

# Eckpunkte für die Neuorganisation des Stadtmarketings in Gießen

im Auftrag der Stadt Gießen

Dortmund / Gießen, 2.11.2006

Bearbeitung: Frank Heinze

Heinze und Partner  
Südwall 29  
44137 Dortmund

tel. 0231.39575-0  
fax 0231.39575-20  
info@heinze-und-partner.de

## **1. Arbeitsauftrag**

Die Stadtverordnetenversammlung der Stadt Gießen hat den Magistrat der Stadt Ende 2005 aufgefordert, ein Konzept zur Neuordnung des Stadtmarketings in Gießen zu erarbeiten, das die verschiedenen öffentlichen und privaten Aktivitäten in diesem Feld zusammenführt. Zielsetzung dieses Konzepts ist die kooperative Entwicklung und Vermarktung der Standortqualitäten Gießens, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Lebensqualität der Stadt weiter zu verbessern. Eine analoge Beschlussfassung liegt seitens des Vereins Gießen aktiv e.V. in Hinblick auf die eigenen Vereinsaktivitäten vor.

Die nachfolgenden Ausführungen markieren die Eckpunkte der Organisationslösung, die sich auf der Basis der Vorarbeiten abzeichnet. Sie dienen als Information für die städtischen Gremien und als Basis für weitere Gespräche mit den privaten Partnern.

## 2. Organisationsform

Die gegenwärtige Bearbeitung stadtmarketingrelevanter Aufgaben ist in Gießen sowohl auf öffentlicher als auch privater Seite durch ein **hohes Maß an organisatorischer Dezentralität** geprägt. Aufgrund eines vergleichsweise eng gefassten Stadtmarketingbegriffs befasst sich die städtische Abteilung Stadtmarketing in erster Linie mit dem Management imageprägender Veranstaltungen und bildet die Schnittstelle zum Verein Gießen aktiv. Daneben bearbeiten weitere Ämter und Dezernate Aufgaben, die nach landläufigem Verständnis dem Stadtmarketing zugerechnet werden können. Auf privater Seite sind neben den Kammern, Verbänden und Vereinigungen wichtige imageprägende Einrichtungen, wie z.B. die Hochschulen zu nennen, die schon im eigenen Interesse Standortmarketing betreiben. In letzter Zeit sind mit den vier innerstädtischen Innovationsbereichen neue private Partner auf den Plan getreten. Aufgrund der Vielzahl handelnder Akteure besteht eine „Verantwortungsdiffusion“ für das Marketing Gießens.

### 2.1 Gesellschaftsrechtliche Konstruktion

**Als organisatorischen Rahmen für das Stadtmarketing unterstützen wir als Fachbüro vor dem Hintergrund der organisatorischen Zersplitterung die bereits anvisierte Bündelung von Aufgaben in einer öffentlich-privaten Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Zugleich empfehlen wir eine Neugründung und keine Umwidmung einer bestehenden Organisation.**

Für eine **verwaltungsexterne Organisationslösung** spricht vor allem die Möglichkeit, auf diesem Weg die Basis für eine vertrauensvolle und dauerhafte öffentlich-private Partnerschaft zu legen. Darüber hinaus sind die finanzielle Transparenz, die Möglichkeit zur direkten Einbeziehung privater Finanzmittel, einfachere und flexiblere Vergabemöglichkeiten und nicht zuletzt die Möglichkeiten zur Kopplung von Geschäftszielen und Mitarbeitervergütungen als Vorteile einer externen Organisation zu nennen.

Für eine GmbH spricht aus unserer Sicht – im Vergleich z.B. zu einer Vereinslösung – die **Verbindlichkeit der Rechtskonstruktion** sowie ihre **unternehmerische Grundlage**. Damit ist sie ein rechtskonformer Rahmen, um beispielsweise Dienstleistungen für die vier Innovationsbereiche zu übernehmen.

Eine GmbH & Co. KG wird von uns nicht favorisiert. In der Vergangenheit sind GmbH & Co. KGs in einigen Kommunen als Organisationsform genutzt worden, um über private Kommanditeinlagen Anlaufverluste der Stadtmarketing-Gesellschaften aufzufangen. Dahinter stand die Erwartung, die GmbH nach einer Übergangszeit in die Gewinnzone führen zu können. Diese Erwartung hat sich jedoch unseres Wissens nach nirgends nachhaltig erfüllt.

Die Empfehlung zur **Neugründung** anstelle der Umwidmung einer bestehenden öffentlichen GmbH resultiert aus dem Umstand, dass das einmal eingeführte öffentliche Tarifrecht dort auch für neue Mitarbeiter dauerhaft zur Geltung kommen muss. Bei einer Neugründung können für neue Mitarbeiter individuelle Vereinbarungen getroffen werden, während die erworbenen Rechte im Rahmen des öffentlichen Tarifrechts für ggf. aus dem öffentlichen Dienst übernommene Mitarbeiter weiterhin erhalten bleiben können. Für eine Umwidmung im privaten Raum kommt nach Lage der Dinge allenfalls die GießenCard GmbH in Frage. Der Gesellschaftszweck spricht jedoch in Verbindung mit der vorhandenen Gesellschafterstruktur gegen eine rechtliche Zusammenführung der Aufgaben.

## 2.2 Gremienstruktur

**Als Organe der GmbH schlagen wir neben der obligatorischen Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung die Bildung eines Aufsichtsrats vor. Zudem sollten Arbeitskreise und Projektgruppen eingerichtet werden, um die Einbeziehung eines möglichst breiten Akteurspektrums sicherzustellen.**

Die Gesellschafterversammlung setzt sich aus den **dauerhaften Finanzgebern** der Gesellschaft zusammen. Der Kreis der Gesellschafter sollte aus unserer Sicht aus Praktikabilitätsgründen heraus überschaubar gehalten werden (Organisations- und Fluktuationaufwand). Handhabbar ist nach unseren Erfahrungen ein Kreis von max. fünf bis sieben Gesellschaftern. Sollte sich im weiteren Verlauf der Organisationsentwicklung ein über diese Zahl hinaus gehendes Interesse an der Gesellschafterrolle abzeichnen, ist eine Bündelung der Akteure zu empfehlen. Hier bietet sich Gießen aktiv als Plattform an.

Eine darüber hinaus gehende, breitere gesellschaftliche Verankerung sollte die Stadtmarketing Gesellschaft durch die **freiwillige Installation eines Aufsichtsrats** erfahren, in dem **Meinungsbildner der Stadt** und mögliche **Langzeitsponsoren** organisatorisch verankert sind. Dieser erarbeitet – so unser Vorschlag – gemeinsam mit der Geschäftsführung sowie den Gesellschaftern die langfristige strategische Ausrichtung des Standorts Gießen und gibt Hinweise für die laufende Arbeit. Er hat damit eine **beratende Funktion**. Umgekehrt wirken die Aufsichtsratsmitglieder als Multiplikatoren der Stadtmarketingarbeit innerhalb ihres jeweiligen Umfelds.

Die allgemein **zur Mitarbeit offenstehenden Arbeitskreise bzw. Projektgruppen** sind bereichsbezogen in den einzelnen Themenfeldern des Stadtmarketings tätig. Im Mittelpunkt deren Arbeit steht die Entwicklung und Unterstützung von Projekten und Vorhaben in Zusammenarbeit mit der GmbH-Geschäftsführung. Zentrale Funktionen sind darüber hinaus das Zusammenbringen der Aktiven in den jeweiligen Handlungsfeldern sowie die Entwicklung neuer Ideen für zukünftige Projekte.

## 2.3 Beteiligung

**Der Status als Gesellschafter oder Aufsichtsratsmitglied sollte neben der Stadt Gießen herausragenden Einrichtungen und Verbänden mit einer politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Bündelfunktion vorbehalten bleiben. Einzelunternehmen und -personen können sich über die Vereinigungen in die Steuerung der Gesellschaft und im Rahmen von Arbeitskreisen direkt einbringen.**

Für eine echte öffentlich-private Stadtmarketingpartnerschaft ist der **Gesellschafterstatus der Stadt Gießen aus unserer Sicht unabdingbar**. Sie hat so die Möglichkeit der unmittelbar steuernden Einflussnahme auf die Arbeitsschwerpunkte der GmbH, die ihr bei einem Verzicht auf diesen Status vorenthalten bliebe. Da es sich bei den Stadtmarketing-Aufgaben im überwiegenden Teil um Projekte im Bereich der Stadtentwicklung und des Stadtimage handelt, sollte sie sich dieser Möglichkeit nicht selbst berauben.

Der **städtische Gesellschaftsanteil** und die **Anteile der privaten Gesellschafter** sollten in diesem Sinne annähernd **in der gleichen Größenordnung liegen**, um sich in der öffentlich-privaten Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe zu bewegen. Die exakte Anteilsverteilung sollte dabei insbesondere auf die rechtlichen Rahmenbedingungen abgestimmt werden, z.B. was die Erfordernisse bei einer Überlassung städtischen Personals betrifft. Grundsätzlich ist in dieser Frage von der rechtlichen Notwendigkeit einer städtischen Mehrheitsbeteiligung auszugehen, es besteht allerdings noch Prüfungsbedarf. Davon unabhängig können wir aufgrund unserer Erfahrung bereits jetzt feststellen, dass bei einer angemessenen Austarierung der Gesellschafterrechte eine formelle Mehrheit kaum eine Rolle spielt. Beschlüsse müssen in Partnerschaften dieser Art ohnehin meist Konsensbeschlüsse sein.

Unabhängig von der Frage der Höhe der Beteiligung ist im weiteren Verfahrensgang die städtische Beteiligung vor dem Hintergrund des § 121 der hessischen Gemeindeordnung zu prüfen (Begrenzung wirtschaftlicher Tätigkeit von Gemeinden). Da die meisten der in Frage kommenden GmbH-Geschäftsfelder in der einen oder anderen Form heute schon von der Stadtverwaltung bearbeitet bzw. begleitet werden und es sich im Regelfall um nicht-rentierliche Koordinations-, Informations- und Managementaufgaben handelt, müsste den gesetzlichen Anforderungen entsprochen werden können. Diesbezüglich wurde bereits mit Schreiben vom 14.08.2006 beim Regierungspräsidenten als Aufsichtsbehörde um eine erste Stellungnahme gebeten. Nach Auskunft des RP ist eine abschließende Stellungnahme bzw. Genehmigung erst nach Vorlage eines endgültigen Konzepts bzw. der Satzung der GmbH möglich.

Der **Kreis interessierter Gesellschafter** kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschließend benannt werden, da die Meinungsfindung auch auf privater Seite noch nicht abgeschlossen ist. Grundsätzliche positive Mitwirkungsbekundungen liegen seitens der nachfolgend genannten privaten Einrichtungen vor. Der genaue Status einer Beteiligung – Gesellschafterrolle, Mitwirkung in einem Aufsichtsrat, punktuelle Zusammenarbeit im Rahmen von Arbeitskreisen und Projekten – ist in den meisten Fällen jedoch noch offen:

- BID Katharinenviertel e.V.
- BID Seltersweg e.V.
- BID Theaterpark e.V.
- Fachhochschule Gießen-Friedberg
- Gießen aktiv e.V. / AK Handel
- GiessenCard GmbH
- IHK Gießen-Friedberg
- Kreishandwerkerschaft Gießen
- Marktquartier e.V.
- Schaustellerverband Mittelhessen e.V., Sitz Gießen
- Universität Gießen

Ein Vorteil der vorgeschlagenen Konstruktion ist die **Beibehaltung und gleichzeitige Einbindung der bestehenden privaten Vereinigungen**. Zu nennen ist zuvorderst Gießen aktiv e.V. Gleiches gilt auch für die Trägervereine der vier Innovationsbereiche. Diese Vereinigungen übernehmen wie bisher auch die Aufgabe, ihre Mitglieder zu bündeln, deren Interessen zu vertreten und den Zusammenhalt zu gewährleisten. Sie sind damit auch die Ebene, auf der Interessenten auf einfachem Wege beitreten und ggf. als Mitglieder ohne erhöhte Kosten austreten können.

### 3. Geschäftsfelder

Die gegenwärtige organisatorische Zersplitterung des Stadtmarketings in Gießen schlägt sich inhaltlich in einem **bereichs-, aufgaben- oder projektbezogenen Aufgabenverständnis** der handelnden Akteure nieder. Dieser räumlich bzw. sachlich verengte Fokus wird den Entwicklungs- und Kommunikationsanforderungen eines zeitgemäßen und das heißt vor allem eines **stadtweit angelegten, ganzheitlichen und wirkungsorientierten Stadtmarketings** aus unserer Sicht nur unzureichend gerecht. Zudem geht bei diesem Zugang die strategische Dimension des Stadtmarketings verloren.

#### 3.1 Strategische Aufgaben des Stadtmarketings

**Weit über die operative Projektumsetzung hinaus sollte das Stadtmarketing als ein Forum verstanden werden, in dessen Rahmen für die Stadt in öffentlich-privater Zusammenarbeit strategische Entwicklungsimpulse gesetzt und Entwicklungsinitiativen verabredet werden.**

Mit strategischem Marketing bezeichnen wir alle Tätigkeiten, die dazu beitragen, die Angebotsbereitstellung in Gießen aus der Nutzerperspektive zu steuern, d.h. mit Blick auf die Bedürfnisse der Bürger, Besucher, Kunden, Studierenden und Unternehmen. Dies gilt für Kundenwünsche nach mehr Erlebniseinkauf ebenso wie die Wünsche von Studierenden an ihren Hochschulstandort, Unternehmenswünsche in Hinblick auf das Fachkräfteangebot oder Wünsche einer älter werdenden Bevölkerung an ihr Wohnumfeld.

Die Bereitstellung von Angeboten liegt letztendlich in der Hand einzelner Einrichtungen, sollte aber stadtweit abgestimmt werden, um **als Stadt neue gesellschaftliche Entwicklungen koordiniert aufgreifen** zu können und z.B. Angebote des Einzelhandels und Tourismus oder der Hochschulen und der Wirtschaft besser aufeinander abzustimmen und zu verzahnen. Die Aufgabe der **Koordination strategischer Initiativen** dieser Art sollte, so die Empfehlung, zukünftig federführend von der Stadtmarketing GmbH geleistet werden. Die Grundlage dazu wird üblicherweise in einem breit angelegten **stadtweiten Diskurs** gelegt, in den die gesamte Bürgerschaft – z.B. über Zukunftsforen – einbezogen ist.

Die **Entwicklung und Pflege eines spezifischen Gießener Profils** ist überdies eine Aufgabe innerhalb des strategischen Marketings, die bislang von keiner Einrichtung innerhalb der Stadt geleistet wird. Im Rahmen zukünftiger Marktstrategien ist der Profilierung aber ein hoher Stellenwert beizumessen. Die Abhebung vom Wettbewerb, die mit dem Wunsch nach mehr Profil verbunden ist, gelingt am besten, wenn Gießen in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppen „Markencharakter“ entwickelt. Darunter ist ein Vorstellungsbild zu verstehen, das quasi als zugespitztes „positives Vorurteil“ zur Stadt ver-

ankert werden soll. Der Vorteil dieser Zuspitzung liegt in der Verbesserung der Vermittelbarkeit der Qualitäten und Angebote Gießens. Im Rahmen des Binnenmarketings bietet die Marke eine wichtige Orientierung für Prioritätensetzungen durch private und öffentliche Entscheider. Die zukünftigen operativen Geschäftsfelder sind daher aus unserer Sicht sinnvollerweise um die Verantwortung für die kooperative **Entwicklung der „Marke Gießen“** sowie das laufende **Markenmanagement** als marktorientierte Ansätze der Stadtentwicklung zu ergänzen.

### 3.2 Operative Aufgaben des Stadtmarketings

**Jenseits der beschriebenen strategischen Funktionen sollte die Stadtmarketing GmbH für eine Reihe von Aufgaben die Leistungserbringung verantwortlich übernehmen. Auf diesem Weg kann die Gesellschaft in Schlüsselfeldern des Stadtmarketings unmittelbar Wirkung entfalten. Wir empfehlen eine aufbauende Entwicklung mit einer sukzessiven Ausweitung des Aufgabenspektrums.**

Welche Felder eignen sich für die Übernahme durch die Stadtmarketing-Gesellschaft? In den Gesprächen mit potenziellen Gesellschaftern zeichnen sich einige **Schlüsselfelder** ab, deren Stadtmarketingrelevanz allgemein geteilt wird. Ebenfalls zeichnet sich ab, dass eine Zustimmung zu einem **stufenweisen Ausbau der Geschäftsfelder** in der Verantwortung der Gesellschaft besteht, um möglichst zügig beginnen zu können und die neue GmbH gleichzeitig nicht zu überfordern.

Gleichwohl ist der nachfolgende Vorschlag für die operativen Felder derzeit noch vorläufig. Dies hängt zum einen mit dem laufenden Interessenbekundungsverfahren zusammen. Eine Aufgabenzuordnung zur Stadtmarketing GmbH macht vor allem dann Sinn, wenn sich die Gesellschaft in dem Handlungsfeld interessierten Kooperationspartnern gegenüber sieht. Zum anderen setzt der genaue Zuschnitt der Geschäftsfelder eine detailliertere Aufgabenanalyse voraus, um z.B. diejenigen Leistungen innerhalb der Stadtverwaltung zu identifizieren, die ggf. gebündelt und ausgelagert werden können.

#### 3.2.1 Geschäftsfeld Einzelhandels- und Zentrenförderung

Ein Schlüsselfeld für die Stadtmarketing GmbH stellt der Bereich der Einzelhandels- bzw. Zentrenförderung dar. Insbesondere die BID-Trägervereine der Innovationsbereiche setzten hier auf eine zeitnahe Zusammenarbeit mit der GmbH, um die Verwendung der Treuhandgelder in einem professionellen Rahmen sicherzustellen. Als Einzelaufgaben sind anzusetzen:

- BID-Projektmanagement
- Einzelhandelswerbung
- Aktionskoordination (Service, Öffnungszeiten etc.)
- Kundenbindungsmaßnahmen

- Flächen- und Branchenmanagement
- Kooperation mit den öffentlichen Stellen im Bereich „Nutzung des öffentlichen Raums“, „Innenstadtreinigung“, „Parkraummanagement“

Darüber hinaus sollte die Stadtmarketing GmbH die **Geschäftsführung und die Koordination von Gießen aktiv und der BID-Trägervereine** übernehmen. Dazu gehören:

- Geschäftsstelle, Kontaktstelle für allgemeine Anfragen
- Administrative Begleitung der Vereinsarbeit inkl. Finanz- und Mitgliederverwaltung
- Unterstützung bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Vereins
- Unterstützung der Jahresplanung für den Verein

Über den Aufgabenbereich „Kundenbindung“ kann die GiessenCard als Instrument in die Arbeit der Stadtmarketing GmbH einbezogen werden, wobei die Trägerschaft der Karte aus rechtlichen Erwägungen weiterhin bei der GiessenCard GmbH verbleiben sollte. Unser Vorschlag ist die **Übernahme der Geschäftsführung der GiessenCard GmbH** durch die Geschäftsführung der Stadtmarketing GmbH.

### **3.2.2 Geschäftsfeld Veranstaltungsmanagement**

Im Veranstaltungsbereich übernimmt die GmbH – so der Vorschlag – in erster Linie die Aufgaben der Abteilung Stadtmarketing der Stadt Gießen. In der **Veranstaltungsdurchführung** umfasst dies:

- Programmentwicklung
- Koordination und Durchführung von Veranstaltungen, Festen, Märkten, Messen etc. in der Innenstadt und auf dem Messeplatz
- Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsvermarktung
- Fachberatung bei Fremdveranstaltungen

Zum Geschäftsfeld „Veranstaltungsmanagement“ zählen nach unserer Definition darüber hinaus Aufgaben im Bereich der **Veranstaltungsinformation und -koordination**:

- Aufbereitung der Veranstaltungsinformation für verschiedene Medien, insbesondere den Veranstaltungskalender für Gießen
- Vernetzungstätigkeit unter Freizeitangeboten (Terminkoordination etc.)

### **3.2.3 Geschäftsfeld Tourismus**

In zahlreichen deutschen Stadtmarketingorganisationen ist die Tourismusförderung ein wichtiger Aufgabenbestandteil, da vielfach enge Wechselbeziehungen zwischen den Feldern Einzelhandel, Veranstaltungen und Städtetourismus bestehen. Vorbehaltlich der o.g. Einschränkungen ist daher aus unserer Sicht die Einbindung des Aufgabenfelds als Schlüsselbereich in die Gießener Stadtmarketing GmbH zu prüfen. Konkret würde dies die Aufgabenverlagerung aus der Stadthallengesellschaft mbH heraus bedeuten.

Als Einzelaufgaben stehen an:

- Angebotsentwicklung, Schnüren von Arrangements
- Produktwerbung und Kundenbindungsmaßnahmen
- Vertriebskoordination
- Touristinformation, Leistungsvermittlung
- Programmkoordination und -umsetzung

Wichtig ist, dass die Tourismusarbeit auch durch die Stadtmarketing GmbH im Rahmen einer **regionalen touristischen Zusammenarbeit** erfolgen muss, um im Markt erfolgreich zu sein.

### **3.2.4 Geschäftsfeld Stadtwerbung und Öffentlichkeitsarbeit**

Das Geschäftsfeld „Stadtwerbung und Öffentlichkeitsarbeit“ umfasst – so unserer Vorschlag – in erster Linie die Imagearbeit für den Standort Gießen. In der Praxis erfordert dies eine enge Kooperation mit dem städtischen Verwaltungsmarketing. Die zukünftige Zusammenarbeit im Bereich der Stadtwerbung und Öffentlichkeitsarbeit sollte sich an dem Grundsatz orientieren, dass die **allgemeine Werbung und Information für Gießen** der Stadtmarketing GmbH obliegt. In der Verantwortung der Stadtverwaltung liegt weiterhin die verwaltungsbezogene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Letztere umfasst u.a. die Darstellung derjenigen Projekte, Inhalte und Initiativen, die von den Dezernaten und Ämtern der Stadt Gießen initiiert und durchgeführt werden. Im Sinne dieser grundsätzlichen Schnittstellenregelung sollten einzelne Aufgaben dauerhaft bzw. projektbezogen federführend zugeordnet und bei Bedarf kooperativ bearbeitet werden.

Als Einzelaufgaben in Hinblick auf die **externe Kommunikation** stehen in diesem Geschäftsfeld an:

- Fortentwicklung der Werbekonzeption Gießens
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Standort Gießen
- Koordination und Umsetzung der Stadtwerbung / Imagewerbung
- Vertrieb von Werbemitteln / Merchandising
- Koordination der Nutzung öffentlicher Plakatflächen und Zusammenarbeit mit dem Werbevertragspartner der Stadt

Darüber hinaus ist in diesem Geschäftsfeld auch das **Binnenmarketing** anzusiedeln:

- Quervernetzung der lokalen Akteure (Infodienst etc.)
- Meinungsbildnerarbeit
- Entwicklung von Sponsoringkonzepten und Einwerben privater Beteiligung für Stadtmarketing-Projekte

### 3.2.5 Weitere potenzielle Geschäftsfelder

Über die genannten Arbeitsbereiche hinaus sind eine Reihe weiterer Handlungsfelder als Geschäftsfelder erwägenswert:

- **Hochschulmarketing:** Sofern sich die Gießener Hochschulen für eine enge organisatorische Verbindung mit dem Stadtmarketing entscheiden, ist die Ausweisung eines eigenen Geschäftsfelds Hochschulmarketing sinnvoll. Bleibt die Verbindung projektbezogen, sollte die Kooperation im Geschäftsfeld „Stadtwerbung und Öffentlichkeitsarbeit“ angesiedelt werden.
- **Messen, Kongresse, Tagungen:** Der Bereich der „Messen, Kongresse und Tagungen“, der in der Hand der Stadthallengesellschaft mbH liegt, ist aus unserer Sicht für Gießen grundsätzlich neu zu ordnen, um das wachsende Defizit des Bereichs aufzufangen und insbesondere für die Kongresshalle eine neue Marktperspektive zu gewinnen. Sofern dies geschehen ist, kann eine wie auch immer geartete Verknüpfung der Stadthallengesellschaft mbH mit der neuen Stadtmarketing GmbH ins Auge gefasst werden.
- **Wirtschaftsförderung:** Grundsätzlich liegen auch einzelne Aufgaben der Wirtschaftsförderung im Überschneidungsbereich zum Stadtmarketing. Dies gilt insbesondere für die Erstellung von Standortinformationen, Messearbeit etc. Da in diesem Feld derzeit aber über eine Neuordnung in Verbindung mit der Region diskutiert wird, sollte es bis zu einer Klärung aus den Stadtmarketing-Überlegungen ausgeklammert werden.

Für alle Geschäftsfelder gilt die Empfehlung, die operativen Aufgaben in einen Planungszyklus aus **Analysen und Controllingmaßnahmen** einzubetten, um eine erfolgsorientierte Ausrichtung der Arbeit sicherzustellen.

## 4. Personal- und Projektmittelbedarf

Mit den verschiedenen stadtmarketingrelevanten Aufgaben befassen sich derzeit städtischerseits allein im Bereich der Schlüsselfelder rund **10 Personen**, wobei diese Tätigkeiten im jeweiligen Aufgabenfeld z.T. nur untergeordneten Charakter haben. Auf privater Seite wird die Arbeit in erster Linie **ehrenamtlich** geleistet.

### 4.1 Personalbedarf

**Soll die Stadtmarketing GmbH in Gießen die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen, besteht die Notwendigkeit einer hauptamtlichen Geschäftsführung, die durch ein größeres Team unterstützt wird. Die Mitarbeiterschaft sollte sich im Kern aus dem vorhandenen Personal der Stadt Gießen rekrutieren, ergänzt um zusätzlich finanziertes Personal.**

Die **Geschäftsführung** trägt die Verantwortung für die Gesamtentwicklung der Stadtmarketing GmbH sowie die operative Arbeit in den einzelnen Geschäftsfeldern. Sie berichtet an die Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat sowie die politischen Gremien. Ihre genauen Aufgaben und Befugnisse sind in einem Geschäftsführervertrag zu regeln. Im Rahmen der Gespräche zeichnet sich ein breiter Konsens dazu ab, diese **Position öffentlich auszuschreiben**. Hinsichtlich der Auswahlkriterien können sich die GmbH-Gesellschafter an branchenüblichen Standards orientieren:

- akademische Ausbildung vorzugsweise in den Bereichen (Wirtschafts-)Geografie, Stadtentwicklung oder Marketing
- einschlägige Berufs- und Führungserfahrung im Stadtmarketing oder verwandten Feldern
- persönliche Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Konzeption und Organisation

Angesichts der Breite des sinnvollerweise einzubeziehenden Aufgabenspektrums und des Aufgabenumfanges muss die Geschäftsführung durch einen **qualifizierten Mitarbeiterstab** unterstützt werden. Hier ist es aus unserer Sicht nahe liegend, das Personal, das in den letztendlich festgelegten Geschäftsfeldern arbeitet, in die Gesellschaft zu übernehmen. Die erforderliche Mitarbeiterzahl hängt von dem letztendlichen Aufgabenzuschnitt ab und kann daher zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht eindeutig benannt werden. Ein Orientierungswert sind die heute schon in den Einzelbereichen beschäftigten Personen. Dieses Personal wäre bei einer Ausweitung des Aufgabenspektrums weiter aufzustocken.

Die Finanzierung der GmbH-Mitarbeiter sollte sich in Hinblick auf das vorhandene Personal auf das **städtische Personalbudget** stützen können, das um **Mittel für Raumkosten, Verbrauchsmaterialien etc.** ergänzt wird. Sofern städtischerseits keine zusätzlichen Leistungsanforderungen in Hinblick auf die GmbH bestehen und sich die Aufgaben sowie die damit befassten Mitarbeiter eindeutig bündeln lassen, ist voraussichtlich keine Aufstockung städtischer Mittel erforderlich.

Personal, das z.B. die Projektbearbeitung der BID-Trägervereine übernimmt, **ist privat zu finanzieren**. Anzustreben ist eine feste Finanzierungszusage der Trägervereine für die volle Laufzeit der Innovationsbereiche (5 Jahre).

Darüber hinaus ist im Rahmen der Projektkalkulation der GmbH sicherzustellen, dass für **Einzelprojekte** mit Partnern, die sich nicht als Gesellschafter oder Sponsor an einer Dauerfinanzierung der GmbH beteiligen, **Deckungsbeiträge** einberechnet werden.

Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass weiterhin **ehrenamtliche Leistungen** erforderlich sein werden, um die angestrebten Aufgaben zu erfüllen.

#### 4.2 Projektmittelbedarf

**Stadtmarketing wird als nicht-rentierliche Aufgabe dauerhaft auf Mittelzuflüsse für Projekte angewiesen sein. Für diesen Mittelbedarf sind sinnvollerweise Regelungen analog zur Finanzierung des Personalbedarfs zu treffen.**

Die **Finanzierung der Projektmittel** sollte aus unserer Sicht zum einen durch den Transfer der Geldmittel erfolgen, die bereits heute in der Stadt Gießen zur Aufgabenerledigung in den jeweiligen Feldern bereitgestellt werden (Veranstaltungskosten, Projektkosten etc.).

Darüber hinaus sieht unser Vorschlag vor, dass **private Finanzmittel per Rechnungslegung** zur Projektfinanzierung herangezogen werden. Perspektivisch sollten die finanziellen Spielräume der Stadtmarketing GmbH in der Projektdurchführung durch den **Aufbau eines festen Sponsorenpools** erweitert werden.

## 5. Zeitplanung und weiteres Vorgehen

Die nächsten Schritte im Rahmen der GmbH-Entwicklung hängen maßgeblich von der Zustimmung und aktiven Mitwirkung der potenziellen Gesellschafter ab. Dies schließt die grundsätzliche Zustimmung der Stadt Gießen zu den vorgeschlagenen Eckpunkten ein.

Als Schrittfolge ist unsererseits für die nächsten Projektphasen vorgesehen:

### **bis Ende Dezember 2006:**

- abschließende Festlegung des Gesellschafterkreises
- Aufgabenanalyse und abschließender Vorschlag zur Geschäftsfeldgliederung der GmbH
- Personalplanung
- Mittelplanung

### **bis Ende März 2007:**

- Ausarbeitung der GmbH-Satzung
- Erstellung des Wirtschaftsplans und Festlegung des Einlagemodus
- Einholen der Zustimmung der Aufsichtsbehörde
- Beschlussfassung der Gesellschafter zur Mitwirkung
- Ausarbeitung von Personalüberleitungsverträgen
- Ausschreibung der Geschäftsführung
- Auswahl der GmbH-Räumlichkeiten

### **bis Ende Juni 2007:**

- Gründung und Registereintrag der Stadtmarketing GmbH
- Auswahl der Geschäftsführung
- Vertragsschluss mit den GmbH-Mitarbeitern
- Bezug der GmbH-Räumlichkeiten
- Aufnahme der Geschäftstätigkeit zum 1.07.2007

Sollten sich in den kommenden Wochen bei einzelnen Gesellschaftern längere Entscheidungsprozesse abzeichnen, empfehlen wir mit Blick auf dieses Zeittableau eine **zügige Gründung in einem kleinen Gesellschafterkreis und ggf. weniger Geschäftsfeldern**. Diese Empfehlung zielt insbesondere auf die Sicherstellung einer verbindlichen, zukunftsicheren Lösung für die BID-Trägervereine bis zum Sommer kommenden Jahres. Diese „kleine Lösung“ ist anschließend hinsichtlich der Gesellschafter, Aufgaben und Mittel zu einer „vollwertigen“ Stadtmarketing-Lösung auszubauen.