Konkretisierende Umsetzung des Stadtmarketingkonzepts der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg

Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, 27. Mai 2025

Veranstaltungszentrum Neubrandenburg GmbH (Melanie Jendro)

Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg (Marcel Grömke, Anja Seugling, Janine Kriegler)

Inhalt

1. Ausgangssituation ... 3
2. Bilanz: Stadtmarketingkonzept ... 3
   2.1 Die Analyse ... 4
   2.2 Die Beteiligung ... 4
   2.3 Das Modell ... 4
   2.4 Die Maßnahmenpakete ... 7
   2.5 Ideen für den Marktauftritt ... 9
   2.6 Fazit Status Stadtmarketing ... 9
3. Bilanz Organisationsgutachten ... 10
4. Ergebnisse und nächste Schritte ... 11
   4.1 Das erweiterte Aufgabenprofil der VZN ... 12
   4.2 Das Aufgabenprofil der Stadtverwaltung ... 13
   4.3 Gemeinsame Aufgaben ... 14
   4.4 Nächste Schritte ... 14

1. Ausgangssituation

Die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg hat in den Jahren 2020 bis 2022 ein Stadtmarketingkonzept erarbeitet. Es soll dazu dienen, die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg erfolgreich zu vermarkten und vor allem das Image der Stadt wirksam nach innen und außen darzustellen. Damit soll eine klare Identität geschaffen und transportiert werden.

Mit dem Stadtmarketingkonzept ging auch ein Organisationsgutachten einher, das der Veranstaltungszentrum Neubrandenburg GmbH (VZN) eine zentrale Rolle für das zu implementierende Stadtmarketing zuschreibt. Das Gutachten enthält auch Empfehlungen für die Ausstattung der VZN mit personellen und finanziellen Mitteln sowie Sachmitteln.

Mit Beschluss (STV 24/17/2022) vom 28.4.2022[1] hat die Stadtvertretung das **Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt** zur Kenntnis genommen und mit Änderungen bestätigt. Diese wurden im Konzept[2] eingearbeitet. Weiterhin wurde im ergänzenden **Organisationsgutachten** der Vorschlag Modellvariante 3[3] von der Stadtvertretung favorisiert und dessen Umsetzbarkeit zur Prüfung festgesetzt.

Seit der Fertigstellung des Stadtmarketingkonzepts und des Organisationsgutachtens erfolgte zunächst keine strategische Weiterverfolgung beider Ansätze. In der Zwischenzeit wurde die Leitungsebene der VZN neu besetzt. Seit dem 1. Januar 2025 wird unter ihrer Federführung ein konzeptioneller Neustart des Stadtmarketings vorbereitet. Erste Abstimmungen zwischen der Stadtverwaltung aus den Bereichen Presse, Medien, Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing, dem Beteiligungsmanagement und der VZN zu operativen Umsetzungsschritten, Zuständigkeiten und zur internen Ressourcenausstattung haben bereits stattgefunden.

Im Folgenden sollen der aktuelle Status dargestellt und die nächsten Schritte auf dem Weg zu einem integrierten Stadtmarketing aufgezeigt werden.

2. Bilanz: Stadtmarketingkonzept

Das Stadtmarketingkonzept aus dem Jahr 2022 beinhaltet eine umfassende Bestandsanalyse sowie Trends- und Wettbewerbsanalysen, ein Säulenmodell zur Strukturierung des Stadtmarketings, einen Maßnahmenkatalog und operative Ideen für einen Markenauftritt.

Ein Projektteam hat sich mit diesem Konzept umfassend aus fachlicher Sicht beschäftigt und folgende Punkte als belastbare Grundlage sowie konkrete nächste Umsetzungsschritte herausgearbeitet, die nun im weiteren Marketingprozess zum Tragen kommen sollen.

[1] Siehe Anhang
[2] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265
[3] Vgl. Beschluss STV 24/17/2022 vom 28.4.2022

2.1 Die Analyse

Die Analyse enthält Zahlen, Daten und Fakten der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg und betrachtet das Marktumfeld umfassend.

Eine Grundlage ist u. a. auch das **Leitbild** der Stadt. Dieses bietet vier Themenfelder und eine starke Verbindung von Natur und Stadt – gleichzeitig fehlen klare abgrenzende Werte zu anderen Städten. Dies erschwert im Folgenden die Markenbildung und einen effizienten Umgang mit den Ressourcen.

Zur Weiterentwicklung des Stadtmarketings ist es notwendig, die übergeordneten Fachkonzepte der Stadt – insbesondere zu Themen wie Stadtentwicklung, Tourismus, Kultur und Wirtschaft – systematisch zu berücksichtigen. In der aktuellen Aufgabenstellung fehlen verbindliche Vorgaben zur Integration dieser Konzepte. Für den nächsten Umsetzungsschritt empfiehlt sich daher eine Überarbeitung der Projektstruktur mit klarer Zieldefinition und konzeptioneller Verzahnung mit den bestehenden strategischen Rahmenplänen. Die Projektgruppe hat daher bestehende Konzepte, die Einfluss auf das Stadtmarketing nehmen, zusammengetragen, um Ziele und Entwicklungspotenziale für die Stadt Neubrandenburg in das Stadtmarketingkonzept einfließen zu lassen.

2.2 Die Beteiligung

An der Erstellung des Stadtmarketingkonzeptes wurden Bürgerinnen und Bürger beteiligt. Die Beteiligung lag bei 180 Personen bei circa 65.000 Einwohnern. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von 0,28 % und im statistischen Sinne nicht einer validen repräsentativen Aussage für die Gesamtbevölkerung: Gleichzeitig zeigt es ein Meinungsbild engagierter Bürgerinnen und Bürger. Für künftige Umsetzungsschritte wird eine gezieltere und breiter angelegte Beteiligungsstrategie empfohlen, um weitere Zielgruppen des Stadtmarketings, wie Touristinnen und Touristen, Tagesgäste oder die Wirtschaftsvertreter stärker einzubinden.

2.3 Das Modell

Angelehnt an die klassische Darstellung zum Stadtmarketing in fünf Säulen, sieht das Stadtmarketingkonzept eine abgewandelte Struktur des Stadtmarketings für Neubrandenburg vor – aufgeteilt in zwei übergeordnete Handlungsfelder „Standortmarketing“ und „Erlebnismarketing“ sowie sieben Teilfelder.

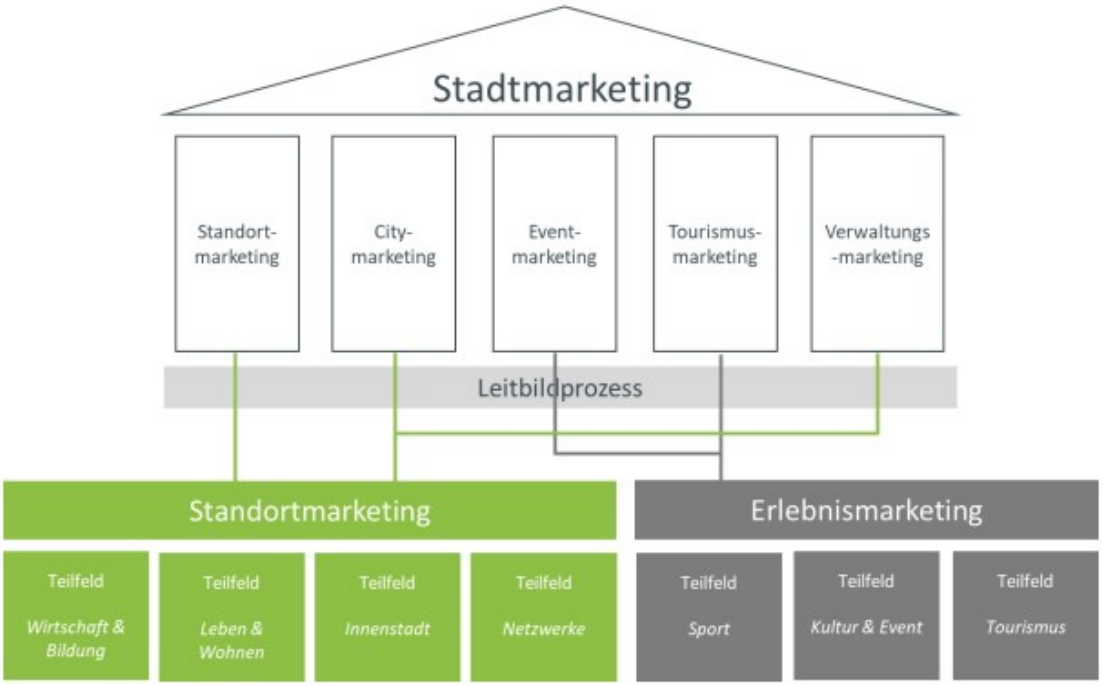


Abbildung 1: Abgeleitete Handlungsfelder und Teilfelder für das Stadtmarketingkonzept der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg. Quelle: die raumplaner.

In der aktuellen Auseinandersetzung mit dem Modell stellte die Projektgruppe fest, dass es nicht vollständig auf die tatsächlichen Gegebenheiten in der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg angepasst wurde und somit konkretisiert werden muss.

- Das Stadtmarketing fokussiert sich beim Thema „**Bildung**“ aus dem Teilfeld „Wirtschaft & Bildung“ auf die Hochschule. Erforderliche Maßnahmen können allen Säulen zugeordnet werden – daher wird dieses Thema als wichtige Maßnahme unter allen relevanten Säulen aufgeführt und dort bearbeitet.
- Das Teilfeld **Innenstadt** wird in die Teilfelder „Wirtschaft“ sowie „Leben & Wohnen“ integriert. Damit soll die funktionale Verknüpfung gestärkt und eine stadtgesellschaftliche Sichtweise eingenommen werden.
- Das Teilfeld „**Netzwerke**“ ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Handlungsfelder durchdringt – z. B. bei Kooperationen, Kommunikation, Beteiligung. Es wird nicht isoliert, sondern themenübergreifend verankert.
- Ergänzt wurde das Modell um das operative Teilfeld „**Verwaltung“ mit dem Verwaltungsmarketing.** Dieser Schritt greift die Hinweise aus dem Beschluss (STV 24/17/2022) auf, wonach Informations- & Dienstleistungsaufgaben der Stadtverwaltung eine zentrale Verantwortung im Stadtmarketing darstellen.

Diese Modellanpassungen verbessern die Aufgabenstruktur und die strategische Anschlussfähigkeit des Stadtmarketings an bestehende Verwaltungs- und Stadtentwicklungskonzepte – Voraussetzung für ein integriertes, wirksames und effizientes Stadtmarketing. Die konkretisierte Darstellung des Modells sieht somit sechs Teilfelder vor: Leben & Wohnen, Kultur, Sport, Tourismus, Wirtschaftsförderung und Verwaltung. Inhalte und Aufgaben in den Säulen leiten sich strategisch aus Leitbild & Stadtmarke sowie dem ISEK 2035+ ab und werden durch entsprechende Fachkonzepte untermauert. Diese wiederum beinhalten essentielle Rahmenbedingungen für das Stadtmarketingkonzept.



Abbildung 2: eigene Darstellung

Den sechs Teilfeldern werden laut vorliegendem Stadtmarketingkonzept folgende Marketingziele zugeschrieben. Diese bleiben auch in Überarbeitung des Konzeptes erhalten und werden im Prozess der Anpassung des Stadtmarketingkonzeptes konkretisiert. Sie dienen der Orientierung und Ausrichtung aller folgenden Aktivitäten:

Stadtmarketing übergeordnet: „Stadtmarketing als kooperative Stadtentwicklung [hat zum] Ziel, die Lebensqualität der Bürger[_innen] und der Besucher[_innen] sowie die Entwicklungschancen der Wirtschaft zu verbessern. Dieses Ziel soll durch verstärkte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraums der Stadt mitwirken, erreicht werden“[4].

Leben und Wohnen: Hierfür liefert das Stadtmarketingkonzept strategische Zielstellungen. Grundsätzlich geht es darum, die Identifikation der Bürger_innen mit der Stadt zu unterstützen und zu einem attraktiven und lebensnahen Umfeld beizutragen.[5]

Kultur: Das Stadtmarketingkonzept ordnet diesem Teilfeld keine eindeutige Zielsetzung zu. Auf Basis der bisherigen Arbeit sind wesentliche Ziele: Neubrandenburg ist als Kulturstadt bekannt, vorhandene Kapazitäten der Veranstaltungshäuser bestmöglich nutzen, Leerlaufzeiten zu minimieren und bei gleichbleibender Qualität die Wirtschaftlichkeit und Relevanz der Häuser für die Stadtgesellschaft zu steigern. Das Stadtmarketing baut die Zielgruppe für Veranstaltungen weiter aus und erhöht so sukzessive die Anzahl der Gäste für die Veranstaltungen in der Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg – ob in den großen Häusern, städtischen Kultureinrichtungen bzw. den vielfältigen Angeboten der offenen bzw. privaten Kulturszene.

Sport: Das Image der Stadt Neubrandenburg als Sportstadt bekannter und erlebbarer machen.[6]

Tourismus: „Ein wesentliches Ziel des touristischen Marketings beinhaltet das Erhöhen der Übernachtungs- sowie Ankunftszahlen zur Förderung des Ausflugsverkehrs innerhalb der

[4] vgl. Grabow/Hollbach-Gröming 1998: 30, zit. n. Breyer-Mayländer/Zerres 2019: 6
[5] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, S. 71
[6] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, S. 73

Stadt und in der Umgebung. Akteur_innen des Tourismusmarketings setzen sich vor allem aus den örtlichen und regionalen Leistungsträger_innen zusammen.“[7]

Wirtschaftsförderung: „Die Stadt als (Wirtschafts-)Standort soll für Unternehmer_innen und Gründer_innen (Zielgruppe) unterschiedlichsten Gewerbes attraktiv und ansprechend gestaltet werden, sodass diese bestenfalls ihren Unternehmenssitz in die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg verlegen oder Unternehmensbereiche dorthin ausgliedern.“[8]

Verwaltung: Ziel des Verwaltungsmarketings ist es, durch den Auf- und Ausbau eines positiven Verwaltungsimages Zufriedenheit und Vertrauen bei Einwohnerinnen und Einwohnern sowie weiteren Nutzerinnen und Nutzern zu stärken.[9]

2.4 Die Maßnahmenpakete

Das Stadtmarketingkonzept führt des Weiteren acht Maßnahmenpakete[10] auf, deren Umsetzung das Projektteam in Abstimmung mit den Verantwortlichen geprüft und bewertet hat.

Auffällig ist, dass die Maßnahmenpakete des Stadtmarketingkonzepts nicht ausschließlich Marketingaufgaben enthalten, sondern auch Zuständigkeiten der kommunalen Verwaltung sowie weiterer Akteure und Akteurinnen umfassen – etwa im Maßnahmenpaket 5 mit der Aufgabe „Gestaltung des öffentlichen Raums zur Erhöhung der Aufenthaltsqualität“. Darüber hinaus sind seit Beschluss des Konzeptes nur wenige Maßnahmen gestartet und umgesetzt worden. Der Austausch mit den für die Handlungsfelder Verantwortlichen hat gezeigt, dass trotz begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen sowie fehlender Rahmenbedingungen – wie der übergeordneten Maßnahme Nummer 1 „Wir identifizieren uns über eine Stadtmarke“ – einzelne Maßnahmen aus dem Stadtmarketingkonzept außerhalb formaler Projektstrukturen umgesetzt wurden. Der Austausch mit Akteur_innen zeigte, dass viele dieser Schritte positiv auf die Wahrnehmung der Stadt wirkten und somit dem Ziel eines effizienten Stadtmarketings zugeordnet werden können. Auffallend ist zudem, dass die Zielsetzung der Handlungsfelder zu großen Teilen als Aufgaben und nicht als Ziel beschrieben sind.

Im Ergebnis zeigt die folgende Übersicht der Maßnahmenpakete, dass der operative Umsetzungsgrad in vielen Bereichen noch nicht gestartet (rot) oder sehr gering (gelb) ist. Gleichwohl wurden Impulse gesetzt (z. B. Standortmarketing, Innenstadtprofilierung, Erlebnisformate, Hochschulmarketing). Gründe für den Status liegen in fehlenden Verantwortlichkeiten für diese Themen. Sie sind auf verschieden Institutionen verteilt und passende Austauschformate fehlten. Das erschwerte die Koordination und Zielorientierung.

[7] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, Seite 19
[8] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, Seite 17
[9] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, Seite 58
[10] Vgl. Stadtmarketingkonzept für die Vier-Tore-Stadt Neubrandenburg, überarbeitete Version, Stand: 28. April 2022 https://www.neubrandenburg.de/media/custom/3330_5849_1.PDF?1709534265, Seite 54

Nr	Handlungsfeld	Verantwortlich	Maßnahmentitel	Grad der Umsetzung
1	Übergeordnet	Stadtmarketing, Stadtverwaltung, Lenkungsausschuss	Wir identifizieren uns über unsere Stadtmarke.	nicht gestartet
2	Verwaltungsmarketing	Stadtverwaltung inkl. Stadtmarketing	Auf- und Ausbau eines positiven Images der Verwaltung	nicht gestartet
3	Wirtschaftsmarketing	Stadtverwaltung (Koordination, Wirtschaftsförderung), Wirtschaftsnetzwerke › Lokale Arbeitgeber_innen	Starke Unternehmen in Neubrandenburg – das neue Wirtschaftscluster der Region!	In Teilen begonnen
4	Standortmarketing (Wirtschaft und Bildung)	Hochschule	Studierende in Neubrandenburg bedeutet auch Leben in Neubrandenburg!	In Teilen begonnen
5	Innenstadt-Marketing	Wirtschaftsförderung Stadtverwaltung/Stadtmarketing, Stadtentwicklung, Eigenbetrieb Immobilienmanagement (EBIM), Stadtplanung, Stadtverwaltung als Marktbetreiberin, VZN/Touristinformation, Citymanagement, DEHOGA, Werbegemeinschaft, NEUWOGES	Die Neubrandenburger Innenstadt mit erlebbarem Charakter!	In Teilen begonnen
6	Stadtteil-Marketing	Stadtverwaltung/Abteilung Generation, Bildung und Sport, Stadtteilbüros	Neubrandenburg - unsere Stadt mit einer attraktiven Innenstadt und attraktiven Stadtteilen!	nicht gestartet

7	Standortmarketing (Leben & Wohnen); Erlebnismarketing (Kultur)	Stadtverwaltung/Stadtmarketing und Bereich Stadtgestaltung	Neubrandenburg - unsere Stadt mit dem wasser- und naturnahen (Stadt-) Zentrum!	nicht gestartet
8	Digitalmarketing, inkl. Standortmarketing (Leben & Wohnen) & Erlebnismarketing (Tourismus, Kultur, Sport)	Stadtverwaltung/Stadtmarketing, neu.sw, Olympiasportstätten und Vereine, TI, VZN	Neubrandenburg, die lebensfreundliche Stadt für ALLE! – Erlebnis- und Standortmarketing für Neubrandenburg	In Teilen begonnen

2.5 Ideen für den Marktauftritt

Das Konzept enthält auch Ansätze für ein künftiges Corporate Design und Ideen für Imagekampagnen. Diese können nur als sehr grobe Impulse verstanden werden, da solch operativer Umsetzungen immer erst eine Strategieentwicklung unter Beteiligung verschiedener Stakeholder[11] vorangeht. Eine fundierte Markenstrategie liegt noch nicht vor. Eine solche ist jedoch Voraussetzung für die Entwicklung eines konsistenten und wirkungsvollen Stadtmarketings.

2.6 Fazit Status Stadtmarketing

Die Umsetzung des Stadtmarketingkonzeptes ist inhaltlich eng an die übergeordnete Maßnahme „Wir identifizieren uns über unsere Stadtmarke“ geknüpft. Zentrale Voraussetzung ist dabei die Schärfung und Weiterentwicklung der Stadtmarke Neubrandenburg. In Verbindung mit bestehenden städtischen Konzepten definiert sie künftig die inhaltliche Ausrichtung, gestalterische Leitlinien und operative Umsetzung im Stadtmarketing. Sie dient als strategischer Orientierungsrahmen – sowohl für die beteiligten Akteure als auch für abgeleitete Projekte, wie beispielsweise den Relaunch der städtischen Website neubrandenburg.de sowie damit verbundener Sites.

Ein solcher Prozess muss zwingend die Weiterentwicklung des Leitbildes sowie eine fundierte Analyse der aktuellen Außen- und Innenwahrnehmung der Stadt umfassen. Um dabei rasch sichtbare Ergebnisse zu erzielen und die Stadtmarke mit Leben zu füllen, empfiehlt sich ein agiler, iterativer Entwicklungsprozess. Eine klare, prägnante Beschreibung der Marke und ihrer Werte ermöglicht es, Maßnahmen gezielt auszuwählen oder bewusst auszuschließen – und schafft gleichzeitig die Grundlage für eine wirkungsvolle Ansprache relevanter Zielgruppen.

[11] Als Stakeholder (Interessensgruppe oder Anspruchsberechtigter) wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. (lt. WIKIPEDIA)

Die im Stadtmarketingkonzept beschriebenen Handlungsfelder greifen zentrale Themen auf. Dabei wird jedoch deutlich, dass Stadtentwicklungs- und Marketingaufgaben mitunter nicht klar voneinander abgegrenzt sind. Um zielführende und wirksame Marketingmaßnahmen entwickeln zu können, sollten das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK), die Fachkonzepte der Verwaltung sowie die künftig geschärfte Stadtmarke als strategische Leitplanken verbindlich einbezogen werden.

3. Bilanz Organisationsgutachten

Mit Beschluss der Stadtvertretung[12] wurde die VZN GmbH mit der Umsetzung des Stadtmarketingkonzeptes beauftragt. Voraussetzung war die Erweiterung der Aufgaben der VZN GmbH und die Anpassung des Unternehmenszwecks. Die Stadtvertretung beschloss die Umsetzung eines „Ein-Organisation-Modell“[13] (Abbildung 3).



Abbildung 3: favorisiertes Organisationsmodell für die neu zu gründende GmbH

Im Verlauf der Prüfungen und ersten Umsetzungsschritte haben sich jedoch folgende organisatorische Hürden gezeigt:

a) Die vorgeschlagene Organisation berücksichtigt nur teilweise die Aufgaben und Strukturen der Touristinfo und des Ticketservices (TI/TS)
b) Die geplante Doppelspitze in der Geschäftsführung bringt erhebliche Mehrkosten mit sich – vor dem Hintergrund angespannter Haushaltslagen ein relevanter Prüfpunkt. Die Geschäftsführung muss im kontinuierlichen Austausch mit der Stadtverwaltung sein. Die Organisationsvariante 3 schlägt vor, sie organisatorisch an den Bereich

[12] Beschluss STV 24/17/2022 vom 28.4.2022
[13] Organisationsgutachten für das Stadtmarketing in Neubrandenburg, S. 50

PMÖ anzuhängen. Erfahrungen zeigen, dass diese Variante zu prüfen ist. Ziel sollte sein, einen kontinuierlichen Austausch sicherzustellen.

c) Die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung und anderen Akteuren sollte über Cluster[14] oder Netzwerke sichergestellt werden. Cluster in der Regionalpolitik schaffen die Möglichkeit die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu stärken. Sie fördern Innovation, Wertschöpfung und Beschäftigung vor Ort. Regionale Wirtschaftspolitik unterstützt deshalb gezielt den Aufbau und die Entwicklung von Clustern durch u. a. Netzwerke, um strukturstarke Regionen zu erhalten und strukturschwache Regionen gezielt weiterzuentwickeln.
d) In der Zwischenzeit wurden Aufgaben und Budgets von Bereichen und Personen innerhalb der Stadtverwaltung übernommen.

Fazit Organisationsgutachten

Seit der Beschlussfassung wurden Aufgaben und Budgets, die im bevorzugten Organisationsmodell der zu erweiternden GmbH (VZN) zugeordnet sind, zwischenzeitlich von verschiedenen Bereichen und Personen innerhalb der Stadtverwaltung übernommen bzw. fortgeführt. Diese Situation macht eine strukturierte, einvernehmliche Neuordnung erforderlich. Damit ist eine Anpassung der Modellvariante hinsichtlich eines schlanken Leitungsteams sowie eines stufenweisen Ausbaus zu prüfen, um die Aufgaben im Sinne des Stadtmarketings vorübergehend weiterzuführen. Dies setzt ein sensibles, abgestimmtes Vorgehen voraus. Darüber hinaus ist die Umsetzung an die Weiterentwicklung der Stadtmarke und der Fachkonzepte zu koppeln, ein Zeitplan und Ressourcenbedarf für die Umsetzung zu erstellen sowie der Austausch zwischen Stadtverwaltung, VZN und externen Akteuren institutionell abzusichern. Zur Klärung dieser Punkte wurden im ersten Quartal 2025 gemeinsame Workshops mit den Bereichen Presse, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung sowie der VZN GmbH durchgeführt. Im Fokus stand dabei die Klärung und Koordinierung zwischen Verwaltungsaufgaben und Aufgaben des Stadtmarketings.

Erklärtes Ziel ist es, im Rahmen einer gemeinsamen Projektorganisation das Stadtmarketingkonzept weiterzuentwickeln und schrittweise umzusetzen. In diesem Prozess sollen die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zwischen Stadtverwaltung und GmbH klar definiert und schließlich in eine zukunftsfähige, dauerhafte Organisationsstruktur überführt werden.

4. Ergebnisse und nächste Schritte

Die Projektgruppe hat begleitet von der CIMA Organisationsberatung im Jahr 2025 bereits zwei Workshops durchgeführt. Ziel war es, die Aufgaben- und Rollenverteilung im Stadtmarketing zwischen Stadtverwaltung und der im Aufgabenbestand erweiterten VZN für das Stadtmarketing zu konkretisieren, die Zusammenarbeit zu strukturieren und ein integriertes, zukunftsorientiertes Arbeiten zu ermöglichen.

[14] Cluster (nach Michael E. Porter 1990): Ein Cluster ist die geografische Konzentration miteinander verbundener Unternehmen, spezialisierter Zulieferer, Dienstleister, Forschungs- und Bildungseinrichtungen in einem bestimmten Wirtschaftszweig. Diese räumliche Nähe führt zu Wettbewerbsvorteilen durch Wissensaustausch, Innovation, gemeinsame Infrastrukturen und qualifiziertes Personal.

In diesem Prozess wurde ein **strategischer Rahmen** (Abbildung 4) entwickelt und bestehende Fachkonzepte der Stadt Neubrandenburg systematisch den sechs Säulen des Stadtmarketings zugeordnet. Damit wurde ein wesentliches strategisches Defizit des bisherigen Stadtmarketingkonzepts ausgeglichen.

Das Stadtmarketing orientiert sich übergeordnet am Leitbild und an der Stadtmarke Neubrandenburgs. Bereits im bestehenden Stadtmarketingkonzept wird die **zentrale Bedeutung der Stadtmarke** betont. Sie ist ein übergeordnetes, noch weiter zu entwickelndes Handlungsfeld, das als identitätsstiftende Klammer für alle Marketingaktivitäten dient.

Das integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK) 2035+ nimmt das Leitbild auf und formuliert eine langfristige Vision für die Entwicklung der Stadt. Es gibt Stadtverwaltung und Stadtmarketing eine strategische Orientierung. Die inhaltlichen Fachkonzepte sind den sechs Säulen des Stadtmarketings zugeordnet und zeigen auf, in welchen Bereichen das Stadtmarketing gezielt unterstützen und mitgestalten soll. Daraus leiten sich konkrete Aufgaben und Handlungsempfehlungen für die Stadtverwaltung, neu zu gründenden GmbH und relevanter Akteure ab.

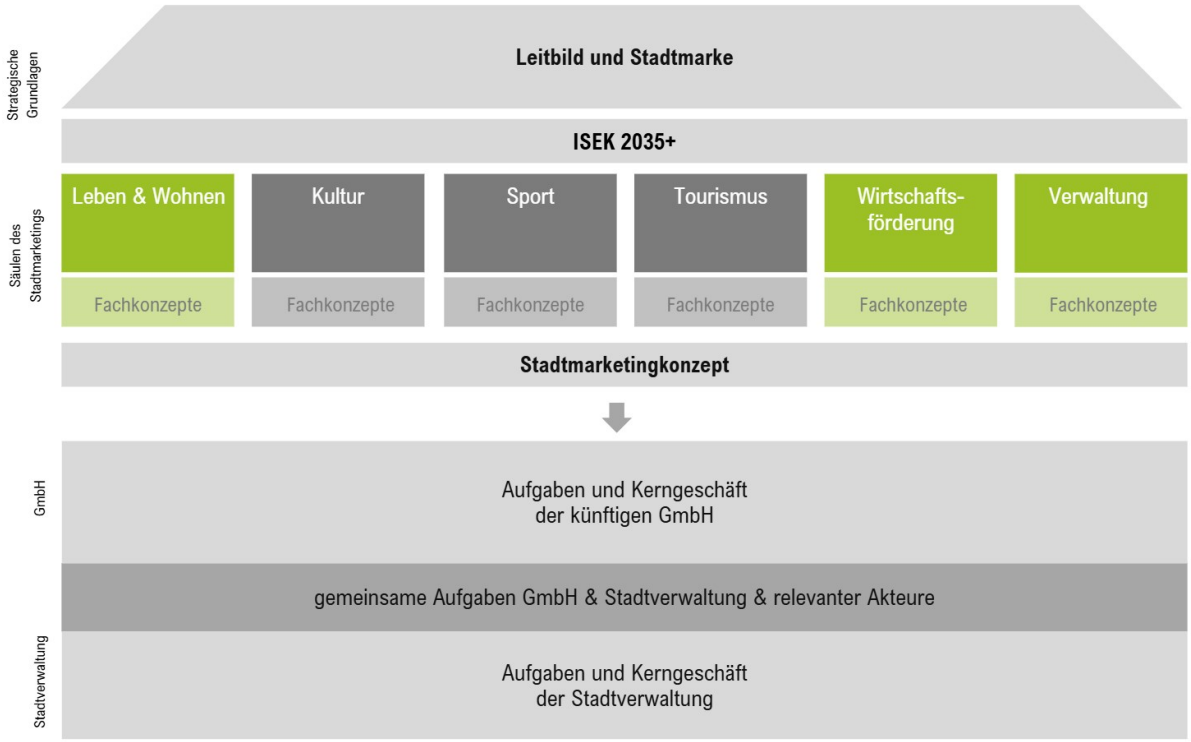


Abbildung 4: eigene Darstellung strategischer Rahmen zur Implementierung eines integriertes Stadtmarketings

4.1 Das erweiterte Aufgabenprofil der VZN

Die VZN wird in einer neu zu gründenden GmbH aufgehen und übernimmt federführend die Koordination und Weiterentwicklung der Stadtmarke Neubrandenburg. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung, relevanten Akteuren innerhalb der sechs Stadtmarketingsäulen, Bürgerinnen und Bürgern sowie weiteren Zielgruppen. Darüber hinaus fun-

giert sie künftig als beratender Partner (im Sinne eines Sparringspartners[15]) für alle stadtmarkenrelevanten Inhalte, entwickelt strategische und operative Standards und gewährleistet deren Einhaltung durch kontinuierliche Qualitätssicherung.

Im Rahmen des Stadtmarketings initiiert die VZN Austauschformate zur inhaltlichen Weiterentwicklung der Stadtmarketingstrategie.

Neben diesen strategischen Aufgaben bleibt das operative Kerngeschäft der bisherigen VZN bestehen: die Vermietung, Bewirtschaftung und Vermarktung der drei größten Veranstaltungshäuser in Neubrandenburg. Aufgrund von Personalrückgang wurde das Veranstaltungsmanagement in den vergangenen Jahren zurückgefahren. Durch das Stadtmarketing könnten hier wieder Ressourcen aufgebaut und eigene Veranstaltungen durchgeführt werden. Diese Aktivitäten werden künftig strukturell den Säulen **Kultur und Sport** des Stadtmarketings zugeordnet.

Zusätzlich verantwortet die VZN weiterhin die Touristinformation und übernimmt die Verantwortung im Bereich **Tourismusmarketing**.

4.2 Das Aufgabenprofil der Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung Neubrandenburg konzentriert sich auf das Binnenmarketing[16] – insbesondere innerhalb der Stadtgesellschaft. Ihr Kerngeschäft liegt dabei in den Säulen **Leben** und **Wohnen**. Hier verantwortet sie die kommunalen Aufgaben der städtischen Entwicklung, der Daseinsvorsorge sowie aller Aktivitäten, die auf die Identifikation und Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zielen. Die **Wirtschaftsförderung** bleibt weiterhin in Verantwortung der Stadtverwaltung, ebenso das **Verwaltungsmarketing**, das sich auf bürgerfreundliche Kommunikation sowie die Vermarktung von Serviceangeboten bezieht. Die VZN unterstützt im Bereich des Marketings sowie spezifischer imagebildender Kommunikationsaufgaben in allen Teilfeldern.

Die Stadtverwaltung gibt die Leitlinien vor und koordiniert und wägt Ergebnisse laufend politisch ab. Insbesondere bei Beteiligungsprozessen der Stadtgesellschaft sowie ressortübergreifenden Abstimmungen bleibt die Verwaltung federführend. Die Stadtverwaltung stellt gemeinsam mit der VZN bzw. der neuen GmbH die Wirkungskontrolle und Zielerreichung sicher.

[15] Ein Sparringspartner ist eine vertrauenswürdige, fachlich kompetente Person oder Organisation, die einer anderen Person oder Organisation auf Augenhöhe zur Seite steht. Ziel ist es, Ideen, Strategien oder Herausforderungen kritisch zu reflektieren, neue Perspektiven aufzuzeigen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen – ohne selbst weisungsgebunden oder operativ verantwortlich zu sein. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Boxsport und beschreibt eine Person, mit der man trainiert, ohne in direkten Wettbewerb zu treten – im übertragenen Sinn bedeutet das: ein Partner, mit dem man sich konstruktiv „messen“ und weiterentwickeln kann.

[16] Binnenmarketing im Kontext des stadtinternen Marketings bezeichnet alle Maßnahmen, mit denen die Stadtverwaltung das eigene Handeln, ihre Leistungen, Projekte und Werte intern gegenüber der Stadtgesellschaft vermittelt, erklärt und erlebbar macht. Ziel ist es, das Vertrauen, die Identifikation und das Verständnis der Bürgerinnen und Bürger für die Arbeit der Verwaltung zu stärken – also Beteiligung, Transparenz und eine positive Wahrnehmung städtischer Prozesse und Angebote zu fördern. Binnenmarketing in diesem Sinne ist kein internes Mitarbeitermarketing, sondern richtet sich nach innen in die Stadtgesellschaft – es „vermarktet“ die Verwaltung als verlässlichen, bürgernahen und modernen Dienstleister im eigenen Wirkungsraum.

4.3 Gemeinsame Aufgaben

Ein wirkungsvolles Stadtmarketing setzt einen lebendigen Austausch zwischen Stadtverwaltung, VZN und weiteren Akteuren voraus. Vor allem für die strategische Ausrichtung ist die Zusammenarbeit essentiell. Es gilt, hier geeignete Kollaborationsplattformen zu erstellen, in denen ein regelmäßiger Austausch sowie die Beteiligung relevanter Akteure sichergestellt wird.

4.4 Nächste Schritte

Zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Stadtmarketingkonzepts empfiehlt die Projektgruppe, in der zweiten Jahreshälfte 2025 ein Projekt zur **Weiterentwicklung der Stadtmarke** zu initiieren. Parallel dazu initiiert die Stadtverwaltung den **technischen und gestalterischen Relaunch der Website** neubrandenburg.de, dem eine strategische und konzeptionelle Neuordnung des gesamten digitalen Auftritts der Stadt mit allen derzeit veröffentlichten Domains zugrunde liegt[17]. Diese beiden Vorhaben bilden die zentrale Grundlage für ein wirkungsvolles, zukunftsorientiertes und professionell aufgestelltes Stadtmarketing.

Da aktuell – wie unter Punkt 3 beschrieben – sowohl Personal- als auch Budgetverantwortung für das Stadtmarketing bei der VZN und der Stadtverwaltung liegen, sollen beide Projekte gemeinsam von einer eigens eingerichteten **Projektorganisation** gesteuert werden. Diese Organisationsstruktur dient nicht nur der effizienten Umsetzung der beiden Schlüsselprojekte, sondern auch als Übungsfeld für eine künftige integrierte Zusammenarbeit.

Ziel ist es, durch diese enge Kooperation eine organisatorische Basis für die neue Stadtmarketing-GmbH zu schaffen.

Die Aufgabenerweiterung der heutigen VZN ist zum 1. Januar 2026 vorgesehen. Die entsprechende Beschlussvorlage wird für die Sitzung der Stadtvertretung am 2. Oktober 2025 in den Geschäftsgang eingebracht. Es werden Präsentationen für die Stadtvertreterinnen und Stadtvertreter in den Ausschüssen angeboten, um in den Austausch zu diesem Thema zu treten.

Zeitgleich soll ein **Aufsichtsrat** für die VZN eingerichtet werden, um eine kontinuierliche strategische Begleitung und Kontrolle sicherzustellen.

[17] Eine erste Projektplanung zeigt, dass dieses Projekt eine Laufzeit von mindestens drei Jahren hat und frühestens Ende 2028 abgeschlossen sein wird.

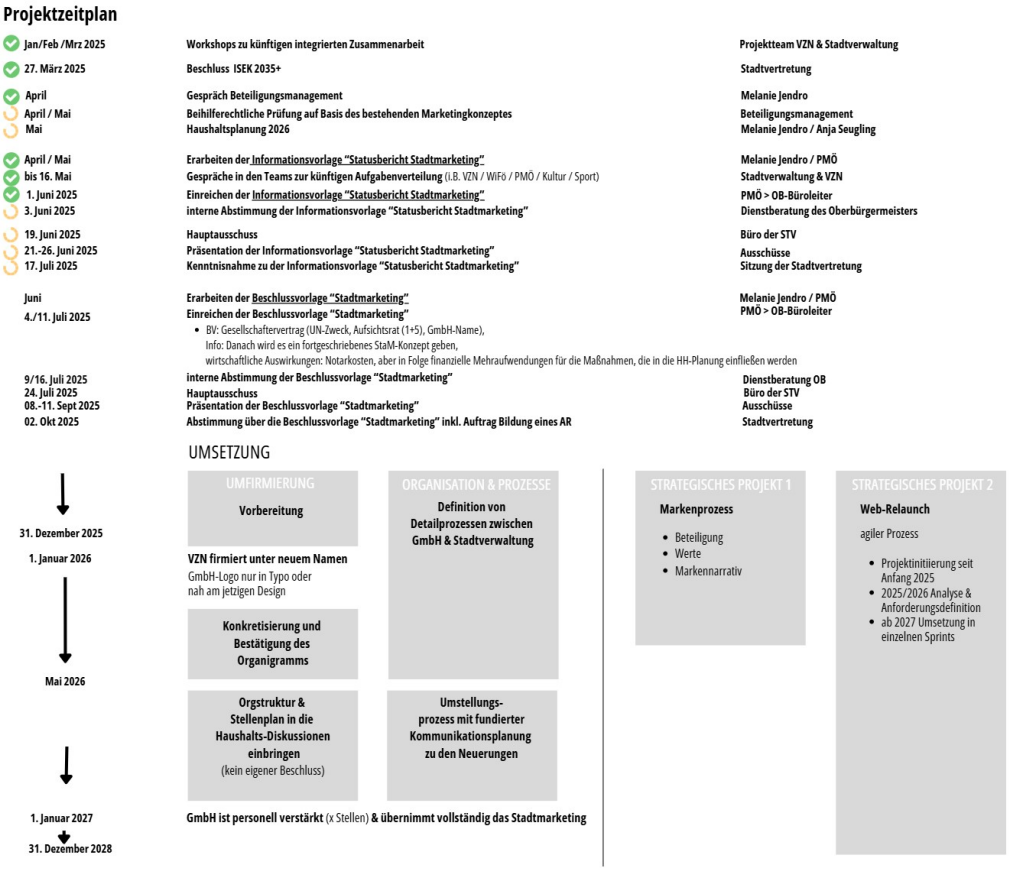


Abbildung 5: eigene Darstellung vorgeschlagene Planung für das weitere Vorgehen