

Mitteilung des Senats vom 20. März 2007

Bremens Stärken nach außen tragen – ein kohärenter Marketingansatz ist notwendig

Die Fraktionen der CDU und der SPD haben in der Sitzung der Bürgerschaft (Landtag) am 10. Mai 2006 unter dem Titel „Bremens Stärken nach außen tragen – ein kohärenter Marketingansatz ist notwendig“ den folgenden Antrag beschlossen und den Senat um Berichterstattung gebeten.

1. Der Senat wird aufgefordert, in Zusammenarbeit mit der BMG eine Neuentwicklung einer zusammenhängenden Marketingstrategie für den Wirtschafts-, Wissenschafts-, Kultur- und Tourismusstandort Bremen vorzunehmen sowie Vorschläge für eine Imagekampagne des Landes Bremen zu entwickeln und der Bürgerschaft (Landtag) bis September 2006 vorzulegen.
2. In dieser Gesamtkonzeption für das Land Bremen sollen u. a. folgende Aspekte berücksichtigt werden:
 - a) Identifizierung und Entwicklung von thematischen Schwerpunkten,
 - b) inhaltliche Bündelung der Aktivitäten der Marketingakteure des Landes,
 - c) Vernetzung der einzelnen Akteure,
 - d) Finanzierung.

Hierzu gibt der Senat folgende Mitteilung:

Die BMG hat die als Anlage beigefügte Marketing-Konzeption in enger Abstimmung mit der Hanseatischen Veranstaltungsgesellschaft mbH (HVG), der Bremer Touristik-Zentrale GmbH (BTZ), der Bremer Investitions-Gesellschaft mbH (BIG), bremenports, der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS) sowie dem Senator für Wirtschaft und Häfen, dem Senator für Bildung und Wissenschaft, dem Senator für Kultur und der Senatskanzlei erarbeitet.

Ausgehend von einem inhaltlichen Leitbild, das auf Wissenschaft/Forschung/Technologie, Häfen/Logistik und die hohe Lebensqualität ausgerichtet ist, stellt die Konzeption die Marketing-Aktivitäten im Zusammenhang dar und entwickelt Vorschläge für die Modifikation bestehender Strukturen und Maßnahmen sowie für neue Vorgehensweisen.

Hinsichtlich der organisatorischen Strukturen werden die drei Säulen

- > HVG/BTZ/BMG und BIS GB IV (Tourismus) für die Bereiche Tourismus, Veranstaltungswesen, Events, wobei die BMG Koordinations- und Agenturfunktionen für alle Bereiche wahrnimmt,
- > BIG und BIS GB I-III für Wirtschafts- und Innovationsförderung in allen Sektoren, soweit nicht in den anderen beiden Säulen abgedeckt, und
- > bremenports/für die Häfen

beibehalten. Für eine Beibehaltung der Gesamtstruktur der im Bereich des Marketing tätigen Gesellschaften sprechen die folgenden Gesichtspunkte:

- Im „Konzern“ Bremen geht es um eine Vielzahl teils sehr unterschiedlicher Produkte, die gänzlich verschiedene Zielgruppen ansprechen. Die verschiedenen Fachgesellschaften haben dabei die größere Kundennähe und eine besondere

Kenntnis der jeweiligen speziellen Zielgruppen. Im Marketing werden daher auch jeweils sehr unterschiedliche Instrumente eingesetzt und es wird mit ganz verschiedenen Partnern zusammengearbeitet.

- Eine generelle Zentralisierung wäre demgegenüber durch eine große Kundenferne gekennzeichnet.
- Auch eine teilweise Zentralisierung von Funktionen wäre nicht sachgerecht: Stadt- oder Standortmarketing darf nicht auf ein Element des Marketing-Mixes (Produkt, Preis/Kondition, Vertrieb, Kommunikation) reduziert werden, sondern muss den gesamten Prozess von der Produktentwicklung bis zur Kunden-/Zielgruppenansprache umfassen. Eine sach- oder produktfremde zentrale Instanz in den Marketingprozess einzubauen würde eine zusätzliche Schnittstelle etablieren und damit die Effizienz schmälern. Dies würde gegenüber dem Ist-Zustand zusätzliche Personalressourcen erfordern.

Vor diesem Hintergrund setzt die Bremer und Bremerhavener Struktur auf eine Kombination von

- dezentraler Fachverantwortung für einen integrierten Marketingprozess von der Produkterstellung bis zur Kundenansprache,
- mit zentralen Vorgaben, die eine Zugehörigkeit der Fachgesellschaften und ihrer Angebote zum Konzern signalisieren und eine Wiedererkennbarkeit des Konzernauftretens anhand weniger Key Visuals garantieren.

Für die zentralen Vorgaben und für fachübergreifend eingesetzte Medien ist die BMG im Zusammenwirken mit dem Koordinationskreis Standortmarketing zuständig.

Diese Grundstruktur wird deshalb von allen beteiligten Akteuren als sinnvoll angesehen angesichts der sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielgruppen. Die dadurch sichergestellte enge Verbindung von Wahrnehmen der jeweiligen Fachaufgaben und zielgenauem Marketing ist eine wichtige Voraussetzung für hohe Effizienz.

Während die organisatorische Grundstruktur demnach beibehalten werden soll, erscheint demgegenüber die Abstimmung zwischen BMG und Fachgesellschaften durchaus als verbesserungsfähig. Vor diesem Hintergrund stellt diese Konzeption einen wichtigen Zwischenschritt hinsichtlich der weiteren Fundierung des integrierten Standortmarketings und der Steigerung von Synergien zwischen den Marketing-Akteuren dar.

Sie gibt den Akteuren des operativen Marketings in Kapitel 3 ein „Leitbild für die Vermarktung“ vor, das die Stärkencluster des Landes Bremen und seiner beiden Städte als Kernbotschaften definiert. Die im integrierten Standortmarketing tätigen Gesellschaften werden verpflichtet, dieses Leitbild zur Grundlage ihrer Arbeit zu machen. In den Kapiteln 4.1. und 6. werden weitere praktische Maßnahmen zur Steigerung der Synergien im Zusammenwirken der Marketingakteure entwickelt und vorgegeben.

Im Einzelnen werden

- der Verpflichtungsgrad für den Einsatz der Dachmarke durch sämtliche Marketing-Akteure erhöht,
- die Anpassung der Markenarchitektur an gewandelte Bedingungen in Auftrag gegeben und die koordinierende Funktion der BMG gestärkt,
- eine darüber hinaus gehende Vereinheitlichung der Kommunikation vorgegeben,
- die Transparenz durch die Vorgabe an die BMG erhöht, vorausschauend sämtliche Medien der Marketing-Akteure zusammenzustellen und jährlich zu berichten,
- die Transparenz und die interne Flexibilität dadurch erhöht, dass sämtliche Teilbudgets der BMG in einem einzigen Budget „zentrales Marketing“ zusammengeführt werden sowie
- erstmals das Stadtportal www.bremen.de in die Gesamtschau des integrierten Standortmarketings einbezogen.

Die erfolgreiche Bewerbung Bremens um den vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ausgelobten Titel „Stadt der Wissenschaft“ hat gezeigt, dass einerseits bereits mit der heutigen Strategie ein über Einzelaspekte hinausweisendes positives

Image für Bremen erreicht werden konnte, andererseits die gezielte Ausformulierung von Leitthemen auf einer mittleren Abstraktionsebene jenseits des Produktmarketings sinnvoll und möglich ist. Aus dieser Erfahrung heraus haben Senat und Handelskammer die Umsetzung einer gemeinschaftlich getragenen Testimonial-Kampagne (Imagekampagne) beschlossen. Das Konzept wird unter Punkt 4.3 dargestellt.

Um die Gewichtung der Marketingfelder (Besucherwerbung, B2B, Unternehmensakquisition etc.) für die kommenden Jahre justieren zu können, wird als weiterer Schritt eine Imageanalyse für 2007 geplant. Diese Erhebung des Selbst- und des Fremdbildes des Landes und seiner beiden Städte, der ein Zielgruppenmodell zugrunde liegen soll, kann zugleich empirisches Ausgangsmaterial für eine systematische und konsensorientierte Neupositionierung sein. Ein solcher Leitbildprozess, der nicht nur die Vermarktung, sondern auch die Weiterentwicklung des „Produkts“, also den kompletten Marketing-Mix, zum Gegenstand hat (vergleiche das Bremen-Marketing-Schema auf Seite 8), ist eine wesentliche Aufgabe der nächsten Legislaturperiode.

Eine Sonderstellung in der Marketingkonzeption nimmt der bremische Auftritt im Internet (www.bremen.de und www.bremerhaven.de) ein, weil es sich hier um ein Instrument mit besonderer Wirkung und ein ganz zentrales Medium für Marketingaktivitäten handelt. Der Neuausrichtung von bremen.de auch in Verbindung mit www.bremerhaven.de wird daher ein gesondertes Kapitel gewidmet (4.7).

Zur Umsetzung der formulierten Ziele, Maßnahmen und Kooperationen werden in Kapitel 5, 6 und 7 die personellen, strukturellen und finanziellen Erfordernisse und Auswirkungen für die BMG benannt.

Der Senat kommt mit der vorliegenden Mitteilung der Bitte um Berichterstattung nach und bittet die Bürgerschaft (Landtag) um Kenntnisnahme.

Marketing-Konzeption für die Freie Hansestadt Bremen

1. Zielsetzung
2. Besonderheiten des Stadtmarketings am Beispiel Bremens
3. Strategie: Gemeinsames Leitbild für die Vermarktung Bremens
4. Maßnahmen
 - 4.1. Netzwerk der Vertriebs- und Akquisitionsorganisation straffen
 - 4.2. Besucherwerbung sichern
 - 4.3. Imagewerbung stärken: Kernthemen des Leitbilds kommunizieren
 - 4.4. Anlässe schaffen und akquirieren
 - 4.5. Besucher- und Imagewerbung verbinden
 - 4.6. Einwohnerwerbung fortsetzen
 - 4.7. www.bremen.de zum zentralen Portal für alle bremischen Online-Informationen entwickeln
5. Bremen-Marketing zukunftsfähig fundieren
6. Transparentes Netzwerkmanagement: Konsequenzen bei der BMG
7. Budget zentrales Marketing (BMG) 2007

Anhang: Markenarchitektur

1. Zielsetzung

Die offensive Vermarktung des Landes Bremen mit seinen beiden Städten Bremen und Bremerhaven als Kultur- und Freizeitstädte sowie als Einkaufsziele ist ebenso wichtig wie eine überregionale Bewerbung als attraktiver Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort, internationaler Seehafen und Verkehrsdrehscheibe.

Das Investitionssonderprogramm und die Vermarktungsaktivitäten der für das Land und die beiden Stadtgemeinden operativ tätigen Gesellschaften haben Bekanntheit und Image Bremens gefördert. Es ist nachweislich gelungen, die Anziehungskraft Bremens in den vergangenen Jahren deutlich zu steigern. Dies wird in Analysen bundesweit tätiger Institute sowie in einem aktuellen Papier der Handelskammer Bremen anerkannt.

Im Rahmen der Beantwortung einer Großen Anfrage der Bremischen Bürgerschaft zum Standortmarketing hat der Senat im Frühjahr 2006 die Ziele, den strategischen Ansatz und die derzeitigen Strukturen und das Zusammenwirken der im Bereich Wirtschaftsförderung, Tourismus und Hafeninfrastruktur tätigen Gesellschaften insbesondere in Hinblick auf das von diesen Gesellschaften geleistete Standort- und Produktmarketing dargestellt.

Zwar hat es einen Stadtmarketingprozess für Bremen als Ganzes mit ausformuliertem Leitbild bislang nicht gegeben¹⁾, jedoch beschlossene Programme für einzelne Politikfelder, eine klar profilierte und etablierte Dachmarkenstrategie und ein – auch im Vergleich zu anderen Großstädten – erprobtes Instrumentarium für das operative Marketing auf allen Teilgebieten des Stadtmarketings. Für Bremens Bemühungen um die Bündelung und Koordination der Marketingaktivitäten wurde daher der Begriff des Integrierten Standortmarketings gewählt. Dies beinhaltet für Bremen das Wirtschafts-, Häfen-, Wissenschafts-, Technologie-, Tourismus-, Kultur-, Veranstaltungs-, City- und Verwaltungsmarketing. Das Bremer Integrierte Standortmarketing ist auf eine Flankierung des wirtschaftsstrukturpolitisch geförderten Strukturwandels ausgerichtet.

Die Bremische Bürgerschaft hat diese Struktur im Grundsatz positiv aufgenommen, aber zugleich gefordert, die durch die Sanierungsstrategie bewirkte positive Entwicklung des Landes durch ein kohärentes Marketingkonzept zu unterstützen und nach außen zu tragen. Neben der Forderung nach einer noch besseren Koordinierung und Vernetzung der einzelnen Akteure wurde der Senat aufgefordert, in Zusammenarbeit mit der Bremen Marketing GmbH (BMG) eine zusammenhängende Marketingstrategie für den Wirtschafts-, Wissenschafts-, Kultur- und Tourismusstandort Bremen zu entwickeln sowie Vorschläge für eine Imagekampagne des Landes vorzulegen.

Die BMG wurde als öffentlich-private Partnerschaft unter Beteiligung des Bremen Marketing Fördervereins e. V. (BMF), eines Zusammenschlusses Bremer Unternehmen, gegründet. Der strategischen Schwerpunktsetzung einer Kunden- und Besucherorientierung entsprechend hat die BMG in einem zweistufigen Prozess die heute gültige Markenarchitektur für das Land Bremen mit seinen beiden Standorten Bremen und Bremerhaven entwickelt (siehe Anlage 1). Daran waren alle Akteure des Standortmarketings für Bremen und Bremerhaven sowie international renommierte Agenturen beteiligt. In diesem Prozess wurde im ersten Schritt eine Positionierungsmatrix anhand der Kompetenzdimensionen maritim, mobil, international, vital und innovativ entwickelt; darauf baute die Entwicklung der Bild/Wort-Marke „bremen – neu erleben“ auf, die bis Anfang 2004 im Einsatz war und die der Strategie „Dachmarke plus Nutzenangebot“ ein erstes Gesicht gab. In der zweiten Stufe wurden das umfassende Corporate-Design-System und die heutige Markenarchitektur entwickelt, die einen gleichberechtigten Auftritt der beiden Standorte Bremen und Bremerhaven und durch die unterschiedlich betextete „Claim-Box“ die Kennzeichnung verschiedener Angebots- oder Themenfelder ermöglicht.

Der hier nur kurz skizzierte Prozess, in einem möglichst breit getragenen Konsens die Marke Bremen zu entwickeln, hat drei grundlegende Probleme einer Leitbildfindung im Land Bremen sichtbar gemacht:

- Das Leitbild muss die drei Gebietskörperschaften des Zwei-Städte-Stadtstaates umfassen.
- Identitätsstiftende Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale ergeben sich überwiegend aus historischen Bezügen, die für Akquisitionsstrategien erforderliche Herausstellung moderner Merkmale führt leicht zu Begriffen, die von vielen Regionen besetzt werden.

¹⁾ Eine Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) zum Status des Stadtmarketings in Deutschland 2004 bescheinigt nur 20 % der befragten Städte ein „umfassendes Stadtmarketing“. Vgl. Busso Grabow, Beate Holbach-Gröning, Stadtmarketingelemente und Typen von Stadtmarketing, in: Florian Birk et. al. (Hrsg.), Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42, Berlin 2006, S. 71. Für das Idealmodell von Stadtmarketing – „im Sinne einer kooperativen Stadtentwicklung, mit dem Ziel, eine Stadt und ihre Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige aufzuwerten, auf der Basis einer verbesserten Kommunikation und langfristigen Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraumes Stadt mitwirken, mit einer gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte, auf der Grundlage von partnerschaftlich erarbeiteten Leitlinien und offensiver, konsensorientierter Diskussion von Zielkonflikten“ (ebenda, S. 69) – trifft erst recht zu, dass sich Erfolge am häufigsten in Städten mit 100.000 bis 200.000 Einwohnern einstellen. Vgl. Beate Holbach-Gröning et. al., Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends, Deutsches Institut für Urbanistik, Aktuelle Information, März 2005, S. 11.

- Mit seinen Seehäfen hat Bremen eine bundesweite Besonderheit, die sich einerseits hervorragend für eine Positionierung eignet, andererseits als Imageträger nicht die Vielfalt anderer Wirtschafts- und Lebensbereiche zu stark überlagern darf und überdies eine Gemeinsamkeit mit Hamburg darstellt.

Gleichwohl zeigt vor allem die erfolgreiche Bewerbung Bremens um den vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ausgelobten Titel „Stadt der Wissenschaft“, dass einerseits bereits mit der heutigen Strategie ein über Einzelaspekte hinausweisendes positives Image für Bremen erreicht werden konnte, andererseits die gezielte Ausformulierung von Leitthemen auf einer mittleren Abstraktionsebene jenseits des Produktmarketings sinnvoll und möglich ist. Es ist in dem genannten Fall gelungen, weil Bremen dokumentieren konnte, dass zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Bevölkerung schon lange eine enge Verbindung besteht und alle Partner sich einig sind in dem Ziel, Wissenschaft als wichtiges Profilelement beider Städte weiter auszubauen. Einen ähnlichen Prozess hat die Kulturhauptstadtbewerbung in Gang gesetzt, wenn auch nicht mit dem erhofften Erfolg im Wettbewerb. An beiden Beispielen wird ein weiteres Element einer erfolgreichen Marketingstrategie deutlich, nämlich die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit nach innen.

Aus der positiven Erfahrung dieser beiden Prozesse heraus, aber auch aufgrund des steigenden überregionalen politischen Drucks auf das Bundesland Bremen haben Senat und Handelskammer die Umsetzung einer gemeinschaftlich getragenen Testimonial-Kampagne beschlossen. Durch eine solche Kampagne soll insbesondere den Argumenten Bremens rund um das Normenkontrollverfahren beim Bundesverfassungsgericht und in der Diskussion um die Föderalismusreform II sowie den Stärken Bremens bei einer relevanten Zielgruppe mehr Aufmerksamkeit verschafft werden. Das Konzept wird unter Punkt 4.3 dargestellt.

Eine Sonderstellung nimmt der bremische Auftritt im Internet (www.bremen.de und www.bremerhaven.de) ein, weil es sich hier zwar „nur“ um ein „Instrument“ handelt, das aber hinsichtlich seiner Nutzung und Wirkung heute als ein ganz zentrales Medium angesehen werden muss und das aufgrund seiner besonderen Eigenschaften und Struktur geeignet ist, die Strategie des bremischen Marketingansatzes in der Kooperation verschiedenster Akteure und in Hinblick auf alle nur denkbaren Zielgruppen zu transportieren. Der Neuausrichtung von bremen.de auch in Verbindung mit www.bremerhaven.de wird daher ein gesondertes Kapitel gewidmet.

Die im Folgenden dargestellte Konzeption baut auf den oben skizzierten Arbeiten und Diskussionsprozessen auf, stellt die Marketing-Aktivitäten im Zusammenhang dar und entwickelt Vorschläge für die Modifikation bestehender Strukturen und Maßnahmen sowie für neue Vorgehensweisen.

Hinsichtlich der organisatorischen Strukturen werden die drei Säulen

- HVG/BTZ/BMG und BIS GB IV (Tourismus) für die Bereiche Tourismus, Veranstaltungswesen, Events, wobei die BMG Koordinations- und Agenturfunktionen für alle Bereiche wahrnimmt,
- BIG und BIS GB I-III für Wirtschafts- und Innovationsförderung in allen Sektoren, soweit nicht in den anderen beiden Säulen abgedeckt, und
- bremenports für die Häfen

beibehalten. Auf ihre jeweiligen Aufgaben wird in dem folgenden Konzept nur kurz eingegangen, da dies im Rahmen der oben genannten Vorlagen bereits erfolgt ist.

Hinsichtlich der weiteren Fundierung des integrierten Standortmarketings und der Steigerung der Synergie der Marketing-Akteure stellt diese Konzeption einen wichtigen Zwischenschritt dar.

Sie gibt den Akteuren des operativen Marketings in Kapitel 3 ein „Leitbild für die Vermarktung“ vor, das die Stärkencluster des Landes Bremen und seiner beiden Städte als Kernbotschaften definiert. Die im integrierten Standortmarketing tätigen Gesellschaften werden verpflichtet, dieses Leitbild zur Grundlage ihrer Arbeit zu machen. In den Kapiteln 4.1. und 6. werden weitere praktische Maßnahmen zur Steigerung der Synergie im Zusammenwirken der Marketingakteure entwickelt und vorgegeben.

Im Einzelnen werden

- der Verpflichtungsgrad für den Einsatz der Dachmarke durch sämtliche Marketing-Akteure erhöht,

- die Anpassung der Markenarchitektur an gewandelte Bedingungen in Auftrag gegeben und die koordinierende Funktion der BMG gestärkt,
- eine darüber hinaus gehende Vereinheitlichung der Kommunikation vorgegeben,
- die Transparenz durch die Vorgabe an die BMG erhöht, vorausschauend sämtliche Medien der Marketing-Akteure zusammen zu stellen und jährlich zu berichten,
- die Transparenz und die interne Flexibilität dadurch erhöht, dass sämtliche Teilbudgets der BMG in einem einzigen Budget „zentrales Marketing“ zusammengeführt werden,
- erstmals das Stadtportal www.bremen.de in die Gesamtschau des integrierten Standortmarketings einbezogen.

Die bereits erwähnte Testimonial-Kampagne konzentriert sich inhaltlich auf eine kleine Auswahl der im Hinblick auf die definierte Zielgruppe überzeugendsten Stärken und ist damit zugleich ein Muster für die konkrete Umsetzung von Imagekommunikation.

Auch um die Gewichtung der Marketingfelder (Besucherwerbung, B2B etc.)²⁾ für die kommenden Jahre justieren zu können, wird als weiterer Schritt eine Imageanalyse für 2007 geplant. Diese Erhebung des Selbst- und des Fremdbildes des Landes und seiner beiden Städte, der ein Zielgruppenmodell zugrunde liegen soll, kann zugleich empirisches Ausgangsmaterial für eine systematische und konsensorientierte Neupositionierung sein. Ein solcher Leitbildprozess, der nicht nur die Vermarktung, sondern auch die Weiterentwicklung des „Produkts“, also den kompletten Marketing-Mix, zum Gegenstand hat (vergleiche das Bremen-Marketing-Schema auf Seite 8), ist eine wesentliche Aufgabe der nächsten Legislaturperiode.

2. Besonderheiten des Stadtmarketings am Beispiel Bremens

Stadtmarketing und die damit beabsichtigte planmäßige Erzeugung von Bekanntheit, Image, Frequenz, Firmenansiedlungen, Investitionen, Arbeitsplätzen, Zuzügen und letztlich Volkseinkommen und Steuereinnahmen hat es im Vergleich zu allen anderen Produkten (ob Konsumgut, Investitionsgut oder Dienstleistung) mit einer extremen Heterogenität der Zielgruppen und extremen Heterogenität der erbrachten – und mehr noch der erwarteten – Leistungen zu tun.³⁾

Wie alles Marketing beginnt auch das Stadtmarketing mit dem Produkt und umfasst die vier „P“ des klassischen Marketing-Mixes (Product, Price, Placement, Promotion). Für spätere Passagen dieses Textes ist es nützlich, die Bereiche Produkt (bzw. die Produkt- und Leistungspalette) und Preis (bzw. Preise und sonstige Konditionen) unter dem Begriff Angebot (unter Einschluss der Angebotsentwicklung) zusammenzufassen und die Bereiche Vertrieb (inklusive Akquisition) und Kommunikation unter dem Begriff Vermarktung. Das gesamte Marketing-Mix erzeugt ein Gesamtbild, im speziellen Fall unserer Freien Hansestadt der Stadt Bremen, der Stadt Bremerhaven und des Landes Bremen.

²⁾ Die Besucherwerbung für das touristisch erheblich aufgewertete „Produkt“ Bremen, die in ihrer kommunikativen Wirkung auch positive Imageeffekte mit breiterer Reichweite erzeugt, sollte aufgrund der nachweislichen Erfolge intensiv fortgeführt werden. Der Tagestourismus hat sich laut dwif-Erhebung im Jahr 2004 gegenüber 1993 mehr als verdoppelt. Der Tagesgeschäftsreiseverkehr hat sich fast vervierfacht. Die Zahl der Übernachtungen ist um 46 % gestiegen. Die Entwicklung des Landes Bremen liegt dabei in allen Punkten deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Laut IPSOS-Umfrage sind die Werte der Stadt Bremen für Bekanntheit und Besuchshäufigkeit zwischen 2002 und 2005 in Norddeutschland und Nordrhein-Westfalen signifikant gestiegen. In dieser Zeit konnten 1,1 Mio. Erstbesucher aus Nordrhein-Westfalen nach Bremen gelockt werden. Auch imagerelevante Werte haben sich leicht verbessert. In der Imageanalyse von 44 deutschen Städten des Münchner Instituts IMAS, das die Kategorien Sehenswürdigkeiten, schöne Umgebung, sympathische Bevölkerung, Abwechslung/Unterhaltung, gute Einkaufsstadt, hohe Wohnqualität, sichere Stadt, gute berufliche Möglichkeiten und internationale Bedeutsamkeit bundesweit repräsentativ abfragt, konnte die Stadt Bremen im Gesamtranking von Platz 19 in 1999 auf Platz 15 in 2005 klettern.

³⁾ So Prof. Dr. Christoph Burmann, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen. Vgl. auch Christian Ebert, Identitätsorientiertes Stadtmarketing, in: H. Meffert, Chr. Burmann, M. Koers (Hrsg.), Markenmanagement, Wiesbaden 2005, S. 564: „Die angestrebte Profilbildung wird durch zahlreiche Spezifika des Stadtmarketing im Vergleich zum kommerziellen Marketing erschwert. So muss eine Stadt heterogenen Zielgruppen (zum Beispiel Touristen, Unternehmen, Messebesucher etc.) mit teilweise divergierenden Ansprüchen gerecht werden, die jeweils nur ausgewählte kommerzielle beziehungsweise nicht-kommerzielle Leistungskomponenten nachfragen.“

Die Angebotsentwicklung ist zum einen – abgesehen von rein operativen Aufgaben wie z. B. bei touristischen Pauschalangeboten – eine politisch-administrative Aufgabe und Entscheidungsdomäne. Zum anderen wird das Angebot geprägt durch private Strukturen und Entscheidungen (Investitionen, Ansiedlungen, Sponsoring, Veranstaltungen etc., aber auch Verkäufe, Verlagerungen, Schließungen).

Bei einem politischen Gemeinwesen ist auch eine grundsätzliche Unterscheidung in interne und externe Zielgruppen vorzunehmen. Die internen Zielgruppen erzeugen eine Stadtidentität (interne Sichtweisen der wesentliche Merkmale ihrer Stadt und – als Ziel – eine möglichst hohe und geschlossene Identifikation mit ihrer Stadt)⁴⁾, die externen Zielgruppen haben ein Stadtimage im Kopf. Die internen Zielgruppen prägen – grundsätzlich schwer steuerbar – durch ihre Kontakte mit den externen Zielgruppen deren Stadtimage mit, während das Stadtimage „draußen“ auch wieder starken Einfluss auf die Stadtidentität der internen Zielgruppen hat. Ein Image ist jedoch keine Eigenschaft eines Produktes (oder auch eines Gemeinwesens). Ein Image formt sich aufgrund von Kenntnissen und Sichtweisen in den Köpfen von Kunden oder Interessenten. Wie ausgeprägt diese Vorstellungen sind, hängt stark vom Interesse des Kunden am Produkt ab. Bei nachhaltigem Desinteresse gibt es kaum eine Chance, ein Image aufzubauen oder zu wandeln. Wer ein Image ändern will, muss also in den Köpfen anderer, oft entfernt lebender Menschen Aufmerksamkeit erzielen, Interesse wecken und bisherige Wahrnehmungsmuster korrigieren. Wenn es sich bei dem „Produkt“, um dessen Image es geht, um ein Gemeinwesen handelt, ist es besonders wichtig, dabei auf die Verträglichkeit von (gewachsener) Identität und (angestrebtem) Image zu achten.

Art und Intensität des Interesses sind die wichtigsten Definitionskriterien für eine Zielgruppe. Eine Kernfrage für die Vermarktung eines Angebots ist daher: Für wen ist das Angebot bzw. die Botschaft, mit der es kommuniziert wird, relevant? Diese Frage verliert nicht an Bedeutung, wenn es gelungen ist, ein Angebot/Produkt zu einer Marke zu machen. Denn eine Marke ist „die Vorstellung eines Konsumenten von einem Produkt“ (David Ogilvy: „The brand ist a consumer's idea of a product“). Diese Ideen in den Köpfen des Konsumenten sind im Fall einer gelungenen Markenbildung ein „Nutzenbündel (funktional und symbolisch) mit spezifischen Merkmalen, die eine nachhaltige Differenzierung bewirken“, und zwar aus Sicht relevanter Zielgruppen.⁵⁾ Die Angebotspalette einer Großstadt stellt ein Nutzenbündel dar, dessen Vielfalt mit keinem Konsumartikel vergleichbar ist. Dies gilt gleichermaßen für die sich daraus ergebende Kundenstruktur. Um das vielfältige Nutzenbündel Bremen zu strukturieren und dabei zugleich einen gleichberechtigten, Zusammengehörigkeit signalisierenden Auftritt mit Bremerhaven zu garantieren, wurde die Markenarchitektur als umfassendes Zeichensystem entwickelt. Darin wird die Dachmarke (bzw. das Dachmarkenzeichen) durch den Zusatz von Kurz-Claims für bestimmte Produktbereiche oder Angebotssegmente variiert. Diese Angebotssegmente umfassen jeweils ein Nutzenbündel, das sich durch seine spezifische Zusammenstellung als brementypisch erweist und sich so von anderen unterscheidet und für jeweilige Zielgruppen relevant ist. Dem entsprechend heißt die Kommunikationsstrategie „Dachmarke plus Nutzenangebot“, die den unterschiedlichen Zielgruppen offeriert, was für sie interessant ist bzw. sein könnte. Die Aufzählung der Zielgruppen in Schaubild 1 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁴⁾ Vgl. Ebert, a. a. O., S. 566 f.

⁵⁾ Christoph Burmann et. al.; Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in H. Meffert et. al., a. a. O., S. 7 f. In Deutschland gibt es 5.000 Marken, für deren Kommunikation jeweils mehr als 1 Mio. € eingesetzt wird. Zum Vergleich: Der durchschnittliche Wortschatz eines Deutschen umfasst 2.500 Wörter.

Schaubild 1: Bremen-Marketing-Schema



Bremen hat – wie die meisten Großstädte – keine „natürliche“ Alleinstellung.⁶⁾ Ein künstlicher USP müsste sehr unterschiedliche Produkteigenschaften und Angebotssegmente abdecken und dabei für unterschiedliche Zielgruppen gleichermaßen relevant sein, ohne dabei an Differenzierungskraft im Markt und Glaubwürdigkeit zu verlieren. Alle bisherigen Überprüfungen haben ergeben, dass die Entwicklung eines künstlichen USP nicht zielführend wäre, zumal dessen Verankerung im Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit oder auch nur der wichtigsten Zielgruppen einen nicht finanzierbaren Kommunikationsaufwand bedeuten würde. Eine Alternative zur massiven USP-Kommunikation wäre die Schaffung eines alles überstrahlenden „Leuchtturms“, der dann aber eine Dimension im Verhältnis zur Stadt haben müsste wie das Guggenheim-Museum für Bilbao. Der „Bilbao-Effekt“ ist inzwischen sprichwörtlich für erfolgreichen Imagewandel – und zugehörige Frequenzwirkungen – durch eine stadtprägende (Groß-)Investition.

Die Feststellungen zum Thema „Alleinstellung/USP“ gelten im Prinzip auch für Bremerhaven. Allerdings bieten die in den „Havenwelten Bremerhaven“ demnächst geballten Angebote (Deutsches Auswandererhaus Bremerhaven, Deutsches Schifffahrtsmuseum, Historisches Museum Bremerhaven, Zoo am Meer, Klimahaus Bremerhaven 8° Ost, Mediteraneo, Atlantic Hotel SailCity etc.), durch einen Bremerhaven-Besuch (dazu kommen noch das Schaufenster Fischereihafen und die Überseehäfen) gleichsam die ganze Welt zu erfahren, durchaus die Voraussetzungen für eine Art „Bilbao-Effekt“. Die Schwerpunktbildung im touristischen Marketing und die zusätzliche PR-Offensive für die „Havenwelten Bremerhaven“ werden darauf setzen. Die eingeführten Bild/Wort-Marken „Bremerhaven – Meer erleben“ und die „Seemeile Bremerhaven“ sind als Teil der gesamtbremischen Markenarchitektur geeignet, die massive Aufwertung der Destination durch die neuen Angebote zu „labeln“.

Die langfristig angelegte Strategie „Dachmarke plus Nutzenangebot“ setzt stärker auf die visuelle Präsenz, Prägnanz und Wiedererkennbarkeit der Markenzeichen als auf den Erinnerungswert eines Claims.⁷⁾ Sie setzt darauf, dass die in den Augen der Kunden qualitativ hochwertigen und interessanten Angebote die Marke positiv aufladen und die Marke wiederum positiv auf die Angebote abstrahlt. Die hohe Wiedererkennbarkeit des Markenzeichens, das die Vielfalt der breiten bremischen Angebotspalette bündelt und „labelt“, ist dazu angetan, langfristig auch das Image von Bremen und Bremerhaven weiter aufzuwerten.

Welche Markeninhalte für Bremen-Besucher relevant sind, ist der BTZ-Gästabefragung zu entnehmen. Erstbesucher-Antworten sind hier besonders aufschlussreich:

⁶⁾ Das gilt jedenfalls, wenn man diesen Begriff wie das folgende Kürzel wirklich ernst nimmt als Alleinstellung oder einzig artiges Verkaufsversprechen (USP = Unique Selling Proposition). Meint man mit USP – wie das im Alltagssprachlichen Gebrauch immer mehr geschieht – nicht mehr als eine einigermaßen typische Kombination von Stärken, so kann beinahe jede Gebietskörperschaft eine Alleinstellung für sich in Anspruch nehmen – und diese durch einen beliebigen Slogan (z. B. „Deutschlands starke Mitte“, „Wir stehen früher auf“, „Das hat was!“, „x-burg überrascht“) zum Ausdruck, aber allein dadurch kaum zu einer nachhaltigen Differenzierung im Markt bringen.

⁷⁾ Es gibt nur wenige wirklich gelungene und erfolgreiche Claims oder Slogans – für Städte oder Regionen zumal. „Weltstadt mit Herz“ hat München 1972 aus Anlass der Olympischen Spiele eingeführt und bis 2005 beibehalten. Der über 33 Jahre kumulierte Werbeeffect führte dazu, dass 45 % der München-Besucher den Slogan kannten. Er wurde zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 durch den Slogan „München mag Dich“ bzw. „Munich loves you“ abgelöst, wobei die Bild/Wort-Marke mit einem roten Herz an den alten Slogan anknüpfen soll. „Tor zur Welt“, wegen seiner Zuspitzung auf die Hafenfunktion vor Jahren abgelöst, wurde zur Fußball-WM 2006 wiederbelebt: „Sportstadt Hamburg – Tor zur Welt“. Der auch als Claim genutzte Titel des amtlichen Hamburg-Leitbilds, „Metropole Hamburg – wachsende Stadt“, wird inzwischen von innen heraus in der Außenwirkung geschwächt, da oppositionelle Parteien Alternativkonzepte in die öffentliche Debatte einführen unter den Titeln „menschliche Metropole“ oder „kreative Stadt“. Den derzeit wohl am meisten beachteten Slogan „Wir können alles. Außer Hochdeutsch“ hat Baden-Württemberg 1998 mit einem jährlichen Kampagnen-Etat von 15 Mio. DM gestartet. 2006 standen noch 4,4 Mio. € zur Verfügung, die durch nicht bezifferte Beiträge von Unternehmen aufgestockt wurden. Insgesamt dürften bislang mehr als 40 Mio. € in die Kampagne investiert worden sein. Laut Auskunft des baden-württembergischen Staatsministeriums wird als großer Erfolg gewertet, dass 10 % der Deutschen den Slogan kennen und Baden-Württemberg bei Umfragen inzwischen zu den fünf Bundesländern zählt, die zuerst bzw. am häufigsten genannt werden.



Präferenzen der Zielgruppe „Erstbesucher“ laut Gästebefragung 2005:

- UNESCO-Welterbe Rathaus/Roland, Markt und Dom (86 %)
- Schnoor (73,5 %)
- Böttcherstraße (70,9 %)
- Schlachte (69,1 %)
- City-Passagen (60,4 %)
- Weser-Schiffahrt (18,5 %)
- Universum (14,3 %)
- Stadtführung (13,9 %)
- Übersee-Museum (7,4 %)
- botanika (6,3 %)
- Beck's-Besucherzentrum (5,5 %)
- Kunsthalle (4,6 %)
- Focke-Museum (4 %)

Die drei bekanntesten Attraktionen bei Erstbesuchern:

- Beck's-Brauerei (34,5 %)
- Universum (33,1 %)
- Übersee-Museum (29,1 %)

Die drei positivsten Eindrücke aller Gäste:

- Historische Altstadt
- „Gemütliche Stadt“
- Lage am Wasser

Welche Markeninhalte für Bremerhaven-Besucher relevant sind, ist der BIS-Gästebefragung 2005 zu entnehmen:



Wichtigste Besuchsmotive laut Gästebefragung 2005:

- Schiffe, Hafen, Meer (17 %)
- Stadt kennen lernen (11 %)
- Deutsches Schifffahrtsmuseum (10 %)
- Zoo am Meer (8 %)
- Klima, frische Luft, Wetter (5 %)
- Bummeln, Einkaufen (3 %)
- Sonstiges (27 %)

Top Ten der Gästeaktivitäten laut Gästebefragung 2005

1. Besuch Deutsches Schifffahrtsmuseum (44,8 %)
2. Am Weserdeich spazieren gehen (43,1 %)
3. Bummeln, einkaufen (42,6 %)
4. Essen gehen (39,6 %)
5. Besuch des „Zoo am Meer“ (35,3 %)
6. Besuch des Schaufensters Fischereihafen (30,8 %)
7. Treiben im Hafen beobachten (30,3 %)
8. U-Boot „Wilhelm Bauer“ (22,9 %)
9. HafenBus-Fahrt unternehmen (12,5 %)
10. Deutsches Auswandererhaus (10,8 %)⁸⁾

Dazu kommen die Besuchsanlässe wie Sonderausstellungen, Konzerte, Messen, Kongresse, Sail Bremerhaven, die Bremerhavener Festwoche oder Werder-Spiele.⁹⁾ Werder Bremen ist gegenwärtig – aufgrund der sportlichen Erfolge, aber auch aufgrund seines Rufs als erfolgreichen Wirtschaftsunternehmens – der wichtigste Sympathieträger Bremens mit kaum zu überschätzender Imagerelevanz.

An den für Besucher relevanten Markeninhalten ist eine strategische Aufgabe abzulesen: die weitere Modernisierung des Bremen-Images. Das ist eine schwierige Gratwanderung. Denn an der touristischen Nachfrage vorbei zu kommunizieren, würde

⁸⁾ Das Deutsche Auswandererhaus wurde erst im August 2005 eröffnet.

⁹⁾ An jährlich wiederkehrenden Attraktionen bietet Bremen: 6-Tage-Rennen, Musikschau der Nationen, Bremer Karneval, Classic Motorshow, Kampmann-Pferdesportfestival, Osterwiese, Kajenmarkt, Breminale, Vegesacker Hafenfest, Sommer in Lesmona, Wallfest, Festival Musik maritim, La Strada, Viertelfest, Musikfest Bremen, Hafa, Bremen-Marathon, Hip-Hop-WM, Euroclassics, Freimarkt, Weihnachtsmarkt, Schlachte-Zauber.

die bereits errungenen Erfolge gefährden. Es kommt also darauf an, die neuen Angebote wie das Universum Science Center oder das Deutsche Auswandererhaus Bremerhaven noch intensiver zu promoten und neben den potenziellen Städtereisenden und den sehr unterschiedlich motivierten Tagesbesuchern auch andere, imagerelevante Zielgruppen weiter in den Mittelpunkt zu rücken sowie Besucher- und Imagewerbung enger zu verbinden. Dazu werden in Kapitel 4 konkrete Maßnahmen entwickelt. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich aus der Zielsetzung des Programms InnoVision 2010, nach der das Land Bremen im kommenden Jahrzehnt zu den Top Ten der Technologieregionen in Deutschland gehören soll. Zur Konzentration der Ressourcen wurden für die Innovationsförderung sechs Leitthemen formuliert, die durch Schwerpunktsetzung auch in der zielgruppenspezifischen Kommunikation zu relevanten Markeninhalten werden sollen:



- Mobile Solutions,
- eLogistik,
- innovative Materialien,
- ökologische Intelligenz,
- Zukunftsmarkt Gesundheit,
- maritime Technologien.

Enormen Rückenwind erfährt die Modernisierung des Bremen-Images durch die Erfolge der Wissenschaft in Bremen und Bremerhaven, z. B. durch den Titel „Stadt der Wissenschaft 2005“. Weil die Universität Bremen – ihrem überkommenen Image zum Trotz und deshalb für viele überraschend – zu den zehn Hochschulen gehörte, die in der ersten Runde in der Förderlinie Zukunftskonzepte der Exzellenzinitiative überhaupt einen Antrag stellen durften, gilt Bremen durchaus als ein heimlicher Gewinner des Wettbewerbs. Außerdem wird immerhin eine Graduate School gefördert. Die weitere Teilnahme an dem Bewerbungsverfahren zur Exzellenzinitiative wird zusätzliche positive öffentliche Aufmerksamkeit im In- und Ausland erzeugen.

Dank massiver Investitionen in die Infrastruktur gelingt es den bremischen Häfen, mit zweistelligen Zuwachsraten von der Globalisierung zu profitieren. Dabei hat sich die Seehafen-Verkehrswirtschaft längst zu einer Hightech-Branche entwickelt, die umfassende logistische Lösungen anbietet.

Die beiden erfolgreichen Innovationsfelder Wissenschaft/Forschung/Technologie und Häfen/Logistik sind die Top-Themen einer künftigen Imagewerbung für das Land Bremen und seine beiden Städte, die auf dem Fundament aus lebendiger Tradition und bremeyntypischer Lebensqualität aufbauen können.

3. Strategie: Gemeinsames Leitbild für die Vermarktung Bremens

Die Besucherwerbung verfolgt gemäß dem von der Wirtschaftsdeputation beschlossenen Konzept für die Verstärkungsmittel für das Standortmarketing die Zielhierarchie „Frequenz, Bekanntheit, Image“. Im Vordergrund steht mithin das marktkonforme Vorgehen, durch die intensive Vermarktung einer Vielfalt unterschiedlicher Angebote „Füße nach Bremen und Bremerhaven in Bewegung zu setzen“.

Neben der Besucherwerbung muss die Imagewerbung ein stärkeres Gewicht erhalten. Da sie sich angesichts Bevölkerungszahl und Größe Deutschlands zwangsläufig eng begrenzte Zielgruppen suchen muss, sind Synergien zwischen Besucher- und Imagewerbung zu entwickeln, die dem angestrebten Image eine breitere Plattform verschaffen. Künftige Grundlage für die Arbeit aller Marketing-Akteure ist daher ein Gemeinsames Leitbild für die Vermarktung Bremens.

Die Freie Hansestadt Bremen ist ein Land, das in seinen beiden Städten Bremen und Bremerhaven erfolgreich auf Strukturwandel durch Innovation setzt. Treiber des Wandels sind die Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie eine aktive Technologieförderung mit strategisch ausgewählten Schwerpunkten. Sichtbarstes Zeichen für das hohe Innovationspotenzial von Wissenschaft und Forschung im Land Bremen ist der Erfolg der Universität Bremen bei der Exzellenzinitiative. Und der Bildungsmonitor

2006 des Instituts der deutschen Wirtschaft und der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, der den Beitrag zum Wirtschaftswachstum misst, vergab die höchste Punktzahl im Ländervergleich an das bremische Hochschulwesen. Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ist besonders ausgeprägt. Die Auszeichnung Bremens und Bremerhavens durch den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft als erste „Stadt der Wissenschaft“ im Jahr 2005 ist ein Beleg für die besonders ausgeprägte Fähigkeit, Forschen und Entdecken zu popularisieren. Das bundesweit einzigartige Cluster von wissenschaftlichen Vermittlungseinrichtungen, zusammengeführt in den „Wissenswelten“, schiebt sich in der Außenwahrnehmung immer stärker neben die traditionellen Attraktionen wie das UNESCO-Welterbe Rathaus/Roland und das maritime Erbe Bremerhavens.

Die den Charakter Bremens und Bremerhavens seit jeher prägende Hafenwirtschaft hat sich zu einem umfassenden logistischen Dienstleistungsangebot mit hoher Innovationsfähigkeit gewandelt. Laptop und Satelliten kennzeichnen heute die traditionsreiche Branche weit mehr als Kajen und Kräne. Die Logistik ist nicht nur ein zukunftsträchtiger Schwerpunkt der bremischen Wirtschaft, sondern auch von Forschung und Ausbildung.

Die industrielle Basis Bremens hat zwei moderne Standbeine, die auf eine eindrucksvolle Geschichte am Standort zurückblicken können: Die Automobilindustrie mitsamt ihren in den letzten Jahren angesiedelten Zulieferern sowie die Luft- und Raumfahrt. Raumfahrtindustrie und Weltraumforschung bilden ein international ausstrahlendes Kompetenz-Cluster, das durch die Ansiedlung des DLR-Instituts für Raumfahrtssystemtechnik weiter gestärkt wird. Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist ein weiteres wichtiges Standbein in beiden Städten.

Dabei bietet Bremen eine hohe Lebensqualität, die durch die Lage am Wasser, durch unzählige innerstädtische Grünzonen und Parklandschaften, durch ein reichhaltiges Kulturleben und attraktive Veranstaltungen sowie durch lebendige Sportvereine, mit Werder Bremen als Top-Imageträger, geprägt ist. Bremerhaven gewinnt mit der Abrundung der Havenwelten durch das Klimahaus Bremerhaven 8° Ost, das Atlantic Hotel SailCity und das Mediteraneo sowie die Neugestaltung des gesamten Areals Alter Hafen/Neuer Hafen ein völlig neues Gesicht, das nicht nur eine Attraktion für Touristen darstellt, sondern auch eine Aufwertung der Stadt für deren Bürgerinnen und Bürger.

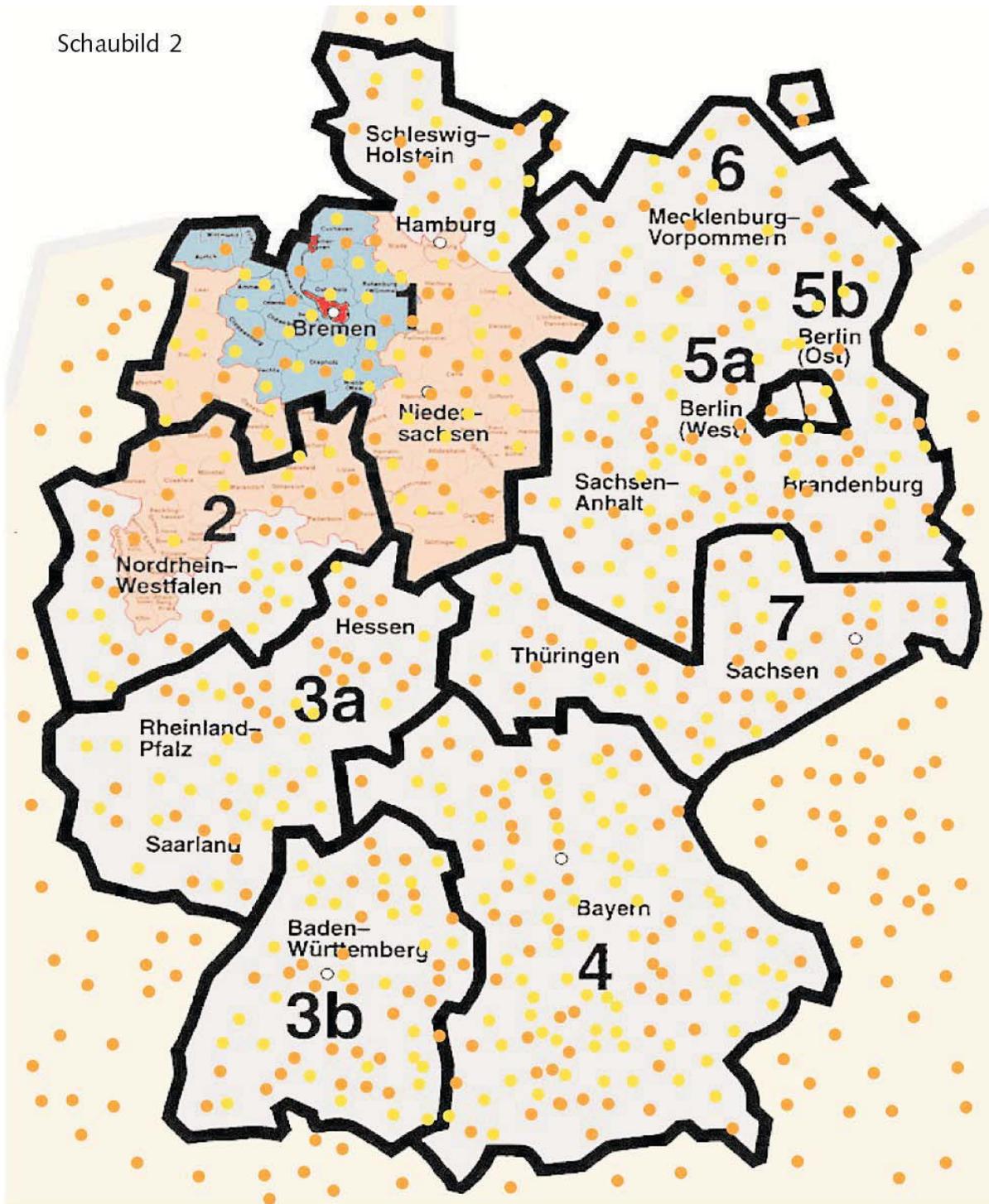
Auf dieser Basis ist eine an der praktischen Umsetzbarkeit und an jeweiligen Zielgruppen orientierte Vereinheitlichung der Kommunikation anzustreben. Das Bremer Medium mit der höchsten Kontaktzahl, das Stadtportal „bremen.de“, wird von internen wie externen Zielgruppen mehr als 120 Millionen Mal pro Jahr angeklickt.¹⁰⁾

Es muss daher verstärkt Aspekte des Stadtmarketings berücksichtigen und zur zentralen Plattform aller Online-Informationen über Bremen ausgebaut werden. Schließlich sind Flexibilität und Transparenz des kohärenten Marketings durch die noch engere Vernetzung aller Standortmarketing-Akteure zu erhöhen.

Für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen ist es nützlich, sich eine Vorstellung von der quantitativen und räumlichen Verteilung der Zielgruppen zu machen. Das leistet die nachfolgende Karte, auf der Deutschland in die so genannten Nielsen-Gebiete (Standard-Einteilung für Umfragen und Mediaplanung) unterteilt ist.

¹⁰⁾ „bremerhaven.de“ zählte 2005 3,4 Mio. Hits auf die verschiedenen Rubriken. (Die Klicks innerhalb der Rubriken werden jedoch nicht in die Statistik einbezogen, die Gesamtzahl an Klicks ist entsprechend viel höher.)

Schaubild 2



- | | |
|--|---|
| ■ 1,99 Mio. „Bremerland“ | Auslandsmärkte |
| ■ 7,94 Mio. Verbreitungsgebiet Beilage | ● B2B-Kontakte national und international |
| ■ 54,97 Mio. übriges Deutschland | ● 1,17 Mio. Top-Entscheider deutschlandweit |

64,9 Mio . Einwohner Deutschlands
über 14 Jahre

4. Maßnahmen

4.1. Netzwerk der Vertriebs- und Akquisitionsorganisation straffen

Im klassischen (Wirtschafts-)Standortmarketing Bremens spielen die personalintensiven Bereiche Vertrieb und Akquisition eine große Rolle. Hierbei kommt es auf größtmögliche fachliche und persönliche Kundennähe an. Um die Kunden zielgruppenspezifisch und aus dem jeweiligen fachlichen Kontext heraus kompetent ansprechen zu können, werden die Direktkontakte zu (potenziellen) Partnern im Wesentlichen von drei Fachgesellschaften wahrgenommen, der Bremer Investitionsgesellschaft mbH (BIG), der bremenports GmbH & Co. KG und der Hanseatischen Veranstaltungsgesellschaft mbH (HVG), und ihren Tochtergesellschaften, primär der Keyports Marketing GmbH und der Bremer Touristik-Zentrale GmbH (BTZ) (beide mit 49 % privater Beteiligung).

Bei den Ziel- und Dialoggruppen der BIG handelt es um regionale, nationale und internationale Unternehmen. Aufgrund der großen Anzahl an Produkten und Dienstleistungen betreibt die BIG ein zielgruppenspezifisches Produktmarketing. Es handelt sich um folgende Produkte und Dienstleistungen:

- Ankauf, Erschließung und Vermarktung von Gewerbeflächen,
- Akquisition von Unternehmen (national/international),
- Projektmanagement Hochbau,
- Bestandsentwicklung und -pflege,
- Förderprogramme,
- Finanzierungen/Bürgschaften,
- Innovationstransfer,
- Technologie- und Gründerzentren,
- Förderung von Existenzgründern,
- Beteiligungsmanagement.

Die BIG setzt bei der Vermarktung auf einen Mix aus Printprodukten, Internet, Online-Medien, Anzeigen, Filmpräsentationen sowie auf die Beteiligung an Messen und Veranstaltungen. Begleitet werden diese Maßnahmen durch eine themenspezifische Pressearbeit.

Die HVG ist eine im Großstädtevergleich ungewöhnliche Konzentration aller städtischen Veranstaltungsstätten in einer Hand. Es entspricht der Vermarktungslogik, dass ihr als größtem Anbieter von Veranstaltungen, d. h. Besuchsanlässen, der öffentliche Anteil an der touristischen Marketingorganisation übertragen wurde.

In Bremerhaven sind das klassische und das allgemeine Standort- sowie das touristische Marketing bei klarer Abgrenzung von Geschäftsfeldern/-bereichen und Zuständigkeiten in einer Gesellschaft, der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung- und Stadtentwicklung mbH (BIS) vereint. Dort sind folgende Geschäftsbereiche mit der Erfüllung der jeweiligen Marketingaufgabe beauftragt:

- GB I Allgemeine Wirtschaftsförderung/Technologieförderung/
Standortmarketing/Akquisition,
- GB II Immobilien/Infrastruktur,
- GB III Stadtentwicklung,
- GB IV Tourismusförderung/Stadtmaking
 - Büro Bremerhaven Werbung,
 - Bremerhaven Touristik.

Die Marketingaktivitäten der bremischen Fachgesellschaften sind ganz überwiegend (direkte) Business-to-Business-Kontakte. (Sie nehmen selbst bei der BTZ und bei der BIS Bremerhaven Touristik einen großen Anteil ein, die dadurch den touristischen Endkunden erreichen wollen.) Für ihren Erfolg ist die Fach- und Kundennähe ausschlaggebend. Dies gilt auch für die Kommunikationsmittel, die in Vertrieb und Akquisition eingesetzt werden.

Struktur und Anzahl der bremischen Gesellschaften im Bereich des Marketing führen immer wieder zu der Frage, ob durch eine Bündelung oder organisatorische Zusammenfassung der Aktivitäten nicht eine kostengünstigere und wirksamere Aufgabewahrnehmung erreicht werden kann. Es ist auch richtig, dass jede Marketingorganisation immer wieder daraufhin überprüft werden muss, ob sie marktkonform und kundengerecht aufgestellt ist oder ob es funktionalen, strukturellen oder materiellen Anpassungsbedarf gibt.

So hat z. B. die BIG-Gruppe gerade eine Reorganisation vollzogen, wie sie ähnlich bei der HVG bereits stattgefunden hatte. Hinsichtlich der Gesamtstruktur bei den im Bereich des Marketing tätigen Gesellschaften sprechen aber die folgenden Gesichtspunkte für eine Beibehaltung der bisherigen Struktur:

- Im „Konzern“ Bremen geht es um eine Vielzahl teils sehr unterschiedlicher Produkte, die gänzlich verschiedene Zielgruppen ansprechen. Die verschiedenen Fachgesellschaften haben dabei die größere Kundennähe und eine besondere Kenntnis der jeweiligen speziellen Zielgruppen.
- Eine generelle Zentralisierung würde demgegenüber vielleicht zu effizienteren Abläufen innerhalb der Marketing-Akteure führen und Schnittstellen vermeiden, wäre aber durch eine große Kundenferne gekennzeichnet und würde das eigentlich angestrebte Ziel in Frage stellen.
- Auch eine teilweise Zentralisierung von Funktionen wäre nicht sachgerecht: Stadt- oder Standortmarketing darf nicht auf ein Element des Marketing-Mixes (Produkt, Preis/Kondition, Vertrieb, Kommunikation) reduziert werden, sondern muss den gesamten Prozess von der Produktentwicklung bis zur Kunden-/Zielgruppenansprache umfassen. Eine sach- oder produktfremde zentrale Instanz in den Marketingprozess einzubauen, kann die Effektivität des Konzernauftritts erhöhen, würde aber eine zusätzliche Schnittstelle etablieren und damit die Effizienz schmälern. Dies würde gegenüber dem Ist-Zustand zusätzliche Personalressourcen erfordern.

Vor diesem Hintergrund setzt die Bremer und Bremerhavener Struktur auf eine Kombination von

- dezentraler Fachverantwortung für einen ununterbrochenen Marketingprozess von der Produkterstellung bis zur Kundenansprache,
- mit zentralen Vorgaben, die eine Zugehörigkeit der Fachgesellschaften und ihrer Angebote zum Konzern signalisieren und eine Wiedererkennbarkeit des Konzernauftritts anhand weniger Key Visuals garantieren.

Für die zentralen Vorgaben und für fachübergreifend eingesetzte Medien ist die BMG im Zusammenwirken mit dem Koordinationskreis Standortmarketing zuständig.

In Bremen und Bremerhaven haben sich die aufgrund ihrer verschiedenen Größe unterschiedlichen Strukturen im Grundsatz bewährt. Wenn damit auch die Grundstrukturen des organisatorischen Aufbaus und die Arbeitsteilung zwischen den Gesellschaften als zweckmäßig erscheinen und grundsätzlich beibehalten werden sollten, erscheint die Abstimmung zwischen der BMG und den Fachgesellschaften im Sinne eines Netzwerkmanagements durchausentwicklungsfähig und verbesserungsbedürftig. Die Effektivität dieser Struktur ist umso höher, je ausgeprägter das „Konzernbewusstsein“ der einzelnen Akteure ist.

Der Senat hat daher festgelegt, dass die BMG in ihrer Rolle im Sinne eines Netzwerkmanagements gestärkt werden soll. Hier sind nötigenfalls auch die Aufsichtsräte als Vertreter des (Mehrheits-)Gesellschafters Bremen gefordert.

Der Netzwerkcharakter und die „Konzernorientierung“ des Bremen-Marketings, insbesondere des fachlich dezentralisierten B2B-Marketings, sollen insbesondere durch folgende Einzelmaßnahmen erhöht werden:

- das im Kapitel 2 bereits eingeführte Leitbild für die Vermarktung Bremens ist inhaltliche Grundlage aller werblichen Botschaften,
- aus dem Leitbild wird ein „Standardeditorial“ abgeleitet, das, soweit möglich, in alle Kommunikationsmittel integriert wird,
- zusätzlich zur Markenarchitektur, die an gewandelte Rahmenbedingungen angepasst werden muss, werden grundlegende Gestaltungsrichtlinien, gegebenenfalls in Verbindung mit wenigen Key Visuals, erarbeitet und verbindlich gemacht,

- der Internet-Auftritt wird im Zuge der Überarbeitung des Stadtportals www.bremen.de (siehe unten) optimiert (für www.bremerhaven.de ist dies bereits erfüllt),
- der Koordinationskreis Standortmarketing (Stadt Bremen) tagt künftig quartalsweise; die Fachgesellschaften sind verpflichtet, dort ihre Planungen für Publikationen, Messeauftritte etc. zu präsentieren,
- für das Netzwerk-Management in diesem Sinne ist die BMG verantwortlich; sie dokumentiert (unter Angabe von Zielen, Zielgruppen, Auflagen, Kosten) die Publikationen aller Marketing-Akteure Bremens zentral in ihrem Jahresbericht (siehe Kapitel 6), um so die Transparenz für Steuerung und Kontrolle zu erhöhen.

Analog zum Bremer Koordinationskreis treffen sich in Bremerhaven BIS, BEAN, FBG u. a. regelmäßig zur Absprache des gemeinsamen Vorgehens. BIS und BMG haben vereinbart, künftig wechselseitig an den Koordinationstreffen als Gast teilzunehmen.

Im Bereich Innovationstransfer haben sich in Bremen Initiativen in public-private-partnership entwickelt, die die Aktivitäten der BIG flankieren. Der Schünemann-Verlag hat das Projekt „ideexpress“ auf den Markt gebracht. Es bedient drei Informationskanäle: Printausgabe „ideexpress – Das Journal für Innovation“ (u. a. als Beilage der Kammerzeitschrift „Wirtschaft in Bremen“), Online-Community www.ideexpress.de und ideexpress-Forum mit bremischen Best-Practice-Beispielen auf dem Markt erfolgreicher Technologietransfer-Projekte.

Ein Redaktionsbeirat, in dem neben den Herausgebern und Initiatoren u. a. die BIG und der Technologiebeauftragte des Landes Bremen vertreten sind, koordiniert diese Aktivitäten auch mit der seit fünf Jahren erfolgreichen Event-Plattform i2b („idea to business“). Die BMG unterstützt „ideexpress“, indem sie darin redaktionell vom Technologiebeauftragten und von UniTransfer gestaltete Seiten schaltet. Diese Kooperation soll fortgeführt und mit der in Angriff genommenen Einrichtung eines Innovationsportals auf www.bremen.de verbunden werden.

Daneben gibt UniTransfer einen City-of-Science-Newsletter heraus, der Themen des gesamten Wissenschaftsstandortes Bremen/Bremerhaven aufgreift. Künftig soll alle zwei Jahre ein Transfertag stattfinden. Es ist geplant, die Maßnahmen im Bereich Innovationstransfer für eine Ziel-2-Förderung einzureichen.

4.2. Besucherwerbung sichern

Die in den letzten Jahren erweiterte und aufgewertete touristische Infrastruktur braucht eine hohe Auslastung, damit die mit den Investitionen verbundenen Erwartungen hinsichtlich regionalwirtschaftlicher Effekte in Erfüllung gehen können. Hierfür ist eine intensive Werbung Bremens und Bremerhavens um Besucher erforderlich. Im Prinzip kommen dafür alle Bewohnerinnen und Bewohner Deutschlands (und darüber hinaus) in Frage.¹¹⁾ Da mit zunehmender Entfernung die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs sinkt, müssen die Vermarktungsinstrumente unter Effizienzgesichtspunkten geografisch abgeschichtet eingesetzt werden.

Im regionalen Einzugsgebiet, hier der Stadt Bremen (Schaubild 2: blaue Zone), gibt es die meisten Besuchsmotive. Deshalb wird hier auch die höchste Werbedichte erreicht. Jede Stadt lebt nun einmal zunächst und vor allem aus ihrer Region und für sie. Hier werden auf Anlässe bezogene Anzeigen und Hörfunkspots geschaltet, Flyer platziert, Plakate geklebt etc. und mindestens einmal pro Jahr eine regionale Zeitungsbeilage gestreut. Auch die so genannte überregionale Beilage wird hier wie in Bremen und Bremerhaven selbst verteilt. Diese Werbedichte sollte unbedingt aufrechterhalten und entsprechende Vorsorge in den Budgets von CityInitiative und BMG getroffen werden.

Im erweiterten Einzugsbereich (Schaubild 2: rötliche Zone unter Einschluss von „Bremerland“) wird die überregionale Beilage gestreut. Eine erneute Auswertung der Controlling-Daten belegt die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit dieses Instruments. Deshalb sollte es wie bisher eingesetzt werden.

Jenseits dieses unmittelbaren und weiteren Einzugsgebietes kommen die im engeren Sinne touristischen Vermarktungsinstrumente der BTZ und der BIS Bremerhaven Touristik allein zum Einsatz: der B2B-Kontakt zu Reiseveranstaltern und Reisemittlern direkt und auf Messen, die Pauschalreisekataloge, die jeweiligen touristischen Internetauftritte, die Prospektaussendungen, die mehr und mehr nicht nur auf Anforde-

¹¹⁾ Um etwa die Hälfte der deutschen Bevölkerung als Zielgruppe anzusprechen, hat z. B. McDonalds einen jährlichen Marketing-Etat von 100 Mio. €.

rung, sondern Datenbank gestützt per aktivem Direct Mailing eingesetzt werden. In einem Projekt, an dem die Kultureinrichtungen, HVG und BTZ zu beteiligen sind, ist zu prüfen, wie ein vernetztes Data Base Marketing ermöglicht werden kann.

Schließlich – und immer zahlreicher – nutzen externe wie interne Zielgruppen das Internet. Für die Optimierung des bremischen Internetauftritts wird unter Punkt 4.7. ein Vorschlag unterbreitet. Die Kontaktzahlen des Internets werden nur durch die Ergebnisse der touristischen Pressearbeit erreicht. Mehr als 2.000 redaktionelle Berichte erzielen pro Jahr eine Auflage von mehr als 100 Mio. Darüber hinaus betreut die BTZ und die BIS Bremerhaven Touristik mehr als 100 Journalisten pro Jahr vor Ort.

Die besondere Chance, die sich Bremen durch die Ansiedlung von RyanAir und die Einrichtung von neun Fluglinien ins Ausland bietet, kann die BTZ aufgrund einer gesonderten Zuwendung nutzen.

4.3. Imagewerbung stärken: Kernthemen des Leitbilds kommunizieren

Die Besucherwerbung erzeugt langfristig im allgemeinen Publikum ein Bild Bremens und Bremerhavens als interessanter, sehenswerter Städte, die eine Reise wert sind. Dies ist als positive Grundstimmung auch wertvoll für die gezielte Ansprache von Entscheidungsträgern und Multiplikatoren. Um aber mehr von dieser wichtigen Zielgruppe als bisher im Direkt-Kontakt (B2B-Kommunikation, Messen, Konferenzen etc.) möglich erreichen zu können, sind Impulse durch klassische Werbung und eine Konzentration auf wenige Leitthemen unverzichtbar.

Aufgrund der Rahmenbedingungen – Normenkontrollverfahren beim Bundesverfassungsgericht und knappe Budgets – wäre ein massiver werblicher Auftritt objektiv kaum möglich und symbolisch sogar kontraproduktiv. Daher wurde das folgende Vorgehen gewählt:

Konzeptioneller Ansatz:	Eng definierte Zielgruppe	
	Große Reichweite durch zielgruppen-adäquate Medienauswahl	
	Konzentration auf wenige Themencluster	
	Testimonials	
	Kleine Formate (einspaltig x 120 mm, unter Text), vierfarbig	
	Zuordnung der Testimonials zu den ausgewählten Medien nach Themen und Teilzielgruppennähe	
	Webseiten auf bremen.de (Gabelseite und von dort direkt zugängliche Extraseiten) und bremen-tourismus.de, bremerhaven.de und bremerhaven-tourismus.de	
	Downloads und Links	
	Broschüre für Direktkontakte	
Kern-Zielgruppe:	Top-Entscheider (1,17 Millionen) ¹²⁾	
Sekundär-Zielgruppen:	Weitere 21 Millionen Leserinnen und Leser (75 Millionen Kontakte)	
	Bremerinnen und Bremer	
	Nutzer von bremen.de, bremerhaven.de, bremen-tourismus.de, bremerhaven-tourismus.de	
	Bremenbesucher aus der Zielgruppe	
Medien:	FAZ	} = 30 Anzeigen = 6,35 Millionen Kontakte = 82,5 % der Zielgruppe
	SZ	
	Handelsblatt	
	VDI-Nachrichten	
	Spiegel	
	Focus	

¹²⁾ Kerndaten: 89,7 % Männer; 38,5 % Altersstufe 40 bis 49; 27,4 % Altersstufe 50 bis 59; 42,7 % Hochschulabschluss; hohe Einkommen; 21,4 % Bayern; 20,5 % NRW.

WK/BN	}	ca. 10 x	= ca. 40 Anzeigen
BA			= 3,6 Millionen Kontakte
NZ			= 763.000 Auflage (BA/WR)
WR			

Senat und Handelskammer Bremen haben auf dieser konzeptionellen Grundlage eine gemeinsame Imagekampagne vereinbart, die in public-private-partnership realisiert werden soll. Magistrat und Industrie- und Handelskammer Bremerhaven unterstützen das Vorhaben. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit für Bremer Argumente in der Föderalismusdebatte zu erhöhen und in diesem Zusammenhang Stärken des Landes gegen das Wahrnehmungsmuster „Armes Bremen“ zu kommunizieren.

Die Themen ergeben sich aus der Positionierungsaussage: „Bremen ist ein maritimer Zwei-Städte-Staat, der gelebtes Hanseatum (Bürgersinn) mit innovativen Wissenschaftsleistungen verbindet und dabei eine besonders liebenswerte Atmosphäre ausstrahlt. Diesen Charakter kann die Freie Hansestadt Bremen – im eigenen wie im Interesse ganz Deutschlands – nur durch seine Selbständigkeit bewahren und zukunftsfähig machen.“

Leitthemen der Imagekampagne sind mithin folgende Stärkencluster:

- Forschung/Innovation,
- Logistik/Häfen,
- Bürgersinn/Lebensqualität/maritimer Charakter,
- Selbständigkeit.

Positionierungsaussage und Leitthemen stimmen mit dem Leitbild für die Vermarktung Bremens überein.

Neuere Untersuchungen zeigen, dass der Aufmerksamkeitswert von Anzeigen nicht in erster Linie von ihrer Größe abhängt, sondern von ihrer Gestaltung, insbesondere von der zielgruppengerechten Abbildung von Personen. Eine Testimonialkampagne mit in der Kernzielgruppe bekannten und relevanten Persönlichkeiten ist mithin ein geeigneter konzeptioneller Ansatz, der kleinformatige Anzeigen und damit vertretbare Kosten bei hinreichender Wirkung erlaubt. Diese hängt insbesondere von der zielgruppengerechten Medienauswahl und vom erweiterten Informationsangebot im Internet ab.

Bei Gestaltung durch die BMG belaufen sich die Gesamtkosten für zehn Schaltungen pro Jahr auf ca. 510.000 € zuzüglich ca. 30.000 € redaktionelle und technische Kosten für die Internet-Präsentation bei Start der Kampagne. Die Webseiten sind als Angebot für eine vertiefende Information unverzichtbar, da die Testimonials in dieser Anzeigengröße nur eine knappe Botschaft transportieren können.

Die Testimonialkampagne kann nach einem Durchlauf in einer Broschüre zusammengefasst und im Direktkontakt – z. B. auch an Teilnehmer ausgesuchter Kongresse und Konferenzen – und per Direct Mailing nochmals gezielt verbreitet werden.

Auch für die Außenwirkung ist es wichtig, interne Zielgruppen einzubeziehen. Hierfür konnten die wichtigsten Printmedien im Land Bremen als Medienpartner gewonnen werden, die den Testimonials und den Leitthemen auch redaktionellen Raum widmen wollen.

Zur Durchsetzung bremischer Positionen können auch Veranstaltungen für Multiplikatoren, vornehmlich in der Landesvertretung in Berlin, geeignete Mittel sein. Deshalb ist in das Budget 2007 in Kapitel 7 ein Titel „Lobbying“ aufgenommen. Auch die aufgrund der deutschen EU-Ratspräsidentschaft in Bremen stattfindenden Konferenzen sind gegebenenfalls geeignete Plattformen für die bremische Selbstdarstellung. Dies gilt ebenso für die anstehenden Landesjubiläen.

4.4. Anlässe schaffen und akquirieren

Anlässe geben Anstöße, sich für den Besuch einer Stadt zu entscheiden. So sind beispielsweise rd. 111.000 Besucher (90.684 Tagesgäste, 13.124 gewerbliche, 7.470 private Übernachtungen) eigens wegen der Ausstellung „Monet & Camille“ nach Bremen gefahren. Sportliche Großereignisse ziehen allein schon eine große Zahl an Teilnehmern, Begleitern, Funktionären und Medienvertretern als Übernachtungsgäste in eine Stadt. So haben während der beiden Tischtennis-WM 2006 im April bzw. Mai die

Übernachtungen in Bremen um 16 % bzw. 22 % gegenüber dem Vorjahr zugenommen. Messen und Kongresse haben in ähnlicher Weise nicht nur eine Frequenz-, sondern auch eine Imagewirkung. Dies gilt besonders für große internationale Tagungen wie z. B. die 38. wissenschaftliche Versammlung des „committee on space research (cospar)“, die Bremen für 2010 akquirieren konnte. Ein positives Beispiel dafür ist auch die kürzlich in Bremen abgehaltene 124. Versammlung der Gesellschaft deutscher Naturforscher und Ärzte, die auf Initiative von Prof. Dr. Gotthilf Hempel und dank der großzügigen Unterstützung durch den „örtlichen Geschäftsführer Wirtschaft“ Bernd Hockemeyer sowie aufgrund der Übernahme der üblichen finanziellen Verpflichtungen des ausrichtenden Landes durch die BMG nach 116 Jahren einmal wieder nach Bremen geholt werden konnte.

Events sind wegen des Wahrnehmungsmusters „Aktualität“ auch Anlässe für – in der Regel positive – Medienberichterstattung. Ohne Anlass gibt es keine Aktualität, ohne Aktualität ist nur sehr schwer mediale Aufmerksamkeit zu erregen.¹³⁾ Somit sind Besucher- und Imagewerbung auf ein konkurrenzfähiges Event-Angebot angewiesen.

Die HVG als im Städtevergleich ungewöhnliche Bündelung von Veranstaltungskapazitäten akquiriert Veranstaltungen oder tritt selbst als (Ko-)Veranstalterin auf. Bremen hat darüber hinaus mit der Förderung überregional wirksamer Veranstaltungen aus dem so genannten Kultur-/Sport-WAP ein erfolgreiches Instrument geschaffen. Nach der vorübergehenden Kürzung in den Jahren 2005 bis 2007 ist das Kultur-WAP 2008 laut Beschluss der Wirtschaftsförderungsausschüsse wieder in der ursprünglichen und erforderlichen Höhe von 1.025.000 € ausgestattet.

Das Sport-WAP ist durchgängig mit 500.000 € (25 % für Bremerhaven) dotiert. Diese Summe reicht nicht aus, mit einer gewissen Regelmäßigkeit Großereignisse für Bremen zu akquirieren. So werden die beiden Tischtennisweltmeisterschaften 2006 über vier Jahre abfinanziert.

Angesichts knapper Haushaltsmittel ist erneut zu überprüfen, welche Arten von Veranstaltungen unter dem Gesichtspunkt der regionalwirtschaftlichen Rentabilität den höchsten Nutzen stiften. Hier ist eine Art Checkliste anzustreben, die eine noch bessere Wirkungsprognose und -kontrolle erlaubt und damit die Auswahl förderungswürdiger Veranstaltungen und Veranstaltungsarten noch besser steuern kann.

Das Stadtamt steuert als Veranstalter Osterwiese, Freimarkt und Weihnachtsmarkt bei. Freimarkt und Weihnachtsmarkt wurden mit dem Ziel der Angebots- und der Vermarktungsoptimierung in Kooperation mit dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen gründlich untersucht. Daraus abzuleitende Maßnahmen wurden zum Teil bereits auf dem Freimarkt 2006 umgesetzt. Eine strategische Neuausrichtung der Kommunikation ist zwischen Stadtamt, Schaustellerverbänden und BMG für 2007 vereinbart. Die Großmarkt GmbH organisiert den Kafenmarkt und den weihnachtlichen Schlachtezauber.

Die Struktur in Bremerhaven stellt sich etwas anders dar. Hier koordiniert die Ortpolizeibehörde das Veranstaltungswesen. Die Planung, Organisation und Ausführung für die überregional wirkenden Veranstaltungen liegt hingegen wesentlich beim BIS Büro Bremerhaven-Werbung. Die Bremerhaven-Werbung organisiert Großveranstaltungen wie z. B. „Sail Bremerhaven“, „Lütte Sail“, die Bremerhavener Festwochen, FischParty, das Havenfest, Open-Airkonzerte, den Weihnachtsmarkt usw. Darüber hinaus tritt der CitySkipper als Veranstalter für regional wirkende Events in der Innenstadt auf und die Werbegemeinschaft Schaufenster Fischereihafen für dieses touristische Resort.

Mit der Inbetriebnahme des neuen Tourismusresorts „Havenwelten Bremerhaven“ (Alter/Neuer Hafen) ist die Notwendigkeit entstanden, diese aus einer Industriebranche entstandenen Freiflächen ebenfalls in eine touristische Nutzung und Bewirtschaftung einzubeziehen, was auch bisher schon teilweise (Sail Bremerhaven, Festwochen) geschehen ist. Diese Aufgabe erfüllt die Bremerhaven-Werbung im Auftrage der BEAN Bremerhavener Entwicklungsgesellschaft Alter/Neuer Hafen mbH.

Die vor vier Jahren teilweise neu entstandenen Freiflächen entlang der Fußgängerzone „Bürger“ werden wesentlich vom CitySkipper in Kooperation mit dem Büro Bremerhaven-Werbung bewirtschaftet.

¹³⁾ Das chinesische Fernsehen berichtete kontinuierlich über die Tischtennis-Mannschafts-WM 2006 für ein 255-Mio.-Publikum aus Bremen, ein Beitrag von überraschender Seite zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades Bremens in China, die besonders von der bremischen Hafenwirtschaft gefordert wird.

Im Schaufenster Fischereihafen hat die Werbe- und Veranstaltungs-GmbH die touristische Bewirtschaftung der Freiflächen übernommen – auch hier grundsätzlich in Kooperation bzw. Abstimmung mit der Bremerhaven-Werbung.

4.5. Besucher- und Imagewerbung verbinden

Der RoboCup 2006 mit der Robotikwoche in Bremen und Programmelemente von „Bremen_Bremerhaven Stadt der Wissenschaft 2005“ sind aktuelle Muster für eine gelungene Verbindung von Besucher- und Imagewerbung. Zum einen geht es um eine verstärkte Akquisition von Veranstaltungen jedweder Art (inklusive Kongresse und Konferenzen), die in der öffentlichen Wahrnehmung auf das Image des Wissenschafts- und Innovationsstandorts einzahlen (vergleiche Kapitel 4.4.).

Zum anderen wird das Haus der Wissenschaft künftig alljährlich mit einer „Themenzeit“ (Arbeitstitel) einen spezifisch bremischen Beitrag zum von der Bundesregierung ausgerufenen Themenjahr (2006 Jahr der Informatik, Bremer Beitrag: RoboCup; 2007 Jahr der Geisteswissenschaften) koordinieren. Wissenschaftliche – aber auch kulturelle – Einrichtungen steuern Veranstaltungen zum Programm bei. Bereits existierende Formate können durch eine thematische „Färbung“ einbezogen werden. Musterbeispiel hierfür war das Wallfest 2005, das durch seine Gestaltung und Dekoration (z. B. „Einstein-Garten“) ein publikumswirksamer Beitrag zur Stadt der Wissenschaft war.

Die Bremer „Themenzeit“ soll zwei zeitliche Schwerpunkte haben: Die Wochen unmittelbar vor den Sommerferien sollen populäre Angebote machen, im Spätsommer/Herbst werden eher Interessierte und Fachleute angesprochen.

Dass dies kein aussichtsloser Versuch der Popularisierung von Wissenschaft und damit imagewerblich wertlos wäre, belegt die BTZ-Gästebefragung 2005: Immerhin ein Drittel der Besucher hatte von „Stadt der Wissenschaft“ gehört, und über 12 % hatten nach eigener Einschätzung ein zugehöriges Angebot aufgegriffen. Weitere Beispiele für Erfolg versprechende bzw. bereits eingeführte Ansätze in diesem Sinne werden im Folgenden aufgeführt.

Mit den Wissenswelten (Deutsches Auswandererhaus Bremerhaven, Deutsches Schifffahrtsmuseum, Zoo am Meer in Bremerhaven sowie Botanika, Universum, Überseemuseum in Bremen) wird bereits ein Konzept umgesetzt, das sowohl die Besucherwerbung für diese Einrichtungen gemeinsam intensiviert als auch Bekanntheit und Image des Wissen(schaft)sstandortes stärkt.

Die Submarke „Wissenswelten“ kommuniziert die besonderen Erlebnis- und Bildungsqualitäten der beteiligten Häuser und geht davon aus, dass ihr Profil und ihre Attraktivität zum Reise- oder Besuchsanlass werden können.

Erste Erfahrungen belegen die Wirksamkeit dieses Konzeptes. Im Herbst 2006 waren die Wissenswelten auf Tour durch sieben ECE-Center, die sich mit Ausnahme von Berlin auf das Verbreitungsgebiet der überregionalen Beilage und damit auf das Hauptquellgebiet für Tages- und Übernachtungsgäste Bremens verteilen (Wuppertal, Norderstedt, Bad Oeynhausen, Bremen, Wolfsburg, Harburg).

Die Wissenswelten präsentieren sich in den Einkaufszentren mit einer Ausstellung, die exemplarisch vorführt, welche Erlebnisqualitäten Wissensvermittlung in den beteiligten Museen, Science Centern und dem Zoo am Meer bieten. Die Resonanz auf dieses Konzept, das mit Unterstützung des ECE Projektmanagements, Hamburg, der BTZ, der BIS Bremerhaven Touristik und der Häuser umgesetzt werden konnte, ist ausgezeichnet. Die Präsentation findet bei den Besuchern der Zentren reges Interesse, die Beteiligung an einem integrierten Gewinnspiel ist groß und die Anzahl an qualifizierten Kontakten ist sehr hoch. Imageprobleme Bremens und Bremerhavens spielen bei der Zielgruppe nach den bisherigen Erfahrungen überhaupt keine Rolle.

Das Konzept soll im kommenden Jahr mit Präsentationen auf Tourismusmessen und in weiteren Einkaufszentren fortgesetzt werden, später unter Einbeziehung des Klimahauses Bremerhaven 8° Ost.

Einen Beitrag leistet auch der Zusammenschluss von Stadtbibliothek, Arbeitnehmerkammer, Haus der Wissenschaft und Kapitel 8 des Doms zur Bremer „Wissensmeile“, die jeweils im September eine Aktionswoche organisieren wollen.

In nur zwei Jahren hat sich der Fortbildungskongress „Wissenswerte“, getragen vom Deutschen Journalistenverband, der Bertelsmann-Stiftung und der HVG/Messe Bremen, zu einem großen Erfolg entwickelt. 2005 haben fast 400 Wissenschaftsjourna-

listen teilgenommen. Ein Großteil von ihnen hat sich auch an den Exkursionen zu Bremerhavener und Bremer Wissenschaftseinrichtungen beteiligt. Dadurch sind viele fruchtbare Beziehungen zu Fachjournalisten entstanden. Aufgrund ihrer Förderrichtlinien müssen sich die HVG und die Bertelsmann-Stiftung nach 2006 bzw. 2007 aus der Mitfinanzierung zurückziehen. Da kein quantitativ wie qualitativ besserer Kontakt zwischen dem Wissenschaftsstandort und der einschlägigen Medienszene denkbar ist, sollte alles daran gesetzt werden, die „Wissenswerte“ fortzuführen.

Im neunten Jahr veranstaltet die Hochschule für Künste die profile intermedia, eine internationale Veranstaltung, die mit „Design-Konferenz“ höchst unzureichend beschrieben ist. Dieses Cross-Over-Event, seit 2005 in der Energieleitzentrale/Staplerhalle in unmittelbarer Nähe zum Speicher XI in der Überseestadt, hat Bremen in einer internationalen Avantgarde-Szene den Ruf einer kreativen Stadt eingetragen und leistet somit einen speziellen Beitrag zum Image- und Strukturwandel.

In Bremerhaven sind in diesem Zusammenhang folgende Veranstaltungen zu nennen: „Jugend forscht“ 2008 und der ab 2008 jährlich stattfindende Klimakongress. Seit 2005 tagt bereits die Offshore-Konferenz in Bremerhaven.

Vorhaben, die der Stärkung des Wissens- und Wissenschaftsstandortes und damit der Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union dienen, können prinzipiell aus dem voraussichtlich ab Mitte 2007 verfügbaren Ziel-2-Programm kofinanziert werden, sofern bremische Komplementärmaßnahmen dargestellt werden können. Dies ist im Muster-Budget in Kapitel 7 berücksichtigt.

4.6. Einwohnerwerbung fortsetzen

Neben der Besucher- und der Imagewerbung gewinnt die Einwohnerwerbung – bei künftig insgesamt schrumpfender Bevölkerung und angesichts der stadtstaatlichen Einwohnerwertung – eine immer größere Bedeutung. Allerdings kann Stadtmarketing auf die zwei mit Abstand wichtigsten Motive für Zuwanderung, Arbeitsplatzwechsel und Familien-/Partnerzusammenführung, so gut wie keinen Einfluss nehmen. Allenfalls geht es um günstige Rahmenbedingungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen und von Wohn- und Lebensbedingungen, die den Erwartungen der erwünschten Neubürgerinnen und Neubürger (z. B. betreutes Wohnen für ältere Stadtrückkehrer oder Familienfreundlichkeit) entgegen kommen.

Der Vermarktung der „Wohn-Stadt“ Bremen sind trotz ihrer Attraktivität enge Grenzen gesetzt. Bei zurzeit ca. 22.000 Zuwanderungen pro Jahr kommt man, selbst wenn man die hundertfache Zahl an Interessenten annimmt, auf eine Zielgruppe, die sich unter 65 Mio. Einwohnern über 14 Jahre in ganz Deutschland (siehe Schaubild 2) mehr oder minder verliert. Zumal diese Zielgruppe heterogen ist und sich bei weitem nicht so gut identifizieren und mit wenigen Medien erreichen lässt wie z. B. die 1,17 Mio. Top-Entscheider.

Die Einwohnerwerbung kann daher nur mit gezielten Akquisitionsmaßnahmen auf der Besucher- und die Imagewerbung aufsetzen. Hierfür hat bremen_service die neubürgeragentur, die von einem privaten Dienstleister im Auftrag der BMG betrieben wird, geeignete Vorgehensweisen entwickelt, deren Wirksamkeit in diversen Berichten dargestellt wurde. Das wichtigste Nutzenversprechen dieser Einrichtung an ihre potenziellen Kunden ist Beratung und Hilfestellung, was – wie eine Umfrage gezeigt hat – zu einer signifikant höheren Zufriedenheit mit ihrem neuen Wohnort bei Neubürgern führt, die Intensivkontakt zu bremen_service hatten. Dies beugt zugleich künftiger Abwanderung vor. Ähnliches geschieht in Bremerhaven durch das Bürgerbüro, das sich mit seinen Angeboten auch an Neubürger richtet.

Ein wichtiges Aufgabenfeld, das sich gut entwickelt hat, ist die Kooperation der Neubürgeragentur mit den Personalabteilungen von Unternehmen, z. B. bei der Umsiedlung der Fluglotsen von Berlin nach Bremen.

Aber auch für die Einwohnerwerbung gilt, dass die Bekanntheit von bremen_service in der Region selbst sehr wichtig ist. Nur so erhöhen sich die Chancen, dass Bremen vom Trend der Stadtrückkehr profitiert und dass sich Zuwanderer, die sich für den Nordwesten interessieren, für Bremen entscheiden.

Auch ein Zweites gilt für die Einwohnerwerbung: das Internet ist für immer mehr Interessenten eine wichtige Informationsquelle; und www.bremen.de ist die mit größter Wahrscheinlichkeit angeklickte Adresse, sofern ein Interessent sich nicht aufgrund

gezielter Werbung informiert. Deshalb wird zurzeit an der Integration des zunächst aus Praktikabilitätsgründen separat erstellten Internetauftritts von bremen_service in bremen.de gearbeitet.

Wenn die Neubürgeragentur künftig integraler Bestandteil von Aufgabenspektrum und Budget der BMG wird, so ist durch einen Lenkungskreis die Rückkoppelung an die involvierten Ressorts (Senatskanzlei, Finanzen, Bau und Umwelt, Inneres und Sport sowie Wirtschaft und Häfen) sicher zu stellen.

4.7. www.bremen.de zum zentralen Portal für alle bremischen Online-Informationen entwickeln

Das offizielle Informationssystem des Landes Bremen www.bremen.de verstand sich bislang in erster Linie als ein Stadtportal, das „allen Bremerinnen und Bremern ‚gehört‘. Es soll die gesamte Bandbreite des Lebens in unserer Stadt widerspiegeln. Daher können sich grundsätzlich alle Institutionen, also Firmen, Vereine und Initiativen sowie behördliche Einrichtungen, mit einer virtuellen Visitenkarte auf bremen.de präsentieren.“ (Leitgedanke bremen.de) Als Landessystem fungiert es zum einen dadurch, dass es alle Informationen über Landesbehörden und -institutionen zugänglich macht, und zum anderen dadurch, dass der eigentlichen Startseite eine „Gabelseite“ vorgeschaltet ist, auf der sich der Nutzer für das Bremer Stadt- (und Landes-)Portal oder das Stadtportal www.bremerhaven.de entscheiden muss.

Der bürgerzentrierte Ansatz wurde in den vergangenen Jahren konsequent ausgebaut und machte www.bremen.de zu einem bundesweit führenden und vorbildlichen Stadtinformationssystem. Vor allem in den Bereichen Bürgerservice (inklusive eGovernment) und Stadtinformationen erhielt die Seite mehrere Auszeichnungen.

Die Service- und Vermarktungsorganisation von www.bremen.de ist die bremen.online GmbH, die durch eine doppelt besetzte, nebenamtliche Geschäftsführung mit der Senatskanzlei und der bremen.online.services GmbH & Co. KG (bos) personell verbunden ist. Der technische Betrieb des Stadtportals obliegt dem Senator für Finanzen bzw. operativ in dessen Auftrag der Bremer Kommunikationstechnik GmbH (BREKOM). Für alle behördlichen Informationen und Dienstleistungen auf www.bremen.de ist die Verwaltungsredaktion beim Senator für Finanzen zuständig. Die bos entwickelt und liefert (äußerst erfolgreich auch an andere Länder und Kommunen sowie den Bund) die technische Basis für alle eGovernment-Funktionen. Nach einer Anschubfinanzierung muss die bremen.online GmbH den Betrieb des Stadtportals durch Werbeerlöse finanzieren.

Betreiber sowie Verantwortlicher für die technische Umsetzung und das Marketing von www.bremerhaven.de ist der b.i.t. Betrieb für Informationstechnologie Bremerhaven, Wirtschaftsbetrieb der Stadt Bremerhaven. Gesamtverantwortlicher für den redaktionellen Inhalt inklusive Behördeninformationen ist der Pressesprecher des Magistrats; darüber hinaus gibt es Ressortverantwortliche für die Informationen in den jeweiligen Themenbereichen und eine regelmäßige Redaktionskonferenz, bei der alle Ressorts und Gesellschaften vertreten sind (u. a. auch die BIS Bremerhaven Touristik), die Inhalte zu bremerhaven.de beitragen.

In den letzten Jahren ist die Bedeutung des Internets für das Stadtmarketing insgesamt enorm gestiegen. Multiplikatoren, Dienstleister, Wissenschaftler, Unternehmer nutzen die leicht und schnell zugänglichen Informationen via Internet ebenso intensiv wie Touristen, Besucher oder Neubürger. Das Internet ist eine unverzichtbare Ergänzung zu den herkömmlichen Marketingmaßnahmen und verhilft dem Stadtmarketing in einem überaus günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu enormer Verbreitung. Dies bezieht sich nicht nur auf die Anzahl der Kontakte, sondern auch auf die Art der Zielgruppen: Via Internet orientieren und informieren sich Gruppen, die beispielsweise Printmedien kaum mehr rezipieren (z. B. ein Teil der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, spezielle Zielgruppen). Außerdem setzt die Nutzung einer Website ein Suchinteresse voraus. Der Kunde hat mithin eine Aufnahmebereitschaft, die klassische Werbung zunächst erzeugen muss. Und wer immer auf dieser Welt Informationen über Bremen sucht, wird dies zunächst unter www.bremen.de versuchen bzw. von einer Suchmaschine vorrangig dorthin verwiesen werden.

Ein zeitgemäßes Stadtportal muss heute also zwei wesentliche Funktionen erfüllen: Es muss einerseits den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt wichtige Informationen zur Verfügung stellen und andererseits als Marketinginstrument und Imageträger die Stadt repräsentieren. Dazu ist eine Integration von Besucher- und Imagewerbung und Stadtinformation notwendig. Zur Umsetzung dieses Ziels hat sich eine Arbeitsgruppe unter

Federführung des Referats 36 beim Senator für Finanzen gebildet, die künftig als Lenkungsreis für die bremischen Online-Informationen (außer Verwaltungsredaktion) fungieren soll. Ihm gehören neben dem Senator für Finanzen der Sprecher des Senats, der Senator für Wirtschaft und Häfen, die BMG, die BTZ und die bremen.online GmbH an. In Bremerhaven wird der Online-Auftritt durch eine regelmäßig tagende Redaktionskonferenz gesteuert, an der unter der Leitung der Magistratspressestelle auch alle öffentlichen Beteiligungsgesellschaften teilnehmen.

Der Relaunch von www.bremen.de ist im Zusammenhang mit der Entwicklung der unter 4.3. dargestellten Imagekampagne bereits begonnen worden. Wesentliche Änderungen wurden zum zehnjährigen Bestehen des Stadtportals Ende November 2006 installiert.

Der Relaunch orientiert sich am Leitbild eines integrativen Stadtportals, das im Wesentlichen aus unterschiedlichen, von jeweiligen Fachredaktionen betreuten Unterportalen (z. B. Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Freizeit, Tourismus, Neubürger) besteht, die schnell und übersichtlich zu den relevanten Inhalten führen. Jeweils zuständige Fachredaktionen müssen dazu Inhalte priorisieren und hierarchisieren, um einerseits größtmögliche Nutzerfreundlichkeit zu erreichen und andererseits die zentralen Leitthemen zur Entwicklung der Stadt auch entsprechend zu kommunizieren. Die Fachredaktionen werden künftig von den operativ zuständigen Stellen direkt übernommen.

Insbesondere die Startseite, aber auch alle Unterportale, bieten Nachrichten und Bilder, die sich beim Besucher zu einem ersten und wichtigen Eindruck über die Stadt verdichten. Der Auswahl der Nachrichten und Bilder kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Kriterien für Spitzenmeldungen sind:

- Welches kulturelle, sportliche oder touristische Ereignis steht momentan auf der Agenda der Stadt an erster Stelle?
- Welches aktuelle Foto, Zitat, Webcam etc. vermittelt einen überraschenden und positiven Blick auf die Stadt?
- Welche Meldung aus dem Rathaus oder der Bürgerschaft ist relevant für einen internen oder externen Besucher der Website?

Auch für die Fachredaktionen der Unterportale müssen Kriterien entwickelt werden, nach denen Nachrichten ausgewählt und Informationen geordnet werden. Die bisherige Praxis der ausschließlich alphabetischen Auflistung von Informationen (beispielsweise aller Sportvereine oder aller Bühnen der Stadt) behindert eine angemessene Vermarktung derjenigen Institutionen, die als wichtige Werbe- und Imageträger für die Stadt fungieren (wie z. B. Werder Bremen oder Kunsthalle etc.) und die von auswärtigen Nutzern auch am ehesten nachgefragt werden. Die Ordnung der Informationen muss sich darüber hinaus auch an übergeordneten Marketing-Strategien orientieren.

Alle relevanten Angebote der Stadt und des Landes müssen künftig kundenfreundlich auffindbar auf www.bremen.de sein, auch wenn diese von bremischen Beteiligungsgesellschaften an den Markt gebracht werden. Die HVG muss beispielsweise aus Kostengründen auf Bannerschaltungen verzichten. Ihre Veranstaltungsstätten und deren Angebote sind jedoch keineswegs optimal im Stadtportal platziert – eine vernachlässigte Chance, Frequenz für Bremen und seine Attraktionen zu erzeugen. Hier – wie an anderer Stelle – ist der bereits eingeschlagene Weg zur gemeinsamen Optimierung des Marketinginstruments Internet konsequent weiter zu verfolgen.

Ein integratives Stadtportal muss neben dem [bremen.de](http://www.bremen.de)-Leitgedanken vordringlich unter dem Aspekt der Wirksamkeit für den Standort betrachtet werden und erst in zweiter Linie unter dem der Wirtschaftlichkeit für die Betreiberin. Sollte die Anwendung dieses Prinzips zu betriebswirtschaftlich negativen Folgen bei der Betreiberin führen, die nicht durch Entlastungen z. B. durch die Bildung dezentraler Fachredaktionen oder durch höhere Banner-Erlöse aufgrund steigender Nutzung aufgefangen werden, so sind im Rahmen der Gesamtfinanzierung des integrierten Standortmarketings dafür Lösungen zu finden.

Außerdem müssen für den Außenstehenden verwirrende Doppelungen von Informationen und Serviceangeboten im Gesamt-Internetauftritt des „Konzerns Bremen“ schrittweise beseitigt werden, auch um Doppelarbeiten künftig zu vermeiden. Hier muss das Prinzip gelten, dass der „Konzern Bremen“ eine Information über ein Thema, ein Angebot oder eine Institution nach Möglichkeit nur einmal ins Netz stellt und nur

einmal pflegt, und zwar so verlinkt, dass diese Information von unterschiedlichen Zugängen aus erreichbar ist.

Der Lenkungskreis unterstützt künftig die Redaktionsleitung der bremen.online GmbH als eine Art Herausbergremium bei der Themenplanung und bei der Priorisierung von Informationen für den Bereich des Standortmarketings. Er entscheidet in Konfliktfällen.

5. Das Bremen-Marketing zukunftsfähig fundieren

Ein Leitbild richtet sich zunächst und vorrangig an interne Zielgruppen. Es soll die Stadtidentität ausrichten, stärken und im Idealfall einen breiten internen Konsens erzeugen, damit die internen Zielgruppen möglichst mit einem gemeinsamen Grundverständnis über ihre Stadt bzw. ihr Bundesland reden und nach außen als positive Multiplikatoren wirken. Ein Leitbild ist auch Rüstzeug und Richtschnur der professionellen Marketingakteure. Allerdings sind nur wenige Schwerpunkte und Zuspitzungen eines Leitbildes effektiv nach außen zu transportieren. Hierfür bietet das in Kapitel 3 formulierte Leitbild für die Vermarktung Bremens zunächst eine konzeptionelle Grundlage. Sie bezieht sich jedoch nicht auf die künftige Weiterentwicklung und Umgestaltung des „Produktes“ Bremen.

Für Bremen, eine Großstadt mit mehr als 500.000 Einwohnern und gemeinsam mit Bremerhaven zugleich ein Bundesland, muss sehr sorgfältig geprüft werden, wie ein Selbstverständigungsprozess über wichtige Handlungsfelder und deren Weiterentwicklung zielorientiert dimensioniert werden kann

Auf jeden Fall ist eine Status-quo-Analyse des Selbstbildes und des Fremdbildes als erster Schritt im Budget 2007 („MaFo/Controlling“) zu berücksichtigen. Insbesondere gilt es, Differenzen zwischen Fremd- und Selbstbild und zwischen Image und tatsächlichen Gegebenheiten – bezogen auf relevante Zielgruppen – zu ermitteln, um die Vermarktung, aber auch die Weiterentwicklung des „Produktes“ Bremen (gegebenfalls Land und beide Städte) zielgruppengerecht konzeptionell fundieren zu können.

6. Transparentes Netzwerkmanagement: Konsequenzen bei der BMG

Die BMG hat als Teil ihrer Agentur eine Koordinationsfunktion, die um die in Kapitel 4.1. formulierten Aufgaben erweitert wird. Neben der konzeptionellen und projektbezogenen Vernetzung lädt sie dazu die Vertreter der Fachgesellschaften und von Senatsressorts zum Koordinationskreis Standortmarketing ein, der künftig quartalsweise im festen Rhythmus tagt. Daneben gibt es eine monatliche Hafen-PR-Runde (BLG, Eurogate, Senator für Wirtschaft und Häfen, Keyports Marketing, BIG, Senatsprecher, BMG) sowie regelmäßige Sitzungen der zur HVG gehörenden Geschäftsführungen unter Einbeziehung der BMG.

Die BMG erhält bisher (abgesehen von temporären Projekten) vier Teilbudgets per Zuwendung vom Wirtschaftsressort (Institutionelle Förderung, Verstärkungsmittel, Kultur-WAP, Sport-WAP) und eins vom Bauressort (Einwohnermarketing). Diese werden möglichst in einer Zuwendung zusammengefasst. Dies erhöht die Flexibilität, wenn beispielsweise die Höhe des bisherigen Kultur-WAP als Richtwert genommen wird, der je nach jährlich variierender Erfordernis um bis zu 20 % unter- oder überschritten werden kann. Dies erhöht aber auch die Transparenz, da die BMG dann dem Zuwendungsgeber und den parlamentarischen Gremien im Zusammenhang über alle Aktivitäten und über die Verwendung eines einzigen Budgets berichtet.

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit der zeitgerechten Abstimmung mit den fachlich zuständigen Ressorts werden die Vergabeausschüsse für das bisherige Kultur- und Sport-WAP beibehalten. Sie beschließen in der Regel im Juni bzw. Oktober über die Förderungen des Folgejahres.

Der bisherige Beirat, der aufgrund des von der Wirtschaftsdeputation beschlossenen Konzepts für die Verwendung der Verstärkungsmittel im Auftrag des Wirtschaftssenators von der BMG-Geschäftsführung eingeladen wird, kann als (Fach-)Beirat in ein reguläres GmbH-Organ verwandelt werden. Über die Gremienstruktur ist in der kommenden Legislaturperiode neu zu entscheiden.

7. Budget zentrales Marketing (BMG)

Der finanzielle Rahmen, in dem die Konzeption im laufenden Haushaltsjahr umgesetzt werden kann, ergibt sich aus den vorliegenden Beschlüssen über Teilbudgets der

BMG. Dieser Rahmen sowie dessen Ausfüllung durch Maßnahmen, die sich aus der Konzeption ergeben, ist in der folgenden zusammenfassenden Budgetplanung dargestellt.

Dieses Budget ist, vorbehaltlich künftiger Haushaltsaufstellungen, insofern Planungsgrundlage für die Zukunft, als sich daran ablesen lässt, welche Maßnahmen bei Veränderung der Budgetgröße intensiviert oder eingeschränkt werden bzw. zu Lasten welcher Maßnahmen gegebenenfalls zusätzliche Aufgaben bei gleich bleibender Budgetstruktur gehen. Dabei wird der bisherige Anteil Bremerhavens an den Verstärkungsmitteln für 2007 in entsprechendem prozentualem Umfang fortgeschrieben und weiterhin über die BMG in Kooperation mit der BIS verplant.

Der konzeptionelle Schwerpunkt „Besucher- und Imagewerbung verbinden“ (Kapitel 4.5.), der die Wissens- und Wissenschaftsvermittlung in den Vordergrund stellt, ist nur dann in vollem Umfang realisierbar, wenn es gelingt, dafür Mittel aus dem Ziel-2-EFRE-Programm zu akquirieren. In der folgenden Tabelle sind unter „Ausgaben“ die bremsischen Komplementärmittel eingeplant, die eine gleich hohe Summe an europäischen Fördermitteln mobilisieren können.

Die Rubrik „Nachrichtlich“ ermöglicht eine Gesamtschau der verfügbaren Mittel, wenn die Ziel-2-Mittel erfolgreich beantragt werden können. In der linken Spalte sind die unter „Ausgaben“ eingeplanten bremsischen Komplementärmittel zusammengestellt, die rechte Spalte summiert die erwartbaren EU-Mittel.

Budget zentrales Marketing (BMG) 2007

Einnahmen in T€	2007	
	Bremen	Bremerhaven
Institutionelle Förderung	1.225	
Einnahmen BMF/Rabatte	280	
Verstärkungsmittel	2.250	750
Einwohnermarketing	590	
Kultur-WAP (2008: 1.025)	500	
Sport-WAP	375	125
Priv. Anteil Imagekampagne	191 ¹⁾	64 ¹⁾
Summe	5.411	939

Nachrichtlich:		
Wissenstransfer/Wissenschaft	BMG/BIS	Ziel 2
Wissenswelten/Universum etc.	200	200
Themenzeit	200	200
Journalistenkongress „Wissenswerte“	30	30
profile intermedia	40	40
Transfertag (2-jährig)	30	30
Innovationstransfer	15	15
		515 (485)

Ausgaben in T€	2007	
	Bremen	Bremerhaven
Besucherwerbung		
Beilagen		
- 4 überregional	1.000	200
- 1 regional	100	
Kommunikation tourist. Attraktionen		
- Wissenswelten/Universum	100	100
- Sonstiges	250	
City-Kampagne	100	
Endkunden-Mailings	60	
UNESCO-Welterbe	30	
EntdeckerCard Nordwest	15	
Ortseingangsstelen + Stadtinfo-Stelen	50	
Anzeigen/TV-Präsenz/PR	100	
Zwischensumme	1.805	
Komplementärfinanzierung		
Wissens(chäfts)transfer (Ziel 2)	115	
Imagewerbung		
Imagekampagne	382	128
Standortmedia/PR/Anzeigen/Verlags-Beilagen	120	
Landesjubiläum/EU-Konferenzen/Lobbying	60	
Zwischensumme	677	
Anlässe/Events		
Kultur-WAP (2008: 1.025)	500	
Sport-WAP	375	125
Grünanlagen (Davon Rückführung DSM-Verkauf: 100 T€)	200	
Musik Maritim (Vegesack)	50	
Themenzeit	200	
Zwischensumme	1.325	
Einwohnerwerbung		
Betrieb NBA	350	
Kommunikation NBA	240	
Zwischensumme	590	
Sonstiges		
Unvorhergesehenes	94	
MaFo/Controlling	60	20
Risiko priv. Beteiligung/HB: Rückführung DSM-Verkauf	90	30
Personal/Betrieb	770	20
Zwischensumme	1.014	
Bremerhavener Projekte		316
- Zentrales Marketing		
- Crossover-Marketing		
- Installation		
Summe	5.411	939

¹⁾ Die Aufteilung bedeutet nicht zwangsläufig, dass 25 % der privaten Beteiligung aus Bremerhaven aufgebracht werden müssen. Die Einnahme ist so aufgeteilt, da auch die Ausgaben und das Einnahmerisiko im üblichen Verhältnis 75:25 aufgeteilt werden.

Markenarchitektur der Freien Hansestadt Bremen (FHB)

