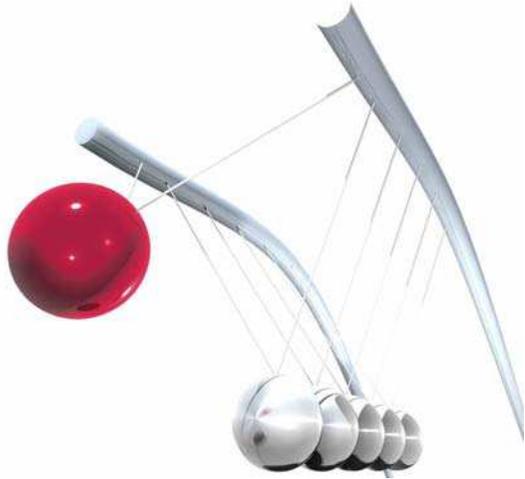


## Umsetzung der Neuorganisation der Bereiche „Marketing“, „Veranstaltungen“ und „Touristik“ in Bremerhaven



Hintergrundinformationen zur Beschlussvorlage  
Lüneburg, den 07.05.2013

## Ausgangssituation

In Bremerhaven existierten drei Gesellschaften, die in der Marktbearbeitung tätig sind:

- Bremerhavener Entwicklungsgesellschaft Alter/Neuer Hafen GmbH & Co KG (BEAN),
- Stadthalle Bremerhaven Veranstaltungs- und Messegesellschaft mbH (Stadthalle),
- Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS).

Diese Gesellschaften weisen Überschneidungen auf, gleichzeitig sind andere Aufgaben nicht oder nicht hinreichend in den Strukturen abgebildet. Darüber hinaus sind verschiedene nicht kommunale Akteure, vorwiegend aus dem City- und Stadtteilmanagement und –marketing, in vergleichbaren Aufgaben tätig.

Die erforderliche Neustrukturierung wurde in drei Varianten geprüft. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der Varianten wurde die Ausgründung einer Organisation für City-, Veranstaltungs- sowie Tourismusmanagement und -marketing zur Umsetzung von den kommunalen Gremien beschlossen. Das folgende chart zeigt das zur Umsetzung beschlossene Modell.

## Aufgabenstellung

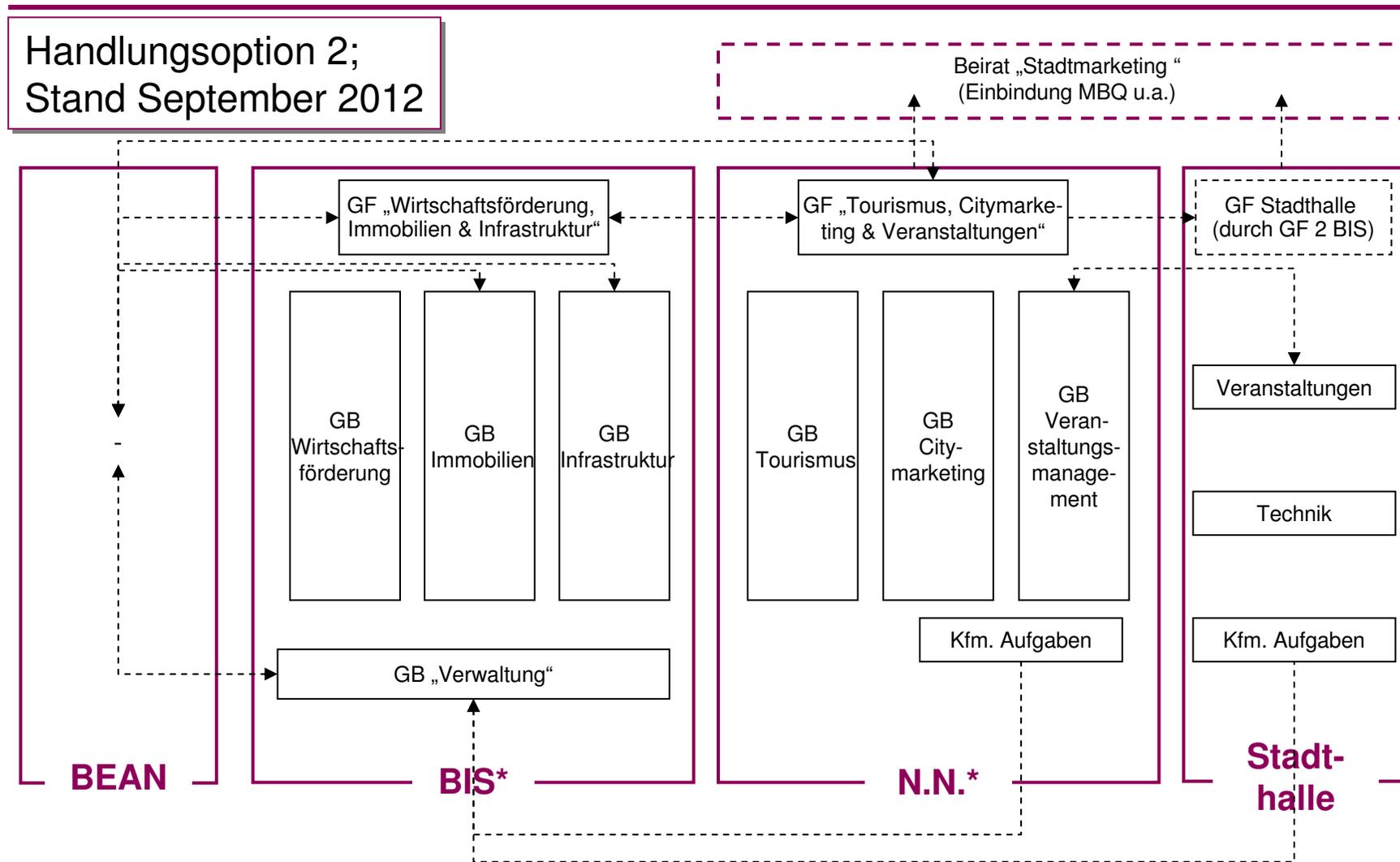
Vor diesem Hintergrund galt es, die Synergien, Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch die Neuorganisation heraus zu arbeiten und den Weg zur Realisierung dieser Vorteile zu verdeutlichen.

Der Bearbeitung der Aufgabenstellung liegen qualitative Ziele zugrunde:

- die Verbesserung der Gesamtsteuerung
- die Ordnung der bestehenden Strukturen durch Herausarbeitung von Überschneidungen sowie Synergien
- die Verbesserung der Wirkung der Organisationen und des Mitteleinsatzes

Im Mittelpunkt der Überlegungen steht die Umsetzung einer miteinander verzahnten Organisation der Stadthallen GmbH und der „Tourismus Bremerhaven GmbH“ (Hinweis: Bezeichnung der neu zu gründenden Organisation).

# Aufspaltung der BIS: Trennung Citymarketing, Tourismus, Veranstaltungen – Wirtschaftsförderung, Immobilien und Infrastruktur.



### Vorgehensweise

Zur Verdeutlichung der Effekte und Wirkungen der Neuorganisation wurden folgende Schritte bearbeitet:

- Schritt 1: Erstellung eines Aufgabenportfolios und eines Basis-Organigramms für die Zusammenarbeit der Stadthallen GmbH und der „Tourismus Bremerhaven GmbH“
- Schritt 2: Darstellung der Ansätze und Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung, zur Nutzung von Synergien und zur Effektivitätsverbesserung
- Schritt 3: Darstellung des Wegs zur Umsetzung und Nutzung der Synergien

### Aufgabenportfolio und Organigramm

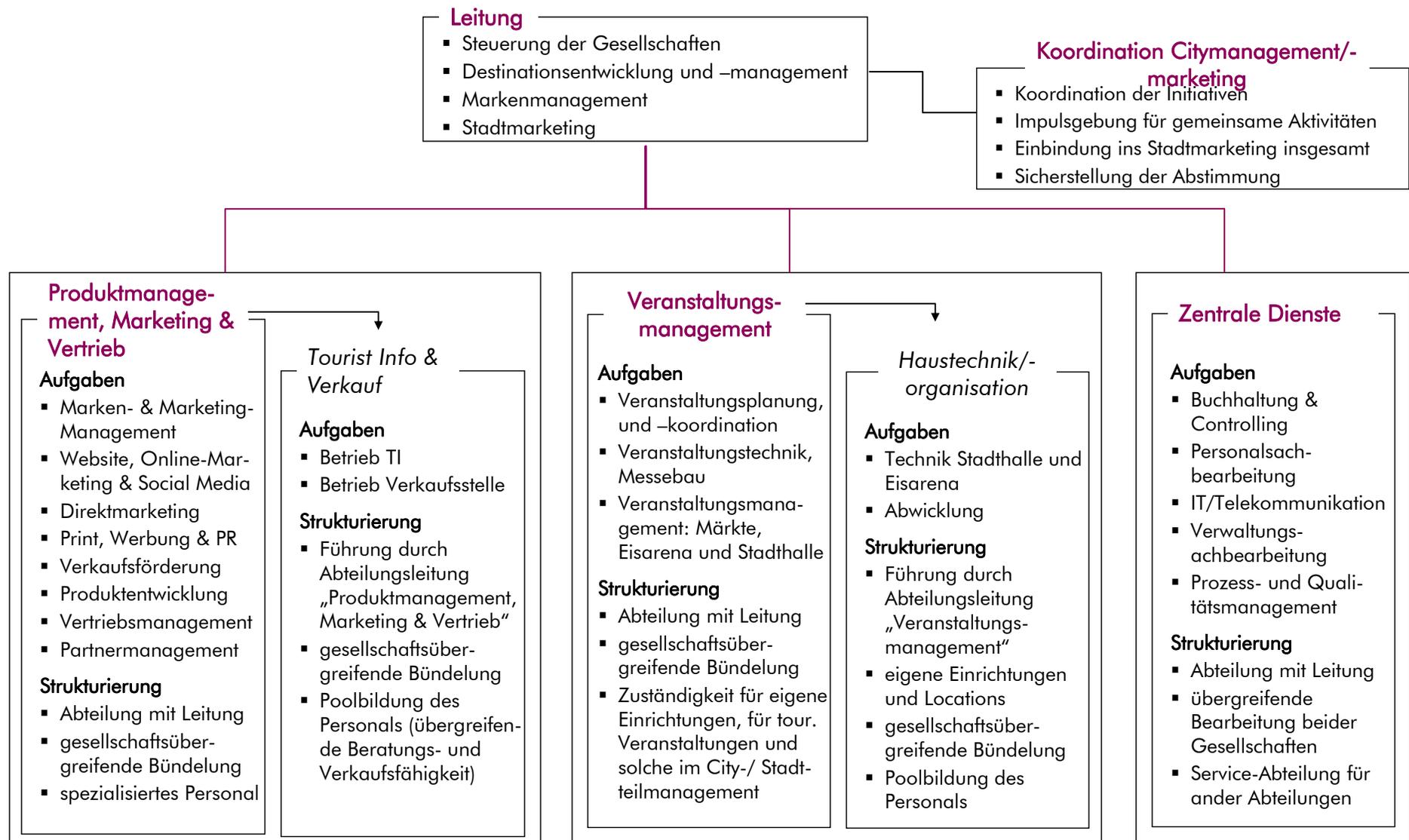
Dem Organigramm liegt die Annahme zugrunde, dass die operative Arbeit der Organisationen „Stadthalle GmbH“ und „Tourismus Bremerhaven GmbH“ umfassend verzahnt verlaufen muss. Ziel ist die Herstellung einer Struktur, in der Organisationseinheiten, Prozesse und einzelne Mitarbeiter unabhängig von ihrer formalen Zugehörigkeit zu Stadthalle GmbH oder Tourismus Bremerhaven GmbH zusammen arbeiten. Dies setzt ein gemeinsames Organigramm der beiden Organisationen voraus, um die volle Wirkung der Umstrukturierung zu ernten. Dieses Organigramm umfasst drei Abteilungen (→ nächstes chart):

- Produktmanagement, Marketing und Vertrieb: Durch die Abteilungsleitung wird auch der Bereich „Tourist Information & Verkauf“ geführt.
- Veranstaltungsmanagement: Diese Abteilung führt auch den Bereich Haustechnik/-organisation, der sich vorwiegend um den Betrieb der Liegenschaften Stadthalle und Eisarena kümmert.
- Zentrale Dienste: Diese Abteilung ist als Servicestruktur für alle Verwaltungsaufgaben vorgesehen.

Weiterhin existiert ein Stabsbereich „Citymanagement und – marketing“, der vorwiegend Koordinationsaufgaben gegenüber den bestehenden Initiativen und Stadtteilmanagements wahrnimmt.

Die Leitung liegt bei einer gemeinsamen Geschäftsführung, die u.a. auch strategische Fragen bzgl. Stadtmarketing, Markenmanagement und Destinationsentwicklung verantwortet.

## Tourismus BHV und Stadthalle werden unter Nutzung der möglichen Synergien nach einem Organigramm strukturiert.



## Die erkennbaren Synergien auf Ebene der Ressourcen und der Wirkung sind in allen Bereichen erheblich.

Aufgabenbereiche	Effizienzverbesserung (Ressourcen)	Effektivitätsverbesserung (Wirkung)
<b>Marketing &amp; Vertrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenvorteile durch gemeinsamen Einkauf von Leistungen (z.B. Druckaufträge, Agenturen)</li> <li>▪ Synergien durch Bündelung gleichartiger Aufgaben, Abbau von Doppelstrukturen in allen Bereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zentrale Führung der Marke</li> <li>▪ einheitlicher Marktauftritt</li> <li>▪ abgestimmte Marketing- und Mediaplanung</li> <li>▪ gemeinsame vertriebsorientierte Produktentwicklung</li> <li>▪ Spezialisierung des Personals, dadurch qualitativ bessere Leistungen</li> <li>▪ gebündeltes Marketing, insbes. online</li> <li>▪ Partnermanagement aus einer Hand</li> </ul>
<b>Veranstaltungsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gemeinsamer Leistungseinkauf</li> <li>▪ Synergien durch Bündelung gleichartiger Aufgaben, Abbau von Doppelstrukturen in allen Bereichen</li> <li>▪ Ausdünnung des Veranstaltungsprogrammns, Vermeidung von terminlichen Dopplungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ übergreifende Veranstaltungsplanung und -koordination</li> <li>▪ qualitative Verbesserung durch zielgruppenorientierte Ausrichtung</li> <li>▪ mehr thematische Verbindung zu Reihen, dadurch mehr Aufmerksamkeit, mehr Reiseanlässe, effektiveres Marketing</li> </ul>

## Die erkennbaren Synergien auf Ebene der Ressourcen und der Wirkung sind in allen Bereichen erheblich.

Aufgabenbereiche	Effizienzverbesserung (Ressourcen)	Effektivitätsverbesserung (Wirkung)
<b>Haustechnik und -organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenvorteile durch gemeinsamen Einkauf von Leistungen (z.B. Equipment)</li> <li>▪ gemeinsame Nutzung von Technik/Ausstattung</li> <li>▪ Nutzung des Bereichs Messebau für Veranstaltungen in der Stadthalle</li> <li>▪ Synergien durch Bündelung gleichartiger Aufgaben, z.B. durch Poolbildung des Technikpersonals von Stadthalle und BHVW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gleichbleibende oder bessere Qualität der Veranstaltungsdurchführung</li> </ul>
<b>Tourist Info &amp; Verkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poolbildung des Personals von TI und Ticket Service, dadurch vereinfachtes Management von Spitzen- und Schwachlastzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ übergreifende und einheitliche Beratungs-/Verkaufsstandards</li> <li>▪ stärkere Verkaufsorientierung</li> </ul>
<b>Zentrale Dienste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synergien durch Bündelung gleichartiger Aufgaben, Abbau von Doppelstrukturen in allen Bereichen</li> <li>▪ Kostenvorteile durch gemeinsamen Einkauf (z.B. Dienstleister, Büro- und Geschäftsausstattung, Verträge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zentrale Gesamtanlage und -steuerung der Prozesse</li> <li>▪ organisationsübergreifendes Prozess- und Qualitätsmanagement</li> </ul>

### Synergien, Effizienz- und Effektivitätsgewinne

Wie zu erwarten, sind die erkennbaren Synergien auf Ebene der Kosten/Ressourcen und der Wirkung in allen Bereichen erheblich. Es existiert eine Vielzahl gleichartiger oder ähnlicher Aufgaben in beiden Organisationen, die durch die dargestellte Umstrukturierung gebündelt, geordnet und dann durch eine Spezialisierung des Personals besser bearbeitet werden können (z.B. Marketing, Vertrieb, Veranstaltungsmanagement). Auch durch Poolbildung und organisationsübergreifenden Einsatz des Personals können Vorteile realisiert werden (z.B. Veranstaltungstechnik, Tourist Info/ Verlauf).

### Schrittweise, planvolle Umsetzung

Die Umstrukturierung hin zu dem dargestellten Organigramm bedarf allerdings größerer Veränderung im Gefüge der Organisationen, eine teilweise weit gehende Veränderung der Ablaufprozesse, Qualifizierungen für das Personal und Teamentwicklung hin zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur. Die Umstrukturierung stellt daher einen Prozess dar, der schrittweise vollzogen werden muss, bei dem das Personal „mitgenommen“ werden muss und der in einem für die Organisation verkraftbaren Tempo parallel zum laufenden Betrieb umsetzbar bleiben muss.

Hierbei bedarf es umfassender Arbeiten:

- gesellschaftsübergreifend einheitliche Erstellung von Abteilungs- und Stellenbeschreibungen
- Erfassung der Qualifizierung, Einsetzbarkeit und Veränderungsbereitschaft des vorhandenen Personals
- Teamentwicklung / Ausbildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur
- detaillierte Planung der Organisationsstrukturen sowie Arbeitsabläufe und -prozesse zur Umsetzung des neuen Organigramms

Möglicherweise können manche Synergien aufgrund der erforderlichen, jedoch vertragsbedingt nicht möglichen Veränderungen am Personalkörper nur langfristig realisiert werden.

Für die Qualifizierung, Entwicklung und ggf. die Veränderung des Personals sowie für die Team- und Unternehmensentwicklung sollten erfahrungsgemäß Zeit und Ressourcen bereit gestellt werden.

### Sofortmaßnahmen

Neben den beschriebenen Maßnahmen der Umstrukturierung können manche erkennbaren Synergien sofort genutzt werden. Diese liegen insbes. im Bereich der Zentralen Dienste, z.B. nur eine Geschäftsausstattung, Vereinheitlichung des Fuhrparks und Nutzung des Behördenrabatts, gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Wirtschaftsprüfung usw.

### Stufenplan

Für die Umstrukturierung wird ein Stufenplan empfohlen, der vorsieht, im Laufe des Jahres 2013 eine Zeit- und Ablaufplanung für die Umstrukturierung zu erstellen und vorzulegen. Dieser Plan sollte so angelegt sein, dass die neue Struktur gem. dem dargestellten Organigramm nach zwei Jahren den gesamten Veränderungsbedarf und sämtliche sachlichen und personellen Veränderungen vollzogen hat. Das Ergebnis sollte transparent evaluiert werden, auf dieser Grundlage können weitere Verbesserungen umgesetzt werden.

Stufe / Zeit	Maßnahme	Kontrolle
Stufe 1 (2013)	Sofortmaßnahmen bei Gründung sowie vor / zu Beginn des Betriebs	transparente Budgetierung, Gesamtrechnung der Effekte über alle Organisationen
Stufe 2 (2014 – 2015)	schrittweise Einnahme des neuen Organigramms im laufenden Betrieb	systematische Evaluierung mit Blick auf Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen
Stufe 3 (ab 2016)	Optimierung und Weiterentwicklung auf Basis des Evaluierungsergebnisses	- zu definieren -



[www.projectm.de](http://www.projectm.de)



<http://www.facebook.com/PROJECTM.Tourismusinnovation>

**Büro Berlin**

Tempelhofer Ufer 23/24  
10963 Berlin  
Tel. 030.2145 87 0  
Fax 030.21 45 87 11  
berlin@projectm.de

**Büro Lüneburg**

Vor dem Roten Tore 1  
21335 Lüneburg  
Tel. 04131.7 89 62 0  
Fax 04131.7 89 62 29  
lueneburg@projectm.de

**Büro Memmingen**

Allgäuer Straße 12  
87700 Memmingen  
Tel. 08331.9 28 64 23  
Fax 08331.9 28 64 24  
memmingen@projectm.de

**Büro Trier**

Am Wissenschaftspark 25/27  
54296 Trier  
Tel. 0651.9 78 66 0  
Fax 0651.9 78 66 18  
trier@projectm.de