

KONZEPT

Integrierte Standort- und Stadtmarketingstrategie

RHEINE

büro frauns kommunikation | planung | marketing

Elke Frauns, Tilmann Backhaus
Schorlemer Straße 4, 48143 Münster

November 2011

1. **Einleitung | Zum Prozess**3
 - Prämissen für eine integrierte Standort- und Stadtmarketingstrategie
 - Ablauf des Prozesses
 - Interviews im Rahmen der Analyse
 - Arbeitsgruppe Stadtmarketing
 - Termine

2. **Ausgangslage | Analyse – Wo stehen wir heute?**6
 - Ergebnisse aus den Interviews
 - Verständnis von Stadtmarketing
 - Bewertung der bisherigen Arbeit: Inhalte | Struktur | Finanzen - Budgets
 - Vorstellungen für die zukünftige Arbeit: Inhalte | Struktur | Finanzen - Budgets
 - Zusammengefasst: Fazit aus den Interviews und externe Bewertung

3. **Definition | Verständnis von Stadtmarketing**14
 - STADT-MARKETING
 - STADT-MARKETING
 - Grundlagen der gemeinsamen Arbeit

4. **Inhalte | Geschäftsfelder des Stadtmarketings**16
 - Fünf Geschäftsfelder im Stadtmarketing
 - Verantwortlichkeiten in den Geschäftsfeldern

5. **Struktur | Organisation des Stadtmarketings**20
 - Grundsätzliche Anforderungen an die zukünftige Struktur des Stadtmarketings
 - Dezentrale Zuständigkeiten im Stadtmarketing
 - Zentrale Koordination des Stadtmarketing
 - Empfehlungen des büro frauns

Für die Stadt Rheine soll eine integrierte Standort- und Stadtmarketingstrategie erarbeitet werden, die sich an folgenden grundlegenden Prämissen orientiert:

- Die Ansprüche an ein zeitgemäßes und dauerhaft funktionierendes Stadtmarketing müssen erfüllt werden.
- Es gilt, ein klares, nachvollziehbares und von allen Akteuren gemeinsam getragenes Konzept zu erarbeiten, das mit eindeutigen Mehrwerten für die Stadt Rheine als Ganzes verbunden ist.
- Standort- und Stadtmarketing versteht sich als gemeinsame Investition in die Stadt, von der messbare wirtschaftliche Erfolge und positive Wirkungen für die Stadt erwartet werden.
- Die bisherigen Ansätze, Inhalte, Instrumente und Budgets der unterschiedlichen Akteure sollen zusammengestellt und bewertet werden.
- Auf der Grundlage der Analyse ist eine Empfehlung zu erarbeiten, die für Rheine in Betracht kommt und realisierbar ist.
- Wesentliche öffentliche und private Akteure des Standort- und Stadtmarketings sind aktiv mit in die Erarbeitung der Gesamtstrategie einzubinden.

Zur fachlichen und moderativen Begleitung des Prozesses ist das büro frauns kommunikation | planung | marketing aus Münster als externer Berater beauftragt worden.

Der Prozess zur Erarbeitung der Standort- und Stadtmarketingstrategie bestand aus zwei wesentlichen Bausteinen: Der Analyse der bisherigen Situation zum Stadtmarketing in Rheine im Rahmen von Interviews und die Bewertung der Einschätzungen sowie der Entwicklung eines Konzeptes zur Neuaufstellung des Stadtmarketings in Rheine unter Berücksichtigung der Arbeitsinhalte sowie der zukünftigen Strukturen.

In diesem Konzept wird der gesamte Prozess zur Erarbeitung einer integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie für Rheine dokumentiert.

Gestartet wurde der gemeinsame Erarbeitungsprozess im Juni 2010 mit der Analyse der Stadtmarketingsituation in den Interviews. Von September 2010 bis November 2010 fanden vier Sitzungen der eingerichteten Arbeitsgruppe Stadtmarketing statt sowie zwei Gesprächsrunden mit einer interfraktionellen Runde.

Im Dezember 2010 wurden die Ergebnisse aus den Interviews, erste Schlussfolgerungen sowie der Stand der Arbeiten in der AG Stadtmarketing dem Aufsichtsrat der EWG für Rheine mbH sowie dem Vorstand des Verkehrsvereins e.V. vorgestellt.

Prämissen
für eine integrierte Standort-
und Stadtmarketingstrategie

Ablauf des Prozesses

Da sich im Hinblick auf die zukünftige organisatorische Struktur des Stadtmarketings in Rheine bis zum Ende des Jahres 2010 keine einvernehmliche, tragfähige Lösung abzeichnete wurde vereinbart, mit den drei wesentlichen Akteuren des bisherigen aber auch zukünftigen Stadtmarketings sogenannte „Dreier-Gespräche“ zu führen. Von Januar 2011 bis September 2011 haben insgesamt vier Gespräche zwischen der Stadt Rheine, der EWG für Rheine mbH und dem Verkehrsverein Rheine e.V. stattgefunden.

Sämtliche Erkenntnisse und Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit sind in dieses Konzept eingeflossen und vom Büro Frauns bei der Erarbeitung einer Empfehlung für die zukünftige inhaltliche und organisatorische Struktur des Standort- und Stadtmarketings berücksichtigt worden.

Die persönlichen Interviews im Rahmen der Analysephase wurden im Juni 2010 mit folgenden Personen geführt:

Interviews
im Rahmen der Analyse

- Hans-Joachim Brockmeier, ISG Emsquartier
- Prof. Dr. Elke Donath, Mathias Hochschule Rheine
- Ute Ehrenberg, Stadt Rheine
- Ulf Gassner, concept X Strategische Kommunikation GmbH
- Alfred Holtel, FDP-Fraktion
- Dr. Manfred Janssen, EWG für Rheine mbH
- Achim Johann, NaturZoo Rheine
- Dr. Angelika Kordfelder, Bürgermeisterin der Stadt Rheine
- Jan Kuhlmann, Stadt Rheine
- Werner Lütke-meier, Stadt Rheine
- Bruno Müller, Handelsverein Rheine e.V.
- Josef Niehues, CDU-Fraktion
- Michael Reiske, Fraktion Bündnis 90 / Die Grünen
- Jürgen Roscher, SPD-Fraktion
- Birgit Rudolph, Verkehrsverein Rheine e.V.
- Peter Schöning, Innenstadtverein Rheine e.V.
- Werner Stegemann, Wirtschaftsvereinigung Steinfurt e.V.
- Bernd Weber, Stadt Rheine
- Dr. Thorben Winter, Stadt Rheine

Zur Erarbeitung des Konzeptes zur Neuaufstellung des Stadtmarketings wurde eine feste Arbeitsgruppe eingerichtet, der folgende Institutionen / Einrichtungen angehört haben:

Arbeitsgruppe
Stadtmarketing

- EWG für Rheine mbH
- Handelsverein Rheine e.V.
- Innenstadtverein Rheine e.V.
- Kloster Bentlage gGmbH / Kulturbereich der Stadt Rheine

- Naturzoo Rheine
- Pressereferat der Stadt Rheine
- Verkehrsverein Rheine e.V.
- Wirtschaftsvereinigung Steinfurt e.V.
- concept X Strategische Kommunikation GmbH

Darüber hinaus wurde eine interfraktionelle Runde einberufen, die bei Erreichen bestimmter Schritte im Prozess über die Zwischenergebnisse informiert wurde.

Im Rahmen des gemeinsamen Arbeitsprozesses haben folgende Termine und Sitzungen stattgefunden:

Termine

Juni 2010:	Durchführung der Interviews
08.09.2010:	Interfraktionelle Runde
09.09.2010:	1. Sitzung der Arbeitsgruppe
29.09.2010:	2. Sitzung der Arbeitsgruppe
27.10.2010:	3. Sitzung der Arbeitsgruppe
08.11.2010:	Interfraktionelle Runde
10.11.2010:	4. Sitzung der Arbeitsgruppe
09.12.2010:	Vorstellung der Zwischenergebnisse im Aufsichtsrat der EWG für Rheine mbH
09.12.2010:	Vorstellung der Zwischenergebnisse im Vorstand des Verkehrsvereins Rheine e.V.
27.01.2011:	Durchführung eines „Dreier-Gesprächs“ (Stadt Rheine, EWG für Rheine mbH, Verkehrsverein Rheine e.V.)
22.03.2011:	Durchführung einer Sitzung mit den „privaten“ Akteuren / Partnern des Stadtmarketings
15.06.2011:	Fortsetzung „Dreier-Gespräch“
07.07.2011:	Fortsetzung „Dreier-Gespräch“
29.09.2011:	Fortsetzung „Dreier-Gespräch“
24.11.2011:	5. Sitzung der Arbeitsgruppe (Vorstellung des Konzeptes)
24.11.2011:	Vorstellung des Konzeptes im Aufsichtsrat der EWG für Rheine mbH

Ergebnisse aus den Interviews

Zum Start der gemeinsamen Arbeit wurden mit 19 Personen aus Rheine Interviews geführt. Diese jeweils ca. einstündigen persönlichen Einzelgespräche dienten dazu, die gesammelten Erfahrungen zu den strategischen, organisatorischen und operativen Ebenen zu eruieren und Hinweise für die zukünftige gemeinsame Arbeit aufzunehmen. Schwerpunkt der Gespräche waren folgende Aspekte:

- Rückschau auf die bisherige (eigene) Arbeit und Bewertung des Stadtmarketings insgesamt
- Verständnis von Stadtmarketing
- zukünftige Rolle und Funktion des Stadtmarketings in Rheine
- zukünftige Aufgabenfelder
- Anforderungen und Ansprüche an die Struktur / Organisation
- Beschreibung der zukünftigen eigenen Rolle
- Finanzierung des Stadtmarketings in Rheine

Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Ergebnisse der Interviews zusammengefasst dargestellt. Im Anschluss werden aus Sicht der externen Beratung erste wertende Schlüsse gezogen und grundsätzliche Anforderungen für die weitere gemeinsame Arbeit formuliert.

Verständnis von Stadtmarketing

In Bezug auf das Verständnis von einem Stadtmarketing für Rheine und die zu diesem Handlungsfeld zuzuordnenden Aufgaben bestehen bei den Akteuren zum Teil ähnliche Denkrichtungen – ein insgesamt einheitlicher oder gar gemeinsam abgestimmter Ansatz ist jedoch nicht gegeben.

Unterschiedliche Vorstellungen gab es bereits beim räumlichen Bezug für das Stadtmarketing. Von einer als unbedingt notwendig angesehenen gesamtstädtischen Sichtweise bis hin zu einer klaren Fokussierung auf die Innenstadt und die die Innenstadt betreffenden Themen (hier insbesondere innerstädtischer Einzelhandel) reichten die diesbezüglich getroffenen Äußerungen.

Bei den zu berücksichtigenden Themen und Aufgaben kristallisierte sich heraus, dass mit dem Stadtmarketing ein breiter, ganzheitlicher Ansatz zu verfolgen sei. Gleichwohl wurden hier von den Interviewpartnern gemäß des jeweiligen Verständnisses von Stadtmarketing unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt:

... noch kein einheitliches
Verständnis

... schleicher Prozess der
Aufgabenwahrnehmung

Während bei einem Teil der Akteure das Marketing im Sinne der Kommunikation zu den Stärken Rheines im Mittelpunkt steht, legten andere den Fokus auf die weitere, insbesondere bauliche Entwicklung der Stadt.

Unklar scheinen zudem die Rolle und Bedeutung von wesentlichen bereits erarbeiteten Konzepten und Programmen wie dem „Integrierten Entwicklungs- und Handlungskonzeptes Rheine 2020“ (IEHK) und der „Zielvereinbarung Innenstadt“ zu sein: Sind dies von allen Akteuren berücksichtigte Grundlagen für die alltägliche Arbeit im Handlungsfeld Stadtmarketing? Stellen Sie ergänzende Instrumente zur Umsetzung der Ziele dar? [zum Thema ‚Ziele für das Stadtmarketing‘ siehe auch: „Bewertung der bisherigen Arbeit: Inhalte“]

Bei der Frage, wer heute Standort- und Stadtmarketing für Rheine betreibt wurde deutlich, dass der inhaltlich breite Ansatz, der mehrheitlich als zielführend angesehen wird, auch vielfältige Akteursstrukturen erfordert und durch öffentliche und private Akteure getragen werden muss.

Gleichwohl wurde wiederholt konstatiert, dass diese Vielzahl beteiligter Akteure auch zu Problemen führt [siehe auch: „Bewertung der bisherigen Arbeit: Struktur“]. Insgesamt ist festzustellen, dass die beteiligten Akteure das Handlungsfeld Stadtmarketing jeweils für sich definieren und es somit zu einem „schleichenden“, nicht immer bis wenig abgestimmten Prozess der Aufgabenwahrnehmung kommt.

Bewertung der bisherigen Arbeit | Inhalte

In der Einschätzung der bisherigen von den verschiedenen Akteuren erbrachten Leistungen zeichnete sich folgender allgemeiner Tenor ab:

Im Bereich des Stadtmarketings werden in Rheine einige gute Einzelprojekte und einzelne „Highlights“ umgesetzt (die Quantifizierung reichte dabei von „vereinzelt“ bis „zahlreich“). Zu den Wirkungen der einzelnen Maßnahmen herrschten dabei jedoch sehr unterschiedliche Sichtweisen vor. Auch wenn z.T. einzelne Handlungsfelder als noch nicht ausreichend besetzt benannt wurden (z.B. Einbindung von Hotellerie und Gastronomie; konzeptionelle, stadtplanerische Entwicklung der Innenstadt), seien doch alle wesentlichen inhaltlichen Bereiche „irgendwie“ abgedeckt.

Klar bemängelt wurde dabei jedoch, dass für die verschiedenen Handlungsfelder und Projekte eine Gesamtstrategie und somit eine gemeinsame Zielrichtung fehle. Einzelne Projekte würden daher isoliert, eindimensional und ohne gesamtstädtischen Ansatz umgesetzt, so dass mögliche Synergien nicht genutzt werden könnten. Dementsprechend gering wird der generierte Beitrag zu einem unverwechselbaren Image der Stadt eingestuft.

In Teilen werden Leistungen einzelner Akteure sogar als unprofessionell wahrgenommen. Insbesondere wurde eine Einmischung der Politik in das operative Geschäft äußerst kritisch beurteilt.

... gute Einzelansätze

... Gesamtstrategie fehlt

... Synergien werden unzureichend genutzt

Durch die gegebenen Bedingungen wie die Zersplitterung der Akteure und die nicht vorhandene gemeinsame Zielrichtung wurde selbst in der Einschätzung der handelnden Akteure festgestellt, dass erkennbare und wirksame Mehrwerte durch die aktuelle Arbeit nur unzureichend generiert werden.

Bewertung der bisherigen Arbeit | Struktur

In der Bewertung der Arbeitsteilung der verschiedenen Träger im Bereich des Standort- und Stadtmarketings ergab sich aus den Interviews eine deutliche Problembeschreibung. So wird es als belastend angesehen, dass eine Abgrenzung der Aufgabenbereiche nur unzureichend klar vorgenommen worden sei und in der Folge Schnittmengen bei den bearbeiteten Themenfeldern bestünden. Aufgrund dieser Unklarheiten würden die Zuständigkeiten zudem nicht öffentlich kommuniziert.

Auch wenn diese Einschätzung von fast allen Interviewpartnern getroffen und das Problem in der Vergangenheit offensichtlich bereits benannt wurde, gibt es darüber nach Aussage einzelner Akteure keine ehrliche und konstruktive Diskussion. Vielmehr würden derartige Doppelstrukturen derzeit in Konkurrenzen und einen Kampf um Ressourcen münden (bis hin zur Einschätzung von stattfindenden „Grabenkämpfen um den Machterhalt“). Zudem gäbe es, ob bewusst oder unbewusst, eine „Verletzung“ von Zuständigkeitsbereichen, so dass letztendlich der Eigennutz über dem Gemeinschaftsnutzen für die Stadt Rheine stünde.

Auch wenn eine gegenseitige Vernetzung der Akteure über entsprechende Strukturen (z.B. Arbeitskreise und Beiräte) eigentlich gegeben ist und zahlreiche Treffen und Termine eine Abstimmung untereinander zum Ziel haben, wird diese Abstimmung und Kommunikation als unzureichend und der gemeinschaftliche Auftritt als zumindest verbesserungswürdig angesehen. Im Ergebnis wird den bisherigen Strukturen in weiten Teilen die Effizienz abgesprochen.

Da bestehende freiwillige Vereinbarungen in diesem Zusammenhang als nicht tragfähig eingestuft werden wurde zudem artikuliert, dass eine klare Führung und Steuerung im Bereich des Standort- und Stadtmarketings fehle. Bei der Beschreibung und Bewertung der mangelnden Koordination zeigten sich dabei unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der durch die verschiedenen Akteursgruppen aktuell eingenommenen und zukünftig einzunehmenden Rollen.

Zur Auflösung der beschriebenen Zustände im strukturellen Bereich werden von den Interviewpartnern klare und verbindliche Entscheidungen (z.B. durch den Rat der Stadt Rheine) erwartet.

... keine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche

... Eigennutz statt Gemeinschaftsnutzen

... Doppelstrukturen, Konkurrenzen, Kampf um Ressourcen

... Kommunikation und Abstimmung sind unzureichend

... klare „Führung“ fehlt

... keine Leistungs- und Erfolgsmessung

Bewertung der bisherigen Arbeit | Finanzen - Budgets

Aufgrund der oben beschriebenen strukturellen Situation mit einer Vielzahl beteiligter Akteure und Aufgabenträger ist den Interviewpartnern eine Bewertung der Finanzen und Budgets im Bereich des Standort- und Stadtmarketings Rheine äußerst schwer gefallen. Eine Transparenz bezüglich der Gesamtausgaben sei nicht gegeben. In der Folge könne auch eine Wirkungs- und Effizienzkontrolle der eingesetzten Mittel nicht stattfinden.

In der subjektiven Empfindung wurde jedoch überwiegend eine Diskrepanz zwischen den Bedarfen für eine Bearbeitung der anstehenden Aufgaben und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln festgestellt. So wurde bspw. angemerkt, dass die Haushaltssperre und die verspätete Verabschiedung des kommunalen Haushaltes die Arbeit zusätzlich erschweren. In anderen Teilbereichen wurde hingegen die Sponsoren- und Drittmittelfinanzierung positiv bewertet. Ob diese Situation jedoch für eine anzustrebende Gesamtstrategie und somit stärker „zentralisierte“ Lösung übertragbar und nutzbar sei, wurde differenziert gesehen.

An dieser Stelle wurde in den Gesprächen bereits ein für die zukünftigen Strukturen bedeutsamer Konflikt deutlich: Während die öffentliche Seite verstärkt eine finanzielle Verantwortungsübernahme durch die Privaten erwartet, sehen „die Privaten“ die Notwendigkeit erhöhter Stadtmarketing-Investitionen seitens der öffentlichen Hand.

Vorstellungen für die zukünftige Arbeit | Inhalte

Die ersten Antworten der Interviewpartner auf die Frage nach den Vorstellungen für die Inhalte zukünftiger Arbeiten zum Standort- und Stadtmarketing in Rheine gingen überwiegend in eine Richtung: Unabhängig von konkreten Themen und Projekten wurden vor allem eine gemeinsame, klare und verbindliche Zielrichtung sowie aufeinander abgestimmte Arbeitspläne und Projekte gewünscht (als Gegenentwurf zu einem heute wahrgenommenen „Aktionismus“). Die entsprechende Verbindlichkeit sei dabei durch Ratsbeschlüsse herbei zu führen.

Bei der Diskussion über die Inhalte standen also zunächst strukturelle Fragestellungen im Mittelpunkt. Die eingeforderte strukturelle Bündelung wird demnach vielfach als Voraussetzung für eine inhaltliche Aufgabenerledigung angesehen.

Bei den eigentlichen Inhalten wurde ebenfalls die Notwendigkeit einer „Bündelung“ angemahnt: So sei die Konzentration auf eine Marke / ein Markenzeichen und eine darauf aufbauende Kommunikationsstrategie als unverzichtbare Voraussetzung für die Stadtmarketingarbeit anzusehen. In Bezug auf die anzusprechenden Zielgruppen wiederum bedeutet dies nach Aussage der interviewten Akteure, dass mehr Mut zu einer klaren Zielgruppenorientierung aufzubringen sei („nicht Alles für Alle anbieten wollen“).

... keine Transparenz bei den Finanzen insgesamt

... keine Effizienzkontrolle der eingesetzten Mittel

... in Teilbereichen gute Sponsoren- und Drittmittelfinanzierung

... klare und verbindliche Zielrichtung ist notwendig

... abgestimmte und verbindliche Arbeitspläne / Projekte

... gemeinsame Kommunikationsstrategie ist Voraussetzung

... Controlling als Navigationshilfe und Steuerungsinstrument

Neben der Positionierung nach außen wurden jedoch auch die Aspekte Binnenmarketing sowie Beförderung eines Stadtgefühls und einer Identifikation angesprochen und als zu berücksichtigendes Aufgabenfeld eingestuft. Explizit benannt wurden zudem die Aufgabenbereiche „strategische Innen-(Stadt-)Entwicklung“, „funktionale Belebung der Innenstadt“, „Stärkung des Handelsstandortes“ sowie „Arbeitsplatzsicherung und -schaffung“.

Eingefordert wurde zudem, dass zumindest mittelfristig eine Wirtschaftlichkeit der gemeinsamen Arbeit sichergestellt ist und inhaltliche Effekte sichtbar werden. Helfen könne dabei ein als Navigationshilfe und Steuerungsinstrument eingesetztes Controlling, sofern sich die messbaren Ergebnisse auch in konkretes Handeln überführen ließen.

Vorstellungen für die zukünftige Arbeit | Struktur

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, zeichnete sich in den Gesprächen in Teilbereichen ein grundsätzlicher Konsens ab: So sollten für die zukünftige Arbeit die Strukturen klar und verbindlich geregelt sowie Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden. Anzustreben sei, über eine Strukturierung / Vernetzung der bestehenden Akteursvielfalt zu einer erhöhten Gestaltungskraft zu gelangen, indem Dopplungen und parallele Bearbeitungen vermieden und eine verbesserte Zusammenarbeit erreicht werden.

Während dieser zu erreichende Zielzustand von den Akteuren übereinstimmend beschrieben wurde, bleibt die konkrete Ausgestaltung jedoch noch unklar. Eine tragfähige, von allen Beteiligten akzeptierte Struktur zeichnete sich in den Gesprächen nicht ab. Eine starke Fokussierung erfolgte dabei auf die Aspekte „Steuerung“ und „Führung“. Mit einer weit reichenden Spanne an geäußerten Vorstellungen wurden in diesem Zusammenhang unter anderem folgende Fragestellungen diskutiert:

- Welche Aufgaben sind durch wen zu bearbeiten?
- Wer steuert und führt? Oder wird „nur“ koordiniert?
- Erfolgt eine Steuerung / Führung über ein Netzwerk von Akteuren, eine Institution oder eine Person?
- Sollte die Steuerung / Führung bei öffentlichen oder privaten Akteuren liegen?
- Wie gestaltet sich in diesem Zusammenhang die Rolle der Politik?

... klare und verbindliche Regelungen sind notwendig

... eindeutige Festlegung von Arbeitsbereichen und Zuständigkeiten

... eine tragfähige, einvernehmlich getragene Struktur ist nicht erkennbar

Vorstellungen für die zukünftige Arbeit | Finanzen – Budgets

Auch wenn insgesamt wenig konkrete Ideen zur Finanzierung der zukünftigen Arbeit im Bereich Standort- und Stadtmarketing geäußert wurden, zeigten sich in einzelnen Details uneinheitliche Vorstellungen der Beteiligten:

- Erfolgt die Finanzierung dezentral in den einzelnen Handlungsfeldern und Aufgabenbereichen oder zentral in einer übergeordneten Struktur?
- Wie ist das Verhältnis von öffentlich und privat getragener Finanzierung ausgestaltet?
- Wie kann die in großen Teilen geforderte Stärkung der Eigenverantwortlichkeit auch in finanzieller Hinsicht umgesetzt werden?
- Können insgesamt sich selbst tragende Projekte etabliert werden oder bleibt das Stadtmarketing dauerhaft abhängig von Zuschüssen (und wenn ja, in welchem Umfang)?
- Wie kann ein Umgang mit Sponsoren und Mäzenen ausgestaltet werden?

Als Voraussetzung für eine tragfähige und den Aufgabenstellungen angemessene Finanzierung wurde ein verpflichtendes Konzept zu Inhalten und Strukturen benannt, welches helfen sollte, den effizienten und zielgerichteten Einsatz der Mittel sicher zu stellen.

Zusammengefasst:

Fazit aus den Interviews und externe Bewertung

Die Ausgangslage im Stadtmarketing Rheine, der notwendige grundsätzliche Handlungsbedarf und der angestrebte Zielzustand werden von den befragten Personen in großen Teilen übereinstimmend beurteilt. Demnach weichen die Bedeutung des Standortes Rheine und die anstehenden Aufgaben deutlich von der Effektivität bestehender Strukturen ab. Hinsichtlich der zukünftig zu bearbeitenden Inhalte scheint ein Konsens möglich. Darüber hinaus wird die enge Verknüpfung zwischen der neuen Stadtmarketingstrategie und der parallel stattfindenden Erarbeitung der neuen Stadtmarke für Rheine übereinstimmend als zwingend notwendig angesehen.

Unterschiedliche Vorstellungen bestehen jedoch hinsichtlich der zukünftigen Struktur (Organisation) des Stadtmarketings, ein Konsens zeichnet sich hier zum Zeitpunkt der Interviews nicht ab. Die zum Teil deutlichen Differenzen haben zur Folge, dass die notwendige Auseinandersetzung mit den Inhalten derzeit von der Strukturproblematik überlagert wird. In der Diskussion über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden dabei verschiedene Ebenen berührt und nicht immer trennscharf separiert (fachliche, institutionelle, finanzielle, persönliche und politische Ebenen).

... uneinheitliche Vorstellungen der Beteiligten

... Ausgangslage und angestrebter Zielzustand werden größtenteils übereinstimmend beurteilt

... deutliche Differenzen hinsichtlich der zukünftigen organisatorischen Struktur

Damit ist die Stadtmarketingdiskussion in Rheine zu einem „Spielball“ der unterschiedlichen Akteure geworden. Es geht weniger um die Fragen „WAS müssen wir machen, um unsere Stadt bestmöglich zu positionieren?“ und „WIE und mit welchen Instrumenten können wir das gemeinsam angehen?“ sondern „WER hat den Hut auf?“. Schlussendlich geht es heute offensichtlich um Machtfragen und die Verteilung von Ressourcen. Wesentliche Akteure des Stadtmarketings sind die Stadt Rheine, die Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Rheine mbH sowie der Verkehrsverein Rheine e.V..

Im Ergebnis haben die Interviews bestätigt, dass sich die Diskussion um die zukünftige Struktur einer integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie festgefahren hat. Konsens- und Konfliktpunkte stehen sich in Teilen widersprüchlich gegenüber. Die Lösungsfindung kann jedoch nur in einem gemeinsamen Prozess und in enger Abstimmung zwischen den beteiligten Akteuren sowie der Politik in Angriff genommen werden. Aufgrund der vorherrschenden und in Teilen auch sehr starr eingenommenen Positionen wird die zukünftige neue Struktur für das Stadtmarketing zwangsläufig nur ein (bestmöglicher) Kompromiss sein können, der die Rahmenbedingungen und die Ansprüche der unterschiedlichen Akteure anerkennt. Eine etwaige umfassende Neuordnung der Strukturen erscheint unter den vorgefundenen Voraussetzungen nicht realistisch.

Aus Sicht der externen Beratung gelten auf der Grundlage der Erkenntnisse der Interviews einige grundsätzliche, im Nachfolgenden aufgeführte Handlungsnotwendigkeiten.

Die eingerichtete Arbeitsgruppe muss sich bei der Erarbeitung der zukünftigen Stadtmarketingstruktur und -strategie einigen und einen tragfähigen Konsens erzielen. Das erfordert die Bereitschaft zu einer nicht vorbelasteten Zusammenarbeit.

Nur auf diesem Wege kann die Rheinenser Politik ein Konzept mittragen und auch verabschieden. Dabei ist es jedoch wesentlich, dass die neue Struktur des Stadtmarketings in Rheine nicht über jeweils aktuelle politische Mehrheiten entschieden wird – hilfreich und notwendig ist ein politischer Konsens, der langfristig Bestand hat.

In der gemeinsamen Arbeit der Arbeitsgruppe muss es darüber hinaus gelingen, die zukünftige Struktur unabhängig von heute handelnden Personen zu entwickeln. Es muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass es bei der neuen Struktur nicht um ein „angeordnetes Wegnehmen“ von Aufgaben, Zuständigkeiten und Budgets geht.

Bei der Entwicklung der integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie für Rheine geht es stattdessen um eine Neuordnung des Stadtmarketings mit dem Ziel der besten Lösung für die Stadt als Ganzes.

Dafür sind folgende Rahmenbedingungen notwendige Voraussetzung:

- ein ehrlicher und transparenter Diskussionsprozess
- die grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft zu Veränderungen
- keine zwischenzeitlichen aktionistischen Positionierungen

Zudem sollte, auch das wurde in den Interviews deutlich, auf ein positives Klima in Rheine zum Thema Stadtmarketing hingewirkt werden. Damit verbunden ist die Aufgabe, Unternehmen, Gäste und insbesondere die eigene Bevölkerung von den zweifelsfrei vorhandenen Stärken und positiven Aspekten der Stadt zu überzeugen.

Im Rahmen der gemeinsamen Arbeit in der Arbeitsgruppe wurde – orientiert an der Definition der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. sowie den Arbeiten von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert – ein gemeinsames Verständnis eines integrierten Stadtmarketings vereinbart:

Das Stadtmarketing in Rheine verfolgt einen ganzheitlichen und gesamtstädtischen Ansatz, wobei innerhalb einzelner Geschäftsfelder thematische und / oder räumliche Schwerpunkte gesetzt werden (so kommt z.B. der Innenstadt eine besondere Bedeutung zu).

STADT – MARKETING

... bezogen auf die Stadt
Rheine als Ganzes

- Gestaltung von Beziehungen der Stadt mit ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen
(dies erfordert eine Zielgruppendefinition)
- aktive, aufsuchende Arbeit in Fragen der Stadtentwicklung insgesamt und über die städtischen Pflichtaufgaben hinaus
(Stadtmarketing als strategischer Partner der Stadtentwicklung und als Schnittstelle zwischen Bürgern, Vereinen, Wirtschaft, Politik und Verwaltung)
- Funktionen: Lotse, Vermittler, Koordinator, Berater, Moderator, Impulsgeber, ... „Arbeiter“

STADT – MARKETING

... bezogen auf das Marketing

- Profilierung der Stadt Rheine bei den Zielgruppen
- Steigerung der Attraktivität der Stadt insgesamt
- Schaffung einer Stadtidentität
- Verbesserung des Images der Stadt
- klare Positionierung der Stadt Rheine im Wettbewerbsumfeld

Ziel des Stadtmarketings in Rheine ist es, in den nachfolgend beschriebenen Geschäftsfeldern tragfähige und zukunftsfähige Rahmenbedingungen sowie Angebote (Produkte und Projekte) für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu entwickeln und diese nach innen und außen abgestimmt zu kommunizieren.

Verbindliche Grundlagen der gemeinsamen Arbeit im Stadtmarketing sind im Bereich der Stadtentwicklung politisch beschlossene Konzepte, wie bspw. das „Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept Rheine“ und andere Stadtentwicklungskonzepte sowie für die Innenstadt ergänzend die „Zielvereinbarung Innenstadt“ und die zukünftige „Rahmenplanung Innenstadt“.

Für den Bereich des Marketings soll die verbindliche Grundlage das zurzeit in Bearbeitung befindliche „Kommunikationskonzept für Rheine“ sein.

Nachfolgend aufgeführt sind die Definitionen von Stadtmarketing, welche den Diskussionen in der Arbeitsgruppe zu Grunde lagen.

Definition der bcsd (Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.)

„Stadtmarketing als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix.“

Das „Produkt“ Stadt ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. Stadtmarketing wird deshalb idealerweise von allen Menschen mitgetragen. In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus, zum Beispiel in Form eines ganzheitlichen Stadtleitbildes.

Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten, z.B. Verwaltungsmarketing, Standortmarketing, Tourismusmarketing oder Citymanagement.“

Wesentliche Aspekte nach der Definition von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert

Grundlage:

- *Verständnis von Marketing als eine funktionsübergreifende, integrierte Führungskonzeption, die alle Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen und der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ausrichtet bezogen auf Stadtmarketing:*

- *Stadtmarketing umfasst die konsequente Planung, Steuerung und Kontrolle der Beziehungen einer Stadt mit ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen*

Merkmale:

- **Philosophieaspekt:** *Auf die Stadt bezogen bedeutet Marketing, die Leistungen der Stadt stärker auf die Bedürfnisse der Bürger und potenzielle Zielgruppen auszurichten, d.h. Bürgerorientierung und Kundennähe.*

- **Informationsaspekt:** *Voraussetzung für kunden- bzw. bürgergerechtes Verhalten sind Informationen über deren Bedürfnisse und Probleme.*

- **Segmentierungsaspekt:** *Das betriebswirtschaftliche Prinzip der differenzierten Marktbearbeitung wird beim Stadtmarketing zum „Denken in Zielgruppen“.*

- **Koordinierungsaspekt:** *Die Wirksamkeit des Stadtmarketing hängt nicht nur von der Zielgruppenorientierung, sondern aus von einer koordinierten Verhaltenweise ab.*

- **Strategie- und Aktionsaspekt:** *Ein erfolgreiches Stadtmarketing umfasst die Festlegung der Ziele und Strategien in einem längerfristigen Verhaltensplan und den zieladäquaten Einsatz aller Instrumente des Marketing-Mix.*

Zukünftige Geschäftsfelder im Stadtmarketing Rheine

Für das zukünftige Stadtmarketing in Rheine werden entsprechend der Ergebnisse des Diskussionsprozesses in der Arbeitsgruppe zur Standort- und Stadtmarketingstrategie fünf Geschäftsfelder empfohlen, die im Folgenden hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums konkretisiert sind. Gleichzeitig sind Verantwortlichkeiten / Zuständigkeiten für die Geschäftsfelder festgelegt worden.

- Stadtwerbung
- Standortmarketing (Wirtschaftsförderung)
- Citymanagement (perspektivisch: Stadtmanagement)
- Tourismus und Freizeit
- Veranstaltungsmanagement und -service

... fünf Geschäftsfelder

Geschäftsfeld Stadtwerbung

- Bearbeitung, Überwachung und Steuerung des gesamtstädtischen CI / CD (*ggf. Einleitung finanzieller Sanktionen durch die Politik bei Nichtbeachtung des Kommunikationskonzeptes durch einen Akteur*)
- Abstimmung und Koordination der Stadtwerbung insgesamt
- Abstimmung und Koordination der gesamtstädtischen Werbemittel / Merchandising
- Abstimmung und Koordination der „Stadtreklame“ (Vertragspartner heute: Ströer Gruppe)
- Verantwortlichkeit und Koordination für gesamtstädtische Marketingkampagnen

Koordinierungsstelle
für das
Kommunikationskonzept

Geschäftsfeld Standortmarketing

(Wirtschaftsförderung | gesamtstädtischer Ansatz)

- strategische / konzeptionelle Begleitung und Steuerung der Positionierung und Profilierung des Wirtschaftsstandortes Rheine
- Einrichtung und Begleitung von Unternehmensnetzwerken und Initiativen
- Durchführung und Unterstützung von Veranstaltungen für den Wirtschaftsstandort Rheine
- Immobilien- und Flächenvermarktung
- Messen und Ausstellungen
- Verantwortlichkeit für das Marketing für den Wirtschaftsstandort Rheine (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)

Koordinierungsstelle
für die Wirtschaft

- Verantwortlichkeit und Koordination der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Wirtschaftsstandort Rheine (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Mitgliedschaften in Kooperationen und Gremien zum Standortmarketing
- Akquisition von Sponsoren und Fördermitteln für den Wirtschaftsstandort Rheine

Geschäftsfeld Citymanagement (perspektivisch: Stadtmanagement)

Koordinierungsstelle
für die Innenstadt

- strategische / konzeptionelle Begleitung und Steuerung des Wirtschaftsstandortes Innenstadt
- Marktbeobachtung und Marktentwicklung: Innenstadt
- Marktbeobachtung und Marktentwicklung: Kunden
- Standortentwicklung Innenstadt
- Koordination der Innenstadtakteure
- Beratung, Unterstützung und Übernahme von Aufgaben für die Innenstadtakteure / Führen der Geschäftsstellen für:
 - Handelsverein Rheine e.V.
 - Innenstadtverein Rheine
 - ISG Emsquartier
- Pflege der Kontakte zu Unternehmen und Immobilieneigentümern in der Innenstadt
- Verantwortlichkeit für das Marketing für die Innenstadt (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Verantwortlichkeit und Koordination der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Innenstadt (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Mitgliedschaften in Kooperationen und Gremien zum Citymanagement
- Akquisition von Sponsoren und Fördermitteln für die Innenstadt

Geschäftsfeld Tourismus und Freizeit

Koordinierungsstelle
für Tourismus und Freizeit

- strategische / konzeptionelle Begleitung und Steuerung des Tourismus- und Freizeitstandortes Rheine
- Führen der Freizeit- und Tourist-Information
- Zimmervermittlung
- Betreuung und Ausbildung der Gästeführer
- Marktbeobachtung und Marktentwicklung: Produktmanagement und konzeptionelle Entwicklung touristischer Themen und Begleitung der Entwicklung touristischer Infrastruktur
- eigene Veranstaltertätigkeit (touristische Pauschalen)
- Koordination der touristischen Leistungsträger und Akteure

- Beratung, Unterstützung und Übernahmen von Aufgaben für die touristischen Leistungsträger
- Pflege der Kontakte zur den touristischen Leistungsträgern und Akteuren
- Messen und Ausstellungen
- Verantwortlichkeit für das Marketing für den Tourismus- und Freizeitstandort Rheine (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Verantwortlichkeit und Koordination der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Freizeit und Tourismus (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Mitgliedschaften in touristischen Kooperationen und Gremien
- Akquisition von Sponsoren und Fördermitteln für den Tourismus- und Freizeitstandort Rheine

Geschäftsfeld Veranstaltungsmanagement und -service

Koordinierungsstelle
für Veranstaltungen

- strategische / konzeptionelle Begleitung und Steuerung des Veranstaltungsstandortes Rheine
- Koordination der Veranstaltungen und Veranstalter
- Servicestelle für Kongresse und Tagungen
- Führen und Herausgabe des Veranstaltungskalenders
- Kartenvorverkäufe als Teil des dezentralen Systems
- Durchführung eigener Veranstaltungen, Kooperationsveranstaltungen oder Auftragsveranstaltungen
- Beratung und Unterstützung von Veranstaltungen und Veranstaltern
- Marktbeobachtung und Marktentwicklung
- Verantwortlichkeit für das Veranstaltungsmarketing (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Verantwortlichkeit und Koordination der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Veranstaltungsbereich (im Rahmen des Kommunikationskonzeptes)
- Akquisition von Sponsoren und Fördermitteln für den Veranstaltungsstandort Rheine

Verantwortlichkeiten in den Geschäftsfeldern

Aufgrund der vorherrschenden Akteurskonstellation mit den Kompetenzen und Ansprüchen der wesentlichen Akteure im Stadtmarketing wird auch zukünftig die Aufgabenwahrnehmung arbeitsteilig und somit die Bearbeitung spezialisiert und qualifiziert erfolgen. Die Verantwortlichkeit in den Geschäftsfeldern wird folglich dezentral organisiert. Die Zuordnung der Geschäftsfelder an die drei Hauptakteure im Stadtmarketing – Stadt Rheine, EWG für Rheine mbH, Verkehrsverein Rheine e.V. – wurde in den Sitzungen der Arbeitsgruppe sowie in den „Dreier-Gesprächen“ im Konsens festgehalten. Folgende Verantwortlichkeiten wurden vereinbart:

Geschäftsfeld Stadtwerbung

Stadt Rheine

Geschäftsfeld Standortmarketing

EWG für Rheine mbH

Geschäftsfeld Citymanagement (perspektivisch: Stadtmanagement)

EWG für Rheine mbH

Geschäftsfeld Tourismus und Freizeit

Verkehrsverein Rheine e.V.

Geschäftsfeld Veranstaltungsmanagement und -service

Verkehrsverein Rheine e.V.

Die jeweils genannten Institutionen / Einrichtungen bearbeiten auf der Grundlage der politisch beschlossenen Konzepte und Programme (für die Stadt insgesamt) sowie auf der Grundlage der Beschlüsse zum Stadtmarketing eigenverantwortlich die strategische Entwicklung des jeweiligen Geschäftsfeldes sowie das dazu gehörende operative Geschäft.

Dabei wird jedoch eine enge und verbindliche Abstimmung und Kooperation zwischen den Geschäftsfeldern und den zuständigen Institutionen / Einrichtungen eine zwingende Notwendigkeit sein. Ebenso werden in die operative Arbeit in den jeweiligen Geschäftsfeldern weitere Partner aus der Stadt explizit einzubinden sein. Die Verantwortlichen der Geschäftsfelder müssen dabei aktiv auf etwaige Partner zugehen.

Im Ergebnis kann konstatiert werden, dass im Prozess zur Erarbeitung einer integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie eine klare Definition der Geschäftsfelder und somit der Abgrenzung der Aufgabenbereiche der beteiligten Akteure einvernehmlich erreicht wurde.

... Zuständigkeiten

... Konsens
bei den Geschäftsfeldern
und der Abgrenzung
der Aufgabenbereiche

Die wesentliche Herausforderung im Rahmen der gemeinsamen Erarbeitung der Integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie für Rheine bestand darin, neben einer klaren Definition der Geschäftsfelder und der Abgrenzung von Aufgabenbereichen eine organisatorische Struktur zu entwickeln, die den Ansprüchen und Vorstellungen der unterschiedlichen Akteure gerecht wird und die sich in die zu beachtenden Rahmenbedingungen in Rheine einfügt.

Zusammengefasst ist mit Blick auf die in den Interviews geäußerten **Ansprüche** und **Vorstellungen**, den Ergebnissen aus der AG Stadtmarketing sowie den „Dreier-Gesprächen“ grundsätzlich festzuhalten, dass

- das Stadtmarketing Rheine eine Gemeinschaftsaufgabe von öffentlichen und privaten Akteuren ist.
- eine Gesamtkoordination zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Geschäftsfeldern des Stadtmarketings zwingend notwendig ist (Sicherstellen von interdisziplinärem Handeln und Schaffung von Synergien).
- die komplexen Kommunikations- und Koordinationsprozesse zuverlässig organisiert werden müssen.
- das Stadtmarketing zukünftig so weit wie möglich flexibel, unbürokratisch und effizient arbeiten kann.
- neue Anreize für „Private“ geschaffen werden, sich zukünftig stärker im Stadtmarketing zu engagieren.

... Gemeinschaftsaufgabe

.... Gesamtkoordination

.... zuverlässig, flexibel,
unbürokratisch,
effizient

... Anreize schaffen

Ergänzend zu diesen Ansprüchen mussten folgende **Rahmenbedingungen** bei der Ausgestaltung der zukünftigen Organisation des Stadtmarketings berücksichtigt werden:

- Die Gründung einer neuen Gesellschaft für Stadtmarketing in Verbindung mit der Einstellung einer (neuen) Geschäftsführung und entsprechendem (neuen) Mitarbeiterpool wird ausgeschlossen.
- Eine Fusion / Verschmelzung und / oder Auflösung von bestehenden Einrichtungen / Vereinen wird ausgeschlossen.
- Die heute wesentlichen Akteure des Stadtmarketings in Rheine (EWG für Rheine mbH, Stadt Rheine, Verkehrsverein Rheine e.V.) müssen auch zukünftig das Stadtmarketing aktiv mitgestalten können.

Insbesondere unter Beachtung der Rahmenbedingungen wird deutlich, dass es bei der organisatorischen Struktur des Stadtmarketings in Rheine um die „Neuordnung“ des Stadtmarketings geht - im Idealfall als bestmöglicher, gemeinsam getragener „Kompromiss“.

Zur Verständigung auf einen gemeinsamen Vorschlag für die zukünftige Organisation des Stadtmarketings in Rheine wurde über die Sitzung der AG Stadtmarketing hinaus die sog. „Dreier-Runde“ (EWG für Rheine mbH, Stadt Rheine, Verkehrsverein Rheine e.V.) eingerichtet, die sich vier Mal mit dem büro frauns getroffen hat.

... kein Konsens möglich

Obwohl bereits zu Beginn des Prozesses im Rahmen der Interviews fast alle Gesprächspartner deutlich artikuliert haben, dass dem Stadtmarketing Rheine eine klare Führung und verlässliche Gesamtkoordination fehle (18 von 19 interviewten Personen) und die bisherigen Anstrengungen als nicht ausreichend effizient angesehen wurden (19 von 19 interviewten Personen), gestaltete sich die gemeinsame Erarbeitung einer organisatorischen Struktur, die von den wesentlichen Akteuren des Stadtmarketings (EWG für Rheine mbH, Stadt Rheine, Verkehrsverein Rheine e.V.) im Konsens getragen wird, als nicht lösbar.

Aus diesem Grund werden im Folgenden die diskutierten Varianten der organisatorischen Struktur des zukünftigen Stadtmarketings in Rheine zusammengefasst dargestellt. Da sich die Akteure vor Ort nicht auf ein gemeinsames Vorgehen verständigen konnten und wollten, unterbreitet das büro frauns eine Empfehlung für die zukünftige Organisation des Stadtmarketings.

Dezentrale Zuständigkeiten im Stadtmarketing

Die Arbeit im Stadtmarketing Rheine ist auch zukünftig dezentral angelegt (arbeitsteilig organisiert). Einvernehmlich haben sich die Arbeitsgruppe Stadtmarketing sowie die „Dreier-Runde“ auf die beschriebenen fünf Geschäftsfelder mit den jeweiligen Zuständigkeiten verständigt. Im Überblick gestaltet sich die Struktur wie folgt:



Zentrale Koordination des Stadtmarketings

Grundsätzlich gilt: die **zentrale Koordination** des Stadtmarketings in Rheine ist aufgrund der dezentralen Zuständigkeiten in den fünf Geschäftsfeldern zwingend notwendig. Die Teilnehmer der „Dreier-Runde“ konnten sich darauf verständigen, dass eine Koordinierung erforderlich sei *„um den Kommunikations- und Kooperationsprozess in dem komplexen Geflecht aus Beziehungen und Interessen zu organisieren“* (aus: Stadt Rheine: Entscheidungsgrundlagen zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine, Chart Nr. 9).

... Notwendigkeit der zentralen Koordination

Auch das **Selbstverständnis** einer Koordinierungsstelle wurde in der „Dreier-Runde“ einvernehmlich gesehen (a – c aus: Stadt Rheine: Entscheidungsgrundlagen zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine, Chart Nr. 10, d aus: EWG für Rheine mbH: Strukturprozess Stadtmarketing: Überlegungen und Konkretisierung der EWG für Rheine mbH, Chart Nr. 9):

... Selbstverständnis der Koordinierungsstelle

- a) *„Mit einem wertschätzenden Grundverständnis sorgt die Koordinierungsstelle in der Funktion eines Dienstleisters für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit der Akteure und professionelle Interessenwahrnehmung.“*
- b) *„Die Koordinierungsstelle sieht sich als Motor, Begleiter, Impulsgeber und dauerhafter Motivator des Stadtmarketing-Prozesses.“*
- c) *„Sie ist die kommunikative Klammer zwischen den „Geschäftsfeldern“ und den Anspruchsgruppen.“*
- d) *„Die Koordinierungsstelle ist Ideengeber, Kümmerer, Problemlöser und zugleich strategischer Partner. (...) Die Koordinierungsstelle ist die Schnittstelle und des Mittelpunkt des Netzwerkes zahlreicher Institutionen und Unternehmen.“*

Zu den **Aufgaben** der Koordinierungsstelle des Stadtmarketing Rheine gehören:

... Aufgaben der Koordinierungsstelle

- Die Koordinierungsstelle ist die zentrale Kontaktstelle des Stadtmarketings nach innen und außen (Geschäftsstelle des Stadtmarketings).
- Aufgrund der arbeitsteiligen, spezialisierten Aufgabenteilung der Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern obliegt der Koordinierungsstelle die Koordination der fünf Geschäftsfelder.
- Die Koordinierungsstelle fördert die Kooperation zwischen den fünf Geschäftsfeldern, um so Synergien der gemeinsamen Arbeit zu ermöglichen.
- Die Koordinierungsstelle entwickelt das Monitoring und Controlling, z.B. Ergebnis und Wirkungskontrollen, und setzt diese um. Der Bereich Monitoring und Controlling ist sowohl als Steuerungsinstrument für die Koordinierung des Stadtmarketings als auch als unterstützende Navigationshilfe

(Dienstleistung der Koordinierungsstelle für die einzelnen Geschäftsfelder) auszugestalten.

- Die Koordinierungsstelle entwickelt das Stadtmarketing insgesamt kontinuierlich weiter. Diese Arbeit umfasst neben strategischen und konzeptionellen Aufgaben auch die Erstellung von Jahresplanungen, die Entwicklung neuer Sponsoren- und Finanzierungsmodelle (perspektivisch) und die Vorstellung von Planungen und Ergebnissen in unterschiedlichen Gremien in enger Abstimmung mit den Geschäftsfeldern.
- Die Koordinierungsstelle übernimmt die übergreifende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für das Stadtmarketing insgesamt.

Im Rahmen der Lösungsfindung für eine zentrale Koordination des Stadtmarketings wurden in zahlreichen Gesprächen unterschiedlichste organisatorische Lösungen skizziert, auf der Suche nach einem tragenden Konsens letztendlich jedoch **drei Varianten** diskutiert und von den jeweiligen Akteuren auch mit Argumenten untermauert.

... 3 Varianten

Variante 1:

Beibehaltung des Status Quo (Abstimmungen im AK Marketing)

Variante 2:

Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der EWG für Rheine mbH

Variante 3:

Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine

Zu Variante 1: Beibehaltung des Status Quo (Abstimmungen im AK Marketing)

- Die bisherigen Aufgaben und Arbeitsweisen bleiben im Wesentlichen bestehen.
- Eine deutlichere Abgrenzung der Geschäftsfelder ist vorgenommen worden.
- Die Abstimmung der Geschäftsfelder sowie mit weiteren Partnern im Stadtmarketing erfolgt über den bestehenden AK Marketing, der (bisher) von der Stadt Rheine organisiert wird.

Diese Variante wird nach der Diskussion in der „Dreier-Runde“ schlussendlich nicht weiter betrachtet, da hier die von allen Akteuren formulierten Ansprüche nicht erfüllt werden können.

Auch das büro frauns spricht sich eindeutig gegen ein „weiter wie bisher, mit klareren Aufgabenbereichen“ aus. Die Variante 1 bleibt hinter den formulierten Handlungserfordernissen zurück und erfüllt nicht die Ansprüche an ein zeitgemäßes Stadtmarketing.

Zu Variante 2: Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der EWG für Rheine mbH

Einrichtung einer fest verankerten zentralen Koordinierungsstelle für die dezentralen Zuständigkeiten in den Geschäftsbereichen sowie für die weiteren Partner des Stadtmarketings bei der EWG für Rheine mbH.

Für diese Variante hat die EWG für Rheine mbH mit Blick auf die Umsetzung der Aufgaben der Koordinierungsstelle eine Checkliste erarbeitet, die folgende zehn Kriterien umfasst:

1. *Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren*
2. *Einbindung öffentlicher Akteure
(Politik, BM, Stadtentwicklung, Recht und Ordnung)*
3. *Bündelung und Synergien mit Geschäftsbereichen des Stadtmarketing*
4. *flexibel, unbürokratisch und effizient*
5. *sehr gute Erreichbarkeit (persönlich, telefonisch, elektronisch)*
6. *Kundenorientierung (Nähe zum „Markt“, Sichtbarkeit)*
7. *Umfassendes Controlling / Monitoring von Maßnahmen*
8. *Einbindung in ein starkes Team
(Vertretung, Support, Interdisziplinarität)*
9. *Direkte Anbindung an ein leistungsfähiges Backoffice*
10. *Potenzial für zusätzliches substanzielles Sponsoring (Unternehmen)*

(aus: EWG für Rheine mbH: Strukturprozess Stadtmarketing: Überlegungen und Konkretisierung der EWG für Rheine mbH, Chart Nr. 4)

Die EWG für Rheine mbH hat den Erfüllungsgrad der Kriterien bei verschiedenen Organisationsmodellen aus ihrer Sichtweise geprüft und die Ergebnisse der „Dreier-Runde“ vorgestellt. Die Einschätzungen der EWG für Rheine mbH wurden von der Stadt Rheine und dem Verkehrsverein e.V. nicht geteilt.

Zu Variante 3: Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine

Einrichtung einer fest verankerten zentralen Koordinierungsstelle für die dezentralen Zuständigkeiten in den Geschäftsbereichen sowie für die weiteren Partner des Stadtmarketings bei der Stadt Rheine.

Für diese Variante hat die Stadt Rheine folgende Begründung gegeben:

„Die Stadtverwaltung verfügt über die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung.“

„Die Stadtverwaltung verdeutlicht den ganzheitlichen Stadtmarketingansatz (nicht nur Focus auf Wirtschaft, Tourismus oder Veranstaltungen).“

(aus: Stadt Rheine: Entscheidungsgrundlagen zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine, Chart Nr. 17)

In der ergänzenden Konkretisierung „Stadtmarketing Rheine – Konzept Koordinierungsstelle“ hat die Stadt Rheine zudem folgende Begründung für die Einrichtung der Koordinierungsstelle bei der Stadt zusammengestellt (Seiten 6, 7):

„Stadtmarketing ist als ganzheitlicher Stadtentwicklungsprozess zu sehen. Es ist nicht allein Stadtplanung, es ist nicht allein Standortmarketing oder die Organisation von Veranstaltungen. Stadtmarketing ist auch keine kommunale Öffentlichkeitsarbeit. ...

Das vom Rat der Stadt Rheine beschlossene Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept ist Handlungsgrundlage für das Stadtmarketing Rheine. Logische Konsequenz ist daher, dass die Stadtverwaltung Rheine die Umsetzung des Stadtmarketing initiiert und begleitet und über die notwendigen Kompetenzen verfügt. Gleiches gilt für die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes.

Die Koordinierungsstelle muss in der Lage sein, für eine Vernetzung der Handlungsfelder zu sorgen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit organisieren.

Ein funktionierendes Stadtmarketing verfolgt nicht allein wirtschaftliche, touristische und freizeitorientierte Interessen. Mit der Einrichtung einer Koordinierungsstelle innerhalb der Stadtverwaltung Rheine wird dieser ganzheitliche Ansatz verdeutlicht.

Im Sinne einer kontinuierlichen Steigerung der Akzeptanz des Handelns von Rat und Verwaltung kann eine ressortübergreifend denkende Koordinierungsstelle positiv als Schnittstelle und Lotse innerhalb der Verwaltung und Stadtgesellschaft wirken und der zunehmenden Politikverdrossenheit entgegen wirken.“

Diese Einschätzungen der Stadt Rheine wurden in der „Dreier-Runde“ von der EWG für Rheine mbH nicht geteilt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass weder in der Arbeitsgruppe Stadtmarketing noch in der einberufenen „Dreier-Runde“ eine gemeinsam getragene Lösung für die dringend notwendige Gesamtkoordination des Stadtmarketing Rheine gefunden werden konnte. Aus diesem Grund gibt das büro frauns als beauftragtes Büro zur Begleitung des Prozesses zur Integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie für Rheine eine eigene Empfehlung ab.

... zusammengefasst:
keine gemeinsame Lösung

Empfehlungen des büro frauns zur zukünftigen Organisation des Stadtmarketings in Rheine

Die Empfehlungen des büro frauns zur zukünftigen Organisation des Stadtmarketing Rheine fußen auf den langjährigen strategischen, konzeptionellen und praktischen Erfahrung im Stadtmarketing (seit dem Jahr 1993), den Bewertungen, Sichtweisen, Ansprüchen und Vorstellungen der beteiligten Akteure aus den Interviews, den Diskussionen und Ergebnissen der Arbeitsgruppe Stadtmarketing, den Diskussionen und Ergebnissen der „Dreier-Runde“, den Erkenntnissen eines Gesprächs mit privaten Akteuren sowie der Einschätzung des Büros zur Situation in Rheine zum Stadtmarketing insgesamt sowie zu handelnden Akteuren und Einrichtungen.

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Stadtmarketing in anderen Städten und Gemeinden (insbesondere der finanziellen Handlungsnotwendigkeiten) begrüßt das büro frauns den grundsätzlichen Ansatz, das Stadtmarketing und die Organisationsstruktur in Rheine nicht neu zu „erfinden“ (keine Neugründung einer GmbH, eines Vereins o.ä.). Der Ansatz für Rheine, eine „Neustrukturierung“ des Stadtmarketings unter Beachtung der bisher geleisteten Arbeiten und der heute handelnden Akteure vorzunehmen, ist richtig.

Zu Beginn des gemeinsamen Arbeitsprozesses wurden vom büro frauns grundsätzliche Aspekte der Zusammenarbeit formuliert. Notwendig waren:

- ein ehrlicher und transparenter Diskussionsprozess,
- Offenheit und Bereitschaft zur Veränderung,
- keine zwischenzeitlichen aktionistischen Positionierungen,
- die Bereitschaft, Veränderungen, die für die Stadt als Ganzes gut sind, auch zuzulassen.

Insgesamt ging es darum, ein positives Klima in der Stadt zum Thema „Stadtmarketing“ zu erzeugen - verbunden mit der Aufgabe, die Bevölkerung von den Stärken und positiven Aspekten der Stadt zu überzeugen.

Im Ergebnis muss mit Blick auf den gemeinsamen Arbeitsprozess festgestellt werden, dass diese Anforderungen nicht erfüllt wurden. Eine Ausnahme bildet der Aspekt „keine zwischenzeitlichen aktionistischen Positionierungen“ in der Öffentlichkeit, der von den beteiligten Akteuren und der Rheinenser Politik eingehalten wurde.

Im gemeinsamen Arbeitsprozess ist es nicht gelungen, ein offenes, kreatives und motivierendes Klima für das Stadtmarketing zu erzeugen. Die von den beteiligten Akteuren selbst formulierten Ansprüche, in einer festgefahrenen Situation neue Wege zu gehen und kooperativ an einer Lösungsfindung zu arbeiten, wurden nicht erfüllt.

... Anforderungen
an die gemeinsame Arbeit

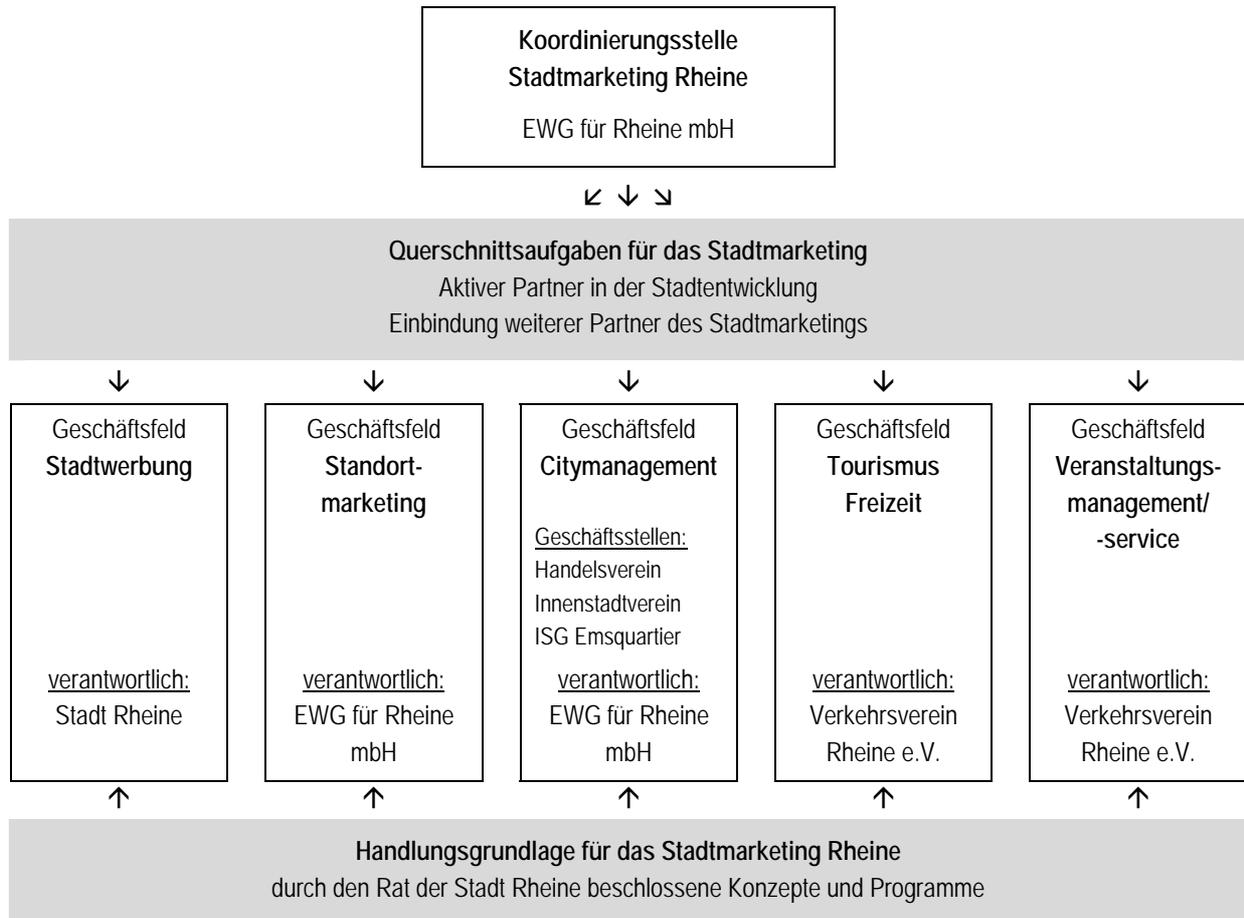
Das büro frauns hat darüber hinaus bereits zu Beginn des Prozesses Hinweise gegeben, die für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der Integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie als wichtig angesehen werden. Hierzu gehörten:

- Die Arbeitsgruppe muss sich einigen und einen tragfähigen Konsens erzielen.
- Die Politik muss das Konzept mittragen und verabschieden (im Idealfall im Parteien-Konsens).
- Die neue Struktur des Stadtmarketings sollte nicht über jeweils aktuelle politische Mehrheiten entschieden werden.
- Die zukünftige Struktur muss unabhängig von einzelnen Personen gesehen werden.
- Notwendig ist bei allen die Erkenntnis: es geht nicht um ein „angeordnetes Wegnehmen“ von Aufgaben, Zuständigkeiten und Budgets.
- Es geht um eine Neuordnung des Stadtmarketings mit dem Ziel der besten Lösung für die Stadt (als Ganzes).

Mit Ausnahme der Hinweise in Richtung „Politik“ (die Diskussion und Entscheidung der Politik steht noch aus) konnten die weiteren Anforderungen nicht umgesetzt werden. Es ging auch im gemeinsamen Arbeitsprozess um „Machtfragen“ und die Verteilung von „Ressourcen“.

Da in dem ca. 1,5 Jahre dauernden Arbeitsprozess zum Stadtmarketing Rheine alle Bemühungen zur Entwicklung einer gemeinsamen Lösung für die zukünftige Organisation gescheitert sind, unterbreitet das büro frauns unter Berücksichtigung der Aspekte, bei denen ein Konsens erzielt werden konnte, folgende Empfehlung.

Organisatorische Struktur in der Übersicht



Begründung für die Einrichtung der Koordinierungsstelle bei der EWG für Rheine mbH

Grundsätzlich benötigt das Stadtmarketing Rheine aus Sicht des büro frauns schlanke und schlagkräftige Strukturen. Vor diesem Hintergrund gibt das büro frauns die Empfehlung, die Koordinierungsstelle für das Stadtmarketing Rheine bei der EWG für Rheine mbH anzusiedeln. Die EWG Rheine mbH gehört zum Konzern Stadt Rheine und ist eine städtische Einrichtung, bei der die Stadt Rheine der alleinige Gesellschafter ist (vertreten durch die Bürgermeisterin). Der Aufsichtsrat, der die Geschäftsführung überwacht und berät und die Gesellschaft gegenüber der Geschäftsführung vertritt, ist mit Vertretern der Rheinsener Politik besetzt und durch den Rat der Stadt Rheine bestellt.

Die EWG für Rheine mbH besetzt schon heute die originäre Funktion als Schnittstelle zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren und kann somit in beide Akteursbereiche hineinwirken (dies wird auch bei der Besetzung der Positionen der Geschäftsführer deutlich, bei der eine Position durch den Ersten Beigeordneten besetzt ist). Aus Sicht des Büros sind daher bereits die heutigen Strukturen und Funktionen der EWG für Rheine mbH dazu geeignet, die Koordinierungsfunktion für das Stadtmarketing zu übernehmen.

... EWG für Rheine mbH als Teil des Konzern Stadt

... Funktion als Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Akteuren

Neben den in diesem Konzept beschriebenen Aufgaben der Koordinierungsstelle wird die wesentliche Herausforderung darin bestehen, insbesondere private Akteure aus der Wirtschaft für ein verantwortungsvolles und wirksames Engagement im Stadtmarketing Rheine zu motivieren (es bestand Konsens darin, dass das Stadtmarketing Rheine eine gemeinsam getragene Aufgabe von öffentlichen und privaten Akteuren ist). Vor dem Hintergrund der geführten Interviews und den Erkenntnissen aus der Arbeitsgruppe Stadtmarketing sieht das büro frauns eine breite Akzeptanz der EWG für Rheine mbh in der heimischen Wirtschaft und bei den organisierten Interessenvertretungen wie beispielsweise dem Handelsverein Rheine e.V., dem Innenstadtverein Rheine e.V., der ISG Emsquartier e.V. und der Wirtschaftsvereinigung Steinfurt (WVS). Zudem werden bei der EWG für Rheine mbH die notwendigen fachlichen Kompetenzen, die Nähe zu den Geschäftsfeldern und die Möglichkeit, relativ flexibel agieren zu können, gesehen.

... Einbindung der Wirtschaft wird eine zentrale Rolle spielen

An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Koordinierungsstelle Stadtmarketing Rheine die wesentliche Aufgabe hat, die dezentral arbeitenden fünf Geschäftsfelder zu koordinieren und darüber hinaus das Stadtmarketing als Ganzes strategisch und konzeptionell weiter zu entwickeln. Die Koordinierungsstelle muss sich als Organisator, Impulsgeber, Motivator und Ideengeber für die beschriebenen Geschäftsfelder und die weiteren Partner des Stadtmarketings verstehen. Es ist ausdrücklich keine Aufgabe des Stadtmarketings, im Rahmen der Koordinierungsstelle für eine Steigerung der Akzeptanz des Handelns von Politik und Verwaltung zu sorgen oder sogar als Instrument gegen Politikverdrossenheit zu fungieren.

... was Stadtmarketing nicht leisten kann

Während des gemeinsamen Arbeitsprozesses zum Stadtmarketing Rheine sind ergänzend zur Koordinierungsstelle auch verschiedene Varianten eines begleitenden und beratenden Beirates für die Koordinierungsstelle (mit ganz unterschiedlichen Besetzungen diskutiert worden). Das büro frauns rät von der Einrichtung eines Beirates für das Stadtmarketing ab, da er die gewünschten und notwendigen schlanken Strukturen in Frage stellt und als zusätzliches Gremium den Organisations- und Verwaltungsaufwand erhöht.

... schlanke Strukturen

Die Einrichtung der Koordinierungsstelle für das Stadtmarketing Rheine stellt eine zusätzliche und neue Aufgabe mit entsprechenden Stellenkapazitäten dar, die bis heute nicht im Stellenplan der EWG für Rheine mbH (aber auch nicht in Stellenplänen anderer Einrichtungen und Institutionen) vorgesehen sind. Daher muss für die Besetzung der Koordinierungsstelle eine neue Stelle geschaffen werden. Das büro frauns gibt die Empfehlung, für die Koordinierungsstelle in den ersten drei Jahren (Start und Verstetigung der Neuausrichtung des Stadtmarketings) eine Vollzeitstelle einzurichten. Nach der Startphase erscheint es realistisch, den Arbeitsaufwand der Koordinierungsstelle auf eine $\frac{3}{4}$ -Stelle zu reduzieren. Das büro frauns hält es für wesentlich, dass die neue Koordinierungsstelle gemeinsam von der Stadt Rheine und privaten Partnern (Wirtschaft) finanziert wird.

... eine neue Aufgabe erfordert zusätzliche Stellenkapazitäten

Ausschlaggebend hierfür ist nicht die bekannte finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte, sondern der im Konsens formuliert Anspruch, Stadtmarketing Rheine als öffentliche und private Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen.

Mit Blick auf die Besetzung der Stelle kann diskutiert werden, ob eine „externe“ und damit „nicht vorbelastete“ Person ausgewählt oder eine interne Umbesetzung innerhalb der EWG für Rheine mbH favorisiert wird. Das büro frauns hält eine Umbesetzung von Stellen innerhalb der EWG für Rheine mbH für sinnvoll und zielführend und schlussendlich auch für kostengünstiger. Die/der Mitarbeiter/in muss nicht neu eingearbeitet werden, die handelnden Akteure und die Strukturen in Rheine sind bekannt und die Gehaltsstrukturen sind grundsätzlich festgelegt. Darüber hinaus kann die Koordinierungsstelle kurzfristig ihre Arbeit aufnehmen.

Zusammengefasst bedeutet die Empfehlung des büro frauns: die Koordinierungsstelle für das Stadtmarketing Rheine wird bei der EWG für Rheine mbH angesiedelt. Dafür muss eine neue Stelle im Stellenplan eingerichtet werden, die dauerhaft gemeinsam von der Stadt und der Rheinenser Wirtschaft finanziert wird.

... zusammengefasst

Ergänzende Anmerkungen des büro frauns

Der gemeinsame Arbeitsprozess zur Erarbeitung einer Integrierten Standort- und Stadtmarketingstrategie für Rheine hat sich als äußerst komplex, kompliziert und mühsam erwiesen

Wesentliches Ziel des büro frauns war es, im Konsens mit den beteiligten Akteuren in Rheine und unter Beachtung der unterschiedlichen Ansprüche und Kompetenzen sowie der grundsätzlichen Rahmenbedingungen eine gemeinsam getragene Lösung für die Neuausrichtung des Stadtmarketings zu finden. Dieses Ziel ist nicht erreicht worden.

Ausschlaggebend dafür waren nicht die Gespräche über die inhaltlichen Ansprüche und Vorstellungen an das Stadtmarketing sowie die Ausgestaltung der Geschäftsfelder mit den konkreten Aufgaben, sondern der fehlende gemeinsame Wille, das Stadtmarketing tatsächlich neu zu organisieren. Obwohl dies im Rahmen der persönlichen Interviews zum Start des Prozesses von nahezu allen Gesprächspartnern deutlich formuliert worden ist, hat sich in den letzten 1,5 Jahren die Ausgangssituation nicht wesentlich verändert. Auch heute stehen „Machtfragen“ und der „Kampf um Ressourcen“ im Mittelpunkt, es geht um Konkurrenz und Eigennutz und das büro frauns erkennt bis heute wenig bis keine Bereitschaft, gemeinsam für Rheine professionell und motiviert zu arbeiten.

Daher wird es letztendlich Aufgabe der Politik sein, sich für eine Lösung zur zukünftigen Neuausrichtung des Stadtmarketings zu entscheiden und dafür zu sorgen, dass diese auch umgesetzt wird.

Das büro frauns bedauert diese Entwicklung und kann sie auch nicht nachvollziehen, denn ein Stadtmarketing in Rheine hat aufgrund der vorhandenen Potenziale der Stadt insgesamt, der Rolle und Funktion in der Region sowie der Akteursvielfalt, die durchaus gewillt ist, für Rheine etwas zu tun, eine gute und solide Basis, gemeinsam die Stadt als Ganzes nach vorne zu bringen. Stadtmarketing in Rheine wird aber nur funktionieren, wenn die beteiligten Akteure dies wollen und wenn sie in engem Schulterschluss gemeinsam arbeiten.

Elke Frauns | Tilmann Backhaus
büro frauns kommunikation | planung | marketing, Münster
November 2011

Anlagen

EWG für Rheine mbH

Strukturprozess Stadtmarketing – Überlegungen und Konkretisierung der EWG für Rheine mbH

Stadt Rheine

Integrierte Standort- und Stadtmarketingstrategie Rheine – Organisation des Stadtmarketings – Entscheidungsgrundlagen zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine

Stadt Rheine

Stadtmarketing Rheine – Konzept Koordinierungsstelle

Strukturprozess Stadtmarketing: Überlegungen und Konkretisierung der EWG für Rheine mbH



Der empirische Prozess zum Stadtmarketing Rheine benennt deutliche Defizite des Status Quo (Bericht Büro Frauns)

Bewertung bisheriges Stadtmarketing in Rheine (laut Bericht Büro Frauns)

Inhalte

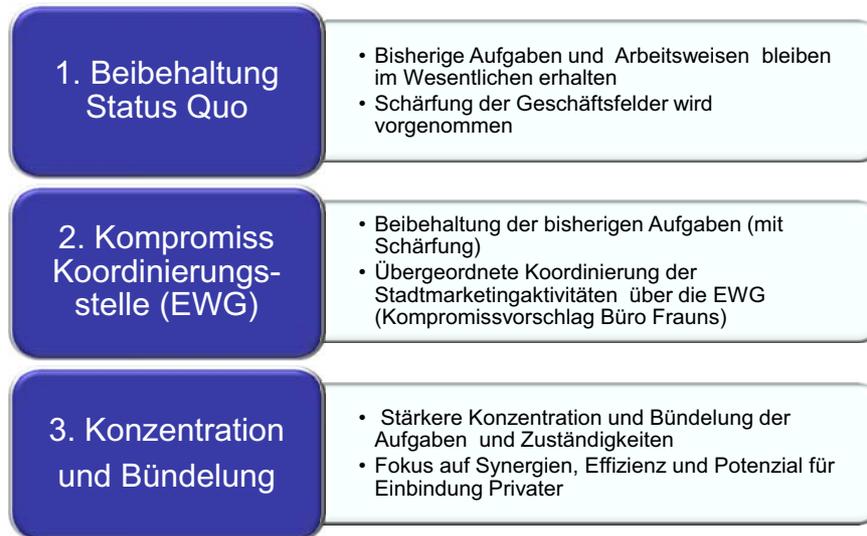
- einige gute Projekte, aber fehlende Gesamtstrategie und fehlende gemeinsame Zielsetzung;
- isolierte Projekte (z.T. Aktionismus) ohne gesamtstädtischen Ansatz, daher fehlende Synergien;
- geringer generierter Beitrag zu einem unverwechselbaren Image der Stadt Rheine.

Struktur

- teilweise unprofessionelle Strukturen, zersplitterte Akteure;
- unzureichende Kommunikationsstrukturen und teilweise fehlende Effizienz („Doppelstrukturen“ und „Grabenkämpfe“);
- klare Struktur und Führung fehlt.

Die strukturelle Bündelung der Stadtmarketingakteure wird als unabdingbare Voraussetzung für ein funktionierendes zukünftiges Stadtmarketing angesehen

Grundsätzlich sind drei Strukturen für das zukünftige Stadtmarketing in Rheine vorstellbar



Checkliste für erfolgreiche Koordination des Stadtmarketings in Rheine (aus EWG-Sicht)

		Anforderung voll erfüllt	Anforderung z.T. erfüllt	Anforderung nicht erfüllt	trifft nicht zu keine Angabe
1.	Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Einbindung öffentlicher Akteure (Politik, BM, Stadtentw., Recht u.Ordn.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bündelung und Synergien mit Geschäftsbereichen des Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	flexibel, unbürokratisch und effizient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	sehr gute Erreichbarkeit (persönlich, telefonisch, elektronisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kundenorientierung (Nähe zum „Markt“), Sichtbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Umfassendes Controlling/ Monitoring von Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Einbindung in starkes Team (Vertretung, Support, Interdisziplinarität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Direkte Anbindung an leistungsfähiges Back-Office (mit CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Potenzial für zusätzliches substanzielles Sponsoring (Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

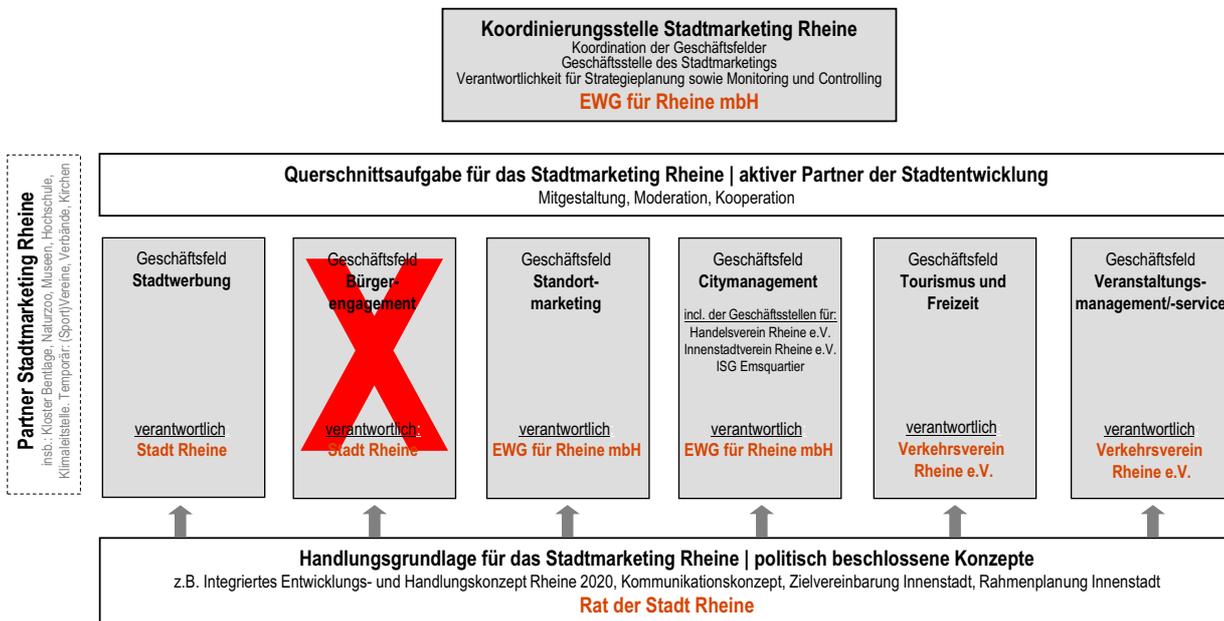
Strukturvariante 1: Status Quo mit Schärfung der Geschäftsfelder



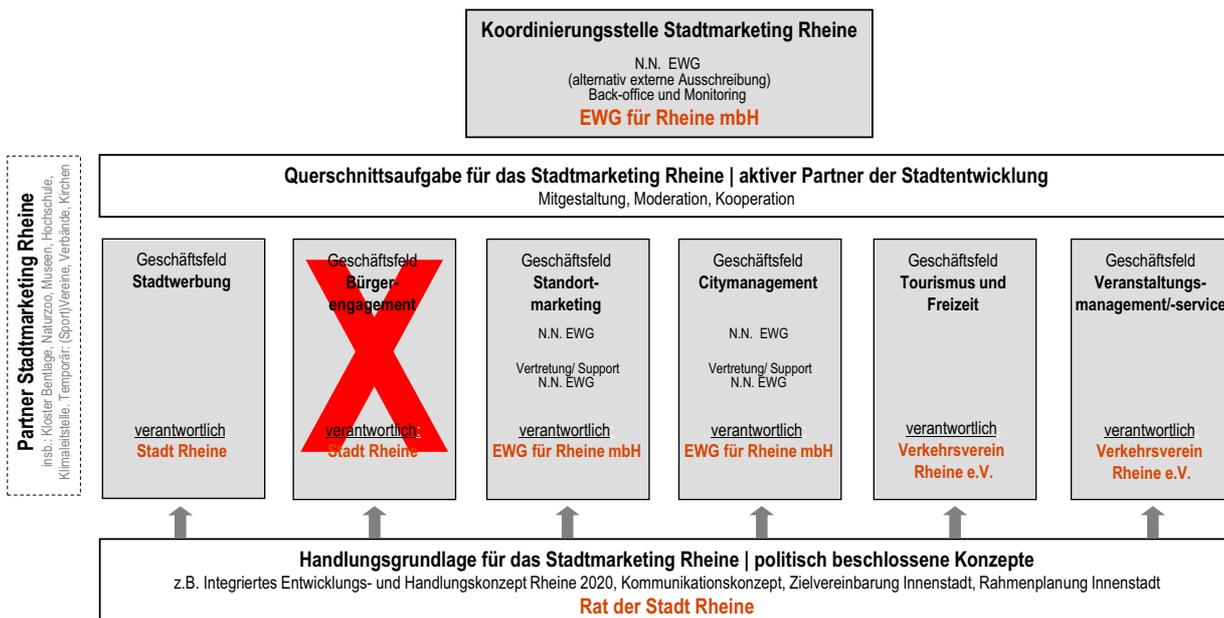
Bewertung Strukturvariante 1 „Status Quo“ (aus EWG-Sicht)

		Anforderung voll erfüllt	Anforderung z.T. erfüllt	Anforderung nicht erfüllt	trifft nicht zu keine Angabe
1.	Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Einbindung öffentlicher Akteure (Politik, BM, Stadtentw., Recht u. Ordn.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bündelung und Synergien mit Geschäftsbereichen des Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	flexibel, unbürokratisch und effizient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	sehr gute Erreichbarkeit (persönlich, telefonisch, elektronisch)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kundenorientierung (Nähe zum „Markt“), Sichtbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Umfassendes Controlling/ Monitoring von Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Einbindung in starkes Team (Vertretung, Support, Interdisziplinarität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Direkte Anbindung an leistungsfähiges Back-Office (mit CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Potenzial für zusätzliches substanzielles Sponsoring (Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Strukturvariante 2: Koordinierungsstelle bei EWG (Kompromissvorschlag Büro Frauns)



Konkretisierung Strukturvariante 2: Koordinierungsstelle bei EWG (Kompromissvorschlag Büro Frauns)



Erläuterungen zur Strukturvariante 2: Umsetzung des Kompromissmodells des Büro Frauns

Erläuterungen - Koordinierung:

- Die Aufgabe der Stadtmarketing Koordination ist die Konzeptionierung, Positionierung und Vermarktung eines prägnanten identitätsstiftenden Profils der Stadt Rheine im regionalen und nationalen Raum (vgl. Kommunikationskonzept)
- Darunter zählen:
 - Gemeinsame Erarbeitung von Projekten und Themenfeldern, die das „Besondere“ der Stadt hervorheben und für das Potential der Stadt stehen.
 - Die Umsetzung von bestehenden Leitbildern und Entwicklung von Leitbildern für Stadtmarketingansätze
 - Die Koordination öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen
 - Die Schärfung und Verbesserung der Binnen- bzw. Außenwahrnehmung

Wesentliche Grundlage des ganzheitlichen Stadtmarketingansatzes sind die Instrumente des Destinations-, City-, Event-, und Kogressmanagements sowie des Marketings und der Public Relation.

Erläuterungen zur Strukturvariante 2: Umsetzung des Kompromissmodells des Büro Frauns

Erläuterungen - Stelle Koordinierung:

- Die Koordinierungsfunktion stellt eine zusätzliche Aufgabe dar, für die bislang keine Stelle in einem Stellenplan vorgesehen ist.
- Eine externe Besetzung der Koordinierungsstelle ist denkbar und bietet ggf. Vorteile, da eine neue, nicht „vorbelastete“ Person die neue Funktion ausfüllen würde. Fraglich ist, welche Personen sich mit welchen Gehaltsvorstellungen für die Position in Rheine bewerben würden.
- Favorisiert wird eine interne Besetzung über N.N. EWG. Diese Lösung ist planbar, da die Person vor Ort bekannt ist, über relevante Qualifikationen im Stadtmarketing verfügt. Darüber hinaus handelt es sich um eine vorteilhafte Lösung, da ein Nachfolger für die verschiedenen Aufgaben des/der EWG Mitarbeiters/in besser und günstiger zu rekrutieren wäre.

Erläuterungen - Kommunikation und Finanzen:

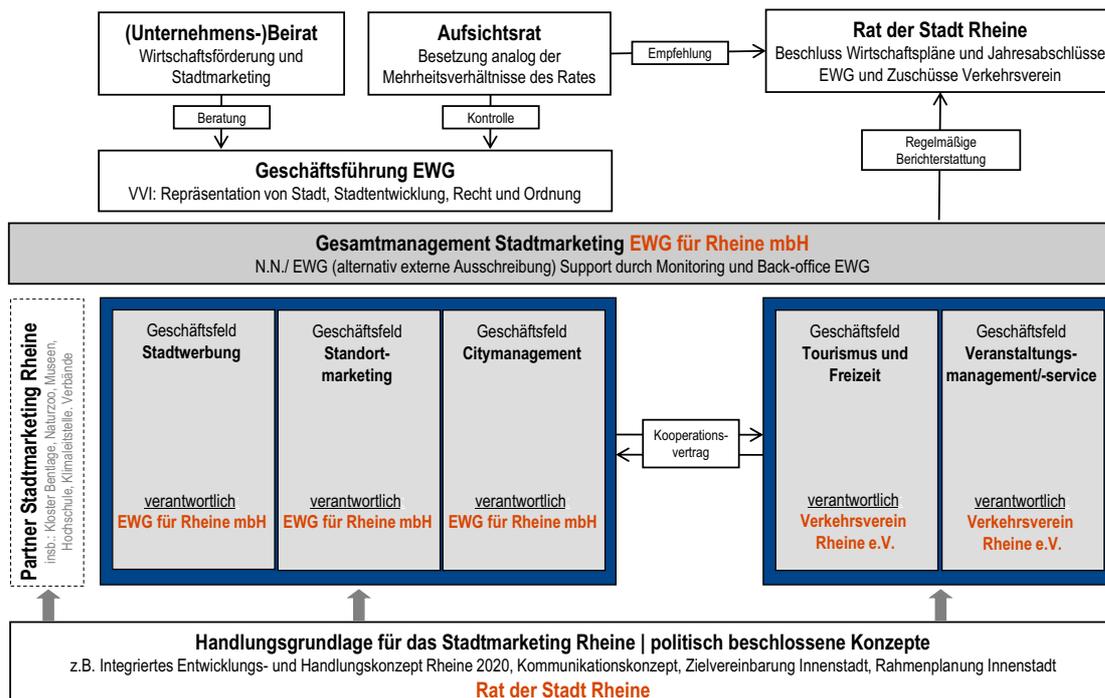
- Die Koordinierungsstelle ist Ideengeber, Kümmerer, Problemlöser und zugleich strategischer Partner. Sie verfügt über anerkannte Qualifikationen und „Standing“ im Themenfeld Stadtmarketing. Konkrete und verbindliche Ziele werden in enger Abstimmung mit den Kernakteuren festgelegt.
- Die Koordinierungsstelle ist die Schnittstelle und der Mittelpunkt des Netzwerks zahlreicher Institutionen und Unternehmen. In Abstimmung mit den wesentlichen Akteuren werden bedarfsgerechte Kommunikationsstrukturen auf der strategischen sowie auf der operativen Ebene eingerichtet. Die vorhandenen Runden werden kritisch hinterfragt und ggf. eingestellt.
- Die Schaffung einer koordinierenden Struktur ist unabdingbare Voraussetzung für die Akquise von langfristigen Partnerschaften und Projektbeteiligungen. Ziel ist, dass die Finanzierung von konkreten zukünftigen Aktivitäten des Stadtmarketing – wie z.B. die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes – zu mindestens 50% von privaten Akteuren getragen werden.

Bewertung Strukturvariante 2 „Koordinierungsstelle EWG“ (aus EWG-Sicht)

		Anforderung voll erfüllt	Anforderung z.T. erfüllt	Anforderung nicht erfüllt	trifft nicht zu keine Angabe
1.	Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Einbindung öffentlicher Akteure (Politik, BM, Stadtentw., Recht u.Ordn.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bündelung und Synergien mit Geschäftsbereichen des Stadtmarketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	flexibel, unbürokratisch und effizient	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	sehr gute Erreichbarkeit (persönlich, telefonisch, elektronisch)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kundenorientierung (Nähe zum „Markt“), Sichtbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Umfassendes Controlling/ Monitoring von Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Einbindung in starkes Team (Vertretung, Support, Interdisziplinarität)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Direkte Anbindung an leistungsfähiges Back-Office (mit CRM)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Potenzial für zusätzliches substanzielles Sponsoring (Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11

Strukturvariante 3: Konzentration und Bündelung



12

Erläuterungen zur Strukturvariante 3 Konzentration und Bündelung

Vorteile der weiteren Konzentration und Bündelung:

- Stärkerer Einbezug der Privaten, insbesondere durch einen gemeinsamen Beirat für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing. Neben wesentlichen Industriepartnern sollen hier auch Immobilienisten und der Einzelhandel vertreten sein (z.B. Besitzer/ Betreiber Ems-Galerie).
- Verminderung der Komplexität und Abstimmungsbedarfe im Tagesgeschäft. Weniger Reibungsverluste durch Integration von drei Geschäftsbereichen. Lediglich noch Schnittstelle EWG – Verkehrsverein.
- Die Flexibilität und Schnelligkeit am Markt steigt durch geringere Abstimmungsbedarfe und größere Handlungsspielräume.
- Durch stärkeren Einbezug der Privaten und stärkere Bündelung steigen Potenziale für Sponsoring deutlich, da umfassende und verlässliche Angebote aus einer Hand gemacht werden können.
- Der regelmäßige strategische Einbezug der Politik ist sicher gestellt, da durch die enge Anbindung des Stadtmarketings an die EWG quartalsweise im Aufsichtsrat EWG berichtet wird. Der Rat wird darüber hinaus regelmäßig informiert und entscheidet insbesondere über Finanzen (sowohl für die EWG wie auch für den Verkehrsverein).

Nachteil der weiteren Konzentration und Bündelung:

- Das Amt Bürgermeister/in ist „lediglich“ über die allgemeine Repräsentanz, den Vorsitz des Rates und die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der EWG vertreten. Es besteht – im Unterschied zu Strukturvariante 1 – kein direkter Zugriff auf das operative Stadtmarketing.

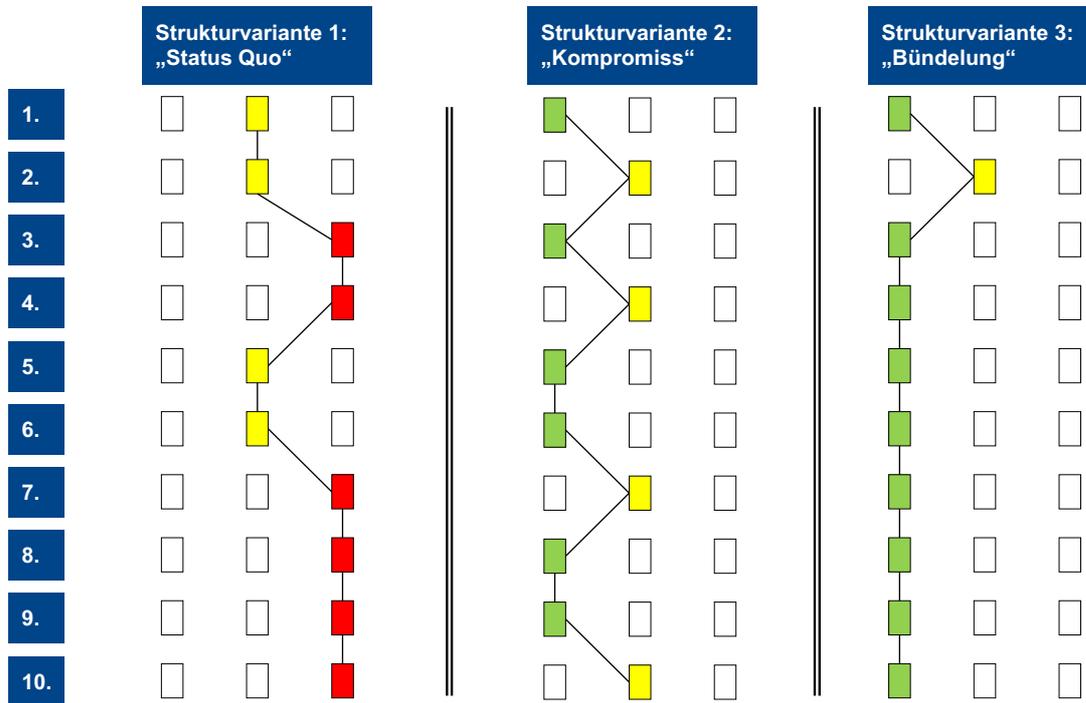
13

Bewertung Strukturvariante 3 „Konzentration und Bündelung“ (aus EWG-Sicht)

		Anforderung voll erfüllt	Anforderung z.T. erfüllt	Anforderung nicht erfüllt	trifft nicht zu keine Angabe
1.	Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Einbindung öffentlicher Akteure (Politik, BM, Stadtentw., Recht u.Ordn.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bündelung und Synergien mit Geschäftsbereichen des Stadtmarketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	flexibel, unbürokratisch und effizient	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	sehr gute Erreichbarkeit (persönlich, telefonisch, elektronisch)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kundenorientierung (Nähe zum „Markt“), Sichtbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Umfassendes Controlling/ Monitoring von Maßnahmen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Einbindung in starkes Team (Vertretung, Support, Interdisziplinarität)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Direkte Anbindung an leistungsfähiges Back-Office (mit CRM)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Potenzial für zusätzliches substanzielles Sponsoring (Unternehmen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14

Fazit: Das Kompromissmodell des Büro Frauns weist deutliche Vorteile gegenüber dem Status Quo auf, eine weitere Bündelung ist aber sinnvoll



Integrierte Standort- und Stadtmarketingstrategie Rheine

Organisation des Stadtmarketing Rheine

Entscheidungsgrundlagen zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle bei der Stadt Rheine

29. September 2011

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Überblick

- Ziele und Verständnis von Stadtmarketing in Rheine
- Handlungsgrundlagen
- die Koordinierungsstelle: Notwendigkeit, Struktur und Aufgaben
- Organisation der Koordinierungsstelle

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Ziele des Stadtmarketing Rheine

*„Ziel des Stadtmarketing in Rheine ist es, in den Geschäftsfeldern tragfähige und zukunftsfähige Rahmenbedingungen sowie Angebote (Produkte und Projekte) für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu entwickeln und diese nach innen und außen abgestimmt zu kommunizieren.“ **

* Auszug aus dem Konzept des Büro Frauns, Stand Mai 2011

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Verständnis von Stadtmarketing in Rheine

*„Das Stadtmarketing in Rheine verfolgt einen ganzheitlichen und gesamtstädtischen Ansatz, wobei innerhalb einzelner Geschäftsfelder thematische und/oder räumliche Schwerpunkte gesetzt werden (so kommt z. B. der Innenstadt eine besondere Bedeutung zu).“ (...) **

* Auszug aus dem Konzept des Büro Frauns, Stand Mai 2011

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Handlungsgrundlagen

Handlungsgrundlagen für das Stadtmarketing Rheine sind:

- das Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept Rheine 2020
- die Zielvereinbarung Innenstadt
- die zukünftige Rahmenplanung Innenstadt
- das noch zu beschließende, aktualisierte & ggf. modifizierte Kommunikationskonzept.

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Handlungsgrundlagen

Folgende Verantwortlichkeiten für und Inhalte in den Geschäftsfeldern wurden bereits einvernehmlich festgelegt:

Geschäftsfeld	Stadt-Werbung	Standortmarketing	City-management	Tourismus & Freizeit	Veranstaltungsmanagement & Service
	▼	▼	▼	▼	▼
Verantwortung	Stadt Rheine	EWG für Rheine	EWG für Rheine	Verkehrsverein Rheine	Verkehrsverein Rheine

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Ausgangslage

Das Stadtmarketing ist arbeitsteilig zwischen Stadt Rheine, Verkehrsverein Rheine und EWG für Rheine organisiert.

daraus resultiert:

- ✓ eine spezialisierte und qualifizierte Bearbeitung der Geschäftsfelder
- ✓ ein breites Spektrum an Kooperationspartnern

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Notwendigkeit einer Koordinierungsstelle

Eine Koordinierung ist erforderlich:

- *um die Aufgabenwahrnehmung entsprechend der Handlungsgrundlagen (insb. IEHK und Kommunikationskonzept) mit den erforderlichen Kompetenzen sicherzustellen*
- *um ein nach innen und außen interdisziplinäres Handeln der Akteure zu ermöglichen,*

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Notwendigkeit einer Koordinierungsstelle

Eine Koordinierung ist erforderlich

- *um den Kommunikations- und Kooperationsprozess in dem komplexen Geflecht aus Beziehungen und Interessen zu organisieren,*
- *um für ein nach außen erkennbares Gleichgewicht der Bedeutung der Handlungsfelder zu sorgen.*

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Selbstverständnis einer Koordinierungsstelle

Mit einem **wertschätzenden Grundverständnis** sorgt die Koordinierungsstelle in der Funktion eines **Dienstleisters** für eine **gleichberechtigte Zusammenarbeit** der Akteure und **professionelle Interessenwahrnehmung**.

Die Koordinierungsstelle sieht sich als **Motor, Begleiter, Impulsgeber** und **dauerhafter Motivator** des Stadtmarketing-Prozesses.

Sie ist die **kommunikative Klammer** zwischen den **Handlungsfeldern** und **Anspruchsgruppen**.

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Aufgaben

strategisch

- strategische, konzeptionelle Planung des Stadtmarketing Rheine orientiert an den politisch beschlossenen Handlungsgrundlagen
- Bindung an das Kommunikationskonzept sicherstellen
- Austausch- und Abstimmungsprozess der drei Hauptakteure sowie der Partner und weiterer Interessengruppen koordinieren, verbindliche Ziele sowie verbindliche Projekt- und Arbeitsplanung sicherstellen

Aufgaben

strategisch

- Kommunikation der Stadtmarketing-Strategie nach innen und außen
- Information des Rates der Stadt Rheine über die strategische Planung des Stadtmarketing in Form eines standardisierten Berichtswesens
- Organisation einer projekt- und themenbezogenen Zusammenführung weiterer Akteure
- Gesamtcontrolling

Aufgaben

strategisch

- Einbindung in regionale und überregionale Aktivitäten und Vertretung des Stadtmarketing Rheine in entsprechenden Gremien arbeitsteilig entsprechend der Verantwortlichkeiten in den Geschäftsfeldern sicherstellen (z. B. bscd, Netzwerk Innenstadt, cima)

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Aufgaben

operational

- regelmäßige Sitzungen als Plattformen für Information, Kommunikation, Kooperation, Wissenstransfer der Akteure untereinander und Qualifizierung organisieren
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen der Hauptakteure und der Partner
- kontinuierliche, bedarfsorientierte Information der Hauptakteure, der Partner und weiterer Zielgruppen durch geeignete Kommunikationsinstrumente (Protokolle, Mailings, Internetauftritt ...)

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Aufgaben einer Koordinierungsstelle

Fortlaufend

- gesamtgesellschaftliche Entwicklungen verfolgen,
- Netzwerk von Kontakten pflegen und ausbauen
- Repräsentation des Stadtmarketing Rheine
- ständige Bewertung und Optimierung der eigenen Organisationsstrukturen

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Aufgaben der Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern

Die Verantwortlichen in den jeweiligen Geschäftsfeldern nehmen folgende, an der vereinbarten Gesamtstrategie orientierte Aufgaben wahr:

- Bearbeitung der Inhalte der Geschäftsfelder
- Kommunikation innerhalb des Geschäftsbereiches
- Controlling innerhalb des Geschäftsbereiches.

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Organisation

Die Koordinierungsstelle wird in der Stadtverwaltung Rheine eingerichtet.

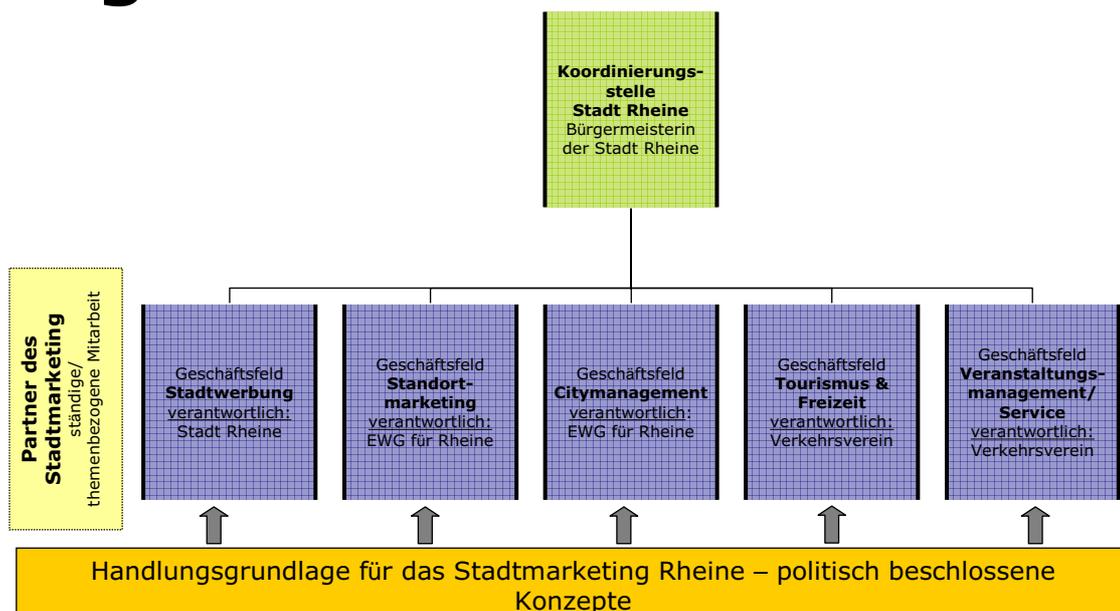
Die Stadtverwaltung

- verfügt über die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung,
- verdeutlicht den ganzheitlichen Stadtmarketingansatz (nicht nur Focus auf Wirtschaft, Tourismus oder Veranstaltungen).

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Organisation



Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder



Stadtmarketing Rheine Konzept Koordinierungsstelle

Inhaltsübersicht

Vorbemerkung	Seite 2
Ziele von Stadtmarketing	Seite 2
Verständnis von Stadtmarketing	Seite 3
Grundlagen	Seite 3
Notwendigkeit und Struktur einer Koordinierung	Seite 3-4
Koordinierungsstelle	
Selbstverständnis	Seite 4
Aufgaben	Seite 4-5
Infrastruktur	Seite 6
Aufgaben und Selbstverständnis der Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern	Seite 6
Organisation	Seite 6-7
Schaubild	Seite 8

Stadt Rheine
Die Bürgermeisterin
Dr. Angelika Kordfelder
48427 Rheine

Vorbemerkung

„Als wir unsere Ziele aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Die Verständigung auf Ziele ist grundsätzlich erforderlich, um bei begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen in Netzwerken ohne Reibungsverluste effektiv und effizient zusammen zu arbeiten. In Bezug auf das Stadtmarketing hat die Formulierung gemeinsamer Ziele vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenzsituation der Städte und Gemeinden untereinander und der notwendigen Stärkung der Innenstädte eine besondere Bedeutung.

Ein Stadtmarketing Koordinierungsstelle für die Stadt Rheine kann im Konsens mit den Verantwortlichen für die einzelnen Geschäftsfelder des Stadtmarketing die Vereinbarung von verbindlichen strategischen Zielen des Stadtmarketing Rheine organisieren und unterstützen.

In der Verantwortung für die Inhalte der Geschäftsfelder organisieren die Akteure Stadt Rheine, Verkehrsverein Rheine und EWG für Rheine die operative Umsetzung durch geeignete Maßnahmen.

Fokussiert auf die jeweiligen Kernkompetenzen der Akteure kann mittels einer Koordinierungsstelle ein abgestimmtes, gleichberechtigtes und interdisziplinäres Vorgehen entstehen im Sinne der Gesamtstrategie.

Ziele von Stadtmarketing:

generelles Ziel:

*„Stadtmarketing hat das Ziel, in einer Stadt eine optimistisch zu beurteilende Zukunft zu projizieren und wahrnehmbare, gemeinsame Anstrengungen zu unternehmen.“ **

* Michael Konken, Stadtmarketing – Kommunikation mit Zukunft, 2006

Ziel des Stadtmarketing Rheine

„Ziel des Stadtmarketing in Rheine ist es, in den Geschäftsfeldern tragfähige und zukunftsfähige Rahmenbedingungen sowie Angebote (Produkte und Projekte) für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu entwickeln und diese nach innen und außen abgestimmt zu kommunizieren.“

Verbindliche Grundlagen der gemeinsamen Arbeit im Stadtmarketing sind im Bereich der Stadtentwicklung politisch beschlossene Konzepte (Integriertes Entwicklungs- und Handlungskonzept) und andere Stadtentwicklungskonzepte sowie für die Innenstadt ergänzend die „Zielvereinbarung Innenstadt“.

*Für den Bereich des Marketings soll die verbindliche Grundlage das zurzeit in Bearbeitung befindliche „Kommunikationskonzept für Rheine“ sein.“ **

* Auszug aus dem Konzept des Büro Frauns, Stand Mai 2011

Verständnis von Stadtmarketing

Im vom Büro Frauns begleiteten Neuorientierungsprozess haben sich die Mitglieder der eigens eingerichteten Arbeitsgruppe Stadtmarketing auf ein gemeinsames Verständnis eines integrierten Stadtmarketings vereinbart (orientiert an der Definition der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. sowie den Arbeiten von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert):

„Das Stadtmarketing in Rheine verfolgt einen ganzheitlichen und gesamtstädtischen Ansatz, wobei innerhalb einzelner Geschäftsfelder thematische und/oder räumliche Schwerpunkte gesetzt werden (so kommt z. B. der Innenstadt eine besondere Bedeutung zu).“ (...) *

* Auszug aus dem Konzept des Büro Frauns, Stand Mai 2011

Handlungsgrundlagen für das Stadtmarketing Rheine

Grundsätzliche Handlungsgrundlagen für das Stadtmarketing Rheine sind durch den Rat der Stadt Rheine verbindlich beschlossene Leitlinien, Konzepte und Programme. Dazu gehören:

- das Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept IEHK Rheine 2020
- die Zielvereinbarung Innenstadt
- die zukünftige Rahmenplanung Innenstadt
- das noch zu beschließende, modifizierte und aktualisierte Kommunikationskonzept.

Grundlagen:

Mit Unterstützung des Büro Frauns wurde eine Schärfung der Geschäftsfelder des Stadtmarketing vorgenommen. Einvernehmlich wurden **Inhalte** der und **Verantwortlichkeit** in den Geschäftsfeldern des Stadtmarketing festgelegt. Diese stellen sich wie folgt dar:

Geschäftsfeld	Stadt-Werbung	Standort-marketing	City-management	Tourismus & Freizeit	Veranstaltungs-management & Service
	▼	▼	▼	▼	▼
Verantwortung	Stadt Rheine	EWG für Rheine	EWG für Rheine	Verkehrsverein Rheine	Verkehrsverein Rheine

Notwendigkeit und Struktur einer Koordinierung

In Rheine wird das Stadtmarketing durch die drei Hauptakteure Stadt Rheine, EWG für Rheine und den Verkehrsverein Rheine getragen. Diese arbeitsteilig organisierte Struktur hat den Vorteil, dass die Bearbeitung der Geschäftsfelder spezialisiert und qualifiziert erfolgt. Darüber hinaus haben sich die Akteure in der

Bearbeitung ihrer Geschäftsfelder ein breites Spektrum an Kontakten und Kooperationen mit weiteren Partnern erschlossen.

Eine **Koordinierung** ist erforderlich:

- um ein nach innen und außen interdisziplinäres Handeln der drei Akteure auf Basis der oben beschriebenen Handlungsgrundlagen zu ermöglichen,
- um den Kommunikations- und Kooperationsprozesses in dem komplexen Geflecht aus Beziehungen und Interessen zu organisieren,
- um für ein nach außen erkennbares Gleichgewicht der Bedeutung der Handlungsfelder zu sorgen,
- um Wertschöpfungsprozesse zu initiieren und dauerhaft zu erhalten.

Koordinierungsstelle

Selbstverständnis einer Koordinierungsstelle Stadtmarketing

Die Koordinierungsstelle Stadtmarketing koordiniert die strategische Planung, Umsetzung und das Controlling der Stadtmarketingstrategie im Sinne einer **ganzheitlichen Stadtentwicklung**.

Die Koordinierungsstelle ist **Kommunikationsklammer** zwischen den **Handlungsfeldern** des Stadtmarketing (Wohnen, Wirtschaft, Einzelhandel & Gewerbe, Bildung & Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur, Sport & Freizeit, Verkehr (Mobilität), Dienstleistungen, Tourismus, äußeres Erscheinungsbild der Stadt) und den verschiedenen **Anspruchsgruppen** (Einwohnerinnen und Einwohner, neue Einwohnerinnen und Einwohner, Touristen, Wirtschafts- & Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen, Medien, Vereinen, Verbänden, sozialen Einrichtungen, regionalen und überregionalen Zielgruppen wie potentiellen Investoren oder Pendlern).

Mit einem wertschätzenden Grundverständnis sorgt die Koordinierungsstelle in der Funktion eines Dienstleisters für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit der drei Hauptakteure und eine professionelle Interessenwahrnehmung.

Die Koordinierungsstelle sieht sich als Motor, Begleiter, Impulsgeber und dauerhafter Motivator des Prozesses Stadtmarketing.

Aufgaben der Koordinierungsstelle

a) Wertschöpfungsprozesse initiieren und dauerhaft erhalten

- gesamtgesellschaftliche Entwicklungen verfolgen, Zukunftschancen, Entwicklungstrends und Themenfelder fokussiert auf das Stadtmarketing aufdecken, bewerten und in den Strategieprozess einspeisen
- Netzwerk von Kontakten aufbauen und pflegen
- Repräsentation des Stadtmarketing Rheine

- die Entwicklung des Stadtmarketings in der kommunalen Landschaft beobachten und bewerten
- Sichtung und Auswertung von Informationen
- Erstellung und Verabschiedung einer Kooperationsvereinbarung und/oder Geschäftsordnung Stadtmarketing Rheine
- ständige Bewertung und Optimierung der eigenen Organisationsstrukturen

b) strategisch

- strategische, konzeptionelle Planung des Stadtmarketing Rheine orientiert an den politisch beschlossenen Handlungsgrundlagen
- Austausch- und Abstimmungsprozess der drei Hauptakteure koordinieren, verbindliche Ziele sowie verbindliche Projekt- und Arbeitsplanung sicherstellen
- Austausch- und Abstimmungsprozess mit weiteren Partnern und Interessengruppen koordinieren, den Zielen und der Projekt- und Arbeitsplanung der Hauptakteure angepasste Aktivitäten sicherstellen
- Kommunikation der Stadtmarketing-Strategie nach innen und außen durch geeignete Kommunikationsinstrumente
 - nach außen durch Instrumente wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Veranstaltungen, Sponsoring, neue Medien (...)
 - nach innen durch regelmäßige Information über Strategien, Arbeitsergebnisse und Entwicklungen
- Information des Rates der Stadt Rheine über die strategische Planung des Stadtmarketing in Form eines standardisierten Berichtswesens
- Organisation einer projekt- und themenbezogenen Zusammenführung weiterer Akteure (z.B. Bildung eines AG Stadtjubiläum 2013, Bildung einer AG „Ab-in-die-Mitte“)
- Bindung an das Kommunikationskonzept sicherstellen
- Gesamtcontrolling
- Einbindung in regionale und überregionale Aktivitäten und Vertretung des Stadtmarketing Rheine in entsprechenden Gremien arbeitsteilig entsprechend der Verantwortlichkeiten in den Geschäftsfeldern sicherstellen (z. B. bscd, Netzwerk Innenstadt, cima)

c) in der Perspektive

- Stadtteil-Stadtmarketing im Sinne der Gesamtstrategie in Kooperation mit bestehenden Interessengemeinschaften (IG Emstor, IG Südesch, IG Mesumer Kaufleute) initiieren und entwickeln
- „Förderverein Stadtmarketing Rheine“ (Arbeitstitel) von Imageträgern für Rheine („Wir – für Rheine“) initiieren; Bürger, Vereine, Einrichtungen, Unternehmen (...) können Fördermitglied werden und zugleich durch Spenden das Stadtmarketing bzw. auf Wunsch gezielte Aktionen unterstützen; Besetzung des Vorstandes mit Multiplikatoren des Themas aus der Stadtgesellschaft

d) operational

Regelmäßige Sitzungen als Plattformen für Information, Kommunikation, Kooperation, Wissenstransfer der Akteure untereinander und Qualifizierung organisieren:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Sitzung der Hauptakteure und der Partner
grundsätzliche Inhalte: Ideensammlung, Vorstellung erster Planungen, Verständigung auf ein „Jahres“thema, Entwurf einer Strategie
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung 2 -3 x jährlicher Sitzungen der Stadtmarketing Hauptakteure
grundsätzliche Inhalte:
Planung der Gesamtstrategie (Jahresstrategie)
Statusberichte über Projekte und Maßnahmen in den Geschäftsfeldern
Controlling
- ständige, bedarfsorientierte Information der Hauptakteure, der Partner und weiterer Zielgruppen durch geeignete Kommunikationsinstrumente (Protokolle, Mailings, Internetauftritt ...)
- Information des Rates der Stadt Rheine

e) Infrastruktur:

- Präsenz und Service der Koordinierungsstelle in der Funktion einer Geschäftsstelle, die sich durch flexibles, unbürokratisches Handeln auszeichnet

Aufgaben der Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern

Die Verantwortlichen in den jeweiligen Geschäftsfeldern nehmen folgende, an der vereinbarten Gesamtstrategie orientierte Aufgaben wahr:

- Bearbeitung der Inhalte der Geschäftsfelder
- Kommunikation innerhalb des Geschäftsbereiches
- Controlling innerhalb des Geschäftsbereiches

Selbstverständnis der Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern

Die Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern des Stadtmarketing bringen die Bereitschaft zum Dialog und zur Zusammenarbeit im Sinne eines ganzheitlichen Stadtmarketingprozesses mit.

Orientiert an der Gesamtstrategie agieren sie in den Geschäftsfeldern eigenverantwortlich und initiativ.

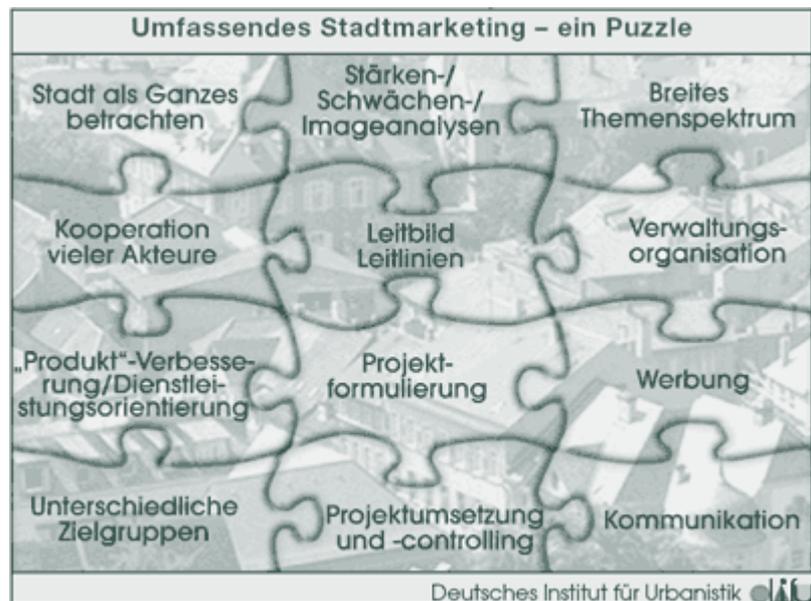
Organisation

Die Koordinierungsstelle wird in der Stadtverwaltung Rheine eingerichtet.

Begründung:

Stadtmarketing ist als ganzheitlicher Stadtentwicklungsprozess zu sehen. Es ist nicht allein Stadtplanung, es nicht allein Standortmarketing oder die Organisation

von Veranstaltungen. Stadtmarketing ist auch keine kommunale Öffentlichkeitsarbeit. Das Schaubild verdeutlicht die unterschiedlichen Funktionen:



Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik

Begründung:

- Das vom Rat der Stadt Rheine beschlossene Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept ist Handlungsgrundlage für das Stadtmarketing Rheine. Logische Konsequenz ist daher, dass die Stadtverwaltung Rheine die Umsetzung für das Stadtmarketing initiiert und begleitet und über die notwendigen Kompetenzen verfügt. Gleiches gilt für die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes.
- Die Koordinierungsstelle Stadtmarketing muss in der Lage sein, für eine Vernetzung der Handlungsfelder zu sorgen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zu organisieren.
- Die Bürgerinnen und Bürger der Stadt haben dem Rat und der Bürgermeisterin die Verantwortung für die Entwicklung und Gestaltung der Stadt übertragen. Diese gesamtgesellschaftliche und gesamtstädtische Verantwortung kann der Rat durch die Koordinierung des Stadtmarketing Rheine durch Verwaltung untermauern.
- Ein funktionierendes Stadtmarketing verfolgt nicht allein wirtschaftliche, touristische oder freizeitorientierte Interessen. Mit der Einrichtung einer Koordinierungsstelle innerhalb der Stadtverwaltung Rheine wird dieser ganzheitliche Ansatz verdeutlicht werden.
- Im Sinne einer kontinuierlichen Steigerung der Akzeptanz des Handelns von Rat und Verwaltung kann eine ressortübergreifend denkende Koordinierungsstelle positiv als Schnittstelle und Lotse innerhalb der Verwaltung und der Stadtgesellschaft wirken und der zunehmenden Politikverdrossenheit entgegen wirken.

Schaubild

