

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 29. Juni 2011

### **836. Integriertes Standort- und Destinationsmarketing; Konzept**

#### **1 Ausgangslage**

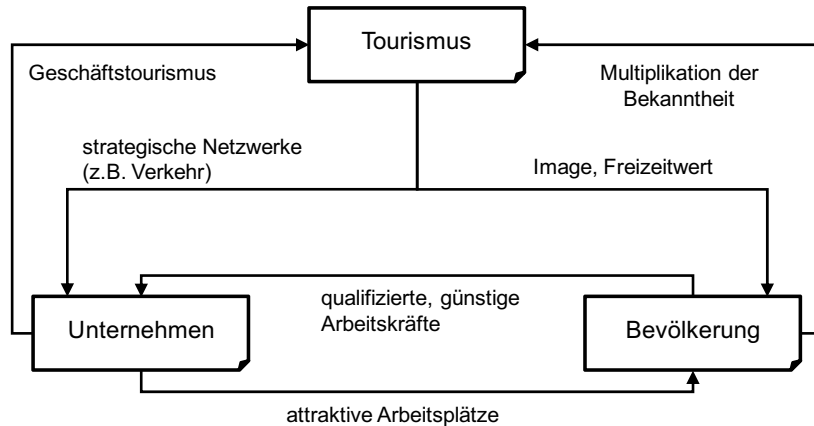
Der internationale Standortwettbewerb von Städten bzw. Regionen um Unternehmen, qualifizierte Arbeitskräfte sowie Touristinnen und Touristen ist in den letzten Jahren härter geworden. Es ist deswegen erforderlich, dass sich die konkurrenzierenden Standorte eindeutig und unverwechselbar positionieren. Dies soll im Rahmen eines Integrierten Standort- und Destinationsmarketings (ISDM) unter Einbezug der Auftritte von Kanton, Stadt und Zürich Tourismus erfolgen. Ziel des ISDM ist die Vermarktung des Standortes sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus touristischer Sicht unter Einbezug der massgeblichen Akteure. Die Massnahmen sollen gemeinsam beschlossen und umgesetzt werden.

Mit Beschluss Nr. 1779/2010 sprach sich der Regierungsrat mit Blick auf ein integriertes Standort- und Destinationsmarketing für ein gemeinsames Vorgehen mit der Stadt Zürich aus und beauftragte die Volkswirtschaftsdirektion, einen entsprechenden Grundsatzbeschluss vorzulegen.

#### **2 Ziel des ISDM**

Die Promotion des Standorts Zürich erfolgt heute auf verschiedenen Ebenen und Wegen. Hauptakteure bei der Vermarktung sind der Kanton und die Stadt Zürich (besitzen die Rechte an der Marke Zürich originär) und Zürich Tourismus (traditionelle Vermarktung über den Tourismus). Die Beteiligten haben je eigene Auftritte und preisen die Vorzüge aus dem jeweils eigenen Blickwinkel an. Dabei kommt die Gesamtsicht zu kurz. Stadt und Kanton Zürich bilden zusammen einen hervorragenden Wirtschafts-, Wissenschafts-, Tourismus- und Lebensstandort. Bei der Erarbeitung der Grundlagen von ISDM waren auch andere Institutionen, die einen Teil des Images von Zürich ausmachen, mit einbezogen (z. B. die Greater Zurich Area, die ETH und die Universität Zürich sowie der Zürcher Hotelier-Verein). In der nachstehenden

Abbildung werden die Zusammenhänge verdeutlicht (Quelle: Bieger, 2001 in Studie der Universität St. Gallen, Integrierte Standortstrategie Zürich, Oktober 2010, S. 7):



Mit dem ISDM sollen diese Vorzüge durch die massgeblichen Akteure wiedererkennbar und koordiniert vermarktet werden. Es will Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern nutzen, indem die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen gestärkt wird und die Kompetenzen und finanziellen Mittel effizient genutzt und eingesetzt werden. Langfristig soll eine wirksame und effiziente Vermarktung des Standorts Zürich sichergestellt werden. Die Promotionskosten der einzelnen Partner lassen sich dadurch langfristig tendenziell senken, weil die gleiche Botschaft vielfach verwendet wird.

### 3 Instrumente des ISDM

#### 3.1 Allgemein

ISDM ist ein Marketinginstrument, das verschiedene Elemente umfasst. Vereinfacht geht es um die Frage, mit welchen Mitteln (Kommunikation) und auf welchen Wegen (Distribution) das Produkt Standort Zürich (Produkt) am besten vermarktet werden kann. Ziel ist ein möglichst guter Ruf des Standorts. Mit dem bereits eingeführten Standortmonitoring wird die Entwicklung verfolgt, um allfälligen Handlungsbedarf zu erkennen. Die nachstehende Aufstellung zeigt die Massnahmen der beteiligten Partner zur Reputationsbildung (vgl. auch Studie der Universität St. Gallen, Integrierte Standortstrategie Zürich, Oktober 2010, S. 17):

Kanton Zürich	<ul style="list-style-type: none"><li>– One-stop-shop</li><li>– Sponsoring von Events</li><li>– Teilnahme an Events und Messen</li></ul>
Zürich Tourismus	<ul style="list-style-type: none"><li>– Führung und Betrieb des Kongressbüros</li><li>– Produktgestaltung und Angebotsentwicklung: Spezialangebote, ZürichCARD</li><li>– Internationale PR und Medienarbeit: Medienaufenthalte in Zürich, Pressematerial, Material für die Reisebranche, Studienreisen</li><li>– Integrierte Kommunikation (interne Kommunikations- und Werbeagentur), E-Marketing, Homepage (siebensprachig), Marketingkooperationen (z. B. Deutsche Bahn, Rivella, Schweiz Tourismus)</li><li>– Organisation sowie Sponsoring von Events (Sechseläuten, City Tourism Challenge, Weltklasse-Zürich-Athletenausflug)</li><li>– Herausgabe von «Insight» sowie «Zürich»</li><li>– Regionalmarketing mit Regionenpartnern</li></ul>
Stadt Zürich	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sponsoring von Events</li><li>– Teilnahme an Events und Messen</li></ul>

Ein wichtiges Element der Kommunikationspolitik ist die Marke. Sie bildet die Grundlage für das ISDM. Durch die breit angelegte Anwendung einer solchen wird erreicht, dass Zürich innert kurzer Zeit als geschlossen auftretender Standort wahrgenommen wird, weil sich Botschaft und Marke unabhängig vom Absender wiederholen und damit eine Wiedererkennbarkeit gewährleistet ist. In einem zweiten Schritt ist sodann aufzuzeigen, wo bzw. über welche Kanäle (Distributionspolitik) das Produkt «Standort Zürich» vermarktet werden soll. Eine starke Marke Zürich vermittelt ein attraktives, widerspruchsfreies und unverwechselbares Vorstellungsbild der Region. Die Wirksamkeit der Kommunikation wird durch ein einzigartiges Profil mit starker Wiedererkennung gesteigert.

### **3.2 Marke Zürich**

Die Führung der Marke Zürich soll beansprucht werden und die Standortqualitäten sollen in der öffentlichen Wahrnehmung verankert und gefördert werden.

Nach der Präsentation der Idee des ISDM im Regierungsrat im Dezember 2010 wurde die Entwicklung des Markensignets von den drei am ISDM beteiligten Partnern gemeinsam in Auftrag gegeben. Gestützt auf den von der Agentur Metadesign unter Einbezug von Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik erstellten sogenannten Positionierungsrat (umfasst die wesentlichen Merkmale, die den Standort Zürich im Wettbewerb einzigartig machen und für die Zielgruppen attraktiv sind; Leitmotive der Marke Zürich sind die

grosse Vielfalt auf kleinem Raum, die Synthese aus intakter Natur, hochwertigem Kultur- und Freizeitangebot, erstklassiger Infrastruktur sowie ausgezeichneten professionellen Möglichkeiten usw.), erarbeitete die Agentur Valencia das Markensignet. Im Markensignet wird der Claim (Leitspruch) neben dem Logo von Zürich lauten: «world class. swiss made». Damit wird die hohe Qualität Zürichs als privater und geschäftlicher Lebens- und Wirtschaftsraum hervorgehoben. Gleichzeitig enthält dieser Claim ein Bekenntnis zur Schweiz. Schliesslich kann mit dem Bezug zur Schweiz das positive Image der Swissness im Allgemeinen genutzt werden.

Das Logo und der Claim werden von den Beteiligten nur bei gemeinsam definierten Projekten und im Rahmen von gemeinsamen Aktivitäten bzw. Auftritten verwendet (gemäss dem dazugehörigen Brandingmanual). Beim Kanton kommt grundsätzlich die Nutzung durch alle Direktionen infrage, doch schwergewichtig wird die Marke durch die Standortförderung verwendet werden. Die Stadt Zürich wird die Marke breiter nutzen. In erster Linie wird das Markensignet von Zürich Tourismus verwendet werden. Es steht aber grundsätzlich allen Unternehmen und Organisationen aus dem Raum Zürich zur Verfügung (z. B. Hotels, Universität und ETH, Flughafen Zürich usw.). Mit der Nutzung des gemeinsamen Markensignets ist ein Bekenntnis zum Standort Zürich verbunden.

Die drei Partner können das Markensignet in ihre eigene Umgebung einbauen (also je nachdem, in welchem Zusammenhang das Markensignet gebraucht wird, z. B. auf einem Plakat, auf einem Flyer, in elektronischer Form usw.). Zürich Tourismus soll die Abtretung der Markennutzungsrechte an Partner (z. B. Hotels) – wie bis anhin – als Einnahmequelle nutzen können. Der Grund dafür liegt darin, dass das entwickelte Markensignet das Hauptkennungsmerkmal bei allen Kommunikationsmassnahmen von Zürich Tourismus darstellt. Für Stadt und Kanton hingegen ist es wichtig, dass sich das Markensignet in die eigene Kommunikationsumgebung einbetten und damit kombinieren lässt. Strategische Partner wie Hochschulen und andere Institutionen und Veranstalter von Anlässen, die mit staatlichen Mitteln unterstützt werden, sollen die Marke unentgeltlich nutzen können. Die Zusammenarbeit mit privaten Nutzern wird separat geregelt werden.

### **3.3 Grossanlässe**

Im Kanton, insbesondere in der Stadt Zürich, gibt es ein dichtes Angebot an Veranstaltungen für verschiedene Zielgruppen. Darunter sind auch etliche Grossanlässe mit internationaler Ausstrahlung (unter anderem Leichtathletik-Meeting Weltklasse Zürich, Reitturnier CSI Zürich, Street Parade, Zürcher Festspiele). Diese bieten eine Plattform

für die Vermarktung des Standortes Zürich. Bisher wurden erst die Fussball-Europameisterschaft 2008 und die Eishockey-Weltmeisterschaft 2009 gezielt und koordiniert als Vermarktungsplattform durch den Kanton genutzt. Die 2014 in Zürich stattfindende Leichtathletik-Europameisterschaft soll entsprechend genutzt werden.

Die Wirkung eines Grossanlasses lässt sich nicht direkt messen. Kurz nach der Durchführung können zwar die Berichterstattung in den Medien, die Übernachtungszahlen und der damit verbundene Konsum gemessen werden. Die Auswirkung auf die Wahrnehmung des Standortes können jedoch nur langfristig und nur annäherungsweise beurteilt werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Grossanlässe eine gute Plattform für die Vermarktung des Standortes Zürich darstellen. Solche Anlässe sollen deshalb in Zukunft gezielt genutzt werden. Da jeder Anlass ein eigenes Profil hat, lassen sich jedoch kaum im Voraus im Rahmen eines ISDM-Konzepts allgemeine Kriterien festlegen. An dieser Stelle muss das Grundsatzbekenntnis zur Unterstützung von Grossanlässen als Teil des ISDM genügen. Anstehende Anlässe sind einzeln zu prüfen und es ist dem Regierungsrat jeweils ein Konzept für die Vermarktung des konkreten Anlasses zu unterbreiten. Die Finanzierung erfolgt ebenfalls projektbezogen.

Der Regierungsrat hat die Volkswirtschaftsdirektion mit Beschluss Nr. 847/2008 beauftragt, eine Strategie für die Behandlung von Beitragsgesuchen für sportliche, kulturelle oder wissenschaftliche Grossanlässe zu erarbeiten, die über ihre Ausstrahlung im In- und Ausland die Wahrnehmung des Standortes Zürich wesentlich mitprägen. Grundlagen wurden in einer Arbeitsgruppe unter Leitung der Volkswirtschaftsdirektion mit Vertretungen aus allen Direktionen und der Staatskanzlei erarbeitet. Da Beiträge an Grossanlässe nicht nur auf Gesuch hin gesprochen werden können und sollen, wurde der Anwendungsbereich leicht ausgedehnt. Die «Richtlinien für Beiträge an Grossanlässe» werden dem Regierungsrat gesondert zum Beschluss vorgelegt werden. Sie regeln die Vorgehensweise, wenn Beitragsgesuche für Grossanlässe gestellt werden oder wenn der Kanton einen Anlass aus eigenem Antrieb unterstützen will. Sie umschreiben den Begriff der Grossanlässe, enthalten Informationen über den Verfahrensablauf, über die Zuständigkeiten und über die Prüfkriterien. Kleinere Anlässe werden im Rahmen des ordentlichen ISDM-Budgets betreut.

### ***3.4 Weitere Elemente des ISDM***

Der wichtigste Teil der Zusammenarbeit werden der gemeinsame Auftritt und die Unterstützung von publikumswirksamen Anlässen im In- und Ausland sein. Die drei Partner arbeiten aber auch in weiteren Bereichen miteinander. Ein gemeinsames Projekt ist z. B. die Entwicklung

einer gemeinsamen Webeinstiegsseite, welche die heutige Version des offiziellen Portals für die Region Zürich ersetzt ([www.zuerich.ch](http://www.zuerich.ch)). Die Unterstützung und Nutzung der Marke im Zusammenhang mit dem Internetauftritt des Kantons und des Portals [www.zuerich.ch](http://www.zuerich.ch) ist noch genauer zu klären. Die Volkswirtschaftsdirektion ist zu beauftragen, dies zusammen mit der Staatskanzlei in einem Vorprojekt zu klären und ein entsprechendes Konzept vorzulegen. Angedacht sind sodann die Fortführung des gemeinsamen Imagemonitorings und eine gemeinsame Standortkampagne. Wenn es sinnvoll und angebracht erscheint, werden zusätzliche Projekte initiiert und umgesetzt. Das ISDM ist in diesem Sinne nicht ein einmaliges, in sich geschlossenes Projekt, sondern lebt von der Dynamik der beteiligten Parteien (work in process). Anzustreben ist z. B. eine Nutzung des Markensignets im Internetauftritt des Kantons.

#### **4 Zusammenarbeit**

Die drei Partner arbeiten im ISDM projektbezogen miteinander. Bisher besteht ein Steuerungsgremium, das aus Vertretungen der Stadt Zürich, von Zürich Tourismus und des Kantons zusammengesetzt ist. Langfristig vermag diese Organisation nicht zu genügen. Es sind vielmehr Strukturen zu schaffen, welche die anerkannten Grundsätze der Governance berücksichtigen und Raum für die notwendigen verwaltungstechnischen bzw. politischen Entscheidungsprozesse schaffen. Sodann sind die Rechte und Pflichten der Partner zu regeln. Weiter soll ein Gremium geschaffen oder bezeichnet werden, das für die operationelle Leitung zuständig ist (verantwortlich namentlich für die Verwaltung der Marke, für die Kommunikation, Promotion und Information). Aus Sicht des Kantons ist die Schaffung von geordneten Strukturen und Verhältnissen eine Voraussetzung für die weitere Unterstützung des ISDM. Die Volkswirtschaftsdirektion ist zu beauftragen, gemeinsam mit der Stadt Zürich und mit Zürich Tourismus die entsprechenden Arbeiten an die Hand zu nehmen. Die Volkswirtschaftsdirektion sorgt dafür, dass die neuen Strukturen so aufgebaut sind, dass die Zusammenarbeit mit den fachlich zuständigen Direktionen (z. B. Sicherheitsdirektion im Bereich Sport, Direktion der Justiz und des Innern im Bereich Kultur usw.) sichergestellt ist.

#### **5 Finanzielles**

Die Kosten für die Aufwendungen von Metadesign beliefen sich für den Kanton Zürich anteilmässig auf rund Fr. 80'000. Dieser Betrag wurde aus budgetierten Mitteln beglichen, die im Konsolidierten Ent-

wicklungs- und Finanzplan (KEF) eingestellt waren. Die Rechnung der Agentur Valencia liegt noch nicht vor; es wird davon ausgegangen, dass sich das Honorar gesamthaft auf höchstens Fr. 150 000 belaufen wird (einschliesslich Branding Manual, Eintragung ins Markenregister usw.). Dieser Betrag wird gleichmässig auf die drei Parteien verteilt. Die entsprechenden Ausgaben sind für das Jahr 2011 budgetiert.

Für zukünftige Ausgaben im Zusammenhang mit ISDM sind jährlich Mittel von Fr. 150 000 im KEF 2012–2015 eingestellt. Aus diesen Mitteln wird z.B. die Entwicklung einer gemeinsamen Webeinstiegsseite mit geschätzten Kosten von Fr. 40 000 bis Fr. 80 000 (je nach Ausgestaltung) beglichen. Im KEF 2013–2016 und in den nachfolgenden KEF sind jährlich jeweils Fr. 250 000 für Ausgaben im Zusammenhang mit ISDM einzustellen. Mit diesen Geldern ist die Grundpromotion abgedeckt. Bei Grossanlässen kann sich der Finanzbedarf allerdings bedeutend erhöhen. So hat der Kanton in den Jahren 2008 und 2009 rund 4,4 Mio. Franken für Begleitmassnahmen für die Fussball-EM 2008 und die Eishockey-WM 2009 eingesetzt. Für die Leichtathletik-EM 2014 hat der Kantonsrat im Juli 2009 eine Defizitgarantie von höchstens 5 Mio. Franken und ein zinsloses Darlehen von 3,3 Mio. Franken beschlossen (Vorlage 4614). Für Auftritte während der Olympischen Spiele 2012 in London sind im KEF 2012–2015 zusätzliche Mittel eingestellt (für 2012: zusätzlich Fr. 250 000). Zusätzliche Mittel für Grossanlässe sind projektbezogen und nach Massgabe der gesetzlichen Finanzkompetenzen zu bewilligen.

## **6 Weiteres Vorgehen**

Das Steuerungsgremium ISDM hat seine Zustimmung zum beabsichtigten Logo und Claim («world class. swiss made») gegeben. Aus markenschutzrechtlichen Gründen ist bei der Stadt Zürich ein Beschluss des Gesamtstadtrates erforderlich, der voraussichtlich Anfang Juli gefällt wird. Anschliessend sollen die Öffentlichkeit und die Medien am 14. Juli 2011 über das neue Markensignet informiert werden. Danach wird das ISDM laufend umgesetzt; wobei die gemeinsamen Aktivitäten im Rahmen einer gemeinsamen Jahresplanung festgelegt werden. Die Volkswirtschaftsdirektion ist zu beauftragen, die Richtlinien für Grossanlässe zum Beschluss vorzulegen und gemeinsam mit den Partnern die Strukturen festzulegen.

Auf Antrag der Volkswirtschaftsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Das in den Erwägungen dargestellte Konzept ISDM wird genehmigt.

II. Die Volkswirtschaftsdirektion wird beauftragt, die Umsetzung der ISDM-Massnahmen im Zusammenhang mit dem Internetauftritt des Kantons und des Portals [www.zuerich.ch](http://www.zuerich.ch) zusammen mit der Staatskanzlei in einem Vorprojekt zu klären.

III. Die Volkswirtschaftsdirektion wird beauftragt, mit den an ISDM beteiligten Partnern (Stadt Zürich und Zürich Tourismus) nach Massgabe von Ziffer 4 der Erwägungen eine Struktur für die Zusammenarbeit zu schaffen.

IV. Mitteilung an die Staatskanzlei und die Volkswirtschaftsdirektion.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**