

Kuhlmann, Alexandra; Maier, Lara; Stöver, Kira Janet; Schröter, Jil-Beatrice; Richter, Nicole Franziska

Working Paper

Produkt- und Kommunikationspolitik im Stadtmarketing - Die Hamburger Olympiabewerbung aus Sicht von Marketingexperten

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2016-04

Provided in Cooperation with:

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Kuhlmann, Alexandra; Maier, Lara; Stöver, Kira Janet; Schröter, Jil-Beatrice; Richter, Nicole Franziska (2016) : Produkt- und Kommunikationspolitik im Stadtmarketing - Die Hamburger Olympiabewerbung aus Sicht von Marketingexperten, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2016-04, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/126211>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE

ISSN 1860-0360

Nr. 2016-04

Produkt- und Kommunikationspolitik im Stadtmarketing – Die Hamburger Olympiabewerbung aus Sicht von Marketingexperten

**Alexandra Kuhlmann, Lara Maier, Kira Janet Stöver,
Jil-Beatrice Schröter und Nicole Franziska Richter**

Januar 2016

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
<https://www.nordakademie.de/die-nordakademie/forschung/publikationen/>



Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
www.nordakademie.de

Produkt- und Kommunikationspolitik im Stadtmarketing – Die Hamburger Olympiabewerbung aus Sicht von Marketingexperten

Alexandra Kuhlmann, Lara Maier, Kira Janet Stöver, Jil-Beatrice Schröter und Nicole Franziska Richter

Stadtmarketing als Erfolgsfaktor

Für Unternehmen haben sich in der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen die vier P's (Product, Promotion, Placement und Price) des Marketings etabliert. Es wird angestrebt, dass auch Städte von diesen Methoden des Marketings profitieren, indem sie im Wettbewerb um Einwohner, Unternehmen und Arbeitskräfte auf ein eigenes Stadtmarketing mit entsprechender Gestaltung der vier P's setzen. Bei der Städtevermarktung steht vor allem das Produkt, in diesem Fall die Stadt selbst, inklusive der entsprechenden Imagepositionierung (sogenanntes Branding) sowie die Kommunikation der Vorteile der Stadt im Vordergrund (vgl. Morgan & Pitchard, S. 247). Eine Erfolgskontrolle setzt dabei, genau wie in Unternehmen, bei psychografischen Zielen an: Wie bekannt ist eine Stadt über ihre Landesgrenzen hinweg, welche Image-Attribute bestimmen die Wahrnehmung der Stadt und schließlich, wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, sich für eine Stadt als Wohn- oder Unternehmenssitz zu entscheiden? All das ist in einer zunehmend internationalen Welt zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden, den entsprechende Experten des Stadtmarketings im Blick haben sollten.

So erstellen Stadt-Marketeers Imagefilme und Broschüren, die die Positionierung von Städten zum Ausdruck bringen sollen. Dabei stehen Städte – genau wie viele Unternehmen - vor der großen Herausforderung, eine zielführende und erfolgsversprechende Positionierung zu entwickeln und diese, einem möglichst breiten Publikum zu kommunizieren. Was könnte hier ein dankbareres Instrument sein, als ein medienwirksames Event, wie die Bewerbung und im besten Fall sogar die Ausrichtung der Olympischen Sommerspiele 2024 – eine Debatte, die kürzlich das Hamburger Stadtmarketing herausforderte. Dies haben wir zum Anlass genommen, die Wahrnehmung der Stadt Hamburg unter Marketingexperten zu überprüfen und gemeinsam mit den Experten Handlungsempfehlungen für ein gutes Stadtmarketing zu entwickeln.

Ergebnisse einer Befragung unter Marketingexperten

In Kooperation mit dem Marketing Club Hamburg und der Ipsos GmbH haben wir im Sommer 2015 eine qualitative Erhebung unter Experten in Unternehmen mit Marketingbezug (Unternehmen mit einer starken Marke oder mit einer Fokussierung des Unternehmens auf Marketingfragestellungen) durchgeführt. 13 Experten mit entsprechender Leitungsfunktion im Marketing haben hier im Rahmen eines qualitativen Interviews, Rede und Antwort zu der Wahrnehmung und den relevanten Standortfaktoren gestanden, die eine Stadt aus Marketingsicht heutzutage mitbringen muss.

Gute Imagepositionierung von Städten: Das Beispiel Hamburg

Eine gute Positionierung muss verschiedenen Kriterien Rechnung tragen, die wie folgt zusammengefasst werden können: (1) Relevanz, d.h. das Positionierungsattribut muss für den potenziellen Adressaten von gewissem Interesse und Nutzen sein. (2) Einzigartigkeit, d.h. die Positionierung muss eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen. (3) Glaubwürdigkeit, d.h. das anvisierte Image muss zum Produkt passen und realistisch sein.

Die aus Sicht der Befragten relevanten Standortfaktoren können in vier Bereiche gegliedert werden: (A) Business-Umfeld, (B) Bildung und qualifizierte Arbeitskräfte, (C) Infrastruktur mit Anbindung an das internationale Umfeld sowie (D) Lebensqualität in der Stadt, insbesondere mit Blick auf Kultur und Events. Die ersten beiden genannten Bereiche sind neben der Standortfrage von Unternehmen auch für die Standortentscheidungen der Bewohner von sehr hoher Bedeutung (siehe Abbildung 1).



Ein Vergleich der relevanten Standortfaktoren mit dem von der Stadt formulierten Selbstbild (siehe www.marketing.hamburg.de) offenbart, dass das Stadtmarketing in vielen Aspekten schon an den richtigen Stellschrauben angreift: Ein attraktives Business-Umfeld, mit entsprechendem Wachstum wird direkt als Markenbaustein ausgelobt. Auch die Anbindung an das internationale Umfeld wird über die Positionierung als „Internationale Handelsmetropole am Wasser“ aufgegriffen. In puncto Lebensqualität werden Aspekte, wie Shopping-Metropole, Volksfeste, die Reeperbahn und kulturelle Darbietungen hervorgehoben. Der Standortfaktor

Bildung und damit das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften scheinen jedoch in der Positionierung der Stadt eine untergeordnete Rolle zu spielen und tauchen lediglich mit Verweis auf ‚kreative Köpfe an Hamburger Hochschulen‘ im Langtext des Markenbausteins Business-Umfeld auf (siehe Abbildung 1). Insoweit ein recht guter Einstieg in die Positionierung mit kleinen Schwachstellen.

Ferner ist im Marketing insbesondere die Fremdwahrnehmung (Image) durch die Umwelt identitätsstiftend (vgl. Meffert & Burmann, S. 25) und daher von entscheidender Bedeutung. D.h. es gilt zu prüfen, wie die Stadt und ihre Positionierung tatsächlich von Außenstehenden wahrgenommen werden. Die Fremdwahrnehmung ist dann auch entscheidend für die Beurteilung der Einzigartigkeit oder sogenannten Unique Selling Proposition (USP) der Stadt sowie der Glaubwürdigkeit der anvisierten Positionierung.

Spontane Assoziationen zu Hamburg fokussieren auf den wenig überraschenden Assets Hafen, Alster, Elbe und damit aber auch auf Eigenschaften wie ‚Tor zur Welt‘, Freiheit, Frische, Vielfalt, Weltoffenheit und Internationalität – sicherlich Eigenschaften, die eine gewisse Einzigartigkeit insbesondere im nationalen Kontext mitbringen. Das Hamburger Business-Umfeld ist - außer in Bezug auf den Hafen - nicht so sehr im Vordergrund der spontanen Wahrnehmung, dennoch ist Hamburg als Industrie- und auch Medienstandort in den Köpfen der Befragten positioniert. Zum Business Umfeld gehören auch die Assoziation zu den Hanseatischen Tugenden und Kaufleuten; erneut Positionierungseigenschaften, die eine recht hohe Einzigartigkeit und damit ein gutes USP-Potenzial mitbringen. Insgesamt liefern diese Assoziationen ausreichend Gründe, um die Positionierung als ‚Internationale Metropole‘ glaubwürdig erscheinen zu lassen. Ein paar wenige Nennungen beziehen sich auf die hohe Akademikerquote der Stadt; insgesamt ist das Thema Bildung (genau wie auch im formulierten Selbstbild) aber von nachrangiger Bedeutung. Die Botschaft Lebensqualität nimmt hingegen einen hohen Stellenwert bei den Hamburg-Assoziationen ein: „Die Hamburger sind sehr happy mit dem was sie haben“ fasst die Nennungen gut zusammen. Positive Assoziationen referieren auf Kunst und Kultur, insbesondere auf die Musicalszene, die Reeperbahn sowie andere Szeneviertel der Stadt. Grüne Großstadt; groß genug um das Weltgeschehen mitzubekommen, klein genug für eine gute Lebensqualität – auch diese Assoziation offenbaren eine gute Etablierung von städtischen USPs. Kritische Stimmen zielen auf Attribute wie konservativ, teuer, träge und selbstverliebt ab. Auch das „starke hanseatische Understatement“ wird von den Experten kritisiert. Schließlich wird das Fehlen von Prestige-Hochschulen in der Stadt bemängelt. Insbesondere bei dem letztgenannten Aspekt zeigen sich in der gesamten Betrachtung also Versäumnisse des Stadtmarketings auf.

Abschließend kann resümiert werden, dass Hamburg als eine attraktive Metropolregion mit einer hohen Branchenvielfalt und Wirtschaftskraft wahrgenommen wird und mit einer hohen Lebensqualität punktet. Das Fazit der Positionierungsanalyse lautet also: Hamburg ist eine

Stadt mit Potenzial und mit einer recht soliden Imagevision. Hamburg ist aber auch eine sogenannte ‚Second City‘, die sich gegenüber den Megametropolen wie New York oder London im Städtewettbewerb ständig behaupten muss (vgl. z.B. Quitzau & Vöpel). „Hamburg ist eine deutsche Metropole, verhält sich im Vergleich zu anderen deutschen Städten, wie München oder Berlin, allerdings eher konservativ und verpasst dadurch die Chance, sich als Weltstadt zu etablieren“ so die Expertenmeinung. Die zentrale Herausforderung besteht damit im Aufbau einer guten Kommunikationsstrategie, die die Positionierung der Stadt in der weltweiten Wahrnehmung verankert, hier wäre ein zu prüfender Baustein die Bewerbung für und Ausrichtung der Olympischen Spiele 2024.

Olympiabewerbung – Eignung als Kommunikationsinstrument?

Es stellt sich also die Frage, inwieweit eine Bewerbung für die Olympischen Spiele ein Kommunikationskanal sein kann, der die Stadt im Wettbewerb voranbringt. Andreas Fischer Appelt sieht es so: "Die Olympia-Bewerbung bedeutet, wie die Eröffnung der Elbphilharmonie eine 'Jahrhundertchance', die Stadt weltweit bekannt und damit das Image von Hamburg zu prägen".

Das Sponsoring von Großveranstaltungen ist im unternehmerischen Marketing ein gängiges und viel beleuchtetes Instrument der Marketingkommunikation. Die Vorteile des Sponsorings von Großveranstaltungen gegenüber traditionellen Werbeinstrumenten zielen dabei auf (1) Bekanntheit oder Awareness, genauer kommunikative Ansprache in einem nicht kommerziellem Umfeld und vergleichsweise hohe Reichweiten sowie auf (2) den Imagetransfer vom Gesponserten zum Sponsor ab. Als Nachteile gelten die begrenzte Darstellungsmöglichkeit der Marke und die Gefahr eines negativen Imagetransfers vom Sponsoring-Objekt auf den Sponsor. Ein Erfolgsfaktor ist schließlich die Übereinstimmung der Zielgruppen von Marketing und Sponsorenobjekt – hier des Städtemarketings und der Olympischen Spiele (vgl. Altobelli & Jurowskaja). Wenngleich sich all diese Aspekte langfristig idealerweise finanziell positiv niederschlagen sollten (tangibler Nutzen), setzt die Messung der Zielerreichung vorrangig an den intangiblen Nutzenkategorien Bekanntheit und Image an.

Awareness für die Stadt? Das können wir für den Austragungsfall bejahen!

Bei den Olympischen Spielen in London zählte man 80.000 Besucher im Stadion und schätzungsweise weitere 900 Millionen weltweite Fernsehzuschauer, die allein die Eröffnungszereemonie verfolgt haben. Generell zeigt sich zudem, dass sich die mediale und sozio-ökonomische Reichweite von Sport-Events in den letzten Jahren weiter erhöht hat (vgl. Quitzau & Vöpel). Insoweit also recht positive Aussichten in Sachen Reichweite. Reichweite allein reicht aber nicht, interessant ist die Reichweite innerhalb der relevanten Zielgruppe.

Die strategischen Zielgruppen des Städtemarketings sind ambitionierte Berufseinsteiger und ‚Leistungsorientierte‘ sowie Familien (im traditionellen und unkonventionellen Sinn) und wohl-situierte Best Ager (siehe www.marketing.hamburg.de). Studien zeigen, dass insbesondere die Zielgruppe der gut situierten Best Ager und finanziell besser gestellten Einwohner sich für Events, wie die Olympischen Spiele interessieren (vgl. z.B. www.zdf.werbung.de). Also insgesamt grünes Licht in puncto Reichweite und Schaffung von Awareness für die Stadt Hamburg – so es dann zu einer Austragung der Spiele vor Ort kommen würde.

Denn eine Analyse der Google-Suchanfragen zu den Begriffen „Hamburg + Olympia“ lässt nicht ganz so positive Rückschlüsse auf die Bekanntheitswirkungen während der Bewerbungsphase zu: Das Volumen der aktiv eingegebenen Suchbegriffe war zum Zeitpunkt der Bekanntgabe der Entscheidung des DOSB für die deutsche Bewerberstadt Hamburg am höchsten; das Interesse ist im Anschluss aber wieder auf das Niveau vor der Verkündung zurückgefallen. Die Analyse der Suchanfragen zeigt weiterhin, dass es sich ausschließlich um ein regionales Interesse handelte. Die Bekanntheitswirkung im Rahmen der Bewerbungs- oder Vorphase schätzen wir damit als eher gering ein.

Imagetransfer Olympia – Hamburg?

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass nicht alle Städte von einem positiven Imagetransfer durch die Vorbereitung und Austragung großer Sportevents profitiert haben. Mängel in den Vorbereitungen und bei der Gestaltung des eigentlichen Events können auch negativ auf die Austragungsorte abstrahlen (man denke an die Kritik rund um die Vorbereitungen der Fußballweltmeisterschaft in Katar). Allgemein bringt ein Sportevent Assoziationen zu Fairness, Teamgeist und Leidenschaft mit sich (vgl. Altobelli & Jurowskaja); die Olympischen Spiele werden darüber hinaus mit Vielfalt und Internationalität in Verbindung gebracht. An sich positive Assoziationen, die allerdings nur begrenzt zu der ausgearbeiteten Positionierung der Hansestadt passen. Lediglich Vielfalt und Internationalität zahlen hier direkt auf die Markenpositionierung der Stadt ein. Umso wichtiger wäre die reibungslose Vorbereitung und Durchführung des Events im Falle des Zuschlages gewesen, um negative Assoziationen und Transfers zu vermeiden.

Die Stadt hat darüber hinaus die Möglichkeit sich im Rahmen der olympischen Berichterstattung zu präsentieren. Themen wie ‚Internationales Umfeld‘ und Lebensqualität können hier sicher relativ einfach in die Kommunikationsstrategie eingebunden werden. Der Zugewinn an wahrgenommener Attraktivität der Stadt ist daher wohl auch einer der Gründe, warum es innerhalb der lokalen Wirtschaft recht hohe Zustimmungsraten für die Austragung der Spiele gab: 69% der Hamburger Unternehmen, die in der Handelskammer organisiert sind, befürworteten die Olympischen Spiele, wobei die Zustimmung mit der Größe des Unternehmens wuchs. Eine direkte kommunikative Einbindung eines starken Business-Umfeldes oder auch

relevanter Botschaften wie ‚Brainpool‘ und ‚Hochschullandschaft‘ können eher indirekt mit dem Event verknüpft werden. So könnten Strategien zur Nachhaltigkeit und Ökologie der geschaffenen Infrastrukturen sich positiv auf die Wahrnehmung des Business-Umfeldes auswirken. Genau das war bereits anvisiert: Hamburg wollte im Zuge der Vorbereitung auf die Olympischen Spiele mit einem innovativen Energiekonzept sowie mit Grünflächen, einem modernen Abfallmanagement und CO₂-neutralen Verkehrsmitteln punkten. „Hamburg geht mit dem Versprechen kompakter, grüner und nachhaltiger Spiele ins Bewerber-Rennen [...]. Wer sich am Ende gegen Weltstädte durchsetzen will, muss durch Ideen und Einzigartigkeit punkten. Wir wollen zeigen, dass die Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und wirtschaftlich – den entscheidenden Ausschlag geben kann für Hamburgs Erfolg. Wir wollen nicht Olympische Spiele für Hamburg machen, sondern für die Welt. [...]“, so Umweltminister Jens Kerstan.

Insgesamt müssen wir allerdings feststellen, dass die vorrangig zu kommunizierenden Markenattribute der Stadt nur bedingt über ein solches Event transportiert werden können. Eine Erkenntnis, die vor dem Hintergrund bekannter Nachteile des Sport-Sponsoring in Unternehmen nicht überrascht: Derartige Aktivitäten erlauben eben nur eine begrenzte Darstellungsmöglichkeit einer Marke!

Ein Fazit aus Marketingsicht

Es genügt für die langfristige, internationale Etablierung des Wirtschaftsstandortes Hamburgs nicht, eine bedeutende Metropole auf Platz zwei hinter Berlin in Deutschland zu sein. Die Stadt braucht Zukunftsvisionen und kluge Kommunikationsstrategien. Die Olympischen Spiele wären dabei ein Kommunikationsinstrument gewesen, das zunächst Awareness für die Stadt geschaffen hätte – eine Voraussetzung, um überhaupt eine Imagepositionierung vorzunehmen. Der positive Imagetransfer wäre dann aber stark von der Ausgestaltung und dem Gelingen der Spiele abhängig gewesen. Insgesamt wären die Darstellungsmöglichkeiten der Stadt hier auf bestimmte Facetten des Selbstbildes begrenzt gewesen: Weltoffenheit, Internationalisierung und Lebensqualität sowie Ökologieaspekte wären sicher die Themen sein, die besonders gestärkt worden wären. Dennoch hätte die geschaffene Bekanntheit den Weg geebnet, sich weiter im Städtemarketing zu behaupten und im Rennen um den Aufstieg zu einer ‚First City‘ nicht zurück zu fallen. Die finanziellen Vorteile sind dabei von der Länge des Prognosehorizontes abhängig: Fakt ist, die Kosten fallen zeitnah und in erheblicher Höhe an (seinerzeit wurden vom Hamburger Senat Bewerbungskosten in Höhe von 50 Millionen Euro und spätere Investitionen in Höhe von über 2 Milliarden Euro angesetzt – Olympia 2012 in London war deutlich teurer). Der Nutzen hat hingegen einen sehr langfristigen Charakter und hätte sich, wie viele Marketingmaßnahmen, erst auf sehr lange Sicht finanziell entfalten können.

Literaturempfehlungen

Altobelli, C. F. & Jurowskaja, E.: Sport-Sponsoring. In: WISU, Vol. 1 (2012), S. 72 – 78.

Meffert, H. & Burmann, C.: Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, H. & Burmann, C. & Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung. Wiesbaden 2013, S. 19 – 36.

Morgan, N. & Pritchard, A.: Advertising in Tourism and Leisure. Oxford 2000.

Quitau & Vöpel: Olympische Spiele in Hamburg – Die wichtigsten Fakten und Argumente im Überblick, Behrenberg & HWWI: Hamburg 2015