

Anlage 2

cima.

A photograph of a clear incandescent lightbulb lying on a dark chalkboard. The lightbulb is positioned in the center-right of the frame. On the chalkboard, a white chalk drawing of a lightbulb is visible, with the actual lightbulb placed inside the drawing. The chalkboard is part of a larger board with a metal frame, and the background is a dark, textured surface.

ORGANISATIONSGUTACHTEN FÜR DAS STADTMARKETING IN NEUBRANDENBURG

BERICHT *(AUSZÜGE)*

Inhaltsverzeichnis

Ziel des Auftrags

- Ziele des Projektes
- Vorgehen der cima

S. 4

Darstellung der Ausgangssituation

- Grundlagen des Neubrandenburger Stadtmarketingkonzeptes
- Aktuelle Organisationsstruktur
- Handlungsbedarfe aus Sicht der Agierenden vor Ort
- Zwischenfazit: Prämissen der (Neu-)Organisation

S. 9

Entwicklung von Modellvarianten

- Organisationsformen im Stadtmarketing in Deutschland
- Gegenüberstellung von Organisationsalternativen
- Vergleich möglicher Rechtsformen

S. 38

Umsetzungsprogramm und Empfehlungen

- Empfehlung der Umsetzungsvariante
- Stufenplan der Umsetzung
- Ressourcenplanung, Stellenbeschreibungen und Schnittstellen
- Finanzplanung
- Weitere Empfehlungen

S. 63



Bildquelle: https://de.m.wikipedia.org/wiki/Treptower_Torist,
lizenziert gemäß [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Ziel des Auftrags

Organisationsgutachten für das Stadtmarketing Neubrandenburg

Die Stadt Neubrandenburg konnte in den letzten Jahren ihre Rolle als Kreisstadt im Landkreis Mecklenburgische Seenplatte mit wichtigen zentralen Funktionen für Einwohner der Region wie auch Touristen in den letzten Jahren stärken. Der Bevölkerungsrückgang konnte gestoppt werden. Nun ist es das erklärte Ziel der Stadt, zu wachsen und neue Bürger zu gewinnen. Gleichmaßen liegt es im Bestreben Neubrandenburgs, die Identifikation der bereits ansässigen Einwohner und Akteure mit ihrer Stadt zu stärken sowie die Stadt als Ort für Tourismus weiterzuentwickeln und als Wirtschaftsstandort zu attraktivieren.

Um hierfür eine strategische und inhaltliche Basis zu schaffen, hat die Stadt Neubrandenburg ein **Stadtmarketingkonzept** zur künftigen Vermarktung der Stadt nach innen und außen erarbeitet. Stadtmarketing wird dabei gemeinsames Dach aller Marketing-Aktivitäten der Stadt Neubrandenburg verstanden. Es setzt sich aus folgenden Teilbereichen zusammen:

- Standortmarketing (Wirtschaftsförderung)
- Tourismusmarketing
- Kultur-, Kongress- und Eventmarketing
- Citymarketing
- Verwaltungsmarketing

Die Ausarbeitung des Stadtmarketingkonzeptes erfolgte durch das Berliner Beratungsbüro *slapa und die raumplaner*. Parallel dazu wurde die *cima* mit der Erarbeitung eines **Organisationsgutachtens für das Neubrandenburger Stadtmarketing** erarbeitet, auf der Grundlage der Ergebnisse des Stadtmarketingkonzeptes. Im Rahmen dieses Gutachtens soll die künftige Organisationsstruktur des Neubrandenburger Stadtmarketings definiert werden. Dabei stehen gemäß Auftrag die Bereiche Tourismusmarketing, sowie Kultur-, Kongress- und Eventmarketing im Fokus der Analysen und Empfehlungen des Organisationsgutachtens. Auch für weiteren Säulen des Stadtmarketings sollen Handlungsansätze der Organisation aufgezeigt werden, sofern hier im Prozess Bedarfe aufgedeckt werden.

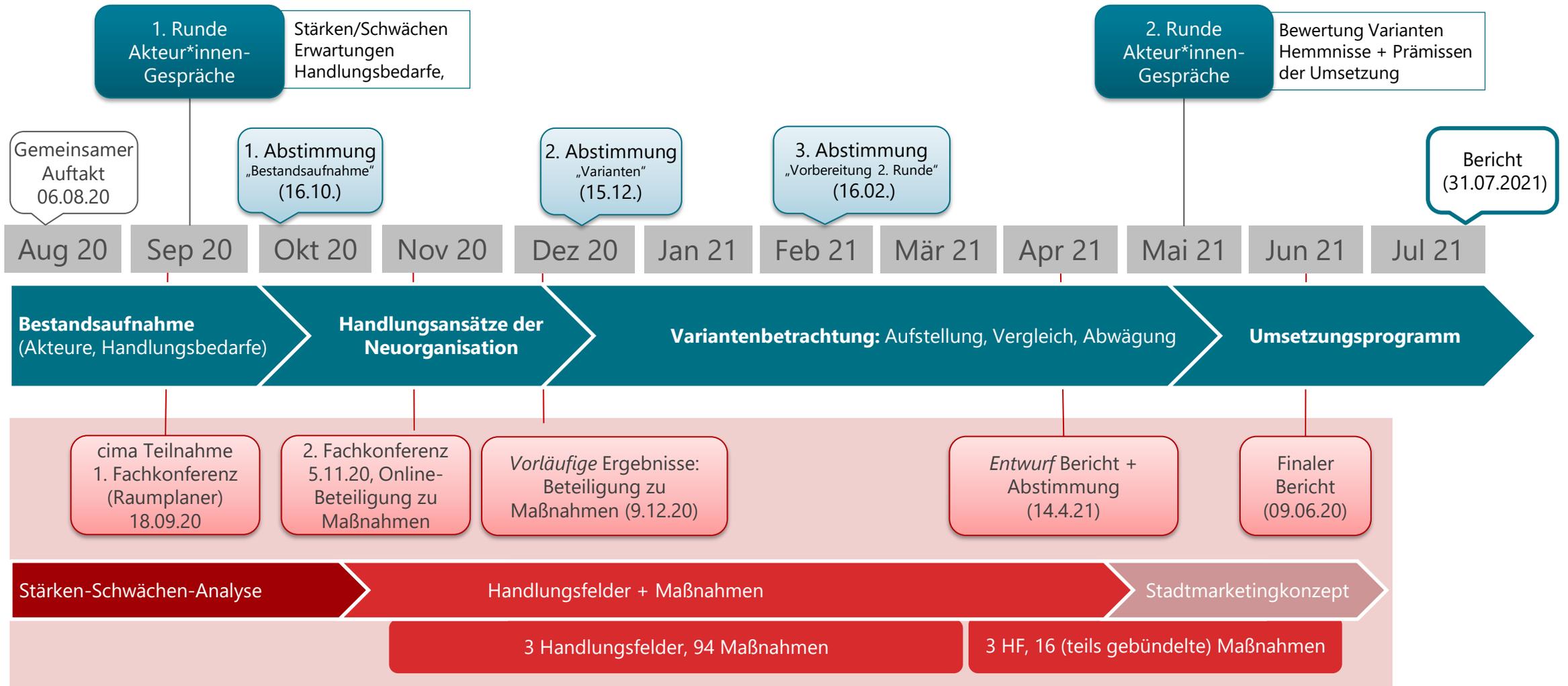
Dazu soll zunächst eine Bestandserfassung der infrage kommenden bzw. zu beteiligenden Akteure erfolgen. Auf dieser Grundlagen werden verschiedene Modellvarianten der Umsetzung (Organisationslösungen und, Rechtsformen) erarbeitet, die mit den Agierenden vor Ort abgestimmt und bewertet werden.

Für das empfohlene Modell wird schließlich ein Umsetzungsprogramm entwickelt. Dies umfasst die künftige Ausstattung mit Aufgaben und Ressourcen, ggf. Darstellung der Weiterentwicklung einzubindender kommunaler Unternehmen, Empfehlungen zur künftig engen Einbeziehung und Koordination der Aktivitäten anderer öffentlicher und privater Akteure; Empfehlungen zum Erfordernis weiterer vorbereitender Untersuchungen und ggf. Anfragen (beispielsweise kommunal-, steuer- und beihilferechtlicher Art) sowie Empfehlungen für Maßnahmen und Instrumente zur strategischen und laufenden Steuerung der Prozesse.



Vorgehen der cima

Prozess im Überblick (parallele Erarbeitung der Grundlagen)



Handlungsfelder im Stadtmarketing Neubrandenburg

Einordnung der Maßnahmen in die Geschäftsbereiche der künftigen Organisation

Handlungsfeld

Standortmarketing

Kategorien

Wirtschaft + Bildung

Leben & Wohnen

Ziele

Unternehmensansiedlung, Gründung, Innovation

Über Stellenangebote das Leben und Wohnen bewerben

Studieninteressierte an den Standort binden

Aufwertung der Innenstadt

Belebung + Bewerbung der Stadtteile

Wasser und Natur, Tollensesee

Familienfreundliche Kommune

Online-Bürgerservice und -beteiligung ausbauen

Aufgaben

- Wirtschaftscluster identifizieren, Netzwerke aufbauen, Branchen fördern
- GE-Vermarktung, Gründerberatung
- Unternehmer als Botschafter der Stadtmarke gewinnen
- „Local Benefits“ – Angebote für Arbeitgeber bzw. deren Fachkräfte entwickeln
- Studentische Angebote entwickeln und vermarkten, Kooperationen mit der Hochschule ausbauen

- Aufwertung Innenstadt: Initiative Mobiliar, Kunst im öfftl. Raum, soziale Treffpunkte, Sicht- und Weganbindung Innenstadt, Gestaltungsleitlinien, Gestaltungswettbewerbe
- Stadtteilarbeit: Wegweiser, Events, Welcome-Center, Aufwertung + Belebung/Treffpunkte, Arbeit der Stadtteilbüros übergreifend bewerben
- Wohnraumangebote vermarkten, Imagekampagne (Wohnen am Tollensesee),
- Schaffung einer Verbindung zwischen See und Stadt (räumlich, gestalterisch), Imagekampagne Kulturpark + Tollensesee, Wegeleitsystem + Rundwege zw. See + Stadt
- Familienpass, fam.-frdl. Angebote, Vermarktung als fam.-frdl. Kommune
- Online-Bürgerservice weiter entwickeln und vermitteln, NB-App weiterentwickeln

Maßnahme-Nr.
(gem. Stadtmarketingkonzept)

3

4

5

6

9

10

11

12

Handlungsfelder im Stadtmarketing Neubrandenburg

Einordnung der Maßnahmen in die Geschäftsbereiche der künftigen Organisation

Handlungsfeld	Erlebnismarketing											
Kategorien	Sport			Kultur + Event			Tourismus					
Ziele	Sportimage bekannter machen	Erhalt der Vereinslandschaft	(Ausbau der Vielfalt an Events als Voraussetzung)	Eventkalender optimieren + bewerben	Attraktivitätssteigerung der Angebote auf dem Marktplatz	Tagesgäste aus Meckl. Seenplatte nach NB	Touristinformation und Website	Gastronomie und Shopping erlebbar machen				
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Sponsoringkonzept, -akquise + Betreuung Vermarktung überregionaler Events, Walk of Sports, Olympiastätten Nachwuchsförderung und Vereinskooperationen Zugänglichkeit für Publikum erweitern, Schnupperangebote, Infostände + Broschüren 			<ul style="list-style-type: none"> Marktkonzept, Etablierung von Themenmärkten und Aktionen und bestehende Events auf dem Markt weiterentwickeln (Wochenmarkt, Stadtfeste, etc.), Events mit Gastronomie und Handel, Eventvermarktung Entw. v. Event-Angeboten, (Zielgruppen, saisonal, ...) Entw. v. Ticketmodellen Veranstaltungskalender verbessern Vermarktung (lokal, regional, überregional) 			<ul style="list-style-type: none"> Entwickeln von Angeboten/Paketen, Ticketangebote/ Gästekarte Optimierung der Angebotsdarstellung auf relevanten Plattformen Betrieb der Touristinformation, Optimierung des (online-)Angebotes der TI Shopping- und Gastronomieführer (Broschüre + online, auf Basis Anbieter-Datenbank), Bewerbung saisonaler Angebote 					
Maßnahme-Nr. (gem. Stadtmarketingkonzept)	13			14	7		8	15	16			

Schlussfolgerungen für die Akteursanalyse

Können bestehende Akteur*innen in Neubrandenburg diese Aufgaben (mit) übernehmen?

Aus den entwickelten Handlungsfeldern und Maßnahmen des Stadtmarketingkonzeptes lassen sich einige grundlegende Fachkompetenzen und Aufgabenfelder ableiten, die in nebenstehendem Schaubild dargestellt werden.

Die bestehende Akteurslandschaft in Neubrandenburg wurde im Ergebnis der Analysen und Gesprächsrunden der cima auf einige Schlüsselakteure für die Umsetzung des Stadtmarketingkonzeptes reduziert.

- Stadtverwaltung (Bereiche PMÖ, Wirtschaftsförderung, Sport, Kultur)
- VZN GmbH
- NEUWOGES GmbH
- KEG GmbH
- Werbegemeinschaft Innenstadt e.V.

Diese Organisationen und Strukturen übernehmen heute bereits Kernaufgaben in den definierten Handlungsfeldern. Zu prüfen ist im Rahmen der nachfolgenden Akteursanalyse, inwieweit diese Akteure in der Umsetzung des Stadtmarketingkonzeptes mit den bestehenden Ressourcen (hauptverantwortlich) Aufgaben übernehmen, Maßnahmen umsetzen können.

Im Ergebnis werden Stärken und Schwächen der aktuellen Strukturen sowie Handlungsbedarfe und Ansätze der künftigen Organisation abgeleitet.

Das Schaubild auf der nachfolgenden Seite verdeutlicht die Zuordnung der aktuellen (Schlüssel-) Akteure des Stadtmarketings zu den (modifizierten) Handlungsfeldern und Maßnahmen des Stadtmarketingkonzeptes



Verwaltungsstruktur_ Bereich PMÖ

Anmerkungen aus Akteur*innengesprächen, Bewertung der Leistungsfähigkeit für das Stadtmarketing

Der Bereich PMÖ wird von vielen der befragten Akteur*innen als ein Ansprechpartner wahrgenommen, der übergreifend für die **Gesamtkommunikation der Stadt** tätig ist und Schnittstelle insbesondere auch für **Presse und Medien**. Dies umfasst neben der Pressearbeit auch die Social-Media-Kommunikation der Stadtverwaltung. Dabei wurde auch auf die Grenzen der (städtischen) Kommunikation hingewiesen: Die Stadtverwaltung darf im Schwerpunkt nur **Verwaltungshandeln kommunizieren** – nicht aber im wirtschaftlichen Sinne werben für konkrete Angebote der Stadt. Da die Grenzen hierbei im Rahmen des Stadtmarketings oftmals durchaus fließend sind, fällt eine Abgrenzung (und die Kommunikation dieser Grenzen nach außen) hier zuweilen schwer.

Im **Bereich Veranstaltungen** stehen vor allem städtische Veranstaltungen bzw. die Mitwirkung des Oberbürgermeisters (mit entsprechender Terminkoordination) im Fokus. Der Bereich wirkt verwaltungsintern als Schnittstelle zum Oberbürgermeister. So wirkt der Bereich in Arbeitskreisen der Veranstaltungen mit und übernimmt das Einladungsmanagement für Empfänge und Events des OB. Insgesamt wirkt der Bereich PMÖ bei Veranstaltungen weniger als zentrale, koordinierende Schnittstelle sondern vielmehr als ein (mit-)gestaltender Akteur. Im Rahmen einer verwaltungsinternen „**Arbeitsgruppe Veranstaltungen**“ (Details vgl. S. 31) wurde eine weitergehende Schnittstellenrolle des Bereiches PMÖ als „einheitlicher Ansprechpartner“ für Veranstalter (insbesondere für die VZN GmbH) geprüft. Im Ergebnis wurde deutlich, dass diese Aufgabe nicht im Rahmen der bestehenden Strukturen mit übernommen werden kann und hierfür zusätzliche personelle Ressourcen notwendig wären.

Beim Thema Stadtmarke und Corporate Design übernimmt der Bereich PMÖ ebenfalls eine Rolle als Anlaufstelle für Agierende der Stadt und unterstützt hier bei der Nutzung des aktuellen CD der Stadt/ des Stadtlogos. Die Entwicklung einer Marke, die aktive Ansprache von „Botschaftern“ der Stadtmarke sowie die Entwicklung und Umsetzung von übergeordneten Kampagnen des Stadtmarketings ist in diesem Bereich mit den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen so nicht zu leisten.

Im Bereich **Tourismus** ist der Bereich zusammen mit und neben der VZN GmbH Ansprechpartner für relevante Akteur*inne, wie z.B. auch den Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte, für die lokale Touristinformation und weitere. Diese Struktur wird aus Sicht einiger Akteure als nicht nachvollziehbar empfunden, wobei der Bereich PMÖ hier durchaus als sehr engagierter und gestaltender Akteur wahrgenommen wird.

Stärken

- Pressesprecher*in der Stadtverwaltung
- Anlaufstelle für die Pressearbeit der Akteur*innen der Stadt
- Social Media Kommunikation der Stadtverwaltung
- Anlaufstelle für Akteur*innen zur Nutzung des CD
- Schnittstelle zum OB für Veranstalter/Events

Handlungsbedarfe

- CD veraltet, „echte“ Markenkommunikation im Sinne einer gemeinsamen Stadtmarke
- Tourismus: Mehrfach-Anlaufstellen für regionalen Tourismusverband (VZN + PMÖ)
- Aktives Tourismusmarketing
- Budget für Marketing/Kampagnen + Events

Grenzen

- Erarbeitung eines neuen CD
- Entwicklung von Imagekampagnen
- aktive Werbung für Nutzung des CD, „Botschafter“ der Stadt aktiv ansprechen
- zentrale Anlaufstelle für Veranstalter, „kein einheitlicher Ansprechpartner“ für Events

Verwaltungsstruktur_ Bereich FB 2/ Wirtschaftsförderung

Anmerkungen aus Akteur*innengesprächen, Bewertung der Leistungsfähigkeit für das Stadtmarketing

Dem Fachbereich 2 der Verwaltung ist die Abteilung 2.40 Wirtschaft, Stadtentwicklung und Wohnen zugeordnet. In der Abteilung ist der Bereich 2.40.20 Wirtschaft und Arbeit mit 2 Stellen im Bereich Wirtschaftsförderung besetzt.

Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe der Stadtverwaltung Neubrandenburg. Die beiden Mitarbeiter sind aktuell laut Aussage der Fachbereichsleitung zu etwa 80% ausgelastet mit den originären Aufgaben einer Wirtschaftsförderung im Bereich Unternehmensförderung (Wirtschaftsförderung als **einheitlicher Ansprechpartner** (sog. „One-Stop-Agency“) **für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen**. Die Aufgaben hierbei umfassen zum Beispiel:

- Infrastrukturförderung, Infrastrukturentwicklung
- Absatzförderung
- Infrastrukturentwicklung
- Digitalisierung

In diesem Bereich ist die enge Zusammenarbeit mit dem Bereich Planen und Bauen/Stadtentwicklung (und die direkte Einbindung im entsprechenden Fachbereich) eine wichtige Grundlage der Arbeit. Die „kurzen Wege“ der Abstimmung sind z.B. bei Ansiedlungs- und Erweiterungsvorhaben von Unternehmen eine wichtige Prämisse der Arbeit für die ansässige Wirtschaft. Ein weiteres Aufgabenfeld ist aktuell die **Beschäftigungsförderung**, die vor allem durch das „**Krisenmanagement**“ im Zuge der Pandemiefolgen geprägt ist (z.B. durch die Maßnahme „Fiktiver Unternehmerlohn“). Davor wurde dieser Bereich kaum aktiv umgesetzt. Früher (mit deutlich mehr personellen Ressourcen) war der Bereich hierbei noch deutlich aktiver und arbeitete z.B. auch aktiv mit **Hochschulen** des Landes (nicht nur der Neubrandenburger Hochschule) zusammen. Die **Qualifizierung von Fachkräften** für den Arbeitsmarkt war früher ebenfalls ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Wirtschaftsförderung, kann aber mangels Zeit und Ressourcen heute kaum noch aktiv umgesetzt werden. Ansprechpartner ist hier aktuell eher z.B. das Jobcenter. Mögliche Aufgaben im Bereich **Standortmarketing**, im Sinne von (Image-) Kampagnen, Werbematerialien, übergreifende Netzwerkarbeit für den

Wirtschaftsstandort wird angesichts der dafür verbleibenden Ressourcen derzeit nur nachrangig und nicht ausreichend umgesetzt. Hier wird seitens der befragten Akteur*innen und auch des Fachbereichs selbst dringender Handlungsbedarf gesehen. Die Stadt Neubrandenburg zählt zu den bedeutendsten Wirtschaftsstandorten des Landes und ist führend auch unter den Oberzentren in M-V. Dies ist jedoch vor Ort und landesweit viel zu wenig im Bewusstsein, was sich u.a. auch im Landesmarketing zeigt. Auch im **Fachkräfte-marketing** besteht dringender Handlungsbedarf, wobei hier die Wirtschaftsförderung allenfalls unterstützend im Industrienetzwerk wirkt, aber keine Schlüsselrolle übernehmen kann.

Die Wirtschaftsfördergesellschaft des Kreises (MSE) sieht die Standortvermarktung als eine ihrer Aufgaben an. (Quelle: <https://wirtschaft-seenplatte.de/leistungen/#standortvermarktung>) Jedoch wurde diese in den Akteursgesprächen der cima nicht als relevanter Akteur benannt, auch nicht auf Nachfrage. Sie könnte insbesondere bei der überregionalen Vermarktung (z.B. Messeauftritte) eine Schnittstelle sein, ersetzt jedoch nicht den notwendigen lokalen „Kümmerer“, der die Stadt als bedeutenden Wirtschaftsstandort auch auf Kreisebene positioniert.

Stärken	Handlungsbedarfe	Grenzen
<ul style="list-style-type: none">• Aktiver, einheitlicher Ansprechpartner für Unternehmen (ansässige Unternehmen und ansiedlungswillige Unternehmen)• Kurze Wege zur Stadtentwicklung/Planen und Bauen• Krisenmanagement, aktive Unterstützung der Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• „Lange Wege“ zum OB, Einbindung als (kleiner) Sachbereich innerhalb eines großen Fachbereiches• Bekanntheits- und Imagedefizite als Wirtschaftsstandort (auch überregional bedeutsam)• Hochschulmarketing, Beschäftigungsförderung	<ul style="list-style-type: none">• Aktives (auch überregionales) Standortmarketing (Imagekampagnen als Wirtschaftsstandort)• Aktives Fachkräfte-marketing (Vermarktung als Lebensort für Fachkräfte)

Verwaltungsstruktur_ Bereich Sport/ Sportkoordinator

Anmerkungen aus Akteur*innengesprächen, Bewertung der Leistungsfähigkeit für das Stadtmarketing

Gemäß Stadtmarketingkonzept soll in diesem Teilfeld das Sportimage der Stadt bekannter gemacht werden und die Vereinslandschaft erhalten werden. Dazu sollen z.B. die vielfältigen Veranstaltungen mit konkreten Angeboten einem breiterem Publikum zugänglich gemacht und aktiver beworben werden. Auch Sponsoren sollen aktiv angeworben werden.

Der Standortfaktor Sport wird aktuell tatsächlich vor allem von einer großen Vielzahl von aktiven Vereinen gestaltet und getragen. Dabei wirken diese auch als Veranstalter größerer, überregional bedeutsamer Veranstaltungen, akquirieren hierfür Sponsoren und organisieren auch die Vermarktung der Events.

Der Sportkoordinator im OB-Bereich unterstützt v.a. diese große Veranstaltungen mit und koordiniert hier insbesondere die städtischen Aufgaben, allerdings macht diese Arbeit nur einen Teil seiner Aufgaben aus. Insbesondere obliegt dieser Stelle vielmehr die übergeordnete Koordinierung der Sportentwicklung insgesamt, z.B. auch die Fortschreibung des Sportentwicklungskonzeptes und die Beratung der Vereine. Er wirkt außerdem als Vertreter des Neubrandenburger Sportbereiches in überregionalen Netzwerken mit. Er ist gemäß Geschäftsverteilungsplan der Stadt auch für Inhalte der städtischen Webseite im Bereich „Sport“ zuständig. Ein aktives darüber hinaus gehendes Sportmarketing gehört demnach aber nicht zu den Aufgaben dieser Stelle.

Insbesondere bei den überregional bedeutsamen Großveranstaltungen, wie z.B. die Mecklenburger Seenrunde wird seitens der befragten Akteure viel Potenzial für das Stadtmarketing gesehen. Als Olympiastützpunkt und als „Geburtsort“ vieler namhafter Sportkarrieren hat die Stadt regional und überregional eine hohe Bekanntheit, die sie auch gegenüber anderen Städten abgrenzt. Angesichts dieser Potenziale wird das aktuelle Sportmarketing der Stadt seitens der befragten Agierenden als nicht ausreichend bewertet.

Stärken

- Aktiver, einheitlicher Ansprechpartner für Unternehmen für Sportakteure der Stadt
- Bündelung der Vereine, übergeordnetes Entwicklungskonzept
- Bekanntheit und Identifikation mit der „Sportkompetenz“ der Stadt

Handlungsbedarfe

- Vermarktung der „Sportkompetenz“ der Stadt
- Zugänglichkeit für breiteres Publikum bei Sportveranstaltungen
- Einbindung der Stadtakteure aus Gastronomie, Beherbergung für die gemeinsame touristische Vermarktung

Grenzen

- Aktives (auch überregionales) Sportmarketing, Vermarktung der Sportveranstaltungen

Verwaltungsstruktur_ Bereich Kultur

Anmerkungen aus Akteur*innengesprächen, Bewertung der Leistungsfähigkeit für das Stadtmarketing

Gemäß Stadtmarketingkonzept liegt der Fokus im Bereich Kultur und Events auf der Entwicklung und Vermarktung zielgruppengerechter Angebote und der entsprechend optimierten Kommunikation dieser vielfältigen Kulturangebote im Veranstaltungskalender der Stadt.

Der Bereich Kultur umfasst nachfolgende verschiedene Bereiche, die durch insgesamt 6 Stellen umgesetzt werden. Neben dem Abteilungsleiter, dem Sekretariat und dem Controlling sind dies zwei Stellen im Bereich Kulturförderung und eine Stelle Koordination/Gedenkarbeit. Dem Bereich Kultur sind außerdem vier Einrichtungen der Stadt (Regionalmuseum, Kunstsammlung, Stadtarchiv und Regionalbibliothek) mit den jeweiligen Ressourcen zugeordnet.

Folgende Aufgaben übernimmt der Bereich aktuell:

1. Management der Einrichtungen (Museen, Kunstsammlung, Stadtarchiv, Bibliothek)
2. Vereinszuschüsse
3. Planung + Konzepte (z.B. Bibliothekskonzept, Kulturkonzept)
4. Raumprogramm der Einrichtungen
5. Eventmarketing + Entwicklung von Angeboten

Die Vermarktung und Öffentlichkeitsarbeit für die Kulturangebote ist aktuell einer Stelle zugeordnet (02.50.00.003 SB Kulturförderung/Öffentlichkeitsarbeit, Quelle: Verwaltungsgliederung der Stadt Neubrandenburg). Diese Aufgabe macht jedoch nach Aussage der Sachgebietsleitung nur einen kleinen Teil der Aufgaben dieser Stelle insgesamt aus. Gemäß Geschäftsverteilungsplan gehören zu den weiteren Aufgaben die

analytische, konzeptionelle und strategische Kulturarbeit, das Initiieren und Planen und Fördern von neuen Projekten und kulturellen Aktivitäten, das Schnittstellenarbeit im Bereich Kultur, die Förderung und Steuerung von Projekten in freier Trägerschaft.

Insbesondere ist in der aktuellen Umsetzung und Ressourcenplanung des Sachgebietes Kultur in der Verwaltung kein Fokus auf das Thema Veranstaltungen oder die Entwicklung zielgruppengerechter Angebote erkennbar, wie es für die Umsetzung des Stadtmarketingkonzeptes erforderlich wäre. Es gibt auch keine eigenen Budgets für die Entwicklung solcher Angebote. Faktisch wurden aber insbesondere der Kunstsammlung aber auch der Bibliothek seitens der Akteur*innen durchaus erfolgreiche Aktivitäten bei konkreten neuen Angeboten (Lesungen, Vermarktung von Ausstellungen) zugesprochen. Jedoch fehlt es hierfür an Budgets und Ressourcen, um dies zielgerichtet weiter zu entwickeln und auszubauen, wie es im Stadtmarketing-konzept vorausgesetzt wird.

Stärken

- Vielfältige Kulturlandschaft, Dichte an Kultureinrichtungen und Veranstaltungsorten, wie Konzertkirche

Handlungsbedarfe

- Vermarktung der Kulturangebote, Optimierung des Eventkalender
- Zielgruppengerechte Weiterentwicklung, Entwicklung weiterer Angebote

Grenzen

- Fehlende Budgets für Veranstaltungen, neue Angebote
- Weitergehende Entwicklung und Vermarktung der Veranstaltungen

Relevante städtische Unternehmen

Überblick

	VZN GmbH	NEUWOGES GmbH	KEG GmbH
Beteiligung	100%	100%	50%
Kernaufgabe	Bewirtschaftung + Vermarktung der wichtigsten Veranstaltungshäuser der Stadt Neubrandenburg	Bewirtschaftung von Wohnungen, Gewerbeimmobilien und Gebäuden mit öffentlichem Zweck	Koordinierung der Prozesse des Stadterneuerung und -sanierung sowie des Städtebaus
Rolle in der Stadt	Schlüsselakteur für Tourismus- und Kulturmarketing, Veranstalter Vier-Tore-Fest und Weberglockenmarkt	Sponsor + Unterstützer für Stadtumbau und für Veranstaltungen, Haupt-vermieterin der Innenstadt	Dienstleisterin beim Stadtumbau. Erschließung von Fördermitteln, (Teil-) Finanzierung City-, Quartiers- und Gewerbegebietsmanager
Handlungsfelder im Stadtmarketing	Erlebnismarketing, Kultur, Events, Tourismus	Standortmarketing, Leben + Wohnen, Aufwertung der Innenstadt, Vermarktung der Lebensqualität	Standortmarketing, Leben + Wohnen, Stadtteilarbeit, Aufwertung der Innenstadt

Geschäftsführung: Barbara Schimberg, Personal: 23-25 Angestellte, seit 2005 auch aktive Azubi-Ausbildung

Gegenstand/Zweck des Unternehmens: Führung der wichtigsten Veranstaltungshäuser der Stadt Neubrandenburg mit dem Ziel einer effizienten Auslastung und einem anspruchsvollen Veranstaltungsmix

Aufgaben:

- Vermietung und Bewirtschaftung verschiedener Räumlichkeiten (Jahnsportforum, Konzertkirchen, Stadthalle, HKB, Latücht Kommunales Kino)
- Ticketverkauf für Veranstaltungen in eigenen Räumlichkeiten, aber auch externe Veranstaltungen in HRO, SN
- Vermittlung von FeWo und Zertifizierung
- Reisebusmanagement
- Messen (gemeinsam mit Tourismusverband)
- Gutscheingeschäft
- Stadtführungen

Rolle in der Stadt:

Umfangreiche Zuständigkeiten im Bereich Kongress, Veranstaltungen, Tourismus nach außen und innen Tourismus- und Kulturwerbung (Veranstaltungen, Tourist-Info, ...) Nach innen insb. Verwaltung der Veranstaltungsräumlichkeiten (auch an lokale Kulturakteure, Vereine und die Stadt), Veranstalter Vier-Tore-Fest und Weberglockenmarkt als große innerstädtische Events; hier auch Netzwerkrolle durch Initiierung der AK, in denen diese Events gemeinsam geplant werden

Stärken

- Hohe Veranstaltungskompetenz (eigene Events, Anlaufstelle für Veranstalter, Kenntnis kommunaler Prozesse)
- Wichtiger Ansprechpartner im Tourismus (für TV Meckl. Seenplatte)
- Betrieb der TI

Grenzen

- Arbeit unter hohem Kostendruck (Verlustgesellschaft, Zuschüsse der Stadt)
- Personelle Ausstattung rückläufig, mehr Aufgaben, weniger Ressourcen, Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht
- Vermarktung ohne entsprechende Einnahmen aktuell nicht umsetzbar

Möglichkeiten der Einbindung

- Weiterentwicklung mit entsprechender Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen möglich, Bereitschaft zur Übernahme weiterer Aufgaben
- **Schlüsselakteur für die Umsetzung des Erlebnismarketings**

NEUWOGES

Neubrandenburger
Wohnungs-
gesellschaft mbH



Geschäftsführung: Michael Wendelstorf, Frank Benischke

Gegenstand/Zweck des Unternehmens: Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung in unterschiedlichsten Qualitäten und Lagen zur Verfügung stellen

Aufgaben:

- Bewirtschaftung und Vermietung des eigenen und angemieteten Wohnungsbestandes sowie den zusammenhängenden Service rund um die Immobilie
- aktiver Partner beim Stadtumbau und bei Grundstücksentwicklungen

Rolle in der Stadt:

- Die NEUWOGES hat ein wirtschaftlich großes Interesse am Citymanagement, da ein Teil der eigenen Immobilien Ladengeschäfte in der Innenstadt darstellen - die NEUWOGES ist damit die Hauptvermieterin in der City
- Unterstützer für Stadtumbau, aktiver und gut vernetzter Unterstützer, u.a. Mitarbeit in „AK Attraktive City“ und „AK Viertore-Fest“, finanzstarker Sponsor für Events, unter anderem auch der Hinterste Mühle gGmbH, an der sie mehrheitlich beteiligt ist und
- Personelle Ressourcen für Marketing: eigene Marketingabteilung und Auszubildenden-Pool für Aktionen

Stärken

- starker Unterstützer, vielfältige Einbindung ins Stadtleben, breites Netzwerk
- Wichtiger Ansprechpartner auch für aktive Stadtteilarbeit, insbesondere auch für die Stadtteilbüros

Grenzen

- eher Unterstützer, (Treiber), Sponsor, weniger ein „Macher“ des übergeordneten Standortmarketings, gehört nicht zu den originären Kernaufgaben der NEUWOGES

Möglichkeiten der Einbindung

- Sponsor für Maßnahmen im Bereich Leben + Wohnen
- Unterstützung/Mitwirkung bei der Umsetzung von Kampagnen im Bereich Leben + Wohnen
- Schnittstelle für die Stadtteilkommunikation

KEG

Kommunale Entwicklungsgesellschaft mbH



Geschäftsführung: Christina Ebel, Janine Kriegler, Organe: Aufsichtsrat (4 Mitglieder), Personal: 9 Mitarbeiter_innen, darunter ein Citymanager, Quartiersmanager (Nordstadt-Ihlenfelder Vorstadt) und einen Gewerbegebietsmanager (Industriegebiet Ihlenfelder Straße/Warliner Straße)

Gegenstand/Zweck des Unternehmens: Unterstützung der Stadt Neubrandenburg, den Kommunen der Region und anderen Akteuren bei allen Fragen der Stadterneuerung und -sanierung sowie des Städtebaus

Aufgaben:

- Betreuung, Koordinierung, Beratung während der gesamten Prozesskette – von der Identifizierung der Themen bis hin zur Umsetzung und Nachbereitung

Rolle in der Stadt:

- umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich Fördermitteln, Dienstleisterin für die Stadt bei der Umsetzung von Bauprojekten
- Anstellung und (Teil-)Finanzierung City-, Quartiers- und Gewerbegebietsmanager (förderrechtliche Gründe)
- Keine eigenwirtschaftliche Rolle im Stadtmarketing
- Unterstützung bei Veranstaltungen der Werbegemeinschaft

Stärken

- umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich Förder-möglichkeiten

Grenzen

- Dienstleisterin ohne eigenwirtschaftliche Tätigkeit
- Keine aktive Rolle im Stadtmarketing, Trägerin von Maßnahmen/Stellen

Möglichkeiten der Einbindung

- Mitwirkung des Citymanagers in der Umsetzung (Veranstaltungen, Tourismus,
- Mitwirkung des Quartiersmanagers im Rahmen der Stadtteilarbeit)

Relevante private Akteure

Geschäftsführung: Michael Schröder (von Canvass, Geschäftsstellenbesorgungsvertrag), Vorstand: Wolfgang Wander (1. Vorstandsvorsitzender), Mitglieder: 140 Mitgliedsunternehmen

Zwecke: Förderung allgemein ansprechender Maßnahmen und Aktionen und Stärkung der Anziehungskraft der Neubrandenburger Innenstadt

Aufgaben:

- Innerstädtische Veranstaltungen mit Schwerpunkt Shopping (Boulevard NB)
- 4-Tore-Gutschein
- Interessenvertretung
- Initiator der Arbeitsgruppe „Attraktive City“
- Citymanagement ist hier angesiedelt (finanziert durch KEG)

Rolle in der Stadt

- starker Akteur, der viel für das Erlebnis Innenstadt bewegt
- und der Stakeholder wie ECE, Einzelhändler, Gewerbetreibende, Vereine etc. an einen Tisch bringt (z.B. AK und Organisation gemeinsamer Veranstaltungen)

Stärken

- aktiver, engagierter Akteur zur Aufwertung und Belebung der Innenstadt
- Multiplikator + Interessenvertreter für Innenstadt-Unternehmen
- Veranstalter in der Innenstadt
- Kundenbindung mittels Stadtgutschein

Grenzen

- Stelle Citymanager (KEG) gefördert vorerst für 2 Jahre
- räumlich: Fokus Innenstadt
- personelle Ausstattung erlaubt keine Ausweitung der aktuellen Tätigkeiten
- Interessenvertretung erfordert Unabhängigkeit – Mitgestalter, aber keine zentrale Rolle

Möglichkeiten der Einbindung

- Integration des Stadtgutscheins in die Entwicklung von Angeboten, Ticketmodelle, Arbeitgeberanreizen u.ä.
- Mitwirkung bei der Aufwertung der Innenstadt
- Einbindung im Rahmen des Veranstaltungsmarketings

**Werbe-
gemeinschaft
Neubranden-
burger
Innenstadt e.V.**



Quelle: www.tore-auf.com
und Akteursgespräche

Relevante private Akteure

Sprecher: Dr. Andreas Dikow (WEBASTO Werk Neubrandenburg)

Mitglieder: 16 regionale Industrieunternehmen

Partner: Stadt Neubrandenburg, Agentur 13°, IHK zu Neubrandenburg, Bundesagentur für Arbeit Neubrandenburg

Aufgaben:

- Kompetenzen der Industrie sicht- und damit nutzbar machen
- Wahrnehmung Neubrandenburgs als Industriestandort stärken
- Impulsvorträge, Keynotes und Diskussionen im Rahmen von öffentlichen und eigenen Veranstaltungen
- Tag der offenen Industrie

Industrie- netzwerk Neubrandenburg



Stärken

- Bekenntnis zum Wirtschaftsstandort
- Multiplikator + Interessenvertreter für namhafte Gewerbeunternehmen (außerhalb Innenstadt)
- private Initiative für das Wirtschaftsstandortmarketing der Stadt

Grenzen

- Vereinigt nur ausgewählte Unternehmen
- begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen, kein systematisches, aktives Umsetzen

Möglichkeiten der Einbindung

- Sponsoring und Mitwirkung bei der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Wirtschaftsstandortmarketing (v.a. Fachkräftemarketing, Ansiedlungsmarketing)

Exkurs: Veranstaltungen

- Verwaltungsinterne „AG Veranstaltungen“ (2018)
- **Ziel:** einheitlicher Ansprechpartner für VZN (Abrechnung, vereinfachte Kommunikation)
- **Teilnehmer:**
 - Beteiligungsmanagement/ Controlling,
 - Sicherheit + Ordnung, Organisation,
 - PMÖ,
 - Eigenbetrieb Immobilienmanagement

Zu berücksichtigende Ergebnisse der AG Veranstaltungen

- Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass eine Auslagerung des Veranstaltungsmanagements an die VZN GmbH durchaus realisierbar ist. Durch die VZN GmbH könnten Aufgaben, wie Akquise Musiker/innen einschließlich Vertragsschließung, Ausstattung der Veranstaltungsstätten, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etc. wahrgenommen werden.
- Der konzeptionelle Aufwand innerhalb der Stadtverwaltung, hier interne Abstimmungen insbesondere bei stadt eigenen Veranstaltungen und sich daraus ergebende Abstimmungen mit der VZN GmbH bleiben bestehen.
- In einem Gespräch zwischen 0.10 Zentrale Steuerung, NEUWOGES GmbH und VZN GmbH wurde der fehlende einheitliche Ansprechpartner für die Koordinierung von Veranstaltungen der VZN GmbH und die damit einhergehenden aufwendigen und teilweise komplizierten Abstimmungen der VZN GmbH (als Koordinator für „ihre“ Veranstalter) mit den unterschiedlichen Bereichen in der Verwaltung (Abt. Ordnung und Gewerbe, Brandschutz, Straßenverkehr, Bauordnung und SIM kritisiert.
- Zum Thema „**Einheitlicher Ansprechpartner**“: Antragsannahme einschließlich Vollständigkeitsprüfung anhand einer Checkliste; Weitergabe des Antrages an die zu beteiligen Bereiche; Sicherstellung des gebündelten Postausgangs; Sicherstellung Kommunikation zwischen Veranstalter und Stadt NB, **vermuteter zusätzlicher Aufwand: 0,3 bis 0,5 VzÄ** (Grundlage: erstellte Liste über alle Veranstaltungen)
- Eine Vorprüfung der Antragsunterlagen und eine damit einhergehende Weiterleitung der Antragsunterlagen durch

ein/e einheitliche/ n Ansprechpartner/in stellt eine (weitere) **freiwillige Leistung** dar.

- Weitere **Vereinfachungsoptionen** (nur mit zusätzlichem Personal):
 - Einrichtung einer intern und extern zu nutzenden zentralen E-Mail-Adresse
 - Zentrale Führung des Veranstaltungskalenders
 - vollumfängliche Checkliste als Hilfsmittel für Bearbeitung/Koordinierung der Anträge (in Teilen erarbeitet)
 - Nutzung DMS für Bearbeitung Veranstaltungen

Empfehlung:

1. Einsatz einheitlicher Ansprechpartner durchaus sinnvoll, ohne zusätzliches Personal jedoch nach Aussage 0.20.10 nicht leistbar
2. Vorteile: koordinierte Steuerung und Bearbeitung der Anträge zu Veranstaltungen in der Stadt NB; (..) schnellere und einheitlichere Bearbeitung durchaus möglich
3. Nachteile: hoher Koordinierungsaufwand; zusätzliche Kosten; fraglich, ob alle (v.a. etablierte) Veranstalter sich daran halten oder nicht doch den direkten (bekannten) Weg in die Fachabteilung wählen

*Ergänzung cima: Nach Aussage der VZN übernimmt diese aktuell häufig die Rolle als „einheitlicher Ansprechpartner“ für die von ihr betreuten **externen Veranstalter**, mit erheblichem Abstimmungs- und Organisationsaufwand, eine Vereinfachung oder personelle Stärkung wird als erforderlich angesehen.*

Fazit der cima zur Bestandsanalyse

Wesentliche Prämissen der Organisationsentwicklung

Handlungsbedarfe im Erlebnismarketing

- Veranstaltungen in allen Handlungsfeldern und bei allen Zielen als wichtige Maßnahmen
- Gemeinsame Vermarktung: Vereinfachung des aktuellen Koordinations- und Abstimmungsaufwands

Handlungsbedarfe im Bereich Standortmarketing

- Aktuell nahezu kein aktives Wirtschaftsstandortmarketing (nur als „Nebenaufgabe“)
- Aktuell kein Fachkräftemarketing, zu wenig zielgerichtete, koordinierte Vermarktung der Lebensqualität

Handlungsbedarfe im Bereich „Übergeordnete Steuerung“

- Markenkommunikation, Corporate Design,
- Entwicklung von Kampagnen, Imagefilm (mit Agenturen)
- Schaffung buchbarer Angebote/Pakete (Zielgruppen, Themen)
- Gästekarte/Ticketentwicklung
- Vermarktung von Angeboten
- Sponsorengewinnung/-betreuung

*Abstimmung der Akteure auf möglichst „**kurzem Dienstweg**“.*

*Die **VZN** wird heute für viele Aufgaben im Erlebnismarketing als Schlüsselakteur gesehen.*

Für Veranstaltungen braucht es einen einheitlichen Ansprechpartner, dies ist in den bestehenden Strukturen nicht zu leisten.

*Für die Vermarktung, die Entwicklung von **Kampagnen, von zielgruppenspezifischen Angeboten** fehlt es aktuell an entsprechend qualifizierten Ansprechpartner*innen und **personellen (zeitlichen) und finanziellen Ressourcen**.*

*Es fehlt ein/e Ansprechpartner*in mit entsprechender Kompetenz und Zuständigkeit zur **Leitung mit Stadtmarketing-kompetenz**.*

Fazit der cima zur Bestandsanalyse

(zusätzlicher) Ressourcenbedarf zur Umsetzung des Stadtmarketings

Leitung Stadtmarketing

(Übergeordnete Steuerung, Entwicklung und Management der Marke, Netzwerkarbeit, zentrale Koordination der Stadtmarketingprozesse)

Wirtschaftsstandortmarketing

(Wirtschaftsstandortimage, Fachkräftemarketing, Entwicklung und Umsetzung von Kampagnen, Akquise von Unternehmen als Markenbotschafter und Sponsoren)

Veranstaltungsmarketing

(Koordination als „einheitlicher Ansprechpartner“, Weiterentwicklung von Events, Marktkonzepte, Eventmarketing, Entwicklung weiterer Veranstaltungsangebote)

Kultur-, Sport- und Tourismusmarketing

(Entwicklung und Vermarktung von Zielgruppenangeboten, Ticketmodellen, Entwicklung von Produkten, Umsetzung von Kampagnen, Erstellung von Marketingmaterialien und Inhalten)

Beispiele Veranstaltungs- koordination

Die Braunschweig Stadtmarketing GmbH (BSM) erteilt die Erlaubnis für **Sondernutzungen von Innenstadtfächen** (innerhalb des Okerumflutgrabens) z. B. für Warenauslagen, Promotion und Veranstaltungen.

https://www.braunschweig.de/vv/pr/produkte/gesellschaften/stadtmarketing/city_veranstaltungsmanagement/sondernutzungen_1.php

- Übernahme der Preisstruktur gemäß SoNu-Satzung der Stadt (Ausnahme Events)
- Ziel: Nicht primär Einnahmen, sondern vor allem Qualitätssicherung/-steigerung

Veranstaltungskoordination: Braunschweig Marketing GmbH

Die Struktur der Braunschweig Stadtmarketing GmbH

Teams:

- City- & Veranstaltungsmanagement
„Facility-Management und Citymarketing“
- Tourist & Convention
„Vertrieb und Service“
- Team Kommunikation & Dialog
„Markenmanagement und Kommunikation“

Die Prozessgestaltung



Sondernutzung als Stadtmarketingaufgabe - Auf dem Weg zum ganzheitlichen Marketing -

Aufgaben und Zuständigkeitsbereich

- Koordinierung der Flächennutzung
-> zeitlich sowie inhaltlich/thematisch
- Prüfung der Genehmigungsfähigkeit vor dem Hintergrund
-> Flächenverfügbarkeit
-> rechtlicher Rahmenbedingungen (Feuerwehr, Polizei, OA etc.)
-> stadtgestalterischer Vorgaben
-> der Eingliederung in das städtische Gesamtbild

Aufgaben und Zuständigkeitsbereich

- Vertragsgestaltung mit dem Kunden
- Kontrolle der Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen
- Erteilung der Genehmigung bleibt weiterhin hoheitliche Aufgabe der Stadtverwaltung
- Sondernutzungsnehmer ist die Braunschweig Stadtmarketing GmbH

Modelle der Organisationsstruktur des Stadtmarketings

Alternativen der Organisation

Die VZM hat zunächst drei Alternativen der möglichen künftigen Organisationsstruktur entwickelt. Dabei werden zunächst losgelöst von der Frage der Betriebsform die bestehenden Akteursstrukturen und Aufgaben und Handlungsfelder des Stadtmarketingkonzeptes zu Grunde gelegt. Ziel ist es, mit der neuen Struktur die im Rahmen der Bestandsanalyse aufgezeigten Handlungsbedarfe und Grenzen der Umsetzung bestmöglich zu lösen.

Dabei werden zunächst nur geringe Eingriffe in die aktuelle Struktur dargestellt (Variante 1 – „Neustrukturierung“). Hier werden klarere Anlaufstellen und kürzere Abstimmungswege geschaffen, wobei die vorhandenen Strukturen weitgehend in ihrer aktuellen Form erhalten bleiben. Als Schlüsselakteure werden hierbei die VZM und der OB-Bereich der Verwaltung (mit dem SG PMÖ) zu Grunde gelegt.

In der Variante 2 „Zwei Säulen-Modell“ erfolgt eine weitergehende Neuorganisation, indem die beiden Handlungsfelder des Erlebnis- und des Standortmarketings als zwei separate Säulen entwickelt werden (mit der übergeordneten Leitung als verbindendes

Element). Die VZM wird hierbei in ihrem aktuellen Gesellschaftszweck erweitert, ohne jedoch die grundsätzliche Fokussierung auf die Kernkompetenz Kultur, Events, Tourismus zu verlieren.

Im Modell 3 werden letztlich alle Handlungsbereiche in einer Dachorganisation gebündelt und zusammengeführt. Hier wird die VZM faktisch aufgelöst und durch eine neue Dachorganisation mit deutlich verändertem Gesellschaftszweck und zusätzlichen Handlungsbereichen ausgestattet. Die Verwaltung ist hier eher nur in lenkender Rolle und Schnittstelle zu den Fachbereichen der Verwaltung eingebunden, jedoch nicht mehr Träger von konkreten Kernaufgaben in den Handlungsfeldern des Stadtmarketings. Im Modell 3 wird die Umsetzung demnach faktisch vollständig „ausgelagert“ in die neu zu bildende GmbH.

1

Neustrukturierung

Zentrales Veranstaltungsbüro und Stadtmarketing mit Bündelung und Zusammenführung verschiedener Bereiche

2

Zwei-Säulen-Modell

Erlebnis- und Standortmarketing organisatorisch gegliedert in zwei Einheiten

3

Eine-Organisation-Modell

Erlebnis- und Standortmarketing unter einem Dach

Variante 1

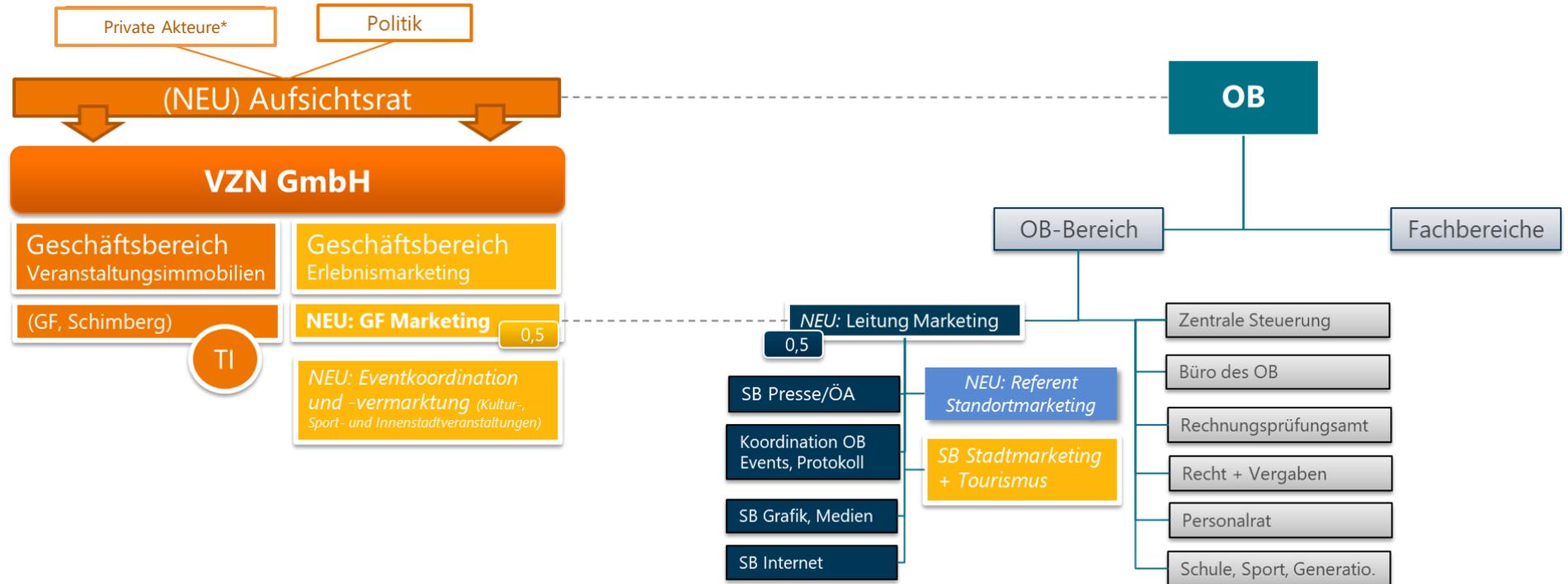
Neustrukturierung

- VZN GmbH als zentrales Veranstaltungsbüro
- Erweiterung der VZN um den Geschäftsbereich Erlebnismarketing (mit Fokus Veranstaltungen) mit 2 neuen Stellen:

(2. GF für den Geschäftsbereich, und neue Stelle „Eventkoordination und -vermarktung“)

- Neue Stelle „Referent Standortmarketing“ in der Verwaltung (OB-Bereich, Marketing)
- Leitung Marketing mit 50 % Stellenanteil als Schnittstelle zur Verwaltung
- Aufsichtsrat bei der VZN GmbH besetzt auch durch private Akteure, möglichst mit neutraler, koordinierender übergeordneter Rolle, z.B.

- Tourismusverband
- Kreissportbund
- IHK
- Werbegemeinschaft Innenstadt (Vorstand)
- Politik



* Aufsichtsrat:

- ca. 7-9 Mitglieder
- Politik + Private Akteure
- Interessenkonflikte vermeiden (z.B. keine privaten Veranstalter)
- Operative Klärung in Arbeitskreisen, AR dient als strategisches Steuerungsgremium

Variante 1

Neustrukturierung



Für einige der befragten Akteure geht diese Variante nicht weit genug.

„Dann können wir auch alles so lassen“

Vorteile/*Vereinfachung*

- Kürzere Entscheidungsketten: Standortmarketing+ Übergeordnetes Marketing (inkl. PMÖ) gebündelt und direkt beim OB
- VZN als einheitlicher Ansprechpartner im Bereich Veranstaltungen
- Leitung Marketing in zentraler, vernetzender Schlüsselrolle
- Gesellschaftszweck der VZN nicht wesentlich verändert/erweitert
- Aufsichtsrat bei der VZN für die organisatorische Einbindung weiterer privater Akteure

Nachteile/*Regelungs- erfordernis*

- *Aufgabenbereich in der VZN für neue 2. GF → klarer Geschäftsverteilungsplan für beide Geschäftsbereiche nötig*
- Es bleiben mehrere Anlaufstellen für Tourismus (-verband): VZN (TI) + PMÖ (SB Stadtmarketing + Tourismus)
- Handlungsfeld Erlebnismarketing nicht vollständig gebündelt: Kultur- und Sportmarketing erfolgt weiter in zwei Organisationseinheiten (Veranstaltungen bei der VZN, Vermarktung und Angebotsentwicklung in der Verwaltung durch die SB Stadtmarketing + Tourismus)

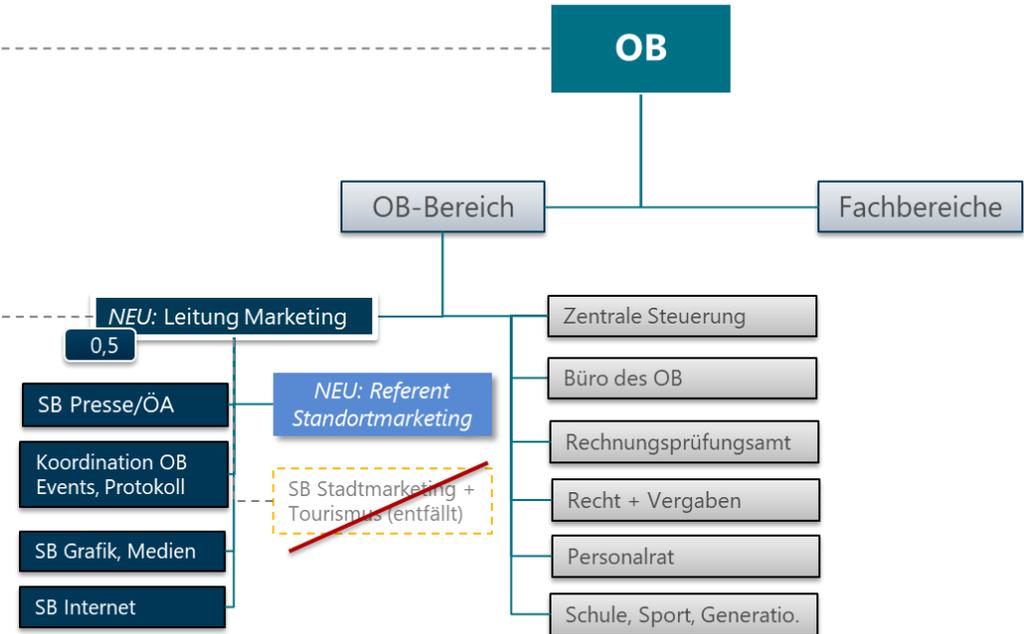
Variante 2

2-Säulen-Modell

- VZN als Organisation für Erlebnismarketing (Sport, Kultur+ Events, Tourismus)
- Erweiterung der VZN um den Geschäftsbereich Erlebnismarketing mit insgesamt 3 neuen Stellen
(Dafür Wegfall der Stelle „Stadtmarketing, Tourismus“ im Bereich PMÖ in der Verwaltung, Personal-gestellung dieser Stelle in die VZN ist jedoch gut denkbar und arbeitsrechtlich zu prüfen)
- Verlagerung der TI in den Zuständigkeitsbereich „Erlebnismarketing“ innerhalb der VZN
- Neue Stelle „Referent Standortmarketing“ in der Verwaltung (OB-Bereich, Marketing)
- Leitung Marketing mit 50 % Stellenanteil als Schnittstelle zur Verwaltung
- Aufsichtsrat analog Modell 1



- Die VZN wird als Organisation für das Erlebnismarketing der Stadt Neubrandenburg weiterentwickelt. Alle Veranstaltungen der Stadt sollen hier gebündelt, vermarktet und weiterentwickelt werden, ebenso wie die touristischen Angebote.
- Perspektivisch soll auch die Entwicklung und Umsetzung weiterer, neuer Veranstaltungsformate und -angebote hinzutreten. Hierfür sind vorauss. weitere personelle Strukturen nötig.



* Aufsichtsrat:

- ca. 7-9 Mitglieder
- Politik + Private Akteure
- Interessenkonflikte vermeiden (z.B. keine privaten Veranstalter)
- Operative Klärung in Arbeitskreisen, AR dient als strategisches Steuerungsgremium

Variante 2

2-Säulen-Modell

Diese Variante war bei nahezu allen befragten Akteuren im Rahmen der zweiten Gesprächsrunde der Favorit.



Vorteile

- Erlebnismarketing in einer Organisation gebündelt (kurze Abstimmungswege), EINE Anlaufstelle für Tourismus, Events, Kultur- und Sportmarketing
- Standortmarketing+ Übergeordnetes Marketing (inkl. PMÖ) gebündelt und direkt beim OB
- Klarere Anlaufstellen durch die Neuordnung
- Leitung Marketing in zentraler, vernetzender Schlüsselrolle
- Aufsichtsrat bei der VZN für die organisatorische Einbindung weiterer (privater) Akteure

Nachteile

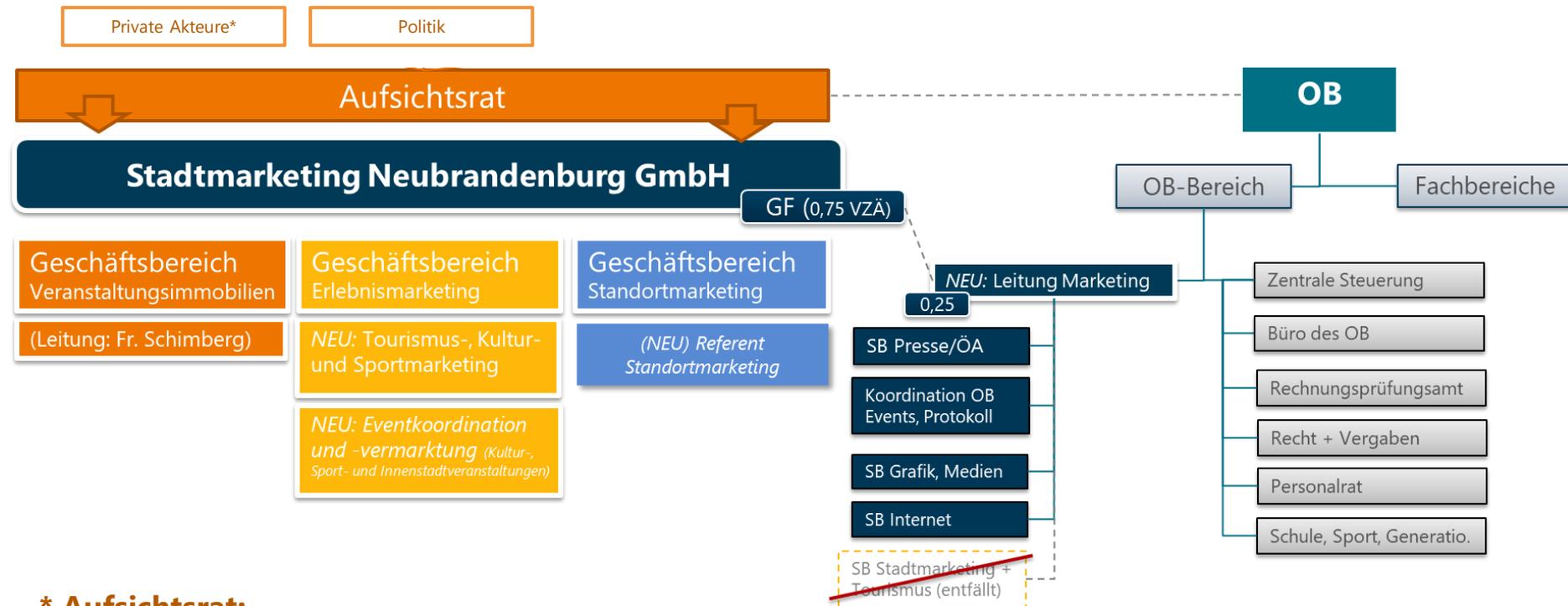
- Umfassende Neuordnung der VZN → Höhere Zuschüsse der Stadt, neuer Gesellschaftervertrag wg. erweitertem Gesellschaftszweck
- Überführung von einer Stelle aus der Verwaltung in die neue Struktur der VZN (arbeitsrechtliche Prüfungen nötig)

Variante 3

Eine-Organisation-Modell:

- VZN als **Dach-organisation** für Stadtmarketing insgesamt zu Umsetzung in allen drei Handlungsfeldern
- Leitung Marketing mit 25 % Stellenanteil als Schnittstelle zur Verwaltung
- Aufsichtsrat analog Modell 1

Eine-Organisation-Modell:



* Aufsichtsrat:

- ca. 7-9 Mitglieder
- Politik + Private Akteure
- Interessenkonflikte vermeiden (z.B. keine privaten Veranstalter)
- Operative Klärung in Arbeitskreisen, AR dient als strategisches Steuerungsgremium

Variante 3

Eine-Organisation-Modell

*Diese Variante wurde von allen befragten Akteur*innen als derzeit nicht umsetzbar angesehen.*



Vorteile

- Wesentliche Akteure des Stadtmarketing in einer Organisation gebündelt (kurze Abstimmungswege), EINE Anlaufstelle für Marketing
- Aufsichtsrat zur organisatorischen Einbindung auch der Wirtschaft (*sinnvoll mit Blick auf Sponsoringbereitschaft der ansässigen Unternehmen*)

Nachteile

- Quasi Neugründung der GmbH (erheblich erweiterter Zweck, neue Kernaufgaben) → Gründungsaufwand + Klärung der Einbindung der VZN-Strukturen, ggf. Auflösung und Neugründung nötig
- Steuerungsmöglichkeiten für Stadtverwaltung geringer (trotz Schnittstelle Marketingleitung), fehlende Abstimmung zwischen Verwaltung + Stadtmarketing?
- **Insgesamt kaum Befürworter für diese Variante im Rahmen der Akteursgespräche, (ggf. langfristige Weiterentwicklungsoption, aber derzeit wird diese als kaum umsetzbar angesehen)**



4. Umsetzungsprogramm

für die empfohlene Modellvariante

Empfehlung der Modellvariante und Umsetzungsprogramm

Inhalte im Überblick

Die cima empfiehlt im Ergebnis der Abwägung die Umsetzung des Stadtmarketings mit der **Modellvariante 2 (2-Säulen-Modell)** sowie die **Rechtsform der GmbH** für die geplante Organisation „Neubrandenburg Erleben“ (*Arbeitstitel*). Zur Umsetzung dieser Empfehlung sind folgende wichtige Meilensteine zu beachten:

- Erweiterung des Geschäftszwecks der VZN GmbH
- Umbenennung als sichtbares Zeichen der Neuausrichtung des Stadtmarketings und der neuen Rolle der Organisation
- Einrichtung eines Aufsichtsrates zur besseren Einbindung weiterer Akteure (neben der Verwaltung auch private Akteure und ggf. Politik).
- Ausstattung mit zusätzlichen personellen und finanzielle Ressourcen zur Übernahme der neu zugewiesenen Aufgaben im Erlebnismarketing der Stadt Neubrandenburg.
- Neustrukturierung des OB-Bereichs in der Verwaltung und Bereitstellung der notwendigen personellen Ressourcen.

Der Auftrag der cima umfasst die Entwicklung eines Umsetzungsprogramms, wozu auch die Entwicklung eines zeitlichen Stufenplans sowie ein Finanzierungskonzept für die Umsetzung gehören. Da die Grundlagen im Stadtmarketingkonzept hierfür nicht hinreichend konkretisiert sind, wird die cima hierbei nachfolgend eigene Annahmen/Vorschläge und die Durchschnittswerte der im Stadtmarketingkonzept angegebenen Kosten zu Grunde legen.

Im Stadtmarketingkonzept der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg (die raumplaner, Stand Juni 2021) wird für die Maßnahmen eine Priorisierung (hoch, mittel, niedrig) vorgenommen, jedoch keine zeitliche Einordnung oder zeitliche Rangfolge der Umsetzung. Einige Maßnahmen sollen zudem gemäß Konzept der raumplaner langfristig verstetigt weiter umgesetzt und „beständig ausgebaut“ werden. Zudem wurde für jede Maßnahme ein Kosten-„Korridor“ angegeben durch jeweilige Zuordnung einer von vier Kategorien: bis 10.000 EUR, 10.000 EUR bis 50.000 EUR, 50.000 EUR bis 250.000 EUR und mehr als 250.000 EUR.

Stufenplan der Umsetzung

- Zeitliche Einordnung der Maßnahmen des Stadtmarketingkonzeptes
- Schlussfolgerungen für den Personal- und Finanzierungsbedarf

Personalkonzept

- Entwicklung der Stellenplanung/des Organigramms
- Berücksichtigung des vorhandenen Personals
- Aufzeigen weiteren Personalbedarfs
- Zuordnung von Aufgaben/Stellenprofil
- Aufzeigen von Schnittstellen und Geschäftsbeziehungen – auch zu anderen (städtischen) Akteuren

Finanzierungskonzept

- Ermittlung des finanziellen Bedarfs für Personal und Sachmittel
- Entwicklung eines Finanzierungsplanes für 5 Jahre (Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben)

Stufenplan der Umsetzung

unter Berücksichtigung der Maßnahmenpriorisierung gemäß Stadtmarketingkonzept 2021

2

2022

- Organisationsbildung
- Aufbau übergeordneter Strukturen (in GmbH + Verwaltung)
- Aufbau des Sport-, Kultur- und Tourismus-marketings in der „Neubrandenburg Erleben GmbH“

1

3

11

12

13

14

15

2023

- Markenbildungsprozess mit externer Begleitung, Kampagne zum Markenlaunch
- Umsetzung des Sport-, Kultur- und Erlebnismarketings
- Aufbau des Standortmarketings innerhalb der Verwaltung
- Umsetzungsbeginn Standortmarketing (*Bürger, Generationen, Wirtschaft*)

1

4

6

7

8

9

2024

- Imagekampagne (Teilumsetzung Maßnahme 1)
- Umsetzung Standortmarketing Innenstadt + Stadtteile
- Umsetzung Erlebnismarketing (*Gastroguide, Veranstaltungen Marktplatz*)

5

16

2025

- Umsetzung Standortmarketing (*Hochschule/Bildung*)
- Umsetzung Erlebnismarketing (*Digitalisierung der TI*)

10

2026

- Umsetzung Standortmarketing, *Standortkampagne Lebensqualität, Verbindung Tollensesee und Innenstadt*
- *Evaluation der Umsetzung und Zielerreichung seit 2022*

5

10

16

8

Maßnahmen-Nr. im Stadtmarketingkonzept

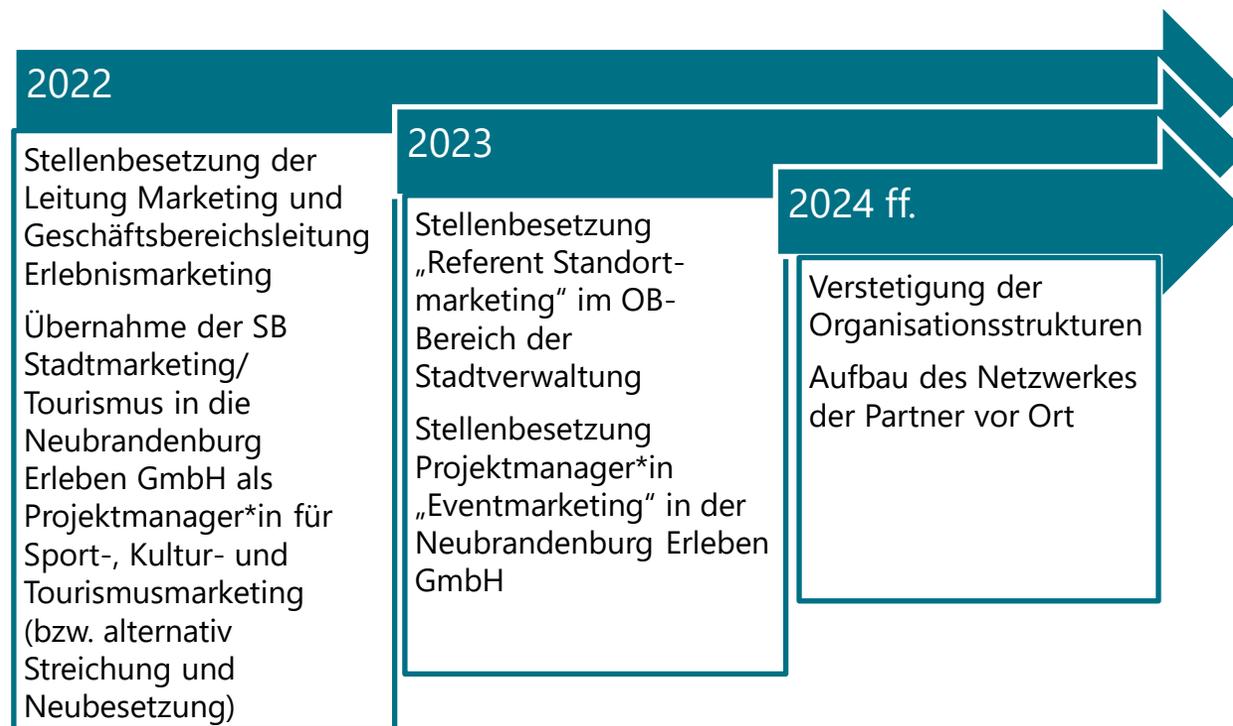
Darstellung der künftigen Organisationsstruktur

Entwicklungsstufen der personellen Ausstattung

Der Aufbau der Organisationsstrukturen kann und sollte nicht „über Nacht“ erfolgen, sondern sukzessive ausgebaut werden. Zunächst gilt es, die zentrale Leitungsstelle, als übergeordnete Schnittstelle zur Steuerung und Initiierung der notwendigen Schritte der Umsetzung einzurichten. Angesichts der dezentralen Lage der Stadt und der notwendigen Berufserfahrung und Fachkompetenz dieser Stelle im Bereich Stadtmarketing wird eine professionelle bundesweite Suche im Rahmen eines extern begleiteten Stellenbesetzungsverfahrens empfohlen. Hinsichtlich der Anforderungen an die Qualifikation der Stelle sollte größter Wert auf Erfahrung mit kommunalen Prozessen UND Marketing gelegt werden. Reine Marketingfachleute aus der Privatwirtschaft scheitern in der Umsetzung oft am fehlenden Verständnis für kommunale Entscheidungsprozesse und für die notwendige umfassende Netzwerkarbeit und Akteursbeteiligung im Stadtmarketing. Stadtmarketing kann nicht „von oben durchregiert“ werden, sondern geht mit hoher Überzeugungskraft und entsprechenden Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten einher. Wiederum bringen Bewerber*innen mit Erfahrungen in der Kommunalverwaltung ohne Marketingpraxis oft nicht die nötige Flexibilität, Kreativität und zielgerichtete Arbeitsweise mit, die für die erfolgreiche Steuerung der Stadtmarketingprozesse notwendig ist.

Die bereits bestehende Stelle im Bereich PMÖ kann ebenfalls im ersten Jahr in der neu aufzubauenden Organisationsstruktur entsprechend modifiziert eingebunden werden.

Erst ab 2023 sollten dann die weiteren Stellen für die beiden Handlungsfelder Standortmarketing und Erlebnismarketing (hier Fokus Eventmarketing) eingerichtet werden und die Umsetzung in diesen Bereichen entsprechend gestartet werden ab 2023/2024.



Darstellung der künftigen Organisationsstruktur

Personalkonzept: Stellenbeschreibung Leitung Marketing (NEU)

Das Anforderungsprofil:

- Abgeschlossenes Fach- oder Hochschulstudium in den Studienfächern Geographie, Tourismus, Stadtplanung, Betriebswirtschaftslehre o. Ä.
- Berufserfahrung in Marketing, Citymanagement oder Wirtschaftsförderung
- Fundierte mehrjährige, unternehmerische Führungserfahrung mit Personalverantwortung, idealerweise auch in der kommunalen Unternehmenslandschaft
- fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Stadtmarketing, Citymanagement, Tourismus, Wirtschaftsförderung (alternativ)
- Herausragende kommunikative und konzeptionelle Fähigkeiten
- Eigeninitiative, Innovationskraft und Organisationstalent
- Hohe zeitliche Flexibilität und Einsatzbereitschaft
- Führungsstärke, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen
- Kooperations- und Begeisterungsfähigkeit
- Marketing- und Vertriebskompetenz

Position	Aufgaben	Art der Stelle
Leitung Marketing	Marketingleitung (innerhalb der Verwaltung, OB-Bereich): <ul style="list-style-type: none"> – Pressearbeit sowie Betreuung, Pflege und Fortentwicklung der diversen Kanäle der Außen- und Innenkommunikation (Internet, Print, etc.) im Sinne des CI-/CD-Konzeptes – Anzeigenwerbung Erstellung und Vertrieb von Kommunikationsmitteln entsprechend der städtischen CI/CD-Linie: Entwicklung und Betreuung von Prospektfamilien (Gastgeberverzeichnis, Innenstadtführer, sonst. produktbezogene Broschüren und Werbemittel) in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen betreffenden Geschäftsbereichen 	Vollzeit (40:00 Std.) 50% 50%
	Leitung Erlebnismarketing (innerhalb der Neubrandenburg Erleben GmbH): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations-, Ressourcen und Personalverantwortung für den Bereich Erlebnismarketing innerhalb der Neubrandenburg Erleben GmbH ▪ Aufbau und Pflege Netzwerk Neubrandenburger Kulturakteure ▪ Leitung der Touristinformation 	

Darstellung der künftigen Organisationsstruktur

Personalkonzept: Stellenbeschreibung Kultur-, Tourismus- und Sportmarketing (*Umstrukturierung*)

Position	Aufgaben	Art der Stelle
Projektmanager*in Kultur, Tourismus und Sport- marketing	Kommunales Marketing (Fokus Sport + Kultur) <ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung, Entwicklung zielgruppengerechter Angebote • Handlungsfelder/-Vorschläge herausarbeiten, • Analyse öffentl. Meinungsbild, Erfolgskontrolle, Statistiken • Vermarktung überregionaler Events, Walk of Sports, Olympiastätten, Zugänglichkeit für Publikum erweitern, Schnupperangebote, Infostände + Broschüren • Anzeigen, Messeauftritte, Informationsstände • Imagebroschüren und -filme, Werbebanner für Aktionen und Angebote 	Vollzeit (40 Stunden)  60%  20%  20%
	Touristisches Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung gemeinsamer Aktionen, • Tourismusverband, Europäische Route der Backsteingotik e.V. • Entwickeln von Angeboten/Paketen, Ticketangebote/ Gästekarte • Optimierung der Angebotsdarstellung auf relevanten Plattformen • Betrieb + Erfolgskontrolle der Touristinformation, Optimierung des (online-)Angebotes der TI • Shopping- und Gastronomieführer (Broschüre + online, auf Basis Anbieter-Datenbank), Bewerbung saisonaler Angebote 	
	Schnittstelle Kultur, Tourismus und Sport <ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle für und Austausch mit relevanten Schnittstellen in der Verwaltung (Kultur, Sport, PMÖ) • Abstimmung und Koordination der gemeinsamen Umsetzung 	

Empfehlung: Besetzung dieser Position in der Neubrandenburg Erleben GmbH durch Personalgestellung oder Verlagerung der SB Stadtmarketing/Tourismus aus dem Bereich PMÖ in der Verwaltung. (Im Ergebnis der Akteur*innengespräche wurde der aktuellen Stelleninhaberin im Bereich PMÖ eine entsprechende Rolle und Qualifikation als zentrale Netzwerkerin und kreative Projektentwicklerin bescheinigt).

Der Teilaufgabenbereich innerhalb des SG PMÖ „Intranet“ und Social Media der Stadtverwaltung“ müsste dazu intern neu zugewiesen werden, das dies nicht zu den Aufgaben in der Neubrandenburg Erleben GmbH gehört.

Darstellung der künftigen Organisationsstruktur

Personalkonzept: Stellenbeschreibung Referent Standortmarketing (NEU)

Position	Aufgaben	Art der Stelle
Referent*in Standortmarketing	Wirtschaftsstandortmarketing: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerkarbeit (über-)regional, Positionierung innerhalb MV, Netzwerken ▪ Schnittstelle zur Politik (Sprachrohr, Vermittler) ▪ Aufbau von Austausch-Plattform für Unternehmen innerhalb der Stadt ▪ Akquisition von Sponsoring + Fördermitteln ▪ Mitwirkung in kommunalen und regionalen Wirtschaftsnetzwerken ▪ Wirtschaftscluster identifizieren, Netzwerke aufbauen ▪ Akquise der Unternehmen als „Botschafter“ der Stadt ▪ „Local Benefits“ – Angebote für Arbeitgeber bzw. deren Fachkräfte entwickeln (<i>in enger Abstimmung mit Erlebnismarketing + Wirtschaftsförderung</i>) 	Vollzeit (40 Stunden)  50%  50%
	Fachkräftemarketing + Lebensortmarketing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Studentische Angebote entwickeln und vermarkten, Kooperationen mit der Hochschule ausbauen ▪ Aufwertung Innenstadt: Initiative Mobiliar, Kunst im öfftl. Raum, soziale Treffpunkte, Sicht- und Weganbindung Innenstadt, Gestaltungsleitlinien, Gestaltungswettbewerbe ▪ Stadtteilarbeit: Wegweiser, Events, Welcome-Center, Aufwertung + Belebung/Treffpunkte, Arbeit der Stadtteilbüros übergreifend bewerben ▪ Wohnraumangebote vermarkten, Imagekampagne (Wohnen am Tollenseesee), ▪ Schaffung einer Verbindung zwischen See und Stadt (räumlich, gestalterisch), Imagekampagne Kulturpark + Tollenseesee, Wegeleitsystem + Rundwege zw. See + Stadt ▪ Familienpass, fam.-frdl. Angebote, Vermarktung als fam.-frdl. Kommune 	

Der Referent Standortmarketing ist in seinen Aufgaben klar abgegrenzt von den beiden bestehenden Stellen im Bereich Wirtschaftsförderung im FB II: Während diese als einheitliche Ansprechpartner für einzelbetriebliche Fragen fungieren, verantwortet der Referent Standortmarketing die übergeordnete Vermarktung und Positionierung der Stadt Neubrandenburg als **einen der bedeutendsten Wirtschaftsstandorte des Landes M-V und eines der wirtschaftlich stärksten Oberzentren im Land**. Dazu gehört auch die Kommunikation „weicher“ Standortfaktoren und die entsprechende Positionierung der Stadt bei Fachkräften als Lebensort.

Konkrete Ansiedlungsanfragen (mit den erforderlichen Abstimmungen, baurechtlichen Planungen etc.) von Investoren obliegen auch künftig der Wirtschaftsförderung. Zwar trägt das Standortmarketing dazu bei, auch die Entwicklungsflächen der Stadt überregional zu vermarkten, aber auch die konkrete Gewerbeflächenentwicklung obliegt weiterhin der Wirtschaftsförderung. Die Wirtschaftsförderung bleibt zentraler Ansprechpartner der Unternehmen und ist für den Referenten Standortmarketing damit auch eine wichtige Schnittstelle. Ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden ist zu gewährleisten (vgl. S. 72 Koordinierungsstab Stadtmarketing).

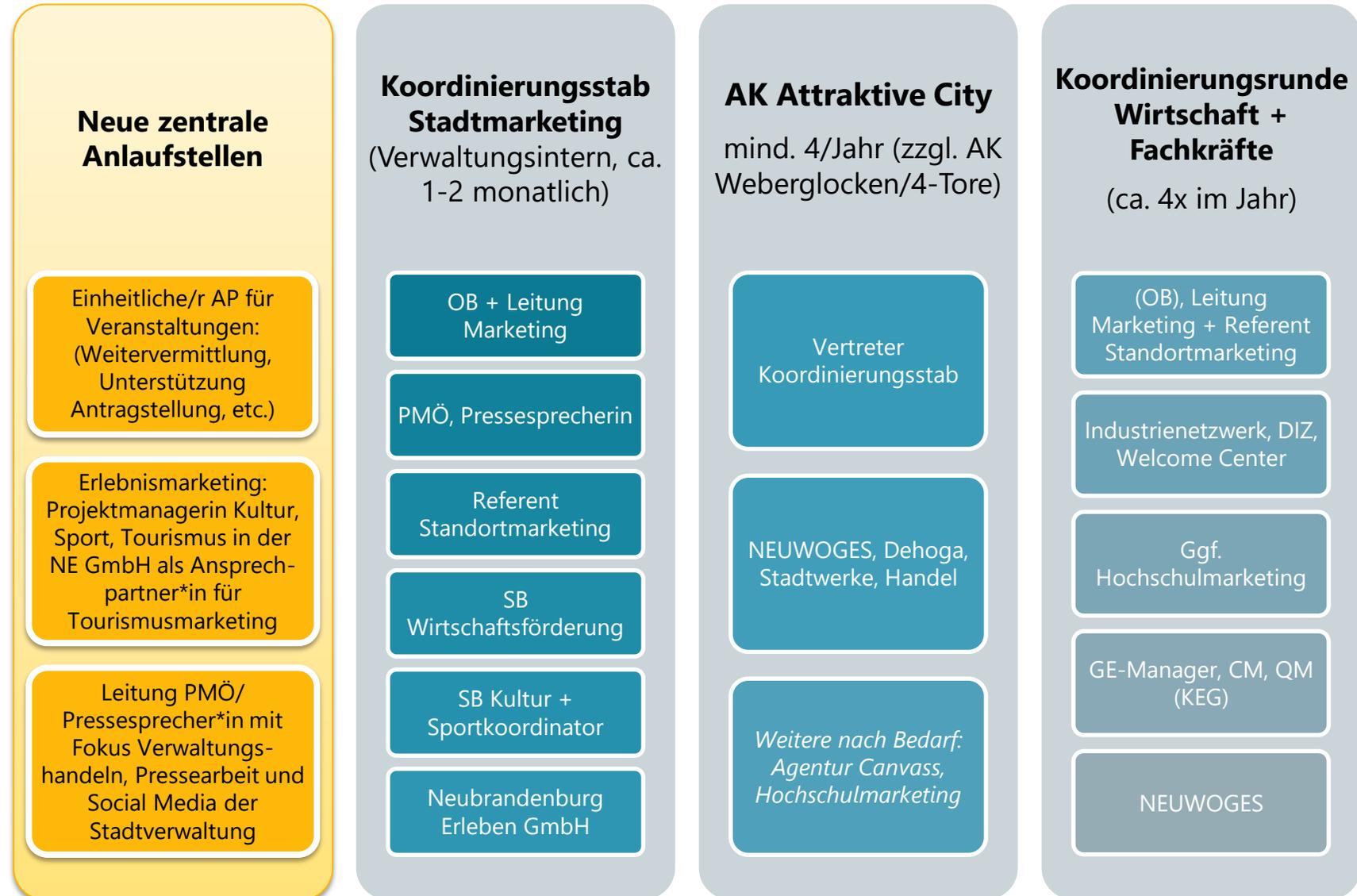
Darstellung der künftigen Organisationsstruktur

Personalkonzept: Stellenbeschreibung Eventmarketing (NEU)

Position	Aufgaben	Art der Stelle
<p>Projektmanager*in Eventmarketing</p>	<p>Entwicklung und Vermarktung der Veranstaltungslandschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktkonzept, Etablierung von Themenmärkten und Aktionen und bestehende Events auf dem Markt weiterentwickeln (Wochenmarkt, Stadtfeste, etc.), Events mit Gastronomie und Handel, Eventvermarktung • Entw. v. Event-Angeboten, (Zielgruppen, saisonal, ...) • Entw. v. Ticketmodellen • Veranstaltungskalender verbessern • Vermarktung (lokal, regional, überregional) <hr/> <p>Einheitliche/r Ansprechpartner*in für Veranstalter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veranstalterberatung: Anpassung Events an die Neubrandenburger Marke (<i>perspektivisch</i>) • Kommunikation der Sponsoren bei Veranstaltungen • Sammlung, Bündelung aller Veranstaltungen, Online-Kalender • Kommunikationsstrategie & Redaktionsplan: Eventmarketing • Aufbau & Pflege Bildarchiv für Veranstaltungen (Imagebilder) • Schnittstelle für Veranstalter zu relevanten Ansprechpartnern der Verwaltung • <i>Perspektivisch ggf.: Umsetzung nach dem „Braunschweiger Modell“, Vergabe Sondernutzungen als einheitlicher Ansprechpartner (zu prüfen in der AG Sondernutzungen)</i> 	<p>Vollzeit (40 Stunden)</p> <p> 50%</p> <p> 50%</p>

Schnittstellen- management (künftig)

Abstimmung zwischen den Akteur*innen vor Ort



Umsetzungsprogramm

Finanzplanung (Ausblick 5 Jahre), Zusatzkosten/-einnahmen durch Stadtmarketing*

*Die konkrete Maßnahme- und Kostenplanung erfolgt mit den jeweiligen Haushaltsplanungen und wird dort entschieden.

Neue Erträge/Einnahmen Stadtmarketing	2022	2023	2024	2025	2026
Kommunaler Zuschuss der Stadt Neubrandenburg	155.000,00 €	478.500,00 €	425.885,00 €	273.293,85 €	345.726,79 €
Sponsoring durch Unternehmen, NEUWOGES, weitere Akteure		15.000,00 €	50.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €
Einnahmen aus Geschäftstätigkeit (Eintritt, Gebühren der Veranstalter, ..)			20.000,00 €	25.000,00 €	30.000,00 €
Summe Einnahmen	155.000,00 €	493.500,00 €	495.885,00 €	318.293,85 €	455.726,79 €

Zusatzkosten Stadtmarketing		2022	2023	2024	2025	2026	
Personalkosten (Brutto, inkl. AG-Anteile)	Einstufung TVÖD	in Euro/ Jahr		in Euro/ Jahr		in Euro/ Jahr	
Leitung Marketing	13	90.000,00 €	90.900,00 €	91.809,00 €	92.727,09 €	93.654,36 €	
Projektmanager*in Sport-, Kultur-, Tourismusmarketing	9c	(kostenneutrale Personalgestellung)					
Referent*in Standortmarketing	9c		73.800,00 €	74.538,00 €	75.283,38 €	76.036,21 €	
Projektmanager*in Eventmarketing	9c		73.800,00 €	74.538,00 €	75.283,38 €	76.036,21 €	
Summe Personalkosten		90.000,00 €	238.500,00 €	240.885,00 €	243.293,85 €	245.726,79 €	
Ø Sachkosten für Maßnahmen gemäß Stadtmarketingkonzept	Anmerkung	Maßn. - Nr	(Nr) in Euro/ Jahr	Maßn. - Nr	in Euro/ Jahr	Maßn. - Nr	in Euro/ Jahr
Summe im Handlungsfeld Übergeordnetes Marketing	(Maßn. 2 ohne Personalkosten, nur Kosten Stellenbesetzung, Gründung, Rechtsberatung.)	2	50.000,00 €	1 (Marke+Launch)	90.000,00 €	1 (Kampagne)	60.000,00 €
Summe im Handlungsfeld Erlebnismarketing				13;14;15	50.000,00 €		16
Summe Handlungsfeld Standortmarketing				3;11;12	80.000,00 €	4;6;7;8;9	5
Summe Maßnahmenkosten			50.000,00 €		220.000,00 €		40.000,00 €
Laufende Kosten, Budgets (Verstetigung)			in Euro/ Jahr		in Euro/ Jahr		in Euro/ Jahr
Beratung, Agenturhonorar, Druck, Konzept, Evaluierung					15.000,00 €		15.000,00 €
Kosten Netzwerktermine (Catering, Referenten, Reisekosten)			5.000,00 €		5.000,00 €		5.000,00 €
Budget für Aufwertung, Vermarktung und Entwicklung von Veranstaltungen Dritter (Kultur, Sport, PMÖ)			10.000,00 €		15.000,00 €		15.000,00 €
Summe laufende Kosten/Verstetigung Budget			15.000,00 €		35.000,00 €		35.000,00 €
Gesamtsumme Kosten			155.000,00 €		493.500,00 €		495.885,00 €
davon bereits im HH-Plan 2021**			71.000,00 €		71.000,00 €		71.000,00 €

Die Sachkosten der Maßnahmen entsprechen dem Durchschnitt der Kostenspanne im Stadtmarketingkonzept (raumplaner) (Bsp: Spanne 50-250 TEUR = ø 150 TEUR)

** Die Stelle Leitung Stadtmarketing ist anteilig bereits im Plan 2021 vorgesehen.

Umsetzungsfahrplan

Mögliche Ansätze und notwendige Grundlagen des Monitorings im Stadtmarketing

Die laufende Erfassung der Zielerreichung und die Evaluierung eines Zwischenstandes nach Abschluss der ersten Meilensteine der Umsetzung sind wichtige Voraussetzungen für eine zielgerichtete Steuerung des Prozesses. Dabei lassen sich jedoch nicht alle Ergebnisse unmittelbar quantitativ erfassen und abbilden. Veränderungen der Imagewahrnehmung der Stadt sind z.B. nur valide über entsprechende empirische Studien und Befragungen der Zielgruppen erfassbar.

Zudem muss beachtet werden, dass für jede Messung einer Veränderung auch ein Ausgangswert bekannt sein muss. So können absatzsteigernde Ziele (z.B. Zunahme der Besucherzahlen, Umsatzsteigerung im Handel in der Innenstadt) nur dann messbar gemacht werden, wenn Daten zu Besucherzahlen verlässlich erfasst werden. Entsprechend muss ein Monitoring immer auch aufzeigen, wie die Erfassung der Ausgangssituation und die Dokumentation der Veränderungen erfolgen kann.

Folgende Ansätze zur Erfassung der Zielerreichung lassen sich beispielhaft ableiten:

- Kontinuierlicher Anstieg der Zugriffszahlen auf die Stadtwebseite, steigende Zahl von Newsletter-Abonnenten, steigende Zahl der „Follower“ und „Fans“, Responses im Social Media Marketing (hier auch im Zusammenhang mit laufenden Kampagnen etc. auszuwerten),
- (wiederholte) Umfragen der Bevölkerung, Schüler*Innen und Studierende, und Gästen via Presse/Medien zur Imagewahrnehmung der Region
- Zahl der Medienberichte (Pressespiegel) in regionalen und überregionalen Medien (Anzahl, Häufigkeit, Inhalte der Medienberichterstattung)
- Steigerung der Bekanntheit der Marke bei regionalen Unternehmen, Unternehmensbefragungen auch zur (Verbesserung?) der Fachkräftesituation
- Steigende Zahl der Markenanwender*innen / Markenbotschafter*innen (Anfragen zur Anwendung des CD)

- Zielwert für durchzuführende Veranstaltungen (Anzahl, Zahl der Teilnehmenden, Zufriedenheitsbefragungen der Teilnehmenden, Zielgruppenspezifische Angebote, z.B. mehr Events für Berufstätige im Sinne „Afterwork“ o.ä.)
- Entwicklung der Zahl an Abgewanderten und Heimkehrenden (Statistik des Einwohnermeldeamtes, ggf. auch Wanderungsmotivbefragung im Zeitverlauf wiederholen)
- Steigende Zahl an Tagesbesuchern (ggf. differenziert nach Zielgruppen und Einrichtungen/Angeboten)
- Erfassung und Dokumentation neu entstandener Angebote (z.B. Anstieg familienfreundlicher Gastronomie, touristische Produkte als „Tagesausflugspakete“ für relevante Zielgruppen), Mentoringprogramme Schule-Wirtschaft o.ä.)
- Erfassung und Dokumentation der Höhe der Einnahmen durch Sponsoring, Zahl der gemeinsam finanzierten Projekte und Maßnahmen.

Kontrolle/ Evaluierung

- Aufsichtsrat Neubrandenburg Erleben GmbH: jährliche Zielvereinbarungen
- Jahresberichte der Leitung Marketing, Vorstellung in Gremien
- Newsletter Stadtmarketing zum Status der Umsetzung, Dokumentation des Erreichten

Ausblick: Weiteres Vorgehen

Schritt	Erläuterung
1.) Klärung der Umstrukturierungsbereitschaft und Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung des Vorschlags mit den betroffenen Organisationen ▪ Arbeitsrechtliche Prüfung der mgl. Personalgestellung (SB Stadtmarketing/Tourismus im Bereich PMÖ) ▪ Beschluss in der Gesellschafterversammlung der VZN GmbH zur Veränderung der Strukturen und Tätigkeiten der künftigen Neubrandenburg Erleben GmbH ▪ Einrichtung einer AG „Sondernutzungen/Braunschweiger Modell“, Prüfung der möglichen Veränderung der Sondernutzungsvergabe
2.) Personalsuche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition der Stellenbeschreibungen und Personalfindung für die Geschäftsführung (professionelle Suche mit externem Partner, Stellenbesetzungsverfahren) sowie für neu zu schaffende Stellen in den Geschäftsbereichen Veranstaltungsmarketing und Standortmarketing ▪ Ggf. Überführung der Dienstverhältnisse des bestehenden Personals (SB Stadtmarketing, Tourismus) in neue GmbH
3.) Gründung der neuen GmbH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Namensfindung für die künftige Organisation (Vorschlag: Neubrandenburg Erleben GmbH) ▪ Ausarbeitung des modifizierten Gesellschaftsvertrags ▪ Eintragung in Handelsregister ▪ Einrichtung von Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat
4.) Erweiterung der finanziellen Basis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sponsorenakquise zur Sicherung der Finanzierung und Füllen von Finanzierungslücken ▪ Ggf. Umsetzung der modifizierten Sondernutzungsvergabe nach dem Braunschweiger Modell (Vgl. S.44)
5.) Aufnahme der Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufnahme der Tätigkeiten ▪ Beginn der Basisarbeit für Controlling und Monitoring: Definition der Ziele/ Zielvereinbarung

HINWEIS: Eine abschließende Rechtsberatung zur verbindlichen Abfassung des Gesellschaftsvertrages sollte örtlich eingeholt und mit der cima abgestimmt werden. Aus rechtlichen Gründen übernimmt die cima keine rechtsförmliche Beratung (Gesellschaftsvertrag etc.), keine arbeitsrechtliche Beratung (Überführung der Dienstverhältnisse in eine neue Organisationsform und ggf. Auflösung bisheriger Institutionen) sowie keine steuerliche Beratung (insbesondere umsatz- und ertragssteuerliche Behandlung der kommunalen Zuschüsse).

cima.

Fokussiert auf die Zukunft von Städten und Regionen.

CIMA Beratung + Management GmbH