

Weiterentwicklung der Marke Thurgau: Bericht und Gutachten

12. September 2024

Projektteam

Denise Bantli
Chara Frangos
Cornelia Tannheimer
Adrian Gasser
Rolf Müller
Thomas Reinhard
Stefan Schmid
Markus Zahnd
Jack Rietiker

Management Summary

Der vorliegende Bericht und das zugehörige Gutachten beschäftigen sich mit dem Markenentwicklungsprozess für die Kantonale Verwaltung Thurgau und den Arenenberg. Der Prozess wurde vom Markenrat geleitet und von ESCH. The Brand Consultants unter der Leitung von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch begleitet. Der Prozess beinhaltete interne Status-Quo-Analysen sowie die Erhebung einer externen Perspektive.

Die interne Analyse ergab, dass das bestehende Markenbild des Kantons Thurgau uneinheitlich und wenig fokussiert ist. Es wurden aber auch klare Schwerpunkte identifiziert, darunter Lebensqualität, intakte Landschaft und Freizeitmöglichkeiten. In den Bewertungen der Markentonalitäten ergab sich ein kohärentes Bild, jedoch ohne klare Zukunftstreiber.

Die externe Analyse, die die Perspektive verschiedener Anspruchsgruppen einbezog, zeigte, dass das innere Bild des Kantons Thurgau hinsichtlich Klarheit und Attraktivität durchschnittlich ist. Die positiven Assoziationen der Befragten bezogen sich auf den Bodensee, die Landschaft und die Landwirtschaft. Es wurden aber auch Schwächen in der Infrastruktur, der traditionellen Art und dem fehlenden Hochschulangebot identifiziert.

Die Entwicklung von Soll-Markenwerten und der Soll-Markenpositionierung erfolgte in einem Workshop, bei dem drei Schlüsselwerte für den Kanton Thurgau identifiziert wurden: naturnah, persönlich und pragmatisch. Diese Werte wurden in der Markenpositionierung verdichtet, die darauf abzielt, den Thurgau als einen Ort zu positionieren, an dem man sich zu Hause fühlt, Freiräume hat und Lebensqualität genießt.

Die vorgeschlagene Markenentwicklung konzentriert sich darauf, die bestehenden Stärken des Kantons Thurgau zu betonen und gleichzeitig eine klare Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen. Der Arenenberg definiert seine Markenwerte als "echt", "inspirierend" und "herzlich", wobei die Themen Landwirtschaft und Napoleon eine zentrale Rolle spielen.

Im Kontext des Corporate Designs (CD) und der Kommunikation für den Kanton Thurgau wurde festgestellt, dass das aktuelle CD seit über 15 Jahren erfolgreich gepflegt wird. Allerdings bedarf es einer Weiterentwicklung. Eine klare, einheitliche visuelle Identität und die Harmonisierung von Dach- und Submarken werden als entscheidend erachtet.

Die Bewertung des bisherigen CD zeigt, dass die Vorgaben im CD-Manual zeitgemäss und klar strukturiert sind. In der digitalen Welt sollte das CD einfach, modular, flexibel und barrierefrei sein – Anforderungen, die vom aktuellen CD bereits weitgehend erfüllt werden.

Das vorliegende Gutachten empfiehlt eine schrittweise Weiterentwicklung der Marke Thurgau, um deren Markenwerte und Positionierung klar und wirkungsvoll zu kommunizieren. Die Empfehlungen konzentrieren sich auf drei Hauptbereiche: die Entwicklung neuer Bildwelten und des Look and Feel, die Entscheidung für ein einziges Logo (präferiert wird der Thurgauer Apfel) und die Harmonisierung von Submarken. Der Markenrat hat von einem neuen Logo abgeraten, und der Regierungsrat hat sich für die Beibehaltung der beiden bestehenden Logos (Thurgauer Löwen und Thurgauer Apfel) ausgesprochen.

Für die Entwicklung einer kommunikativen Leitidee und die Weiterentwicklung des Corporate Designs wurde ein Pitch mit drei Agenturen durchgeführt. Dank ihrem Ansatz, der auf Kontinuität setzt und bestehende Markenelemente weiterentwickelt, hat sich im Bereich CD die Agentur Rembrand durchgesetzt. Im Bereich der kommunikativen Leitidee überzeugte die Agentur BBK. Eine schrittweise Umsetzung der Massnahmen ist von 2024 bis 2027 geplant.

Inhaltsverzeichnis

1	Markenentwicklungsprozess für den Kanton Thurgau und den Arenenberg.....	4
1.1	Markenentwicklungsprozess Kanton Thurgau	6
1.1.1	Schritt 1: Interne Status Quo Analyse:.....	6
1.1.2	Schritt 2: Externe Status-Quo-Analyse	10
1.1.3	Schritt 3: Synthese von interner und externer Perspektive	15
1.1.4	Schritt 4: Entwicklung von Soll-Markenwerten und der Soll-Markenpositionierung	16
1.2	Markenentwicklungsprozess Arenenberg	20
2	Bewertung des Corporate Design und der Kommunikation für den Kanton Thurgau und Empfehlungen	21
2.1	Grundlagen	21
2.2	Agenturpitch.....	25
3	Empfehlung für nächste Schritte zur effektiven und effizienten Umsetzung der Marke Thurgau.....	26
3.1	Umsetzung Weiterentwicklung CD	26
3.2	Analyse und Umsetzung der Kontaktpunkte für unterschiedliche Anspruchsgruppen.....	27
3.3	Umsetzung kommunikative Leitidee	28
3.4	Entwicklung von Kernbotschaften	28
3.5	Entwicklung einer Arbeitgebermarke	28
3.6	Roll-Out Plan für die Marke.....	29
4	Antrag an den Regierungsrat	29
5	Anhang: Visualisierung Thurgauer Löwen/Apfel	31

1 Markenentwicklungsprozess für den Kanton Thurgau und den Arenenberg

Ausgangslage für diesen Bericht ist der RRB Nr. 19 vom 16.1.2023 mit dem Projektauftrag zur Weiterentwicklung des CI/CD der Kantonalen Verwaltung Thurgau für digitale und analoge Anwendungen.

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Die Markenentwicklung beginnt immer innen: also im Kanton Thurgau und bei den Verantwortlichen selbst: You can't build a brand around an empty promise. Das Markenversprechen muss schliesslich auch gegenüber den Anspruchsgruppen eingelöst werden.

Zum Aufbau starker Marken ist zunächst die Bestimmung wesensprägender Merkmale einer Marke notwendig (Markenidentität) und daraus die Ableitung wesentlicher Markenwerte, die gleichermassen Herz und Hirn der Anspruchsgruppen ansprechen. Aus den Markenwerten wird abschliessend eine Positionierung abgeleitet, in der in einem kurzen Satz (7 +/- 2 Wörter) gesagt wird, warum Anspruchsgruppen den Kanton Thurgau respektive den Arenenberg wählen sollen.



Abbildung 1

Beim Vorgehen für die Schärfung der Marken Kanton Thurgau und Arenenberg wurde zunächst der Status Quo intern erhoben. Auf dieser Basis erfolgte dann die Erhebung des Status Quo bei externen Anspruchsgruppen. Die Ergebnisse des internen und externen Status Quo wurden konsolidiert und im letzten Schritt in zukunftsgerichtete Markenwerte und eine klare Markenpositionierung übersetzt.

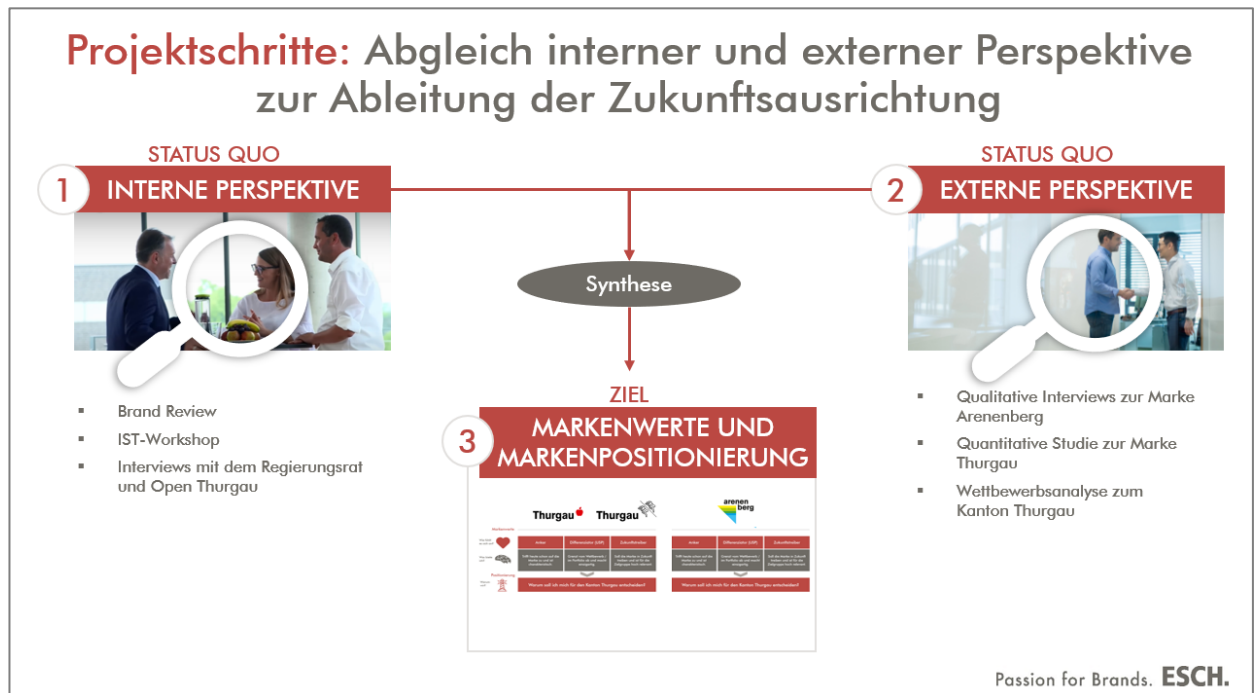


Abbildung 2

Der Markenentwicklungsprozess wurde von ESCH. The Brand Consultants unter Leitung von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch begleitet.

Am Prozess beteiligt (Teilnahme an IST- und/oder an SOLL-Workshops) waren folgende Vertreter des Kantons Thurgau sowie des Arenenbergs:

- Marco Sacchetti, Generalsekretär Departement für Bau und Umwelt
- Stephan Felber, Generalsekretär Departement für Justiz und Sicherheit
- Patrik Riebli, Generalsekretär Departement für Erziehung und Kultur
- Simone Schori, Leiterin Personalamt
- Martin Angehrn, Leiter Landwirtschaftsamt
- Joel Keller, Leiter Dienststelle für Aussenbeziehungen
- Katja Willborn, Leitung Rechtsdienst Personalamt
- Martin Weidmann, Leiter Planung und Projekte, Landwirtschaftsamt
- Thomas Reinhard, Leiter Projekte und Wirtschaftsfragen, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Mitglied Markenrat
- Adrian Gasser, Leiter Drucksachen/Medien und Corporate Design, Vorsitzender Markenrat
- Stefan Schmid, Projektleiter Digitale Produkte, Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung, Mitglied Markenrat
- Rolf Müller, Geschäftsleiter Thurgau Tourismus, Mitglied Markenrat
- Simone May, Geschäftsführerin Agromarketing Thurgau
- Jack Rietiker, Geschäftsleiter Arenenberg
- Chara Frangos, Leiterin Marketing und Kommunikation Arenenberg
- weitere Mitarbeitende vom Arenenberg aus verschiedenen Bereichen

1.1 Markenentwicklungsprozess Kanton Thurgau

1.1.1 Schritt 1: Interne Status Quo Analyse:

Brand Review

In der Status-Quo-Analyse wurde zunächst ein Brand Review durchgeführt.

Ziel des Brand Review war es zu analysieren, wie der Kanton Thurgau bzw. der Arenenberg mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert. Durch eine Inhaltsanalyse der zur Verfügung gestellten Unterlagen (u.a. Strategie 2040; Regierungsrichtlinien; Destinationsstrategie; Marketingstrategie Thurgau-Bodensee, TG Design System; Kanton Thurgau CI/CD Richtlinien; Imagebrochure; Open Thurgau Dokumente) und frei verfügbare Inhalte (z. B. Webseite, Kommunikation) wurden die durch den Thurgau zentral vermittelten Inhalte erfasst und nach Sinnzusammenhängen geclustert.

Insgesamt wurden 29 Markennutzen (Hard Facts: Was bring es mir, wenn ich den Kanton Thurgau wähle?) und 38 Markentonaltäten (Soft Facts: Wie fühlt es sich an, mit dem Kanton Thurgau zu interagieren?) ermittelt. Insgesamt sind dies sehr viele Eindrücke und Botschaften, die der Kanton Thurgau vermittelt. Gerade bei den Markentonaltäten gehen auch die erfassten Emotionen weit auseinander und geben kein kohärentes Bild. Hier ist nachzuschärfen und ein stärkerer Fokus zu bilden. Der Brand Review bildete die Grundlage für den ersten Workshop mit Führungskräften/Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kanton Thurgau.

Workshop zur Erfassung des Ist-Status

In diesem Workshop wurde zunächst über einen kurzen Impuls zur Marke ein gemeinsames Verständnis und Commitment auf den Markenprozess geschaffen. Anschliessend wurden mittels Kreativitätstechniken systematisch Markennutzen und Markentonaltäten gesammelt und im Nachgang zum Workshop bewertet.

Folgende Bewertungskriterien wurden herangezogen:

- Inwieweit trifft ein Markennutzen / Markentonaltät auf den Kanton Thurgau zu?
- Inwiefern ist dieser Markennutzen / Markentonaltät für Anspruchsgruppen relevant?
- Kann sich der Kanton Thurgau durch den Markennutzen / Markentonaltät von anderen Kantonen/Ländern abgrenzen?

Es zeigte sich klar, dass

1. viele vom Kanton Thurgau aus dem Brand Review ermittelten Inhalte nicht zutreffend oder von geringer Relevanz für den Kanton Thurgau sind und deshalb künftig nicht in der Kommunikation genutzt werden sollten (z.B. edel, lebendig, pfiffig).
2. es klare Schwerpunkte gibt, mit denen der Kanton Thurgau inhaltlich beschrieben werden kann.

Ganz oben bei der Bewertung der Markennutzen stehen Lebensqualität, intakte Landschaft sowie Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten. Im Thurgau kann man gut leben, man kennt und schätzt sich.

In manchen Bereichen werden Dinge allerdings unklar benannt oder es erfolgt eine Referenzierung auf andere. Dies betrifft Aussagen wie „Der Thurgau hat viel unentdecktes Potential.“ Diese Behauptung wird nicht gestützt oder konkretisiert und bleibt dadurch vage. Ebenso, dass der Thurgau „inmitten attraktiver Wirtschafts- und Lebensräume liegt.“ Was das für den Thurgau

heisst, wird nicht klar (z. B. dass der Thurgau für Familien attraktiv ist, wenn die Eltern in Zürich arbeiten und sich im Thurgau bessere Lebensbedingungen leisten können).

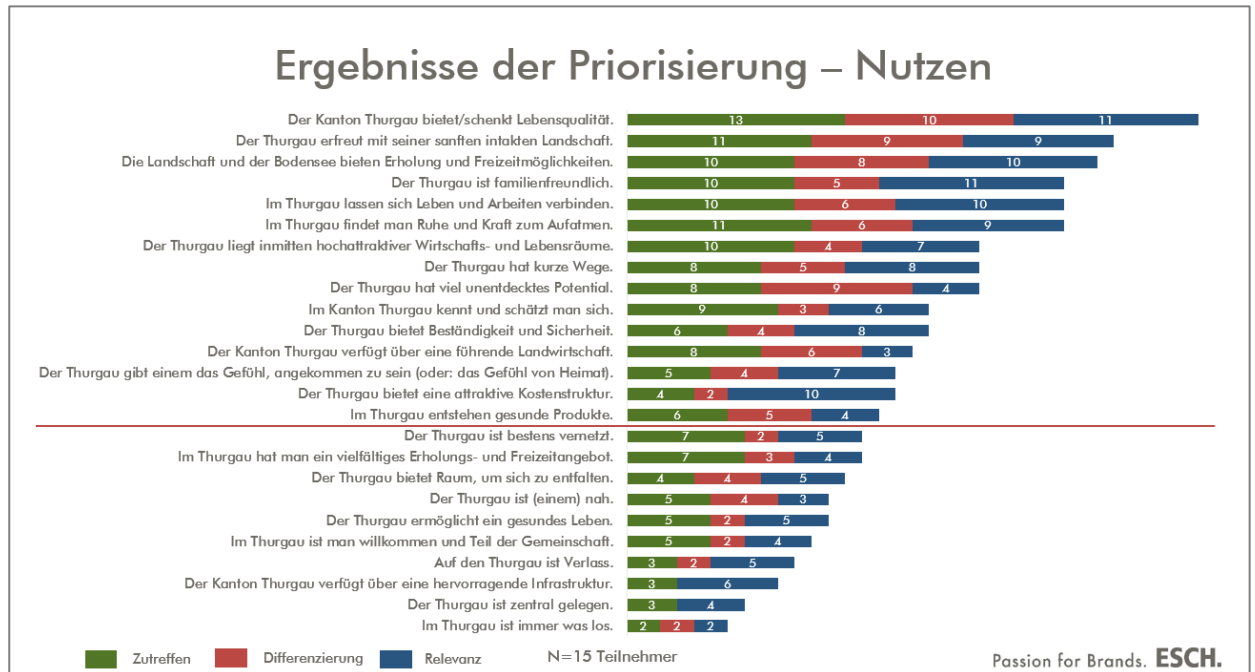


Abbildung 3

Bei der Bewertung der Markentonalitäten spiegelt sich das Bild: Bodenständig, familienfreundlich, erholsam, naturverbunden und pragmatisch werden sehr gut bewertet.

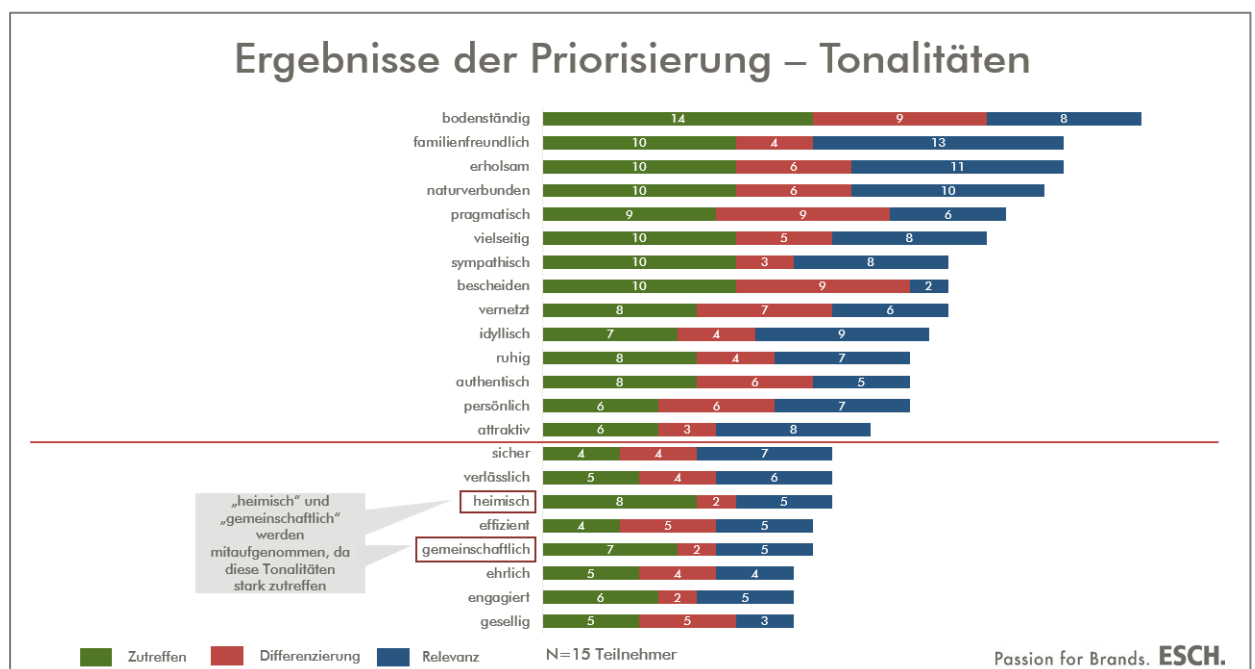


Abbildung 4

Insgesamt ist dies ein aus interner Sicht kohärentes Bild. Allerdings fehlt eine Zukunftsausrichtung in dem Sinne, was man als Mensch oder Unternehmen im Thurgau bewegen kann und welche Möglichkeiten der Kanton Thurgau dazu bietet.

Aus der Bewertung der Markennutzen und der Markentonaltäten resultierten 15 Markennutzen und 16 Markentonaltäten. Diese bildeten die Grundlage für

- die Befragung der Mitglieder des Regierungsrates und des Initiators von „Open Thurgau“,
- die Befragung externer Anspruchsgruppen zur Erfassung des Markenimages aus deren Sicht.

Interviews mit Mitgliedern des Regierungsrates und Open Thurgau¹

Insgesamt ist das *innere Bild* zur Marke Thurgau hinsichtlich der Klarheit durchschnittlich (77 auf einer Skala bis 100) und bei der Attraktivität (59 auf einer Skala bis 100) eher mässig ausgeprägt. Werte über 80 stehen erfahrungsgemäss für klare und attraktive Markenbilder, solche über 90 findet man bei sehr starken Marken. Auch im Vergleich zur externen Befragung wurden hier bei der Attraktivität des Markenbildes die schlechteren Werte erzielt. Dies mag daran liegen, dass die Mitglieder des Regierungsrates mehr auf die Herausforderungen und Probleme schauen als auf das, was am Kanton Thurgau wertzuschätzen ist.

Bei den offenen Nennungen, was mit dem Thurgau an *Vorstellungen* verbunden wird, kommen die Landschaft, der Bodensee, die dörflichen Strukturen sowie die Landwirtschaft, das Traditionelle und Ruhige. 24 % der Vorstellungen sind positiv, 70 % eher neutral. Hier besteht ebenfalls Potential.

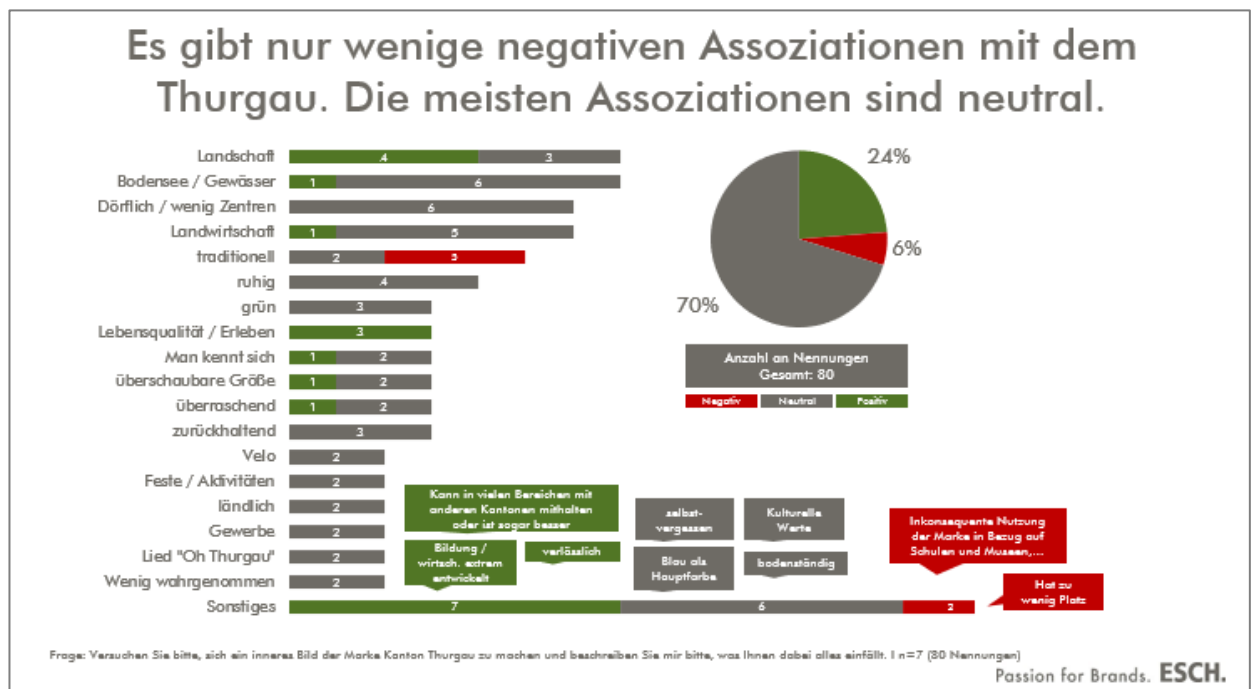


Abbildung 5

Zentrale *Stärken* des Kantons Thurgau werden in folgenden Punkten wahrgenommen:

- dem Freiraum, den man hat,
- der Landschaft,
- man kennt sich und
- dem Zusammengehörigkeitsgefühl.

¹ Befragt wurden: Dr. Paul Roth, Dominik Diezi, Cornelia Komposch, Monika Knill, Walter Schönholzer, Urs Martin und Hermann Hess (Open Thurgau)

Zentrale *Schwächen* wurden wie folgt benannt: Neben der Infrastruktur wird die zurückhaltende, traditionelle Art als Schwäche gesehen, ebenso das fehlende Hochschulangebot und ein Mangel an Hotels.

Es zeigt sich allerdings schon hier, dass die Vorstellungen der Mitglieder des Regierungsrates und des Vertreters von Open Thurgau mit denen aus dem Workshop weitestgehend übereinstimmen.

Dies wird auch durch die *Bewertung der Nutzen und Tonalitäten* reflektiert, die im Workshop erhoben wurden.

Ganz oben in der Skala, was durch den Kanton Thurgau besonders gut erfüllt ist, stehen bei den *Markennutzen*

- Der Kanton Thurgau bietet / schenkt Lebensqualität.
- Im Thurgau findet man Ruhe und Kraft zum Aufatmen.
- Der Thurgau erfreut mit seiner sanften intakten Landschaft.
- Die Landschaft und der Bodensee bieten Erholung und Freizeitmöglichkeiten.
- Der Thurgau hat kurze Wege.

In diesen Punkten zeigt sich auch eine hohe Erfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen aus Sicht des Regierungsrates.

Auch hier zeigt sich zum einen, dass Aspekte, die die Entwicklungsmöglichkeiten und Potentiale, die der Kanton Thurgau bietet, zu kurz kommen in der internen Bewertung. Hier besteht Handlungsbedarf. Andererseits werden aber auch die Stärken des Kantons Thurgau deutlich.

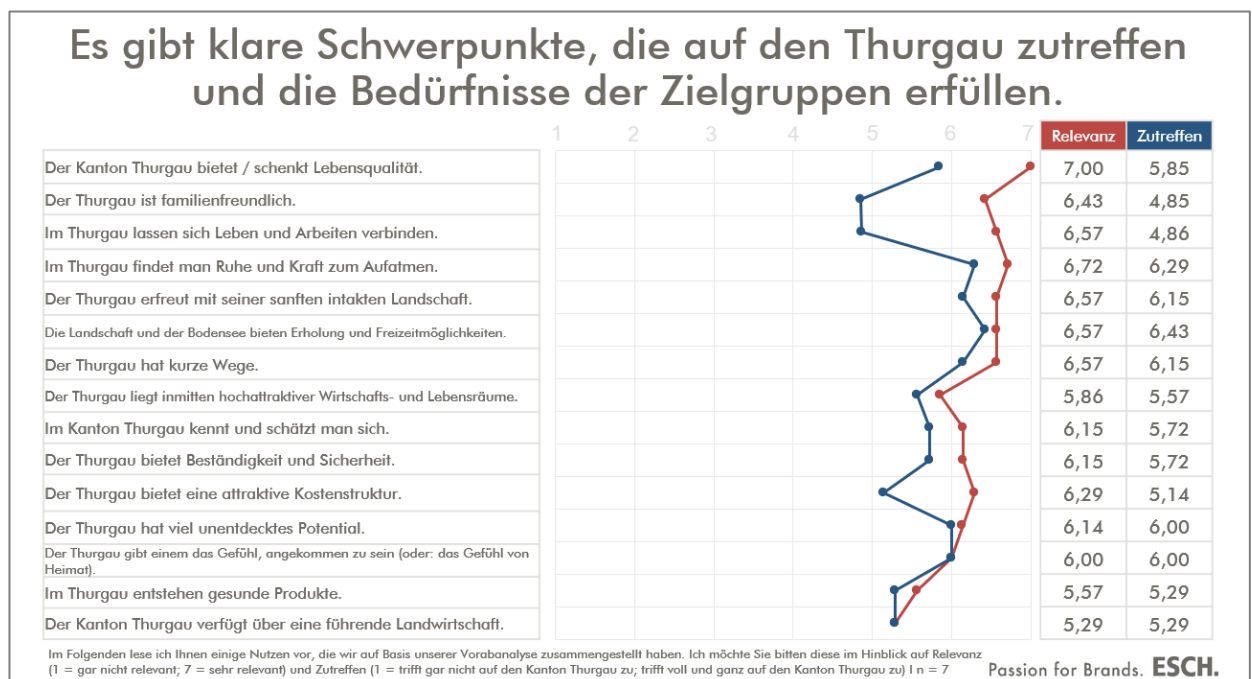


Abbildung 6

Bei den *Markentonalitäten* werden folgende Aspekte als besonders zutreffend bewertet:

- erholsam
- heimisch
- idyllisch
- bodenständig
- bescheiden

Das Bild spiegelt die Bewertungen der Tonalitäten. Die Ergebnisse sind somit konsistent. So positiv die Aspekte der Bodenständigkeit und Bescheidenheit sind, so wenig eignen sie sich wahrscheinlich für eine Weiterentwicklung des Kantons Thurgau.

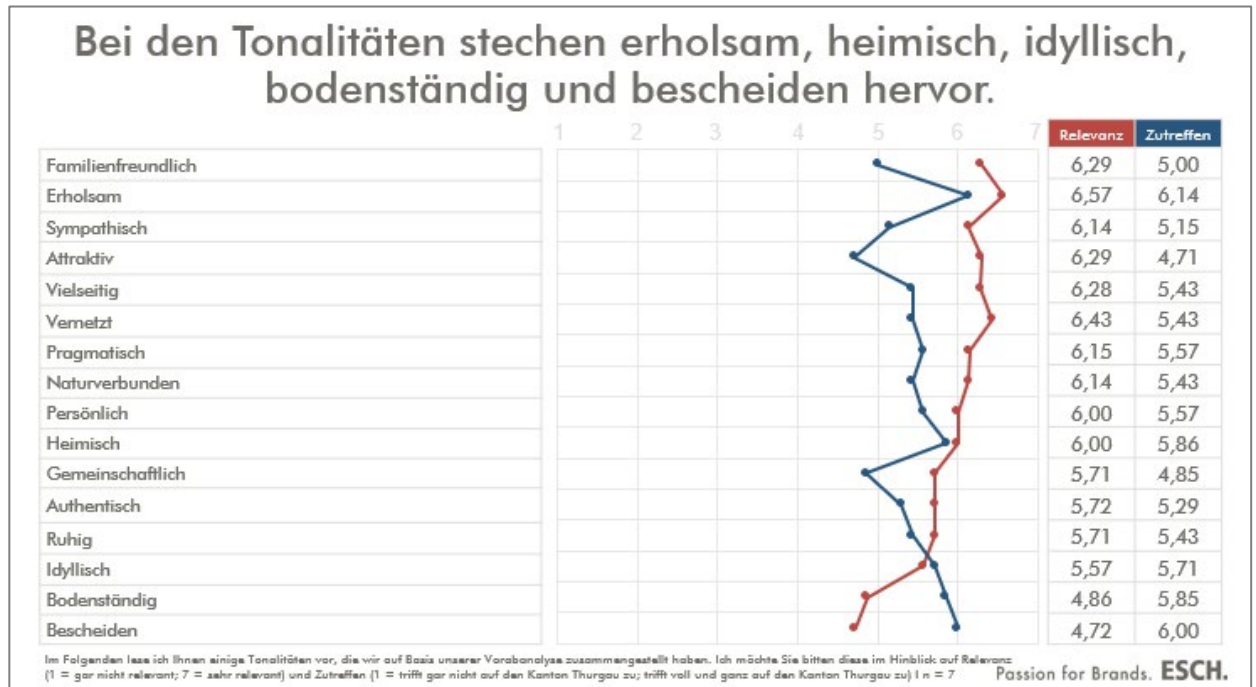


Abbildung 7

1.1.2 Schritt 2: Externe Status-Quo-Analyse

Bei der externen Status-Quo-Analyse erfolgte eine Analyse zentraler Wettbewerber sowie eine Markenimage- und Markenstärkemessung bei externen Anspruchsgruppen mittels einer Onlinebefragung.

Markenimage- und Markenstärkemessung bei externen Anspruchsgruppen

Die Onlinebefragung fand vom 6. Juli 2023 bis am 16. August 2023 statt. Insgesamt wurden 672 Personen zu folgenden Inhalten befragt:

- Inneres Bild des Kantons Thurgau
- Markenstärke des Kantons Thurgau und des Wettbewerbs
- Relevanz von Markennutzen und -tonalitäten des Kantons Thurgau
- Zutreffen der Markennutzen und -tonalitäten auf den Kanton Thurgau und den Wettbewerb

Von den 672 Befragten waren 45,1 % Bewohnerinnen und Bewohner, 22,6 % Unternehmerinnen und Unternehmer, 11,6 % Touristinnen und Touristen/Besucherinnen und Besucher, 10,4 % Politikerinnen und Politiker sowie 1,5 % Medienvertreterinnen und Medienvertreter.²

Die *Klarheit und Attraktivität des inneren Bildes* sind mit 75,2 Punkten (auf einer 100-Punkte-Skala) und mit 71,5 Punkten durchschnittlich. Erst Werte über 80 Punkte deuten auf ein klares und attraktives Markenbild, Werte über 90 Punkte auf eine besonders starke Marke hin. Die Attraktivität des inneren Bildes liegt bei den externen Anspruchsgruppen allerdings deutlich über der internen Bewertung durch die Mitglieder des Regierungsrates und Open Thurgau.

² 8,8 % konnten diesen Gruppen nicht zugeordnet werden.

Bei den frei geäußerten Vorstellungen zum Thurgau zeigt sich ein klares Bild: Die meisten verbinden mit dem Thurgau

- den Bodensee
- (Apfel-)Bäume
- die Landschaft und
- die Landwirtschaft

28,4 % der Vorstellungen sind positiv, nur 4,2% sind negativ. Die positiven Vorstellungen beziehen sich vor allem auf die oben genannten Punkte und auf die Bewohnerinnen und Bewohner sowie auf das Gemeinschaftsgefühl.

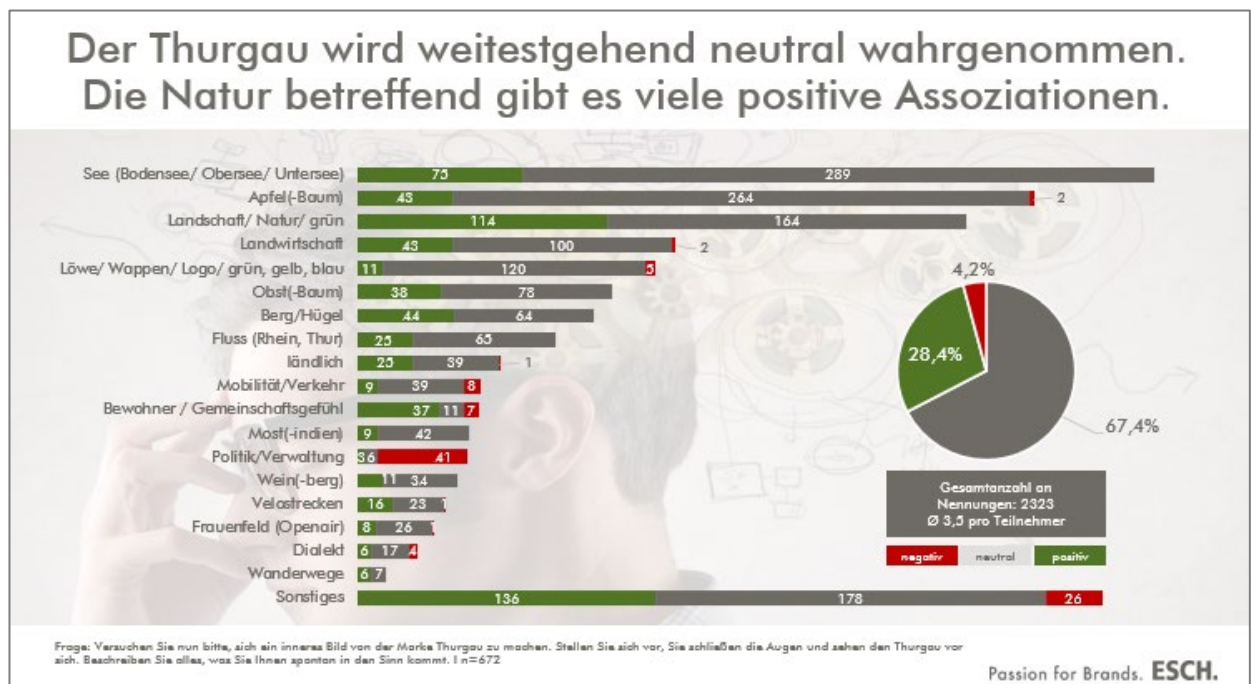


Abbildung 8

Markenstärke: Die Markenstärke wird mit dem Markeneisberg erhoben. Hier gibt es einen Teil über der Wasseroberfläche: das Markenbild. Das Markenbild wird durch die Marketingmassnahmen und Eindrücke im hier und jetzt geprägt.

Der Teil unter der Wasseroberfläche wird als Markenguthaben bezeichnet. Das Markenguthaben baut sich über die Zeit durch die Erfahrungen mit der Marke auf und wird durch das Markenbild geprägt.

Beim **Markenbild** werden die Klarheit und Attraktivität des inneren Bildes erfasst, die Häufigkeit und Intensität, mit der man mit der Marke in Kontakt kommt, die Eigenständigkeit der Marke, die Markensympathie sowie die zukünftige Bedeutung und Entwicklung der Marke. Werte über 80 Punkte (auf einer 100er Skala) stehen für eine starke Marke.

Der Kanton Thurgau erzielt bei der Sympathie gute Werte, offenbart aber deutliche Schwächen bei der Einzigartigkeit, der Kontakthäufigkeit sowie bei Themen zur künftigen Entwicklung. Die Markenschärfung ist notwendig. Selbstredend variieren die Ergebnisse nach Zielgruppen, sind aber von der Richtungstendenz gleich: Die Sympathie wird mit Ausnahme der Touristinnen und Touristen sehr gut bewertet, die Schwächen werden gleichermassen von allen gesehen.

Es zeigt sich bei diesen Punkten auch, dass der Wettbewerb hier durchgängig deutlich besser bewertet wird.

Aus Sicht der Befragten sind dabei die zentralen *Wettbewerber* des Thurgaus

- Zürich (36,3 % der Nennungen),
- St. Gallen (29,5 %),
- Baden-Württemberg (7,9 %),
- Winterthur (7,3 %),
- Schaffhausen (4,3 %).

Man traut dem Wettbewerb hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung mehr zu. Zudem kommt er auch eigenständiger daher.

Dabei muss auf die Vermittlung konsistenter und differenzierender Eindrücke und Botschaften in der Kommunikation geachtet werden.

Beim *Markenguthaben* sind die Werte besser: Die Markenbindung ist hoch, die Markenloyalität schrammt an der 80-Punkte-Linie, das Markenvertrauen ist durchschnittlich.

Der Wettbewerb schneidet hier in allen Punkten schlechter ab. Der Kanton Thurgau hat somit ein gutes Markenguthaben und hohe „Bindungskraft“.

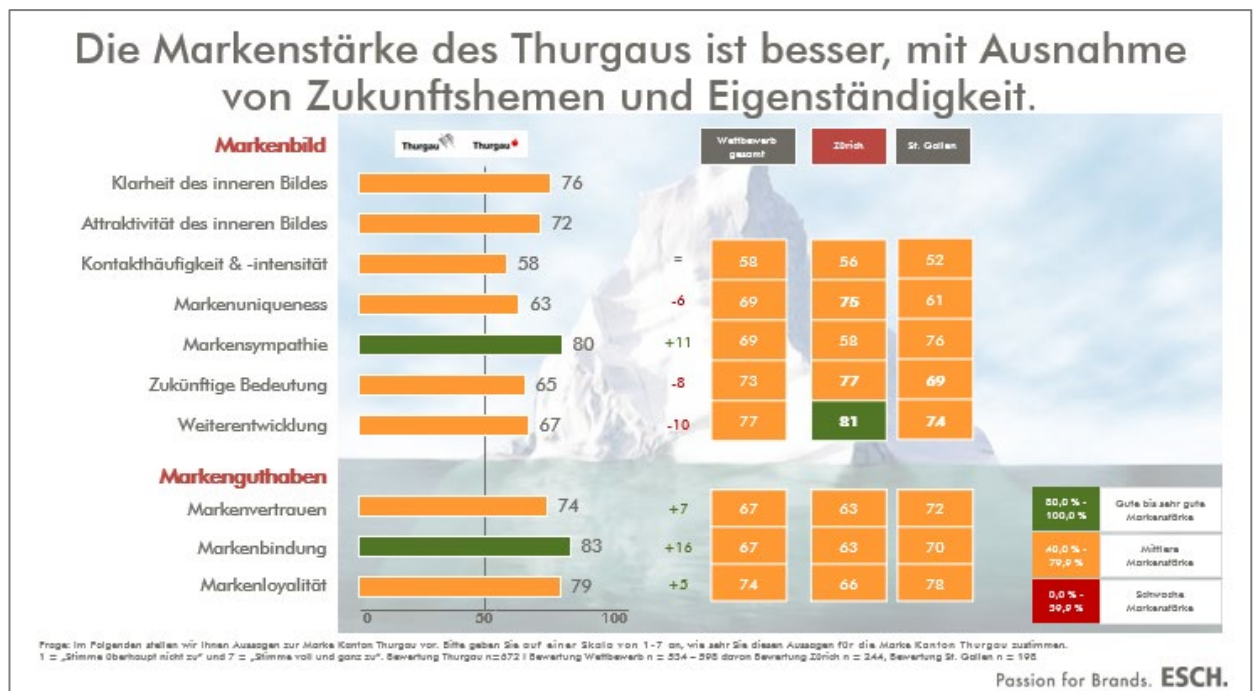
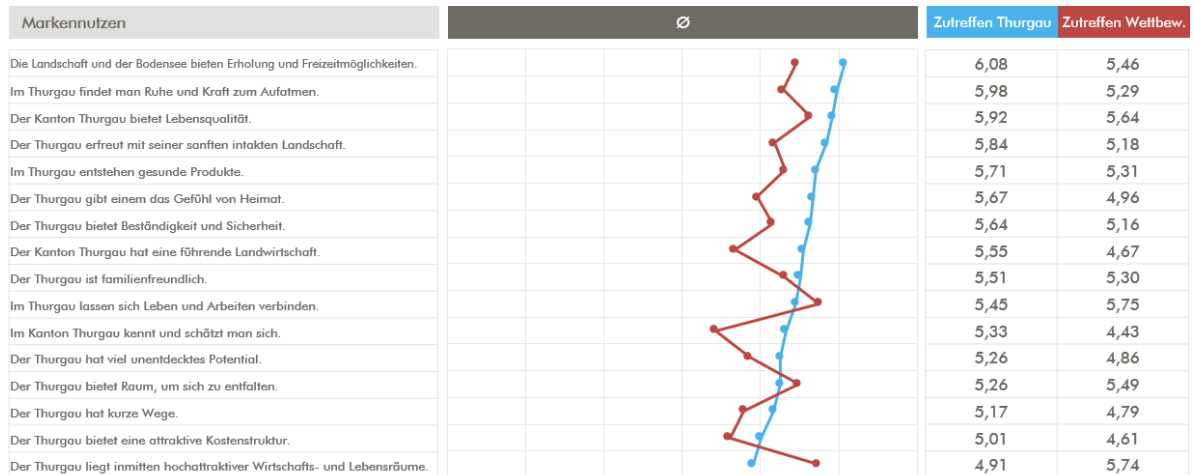


Abbildung 9

Bewertung von Markennutzen und Markentalitäten: Bei der Einschätzung der Relevanz der *Markennutzen* zeigt sich, dass die ausgewählten Nutzen von hoher bis sehr hoher Relevanz für die Anspruchsgruppen sind. Es zeigt sich auch, dass einige Nutzen durch den Kanton Thurgau schon sehr gut erfüllt werden.

Es besteht Einigkeit, dass man sich im Thurgau kennt, gesunde Produkte geniesst sowie über eine intakte Landschaft verfügt, Ruhe und Kraft tanken und sich erholen kann. Die Bewertungen über die Zielgruppen hinweg sind ähnlich. Teilweise bestehen leichte Diskrepanzen bei den Touristinnen und Touristen. Im Vergleich zum Wettbewerb schneidet der Kanton Thurgau bei der Bewertung durchgängig besser ab. Ausnahmen sind der attraktive Wirtschafts- und Lebensraum, der Raum zum Entfalten und die Möglichkeit, Leben und Arbeiten zu verbinden.

Im Vergleich zum gesamten Wettbewerb schneidet der Thurgau in den meisten Bereichen besser ab.



Frage 1: Bitte geben Sie an, inwiefern die Nutzenversprechen aus Ihrer Sicht auf den Kanton Thurgau zutreffen. 1=„trifft überhaupt nicht zu“, 7=„trifft voll und ganz zu“ | n=598 - 657
Frage 2: Bitte geben Sie an, inwiefern die Nutzenversprechen aus Ihrer Sicht auf den von Ihnen gewählten Wettbewerber zutreffen. | n = 496 - 562

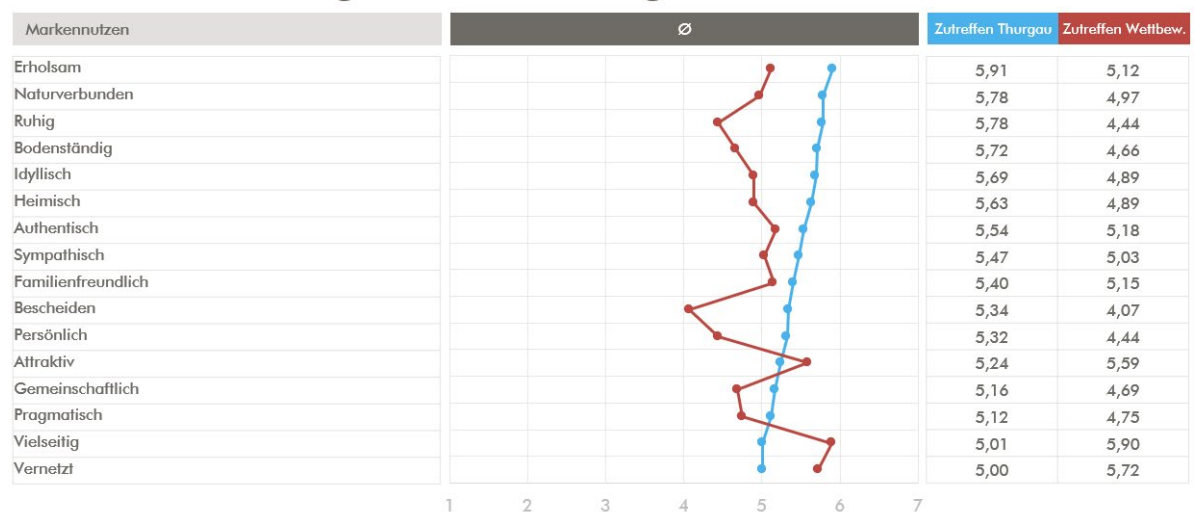
Passion for Brands. **ESCH.**

Abbildung 10

Auch bei den *Markentonalitäten* erweisen sich die Ergebnisse wieder sehr konsistent zu den Markennutzen, aber auch zur internen Wahrnehmung. Folgende Aspekte sind hier sehr gut erfüllt durch den Kanton: Erholsam, naturverbunden, ruhig, idyllisch, heimisch und bodenständig. Auch hier sind die Bewertungen über die Zielgruppen hinweg ähnlich. Es ist quasi eine Punktländung zu der internen Befragung des Regierungsrates.

Auch bei den Tonalitäten schneidet der Kanton Thurgau besser ab als der Wettbewerb. Allerdings wird der Wettbewerb hinsichtlich der Eigenschaften attraktiv, vielseitig und vernetzt deutlich besser eingeschätzt als der Kanton Thurgau.

Auch hinsichtlich der Tonalitäten schneidet der Wettbewerb im Vergleich zum Thurgau schlechter ab.



Frage 1: Bitte geben Sie an, inwiefern die Tonalitäten aus Ihrer Sicht auf den Kanton Thurgau zutreffen. 1=„trifft überhaupt nicht zu“, 7=„trifft voll und ganz zu“ | n= 582 - 646
Frage 2: Bitte geben Sie an, inwiefern die Tonalitäten aus Ihrer Sicht auf den von Ihnen gewählten Wettbewerber zutreffen. | n = 478 - 560

Passion for Brands. **ESCH.**

Abbildung 11

Bei den Ergebnissen ist natürlich zu berücksichtigen, dass mehr Befragte mit engem Kontakt zum Thurgau befragt wurden. Dennoch zeichnet sich ein klares Bild und eine klare Einschätzung vom Thurgau. Die Stärken werden offenbar. Sie decken sich mit der internen Sicht. Schwächen beziehen sich klar auf wirtschaftliche Aspekte, die Vereinbarkeit von Arbeiten und Leben, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten, die der Kanton Thurgau bietet. Deshalb schneidet der Thurgau auch hinsichtlich Attraktivität und Vielfalt schlechter ab.

Die Markentreiberanalyse, bei der geprüft wird, welche Nutzen und Tonalitäten künftig die Markenstärke positiv beeinflussen können, ergab nur zwei signifikante Treiber:

- Der Thurgau gibt einem das Gefühl von Heimat.
- Im Kanton Thurgau kennt und schätzt man sich.

Diese Aspekte sollten demnach künftig weitergespielt und gestärkt werden.

Wettbewerbsanalyse

Folgende Wettbewerber wurden in die Wettbewerbsanalyse einbezogen: Zürich, St. Gallen, Schaffhausen und Baden-Württemberg. Für die Analyse wurden die zentralen Webseiten tiefergehend analysiert und die Inhalte zu Markentonality und Markennutzen systematisch ausgewertet. Diese wurden mit den Nutzen und Tonalitäten verglichen, die im internen Ist-Workshop ermittelt wurden.

Bei dem Vergleich zeigt sich, dass erwartungsgemäss viele Inhalte auch durch verschiedene Wettbewerber kommuniziert werden.

Allerdings gibt es nach der Inhaltsanalyse auch noch nicht durch Wettbewerber belegte Felder.

Dies sind bei den Nutzen folgende Aspekte:

- Gibt einem das Gefühl, angekommen zu sein,
- Führende Landwirtschaft,
- Gesunde Produkte.

Wahrnehmbare Markennutzen der Wettbewerber					
Thurgau 	Thurgau 	Baden-Württemberg 	Kanton St. Gallen 	Kanton Zürich 	Kanton Schaffhausen 
Der Kanton Thurgau bietet / schenkt Lebensqualität.					
Der Thurgau ist familienfreundlich.					
Im Thurgau lassen sich Leben und Arbeiten verbinden.					
Im Thurgau findet man Ruhe und Kraft zum Aufatmen.					
Der Thurgau erfreut mit seiner sanften intakten Landschaft.					
Die Landschaft und der Bodensee bieten Erholung und Freizeitmöglichkeiten.				nur Freizeitmöglichkeiten	
Der Thurgau hat kurze Wege.					
Der Thurgau liegt inmitten hochattraktiver Wirtschafts- und Lebensräume.					
Im Kanton Thurgau kennt und schätzt man sich.					
Der Thurgau bietet Beständigkeit und Sicherheit.					
Der Thurgau bietet eine attraktive Kostenstruktur.					
Der Thurgau hat viel unentdecktes Potential.					
Der Thurgau gibt einem das Gefühl, angekommen zu sein (oder: das Gefühl von Heimat).					
Im Thurgau entstehen gesunde Produkte.					
Der Kanton Thurgau verfügt über eine führende Landwirtschaft.					
Der Thurgau bietet Raum, um sich zu entfalten.					

 Markennutzen Kanton Thurgau
  Kommunizierte Nutzen der Wettbewerber
  Dominant kommunizierte Nutzen der Wettbewerber

Passion for Brands. **ESCH.**

Abbildung 12

Bei den Tonalitäten sind es hingegen Aspekte wie bodenständig, bescheiden, auch persönlich, pragmatisch, ruhig und naturverbunden.

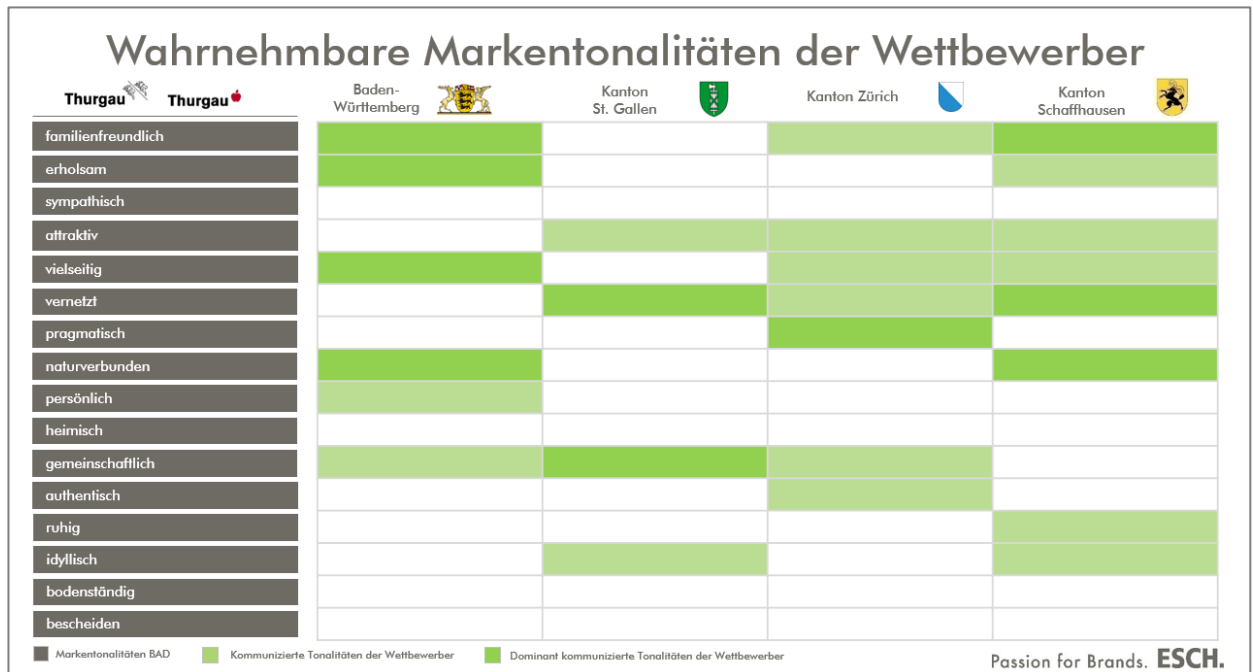


Abbildung 13

1.1.3 Schritt 3: Synthese von interner und externer Perspektive

Als Basis der weiteren Arbeit wurden die Erkenntnisse aus Schritt 1 und 2 miteinander verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der internen und externen Sicht auf den Kanton Thurgau herauszuarbeiten. Die gute Botschaft vorweg: Die Sichtweisen waren – im Vergleich zu anderen Projekten – konsistent.

Um die gesamten Ergebnisse möglichst griffig und kompakt darzustellen, wurde ein semantisches Netzwerk zum Kanton Thurgau entwickelt. Im semantischen Netzwerk werden Inhaltscuster mit Schwerpunkten und dazu gehörigen Nutzen und Tonalitäten dargestellt.

Die Nutzen und Tonalitäten wurden mit den Bewertungen aus der internen Analyse (Workshop und Interviews mit dem Regierungsrat) und der externen Perspektive (Befragung der Anspruchsgruppen und Wettbewerbsanalyse) versehen.

Das semantische Netzwerk als Basis für die weitere Arbeit im Soll-Workshop befindet sich hier:

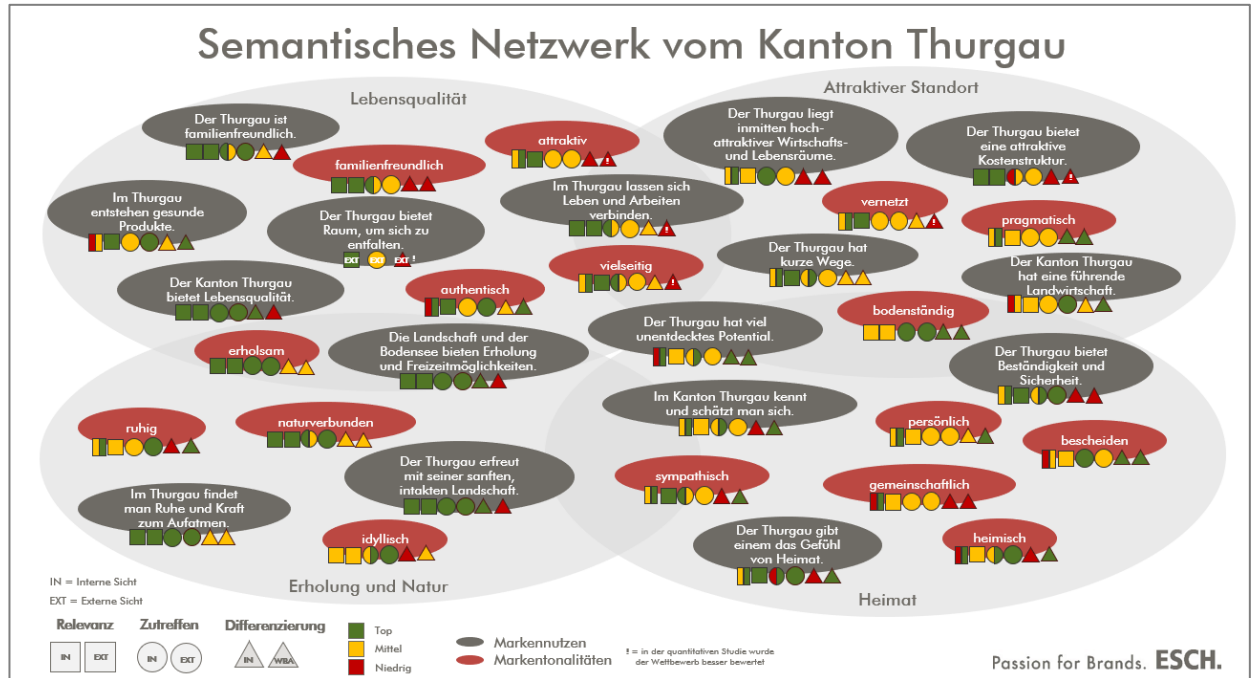


Abbildung 14

1.1.4 Schritt 4: Entwicklung von Soll-Markenwerten und der Soll-Markenpositionierung

Beim Soll-Workshop wurden mit Blick auf die Wurzeln des Kantons Thurgau und auf die zukünftige Entwicklung (Strategie 2040, Erwartungen der Anspruchsgruppen) die Markenwerte in folgender Nomenklatur entwickelt.

1. Es sollte eine Beschränkung auf drei Markenwerte erfolgen, weil dies gut zu merken ist.
2. Jeder Markenwert soll Herz und Hirn der Kunden ansprechen und somit eine Markentonaltät (Wie fühlt es sich im Kanton Thurgau an?) und einen dazu passenden Markennutzen (Was bietet der Kanton Thurgau?) umfassen.
3. *Markenwert 1* stellt den *Anker* dar. Dieser Markenwert ist bereits sehr gut erfüllt und Bestandteil der DNA des Thurgaus.
4. *Markenwert 2* ist der *Differentiator*, durch den sich der Kanton Thurgau am stärksten vom Wettbewerb abheben soll.
5. *Markenwert 3* ist der *Zukunftstreiber*, durch den der Kanton Thurgau künftig das beste Wachstum erzielen soll.



Abbildung 15

Aufbauend auf den Markenwerten sollte eine Markenpositionierung abgeleitet werden, um in einem kurzen, prägnanten Satz auszudrücken, warum Anspruchsgruppen sich für den Kanton Thurgau entscheiden sollen.

Die Positionierung sollte

- das Besondere des Kanton Thurgau herausstellen,
- für alle Anspruchsgruppen relevant sein,
- sich vom Wettbewerb abheben und
- langfristig verfolgbar und umsetzbar sein.

Für den Soll-Workshop wurden von ESCH. The Brand Consultants erste Vorschläge für Markenwerte und Markenpositionierungen entwickelt, die dann die Grundlage für die Weiterentwicklung in zwei Gruppen und die anschliessende Diskussion bildeten.

Nach dem Workshop erfolgte noch eine weitere Schärfung durch Adrian Gasser und ESCH. in Abstimmung mit den anderen Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmern.

Daraus sind zwei Ergebnisvorschläge erwachsen, die die Grundlage für die Entscheidung im Regierungsrat bildeten.

Die beiden Vorschläge finden sich in Abbildung 16.



Abbildung 16

Als Empfehlung für den Regierungsrat wird Markenmodell 2 vorgeschlagen.

Die Vorschläge unterscheiden sich im Wesentlichen in folgenden Punkten:

Markenwert 1: geerdet versus naturnah

Markenwert 1 ist der Anker, der die DNA des Thurgaus zum Ausdruck bringen soll. Diese ist geprägt durch den Bodensee und die intakte Landschaft, wo man Ruhe und Kraft tanken kann. „Geerdet“ wirkt passiv und ist keine ambitionierte Tonalität. Die Nähe zur Natur ist der Kern des Thurgaus, weswegen die Wahl auf „naturnah“ fällt. Der Nutzensatz im zweiten Vorschlag wurde lediglich kürzer formuliert, ist aber inhaltsgleich zum ersten Vorschlag.

Markenwert 2: heimisch versus persönlich

Markenwert 2 ist der Differentiator, bei dem es darum geht, dass man sich im Thurgau wie zu Hause fühlt und sich kennt und schätzt. Alles Punkte, die sehr differenzierend waren und die Marke auch treiben. „Heimisch“ aus Vorschlag 1 klingt allerdings sehr konservativ und kann auch nationalistisch wirken. „Heimisch“ spricht vorrangig Bewohnerinnen und Bewohner an. „Persönlich“ ist ebenfalls eine differenzierende Tonalität und spricht über Bewohnerinnen und Bewohner hinaus auch Gäste an. Deswegen wird „persönlich“ empfohlen.

Durch die Änderung von „Der Thurgau gibt einem das Gefühl, angekommen zu sein“ zu „Sich zu Hause fühlen, wo man sich kennt und schätzt.“ werden ebenfalls über die Bewohnerinnen und Bewohner hinaus die Touristinnen und Touristen angesprochen. Der Zusatz „...wo man sich kennt und schätzt“ ist insbesondere aus externer Sicht einzigartig für den Thurgau und geht einher mit der Tonalität „persönlich“.

Markenwert 3: pragmatisch

Markenwert 3 ist der Zukunftstreiber. Hier gibt es lediglich zwei Nutzenvarianten. „Pragmatisch“ ist eine passende Tonalität für den Thurgau, da die Landwirtschaft für den Thurgau steht und

man dabei Dinge pragmatisch angeht. „Pragmatisch“ zählt darüber hinaus auf den neuen Nutzensatz ein, denn im Thurgau kann man etwas bewegen und es wird von den Behörden nichts unnötig verkompliziert.

Der Nutzen „Der Thurgau bietet Freiräume“ wurde ergänzt und somit leicht konkretisiert durch „... um etwas zu bewegen“. Diese Ergänzung erhöht die Ambition und harmonisiert mit „pragmatisch“.

Das Nutzenversprechen „Der Thurgau bietet Freiräume, um etwas zu bewegen.“ ist sehr ambitioniert, weil es sowohl die Potentiale für Unternehmen betrifft, als auch für Menschen, für sich und andere etwas zu bewegen: durch Neuansiedlungen, Engagement in Vereinen oder für andere Belange etc.

Bei den Positionierungsvorschlägen „Heimisch fühlen und Freiräume nutzen“ (Vorschlag 1) und „Der Thurgau bietet Freiräume und schafft Lebensqualität.“ gibt es ähnliche Einwände zum „Heimisch fühlen“ wie bei Markenwert 2. Deshalb ist der zweite Positionierungssatz der klare Favorit, weil es das für den Thurgau wichtige Thema der Freiräume aufgreift (durch die Landschaft, den Bodensee, den Blick, aber auch die Möglichkeiten, die sich Unternehmen und Menschen bieten) und auf die wichtige Lebensqualität verweist, die auf anderen Säulen basiert als beispielsweise die Lebensqualität in Zürich (im Thurgau z.B. bezahlbarer Wohnraum, naturnahes Leben, kurze Wege etc.).

Präsentation im Regierungsrat am 3. Oktober 2023

Die Markenentwicklung wurde dem Regierungsrat am 3. Oktober 2023 mit den Ergebnissen und Empfehlungen vorgestellt und intensiv diskutiert. Fragen und Informationswünsche wurden beantwortet.

Ergebnis: Der Regierungsrat entscheidet sich für das Markenmodell 2.

Zudem wurde der Regierungsrat über die nächsten notwendigen Schritte im Jahr 2024 vorinformiert. Die Massnahmen wurden grundsätzlich ebenfalls als notwendig erachtet und befürwortet.



Abbildung 17

1.2 Markenentwicklungsprozess Arenenberg

Für den Arenenberg wurden die gleichen Schritte von der Erfassung des internen Status Quo, über eine qualitative Kundenbefragung, die Konsolidierung der internen und externen Sicht und der Entwicklung der Markenwerte und der Markenpositionierung gegangen. Die detaillierten Einzelergebnisse können bei Bedarf bei Adrian Gasser angefordert werden.

Folgendes Markenmodell wurde für den Arenenberg entwickelt:

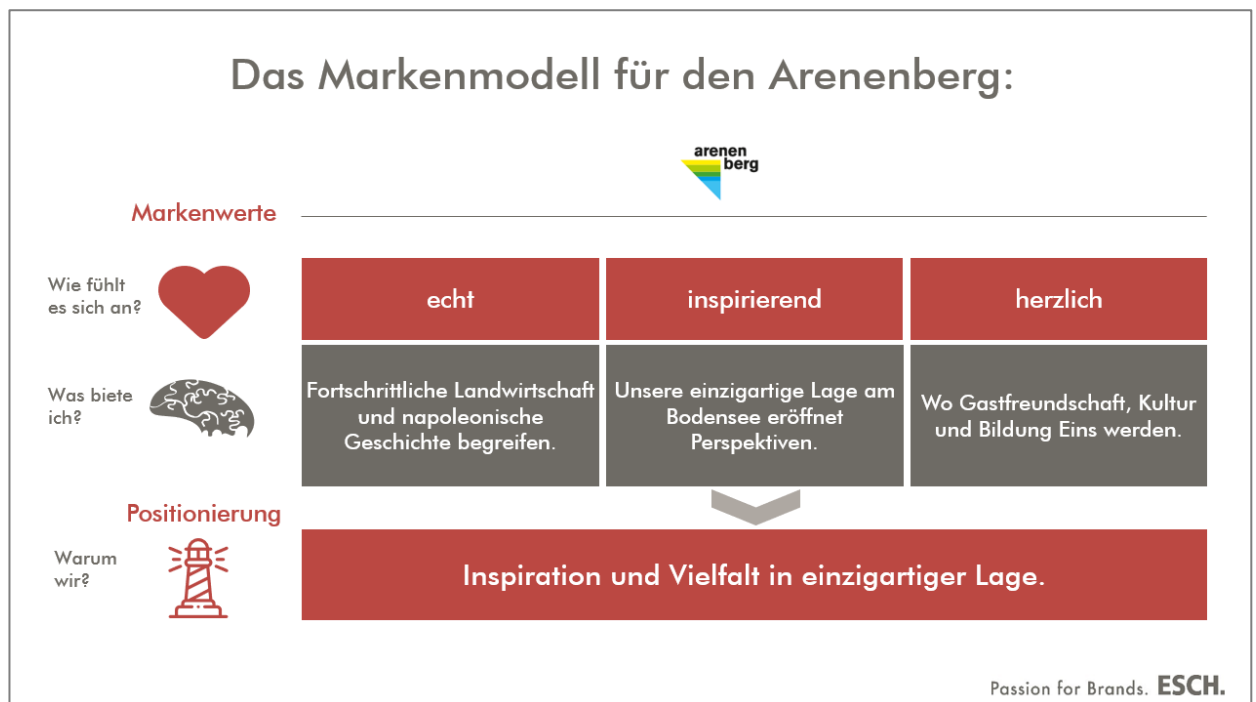


Abbildung 18

Zu den Markenwerten im Einzelnen:

Markenwert 1: *echt*

Beim Anker geht es um die zwei zentralen Aspekte, die den Arenenberg ausmachen: die Landwirtschaft und Napoleon. Der Nutzen lautet „Fortschrittliche Landwirtschaft und napoleonische Geschichte begreifen.“. Dieses Spannungsfeld zwischen Historie und Fortschritt macht die DNA des Arenenberg aus. Durch die Ausbildungs- und Forschungsstätte zur Landwirtschaft nimmt der Arenenberg eine besondere Rolle ein. Gleiches gilt für die Darstellung der napoleonischen Geschichte an diesem besonderen Ort. Das Verb „begreifen“ bezieht sich zum einen darauf, dass Landwirtschaft ein „hands-on“-Business ist, andererseits auch auf das „Verstehen“ von dem, was man gezeigt bekommt.

Markenwert 2: *inspirierend*

Der Arenenberg hat „eine einzigartige Lage am Bodensee, die Perspektiven eröffnet.“. Das macht den Arenenberg unterscheidbar und einzigartig. Durch den weiten, unverstellten Blick auf den Untersee kann man die Gedanken schweifen lassen und den Blick weiten für Neues.

Markenwert 3: *herzlich*

Herzlich geht über persönlich hinaus. Diese Art und Weise des Umgangs mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen soll durchweg erlebbar werden. „Wo Gastfreundschaft, Kultur und Bildung

Eins werden.“ ist deshalb auch der Zukunftstreiber, weil es eine einzigartige Mischung dieser Elemente ist und daraus eine Fülle weiterer Angebote erwachsen können.

2 Bewertung des Corporate Design und der Kommunikation für den Kanton Thurgau und Empfehlungen

2.1 Grundlagen

Das CI/CD der Kantonalen Verwaltung Thurgau (KVTG) wurde im Jahr 2005 eingeführt.

Dabei wurden verschiedene Markenelemente mit Schutzrechten eingetragen. Diese sind:

- Thurgauer Löwen,
- Thurgauer Apfel,
- Horizont.

Der Kanton Thurgau ist einer der wenigen Kantone in der Schweiz, der seine Marke seit über 15 Jahren mit hoher Verbindlichkeit pflegt. Die visuelle Kontinuität ist Voraussetzung dafür, dass sich durch entsprechende Wiederholungen gleicher (inhaltlicher) Muster durch Lernprozesse bei den Anspruchsgruppen ein Markenimage bilden kann. Würde eine Marke wie Louis Vuitton von heute auf morgen seinen visuellen Auftritt grundlegend ändern, wäre dies für die Marke nachträglich. Gleiches gilt auch für den Kanton Thurgau.

Allerdings bedarf es durch die weiterentwickelte und geschärfte inhaltliche Ausrichtung des Kanton Thurgau einer Anpassung vom CI/CD, damit die Markenwerte und die Markenpositionierung stärker zum Ausdruck kommen. Dies setzt eine inhaltliche Weiterentwicklung der Bildwelten und der sprachlichen Aussagen voraus, um hier kohärent und kontinuierlich auf das Markenkonto einzahlen zu können. Die formalen Elemente der Umsetzung (z.B. der Apfel oder der Horizont) sind davon zunächst unberührt.

Insofern sind Änderungen am CI/CD nur sinnvoll, wenn

- bislang durch den kommunikativen Auftritt nicht die gewünschten Wirkungen erzielt wurden oder
- es andere, wichtige Gründe gibt, das CI/CD zu verändern, etwa weil das bisherige CI/CD den Anforderungen der digitalen Welt nicht gerecht wird.

Beurteilung des bisherigen CI/CD

Die CD-Vorgaben im CD-Manual sind klar strukturiert und zeitgemäss. Sie erfüllen die Anforderungen an Vorgaben einer guten und stringenten Umsetzung des CD in allen denkbaren Anwendungen – analog wie digital.

Anforderungen an CI/CD in der digitalen Welt

Folgende Anforderungen lassen sich ans CI/CD in der digitalen Welt stellen:

- Einfachheit: Das CD sollte möglichst einfach und nicht komplex sein.
- Modularität: Das CD sollte modular gestaltet sein, damit es in allen Anwendungen, von Social Media bis zur Webseite, und bei allen Geräten, vom Smartphone bis zum Laptop, funktioniert.
- Flexibilität: Das CD sollte flexibel sein, damit diverse Inhalte damit vermittelt werden können.
- Barrierefreiheit: Das CD sollte barrierefrei gestaltet sein.

Die ersten drei Anforderungen werden durch das CI/CD des Kantons Thurgau voll erfüllt. Die wesentlichen CD-Elemente (Markennamen, Horizont) schränken die Nutzung im digitalen Raum

in keiner Weise ein, weil der Horizont flexibel eingesetzt werden kann - mit einer Ausnahme: Er muss immer horizontal abgebildet sein, damit die Idee des Horizonts auch transportiert werden kann. Ansonsten ist er für die unterschiedlichsten Anwendungen beliebig einsetzbar.

Die Barrierefreiheit bezieht sich im Wesentlichen auf die Lesbarkeit von Schriften sowie von Grafiken. Zudem werden auch Empfehlungen für Bilder gegeben. Bei der Schrift gibt es im Wesentlichen zwei Kriterien, die die Lesbarkeit erschweren und dadurch dem Kriterium der Barrierefreiheit nicht gerecht werden: Die Lesbarkeit der Schriftart selbst sowie der Figur-Grund-Kontrast. Die Schriftarten, die der Kanton Thurgau nutzt (Akzidenz Grotesk, Sabon, Arial) sind gängige und gut lesbare Schriftarten. Im neuen CD-Manual müsste klar beschrieben werden, wie mit den Schriftarten mit Blick auf den Figur-Grund-Kontrast umzugehen ist (Vorgaben, Darstellung von gewünschten und nicht gewünschten Nutzungen). Gleiches gilt für Grafiken.

Was den Horizont betrifft, so ist dieser kein Barriere-Hemmnis, weil die wichtigen dargebotenen Informationen bei jeder Anwendung aufgenommen werden können. Der Horizont als Gestaltungs- und Wiedererkennungselement zählt nicht dazu, sondern erfüllt auch so seinen Zweck.

Es ist allerdings korrekt, dass die Farben ineinander verschwimmen. Dies ist grundsätzlich ein gewünschter Effekt, weil dadurch ja eben die Idee des Horizontes (Elemente, Wasser, Land, Horizont) vermittelt werden soll. Da Farben und Farbstellungen im besonderen Masse als Muster dienen und dadurch auch den Bezug zum Kanton Thurgau stärken, sollten diese auch nicht leichtfertig geändert und durch andere Farben ersetzt werden, weil dadurch ein anderes Muster entstünde. Es ist aber denkbar zu prüfen, ob man die Übergänge bei einer CD-Überarbeitung nicht klarer gestalten kann. Dies umso mehr, weil bei Horizonten, die sehr schmal sind, die einzelnen Farben ohnehin nicht mehr wahrgenommen können (auch von Personen ohne Handicap nicht).

Zwei Logos, ein Kanton

Sehr ungewöhnlich ist die Nutzung von zwei Logos für den Kanton Thurgau: Die Thurgauer Löwen und der Thurgauer Apfel. Es ist sicherlich überlegenswert, ob man künftig weiter zwei verschiedene Logos für den Thurgau nutzen möchte oder sich auf ein Logo konzentriert, damit sich dieses noch stärker durchsetzen kann.

Zwar sind die Löwen eine Referenzierung auf das Kantonswappen und daraus abgeleitet, allerdings wirkt der Apfel stärker:

- Der Apfel ist aufmerksamkeitsstärker als die Löwen.
- Der Apfel ist einfacher und weniger komplex als die Löwen, was gerade bei Kleinstanwendungen sehr hilfreich ist.
- Der Apfel ist im Wettbewerbsumfeld sehr eigenständig, weil sich in anderen Kantonswappen auch teilweise Tiere wiederfinden (Bären, Steinbock etc.).
- Der Apfel referenziert auf das, was viele Menschen mit dem Thurgau positiv assoziieren.

Es spräche demnach mehr dafür, künftig nur noch auf das Logo mit dem Apfel zu setzen. Positive Beispiele gibt es hier aus anderen Ländern. Beispielsweise hat das Saarland durchgängig neben dem Wort „Saarland“ nun die Umrisse des Saarlandes als Logo eingeführt, sowohl für Regierungszwecke als auch in anderen Bereichen (Tourismus, Wirtschaftsförderung etc.).

Markenauftritt Saarland: Vorher und finale Umsetzung

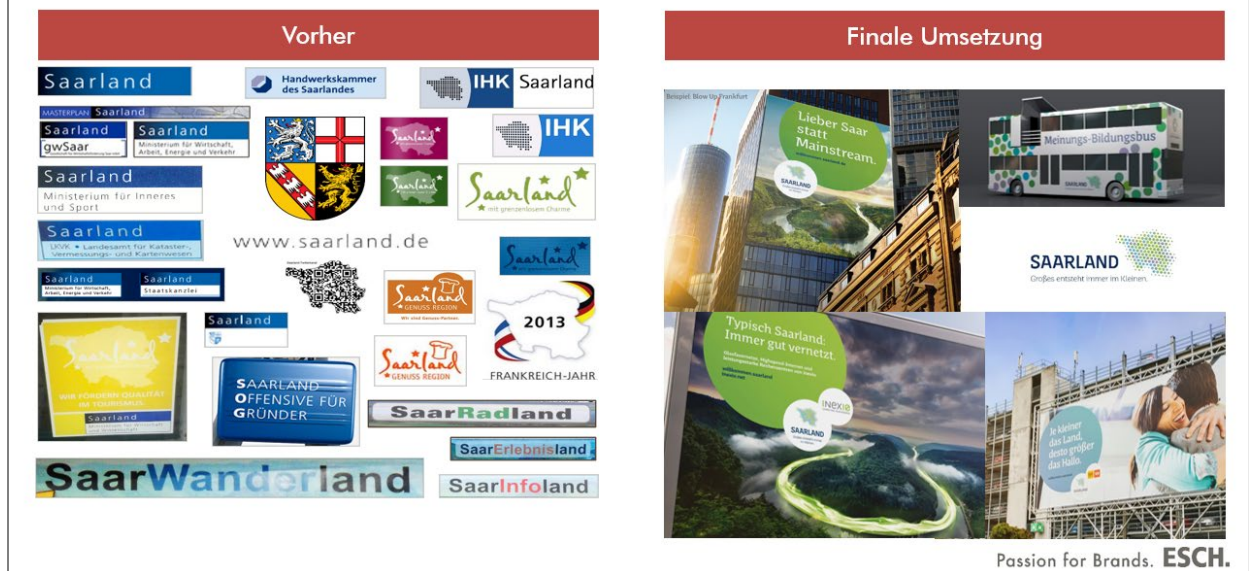


Abbildung 19

Dies ist allerdings eine Entscheidung, die dem Regierungsrat vorbehalten ist.

Bildwelten und Look and Feel

Durch das neue Markenmodell ist auch zwingend eine Anpassung der Bildwelten und des Look and Feel des CD erforderlich, damit die Markenwerte und Markenpositionierung durch diese Elemente klar vermittelt werden.

Dachmarken und Submarken: Notwendigkeit zur Harmonisierung

Die Wirkung für den Kanton Thurgau als Dachmarke wird nur verstärkt, wenn sich auch alle Submarken, die Teil des Kantons Thurgau sind, in das bestehende Markengefüge und das CD an- und einpassen.

Das setzt voraus, dass

- a) eine inhaltliche Anpassung erfolgt, wie das bei der Markenentwicklung für den Arenenberg bereits erfolgt ist. Diese passt sich nahtlos in die Markenwerte des Kantons Thurgau ein und hebt dennoch die Besonderheiten des Arenenberg heraus.
- b) Eine formale Anpassung erfolgt, indem die CD-Elemente des Kantons Thurgau übernommen bzw. an die jeweiligen Submarke markenkonform angepasst wird.

Eine solche Harmonisierung ist auch bei anderen Auftritten wünschenswert und sollte entsprechend durchgesetzt werden. Dies betrifft beispielsweise die Mittelschulen und die Thurgauer Museen.

Diese sollten im Sinne einer Harmonisierung dem CD des Kanton Thurgau folgen, statt wie bisher unnötig Geld in eigene Auftritte zu finanzieren. Dadurch entsteht bei den Anspruchsgruppen ein zersplitterter Markenauftritt, der nicht auf das Markenkonto des Kanton Thurgau einzahlt.

Der bisherige Auftritt der einzelnen Bereiche ist sehr zersplittert. Wirkungsverluste sind vorprogrammiert, weil keine Synergien zwischen den Submarken und Bereichen (Museen etc.) gezogen werden.



Abbildung 20



Abbildung 21

Dies sollte sich ändern, um

- mehr Wirkung zu erzielen,
- ein kohärentes und konsistentes Bild nach aussen abzugeben,
- klar die Zugehörigkeit zum Kanton Thurgau zu zeigen und um
- Kosten zu sparen.

Empfehlungen zur Aktualisierung des bestehenden CI/CD

Eine Weiterentwicklung des bestehenden CI/CD ist erforderlich.

Dies bedingt sich schon dadurch, dass die neuen Markenwerte und die Markenpositionierung für den Kanton Thurgau Ausdruck finden müssen in der kommunikativen Umsetzung.

Allerdings beschränkt sich die Weiterentwicklung auf ein paar wesentliche Punkte, weil das bisherige System einfach ist, grosse Flexibilität zulässt und modular verwendbar ist.

Handlungsfeld 1: Der grösste Handlungsbedarf besteht bei der Entwicklung neuer Bildwelten und der Weiterentwicklung des Look and Feel der Bildwelten. Diese sind entsprechend der vorgegebenen Markenwerte und Markenpositionierung zu entwickeln und durchgängig umzusetzen.

Handlungsfeld 2: Es wäre sinnvoll, auch eine Entscheidung dahingehend zu treffen, nur noch mit einem Logo weiterzuarbeiten. Zwei Logos sind eher ungewöhnlich.

Aus der Perspektive der Aussensicht wäre der Thurgauer Apfel als einziges Logo für die Marke Thurgau zu bevorzugen. Die Umstellung könnte rollend und ohne grössere finanzielle Folgen vollzogen werden. Das heisst, dass bestehende Umsetzungen mit den Thurgauer Löwen nicht angepasst werden müssten, in neuen Anwendungen aber nur noch das Logo Thurgauer Apfel verwendet werden würde (vgl. 5 Anhang: Visualisierung Thurgauer Löwen/Apfel).

Der Markenrat hat von einem neuen Logo abgeraten, und der Regierungsrat hat sich für die Beibehaltung der beiden bestehenden Logos (Thurgauer Löwen und Thurgauer Apfel) ausgesprochen.

Handlungsfeld 3: Es bedarf ferner einer Harmonisierung der Massnahmen. Dies setzt voraus, dass sich Submarken, Schulen, Museen und andere relevante Träger dem CI/CD des Kantons anschliessen und man individuelle Differenzierungen innerhalb des CI/CD findet und entwickelt. Darin liegt sicherlich der grösste Hebel für mehr Effektivität und Effizienz sowie zur Senkung von Kosten. Hier bedarf es eines intelligenten CI/CD-Systems, welches dem Rechnung trägt. Ebenso sind hier Schulungen der handelnden Personen zur richtigen Anwendung des CI/CD-Systems wichtig sowie ein Kontrollmechanismus, um künftig Abweichungen vom Konzept zu vermeiden.

Optionale Handlungsfelder: Der Horizont ist als zentrales Markenasset zu wahren. Denkbar wäre maximal eine sanfte Weiterentwicklung, z. B. durch weitere Vereinfachung (= weniger Farbnuancierungen).

Was die Schriften betrifft, erfüllen diese die Anforderungen an die Barrierefreiheit. Sie sind allerdings nicht sehr eigenständig. Zudem gibt es inzwischen Digitalschriften, die beliebig skalierbar und deshalb auch in unterschiedlichsten Formaten perfekt einsetzbar sind. Das könnte dann eine Alternative sein, wenn diese a) durchgängig umsetzbar sind (auch im Schriftverkehr etc.), b) hohe Eigenständigkeit aufweisen und die Markenwerte auch (indirekt) ausdrücken und c) nicht viel kosten.

Bei jeglicher Weiterentwicklung ist zu beachten, das markenrechtliche geschützte Markenelemente nicht einfach über Bord geworfen werden sollten.

Zudem ist das Kosten-Wirkungs-Verhältnis im Auge zu behalten. Auch dies spricht klar für eine Evolution und keine Revolution. Ansonsten würde man Markenkapital über Bord werfen.

2.2 Agenturpitch

Um Ideen und Ansätze für die kommunikative Leitidee und die Weiterentwicklung des Corporate Design zu erhalten, wurde ein Agenturpitch durchgeführt. Folgendes Vorgehen wurde gewählt:

- Entwicklung eines Briefings für Agenturen
- Erstellung eines Anforderungsprofils für Agenturen
- Vorauswahl in Frage kommender Agenturen
- Pitch mit drei ausgewählten Agenturen
- Entscheidung für eine Agentur
- Begleitung und Optimierung der Umsetzung der Überarbeitung des CD und der Entwicklung einer kommunikativen Leitidee

Im Ergebnis resultiert daraus ein überarbeitetes, überzeugendes CD und eine kommunikative Leitidee, die in der Kommunikation klar die Markenwerte und die Markenpositionierung kommuniziert und dadurch die Markenbekanntheit erhöht sowie das Markenimage des Kantons Thurgau stärkt. Es soll eine Evolution und keine Revolution des Corporate Designs stattfinden. Grundsatz: Ein Corporate Design für alle! Dieses Corporate Design muss flexibel genug sein, damit sowohl die Museen, der Arenenberg sowie sämtliche anderen kantonalen Institutionen damit auftreten und ihre Anspruchsgruppen angemessen adressieren können.

Aus den in Frage kommenden Agenturen wurden die Agentur Koch (TG), Rembrand (SG) und Evoq (ZH) für den Pitch ausgewählt. Trotz anfänglicher Zusage hat sich die Agentur Koch nach dem Briefing aus dem Pitch zurückgezogen. Stattdessen wurde die Agentur BBK (TG) eingeladen, am Pitch teilzunehmen.

Am 13. August 2024 wurden die Entwürfe präsentiert. Der Markenrat hat sich danach für eine Zusammenarbeit mit Rembrand als Lead Agentur im CD-Bereich entschieden.

Die Herangehensweise, die Herleitung und die grossen fachlichen und konzeptionellen Fähigkeiten von Rembrand überzeugten. Der pragmatische und flexible Vorschlag von Rembrand zur Weiterentwicklung des CD entspricht genau dem Briefing. Der Vorschlag ist eine Evolution, keine Revolution. Er setzt auf Kontinuität, basiert stark auf Bestehendem und entwickelt dieses weiter. Dadurch kann das Markenkapital, das mit den bestehenden Marken Assets über fast 17 Jahre aufgebaut wurde, weiterhin genutzt werden. Markenrechtlich sind keine Massnahmen nötig, da die beiden Logos und der Horizont bereits geschützt sind. Der Übergang kann flussend erfolgen. Das bedeutet, dass bestehende Umsetzungen nicht angepasst werden müssen, was zu weniger Kosten führt. Der Vorschlag ist einfach in der Anwendung und setzt stark auf die Flexibilität. Dies führt zu einer besseren Anwendbarkeit über alle Kanäle (analog und digital), Anwendungsbereiche und Nutzergruppen hinweg. Es sollen so Gestaltungsfreiräume geschaffen werden um den Willen und die Motivation zur Einhaltung zu fördern.

Im Bereich der kommunikativen Leitidee (Text und Bild) haben die Vorschläge der Agentur BBK überzeugt. Ob in diesem Bereich mit der Agentur BBK zusammengearbeitet werden soll oder ob Ideen rausgekauft werden sollen, wird beim Start dieses Teilprojekts entschieden.

3 Empfehlung für nächste Schritte zur effektiven und effizienten Umsetzung der Marke Thurgau

Damit die Marke Thurgau erfolgreich umgesetzt werden kann, werden folgende nächste Schritte empfohlen:

3.1 Umsetzung Weiterentwicklung CD

Nach bald 17 Jahren ist eine Weiterentwicklung des CD nötig, damit die Markenwerte und Markenpositionierung in der Kommunikation klar vermittelt werden und damit es den heutigen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden kann.

Der Vorschlag von Rembrand ist markenstärkend, deklinierbar, zeitlos, aktivierend, aufmerksamkeitsstark, eigenständig und positiv emotional. Er muss nun im Detail ausgearbeitet werden, zum Beispiel auch in der stärkeren Integration vom Arenenberg, der Museen und der Schulen. Die nötige Flexibilität und die Gestaltungsfreiräume müssen sehr klar definiert werden um die Gestaltungsqualität und Einheitlichkeit zu sichern.

Eckpunkte zum Vorschlag von Rembrand:

- Logo Thurgauer Löwen und Logo Thurgauer Apfel bleiben bestehen
- Der Einsatz und die Anwendung des Horizonts werden flexibilisiert
- Umgang mit Subbrands/Endorsements wird klar definiert
- Primärfarben werden beibehalten, zusätzlich werden Sekundärfarben definiert
- Schriften werden beibehalten, zusätzliche "emotionale" Schrift möglich
- Layouts werden flexibilisiert, modernisiert und digitalisiert
- Es werden Grundsätze und Vorgaben für die Bildwelt definiert

Die Umsetzung der Weiterentwicklung des Corporate Designs ist prioritär zu behandeln, da viele andere Projekte davon beeinflusst werden.

Kosten: ca. Fr. 90'000

Die Kosten für die Umsetzung der Weiterentwicklung des Corporate Designs können mit dem ordentlichen Markenrats-Budget und bereits budgetierten Mitteln für 2024 und 2025 finanziert werden.

3.2 Analyse und Umsetzung der Kontaktpunkte für unterschiedliche Anspruchsgruppen

Kontaktpunktanalysen ermöglichen einen effektiven und effizienten Einsatz finanzieller Mittel zur Kommunikation. Sie dienen dazu, die Anspruchsgruppen des Kantons Thurgau bedürfnisgerecht auf ihrer Kundenreise zu begleiten.

Kontaktpunkte sind Berührungspunkte der Anspruchsgruppen mit dem Kanton Thurgau (Werbung, Broschüren, Webseite, Social Media, Events, Standorte, Mails, Briefe, persönliche Kontakte etc.) auf der Kundenreise. Diese Kundenreisen unterscheiden sich je nach Anspruchsgruppen (z.B. Unternehmer zur Ansiedlung versus Touristinnen und Touristen zum Kurzurlaub im Thurgau).

Die Kenntnis der wichtigsten Kundenkontaktpunkte und deren Evaluation bewirken, dass die finanziellen Mittel effektiver und effizienter auf die relevanten Kontaktpunkte eingesetzt werden. Dadurch können entweder Kosten eingespart und/oder die Wirkung der Massnahmen erhöht werden. Zudem können neue (digitale) Kontaktpunkte entwickelt werden, damit sich der Kanton Thurgau noch besser in das Leben seiner Anspruchsgruppen integrieren kann.

Kosten: ca. Fr. 40'000

Die Kosten für die Umsetzung der ersten Kontaktpunkte können mit dem ordentlichen Markenrats-Budget und bereits budgetierten Mitteln für 2024 und 2025 finanziert werden.

3.3 Umsetzung kommunikative Leitidee

Die Umsetzung einer kommunikativen Leitidee verankert die Markenwerte und die Positionierung aktiv in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Die Effektivität und Effizienz der kommunikativen Massnahmen wird erhöht, und tragen zu einer Steigerung der Markenbekanntheit und zum Aufbau eines positiven Markenimages bei.

Kosten: ca. Fr. 90'000

Für die Umsetzung der kommunikativen Leitidee werden für 2026 zusätzliche Mittel beantragt.

3.4 Entwicklung von Kernbotschaften

Die Markenwerte und die Markenpositionierung müssen weiter operationalisiert werden für die unterschiedlichen Bereiche des Kanton Thurgau (Wirtschaftsförderung, Tourismus, Bildung etc.).

Dazu dienen Kernbotschaften, die sowohl im persönlichen Gespräch als auch in der Kommunikation genutzt werden können. Kernbotschaften spezifizieren und konkretisieren die Markenwerte. Sie übersetzen die Markenwerte und bringen klar zum Ausdruck, was diverse Anspruchsgruppen vom Kanton Thurgau erwarten können und warum der Kanton Thurgau auch in der Lage dazu ist, dies zu liefern.

Dadurch wird sichergestellt, dass die Botschaften, die der Kanton Thurgau sendet, aus einem Guss sind und auf die Markenwerte einzahlen.

Im Ergebnis gibt es für alle Nutzerinnen und Nutzer des Kantons Thurgau ein Set dominant zu spielender Botschaften, auf die zurückgegriffen werden kann. In dieser Nomenklatur können künftig auch neue, zu den Markenwerten passende Botschaften aufgegriffen werden.

Kosten: ca. Fr. 17'000

Die Entwicklung der Kernbotschaften kann mit dem ordentlichen Markenrats-Budget für 2026 finanziert werden.

3.5 Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Der Kampf um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist voll entbrannt. Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Es ist für viele Unternehmen, aber auch für den Kanton Thurgau zunehmend ein zentraler Engpass. Der Kanton Thurgau muss sich den potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend als guter Arbeitgeber empfehlen.

Der Kanton Thurgau muss als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und in das Set möglicher Alternativen von Bewerbern kommen. Dazu ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke notwendig, die auf dem Markenmodell für den Kanton Thurgau aufbaut.

Hierzu ist eine Employer Brand Value Proposition zu entwickeln, die das Markenversprechen des Kantons Thurgau gegenüber potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck bringt. Zudem sind in den Markenwerten konkrete Nutzen für potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Kantons Thurgau zu spezifizieren.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auch intern auf die Marke geschult werden und zu Markenbotschaftern werden. Dies betrifft sowohl das Verhalten (Do's and Don'ts im Sinne der Marke), die Leistungsbeiträge zur Marke, um diese erlebbar zu machen, das Markenversprechen gegenüber externen Anspruchsgruppen einzulösen als auch die Nutzung von CI/CD.

Dadurch können mehr „Right Potentials“ für den Kanton Thurgau gewonnen werden. Gleichermassen wird markenkonformes Verhalten sowie Identifikation und Commitment zum Kanton Thurgau bei vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestärkt.

Die Entwicklung der Arbeitgebermarke soll in enger Zusammenarbeit mit dem Personalamt umgesetzt werden. Auch aus der Sicht von Simone Schori und Katja Pietrowski ist es richtig und wichtig, dass wir in die Arbeitgebermarke investieren, um uns stärker am Markt positionieren zu können. Dass das Personalamt in Bezug auf die Themen Insertionsaufritte, LinkedIn, Flyer etc. eingebunden wird, wird begrüsst.

Kosten: ca. Fr. 35'000

Die Entwicklung der Arbeitgebermarke kann mit dem ordentlichen Markenrats-Budget für 2026 und 2027 finanziert werden.

3.6 Roll-Out Plan für die Marke

Für die externe und interne Umsetzung ist ein konkreter Roll-Out-Plan mit definierten Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen zu entwickeln.

Kosten: ca. Fr. 20'000

Die Entwicklung des Roll-Out Plans kann mit dem ordentlichen Markenrats-Budget für 2027 finanziert werden.

4 Antrag an den Regierungsrat

Der Markenrat will mit den öffentlichen Geldern verantwortungsbewusst umgehen, und schlägt eine schrittweise Umsetzung der Massnahmen unter Einsatz des ordentlichen Markenrats-Budgets über einen Zeitraum von vier Jahren vor:

Priorität 1

- **Umsetzung Weiterentwicklung CD**
Umsetzung 2024 Q4 bis 2025 Q1

Priorität 2

- **Analyse und Umsetzung Kontaktpunkte**
Umsetzung 2025 Q2+3

- **Umsetzung kommunikative Leitidee**

Umsetzung ab 2025 Q4 bis 2026 Q1

- **Entwicklung Kernbotschaften**

Umsetzung 2026 Q2+3

- **Entwicklung Arbeitgebermarke**

Umsetzung 2026 Q4

- **Roll-Out-Plan**

Umsetzung 2027 Q1

Der Markenrat beantragt, dass der Regierungsrat:

1. Den Bericht und das Gutachten zum Projekt Weiterentwicklung der Marke Thurgau zustimmend zur Kenntnis nimmt.
2. Dem vorgeschlagenen schrittweisen Vorgehen 2024 bis 2027 zustimmt.

Für den Markenrat



Adrian Gasser, Leitung Markenrat

Tel.: + 41 (0) 58 345 53 77, E-Mail: adrian.gasser@tg.ch

5 Anhang: Visualisierung Thurgauer Löwen/Apfel

Eine Marke, ein Logo:
Thurgauer Apfel als einziges Logo für die Marke Thurgau (keine Unterscheidung zwischen Eingriffsverwaltung und Leistungsverwaltung).

Absender	Kennzeichnung Briefschaften Broschüren und Kampagnen
Kantonale Verwaltung und ihre Betriebe Öffentlicher Verkehr AWA/Wirtschaftsförderung Standortmarketing Thurgau Tourismus Agro Marketing Osterband Thurgau Thurgaumobil Weitere	

Unterstützt durch	
-------------------	---

Stützungslogo Thurgau (Löwen)
und Thurgau (Apfel)
Das Stützungslogo kennzeichnet
spezielle Projekte, Kooperationen
oder andere Aktivitäten, die
im Auftrag der beteiligten Partner.

Status quo:
Unterscheidung zwischen Eingriffsverwaltung (Thurgauer Löwen) und
Leistungsverwaltung (Thurgauer Apfel).

Absender	Kennzeichnung Briefschaften	Kennzeichnung Broschüren und Kampagnen
Kantonale Verwaltung und ihre Betriebe		
Öffentlicher Verkehr AWA/Wirtschaftsförderung		
Standortmarketing Thurgau Tourismus Agro Marketing Osterband Thurgau Thurgaumobil Weitere		

* Kennzeichnung je nach Kommunikationssitzziel
und Zielpublikum, aber keine Doppel-
markierungen.
** Private Organisationen auf Anfrage.

Stützungslogo Thurgau (Löwen) und Thurgau (Apfel) Das Stützungslogo kennzeichnet spezielle Projekte, Kooperationen oder zeitlich beschränkte Aktivitäten im Auftrag der beteiligten Partner.	Unterstützt durch	Unterstützt durch
		