

**P.S.K. Bank - Wirtschaftsclub**

**10. Mai 1989**

# **Österreich erfolgreich vermarkten**

**Dr. Gerhard Feltl**  
**Mitglied der Geschäftsleitung**  
**IBM Österreich**

Österreich ist mit fast 90 Millionen Ausländerübernachtungen nicht nur Weltmeister im Tourismus (gerechnet pro Kopf unserer Einwohner). Wir holen uns heuer aus diesem Bereich auch ungefähr 130 Milliarden Schilling. Der Reiseverkehr steuert etwa 20 % zum österreichischen Gesamtexport bei; vor etwa 30 Jahren war dieser Anteil halb so hoch. Die Freizeitwirtschaft ist somit eine der großen Wachstumschancen unserer Wirtschaft - wenn es uns gelingt, unser Land im internationalen Wettbewerb richtig zu positionieren und eine erfolgreiche Marketing-Strategie für das **“Unternehmen Österreich”** zu formulieren.

Ihr Einverständnis vorausgesetzt, werde ich mich in meinen Ausführungen auf **3 Bereiche** konzentrieren:

- \* auf das **Image** Österreichs im Ausland
- \* auf die Beschreibung gesellschaftlicher **Mega-Trends** bis zur Jahrtausendwende
- \* auf die Formulierung von Schlußfolgerung für eine österreichweite **Marketing-Initiative**.

Der Frage, ob es ein einheitliches **Österreich-Bild**, ein **Welt-Image** im Ausland gibt, ist das Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien nachgegangen. Befragt wurden im Rahmen eines groß angelegten Forschungsprojektes Opinion-Leader in Europa und Übersee.

Das Ergebnis: **Österreich** ist aus Sicht des Auslandes

- \* ein Land der klassischen Musik
- \* ein Land mit Kultur und Tradition
- \* ein Land mit gutem Essen

In diesen Bereichen liegt das Kapital der "Marke Österreich". Das ist unsere "**Unique Selling Proposition**", unser Alleinstellungsanspruch. Darin unterscheidet sich das Image Österreichs von dem der anderen Länder.

Darin liegen aber auch **archetypische**, das heißt langfristig gültige Image-Faktoren, die man nicht leicht ändern kann - und auch nicht leichtfertig ändern sollte.

In den Image-Dimensionen "Schöne Landschaft", "Wintersport" und "saubere Umwelt" liegt jedoch die **Schweiz** vor Österreich. Mit der Bundesrepublik **Deutschland** wiederum wird vor allem in den USA "Modernität" und "Wein" in viel stärkerem Ausmaß assoziiert als mit Österreich und der Schweiz.

Neben diesen **kulturell-touristischen** Image-Dimensionen wurden im vergangenen Jahr auch Umfragen zum "**politischen**" Image Österreichs durchgeführt. Wichtigste Erkenntnis daraus: Die verschiedenen Vorkommnisse der vergangenen Jahre (von der internationalen Diskussion um unser Staatsoberhaupt bis hin zum Fall "Lucona" und "Noricum") haben sich deutlich negativ auf das Österreich-Bild ausgewirkt.

Dabei ist bemerkenswert, daß diese negative Perzeption auf praktisch alle anderen Image-Dimensionen ausstrahlt. Österreich wurde plötzlich auch in den Bereichen "Kultur", "politische Stabilität", "Rolle als Asyl-land" wesentlich schlechter beurteilt. Sogar die Kriminalitätsrate war nunmehr nach Meinung der Befragten wesentlich gestiegen.

Meinungsforscher kennen diese Veränderung im Mei-



nungsklima als "negativen Transfer-Effekt".

In der Regel handelt es sich dabei jedoch um punktuelle Phänomene, da das "archetypische" Image eines Landes wieder auflebt, wenn es ursprünglich stark und positiv besetzt war. Hier könnten Werbemaßnahmen wie der Film "Sound of Music" oder das Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker (die das "gewachsene" Image Österreichs in den USA bekanntlich entscheidend geprägt haben) einen nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten.

Andererseits muß man berücksichtigen, daß nur 75 % der US-Bürger überhaupt wissen, wo Österreich geographisch liegt; weniger als 50 % können unsere geopolitische Zuordnung definieren; nur 40 % können Auskunft über unsere Regierungsform geben.

Andere Staaten konnten im Beobachtungszeitraum sehr wohl positive Imagewerte aufbauen: So erhielten die **Schweiz** und **Großbritannien** 90 % positive Bewertungen, die Bundesrepublik **Deutschland** 81 %, während **Österreich** sich mit 67 % begnügen mußte.

Analysieren wir dagegen das Österreich-Image in der Bundesrepublik **Deutschland**, dann zeigt sich, daß nicht weniger als 63 % der Bundesdeutschen in den vergangenen 10 Jahren zumindest einmal Österreich besucht haben. Nach einer aktuellen Umfrage des Meinungsforschungs-Institutes **GfK-Nürnberg**, die im April 1989 in Wien präsentiert wurde, ist Österreich mit 21 % Nennungen das Land, das den Deutschen am sympatischsten ist. Es folgen **Frankreich** (12 %), die **Schweiz** (11 %), und **Italien** (9 %).



Dabei ist allerdings anzumerken, daß dieser Sympathiewert stark mit dem Alter korreliert: bis 39 Jahre beträgt er 15 %, steigt bei den über 40-jährigen auf 20 % und erreicht bei den Senioren 35 %.

Hier liegt ein wichtiger Anhaltspunkt für künftige Marketingmaßnahmen: Denn so wichtig das gute Image Österreichs bei den Senioren ist, so fatal wäre es, wenn wir nicht auch die nachwachsenden Generationen positiv ansprechen könnten.

Diese Beispiele sollen zeigen, wie wichtig es ist, den Marketingmaßnahmen eine genaue **Erkundung des Marktes** und seiner Segmente voranzustellen, den Unterschied zwischen **Identität und Image** zu messen und zukünftige **Potentiale** zu identifizieren. Dazu zählen auch die Hoffungsgebiete des romanischen Marktes: **Italien** und **Frankreich**, vor allem aber **Spanien**, dessen Dynamik nicht unterschätzt werden darf.

Spätestens bei der **Weltausstellung 1992** in Sevilla wird Österreich (das über Jahrhunderte mit Spanien eng verbunden war) realisieren, was es bedeutet, daß fast 40 Millionen Spanier den Schritt nach Europa getan haben.

Ähnlich ist es mit dem fernöstlichen Markt, der hauptsächlich über die kulturelle Schiene erschlossen wird, der aber auch in technologischer Hinsicht große Chancen bietet: Nach **John Naisbitt**, einem der "Gurus" auf dem Gebiet der Zukunftsforschung, wird sich das wirtschaftliche, aber auch das kulturelle Schwergewicht immer mehr von den beiden Atlantik-Küsten in die Asia-Pacific-Area verlagern: Heute lernt bereits ein Viertel

der 1.000 Millionen Chinesen Englisch, von Japan ganz zu schweigen.

Was aber wissen wir tatsächlich über diese Märkte? Wie sind wir dort vertreten? Oft muß eine einzige Handelsdelegation gleich mehrere Staaten betreuen. Und der ORF hat es bis jetzt noch immer nicht für notwendig befunden, in einem der wirklichen Zentren dieser Welt - nämlich in **Tokio** - ein Korrespondenten-Büro zu eröffnen.

Geht die "**Insel der Seligen**" unter? Oder sind wir nur am "Ende der Gemütlichkeit" angelangt? - wie der Schriftsteller **Klaus Harpprecht** seine österreichische Bestandsaufnahme betitelte, die hierzulande manche Gemüter erregte.

Die Herausforderungen sind tatsächlich gewaltig, sie bieten aber auch große Chancen. Allerdings: Es geht nicht nur um die **Verpackung**, um eine vordergründige Image-Korrektur des Österreich-Bildes. Es geht vor allem auch um die **Inhalte**. Es geht darum, Österreich international wettbewerbsfähig zu machen.

**Damit komme ich zum zweiten Teil meiner Ausführungen.**

Unternehmerisches Marketing vollzieht sich innerhalb verschiedener **Szenarien**. Und immer mehr kommt es darauf an, gleichzeitig technologische, ökologische, ökonomische, soziale und kulturelle, politisch-rechtliche Umweltbedingungen sowie die "regulative Umwelt" (sprich: Behörden, Interessenverbände, Medien, Bürgerinitiativen) in die Betrachtung miteinzubeziehen.



Hohe **Komplexität** ist somit das eine wichtige Merkmal. Zunehmende **Dynamik** ist das andere Charakteristikum unserer Marketing-Umwelt.

Prof. **Bruno Bircher** von der Prognos-AG hat ein europäisches Szenario kommender Herausforderungen beschrieben. Und der von mir bereits erwähnte **John Naisbitt**, Zukunftsforscher und Autor des Bestsellers "Megatrends", hat anlässlich eines Vortrages in Wien **10 globale Entwicklungslinien** bis zum Jahr 2000 skizziert. Die wichtigsten Trends sind demnach:

1. Bei stagnierender oder gar rückläufiger Bevölkerungszahl wird das Durchschnittsalter in Nord- und Mitteleuropa stark zunehmen.
2. Die Zahl der Einpersonen-Haushalte wird zunehmen.

Dies bedeutet nicht nur wachsende Nutzung von Massenmedien (jeder weiß, daß er allein mehr Radio hört, mehr fernsieht und mehr liest als in der Familie), sondern auch mehr Bedarf an Freizeit- und Urlaubsangeboten für **Alleinstehende**. Ein Trend, der in der Marketing-Strategie zu berücksichtigen sein wird.

3. Bei tendenziell sinkender Arbeitszeit steigt der **Lebensstandard**.

Grund dafür ist nicht nur das erwartete kontinuierliche Wirtschaftswachstum, sondern die höhere Wertschöpfung durch Strukturwandel, der immer mehr qualifizierte Berufe mit immer höherer Pro-



duktivität im sekundären und tertiären Sektor schafft.

Die Menschen werden sich mehr leisten können, sie werden aber auch höhere **qualitative Ansprüche** stellen.

4. Flexible Arbeitszeitregelungen bewirken hohe **Freizeitsouveränität** und **Mobilität**.
5. Es ist davon auszugehen, daß die kritische Haltung gegenüber der Technik, die Sorge um die Erschöpfung von Rohstoffen und um die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen unsere und weitere Generationen bis ins nächste Jahrtausend prägen wird; daraus den Schluß zu ziehen, daß das wirtschaftliche Wachstum sich abschwächen wird, wäre indes falsch.

Das heißt, so paradox das auch klingen mag: Die Skepsis gegenüber der Technik wird den technologischen Fortschritt weiter vorantreiben, weil sich **umweltfreundliche** und **energiesparende Technologien** durchsetzen werden.

6. Die zunehmende Technisierung aller Lebensbereiche führt gleichzeitig zur **Emotionalisierung**. Naisbitt nennt diesen Trend "High-Tech" und "High-Touch". Neben der praktischen **Technik-Akzeptanz** entsteht **Fortschritts-Skepsis**. Ausgleichendes Element sind Emotionen, die Suche nach Abwechslung, Alternativen und Wahlmöglichkeiten (von der Wahl des Berufes bis hin zu den unterschiedlichsten Urlaubszielen).

7. Weltwirtschaftlich sind insgesamt **keine Wachstumsgrenzen** sichtbar. In den westlichen Industrieländern liegt das Wachstum des realen Brutto-Inlandsproduktes im Durchschnitt der Jahre 1985 - 2000 bei etwa 2,8 %. Dies setzt allerdings die Bereitschaft zum **Strukturwandel** voraus.

8. Länder außerhalb der **Europäischen Gemeinschaft** sieht Prof. Bircher vor komplexen Verhandlungssituationen: Bilaterale Abkommen werden schwieriger. Nur starke Außenseiter-Länder, die selbst im Prinzip beitrittsfähig sind, können den Beitritt vermeiden, sofern sie frühzeitig ihre Rechtsvorschriften und Normen abstimmen sowie eine starke **Forschungskapazität** aufbauen und erhalten.

9. Im **Ost-West-Verhalten** werden sich neue Chancen eröffnen.

Der Osten wird gewaltige Anstrengungen zur Modernisierung unternehmen. Nicht nur das Außenhandelsvolumen wird davon betroffen sein, sondern vor allem die Nachfrage nach hochqualifizierten Dienstleistungen und nach Kommunikation wird rapide ansteigen.

**Österreich** kommt dabei eine Hauptrolle zu, denn in einer arbeitsteiligen Welt wird die Vermittlerrolle zwischen Ost und West verstärkt zum Tragen kommen.



**10. Das ökologische Bewußtsein wird signifikant zunehmen.**

Auch in diesem Trend liegen große Chancen, aber auch große Herausforderungen für Österreich: Wir haben zwar die Wasserqualität unserer Seen verbessert und auch die Katalysator-Pflicht für die Zulassung neuer Autos eingeführt. Wem die Mittelmeerstrände zu sehr verschmutzt sind, der ist willkommener Gast in Österreich.

Andererseits steht Österreich vor fast unlösbaren ökologischen Problemen - etwa in der **Transitfrage** -, die mit der zunehmenden europäischen Integration an Brisanz noch gewinnen werden.

**Was aber kann das "Unternehmen Österreich" daraus lernen? Was sind die Schlußfolgerungen für die Ausformulierung einer Marketing-Strategie? Darauf will ich mich im dritten Teil meiner Ausführungen konzentrieren.**

Auf eine knappe Formel gebracht: Für Österreich bedeutet dies in der Suche nach den **"Märkten von Morgen"**

- \* seine **außenpolitische Position** neu zu definieren
- \* die **Zielmärkte** mittel- und langfristig zu identifizieren
- \* seine Produkte auf die **Zukunft** auszurichten
- \* und alles zu tun, um die natürlichen touristischen **Ressourcen** zu schonen und aus wohlverstandennem wirtschaftlichem Interesse mit der intakten Landschaft, dem reinen Trinkwasser und der Luftqualität äußerst sorgfältig umzugehen.



Anhand von **sieben Thesen** möchte ich im folgenden die Elemente einer Marketing-Strategie des "Unternehmens Österreich" formulieren:

1. Die **Dienstleistungsgesellschaft** funktioniert nach anderen Gesetzen als der industriell-gewerbliche Produktionsbereich. Sie setzt spezifische **Erfolgsprofile** voraus und erfordert vor allem organisatorische und soziale Fähigkeiten sowie geänderte Rahmenbedingungen, um Lebensqualität vermitteln und Erfolge erzielen zu können.

**Flexibilität** ist hier Trumpf - bei den Öffnungszeiten im Handel ebenso wie bei den Arbeitszeiten.

2. Auch die immer stärker erforderliche **Innovationsbereitschaft** bedingt größere Flexibilität.

In einer zukünftigen Arbeits- und Freizeitgesellschaft ist viel Talent **temporär** mobilisierbar; **Personalauswahl** wird damit zum entscheidenden Erfolgskriterium und auch die **Aus- und Weiterbildung** der Mitarbeiter muß innovationsgerichtet sein.

Wie überhaupt die Steuerung der internen Kommunikationsabläufe und der optimale Einsatz für Begabungen und Talente des einzelnen Mitarbeiters die wichtigste **Management-Aufgabe** der Zukunft sein wird.

3. Moderne **Fertigungstechnologien** erlauben es, sowohl kostengünstig wie auch flexibel zu produzieren.

Flexiblere Arbeitsformen und Arbeitsteilungen er-

möglichen dabei Einsparungen und attraktivere Arbeitsplätze. Entscheidungen, sich alle für die Erbringung einer Leistung erforderlichen Ressourcen im eigenen Haus zu halten, werden zu überprüfen sein.

#### 4. Internationale Märkte entstehen.

**Kommunikation** ermöglicht es jedem Kunden, sich sehr rasch ein gutes Bild über eine Vielzahl von Anbietern und unterschiedlichen Angeboten zu verschaffen.

Wenn das Produkt stimmt, geht seine Distribution leichter von der Hand. Aber die Organisation des Absatzes bleibt eine ständige Aufgabe planvoller Marketingtätigkeit. Das Zauberwort in diesem Zusammenhang heißt **Phantasie** und **Koordination**. Beide sind derzeit noch nicht die Stärken des "Unternehmens Österreich".

**Robert Musil** hat uns im "Mann ohne Eigenschaften" ein Rezept dafür gegeben: "Wenn es **Wirklichkeitssinn** gibt, dann muß es auch **Möglichkeitssinn** geben".

Wie aber sieht die Praxis aus? Ich will dies am **Beispiel London** illustrieren:

Die **Schweiz** hat einen starken, imagebildenden Auftritt, indem sie ihre Dienststellen im "**Swiss House**" nahe der Oxford Street konzentriert. Schon von weitem sieht man das Gebäude, über dem die Schweizer Fahne weht. **Österreich** besitzt dagegen ein ehrwürdiges Botschaftsgebäude am Belgrave Sqare. Der ORF hat sein Büro in der Char-



les-Street, die AUA ist in der Conduit Street untergebracht, und die Handelsvertretung residiert am Hyde Park Gate.

Alle Bemühungen, in wichtigen Hauptstädten die österreichischen Dienststellen zusammenzulegen und damit einen gemeinsamen Auftritt zu ermöglichen, sind bisher gescheitert.

Vor wenigen Wochen hat der ORF eine Villa in **Budapest** als Auslandsbüro gekauft. Und auch das Wiener Rathaus will eine Außenstelle in der ungarischen Hauptstadt eröffnen: keine "success story" für koordiniertes Vorgehen in Vorbereitung der gemeinsamen **Weltausstellung 1995**.

## 5. **Qualität statt Quantität**

Nicht die weitere Zunahme der Nächtigungszahlen, sondern die Steigerung der Erträge pro Gast sind das zentrale Anliegen. Österreich soll das führende Reiseziel des Spitzentourismus (und nicht des Massenverkehrs) sein. Das bedeutet freilich auch ein Umdenken und eine Neuformulierung unserer Förderungsrichtlinien.

## 6. **Schönheit und Ästhetik** sind als politische und wirtschaftliche Kategorie anzuerkennen.

Wir müssen doch offen zugeben, daß die Besucher nicht wegen des Rinterzeltes zu uns kommen oder weil sie Zwentendorf besichtigen wollen. Was zählt, ist die Schönheit unserer Landschaft, die Qualität und Ästhetik unserer Baudenkmäler, die Kunstschatze, die Kultur und die Gastfreundschaft,



die wir anbieten können.

Im Zentrum hat dabei die Leitidee der **Kundenorientierung** zu stehen. Diese hat auch eine **Wettbewerbs-** und **Technologie-Orientierung** zu umfassen.

7. Das **“Unternehmen Österreich”** muß eine **strategische Ausrichtung**, eine Zielvorstellung, eine **Vision** entwickeln und durch koordinierte Auftritte festigen. Andererseits müssen sämtliche **Marktnischen** durch zielgruppenspezifische Angebote genützt werden. Denn erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt auch voraus, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz wahrzunehmen.

Soviel zu den Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Marketing-Strategie für Österreich.

Je dynamischer und komplexer die Umwelt ist, und je mehr sich der Staat im Kontext gegensätzlicher globaler Interessen und Konflikte zu behaupten hat, um so wichtiger ist es aber auch, die Staatsbürger zu informieren, eine Vertrauensbasis zu schaffen und Unterstützung seitens der verschiedenen Öffentlichkeiten sicherzustellen.

Im Zusammenhang damit ist eine österreichische **Corporate Identity-Strategie** zu entwickeln. Darunter verstehe ich den Zusammenhang zwischen **Verhalten und Kommunikation** einerseits und dem **Selbstverständnis** dieses Landes und dem daraus resultierenden **Image** andererseits.

Der Grund, weshalb derzeit so großes Interesse an Corporate Identity besteht (und zwar nicht nur in Europa, sondern auch in den USA und in Japan), liegt in der wachsenden Notwendigkeit, in der Öffentlichkeit **Verständnis** und **Vertrauen** zu gewinnen.

Corporate Identity - vorausgesetzt, sie ist ethisch und ökonomisch fundiert - schafft **Glaubwürdigkeit**. Und zwar nach innen wie auch nach außen.

Unternehmenskommunikation, die dem tatsächlichen Verhalten zuwiderläuft, kann nicht Vertrauen schaffen. Entscheidend ist daher die Forderung nach **Übereinstimmung** zwischen Verhalten, Kommunikation und Selbstverständnis. Das gilt für Unternehmen ebenso wie für das "Unternehmen Österreich".

Die wichtigen Entscheidungen, die vor uns liegen - die Definition unserer Rolle, die wir im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft spielen wollen, ebenso wie die geplante Weltausstellung 1995 in Wien und Budapest - erfordern aber nicht nur die Entwicklung der **materiellen Infrastruktur**. Sie erfordern vor allem auch eine Mobilisierung unserer **immateriellen Ressourcen**: Österreich muß sich Europa und der Welt zuwenden; es muß **Internationalität** lernen und vorzeigen - ohne seine traditionellen Stärken aufzugeben.

Die Zukunft unseres Landes wird von Bildung und Ausbildung, von Wissenschaft und Forschung, Kunst, Innovation und technischer Phantasie bestimmt sein.

Österreich kann sich im kompetitiven internationalen Umfeld nur dann behaupten, wenn wir diese Fähigkeiten weiterentwickeln und erkennen, daß kleine Länder nur im Bereich der **Qualität** eine Chance haben, mit den großen Ländern Schritt zu halten.