

*Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Dr. Michael Schade,
Dr. Rico Piehler, Ayla Rößler (M. Sc.), Tanja Fink (M. Sc.)*

Vorlage zur Entwicklung und Verabschiedung des

„Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“

Bremen 12. Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Profilierung von Bremerhaven im Wettbewerb der Städte und Regionen	1
2 Ausgangssituation: Identitäts- und Imageanalysen 2007/2013	5
3 Zielgruppen, Ziele und Aufgaben des Stadtmarketing.....	9
3.1 Zielgruppen des Stadtmarketing	9
3.2 Ziele des Stadtmarketing	12
3.3 Aufgaben des Stadtmarketing	14
4 Situationsanalyse	17
4.1 Untersuchungsdesign der Situationsanalyse	17
4.2 Ableitung von relevanten Themenfeldern für den Masterplan auf Basis der Ergebnisse der Situationsanalyse	18
5 Strategische Ausrichtung des Stadtmarketing in Bremerhaven (Masterplan Stadtmarketing)	21
5.1 Markenstrategie	21
5.1.1 Markenidentität	23
5.1.2 Markenpositionierung.....	27
5.2 Organisation.....	40
5.2.1 Zuständigkeiten im Stadtmarketing (Struktur)	40
5.2.2 Vernetzung durch den Stadtmarketingbeirat.....	44
6 Weiteres Vorgehen	49
Literaturverzeichnis.....	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Zufriedenheit der Bürger mit der Stadt Bremerhaven.....	5
Abbildung 2:	Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Emotionale Verbundenheit der Bürger mit der Stadt Bremerhaven	6
Abbildung 3:	Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Bewertung der Attraktivität Bremerhavens als Tourismusdestination.....	7
Abbildung 4:	Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Spontanassoziationen zu Bremerhaven von Bürgern und Auswärtigen	8
Abbildung 5:	Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Identität (Selbstbild) und Image (Fremdbild) von Bremerhaven in der Zusammenfassung.....	8
Abbildung 6:	Zielgruppe aktuelle Bürger Bremerhavens aus Stadtmarketingsicht.....	11
Abbildung 7:	Ziele und Zielgruppen des Stadtmarketing	13
Abbildung 8:	Modell des „Stadtmarketing-Hauses“ als Grundlage für den Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven	15
Abbildung 9:	Auswahl der Gesprächspartner für die Tiefeninterviews im Rahmen der Situationsanalyse	17
Abbildung 10:	Einordnung der zwei Themen in das Modell der identitätsbasierten Markenführung	22
Abbildung 11:	Ist-Markenidentität von Bremerhaven	24
Abbildung 12:	Vorläufige zielgruppenübergreifende und zielgruppenspezifische Positionierung für Bremerhaven anhand von Nutzensaussagen.....	29
Abbildung 13:	Alleinstellungsmerkmale für die Positionierung von Bremerhaven (in Grün hinterlegt).....	31
Abbildung 14:	Neue Positionierung für Bremerhaven	32
Abbildung 15:	Konkretisierte zielgruppenübergreifende Positionierung von Bremerhaven anhand von Bildbeispielen	35
Abbildung 16:	Konkretisierte zielgruppenspezifische Positionierung von Bremerhaven anhand von Bildbeispielen	36
Abbildung 17:	Matrix zur Priorisierung und Verbesserung von Maßnahmen	39

Abbildung 18: Informationsaustausch zwischen Magistrat und exemplarischen Akteuren zur Koordination der Aktivitäten für die Zielgruppe Bürger.....	43
Abbildung 19: Aktuelle Koordination der Stadtmarketing-Akteure in Bremerhaven.....	44
Abbildung 20: Zukünftige Organisation des Stadtmarketing in Bremerhaven.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung möglicher Positionierungsoptionen (Nutzenaussagen) für Bremerhaven	28
Tabelle 2: Kommunikationsinstrumente des Stadtmarketing für Bürger	42

1 Profilierung von Bremerhaven im Wettbewerb der Städte und Regionen

In den nächsten Jahren werden insbesondere die Auswirkungen des demografischen Wandels, ein attraktives Image sowie eine hohe Lebensqualität mit einem ausgewogenen Verhältnis von Ökonomie, Sozialem und Ökologie die zentralen Herausforderungen für Städte und Regionen sein. Zu den Gewinnern im Wettbewerb der Städte und Regionen werden jene gehören, die sich auf ihre Stärken konzentrieren und diese wirkungsvoll zu ihren Zielgruppen transportieren können. Dies gelingt nur, wenn die wichtigsten Profilierungsfelder für eine Stadt identifiziert, städtische Ressourcen gebündelt und die Felder von allen Akteuren gemeinsam bearbeitet werden. Die Profilierungsfelder einer Stadt strategisch zu bündeln und nach außen zu vertreten ist Aufgabe des Stadtmarketing. Für ein erfolgreiches Stadtmarketing ist die Balance zwischen strategischen Aufgaben (z.B. Markenbildung, langfristig umzusetzende Veranstaltungskonzepte) und operativen Aufgaben (z.B. Messebeteiligungen, konkrete Veranstaltungsorganisation) ebenso grundlegend, wie ein übersektorales Denken, ein konsequent kooperativer Ansatz und eine Orientierung an den zahlreichen Anspruchsgruppen einer Stadt. Stadtmarketing fungiert im Idealfall also als Motor und Moderator im Prozess der Weiterentwicklung einer Stadt. Diese Aufgabe ist nur zu erfüllen, wenn es gelingt, Bürgerinnen und Bürger aktiv und transparent zu beteiligen: An den Diskussionsprozessen ebenso wie an der konkreten Maßnahmenumsetzung.¹

Die aktuelle Entwicklung in Bremerhaven steht im Zeichen des übergeordneten Ziels der wachsenden Stadt. Gemäß dieser Vision soll die aktuelle Einwohnerzahl von 119.389 (vorläufiger Stand am 30.09.2016²) bis 2027 auf 125.000 Einwohner und 5.000 Studierende gesteigert werden. Hierzu bedarf es neben stadtentwicklungsbezogenen, infrastrukturellen Maßnah-

¹ Vgl. BCSD (2011): Positionspapier bcscd – Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie.


² Vgl. SEESTADT BREMERHAVEN (2016): Statistischer Kurzbericht Dezember 2016.

men einer klaren strategischen Ausrichtung des Stadtmarketing in Bremerhaven. Durch die damit angesprochene klare Positionierung der Stadtmarke Bremerhaven besteht die Chance, sich im Wettbewerb der Städte um relevante Zielgruppen – sei es hinsichtlich Unternehmen, Touristen oder den Bürgern einer Stadt – erfolgreich durchzusetzen. Die 2007 und 2013 vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®³) der Exzellenz-Universität Bremen durchgeführten Identitäts- und Imageanalysen zeigen eine erste Tendenz für die Positionierung Bremerhavens auf, sind jedoch nicht ausreichend.

Aus diesem Grund wurde der LiM von der Erlebnis Bremerhaven, Gesellschaft für Touristik, Marketing und Veranstaltungen mbH (EBG) in Abstimmung mit dem Referat für Wirtschaft Ende 2015 mit dem Projekt „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ beauftragt.

Im Projekt „**Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven**“ soll ein langfristig wirksames Konzept entwickelt werden, das die relevanten Zielgruppen und Ziele Bremerhavens identifiziert und eine **strategische Ausrichtung des Stadtmarketing** zur Erreichung dieser Ziele entwirft. Dieser strategische Masterplan stellt die gemeinsame Handlungsgrundlage für die heterogenen Akteure der Stadt⁴ bezüglich aller Stadtmarketing-Aktivitäten der nächsten zehn Jahre dar.

Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts wurde Stadtmarketing in Wissenschaft und Praxis zumeist mit Stadtwerbung gleichgesetzt. Dies war ein zu enges Verständnis, welches wichtige Aspekte des Stadtmarketing unberücksichtigt ließ. Der hier vorliegende strategische Masterplan basiert daher im Sinne des modernen Marketing-Verständnisses nach MEFFERT/ BURMANN/

³ Die Wort-/Bildmarke „ Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)“ ist rechtlich geschützt; aus Gründen der Übersichtlichkeit wird nachfolgend „LiM“ als Abkürzung verwendet.

⁴ Zu den heterogenen Akteuren der Stadt zählen bspw. Politik, städtische Verwaltung, Stadtmarketinggesellschaft/EBG, Stadtmarketingbeirat, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Medien, Bürgerinitiativen, Handel, Gastronomie, Dienstleistungsunternehmen, Hotellerie, Forschungseinrichtungen, Kammern, etc.

KIRCHGEORG (2015) auf einem aktuelleren und breiteren Verständnis des Begriffs **Stadtmarketing**:

Stadtmarketing umfasst (1) Analyse, (2) Planung (Konzeption einer Strategie), (3) Umsetzung und (4) Controlling von Aktivitäten zur Erreichung der Ziele einer Stadt. Stadtmarketing orientiert sich dabei an den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen und erfolgt in Kooperation mit den verschiedenen Akteuren einer Stadt.⁵

Der hier zu entwickelnde „Masterplan“ für das Stadtmarketing in Bremerhaven befasst sich ausschließlich mit den ersten beiden Prozessschritten aus der obigen Definition, der Analyse und Planung (Konzeption einer Strategie).

Auf Basis des finalen und offiziell verabschiedeten Masterplans sind im nächsten Schritt geeignete Umsetzungsmaßnahmen für das Stadtmarketing in Bremerhaven zu entwickeln und ein darauf abgestimmtes Controlling (i.S. einer Festlegung von Kennzahlen zur Ermittlung von Zielerreichungsgraden) zu institutionalisieren.

Im folgenden **Kapitel 2** wird zunächst die Ausgangssituation des Projekts „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ vorgestellt. Auf Basis der 2007 und 2013 durchgeführten Identitäts- und Imageanalysen des LiM wurden wichtige Erkenntnisse für die folgenden Projektschritte abgeleitet.

Kapitel 3 thematisiert die Basis des Stadtmarketing (allgemein und bezüglich Bremerhaven): Zielgruppen, die mit diesen Zielgruppen verbundenen Ziele sowie die grundsätzlichen Aufgaben des Stadtmarketing in Bremerhaven.

In **Kapitel 4** werden die aus einer vom LiM durchgeführten Stärken-Schwächen-Analyse Bremerhavens resultierenden Themenfelder für die Erstellung des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ präsentiert.

⁵ In enger Anlehnung an MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2015); KONKEN, M. (2004).

Kapitel 5 präsentiert die strategische Ausrichtung des Stadtmarketing in Bremerhaven, welche sich in die beiden Themengebiete Markenstrategie und Organisation unterteilt.

Das weitere Vorgehen hinsichtlich des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ wird in **Kapitel 6** vorgestellt.

2 Ausgangssituation: Identitäts- und Imageanalysen 2007/2013

Der LiM hat in den Jahren 2007 und 2013 eine große empirische Studie bei den internen und externen Zielgruppen der Stadt Bremerhaven durchgeführt. Dabei wurden zunächst bei den aktuellen Bürgern (interne Zielgruppe) die kognitive Zufriedenheit und emotionale Verbundenheit mit der Stadt Bremerhaven analysiert (vgl. Abb. 1 und 2).

Die Analysen zeigen deutlich, dass sich die Zufriedenheit der Bremerhavener mit ihrer Stadt zwar verbessert hat, jedoch im Vergleich zu anderen Städten noch Verbesserungspotential besteht. Dagegen ist die emotionale Verbundenheit der Bürger mit Bremerhaven im Vergleich zu anderen Städten auf einem stabil hohen Niveau.

Mit Ausnahme von Glasgow sind Bremerhaven und Bremen die einzigen Städte mit einer signifikant höheren Zufriedenheit der eigenen Bürger

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem gegenwärtigen Wohnort? (geschlossene Frage)
Skala von Note 1 (sehr zufrieden) bis Note 6 (gar nicht zufrieden)

Platz	Stadt	Zufriedenheitsmittelwert 2013	Zufriedenheitsmittelwert 2007	signifikante Veränderung 2013 ggü. 2007
1	Oldenburg	1,88	1,75	nicht signifikant
2	Hannover	2,02	1,79	nicht signifikant
3	Bremen	2,09	2,19	signifikant bei 0,1
4	Hamburg	2,17	1,93	signifikant bei 0,1
5	Kopenhagen	2,18	2,10	nicht signifikant
6	Nürnberg	2,20	2,08	nicht signifikant
7	Glasgow	2,25	2,58	signifikant bei 0,1
8	Dortmund	2,26	2,17	nicht signifikant
9	Bremerhaven	2,30	2,53	signifikant bei 0,1
10	Göteborg	2,36	2,39	nicht signifikant
11	Wilhelmshaven	2,50	2,62	nicht signifikant
12	Amsterdam	2,53	2,11	signifikant bei 0,1
13	Marseille	3,30	2,43	signifikant bei 0,1

Abbildung 1: Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Zufriedenheit der Bürger mit der Stadt Bremerhaven




 Emotionale Bindung der Bürger: Insgesamt große Stabilität		 		
Man kann sich mit Städten oder Regionen mehr oder weniger stark verbunden fühlen bzw. sich damit identifizieren. Bitte geben Sie an, wie stark Sie sich mit folgenden Städten oder Regionen verbunden fühlen bzw. sich damit identifizieren. (Item: jeweilige Stadt) (Note: 1 „sehr verbunden“ bis Note 6 „gar nicht verbunden“) (geschlossene Frage)				
Platz	Stadt	Mittelwert emotionale Bindung 2013	Mittelwert emotionale Bindung 2007	signifikante Veränderung 2013 ggü. 2007
1	Bremen	1,82	1,88	nicht signifikant
2	Hamburg	2,02	1,75	signifikant bei 0,1
3	Amsterdam	2,06	1,88	nicht signifikant
4	Bremerhaven	2,07	2,12	nicht signifikant
5	Oldenburg	2,08	1,89	nicht signifikant
6	Hannover	2,12	2,29	nicht signifikant
7	Nürnberg	2,18	2,11	nicht signifikant
8	Göteborg	2,18	2,15	nicht signifikant
9	Wilhelmshaven	2,21	2,33	nicht signifikant
10	Dortmund	2,27	2,12	nicht signifikant
11	Kopenhagen	2,27	2,05	nicht signifikant
12	Glasgow	2,44	2,33	nicht signifikant
13	Marseille	2,75	2,32	signifikant bei 0,1

Abbildung 2: Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Emotionale Verbundenheit der Bürger mit der Stadt Bremerhaven

Darüber hinaus wurde bei Auswärtigen die Attraktivität von Bremerhaven als Tourismusziel analysiert (vgl. Abb. 3). Es zeigt sich, dass die Attraktivität bei Bewohnern des Bremerhavener Umlandes (PLZ-Gebiete 26, 27, 28) und im übrigen Deutschland zwar gestiegen ist, jedoch lediglich auf einem mittleren Niveau.

Diejenigen Probanden, die Bremerhaven als Tourismusziel attraktiv finden, nennen als Grund für diese Attraktivität die maritimen Freizeitattraktionen (u.a. Hafen, Klimahaus, Deutsches Auswandererhaus). Für diejenigen Probanden, die Bremerhaven weniger attraktiv finden, ist der zentrale Hinderungsgrund für einen Besuch die fehlende Bekanntheit der vorhandenen touristischen Attraktionen.

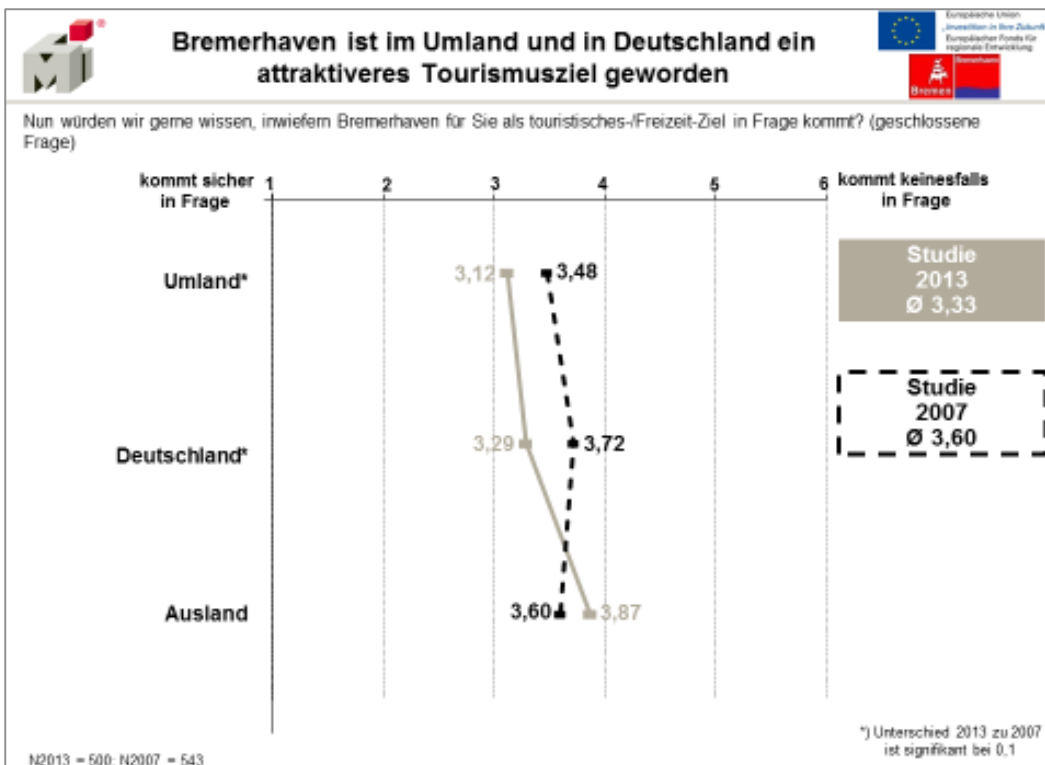


Abbildung 3: Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Bewertung der Attraktivität Bremerhavens als Tourismusdestination

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der internen Identitätsanalyse (Selbstbild) und der externen Imageanalyse (Fremdbild) der Stadt Bremerhaven (Spontanassoziationen). Sowohl 2007 als auch 2013 wird Bremerhaven im Selbst- und Fremdbild mit Maritimität (z.B. „maritimes Flair und Hafen“) assoziiert. Im Vergleich zu 2007 wird Bremerhaven von den Befragten stärker mit den Havenwelten verbunden und gleichzeitig weniger mit sozialen Problemen. Daraus lässt sich ableiten, dass sich der Wandel der Stadt in diesem Zeitraum positiv auf Identität und Image ausgewirkt hat.

Neben den Spontanassoziationen wurden die Identität und das Image von Bremerhaven primär auf Basis geschlossener Fragen weitergehend analysiert (vgl. die Zusammenfassung in Abb. 5). Dabei bestätigen sich die Ergebnisse aus den Spontanassoziationen: Selbst- und Fremdbild Bremerhavens sind vor allem durch Maritimität geprägt. Die 2007 bis 2013 vollzogenen Entwicklungen bei maritimen Freizeitattraktionen und maritimer Wissenschaft haben sich positiv auf die Wahrnehmung Bremerhavens ausgewirkt.

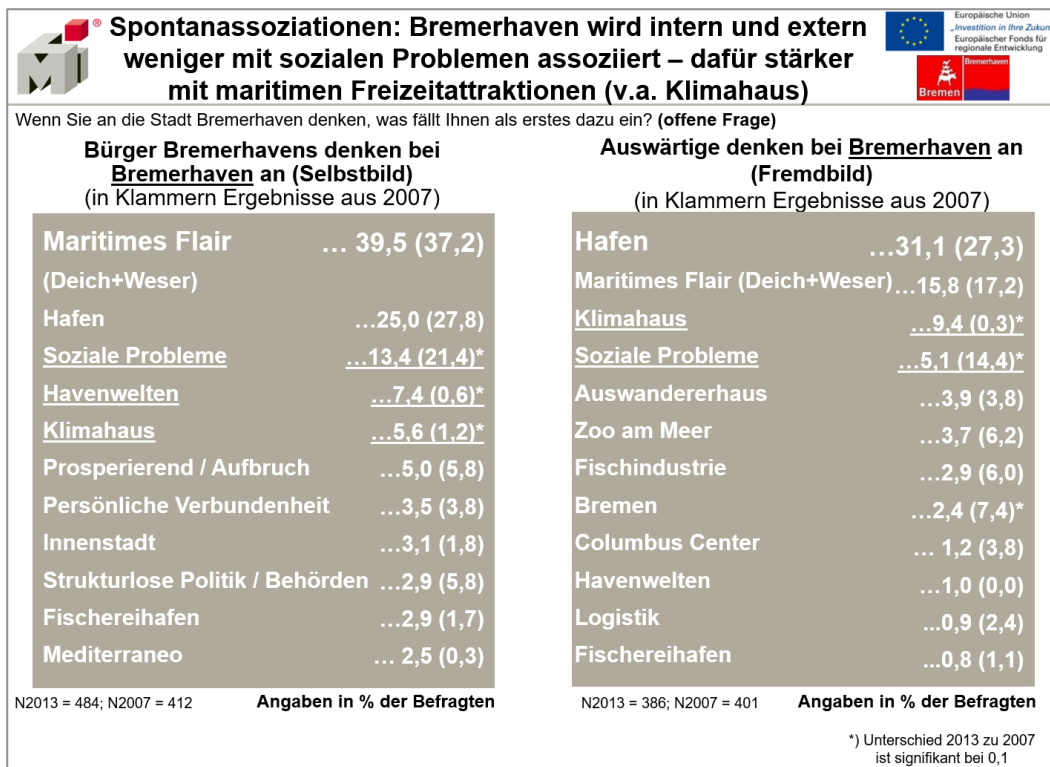


Abbildung 4: Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Spontanassoziationen zu Bremerhaven von Bürgern und Auswärtigen

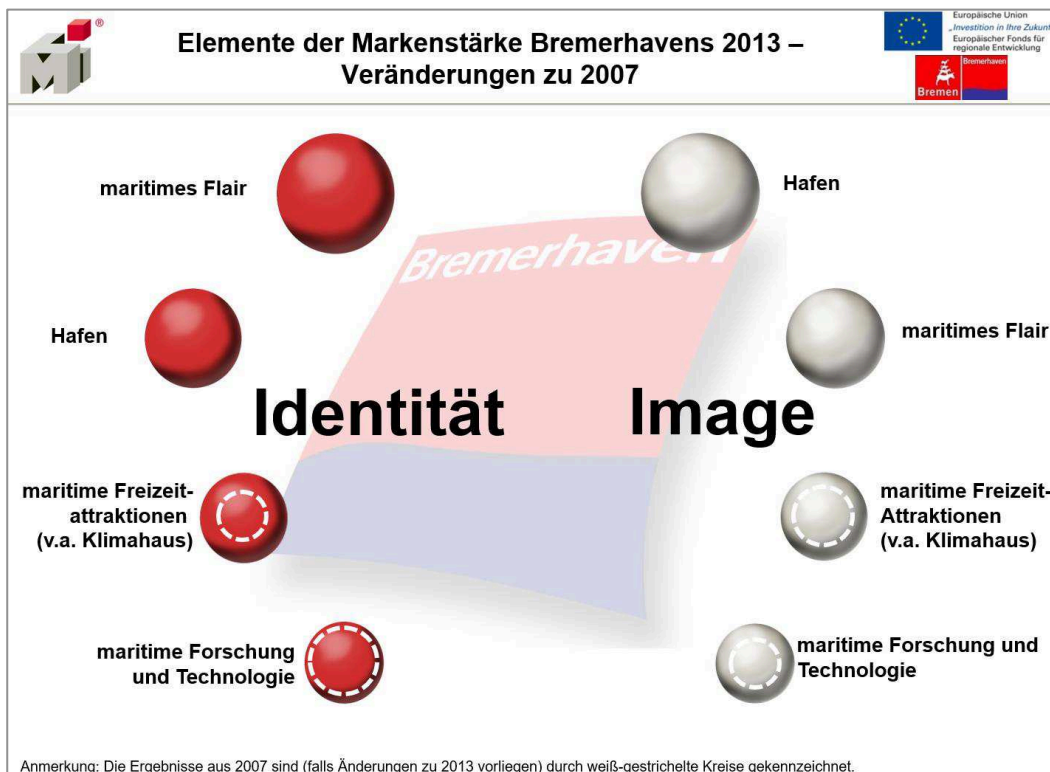


Abbildung 5: Ergebnis der LiM-Studie 2007/2013 – Identität (Selbstbild) und Image (Fremdbild) von Bremerhaven in der Zusammenfassung

3 Zielgruppen, Ziele und Aufgaben des Stadtmarketing

3.1 Zielgruppen des Stadtmarketing

Eine besondere Herausforderung des Stadtmarketing sind die heterogenen Zielgruppen, wobei zumeist drei Zielgruppen unterschieden werden: **Unternehmen, Touristen** und **Bürger**.

Zu der **Zielgruppe der Unternehmen** gehören die in **Bremerhaven** bereits ansässigen lokalen Unternehmen und auswärtige Unternehmen, welche sich im Idealfall in Bremerhaven ansiedeln sollen. Aktuell liegt der Fokus des Wirtschaftsstandorts Bremerhaven gemäß der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS) auf folgenden Branchen: Häfen und Logistik, Fisch- und Lebensmittelwirtschaft, Offshore Windenergiewirtschaft, Maritime Technologien, Tourismus, Einzelhandel, Kreativwirtschaft und Green Economy.⁶

Die **Zielgruppe der Touristen** beinhaltet aktuelle, ehemalige und potentielle Tages- und Übernachtungstouristen **Bremerhavens**. Auf Basis der Besucherumfrage der EBG von 2013 können für den Bereich der Havenwelten folgende Typen von Touristen identifiziert werden: (1) Hafenstadt-Fans: 35%, (2) Küsten-Genießer: 28%, (3) Shopper: 19% und (4): Museumsbesucher (inkl. Klimahaus und Zoo): 18%.⁷ Darüber hinaus lässt sich bspw. auf Basis der 2015 veröffentlichten Gästebefragung der EBG folgende Zielgruppenbeschreibung ableiten: Mehr als die Hälfte der Besucher in Bremerhaven sind Tagestouristen, die meist aus den Bundesländern Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Bremen stammen. Über alle befragten Touristen hinweg liegt das Durchschnittsalter bei 49,5 Jahren. Das Hauptbesuchsmotiv der Befragten sind wie in den vergangenen Jahren (2014, 2013)

⁶ Vgl. BIS (2017): Wirtschaftsstandort Bremerhaven – Branchen.

⁷ Die Touristen-Typen wurden im Rahmen einer Besucherumfrage im Jahr 2013 mittels einer Clusteranalyse unter Verwendung der Aktivitäten-Muster der Befragten, des Besucher-Typs (Tagesgast von zu Hause, Tagesgast vom Urlaubsort, Übernachtungsgast in Bremerhaven und Bremerhavener Bürger) sowie der Tatsache, ob der Befragte Erstbesucher oder Wiederholungsbesucher war, ermittelt. Vgl. ITF RESEARCH GMBH (2014): Zwischenbericht Qualitäts-Monitoring Havenwelten/Bremerhaven 2012-2014.

die touristischen „Leuchttürme“ (Klimahaus, Deutsches Auswandererhaus).⁸

Zur **Zielgruppe der Bürger** zählen die aktuellen Bürger (Einwohner von Bremerhaven) und potentielle Neubürger (auswärtige Bürger). Die **Abgrenzung der aktuellen Bürger Bremerhavens** anhand des offiziellen Kriteriums Einwohner der Stadt ist für das Stadtmarketing zumeist nicht zweckmäßig, denn Bewohner angrenzender Umlandgemeinden („Speckgürtel“) zeigen gegenüber den Angeboten Bremerhavens ein ähnliches Verhalten (bspw. Einkaufen, Besuch von Kultur- und Freizeitangeboten) wie die Einwohner der Stadt. Daher werden im Rahmen dieses Masterplans für Zwecke des Stadtmarketing auch Einwohner der angrenzenden Umlandgemeinden als „Bürger“ Bremerhavens angesehen. Dies impliziert eine standardisierte und einheitliche Anwendung von Marketingmaßnahmen für die aus Stadtmarketingsicht erweiterte Zielgruppe der „Bürger“.⁹

Abbildung 6 zeigt die geografische Abgrenzung der Zielgruppe „aktuelle Bürger Bremerhavens“ aus Sicht des Stadtmarketing. Insbesondere die Bürger aus Langen, Schiffdorf und Loxstedt sollten der Zielgruppe der aktuellen Bürger Bremerhavens zugeordnet werden, weil ihr Verhalten und ihre Einstellungen gegenüber Bremerhaven weitestgehend demjenigen der offiziellen Bürger entspricht.

Im Sinne des Oberziels der wachsenden Stadt sind aktuelle Bürger langfristig und „fest“ an **Bremerhaven** zu binden. Hierbei spielen insbesondere Studierende, die nach Beendigung ihres Studiums als Fach- und Führungskräfte in Bremerhaven gehalten werden sollten, eine wichtige Rolle.

⁸ Vgl. ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (2016): Gästebefragung Bremerhaven 2015.

⁹ Aus strategischer Sicht ist somit die sich in Prüfung befindende Preisdifferenzierung (höhere Eintrittspreise für Nicht-Bremerhavener) nicht sinnvoll.



Abbildung 6: Zielgruppe aktuelle Bürger Bremerhavens aus Stadtmarketingsicht

Bei den **potentiellen Neubürgern** sind Studienanfänger ebenfalls von großer Bedeutung. Die Gewinnung zusätzlicher Studienanfänger entspricht der übergeordneten Zielsetzung der Stadt **Bremerhaven**, bis 2027 insgesamt 5.000 Studierende in Bremerhaven zu verzeichnen.

Darüber hinaus kann das Ziel der wachsenden Stadt nur erreicht werden, wenn aktuelle und potentielle neue Arbeitnehmer der von Bremerhaven anvisierten Zielbranchen (Häfen und Logistik, Fisch- und Lebensmittelwirtschaft, Offshore Windenergiewirtschaft, Maritime Technologien, Tourismus, Einzelhandel, Kreativwirtschaft und Green Economy) und anderer Branchen sowie der wissenschaftlichen Einrichtungen dauerhaft als Neubürger für Bremerhaven gewonnen werden können. Im Rahmen der Neuansiedlung von Unternehmen oder der Expansion bereits ansässiger Unternehmen in Bremerhaven sind Arbeitnehmer deswegen durch Stadtmarketingmaßnahmen zu motivieren, ihren (Erst-) Wohnsitz dauerhaft nach Bremerhaven zu verlegen.

3.2 Ziele des Stadtmarketing

Nach der Definition der wichtigsten Zielgruppen des Stadtmarketing sind die Ziele für diese Zielgruppen festzulegen. Grundsätzlich soll das Stadtmarketing das Verhalten der Zielgruppen zugunsten der Stadt verändern (bspw. Reiseverhalten der Touristen, Empfehlungsverhalten der aktuellen Bürger und ansässiger Unternehmen). Voraussetzung zur Erreichung dieser konkreten **Verhaltensziele** ist die psychische Wirkung der Stadtmarketing-Aktivitäten bei den Zielgruppen. Diese sog. **psychografischen Ziele** in den Köpfen der Zielgruppen werden auch als vorökonomische Ziele bezeichnet, da sie konkreten Verhaltensänderungen der Zielgruppen zeitlich vorgelagert sind. Daher werden den Zielgruppen nachfolgend sowohl psychografische Ziele als auch Verhaltensziele zugeordnet.

Psychografische Ziele bei der Zielgruppe der ansässigen lokalen **Unternehmen** sind die **kognitive Zufriedenheit** mit dem Standort Bremerhaven, die **emotionale Verbundenheit** mit Bremerhaven sowie das **Selbstbild** (Identität) von Bremerhaven als attraktivem Unternehmensstandort. Diese psychografischen Ziele sind die Voraussetzung zur Erreichung der Verhaltensziele: die **Entscheidung**, mit dem Unternehmen am Standort Bremerhaven **zu bleiben und zu expandieren**, die proaktive **Partizipation** an Aktivitäten in der Stadt Bremerhaven und die **Weiterempfehlung** des Standortes Bremerhaven gegenüber Auswärtigen. Bei den auswärtigen Unternehmen ist das **Image (Fremdbild) von Bremerhaven als attraktivem Unternehmensstandort** das wichtigste psychografische Ziel. Darauf aufbauend wird die konkrete **Entscheidung zur Ansiedlung in Bremerhaven** als Verhaltensziel definiert.

Für die Zielgruppe der Tages- und Übernachtungstouristen ist das **Image Bremerhavens (Fremdbild) als attraktive Tourismusdestination** das wichtigste psychografische Ziel. Wie die Ergebnisse der Imageanalysen 2007/2013 zeigen, hat sich die wahrgenommene Attraktivität Bremerhavens als Tourismusdestination kontinuierlich verbessert. Der absolute Attraktivitätswert liegt jedoch bislang nur auf einem mittleren Niveau. Eine Be-

kanntheitssteigerung durch eine wirkungsvolle Kommunikation der „Leuchttürme“ (z.B. Klimahaus, Deutsches Auswandererhaus, Zoo am Meer, Deutsches Schifffahrtsmuseum, Schaufenster Fischereihafen) könnte den positiven Imageaufbau der Tourismusdestination Bremerhaven vorantreiben. Basierend auf dem Image Bremerhavens (Fremdbild) als attraktive Tourismusdestination ergibt sich die **Besuchs- bzw. Übernachtungsentscheidung** der Touristen für Bremerhaven als nachgelagertes Verhaltensziel.

Die psychografischen Ziele für die Zielgruppe der aktuellen **Bürger** sind die kognitive **Zufriedenheit** mit Bremerhaven, die **emotionale Verbundenheit** mit der Stadt sowie das **Selbstbild (Identität) von Bremerhaven als attraktivem Wohn- und Arbeitsort**. Auch an dieser Stelle zeigen die Ergebnisse der Identitätsanalysen von 2007/2013 eine positive Tendenz. Die **Entscheidung** in Bremerhaven **zu bleiben**, die proaktive **Partizipation** an Aktivitäten in der Stadt (bspw. Bürgerbeteiligung) und die **Weiterempfehlung** der Stadt gegenüber Auswärtigen („Bürger als Botschafter Bremerhavens“) sind die wichtigsten Verhaltensziele. Bei den potentiellen Neubürgern ist das **Image (Fremdbild) von Bremerhaven als attraktivem Wohn- und Arbeitsort** das wichtigste psychografische Ziel. Daraus ergibt sich im Idealfall die **Zuzugsentscheidung** nach Bremerhaven als Verhaltensziel.

Abbildung 7 stellt die Zielgruppen des Stadtmarketing und die zugeordneten psychografischen Ziele und Verhaltensziele zusammenfassend dar.

Stadtmarketing						
Zielgruppen	Unternehmen		Touristen		Bürger *	
	Lokale Unternehmen	Auswärtige Unternehmen	Tages-touristen	Übernach-tungstouristen	Aktuelle Bürger	Potentielle Neubürger
Verhaltensziele	Bleibe- und Expansionsentscheidung, Partizipation, Weiterempfehlung	Ansiedlungsentscheidung	Besuchsentscheidung	Übernach-tungsentscheidung	Bleibe-entscheidung, Partizipation, Weiterempfehlung	Zuzugsentscheidung
Psychografische Ziele	Kognitive Standort-zufriedenheit, emotionale Standortverbundenheit, Selbstbild (Identität)	Image (Fremdbild) als attraktiver Unternehmensstandort	Image (Fremdbild) als attraktive Tourismusdestination	Image (Fremdbild) als attraktive Tourismusdestination	Kognitive Zufriedenheit, emotionale Verbundenheit, Selbstbild (Identität)	Image (Fremdbild) als attraktiver Wohn- und Arbeitsort

*) inkl. Bürger aus den Umlandgemeinden von Bremerhaven („Speckgürtel“)

Abbildung 7: Ziele und Zielgruppen des Stadtmarketing

3.3 Aufgaben des Stadtmarketing

Für die drei genannten Zielgruppen gilt es, ein strategisches Konzept zur Erreichung der in Abbildung 7 genannten Ziele zu erarbeiten, entsprechende operative Maßnahmen in Angriff zu nehmen, deren Erfolg (= Zielerreichungsgrad) im Rahmen eines geeigneten Controllings zu überprüfen und notwendige Änderungen zur Verbesserung des Zielerreichungsgrades durchzuführen. Diese „Feedback-Schleife“ muss personell und organisatorisch klar verankert werden, um ein kontinuierliches Lernen im Stadtmarketing Bremerhavens zu ermöglichen. Dadurch ist eine laufende Verbesserung von Maßnahmen des Stadtmarketing möglich, um langfristig die angestrebten Ziele auch zu erreichen. Daran anknüpfend ist gegebenenfalls eine Fortschreibung bzw. Weiterentwicklung des hier vorliegenden Masterplans für das Stadtmarketing in Bremerhaven erforderlich.

Grundlage aller Aufgaben des **Stadtmarketing in Bremerhaven** ist die vorhandene und im Rahmen der **Stadtentwicklung** weiter zu verbessernde **Infrastruktur der Stadt**. Zur Infrastruktur einer Stadt gehören Bereiche wie u.a. Verkehr, Bildung, Sicherheit, Soziales, Gesundheit, Wohnraum, Kultur und Freizeit, Telekommunikation. Die Infrastruktur ist als das **Fundament des Stadtmarketing** in Bremerhaven zu verstehen. Die zukünftige Fortentwicklung dieser Infrastruktur sollte sich an den Kernaussagen dieses Masterplans orientieren.

Die Aufgaben des Stadtmarketing (Analyse, Konzepterstellung, Umsetzung von Maßnahmen und laufende Erfolgskontrolle bei den drei Zielgruppen) beeinflussen sich gegenseitig und wirken ganzheitlich (vgl. Abb. 8). Beispielsweise wirkt eine primär touristisch ausgelegte Großveranstaltung wie z.B. die SAIL auch bei den eigenen Bürgern. Daher kann Stadtmarketing nachhaltig immer nur dann erfolgreich sein, wenn alle Stadtmarketing-Aufgaben wirksam koordiniert werden.

Neben der EBG als hauptverantwortlicher Organisation wird ein Teil der Aufgaben des Stadtmarketing heute vom Finanz- und Wirtschaftsausschuss (z.B. Budgetentscheidungen), dem Magistrat (z.B. Organisation einzelner Marketingmaßnahmen für die Bürger) oder anderen Institutionen in

der Stadt (z.B. der BIS) übernommen. Aufgrund dieser für Städte typischen Verteilung der Stadtmarketingaufgaben auf verschiedene Akteure ist die Koordinationsfunktion im Stadtmarketing von sehr großer Bedeutung. Dies ist beim Marketing von Unternehmen anders, weil hier in der Regel alle Aufgaben des Marketings in einer Abteilung zusammengefasst und von dieser dann alleinverantwortlich umgesetzt werden.

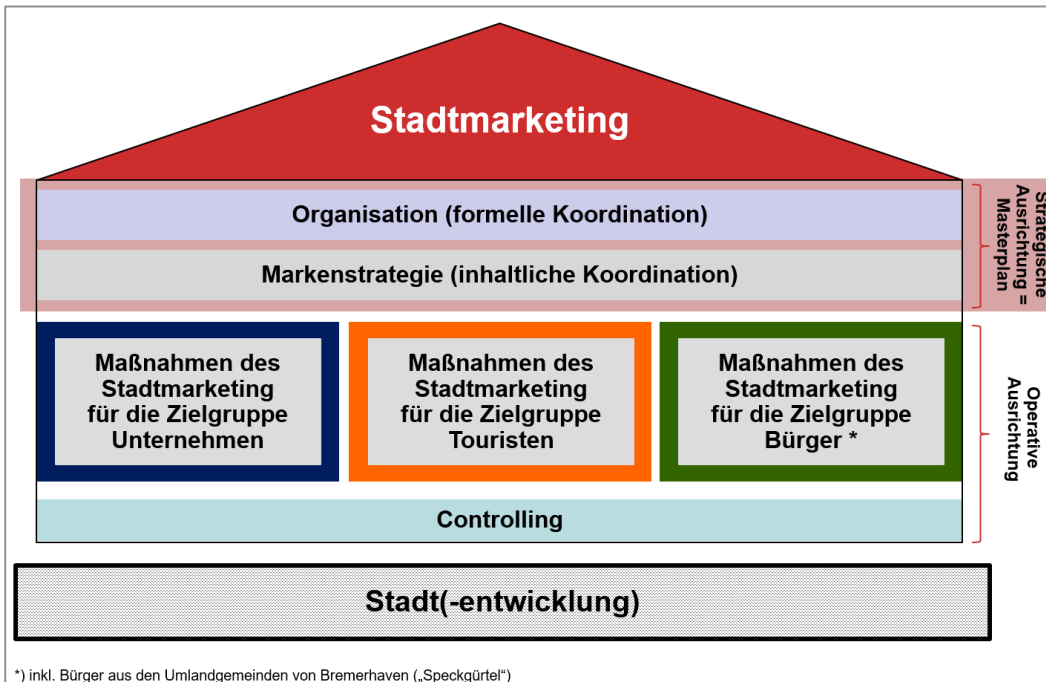


Abbildung 8: Modell des „Stadtmarketing-Hauses“ als Grundlage für den Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Stadtmarketing ist zwischen einer **inhaltlichen Koordination** durch die Marke und einer **formellen Koordination** durch organisatorische Maßnahmen (Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse) zu unterscheiden.

Die Festlegung der Markenidentität (Innensicht) und der Markenpositionierung (gewünschte Außensicht) der Stadtmarke Bremerhaven fungiert als inhaltliche Klammer und strategischer Rahmen für alle Aktivitäten des Stadtmarketing in Bremerhaven. Darüber hinaus dienen Identität und Positionierung als Grundlage für regelmäßige Erfolgskontrollen des Stadtmarketing in Bremerhaven.

Die operative Umsetzung des strategischen Masterplans in konkrete Maßnahmen (z.B. Beteiligung an Messen inkl. Messestandgestaltung, Ausarbeitung geeigneter PR-Aktionen, Maßnahmen zur Erschließung neuer Gewerbeflächen, etc.) ist durch die verantwortlichen Akteure auf Basis des Masterplans zu erarbeiten. Denn nur diese Akteure verfügen über das notwendige stadtspezifische Know-how sowie die notwendigen fachlichen Kompetenzen zur Entwicklung und Realisierung solcher Maßnahmen. Der Masterplan soll den Stadtmarketing-Akteuren dabei als ein Bewertungsmaßstab dienen, anhand dessen zu entscheiden ist, welche Maßnahmen mit welcher Priorität durchzuführen sind. Insoweit hat der Masterplan auch wichtige Implikationen für die Verteilung des Stadtmarketingbudgets.

Der vorliegende „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ beschäftigt sich daher ausschließlich mit der übergeordneten, strategischen Ausrichtung des Stadtmarketing (vgl. Abb. 8).

4 Situationsanalyse

Die 2007 und 2013 durchgeführten Identitäts- und Imagestudien dienten als Ausgangslage für die Erstellung des Masterplans. Um zusätzlich eine aktuelle Einschätzung der Stadtmarketing-Akteure Bremerhavens zu erhalten, wurde im Rahmen der Erarbeitung des Masterplans eine zusätzliche qualitative Studie durchgeführt (Situationsanalyse). Im Folgenden werden das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Situationsanalyse zum Stadtmarketing in Bremerhaven dargelegt sowie die daraus resultierende Ableitung von relevanten Themenfeldern für den Masterplan beschrieben.

4.1 Untersuchungsdesign der Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse führte der LiM im Zeitraum vom 21. Januar 2016 bis zum 29. Juni 2016 insgesamt 37 persönliche, leitfadengestützte Tiefeninterviews durch. Bei allen Interviews waren ein Interviewer und mindestens ein Protokollant vom LiM anwesend. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte in einem mehrstufigen Prozess, welcher durch Abbildung 9 veranschaulicht wird.

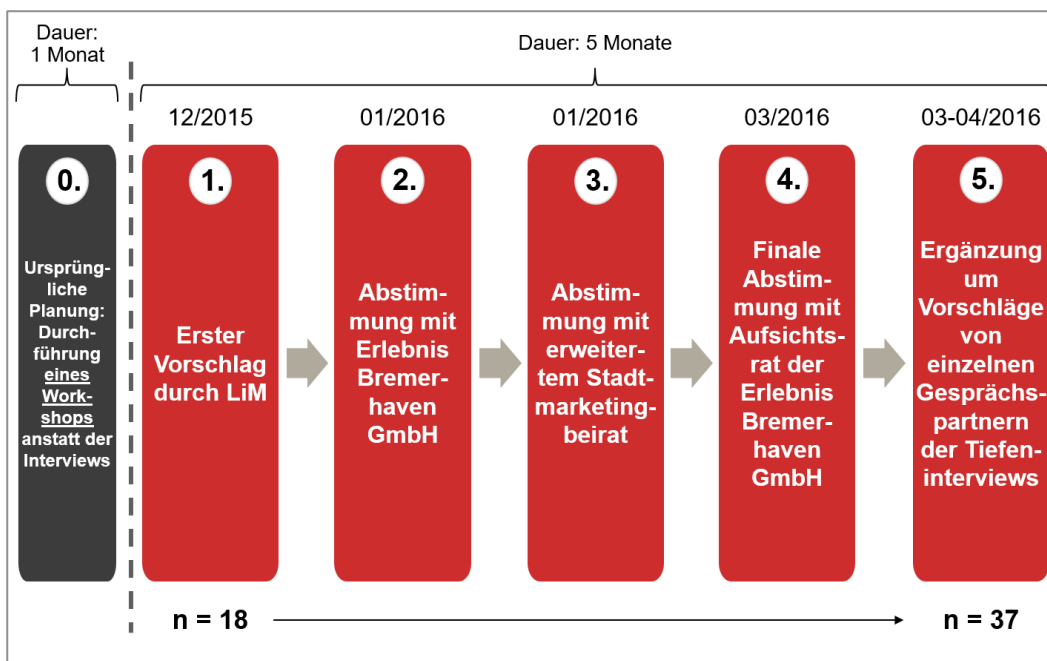


Abbildung 9: Auswahl der Gesprächspartner für die Tiefeninterviews im Rahmen der Situationsanalyse

Nach Abstimmung mit der EBG, dem erweiterten Stadtmarketingbeirat, dem Aufsichtsrat der EBG sowie durch Ergänzungen um Vorschläge von einzelnen Gesprächspartnern im Verlauf der Tiefeninterviews wurden insgesamt 37 zu interviewende Personen festgelegt. In den Tiefeninterviews wurden u.a. die Stärken und Schwächen des Stadtmarketing (auch im Vergleich zum Wettbewerb), die Markenidentität (Selbstbild) Bremerhavens sowie mögliche zukünftige Positionierungsoptionen für Bremerhaven detailliert untersucht.

Aufgrund der beschränkten Interviewzeit und um die Befragten im Interview nicht zu überfordern, wurde den Befragten nach jedem Tiefeninterview ein **Ergänzungsfragebogen** ausgehändigt, mit der Bitte, diesen im Nachgang zu beantworten. Durch den Ergänzungsfragebogen war es möglich, die Markenidentität Bremerhavens bei den 37 Probanden sehr detailliert zu erfassen. Darüber hinaus wurde dem Interviewten dadurch die Chance gegeben, wichtige Aspekte, die eventuell während des Interviews nicht präsent waren oder aufgrund der beschränkten Zeit nicht geäußert werden konnten, zu ergänzen.

Im Anschluss an die Interviews wurden die Ergebnisse dieser sowie der Ergänzungsfragebögen zur Auswertung in ein Analyseraster in Excel eingetragen. Die Auswertung orientierte sich am Modell des Stadtmarketing (vgl. Abb. 8). Alle Interviews wurden anonym ausgewertet.

4.2 Ableitung von relevanten Themenfeldern für den Masterplan auf Basis der Ergebnisse der Situationsanalyse

Auf Basis der Interviews erfolgte eine Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich der aktuellen strategischen Ausrichtung des Stadtmarketing in Bremerhaven. Um möglichst umfassende Informationen hinsichtlich der wahrgenommenen Stärken und Schwächen zu ermitteln, wurden sämtliche Aussagen der Interviewten fragenübergreifend berücksichtigt. Diese Analyse basiert somit nicht auf einer einzelnen Frage, sondern auf allen im Interview gegebenen Antworten.

In der Auswertung wurden die einzelnen Aussagen der Probanden in das

Modell des Stadtmarketing Bremerhavens eingeordnet und danach zu inhaltlichen Clustern zusammengefasst. Basierend auf den genannten Schwächen erfolgte die Ableitung von relevanten Themenfeldern. Diese Themenfelder repräsentieren relevante Herausforderungen für ein attraktives Stadtimage im Wettbewerb der Städte und eine hohe Lebensqualität mit einem ausgewogenen Verhältnis von Ökonomie, Sozialem und Ökologie.

Wurde eine Schwäche mindestens 15 Mal genannt (5% der insgesamt 303 Nennungen), **wurde sie als relevantes Themenfeld für das zukünftige Stadtmarketing deklariert**. Hierbei stellte sich heraus, dass hinsichtlich der **Struktur (Aufbauorganisation) und Vernetzung (Ablauforganisation)** des Stadtmarketing erheblicher Optimierungsbedarf besteht (Verhältnis der Aussagen Stärken zu Schwächen = 15 : 101). Auch in Hinblick auf die **Positionierung von Bremerhaven (Markenstrategie)** wurden zahlreiche Änderungswünsche ausgesprochen (7 : 35).¹⁰ Zur Zielgruppe der Unternehmen gab es von den 37 Interviewpartnern insgesamt nur wenige Nennungen. Dies lässt sich durch die schriftliche Einladung der Befragten zu den Interviews über die EBG erklären. Durch die EBG als Absender ist zu vermuten, dass die Probanden grundsätzlich alle auf Zielgruppen ausgerichteten Fragen zum Stadtmarketing in Bremerhaven nur im Kontext der Zielgruppen Touristen und Bürger wahrgenommen und deswegen nur selten über die Zielgruppe Unternehmen gesprochen haben.

Basierend auf diesen Ergebnissen der Stärken-Schwächen-Analyse erstellte der LiM für die Markenstrategie und die Organisation ein Briefing für die weiterführende Bearbeitung dieser zwei Themenfelder in zwei Arbeitskreisen (AK).

¹⁰ Neben den Schwerpunkten dieses Masterplans (Organisation und Marke) wurden auch weitere Themenfelder auf Zielgruppenebene identifiziert: Nutzung und Kommunikation von Attraktionen (Touristen), Events (Touristen), Nutzung und Kommunikation von Kultur- und Freizeitangeboten (Bürger), Attraktivitätssteigerung des Einzelhandels (Bürger). Diese Themenfelder wurden zusätzlich zu den zwei strategischen Themenfeldern des Masterplans in vier Arbeitskreisen bearbeitet. Die vollständigen Ergebnisse zu diesen Themenfeldern werden dem Masterplan als Ergänzung in einem separaten Dokument beigelegt.

Jeder Arbeitskreis setzte sich aus verschiedenen Akteuren des Stadtmarketing Bremerhavens, einem Arbeitskreisverantwortlichen und einem Ansprechpartner des LiM zusammen. Die Einbindung der einzelnen lokalen Akteure diente einerseits dazu, in der Stadt vorhandenes Know-how bestmöglich zu nutzen. Andererseits sollte dadurch sichergestellt werden, dass dem Stadtmarketing Bremerhaven kein von Externen entwickelter Masterplan „übergestülpt“ wird, sondern ein Konzept „von innen“ konzipiert wird. Hauptaufgabe der Arbeitskreisverantwortlichen war die organisatorische Vorbereitung und Moderation des jeweiligen Arbeitskreises. Der LiM-Ansprechpartner stellte die arbeitskreisübergreifende Koordination sicher. Die Zusammensetzung der Arbeitskreise wurde durch den LiM und die EBG vorgeschlagen und im erweiterten Stadtmarketingbeirat und Aufsichtsrat der EBG diskutiert, ergänzt und final beschlossen.

Der Arbeitskreis zur Bearbeitung des Themenfeldes „**Markenstrategie**“ setzte sich aus den folgenden Personen zusammen: Herr Prof. Dr. Burmann (Arbeitskreisverantwortlicher und Ansprechpartner am LiM), Frau Fink, Herr Gerber, Herr Kiesbye, Herr Rohrbach, Frau Rößler, Herr Dr. Piehler, Herr Dr. Schade, Herr Schnorrenberger.

Der Arbeitskreis zur Bearbeitung des Themenfeldes „**Organisation**“ setzte sich aus den folgenden Personen zusammen: Herr Grantz (Arbeitskreisverantwortlicher), Herr Becké, Herr Bödeker, Herr Prof. Dr. Burmann (Ansprechpartner am LiM), Herr Dunker, Frau Dr. Eick, Herr Fiedler, Herr Gerber, Herr Kiesbye, Frau Prof. Dr. Kleingärtner, Herr Dr. Meyer, Herr Raschen, Herr Rothe, Herr Schnorrenberger, Herr Schulze-Aissen, Herr Seifert, Frau von Hassel-Hüller.

Die Bearbeitung der Themenfelder in den Arbeitskreisen erfolgte vom 09. Mai 2016 bis 18. Oktober 2016. Alle Treffen der Arbeitskreise wurden von den LiM-Ansprechpartnern in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Arbeitskreisverantwortlichen protokolliert. Die in den Arbeitskreisen entwickelten Vorschläge wurden im erweiterten Stadtmarketingbeirat vorgestellt, diskutiert und finalisiert. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der beiden Arbeitskreise „Markenstrategie“ und „Organisation“ erläutert.

5 Strategische Ausrichtung des Stadtmarketing in Bremerhaven (Masterplan Stadtmarketing)

5.1 Markenstrategie

Die nachfolgenden Ausführungen zum Thema Markenstrategie (Markenidentität und Markenpositionierung) widmen sich der **inhaltlichen Koordination des Stadtmarketing von Bremerhaven**.

Basierend auf den Ergebnissen der Identitäts- und Imageanalysen 2007 und 2013 fokussiert Bremerhaven bislang die Maritimität der Stadt bei der Positionierung. Die Tiefeninterviews zeigen deutlich, dass diese Positionierung Bremerhavens als nicht ausreichend erlebt wird. Der **maritime Fokus** wird von den Befragten einerseits als **zu eng** (Aufgabe: Ergänzung der maritimen Positionierung) und andererseits als **zu wenig konkret bewertet** (Aufgabe: Konkretisierung der maritimen Positionierung).

Basierend auf dieser Ausgangslage widmete sich der Arbeitskreis Markenstrategie folgenden zwei Themen:

1. Formulierung der Ist-Markenidentität Bremerhavens (u.a. Herkunft, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit)
2. Entwicklung der zukünftigen Positionierung für Bremerhaven auf Basis dieser Ist-Identität

Als Basis für die zu entwickelnde Markenstrategie diene das Konzept der identitätsbasierten Markenführung (vgl. Abb. 10).¹¹ Dieses ergänzt die „klassische“ Outside-in-Perspektive der Marke um eine Inside-out-Perspektive, die das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen analysiert. Die **Markenidentität** bringt dabei die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für welche die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck (Thema 1). Das **Markenimage** ist demgegenüber das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete und subjektiv wertende Vorstellungsbild von einer Marke.

¹¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen BURMANN, C./ HALASZOVICH, T./SCHADE, M./HEMMANN, F. (2015).

Während die Markenidentität aktiv entwickelt und verankert werden kann, formt sich das Markenimage bei den verschiedenen externen Zielgruppen einer Marke erst mit zeitlicher Verzögerung und über einen längeren Zeitraum als Reaktion auf die intern konzipierten und umgesetzten Markenführungsaktivitäten.

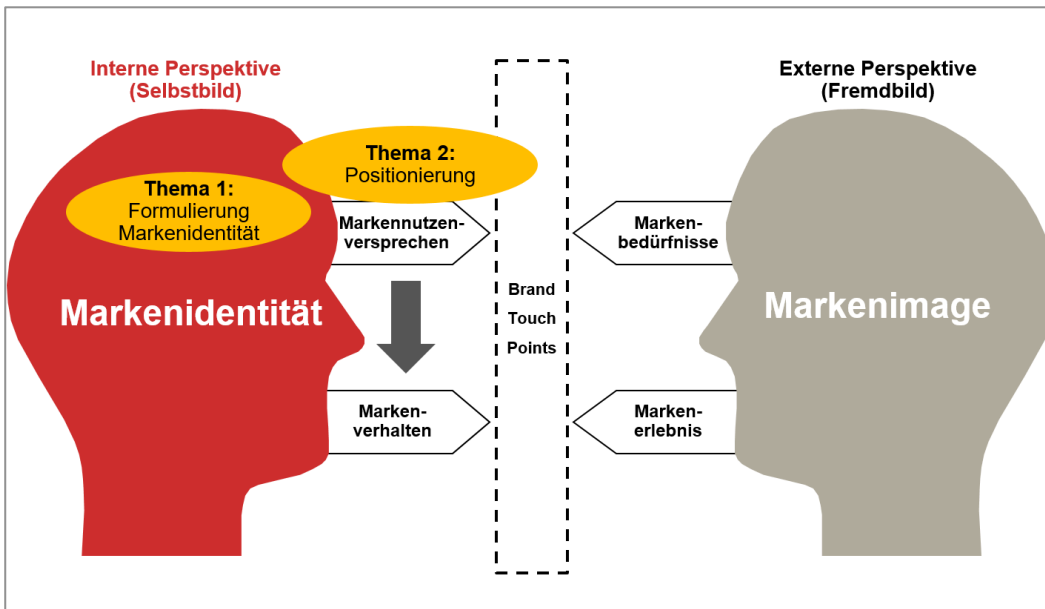


Abbildung 10: Einordnung der zwei Themen in das Modell der identitätsbasierten Markenführung

Die Ausgestaltung der Markenidentität bestimmt das **Markennutzenversprechen** (Thema 2). Es repräsentiert diejenigen kaufverhaltensrelevanten Nutzen, die gegenüber den externen Zielgruppen erbracht werden sollen. Dieses kommunizierte Nutzenversprechen sollte die wichtigsten **Bedürfnisse** der externen Zielgruppen einer Marke adressieren. Das tatsächliche **Markenverhalten** umfasst die konkreten Leistungen der Marke, das Verhalten sämtlicher Repräsentanten einer Marke im Kontakt mit den Zielgruppen und darüber hinaus alle weiteren Kontakte der Zielgruppen mit einer Marke an nicht-persönlichen Berührungspunkten. Dem tatsächlichen Markenverhalten steht unmittelbar das Markenerlebnis, also die subjektiven Eindrücke bei der Interaktion mit der Marke, gegenüber. Damit die Markenerlebnisse an sämtlichen Berührungspunkten (Brand Touch Points) den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen, muss das Markenverhalten mit dem Markennutzenversprechen übereinstimmen.

5.1.1 Markenidentität

Die Markenidentität ist das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen und beschreibt die wesensprägenden Merkmale (Charakter) einer Marke. Nachfolgend werden die wichtigsten Komponenten der Markenidentität erläutert.

Die **Herkunft der Marke** bildet das Fundament der Markenidentität. Sie beantwortet die Frage: „*Woher kommen wir, was hat uns geprägt?*“. Die Markenidentität beinhaltet die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse, welche festlegen, von wo, wem oder was eine Marke entstammt.

Neben der Markenherkunft basiert die Identität einer Marke vor allem auf den **Kompetenzen**, d.h. den spezifischen kollektiven Fähigkeiten einer Stadt. Die Markenkompetenzen geben Antwort auf die Frage „*Was können wir besonders gut?*“.

Die **Markenwerte und -persönlichkeit** beschreiben die Grundüberzeugungen der Menschen einer Stadt und ihren Kommunikationsstil. Sie geben Antwort auf die Fragen „*Woran glauben wir?*“ und „*Wie kommunizieren wir?*“. Sie bringen wichtige emotionale Inhalte der Stadt zum Ausdruck.

Die **Markenvision** prägt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Stadtmarke. Hierfür sollte ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren anvisiert werden. Sie gibt Antwort auf die Frage „*Wohin wollen wir?*“.

Diese Komponenten beeinflussen sich gegenseitig und bilden letztlich das konkrete Angebot einer Stadt in Form ihrer **Markenleistungen**.

Informationsgrundlage zur Formulierung der aktuellen **Markenidentität von Bremerhaven** waren die persönlichen Tiefeninterviews und die Ergänzungsfragebögen. Das Ergebnis der Identitätsanalyse und damit die explizit

formulierte Ist-Identität Bremerhavens kann Abbildung 11 entnommen werden.¹²



Abbildung 11: Ist-Markenidentität von Bremerhaven¹³

Die **Markenherkunft** Bremerhavens ist eindeutig maritim geprägt. Im Folgenden werden die Bestandteile der Herkunft sowie die dazugehörigen Äußerungen aus den Tiefeninterviews aufgeführt:

- **Werften** (explizit: Werften als Arbeitgeber, Lloyd-Werft, Schiffbau, Werftenkrise)
- **Fisch** (explizit: Hochseefischerei, Fischverarbeitung, Schaufenster Fischereihafen, Fischtown)
- **Aus- und Einwanderung** (explizit: Deutsches Auswandererhaus, Migration, Flüchtlinge, Integration, Auswandererstadt, Beziehung zu den USA, Weggang der Amerikaner)
- **Schiffe** (explizit: Segelschiffe, Segeln, Deutsches Schifffahrtsmuseum, Seefahrt)

¹² Der festgelegte Grenzwert für die Aufnahme von Äußerungen der Probanden in die Markenidentität Bremerhavens (vgl. Abb. 11) war 20% (mindestens acht Nennungen). In Klammern steht die summierte Anzahl der Nennungen über alle Probanden.

¹³ Die Identitätsanalyse aus 2013 (vgl. Kap. 2) zeigte, dass die Identität Bremerhavens damals primär aus folgenden maritimen Elementen gebildet wurde: maritimes Flair, Hafen, maritime Freizeitattraktionen sowie maritime Forschung und Technologie. Die damaligen Ergebnisse werden durch die in Abbildung 11 formulierte aktuelle Ist-Identität Bremerhavens bestätigt, konkretisiert und um nicht-maritime Aspekte ergänzt.

- **Hafen** (explizit: Hafenbau, Umschlag, Alter Hafen, Neuer Hafen, Hafenstadt, Marina, Europas größter Fischereihafen, Hafenwirtschaft)

Ebenso wie die Herkunft weisen auch die **Markenkompetenzen** Bremerhavens einen stark maritimen Charakter auf. Diese beinhalten im Detail die folgenden Kompetenzen:

- **Wissenschaft / Forschung** (explizit: Grundlagenforschung, Meeresklima, erneuerbare Energien, AWI, Offshoretechnik, Stadt der Wissenschaft, maritime Forschung, Thünen-Institute, Hochschule, Fraunhofer IWES, Biotechnologiezentrum)
- **Fisch / Lebensmittelwirtschaft** (explizit: Fischverarbeitung, Tiefkühlfish, Fischwirtschaft, FRoSTA, SeFiKo, Nahrungsmittelindustrie, Gläserne Manufaktur)
- **Tourismus** (explizit: Zoo, Klimahaus, Deutsches Auswandererhaus, Hafenbustour, maritimer Tourismus, Havenwelten, Schaufenster Fischereihafen, Historisches Museum, Aufenthaltsqualität, herausragende Museumslandschaft, Museen, Allwetterstadt)
- **Klima** (explizit: Klimaschutz, erneuerbare Energien, Windenergie, Klimastadt, Windkraft)
- **Hafen** (explizit: PKW-Umschlag, Containerumschlag, Logistik)
- **Werften** (explizit: Schiffbau, Kreuzfahrtschiffe bauen).

Darüber hinaus (jedoch mit deutlich geringerer Ausprägung) zeichnet sich Bremerhaven durch die folgenden **nicht-maritimen Kompetenzen** aus:

- **kurze Wege**
- **gute Lebensqualität / gesunde Stadt** (explizit: Kultur und Freizeit, viele Freibäder, Freizeitqualität, attraktive Innenstadt, viele Shoppingmöglichkeiten, überdachte Innenstadt, grüne Lunge, Stadttheater, Kunst- und Kulturkompetenz, Theater- und Kunstmuseum)

In Bezug auf Bremerhaven können die Befragten sowohl positive als auch negative Charaktereigenschaften erkennen (**Werte und Persönlichkeit**), die sich primär durch die Strukturkrisen bzw. die Bewältigung dieser Krisen ergeben. Zu den wichtigsten **negativ** behafteten Merkmalen zählen:

- **pessimistisch** (explizit: Schwächen sind immer präsent, hohe „Meckerbereitschaft“, negatives Selbstbild, wehleidig, Verliererperspektive, Armenhaus, Opferrolle)
- **zögerlich** (explizit: verhalten, wenig Eigeninitiative, langsam, behäbig, befangen, zu wenig Engagement, Passivität, Lethargie, zurückhaltend, verschlossen, unscheinbar)
- **skeptisch** (explizit: nicht aufgeschlossen gegenüber Neuem, Bremerhavener öffnen sich ungern für fremde Dinge, eher bewahren als verändern, kleingeistig, Veränderungen gegenüber zurückhaltend)
- **nicht selbstbewusst** (explizit: zu wenig selbstbewusst, Minderwertigkeitskomplex)

Wichtige **positive** Werte und Persönlichkeitseigenschaften sind:

- **Steh-auf-Mentalität** (explizit: Resistenz, Hartnäckigkeit, Durchhaltevermögen, Veränderungsfähigkeit)
- **Stolz** (explizit: Identifikation, Stolz auf alten und neuen Hafen, Stolz auf die Sail)

Darüber hinaus zeichnen sich die typischen Markenwerte und Persönlichkeitszüge Bremerhavens durch folgende weitere Eigenschaften aus:

- **weltoffen** (explizit: Internationalität, Aufgeschlossenheit, große Offenheit gegenüber Fremden, Toleranz, Neugierde, Kompetenz im Umgang mit Menschen vieler Nationen)
- **bodenständig** (explizit: nicht affektiert, nicht „Schickimicki“, kein „Dünkel“, unkompliziert, gelassen, häuslich, nicht schillernd, Arbeiterstadt)
- **sozial** (explizit: soziale Gerechtigkeit, soziales Engagement, soziale Verantwortung, Solidarität, Menschen helfen, große Hilfsbereitschaft).

Auch die **Markenvision** Bremerhavens ist stark maritim geprägt. Im Vordergrund stehen hier:

- **Intensivierung von Tourismus** (explizit: Stadt der touristischen Attraktionen, mehr Events in jährlichen Zyklen machen, mehr Touristen)

anziehen, Steigerung des touristischen Angebots, touristische Attraktivität steigern, klareres Image bei den Touristen aufbauen, attraktive Destination des Städtetourismus werden)

- **Klimastadt** (explizit: Klimaschutz, erneuerbare Energien, Windenergie, Offshore, Klimahaus, AWI, Windstadt, Green Economy)

Des Weiteren stellt die Vision der **wachsenden Stadt** (starker Wirtschaftsstandort, neue Einwohner (Ziel: 125.000), mehr Studenten (Ziel: 5.000), Wohnungsbau, Hochschulausbau, Unternehmensansiedlungen) einen zentralen Bestandteil der Markenvision von Bremerhaven aus der Sicht der Befragten dar.

Die konkrete **Markenleistung von Bremerhaven** ergibt sich aus der Verdichtung der zuvor genannten Identitätskomponenten: Bremerhaven ist ein maritimer Wissenschafts- und Unternehmensstandort, eine maritime Tourismusdestination und ein maritimer Wohnort mit guter Lebensqualität (gesunde Stadt).

5.1.2 Markenpositionierung

Markenpositionierung ist die Verdichtung der Markenidentität zu einem für die Zielgruppen relevanten und von der Konkurrenz differenzierenden Nutzenversprechen. Daher wurden im ersten Schritt auf Basis der formulierten Markenidentität Bremerhavens sowie zusätzlicher Aussagen aus den Tiefeninterviews, den Ergänzungsfragebögen und der Diskussion im Arbeitskreis verschiedene Positionierungsoptionen (mögliche Nutzaussagen) entwickelt.

Die daraus resultierenden 18 möglichen Nutzaussagen zur Positionierung Bremerhavens wurden anschließend den zwei Kategorien „Konkretisierung von Maritimität“ und „Ergänzung von Maritimität“ zugeordnet (vgl. Tab. 1).

	Positionierung von Bremerhaven als...
Konkretisierung von Maritimität	...maritimer Wissenschaftsstandort
	...maritime Klimastadt (Erneuerbare Energien/Windenergie)
	...Stadt mit Aus- und Einwanderungshistorie am Meer
	...internationale und weltoffene Stadt am Meer
	...„einzigste deutsche Großstadt an der Nordsee“(urban, wachsend)
	...genussreiche Fisch- und Lebensmittelwirtschaft
	...maritime Tourismusdestination
	...maritime Stadt mit rauer Mentalität
	...Stadt der vielen erlebbaren Häfen
	...Stadt mit abwechslungsreichen Werften
...Kreuzfahrtstandort	
Ergänzung von Maritimität	...familien-, kinderfreundliche und barrierefreie Tourismusdestination
	...Stadt des Spitzensports (Eishockey, Basketball)
	...Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote
	...soziale und solidarische Stadt
	...bodenständige und ehrliche Stadt
	...unverwüstliche und tatkräftige Stadt (entwicklungsfähig, innovativ)
	...überschaubare Stadt

Tabelle 1: Kategorisierung möglicher Positionierungsoptionen (Nutzenaussagen) für Bremerhaven

Im zweiten Schritt wurden die 18 potenziellen Nutzenaussagen anhand der folgenden drei **Kriterien** bewertet:

- **Relevanz:** Wichtigkeit der jeweiligen Nutzenaussage für das Verhalten der drei Zielgruppen (Unternehmen, Touristen, Bürger)
- **Differenzierung:** Eignung der jeweiligen Nutzenaussage als Alleinstellungsmerkmal von Bremerhaven gegenüber relevanten Wettbewerbern
- **Identitäts-Fit:** Inwieweit kann die jeweilige Nutzenaussage glaubwürdig aus der eigenen Ist-Identität heraus von Bremerhaven erfüllt werden (nur dann wird Bremerhaven als authentische und damit vertrauensvolle Stadtmarke erlebt)?

Im ersten Schritt wurde zur Festlegung der finalen **Positionierung von Bremerhaven für jede der drei Zielgruppen einzeln** folgendes Vorgehen gewählt:

1. Bestimmung der Rangfolge der 18 möglichen Nutzenaussagen nach
 - (a) Relevanz für die jeweilige Zielgruppe
 - (b) Differenzierung
 - (c) Identitäts-Fit
2. Eliminierung aller Nutzenaussagen mit geringer und mittlerer Relevanz für die jeweilige Zielgruppe

3. Eliminierung aller Nutzensaussagen mit einer negativen Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb (d.h. andere Städte haben hier einen quantitativen und/oder qualitativen Vorteil)
4. Eliminierung aller Nutzensaussagen mit fehlendem Fit zur Ist-Identität von Bremerhaven (vgl. Abb. 11)

Im zweiten Schritt wurde die **zielgruppenübergreifende Positionierung von Bremerhaven** entwickelt. Dazu wurden diejenigen der 18 möglichen Nutzensaussagen, die im ersten Schritt für mindestens zwei der drei Zielgruppen als geeignet beurteilt wurden, selektiert. Das Ergebnis dieses zweistufigen Prozesses ist in Abbildung 12 dargestellt.¹⁴

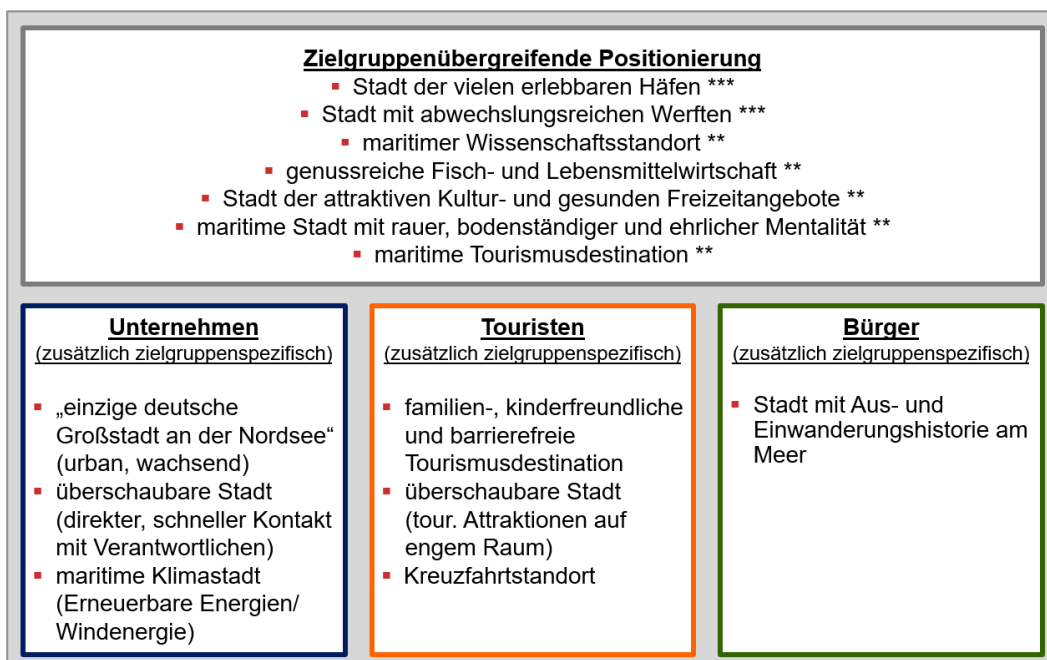


Abbildung 12: Vorläufige zielgruppenübergreifende und zielgruppenspezifische Positionierung für Bremerhaven anhand von Nutzensaussagen

Zur Überprüfung dieser zielgruppenübergreifenden und zielgruppenspezifischen Positionierung von Bremerhaven wurde zusätzlich eine **Wettbewerbsanalyse für acht als relevant erachtete Wettbewerbsstädte durchgeführt** (Kiel, Lübeck, Rostock, Emden, Cuxhaven, Wilhelmshaven,

¹⁴ *** = selektierte Option für drei Zielgruppen, ** = selektierte Option für zwei Zielgruppen; nachfolgend wurden die Optionen „maritime Stadt mit rauer Mentalität“ und „bodenständige und ehrliche Stadt“ aufgrund einer ähnlichen Konkretisierung zur Option „maritime Stadt mit rauer, bodenständiger und ehrlicher Mentalität“ zusammengefasst.

Hamburg, Bremen).¹⁵ Da sich die Positionierung einer Stadtmarke aus den wichtigsten kommunizierten Nutzenversprechen einer Stadt ergibt, wurden die Internetauftritte der acht Wettbewerbsstädte der Analyse zugrunde gelegt (dabei wurden nur die ersten zwei Ebenen des Internetauftritts analysiert). Die in Abbildung 12 dargestellte vorläufige Positionierung für Bremerhaven wurde nun mit den kommunizierten Nutzenversprechen der Wettbewerbsstädte verglichen und dadurch das jeweilige Differenzierungspotential jeder einzelnen Nutzensaussage bewertet. Die Bewertung erfolgte anhand folgender Ausprägungen, denen jeweils ein (Punkt-)Wert zugeordnet wurde:

- kommunikatives Alleinstellungsmerkmal Bremerhavens → 1 Punkt
- Wettbewerber kommunizieren qualitativ und/oder quantitativ ähnlich wie Bremerhaven → 0,5 Punkte
- Wettbewerber kommunizieren qualitativ und/oder quantitativ besser als Bremerhaven → 0 Punkte

Anschließend wurde der Mittelwert über alle acht Wettbewerbsstädte gebildet¹⁶, um Aussagen über das Differenzierungspotential jeder einzelnen Nutzensaussage treffen zu können (vgl. Abb. 13). Sobald der Mittelwert einer einzelnen Nutzensaussage 0,75 oder größer war, wurde die entsprechende Nutzensaussage als Alleinstellungsmerkmal Bremerhavens klassifiziert.

Demnach werden zielgruppenübergreifend die Nutzensaussagen „**Stadt mit abwechslungsreichen Werften**“, „**genussreiche Fisch- und Lebensmittelwirtschaft**“, „**maritime Stadt mit rauer, bodenständiger und ehrlicher Mentalität**“¹⁷ und „**maritimer Wissenschaftsstandort**“ als Alleinstellungsmerkmale von Bremerhaven identifiziert.

Ferner zeigte sich, dass auch für jede einzelne der drei Zielgruppen mindestens eine Nutzensaussage mit Alleinstellungskraft identifiziert werden

¹⁵ Die Auswahl der Wettbewerbsstädte erfolgte im Arbeitskreis nach Absprache mit der EBG sowie dem erweiterten Stadtmarketingbeirat.

¹⁶ Alle Mittelwerte lagen zwischen 0 und 1.

¹⁷ Bei der Mentalität ist zu beachten, dass hier das Raue, Bodenständige und Ehrliche die Unterschiede zu den acht Wettbewerbsstädten sind. Andere Städte sind zwar auch maritim, aber eher im Sinne von norddeutsch, freundlich, offen und gelassen.

kann: Die „**überschaubare Stadt (direkter, schneller Kontakt mit Verantwortlichen)**“ für die Zielgruppe Unternehmen, die „**Stadt mit Aus- und Einwanderungshistorie am Meer**“ für die Zielgruppe Bürger und die „**überschaubare Stadt (touristische Attraktionen auf engem Raum)**“ und der „**Kreuzfahrtstandort**“ für die Zielgruppe Touristen.

Rangfolge nach Differenzierungspotential	Zielgruppenübergreifende Positionierung	Mittelwert	
1	Stadt mit abwechslungsreichen Werften	0,94	Alleinstellungsmerkmal
1	genussreiche Fisch- und Lebensmittelwirtschaft	0,94	
1	maritime Stadt mit rauer, bodenständiger und ehrlicher Mentalität	0,94	
4	maritimer Wissenschaftsstandort	0,81	
5	Stadt der vielen erlebbaren Häfen	0,63	
6	maritime Tourismusdestination	0,50	
7	Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote	0,44	

Rangfolge nach Differenzierungspotential	Zielgruppenspezifische Positionierung	Zielgruppe	Mittelwert	
1	überschaubare Stadt (direkter, schneller Kontakt mit Verantwortlichen)	Unternehmen	0,94	Alleinstellungsmerkmal
1	Stadt mit Aus- und Einwanderungshistorie am Meer	Bürger	0,94	
3	überschaubare Stadt (tour. Attraktionen auf engem Raum)	Touristen	0,88	
4	Kreuzfahrtstandort	Touristen	0,75	
5	„einzige deutsche Großstadt an der Nordsee“ (urban, wachsend)	Unternehmen	0,63	
5	familien-, kinderfreundliche und barrierefreie Tourismusdestination	Touristen	0,63	
7	maritime Klimastadt (Erneuerbare Energien/Windenergie)	Unternehmen	0,56	

Abbildung 13: Alleinstellungsmerkmale für die Positionierung von Bremerhaven (in Grün hinterlegt)

Abschließend wurden die beiden zielgruppenübergreifenden Nutzaussagen „Stadt der vielen erlebbaren Häfen“ und „Stadt der abwechslungsreichen Werften“ aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe zur Nutzaussage „Stadt der vielen erlebbaren Häfen und Werften“ zusammengefasst.

Die neue zielgruppenübergreifende und zielgruppenspezifische Positionierung von Bremerhaven ist in Abbildung 14 zunächst abstrakt formuliert. Für eine Umsetzung dieser neuen Positionierung in operative Maßnahmen müssen die abstrakten Nutzaussagen mit konkreten Beispielen greifbarer und für die Zielgruppen nachvollziehbarer gemacht werden. Dies wird

nachfolgend anhand jeder einzelnen Nutzaussage der neuen Positionierung aus Abbildung 14 skizziert.



Abbildung 14: Neue Positionierung für Bremerhaven¹⁸

Die **zielgruppenübergreifende Positionierung Bremerhavens** setzt sich aus sechs Nutzaussagen zusammen (vgl. Abb. 14). Die Aussage „**Stadt der vielen erlebbaren Häfen und Werften**“ ist in Bremerhaven beispielsweise durch folgende konkrete Merkmale erlebbar:

- (1) **Häfen**: Europas größter Fischereihafen, längste zusammenhängende Containerkaje, Alter & Neuer Hafen, Museumshafen (Traditionshafen), Kaiserhäfen 1-3 (Automobilhafen), Werfthafen, Sportboothafen, größter Automobilumschlaghafen, viertgrößter Containerhafen in Europa, Hafenbus
- (2) **Werften**: Umbau, Reparatur und Schiffsverlängerung, Traditionsunternehmen Lloyd-Werft, kein anderer Standort hat 11 Docks wie Bremerhaven, es ist möglich (z.B. durch den Hafenbus) sehr nahe an die Docks heran zu kommen (bspw. an das Trockendock der Lloyd-Werft)

Eine weitere Nutzaussage der neuen Positionierung Bremerhavens ist

¹⁸ Die entwickelte Positionierung ist mit den Zielbranchen des Standortmarketing und dem Tourismusmarketingkonzept Bremerhavens kompatibel.

der „**maritime Wissenschaftsstandort**“, welcher vor allem durch die folgenden Merkmale konkret fassbar und erlebbar wird: AWI, DSM, Thünen-Institute, IWES, Hochschule Bremerhaven, Pier der Wissenschaft.

Das Thema Fisch spielt in Bremerhaven ebenfalls eine wichtige Rolle und spiegelt sich in der Nutzaussage „**genussreiche Fisch und Lebensmittelwirtschaft**“ wider. Dieser Positionierungsbestandteil kann durch folgende Merkmale konkretisiert und erlebbar gemacht werden: umfangreiche fischverarbeitende Industrie, Stadt der Fischstäbchen, viele Fischereiarbeiter, Schaufenster Fischereihafen, Seefischkochstudio, vielfältige und qualitativ sehr hochwertige Fisch-Gastronomie (bspw. Restaurant „Natusch“).

Die primär emotional-geprägte Nutzaussage „**maritime Stadt mit rauer, bodenständiger und ehrlicher Mentalität**“ aus der Positionierung von Bremerhaven kann bspw. durch die folgenden Merkmale erlebbar gemacht werden: Fisch2000, Fischbratküchen, typische Verkäufer bei der Fisch-Party, „Letzte Kneipe vor New York“, Arbeiterstadt (Werftarbeiter, Arbeiter in der Fischindustrie, Hafendarbeiter).

Die Positionierungsaussage „**maritime Tourismusdestination**“ wird in Bremerhaven durch folgende Merkmale konkretisiert und erlebbar: Schaufenster Fischereihafen, viele Häfen und historische Hafenanlagen, Hafentempel, Zoo am Meer, Seute Deern, Gera, Deutsches Schifffahrtsmuseum, U-Boot Wilhelm Bauer, Deutsches Auswandererhaus, Klimahaus, Sail, Seestadt, Historisches Museum, Wencke-Dock.

Die zielgruppenübergreifende Positionierung Bremerhavens wird durch die Nutzaussage „**Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote**“ abgerundet. Dies ist in Bremerhaven anhand folgender Merkmale konkret erlebbar: Theater im Fischereihafen, Kunstmuseum/-halle, Stadttheater, Bremerhaven-Stipendium, Wassersport, Naherholung/ Naturnähe (schnell am Wasser, in den Wiesen, am Strand), Deich, frische gesunde Luft.

Darüber hinaus wird die übergreifende Positionierung der Stadtmarke Bremerhaven durch sieben zielgruppenspezifische Nutzaussagen ergänzt

(vgl. Abb. 14).

Für die **Zielgruppe der Unternehmen** konnten drei Nutzensaussagen erarbeitet werden. Die Aussage der „**einzigsten deutschen Großstadt an der Nordsee (urban, wachsend)**“ ist durch die geographische Begebenheit Bremerhavens direkt erlebbar und verdeutlicht neben den Aspekten Urbanität und Wachstum vor allem eine hohe Verfügbarkeit von (potentiellen) Mitarbeitern. Die „**überschaubare Stadt (direkter und schneller Kontakt mit Verantwortlichen)**“ wird konkretisiert durch die kurzen Wege in Bremerhaven. Dies führt zu hohen Anforderungen an die Erreichbarkeit und Reaktionsschnelligkeit der Stadt auf allen Ebenen. Die Nutzensaussage „**maritime Klimastadt (Erneuerbare Energien/Windenergie)**“ wird gegenüber Unternehmen durch folgende Merkmale konkretisiert und erlebbar: Green Ports, AWI, Klimahaus, Offshore Windenergie/Windenergie allgemein, erneuerbare Energien, Forschungskompetenzen der Hochschule, IWES, Klimastadtbüro der Initiative Kurs Klimastadt Bremerhaven.

Für die **Zielgruppe der Touristen** wurden ebenfalls drei zusätzliche Nutzensaussagen abgeleitet (ergänzend zur übergreifenden Positionierung). Bremerhaven als „**familien-, kinderfreundliche und barrierefreie Tourismusdestination**“ wird durch folgende Merkmale konkret erlebbar: Deutsches Auswandererhaus, Zoo am Meer, Klimahaus und das Historische Museum bieten Kinderführungen an, Deutsches Schifffahrtsmuseum, räumliche Nähe der Angebote, Spielplätze. Ergänzend hierzu soll Bremerhaven auch touristisch als „**überschaubare Stadt (touristische Attraktionen auf engem Raum)**“ und somit durch kurze Wege überzeugen. Dies führt erneut zu hohen Anforderungen an die Erreichbarkeit und Reaktionsschnelligkeit der Stadt auf allen Ebenen. Die Nutzensaussage „**Kreuzfahrtstandort**“ in der Positionierung gegenüber Touristen wird vor allem durch das Columbus Cruise Center und möglichst viele attraktive Schiffsanläufe konkret erlebbar und glaubwürdig.

Die Positionierung Bremerhavens gegenüber der **Zielgruppe Bürger** wird durch die Nutzensaussage „**Stadt mit Aus- und Einwanderungshistorie am Meer**“ ergänzt, welche vor allem durch das Deutsche Auswandererhaus

konkret erlebbar wird. Dieser Nutzen kann im Rahmen des Stadtmarketings für Bürger bspw. genutzt werden, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu unterstützen und die Integrationsbemühungen gegenüber jedem „Neuankömmling“ in Bremerhaven positiv aufzuladen und zu erleichtern.

Diese (hier lediglich beispielhafte) Konkretisierung aller einzelnen Nutzensaussagen aus der neuen Positionierung Bremerhavens (vgl. Abb. 14) zeigt die hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit der Positionierung und belegt, dass der Masterplan später gut in operative Maßnahmen übersetzbar ist. Zusätzlich zu den oben aufgeführten Konkretisierungen der einzelnen Nutzensaussagen wurden im AK „Markenstrategie“ erste passende Bildbeispiele zusammengestellt (vgl. Abb. 15 und 16). Eine weitergehende Verdichtung und ggf. „griffigere“ Formulierung der Nutzensaussagen sowie die finale Bebilderung der neuen Positionierung Bremerhavens sollten als Aufgaben an eine geeignete Kommunikationsagentur weitergegeben werden.

Nutzensaussage	Bildbeispiel
Stadt der vielen erlebbaren Häfen und Werften	
maritimer Wissenschaftsstandort	
genussreiche Fisch- und Lebensmittelwirtschaft	
maritime Stadt mit rauer, bodenständiger und ehrlicher Mentalität	
maritime Tourismusdestination	
Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote	

Abbildung 15: Konkretisierte zielgruppenübergreifende Positionierung von Bremerhaven anhand von Bildbeispielen

	Nutzaussage	Bildbeispiel
Unternehmen	„einzigste deutsche Großstadt an der Nordsee“ (urban, wachsend)	
	überschaubare Stadt (direkter, schneller Kontakt mit Verantwortlichen)	
	maritime Klimastadt (Erneuerbare Energien/Windenergie)	
Touristen	familien-, kinderfreundliche und barrierefreie Tourismusdestination	
	überschaubare Stadt (touristische Attraktionen auf engem Raum)	
	Kreuzfahrtstandort	
Bürger	Stadt mit Aus- und Einwanderungshistorie am Meer	

Abbildung 16: Konkretisierte zielgruppenspezifische Positionierung von Bremerhaven anhand von Bildbeispielen

Aus der in Kapitel 4 beschriebenen Situationsanalyse haben sich über die zwei mit Abstand wichtigsten Schwächen „Markenstrategie“ und „Organisation“ hinaus vier weitere Problemfelder ergeben, die eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Positionierung Bremerhavens erschweren und deswegen begleitend zur Umsetzung dieses Masterplans angegangen werden sollten:

- Nutzung und Kommunikation von touristischen Attraktionen
- Events
- Nutzung und Kommunikation von Kultur- und Freizeitangeboten
- Attraktivitätssteigerung des Einzelhandels

Für die Positionierung als **maritime Tourismusdestination** ist die im Kapi-

tel 4 festgestellte Schwäche bei der „Nutzung und Kommunikation von touristischen Attraktionen“ abzubauen. Sie besteht darin, dass die Potentiale der vorhandenen touristischen Attraktionen Bremerhavens bislang noch nicht optimal ausgeschöpft werden. Daher sollte aus strategischer Sicht ein **gemeinsames touristisches Kommunikationskonzept** der touristischen Attraktionen erarbeitet werden. Zur prominenten Vermarktung der „Leuchttürme“ sollten diese sowohl regional als auch überregional mit Nachdruck kommuniziert werden. In Ergänzung dazu sollte auf regionaler Ebene zusätzlich die Breite des verfügbaren touristischen Angebotes kommuniziert werden und eine **bessere Nutzbarmachung vorhandener maritimer Industrien als touristische Attraktionen** geprüft werden.¹⁹

Für die Positionierung Bremerhavens als **Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote** ist die in der Situationsanalyse festgestellte Schwäche bei der „Nutzung und Kommunikation von Kultur- und Freizeitangeboten“ abzubauen. Sie besteht darin, dass das gute Kultur- und Freizeitangebot von Bremerhaven bisher nicht ausreichend kommuniziert wird. Daher sollte aus strategischer Sicht das gute **kulturelle und nicht-kulturelle Freizeitangebot für die Bürger besser erlebbar** gemacht werden und diese somit „**Botschafter**“ der Kultur- und Freizeitstadt Bremerhaven werden.²⁰

Insbesondere für die Positionierung Bremerhavens als **Stadt der attraktiven Kultur- und gesunden Freizeitangebote** sowie als **maritime Tourismusdestination** ist die Attraktivität des Einzelhandels in der Innenstadt von Bedeutung. „Einkaufen“ ist die wichtigste Aktivität von Touristen.²¹ Gleich-

¹⁹ Erste Vorschläge zur Umsetzung dieser Strategien sind bereits vom AK „Touristische Attraktionen“ erarbeitet worden und können bei der Entwicklung operativer Maßnahmen einbezogen werden (vgl. Ergebnisse der Arbeitskreise, Abschnitt B: Ergebnisse aus dem AK Touristische Attraktionen).

²⁰ Erste Vorschläge zur Umsetzung dieser strategischen Aktivität sind bereits vom AK „Kultur- und Freizeitangebote“ erarbeitet worden und können bei der zukünftigen Entwicklung operativer Maßnahmen genutzt werden (vgl. Ergebnisse der Arbeitskreise, Abschnitt C: Ergebnisse aus dem AK Kultur- und Freizeitangebote).

²¹ Vgl. ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (2016): Gästebefragung Bremerhaven 2015.

zeitig sind die Einkaufsmöglichkeiten ein wichtiger Bestandteil des Freizeitangebots für Bürger. Das Problem Bremerhavens liegt darin, dass trotz der hohen Relevanz die Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandels heute vergleichsweise schlecht bewertet wird.²² So ist die Zufriedenheit der Gäste mit dem Einkaufsangebot in Bremerhaven im Vergleich zu anderen Aktivitäten auf einem der letzten Plätze zu finden.²³ Aus diesem Grund ist eine Unterstützung des innerstädtischen Einzelhandels bei seinen Bemühungen zur Attraktivitätssteigerung durch die Stadt Bremerhaven notwendig. Aus strategischer Sicht sollte daher ein kooperatives Miteinander aller hier betroffenen Akteure gefördert werden, um ein stärkeres Engagement von Immobilienbesitzern und eine bessere Organisation von Einzelhandelsinitiativen zu erzielen.²⁴

Eine weitere Schwäche gemäß Situationsanalyse ist der Bereich **Events**. Kritisiert wurden hier u.a. der fehlende Bezug zur Identität und Positionierung Bremerhavens sowie die mangelnde Koordination der Events. Da Events ein wichtiges **Instrument zur Vermittlung der Positionierung** von Städten darstellen, ist es erforderlich, ein **strategisches Veranstaltungskonzept** für Bremerhaven zu erstellen. Dadurch soll eine gute inhaltliche, formale und eine zeitliche Koordination der Events sichergestellt werden. Inhaltlich und formal muss ein höchstmöglicher Fit zur neuen Positionierung der Stadtmarke Bremerhaven erreicht werden. Getreu dem Motto „weniger ist mehr“ sollten im Zuge dieses Konzepts Veranstaltungen mit dem höchsten Potential zur Identitätsstiftung und Imagebildung für Bremerhaven selektiert und konkrete, überprüfbare Ziele für diese Veranstaltungen festgelegt werden. Zeitliche Koordination beschreibt die Vermeidung von sich überschneidenden Veranstaltungen (Parallelveranstaltungen) bspw. durch

²² Vgl. INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG KÖLN (2016): Vitale Innenstädte 2016 – Auswertungsergebnisse für Bremerhaven.

²³ Vgl. ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (2016): Gästebefragung Bremerhaven 2015.

²⁴ Erste Ideen zur Umsetzung dieser strategischen Handlungsempfehlung sind bereits vom AK „Einzelhandel“ erarbeitet worden und können bei der zukünftigen Entwicklung operativer Maßnahmen einbezogen werden (vgl. Ergebnisse der Arbeitskreise, Abschnitt D: Ergebnisse aus dem AK Einzelhandel).

einen gemeinsam durch alle Veranstalter (öffentliche sowie privatwirtschaftliche) genutzten Veranstaltungskalender.²⁵

Zur **erfolgreichen Umsetzung der neuen Positionierung** Bremerhavens sind darüber hinaus alle zukünftigen Maßnahmen des Stadtmarketing hinsichtlich ihres **Positionierungs-Fits** sowie ihrer **Effizienz** ex-ante und ex-post zu überprüfen. Der Positionierungs-Fit beschreibt die Eignung einer Maßnahme zur Vermittlung der Positionierung Bremerhavens. Die Effizienz beschreibt die Relation von Kosten einer Maßnahme zu ihrem Zielerreichungsbeitrag. Hieraus lässt sich eine Matrix zur Priorisierung und Bewertung von bisherigen und zukünftigen Maßnahmen des Stadtmarketing ableiten (vgl. Abb. 17).

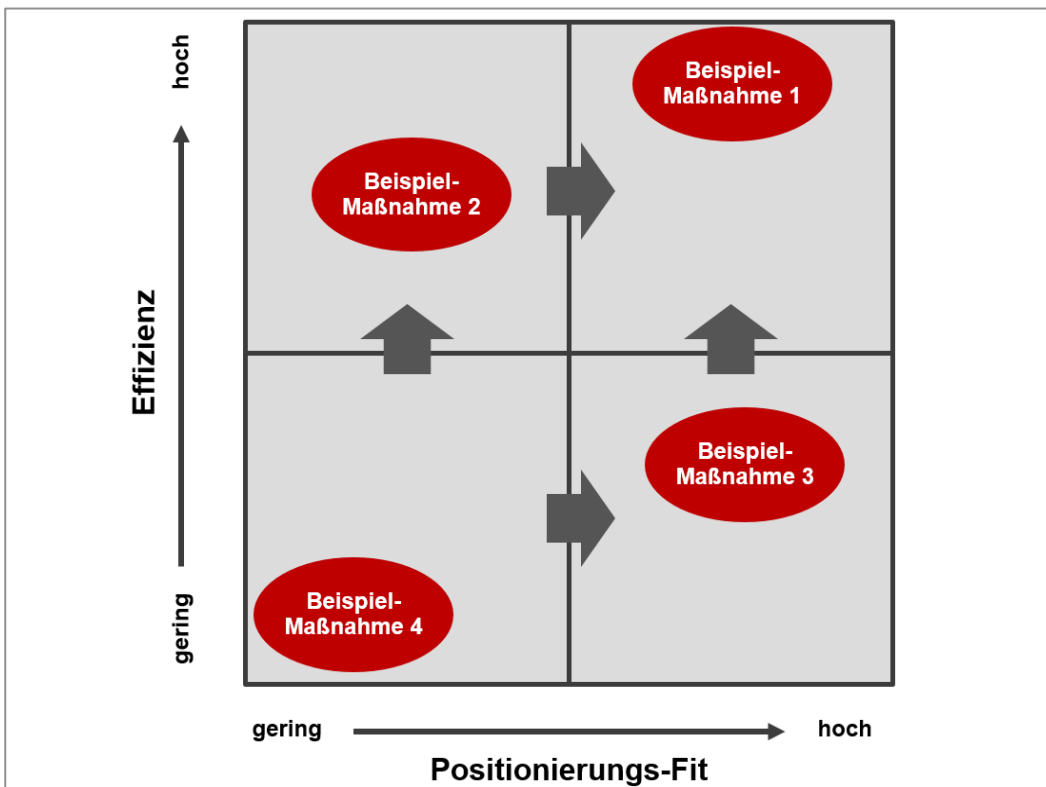


Abbildung 17: Matrix zur Priorisierung und Verbesserung von Maßnahmen

Für die in Abbildung 17 aufgeführten beispielhaften Maßnahmen ergeben sich folgende Implikationen:

²⁵ Erste Vorschläge zur Umsetzung dieser strategischen Handlungsempfehlung sind bereits vom AK „Events“ erarbeitet worden und können bei der zukünftigen Entwicklung operativer Maßnahmen einbezogen werden (vgl. Ergebnisse der Arbeitskreise, Abschnitt E: Ergebnisse aus dem AK Events).

Beispiel-Maßnahme 1: Diese Maßnahme ist durch einen hohen Positionierungs-Fit und eine hohe Effizienz gekennzeichnet. Daher weist sie eine **hohe Priorität** auf und sollte beibehalten bzw. ausgebaut werden.

Beispiel-Maßnahme 2: Diese Maßnahme ist durch einen geringen Positionierungs-Fit und eine hohe Effizienz gekennzeichnet. Daher weist sie eine **mittlere Priorität** auf. Es sollte daher geprüft werden inwieweit der Positionierungs-Fit verbessert werden kann.

Beispiel-Maßnahme 3: Diese Maßnahme ist durch einen hohen Positionierungs-Fit und eine geringe Effizienz gekennzeichnet. Daher weist sie eine **mittlere Priorität** auf. Es sollte daher geprüft werden inwieweit die Effizienz verbessert werden kann.

Beispiel-Maßnahme 4: Diese Maßnahme ist durch einen geringen Positionierungs-Fit und eine geringe Effizienz gekennzeichnet. Daher weist sie eine **geringe Priorität** auf und sollte daher eliminiert werden, sofern eine Verbesserung von Positionierungs-Fit und/oder Effizienz nicht möglich ist.

5.2 Organisation

5.2.1 Zuständigkeiten im Stadtmarketing (Struktur)

Im Rahmen der Situationsanalyse (vgl. Kap. 4) wurde die fehlende Eindeutigkeit bei den Zuständigkeiten für die drei Zielgruppen des Stadtmarketing Bremerhavens kritisiert. Die Zuständigkeiten für die drei Zielgruppen sind bislang wie folgt geregelt:

- **Zielgruppe Unternehmen** (lokale und auswärtige Unternehmen): BIS
- **Zielgruppe Touristen** (Tages- und Übernachtungstouristen): EBG
- **Zielgruppe Bürger** (aktuelle und potentielle Bürger): Heute keine klare Zuständigkeit

Die **unklare Zuständigkeit für die Zielgruppe Bürger ist problematisch**, weil Bürger eine sehr wichtige Zielgruppe im Stadtmarketing sind. Bürger konstituieren eine Stadt nicht nur, im besten Fall repräsentieren sie ihre Stadt nach außen und fungieren als überzeugende Botschafter der Stadt.

Nachfolgend werden die Aufgaben und Instrumente des Stadtmarketing für Bürger näher beleuchtet sowie mit den Zuständigkeiten in Bremerhaven abgeglichen.

Das Stadtmarketing für Bürger hat die Aufgabe, bei aktuellen Bürgern psychografische Ziele wie die kognitive Zufriedenheit sowie die emotionale Verbundenheit mit der Stadt aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern sowie das **Selbstbild von Bremerhaven** als attraktivem Wohn- und Arbeitsort zu verankern. Dadurch sollen die nachgelagerten Verhaltensziele erreicht werden. Bei potentiellen Neubürgern soll das Stadtmarketing für Bürger das **Image (Fremdbild) von Bremerhaven** als attraktivem Wohn- und Arbeitsort verbessern, um eine Zuzugsentscheidung nach Bremerhaven zu erreichen.

Im Rahmen des Stadtmarketing für Bürger kommt neben der Leistungspolitik (z.B. Events) vor allem der Kommunikationspolitik eine große Bedeutung zu. Hier stehen dem Stadtmarketing für Bürger eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung²⁶ (vgl. Tab. 2).

Kommunikationsinstrumente		Beispiele in Bremerhaven	Verantwortlichkeit in Bremerhaven (heute)
Klassische Werbung	TV	-	-
	Hörfunk	-	-
	Internet	Homepage (Gesamtredaktion)	Magistrat
		Veranstaltungen und Freizeitangebote (Teilredaktion)	EBG
	Print (Broschüren, Stadtzeitung)	Broschüren (potentielle Neubürger)	Magistrat, BIS
	Out-of-Home (Plakate, Info-Terminals, etc.)	-	-
	Kino	Imagespot	EBG
Öffentlichkeitsarbeit/ Pressearbeit		Pressemitteilungen	Magistrat
Messen/Ausstellungen	Unternehmensmessen (indirekt: potentielle Neubürger)	BIS	
	Tourismussmessen (indirekt: potentielle Neubürger)	EBG	

²⁶ Vgl. KONKEN (2004); MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015).

Verkaufsförderung (Bürger als Multiplikatoren)	Botschafter für Bremerhaven (potentielle Neubürger)	EBG
Veranstaltungen/Events	z.B. Science goes Pub/lic, Unsere Stadt. Unser Wo- chenende! (aktuelle Bürger)	EBG
	Begrüßungsempfang (potentielle Neubürger)	Magistrat
Sponsoring	Sportsponsoring (Eisbären Bremerhaven, Pinguins Bremerhaven)	EBG
Direktkommunikation (News- letter, Rundschreiben, Bür- gerbriefe, pers. Gespräche)	-	-
Product Placement (z.B. Unterstützung von Kino-, TV-Produktionen)	-	-
Neue Medien (Social Media)	@Bremerhaven.de (Face- book, Twitter, Google+)	Magistrat
	@bremerhavenerleben (Fa- cebook, Twitter, Instagram)	EBG

Tabelle 2: Kommunikationsinstrumente des Stadtmarketing für Bürger

Wie Tabelle 2 zeigt, sind in Bremerhaven heute **mehrere städtische Akteure** für die Kommunikationsinstrumente des Stadtmarketing für Bürger verantwortlich. Dies gilt auch für die Leistungen im Stadtmarketing für Bürger, für die z.B. der Magistrat und auch die EBG zuständig sind.

Um zukünftig ein konsistentes und langfristig erfolgreiches Stadtmarketing für Bürger sicherzustellen, **ist es wichtig, das Stadtmarketing für Bürger optimal zu koordinieren. Diese Koordinations-Aufgabe sollte zukünftig bei dem Magistrat liegen.** Dieser sollten über sämtliche Stadtmarketingmaßnahmen für Bürger von den verschiedenen Akteuren des Stadtmarketing (z.B. durch BIS und EBG) informiert werden und diese Informationen dann an die übrigen Akteure weitergeben. Abbildung 18 liefert einen exemplarischen Überblick über relevante Initiativen, Aktionen und Gemeinschaften aus den verschiedenen Stadtteilen bzw. Quartieren Bremerhavens, die in Marketing-Aktivitäten für die Zielgruppe Bürger involviert sind.²⁷ Eben

²⁷ Insgesamt ist Bremerhaven in neun Stadtteile untergliedert: Fischereihafen,

diese sind durch den Magistrat durch einen gegenseitigen Informationsaustausch zu koordinieren.

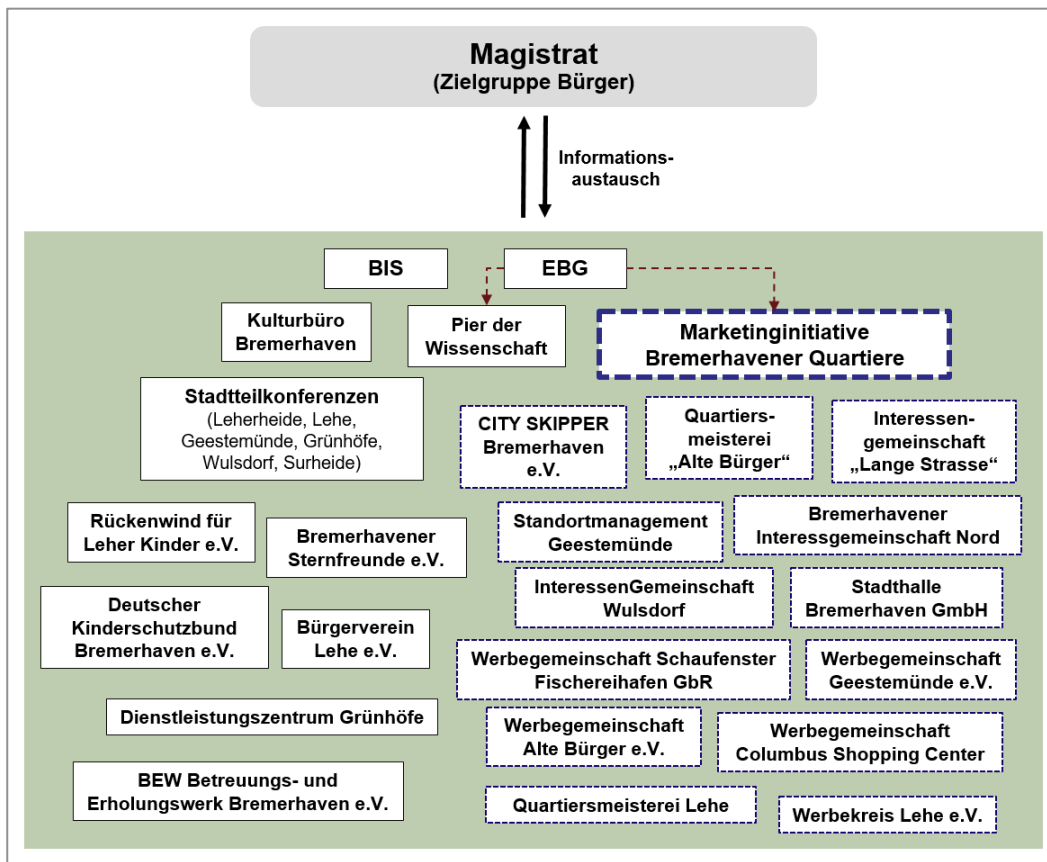


Abbildung 18: Informationsaustausch zwischen Magistrat und exemplarischen Akteuren zur Koordination der Aktivitäten für die Zielgruppe Bürger²⁸

Geestemünde, Grünhöfe, Lehe, Leherheide, Mitte, Schiffdorferdamm, Surheide, Weddewarden, Wulsdorf. Darüber hinaus existieren verschiedene Quartiere, welche sich, im Gegensatz zu der starren territorialen Abgrenzung von Stadtteilen, durch eine hohe emotionale Bindung und Vertrautheit der Bürger kennzeichnen. Vgl. Bremerhaven.de (2017): Geografie.

²⁸ Die EBG übernimmt hierbei bereits eine koordinierende Funktion für das Netzwerk „Pier der Wissenschaft“ sowie die „Marketinginitiative Bremerhavener Quartiere (MBQ)“. Die MBQ umfasst entsprechend der blau gestrichelten Kennzeichnung in der Abbildung u.a. folgende Akteure/Initiativen: CITY SKIPPER Bremerhaven e.V., Quartiersmeisterei „Alte Bürger“, Interessengemeinschaft Wulsdorf, Bremerhavener Interessengemeinschaft Nord, Werbegemeinschaft Schaufenster Fischereihafen GbR, Interessengemeinschaft „Lange Strasse“, Werbegemeinschaft Geestemünde e.V., Stadthalle Bremerhaven GmbH, Werbegemeinschaft Alte Bürger e.V., Standortmanagement Geestemünde, Werbegemeinschaft Columbus Shopping Center, Werbekreis Lehe e.V., Quartiersmeisterei Lehe.

5.2.2 Vernetzung durch den Stadtmarketingbeirat

Die formelle Koordination des Stadtmarketing wird über geeignete Organisationsstrukturen und Prozesse sichergestellt.²⁹ Abbildung 19 veranschaulicht die derzeitige formelle Koordination der Stadtmarketing-Akteure in Bremerhaven.

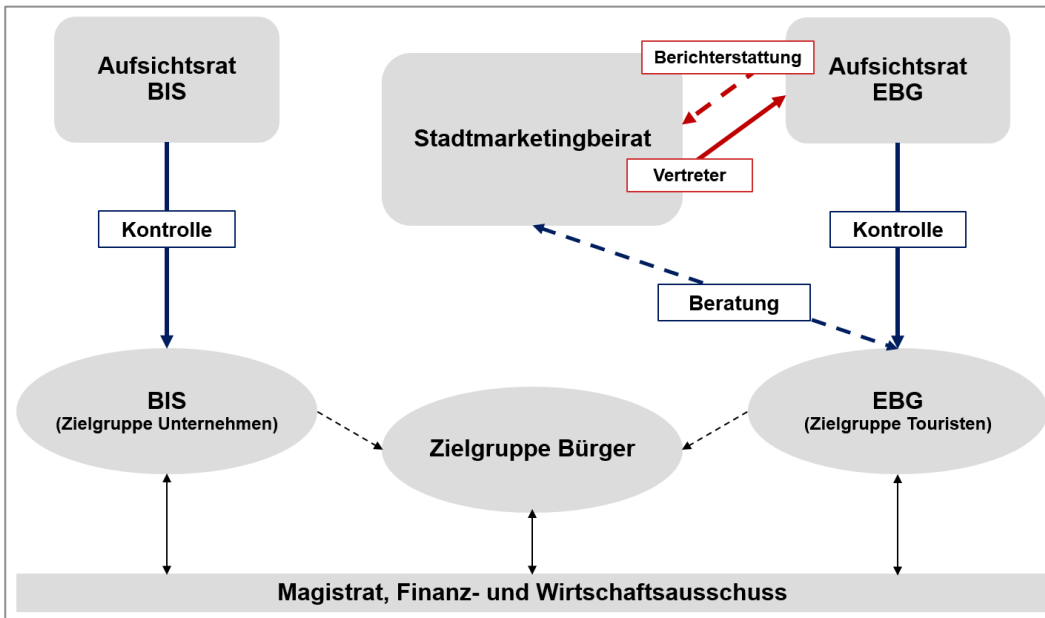


Abbildung 19: Aktuelle Koordination der Stadtmarketing-Akteure in Bremerhaven

Während die BIS primär für die Zielgruppe der Unternehmen zuständig ist, befasst sich die EBG primär mit der Zielgruppe Touristen. Beide Gesellschaften werden jeweils durch einen Aufsichtsrat kontrolliert und durch den Magistrat (Finanz- und Wirtschaftsausschuss) finanziert. Die Zuständigkeiten für das Stadtmarketing für Bürger sind heute auf verschiedene Stadtmarketing-Akteure (BIS, EBG, Magistrat) verteilt. Entsprechend der Empfehlung im vorangegangenen Abschnitt sollte zukünftig eine Bündelung der Zuständigkeiten und Verantwortung für das Stadtmarketing gegenüber Bürgern bei dem Magistrat liegen.

Zum aktuellen Zeitpunkt wird die EBG durch den Stadtmarketingbeirat als Organ der Gesellschaft beraten. Aktuell sind hier folgende Bereiche der

²⁹ Mittlerweile erkennen viele Städte den Bedarf sämtliche mit dem Stadtmarketing verbundenen Bereiche und Akteure zentral zu organisieren, bspw. durch eigens hierfür gegründete Holdings. Vgl. Janke, K. (2017): Wir sind die Stadt! In: Absatzwirtschaft, 5/2017, S. 28.

Stadt Bremerhaven vertreten: EBG, Tourismusausschuss der Handelskammer, DEHOGA, Kultur, Schaufenster Fischereihafen, CITY SKIPPER Bremerhaven, Marketinginitiative Bremerhavener Quartiere (MBQ) und für den Bereich Wissenschaft Prof. Dr. Burmann (Uni Bremen). Gleichzeitig ist ein Mitglied des Stadtmarketingbeirats mit Sitz und Stimme im Aufsichtsrat der EBG vertreten. Dieser Vertreter berichtet zudem im Stadtmarketingbeirat über Entscheidungen des Aufsichtsrates. Zu den Aufgaben des Stadtmarketingbeirats gehört die Beratung und Unterstützung der EBG, u.a. hinsichtlich folgender Aspekte:

- Entwicklung von wettbewerbsrelevante Zukunftsthemen und Profilierungsfeldern für Bremerhaven in Kooperation mit Partnern und Mitwirkung an der gemeinsame Entwicklung, Bearbeitung und Umsetzung in Form von Projektansätzen und -ideen unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung
- Motivation von z.B. Bürgern, Unternehmen, Stadtverwaltung zur Mitarbeit (u.a. durch eine stärkere strategische Bündelung der unterschiedlichen Kompetenzen in Bremerhaven)

Die Tiefeninterviews und die Situationsanalyse zeigen deutlich, dass hinsichtlich dieser Vernetzung des Stadtmarketing in Bremerhaven großer Optimierungsbedarf gesehen wird. Als wichtigste Schwachstelle konnte dabei die **unzureichende Verbindlichkeit im Stadtmarketing** identifiziert werden. Zur Beseitigung dieses Problems sollte der Stadtmarketingbeirat zukünftig wirkungsvoller zwischen den verschiedenen Akteuren koordinieren.

Um zukünftig die Koordinationsfunktion des Stadtmarketingbeirats besser zu erfüllen, sollten folgende personelle Ergänzungen in der Besetzung des Stadtmarketingbeirates (i.S. einer gezielten Erweiterung von Kompetenzen) vorgenommen werden:

- Ergänzung um den Oberbürgermeister als Vollmitglied
- Ergänzung um den Bürgermeister als Vollmitglied
- Ergänzung um die BIS als Vollmitglied
- Ergänzung um den Pressesprecher des Magistrats als Vollmitglied

- Ergänzung um das Referat für Wirtschaft als Vollmitglied
- Ergänzung um den Stadtrat für den Bereich Sport als Vollmitglied
- Ergänzung um den Bereich der Bremerhavener Wissenschaft als Vollmitglied
- Ergänzung um je ein Mitglied der Fraktionsparteien CDU und SPD
- Ergänzung um einen Vertreter der touristischen Attraktionen „Havenwelten“ (Klimahaus, Deutsches Auswandererhaus, Zoo am Meer, Deutsches Schifffahrtsmuseum) als Vollmitglied

Nachfolgend werden der **Arbeitsprozess zur Umsetzung des Masterplans** sowie die konkrete Beteiligung des Stadtmarketingbeirats dargestellt:

1. Der Entwurf des jährlichen Marketingplans und der konkreten **Einzelmaßnahmen zur Umsetzung des Masterplans** (z.B. personelle Zuständigkeiten, Finanzierung, Controlling) wird durch die EBG – unter Berücksichtigung vorhandener Mittel für das Stadtmarketing – erarbeitet. Dabei wird durch internes Verwaltungshandeln sichergestellt, dass zwischen den für die drei Zielgruppen verantwortlichen Akteuren (BIS, EBG, Magistrat) eine Abstimmung erfolgt. Bei der Ausgestaltung des Marketingplans wird auch das Ziel verfolgt, andere öffentliche Gesellschaften und Institutionen, die durch ihre Marketingaktivitäten das Image der Stadt Bremerhaven prägen, in geeigneter Weise einzubeziehen (z.B. die Fischereihafen-Betriebsgesellschaft mbH und bremenports). Für die Umsetzung der neuen Positionierung Bremerhavens bedeutet dies bspw., die bisherigen Stadtmarketingmaßnahmen anhand der Matrix aus Abb. 17 zu bewerten und zu optimieren bzw. zu eliminieren.
2. Im Sinne eines einheitlichen Auftritts ist bei der Gestaltung und dem Einsatz von Kommunikationsmitteln durch die öffentlichen Akteure sicherzustellen, dass durch eine konsequente Anwendung des Corporate-Design-Manuals (Fassung vom April 2016) für das Logo „Bremerhaven – Meer erleben“ die Stadt als „Absender“ immer klar erkennbar ist. Dies haben die verantwortlichen Stadtmarketingakteure bereits bei ihrer Maßnahmenplanung sicherzustellen.

3. **Der Entwurf des Marketingplans und seine Einzelmaßnahmen inklusive der zugehörigen Budgetplanung werden dann im Stadtmarketingbeirat von den inhaltlich jeweils Verantwortlichen vorgestellt und im Stadtmarketingbeirat diskutiert.** Die Mitglieder des Stadtmarketingbeirats können bezüglich dem vorgestellten Marketingplan und den Einzelmaßnahmen inklusive der Budgetplanung Impulse geben, eigene Ideen einbringen und Empfehlungen aussprechen sowie eigene Beteiligungen und Unterstützungen (z.B. personell oder finanziell) zusagen.
4. Der **finale Marketingplan und dessen Einzelmaßnahmen** werden nach der Diskussion im Stadtmarketingbeirat dem Aufsichtsrat der EBG sowie dem Magistrat und dem Finanz- und Wirtschaftsausschuss (FiWiAu) **als Handlungsempfehlung zur Verfügung gestellt.**
5. Der finale Marketingplan und dessen Einzelmaßnahmen **sind dem Referat für Wirtschaft jeweils bis zum 30.09. eines Jahres für das Folgejahr vorzulegen.** Das Referat für Wirtschaft wird den Marketingplan in die entsprechenden Gremien einbringen und auf dieser Basis ggf. notwendige Finanzierungen zur Beschlussfassung vorlegen.
6. Nach der **Beschlussfassung** durch Magistrat / FiWiAu und dem erteilten **Zuwendungsbescheid** des Referates für Wirtschaft erfolgt die Umsetzung der Einzelmaßnahmen durch die jeweiligen Verantwortlichen des Stadtmarketings.
7. Nach dem Abschluss der durchgeführten Einzelmaßnahmen wird der **Zielerreichungsgrad** (Controlling) von den jeweils Verantwortlichen **im Stadtmarketingbeirat** und ggf. auch in dem Aufsichtsrat der EBG **präsentiert und diskutiert.** Im Frühjahr eines Jahres wird dem Referat für Wirtschaft auf dieser Basis ein Sachstandsbericht für das vergangene Jahr zur Einbringung in den Magistrat und in den

Finanz- und Wirtschaftsausschuss vorgelegt.

In Hinblick auf die beratende und koordinierende Funktion des Stadtmarketingbeirats werden **mindestens zwei Treffen pro Wirtschaftsjahr** empfohlen. Durch entsprechende Änderungen in der Geschäftsordnung sollte sehr deutlich herausgestellt werden, dass der beratenden Beteiligung und Mitwirkung des Stadtmarketingbeirates an der Ausgestaltung des Marketingplans und dessen Einzelmaßnahmen zur Umsetzung des Masterplans eine hohe Bedeutung zukommt.

Zusammenfassend ergibt sich damit die in Abbildung 20 dargestellte Organisation (formelle Koordination) des Stadtmarketing in Bremerhaven.

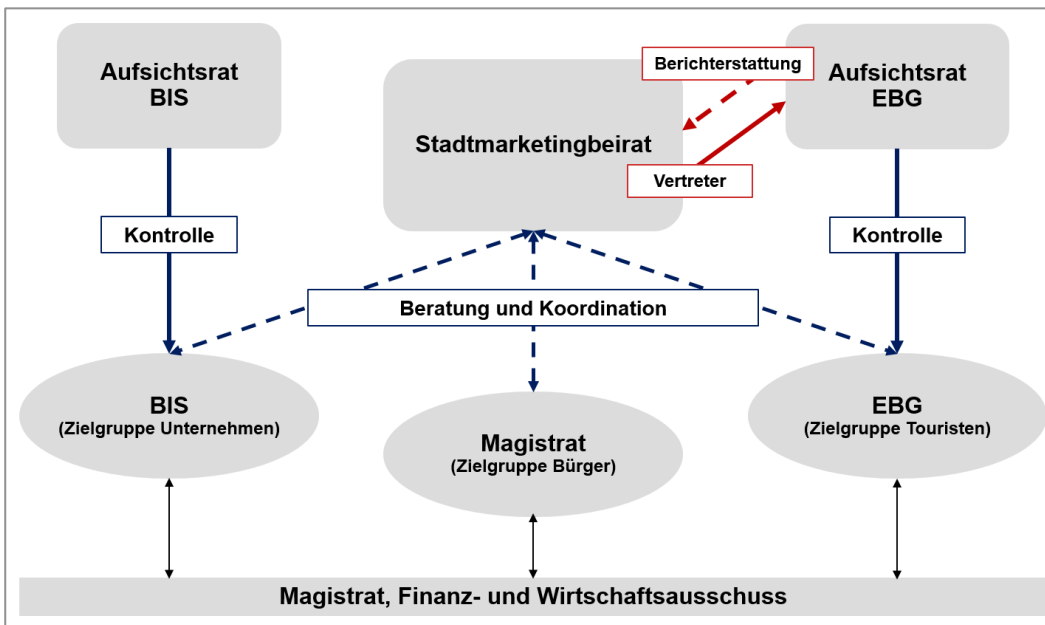


Abbildung 20: Zukünftige Organisation des Stadtmarketing in Bremerhaven

6 Weiteres Vorgehen

Auf Grundlage des hier erarbeiteten Dokuments sollten folgende **weitere Schritte** unternommen werden, um den Masterplan mit Leben zu erfüllen:

1. Vorstellung und Diskussion des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ im Stadtmarketingbeirat.
2. Vorstellung und Diskussion des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ im Aufsichtsrat der EBG.
3. Vorstellung und Diskussion des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ im Magistrat.
4. Vorstellung und Diskussion des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ im Finanz- und Wirtschaftsausschuss.
5. Schriftliche Information über den finalen Stand des Masterplans der Mitglieder aus den sechs Arbeitskreisen, die an der Erarbeitung des „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“ mitgewirkt haben.
6. Schriftliche Information über den finalen Stand des Masterplans der 37 Interviewpartner, die sich an der Erarbeitung der Situationsanalyse zum Masterplan persönlich beteiligt haben.
7. Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen zur Information der Presse und der Öffentlichkeit über den „Masterplan Stadtmarketing Bremerhaven“.

Zur Umsetzung dieser sieben Schritte steht Prof. Dr. Burmann für eine ggf. gewünschte persönliche Unterstützung zur Verfügung.

Literaturverzeichnis

BCSD (2011): Positionspapier bcscd – Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie.

BIS (2017): Wirtschaftsstandort Bremerhaven – Branchen; URL: <http://www.bis-bremerhaven.de/wirtschaftsstandort-bremerhaven/branchen.56819.html>

BREMERHAVEN.DE (2017): Geografie. URL: <https://www.bremerhaven.de/de/verwaltung-politik/zahlen-fakten/geografie.24030.html>

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU, UND REAKTORSICHERHEIT (2014): Kommunale Weißbücher – Zukunft Innenstadt gestalten; URL: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/kommunale_weissbuecher_2014_bf.pdf

BURMANN, C., HALASZOVICH, T., SCHADE, M. & HEMMANN, F. (2015): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen, Strategie, Umsetzung, Controlling.

DEUTSCHER BRAUER-BUND (2016): Neuer Trend, bewährte Biere: Craft.

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (2016): Gästebefragung Bremerhaven 2015.

INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG KÖLN (2016): Vitale Innenstädte 2016 – Auswertungsergebnisse für Bremerhaven.

ITF RESEARCH GMBH (2014): Zwischenbericht Qualitäts-Monitoring Havenwelten/Bremerhaven 2012-2014.

JANKE, K. (2017): Wir sind die Stadt! In: Absatzwirtschaft, 5/2017, S. 20-31.

KONKEN, M. (2004): Stadtmarketing – Kommunikation mit Zukunft.

MEFFERT, H., BURMANN, C. & KIRCHGEORG, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung.

MÜLLER, A. (2012): Symbole als Instrumente der Markenführung – eine kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Stadtmarken.

SEESTADT BREMERHAVEN (2016): Statistischer Kurzbericht Dezember 2016.