



Angelika Gimpl

## Nation Branding

Entwicklung einer nationalen Markenidentität  
unter besonderer Berücksichtigung von Public Relations  
am Beispiel von Litauen, Lettland und Nigeria



Gimpl, Angelika: Nation Branding – Entwicklung einer nationalen Markenidentität unter besonderer Berücksichtigung von Public Relations am Beispiel von Litauen, Lettland und Nigeria, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH

Umschlagsgestaltung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg  
Umschlagsmotiv: © Louis Renaud

ISBN: 978-3-8428-5717-9  
© Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2014

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die digitale Ausgabe (eBook-Ausgabe) dieses Titels trägt die ISBN 978-3-8428-0717-4 und kann über den Handel oder den Verlag bezogen werden.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

## Vorwort

Schaut man sich die Anfänge des Projektmanagements an, so wird von Historikern und Nostalgikern gleichermaßen gern auf die Architekturwunder längst ausgestorbener Hochkulturen verwiesen. Der Bau der Pyramiden der alten Ägypter, Azteken und Maya war sicherlich einer der ersten Ansätze erfolgreichen Projektmanagements, ohne dass die Betroffenen bereits das heutige Vokabular dafür nutzten.

Aus den Großprojekten der heutigen Zeit, insbesondere aus dem Kraftwerksbau und dem amerikanischen Luft- und Raumfahrtprogramm entwickelte sich dann eine Form des Projektmanagements, die leider nur auf sehr schmalen Füßen den Weg in die Unternehmen fand. Lange Zeit sah die weit verbreitete Praxis so aus, dass man mit der Benennung eines Projektleiters und der Bereitstellung einer EDV-basierten Terminplanung schon die organisatorischen und toolseitigen Ansprüche des Projektmanagements erfüllt glaubte. In kleineren Unternehmen, die keine ausgesprochene Projektorganisation haben, sondern Projekte noch immer in Reinkultur als eine „... einmalige, neuartige ...“ u.s.w. Aufgabenstellung ansehen, sind das teilweise noch heute die Hauptgestaltungsparameter der Projektarbeit.

Und dann passierten in kurzer zeitlicher Folge drei Dinge, die dem Projektmanagement eine weltweit sehr große und bis heute noch weiter steigende Bedeutung zukommen ließen. Wir wollen es

- Professionalisierung
- Parallelisierung und
- Internationalisierung

nennen.

Mit der Professionalisierung entstand in erster Linie der deutlich ausgebaute Methodenkanon, der sich heute hinter dem Projektmanagement verbirgt. Neben der Termin- und Ressourcenplanung einerseits und der Budgetplanung und -kontrolle andererseits sind Themen wie das Risikomanagement (inzwischen eigenständig normiert in der DIN 31.000), das Konfigurations- und Änderungsmanagement (insbesondere in Projekten der variantenreichen Produktentwicklung), das Requirements Management (als Fortsetzung des Wechselspiels von Lasten- und Pflichtenheft an der Schnittstelle zum Kunden) und viele andere Dinge entstanden. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM e.V.) hat bereits frühzeitig mit einem verbündigen Standardwerk reagiert und die Professionalisierung des Projektmanagements auf über 2.500 Seiten strukturiert, systematisiert und dokumentiert.

Mit der Parallelisierung von Projekten entwickelten sich hingegen neue Disziplinen, die sich heute u. a. unter den Begriffen Multiprojektmanagement, Projektportfoliomanagement und Programmmanagement etabliert haben. Über die Vielzahl von Projekten ist nicht nur das Projektmanagement selbst, sondern auch die Projektorganisation erwachsen geworden. Viele

Unternehmens-, vor allem Entwicklungsbereiche sowie teilweise komplette Unternehmen haben inzwischen auf die Projektorganisation umgestellt. In kreativer Anwendung und Weiterentwicklung des (Geschäfts-)Prozessmanagements haben sich Projektprozesse entwickelt und als Prozesstemplates etabliert. Diese stehen inzwischen für die serielle wie auch parallele Wiederverwendung bei hoher Wiederholhäufigkeit bereit und beschleunigen die weitere Parallelisierung von Projekten zunehmend.

Der Internationalisierung des Projektmanagements, dem dritten identifizierten Langzeittrend, wollen wir diese Buchreihe widmen. „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ ist eine Herausforderung der besonderen Art. Neben den beiden erstgenannten Aspekten der Parallelisierung und Professionalisierung des Projektmanagements – beides ist weitgehend rational beschreibbar, erlebbar und quantitativ bewertbar – nimmt die Internationalisierung eine Sonderstellung ein. Kunden oder Auftraggeber sitzen im Ausland, was in der exportstarken Nation Deutschland keine Besonderheit ist. Entwicklungs- und Produktionsstätten werden nach Asien oder Südosteuropa verlagert, was auf Grund des Lohngefälles auch nicht neu ist. Unternehmen, die den deutschen Markt in zunehmender Sättigung erleben (z.B. Lebensmitteldiscounter) gehen ebenso ins Ausland wie Unternehmen, deren Technologie einzigartig und weltführend ist (z.B. die Erneuerbaren Energien). Dazu kommen politische Entscheidungen der Gründung oder Förderung multinationaler Allianzen, wie wir es bei EADS erleben. Last but not least ändern sich die Rahmenbedingungen außerhalb Deutschlands auch stetig derart, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit eher erleichtert, statt erschwert wird (Marktwachstumspotentiale in Indien, zunehmende Öffnung von China, EU-Osterweiterung, Euro-Einführung, etc.).

Wenn Chancen und Potentiale erkannt sind, startet i. d. R. ein Projekt. Wenn sie (noch) nicht erkannt sind, startet ein Pilot- oder Evaluierungsprojekt. Und sobald der Projektstart eine internationale Komponente hat, verlängert sich sofort und signifikant die Liste der kritischen Erfolgsfaktoren. Ganz offensichtliche Aspekte wie das unpersönliche Zusammenarbeiten über große Entfernungen, die Sprachbarrieren, das entkoppelte Agieren in unterschiedlichen Zeitzeonen und ergänzende, ggf. sogar widersprüchliche Gesetzesforderungen u. ä., sind dabei noch die geringsten Probleme. Zahlreiche schwerer zu identifizierende und dadurch auch deutlich schwerer zu lösende Herausforderungen ergeben sich aus wechselnden sozialen Strukturen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Dem Pauschaltouristen mag die Bemerkung im Reiseführer genügen, dass „[...] der Asiate ständig wirkt, als würde er lächeln.“ Wer aber in eine internationale Projektgruppe integriert ist, vielleicht sogar umfassende Projektverantwortung trägt, dem stellt sich gleich eine ganze Reihe von Fragen bzgl. der Auswirkungen von Internationalität. Wo und wann brauchen wir mehr Zeit als in nationalen Projekten und wieviel genau mehr? Brauchen wir punktuell mehr Budget und wo können wir dies wieder einsparen? Wie machen sich erschwerte Kommunikationsbedingungen in der Projektplanung bemerkbar und wie kann aktiv steuernd darauf eingewirkt werden? Welche neuen, bisher nie erlebten Potentiale ergeben sich in einer internationalen, multikulturellen Projektumgebung?

Auf all diese Fragen gibt es leider noch nicht hinreichend viele gute, vor allem noch keine strukturierten oder gar quantifizierten Antworten. Aber es gibt bereits sehr viele wertvolle Erfahrungen. Genau diese möchten wir mit dieser Schriftenreihe zur Verfügung stellen. Wir möchten Studien und Projektberichte veröffentlichen, die helfen, aus den Fehlern und den Erfolgen anderer zu lernen. Ohne selbst den Stein der Weisen außerhalb der Grenzen Deutschlands gefunden zu haben, möchten wir Beispiele und Anregungen geben, wie Sie „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ können. Deshalb haben wir diese Schriftenreihe so genannt.



Steffen Rietz

GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement

Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement an der FHW

**Herausgeber:**

Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz  
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) e.V.  
mail to: [projekt-prozessmanagement@gpm-ipma.de](mailto:projekt-prozessmanagement@gpm-ipma.de)

c/o FHW, Fachhochschule Westküste  
Fachgebiet Technisches Projektmanagement  
Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide /Holst.



Prof. Dr. Rietz ist seit über 15 Jahren in der permanenten methodischen Weiterentwicklung und praktischen Anwendung des Prozess- und Projektmanagements aktiv. Nach der Leitung einiger Forschungs- und industrienaher Beratungsprojekte für das produktionstechnisch orientierte Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung übernahm er die Leitung des Fertigungsbereiches eines innovativen mittelständischen Halbleiterherstellers.

Mit dem späteren Wechsel zu einem der großen deutschen, international tätigen Automobilzulieferer übernahm Steffen Rietz zentrale Verantwortung für Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Aus verschiedenen leitenden Positionen heraus verantwortete er die methodische Optimierung des Projekt- und Prozessmanagements im Entwicklungsbereich, gestaltete und automatisierte maßgeblich den Produktentstehungsprozess für hochkomplexe mechatronische Produkte. Das beinhaltete zunehmend auch dessen Implementierung in standortübergreifende Entwicklungsprojekte und an verschiedenen internationalen Entwicklungsstandorten.

Inzwischen hat Prof. Dr. Rietz den Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement im Fachbereich Technik der FHW, Fachhochschule Westküste übernommen und ist Leiter der GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Schwerpunkt seiner heutigen Arbeit ist die Schnittstelle von Projekt- und (Geschäfts-) Prozessmanagement, deren Anwendung und Optimierung, vorwiegend im qualitätssichernden Umfeld der Produktentwicklung und nicht zuletzt die schrittweise Integration der durch die Globalisierung stark anwachsenden internationalen und interkulturellen Aspekte im Projekt- und Multiprojektmanagement.

Herr Rietz ist Mitinitiator des Awards für Projekt- und Prozessmanagement, seit 2006 regelmäßiges Mitglied in der Gutachterkommission des inzwischen im gesamten deutschsprachigen Raum etablierten Awards und arbeitet im Normenausschuss des DIN aktiv an der Neufassung der DIN-Norm zum Projektmanagement mit.

**Autorin:**

Angelika Gimpl

Kommunikationswissenschaftlerin

mail to: [angelikagimpl@hotmail.com](mailto:angelikagimpl@hotmail.com)



Angelika Gimpl wurde 1980 in Hallein bei Salzburg geboren. Nach ihrer Ausbildung als Bürokauffrau und einem Arbeitsaufenthalt in Irland entschied sich die Autorin für ein Kommunikationswissenschaftsstudium in Salzburg mit den Schwerpunkten Public Relations und interkulturelle Kommunikation. Bereits während dem Studium beschäftigte sie sich mit dem Thema Nation Branding, das zu dieser Zeit ein hochaktuelles und neues Forschungsfeld darstellte. Zahlreiche Auslandsaufenthalte und das Interesse für andere Kulturen führten sehr früh zu dem Entschluss sich der Thematik des vorliegenden Buches zu widmen. Anfang 2010 schloss sie das Studium mit dem akademischen Grad Magistra der Kommunikationswissenschaft ab. Seither arbeitet sie in einem internationalen Handelsunternehmen im Bereich Human Resources und betreut dort die osteuropäischen Länder.



Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Public Relations und andere relevante Disziplinen .....</b>	<b>17</b>
2.1 Grundlagen und Definitionen der Public Relations und Unternehmenskommunikation.....	17
2.1.1 Die Sichtweisen der Public Relations.....	19
2.1.2 Die vier Modelle der Public Relations .....	20
2.2 Public Relations und benachbarte Bereiche .....	23
2.2.1 Public Relations versus Marketing – Definitionen und Abgrenzung.....	24
2.2.2 Public Relations versus Werbung – Definitionen und Abgrenzung.....	24
2.3 Media Relations.....	26
2.4 Public Diplomacy .....	26
2.4.1 Politische Information .....	31
2.4.2 Kulturelle Kommunikation.....	32
2.4.3 Die harte und weiche Schule der Public Diplomacy .....	33
2.5 Public Affairs und Lobbying .....	33
2.6 Issues Management und Krisenkommunikation.....	35
2.7 Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen.....	38
<b>3 Theoretische Grundlagen der internationalen und interkulturellen Kommunikation.....</b>	<b>43</b>
3.1 Abgrenzung des Kommunikationsbegriffs.....	43
3.2 Der Begriff Kultur .....	45
3.2.1 High-Context-Culture.....	48
3.2.2 Low-Context-Culture .....	49
3.2.3 Subkulturen.....	49
3.2.4 Ethnozentrismus .....	49
3.2.5 Stereotype .....	50
3.2.6 Kulturdimensionen nach Hofstede .....	51
3.3 Grundlagen der internationalen Kommunikation .....	53
3.4 Grundlagen der interkulturellen Kommunikation .....	55
3.5 Internationale und interkulturelle Public Relations .....	57

<b>4 Identität, Image und Branding: Einführende Grundlagen.....</b>	<b>63</b>
4.1 Identität .....	63
4.1.1 Corporate Behaviour .....	65
4.1.2 Corporate Communications .....	65
4.1.3 Corporate Design .....	65
4.2 Image.....	66
4.2.1 Corporate Image.....	67
4.2.2 Imageanalyse.....	67
4.2.3 Soll-Image.....	68
4.2.4 Reputation .....	68
4.3 Marke, Brand und Branding – Grundlagen und Begriffsabgrenzung .....	69
4.3.1 Corporate Branding.....	72
4.3.2 Markenaspekte .....	73
4.3.3 Markenelemente.....	74
4.3.4 Markenpositionierung .....	75
4.3.5 Markenmanagement.....	75
4.3.6 Public Relations und Branding .....	76
<b>5 Zugang zum Begriff Nation Branding .....</b>	<b>79</b>
5.1 Begriffsbestimmung und Typologie von Nation Branding und benachbarten Disziplinen.....	79
5.2 Der Begriff Nation .....	81
5.3 Identität und Image einer Nation .....	82
5.4 Die Entwicklung von Nation Branding.....	85
5.4.1 Simon Anholt .....	85
5.4.2 Weitere relevante Nation-Branding-Experten .....	86
5.5 Nation Branding – Ein Wissenschafts- und Berufsfeld? .....	88
5.5.1 Nation Branding in der Wissenschaft .....	88
5.5.2 Association for Place Branding & Public Diplomacy .....	90
5.5.3 Public-Relations-Agenturen/Kommunikationsagenturen .....	90
5.5.4 Einrichtungen im Regierungsapparat.....	93
5.5.5 Eigenständige Institutionen.....	93

**6 Nation Branding: Prozesse und Strategien zur Bildung einer nationalen Marke....95**

6.1 Grundlegende Faktoren im Nation-Branding-Prozess .....	95
6.1.1 Die Notwendigkeit von Nation Branding .....	95
6.1.2 Funktionen und Ziele.....	96
6.1.3 Charakteristika für ein erfolgreiches Nation Branding .....	97
6.1.4 Planning Group, Key Stakeholder und Zielgruppen .....	97
6.1.4.1 Aktiv ausführende Zielgruppen .....	98
6.1.4.2 Passiv mitwirkende Zielgruppen .....	99
6.2 Die Bildung einer nationalen Marke .....	100
6.2.1 Techniken und Instrumente im Nation-Branding-Prozess .....	103
6.2.2 Sieben Stufen Plan für ein erfolgreiches Nation Branding .....	104
6.2.2.1 Erster Schritt: Arbeitsgruppe .....	105
6.2.2.2 Zweiter Schritt: Selbstbild - Fremdbild .....	105
6.2.2.3 Dritter Schritt: Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen .....	107
6.2.2.4 Vierter Schritt: Die Idee der Nation .....	108
6.2.2.5 Fünfter Schritt: Die Kommunikation der Idee.....	108
6.2.2.6 Sechster Schritt: Anpassung an die einzelnen Bereiche.....	110
6.2.2.7 Siebter Schritt: Umsetzung.....	110
6.2.3 Die Wiederherstellung eines positiven Länderimage.....	110
6.3 Die Rolle von Public Relations in Nation Branding.....	113
6.4 Der Anholt-GfK Roper Nation-Brands-Index .....	113
6.5 Die sechs Dimensionen von Nation Branding.....	116
6.5.1 Tourismus .....	117
6.5.1.1 Standortmarketing .....	118
6.5.1.2 Der Tourismus im Nation-Brands-Index .....	119
6.5.2 Export .....	120
6.5.2.1 Country-of-Origin-Effekt .....	120
6.5.2.2 Country-Image-Effekt .....	122
6.5.2.3 Der Export im Nation-Brands-Index .....	124
6.5.3 Regierung und politische Entscheidungsträger .....	124
6.5.3.1 Nation Branding und Public Diplomacy .....	125
6.5.3.2 Regierung und politische Entscheidungsträger im Nation-Brands-Index ...	128

6.5.4 Investment und Immigration.....	129
6.5.4.1 Die Rolle des Tourismus im Bereich Investment und Immigration .....	129
6.5.4.2 Investment und Immigration im Nation-Brands-Index.....	130
6.5.5 Kultur und Kulturerbe.....	130
6.5.5.1 Sport.....	131
6.5.5.2 Kultur und Kulturerbe im Nation-Brands-Index.....	131
6.5.6 Bevölkerung.....	132
6.5.6.1 Schlüsselpersonen.....	133
6.5.6.2 Die Bevölkerung im Nation-Brands-Index.....	133
6.6 Kann Nation Branding scheitern?.....	134
6.7 Die Evaluierung von Nation Branding.....	135
6.8 Exkurs: City Branding .....	136
6.8.1 Zielgruppen.....	136
6.8.2 City-Brands-Hexagon .....	137
6.8.3 Vision und Strategien.....	139
6.8.4 Dysfunktionalitäten im City-Branding-Prozess.....	140
6.8.5 Die Marke „I love New York“.....	140
<b>7 Nation Branding für Staaten – Imagebildung einer Nation in der Praxis.....</b>	<b>143</b>
7.1 Grundlagen der empirischen Erhebung und Forschungsprozess .....	143
7.1.1 Untersuchungsgegenstand.....	144
7.1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	144
7.1.3 Wahl der Methode.....	145
7.1.3.1 Fallstudien.....	146
7.1.3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews.....	146
7.1.3.3 Beschreibung der Interviewpartner .....	148
7.2 Fallbeispiel Litauen.....	149
7.2.1 Hintergrundinformationen .....	149
7.2.2 Situationsanalyse.....	150
7.2.2.1 Nationale Identität und nationales Image – Ist Situation .....	150
7.2.2.2 Nationale Identität und nationales Image – Soll Situation.....	152
7.2.3 Auftraggeber und Planungsgruppe .....	152
7.2.4 Zielgruppen.....	152

7.2.5 Visionen und Ziele .....	153
7.2.6 Umsetzung.....	154
7.2.6.1 Maßnahmen und Strategie.....	155
7.2.6.2 Techniken und Instrumente .....	156
7.2.7 Dysfunktionalitäten .....	160
7.2.8 Ergebnisse und Ausblick .....	160
7.3 Fallbeispiel Lettland .....	161
7.3.1 Hintergrundinformationen.....	161
7.3.2 Situationsanalyse .....	161
7.3.2.1 Nationale Identität und nationales Image – Ist Situation.....	161
7.3.2.2 Nationale Identität und nationales Image – Soll Situation .....	162
7.3.3 Auftraggeber und Planungsgruppe .....	162
7.3.4 Zielgruppen.....	163
7.3.5 Visionen und Ziele .....	163
7.3.6 Umsetzung.....	163
7.3.6.1 Maßnahmen und Strategie.....	163
7.3.6.2 Techniken und Instrumente .....	164
7.3.7 Dysfunktionalitäten .....	164
7.3.8 Ergebnisse und Ausblick .....	165
7.4 Gegenüberstellung der beiden Nation-Branding-Programme Litauen und Lettland.	165
7.5 Fallbeispiel Nigeria.....	166
7.5.1 Hintergrundinformationen.....	167
7.5.2 Situationsanalyse .....	167
7.5.2.1 Nationale Identität und nationales Image – Ist Situation.....	168
7.5.2.2 Nationale Identität und nationales Image – Soll Situation .....	169
7.5.3 Auftraggeber und Planungsgruppe .....	170
7.5.4 Zielgruppen.....	170
7.5.5 Visionen und Ziele .....	170
7.5.6 Umsetzung.....	170
7.5.6.1 Maßnahmen und Strategie.....	171
7.5.6.2 Techniken und Instrumente .....	172
7.5.7 Dysfunktionalitäten .....	172

7.5.8 Ergebnisse und Ausblick.....	172
<b>8 Zusammenfassung.....</b>	<b>173</b>
8.1 Beantwortung der Forschungsfragen .....	179
8.2 Modellentwicklung .....	184
8.3 Zukunftsaussichten.....	187
<b>9 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>189</b>

# 1 Einleitung

Ein Land wird von vielen Seiten nach außen präsentiert. Verschiedenste Organisationen, Einrichtungen, Unternehmen sowie die gesamte Bevölkerung haben Kontakt mit anderen Nationen, sei es in politischem, wirtschaftlichem, privatem oder kulturellem Kontext. Jede Nation kommuniziert durch unterschiedliche Faktoren kontinuierlich nach außen. Wally Olins hat den berühmten Satz von Watzlawick (1969: 53) „Man kann nicht nicht kommunizieren“ umgeformt in „Ein Staat kann nicht nicht kommunizieren“. (Olins 2004: 151) Dieser Satz stellt für die vorliegende Studie eine grundlegende Aussage dar.

Durch politische Tätigkeit oder Untätigkeit, die Volkskultur, durch Produkte, Dienstleistungen, Sport, Verhalten, Kunst und Architektur werden jeden Tag Millionen von Botschaften ausgesendet. Die Summe dieser Botschaften bildet das Gesamtbild der Nation, was sie ist, fühlt, will und woran sie glaubt. (Olins 2004: 151)

Ein Staat ist kein Produkt, sondern ein komplexes und multidimensionales Gebilde. Dieses zu einer Marke zu machen, erfordert ein umfassendes Repertoire an Wissen und ein ausgeklügeltes Konzept. Es gibt beinahe 200<sup>1</sup> Staaten weltweit. Die meisten Menschen kennen weniger als die Hälfte davon. Der Grund dafür liegt einerseits im Desinteresse der Menschen und andererseits am Mangel an Informationen über diese Länder.

„Building a country brand can be seen as an investment with very strong positive returns when it succeeds.“ (Moilanen/Rainisto 2009: 1) Die Imagebildung von Nationen basiert auf einem sehr komplexen Kommunikationsprozess. Es gibt verschiedene Informationsquellen (Bildungseinrichtungen, Medien, soziale Netzwerke etc.), welche das jeweils eigene Bild einer Nation formen. Im Grunde kann jedes Ereignis, wie beispielsweise ausländische Produkte, ausländische Verkäufer oder Arbeitskollegen, die aus einem anderen Land stammen, eine Dokumentation über ein Land oder ein internationales Fußballspiel, jederzeit zur Imageformung einer anderen Nation beitragen. Wir werden ständig mit Ereignissen, Dingen oder Menschen aus anderen Ländern konfrontiert. Die Entwicklung der Kommunikationstechnologien trägt ihren Teil dazu bei, dass sich ein Image rapide vom Positiven ins Negative und umgekehrt entwickeln kann.

Durch Nation Branding kann sich die Chancengleichheit von Nationen, welche aufgrund der zunehmenden Globalisierung und der damit verbundenen Verflechtung der Weltwirtschaft einem starken Konkurrenzdruck am internationalen Markt ausgesetzt sind, verbessern. Durch professionelle Imagebildung hat eine Nation die Möglichkeit, eventuell unentdeckte bzw. ungenutzte Ressourcen auf die internationale Bühne zu stellen und positiv auf sich aufmerksam zu machen.

Ein damit einhergehender positiver Faktor ist die Festigung der inländischen Stabilität sowie die Stärkung des Patriotismus. Eine Nation kann erst dann ein positives Image nach außen tragen, wenn die Menschen im eigenen Land eine positive Einstellung zum Land verkörpern

---

<sup>1</sup> Die Vereinten Nationen deklarieren insgesamt 192 Staaten.

und dieses so nach außen kommunizieren. Im Gegenzug erhält die Nation neue lukrative Chancen, die sich wiederum gewinnbringend auf die Gesellschaft auswirken können. Trifft ein erfolgreiches Nation Branding nur einen Bereich (beispielsweise Gesellschaft, Export oder Tourismus, etc.) positiv, so werden automatisch andere Bereiche positiv stimuliert und beeinflusst.

Die Welt in unserer heutigen Zeit ist *ein* Markt. Der rapide Fortschritt der Globalisierung bedeutet für jedes Land einen Wettstreit um Touristen, Konsumenten, Studenten, Investoren, internationale Sportler, Kulturevents und besonders um die Aufmerksamkeit internationaler Medien. Der gestresste und überfüllte Markt lässt vielen Menschen und Organisationen keine Möglichkeit andere Nationen kennen zu lernen. Die Gesellschaft neigt dazu, durch die komplexe und moderne Welt zu navigieren, bewaffnet mit Klischees, welche ihr Hintergrundwissen und ihre Meinung formen, ohne sich bewusst mit den verschiedenen Kulturen und Ländern auseinander zu setzen (vgl. Anholt 2007: 1).

Das Zusammenwachsen der Märkte wird zu einer Herausforderung für alle Nationen und neue Kommunikationstechnologien leisten dazu einen entscheidenden Beitrag. Die Informationsbeschaffung ist orts- und zeitunabhängig geworden. Innerhalb kürzester Zeit ist es möglich, sich über Staaten und Regionen detailliert zu informieren bzw. wird man kontinuierlich mit ausländischen Nachrichten und Informationen über diverse Medien konfrontiert. Das eigene Bild von einem Land setzt sich somit hauptsächlich aus einseitiger Medienberichterstattung zusammen. Diese Tatsache veranlasst zu einer Reaktion.

Nation Branding kann einen Beitrag zur Problemlösung leisten. Durch gezieltes Nation Branding können auch kleine, unscheinbare und unterentwickelte Nationen auf sich aufmerksam machen und sich selbst in ein positives Licht rücken.

Die vorliegende Studie soll das umfangreiche Spektrum von Nation Branding theoretisch aufbereiten und durch Heranziehen praktischer Aspekte auf seine Anwendbarkeit bzw. Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis untersuchen und überprüfen.

Nation Branding ist sowohl auf wissenschaftlicher als auch auf praktischer Ebene ein neuartiges und hochaktuelles Thema. Ziel dieser Studie ist es, den komplexen Begriff zu erläutern und die Wichtigkeit dieses neuen Forschungsfeldes aufzuzeigen. Es soll Literatur zum Thema Nation Branding gesammelt, systematisiert, aufbereitet, analysiert und interpretiert werden. Zum einen sollen wesentliche Aspekte dieses komplexen Themas rundum beleuchtet und ein allgemeiner Einblick in das Themenfeld gegeben werden, zum anderen soll diese Arbeit ein Nachschlagewerk zum Thema Nation Branding darstellen. Die theoretischen Erkenntnisse werden mittels Experteninterviews in der Praxis überprüft, um so den Ist-Zustand von Nation Branding herauszufiltern und um zu beschreiben, wie Nation Branding in der Praxis aktuell betrieben wird. Hierzu werden drei Beispielländer herangezogen: Litauen, Lettland und Nigeria. Alle drei Länder weisen ein sehr schwaches Image auf und haben das Problem, dass sie von ihren Nachbarländern meist nicht unterschieden werden können. Litauen und Lettland sind baltische Länder und sollen in einer vergleichenden Studie gegenüber gestellt werden. Für viele Menschen ist es oftmals nicht möglich, die beiden Nationen voneinander zu unter-

scheiden. Eine weitere wichtige Tatsache ist, dass das Konzept für Litauen von Wally Olins erstellt wurde, das Konzept für Lettland von Simon Anholt. Beide sind führende Nation-Branding-Experten und Autoren wichtiger Fachbücher, eine Tatsache, die eine Analyse bzw. Gegenüberstellung der beiden Länder noch interessanter macht. Nigeria wird meist als ein afrikanisches Entwicklungsland wahrgenommen und ist ebenfalls von seinen Nachbarländern kaum zu unterscheiden. Die Herausforderung der drei Länder, Nation Branding zu betreiben, stellt die Tatsache dar, dass alle drei Nationen am globalen Markt eher unscheinbar sind und sich behaupten müssen, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können.

Vor diesem Hintergrund werden folgende Forschungsfragen gestellt, welche als Leitfaden bei der Erarbeitung des Themenbereiches dienen sollen:

- F.<sup>2</sup>1) Was bedeutet Nation Branding?
- F.2) Ist es möglich eine nationale Markenidentität zu schaffen?
- F.3) Wie wird Nation Branding ausgeführt?
- F.4) Was sind die Ziele von Nation Branding?
- F.5) Wer führt Nation Branding aus? Wer und was ist die Planning Group?
- F.6) Wie stehen Theoretiker als auch Praktiker dem Thema gegenüber?
- F.7) Mit welchen Methoden arbeitet Nation Branding?
- F.8) Welche Bedeutung haben die einzelnen Dimensionen im Nation-Branding-Prozess?
- F.9) Was sind die Zielgruppen von Nation Branding und wie werden diese erreicht?
- F.10) Welche Instrumente werden im Nation-Branding-Prozess verwendet?
- F.11) Welcher Stellenwert wird Nation Branding in der Praxis zugeschrieben?
- F.12) Welchen Stellenwert hat Public Relations im Nation-Branding-Prozess?
- F.13) Welche Schwierigkeiten und Probleme können bei der Umsetzung auftreten?  
Gibt es Dysfunktionalitäten im Nation-Branding-Prozess?
- F.14) Welche Strategie wird bei der Umsetzung verfolgt?
- F.15) Wie wird Nation Branding evaluiert?

Aufgrund des umfassenden Themengebietes soll weiters an dieser Stelle angemerkt sein, dass die vorliegende Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Besonders die empirische Studie stellt einen sehr eingeschränkten Blick auf das komplexe Thema Nation Branding dar. Eine vollständige Aufarbeitung wäre im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich und ist auch nicht der Zweck. Vielmehr soll ein allgemeiner Rundumblick gegeben werden und die gewonnenen Erkenntnisse zu weiteren spezifischeren Studien anregen.

Die theoretische Ausarbeitung der zuvor aufgestellten Forschungsfragen stellt den Hauptteil der vorliegenden Studie dar und basiert auf einer Literaturanalyse nach einem qualitativen Forschungsansatz. Der empirische Teil wird mittels Experteninterviews erstellt. Hierzu werden u.a. die jeweiligen Branding-Experten der einzelnen Länder zu Rate gezogen. Die

---

<sup>2</sup> Forschungsfrage

gewonnenen Daten werden in die jeweiligen Fallbeispiele integriert. Ein Interview mit einem Österreich-Experten soll die Arbeit abrunden.

Die einzelnen Begriffserklärungen und -abgrenzungen in den jeweiligen Kapiteln sollen „den Zweck haben, Beschreibungen zu generieren, die in ihrem beabsichtigten Sinn (nämlich im Sinne des Verfassers) vom Leser verstanden werden können.“ (Apfelthaler 1998: 18) Da die „Analyse sozialwissenschaftlicher Gegenstände [...] immer vom Vorverständnis des Analytikers geprägt“ wird, muss „das Vorverständnis [...] deshalb offengelegt werden und schrittweise am Gegenstand weiterentwickelt werden.“ (Mayring 1990: 18)

Atteslander (2003: 58) konstatiert, dass „je weniger man über einen Gegenstand weiß und je weniger ein Gebiet erforscht ist, desto wichtiger ist es, ausreichende qualitative Abklärungen jedem Versuch des Messens voranzustellen.“ Qualitative Methoden stellen deshalb nicht die Vorbereitung oder das Vorstadium dar, sondern dienen dem Selbstzweck (vgl. Atteslander 2003: 58).

Diese Arbeit wird vermehrt nach der integrativen Methode von Cooper erstellt. Erklärt wird diese Methode dadurch, dass sie einen Überblick über die bisher vorliegenden Forschungsergebnisse liefert und diese als Ganzes darstellt. Weiters sollen neue Erkenntnisse miteinbezogen werden. Sie soll den bisherigen Forschungsstand aufzeigen, alte Ausführungen ersetzen und Anregungen für weitere Studien liefern. Die integrative Methode hat die Aufgabe, bisherige Studien kritisch zu beleuchten und wichtige Themen hervorzuheben, welche bisher noch unbeachtet blieben (vgl. Cooper 1989: 13). Es wird eine objektive Ausführung der einzelnen Themenbereiche angestrebt. Damit die gewonnenen Erkenntnisse intersubjektiv nachvollziehbar sind, wird in dieser Arbeit die Harvard-Zitierweise verwendet, womit im laufenden Text auf die Ursprungsquelle verwiesen wird. Im Literaturverzeichnis werden die Quellen ausführlich dargelegt. Somit ist eine Kontrolle durch Dritte gegeben.

## 2 Public Relations und andere relevante Disziplinen

### 2.1 Grundlagen und Definitionen der Public Relations und Unternehmenskommunikation

Für das Thema Nation Branding stellt Public Relations einen sehr wichtigen Bereich dar. Szondi (2006) geht sogar soweit, dass er Nation Branding als eine Spezialisierung von internationalen Public Relations kategorisiert. Das folgende Kapitel soll eine grundlegende Einführung in die Public Relations darstellen und als Basis für die weiteren Kapitel dienen.

Der Begriff Public Relations wurde Anfang des 18. Jahrhunderts zum ersten Mal verwendet und später durch den Amerikaner Edward L. Bernays verbreitet und etabliert. Die deutsche Übersetzung „Öffentlichkeitsarbeit“ wurde über 30 Jahre später auch in Europa verwendet. In der wissenschaftlichen Literatur kommt es nur sehr selten zu einer Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit. Über die Synonymität beider Termini herrscht sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis seit langem Konsens (vgl. Fröhlich 2008: 95).

Public Relations stellt ein sehr komplexes und interdisziplinäres Fach dar, welches sich nur schwer in wenigen Sätzen definieren lässt. Merten spricht davon, dass Public Relations von einem gefestigten Selbstverständnis noch weit entfernt ist. Trotz zahlreicher Definitionen ist es schwierig, das komplexe Berufsfeld genau zu definieren, da für ihn der Begriff Public Relations nach wie vor unklar, umstritten und widersprüchlich ist (vgl. Merten 1999: 256f). Nicht zuletzt deshalb, da das Phänomen Public Relations einen ausgeprägten interdisziplinären Charakter aufweist und so je nach Blickwinkel des Betrachters spezifische Interpretationen, Sichtweisen und Zugänge entstehen. Ferner ist anzumerken, dass Public Relations als Form öffentlicher Kommunikation diverse Ähnlichkeiten zu benachbarten Bereichen, wie Marketing, Werbung etc. aufweist. Durch diese Tatsache entsteht der vermeintliche Eindruck, dass keine trennscharfe Grenzziehung möglich ist (vgl. Fröhlich 2008: 95).

Trotz der Schwierigkeit Public Relations abzugrenzen, gibt es viele, sehr brauchbare Definitionen. Die wohl bekannteste Begriffsdefinition liefern James Grunig und Todd Hunt (1994: 6) „Public relations is the management of communication between an organization and its publics.“ Grunig und Hunt betonen damit, dass Public Relations geplante Kommunikation ist. Die wesentlichen Bestandteile der Public Relations, nämlich Kommunikation, Zielgruppen, Organisation und Management, sind in dieser Definition enthalten, jedoch ist sie sehr allgemein und unzureichend formuliert, da spontane und impulsive Public-Relations-Aktionen und -Reaktionen komplett außer Acht gelassen werden. Weiters bezieht sie sich ausschließlich auf die organisationsbezogene Ebene und geht außerdem nicht auf das Wesen und die Funktion der Kommunikation ein (vgl. Avenarius 1995: 51f).

Eine weitere Definition findet sich bei Oeckl (1964). Er sieht Public Relations als „das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“ (Oeckl 1964: 42) Oeckl sieht das Gesamtziel von

Public Relations als einen Zustand des Verstehens und Vertrauens, welcher daraus resultierend die Zustimmung der Öffentlichkeit hervorruft. Hierzu stellt er eine prägnante Formel auf: Public Relations = Information + Anpassung + Integration (vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989: 21).

Ähnlich lautet die Definition von Zerfaß (2004), welcher von Public Relations als Kommunikationsstrategie spricht, bei der Organisationen bzw. Unternehmen „Konflikte mit anderen Akteuren im Dialog bewältigen und dadurch einen Beitrag zur ‚Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse‘ leisten.“ (Zerfaß 2004: 56, Hervorheb. i. O.)

Watzlawick sieht jede Kommunikation mit Öffentlichkeiten als eine Mitteilung, welche geplant oder spontan, bewusst oder unbewusst darauf abzielt, eine Beziehung zur Anspruchsgruppe zu schaffen. Für ihn stellt im Prinzip jede Art von Kommunikation mit Öffentlichkeiten eine Form von Public Relations dar (vgl. Avenarius 1995: 3). Grundsätzlich gilt, dass es bei Public Relations um einen offenen, langfristigen Dialog geht sowie um die Bildung und den Ausbau von gegenseitigem Vertrauen zwischen dem Public-Relations-Träger und seinen Teilöffentlichkeiten (vgl. Puchleitner 1994: 225).

Long und Hazleton halten fest, dass eine Public-Relations-Definition folgende vier Kriterien beinhalten soll:

Die Begriffserklärung soll so definiert werden, dass sie passend auf

- 1) Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zutrifft.
  - 2) Sie soll eine Richtlinie für Forschung und Theorie bieten.
  - 3) Sie soll so umfassend sein, dass sie alle Aspekte der Theorie und Praxis beinhaltet und
  - 4) sie soll brauchbaren Nutzen aufweisen
- (vgl. Long/Hazleton 1993: 227).

In Anbetracht all dieser Kriterien wurde folgende Definition entwickelt: „Public relations is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals.“ (Long/Hazleton 1993: 227).

Als letzte Begriffsbestimmung von Public Relations soll noch die Definition des österreichischen Public Relations Verbandes (PRVA<sup>3</sup>) Erwähnung finden:

Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern. (PRVA 2009: o.S.)

Unternehmenskommunikation kann mit Public Relations gleichgesetzt werden. Der Unterschied zwischen den beiden Termini beruht darauf, dass sich Unternehmenskommunikation ausschließlich auf eine Unternehmung bzw. auf eine Organisation bezieht.

---

<sup>3</sup> Public Relations Verband Austria

Public Relations kann wörtlich übersetzt als „öffentliche Beziehungen“ bezeichnet werden, was einen mehr dialogorientierten Ansatz als der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ ausdrückt. Auch Ledingham und Bruning (2000) betonen die Bedeutung des Beziehungsaspektes für Public Relations.

The emergence of relationship management as a paradigm for public relations scholarship and practice calls into question the essence of public relations – what it is and what it does or should do, its function and value within the organizational structure and the greater society, and the benefits generated not only for sponsoring organizations but also for the publics those organizations serve and the environment in which they exist. (Ledingham/Bruning 2000: 56)

### 2.1.1 Die Sichtweisen der Public Relations

Das vorhergehende Kapitel veranschaulichte bereits eine breite Palette an Definitionen und Begriffserklärungen von Public Relations. Somit lässt es sich erahnen, dass auch innerhalb der wissenschaftlichen Diskussionen verschiedene Sichtweisen von Public Relations bestehen. Zur besseren Verständnisweise kategorisierte Signitzer Public Relations in organisationstheoretische Sichtweise, gesellschaftstheoretische Sichtweise und marketingtheoretische Sichtweise.

**Die organisationstheoretische Sichtweise:** Die organisationstheoretische Sichtweise ist der wohl am weitesten verbreitete Ansatz und versteht Public Relations als eine Kommunikationsfunktion von Unternehmen bzw. Non-Profit-Organisationen. Diese kann interner oder externer Natur sein. Die zentrale Fragestellung lautet hier: „Welchen Beitrag leistet Public Relations zur Erreichung von Organisationszielen?“ (Signitzer 2005: 11) Durch diese Frage wird ersichtlich, dass hier Public Relations keine Ziele im eigenen Sinn hat, sondern vielmehr die Ziele einer Organisation von Bedeutung sind. Weiters ist nicht ausschließlich der unmittelbare Erfolg von Public-Relations-Aktivitäten von Bedeutung, sondern der Erfolg im Unternehmenskontext (vgl. Signitzer 2005: 11).

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, stützen sich Grunig und Hunt (1994: 6) auf diese Sichtweise, indem sie feststellen: „Public relations is the management of communication between an organization and its publics.“ Diese Definition drückt deutlich das Reichweitenpotential des Public-Relations-Verständnisses aus (vgl. Signitzer 2007: 143). Auch Long und Hazleton (1993: 227) vertreten diese Sichtweise: „Public relations is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals.“ Diese Aussage ist sehr treffend formuliert, da sie neben den Organisationen auch das Umfeld mit einbezieht, welche eine Organisation beeinflussen kann bzw. welches von der Organisation beeinflusst wird.

**Die gesellschaftstheoretische Sichtweise:** Diese Sichtweise beschäftigt sich mit den gesellschaftlichen Bedingungen hinsichtlich des Bedarfes an Public Relations sowie mit den Leistungen, welche Public Relations für das soziale Umfeld erbringt. Es drückt somit aus, welche Bedeutung Public Relations für die Gesellschaft und ihre Systeme hat (vgl. Signitzer 2007: 144). Hier lautet die zentrale Frage: „Welchen Beitrag leistet Public Relations zur Funktion