2014-04-03

Stadt Dessau-Roßlau

Vorlage

Drucksachen-Nr.:	**BV/025/2014/VI-80**
Einreicher:	Amt für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing

Beratungsfolge	Status	Termin	Für	Gegen	Enthaltung	Bestätigung
Dienstberatung des Oberbürgermeisters	nicht öffentlich	17.02.2014				liegt vor
Lenkungsgremium Stadtmarketing	nicht öffentlich	06.03.2014				
Ausschuss für Wirtschaft, Stadtentwicklung und Tourismus	öffentlich	18.03.2014	5	1	2	geändert bestätigt
Ausschuss für Kultur, Bildung und Sport	öffentlich	27.03.2014				
Haupt- und Personalausschuss	öffentlich	09.04.2014				
Stadtrat	öffentlich	29.04.2014	Zur Information			

Titel:

Neuausrichtung Stadtmarketing Dessau-Roßlau
"Qualifizierung der Organisationsstruktur innerhalb der Stadtverwaltung"

Beschlussvorschlag:

1. In Auswertung der Abwägungsanalyse bezüglich der Organisationsformen zur Neuausrichtung des Stadtmarketings wird das Modell „Optimiertes Amt“ für die weitere Umsetzung *als erster Schritt* bestätigt.
2. Die Verwaltung wird beauftragt, die notwendigen Schritte zur Reorganisation des Amtes für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing auf der Grundlage eines Organisationsgutachtens umzusetzen. *Dem „Optimierten Amt“ ist im Rahmen der Haushaltsberatung ein festes Sachkostenbudget zur Verfügung zu stellen. Nach entsprechender Ausschreibung ist externes Personal dem „Optimierten Amt“ zu zuführen.*
3. Zur Prozessbegleitung während der Reorganisation, der Schärfung der Zielstellung und Abstimmung der Maßnahmepläne sowie zur Evaluierung durchgeführter Vorhaben ist ein ständiges, beratendes Gremium „Stadtmarketing“ zu bilden.

Gesetzliche Grundlagen:	-
Bereits gefasste und/oder zu ändernde Beschlüsse:	DR/BV/169/2012/I-STR -„Konzepterstellung zur Gründung einer Stadtmarketinggesellschaft“ – WirA am 31.05.2012 IV/040/2013/VI-80 - Neuausrichtung Stadtmarketing Dessau-Roßlau - OB-DB am 07.10.2013
Vorliegende Gutachten und/oder Stellungnahmen:	Vorläufiger Abschlussbericht „Stadtmarketing Dessau-Roßlau“ der GLC AG (Stand: 15.02.2013) Ämterstellungnahmen: A 20, A 30, A 40, A 41 (Stand: März 2013)

	Analysen: Gegenüberstellung von drei möglichen Organisationsformmodellen, SWOT-Analyse zu drei möglichen Organisationsformen (Amt 80, Stand: 03.04.2013) Ergebnisübersicht der Abfrage von Wirtschaftsunternehmen zur Beteiligung an einer Stadtmarketinggesellschaft in öffentlich-privater Trägerschaft. Protokoll und Zusammenfassung der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zur Bereitschaft Personalübergang in eine externe Gesellschaft (Amt 80, Stand: 21.05.2013) Außerordentlicher Zwischenstandsbericht (Auszug) KEP der Moderatoren Föhl/Grosse-Brockhoff (Stand: Februar 2013)
Hinweise zur Veröffentlichung:	

Relevanz mit Leitbild

Handlungsfeld		**Ziel-Nummer**
Wirtschaft, Tourismus, Bildung und Wissenschaft	☐	W 12, 13, 14, 15, 16, 17
Kultur, Freizeit und Sport	☒	K 01
Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr	☒	S 03
Handel und Versorgung	☐	H 01, 03, 06, 09
Landschaft und Umwelt	☒	
Soziales Miteinander	☐	M 10, 11

Vorlage nicht leitbildrelevant	☐

Finanzbedarf/Finanzierung:

Zusammenfassung/ Fazit:

Begründung: siehe Anlage 1

siehe Anlage 1

Für den Einreicher:

Beigeordneter

beschlossen im Stadtrat am:

Dr. Exner	Hoffmann	Storz
Vorsitzender des Stadtrates	1. Stellvertreter	2. Stellvertreter

Anlage 1:

Begründung

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen
- 1.1 Ausgangssituation
- 1.2 Auftrag und Zielstellung

2. Prüfprozesse
- 2.1. Externe Beratung | Aufbau einer Stadtmarketinggesellschaft
- 2.2 Externe Beratung | Kulturentwicklungsplanung
- 2.3 Verwaltungsinterne Betrachtung

3. Vergleich der Organisationsformen
- 3.1 Modell „Geschäftsbesorgungsvertrag“
- 3.2 Modell „Gründung einer GmbH“
- 3.3 Modell „Optimiertes Amt“

4. Rahmenbedingungen und Abwägungsanalyse
- 4.1 Personalübergang
- 4.2 Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich der Zeichnung von Geschäftsanteilen sowie Zuschussgewährung
- 4.3 Schlussfolgerungen
- 4.4 Entscheidungsfindung

5. Restrukturierung des Stadtmarketings in Form eines professionalisierten Amtes
- 5.1 Ziele und Aufgaben
- 5.2 Personal- und Sachausstattung
  - 5.2.1 Organisationsstruktur
  - 5.2.2 Ausstattung
  - 5.2.3 Fortbildung
- 5.3 Kooperationspartner
- 5.4 Prozessbegleitung
- 5.5 Finanzielle Rahmensetzungen
- 5.6 Maßnahmen und Projektvorschläge
- 5.7 Ausblick

6. Weitere Vorgehensweise

7. Zeit- und Maßnahmeplan

Anlage

Quellen

1. Vorbemerkungen

1.1. Ausgangssituation

Die strategische Neuausrichtung eines effektiven Marketings für die Stadt Dessau-Roßlau ist nicht nur im Hinblick auf kommende zu vermarktende Höhepunkte mit lokaler, regionaler, überregionaler und internationaler Wirkung (u. a. das Themenjahr „UNESCO“ der Deutschen Zentrale für Tourismus im Jahr 2014, sowie die Jubiläen „90 Jahre Bauhaus Dessau“ in 2016 und „100 Jahre Bauhaus“ in 2019) von erheblicher Bedeutung. Vielmehr bildet die angestrebte professionelle Struktur eines vollumfänglichen Stadtmarketings mit der Bündelung von Personal- und Finanzressourcen, die Basis für eine gezielte Gesamtvermarktung aus einer Hand.

In der Stadt Dessau-Roßlau werden alle Aktivitäten und Maßnahmen zur Vermarktung der vielfältigen städtischen Potenziale und die regionale und überregionale Positionierung des wirtschafts-, -touristischen und kulturellen Standortes dezentral initiiert, koordiniert und durchgeführt. Die dezernats- und ämterübergreifende Aufgabenerfüllung bedingen Schnittmengen in den Arbeitsbereichen und Kommunikationsprobleme.

Eine übergreifende Organisationsstruktur, die alle relevanten Geschäftsfelder eines ganzheitlichen Stadtmarketings beinhaltet, existiert nicht. Die Aufgaben sind den Dezernaten VI und I, bzw. den Ämtern 80 und 41 sowie 07 (Referat des Oberbürgermeisters) zugeordnet. Das Eventmarketing im Sportbereich einbeziehend, werden auch Aufgaben im Dezernat V, Amt 40 erfüllt.

1.2 Auftrag und Zielstellung

Der Prozess zum Aufbau eines zentralen Stadtmarketings wird bereits seit mehreren Jahren in der Stadt Dessau-Roßlau thematisiert. Hierbei wurden verschiedenste konzeptionelle Ansätze zur Diskussion gestellt.

In der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, Stadtentwicklung und Tourismus am 31.05.2012 wurde mit der Beschlussvorlage „DR/BV/169/2012/I-STR „Stadtmarketinggesellschaft“ der Prüf- und Arbeitsauftrag an die Stadtverwaltung erteilt, ein Konzept zum Aufbau einer Stadtmarketinggesellschaft zu erarbeiten.
Mit dem Beschluss wurde die **Zieldefinition** wie folgt formuliert:

- Gegenstand der Gesellschaft soll die Koordination, Durchführung und Umsetzung von Aktivitäten und Maßnahmen des Stadtmarketings in und für die Stadt Dessau-Roßlau sein.
- Ziel soll es sein, alle Marketingaktivitäten aus einer Hand zu organisieren. Zu prüfen sind mögliche Betriebsformen, die Finanzierung der Gesellschaft sowie die Einbindung externer öffentlicher und privater Akteure.
- Weiterhin ist die Zusammenführung bzw. Integration von Aufgaben der Ämter Tourismus, Standortmarketing (Wirtschaft) sowie Innenstadt- und Veranstaltungsmanagement zu untersuchen.

2. Prüfprozesse

2.1. Externe Beratung | Aufbau einer Stadtmarketinggesellschaft

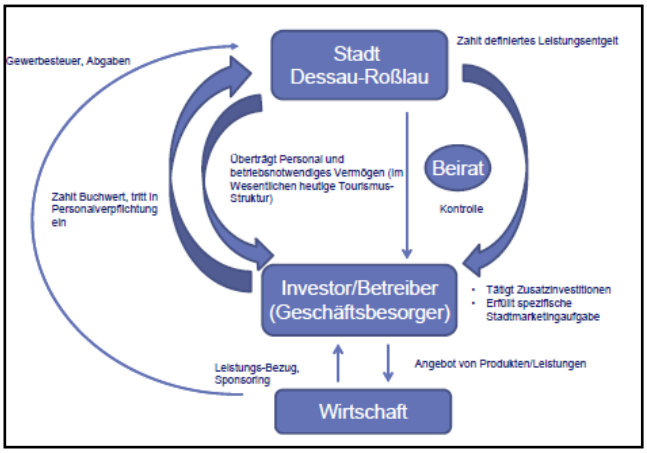
Entsprechend dem vorgenannten Arbeitsauftrag erfolgte im Juli 2012 die Ausschreibung der Leistung „Erstellung Gesamtkonzept - Strategie- und Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung; Projekt: Gründung einer Stadtmarketinggesellschaft für die Stadt Dessau-Roßlau“, mit dem Ziel, den intern begonnen Prozess durch externen Sachverstand zu unterstützen.

Die GLC - Glücksburg Consulting AG, Hamburg erhielt den Zuschlag für die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Gründung einer „Stadtmarketinggesellschaft Dessau-Roßlau“ und erörterte in einer Zwischenpräsentation die Vorschläge der GLC AG in einem Lenkungsgremium aus Vertretern der Wirtschaft, dem Einzelhandel, der Politik und der Verwaltung.

Der Zielvorschlag der GLC AG gibt die Handlungsempfehlung vor, die künftigen Aufgaben einer **Tourismus- und Stadtmarketing-Einheit** zuzuordnen, den Focus der städtischen Vermarktung auf den Bereich Tourismus zu konzentrieren und dieses Sachgebiet innerhalb eines Stadtmarketings als

„Geschäftsbesorgungsvertrag“

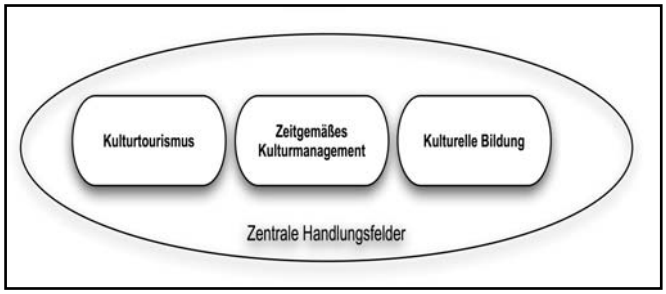
an einen externen Dienstleister zu vergeben.



Quelle: GLC Konzept SMG Zwischenpräsentation 12/2012

2.2 Externe Beratung | Kulturentwicklungsplanung

Im Prozess der Kulturentwicklungsplanung wurden Ende 2011 als externe Moderatoren die Herren Dr. Föhl und Grosse-Brockhoff seitens der Stadt Dessau-Roßlau beauftragt, eine neutrale und aktive Begleitung vorzunehmen.



Quelle: Zwischenstandsbericht der Moderatoren zur Kulturentwicklungsplanung

Neben der Ableitung von vier Leitthemen für Dessau Roßlau wird als zentrales Handlungsfeld u. a. der Kulturtourismus benannt.

In Reflexion auf die vorliegenden Ergebnisse der Untersuchungen der GLC AG und deren Empfehlungen zur künftigen Ausrichtung des Marketings der Stadt schlagen die Moderatoren vor, sich bei den Marketingaktivitäten künftig ganz auf das Thema **Kultur und Tourismus** zu konzentrieren und diese beiden Themen zum absoluten Schwer-

punkt des Stadtmarketings zu machen. Hierzu wird die Gründung einer

„Kultur- und Tourismusmarketing BauhausStadt Dessau GmbH“

unter Beteiligung aller maßgeblichen Akteure im Bereich von Kultur und Tourismus (50%-Anteil der Stadt Dessau-Roßlau; Hotellerie, Gastronomie, IHK, Einzelhandel sowie Stiftung Bauhaus, Kulturstiftung DessauWörlitz, UNESCO Biosphärenreservat Mittelelbe, Kurt-Weill-Gesellschaft, Förderverein Technikmuseum “Hugo Junkers“ und ggf. andere mit zusammen 50%) favorisiert.

2.3 Verwaltungsinterne Betrachtung

Resultierend aus den im Prozess Stadtmarketing extern erstellten Betrachtungen und Abwägungen zu verschiedenen Modellen einer neuen Organisationsstruktur wurden innerhalb einer temporären und ämterübergreifenden Arbeitsgruppe (Beteiligung der Ämter 80, 10, 20, 30, 40 und 41) ergänzende Überlegungen zu einem weiteren Geschäftsmodell mit dem Arbeitstitel

„Optimierte Ämterlösung“

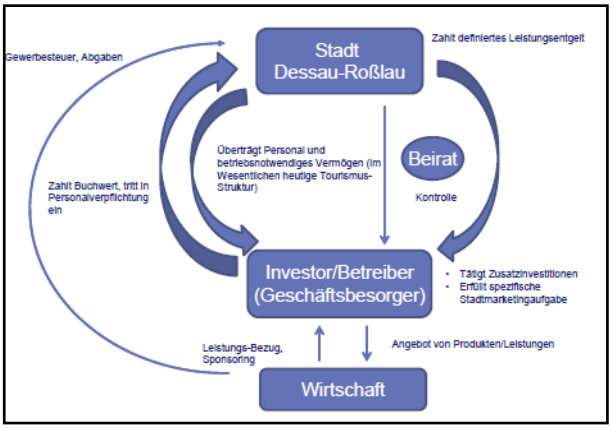
angestellt.

> *„… Die unterschiedlichen Kompetenzen einer Stadt stärker strategisch zu bündeln und nach außen zu vertreten ist Aufgabe des Stadtmarketings. …“*
> **Quelle: Positionspapier bcsd, Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie, 05/2011**

Mit einer professionellen und optimierten Ämterlösung wird eine neue Einheit gebildet, in der die derzeit dezentral organisierten Vermarktungsziele und Aufgabenerfüllungen vollständig integriert werden. Hier wird Marketing-Kompetenz in allen relevanten Bereichen für die Vermarktung als „Service-Leistung aus einer Hand“ zusammengefasst, um somit die Potenziale hochqualifizierten Personals als auch finanzieller Budgets zu konzentrieren.

3. Vergleich der Organisationsformen

3.1 Modell „Geschäftsbesorgungsvertrag“



Quelle: GLC Konzept SMG Zwischenpräsentation 12/2012

Organisation

Vergabe von Tourismus-/ Marketingaufgaben gegen Honorar als Geschäftsbesorgungsvertrag an ein externes Dienstleistungsunternehmen. Auftragsvergabe an Dritte in eine Rechtsform des Privatrechts.

Aufgabenspektrum

Fokussiert wird die Aufgabenerfüllung einer Stadtmarketing-Einheit in den Bereichen Tourismusmarketing-, -service und -vertrieb, ergänzt um Vermarktungs- und Vertriebsunterstützung für die Kulturangebote der Stadt sowie die Unterstützung des städtischen Einzelhandels bei gemeinschaftlichen Marketingaktionen und Events (sh. vorläufiger Abschlussbericht GLC AG - Aufgabenzuschnitt). Als wichtige Querschnittsaufgabe wurden der Aufbau und die Pflege eines einheitlichen und schlüssigen Corporate Design festgehalten. Der Umfang der bislang offerierten Leistungen wurde global beschrieben und ist innerhalb eines Pflichtenheftes konkret zu definieren.

Finanzen

Zahlung eines Geschäftsbesorger-Honorars als Fixum, welches als „Einsparung" für die Kommune definiert wurde und sich am ausgewiesenen Fehlbetrag 2011 sowie dem Planansatz für 2012 wie folgt darstellt:

Wirtschaftliche Vergleichsrechnung (GLC AG)	
Zuschussbedarf/Überschuss 2011 (Ist)	- 488.000 EUR
Zuschussbedarf/Überschuss 2012 (Soll)	-574.700 EUR
Geschäftsbesorger-Honorar (Brutto)	571.200 EUR
Differenz zu 2012 (Soll)	3.500 EUR

Nicht alle Aufgaben der Themenbereiche wurden erfasst. Bei Übertragung zusätzlicher Aufgaben sind Honorarsteigerungen angezeigt. Die geringen Einsparungen wurden durch Budgetkürzungen bei wichtigen Mitgliedschaften erzielt. Bei Schlechtleistung und Insolvenz des Geschäftsbesorgers liegt das Risiko bei der Stadt.

Personal

Zu gewährleisten ist ein erforderlicher Personalübergang nach § 613 a BGB mit dem Risiko für die Stadt, bei Widerspruch der Mitarbeiter eine Sozialauswahl treffen zu müssen, wobei die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen nicht ausgeschlossen werden kann. Bei einem Personalübergang ist der künftige Geschäftsbesorger Arbeitgeber und somit kein Tarifpartner für bestehende Tarifverträge. Nach Ablauf der Bindefrist § 613 a BGB, besteht für den Geschäftsbesorger die Möglichkeit zur Distanzierung von tariflichen Bindungen.

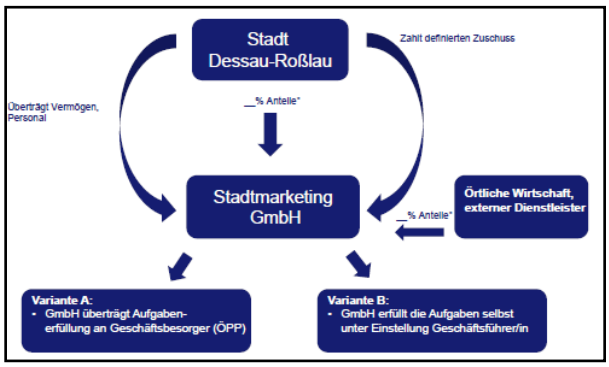
⇨ Wertung des Modells

Der von der GLC AG vorgeschlagene Aufgabenzuschnitt ist stark fokussiert und klar abgegrenzt. Dies bildet die Grundlage der ausgewiesenen Einsparungen.
Die darüber hinaus seitens der Stadt erbrachten Leistungen in den Bereichen:

- Akquisition von Fördermitteln,
- Aktivitäten im Zusammenhang mit der Umsetzung des Masterplans Bauhausstadt (u. a. Vorbereitung und Umsetzung eines „Gesamttouristischen Leit- und Informationssystems")
- Erstellung eines ganzheitlichen Tourismuskonzeptes für das Oberzentrum Dessau-Roßlau in der Tourismusregion Anhalt-Dessau-Wittenberg

und künftig zu erwartende Leistungen sind besonders zu beschreiben, deren Aufwand ist zu kalkulieren und nach Vereinbarung zusätzlich zu honorieren.
Darüber hinaus ist anzumerken, dass der künftige Geschäftsbesorger keine Fördermittelanträge stellen kann. Für diese Aufgabe und die weitere Begleitung geförderter Projekte ist Personal im Bereich der Wirtschaftsförderung/Tourismus bereitzustellen. Weiterhin zu berücksichtigen ist, dass Personal (1 Stelle) im regionalen Tourismusverband vertraglich (finanziell) gebunden ist.
Jede zusätzlich übertragene Aufgabe führt zu Mehrkosten gegenüber dem vorliegenden Angebot.

3.2 Modell „Gründung einer GmbH“



Organisation

Aufgabenbündelung von Kultur- und Tourismusmarketing in einer privatrechtlichen Rechtsform als GmbH im Sinne einer Public-Private-Partnership (PPP-Struktur – Kommune, Wirtschaft, Institutionen, Akteure).

Quelle: GLC Konzept SMG Zwischenpräsentation 12/2012

Aufgabenspektrum

Künftige Konzentration aller Marketingaktivitäten auf die Themen Kultur und Tourismus als Schwerpunkt für das Stadtmarketing in den Bereichen Binnenmarketing, nationales und internationales Marketing.

Finanzen

Einbringung von Stammkapital durch die Stadt (je nach prozentualer Höher der Beteiligung) und Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit der GmbH erfolgt unter gesellschaftsrechtlicher Beteiligung von Unternehmen, Institutionen, Kultur- und Tourismusakteuren und der Umverteilung vorhandener kommunaler Mittel. D. h., die Gesellschafter tragen mit definierten Zuschüssen zur Finanzierung des Geschäftsbetriebes der Gesellschaft bei. Empfohlen wird weiterhin die Einführung einer Kulturförderabgabe, deren Einnahmen zweckgebunden für den Kulturbereich und insbesondere dessen kulturtouristische Vermarktung zu verwenden sind. Bei Schlechtleistung und Insolvenz liegt das Risiko bei der Stadt.

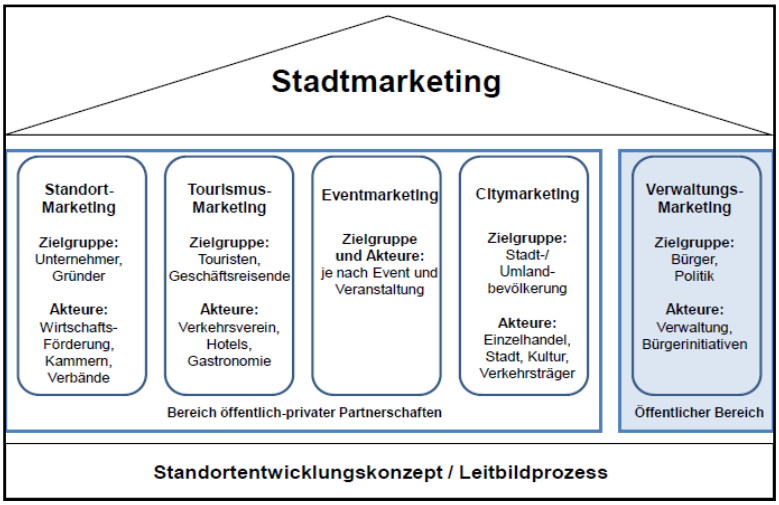
Personal

Zu gewährleisten ist ein erforderlicher Personalübergang nach § 613 a BGB mit dem Risiko für die Stadt, bei Widerspruch der Mitarbeiter eine Sozialauswahl zu treffen, wobei die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen nicht ausgeschlossen werden kann. Bei einem Personalübergang ist die künftige GmbH Arbeitgeber und somit kein Tarifpartner für bestehende Tarifverträge. Nach Ablauf der Bindefrist § 613 a BGB, besteht für die GmbH die Möglichkeit zur Distanzierung von tariflichen Bindungen.

⇨ Wertung des Modells

Wie bei dem von der GLC AG vorgeschlagenen Modell Geschäftsbesorgung, gilt auch hier, dass Leistungen bei der Stadt verbleiben (u. a. Akquisition von Fördermitteln, Umsetzung des Masterplans Bauhausstadt, Tourismuskonzept), insbesondere wenn ein PPP-Modell favorisiert wird.
Darüber hinaus bleibt festzustellen, dass – entgegen der Zielstellung im Zwischenbericht zur Kulturentwicklungsplanung – maßgebliche Akteure des städtischen Lebens nicht bereit sind, sich a) als Gesellschafter und b) bei der Finanzierung des Kulturtourismus zu beteiligen (sh. Punkt 4.2). Somit wird dieses Modell von vornherein stark in Frage gestellt.
Diesem Modell zu eigen bleibt die Problematik der, der prozentualen Beteiligung entsprechenden, geminderten Mitspracherechte der Stadt sowie ein erheblich höherer Abstimmungsbedarf mit allen beteiligten privaten Unternehmen und Institutionen.
Es bleibt die Frage, ob die GmbH als 100 %-ige Tochter der Stadt gegründet werden soll. Zu berücksichtigen ist dabei, dass im Rahmen der Leistungserbringung für die Stadt und die Projektumsetzung durch die Gesellschaft die Mehrwertsteuer zu berücksichtigen ist.

3.3 Modell „Optimierte Ämterlösung“



Quelle: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. 08/2010, Stadtmarketing

Organisation

Das Stadtmarketing bildet ein gemeinsames Dach aller Marketingaktivitäten der Stadt.
Mit einem restrukturierten Fachamt erfolgen die Reduzierung von Schnittstellen und die Bündelung von Ressourcen innerhalb derzeit dezentraler Bereiche der Stadtverwaltung.

Aufgabenspektrum

Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten. Die Geschäftsfelder und Kernkompetenzen für eine Neupositionierung des Stadtmarketings umfassen die Bereiche:

Standortmarketing | Tourismus- und Kulturmarketing
City- und Eventmarketing | Bürgermarketing

Finanzen

Im Rahmen der weiteren Konsolidierung des städtischen Haushaltes ist eine Konzentration der Finanzressourcen zu erzielen. Durch Zusammenführung von Arbeitsaufgaben, der Bündelung und zielgerechten Einsatzes vorhandener Ressourcen werden hierfür Grundlagen geschaffen.

Personal

Die Strukturen sind unter Berücksichtigung der zu erfüllenden Aufgaben und vorhandener Schnittstellen zu optimieren und fortzubilden, um die Potenziale von hochqualifiziertem Personal effektiv zum Einsatz zu bringen.
Nach Aufgabensondierung in den Fachbereichen sind Produktbildung und deren Vermarktung durch eine restrukturierte Stadtmarketing-Einheit zu erbringen.
Personalkosten sind Bestandteil des Haushaltsplanes und die Mitarbeiter sind unmittelbar Beschäftigte der Stadtverwaltung.

⇨ Wertung des Modells

Der Erfolg eines optimierten Amtes ist nicht vordergründig von der Struktur sondern von den handelnden Akteuren abhängig.
Höchste Flexibilität ergibt sich daraus, dass die Aufgabenwahrnehmung als Teil der Stadtverwaltung wahrgenommen wird. Leistungen wie Projektentwicklung und Fördermittelakquise sind inbegriffen. Selbst die Vorzüge, die mit einer Geschäftsbesorgung in der Akquise von Beiträgen aus der Unternehmerschaft gesehen werden, könnte das Amt leisten.
Unter der Grundvoraussetzung der notwendigen personellen und finanziellen Ausstattung sind alle Aufgaben leistbar.
Durch einen Beirat sind die Vorteile von Geschäftsbesorgung/GmbH hinsichtlich der Einbindung der Akteure aus dem Handel/Kultur/Hotel und Gastronomie sicherzustellen und eine Koordinierung und Steuerung des Stadtmarketings zu erreichen.
Eine Ansiedlung des Bereichs in der Wirtschaftsförderung entspricht im Kontext den wirtschaftsfördernden Effekten des Stadtmarketings.
Im Wesentlichen geht es beim Stadtmarketing darum, Produkte zu initiieren, auszugestalten und zu vermarkten, wobei die vorhandenen Ressourcen in Kooperationen zu nutzen sind. Beispielhaft beschrieben bedeutet dies, dass im Bereich Kultur eigene Produkte (z. B. Ausstellungen) entwickelt, durch das Stadtmarketing bedarfsorientiert mit anderen Produkten kombiniert und als Gesamtangebote vermarktet werden.
Ergebnis sind Wegfall von Schnittmengen und geringerer Abstimmungsbedarf.

4. Rahmenbedingungen und Abwägungsanalyse

Zum Vergleich der Organisationsformen sind neben inhaltlichen und finanziellen Kriterien zwei entscheidende Rahmenbedingungen zu beachten. Zum Einen ist bei den beiden erstgenannten Strukturen die Umsetzung der Problematik des Personalübergangs zu klären. Zum Anderen ist bei der zweiten Variante die Bereitschaft der Unternehmen und Institutionen zur Gesellschaftsgründung und der aktiven finanziellen und personellen Einbringung unabdingbar.

4.1 Personalübergang

Wie unter Punkt 3.1 bzw. 3.2 bereits erläutert, regelt der § 613 a BGB die grundsätzliche Verpflichtung der Übernahme des Personals im Falle eines Betriebsübergangs. Sowohl bei einer Aufgabenübertragung im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages als auch auf eine Gesellschaft gelten die entsprechenden gesetzlichen Regelungen. Die derzeit bei der Stadt angestellten Mitarbeiter können einem Übergang widersprechen, mit dem Ergebnis, dass die Aufgabe von Privaten übernommen wird und

die Beschäftigten bei der Stadt verbleiben.

Im laufenden Prozess wurde unter Federführung des Amtes 10 eine Mitarbeiterbefragung in den Bereichen Tourismus und Stadtmarketing durchgeführt. Als Fazit bleibt festzuhalten, dass für 10 der befragten 11 Mitarbeiterinnen (ca. 91 %) ein Übergang in eine externe Gesellschaft (Geschäftsbesorgung oder GmbH) nicht in Betracht kommt. Lediglich eine Mitarbeiterin könnte sich einen Übergang in eine GmbH vorstellen.

Bei einem Widerspruch der Mitarbeiter zum Personalübergang, steht die Stadt in der Pflicht, freie Stellen anzubieten. Sollte dies nicht gelingen, käme eine betriebsbedingte Kündigung unter Anwendung einer Sozialauswahl mit entsprechenden Auswirkungen auf andere Beschäftige in Betracht.

4.2 Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich der Zeichnung von Geschäftsanteilen sowie Zuschussgewährung

Hierzu wurde eine schriftliche Abfrage von 11 potentiellen Geschäftspartnern zur Bereitschaft der Übernahme von Geschäftsanteilen bzw. Zuschüssen für eine zu gründende Gesellschaft durchgeführt.

In Auswertung der 9 eingegangenen Rückantworten ist festzustellen, dass bei keinem der angefragten Partner eine Beteiligung an einer künftigen Marketing-Gesellschaft vorstellbar ist.

4.3 Schlussfolgerungen

In der Gegenüberstellung der vorgenannten Untersuchungskriterien kann in Kurzform folgendermaßen zusammengefasst werden:

		Organisationsform		
		GBV	**GmbH**	**Fachamt**
Kriterium	*Erläuterung*			
Aufgabenspektrum	Abdeckung der Aufgabenbereiche eines ganzheitlichen Marketings	o	o	+
Controlling und Transparenz	Wahrnehmung von Einflussmöglichkeiten	- (Beirat)	o (50 %)	+
Finanzierung	Einsparung derzeitiger Ausgaben	o	-	o
	Kostenrisiko bei Aufgabenfortschreibung	-	o (50 %)	+
	Fördermittelakquise	o (Kooperation)	o (Kooperation)	+

Personal	Risiko der Notwendigkeit betriebsbedingter Kündigungen	-	-	+
	Notwendigkeit neuer Organe	-	-	+
Unternehmen	Bereitschaft zur Übernahme von Geschäftsanteilen	o	-	o

Legende:
+ … positiv
o … neutral
- … negativ

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Aufgabenerfüllung **unabhängig** von der Organisationsform ist. Der Umfang der zu übertragenden bzw. zu übernehmenden Leistungen findet seinen Niederschlag in der Zurverfügungstellung finanzieller und personeller Ressourcen.

Im Vergleich der Vor- und Nachteile der beschriebenen Modelle möglicher Organisationsformen ist zu erkennen, dass es bei der Übertragung des Aufgabenportfolios Stadtmarketing an einen externen Dienstleister oder bei der Gründung einer privatrechtlichen Gesellschaft durchaus rechtliche und wirtschaftliche Grenzen geben wird.

Unabhängig von der Organisationsform ist die Bearbeitung der vielfältigen Themen des Stadtmarketings nur mit der Bündelung städtischer Ressourcen zu erreichen. Die Aufgabenerfüllung kann auch durch ein restrukturiertes Fachamt gewährleistet werden, wenn alle Voraussetzungen dafür geschaffen werden:

> *„Ob eine Stadt ihr Stadtmarketing als wirksames Instrument einsetzen kann, hängt ganz wesentlich von Politik und Verwaltungsspitze ab, die solche Einrichtungen tatsächlich wollen und mit ihr kooperieren müssen. Nur wenn das Stadtmarketing an der zentralen Strategie- bzw. Stadtentwicklung maßgeblich beteiligt ist, Definitionshoheit geteilt bzw. abgegeben werden, kann vermieden werden, dass die Querschnittsorganisation in den Konkurrenzmühlen städtischer Ämter gerät und aufgerieben wird. Ohne einen professionellen Rahmen, der auch eine angemessene Finanz- und Personalausstattung bedeutet, ist auf Dauer kein wirksames Stadtmarketing zu erreichen."*
>
> **Positionspapier bcsd, Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie, 05/ 2011**

Entscheidende Fortschritte sind nur über Reformen der Organisations- und Finanzierungsstrukturen zu erreichen. Marketing für die Stadt Dessau-Roßlau ist und bleibt dabei die gemeinsame Aufgabe einer gut funktionierenden Struktureinheit, auch im Zusammenwirken einer möglichen öffentlich-privaten Kooperation.

Die Marketingbereiche und die Wirtschaftsfaktoren Standortmarketing, Tourismus- und Kulturmarketing zählen aufgrund ihrer Eigenschaften als freiwillige kommunale Aufgabe häufig zu den ersten Streichpositionen bei Haushaltsproblemen. Dabei können jedoch ihre große Bedeutung und ihre Beiträge zur wirtschaftlichen Wertschöpfung innerhalb der Kommune zur Entlastung und sogar Verbesserung der Kommunalfinanzen beitragen.

Für eine wirksame Marketingförderung ist es notwendig, die eigenen Aktivitäten zielgerichtet und konzeptionell anzugehen. Konzeptionen, die die wichtigsten Ziele, Zielgruppen, Strategien und Maßnahmen für ein ganzheitliches Marketing dokumentieren, bilden eine essenzielle Grundlage für eine strategisch ausgerichtete Vermarktungs-

entwicklung.

Ohne eine an den Marktbedürfnissen ausgerichtete und mit den wichtigsten Akteuren gemeinsam erarbeitete Dokumentation der wichtigsten Ziele und Maßnahmen, ist ein abgestimmtes Agieren und Zusammenwirken künftiger Strukturen kaum möglich.

Anzustreben ist die Bildung einer erfolgversprechenden gemeinsamen Organisation, die von allen beteiligten Partnern akzeptiert ist und an gemeinsamen Zielen orientiert vorangetrieben wird.

Hierbei ist zu bedenken, dass aufgrund vorliegender Beschlusslagen, z. B. Masterplan Bauhausstadt, bereits vielfältige Aktivitäten unternommen werden, die in klarer Abgrenzung eines Geschäftsbesorgungsvertrags bzw. in der Übertragung an eine GmbH kaum realisiert werden können. Absehbar ist, dass der Aufgabenzuschnitt auch künftig Veränderungen unterliegen wird. Hierfür ist Personal, beispielsweise im Amt 80, weiterhin vorzuhalten.

Gründe für Kooperationen gibt es genügend. Sie bieten sich grundsätzlich aus den folgenden Motiven an:

- Zusammenlegung von Personal und finanziellen Mitteln
- Professionalisierung der Marktbearbeitung
- Entfaltung gemeinsamer Marketing- oder Werbeaktivitäten bzw. Vermeidung von Doppelarbeit oder simultaner, miteinander konkurrierender Werbeaktionen,
- Sicherstellung eines gemeinsamen und einheitlichen Auftretens (CD/CI - optisches Erscheinungsbild)
- Abbau bürokratischer Hemmfaktoren, Verschlankung von Verwaltungsapparaten und Vereinfachung der Abläufe,
- gegenseitige Abstimmung bzw. Vernetzung.

4.4 Entscheidungsfindung

Die in der Abwägungsanalyse genannten Ergebnisse dienten der OB-Dienstberatung am 07.10.2013 als Basis der Entscheidungsfindung zur Arbeitsrichtung und Festlegung der weiteren Vorgehensweise.

Auf Grundlage der Schlussfolgerungen (Pkt. 4.3) insbesondere der zu beachtenden Rahmenbedingungen, wie

- die finanzielle Situation der Stadt,
- die Bereitschaft zur Mitfinanzierung und Zuschussgewährung durch Dritte,
- die Personalproblematik sowie
- die Flexibilität bei der Abarbeitung künftiger Aufgabenzuschnitte

wurden für das durch die Verwaltungsspitze bestätigte Modell „Optimiertes Amt“ die Eckpunkte zur Umsetzung entsprechender struktureller Veränderungen erarbeitet.

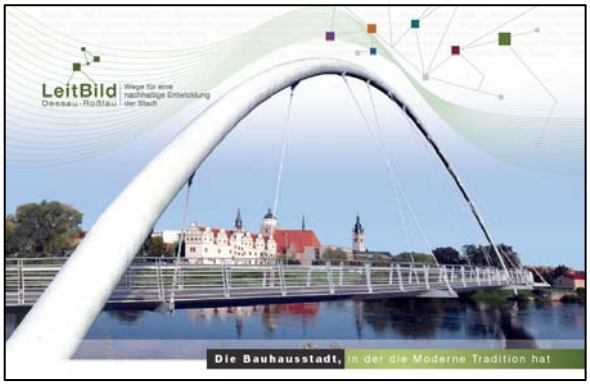
> *„Verselbständigungswünsche müssen deshalb sorgfältig nach allen Richtungen geprüft werden. Verselbständigung sollte nur erfolgen, wenn eindeutig Vorteile gegenüber der Organisationsform des Amtes, die nach wie vor als die Regelform der kommunalen Aufgabenerledigung angesehen werden sollte, zu erwarten sind. Deshalb sollte stets zunächst geklärt werden, ob die angestrebten Verbesserungen nicht auch dadurch erreicht werden können, dass der betreffenden Einrichtung im Rahmen der Ämterorganisation und des Haushalts größere Autonomie eingeräumt wird. Das Zusammenhalten der kommunalen Aufgaben in der Ämterorganisation und im Haushalt sichert am zuverlässigsten die Einheit von Willensbildung und Kontrolle. Diese ist Voraussetzung für eine einheitliche örtliche Politik und eine dauerhafte Funktionsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung. Es muss verhindert werden, dass durch deine Vielzahl von Verselbstständigungen, die jeweils einzeln sinnvoll erscheinen mögen, langfristig die kommunale Selbstverwaltung ausgehöhlt wird."*
>
> **KGST 7/1986: Kommunale Beteiligung III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen (Entscheidungshilfe)**

Das Amt für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing erhielt den Arbeitsauftrag auf Grund oben genannter Entwicklungstendenzen eine aufgaben- und personalbezogene sowie wirtschaftliche Marketingstruktur in Form eines professionalisierten Amtes für die Stadt Dessau-Roßlau zu entwickeln. Daraus ableitend entstand der Arbeitsauftrag konkrete Vorschläge zu eruieren, um die bestehenden Ressourcen effizient zu nutzen, mit der Zielstellung, ein wirksames Innen- und Außenmarketing der Stadt Dessau-Roßlau zu erreichen.

Dabei soll neben dem Analyseteil und den Struktur- und Finanzierungsvorschlägen den Entscheidungsträgern erste Maßnahmevorschläge zugereicht werden, die eine nachhaltige Entwicklung und somit eine positive Wahrnehmung der Stadt in der Öffentlichkeit befördern. Bewusst wurde dabei das Konzept auf pragmatische Lösungsansätze fokussiert ohne dabei ein weiteres wissenschaftlich-theoretisches Papier aufzulegen.

5. Restrukturierung des Stadtmarketings in Form eines professionalisierten Amtes

5.1 Ziele und Aufgaben



Auf der Grundlage des Leitbildes sind in Bezug auf die Vermarktung der Stadt die Stärken, u.a.:

- Kombination aus Urbanität und Natur,
- Kulturangebote,
- Historie,
- Rad- und Wanderwegsystem

und Schwächen, u. a.:

- Informations- und Wegeleitsystem,
- Angebotslücken im Bereich Gastronomie,
- Angebotslücken im Bereich Kongressinfrastruktur,
- Parkplatz- und Serviceangebot für Reisebusse,
- Verknüpfung thematischer Angebote wie Kultur, Wissenschaft, Gesundheit

in einem umfassenden Beteiligungsprozess herausgearbeitet worden.

Unter Bezugnahme auf die in den Leitbildleitzielen genannten übergeordneten Zielsetzungen sind die Stärken und Potenziale der Stadt Dessau-Roßlau bekannter zu machen, Identifikationen zu fördern und Partizipationsprozesse zu gestalten.

1 . L E I T S ATZ	2 . L E I T S ATZ	3 . L E I T S ATZ	4 . L E I T S ATZ
Dessau-Roßlau bündelt Kräfte und Ressourcen für eine nachhaltige und integrierte Stadt- und Wirtschaftsentwicklung.	Dessau-Roßlau wagt Innovationen und gibt Antworten auf die demografische Entwicklung mit den Folgen einer schrumpfenden Gesellschaft sowie den Klimawandel	Dessau-Roßlau steht für Chancengleichheit, stärkt den gesellschaftlichen Dialog und unterstützt die Eigenverantwortlichkeit seiner Bürgerinnen und Bürger.	Dessau-Roßlau nutzt seine bedeutungsvolle Geschichte für Herausforderungen der Gegenwart und als Inspiration und Motivation für die zukünftige Entwicklung der Stadt.

Mit den allgemeinen Zielstellungen:

- Koordinierung, Durchführung und Umsetzung aller Marketingaktivitäten aus einer Hand
- Förderung der Attraktivität und des Images der Stadt
  - Erhöhung der Identifikation der Bürger mit „ihrer“ Stadt
  - Steigerung der Zufriedenheit „städtischer“ Kunden
  - Vermittlung eines positiven Images der Stadt als Daueraufgabe
- Darstellung „Stadt“ als einzigartig und unverwechselbar - USP (Unique Selling Proposition - Herausragendes Leistungsmerkmal, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt)
  - Bessere Positionierung gegenüber Wettbewerbern

sind die Hauptaufgaben des Stadtmarketing klar umrissen.

Noch einmal auf die wesentlichen Unterschiede zwischen der Aufgabenwahrnehmung eines Externen versus des Optimierten Amtes, bezogen auf die speziellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Stadt Dessau-Roßlau eingehend, zeigen sich schnell die „Einbindungs-“vorteile eines Optimierten Amtes.
Das extern geführte Counter-Geschäft hat dort seine Berechtigung, wo es im Wesentlichen um standardisierte Produkte der Vermarktung geht. Die Stadt Dessau-Roßlau zeichnet sich wie kaum eine andere Stadt dadurch aus, dass sie neben einem starken Sportangebot über ein hohes Kulturerbe verfügt, das gerade jetzt starken Entwicklungen (Änderungen) unterworfen ist. Gelingt es unter entsprechend zur Verfügung gestellter personeller und finanzieller Ressourcen diese aus einer Hand zu entwickeln und zu vermarkten, ist diese Organisationsform („alles aus einer Hand“) unschlagbar.
In der Anfangsphase sollten zur schnellen Umsetzung die Hilfe von Vermarktungsprofis in Anspruch genommen werden. Hierbei wird nicht auf weitere theoretische Konzepte gesetzt, sondern auf so genannte „feasibility studies“, d. h. Umsetzungshilfen.

Externer:

- Reine touristische Vermarktung der Destination, d. h. im Wesentlichen das touristische Counter-Geschäft

Optimiertes Amt

- Touristische Vermarktung (Counter-Geschäft)
- Koordination und Bündelung aller zu vermarktenden Produkte (Sport, Event, Kultur) entweder einzeln oder in Paketen

- Setzt über die institutionelle Einbindung der Stadt (Beirat, Ausschüsse, etc.) Schwerpunkte in der Kurz-, Mittel- und Langfristplanung
- Plant und koordiniert das Eventmanagement zur Vermarktung
- Plant, entwickelt und setzt Projekte der Schwerpunktsetzung um, einschließlich Fördermittelakquise
- Ist zentrale Koordinierungsstelle für alle vermarktungsrelevante Aktivitäten der Stadt
- Baut durch seine Zentralitätsfunktion Schnittstellen ab, optimiert diese und vermeidet Tempoverluste

Die Marketingaktivitäten fokussieren derzeit stark auf das Traditionelle, statt auch Zeitgemäßes aufzugreifen und zukunftsorientiert zu vermitteln. Mit der Steigerung der Attraktivität des Standortes steigt auch die Bereitschaft sich im Stadtgebiet anzusiedeln.

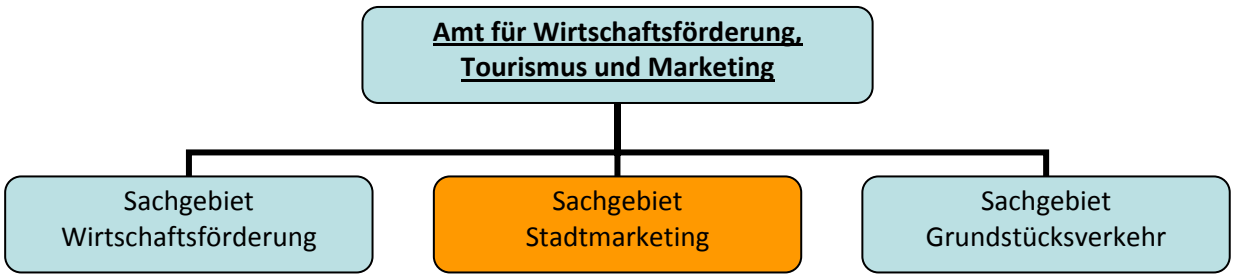
Personal/Ausstattung/Finanzen sind wirtschaftlich und wirksam/nachhaltig einzusetzen. Kundenorientierung und Bürgerbeteiligung bilden Grundsätze. Die Zusammenarbeit zwischen Politik/Verwaltung/Wirtschaft/Kultur versteht sich als transparenter und effektiver Prozess. Zielvorgaben orientieren sich wirkungsorientiert und langfristig anhand von Produkten und Leistungen. Im Vordergrund stehen die Förderung der Stärken, die Reduzierung der Schwächen und die Nutzung der Chancen.
Als Zielstellung wird die attraktive, zukunftsfähige Kommune mit zufriedener und aktiver Bürger- und Unternehmerschaft beschrieben.

5.2 Personal- und Sachausstattung

5.2.1 Organisationsstruktur

Aufgrund der guten Voraussetzungen im Amt für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing, der bereichsübergreifenden Verzahnung der Sachgebiete, der geringen Schnittmengen können sowohl im operativen Bereich als auch im strategischen Bereich Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Weiterentwicklung der Vermarktung vorantreiben.

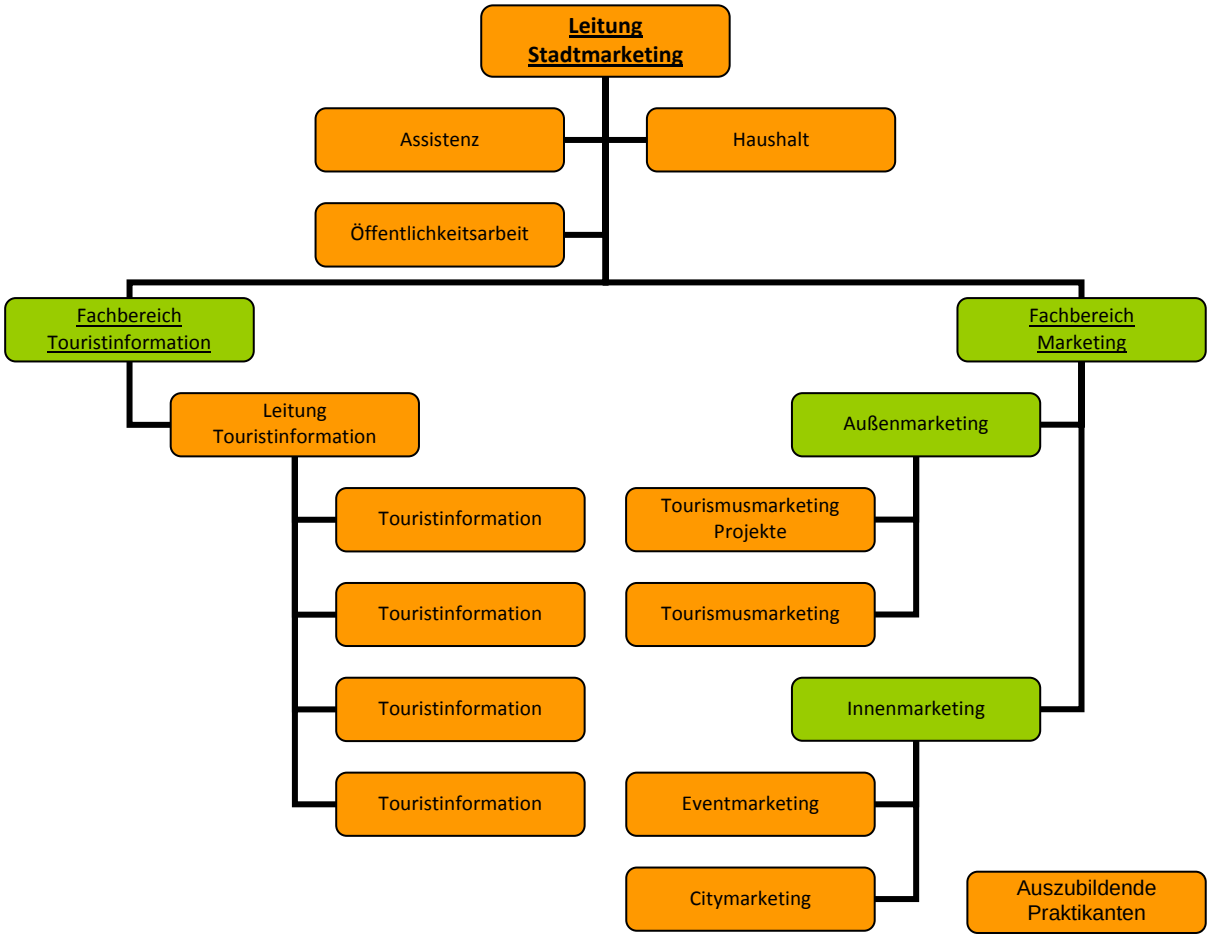
Strukturorganigramm – Amt für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing



Die Umsetzung der Aufgaben erfolgt in der Struktureinheit „Stadtmarketing“ im Amt für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing. Neben der Herstellung von attraktiven Rahmenbedingungen (effektive Verwaltungsverfahren, ressortübergreifende Zu-

sammenarbeit bei Projekten, Betreuung der Partner) kommt der Vorteil des optimierten Amtes, dass keine Beschränkung der Weisungs- und Auskunftsrechte vorliegen, zum Tragen.

Strukturorganigramm – Bereich Stadtmarketing



5.2.2 Funktionen und Inhalte

Leiter Stadtmarketing:
Federführung in der strategischen Planung des Innenmarketing und Außenmarketing, Verantwortung für den Fachbereich Touristinformation, Lobbyarbeit (Herstellen von Netzwerken), Durchsetzung von Entwicklungskonzepten, Fördermittelakquise

Assistenz/Stabstelle:
Assistenzaufgaben für die Leitungsebene, Bearbeitung der Analysen, Herausstellung der Entwicklungspotenziale, Ableitung eines Entwicklungskonzeptes unter Berücksichtigung der Zielgruppen und thematischen Schwerpunkte, Aufstellung von Umsetzungsvorschlägen, Marketingplanung unter Berücksichtigung der vorgegebenen Leitziele des Leitbildes der Stadt Dessau-Roßlau

Haushaltssachbearbeiterin
Erfassung und Controlling aller monetären Vorgänge, einschließlich Haushaltsplanung/ -umsetzung

Öffentlichkeitsarbeit
Umsetzung CI, Webseitenpflege redaktionell, Erstellen und Versand des Newsletters, Erarbeitung von Pressetexten, Mitwirkung an Publikationen

Fachbereich Touristinformation:
Frontoffice, Merchandising, DessauCard, Informationen, Prospektversand, Zuarbeit zur Webseite, Buchung von Tickets, Vermittlung von Übernachtungen, Präsentationsstände, statistische Auswertungen, Produktionsentwicklung und Qualitätssicherung (Erstellung von Pauschalprogrammen und Maßnahmen zur Erhöhung der Produktqualität bei den Leistungsträgern – Weiterbildungs- und Schulungsangebote)

Fachbereich Marketing:
Messeorganisation, Anzeigenplatzierung, Koordination und Produktion von Publikationen, Beteiligungsakquise, Statistische Auswertungen, Werbung/Vertrieb, Produktvermarktung, Infrastrukturprojekte (Entwicklung Touristisches Leitsystem, Rad- und Wanderwege, Wassertourismus, Barrierefreiheit, öffentliche Toiletten), Intensivierung der Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (Regionaler Tourismusverein, IMG, etc.), Planung, Koordination, Umsetzung von Veranstaltungen, Organisation und Durchführung von wirksamer Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung von Aktivitäten, Information und Beratungsangebote, Abstimmung der Vermarktung von Produkten anderer Akteure (Stiftung Bauhaus, Kulturstiftung Dessau Wörlitz, Anhaltisches Theater, Kurt-Weill-Gesellschaft, etc.)

Auszubildende/Praktikanten:
Imageunterstützung durch Projektwoche/Praktikum – als Multiplikator und Unterstützer

Für einen nachhaltigen Vermarktungserfolg ist eine effiziente Arbeitsteilung zwischen dem Tourismusmarketing und dem Regionalen Tourismusverband Anhalt-Dessau-Wittenberg sowie der IMG (überregionale Vermarktung) zu erreichen.

5.2.2 Ausstattung

Technisch unterstützte Arbeitsplätze mit Anbindung an das städtische Netzwerk, Zugang zum Internet sind vorauszusetzen.

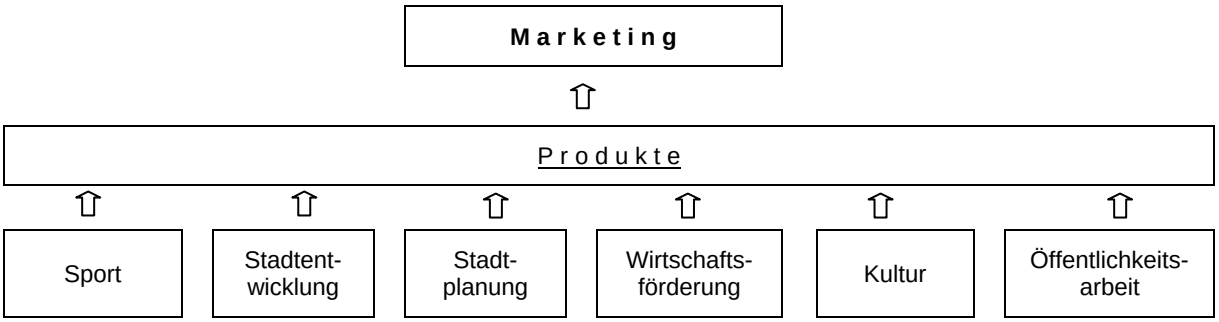
5.2.3 Fortbildung

Zur Sicherung der geforderten Ergebnisse sowie der Sicherung der Service-Qualität sind dringend notwendige Schulungen der Mitarbeiter der künftigen Organisationseinheit bedarfsgerecht einzuplanen.

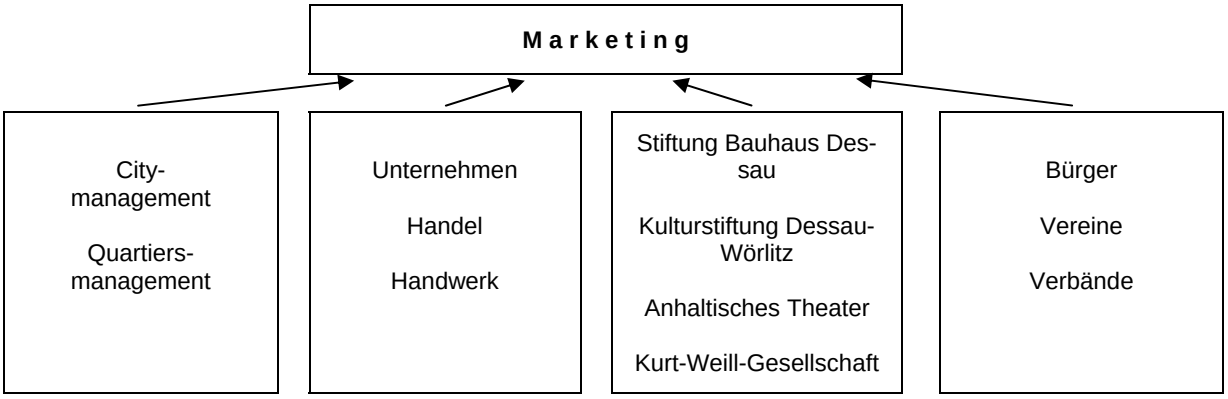
5.3 Kooperationspartner

Durch das Stadtmarketing sind Produkte zu initiieren, auszugestalten und zu vermarkten, wobei die vorhandenen Ressourcen in Kooperationen zu nutzen sind. Als Kooperationspartner innerhalb der Verwaltung, die eigene Produkte entwickeln, die durch

das Stadtmarketing bedarfsorientiert mit anderen Produkten kombiniert und als Gesamtangebote vermarktet werden, sind beispielhaft zu benennen:



Außerhalb der Verwaltung sind dies u. a.:



5.4 Prozessbegleitung

An der Vermarktung der Stadt Dessau-Roßlau ist weiterhin eine Vielzahl von Partnern zu beteiligen. Durch oftmals ehrenamtlich getragenes Engagement haben sie es sich zur Aufgabe gemacht, Feste zu veranstalten, Begegnungen mit Bürgern zu organisieren oder Interessen gegenüber der Stadt durchzusetzen.

Hier besteht ein großes Potenzial, nachhaltig ein positives Image der Stadt in die Bevölkerung zu tragen. Hier sollte angeregt werden, die Bürger zu Botschaftern zu machen. Eine Vernetzung des ehrenamtlichen Engagements sollte Synergieeffekte bringen. Eine von Politik und Verwaltung getragene Kampagne würde mit Sicherheit große Akzeptanz und Wirkung haben.

Beirat
Das bereits in der Analysephase beteiligte Lenkungsgremium Stadtmarketing (Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Handel, Verwaltung) ist zur weiteren Begleitung des Prozesses fortzuführen.

Strukturvorschlag

Verankerung:	Beratendes Gremium entsprechend (zu ergänzender) Hauptsatzung – ähnlich Wirtschaftsbeirat bzw. Fortführung als Lenkungsgruppe Stadtmarketing

Unterstellung:	Beigeordneter für Wirtschaft und Stadtentwicklung
Geschäftsstelle:	Amt 80, Sachgebiet Stadtmarketing
Mitglieder:	Politik (Vertreter des Ausschusses für Wirtschaft, Stadtentwicklung und Tourismus) Einzelhandel (Handelsverband Sachsen-Anhalt - Der Einzelhandel e. V. sowie des Citynetverbandes) Hotel- und Gastronomiegewerbe (DEHOGA) Wirtschaft (Vertreter des Wirtschaftsbeirates) Vertreter aus dem Kulturbereich Verwaltung
Aufgaben:	Abstimmung der strategischen (Marketingkonzept) und operationellen (Maßnahmeplan) Marketingaktivitäten Erarbeitung von Zielvorgaben, Evaluationen, Monitoring Begleitung von Analysen Sponsorenunterstützung
Sitzungen:	ca. 2 Sitzungen im Jahr (Anfang II. Quartal zur Auswertung des Vorjahres sowie im III. Quartal zur Bestätigung des Maßnahmeplans des Folgejahres)

Erste Aufgaben des Beirates sind die aktive Begleitung des Restrukturierungsprozesses sowie die Schärfung der Zielstellungen künftiger Vermarktungsaktivitäten.

5.5 Finanzielle Rahmensetzungen

Bisher hat der Marketingbereich seine Instrumente aus einem – im Vergleich mit anderen Kommunen - geringem Budget bestritten (Ergebnis Analyse GLC). Im Rahmen der weiteren Konsolidierung des städtischen Haushaltes ist eine Konzentration der Finanzressourcen zu erzielen. Durch Zusammenführung von Arbeitsaufgaben, der Bündelung und zielgerechten Einsatzes vorhandener Ressourcen werden hierfür erste Grundlagen geschaffen.

Als zielführend wird angesehen, alle Vorhaben, die ausgabewirksam werden, in einem Deckungskreis zusammen zu führen.

Für die positive Entwicklung der Selbstfinanzierungsquote ist die erhöhte Erwirtschaftung von Erträgen durch Steigerung der Umsatzerlöse mittels Neuschaffung von Produktangeboten, Erschließung neuer Vertriebskanäle und der Optimierung des Buchungs- und Ticketing-Systems im Rahmen der Möglichkeiten zu generieren. Pflichtbeiträge für Kataloge, freiwillige Zahlungen bei Broschürenversand, Provisionszahlungen sind einzubeziehen und künftigen Maßnahmen zur Verfügung zu stellen. Eingeworbene Sponsorenmittel können nicht als Instrument zur Lösung von Haushaltsproblemen angesehen werden.

In der Einwerbung von projektbezogenen Zuschüssen aus der Wirtschaft im Zusammenwirken einer öffentlich-privaten Kooperation ist Potenzial für die Finanzierung weiterer Einzelmaßnahmen gegeben. Allianzen mit regionalen touristischen Vermarktern und Vereinen sind zu erhalten und auszubauen, auch unter dem Aspekt der finanziellen Bezuschussung und der gemeinsamen Umsetzung von Förderprojekten.

5.6 Maßnahmeplanung und Projektvorschläge

Grundlage bilden Zielgruppenanalyse bspw. durch telefonische Befragungen, persönliche Interviews und Eruierung bei Einrichtungen (Kongress- und Tagungsführer, Gruppen- und Pauschalangebote, Tagestouristen, Übernachtungsgäste). Aufbauend auf der Analyse erfolgt eine gezielt, festgeschriebene Zielgruppenorientierung im Sinne einer zentralen Vermarktungsstrategie und Entwicklung einer touristischen Infrastruktur.

Ausgehend vom Marketingkonzept (durch den Leiter erstellt, durch das beratende Gremium befürwortet, durch den Stadtrat bestätigt) sind künftige Zielsetzungen konkret zu planen und alle Maßnahmen derart zu priorisieren, dass diese im Rahmen des vorgegeben Budget eine Umsetzung finden können.

Der jährliche Rahmen- und Maßnahmeplan ist in den Eckpunkten im III. Quartal des Vorjahres vom beratenden Gremium zu beschließen. Die Planung basiert auf umfangreiche Analysen zur Vermarktung, Struktur und Leistungsfähigkeit. Kennzahlen sind aufzustellen und als Basis zu Grunde zu legen. Diese sind im laufenden Prozess und in der strategischen als auch operativen Entwicklung der Organisationseinheit fortzuschreiben respektive den Entwicklungen anzupassen.

Die Einzelmaßnahmen sind im Ablauf zu standardisieren:

Analyse (Markt/Wettbewerb) ⇨ Zieldefinition (Leitbild) ⇨ Strategieentwicklung ⇨ Maßnahmeplanung (Abstimmung mit beratendem Gremium) ⇨ Umsetzung (Projektmanagement) ⇨ Evaluation ⇨ Fortschreibung

Phasenübergreifend sind Controlling und Berichtswesen vorzunehmen.

Zwingend notwendig und Grundlage der weiteren Arbeit sind:

- Überarbeitung des städtischen Erscheinungsbildes Corporate Design / Corporate Identity – Slogan / Logo
- Relaunch der touristischen Website (mehrsprachiger Aufbau) –

Ausgehend von den Zielsetzungen im Leitbild der Stadt erfolgte in der Einleitung der Umsetzungsstrategie in den Sachgebieten Stadtmarketing und Tourismus/Marketing bereits im Jahr 2013 die Erarbeitung eines operativen Programms für das künftige Stadtmarketing (sh. Anlage) untersetzt mit Einzelmaßnahmen.

5.7 Ausblick

Nach Optimierung der Organisationsstrukturen wird Dessau-Roßlau in der Lage sein, seine Position in der Region auszubauen und bspw. den Tourismus als einen großen Wirtschaftsfaktor zu einer größeren Bedeutung befördern.

Für eine systematische und umfassende Umsetzung der Leitbildziele und um messbare Ergebnisse zu erzielen, sollte von einem Bearbeitungszeitraum von mindestens zwei Jahren ausgegangen werden. Eine nachhaltige Etablierung in den unterschiedlichen Zielgruppen erfordert Vertrauen in die Aktivitäten der neuen Struktureinheit. Maßgeblichen Einfluss darauf hat die erfolgreiche Einbindung von Stakeholdern (intern / extern – sh. Kooperationspartner).

6. Weitere Vorgehensweise

Nach Bestätigung der Grundsatzentscheidung in der OB-Dienstberatung ist vorgesehen, diese dem Lenkungsgremium Stadtmarketing (Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Handel, Verwaltung) vorzustellen.

Nach positivem Votum ist zur Beschlussfassung in den nachfolgenden Gremienberatungen, die Beteiligung des

1. des Ausschusses für Wirtschaft, Stadtentwicklung und Tourismus,
2. des Ausschusses für Kultur, Bildung und Sport
3. des Haupt- und Personalausschusses sowie abschließend
4. des Stadtrates

geplant.

In Kooperation des Amtes für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Marketing mit den Ämtern 10, 20 und 30 erfolgt die Umsetzung der Reorganisation für das künftige Stadtmarketing der Stadt Dessau-Roßlau.

7. Zeit- und Maßnahmeplan

Zeitraum	Maßnahme	Verantwortlich
07.10.2013	Grundsatzentscheidung	OB-DB
02.2014	Vorstellung der Reorganisation	OB-DB
I. Qu. 2014	Präsentation im Lenkungsgremium Stadtmarketing	D VI
I./II. Qu. 2014	Gremienfolge bis Stadtrat	D VI
II. Qu. 2014	Interne Organisationsverfügung	10, 20, 30, 80

Anlage:

- Entwurf: Operatives Programm

Quellen:

- Vorläufiger Abschlussbericht „Stadtmarketing Dessau-Roßlau“ der GLC AG (Stand: 15.02.2013)
- Außerordentlicher Zwischenstandbericht der Moderatoren zur Kulturentwicklungsplanung für die Stadt Dessau-Roßlau nach Beteiligungsverfahren und Bestandsaufnahme (Dr. Föhl/Grose-Brockhoff, Stand: 21.02. 2013)