, Charakterzüge der Bevölkerung etc. Hierbei filtert jedoch jedes Individuum für sich relevante Informationen und das Image wird individuell verzerrt. Somit nehmen verständlicherweise Bewohner einer Stadt ein anderes Image wahr als Besucher, Touristen oder Bewohner der angrenzenden Regionen (*Eigenimage* und *Fremdimage*).¹

Über das Image einer Stadt entscheidet letztendlich jedoch deren Identität. Sollte eine Beeinflussung des Images gewollt oder notwendig sein, so muss man an den Variablen der Stadtidentität Änderungen vornehmen. Hier kommt der bereits erwähnte Kreislauf zum Einsatz²:

- » wie ist der Status Quo der Stadt, welche Entwicklungsziele hat sie? (*Selbstbild*)
- » wie kommuniziert die Stadt ihre Identität und Ziele? (*Selbstdarstellung*)
- » wie wird die Stadt wahrgenommen? (*Fremdbild*)

Auf Basis des wahrgenommenen Fremdbilds (das *Stadtimage*) können ungewünschte Bilder korrigiert werden, indem entweder das Selbstbild verfeinert wird oder die Kommunikation des Selbstbilds geändert wird. Der Prozess beginnt von neuem und das Selbstbild wird immer auf Grundlage des Fremdbilds optimiert. Ein solcher Fokus auf das Image einer Stadt ist jedoch kritisch zu betrachten, da sich die Raumplanung so verstärkt zu einer Art Imageplanung entwickelt und Planende Gefahr laufen, ungewollt zu Social Engineers zu werden und unbeabsichtigte Effekte auf das Sozialgefüge auftreten. Hier muss man sich immer vor Augen halten, dass Interessen der Bevölkerung nicht nachrangig wirtschaftlicher oder Einzelinteressen stehen sollen.

Dass das Image dennoch ausschlaggebend für eine Stadt ist und in enger Beziehung zur städtebaulichen Qualität steht, hat KEVIN LYNCH bereits 1960 erkannt. Im städtebaulichen Kontext sieht er das Image als Ergebnis der in beide Richtungen gerichteten Beziehung zwischen Betrachter und Betrachtetem – also die äußere, physische Form, die Planer und Architekten beeinflussen können.³

1 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 146

2 vgl. Beyrow 1998, S. 10f

3 vgl. Lynch 1960, S. 140ff

»Ein klares und umfassendes Image für ganze Stadtregionen zu entwickeln ist die Hauptaufgabe der Zukunft.« (LYNCH 1960, S. 140)

3.3 Kritik

Wie in vielen anderen, jungen Forschungsfeldern ist auch die Anwendbarkeit von Corporate-Identity-Maßnahmen auf Städte oder Stadtquartiere umstritten. Einerseits gibt es Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen und Städten, wie eine Vielzahl an Empfängern, hohe Komplexität sowie Interdisziplinarität und soziale Verantwortung. Andererseits hat das Unternehmen den Vorteil, universelle Werte zu besitzen, während die Stadt mit einer Vielzahl an Werten und Interessen seiner Bewohner zu arbeiten hat. Die Gegenüberstellung verschiedener Eigenschaften von Unternehmen, Städten und Stadtteilen in Kapitel 3.1 hat gezeigt, dass sich diese in allen Aspekten unterscheiden. Bei einer Übertragung von Corporate-Identity-Strukturen auf Städte muss somit mit starker Vorsicht und unter Berücksichtigung der besonderen Struktur der Stadt vorgegangen werden.¹

Generell werden auch die Gründe für die Etablierung einer CI oder Marke für Orte oft kritisch gesehen. Meist wird mit verstärkter globaler Städtekonkurrenz argumentiert und nicht überprüft, ob Branding im Sinne dieser angenommenen Konkurrenzsituation überhaupt notwendig ist.² BREDT sieht für die Anwendung einer Markenstrategie auf reine Wohngebiete beispielsweise keine Notwendigkeit.³ KNIERBEIN würde solche Prozesse nur begrüßen, wenn sie zusätzlich ausgeführt werden und nicht Gelder für materiellen öffentlichen Raum abziehen – dies jedoch auch nur wenn die Prozesse nach innen gelenkt sind, also die Bewohner als Zielgruppe haben und so Diskurse und lokale Aktivitäten gestärkt werden. Auch hier besteht aber weiterhin die Gefahr, dass diese Diskurse und Aktivitäten keine Folgen haben, also nicht in die baulich-physische Stadtstruktur oder den öffentlich Raum übergehen.⁴ Zudem gibt es keine einheitliche Auffassung darüber, wie ein Brandingprozess effizient durchführbar ist. Orte werden trotz ihrer, mit klassischen Produkten wie Waren und Dienstleistungen unvergleichbaren Eigenschaften, als ein räumlich ausgedehntes Produkt angesehen und deren Brandingprozesse undifferenziert angewandt.⁵

»In der Planung aber ist es im Moment so, dass man ein bisschen so drauf haut – es ist halt der Trend und wir müssen es machen und es ist toll und faszinierend und wir kennen es aus den Konsumwelten. Für mich ist die Frage: wie trägt es dazu bei, die materiellen und sozialen Qualitäten der Stadt auch zu verbessern und nicht nur die diskursiven.« (KNIERBEIN 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 268–271)

1 vgl. Kühne 2008, S. 143f

2 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 14

3 Bredt 2014, Interview

4 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–156

5 vgl. Kavaratzis 2008, S. 47, S. 51, online – Zugriff: 16.04.2014

Die Anwendung von Branding bei raum- und stadtplanerischen Aspekten wird also auch von KNIERBEIN kritisch betrachtet. Sie sieht zwar die Möglichkeit, dass Branding-Ansätze auch ein höheres Bewusstsein für neue Lebensweisen schaffen können, betont jedoch, dass es immer einer ganzheitlichen, differenzierten und projektbezogenen Ansicht und Analyse bedarf, um die Effekte bewerten zu können.¹

Eine Betrachtung der Stadt als Marke birgt die Risiken in sich, dass Grenzen zwischen Kultur und Kommerz oder privaten und öffentlichen Interessen verschwimmen, aufgelöst oder etablierte Praktiken der Stadtplanung und demokratische Entscheidungsfindungen aufgegeben werden. Ein Stadtbrandingprozess muss also die Vielschichtigkeit und Komplexität aller Aspekte einer Stadt miteinbeziehen und darf sich nicht auf einzelne Zielgruppen beschränken, da dies zu einer unerwünschten Fragmentierung und ungleichen Entwicklung durch soziale und kulturelle Kontrolle innerhalb der Stadt führen würde.²

Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass vor allem Vielfalt die Stadt ausmacht. Die Anwendung der selben (Marketing-)Maßnahmen in mehreren Städten würde dazu führen, dass diese sich nach und nach einander angleichen, was einerseits ein Handeln gegen die individuellen Identitäten der Städte ist, andererseits auch nicht im Sinne einer einzigartigen Positionierung im Städtenetzwerk gesehen werden kann. Hierbei ist ein tiefergründiges Wissen von Marketing und Branding von Städten notwendig, um eine ungewünschte Entwicklung zu vermeiden und nicht auf die Ebene von Werbung & PR zu gelangen.³

Auch Fachpublikationen sollten mit Vorsicht behandelt werden. So wurde beispielsweise angenommen, dass Städte auf die gleiche Art und Weise wahrgenommen werden wie klassische Produktmarken.⁴ Dies ist jedoch stark zu hinterfragen, da Unternehmen grundlegend andere Voraussetzungen und Ziele haben⁵, Städte Vielfalt und Heterogenität verkörpern und der Bevölkerung eine tragende Rolle als Produzenten, Reproduzenten und Konsumenten gleichzeitig zukommt.⁶

Ein großes Problem, das bei der weiteren Erforschung dieser Themen auftritt ist, dass genau durch die globale Standortkonkurrenz, mit der die Phänomene Stadt-CI und Place Branding eingeführt und gerechtfertigt werden auch der Wissensaustausch zwischen ebendiesen konkurrierenden Städten gehemmt wird.⁷ Generell wirkt ein großer Teil der Fachpublikationen zum Thema der Stadt-CI sehr einseitig – meist liegt ein starker Fokus auf wirtschaftlichen Vorteilen und der Standortkonkurrenz aber gesellschaftliche und sozialräumliche Fragen werden nicht behandelt. Auch befasst sich ein großer Teil der Fachliteratur nur mit

1 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 182–185, 201–208

2 vgl. Kovári 2010, S. 140

3 vgl. Kavaratzis 2008, S. 154ff, online – Zugriff: 16.04.2014

4 vgl. Ashworth und Kavaratzis 2009, S. 2f, online – Zugriff: 29.01.2014

5 vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 16ff

6 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

7 vgl. Ashworth und Kavaratzis 2009, S. 10, online – Zugriff: 29.01.2014

einem Ausschnitt oder aus einer bestimmten Perspektive mit den Phänomenen Stadt-CI und City Branding und eine Betrachtung des größeren, komplexen Systems, das der Sozialraum mit sich bringt, bleibt aus.

Sollten die beiden Strategien im Kontext der Stadt kein temporärer Trend bleiben oder sogar verstärkt angewandt werden, so wird ein Bewusstsein für den gesamten Umfang dieser komplexen, interdisziplinären Materie notwendig werden, um nicht in eine sozial segregative oder marktwirtschaftliche Schiene zu gelangen.

3.4 Zusammenfassung

Für die Erarbeitung einer Stadt(teil)-CI und Branding haben sich zwei große Kategorien an Gründen herausgestellt, weshalb sich auch öffentliche Organisationen oder Gebietskörperschaften zunehmend an der Privatwirtschaft orientieren: neue Anforderungen durch Globalisierung einerseits und eine Leitbildfunktion andererseits. Beide Gründe haben nicht nur eine kommunikative Ausprägung, sondern sehen auch eine Einflussnahme auf die Identität und das darauf aufbauende Image einer Stadt vor, weshalb dieses als dritter Grund separat erläutert wird. Letztendlich wurde jedoch auch in der Planung erkannt, dass Kommunikation einen zentralen Aspekt bei Transformationsprozessen darstellt und sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationskonzepte unerlässlich für solche Projekte sind.¹

Globalisierung Diese Begründung geht von der Annahme aus, dass heute nicht nur Unternehmen auf einer globalen Ebene konkurrieren, sondern auch Städte. Auch auf regionaler Ebene wird um die Ansiedlung von Bewohnern und Unternehmen konkurriert, da diese Steuereinnahmen für die Stadt darstellen, weshalb auch für Stadtteile Corporate Identities und Branding eingesetzt werden. Die erhöhte Flexibilität in der Standortwahl durch gesunkene Transportkosten, globale Vernetzung und den immer wichtiger werdenden weichen Standortfaktoren machen eine Differenzierung und Profilierung gegenüber anderen Städten erforderlich, welche vor allem durch eine starke Identität und mit Methoden wie Corporate Identities und Branding bei Unternehmen vermittelt werden.^{2 3}

Globalisierung und Städtekonkurrenz als Begründung werden jedoch gleichzeitig auch oft kritisch hinterfragt.⁴ Obwohl erkannt wurde, dass Städte heute stärker miteinander konkurrieren als in der Vergangenheit, wird die Anwendung ursprünglich privatwirtschaftlicher Marketingmethoden kritisch gesehen und bedarf daher gründlicher Untersuchungen. Des Weiteren gibt es Befürchtungen, dass Grenzen zwischen Kultur und Kommerz verschwimmen könnten.

1 vgl. Scheuven et al. 2010, S. 30

2 vgl. Kühne 2008, S. 17ff

3 vgl. Van Gelder 2008a, S. 2f, online – Zugriff: 28.01.2014

4 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 18–22

Leitbildfunktion Im Laufe der Zeit wurde erkannt, dass eine Stadt(teil)-CI und Branding des Weiteren eine Leitbildfunktion und ein Organisationsprinzip im Planungs- und Entwicklungsprozess darstellen können.¹ Hier können einerseits langfristige Entwicklungsziele manifestiert und andererseits die Beziehung zwischen involvierten Akteuren bei Planungsprojekten gestärkt werden. Eine Marke kann dazu dienen, bereits zu Beginn eines Planungsprozesses eine klar definierte Entscheidungshilfe zu haben, ob ein Element der Planung *on brand* ist, also den Entwicklungszielen entspricht.² Auch im Entwicklungsprozess und über die Fertigstellung hinaus dient eine Marke als identitätsstiftendes Element, das weiters Einfluss auf die Wahrnehmung und das Image hat. Teilweise wird die Marke sogar als Kernelement von urbanen Transformationsprozessen gesehen, da sie ein flexibles Instrument bei der Planung und Entwicklung des komplexen Systems Stadt darstellt.³

Bei einer Stadt(teil)-CI und Branding handelt es sich also nicht um Werbung und PR, was eine oberflächliche Betrachtung aufgrund des Vorhandenseins von Logos, Slogans etc. vermuten lässt, sondern um ein Instrument, das dazu imstande ist, die komplexen Prozesse, Phänomene und Akteure bei Stadtentwicklungsprojekten zu vereinen, einem Ort Identität zu verleihen und zielgerichtete Planung und Entwicklung zu ermöglichen.

Identität & Image Es wird angenommen, dass Corporate Identities und Branding das Image, das Zielgruppen von einem Produkt oder einer Stadt haben, lenken können.⁴ Zwar ist davon auszugehen, dass diese Aspekte in einigen Fällen (z.B. Städte, die von einer negativen Entwicklung bedroht sind oder Stadterweiterungsprojekte mit Gewerbeflächen o.ä.) von zentraler Bedeutung sind, generell muss eine Einflussnahme auf die Identität eines Sozialraums jedoch kritisch betrachtet werden. Der Bevölkerung kommt hierbei eine prägende Rolle zu, da sie gleichzeitig Produzent und Konsument des Stadtlebens ist und des Weiteren bei solchen Marketingstrategien auch Produkt wird.⁵ Zwar kann eine Marke bestimmte gewünschte Werte wie Innovation, Nachhaltigkeit oder Lebensqualität vermitteln – sind diese Grundwerte aber in der Stadt nicht vorhanden, wird die Marke als Lüge wahrgenommen. Da eine Stadt außerdem sehr heterogene Bevölkerungsgruppen hat, müssen solche Marken immer für dieses breite Spektrum an Produzenten und Rezipienten ausgelegt sein und dürfen keine soziale Gruppe benachteiligen, weshalb das Thema ein sensibles ist und die Notwendigkeit einer Marke für einen Sozialraum immer hinterfragt werden sollte.

1 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 132f

2 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

3 vgl. Kovári 2010, S. 139

4 vgl. Beyrow 1998, S. 7

5 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

Anwendbarkeit Auch wenn eine gründlich organisierte Unternehmensstruktur und effiziente Kommunikations- und Arbeitsprozesse für urbane Transformationsprozesse erstrebenswert sind, ist eine Umlegung der ursprünglich privatwirtschaftlichen Strategien nicht einfach so möglich, da sich Unternehmen von Städten und Stadtteilen grundlegend unterscheiden. Einige der wichtigsten zu beachtenden Unterschiede sind:¹

- » Ziele der Stadt sind vor allem Stabilität und Lebensqualität (ggf. gibt es auch kurz- und mittelfristige Ziele im Bereich Tourismus oder anderen Branchen) statt Gewinnmaximierung
- » Die Bevölkerung der Stadt ist gleichzeitig Produkt, Produzent und Konsument einer Stadt, während bei Unternehmen klar zwischen Produzenten und Konsumenten differenziert werden kann
- » Städte sind in jeglicher Hinsicht vielfältige, facettenreiche Orte – baulich, sozial, wirtschaftlich, ideologisch etc. – während Unternehmen meist klare Werte verfolgen und eine bestimmte Zielgruppe bedienen

Zwar wurde erkannt, dass auch in der Vergangenheit Orte Branding-ähnliche Phänomene aufwiesen (das antike Rom, Frankreich nach 1789² etc.), bei einer Anwendung der aus der heutigen Privatwirtschaft stammenden Strategien muss jedoch unterschieden werden. Die oben genannten Unterschiede machen es notwendig, bei einer Anwendung von Corporate-Identity- und Branding-Strategien auf Städte und Stadtteile, auf die sich unterscheidenden Grundvoraussetzungen zu reagieren und den Prozess dementsprechend anzupassen. Da es sich hierbei um langfristige Strategien handelt, ist es notwendig, dass Experten und Raumplaner Wissen und Erfahrung in diesem Gebiet erlangen, um möglichst sozial ausgewogene, effiziente und nachhaltige Ergebnisse zu erreichen.

Kommunikation Stadtplaner, die ohnehin bereits in einer komplexen Querschnittsmaterie forschen und arbeiten, werden im Zuge dieser Entwicklung hin zu CI- und Branding-Phänomenen zusätzlich verstärkt zu Imageplanern: materielle und immaterielle Werte und Qualitäten einer Stadt stehen immer in Abhängigkeit zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.³ Lern- und Partizipationsprozesse bei urbanen Transformationsprojekten wie dem Kabelwerk in Wien (siehe Kapitel 4.2) haben gezeigt, wie wichtig es ist, nicht nur die materielle sondern auch die mentale Stadt zu planen. Durch den hohen Grad an Kommunikation und Partizipation wird eine Identität und ein Image eines Stadtteils geschaffen, bevor er materiell entsteht.⁴ Im Zuge dieser Entwicklung der Planungsprozesse werden Stadtplaner zusätzlich zu Imageplanern, die Know-How in den Fachbereichen Kommunikation, Beteiligung und Branding benötigen.

1 vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 16ff

2 vgl. Kühne 2008, S. 16

3 vgl. Suitner 2011, S. 33

4 vgl. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd- Nordost 2004, S. 20ff

Risiken & Besonderheiten Wenn eine Marke eines Stadtteils nur eine bestimmte Zielgruppe anspricht, kann Branding potenziell zu einem Tool räumlicher Segregation werden.¹ Letztendlich lassen sich bei diesem komplexen Thema aber kaum pauschale Aussagen tätigen und Brandingprozesse müssen auf der inhaltlichen Ebene für jedes Projekt einzeln betrachtet und analysiert werden bzw. dementsprechend auch bei jedem Projekt mit Ausrichtung auf dessen Gegebenheiten und Zielvorstellungen individuell erarbeitet werden.^{2 3}

Ein Modell für den generellen Prozessablauf von Branding von Sozialräumen wird in Kapitel 4.3 vorgestellt. Anhand der Recherche, Analyse und Empirie im Zuge dieser Arbeit werden im Conclusio (Kapitel 6) schließlich eine Reihe von Handlungsempfehlungen gegeben, die bei Corporate Identities und Branding von urbanen Transformationsprozessen beachtet werden sollen.

1 vgl. Kovári 2010, S. 140

2 vgl. Beyrow 1998, S. 27, S. 51

3 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–234

4 Der Brandingprozess bei urbanen Transformationsprozessen

4.1 Bedeutung für die Raumplanung und Stadtquartiere

»Für uns ist die Markenstrategie ein Steuerungswerkzeug, um den roten Faden nicht zu verlieren« (RAINER HOLZER, Die Presse 2009, S. 25)

Die Marke aspern RAINER HOLZER war 2009 Vorstand der Wien 3420 Aspern Development AG, welche für die Entwicklung und Verwertung des Stadtentwicklungsgebiets Seestadt Aspern (auch: *aspern – Die Seestadt Wiens*) verantwortlich ist. Direkt nach Beschluss des Masterplans wurde ein Markenfindungsprozess gestartet, welcher in der Marke *aspern* resultierte. Diese wird seitdem gezielt eingesetzt, um in den weiteren Planungsphasen für jedes einzelne Projekt im Gebiet entscheiden zu können, ob es dem übergeordneten Entwicklungskonzept des Quartiers entspricht.¹ Eine detaillierte Untersuchung der Marke und des Arbeitsprozesses folgt in Kapitel 5.

Planung als Prozess Wie bereits bei der Definition urbaner Transformationsprozesse in Kapitel 2.1.2 festgestellt wurde, ist Planung ein Prozess, der eine Vielzahl an Beteiligten und eine große Zeitspanne umfasst. Im Zuge dieses Prozesses einer gezielten Veränderung der räumlichen Entwicklung ist es neben planerischen Instrumenten wie beispielsweise einem Masterplan von hoher Bedeutung, möglichst effizient zu kommunizieren – nicht nur innerhalb der Projektteams und -akteure sondern auch nach außen, mit und zu den Bürgern. Deshalb kann ein fehlendes Kommunikationskonzept einen räumlichen Entwicklungsprozess zum Scheitern bringen.²

Die Strategien der Corporate Identity oder des Brandings werden in der Privatwirtschaft bereits seit langem angewandt, um die Kommunikation klar zu regeln, zu erleichtern oder zu unterstützen. Deshalb finden sie heute auch bei baulichen Großprojekten Einsatz, da für diese eine sorgfältig erarbeitete Kommunikationsstrategie ebenfalls unerlässlich ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Kommunikation bei einem Planungsprozess unbedingt in Form von CI und Branding stattfinden muss. Das Kabelwerk in Wien ist ein prominentes Beispiel für gelungene Kommunikation bei einem urbanen Transformationsprozess ohne beabsichtigter Markenbildung im Sinne des Brandings. Mehr dazu folgt im nächsten Kapitel.

Overhoeks Amsterdam³ Auch im neuen Quartier *Overhoeks*, das im Amsterdamer Stadtteil Noord mit generell negativen Image liegt (ein durch das Gewässer IJ vom Zentrum getrenntes Industrieviertel) wurde Branding als Entwicklungsinstrument angewandt. Die Marke *Overhoeks* – benannt nach dem bestehenden Hochhaus, das bis zur Konversion des Areals als Shell Forschungszentrum diente – umfasst hier meh-

1 vgl. Die Presse 2009, S. 25, online – Zugriff: 13.01.2014

2 vgl. Scheuven et al. 2010, S. 30

3 vgl. Peek und Van Gelder 2008, S. 16of, online – Zugriff: 28.01.2014

rere methodische Ebenen, die gemeinsam mit allen öffentlichen und privaten Partnern und Stakeholdern (Stadt, Bezirk, Shell, Investoren, Entwickler und das Niederländische Filmmuseum) umgesetzt wurde. Die Marke definiert die für das Areal gewünschte zukünftige Identität und beinhaltet in sich verschiedene Versprechen an zukünftige Nutzer, die der Identität als Oberziel entsprechen: ein Quartier am Wasser, das zwar vom Lärm und Durcheinander der Stadt geschützt ist, aber gleichzeitig nahe am Zentrum (direkt gegenüber des Bahnhofs Amsterdam Centraal) liegt und zukünftig einen Mix aus nachhaltiger Forschung, Energie-Startups und moderner Kultur beinhaltet. Diese Branding-Strategie hat Auswirkungen auf die gesamte Planung des Stadtteils – von architektonischen Stilen bis hin zu einzelnen Restaurants – und unterstützt die Entwickler bei den Entscheidungen, Unternehmen und Institutionen zu wählen die *on brand* sind, also der abgezielten Identität entsprechen.

Weiters hatte die Marke auch positiven Einfluss auf Verhandlungen und Entwicklungen während der Umsetzungsphase. Durch die zuvor gemeinsam definierten Kernziele und -werte diente die Marke als Kommunikationsmittel und Bindeglied zwischen den Akteuren und schaffte es anhand des *common cause* («gemeinsamer Anlass»), bei komplizierten Verhandlungen und Diskussionen die gemeinsame Lösungsfindung zu erleichtern und Konflikte zu besänftigen.

PEEK UND VAN GELDER sind deshalb der Überzeugung, dass eine Marke für komplexe Prozesse mit einer Vielzahl an Akteuren – wie zum Beispiel Stadtteilprojekte – ein gut geeignetes Instrument ist und bereits früh im Entwicklungsprozess eingeführt werden sollte, da sie somit von Beginn an eine Entscheidungshilfe und Stärkung der Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren darstellt, also die Kommunikationsprozesse erleichtert, die Ziele und Werte verständlicher und greifbarer macht und somit das volle Potential des Entwicklungsprozesses erreicht werden kann.¹

In der ersten Vergabephase von Wohnungen im gebrandeten Gebiet Overhoeks in Amsterdam kam es jedoch zu einer achtfach höheren Anzahl an Anmeldungen für die verfügbaren Wohnimmobilien und die Preise erhöhten sich um bis zu 80%.² Wie groß der Einfluss der Marke Overhoeks hierbei war, ist zwar nicht beurteilbar, jedoch ist zu hinterfragen, welche Auswirkungen auf den Stadtteil durch diese Entwicklung entstehen. Höhere Wohnpreise schließen sozial schwächere Gruppen aus und könnten weitere Effekte verursachen, die nicht *on brand* beabsichtigt gewesen wären oder den Entwicklungszielen gar widersprechen. Sollte eine starke Identität und Marke also zu Entwicklungen wie starken Preissteigerungen und in Folge dessen vielleicht sogar einer segregierenden Wirkung führen, ist im Management der etablierten Marke darauf acht zu geben, welche Effekte auftreten, ob diese erwünscht oder unerwünscht sind und ihnen eventuell entgegengewirkt werden muss.

¹ vgl. Peek und Van Gelder 2008, S. 160f, online – Zugriff: 28.01.2014

² vgl. Peek und Van Gelder 2008, S. 162, online – Zugriff: 28.01.2014

Weitreichende Auswirkungen Da eine Corporate Identity oder Marke einer Stadt oder eines Stadtteils nicht nur zukünftige Bewohner sondern unter anderem auch Unternehmen, die sich potentiell ansiedeln könnten, als Rezipienten hat, kann hier gezielt in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Eine Unternehmensansiedlung hat weitreichende Auswirkungen. Sie bedeutet nicht nur zusätzliche Arbeitsplätze und Steuereinnahmen für die Stadt, sondern die Standortwahl des Unternehmens startet einen komplexen Entwicklungsprozess – der je nach Größe des Unternehmens in seinen Dimensionen variiert. Je nachdem, welche Qualifikation die Arbeitnehmer in einem solchen Unternehmen mitbringen sollen, werden höhere oder niedrigere soziale Schichten angezogen, das soziale Gefüge der Stadt wird verändert und die Löhne beeinflussen die Kaufkraft, welche gemeinsam mit dem Unternehmen selbst wiederum Auswirkungen auf andere Branchen hat usw.¹ Ein Forschungscampus hat demnach andere Auswirkungen auf die nähere Umgebung und die gesamte Stadt als eine Produktionsfabrik. Die Marke *asperm* beispielsweise zielt explizit innovative und nachhaltige Unternehmen als auch kreative KMU (kleine und mittlere Unternehmen) an (siehe Kapitel 5.3).

Bürger und Unternehmen entscheiden sich im Falle einer Um- oder Ansiedlung in erster Instanz nach Aspekten wie Arbeitsplätze, Wohnqualität etc. Stehen jedoch zwei relativ gleichwertige Orte zur Auswahl, entscheiden sie sich für denjenigen mit dem attraktiveren Image, was ein weiterer Grund für die Relevanz des Image in Bezug auf die Stadt ist.²

Lenkung durch die Marke Hier kann eine CI bzw. eine Marke zu einem Instrument für die Stadtplanung und -entwicklung werden. Anforderungen an Städte steigen. Hier geht es um eine Vielzahl an Aspekten: gesellschaftlicher Wandel, Anforderungen an Stabilität und Sicherheit, Lebensqualität, rechtliche Rahmenbedingungen usw. machen es für verschiedene Städte notwendig, dass sie sich klar gegenüber ihrer Konkurrenz darstellen und positionieren. Es geht darum, eine unverwechselbare Identität zu bilden, und das erfordert ein ganzheitliches, zielorientiertes und interdisziplinäres Denken, das klar kommuniziert wird.³ Es handelt sich also um ein Instrument, das auf ein raumbezogenes, komplexes und interdisziplinäres Querschnittsmaterialiensystem angewendet wird. In diesem Fall nehmen vor allem Raum- und Stadtplaner, als auch Architekten, Marketingexperten bis hin zu Designern eine zentrale Rolle im Arbeitsprozess ein.

Quartiersplanern und Architekten ist es ein Anliegen, städtebaulichen Projekten eine Identität zu verleihen und in der Materie der verschiedenen Disziplinen und Akteuren möglichst effizient zu arbeiten. Wie erkannt wurde, kann eine CI oder Marke die Kommunikation zwischen den zusammenarbeitenden Akteuren erleichtern und eine Leitbildfunktion oder ein Organisationsprinzip darstellen und somit in der Master- und Bebauungsplanung als oberstes Entscheidungskriterium

1 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 57f

2 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 59

3 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 59f

hilfreich sein, eine in sich konsistente, zielgerichtete Planung durchzuführen. Das Image eines Quartiers hängt unter anderem auch von der gebauten Substanz und den damit verbundenen Nutzern und Nutzungsmöglichkeiten ab, welche nach der Fertigstellung eines Projekts nur schwer änder- oder gar behebbar sind. Es liegt also im Interesse des Projekterfolgs bereits von Beginn eine alle Planungsbereiche umfassende, verbindende Zielsetzung zu verfolgen, welche sich in Form einer Corporate Identity oder Marke effizient manifestieren kann. Da jedoch im Falle von Städten oder Stadtteilen die soziale Komponente der Bevölkerung eine tragende Rolle spielt, sind die Gegebenheiten komplexer als im privatwirtschaftlichen Bereich. Dies führt auch zu einer Vielzahl an kritischen Sichtweisen, die in Kapitel 3.3 behandelt wurden.

4.2 Kommunikation im Planungsprozess: Kabelwerk Wien

Die Prozesshaftigkeit von Planungsprojekten und der hohe Stellenwert der Kommunikation bei ebendiesen wird in diesem Kapitel anhand des Kabelwerks in Wien veranschaulicht, welches Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre international für Aufsehen gesorgt hat. Der partizipative und innovative Prozess und der hohe Grad an Transparenz haben damals nicht nur bei den Anrainern des Areals, sondern auch in den Medien für großes Interesse gesorgt und letztendlich eine vielfach gelobte urbane Transformation hervorgebracht, die unter anderem mit dem Otto-Wagner-Städtebaupreis ausgezeichnet wurde.¹

Ausgangslage Das 6,3 Hektar große (bzw. im Vergleich zur Seestadt Aspern mit 240 Hektar »kleine«) Areal im 12. Wiener Gemeindebezirk Meidling diente bis zum Jahr 1997 fast das gesamte Jahrhundert lang als eines der weltweit größten Kabelwerke der Welt. Dementsprechend wichtig und identitätsstiftend war das Kabelwerk auch



für die Bevölkerung des Bezirks. Nach der endgültigen Schließung des Werks im Jahr 1997 gingen schließlich nicht nur eine Vielzahl an Arbeitsplätzen sondern auch ein Stück Geschichte und Identität des Bezirks verloren und der darauffolgende Transformationsprozess von einem Industrie- zu einem Wohnareal war emotional vorbelastet.²

Abbildung 19
Das fertiggestellte Kabelwerk

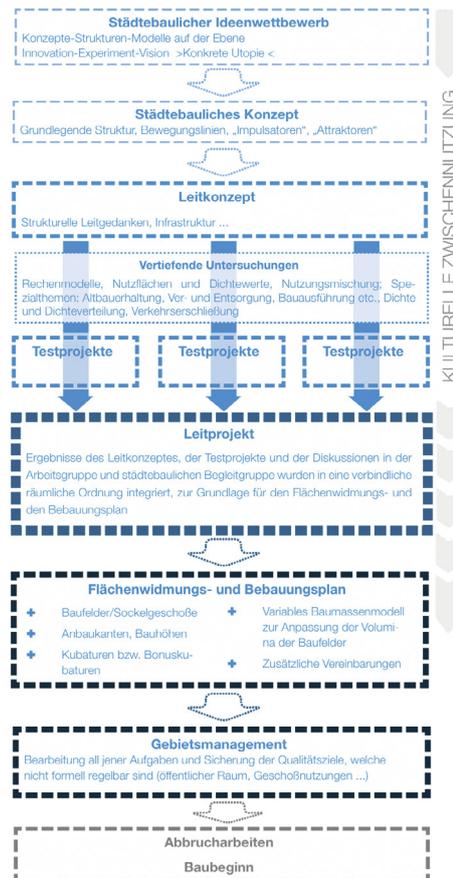
Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtplanung und Flächennutzung Süd- Nordost 2004, S. 122

¹ vgl. Markvica 2011, S. 84ff

² vgl. Tschirk 2012, S. 126

Innovativer Prozess Die Besonderheit am Transformationsprozess des Kabelwerks lag einerseits an der frühen und umfangreichen Partizipation der lokalen Bevölkerung und andererseits am einstufigen städtebaulichen Ideenwettbewerb, welcher keine konkreten Gebäudehöhen, Nutzungen etc. vorschrieb, sondern ein flexibles Leitkonzept darstellte. Des Weiteren stand bei der Planung des Areals der öffentliche Raum im Vordergrund: Verbindungslinien, Freiräume und der zentrale Platz wurden zuerst festgelegt und die Gebäudekanten erst daraufhin daran angepasst.¹

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Prozessablauf:



Noch vor der endgültigen Schließung des Kabelwerks im Jahr 1996 kam es bei einem Workshop mit dem Titel »Konkrete Utopie« gemeinsam mit interessierten Bürgern zur kreativen Vorarbeit. Im Jahr 1998 wurde – noch bevor der städtebauliche Wettbewerb ausgeschrieben wurde – der Partizipationsprozess gestartet. 7000 Menschen der lokalen Umgebung wurden eingeladen, ihre Wünsche und Ideen für die zukünftige Nutzung zu teilen, wobei die Beiträge von einer Jury bewertet wurden und die ersten drei Plätze mit Preisgeldern von 5.000 bis 15.000 Schilling (ohne Inflationsbereinigung rund €363–€1.090) prämiert wurden.² Die Partizipation der Bürger fand jedoch auch in den Phasen darauf statt. Es wurden zwei Projektgruppen gebildet: Eine Arbeitsgruppe, die neben Vertretern der Stadt und des Bezirks, Fachexperten und Bauträgern auch

Scheuven et al. 2010, S. 33

aus Anrainern bestand und die städtebauliche Begleitgruppe als übergeordnete Diskussionsplattform bei der auch ein von den Anrainern entsandter Bürgerbeirat teilnahm. Diese Begleitgruppe diente zusätzlich als Mediator bei Spannungen, da diese in regelmäßigen Abständen mit allen Beteiligten diskutiert und so über die nächsten Planungsschritte gemeinsam entschieden wurde.³

Abbildung 20
Planungsprozess Kabelwerk Wien

1 vgl. Markvica 2011, S. 84ff
2 vgl. Markvica 2011, S. 89ff
3 vgl. Tschirk 2012, S. 130ff

Chaos als Strategie Das Siegerprojekt des städtebaulichen Wettbewerbs sah lediglich eine Ordnungsstruktur, jedoch keine tatsächlichen Bebauungsvorschriften vor. Das daraus entstandene Leitkonzept war Grundlage für den Flächenwidmungs- und Bebauungsplan, welche wiederum in einem partizipativen Prozess gemeinsam mit der Arbeitsgruppe ausgearbeitet wurden. Testprojekte von mehreren Architektenteams dienten zur Überprüfung der Raumstruktur und als Hilfestellung und Grundlage für weitere Diskussionen. Während dieser Zeit fand außerdem bis zur letztendlichen Entscheidung und dem Abriss des Bestands eine kulturelle Zwischennutzung der Gebäude statt, welche die Anrainer abgesehen vom partizipativen Planungsprozess zusätzlich in das Geschehen am Areal einband und wesentlich zur Akzeptanz und dem Image des Transformationsprozesses beigetragen hat. Die ausgeprägte Kommunikation mit den Bürgern führte zu einer aktiven Teilnahme am Prozess, durch welche die Beteiligten den Prozesscharakter des Projekts kennenlernten. Dies führte auch zu einem hohen Maß an Identifikation mit dem neuen Stadtteil und zu vergleichsweise sehr geringem Widerstand: bei der Auflage des Flächenwidmungs- und Bebauungsplans kam es lediglich zu drei Stellungnahmen bzw. Einsprüchen.^{1 2 3} Im Falle des Kabelwerks Meidling fand durch das hohe Maß an Kommunikation ein Identitäts- und Imagebildungsprozess statt, welcher auch bei der Erarbeitung einer Corporate Identity oder Marke angezielt wird. Im Unterschied zu den beiden Marketingstrategien mündete der Kommunikationsprozess beim Kabelwerk jedoch nicht in der Etablierung einer Marke mit manifestiertem Logo, Slogan und fix formulierten Visionen mit Vermarktungsabsicht sondern einem persönlichen, emotionalen Mehrwert, den jeder Beteiligte durch die gesammelten Erfahrungen im Prozess für sich selbst definieren konnte.

Ergebnis Als Resultat entstand ein neuer Stadtteil für mehr als 3.000 Bewohner, der durch die soziale und kulturelle Zwischennutzung schon vor Beginn der Bauarbeiten mit einem positiven Image belegt war und aufgrund dieser Zwischennutzung heute auch weiterhin ein Kulturzentrum beherbergt. Aufgrund der guten Erschließung durch den öffentlichen Verkehr ist das Innere des Areals autofrei gehalten, wodurch die Freiräume – auf die das gesamte Bebauungskonzept basiert – zusätzlich an Qualität gewinnen. Der Erfolg des Projekts und der innovative, kooperative Planungsprozess sind Gründe, warum das Kabelwerk heute noch als prominentes Beispiel gelungener und moderner Stadtplanung gilt.^{4 5}

1 vgl. Markvica 2011, S. 93

2 vgl. Scheuven et al. 2010, S. 33

3 vgl. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd- Nordost 2004, S. 20ff

4 vgl. Markvica 2011, S. 84ff

5 vgl. Tschirk 2012, S. 133f

4.3 Prozessablauf & -umfang

Obwohl sich beobachten lässt, dass Branding immer öfter auf Städte und Orte angewandt wird und sich einige Fachpublikationen mit City Branding beschäftigen, ist der Prozess des Brandings von Städten oder Orten kaum erforscht.¹ Anhand der in Relation zur Häufigkeit von Stadtmarken wenigen Forschungsbeiträgen und Case Studies dreier Städte hat KAVARATZIS schließlich im Jahr 2008 ein Grundgerüst für diese Form des Brandings erstellt. Anhand der in Kapitel 3 beschriebenen Unterschiede zwischen Städten und Stadtteilen werden KAVARATZIS' Modell² und weitere relevante Aspekte aus der Literatur in diesem Kapitel auf den Brandingprozess von Stadtteilen umgelegt.

Zeitpunkt für eine Marke Experten sind sich einig, dass die Einführung einer Marke in den Planungsprozess so früh wie möglich stattfinden sollte, da dadurch Beziehungen zwischen den handelnden Akteuren bereits früh gestärkt werden und grundlegende Absichten und Abläufe geregelt werden können.³ Im Fall von *Overhoeks* in Amsterdam (siehe Kapitel 4.1) und der *Seestadt Aspern* (siehe Kapitel 5) wurde der Markenfindungsprozess nach dem Beschluss des Masterplans gestartet. Die Marke wurde also nicht bereits zu Beginn des Planungsprozesses entwickelt und muss auf die Strukturen und Kriterien des Masterplans eingehen. Wenn VAN GELDER von »so früh wie möglich« spricht, ist also scheinbar *nach Beschluss des Masterplans* gemeint. Interessant wäre jedoch, den Prozess der Markenbildung – der schließlich die langfristig angestrebten Werte und Ziele vorgibt – und die Erarbeitung der städtebaulichen Grundidee so zu verknüpfen, dass die Planung des physischen Raums die Markenvisionen unterstützt. Dies würde auch einem Wunsch von KNIERBEIN entsprechen – sie sieht Branding im sozioökonomischen und planerischen Kontext eher kritisch und würde sich wünschen, dass die diskursiven Prozesse, die von Branding ausgehen, auch in den physisch gebauten und öffentlichen Raum übergehen. Ist dies nicht der Fall, so besteht die Gefahr, dass diese Diskurse keine Ergebnisse für den Lebensraum der Bewohner haben und möglicherweise gleichzeitig auch Gelder »verschwendet« werden, die sonst in bauliche Strukturen fließen könnten.⁴

Die folgende Grafik stellt den Brandingprozess nach KAVARATZIS schematisch dar (eigene Darstellung). Hier erkennt man bereits, dass Vision & Strategie, die am Anfang des Prozesses stehen, nach jeder weiteren Phase überarbeitet und verfeinert werden und es sich um keinen einmaligen, sondern einen zyklischen Prozess handelt. Des Weiteren lässt sich erkennen, dass es sich in den ersten Phasen um eine interne Kommunikation der Vorstellungen, Werte und Visionen handelt (wobei intern hierbei auch die Beteiligung der Bevölkerung oder anderer projektunabhängiger Akteure meint) und erst am Ende des Zyklus die externe Kommunika-

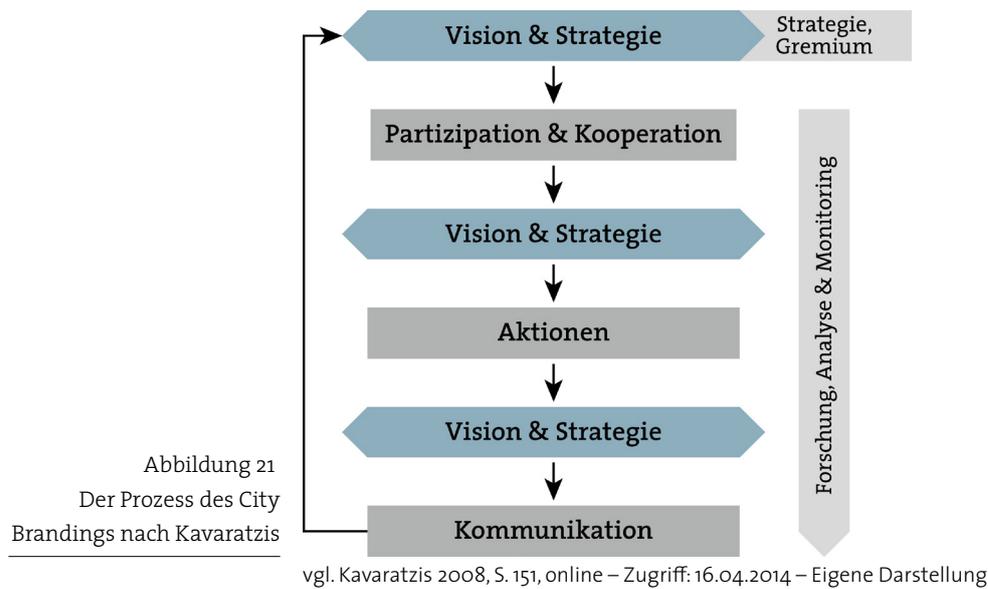
1 vgl. Kavaratzis 2008, S. 47, online – Zugriff: 16.04.2014

2 vgl. Kavaratzis 2008, S. 44ff, S. 141ff, online – Zugriff: 16.04.2014

3 vgl. Peek und Van Gelder 2008, S. 162, online – Zugriff: 28.01.2014

4 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–152

tion im Sinne von Information und Promotion stattfindet.¹ Die einzelnen Schritte werden in den folgenden Kapiteln erläutert.



Vision und Strategie

Im ersten Schritt sollte in Form einer öffentlichen Diskussion mit allen Akteuren eine gemeinsame Formulierung der Vision und Strategie stattfinden, wobei hier auch Interessensgruppen diametraler Ansichten aufeinander treffen sollen. Dies kann sowohl durch Interviews mit Einzelpersonen, als auch anhand von Fragebögen an alle Haushalte oder partizipativen Veranstaltungen stattfinden. Bei Fragebögen an die gesamte Stadtbevölkerung können generell die Stimmungslage, das Image und Wünsche erhoben werden, was nicht nur für Brandingprozesse relevantes Wissen darstellt. Akteure aus verschiedenen Sektoren haben sehr unterschiedliche Visionen für die Entwicklung des Projekts und sollten diese in dieser ersten Phase offen formulieren, miteinander diskutieren und schließlich auf eine für alle verträgliche Vision kommen. Die große Herausforderung hierbei besteht darin, eine möglichst konkrete und leicht zu verstehende Aussage der Marke zu definieren, denn je präziser diese ist, desto bessere Ergebnisse können die einzelnen Akteure und Zielgruppen gemeinsam erzielen.² Diese Präzision in der Aussage ist aber in keinem Fall zu verwechseln mit einer Beschränkung auf eine bestimmte Zielgruppe (z.B. nur wirtschaftliche Unternehmen) oder einen Aspekt, der das Gebiet von anderen hervorhebt. Eine Offenheit für soziale Diversität und die vielfachen Qualitäten des Sozialraums sollte immer gegeben sein – außer es handelt sich in der Tat um ein reines Büroquartier oder ein Areal mit einem einzigen, stark ausgeprägten Fokus.

Als besonders wichtig wird es hierbei angesehen, nicht top-down die Vision oder in weiterer Folge die Marke zu bestimmen sondern das Potenzial der Bevölkerung oder anderen Gruppen für den Prozess zu nutzen.³

¹ vgl. Viderman 2010, S. 114

² vgl. Jäger 2010, S. 139

³ vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

Strategie, Gremium Auch sollte zu diesem Zeitpunkt bereits diskutiert werden, welchen Umfang die Marketingstrategie (im Sinne eines Organisationsprinzips) für das Projekt darstellen soll, welche Maßnahmen es umfasst (zum Beispiel Elemente einer Corporate Identity) und welche Ziele dadurch erreicht werden sollen. Um ein besseres Verständnis für diesen Prozess zu erlangen, kann es sinnvoll sein, Benchmarking – also den Vergleich mit ähnlichen oder konkurrierenden Städten & Projekten – zu betreiben. Es wurde erkannt, dass Branding erfolgreicher ist, wenn innovative, experimentelle oder kreative Methoden eingesetzt werden.¹ Die nach diesem Prozess erlangte kollektive Vereinbarung erleichtert in weiterer Folge die Kommunikationsprozesse und stärkt die Wertschätzung des Projekts bei den einzelnen Akteuren. Da es sich dennoch um eine Vielzahl an Beteiligten handelt und ein solches Projekt generell eine komplexe Aufgabe darstellt, sollte eine Projektgruppe oder ein Gremium gegründet werden, deren einzige Aufgabe das Zusammenbringen der Akteure, die Koordination der Branding-Aufgaben und die Forcierung der beschlossenen Vision ist. Dieses Gremium hat selbst keine Entscheidungsmacht, sondern organisiert und koordiniert, wenn Diskussionen und Entscheidungen notwendig sind.²

Beim Markenaufbau selbst sollte, wie von ROESKE erkannt wurde, auf eine Dachmarke gesetzt werden, da sie sich für die vielfältigen Angebote von Siedlungsräumen am besten eignet (siehe Kapitel 3.2.1).

Begleitende Forschung Ist die grundlegende Vision formuliert, wird es notwendig einen analytischen Prozess zu starten, in welchem verschiedenste Grundlagen und Handlungsfelder erforscht werden, wie zum Beispiel die planerischen Aspekte wie Masterplanung, Infrastruktur, Finanzungsverhältnisse etc. aber auch markentechnische Aspekte wie Marktverhältnisse, Zielgruppen oder Imagebildung durch Monitoring. Dieser Analyse- und Monitoringprozess ist jedoch kein einmaliger Listenpunkt sondern sollte den gesamten Entwicklungsprozess begleiten. Anhand der Ergebnisse können die Vision oder einzelne Markenstrategien verfeinert oder angepasst werden und der Projektfortschritt sollte in die Strategie einfließen – es handelt sich also um einen zyklischen Prozess zwischen der Erarbeitung der Vision & Strategie und der Forschung & Analyse.³

Dies wird auch deutlich, wenn man in Betracht zieht, dass eine erfolgreiche Branding-Kampagne langfristig ausgelegt ist. Kurz- oder mittelfristig angewandtes Branding scheitert oftmals aufgrund fehlender Finanzierung oder veränderten Grundlagen. Abgesehen davon wird bei einem langfristigen Brandingprozess laufend Wissen ausgetauscht und akkumuliert und die Relevanz für und das Vertrauen der Zielgruppen in die Marke gestärkt.⁴

1 vgl. Jäger 2010, S. 139

2 vgl. Kavaratzis 2008, S. 143f, online – Zugriff: 16.04.2014

3 vgl. Kavaratzis 2008, S. 144ff, online – Zugriff: 16.04.2014

4 vgl. Jäger 2010, S. 140

Partizipation & Kooperation Diese Phase beinhaltet vor allem die Einbeziehung der Bevölkerung – also bestehende Bewohner, Anrainer, Interessierte oder zukünftige Bewohner um Akzeptanz zu schaffen und nicht eine Richtung einzuschlagen, die Personengruppen ausschließt oder unerwünschte Ungleichheiten schafft. Auch die projektinterne Kommunikation mit und zwischen den beteiligten Akteuren wird in dieser Phase konstant aufrecht erhalten, um nicht von der Vision abzukommen.

Des Weiteren besteht auch die Möglichkeit, Synergien mit nicht am Projekt Beteiligten zu schaffen. Eine gründlich erarbeitete Marke kann es zum Beispiel ermöglichen, in Kontakt mit Projekten zu treten, die eine vergleichbare Vision verfolgen. Der Markenauftritt macht das Projekt international sichtbar und unterstützt die Kommunikation der Ziele. Anstatt andere Projekte als Konkurrenz zu sehen, können hier Lernprozesse initiiert werden. Da Großprojekte einen Einfluss auf die gesamte Region haben, kann es auch im Interesse benachbarter Gebietskörperschaften sein, das Projekt mit Know-How zu unterstützen.¹

Wie man in der Grafik auf Seite 68 erkennt, werden auf Basis der Analyse und des Monitorings die Ergebnisse dieser Phase in Form einer Verfeinerung der Vision eingearbeitet, bevor die nächste Phase (Aktionen) startet.

Aktionen² Diese Phase könnte man auch als Umsetzungsphase bezeichnen. Sie umfasst die Implementierung der Markenvision auf alle planerischen und baulichen Tätigkeiten. Da das Image von Orten auch stark von der physischen Umwelt abhängt, ist es notwendig, dass Architektur, Städtebau, öffentliche Räume und Planungsstrategien die Marke widerspiegeln – also *on brand* sind. Dies kann in Form von der Entscheidung für oder gegen die Umsetzung eines Infrastruktur- oder Gebäudeprojekts o. ä. im Gebiet geschehen, aber auch im kleineren und kostengünstigeren Maßstab wie zum Beispiel durch Stadtmöblierung.^{3 4} Des Weiteren können die einzelnen Maßnahmen und Projekte nach Priorität und Zielerreichungsgraden gewertet und demnach bei mehreren Bauetappen zeitlich gereiht werden. Auch öffentliche Veranstaltungen fallen in diese Phase. Sie sollen in erster Linie die externen Zielgruppen erreichen und schon während der Bauphase Interesse wecken und Akzeptanz schaffen.

Auch nach dieser Phase wird wiederholt Forschung, Analyse und Monitoring angewandt, da bei einzelnen Projekten Schwierigkeiten oder Änderungen auftreten können oder sie gar nicht umgesetzt werden und bei den Veranstaltungen zusätzliches Input von Teilnehmern erlangt wird.

1 vgl. Kavaratzis 2008, S. 145ff, online – Zugriff: 16.04.2014

2 vgl. Kavaratzis 2008, S. 149f, online – Zugriff: 16.04.2014

3 vgl. Jäger 2010, S.

4 vgl. Peek und Van Gelder 2008, S. 162, online – Zugriff: 28.01.2014

Kommunikation¹ Zuletzt findet die Kommunikation im Sinne von Information und Promotion statt. Nach KAVARATZIS' Modell wird zu diesem Zeitpunkt aufbauend auf die Vision und die Ziele – meist von einer externen Designagentur – das Corporate Design als visuelle Kommunikation der Identität erstellt. Aufgrund der in den Kapiteln 2 und 3 gewonnenen Erkenntnisse ist es aber möglicherweise sinnvoller, bereits früher an einer visuellen Identität zu arbeiten, da sie die Marke einprägsamer macht und die Identifizierung der beteiligten Akteure mit dem Projekt stärkt.

Sind die Gestaltungsrichtlinien festgelegt, können Informations- und Promotionsmaterialien sowie Werkstattberichte oder andere Dokumentationsmaterialien erstellt und an Beteiligte, Interessenten und Zielgruppen verteilt werden.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass zu diesem Zeitpunkt zwar der erste, arbeitsaufwändige Zyklus des Brandings abgeschlossen ist – da sowohl urbane Transformationsprozesse als auch Branding jedoch langfristige Prozesse sind, bei denen laufend neue Herausforderungen auftreten, müssen sich nach Notwendigkeit auch einzelne Prozessphasen wiederholen. Durch regelmäßiges Monitoring, Analyse der Fortschritte und Weiterentwicklung der Vision und des Images findet langfristig eine Sicherung der Qualität des Projekts statt. Dies entspricht auch dem Vorgehen bei Corporate Identities und Image und Marken von klassischen Unternehmen, wie in Kapitel 2 erkannt wurde.²

4.4 Branding als Strategie

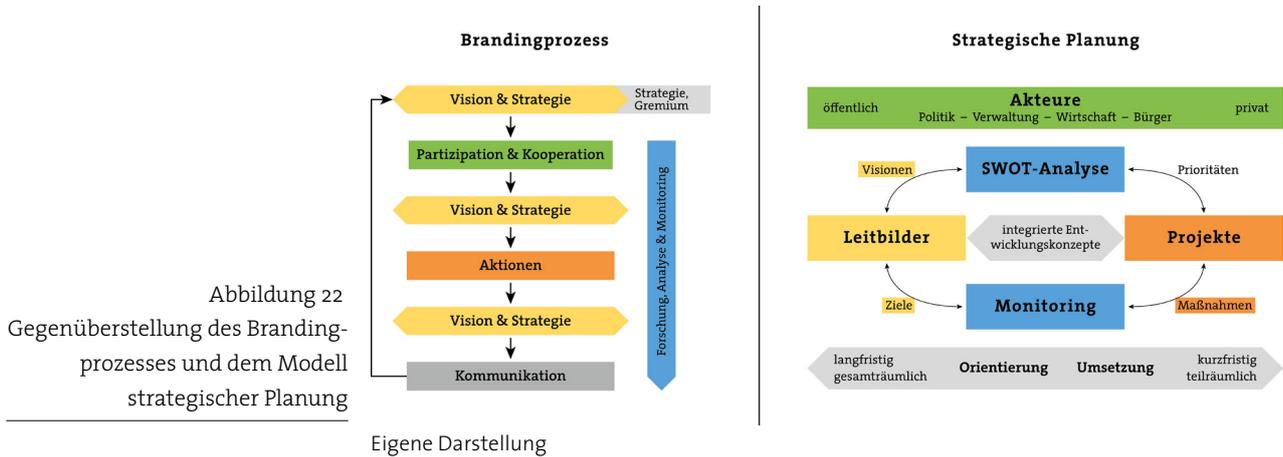
Im Sinne der Diskussion über Planungsmodelle ist es bei urbanen Transformationsprozessen als langfristige Projekte aufgrund sich ändern könnender Einflussfaktoren notwendig strategisch zu planen (siehe Kapitel 2.1.2). Der Prozess des Brandings bei urbanen Transformationsprozessen weist hierbei eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten mit KÜHNs *Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung* auf. Auch GRABOW versteht Stadtmarketing als partizipative und kooperative Stadtentwicklung.³ Branding kann deshalb als begleitende planerische Strategie verstanden werden, die den Prozess um eine Marketingstrategie erweitert, die sich in der Privatwirtschaft bewährt hat.

Die nachfolgende Abbildung stellt das Brandingmodell von KAVARATZIS dem Strategiemodell von KÜHN gegenüber und veranschaulicht farblich deren Gemeinsamkeiten:

¹ vgl. Kavaratzis 2008, S. 149f, online – Zugriff: 16.04.2014

² vgl. Beyrow 1998, S. 10f

³ vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 26ff



Konkret sehen die Gemeinsamkeiten wie folgt aus:

- » *Langfristige Ziele (gelb)*: in beiden Modellen beschließen die Akteure gemeinsam langfristige Leitbilder bzw. Visionen und Ziele, welche unter anderem durch die Umsetzung kleinteiliger Projekte und Aktionen (orange), die diesen Zielen entsprechen, erreicht werden sollen. Eine Vielzahl an Perspektiven verschiedener Personen(gruppen) soll hierbei in beiden Modellen subjektive oder selektive Wahrnehmung vermeiden.
- » *Akteursvielfalt (grün)*: wie auch bei der strategischen Planung wird auch beim Brandingprozess ein breites Spektrum an Akteuren in den Prozess einbezogen, wobei sich der Brandingprozess stärker auf Experten, Bürger und Ziel- und Fokusgruppen konzentriert und bei der strategischen Planung auch Politik und Verwaltung eine zentrale Rolle spielen.
- » *Begleitende Analyse & Monitoring (blau)*: da sich bei langfristigen Projekten Rahmenbedingungen ändern oder unerwartete Ereignisse auftreten können, werden in beiden Modellen begleitende Analyse- und Monitoringverfahren implementiert, die einerseits ein Anpassen an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen und andererseits als Qualitätssicherung wirken und durch die abgeleiteten neuen Erkenntnisse permanente Lernprozesse ermöglichen.
- » *Zyklischer Ablauf*: beide Modelle sehen keinen linearen, einmaligen Prozess sondern einen sich wiederholenden Ablauf vor.

Des Weiteren lassen sich auch Parallelen zu MINTZBERGS *5 Ps of Strategy* erkennen (siehe Kapitel 2.1.2):

- » Strategie als *Plan*: die Markenstrategie wird angewandt, um eine Richtlinie für den beabsichtigten Verlauf eines Projekts zu erarbeiten und ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- » Strategie als *Ploy*: da Markenstrategien ursprünglich aus dem privatwirtschaftlichen Bereich stammen und dort unter anderem angewandt werden, um sich gegenüber der Konkurrenz am Markt behaupten zu können, kann

auch angenommen werden, dass Markenstrategien im urbanen Kontext im Sinne einer List gegenüber konkurrierenden Städten oder Projekten angewandt werden können.

- » Strategie als *Pattern*: eine Markenstrategie beinhaltet Handlungen (vor allem im Sinne der Kommunikation, Corporate Behavior und Corporate Communication aber auch Umsetzung konkreter Maßnahmen und Projekte), welche zur Realisierung des Plans systematisch eingesetzt werden.
- » Strategie als *Position*: die Markenstrategie dient der Positionierung in einer komplexen Umwelt oder einem komplexen Markt
- » Strategie als *Perspective*: die Markenstrategie beinhaltet die kollektiv vereinbarten und zukünftig beabsichtigten Werte und Visionen.

Projektabhängigkeit Umgekehrt lässt sich jedoch auch feststellen, dass strategische Planungsmodelle ohnehin die gleichen Elemente und einen hohen Grad an Kooperation und Kommunikation beinhalten, und somit eine Brandingstrategie keine Erweiterung im planerischen Sinne darstellt. Die Notwendigkeit einer Markenstrategie bei urbanen Transformationsprozessen ist also in Abhängigkeit des konkreten Projekts zu beurteilen. Eine Corporate Identity und Marke kann den Projekterfolg ohne Zweifel im Sinne des Marketings, der Kommunikation und Präsentation und der Verwertung von relativ schwer zu vergebenden Flächen wie für Gewerbe oder Forschung bereichern. Ist eine solche eher konsumorientierte Positionierung als räumliches Produkt jedoch nicht notwendig, so bleibt der Mehrwert, dass Corporate Identities und Branding dazu imstande sind, eine Leitbildfunktion und ein Organisationsprinzip darzustellen. In diesem Fall sollte jedoch vorsichtig abgewogen werden, ob aufgrund der Leitbildfunktion auf diese Strategien zurückgegriffen werden sollte. Branding ist aus sozialräumlichen Gründen sehr kritisch zu betrachten, da es einzelne Nutzer auszugrenzen vermag oder Investitionen in die Brandingstrategie sich in diskursiven Prozessen verlaufen anstatt in materielle und soziale Qualitäten überzugehen.¹ Es sollte also sorgfältig abgewogen werden, inwieweit die Etablierung einer Marke einen urbanen Transformationsprozess bereichern kann und ob ein Anwenden der klassischen strategischen Planung ohne Marke zielführend genug wäre.

Branding & Planung Durch die Gemeinsamkeiten von strategischen Planungsprozessen, dem strategischen Kommunikationsmanagement (siehe Kapitel 2.2) und Branding, lassen sich folgende Empfehlungen für eine Verschneidung der beiden Abläufe ableiten:

- » Die Formulierung der Markenvision kann im Zuge des ersten Zyklus des strategischen Kommunikationsmanagements erfolgen, bei dem aufbauend auf Grundlagen und Rahmenbedingungen die Projektziele formuliert werden. Die Markenvision kann daraufhin gemeinsam mit der Projektvision im Beteiligungsverfahren diskutiert, evaluiert und verfeinert werden.
- » Dieser erste Markenentwurf ist noch nicht endgültig (siehe nächster Punkt), sollte jedoch aufgrund des hohen Kommunikationsbedarfs von

¹ Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–271

Planungsprojekten bereits als Unterstützung der Kommunikation und Information genutzt werden, um so bereits in dieser frühen Phase dem Projekt eine Identität zu verleihen, welche mit den kommunizierten Werten assoziiert werden kann.

- » Wie auch beim strategischen Kommunikationsmanagement wird auch die Marke nach jedem Meilenstein einem weiteren Zyklus unterworfen, bei dem sie gemeinsam mit den Projektfortschritten (z.B. Beschluss und Formulierung der städtebaulichen Grundidee oder des Masterplans, Überarbeitung des Masterplans, Bebauungsplan, Start der Bebauung späterer Bauphasen etc.) mit allen Akteuren inklusive der Öffentlichkeit diskutiert, verfeinert und beschlossen wird.

Anhand dieser Verschneidung des Planungsprozesses mit der Markenbildung werden zum frühest möglichen Zeitpunkt Planung und Marke miteinander verknüpft, um so eine möglichst hohe Kongruenz zu schaffen. Dadurch wird bereits früh das Leitbild des Projekts gestärkt, da man sich intensiver mit den Werten und der Vision auseinandersetzt. Des Weiteren kann dadurch bereits früh im Planungsprozess gemeinsam mit der Bevölkerung eine Identität und ein Image geschaffen werden, welche sich in der Corporate Identity der Marke manifestieren und so auch in anderen Kommunikationskanälen (Printmedien, Internet etc.) Einsatz finden können.

4.5 Zusammenfassung & Reflektion

Nicht nur in der Fachliteratur sondern auch in der Praxis – beispielsweise anhand des Kabelwerks in Wien – zeigt sich, dass die Prozesshaftigkeit und Komplexität von urbanen Transformationsprozessen der Kommunikation einen hohen Stellenwert zukommen lassen. Ein sorgfältig erarbeitetes Kommunikationskonzept kann ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines städtebaulichen Projekts sein.¹ Diese Kommunikation kann auf einer mentalen und emotionalen Ebene erfolgen, wie zuvor beim Projekt Kabelwerk beschrieben, oder auch durch die Strategien einer Corporate Identity und des Brandings unterstützt werden.

Was in der Privatwirtschaft heute als unerlässlich angesehen wird, muss jedoch nicht automatisch für alle planerischen Bauprojekte gelten. Die Etablierung einer Marke dient einerseits als Organisationsprinzip für das Projektteam und vermag an externe Akteure die gewünschten Werte und Visionen zu vermitteln. Andererseits sind Marken in erster Linie aus der Konsumwelt bekannt, weshalb es für Planende wichtig ist, diese nicht als Werbung oder PR sondern als unterstützende Kommunikationsstrategie zu nutzen.

Die Parallelen des Brandingprozesses zum Modell strategischer Planung zeigen, dass Akteure und Handlungsfelder ohnehin bereits fest in Planungsprozesse

¹ vgl. Scheuven et al. 2010, S. 30

integriert sind und Branding lediglich der Erweiterung um die Elemente einer Kommunikationsstrategie dient. Da durch Branding der Planungsprozess arbeits-, zeit- und kostenintensiver wird, ist für jedes Projekt einzeln zu hinterfragen, ob eine derart umfassende Kommunikation für den Erfolg des Prozesses notwendig ist. Beispielsweise wird bei einem kleinen Wohnprojekt in peripherer Lage ohne spezielle Herausforderungen die Etablierung einer Marke kaum rechtfertigen sein. Am anderen Ende des Spektrums stehen Großprojekte in prominenten Lagen mit vielen Anrainern und großem öffentlichem Interesse, die beispielsweise auch Büro- und Geschäftsflächen beinhalten. Dort ist ein großes Ausmaß an Kommunikation, Information und Beteiligung notwendig, was unter anderem der betroffenen Bevölkerung Ängste vor Veränderungen nehmen kann. Auch die Komplexität des Planungsprozesses selbst kann ein Grund für eine Markenvision sein. Zwischen diesen beispielhaft angeführten Extremen muss abgewogen werden, ob die Vorteile einer Markenstrategie für Prozess und Kommunikation die zusätzliche Arbeit, Kosten und Zeit übersteigen.

Auf der anderen Seite bietet sich durch die Ähnlichkeiten des Brandingprozesses mit dem Modell strategischer Planung eine Integration der Arbeitsschritte an. Wird auf die Etablierung einer Marke gesetzt, ist es ohnehin wichtig, so bald wie möglich an der Markenvision zu arbeiten. Hier lassen sich die ersten Schritte bei der Initiierung eines urbanen Transformationsprozesses kombinieren, indem man in Beteiligungsverfahren nicht nur über die Vision für das Projektareal sondern die gewünschten Ziele und Werte generell diskutiert, und diese in einer ersten Vision sowohl für Masterplan als auch Marke manifestiert. Auch im weiteren Verlauf des Planungsprozesses bieten sich die einzelnen diskursiven Prozesse mit der Öffentlichkeit oder bei wichtigen Fortschritten (Meilensteine) dazu an, die Marke zu schärfen um so eine immer konkretere Vision vor Augen zu haben und diese auch effizient kommunizieren zu können. Eine detailliertere Auflistung von Handlungsempfehlungen folgt im Conclusio (Kapitel 6).

5 Case Study: Seestadt Aspern

5.1 Allgemeines zum Projekt

Da sich diese Arbeit mit dem Phänomen des Brandings bei urbanen Transformationsprozessen beschäftigt, wird in diesem Kapitel nur grob auf allgemeine planerische Informationen zum Projekt Seestadt Aspern eingegangen. Für Details dazu wird auf die Vielzahl an bestehenden Publikationen seitens der Projektverantwortlichen selbst und die zahlreichen Forschungsarbeiten (siehe Literaturverzeichnis) verwiesen.

Beschluss Aufgrund der steigenden Nachfrage nach Wohnflächen und der im Wiener STEP 05 (Stadtentwicklungsplan 2005) im Jahr 2002 beabsichtigten Verlängerung der U-Bahn-Linie U2 nach Aspern wurde im Jahr 2003 beschlossen, den Entwicklungsprozess für das 240 Hektar große Gebiet des ehemaligen Flugfelds Aspern im 22. Wiener Gemeindebezirk Donaustadt zu starten. Die 2005 erfolgte Ausschreibung der Masterplanung gewann der schwedische Architekt Johannes Tovatt und der Masterplan wurde im Jahr 2007 im Wiener Gemeinderat abgesegnet. Der Masterplan sieht für das Areal Wohnraum für rund 20.000 Menschen und ebensoviele Arbeitsplätze vor.¹

Organisation Eigentümerin der Flächen des Flugfelds Aspern ist zum einen zu 73,4% die GELUP (Gesellschaft für Liegenschafts- und Projektentwicklung), welche wiederum eine Tochtergesellschaft der Wirtschaftsagentur Wien (damals Wiener Wirtschaftsförderungsfond) ist. Diese hat jeweils ein Drittel ihres Anteils 2010 an die Vienna Insurance Group Wiener Städtische Versicherung AG und die Bausparkasse der österreichischen Sparkassen AG abgegeben. Die verbleibenden 26,6% sind im Besitz der BIG (Bundesimmobiliengesellschaft). Diese haben gemeinsam eine Tochterfirma – die Wien 3420 Aspern Development AG – gegründet, welche bestehen bleibt, bis alle Flächen an Investoren übergeben sind. Für den Zeitraum danach wird die Implementierung eines Quartiersmanagements angestrebt. Die Aufgaben der Wien 3420 Aspern Development AG sind vielfältig: Investorenakquisition, Flächenverwertung, Kooperation mit dem Aspern Beirat (beratendes Gremium), der Stadt Wien und schließlich auch das Standortmarketing und Branding.^{2 3 4}

Masterplan Eine der Hauptaufgaben der Wien 3420 Aspern Development AG ist die Umsetzung der Visionen des Masterplans. Als Orientierung für den Charakter des Plans wurden bei der Ausschreibung als Zielgruppe »alte und neue« WienerInnen genannt, die die Qualitäten der Gründerzeitviertel Wiens zu schätzen wissen und die Bebauung sollte eine hohe soziale und bauliche Dichte mit vielseitig nutzbaren öffentlichen Räumen aufweisen. Nachdem das Siegerprojekt von *Tovatt Architects & Partners* nach Kritik und Diskussionen von Fachexperten, der Stadt-

1 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 8ff, online – Zugriff: 15.05.2014

2 vgl. Tschirk 2012, S. 106ff

3 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2014a, online – Zugriff: 29.5.2014

4 vgl. Müller 2011, S. 59f

verwaltung, der benachbarten Bevölkerung und den Wiener Linien überarbeitet wurde, ergab sich folgender Masterplan für das Flugfeld Aspern¹:

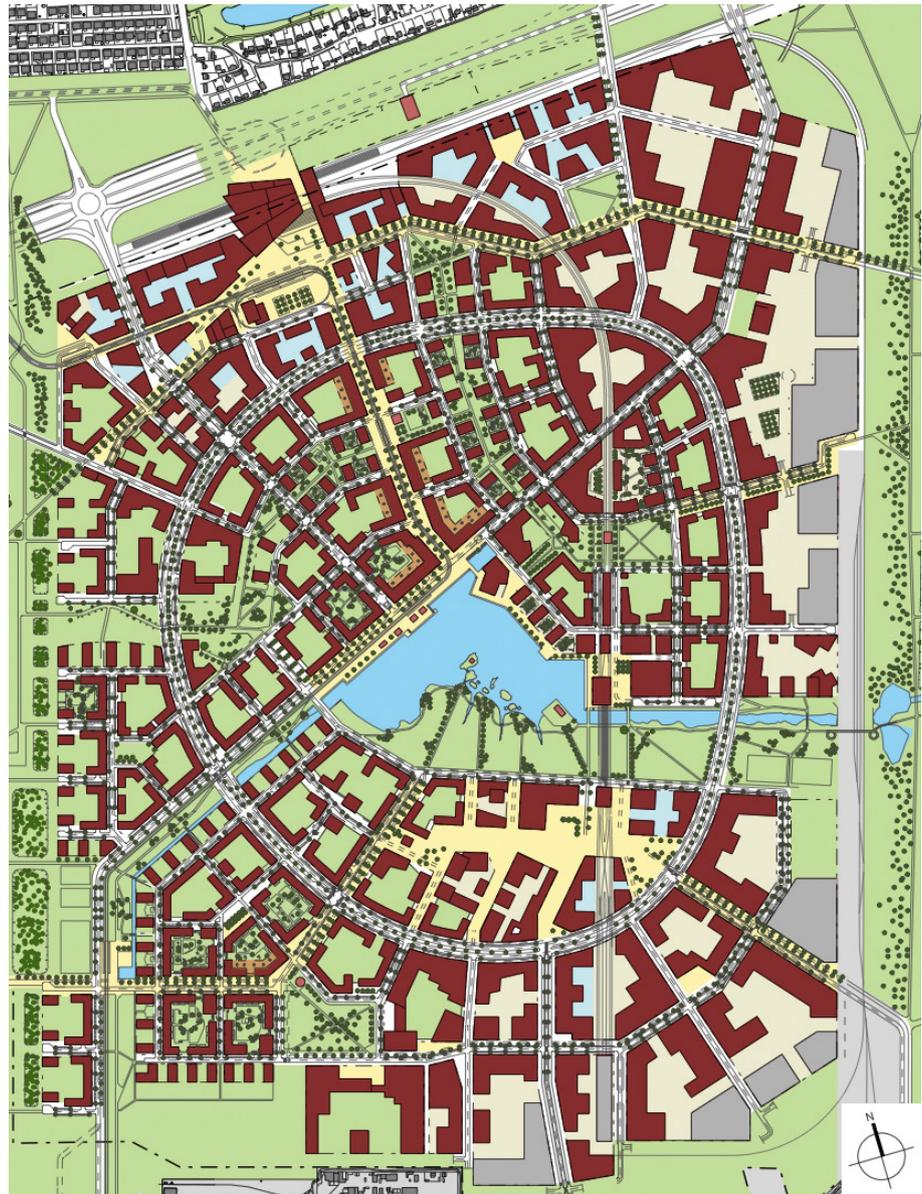


Abbildung 23
Der Masterplan für das Flugfeld
Aspern (Ausschnitt)

Wien 3420 Aspern Development AG 2007, S. 27 – online [Zugriff: 10.06.2014]

Am ersten Blick sind zwei der Hauptmerkmale des Masterplans erkennbar: der Zentrale See – der auch für die später entstandene Quartiersbezeichnung *Seestadt Aspern* verantwortlich ist – und die ringförmige Straße in Anlehnung an die Ringstraße in der Wiener Innenstadt. Das Areal wird durch zwei Stationen der U-Bahn-Linie U2 sowie von zwei Straßenbahnlinien, der S-Bahn-Linie S80 und Bussen erschlossen und ist durch die direkte Nähe zur A23 im Norden auch ideal an das hochrangige Straßennetz angebunden. Zu den angrenzenden Einfamilienhaussiedlungen im Westen und Osten wurde nach Kritik der Anrainer ein Grünstreifen als Pufferzone freigelassen. Diese befürchteten, dass von einer Bebauung des Flugfelds bis zu den Grundstücksgrenzen der suburbanen Nachbarschaft ein

¹ vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 10ff, online – Zugriff: 15.05.2014

Urbanisierungseffekt ausgehen könnte. Die Abänderung des Masterplans hatte somit zur Folge, dass der neue Stadtteil inselartig von den umgebenden Gebieten abgegrenzt ist.¹ Wie man erkennen kann, weist der Masterplan aber trotz teilweise dichter Randbebauung auch großzügige Grün- und Freiräume im Inneren des Areals auf.



Abbildung 24
Nutzungen der Baufelder des
Flugfelds Aspern (Ausschnitt)

Wien 3420 Aspern Development AG 2014b –
online [Zugriff: 10.06.2014]

Der Masterplan sieht für die Nutzung des Areals also eine Mischung aus Wohnen, Gewerbe, Forschung und Freiraumqualität vor.

Einige Werte, die der neue Stadtteil vermitteln soll, sind unter anderem²:

- » die kompakte Stadt / Stadt der kurzen Wege
- » funktionelle und räumliche Vielfalt
- » ökologische Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Schonen von Ressourcen
- » Arbeit und Freizeit am gleichen Ort
- » Begegnungen und Interaktionen der Bewohner und Beschäftigten durch gemeinsam geteilten Freiraum

Fortschritt Mittlerweile sind die Bauarbeiten am Flugfeld voll im Gange (Stand Juni 2014). Nachdem die Verlängerung der U-Bahn-Linie U2 im Oktober 2013 eröffnet wurde, sollen noch im Jahr 2014 die ersten Bewohner ihre Wohnungen beziehen. Der See als zentrales Element wurde noch 2011 ausgehoben, ist jedoch im Juli 2014 bei einer Begehung des Areals aus Sicherheitsgründen noch gesperrt.

¹ vgl. Tschirk 2012, S. 114

² vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 12f

Der Bebauungsprozess ist in vier Phasen eingeteilt: Phase 0 konnte sofort gestartet werden, da die Flächen im Südosten des Areals bereits als Gewerbeflächen gewidmet waren. Darauffolgend wird in Phase 1 der Süden des Areals bis voraussichtlich 2017 mit dem Großteil der Wohnflächen bebaut, daraufhin in Phase 2 der Forschungscampus, die Ringstraße und die Autobahnanbindung und die Bauflächen im Zentrum und um den See. In Phase 3 sollen schließlich bis voraussichtlich 2030 die Flächen im Norden des Gebiets bebaut werden. Diese etappenweise Bebauung dient als Qualitätssicherung, da bei den Etappen 2 und 3 flexibel auf den Markt oder veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann.¹

5.2 Prozess der Markenbildung

»Was keinen Namen hat, kein Bild erzeugt, wird am Markt nicht wahrgenommen« (Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 16)

Nachdem der Masterplan im Jahr 2007 einstimmig vom Wiener Gemeinderat abgesegnet wurde², wurde der Prozess einer Markenbildung für den neu zu entstehenden Stadtteil gestartet. Die Entscheidung für eine Marke fiel, um bereits in der Planungs- und Bauphase Akzeptanz zu schaffen, eine Identität zu definieren und dem Projekt eine möglichst breite Bekanntheit zu verschaffen – also wie im oben genannten Zitat ein »Produkt« zu definieren, um am Markt wahrgenommen zu werden.³ Dies ist das erste Mal, dass in Wien die Erarbeitung einer Marke für einen urbanen Transformationsprozess in dieser Form gewählt wird – die Wien 3420 Aspern Development AG hat also mit dem Beschluss der Markenbildung Neuland betreten.⁴

Grundlegend für den Markenfindungsprozess ist das Ziel, sich mit der Marke nicht auf einen Lebensstil oder eine bestimmte Zielgruppe zu konzentrieren, da dadurch alle, die nicht einem vorbestimmten Schema entsprechen, ausgeschlossen werden würden.⁵ Um der Komplexität des Brandings eines rund 40.000 Bewohner und Beschäftigte umfassenden Stadtteils gerecht zu werden, wurde ein arbeits- und kommunikationsintensiver Prozess gestartet, der im Oktober 2007 begann und im Juni 2008 – also nach einem für Brandingprozesse doch sehr kurzen Zeitraum – zu einer Entscheidung führte. Dabei wurden über 200 Experten aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Wirtschaft oder Interessensvertretungen in Diskussionen beteiligt, wobei einige der Experteninterviews vom Management der Wien 3420 Development AG selbst durchgeführt wurden.⁶

1 vgl. Wien 3420 Development AG 2007, S. 106ff, online – Zugriff: 10.06.2014

2 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2009, S. 118

3 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 16, online – Zugriff: 15.05.2014

4 vgl. Müller 2011, S. 80

5 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 16, online – Zugriff: 15.05.2014

6 vgl. Buero 16 / Deisenberger GmbH 2008, S. 4, online – Zugriff: 21.03.2014

Prozessablauf Der Brandingprozess des Flugfelds Aspern lässt sich in drei Phasen einteilen: eine erste Analysephase, eine Phase in der Optionen erarbeitet werden und letztendlich eine Bewertungs- und Entscheidungsphase. Erst nach dieser Phase folgt die Ausarbeitung des Marken- und Corporate Designs, welches durch Ausschreibung von der *Trimedia Communications Austria GmbH (Grayling)* und der *PKP proximity Werbeagentur GmbH* umgesetzt wurde.¹

Analysephase In der ersten Analysephase wurden alle für die Markenbildung relevanten Fakten und Daten erhoben und analysiert:

- » Innensicht: zweitägiger Workshop mit Mitgliedern aus zehn stadtteilentwicklung-relevanten Organisationen aus deren Wissen und Meinungen die Innensicht des Projekts analysiert wird
- » Außensicht: mehr als 50 Experteninterviews, um die Außensicht des Projekts kennenzulernen
- » Medienresonanz: Analyse der medial veröffentlichten »Meinung«
- » Benchmarking: vergleichende Studie mit Stadtentwicklungen in Hamburg und Kopenhagen
- » Sekundärrecherche: soziodemografische Trends und Gegebenheiten des Immobilienmarkts wurden untersucht

Diese fünf Analysebereiche lieferten Daten und Ergebnisse im Ausmaß von rund 400 Seiten, welche in einem letzten Schritt bei einem Event mit den Projektteams kompakt vorgestellt und daraufhin hinterfragt, gefiltert und abgeschlossen wurden.

Markenoptionen Diese in der ersten Phase erlangten Erkenntnisse sind Grundlage für die Erarbeitung von Markenoptionen. Hierbei sind noch beim Abschlussevent der ersten Phase erste Ideen entstanden. Anhand von 40 Faktoren der Analysephase wurden schließlich von 15 Expertenpaaren (jeweils ein Strategieberater und ein Experte aus der Kreativbranche) 15 Optionen für eine zukünftige Marke grob entwickelt, von welchen acht detaillierter ausgearbeitet wurden. Diese acht Optionen hatten die Titel: *Open-Source Stadt*, *Die Stadt am Wasser*, *City Lab Vienna*, *Cosmopolis*, *Die eltern- und kindergerechte Stadt*, *Energytown*, *Creative City* und *Work-Life-Balance-Stadt*.²

Diese acht Markenoptionen wurden schriftlich und visuell ausgearbeitet, präsentiert und im Rahmen von Workshops mit potentiellen Kundenteams auf drei Optionen reduziert. Ausschlaggebende Entscheidungsfaktoren waren hierbei Kraft, Attraktivität und Machbarkeit. Die drei finalen Optionen wurden letztendlich für Nicht-Markenexperten noch weiter ausgearbeitet – mit Plakaten, Stadtraumvisualisierungen, Eventankündigungen oder Magazin covers – und in der dritten Phase vorgestellt.

¹ vgl. Buero 16 / Deisenberger GmbH 2008, S. 5ff, online – Zugriff: 21.03.2014

² vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 16, online – Zugriff: 15.05.2014

Bewertung & Entscheidung Die drei Markenoptionen für das Flugfeld Aspern, die es in die letzte Entscheidungsrunde schafften, waren¹:

- » *Creative City* – Fokus auf Start-Ups, Kreativbranchen und Entwickler
- » *Cosmopolis* – multikultureller Melting-Pot in der *CENTROPE*-Region
- » *Work-Life-Balance-Stadt* – Wohnen, Arbeiten und Freizeit & Erholung am gleichen Ort

Die in Phase 2 ausgearbeiteten Plakate wurden wiederum vier Fokusgruppen und auch auf der Immobilien-Fachmesse *Real Vienna* präsentiert. Persönliche Gespräche und quantitative Feedback-Fragebögen aus der Immobilienbranche dienten letztendlich als zusätzliche Entscheidungsgrundlage für die Marke. Dieser letzte Entscheidungsfindungsprozess hat noch ganze sechs Tage in Anspruch genommen und die Entscheidung fiel auf die *Work-Life-Balance-Stadt*.

Da der STEP05 für Wien den Nordosten Wiens als Bindeglied in der *CENTROPE*-Region (grenzüberschreitende Region rund um Wien und Bratislava, der neben Wien, Niederösterreich und dem Burgenland den Südosten Tschechiens, Westen der Slowakei und Nordwesten Ungarns umfasst) und vor allem als besondere Achse Wien–Bratislava festgelegt hat, wäre eigentlich mit einer Entscheidung für *Cosmopolis* zu rechnen gewesen. Auch gab es Bestrebungen, in Aspern einen Stadtteil mit Fokus auf tertiäre Bildungsschichten (Akademiker) und Kreative zu legen, was für die *Creative City* gesprochen hätte. Letztendlich fiel die Entscheidung aber aufgrund der niedrigen Risikobereitschaft seitens der Stadt Wien, der Wien 3420 Aspern Development AG und den potentiellen Investoren auf die *Work-Life-Balance-Stadt*, die vor allem das Argument des sehr guten Abschneidens der Stadt Wien im City-Ranking von *Mercer* und anderen Rankingstudien für sich beanspruchen konnte.²

5.3 aspern + Die Seestadt Wiens

Nachdem die Entscheidung für die Marke der *Work-Life-Balance-Stadt* gefallen ist, wurde diese weiter ausgereift. Um die Brandingstrategie kümmerte sich hierbei die Agentur *brains*, um die Markencreation & Kommunikation (Corporate Design) die *PKP proximity Werbeagentur GmbH* und die Agentur *Grailing Austria GmbH*. Des Weiteren erhielt der neu zu entstehende Stadtteil den Namen *aspern + Die Seestadt Wiens* (oft auch: *Seestadt Aspern* oder nur *aspern* oder *Seestadt* genannt). Die Marke wurde im September 2008 im Mediaquarter Marx in Wien der Öffentlichkeit präsentiert.³

1 vgl. Der Standard 2008, online – Zugriff: 10.06.2014

2 vgl. Müller 2011, S. 80f

3 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2011, S. 16ff, online – Zugriff: 15.05.2014

Marke als Metaebene Die Markenstrategie dient bei der Seestadt Aspern quasi auf einer Metaebene gleichzeitig dem Standortmarketing, dem Vertrieb und der Pressezusammenarbeit und auch als Entscheidungskriterium für den Aspern Beirat, der für eingereichte Projekte entscheidet, ob sie dem Qualitätsstandard und Markengedanken entsprechen.¹

Enrich Your Life Das Markenversprechen erhielt hierbei den Titel »Enrich Your Life«. Die Seestadt Aspern verspricht, eine Stadt der kurzen Wege zu sein: innerhalb des Areals sind Arbeiten, Wohnen, Freizeit und Erholung in nächster Nähe zueinander und außerhalb des Areals besteht eine gute Erreichbarkeit des Wiener Stadtzentrums, dem Nationalpark Donau-Auen und dem Flughafen Wien. In der Seestadt werden urbanes Lebensgefühl und Naturnähe kombiniert und sie bietet attraktiven Lebensraum für alle Generationen und Familien. Außerdem soll das international hoch angesehene Image Wiens als sehr lebenswerte Stadt aufgenommen und gestärkt werden, wobei die Seestadt hier als Gegenpol zur historischen Musik- und Kulturstadt mit modernen Lebensstilen assoziiert werden soll. Auch verspricht die Seestadt durch die Lage am Schnittpunkt von West- und Osteuropa und der stark wachsenden Wiener Metropolregion ein idealer Standort für Unternehmensansiedlungen zu sein, deren Hauptressource gebildete Mitarbeiter sind. Als Unternehmenszielgruppen werden hierbei fünf Kategorien genannt²:

- » Unternehmen mit hohen Bildungsansprüchen an ihre Mitarbeiter
- » Nachhaltige Unternehmen (Technologie, Gesundheit, Sport, Pharmazie, Energie, Ökologie, Bio-Produkte etc.)
- » KMU (kleine und mittlere Unternehmen) die aus der Innenstadt absiedeln
- » Lifestyle-, Gesundheits- und »Young«-Tourism
- » Unternehmen, die die Lage in der CENTROPE-Region zu schätzen wissen

Die Seestadt verspricht also grob gesagt, ein Alleskönner zu sein. Sie ist gleichzeitig urban und suburban/ländlich und für alle Generationen und ein breites Spektrum an Wirtschaftsbranchen geeignet. Die Marke der *Work-Life-Balance-Stadt* weist hierbei sehr viele Faktoren von den anderen, ausgeschiedenen Markenoptionen auf: Familienfreundlichkeit, Nachhaltigkeit und Innovation, die Positionierung in der CENTROPE-Region, Attraktivität für Kreative und KMU, gebildete Humanressourcen in der Umgebung und sogar Tourismus. Ein Fokus oder klare Positionierung ist kaum mehr zu erkennen. Vor allem die Zielgruppe der Tourismusbranche ist höchst fragwürdig, da im STEP05 oder dem Masterplan nie in Erwägung gezogen wurde, das Areal oder die Umgebung touristisch zu nutzen. Zwar sollte eine Stadtmarke, wie in Kapitel 3.2.3 erkannt, nicht zu spezifisch formuliert sein – die Marke *aspern* umfasst jedoch so viele Versprechen, dass eine Differenzierung der besonderen Werte gegenüber anderen Stadtgebieten Wiens oder überregional und mit anderen Städten kaum mehr möglich ist. Einzig der Fokus auf den zentralen See bildet eine Besonderheit. Dieser wird im Marken-

¹ Bredt 2014, Interview

² vgl. Buero 16 / Deisenberger GmbH 2008, S. 10f, online – Zugriff: 21.03.2014

konzept auch als USP (*unique selling proposition* – Alleinstellungsmerkmal) und dadurch als Leistungsvorteil und Wettbewerbsvorsprung bezeichnet und soll der Marke zu Autorität verhelfen. Zwar ist dieser durch die Erwähnung im Namen *aspern + Die Seestadt Wiens* ein prominenter Faktor, welchen Vorteil der See potentiell anzusiedelnden Unternehmen mit sich bringt wird jedoch nicht erläutert. Auch eine Antwort auf die Frage, warum gerade die Seestadt Aspern für Unternehmen, die vor allem gebildete Mitarbeiter als Ressource nutzen, besonders vorteilhaft sein soll, wird nicht gegeben.¹

Brandbook Um die Marke einem breiten Publikum vorstellen zu können, wurde auch ein *Brandbook* in gedruckter Form veröffentlicht. Es richtet sich sowohl an generell interessierte Personen, als auch an Planer, Investoren, Bau- und Entscheidungsträger und soll diesen die Persönlichkeit und ein Gefühl der Marke *aspern* vermitteln. Die Inhalte des Brandbooks decken sich größtenteils mit dem zuvor erläuterten Markenversprechen. Die Omnipotenz der Seestadt wird im Brandbook – und danach auch im Logo, auf der Website, in Infobroschüren etc. – als »Plus« (+) dargestellt: Karriere + Familie, urbane Geschwindigkeit + ländliche Entschleunigung, Big Business + Start-Ups etc. Obwohl die Marke dies alles verspricht wird jedoch auch erwähnt, dass *aspern* nicht ausnahmslos jedem gefallen soll oder *aspern* mit dem 7. und 8. Wiener Gemeindebezirk vergleichbar ist.² Das Markenkonzept wirkt hier noch un schlüssiger als zuvor beim Markenversprechen, denn einerseits wird proklamiert, dass in *aspern* ein Miteinander von Gegensätzen möglich wird, andererseits soll *aspern* dann doch nicht jedem gefallen und schließlich wird der brandneue Stadtteil, der unter anderem »ländliche Entschleunigung« verspricht, mit gründerzeitlichen Innenstadtvierteln Wiens verglichen, die keineswegs viele grüne Fleiflächen, einen See oder städtebauliche Gemeinsamkeiten aufweisen, ganz abgesehen von deren jahrhundertelanger Entwicklung. Obwohl die Marke ein wichtiges Instrument für die Entwicklungsgesellschaft darstellt, um zu entscheiden, welche Projekte am Flughafen Aspern verwirklicht werden sollen und welche nicht³ und über die Marke die Identität von *aspern* bereits vor Fertigstellung definiert werden soll, erweckt sie in den Publikationen über das Markenversprechen und dem Brandbook den Anschein eher eine Verkaufsstrategie als eine städtebauliche Strategie zu sein.

Corporate Design Das grundlegende Element eines Corporate Designs ist immer das Logo. Es repräsentiert die Marke auf der kleinstmöglichen Ebene. Aus Form, Farbe und Schriftart (falls vorhanden) des Logos ergeben sich *Corporate Color*, *Corporate Type* und sekundäre Stilelemente (Formen, Linien etc.) und diese werden wiederum konsequent bei der Gestaltung von Printmaterialien, Websites etc. angewandt.⁴

1 vgl. Buerro 16 / Deisenberger GmbH 2008, S. 12, online – Zugriff: 21.03.2014

2 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2010, S. 11ff, online – Zugriff: 12.06.2014

3 vgl. Die Presse 2009, S. 25, online – Zugriff: 13.01.2014

4 vgl. Dunkl 2011, S. 94ff



Abbildung 25
Das Logo von
aspern + Die Seestadt Wiens

Die Seestadt Wiens

Wien 3420 Aspern Development AG 2014b, online [Zugriff: 12.06.2014]

Im Falle von *aspern* wurde ein abstraktes Logo mit Bezug zum Projekt entworfen. Anders als beim Markenversprechen ist hier der See jedoch kein zentrales Element. Die Form des größeren Elements des Logos ähnelt der Vogelperspektive der ringförmigen Hauptstraße im Areal und wirkt gleichzeitig durch seine unregelmäßig geschwungene Form dynamisch und lebendig, was durch die in drei Zeilen versetzt dargestellten Buchstaben des Namens *aspern* unterstützt wird. Rechts oberhalb davon befindet sich ein kleines, ebenfalls geschwungenes Element welches das »Plus«, das auch im Markenversprechen oft verwendet wird, beinhaltet. Es lässt auf den Mehrwert, den *aspern* verspricht und die Verbindung zwischen zwei Elementen schließen. Die Positionierung rechts oben vermittelt visuell den Eindruck von Aufstieg, Verbesserung und Zukunftsorientierung. Farblich wurde nicht auf Blau (See, Wasser) sondern auf Grün gesetzt, was auf grünen Freiraum oder »grünen« Lebensstil schließen lässt. Die Farbe Blau kommt in der Bildsprache von Projektvisualisierungen und Beispielfotos oft vor, weshalb Grün hier eine ideale Ergänzung darstellt.

Abbildung 26
Corporate Design Bildsprache von
aspern + Die Seestadt Wiens



Abbildung 27
Projektbroschüre von
aspern + Die Seestadt Wiens



PEACH Kommunikationsagentur GmbH 2014, online [Zugriff: 12.06.2014], Wien Aspern 3420 Development AG 2013, online [Zugriff: 15.05.2014]

Die Bildsprache (oben links) setzt auf klare Bilder mit Fokus auf Menschen und verwendet meist die Farben Blau und Grün. Im Infolder zum Projekt (oben rechts) erkennt man die konsequente Verwendung der durch das Logo entstandenen Gestaltungskriterien: das grüne Cover, das Plus als sekundäres Stilelement in den Überschriften und die dynamische »Ringform« für Bild- und Gestaltungselemente. Auch die Website und andere Publikationen (*Partitur des öffentlichen*

Raums, Vision + Wirklichkeit etc.) bleiben diesen Gestaltungskriterien treu und vermitteln durch ihr gemeinsames visuelles Erscheinungsbild, Teile eines großen Ganzen zu sein, hinter dem sorgfältige und qualitativ hochwertige Arbeit steckt.

Auch wenn Corporate Design alleine selbstverständlich kein Erfolgsgarant ist (siehe Kapitel 2.1.3), lassen sich die angestrebten Ziele und Werte dennoch erkennen – und das auf unaufdringliche aber verständliche Art und Weise. Wie erkannt wurde, soll gutes Design möglichst dezent und nicht bunt, groß und aufdringlich sein (siehe Kapitel 2.1.3) – dies wurde beim Corporate Design von *aspern* sehr gut umgesetzt. Durch die konsequente Anwendung werden zusätzlich Zuordnungs- und Wiedererkennungswert bei den Zielgruppen gestärkt und Vertrauen in konsistente Organisation und Qualität geschaffen.

5.4 Vergleich: Theorie & Praxis

Entwicklungsziel Da im Fall des Flugfelds Aspern der Markenbildungsprozess direkt nach dem Beschluss des Masterplans startete und die Marke ein zentrales Entscheidungskriterium für den Aspern Beirat und die Entwicklungsgesellschaft darstellt, werden durch sie die Entwicklungsziele für die Seestadt Aspern festgelegt und ausführlich kommuniziert. Wie in Kapitel 3.2.2 erkannt wurde, ist dies einer der Hauptgründe und erwarteten Vorteile für den Einsatz einer Marke bei urbanen Transformationsprozessen. Ob durch den Einsatz von Branding diese Entwicklungsziele jedoch auch langfristig nach Fertigstellung eines Projekts erreicht und gehalten werden können, ist unter anderem davon abhängig, ob die Marke dauerhaft weiterbetreut und angepasst wird (siehe Kapitel 4). Diese Markenpflege findet bei der Seestadt Aspern auch statt.¹ Da jedoch auch andere Rahmenbedingungen wie Marktverhältnisse oder generelle Projekteigenschaften etc. Erfolgskriterien sind, ist es schwer, den Beitrag der Marke am Erfolg zu messen. Außerdem stellt Branding bei urbanen Transformationsprozessen eine sehr junge Strategie dar, weshalb empirische Antworten auf Fragen zu Erfolg und Effekten erst in einigen Jahren oder Jahrzehnten möglich sein werden.

Identität Im Brandingprozess wurden zwar auch Bewohner der Umgebung des Flugfelds Aspern miteinbezogen, da der Masterplan für das Flugfeld jedoch kaum auf Strukturen in der Umgebung oder Bestand und Geschichte des Flugfelds eingeht², war es nicht möglich, die Identität des zukünftigen Stadtteils auf diese Gegebenheiten aufzubauen. Der Ort hat zwar selbstverständlich eine lange Geschichte – von der ersten durch Funde belegten Besiedlung vor rund 6.500 Jahren bis zu der Hochzeit des Flugfelds mit der Luftfahrt und Autorennen im 20. Jahrhundert³ – ein Eingehen des Masterplans oder der Marke der Work-Life-Balance-Stadt auf geschichtliche Aspekte kann jedoch nicht erkannt werden. Der Masterplan sieht vor, Pisten und Gebäudebestände vollständig zu entfernen und an den Rändern des

¹ Bredt 2014, Interview

² vgl. Svoboda 2011, S. 99f

³ Bredt 2014, Interview

Areals stehen sich – getrennt durch einen Grünstreifen – Einfamilienhaussiedlungen und dichte Blockrandbebauung gegenüber. Eine Bebauung des Flugfelds in dermaßen niedriger Dichte würde aber den Zielen eines urbanen Stadtteils widersprechen und bezüglich der Markenbildung ist aufgrund des vollkommenen Neubaus und des gegebenen Masterplans davon auszugehen, dass das Erschaffen einer neuen Identität für den Stadtteil nicht nur akzeptabel sondern auch geeigneter ist.

Hier ergibt sich auch eine Besonderheit für den Brandingprozess: während Branding für gewöhnlich bei bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder eben Städten angewandt wird, handelt es sich beim Branding für das Flugfeld Aspern um einen Markenfindungsprozess für ein unbebautes Areal ohne Bewohner. Die »gegebene Identität« auf die eine Marke aufbauen sollte ergibt sich also lediglich aus den groben Zielvorstellungen der Stadt und den Vorgaben und Visionen des Masterplans. Dies lässt zwar einen größeren Spielraum beim Prozess selbst zu und erleichtert diesen eventuell auch, die Identität eines ganzen Stadtteils bereits Jahre bzw. Jahrzehnte im Voraus zu bestimmen sieht KNIERBEIN jedoch nicht als möglich an.¹ Wie die ansiedelnde Bevölkerung und Betriebe darauf reagieren und diese die Identität des Stadtteils selbst prägen wird sich erst in vielen Jahren zeigen.

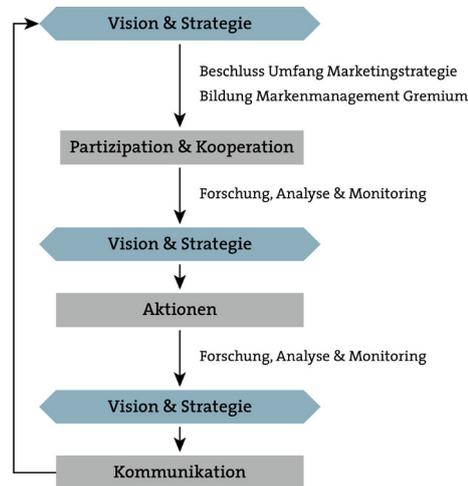
Zielgruppe Es wurde erkannt, dass Stadtmarken aufgrund der sehr heterogenen Bevölkerung eher allgemein gehalten werden sollten. Dies wird durch die Marke *aspern* erfüllt, jedoch ist bei ihr gleichzeitig auch kaum mehr ein Fokus erkennbar, welche Qualität sie für interessierte Menschen und Unternehmen von anderen Stadtgebieten hervorhebt. Zwar sind der See und Grünräume zentrale Aspekte und auch die Lage an Verkehrsachsen und nahe dem Naherholungsgebiet Lobau wird oft erwähnt, diese Aspekte werden in Wien aufgrund der Alten & Neuen Donau, den vielen Naherholungsgebieten außerhalb der Stadt und dem Grünen Prater und dem guten ÖV-Netz jedoch an sehr vielen Orten geboten. Auch wenn die Vielfalt, die die Marke *aspern* proklamiert, bei prognostizierten 40.000 Bewohnern und Beschäftigten ein wünschenswerter Zustand ist, kommuniziert die Marke kaum einen individuellen Vorteil oder Nutzen für Menschen und Unternehmen, sich in der Seestadt Aspern anzusiedeln.

Für die Ziele einer Marke für interne bzw. projektnäherer Zielgruppen ist die Marke jedoch positiv zu bewerten. Wie in Kapitel 3 erkannt, stellt die Marke einerseits durch Kommunikation und gemeinsame Vereinbarungen ein verständliches und akzeptiertes Entscheidungskriterium für die Entwicklungsgesellschaft und beteiligte Akteure dar, andererseits werden durch sie auch die mediale Aufmerksamkeit und Identifizierung und Assoziationen mit dem Projekt erleichtert und gestärkt. Hierbei wurde durch den arbeits- und beteiligungsintensiven Markenfindungsprozess und das gut ausgearbeitete und konsequent angewandte Corporate Design Arbeit geleistet, die den Empfehlungen aus der Fachliteratur entspricht (siehe folgende Abschnitte).

¹ Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 75–77

Prozess Die Empfehlung von Markenexperten für den Zeitpunkt des Brandings lautet: so früh wie möglich.¹ Auch beim Flughafen Aspern wurde direkt nach Beschluss des Masterplans mit der Erarbeitung der Marke begonnen. Dies bedeutet, dass die Marke auf die im Masterplan festgelegten Strukturen und Kriterien eingehen muss – Masterplan und Marke werden also nicht gemeinsam oder parallel zueinander entwickelt, die Marke regelt aber sobald sie definiert wurde Ziele, Zielgruppen und Nutzungen der vom Masterplan vorgesehenen Gebäude, Freiräume etc.

Abbildung 28
Der Prozess des City Brandings
nach Kavaratzis



Eigene Darstellung

Die Abbildung links zeigt nochmals den Brandingprozess nach KAVARATZIS. Die Vorgangsweise beim Markenfindungsprozess für das Flughafen Aspern deckt sich hierbei weitestgehend mit diesem theoretischen Modell:

Die grundlegende Vision & Strategie waren durch die Vorgaben des STEPO5 und des Masterplans bereits grob gegeben. Die detaillierte Marketingstrategie wurde daraufhin in einer Zusammenarbeit zwischen der Wien 3420

Aspern Development AG und der Brandingagentur *brains* ausgearbeitet, wobei die Wien 3420 Aspern Development AG die weitere Betreuung der Marke übernahm, also quasi das Gremium des Markenmanagements bildet.

Partizipation & Kooperation wurden durch die Vielzahl an Experteninterviews, Fragebögen, Veranstaltungen und Fokusgruppen umgesetzt, was jedoch oft kritisiert wird (siehe nächster Abschnitt »Partizipation«). Die Ergebnisse sind selbstverständlich daraufhin analysiert worden und in die Markenfindung eingeflossen. Nachdem die Marke der Work-Life-Balance-Stadt fixiert wurde, wurde diese als Entscheidungskriterium für die einzelnen Projekte am Flughafen Aspern eingesetzt (Phase »Aktionen«). Da diese sich jedoch noch im Bau befinden, bleibt abzuwarten ob nach deren Fertigstellung eine weitere Analysephase gestartet und die Markenstrategie eventuell angepasst wird. Im Sinne des angestrebten Quartiersmanagements² sollte nach dem Modell KAVARATZIS' jedenfalls eine weitere Betreuung der Marke erfolgen.

Bezüglich der Kommunikationsphase, die in KAVARATZIS' Modell am Ende des Zyklus steht, wurde in den Kapiteln 2 und 3 festgestellt, dass eine frühere Erarbeitung einer visuellen Identität sinnvoll ist, da somit bereits früher Aufmerksamkeit auf das Projekt gelenkt und dessen Identität vermittelt und gefestigt werden kann. Dies war jedenfalls auch bei der Seestadt Aspern der Fall. Die Marke wurde bereits im September 2008 inklusive visueller Gestaltungskriterien präsentiert, während

¹ vgl. Peek und Van Gelder, 2008, S. 160f

² vgl. Tschirk 2012, S. 106ff

der Großteil der Bauprojekte der ersten Phase am Flugfeld erst Ende 2014 und 2015 fertiggestellt wird.

Schlussfolgernd lässt sich also feststellen, dass der für das Flugfeld Aspern vorgenommene Markenbildungsprozess weitestgehend dem theoretischen Modell eines idealen Brandings nach KAVARATZIS entspricht, was nach momentanen Stand der Forschung eine optimale Herangehensweise zu sein scheint. Für eine gründliche Bewertung fehlen heute jedoch noch vergleichende oder empirische Studien.

Partizipation Das Ausmaß der Partizipation beim Markenfindungsprozess wird einerseits gelobt und andererseits kritisiert. Die Brandingstrategie wurde auf der einen Seite 2009 von Werbeexperten (dem PRVA – Public Relations Verband Austria) mit dem österreichischen Staatspreis für PR ausgezeichnet – begründet mit der hohen Dialogbereitschaft und einem gelungenen partizipativen Brandingprozess.¹ Auf der anderen Seite kritisieren Stadtplaner, dass bei ebendiesem Prozess die Anrainer nur mittels ausgesandter Fragebögen involviert worden sind, während Dialoge und Arbeitsgruppen aus ausgewählten Experten und sogenannten »Meinungsbildnern« bestanden hatten.² Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass es sich bei der Seestadt Aspern um ein totales Neubauprojekt handelt, das aufgrund der Vorgaben im Masterplan gleichzeitig inselhaften Charakter besitzt. Beim Brandingprozess konnten also keine Bewohner der Seestadt selbst einbezogen werden und eine Durchmischung mit den Anrainern könnte aufgrund der fehlenden baulichen Verbindung ausbleiben.³ Eine stärkere Beteiligung der Anrainer bzw. anderen Vertretern der Bevölkerung Wiens oder Donaustadts über die ausgesandten Fragebögen hinausgehend wäre bei den Diskussionsrunden und anderen Veranstaltungen dennoch ratsam gewesen, da nicht die Experten sondern die Wiener Bevölkerung und Beschäftigte die letztendlichen Nutzer des Stadtteils sein werden.

Corporate Communication Die Vielzahl an Veranstaltung noch vor Baubeginn und während der Bauphase, die Einrichtung eines Infopoints auf der Baustelle und die Vielzahl an Publikationen oder die Website sind allesamt Kommunikationsmittel, wie sie auch von Unternehmen im Sinne der Corporate Communication angewandt werden. Durch sie werden Werte und Zielvorstellungen vermittelt, die interessierte Bevölkerung erreicht und Denkprozesse gestartet, die das Erreichen dieser Ziele unterstützen.

Corporate Design Visuelle Gestaltung ist besonders bei der Kommunikation mittels Print- und Onlinemedien unumgänglich. Im Fall von *aspern* wurde ein qualitativ hochwertiges und konsequent angewandtes Corporate Design entwickelt, das den Voraussetzungen aus der Gestaltungstheorie entspricht. Eine genauere Untersuchung erfolgte hierbei bereits in Kapitel 5.3.

1 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2014c, online – Zugriff: 18.06.2014

2 vgl. Schipfer 2012, online – Zugriff: 18.06.2014

3 vgl. Tschirk 2012, S. 114



Abbildung 29
Corporate Design auf der
Baustelle der Seestadt Aspern

Eigene Aufnahmen [09.07.2014]

Das Corporate Design der Marke *aspern* findet sich auch auf der Baustelle wieder. Informationstafeln für Besucher der Baustelle, Elemente der Zwischennutzungsprojekte, Plakate auf Litfaßsäulen etc. sind alle mit den Farben und Gestaltungselementen des Corporate Designs gestaltet und kommunizieren so die konsistente Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Projekt. In welchem Ausmaß diese visuelle Identität auch nach Abschluss der Bauarbeiten im öffentlichen Raum des Gebiets bestehen bleibt, wird sich jedoch erst zeigen.

Corporate Architecture Durch den Masterplan und in der *Partitur des öffentlichen Raums* oder *Vision + Wirklichkeit – Die Instrumente des Städtebaus* werden eine Vielzahl an Gestaltungskriterien für das Areal festgelegt, die bei konsequenter Umsetzung erwarten lassen, dass die Seestadt Aspern durch die Gestaltung der öffentlichen Räume als zusammengehörende Einheit wahrgenommen werden wird. Dies lässt sich nicht nur als Umsetzung einer *Corporate Architecture* für die Seestadt interpretieren, sondern wurde auch bereits von LYNCH als wesentlicher Einflussfaktor auf die Identität einer Stadt erkannt.¹ Dem physischen und psychischen Bedürfnis nach qualitativ hochwertigen Frei- und Grünräumen und bestmöglicher verkehrstechnischer Erschließung wurde im Masterplan für das Flugfeld Aspern bestmöglich Rechnung getragen. Inwieweit jedoch die Marke Einfluss auf baulich-physische Strukturen im Areal hat und ob sich deren Werte auch bei öffentlichen Plätzen oder Stadtmöblierung manifestieren werden, wird sich erst zeigen.

Standortmarketing Im Sinne des Standortmarketings war die Marke vor allem für die Ansiedlung von Unternehmen wichtig.² Da der Prozess der Vergabe von den Flächen, die nicht für Wohnraum gewidmet sind, jedoch ein langwierigerer ist und sich dementsprechend bisher (Stand: Juli 2014) fast ausschließlich Wohngebäude am Flugfeld in Bau befinden, entsteht hin und wieder in der Bevölkerung und den Medien ein falsches Bild. Beispielsweise wird in einem Artikel des Magazins *Format* von Februar 2014 der Entwicklungsstand zu diesem Zeitpunkt kritisiert. Konkret wurde hierbei bezüglich den Gewerbe- und Forschungsflächen folgendes kritisiert: Das im Südosten vergebene Baufeld wurde an die Firma Hörbiger übergeben, die lediglich aus Platzmangel vom 11. in den 22. Wiener Gemeindebezirk übersiedelt und somit keine neue Betriebsansiedlung für die Stadt Wien darstellt.³

1 vgl. Lynch 1960, S. 141

2 Bredt 2014, Interview

3 vgl. Format 2014, online – Zugriff: 17.06.2014

Das Bürogebäude Aspern IQ im Areal für Forschung und Entwicklung beherbergt neben der Wien 3420 Aspern Development AG selbst nur wenige halböffentliche und private Unternehmen und wartet noch auf eine Vollvermietung.¹ Im Süden des Areals siedelt sich Wien Work, eine Tochterfirma des AMS (Arbeitsmarktservice) an. Einzig für die drei kleinen Baufelder im Norden konnte sich ein vollkommen privater Investor, die Kerbler Holding AG – eine Investor-Holding mit Fokus auf Immobilien – finden.² Auch die interaktive Grafik auf der Website der Seestadt Aspern selbst lässt diesen Eindruck entstehen:



Abbildung 30
Verfügbare Baufelder im Süden der
Seestadt Aspern im Juni 2014

Wien 3420 Aspern Development AG 2014b, online [Zugriff: 17.06.2014]

Hier ist der Großteil der Baufelder, die für Gewerbe (oliv) und Forschung und Entwicklung (blau, violett und lachsfarben) gewidmet sind, als »frei« markiert. In der Tat sieht es jedoch so aus, dass für diese Flächen Verhandlungen im Gange sind und diese erst nach Vertragsabschluss als »sold« markiert werden.³ Der Artikel des Magazins *Format* wurde außerdem bei der Redaktion beeinsprucht, da er nicht richtig recherchiert war.⁴ »Diese Kritik muss man sich gefallen lassen.« sagt dazu CORNELIA BREDT von der Wien 3420 Aspern Development AG, da man momentan auf dem Flugfeld nur die Bauarbeiten an Wohngebäuden vorfindet und so ein falscher Eindruck entstehen kann.⁵

1 vgl. Aspern IQ 2014, online – Zugriff: 17.06.2014

2 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2014b, online – Zugriff: 17.06.2014

3 Bredt 2014, Interview

4 Dür 2014, Interview (gemeinsam mit Bredt)

5 Bredt 2014, Interview

Abbildung 31
Blick auf das Wohnareal im Süd-
westen der Seestadt Aspern



Eigene Aufnahme [09.07.2014]

Wohnraum Auch bei den für Wohnraum gewidmeten Baufeldern im Westen gibt es Skepsis und Kritik: 90% der Wohnflächen werden geförderte Genossenschaftswohnungen sein. Dies hält die Mieten zwar auf einem relativ niedrigem Niveau, könnte jedoch das angestrebte Ziel der sozialen Vielfalt im zukünftigen Stadtteil hemmen.¹ Genossenschaftswohnungen erfordern (mit Ausnahme einiger sanierter Altbau-Genossenschaftswohnungen), dass Mieter hohe Eigenmittel bezahlen, welche nach Auszug mit einer jährlichen Abwertung um 1% an sie zurückerstattet werden. Diese Eigenmittel befinden sich meist im fünfstelligen Bereich, in der Seestadt Aspern konkret je nach Wohnungsgröße etc. in einem Rahmen von rund €10.000–€55.000.² Dies – gemeinsam mit der Marke der Work-Life-Balance-Stadt – spricht allen voran eine relativ einkommensstarke Mittelschicht an, die einen tradierten, akzeptierten Lebensstil und Vorstellungen von Arbeit und Freizeit voraussetzt, was große Gruppen in einer Stadt ausschließt, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen.³ Die soziale Vielfalt sähe BREDT von der Wien 3420 Aspern Development AG jedoch weniger gewährleistet, wären die Wohnbauten Gemeindewohnungen der Stadt Wien. Sie hat von den bisherigen Besuchern und Interessenten des Gebiets auch den Eindruck, dass sich sehr wohl eine relativ heterogene Bewohnerschaft ergeben wird, die grob gesagt »Otto Normalverbraucher« entspricht. Des Weiteren betont sie, dass es irrelevant ist, wie einkommensstark zukünftige Bewohner sind, da es besonders wertvoll ist, für diese Menschen Mehrwerte wie Ressourcenschonung, Nachhaltigkeit, Freiraumqualität oder Sharing zu schaffen, die diese andernorts nicht nutzen könnten.⁴ Inwieweit die von der Marke angestrebte soziale Vielfalt erreicht wird, wird sich erst in der Zukunft zeigen und der Anteil an Genossenschaftswohnungen oder die Herkunft der ersten Bewohner des Gebiets lassen nicht darauf schließen, wie es in mehreren Jahrzehnten in der Seestadt aussieht.

1 vgl. Format 2014, online – Zugriff: 17.06.2014

2 vgl. Wohnservice Wien GesmbH, online – Zugriff: 15.07.2014

3 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 166–171

4 Bredt 2014, Interview

Werbung oder Planung? Da Branding ein sehr vielseitiges Phänomen ist, gehen Marketing- und Planungscharakter meist einher. Dies ist auch bei der Seestadt Aspern der Fall. Von einer breiten Beteiligung im Branding-Prozess, der Marke als Entscheidungskriterium für den Aspern Beirat und die Entwicklungsgesellschaft und der Kommunikation mit Anrainern und Besuchern bis hin zum Vertrieb der Flächen für Gewerbe und Forschung und Entwicklung wurden die Potentiale einer Markenstrategie so gut wie möglich ausgeschöpft. Da es Bewohnern aber tendenziell egal ist, ob ihr Wohnort die Marke »Seestadt Aspern« oder »Work-Life-Balance-Stadt« trägt, sondern es für sie relevanter ist, an einem Ort zu leben, wo es ihnen gut geht und sie sich wohl fühlen, hat die Marke hierbei sehr wohl einen werbeähnlichen Charakter für die Liegenschaftsverwertung. Hier wurde die Marke bewusst eingesetzt, um am Markt gesehen zu werden und einen Mehrwert zu vermitteln, um passende Betriebe für eine Ansiedlung gewinnen zu können.¹ Wie jedoch in Kapitel 4.4 erwähnt, umfasst strategische Planung ohnehin alle Komponenten, die auch eine Markenstrategie umfasst. Deshalb wird eine Anwendung ebendieser eher bei relativ schwer zu vergebenden Flächen – wie am Flughafen Aspern beispielsweise Forschungs- und Gewerbeflächen – die einen höheren Grad an Marketing bedürfen, notwendig.

¹ Bredt 2014, Interview

6 Conclusio

Kommunikation stellt bei urbanen Transformationsprozessen aufgrund derer Komplexität, der Akteursvielfalt, der Langfristigkeit und dem öffentlichen Interesse an Veränderungen des Sozialraums einen zentralen Aspekt dar.^{1 2 3} Eine sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationsstrategie vermag es, Beziehungen zwischen den Akteuren zu stärken, die Akzeptanz des Projekts bei der Bevölkerung zu steigern und noch während der Planungsphase das Projekt mit einer Identität auszustatten. Auch eine verstärkte Standortkonkurrenz aufgrund der Globalisierung kann eine Anforderung für effiziente Kommunikation nach außen sein.^{4 5} Aus diesen Gründen werden heute Corporate Identities und Branding auch bei Städten und urbanen Transformationsprozessen als Strategien eingesetzt, obwohl sie dem Bereich der Privatwirtschaft entstammen.

Corporate Identities und Branding im urbanen Kontext sind sehr facettenreich und werden von Experten aus den Bereichen Marketing und Stadtplanung unterschiedlich bewertet. Während sie im Sinne des Marketings von Produkten und Standorten heute als unerlässlich angesehen werden, stehen Planer den Phänomenen oft kritisch gegenüber. Zwar ist Stadtmarketing ein Instrument, das viele Städte bereits seit Jahrzehnten anwenden und beispielsweise von GRABOW als partizipative und kooperative Stadtentwicklung verstanden wird⁶, die konkreten Strategien der Corporate Identity oder Marke für Städte werden jedoch oft kritisch gesehen.

Aus Sicht der Marktökonomie und Unternehmensführung bieten die beiden Strategien der CI und des Brandings ohne Zweifel eine Vielzahl an Vorteilen. Sie vermitteln Werte und Ziele eines Unternehmens nach innen an deren Mitarbeiter und nach außen an Investoren, Kunden, Wirtschaftspartner und Zielgruppen des Absatzmarkts und stärken durch einen konsistenten Auftritt die Identität des Unternehmens. Dadurch werden Informationen übermittelt, der Überblick über den Markt erleichtert, Vertrauen geschaffen und das Unternehmen mit Werten wie beispielsweise Nachhaltigkeit, Effizienz oder auch Prestige aufgeladen.⁷ Dies sind Faktoren, die bei freiem Wettbewerb außerordentlich wichtig sind, um konkurrenzfähig zu bleiben. Meinungskapital und Aufmerksamkeit sind heute wichtige Posten, die auch für öffentliche und halböffentliche Institutionen eine immer größere Rolle spielen.⁸ So ist es beispielsweise auch für NGOs, NPOs, Ministerien oder eine Universität wichtig, hohes Ansehen zu genießen, weshalb auch diese Institutionen eigene Corporate Identities oder Dachmarken erarbeiten.

1 vgl. Selle 1996, S. 11ff

2 vgl. Scheuvers et al. 2010, S. 28ff, S. 111ff

3 vgl. Kühn 2008, S. 231ff

4 vgl. Kühne 2008, S. 17ff

5 vgl. Van Gelder 2008a, S. 2f, online – Zugriff: 28.01.2014

6 vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 26ff

7 vgl. Viderman 2010, S. 113

8 vgl. Dunkl 2011, S. 46f

Bei der Anwendung dieser Strategien auf sozioökonomische Systeme wie Lebensräume – also Städte, Regionen und auch Stadtteile – sind diese jedoch auch kritisch zu betrachten. Dies beginnt bereits bei der Übertragung der Ansätze selbst: ohne Zweifel stehen zwar auch Städte – vor allem im Zeitalter der Globalisierung – in Konkurrenz zueinander, sie weisen jedoch vollkommen andere Grundvoraussetzungen auf als klassische, privatwirtschaftliche Unternehmen, weshalb eine undifferenzierte Übertragung der CI- und Brandingansätze nicht möglich ist. Vor allem die soziale Komponente der Bewohner, denen in einer Stadt gleichzeitig die Rolle von Konsumenten, Produzenten und letztendlich auch Produkt zukommt, ist in diesem Sinne ausschlaggebend.¹ Die folgende Tabelle veranschaulicht den Kontrast dieser Grundvoraussetzungen²:

Faktor	Unternehmen	Stadt	Stadtteilprojekt
Ziele	Gewinnmaximierung, Marktanteile	Stabilität, Lebensqualität; ggf. Wachstum oder Tourismus	Lebensqualität, erfolgreiche Vermietung & Vergaben
Zielgruppe	eher homogen, potentiell wechselnd	sehr heterogen	projektabhängig
Zeithorizont	kurz- & mittelfristig	langfristige Oberziele, kurz- & mittelfristige Teilziele	
Flexibilität	nicht standortgebunden, kann spontan auf Marktänderungen reagieren	standortgebunden, feste bauliche Substanz & Geschichte	standortgebunden, jedoch neu gestaltet- & »erfindbar«
Einnahmen	Produktverkauf, Inanspruchnahme von Dienstleistungen	Steuern, ggf. Förderungen	Budget der Stadt (keine unabhängige Verwaltungseinheit)
Konkurrenz	meist hoch	hinterfragt, möglicherweise überbewertet	
Produkte	meist mit einem bestimmten Nutzen	Vielfalt	projektabhängig
Nachfrage	Steuerung über Preise	Steuerung meist über Angebot, selten über Preise	
Entscheidende Kräfte	Führungsebene	Verwaltung, politisch gewählte Vertreter, Bevölkerung (im Idealfall)	
Verflechtung	Gebietskörperschaften, Personal, Lieferanten, Kunden etc.	Politik, Ökonomie, Gesellschaft, Region	

Abbildung 32
Unterschiede zwischen Unternehmen, Stadt und Stadtteilprojekt

Eigene Darstellung

Wie sich zeigt, unterscheiden sich Unternehmen in allen Faktoren von Städten und Stadtteilen. Auch zeigt sich, dass Städte und Stadtteile sich bei einigen Faktoren unterscheiden können und diese bei urbanen Transformationsprozessen projektabhängig sind.

Dennoch haben Corporate Identities und Branding in den letzten Jahrzehnten Einzug in dieses Metier gefunden. Bei beiden Kommunikationsstrategien wird davon ausgegangen, dass das Image einer Stadt in den Köpfen der Bewohner, Unternehmensführungen, Touristen etc. über diese Instrumente beeinflusst

¹ vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

² vgl. Grabow und Hollbach-Grömig 1998, S. 26ff

werden kann und somit ein gewisser Vorteil für die Stadt entsteht.¹ Am häufigsten wird die Anwendung mit der globalen Standortkonkurrenz begründet.^{2,3} Diese Begründung wird von vielen Seiten jedoch als überbewertet empfunden, da Städte bereits seit mehr als zweihundert Jahren in Wettbewerb zueinander stehen⁴, der Einfluss von Branding auf räumliche Wettbewerbsvorteile nicht empirisch bewiesen ist und viele Städte oder Regionen auch ohne Branding nicht nur konkurrenzfähig sondern hoch angesehen sind.

Wesentlich naheliegender ist die Begründung, dass Corporate-Identity-Ansätze eine Leitbildfunktion erfüllen und somit auch für eine zielgerichtete Entwicklung von Städten und für die Kommunikation von Identität, Werten und Visionen eingesetzt werden können.^{5,6} Im Sinne einer strategischen Planung können so die Entwicklungsziele einer Stadt oder auch jene von urbanen Transformationsprozessen manifestiert und kommuniziert werden und dadurch auch Beziehungen zu anderen Akteuren der Stadtentwicklung gestärkt werden. Wie SELLE bereits erkannt hat, bedeutet Planung Kommunikation⁷ und ebendiese wird durch den Einsatz einer CI und Marke gestärkt. Die Arbeit aller an einem urbanen Transformationsprozess beteiligten Akteure an einer gemeinsam erarbeiteten und vereinbarten Vision stärkt deren Beziehungen zueinander und ermöglicht es daraufhin effizient entscheiden zu können, welche Projekte und Planungen diesen Zielen entsprechen.⁸ Des Weiteren wird durch Partizipation der lokalen Bevölkerung und permanenter Kommunikation der Projektvisionen und -fortschritte mittels verschiedenster Medien auch die Akzeptanz gegenüber der Veränderungen gestärkt und bereits im Planungsprozess eine Identität und ein positives Image geschaffen.⁹

Da eine Marke nach außen nicht nur die Bevölkerung sondern auch Investoren und Unternehmen als Zielgruppe hat, hat sich herausgestellt, dass vor allem zur Erreichung einer zielorientierten Vermietung und, allem voran, der Vergabe von Flächen, die nicht Wohnraum darstellen, das Erschaffen eines Mehrwerts im Sinne einer Marke zielführend sein kann.¹⁰ Die Strategien einer CI und Branding sind bei urbanen Transformationsprozessen, die beispielsweise reine Büro- oder Gewerbeviertel oder einen Forschungscampus darstellen, nachvollziehbarer und unterstützen eine erfolgreiche Vermarktung.

Da der Großteil solcher Transformationsprozesse jedoch auch Wohnraum beinhaltet und bereits Bewohner am Areal oder Anrainer existieren, kommt bei ihnen verstärkt eine soziale und sozialräumliche Komponente ins Spiel. Bewohner in

1 vgl. Beyrow 1998, S. 7

2 vgl. Kühne 2008, S. 17ff

3 vgl. Van Gelder 2008a, S. 2f, online – Zugriff: 28.01.2014

4 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z 18–22

5 vgl. Linneweh 1997, S. 8ff

6 vgl. Kutschinski-Schuster 1993, S. 132f

7 Selle 1996, S. 11

8 vgl. Van Gelder 2008b, S. 1f, online – Zugriff: 29.01.2014

9 vgl. Danielzyk et al. 2005, S. 310

10 Bredt 2014, Interview

einer Stadt können hierbei gleichzeitig als Produzenten, Konsumenten und Produkt angesehen werden, weshalb ihnen eine Schlüsselrolle als beteiligte Akteure zukommt und Partizipation bei Brandingprozessen unentbehrlich ist.¹ Diese Partizipationsprozesse dienen einerseits der Erfassung der Identität und der Vorstellungen, Wünsche und Ängste der Bevölkerung, andererseits können sie aber auch diskursive Prozesse über die Gestaltung des Lebensraums starten² oder Befürchtungen und Ängste vor negativen Auswirkungen auf den Lebensraum der Bewohner nehmen.³

Letztendlich sollte aus raumplanerischer Sicht auch immer die Lebensqualität für die Menschen und nicht rein wirtschaftliche Interessen im Vordergrund stehen, was sich auch in einer Stadtmarke widerspiegeln sollte. Brandingprozesse sollten also nicht nur nach außen an potentiell ansiedelnde Unternehmen, Investoren, Touristen und externe Talente sondern auch an die eigene Bevölkerung gerichtet sein. So können lokale Aktivitäten gestärkt werden und möglicherweise ein Bewusstsein für den Stadtraum und neue Lebensstile geschaffen werden.⁴

Schlussendlich muss man Brandingprozesse bei urbanen Transformationsprojekten immer einzeln und differenziert betrachten, da diese jeweils eigene Grundvoraussetzungen und Ziele haben und deshalb keine allgemein gültigen Regeln bezüglich der Inhalte aufgestellt werden können.⁵ ⁶ Auf Ebene des Erarbeitungsprozesses lassen sich jedoch einige Handlungsempfehlungen ableiten, die nachfolgend in diesem Kapitel erläutert werden. Eine gleiche inhaltliche Herangehensweise bei mehreren Städten oder auch Stadtteilen würde außerdem einerseits dem wirtschaftlichen Ziel der Alleinstellung und einzigartigen Positionierung widersprechen und andererseits auch die soziale Vielfalt und Durchmischung gefährden. Undifferenziert oder sorglos durchgeführtes Branding könnte einzelne soziale Gruppen nicht nur nicht ansprechen, sondern sie auch ausschließen und zu einer räumlichen Segregation führen.⁷

Im Zuge der Literaturrecherche und der Case Study wurde erkannt, dass der Prozess der Markenbildung erst nach dem Beschluss der städtebaulichen Grundidee und der Projektziele (zum Beispiel in Form eines Masterplans oder Leitbilds) erfolgt. Dies ist zwar per se nicht negativ zu bewerten, jedoch muss dadurch die Vision der Marke auf die gegebenen Ziele oder Pläne eingehen. Aus planerischer Sicht wäre es interessanter, Planung und Marke gleichzeitig und gemeinsam zu erarbeiten, da somit die Masterplanung auf Werte und Visionen der zukünftigen Identität Bezug nehmen kann. Gleichzeitig können dadurch Auswirkungen von Branding auf die baulich-physische Struktur und den öffentlichen Raum ermöglicht werden, welche zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwer erreichbar

1 vgl. Knierbein et al. 2010, S. 12

2 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–271

3 Bredt 2014, Interview

4 Bredt 2014, Interview

5 vgl. Beyrow 1998, S. 27, S. 51

6 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 140–234

7 vgl. Kovári 2010, S. 140

wären. Des Weiteren hat sich auch hier gezeigt, dass die Haltung von Marketingexperten und Raumplanern gegenüber Branding stark auseinander gehen können. Während der Brandingprozess für das Flugfeld Aspern vom Public Relations Verband Austria (PRVA) für die hohe Partizipation mit dem Staatspreis für PR ausgezeichnet wurde¹, kritisieren Planer, dass hierbei nur Expertenteams und »Meinungsbildner« intensiv involviert wurden, während Anrainer nur mittels Post-Fragebögen einbezogen wurden.²

Da im Zuge der Erarbeitung einer Corporate Identity oder Marke auch immer eine Definition der eigenen Identität erfolgt, stellt sich die Frage, inwieweit diese bei urbanen Transformationsprozessen überhaupt vorherbestimmbar ist oder auch ob dies überhaupt zielführend ist. Zwar wurde im Falle des Kabelwerks in Wien keine Marke entwickelt, die Identität und das Image des Ortes wurde durch eine umfassende Beteiligung der lokalen Bevölkerung jedoch bereits von Beginn des Planungsprozesses an mit diesen gemeinsam geprägt und hat so zu einer hohen Akzeptanz und einem qualitativ hochwertigen Resultat geführt.³ Bei der Seestadt Aspern wurde der Beschluss der Marke einer Work-Life-Balance-Stadt jedoch in erster Linie von Experten und »Meinungsbildnern« getroffen.⁴ Über Marken können bestimmte Zielgruppen vorrangig angesprochen werden oder es könnte sogar gezielt unter Ausschluss bestimmter Zielgruppen geplant werden. KNIERBEIN sieht die Marke der Work-Life-Balance-Stadt als hinterfragungswürdig an, da sie in erster Linie Menschen mit geregelten Arbeits- und Freizeiten anspricht und empfindet eine vorzeitige Festlegung einer Identität für ein Planungsprojekt als vermessen.⁵ Einer solchen segregativen Entwicklung ist im Sinne der sozialen Gleichbehandlung und Diversität des Lebensraums in jedem Fall entgegen zu wirken.

Bei der Anwendung von Corporate Identities und Branding bei urbanen Transformationsprozessen ist also immer Vorsicht geboten. Wie erkannt wurde, weist der Brandingprozess eine Vielzahl an Parallelen mit KÜHNs *Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung* auf, zielt aber in erster Linie auf die Erschaffung einer Marke ab. Diese Marke birgt sowohl Vorteile und Nachteile für Stadträume in sich und muss deshalb für jeden Transformationsprozess differenziert eingeschätzt werden. Da die strategische Planung sehr ähnliche Strategien der Kooperation und Kommunikation verfolgt, wird angenommen, dass diese allein zielführend ist und eine Erweiterung um eine Markenstrategie nur dann sinnvoll ist, wenn im Sinne des Standortmarketings eine besondere Vermarktung relativ schwer zu vergebenden Flächen wie zum Beispiel Gewerbe und Forschung benötigt wird, eine spezielle Zielgruppe angesprochen werden soll oder ein hohes Maß an Kommunikation zwischen und mit Akteuren und der Bevölkerung erwartet wird.

1 vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2014c, online – Zugriff: 18.06.2014

2 vgl. Schipfer 2012, online – Zugriff: 18.06.2014

3 vgl. Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd- Nordost 2004, S. 20ff

4 vgl. Schipfer 2012, online – Zugriff: 18.06.2014

5 Knierbein 2014, siehe Anhang 8.2 Z. 72–87, 163–171

Eine Anwendung auf ganze Städte ist ohne Zweifel bei solchen am sinnvollsten, die von einer negativen Entwicklung (allem voran Abwanderung von Unternehmen oder auch Bewohnern) bedroht sind oder sich aufgrunddessen neu positionieren wollen, wie dies beispielsweise in Bilbao geschah.¹ ² Eine weitere Eignung ist auch bei urbanen Transformationsprozessen gegeben, die relativ große Dimensionen haben und zum Teil eine Ansiedlung von Privatunternehmen, Forschungseinrichtungen oder ähnlichem anstreben.³ Solche Unternehmen für eine Ansiedlung zu gewinnen ist meist schwerer als Wohnraum zu vermarkten, weshalb es sinnvoll ist, diese Stadtentwicklungs- oder Stadterweiterungsprojekte mit einem konsistent kommunizierten und in der Planung sichtbaren Mehrwert auszustatten. Es ist auch anzunehmen, dass der Aspekt der Leitbildfunktion von Unternehmen auf Entwicklungsgesellschaften übertragbar ist und eine CI und Marke die Kommunikations- und Verwertungsprozesse positiv unterstützen. Diese Vorteile können auch für gefährdete Regionen oder Regionalentwicklungsprozesse gelten. Da diese jedoch im Zuge dieser Arbeit nicht untersucht wurden, würde eine Empfehlung oder Ablehnung weiterer Forschung und Analyse bedürfen.

Aufgrund der aus sozialräumlicher Sicht bestehenden Gefahren bei der Anwendung der Strategien CI und Branding, sollte der Prozess generell vorsichtig angegangen werden. Zudem sollte bei der Frage, ob die Strategien bei sozialräumlichen Phänomenen, abgesehen der oben erwähnten, überhaupt angewendet werden sollten, generell kritisch geurteilt werden. Die Unterschiede zu klassischen Unternehmen sind zu groß und vor allem die soziale Vielfalt von Lebensräumen machen die Anwendung zu einem heiklen Thema. Hier können die Grenzen zwischen Kultur und Kommerz verschwimmen und ungewünschte sozialräumliche Effekte entstehen. Da Branding in der Stadtteilentwicklung ein relativ junges Phänomen ist, werden sich erst in einigen Jahren oder Jahrzehnten langfristige Auswirkungen der Strategie zeigen und die Bewertung der Erfolge und Misserfolge wird weiterer empirischer Untersuchungen bedürfen.

Anhand der im Zuge der Arbeit erlangten Erkenntnisse, werden auf der folgenden Seite konkrete Handlungsempfehlungen für Planende abgeleitet.

1 vgl. Franck 2010, S. 7

2 vgl. Van Gelder 2008a, S. 2f, online – Zugriff: 28.01.2014

3 Bredt 2014, Interview

Handlungsempfehlungen Sieben konkrete und im folgenden kurz und prägnant ausformulierte Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Erkenntnissen der Forschungsarbeit ableiten:

1. **Das Wesen des Projekts entscheidet**
2. **Entweder ganz oder garnicht**
3. **Interdisziplinäre Potenziale nutzen**
4. **Mit der Bevölkerung planen**
5. **Planung und Branding integrieren statt differenzieren**
6. **Kommunikation auch visuell gestalten**
7. **Branding ist ein kontinuierlicher Prozess**

1. **Das Wesen des Projekts entscheidet**

Die Frage, ob eine Corporate Identity und Marke als Unterstützung des Planungsprojekts hinzugezogen werden, ist keine leichte und sollte so früh wie möglich beantwortet werden. Da der Einsatz der Strategien im Prozess zusätzliches Know-How, Zeit und Geld verlangt und bei schwacher Ausführung Risiken für den Sozialraum in sich birgt, müssen die Vorteile klar überwiegen. Folgende Projekteigenschaften können für den Einsatz von CI & Branding sprechen:

- » komplexe Projekte mit hohem Kommunikationsbedarf – sowohl zwischen den direkt am Projekt beteiligten Akteuren als auch mit Anrainern und interessierter bzw. betroffener Bevölkerung
- » Projekte, bei denen die erfolgreiche Vergabe von Flächen (vor allem jene, die nicht als Wohnraum gewidmet sind) einen entscheidenden Faktor für die Qualität des gesamten Gebiets darstellt
- » Neubauprojekte in Lagen, deren Identität entweder schwach ausgeprägt oder noch kaum im Bewusstsein der Bevölkerung verankert ist oder für die ein bestehendes negatives Image beseitigt werden soll – welche deshalb bereits im Planungsprozess beteiligungsfördernde und identitätsstiftende Maßnahmen benötigen
- » Spezielle Projekte, die zukünftig international unter einem expliziten Namen mit Qualitätsversprechen auftreten wollen – beispielsweise ein Forschungscampus, hochspezialisierte Unternehmenscluster o. ä.

2. **Entweder ganz oder garnicht**

Fällt die Entscheidung schließlich darauf, eine Corporate Identity und Marke auszuarbeiten, so ist es essenziell, die Strategien in ihrem gesamten Umfang sorgfältig zu erarbeiten. Beispielsweise macht ein Corporate Design ohne zugrundeliegender Überlegungen bezüglich der angestrebten Werte und Ziele oder Integration aller Akteure noch längst keine Identität oder Marke aus und wäre vor allem bei kostenintensiven Projekten mit großem öffentlichen Interesse unzureichend. Vor allem der sozialräumliche Faktor macht es sehr wichtig, eine CI und Marke mit Beteiligung der lokalen Bevölkerung zu erarbeiten.

3. Interdisziplinäre Potenziale nutzen

Kaum ein Raumplaner ist Marketingexperte und vice versa. Des Weiteren ist die Bevölkerung Experte für deren lokale Bedürfnisse und Wünsche. Hinzu kommen zusätzlich Experten aus den Bereichen Architektur, Soziologie und Akteure der Politik und Privatwirtschaft. Ein Kommunikationsprozess mit all diesen Akteuren mit unterschiedlichen Erwartungen ist einerseits eine große Herausforderung in Planungsprozessen, kann jedoch andererseits aufgrund der verschiedenen Sachkenntnisse und Perspektiven eine Bereicherung für den Prozess sein. Dies gilt auch für die Erarbeitung der Marke: miteinander werden Potenziale entfacht, während isoliertes Arbeiten gar zu einem *gegeneinander* führen könnte.

4. Mit der Bevölkerung planen

Wie bereits in Punkt 3 erwähnt, ist es wichtig, miteinander zu planen – der Bevölkerung kommt jedoch eine Sonderstellung zu. Anrainer sind schließlich Experten für lokale Bedürfnisse und die Bevölkerung Zielgruppe von urbanen Transformationsprozessen. Deshalb sollten diese in Beteiligungsprozessen nicht nur an der Erarbeitung des Masterplans o. ä. sondern auch der Marke integriert werden, da die vermittelten Werte und Visionen einen zentralen Aspekt darstellen. Des Weiteren vermögen Beteiligungsprozesse, die Angst vor Veränderungen des Lebensumfelds zu nehmen und Akzeptanz oder gar Vorfreude zu schaffen.

5. Planung und Branding integrieren statt differenzieren

Nicht nur die zuvor erwähnten Beteiligungsprozesse sondern auch die klassischen Arbeitsgruppen, Gremien und Meilenstein-Events eignen sich dazu, den Brandingprozess in den Planungsprozess zu integrieren, anstatt diesen getrennt durchzuführen. Schließlich dient eine Marke auch als Entscheidungstool und Organisationsprinzip und soll deshalb die Visionen der Planung möglichst exakt wiedergeben bzw. die Planung sich an den Visionen orientieren. Fällt zu Beginn eines Planungsprozesses die Entscheidung für eine Markenbildung, so sollte diese von Beginn an gemeinsam mit dem Projekt erarbeitet werden. Bei einer später eingeführten Marke kann bei der anfänglichen Masterplanung und Beteiligungsprozessen noch nicht auf deren angestrebten Werte eingegangen werden und es kann den Anschein erwecken, dass die Marke nur als Werbemittel hinzugezogen wurde. Die Prozesshaftigkeit von urbanen Transformationsprojekten und die laufend notwendige Arbeit an der Marke sind weitere Gründe, warum die Prozesse integriert anstatt differenziert betrachtet werden sollen.

6. Kommunikation auch visuell gestalten

Über das Corporate Design können auf visuelle Art Werte vermittelt werden, die sonst einer verbalen Erläuterung bedürfen. Ein gut gestaltetes Logo gemeinsam mit einem Namen für das Projekt machen dieses für Zielgruppen und Interessierte auch einfacher wiedererkennbar und die laufende Assoziierung von Informationen mit dem Namen und Logo laden das Projekt schrittweise mit den vermittelten Werten auf, welche durch die Unterstützung des Corporate Designs und der Marke auch einfacher in Erinnerung behalten werden können. Des Weiteren ermöglicht Corporate Design die einheitliche Gestaltung aller erdenklichen Kommunikationsmittel – von internen Formularen und Präsentationen bis hin zu Visitenkarten, Websites, Informationsbroschüren etc. und kann deshalb auch über den Planungs- und Umsetzungsprozess hinaus prägende und identifizierende Wirkung haben.

7. Branding ist ein kontinuierlicher Prozess

Noch während der Planungs- oder Bauphase und auch darüber hinaus können sich Bedürfnisse der Raumnutzung oder auch ökonomische, ökologische oder sozialräumliche Rahmenbedingungen verändern. Eine Marke wird nicht für die Ewigkeit starr festgelegt sondern kann auf veränderte Gegebenheiten eingehen. Sie kann flexibel erweitert oder spezialisiert werden und so nach Notwendigkeit ein angepasstes Organisationsprinzip darstellen und aktuell wichtigere Werte vermitteln. Diese Angleichungen müssen selbstverständlich in Einklang mit den Planungen bzw. der Raumnutzungen stehen. Eine weitere Betreuung der Marke kann beispielsweise durch die Gebietsbetreuung vorgenommen werden.

Kurzfassung Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Grundvoraussetzungen für die Anwendung von Corporate Identities und Branding bei urbanen Transformationsprozessen sehr komplex sind und deshalb die beiden klassischen Marketingstrategien nicht einfach auf urbane Transformationsprozesse übertragbar sind. Vor allem die sozialen und sozialräumlichen Komponenten verkomplizieren den Prozess, wodurch dieser weitaus kritischer zu betrachten ist. Eine Anwendung ist vor allem dann zu empfehlen, wenn die erfolgreiche Vergabe von Flächen, die nicht dem Wohnen gewidmet sind, für die zielführende Entwicklung des Gesamtprojekts notwendig ist. Doch auch bei der Entwicklung eines Wohnareals können eine Corporate Identity und Branding eine Leitbildfunktion darstellen und vor allem die interne und externe Kommunikation unterstützen. Da die Lebensqualität für zukünftige Bewohner und Projektanrainer und -nutzer im Vordergrund stehen sollte, ist es wichtig, diese im Zuge eines sorgfältigen und umfassenden Partizipationsprozesses an der Marken- und Identitätsbildung zu beteiligen.

Ausblick Da sowohl Marken für Städte als auch im Zuge von urbanen Transformationsprozessen noch nicht lange im Fokus der Forschung liegen, wären vor allem vertiefende empirische Studien zu diesem Thema interessant, die die letztendlichen Auswirkungen der Anwendung solcher Marketingstrategien im sozialräumlichen Kontext untersuchen. Zwar wäre es auch denkbar, dass Corporate Identities und Branding in diesem Zusammenhang temporäre Trends darstellen und in naher Zukunft bereits nicht mehr angewandt werden, sollte dies aber nicht der Fall sein – wie die erfolgreiche Vermarktungsabsicht von Großprojekten vermuten lässt – so sollten Experten des Marketings als auch der Raumplanung sich vertiefend mit dieser interdisziplinären Materie auseinandersetzen und weitere Aspekte erforscht werden. Eine vertiefende Forschung könnte sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- » Vergleichende Studie von Projekten mit und ohne Markenstrategie – in welchen Bereichen hat die Strategie einen Mehrwert oder auch einen Nachteil für den Projekterfolg gebracht? (Eine solche Studie wird erst dann möglich sein, wenn Projekte mit Markenstrategien seit einem gewissen Zeitraum abgeschlossen wurden.)
- » Analog dazu: Analyse mehrerer Markenstrategien bei urbanen Transformationsprozessen und daraus resultierend detailliertere Empfehlungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Brandingprozesses
- » Empirische Untersuchung der Rezeption der Marke bei verschiedenen Zielgruppen – wie hoch ist der Bekanntheitsgrad und das Wissen über die kommunizierten Werte bei verschiedenen Akteuren (Bevölkerung, Medien, Investoren, Gewerbe auf Standortsuche etc.) und wie fassen diese die kommunizierten Werte auf?
- » Umfassende Analyse der Erfahrungen von Experten verschiedener Fachbereiche, die sowohl an Projekten mit und ohne Markenstrategie gearbeitet haben

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Ashworth, Gregory und Kavaratzis, Mihalis, 2009:** *Beyond the logo: Brand management for cities*. In: Journal of Brand Management Vol. 16, S. 520–531. London: Palgrave Macmillan. Online: www.territoriomarketing.com/wp-content/uploads/2010/12/beyondthelogo.pdf
- Aspern IQ, 2014:** *Aspern IQ*. Wien: Aspern IQ. Online: www.asperniq.at
- Balmer, John M.T., 2001:** *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*. In: European Journal of Marketing Vol. 35 No. 3/4, S. 248–291. Bradford: MCB UP Ltd. Online: www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1502496
- Beyrow, Matthias, 1998:** *Mut zum Profil: Corporate identity und corporate design für Städte*. Stuttgart: avedition.
- Birkigt, Klaus [Hrsg.], 2002:** *Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: verlag moderne industrie.
- Bodensee Standort Marketing GmbH, 2014:** *Vierländerregion Bodensee*. Online: www.vierlaenderregion-bodensee.info
- Buero 16 / Deisenberger GmbH, 2008:** *Case Study / City Branding – Markenentwicklung Wien Aspern*. Wien: Buero 16 / Deisenberger GmbH. Online: [www.wien3420.at/files/Case Study.pdf](http://www.wien3420.at/files/Case%20Study.pdf)
- Creative Industries Styria GmbH und designaustria in Kooperation mit der initiative corporate design (Hrsg.), 2011:** *Qualitätsstandards Corporate Design*. Wien: init_cd.
- Daldrop, Norbert W., 1997:** *Corporate Identity und Architektur – mehr als nur Fassade*. In: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, S. 58–65. Stuttgart: avedition.
- Danielzyk, Rainer et al., 2005:** *Raumordnung und Öffentlichkeitsbeteiligung*. In: Kommunikation gestalten – Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis, S. 310–317. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Der Standard, 2008:** *Das Flugfeld Aspern wird als „Marke“ entwickelt*. Wien: derStandard.at GmbH. Online: www.derstandard.at/3285021/Das-Flugfeld-Aspern-wird-als-Marke-entwickelt
- Die Presse, 2009:** *Zukunft Metropole*. Wien: Die Presse Verlags-Gesellschaft m.b.H. Online: www.europaforum.or.at/index.php?id=32
- Dunkl, Martin, 2011:** *Corporate Design Praxis*. Wien: LexisNexis.
- Evert, Klaus-Jürgen [Hrsg.], 2001:** *Lexikon – Landschafts- und Stadtplanung*. Heidelberg: Springer.
- Format, 2014:** *Endstation See-Sucht: Problemfall Prestigeprojekt Seestadt Aspern*. Wien: news networkworld internet-service GmbH. Online: www.format.at/articles/1409/581/373077/endstation-see-sucht-problemfall-prestigeprojekt-seestadt-aspern
- Franck, Georg, 1998:** *Ökonomie der Aufmerksamkeit – ein Entwurf*. München, Wien: Hanser.
- Franck, Georg, 2010:** *Preface*. In: Information. Communication. Attention! S. 6–8. Wien: IVA Verlag.
- Geißler, Cornelia, 2009:** *Was ist Corporate Branding?*. In: Harvard Business Manager. Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH. Online: www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html
- Grabow, Busso und Hollbach-Grömig, Beate, 1998:** *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Jäger, Svenja, 2010:** *Be distinctive. Be competitive. Be Berlin?* In: Information. Communication. Attention! S. 132–151. Wien: IVA Verlag.

- Kavaratzis, Mihalis und Ashworth, Gregory, 2005:** *City Branding – An effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie Vol. 96, S. 506–514. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
Online: www.bestplaceinstyut.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kavaratzis-Ashworth-2005-TESG.pdf
- Kavaratzis, Mihalis, 2008:** *From City Marketing to City Branding*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Online: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/314660232>
- Klar, Michael, 1997:** *Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile*. In: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, S. 24–29. Stuttgart: avedition.
- Knierbein, Sabine et al., 2010:** *Information. Communication. Attention!* Wien: IVA Verlag
- Königshofer, Franz, 2007:** *Die österreichischen Host Cities der UEFA EURO 2008™*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kovári, Thomas, 2010:** *Die Stadt als Marke – zur Rolle des Brandings in der Stadtplanung*. Zürich: ETH Zürich.
- Kühn, Manfred, 2008:** *Strategische Stadt- und Regionalplanung*. In: Raumforschung und Raumordnung 3 / 2008 S. 230–243. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kühne, Martina, 2008:** *Die Stadt als Marke: Eine qualitativ-empirische Untersuchung zur identitätsorientierten Markenpolitik von Städten*. Aachen: Shaker Verlag.
- Kutschinski-Schuster, Birgit, 1993:** *Corporate Identity für Städte: Eine Untersuchung zur Anwendbarkeit einer Leitstrategie für Unternehmen auf Städte*. Essen: Verlag Die Blaue Eule.
- Linneweh, Klaus, 1997:** *Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz*. In: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, S. 10–21. Stuttgart: avedition.
- Lynch, Kevin, 1960:** *Das Bild der Stadt*. Cambridge: M.I.T. Press & Harvard University Press.
- Markvica, Karin, 2011:** *Von der Auslobung zur Projektumsetzung – Der Wettbewerb im Rahmen der Projektentwicklung am Beispiel Stadt Wien*. Wien: TU Wien.
- Mintzberg, Henry, 1987:** *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. In: California Management Review Fall 1987 S. 11–24. Berkeley: University of California.
Online: www.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,1987.pdf
- Müller, Christoph, 2011:** *Die neuen/alten Pläne – Städtebauliche Masterpläne als Instrumente prozessorientierter Planung*. Wien: TU Wien.
- PEACH Kommunikationsagentur GmbH, 2014:** *Spiel + Regeln – Corporate Design Manual*. Wien: PEACH Kommunikationsagentur GmbH. Online: www.peach.at/?cat=76
- Peek, Gert-Joost und Van Gelder, Sicco, 2008:** *Branding in Area Development*. In: Urban Land November/December 2008 S. 160–162. Washington D.C.: Urban Land Institute.
Online: www.placebrands.net/_files/Branding_in_Area_Development_in_Urban_Land.pdf
- Ritter, Ernst-Hanno [Red.], 2005:** *Handwörterbuch der Raumordnung*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Riza, Müge et al., 2012:** *City Branding and Identity*. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences 35, S. 293–300.
Online: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281200403X
- Roeske, Stefan, 2006:** *Der Standort als Marke*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Rösener, Britta und Selle, Klaus, 2005:** *Kommunikation gestalten: Was hat Bestand, was ändert sich?*. In: Kommunikation gestalten – Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis, S. 290–301. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Schaffrinna, Achim, 2014:** *Regierungen und ihre visuellen Identitäten*.
Online: www.designtagebuch.de/regierungen-und-ihre-visuellen-identitaeten

- Schipfer, Valentin, 2012:** *Mission (im)possible: Branding a city built from scratch?*.
Online: <http://blog.inpolis.com/2012/04/02/mission-impossible-branding-a-city-built-from-scratch/>
- Scholl, Bernd, 2005:** *Strategische Planung*. In: Handwörterbuch der Raumordnung, S. 1122–1129. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Selle, Klaus [Hrsg.], 1996:** *Planung und Kommunikation – Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft*. Wiesbaden: Bauverlag.
- Scheuven, Rudolf et al., 2010:** *Planung als Prozess – Gestaltung dialogorientierter Planungs- und Umsetzungsprozesse*. Wien: Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd-Nordost.
- Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung [Hrsg.], 2005:** *STEP 05 – Stadtentwicklung Wien 2005*. Wien: Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung.
- Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd-Nordost [Hrsg.], 2004:** *Kabelwerk – Entwurfsprozess als Modell*. Wien: Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd-Nordost.
- Stengel, Shireen und Rennhak, Carsten, 2011:** *Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze*. Reutlingen: Hochschule Reutlingen – Reutlingen University.
Online: www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/o8_WP_2011-08.pdf
- Suitner, Johannes, 2011:** *Imageplanung im Überblick – Vom Bild der Stadt bis Citybranding*. In: Wien – branded city, S. 28–33. Wien: TU Wien.
- Svoboda, Melanie, 2011:** *HafenCity versus Seestadt – Vergleichende Studien der organisatorischen Landschaft, der Prozesse und der Ergebnisse städtebaulicher Großprojekte*. Wien: TU Wien.
- Theilig, Andreas, 1997:** *Jedes Gebäude hat eine Gestalt und somit eine Identität*. In: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, S. 66–79. Stuttgart: avedition.
- Tschirk, Werner, 2012:** *Planung als Lernprozess – Stadtteil- und Quartiersentwicklung in Metropolregionen*. Wien: TU Wien.
- TU Wien (Hrsg.), 2012:** *Corporate Design Manual*. Online: www.tuwien.ac.at/fileadmin/t/tuwien/downloads/cd/CD_NEU_2009/CD_manual_2012.pdf
- Van Gelder, Sicco und Roberts, Hugh, 2007:** *Branding brings a place to life*. In: Planning in London Issue 63, S. 40–42; London: London Planning & Development Forum.
Online: www.placebrands.net/_files/Branding_brings_a_place_to_life.pdf
- Van Gelder, Sicco, 2008a:** *How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy*. Online: www.placebrands.net/_files/Successful_Place_Branding.pdf
- Van Gelder, Sicco, 2008b:** *Brand versus Concept in Area Development*. Online: www.placebrands.net/_files/Brand_versus_Concept_in_Area_Development.pdf
- Viderman, Tihomir, 2010:** *B Belfast, be BERLIN, but I amSTERDAM!*. In: Information. Communication. Attention!, S. 110–130. Wien: IVA Verlag.
- Wien 3420 Aspern Development AG [Hrsg.], 2007:** *Masterplan Flugfeld Aspern*. Wien: Wien 3420 Aspern Development AG. Online: www.aspern-seestadt.at/resources/files/2010/7/26/1114/masterplan-flugfeld-aspern-gesamt.pdf
- Wien 3420 Aspern Development AG [Hrsg.], 2009:** *Partitur des öffentlichen Raums*. Wien: Wien 3420 Aspern Development AG.
- Wien 3420 Aspern Development AG [Hrsg.], 2010:** *aspern + Die Seestadt Wiens*. Wien: Wien 3420 Aspern Development AG. Online: www.aspern-seestadt.at/resources/files/2010/8/10/1121/brandbook-final-final.pdf

- Wien 3420 Aspern Development AG [Hrsg.], 2011:** *Vision + Wirklichkeit – Die Instrumente des Städtebaus*. Wien: Wien 3420 Aspern Development AG.
Online: www.aspern-seestadt.at/resources/files/2013/11/5/3142/2011-citylab-report-2-2-die-instrumente-des-staedtebaus.pdf
- Wien 3420 Aspern Development AG [Hrsg.], 2013:** *Das Projekt*. Wien: Wien 3420 Aspern Development AG. Online: www.aspern-seestadt.at/resources/files/2013/11/5/3141/20131105-dasprojekto5-cwien3420ag.pdf
- Wien 3420 Aspern Development AG, 2014a:** *Wien 3420*.
Online: www.wien3420.at/wien-3420.html
- Wien 3420 Aspern Development AG, 2014b:** *Wien 3420*.
Online: www.aspern-seestadt.at/presse-1/visualisierungen-fotos-plaene
- Wien 3420 Aspern Development AG, 2014c:** „Aus dem Flugfeld Aspern wird aspern Die Seestadt Wiens“ mit dem Staatspreis für Public Relations ausgezeichnet.
Online: www.aspern-seestadt.at/presse/31,aus-dem-flugfeld-aspern-wird-aspern-die-seestadt-wiens-mit.html
- Wikipedia, deutsch, 2014:** *Wikipedia – Die freie Enzyklopädie*. Online: <http://de.wikipedia.org>
- Wikipedia, englisch, 2014:** *Wikipedia, the free encyclopedia*. Online: <http://en.wikipedia.org>
- Wohnservice Wien GesmbH, 2014:** *Wohnservice Wien*. Online: www.wohnservice-wien.at

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung	15
Abbildung 2	Aufbau einer Corporate Identity	18
Abbildung 3	Logo der TU Wien	21
Abbildung 4	Das Olivetti-Werk aus 1938	23
Abbildung 5	Das BMW-Vierzylindergebäude in München	23
Abbildung 6	Corporate Identity & Corporate Image – schematische Darstellung	24
Abbildung 7	Schematische Darstellung von Corporate Branding	26
Abbildung 8	Das Sender-Empfänger-Modell	28
Abbildung 9	Strategisches Kommunikationsmanagement	31
Abbildung 10	Zusammenfassende schematische Darstellung von Corporate Identity & Corporate Brand	32
Abbildung 11	Unterschiede zwischen Unternehmen, Stadt und Stadtteilprojekt	37
Abbildung 12	S.P.Q.R. auf einem Kanaldeckel in Rom	42
Abbildung 13	Das Stadtwappen von Rom	42
Abbildung 14	I love NY Logo	43
Abbildung 15	Das London Underground Roundel	43
Abbildung 16	Gegenüberstellung der visuellen Auftritte deutscher und österreichischer Ministerien	44
Abbildung 17	Logo der Vierländerregion Bodensee	49
Abbildung 18	Logo der Stadt Wien	52
Abbildung 19	Das fertiggestellte Kabelwerk	64
Abbildung 20	Planungsprozess Kabelwerk Wien	65
Abbildung 21	Der Prozess des City Brandings nach Kavaratzis	68
Abbildung 22	Gegenüberstellung des Brandingprozesses und dem Modell strategischer Planung	72
Abbildung 23	Der Masterplan für das Flugfeld Aspern (Ausschnitt)	77
Abbildung 24	Nutzungen der Baufelder des Flugfelds Aspern (Ausschnitt)	78
Abbildung 25	Das Logo von <i>aspern + Die Seestadt Wiens</i>	84
Abbildung 26	Corporate Design Bildsprache von <i>aspern + Die Seestadt Wiens</i>	84
Abbildung 27	Projektbroschüre von <i>aspern + Die Seestadt Wiens</i>	84
Abbildung 28	Der Prozess des City Brandings nach Kavaratzis	87
Abbildung 29	Corporate Design auf der Baustelle der Seestadt Aspern	89
Abbildung 30	Verfügbare Baufelder im Süden der Seestadt Aspern im Juni 2014	90
Abbildung 31	Blick auf das Wohnareal im Südwesten der Seestadt Aspern	91
Abbildung 32	Unterschiede zwischen Unternehmen, Stadt und Stadtteilprojekt	94

8 Anhang

8.1 Interview mit Mag. Cornelia Bredt

Im Zuge dieser Arbeit wurde am 9. Juli 2014 ein Interview mit MAG. CORNELIA BREDT – Kommunikations- und Marketingexpertin der Wien 3420 Aspern Development AG – geführt. MAG. CORNELIA DÜR war ebenfalls anwesend und hat eine Frage beantwortet. Das Interview liegt in transkribierter Form und als Audiodatei vor, darf in dieser Arbeit jedoch nicht veröffentlicht werden.

8.2 Interview mit Ass.Prof. Dipl.-Ing. (FH) Dr.phil. Sabine Knierbein

Transkript von einem mit Ass.Prof. Dipl.-Ing. (FH) Dr.phil. Sabine Knierbein – Assistenzprofessorin und Leiterin des Arbeitsbereichs SKuOR (Stadtkultur und öffentlicher Raum) an der TU Wien und Leiterin des Forschungsseminars und Herausgeberin der zugehörigen Publikation *Information. Communication. Attention!* zum Thema City Branding – geführten Interview vom 10. Juli 2014.

Peter Sabath Sie haben sich in einem Forschungsseminar und auch in der Publikation daraufhin sehr intensiv mit Branding von Städten beschäftigt. Jetzt ist es so, dass dies nicht nur bei Städten passiert sondern auch bei städtebaulichen Projekten wie zum Beispiel jetzt in Wien allen voran die Seestadt Aspern, Viertel Zwei, WU Campus usw. Wie stehen Sie als Expertin diesem neuen Phänomen gegenüber, dass sogar schon so kleinteilige Projekte gebrandet werden? 1
5

Sabine Knierbein Auf der einen Seite gibt es ja die Projektlogik, die Projektvermarktungslogik – also eine sehr betriebswirtschaftliche Projektlogik und dazu gehört es vermutlich, dass man Projekte auch vermarktet. Aus einer kritischer Perspektive oder aus der Perspektive der kritischen Stadtforschung muss man erstmal ein bisschen rauszoomen. Es zeichnet sich ein genereller Trend ab, dass es stärker in diskursive Stadtentwicklung geht, also man schafft erst ein diskursives Aspern, bevor es überhaupt entsteht. Es ist erst schon in den Köpfen etabliert und dann beginnt man erst zu bauen. Könnte man vergleichen mit dem Holocaust-Memorial in Berlin: bevor da ein Stein gesetzt war, war das schon so diskursiv etabliert, dass das jeder schon kannte. Das hat natürlich einen anderen Hintergrund auch, gesellschaftspolitisch, im letzteren Fall. Es ist ein Trend, den wir beobachten können – ich hab' da ja zu der Aufmerksamkeitsökonomie auch eine Doktorarbeit geschrieben – zwar nicht am Beispiel des Branding. Branding kann durchaus auch als eines der Phänomene in einer raumbezogenen, ja, städtischen Aufmerksamkeitsökonomie gedacht werden. Was halt gleichzeitig auch passiert ist, dass dann jedes mal die Experten dann wieder zitieren, die Städte sind im Wettbewerb zueinander, deswegen müsste man Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten – mag so sein, aber das ist auch nichts neues, Städte sind im Wettbewerb seit über zweihundert Jahren oder so, nur die Instrumente, wie der Wettbewerb stattfindet, sind andere, verändern sich halt. Ich glaub' da, was halt unterbelichtet ist – auch in unseren Curricula, also Lehrplänen – ist, dass einfach die Medien, also die mediale Stadtentwicklung, noch nicht wirklich... also Medien werden immer als Tools verstanden, es gibt kaum medienökonomische Perspektiven auf Stadtentwicklung. Da gibt es großen Bedarf. 10
15
20
25

Peter Sabath Das heißt Branding ist für Sie so... geht für Sie in einer Hand mit der medialen Aufmerksamkeit für Stadtentwicklung... oder wie meinen Sie das genau?

Sabine Knierbein Ja also zumindest, vielleicht gibt's da auch noch andere Gründe um Branding zu machen. Eine symbolische Aufwertung... da gibt's ja auch Bücher von Sharon Zukin [Anmerkung: US-Amerikanische Soziologin] zur symbolischen Ökonomie – aber letztendlich sind solche Untersuchungen... die überlappen sich halt sehr stark. Was man halt auch sieht ist – das ist jetzt noch ein zweiter Trend vielleicht – in dem flexiblen Kapitalismus so wie beispielsweise David Harvey [Anmerkung: US-Amerikanischer Sozialtheoretiker] ihn beschreibt, geht es ja darum, sehr viele Spekulationsobjekte zu schaffen bzw. die Spekulation hat sich losgelöst von einer richtigen Investition in Materielles. Spekulationszyklen und auch wie's vermarktet wird, sind ein bisschen entkoppelt quasi und in dem Zuge kann man wahrscheinlich auch in die Richtung denken, dass man versucht auch solche städtebaulichen Projekte sehr stark medial zu positionieren, damit einfach die Spekulationszyklen für diese Projekte sich günstiger im Sinne eines höheren wirtschaftlichen Outputs zeigen. 30
35
40

- Peter Sabath** Also ganz grob gesagt – Werbung? Quasi das Produkt verkaufen? 45
- Sabine Knierbein** Ja und nein! Werbung greift zu kurz, weil es ist ja eine gelebte Stadt. Eigentlich, wenn man das als rein betriebswirtschaftliches Produkt denkt, denkt man ja viel zu kurz. Aber man kann schon sehen – also wir kommen jetzt gerade aus Zagreb vom wissenschaftlichen Austausch, aus einem ehemals kommunistischen Land oder vielmehr sozialistischem Land, in Jugoslawien war das ja nochmal ein dritter Weg zwischen... 45
- Peter Sabath** Ost und West. 50
- Sabine Knierbein** ...aber da sieht man halt, dass wenn man in klassisch marx'schen Begriffen spricht der »Gebrauchswert« der Häuser, der Flächen wesentlich größer war. Und jetzt versucht man halt den »Tauschwert« dieser Flächen noch wesentlich in die Höhe zu treiben – und das macht man vor allen Dingen über symbolische Interventionen. Und da spielt natürlich Branding – oder wir haben mal mit einem Kurator von Linz 09 [Anmerkung: Linz war im Jahr 2009 Kulturhauptstadt Europas] gesprochen, der hat gesagt, nein wir machen kein City Branding, wir machen City Memorizing – also das geht eher um das Einschreiben in das kollektive Gedächtnis, eines neuen Layers irgendwie – wo Branding wahrscheinlich auch schon aus künstlerischer Sicht zu wirtschaftlich ist. 55
- Peter Sabath** Da denkt man halt sehr schnell an Marketing. 60
- Sabine Knierbein** Ja aber das spannende ist natürlich, dass jüngere Brandingansätze auf die Zivilgesellschaft zurückgreifen und das Diversity Branding halt wie beispielsweise Berlin es gemacht hat – getreu der Prämisse: wir fragen jetzt alle unsere Bewohner, was sie denken – und letztendlich ist es einfach nur eine diverse Stadt, Stadtvietel zu vermarkten. 65
- Peter Sabath** Bei der Seestadt Aspern ist es ja so, da gibt es ja noch gar keine Menschen die dort wohnen. Bei City Branding wird ja doch irgendwie die Bevölkerung mit einbezogen oder die gesamte Geschichte und in der Seestadt, da ist ein Flugfeld, wo niemand wohnt. Denken Sie es ist überhaupt möglich da eine Identität vorher zu branden, wenn da noch garniemand ist? 70
- Sabine Knierbein** Also ich glaube dass Branding auch unabhängig... Branding passiert jetzt nicht nur in Bezirken wo Leute wohnen. Im letzten Fall den ich genannt habe, in Berlin, da war das natürlich etwas anderes, weil man über ein bereits bewohntes Gebiet versucht hat eine Branding-Kampagne zu legen. Man macht das aber auch für Bezirke, die neu entwickelt werden. Ich glaube, dass es per se überhaupt nicht – egal ob das durch Branding oder planerische Strategien top-down – nicht funktionieren kann, Identität einzuschreiben. Identität ist immer was, also Identität selbst ist sehr wobbly, ein sehr unscharfer Terminus, es sei denn man ist in der Anthropologie und hat eine klare Sichtweise was man meint, aber ich glaube es ist fast unmöglich – das ist auch ein Trugschluss der Planung, der sozialräumlichen Planung, zu denken wir können jetzt zu Social Engineers werden, indem wir jetzt versuchen, verschiedene Lebensstile mit reinzugießen in diese Brandingstrategien. Ich denke, was es eher ist, de facto, da kann man vielleicht einfach auch nochmal jene Soziologen fragen die sehr mit den Lebensstilmilieus liebäugeln (Lebensstilmilieus sind Gegenstand einerseits einer kritischen Soziologie und andererseits einer Marktforschung), das ist einfach ein zielgruppen-orientiertes Sozialmanagement in dem Sinne. Man möchte halt quasi sehr zielgruppenorientiert schon in diese Entwicklung von Quartieren gehen. Ich halte das für sehr vermessen eigentlich. Aber es hat halt wieder eine Marketingkomponente, ist eine Strategie. 75
- Peter Sabath** Bei der Seestadt ist es ja so, dass die Marke die einer Work-Life-Balance-Stadt ist, die Vielfalt in jeglicher Hinsicht verspricht, also alte Menschen, junge Menschen, Familien, Kleinunternehmer, alles mögliche aber jetzt sieht's halt doch momentan noch danach aus, dass das vielleicht garnicht erreicht wird weil 90% sind geförderte Genossenschaftswohnungen, die Liegenschaften für Forschung und Entwicklung finden noch keine Interessenten – funktioniert das vielleicht bei der Seestadt garnicht, dass das Ziel der Vielfalt irgendwie durch die Marke oder generell erreicht wird? 80
- Sabine Knierbein** Es ist jetzt ganz schwer zu sagen. Einerseits wenn man jetzt in stadträumlich oder stadtraumtheoretischen Begriffen spricht... Lefebvre [Anmerkung: französischer marxistischer Soziologe 1901–1991] prägt da beispielsweise den Conceived Space, unterschieden vom Lived Space und vom Perceived Space. Conceived Space ist eigentlich das was Planer beispielsweise in Visionen gießen. Das ist immer im Zusammenhang zu betrachten mit dem, was eigentlich gebaut wird, also materiell. Die materielle Erfahrung ist verknüpft mit der Erfahrung in der Stadt, was gelebt wird und wie die Menschen es emotional annehmen. Was man bei solchen Diversitätsbranding-Geschichten versucht, ist, diese gelebten – Lived Spaces – über die Conceived Spaces zu etablieren. Man missachtet aber, dass die emotionalen Räume, die für die Menschen bedeutungsvoll sind, nicht ohne sozial gelebte Praxis entstehen können. An dem Punkt, zur Seestadt... wenn man diese Frage beantworten möchte, dann 85

- muss man zuerst auf die Immobilienspekulationszyklen dort gehen, weil die doch im Hintergrund sehr offensichtlich das meiste, die Dynamik die jetzt entsteht, mitbestimmen. Dass da die Stadt Wien und der Wohnfonds beispielsweise auch natürlich auch ein Sagen haben, wenn sie gewisse geförderte Wohnungen zulassen oder auch durchsetzen an einigen Stellen oder sogar im großen Gebiet, das hat auf lange Sicht hin Auswirkungen. Was man aber sieht wenn man auf den Masterplan von Torvatt Architects schaut, ist, dass allein die Mischung in der Stadt – man hat zwar so eine Ringstraßenmetapher und man hat da auch verschiedene Nutzungen und es wird wahrscheinlich in einem Bereich auch etwas diverser, also so mit Mischnutzung, aber letztendlich hat man doch auch den Wissenschaftspark hier und das Wohnen da und das ist doch sehr funktional getrennt. Ich glaube allein deswegen ist schon dieses „wir wollen Diversität“ oder „wir sind eine diverse Stadt“, ja... zu einer diversen Stadt gehört wahrscheinlich auch eine gute Funktionsmischung, auch eine räumliche Mischung... und es hängt ganz davon ab, ob bei den Erdgeschoßzonen etwa, die man plant, inwieweit sind das halt wie in vielen neuen oder auch Fußgängerzonen, so großflächige Nutzung oder inwieweit gibt's halt auch so... weiß ich nicht... so eine kleine Nutzung wo halt mal so ein...
- Peter Sabath** ...ein kleines Einzelunternehmen rein kann oder so ein kleiner Laden...
- Sabine Knierbein** ...oder eine Trafik. Ja. Oder ein Blumenladen. Das ist gerade in neuen Stadtentwicklungsgebieten – die ganze Entwicklung dieser neuen Typologien entspricht ja sehr stark immobilienwirtschaftlichen oder projektentwicklungswirtschaftlichen Maßnahmen oder Kriterien und da dann auch als Stadt steuernd einzugreifen und zu sagen, wir brauchen einerseits Fahrradstellplätze aber wir brauchen halt auch kleine Typologien im Misch-Masch mit größeren, das erzeugt Vielfalt. Aber wie die letztendlich dann auch genutzt wird und wieviele Leute auch wie schnell da rein ziehen, auch das – natürlich kann es geplant werden – andererseits ist es aber in Krisensituationen, wo die Leute sich vielleicht was kaufen wollen, dass die dann nochmal überlegen oder wo auch die Immobilienentwicklung garnicht so wie geplant von statten geht sondern auf einmal die Entwickler sagen „wir lassen das erstmal liegen, ist uns zu heikel“ oder „wir verkaufen's wieder“. Man kann das Ganze nicht verstehen, ohne auf diese Dynamiken Bezug zu nehmen.
- Peter Sabath** Und generell so Branding von Stadtteilprojekten – glauben Sie dass es der Raumplanung generell einen Mehrwert bringt, wenn man eine Marke etabliert oder birgt es mehr Gefahren in sich – wo sehen Sie so Vorteile, Nachteile im raumplanerischen, stadtplanerischen Entwicklungskontext?
- Sabine Knierbein** Naja, es sollte nicht losgelöst von anderen Wegen der Entwicklung verstanden werden. Wenn jetzt Gelder in Branding-Aktivitäten fließen, die dann beispielsweise nicht mehr in die Entwicklung von materiellen öffentlichen Raum oder sowas fließen, dann würde ich das sehr kritisieren. Wenn allerdings man sagt, okay, man hat jetzt ein Stadtviertel und eigentlich möchte man das auch für und mit den Bewohnern neu entwickeln und denen vielleicht auch die Schönheit des Ortes zeigen oder ihre Alltagsorte nochmal anders vorstellen... Also wenn es nach innen gelenkt ist, nicht nur nach außen für Investoren und Touristen und Talente sondern halt auch nach innen gerichtet für die Bewohner, für Leute die vielleicht dort groß geworden sind, also je nachdem auch, wie es aufgezogen wird – ich glaub' man kann das nicht so pauschal sagen. Und wenn sich beispielsweise aus solchen Initiativen, die als Ansporn genommen werden um vielleicht ein anderes Förderprogramm lokal zu machen, wo Leute halt oder Initiativen auch lokal ihre eigenen Ressourcen einbringen können, dann würde ich das ganz anders bewerten, als wenn man's halt losgelöst davon betrachtet. Das ist fall-spezifisch.
- Peter Sabath** Das heißt auf jeden Fall – vom Budget her lieber zusätzlich etablieren anstatt von anderen Bereichen Geld abzuziehen und...
- Sabine Knierbein** Ja oder auf den Punkt gebracht: alles was halt zusätzlich in diskursive Entwicklung von Stadt geht, das kann halt auch schnell verpuffen – man hat halt Diskurse und Debatten und Medienartikel aber es geht halt nicht in die baulich-physische Struktur. Irgendwie ist das Geld ja auch reduziert und wenn da jetzt mehr in die diskursive Struktur geht, ist vielleicht anzunehmen, dass weniger in die baulichen oder sozialen Strukturen geht.
- Peter Sabath** Bei der Seestadt wird ja behauptet, dass jedes einzelne Projekte geprüft wird ob es eben dieser Work-Life-Balance-Stadt entspricht. Das heißt, die sehen das quasi mehr oder weniger als Erweiterung des Masterplans, also das ist so die „Masterplan-Marken-Idee“ und da muss das halt alles passen – glauben Sie, dass da die Marke dann doch Einfluss auf die bauliche Struktur haben kann?
- Sabine Knierbein** Also Work-Life-Balance in der baulichen Struktur, ich würd' eher sagen, zunächst hat sie vermutlich Einfluss auf die Sozialstruktur oder auf die Lebensstile, die man sich da vorstellt und das ist halt... Work-Life-Balance ist ja schön aber wenn ich arbeitslos bin und vielleicht im geförderten Woh-

- nungsbau wohne, was bringt mir da die Work-Life-Balance? Will sagen, dass das natürlich schon eine sehr spezifische, einkommensstarke Zielgruppe, also relativ einkommensstarke Zielgruppe und einen gewissen tradierten, akzeptierten Lebensstil, nämlich ich geh' zur Arbeit und hab' irgendwann Freizeit, voraussetzt. Und allein das kann man hinterfragen. Weil das schließt ja schon große Gruppen in der Stadt, die jetzt vielleicht auch nicht so den Zugang zum Arbeitsmarkt haben oder so, oder strukturell benachteiligt sind, aus. Man müsste es konkret betrachten, an einzelnen Projekten. Wenn natürlich jetzt jedes Projekt getestet wird, dann ist auch die Frage, okay, wird das jetzt bei Bauabnahme oder wann wird das getestet? Wird das getestet nachdem die Leute fünf Jahre drin leben oder arbeiten oder zehn Jahre oder fünfzehn Jahre... wird das mehrere Male getestet, auch in der Entwicklung? Weil ich meine so eine Zertifizierung, das ist ein Gebäude was einer Work-Life-Balance entspricht ist vielleicht schön, also vielleicht gibt's auch Entspannungsräume oder eine Tischtennisplatte irgendwo, für die Leute die dort arbeiten, das ist ja auch nichts neues – kann man sich aber auch aufstellen wenn das Gebäude vermutlich normal geplant ist. 170
- Peter Sabath** Unabhängig von einer Marke. 180
- Sabine Knierbein** Ich meine, dass man natürlich ein größeres Bewusstsein für gewisse neue Lebensweisen schaffen kann, halt auch die Stadt der grünen Wege, die Stadt, wo man nicht überall mit dem Auto hinfahren kann... das mag vielleicht mittels eines Branding-Ansatzes funktionieren. Also gerade wenn man versucht, was reinzubringen, was lebensstilverändernd wirken kann. Das ist natürlich auch die Aufgabe von Politikern, da auf Vision zu setzen und zu sagen, natürlich können wir weiter Garagen bauen und wir können auch weiter ein, zwei Parkplätze pro Partei vorm Haus bereitstellen, aber vielleicht machen wir mal was anderes. Damit es einfach nicht so weiter geht. 185
- Peter Sabath** Aber das sind ja Sachen, die dann eben eher Politiker beeinflussen und Gesetze und nicht eine Marke, die von Planern und Marketingexperten gebildet wurde. 190
- Sabine Knierbein** Naja das hängt ja auch wiederum zusammen. Also ein öffentliches Budget für eine Stadtmarketing-Strategie ist politisch beschlossen, das heißt die Marketingstrategen und die Planer sind da eher die Ausführungsgehilfen. 195
- Peter Sabath** Das heißt sie würden sagen, je nach Projekt kann man einfach nicht sagen ob eine Markenstrategie empfehlenswert wäre oder nicht, man kann nicht generell sagen das ist etwas gutes für städteplanerische Projekte oder was schlechtes? 200
- Sabine Knierbein** Ich würd's immer relational sehen und zwar zum Kontext, das heißt zur Einbindung... Also wenn es nur nach außen gerichtet ist, so wie viele Strategien, wie ich schon sagte, dann ist es auch in diesem ganzen Diskurs, wir müssen kreativer werden, wir müssen unsere kreativen Milieus irgendwie besser vermarkten und die Kreativität der Stadt quasi vermarkten... Aber wenig nach innen gerichtet. Ich meine, es gibt total viel Potential von total vielen Menschen, was komplett nicht beachtet wird und was auch nicht irgendwie entwickelt wird, wo's keine Angebote gibt. Und wenn es sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet ist, dann könnte ich drüber nachdenken, es nicht ganz so kritisch zu sehen. 205
- Peter Sabath** Könnten Sie irgendwie sagen bei was für Projekten jetzt eine Markenstrategie geeigneter wäre als bei anderen oder kann man das so auch nicht kategorisieren? 210
- Sabine Knierbein** Ich hab's eben eigentlich schon gesagt, das wär' jetzt eine Wiederholung von dem was ich eben schon gesagt hab'. Also wenn beispielsweise man wirklich eine gezielte Strategie in einem Stadtquartier machen möchte, das vielleicht etwas run down ist oder vielleicht etwas vernachlässigt ist und versucht auch wirklich die Bürger zu erreichen damit die sich vielleicht stärker... 215
- Peter Sabath** ...also wenn's um die Bürger geht würden Sie's eher mehr empfehlen, so dass die mit einbezogen werden... 220
- Sabine Knierbein** ...dass sich für ihre Lebensverhältnisse positiv was dadurch verändert. Materiell auch gesprochen. Also wenn da so eine City-Branding-Strategie als quasi Kick-Off für andere Förderprogramme, die auch in Materielles oder Soziales gehen, verstanden wird. Hab' ich auch eben schon erzählt. 225
- Peter Sabath** Das heißt auf jeden Fall Partizipation der Bevölkerung ein Muss beim Brandingprozess aber in welchem Ausmaß, damit das alles nicht zu verwässert wird oder so? 230
- Sabine Knierbein** Ja. Müsste man konkret an einem Beispiel besprechen. Partizipation ist auch so ein sehr unklarer Begriff, weil er doch in der Praxis anders verwendet wird, als in der Forschung. Ich würde sagen, wenn Branding als inklusives Tool verwendet wird, wo man drüber nachdenkt, was folgt denn da- 230

nach, wenn ich jetzt so ein Viertel brande, es gibt ja doch noch andere Viertel drum rum, es gibt auch Bewohner und Arbeiter drum rum, was passiert denn da, wenn auf einmal so eine mediale Blase entsteht und Scharen von Fachtouristen da hin kommen, um sich das anzuschauen – was sagen die Leute in Aspern?

235

Peter Sabath Das heißt bei der Seestadt Aspern wo ja das Flugfeld war und sonst noch niemand am Gelände selbst aber rundherum die Einfamilienhäuser sind... wen lässt man partizipieren?

Sabine Knierbein Die alten Ortskerne etc. Es wird immer gesagt, die Einfamilienhäuser wollten nicht, die wollten den Wald und so aber was wir halt mit den Studenten damals schon gemacht haben ist... es gibt einen Apotheker in Aspern, der Veranstaltungen anbietet, der auch interessiert ist an diesen Themen der Stadtentwicklung wo wir schon mit Leuten aus den Ortskernen auch gesprochen haben, die irgendwie im Unklaren darüber waren, was jetzt auf sie zu kommt mit diesem ganzen neuen Riesenprojekt. Die natürlich auch was mitkriegen, dass es da was gibt, aber eben auch verunsichert werden, durch solche Strategien, weil sie nicht miteingebunden werden.

240

245

Peter Sabath Das war's eh schon fast – noch eine Frage. Was denken Sie, wie wird es in der Zukunft weiter gehen mit Branding generell für Städte... was ist ihre persönliche Einschätzung einfach als Expertin in diesem Gebiet? Wird's mehr werden, birgt es Gefahren, ist es ein Trend...?

250

Sabine Knierbein Ich glaube es ist ein Trend, der auch schon wieder abebbt – also so Branding, war ja vor fünf Jahren so ganz ganz stark in der Mode und es kommt natürlich jetzt auch in die Fachdisziplinen in Architektur und Raumplanung, was natürlich auch so eine Sache ist, okay, ich kann da... also das kenne ich vielleicht von meinem Sportschuh oder wenn ich jetzt die Fußball-Weltmeisterschaft anschau, dann kann ich das, an den Mannschaften die gewisse Farben tragen und irgendwie...

255

Peter Sabath ...Wiedererkennungswert irgendwie, etwas zuordnen können...

Sabine Knierbein ...ja aber natürlich ist es auch diese Alleinstellung einer Marke, wo halt das Konsumverhalten beeinflusst werden soll. Und das an sich ist natürlich schon zu diskutieren in der Stadt – sehen wir jetzt die Bürger und Bewohner als Konsumenten? Oder sind sie nicht gleichzeitig auch Produzenten des Stadtlebens etc.? Und ich glaub' also so eine blinde oder auch so sehr oberflächliche Beschäftigung mit Branding nur als Marketingstrategie würde zu kurz greifen. Ich glaub', da muss man auch quasi die medienökonomischen aber auch die kritischen Stimmen dazu einfach, ja, sich zu Gemüte führen um sich in der Tiefe damit auseinander setzen zu können und meistens gibt's da auch kein Schwarz und Weiß, sondern es gibt eine Ambivalenz wie in fast allen Dingen der Stadtentwicklung. Wenn man die kennt und auch die Nuancen und Graustufen kennt, dann kann man auch besser damit umgehen. In der Planung aber ist es im Moment so, dass man ein bisschen so drauf haut – es ist halt der Trend und wir müssen es machen und es ist toll und faszinierend und wir kennen es aus den Konsumwelten. Für mich ist die Frage: wie trägt es dazu bei, die materiellen und sozialen Qualitäten der Stadt auch zu verbessern und nicht nur die diskursiven.

260

265

270