

Das vollständige Interview lesen Sie bitte im Buch.

Wie es mit der Marke Hamburg begann

Peter Strahlendorf im Gespräch mit Ole von Beust und Dr. Klaus Brandmeyer

Hamburg gilt derzeit als Musterbeispiel für den Aufbau einer funktionierenden Stadtmarke. Die Grundlagen wurden 2004 unter der Ägide des damals regierenden Ersten Bürgermeisters Ole von Beust und der Brandmeyer Markenberatung gelegt. Im Interview mit Herausgeber Peter Strahlendorf gehen Ole von Beust und der Markenexperte Klaus Brandmeyer der Frage nach, wie sich der Markenbildungs-Prozess bei der Stadtmarke Hamburg vollzogen hat. Wo haben sich Hürden aufgebaut und wie wurden Probleme umschifft? Welche Erkenntnisse und Empfehlungen lassen sich aus den Abläufen und den Erfahrungen ableiten?

Peter Strahlendorf: Hamburg war die erste Stadt in Deutschland, die einen systematischen Markenprozess in Angriff genommen hat. Ole von Beust, wie kommt man als Politiker auf die Idee, Hamburg zur Marke zu machen?

Ole von Beust: Die Idee ist erst in einem längeren Prozess entstanden. Das Thema Marke kam da zunächst gar nicht vor. Politisch ging es zunächst darum, die Idee einer wachsenden Stadt für Hamburg zu realisie-

„Denn eine Stadt kann nur wachsen, wenn sie ein gutes Ansehen hat; dann wollen sich Leute und Unternehmen dort auch ansiedeln.“

Ole von Beust

ren. Wir haben als erstes definiert, in welchen Bereichen Hamburg quantitativ und qualitativ wachsen soll. Ein quantitatives Wachstums-Kriterium ist zum Beispiel die Kaufkraft. Ein qualitativer Punkt ist der Begriff Weltstadt. Und eine Weltstadt ist man nur, wenn

man – plump gesagt – auch viele Besucher aus aller Welt hat. In den Diskussionen wurde sehr schnell klar, dass ein ganz wichtiger Schlüssel zum Erreichen des Zieles „Wachsende Stadt“ das Thema Image ist. Denn eine Stadt kann nur wachsen, wenn sie ein gutes Ansehen hat; dann wollen sich Leute und Unternehmen dort auch ansiedeln

Damit sind wir beim zweiten wichtigen Punkt, dem Hamburg-Image und dem Hamburg-Marketing. Um den Ruf von Hamburg stand es damals nicht zum Besten. Das Stadtmarketing, das sich ja um das Image kümmern soll, war faktisch zusammengebrochen. Da lief vieles durcheinander. Es gab überhaupt keinen übergeordneten Hamburg-Auftritt mehr, sondern nur noch viele einzelne Aktivitäten, die kein zusammenhängendes Hamburg-Bild mehr ergaben. Jede Behörde und jede Institution machte einfach, was sie wollte.

Uns war schnell klar, dass hier eine Bündelung der Kräfte notwendig war und dass die Marketinginstrumente vereinheitlicht werden mussten. Wir brauchten einfach gesagt eine Leitstelle für das Marketing. Dafür wurde dann 2003 die Hamburg Marketing Gesellschaft gegründet.

Peter Strahlendorf: Und wie kam es dann zum Markenprozess?

Ole von Beust: Beim Begriff Marke waren wir immer noch nicht. Erst einmal brauchten wir für die Hamburg Marketing Gesellschaft den richtigen Kopf und die richtige Positionierung. Unser großes Glück war es, mit dem dem ersten Geschäftsführer, Dr. Hariolf Wenzler, den richtigen Mann für die Herausforderung Hamburg Marketing gefunden haben. Er war kein ausgewiesener Behördenexperte, aber er war sehr begeisterungsfähig und ging unbürokratisch ans Werk.



Dr. Klaus Brandmeyer (Mitte) erläutert Ole von Beust (rechts) und Peter Strahlendorf (links) die strategischen Grundlagen für Stadtmarken-Konzepte

Die erste große Aufgabe war eine Bestandsaufnahme. Wie ist es um das Hamburg-Image bestellt? Wo liegen Stärken und Schwächen? Für diese Analyse hat er sich gleich zu Anfang die Brandmeyer Markenberatung hinzugeholt. Um den Begriff Marke ging es trotzdem erst, nachdem die Bestandsaufnahme auf dem Tisch lag und der Analyseprozess schon weit fortgeschritten war. Zunächst einmal sorgte aber die Bestandsaufnahme in einigen Bereichen für Zündstoff. Da wird ihnen der Spiegel vorgehalten, und es kommen Wahrheiten auf den Tisch, die nicht alle gern hören.

Peter Strahlendorf: An dieser Stelle kam also die Brandmeyer Markenberatung ins Spiel. Wie sind Sie bei der Bestandsaufnahme vorgegangen?

Klaus Brandmeyer: Im Prinzip haben wir den Prozess genauso angelegt wie bei jeder unserer Marken-Analysen. Als Erstes haben wir eingesammelt, wie sich die

Stadt selber sieht. Wir wollten von den Beteiligten, den Machern der Stadt wissen, was macht aus ihrer Sicht Eindruck, was hat hohe Strahlkraft? Da kamen die Bürger ebenso zu Wort wie die Honoratioren. Meinungen des Hotel- und Gaststättengewerbes sind ebenso berücksichtigt worden wie die der Kulturschaffenden. Im Anschluss daran folgte eine repräsentative Umfrage mit einer bewusst hohen Fallzahl auf nationaler und internationaler Ebene. Wie sehen die Zielgruppen die Stadt, was sind aus ihrer Sicht die Bringer? Das war dann die Stunde der Wahrheit. Bei der Präsentation der Ergebnisse gab es schon so manche Überraschung. Das ist übrigens auch bei anderen Marken-Analysen nicht anders.

Ole von Beust: Hier hat sich gezeigt, wie richtig es war, für die Bestandsaufnahme einen erfahrenen externen Berater zu engagieren. Hätten wir das in Eigenregie gemacht, wären die Ergebnisse noch viel stärker ange->>



Ole von Beust hebt im Gespräch mit Peter Strahlendorf hervor, wie es ist, einen erfahrenen externen Berater für die Bestandsaufnahme zu engagieren

griffen worden und wären als Grundlage für die künftige Strategie nur noch bedingt einsetzbar gewesen.

Wenn ein externer Berater diese unbequemen Wahrheiten verkündet, dann gibt es zwar auch Widerstände und Zweifel, doch damit können Sie als verantwortlicher Politiker besser und erfolgsorientierter umgehen. Die Ergebnisse sind viel unangreifbarer.

Klaus Brandmeyer: Wichtig sind hier vor allem hohe Fallzahlen; gegen die richten kritische Äußerungen wie „ich habe ganz andere Erfahrungen gemacht“ dann nichts mehr aus.

Ole von Beust: Harte Diskussionen gab es beispielsweise bei der Einschätzung des Kulturangebots. Da waren unsere intern hoch eingeschätzten Angebote wie Oper und Ballett deutlich weniger interessant als die Musicals. Auch die Universität wurde nicht als Stärke

eingeschätzt. Gut eingeschlagen ist das Thema China und China-Handel; während das Thema Hanse, das in unserer Selbstdarstellung immer eine Rolle gespielt hatte, nachweislich niemanden mehr interessiert.

Bei Bereichen, deren Ausstrahlung bei weitem nicht so stark ist, wie man vorher dachte, bekommt man zu hören, das könne nicht sein, da sind die Falschen befragt worden. Oder die Methode passt nicht. Bestenfalls sind die Leute einfach nur beleidigt.

Peter Strahlendorf: Was bedeuten denn solche Widerstände und wie geben Sie als Bürgermeister damit um?

Ole von Beust: Da müssen Sie durch und klar erklären, dass Stadtmarketing nicht gleich Stadtentwicklung ist. Sie müssen klar sagen, „wir wollen euch nicht vernachlässigen, aber Marketing muss auf Stärken setzen“. Sie müssen schon die Bereitschaft einfordern, sich konsequent an dem auszurichten, was ihre Zielgruppen bewegt.

Als Chef eines Unternehmens können Sie davon ausgehen, dass verschlossene Türen in der Regel auch verschlossen bleiben. In der Politik ist das anders. Da ist alles ziemlich transparent und kommt irgendwie an die Öffentlichkeit. Die Presse konfrontiert Sie sofort mit den Meinungen Dritter. Von der Politik wird dann erwartet, dass sie ihre eigene Entscheidung auf der Basis rationaler Gegebenheiten vertreten kann.

Klaus Brandmeyer: Dabei hat die Methodik unserer Markenanalyse sicher geholfen. Denn sie befasste sich erst mal überhaupt nicht mit emotionsgeladenen Fragen wie beispielsweise der Kommunikations-Gestaltung. Es gab nur die faktischen Stärken der Stadt und deren statistisch unwiderlegliche Bewertung durch Tausende von Befragten. Aber auch das hätte wenig genützt, wenn Ole von Beust das Stadtmarketing nicht zur Chefsache gemacht sowie den gesamten Prozess höchstpersönlich und intensiv begleitet hätte. Dadurch hat er dafür gesorgt, dass die Hamburg Marketing GmbH immer die Fäden in der Hand hatte. Da gelten die gleichen Regeln wie bei der Markenführung in der Wirtschaft. Nur wenn der Chef in den Marketingprozess direkt involviert ist, bekommt er alle Facetten mit. Sonst wird vieles abgefiltert und ungewöhnliche Denk-