



BERATUNG+MANAGEMENT

## Stadtmarketingprozess für die Universitätsstadt Marburg

CIMA Beratung + Management GmbH  
Brienner Str 45  
D-80333 München

Tel.: 089-55 118 154  
Fax: 089-55 118 250  
E-Mail: [cima.muenchen@cima.de](mailto:cima.muenchen@cima.de)  
Internet: [www.cima.de](http://www.cima.de)

### Management Summary



Bearbeitung  
Dipl.-Geogr. Roland Wölfel (Projektleitung)  
Dipl.-Geogr. Achim Gebhardt (Projektbearbeitung)



München, Juli 2012

Stadt- und Regionalmarketing  
City-Management  
Stadtentwicklung  
Einzelhandel  
Wirtschaftsförderung  
Immobilienentwicklung  
Personalberatung  
Tourismus

© CIMA Beratung + Management GmbH

Es wurden Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken und als Platzhalter verwendet, für die keine Nutzungsrechte vorliegen. Jede Weitergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung kann Ansprüche der Rechteinhaber auslösen.

Wer diese Unterlage -ganz oder teilweise- in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabern der Rechte, stellt die CIMA GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die CIMA GmbH.

Der Auftraggeber kann die vorliegende Unterlage für Druck und Verbreitung innerhalb seiner Organisation verwenden; jegliche - vor allem gewerbliche - Nutzung darüber hinaus ist nicht gestattet.

Diese Entwurfsvorlagen und Ausarbeitungen usw. fallen unter § 2, Abs. 2 sowie § 31, Abs. 2 des Gesetzes zum Schutze der Urheberrechte. Sie sind dem Auftraggeber nur zum eigenen Gebrauch für die vorliegende Aufgabe anvertraut.

Sämtliche Rechte, vor allem Nutzungs- und Urheberrechte, verbleiben bei der CIMA GmbH in München.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>AUFTRAG.....</b>	<b>5</b>		
<b>2</b>	<b>AUSGANGSLAGE – SITUATIONSANALYSE .....</b>	<b>6</b>		
2.1	Stärken und Risiken-Bilanz .....	6		
2.1.1	Bereich „Image/Profilierung“ .....	6		
2.1.2	Bereich „Inhalte/Stadtmarketingaktivitäten“ .....	6		
2.1.3	Bereich „Organisation/Akteure/Ressourcen“ .....	7		
2.2	Handlungsfelder und relevante Akteure des Marburger Stadtmarketings .....	7		
2.2.1	Handlungsfelder des Marburger Stadtmarketings .....	7		
2.2.2	Akteure des Marburger Stadtmarketings.....	10		
2.3	Strategische Lücken.....	11		
<b>3</b>	<b>ZIELSETZUNG – HANDLUNGSANFORDERUNGEN .....</b>	<b>13</b>		
3.1	Das Marburger Stadtmarketing-Verständnis .....	13		
3.2	Strategische Ziele – 6 Säulen für das Stadtmarketing Marburg .....	14		
3.2.1	1. Säule - Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure .....	14		
3.2.2	2. Säule - Qualitätssicherung, Controlling, Erfolgskontrolle .....	14		
3.2.3	3. Säule - Markenführung.....	15		
3.2.4	4. Säule - Einbindung Universität .....	15		
3.2.5	5. Säule - Events und Veranstaltungen.....	16		
3.2.6	6. Säule - Innenstadtmanagement und Handel.....	16		
<b>4</b>	<b>UMSETZUNG STADTMARKETING MARBURG – ORGANISATORISCHE ANFORDERUNGEN .....</b>	<b>18</b>		
4.1	Stadtmarketingorganisation: Neue Elemente und Aufgabenzuordnung .....	18		
4.2	Abgleich der relevanten Organisationseinheiten mit dem neuen Organisationskonzept.....	21		
4.3	Personalplanung.....	27		
4.4	Personalbedarf .....	30		
4.5	Finanzierungskonzept.....	31		
4.5.1	Einführung: Grundsätzliche Aussagen und Vergleichswerte zur Finanzierung von Stadtmarketingorganisationen.....	32		
4.5.2	Finanzierung der Marburger Stadtmarketingorganisation.....	35		
4.5.3	Ertragsmöglichkeiten .....	36		
4.6	Umsetzungszeitplan .....	37		
<b>5</b>	<b>MAßNAHMENKATALOG – ENTWURF – STAND JULI 2012 .....</b>	<b>38</b>		
<b>6</b>	<b>EXKURS: POSITIONIERUNG DER UNIVERSITÄTSSTADT MARBURG .....</b>	<b>45</b>		
6.1	Positionierungsstrategie „Vielfalt“ .....	45		
6.2	Anknüpfung der Positionierungsstrategie an historische Persönlichkeiten .....	45		

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Handlungsfelder des Marburger Stadtmarketing.....	8
Abbildung 1:	Handlungsfelder für das Marburger Stadtmarketing.....	8
Abbildung 3:	Skizze Kommunikationswege in stadtmakingrelevanten Handlungsfeldern .....	11
Abbildung 4:	Künftige Organisationsstruktur des Marburger Stadtmarketings .....	20
Abbildung 5:	Stadtmarketing Marburg – Organigramm .....	26
Abbildung 6:	Durchschnittliche Beiträge der maßgeblichen Träger .....	32
Abbildung 7:	Durchschnittliche Beiträge der maßgeblichen Träger .....	32
Abbildung 8:	Durchschnittliches Gesamtbudget .....	33
Abbildung 9:	Citymarketing Pforzheim – Einnahmenstruktur 2004 .....	33
Abbildung 10:	Städtevergleich - Stadtmakingorganisationen .....	34
Abbildung 11:	Marburger historische Persönlichkeiten und ihre Themenpatenschaften .....	46

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1	Übersicht über Stellen- und Personalplanung .....	27
Tab. 2	Übersicht über Anforderungen und marktübliche Vergütung.....	29
Tab. 3	Ausgabenplanung für die ersten 5 Jahre (Stellenzuordnung, keine Festlegung der Kostenträgerschaft) .....	31
Tab. 4	Umsetzungszeitplan.....	37

## 1 AUFTRAG

Die Universitätsstadt Marburg befindet sich in einem wachsenden Wettbewerb zwischen den Kommunen. Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, muss sich auch Marburg als Wirtschaftsstandort mit Zukunft profilieren.

Die konzeptionellen Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft sind nur zu leisten, wenn die in Marburg vorhandenen Kräfte zielführend gebündelt und zum Wohle der Stadt aktiviert werden.

Ein Instrument, das eine fundierte Basis für ein effektives Zusammenwirken von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Bürgern bei der Stadtentwicklung schaffen kann, ist ein abgestimmtes Stadtmarketing.

Zentraler Bestandteil dieses Stadtmarketings ist die Festlegung einer gemeinsamen Positionierungs- und Umsetzungsstrategie.

Im Hinblick auf den vorgesehenen Einstieg in einen Stadtmarketingprozess gilt es folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die Stärken und Schwächen der Universitätsstadt Marburg?
- Wie stellt sich die aktuelle Situation in den stadtmarketingrelevanten Bereichen der Stadt dar?
- Auf welche imageprägenden Faktoren kann ein Marburger Stadtmarketing aufbauen?
- Wie kann eine eindeutige Positionierung der Universitätsstadt Marburg aussehen?
- Welche Handlungsfelder bestehen aktuell, welche Handlungsfelder ergeben sich aus einer klaren Positionierung?
- Wie kann eine effiziente Projektstruktur für die Zukunft aussehen? Welche organisatorischen Voraussetzungen sind für einen optimalen Umsetzungserfolg erforderlich?
- Wie können und sollen die bestehenden Akteure in die neue Organisation eingebunden werden?

- Wie sieht die weitere Finanzierung und Ressourcenplanung idealerweise aus?

Aufbauend auf dem „Masterplan Einzelhandelsentwicklung“ erfolgt eine fachliche Begleitung des Stadtmarketingprozesses:

Im Sinne einer qualitativ-strategischen Betrachtung beinhaltet der Stadtmarketingprozess folgende zentrale Aufgabenstellungen:

- Überprüfung der aktuellen Situation des Stadtmarketings
- Einschätzung von Aufgaben, Akteuren und Ergebnissen
- Aufzeigen von strategischen Lücken und Defiziten
- Entwicklung möglicher Ziele und Anforderungen an ein Stadtmarketing in Marburg
- Ableitung organisatorischer, inhaltlicher und ressourcenmäßiger Konsequenzen

Aus rechtlichen Gründen übernimmt die CIMA keine rechtsförmliche Beratung (Gesellschaftervertrag etc.), keine arbeitsrechtliche Beratung (Überführung der Dienstverhältnisse in eine neue Organisationsform und ggf. Auflösung bisheriger Institutionen) sowie keine steuerliche Beratung (insbesondere umsatz- und ertragssteuerliche Behandlung der kommunalen Zuschüsse).

## 2 AUSGANGSLAGE – SITUATIONSANALYSE

Ziel der Stadtmarketingkonzeption ist es, ein klares Bild von dem zukünftigen Weg des Stadtmarketings in und für Marburg zu zeichnen und eine grundlegende „Entwicklungsleitlinie“ festzulegen. Da das zukünftige Stadtmarketing bestehende Aktivitäten ergänzen und bündeln soll, sollen zunächst die aktuellen Strukturen untersucht werden.

In einem ersten Schritt erfolgt eine qualitative Analyse der aktuellen Situation im Bereich Stadtmarketing. Gemeinsam mit wichtigen Ansprechpartnern wurden Stärken und Risiken in den stadtmarketingrelevanten Themenfeldern definiert.

### 2.1 Stärken und Risiken-Bilanz

#### 2.1.1 Bereich „Image/Profilierung“

##### *Stärken*

- Marburg ist insgesamt mit einem positiven Image besetzt. In der Haushaltsbefragung im Rahmen des „Masterplans Einzelhandelsentwicklung“ sind das Ambiente, das Schloss sowie die Universität die meistgenannten imageprägenden Faktoren.
- Im Sinne der Förderung des Corporate Design wird der Einsatz des Stadtlogos forciert.

##### *Risiken*

- Aktuell fehlt eine klare Positionierung der Stadt. Eine aktivere Standortbewerbung ist notwendig, um das „Gesamtpaket Universitätsstadt Marburg“ darzustellen.

- In Marburg fehlt es an einer klaren Markendefinition. Die Fragestellungen „Was ist Marburg?“, „Durch welche Werte zeichnet sich Marburg aus?“, „Was sind die im kommunalen Wettbewerb relevanten Differenzierungskriterien?“ können nicht einheitlich beantwortet werden.
- Im Hinblick auf eine einheitliche Darstellung der Stadt nach außen fehlt es aktuell an einer klaren Beschreibung der Markenbausteine der Stadt Marburg.

#### 2.1.2 Bereich „Inhalte/Stadtmarketingaktivitäten“

##### *Stärken*

- Es existieren viele hochwertige Angebote und Veranstaltungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern.
- Es gibt zudem zahlreiche hochwertige Events mit z.T. regionaler bzw. überregionaler Bedeutung (Marburg b(u)y Night, 3TM, Marburger Frühling, Mai-Einsingen,...)
- Marburg verfügt bspw. im Bereich Tourismus über eine Vielzahl qualitativ hochwertiger Stadtführungen und Rahmenprogrammangebote.

##### *Risiken*

- Die Aktionen und Werbemaßnahmen des Einzelhandels werden gemäß den Ergebnissen der Haushalts- und Kundenbefragungen im Rahmen der Erstellung des „Masterplan Einzelhandel“ tendenziell schlecht bewertet.
- Die Abstimmung über strategische Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen des Stadtmarketings erfolgt nur bedingt.
- Themen wie Kultur, Sport, Geschichte und Biotech werden als wichtige Elemente des Stadtmarketings angesehen, werden aber aktuell nur

bedingt als integrale Bestandteile organisatorisch in die Stadtmarketingaktivitäten/Vermarktung eingebunden.

- Insgesamt sind in Marburg viele als positiv zu bewertende Aktivitäten erkennbar. Jedoch erfolgt in der Regel keine „Gesamtschau“ aller stadtmakingrelevanten Leistungen.
- Die engagierten Akteure arbeiten sehr individuell in ihrem jeweiligen Wirkungskreis, eine übergeordnete Strategie ist jedoch nicht erkennbar.

### 2.1.3 Bereich „Organisation/Akteure/Ressourcen“

#### Stärken

- Im Bereich des Stadtmarketings ist eine Vielzahl an Akteuren und Gruppen aktiv und engagiert.
- Durch die aktuelle dezentrale Organisation ist das Stadtmarketing in Marburg „wenig krisenanfällig“.
- Deutlich wird eine gute Vernetzung der Akteure innerhalb der Stadt. Das Netzwerk lebt vielfach von guten persönlichen Kontakten der Akteure.
- Es bestehen gute regionale und überregionale Kooperationen im Bereich Tourismus.
- Mit dem Markt- und Aktionskreis (MAK) besteht ein Gremium, das die Interessen und Aktivitäten des Handels und seiner verschiedenen Werbekreise bündelt.
- Als wichtiges Merkmal des Stadtmarketings in Marburg wird die vitale Mischung aus „erfahrenen Profis“ und „engagierten Laien“ wahrgenommen und geschätzt.

#### Risiken

- Das Zusammenspiel der Kräfte funktioniert v.a. wegen der persönlichen Kontakte der Akteure. Feste Routinen und organisatorisch verbindliche Kooperationsstrukturen sind nicht ersichtlich.
- Gemeinsame Plattformen, die den übergeordneten Austausch fördern, gibt es mehrheitlich nur in den einzelnen Themenbereichen (z.B. Kulturforum, Stadtentwicklungsforum). Eine übergeordnete Plattform fehlt.
- Der Austausch zwischen den einzelnen Themenbereichen (Kultur, Einzelhandel, Tourismus, ...) ist noch nicht verstetigt. Auf Grund teilweiser Überschneidungen von Zuständigkeiten besteht vielfach hoher Abstimmungsbedarf.
- Die professionellen Kräfte im Stadtmarketing (z.B. Verwaltung, MTM) sind stark eingespannt, zudem wird im Bereich des engagierten Ehrenamtes ein Erreichen der Belastungsgrenze deutlich. Die Mischung aus „erfahrenen Profis“ und „engagierten Laien“ birgt insofern auch Risiken.

## 2.2 Handlungsfelder und relevante Akteure des Marburger Stadtmarketings

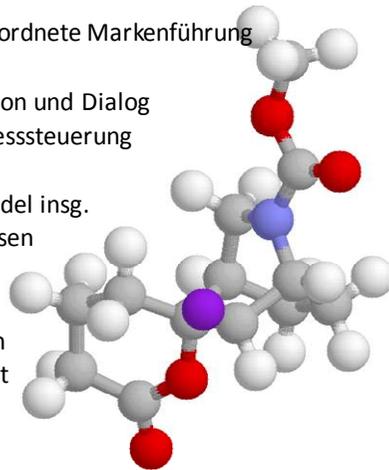
### 2.2.1 Handlungsfelder des Marburger Stadtmarketings

Stadtmarketing stellt sich in Marburg als gemeinsame Aufgabe von öffentlichen und privaten Partnern dar.

Im Hinblick auf die bestehenden Handlungsfelder ergeben sich folgende Aufgaben, die operativ oder strategisch in ein Marburger Stadtmarketing einbezogen werden sollten:

**Abbildung 2: Handlungsfelder des Marburger Stadtmarketing**

- Standortmarketing, übergeordnete Markenführung
- Einbindung Universität
- Kommunikation, Koordination und Dialog
- Strategieentwicklung, Prozesssteuerung
- Wirtschaftsentwicklung
- Stadtmanagement und Handel insg.
- Tourismus und Kongresswesen
- Kultur
- Sport
- Events und Veranstaltungen
- Ökologie, Energie & Umwelt



[http://www.physicsmasterclasses.org/exercises/bonn1/de/bilder\\_neu/molekuel\\_bild.gif](http://www.physicsmasterclasses.org/exercises/bonn1/de/bilder_neu/molekuel_bild.gif)

Quelle: CIMA GmbH, 2012

Das attraktive Spektrum der Leistungen in diesen Handlungsfeldern bildet eine äußerst positive Grundlage für die Marburger Stadtmarketingaktivitäten. Ziel der Geschäftsfeldplanung muss es sein, dieses flexible „Stadtmarketing-Konstrukt“ als Gesamtpaket darzustellen und zu fördern.

Ähnlich wie bei einem Molekül sollten die einzelnen Bausteine durch das Stadtmarketing zusammengehalten, Rollen, Schnittstellen und Plätze definiert und zu einem eindeutig identifizierbaren Element gefasst werden. Die eigene Identität und das Engagement der einbezogenen Akteure sollten dabei erhalten bleiben.

Entsprechend der Charakteristik der Geschäftsfelder ergibt sich eine strukturelle Gliederung in eine übergeordnet-prozessuale Ebene sowie eine operative Ebene. Folgende Gliederung der Aufgaben und Handlungsfelder kann vorgenommen werden:

**Übergeordnet-prozessuale Ebene**

- Kommunikation, Koordination und Dialog
- Strategieentwicklung, Prozesssteuerung
- Standortmarketing, übergeordnete Markenführung

**Operative Ebene**

- Einbindung Universität
- Wirtschaftsentwicklung
- Innenstadtmanagement und Handel insg.
- Tourismus und Kongresswesen
- Kultur
- Sport
- Events und Veranstaltungen
- Ökologie, Energie & Umwelt

**Abbildung 3: Handlungsfelder für das Marburger Stadtmarketing**



Quelle: CIMA GmbH, 2012

## **Übergeordnet-prozessuale Ebene**

### ***Kommunikation, Koordination und Dialog***

Ziel sind die Vernetzung der unterschiedlichen „Lebenswelten“ und „Szenen“, die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements sowie die Optimierung der Kommunikation und Abstimmung der Leistungsträger untereinander.

### ***Strategieentwicklung, Prozesssteuerung***

Angestrebt werden die Systematisierung des Stadtmarketings im Hinblick auf die strategische Ausrichtung und Planung sowie eine Neuordnung und synergieorientierte Bündelung der stadtmarketingrelevanten Tätigkeitsfelder. Im Rahmen eines systematischen Monitorings und einer regelmäßigen Evaluation erfolgt eine konsequente Qualitätssicherung der Marburger Stadtmarketing-Aktivitäten.

### ***Standortmarketing, übergeordnete Markenführung***

Ziel ist ein zielgruppenorientiertes Kommunizieren des attraktiven Gesamtpaketes „Universitätsstadt“ Marburg.

## **Operative Ebene**

### ***Einbindung Universität***

Ziel des Handlungsfeldes ist die Stärkung Marburgs als „Universitätsstadt“ – als Stadt der Philipps-Universität. Dazu sind die Stärkung der Identifikation der Universität mit der Stadt und umgekehrt sowie eine Intensivierung der strategischen und operativen Zusammenarbeit der beiden wichtigen „Markenträger“ notwendig.

### ***Wirtschaftsentwicklung***

Im Sinne einer strategischen Stadt- und Wirtschaftsentwicklung ist die Stärkung des Oberzentrums Marburg als Motor der Region sinnvoll. Daneben soll die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft gefördert werden.

## ***Innenstadtmanagement und Handel insg.***

Der Einzelhandelsstandort Marburg soll gezielt gefördert werden. Daher wird die Förderung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements des Handels und die Stärkung der Zusammenarbeit der verschiedenen Handelslagen angestrebt. Hierzu zählt insbesondere die organisatorische Unterstützung und Betreuung übergreifender Maßnahmen des Handelsmarketings sowie spezieller Maßnahmen der innerstädtischen Handelslagen.

## ***Tourismus & Kongresswesen***

Wichtiges Ziel dieses Handlungsfeldes ist die konsequente Förderung und Weiterentwicklung der touristischen Leistungen der Universitätsstadt Marburg. Ein besonderes Augenmerk soll auf die Vermarktung der Highlights der Stadt (Lahn, Schloss, Universität), von Angeboten zu den „4 Marburger Größen“ (Elisabeth v. Thüringen, Landgraf Philipp I. von Hessen, Emil von Behring, Gebrüder Grimm) sowie kulturellen und sportlichen Aktivitäten gelegt werden.

## ***Sport***

Angestrebt wird die Förderung des Sport-Standortes Marburg. Spezielle Sportveranstaltungen und -angebote sollen im Sinne des Stadtmarketings gezielt genutzt werden.

## ***Kultur***

Das vielfältige kulturelle Angebot soll als zielgruppenorientiertes Gesamtpaket kommuniziert und Kultur in ihrer Vielfalt erlebbar und sichtbar gemacht werden. Dabei bietet es sich an, die Kulturvielfalt als Attraktivitätsmoment in der Ansprache von künftigen Studierenden einzusetzen und den Handlungsansatz „Berühmte Marburger“ zu nutzen.

### **Events und Veranstaltungen**

Ziel ist das operative Management des Bereiches Events und Veranstaltungen, wobei deren Organisation gebündelt werden soll. Zudem wird angestrebt die Vielfalt der kulturellen und anderweitigen Freizeit-Angebote zielgruppenorientiert zu kommunizieren.

### **Ökologie, Energie & Umwelt**

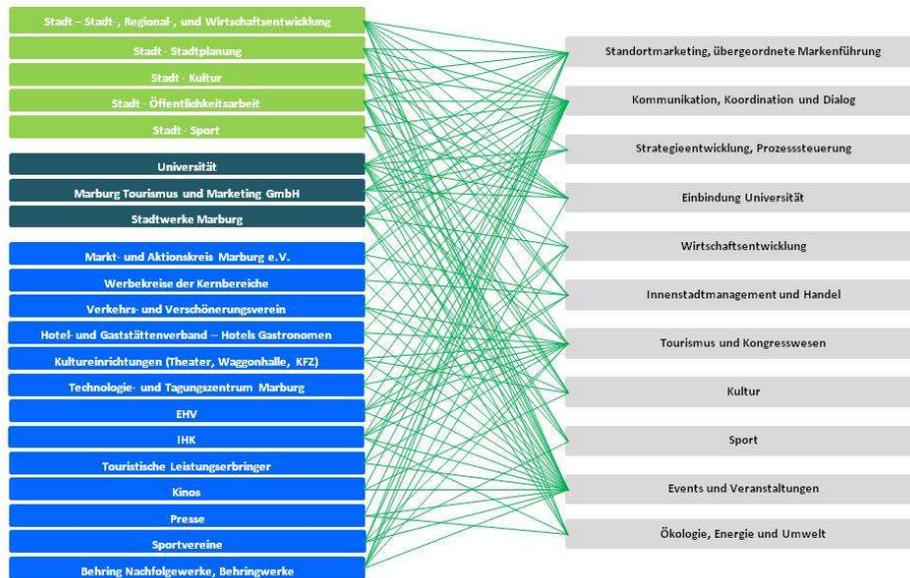
Ziel dieses Handlungsfeldes muss es sein, umweltrelevante Themen in Marburg erkennbarer und nachvollziehbarer zu machen sowie Projekte in diesem Zusammenhang gezielt zu fördern.

### **2.2.2 Akteure des Marburger Stadtmarketings**

Die oben erläuterten stadtmarketingrelevanten Handlungsfelder werden aktuell durch eine große Zahl von unterschiedlichen Leistungsträgern abgedeckt. Hierzu gehören v.a.:

- Magistrat der Universitätsstadt Marburg und jeweilige Fachbereiche / Fachdienste (Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung, Stadtplanung, Kultur, Sport, Öffentlichkeitsarbeit, ...)
- Marburg Tourismus und Marketing GmbH
- Markt- und Aktionskreis Marburg e.V.
- Werbekreise
- Gastronomie
- Stadtwerke Marburg
- Kultureinrichtungen (Theater, Waggonhalle, KFZ, ...)
- Tagungs- und Kongresszentren (TTZ, DVAG, Stadthalle etc.)
- Kammern, Verbände (z.B. Einzelhandelsverband, Industrie- und Handelskammer, Hotel- und Gaststättenverband, ...)
- Touristische Leistungserbringer
- Kinos
- Presse
- Philipps-Universität
- Unternehmen am Standort Behringwerke

Abbildung 4: Skizze Kommunikationswege in stadtmarketingrelevanten Handlungsfeldern



Quelle: CIMA GmbH, 2012

Diese große Anzahl von engagierten Akteuren und Akteursgruppen ist eines der zentralen Charakteristika des Stadtmarketings in Marburg. Zwar zeigt sich das Stadtmarketing durch diese dezentrale Organisation und die auf viele Akteure verteilten Aufgaben wenig krisenanfällig, dennoch birgt diese Struktur Risiken. So ergibt sich daraus ein erhöhter Kommunikations- bzw. Koordinationsaufwand (vgl. Abb. 2). Es besteht somit die Gefahr eines Neben- statt Mit-einanders der einzelnen Akteure. Die Ausschöpfung möglicher Synergien erfolgt eher „zufällig“ und nicht systematisch. Daher empfiehlt es sich, Zuständigkeiten und Kompetenzen ggf. zu bündeln bzw. die Kooperation der Akteure hinsichtlich Synergie fördernder Abstimmungsroutrinen verbindlicher zu gestalten.

## 2.3 Strategische Lücken

Ausgehend von den oben genannten Erkenntnissen sind Grundvoraussetzungen für ein gemeinsames Stadtmarketing in Marburg durchaus vorhanden. In Zukunft wird es jedoch verstärkt darum gehen, die Universitätsstadt als Marke zu positionieren, die bestehenden und zukünftigen Aktivitäten konsequent an dieser Positionierung auszurichten sowie die bestehenden Ressourcen effizient einzusetzen.

Im Wesentlichen werden demgemäß folgende strategische Lücken identifiziert:

### Bereich „Image/Profilierung“

- Es fehlt ein „übergeordnetes Dach“, das Marburg im Städtewettbewerb einmalig darstellt und als „Gesamtpaket“ erfahrbar macht. D.h. der „Markenkern“ ist nicht definiert.
- Zudem ist bisher noch keine klare Definition erfolgt, welche eindeutigen „Markenbausteine“ der Marke „Universitätsstadt Marburg“ zuzuordnen sind.
- Es existiert zwar ein einheitliches Stadtlogo, das aktuell jedoch noch uneinheitlich verwendet bzw. eingesetzt wird.

### Bereich „Inhalte/Stadtmarketingaktivitäten“

- Aktuell fehlt eine übergreifende Kooperation in puncto Stadtmarketing. Diese ist nicht institutionalisiert, die entsprechenden Zuständigkeiten sind nicht klar geregelt.
- Es fehlt zudem eine systematische Vernetzung in den Projekten. Die Planung und Umsetzung erfolgt „intuitiv“ und ist stark abhängig von den handelnden Akteuren.
- Insgesamt kann von vielen guten Solisten, aber noch nicht von einem „abgestimmten Konzert“ gesprochen werden.

### **Bereich „Organisation/Akteure/Ressourcen“**

- Die Vernetzung und Kooperation zwischen verschiedenen Themenbereichen erfolgt v.a. auf Projektebene, eine institutionalisierte Abstimmung fehlt.
- Die Universität als wichtige, stadtbildprägende Einrichtung ist noch unzureichend integriert. Der Titel „Universitätsstadt Marburg“ wird nur punktuell sichtbar.
- Die stadtmarketingrelevanten Aufgaben werden zum Teil ehrenamtlich, teilweise von hauptamtlich Tätigen übernommen. Hier sind dementsprechend unterschiedliche Professionalisierungsgrade und ressourcenmäßige Ausstattungen erkennbar. Das Ehrenamt ist an der Belastungsgrenze angelangt, der Handel agiert bspw. „ohne hauptamtlichen Profi“. Ressourcenengpässe sind u.a. auf Grund der dezentralen Aufgabenzuordnung sowie eines dementsprechend erhöhten Abstimmungsbedarfes zudem auch auf hauptamtlicher Seite erkennbar.

Diese zentralen strategischen Lücken gilt es durch eine entsprechende Anpassung der inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung der Marburger Stadtmarketingaktivitäten zu schließen.

### 3 ZIELSETZUNG – HANDLUNGSANFORDERUNGEN

Das Stadtmarketing für die Universitätsstadt Marburg soll inhaltlich und organisatorisch auf neue Beine gestellt werden. Ziele sind die Verwirklichung einer öffentlich-privaten Partnerschaft eines konzeptionell-ganzheitlichen, ressortübergreifenden Stadtmarketings sowie eine Steigerung der Intensität und Qualität der Maßnahmen. Dem regionalen bis internationalen Bekanntheitsgrad Marburgs soll Rechnung getragen und die Stadt durch eine stärkere Profilierung besser positioniert werden.

#### 3.1 Das Marburger Stadtmarketing-Verständnis

Als Grundlage für die Entwicklung einer für Marburg passenden Umsetzungsstrategie und einer entsprechenden Organisationsform wurde zunächst gemeinsam mit den beteiligten Akteuren das Marburger Stadtmarketing-Verständnis definiert und der Anspruch an ein ganzheitliches Stadtmarketing Marburg formuliert.

Übergeordnetes Ziel eines ganzheitlichen Stadtmarketings für Marburg ist die strategische Positionierung und Vermarktung der Universitätsstadt Marburg im regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerb um Unternehmen, Investitionen, Bürger, Studierende, Kunden und Gäste.

Gemäß dieser Ausgangslage wurde folgende gemeinsame **Zieldefinition** für ein Marburger Stadtmarketing formuliert:

- Ziel des Marburger Stadtmarketing-Prozesses muss es sein, die identifizierten **Potenziale aufzunehmen** und ihr **Zusammenwirken zu optimieren**. Hierzu ist es wichtig, dass die bestehenden vielfältigen Aktivitäten und das **breit gefächerte Engagement der unterschiedlichen Leistungsträger substantiell gefördert und dauerhaft erhalten** wird.

- Durch eine **bessere Transparenz der Akteure und Aktivitäten** sowie **gemeinsam festgelegte inhaltliche und organisatorische Qualitäten unseres Tuns** haben wir einen sichtbaren „Roten Faden“, der alles verbindet.
- Die **Vernetzung und Abstimmung der Aktivitäten** und die **Zusammenführung von Initiativen** sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig.
- Auf Basis einer **klaren Kommunikationsstrategie** soll das **Gesamtpaket gezielt nach außen und innen dargestellt** und im **regionalen bzw. überregionalen Wettbewerb konsequent platziert** werden.
- Auf allen Ebenen der Leistungserbringung gilt es, eine **weitere Professionalisierung** sowie eine **Konzentration auf Kernkompetenzen zu forcieren**, ohne dass dabei **ein Ressortdenken dominiert**.

Ausgehend von den strategischen Lücken soll das Marburger Stadtmarketing folgende Funktionen übernehmen:

- Aufbau und Weiterentwicklung einer klaren Positionierungsstrategie; Definition und Ausbau des „Markenkerns“
- Forum und Ideenpool zur Förderung des stadtmarketingorientierten Austausches
- Förderung der Kommunikation und Kooperation der Akteure untereinander
- Plattform zur Vernetzung der unterschiedlichen „Lebenswelten“ in Marburg
- Abstimmung und Koordination relevanter Aktivitäten
- Optimierung von Abstimmungsprozessen und „alltäglichen Abläufen“ im Rahmen der Stadtmarketingaktivitäten
- Förderung der stadtmarketingrelevanten Aktivitäten und Akteure
- Organisatorische Unterstützung und Entlastung der Akteure

Aufbauend auf dieser Zieldefinition und im Hinblick auf die gemeinsam identifizierten Potenziale muss die Ausrichtung und somit in Konsequenz auch die Organisation des Stadtmarketings diesen Zielen entsprechen. Folglich soll ein Marburger Stadtmarketing auf folgender Philosophie basieren:

*„Die Stadtmarketingaktivitäten in Marburg zeichnen sich durch außerordentlich große Vielfalt, Qualität und Engagement aus. Das Marburger Stadtmarketing will diese Potenziale erhalten, gezielt unterstützen und erkennbarer machen sowie organisatorisch bündeln und festigen.“*

## 3.2 Strategische Ziele – 6 Säulen für das Stadtmarketing Marburg

Aus Sicht der CIMA ergeben sich im Hinblick auf die strategische Weiterentwicklung des Marburger Stadtmarketings folgende sechs strategische Ziele und Handlungsschwerpunkte:

- Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure
- Qualitätssicherung, Controlling, Erfolgskontrolle
- Markenführung
- Einbindung Universität
- Events und Veranstaltungen
- Innenstadtmanagement und Handel

### 3.2.1 1. Säule - Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure

Im Bereich Koordination der Stadtmarketingaufgaben wurden starke Überschneidungen der öffentlichen und privaten Akteure festgestellt. Eine zum Teil nicht eindeutige Abgrenzung der Zuständigkeiten führt dabei zu erhöhtem

Abstimmungsbedarf und teilweise zu Aufgabenüberschneidungen sowohl innerhalb der städtischen als auch zwischen privaten und städtischen Akteuren.

Dies betrifft vor allem folgende Handlungsfelder:

- Übergeordnete Kommunikation, Koordination und Dialog
- Standortmarketing, übergeordnete Markenführung
- Kultur
- Events und Veranstaltungen
- Tourismus und Kongresswesen
- Citymanagement und Einzelhandel

Insbesondere das Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung, das Amt für Öffentlichkeitsarbeit, die Marburg Tourismus und Marketing GmbH und die Universität werden als zentrale Organisationseinheiten wahrgenommen und sind dementsprechend in eine Vielzahl von Themenbereichen aktiv eingebunden, die z.T. per se nicht zum originären Aufgabenbereich zu zählen sind (z.B. Koordination Weihnachtsmarkt durch Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung). Kapazitätsengpässe sind das Resultat.

Notwendig sind demnach eine bessere strategische Vernetzung und Abstimmung der Leistungsträger untereinander, die Optimierung der Kommunikation sowie eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten.

### 3.2.2 2. Säule - Qualitätssicherung, Controlling, Erfolgskontrolle

Vor dem Hintergrund des aktuell breit gefächerten Angebotes an Stadtmarketingaktivitäten gilt es im Sinne der Erkennbarkeit des „Gesamtpaketes Universitätsstadt Marburg“ eine Systematisierung des Stadtmarketings im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung, Planung und Kontrolle zu erreichen.

Ziel dieses Handlungsfeldes ist die „Supervision“ der Strategie, die regelmäßige Überprüfung von Standards sowie die Impulsgeber-Funktion im Hinblick auf die Einhaltung der Stadtmarketing-Ziele.

Ein weiterer Bestandteil dieser Säule ist das Sicherstellen der Qualität des Innen- und Außenmarketings. Alle stadtmarketingrelevanten Maßnahmen sind hinsichtlich ihrer Vorbereitung, Umsetzung und Wirkung regelmäßig u.a. anhand klarer Prüfkriterien zu überprüfen. So soll eine stetige Verbesserung/Optimierung der Stadtmarketingtätigkeit erreicht werden (beispielsweise wurde festgestellt, dass Höhepunkte der Marburger Kulturszene auch verstärkt in entsprechenden Veröffentlichungen und Broschüren des Landes präsent sein sollten). Diese Aufgabe kann nur durch eine übergeordnete und querschnittsorientierte Funktionseinheit betreut werden. Aus Sicht der CIMA bietet sich hier eine interne Arbeitsgruppe an, die als Stadtmarketing-Lenkungsgruppe fungiert, Standards definiert und das Stadtmarketing mit Hilfe eines konsequenten Monitorings begleitet.

### 3.2.3 3. Säule - Markenführung

Auch im Handlungsfeld Markenführung ist eine starke Aufgabenüberschneidung der Akteure festzustellen. Öffentlichkeitsarbeit, die Erstellung und Redaktion von Flyern und Broschüren sowie die Pflege und Weiterentwicklung der Internetauftritte werden sowohl von privaten als auch von öffentlichen Stellen übernommen.

Innerhalb der Rathausorganisation ist eine übergreifende, einheitliche Gestaltungslinie erkennbar, aber noch sehr zurückhaltend ausgeprägt. Eine konsequente Umsetzung und Anwendung zentraler CD-Elemente aller öffentlichen Akteure und darüberhinausgehend der privaten Akteuren sollte angestrebt werden.

Insgesamt soll der (inter-)nationale Auftritt der Stadt Marburg gestärkt werden und eine regionale bzw. überregionale Kommunikationsstrategie entwickelt werden.

Die bestehende CI-/CD-Linie soll zu einem umfassenden CI/CD Manual weiterentwickelt werden. Um einen hohen Wiedererkennungswert in der Außendarstellung zu erreichen, empfiehlt die CIMA konkrete Vorgaben und Möglichkeiten für die Anwendung der Marke durch private Partner im Sinne einer über-

greifenden „Markenpolitik“ verstärkt anzustreben. Auch im Merchandising sollte sich die Marke Universitätsstadt Marburg in einer einheitlichen Produktlinie widerspiegeln. Cross-Selling Potenziale zwischen öffentlichen und privaten Partnern sollten strategisch hinterlegt und gezielt ausgebaut werden.

Das Außenmarketing, wie bspw. Messeauftritte, soll künftig kooperativ und koordiniert im Abgleich zwischen öffentlichen und privaten Partnern erfolgen. Alle Informationskanäle (Internet, Print etc.) sollen systematisch gepflegt und fortentwickelt werden. Ein Jahresplan für die Abstimmung der wichtigsten Werbemaßnahmen ist notwendig.

Neben dem Außenmarketing soll auch das Innenmarketing ausgebaut und dadurch die Identifikation und das Engagement der Bürger mit dem und für den Standort Marburg gestärkt werden. So soll verstärkt ein Bewusstsein des „Marburger Seins“ entwickelt werden.

Ansatzpunkte ergeben sich hier zum Beispiel bei den zahlreichen aktuellen und zukünftigen Marburger Studierenden, die als Universitätsabgänger und Alumni ihren Studienort natürlich positiv weiter kommunizieren sollen („Marburg-Botschafter“).

Für die Übernahme dieser Aufgaben bietet sich das Amt für Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit einem künftigen „Stadtmarketing-Office“ an. Letzteres muss natürlich die offizielle Stadt-Information aus dem Rathaus übernehmen. Hierzu sollte das Amt entsprechend des erweiterten Aufgabenfeldes perspektivisch personell ergänzt werden.

### 3.2.4 4. Säule - Einbindung Universität

In Marburg existiert das geflügelte Wort „Marburg hat keine Universität, Marburg ist eine Universität“.

Als national und international aktive bzw. renommierte Institution ist die Universität als elementarer Bestandteil und eigenes Kompetenzfeld eines Marburger Stadtmarketings anzusehen.

Aktuell erfolgt die Einbindung der Universität jedoch nur sporadisch bzw. projektbezogen, die Universität führt ansonsten eher ein „Eigenleben“. Eine Öff-

nung und verbindlichere Verbindung der Universität gegenüber dem „übrigen Marburg“ ist eine zentrale Forderung der Beteiligten im Stadtmarketingprozess. Die angestrebte Campuserwicklung in der Marburger Kernstadt bietet hier die Chance für neue Anknüpfungspunkte, um die Universität für die „normale Bevölkerung“ besser erlebbar und erfahrbar zu machen.

Zudem stehen die Universitäten in Zukunft mehr denn je im Konkurrenzkampf um Studierende und Lehrende. Da die Wahl des Universitätsstandortes auch über die Attraktivität der Stadt und nicht nur über das Lehrangebot erfolgt, ist eine gemeinsame Bewerbung des „Gesamtpaketes“ Universitätsstadt Marburg unerlässlich. Hierzu ist eine enge Abstimmung unbedingt notwendig.

Um diese Aufgabe aktiv anzugehen, bietet sich im Hinblick auf eine organisatorische Berücksichtigung im Marburger Stadtmarketing ein „Universitätsbeauftragter“ an. Dies könnte z.B. eine Einzelperson oder eine Arbeitsgruppe sein. Elementar sind in diesem Zusammenhang in jedem Fall ein fest organisierter Austausch und eine gemeinschaftliche Zusammenarbeit im Sinne des Stadtmarketings.

### 3.2.5 5. Säule - Events und Veranstaltungen

Aktuell gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Veranstaltungen in Marburg, die im Sinne eines Stadtmarketings nach außen und innen wirken. Wie in vielen stadtmarketingrelevanten Bereichen sind hier sehr viele Akteure beteiligt. Viele Veranstaltungen werden auf Grund ihrer teilweise langen Tradition äußerst routiniert vorbereitet und durchgeführt. Dabei wird unter anderem deutlich, dass die Durchführung der Veranstaltungen maßgeblich von einem Verantwortlichen bzw. einem festen Stamm von „Überzeugungstätern“ durchgeführt wird. Diese Tatsache birgt das Risiko, dass bei einem möglichen „Wegbrechen“ bestimmter Aktivposten die Weiterexistenz der entsprechenden Veranstaltung fraglich ist. Diese dezentrale Struktur, die aus Sicht der Prozessbeteiligten ein wichtiges Qualitätsmerkmal darstellt, gilt es gezielt zu stützen. Im Sinne der Sicherung und Darstellung des vielfältigen Gesamtangebots in diesem Handlungsfeld ist eine weitere Professionalisierung der Veranstaltungen

zu erreichen. Aufgaben sind in diesem Zusammenhang die Qualitätssicherung bestehender und neuer Veranstaltungen und Events sowie ggf. das Optimieren von Abläufen.

Aus Sicht der CIMA sind vor diesem Hintergrund die Identifikation von je 1-2 Highlight-Events pro Themenfeld (Kultur, Tourismus, Sport, Wissenschaft, Handel, ...) mit überregionaler Strahlkraft wichtig.

Wichtig im Sinne des Vielfalts-Aspekts ist die Unterstützung und Förderung der breit gefächerten Aktivitäten und der Kreativität der verschiedenen Akteure. Aus diesem Grund ist, im Unterschied zu vielen anderen Städten, in Marburg kein eigener „Event-Manager“ notwendig, der alle Veranstaltungen koordiniert und operative Aufgaben übernimmt. Im Sinne des Erhalts des hohen bürgerschaftlichen Engagements und Ehrenamtes geht es nicht darum, die Arbeit der Akteure zu übernehmen, sondern vielmehr eine gezielte Erleichterung des Engagements dieser vielen Gruppen zu ermöglichen. Ein „Stadtmarketing-Office“ als neue Koordinationsstelle Stadtmarketing könnte hier in Zusammenarbeit mit dem Fachdienst Kultur als Ansprechpartner und „Befähiger“ freiwilligen Engagements fungieren. Sie zeigt den Weg durch die Verwaltung und begleitet die Akteure bei der Erfüllung behördlicher und sonstiger formaler Anforderungen, zeigt Synergien, Anknüpfungspunkte für Kooperationen auf und sensibilisiert hinsichtlich des aus dem CI/CD abzuleitenden „Roten Fadens“. Dementsprechend bleibt zu überprüfen, inwiefern diese Rolle durch eine entsprechende Außenkommunikation gefördert werden kann und ob bei einer möglichen weiteren Intensivierung dieser Aufgabe zusätzliche Ressourcen bereit zu stellen sind.

### 3.2.6 6. Säule - Innenstadtmanagement und Handel

Derzeit wird der Handel insbesondere durch den Markt- und Aktionskreis (MAK) vertreten, der laut Satzung für die Vertretung und Bündelung der Handels- und Dienstleistungsunternehmen in der Universitätsstadt Marburg zuständig ist. Der MAK bündelt aktuell Vertreter der Werbekreise der Innenstadt, die Geschäftsführung der MTM (als Vorsitzender) und zwei frei gewählte Vertreter (derzeit durch das Kaufhaus Ahrens und den Marbuch Verlag vertreten).

Die Unterstützung der hier engagierten ehrenamtlichen Akteure erfolgt durch eine Halbtagskraft, die bei der Marburg Tourismus und Marketing GmbH angestellt ist.

Der von der CIMA im Jahr 2009 erstellte „Masterplan Einzelhandelsentwicklung“ zeigt u.a. auf, dass in Zukunft insbesondere auf eine intensive Zusammenarbeit und die weitere qualitative Ausrichtung des Handels bzw. der Innenstadtakteure Wert zu legen ist.

Ziel eines Marburger Stadtmarketings muss deshalb die Förderung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der – einem besonderem Wettbewerb ausgesetzten – Innenstadt-/Handelsakteure sein. So kann das derzeit hohe ehrenamtliche Engagement des Handels bzw. der Unternehmen in den Marburger Handelslagen stabilisiert und weiterentwickelt werden.

Hierzu gehört nach Auffassung der CIMA die Einrichtung einer „Kümmerer-Stelle“. Ein „Stadtmarketing-Office“ kann hierzu für die Unternehmen in den Handelslagen als Anlaufstelle dienen. Die relevanten Themen (z.B. Förderung der Qualität und Serviceorientierung, die Profilierung der Handelslagen in Abstimmung mit der übergeordneten Markenführung, der Aufbau eines Flächenmanagements sowie die gezielte Branchenmixentwicklung) sind zu befördern, bestehende Aktivitäten zu unterstützen.

## 4 UMSETZUNG STADTMARKETING MARBURG – ORGANISATORISCHE ANFORDERUNGEN

### 4.1 Stadtmarketingorganisation: Neue Elemente und Aufgabenzuordnung

Prinzipiell erfordern alle genannten Aufgaben eine interdisziplinäre und ressortübergreifende Zusammenarbeit aller Stadtmarketing-Akteure.

Zur gezielten Weiterentwicklung des Marburger Stadtmarketings bestehen diverse Handlungserfordernisse. Im Folgenden werden die notwendigen Ergänzungen im Bereich der Stadtmarketingorganisation dargestellt:

#### Stadtmarketing-Koordinationsgremium

Beschreibung:

Um im Stadtmarketingprozess die notwendige Transparenz und den inhaltlichen Austausch zu fördern und die unterschiedlichen Marburger „Szenen“ zu vernetzen, wird ein Stadtmarketing-Koordinationsgremium (Teilnehmerliste ggf. analog Stadtmarketing-Workshops im Rahmen des Stadtmarketing-Prozesses) eingerichtet. Bei diesem Gremium ist insgesamt drauf zu achten, dass eine konstante Besetzung durch die relevanten Akteure gewährleistet ist.

Zur weiteren Förderung des projektbezogenen Austausches wird zudem eine (virtuelle) Kommunikationsschnittstelle/-Plattform bereitgestellt.

Organisation:

Die Betreuung kann durch das „Stadtmarketing-Office“ erfolgen.

#### Stadtmarketing-Lenkungsgruppe

Beschreibung:

Zur strategischen Steuerung des Stadtmarketingprozesses sowie zur maßgeblichen inhaltlichen Abstimmung und Vorbereitung von Stadtmarketing-Themen wird eine zentrale „Stadtmarketing-Lenkungsgruppe“ eingerichtet. Diese kann besetzt werden durch das Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung, das Amt für Öffentlichkeitsarbeit, das Kulturamt, die MTM, das Kaufhaus Ahrens sowie die Werbekreise. Weitere Partner (Leistungsträger wie z.B. Vertreter lokaler Interessengemeinschaften) können ggf. hinzugezogen werden, das Gremium sollte aus Sicht der CIMA eine maximale Größe von ca. 10 Personen nicht überschreiten.

Organisation:

Die Betreuung kann durch das „Stadtmarketing-Office“ erfolgen.

#### „UNI-Beauftragter“/ UNI-Stadt-Team

Beschreibung:

Es ist notwendig, die Universität als Mitstreiter für das Marburger Stadtmarketing zu gewinnen. Zur Förderung der Entwicklung einer „Universitätsstadt“ Marburg ist es notwendig, die Identifikation der Universität mit der Stadt und umgekehrt zu stärken sowie eine Intensivierung der strategischen und operativen Zusammenarbeit der beiden wichtigen „Markenträger“ zu erreichen.

Organisation:

Für die Organisation in diesem Bereich bietet sich eine Aufgliederung in 2 Ebenen an.

Auf der übergeordneten strategischen Ebene sollte der regelmäßige Austausch zwischen Stadt- und Universitäts-Spitze (Oberbürgermeister, Universitätspräsidentin, Kanzler) erfolgen.

Zudem sollte auf Basis einer Analyse der bisherigen und aktuellen (projektbezogenen) Anknüpfungspunkte sondiert werden, auf welchen Ebenen und bei welchen Akteuren die Schnittstellen am größten sind. Hier sollte dann die Einrichtung eines Ansprechpartners, ggf. eines Gremiums auf Universitätsseite erfolgen, über die die gemeinsamen Themen projektbezogen abgestimmt und dem entsprechenden Universitätsbereich zugeordnet werden (vgl. 5).

Die Umsetzung dieser Säule sollte zeitnah in einem Abstimmungsgespräch zwischen Oberbürgermeister, Universitätspräsidentin und Kanzler erfolgen.

### **Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit**

Beschreibung:

Die Aktivitäten der Außen- und Innenkommunikation der Universitätsstadt Marburg sind im Sinne eines einheitlichen Auftritts zu bündeln. Hierzu gehört die Definition eines Markenkerns für die Universitätsstadt Marburg, die Umsetzung eines einheitlichen Außenauftritts, sowie die Betreuung der unterschiedlichen Kanäle (einschl. Social Media) im Hinblick auf die Stadtkommunikation.

Organisation:

Aus Sicht der CIMA sollte die Federführung dieser Aufgaben im Amt für Öffentlichkeitsarbeit gebündelt werden. Die notwendige ressourcenmäßige Ausstattung ist im weiteren Prozess zu überprüfen.

### **„Event-Coaching“ für Events und Veranstaltungen**

Beschreibung:

Zur Sicherung der Qualität bestehender und neuer Veranstaltungen und Events sowie zur weiteren Optimierung von Abläufen sollte eine gezielte Un-

terstützung der Veranstalter in der Universitätsstadt Marburg erfolgen. Ziel ist nicht die vollständige Übernahme der Aufgaben durch einen zentralen Manager, sondern vielmehr die gezielte Förderung und Unterstützung der Aktivitäten. Eine enge Zusammenarbeit mit der Verwaltung ist hier unerlässlich.

Organisation:

Es empfiehlt sich, auf Seiten der Stadtverwaltung einen festen Ansprechpartner bereitzustellen. Aktuell übernimmt das Kulturamt im Kern bereits die notwendigen Aufgaben. Jedoch wird diese Funktion aktuell bei Bedarf/Nachfrage ausgefüllt, deshalb soll dieses künftig im Zusammenwirken mit dem „Stadtmarketing-Office“ geschehen.

### **„Stadtmarketing-Office“ – Innenstadtmanagement und Handel**

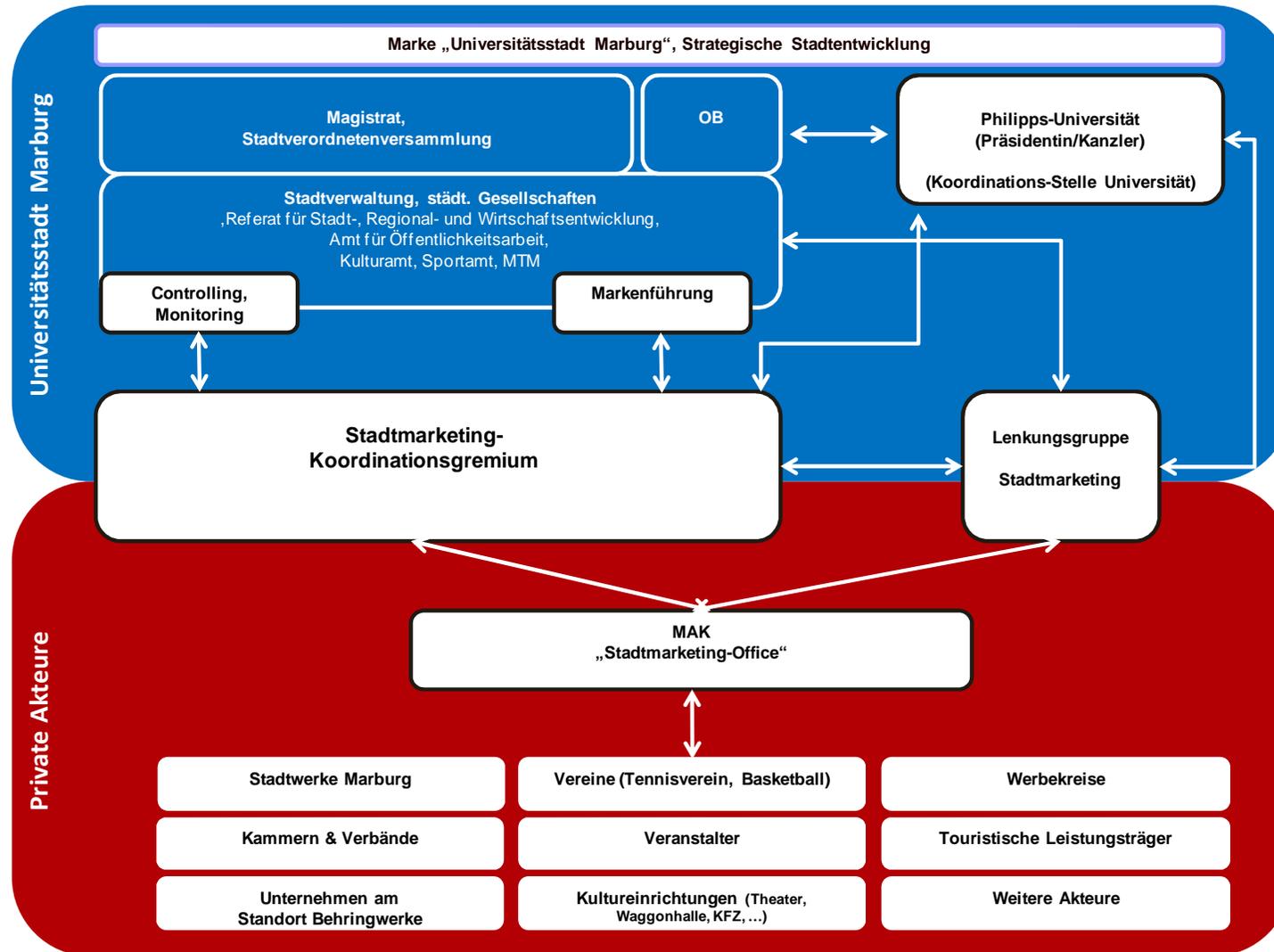
Beschreibung:

Der Einzelhandelsstandort Marburg soll gezielt gefördert werden. Daher wird die Förderung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements des Handels und die Stärkung der Zusammenarbeit der verschiedenen Handelslagen angestrebt. Hierzu zählt insbesondere die organisatorische Unterstützung und Betreuung übergreifender Maßnahmen des Handelsmarketings sowie spezieller Maßnahmen der innerstädtischen Handelslagen.

Organisation:

Die CIMA empfiehlt die Einrichtung einer „Kümmerer-Stelle“, eines Partners und Unterstützers für die beschriebene Zielgruppe. Diese Funktion sollte organisatorisch als „Stadtmarketing-Office“ beim MAK verortet sein, da sich hier auf der operativen Ebene die meisten Anknüpfungspunkte ergeben.

Abbildung 5: Künftige Organisationsstruktur des Marburger Stadtmarketings



Quelle: CIMA GmbH, 2012

## 4.2 Abgleich der relevanten Organisationseinheiten mit dem neuen Organisationskonzept

Im Hinblick auf eine gezielte Weiterentwicklung des Marburger Stadtmarketings sind insbesondere die gezielte Vernetzung der bereits bestehenden Organisationen sowie eine Optimierung und Weiterentwicklung der stadtmakingrelevanten Leistungen zentrale Aspekte der Neuorganisation. Dementsprechend müssen die notwendigen neuen Aufgaben den bestehenden Akteuren zugeordnet werden.

Im Folgenden werden diejenigen Organisationseinheiten näher beleuchtet, die in besonderem Maße für die Implementierung neuer Aufgaben geeignet sind.

### MAK und „Stadtmarketing-Office“

Die Marburg Tourismus und Marketing GmbH deckt z. Zt. noch neben dem weit gefassten Aufgabenbereich „Tourismus“ gleichzeitig die Betreuung des Markt- und Aktionskreises (MAK) und somit der Marburger Werbekreise ab.

Im Hinblick auf eine weitere Förderung und qualitative Stärkung der Innenstadtakeure bzw. des Handels empfiehlt sich im Rahmen der Neuorganisation des Marburger Stadtmarketings die Einrichtung eines „Stadtmarketing-Office“.

Die Stelle wird inhaltlich und organisatorisch eng an die Arbeit des MAK angeknüpft, um die Betreuung und Unterstützung der privaten Akteure weiter zu intensivieren.

Vorteile dieser Konstruktion sind die notwendige Nähe sowohl zu den privaten Akteuren als auch zur Stadtverwaltung sowie die unmittelbare Einbindung des „Stadtmarketing-Office“ in eine etablierte Organisation mit entsprechenden Strukturen. Dies gewährleistet eine kontinuierliche Übernahme der beschriebenen Aufgaben.

Damit bietet sich die Chance eines weiteren Ausbaus des Themenbereiches Stadtmarketing. Es erfolgt ein gezielter Ausbau des MAK hin zu einer strukturell und operativ tätigen Stadtmarketing-Organisation. Aus Sicht der CIMA ist dementsprechend die weitere Professionalisierung der MAK-Strukturen notwendig. Ggf. ist in diesem Zusammenhang auch die Frage einer, den neuen Aufgaben angepassten Rechtsform (z.B. GmbH) zu diskutieren.

Es ergibt sich folgende Aufgabenstruktur:

Marburg Tourismus und Marketing GmbH	
<b>Aufgabe/Funktion MTM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrieb Tourist-Information mit Souvenir- und Ticketshop</li> <li>▪ Gästeführungen</li> <li>▪ Pauschalen</li> <li>▪ Rahmenprogramme</li> <li>▪ Tagungs- &amp; Kongress-Service</li> <li>▪ Betreuung und „Geschäftsführung“ Markt- und Aktionskreis</li> </ul>
<b>Personal MTM</b>	1 Geschäftsführer – Gleichzeitig 1. Vorsitzender MAK Tourist-Information: 3 Mitarbeiter Gästeführung: 2 (gleichzeitig Unterstützung und Koordination der Aktivitäten des MAK) Tagungen und Kongresse: 2 Mitarbeiter Finanzbuchhaltung: 1 Mitarbeiter
<b>Relevante Bereiche der neuen Stadtmarketingorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5. Säule - Events und Veranstaltungen</li> </ul>

MAK und „Stadtmarketing-Office“	
<b>Aufgabe/Funktion MAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dachverband der Werbekreise in Marburg</li> <li>▪ Interessensvertretung des Handels, der Gastronomie und Dienstleister in Marburg</li> <li>▪ Organisation und Abwicklung von handelsnahen Veranstaltungen</li> <li>▪ Unterstützung von Fort- und Weiterbildungen für den Handel und das Gewerbe der Stadt</li> </ul>
<b>Personal MAK</b>	2 Mitarbeiter Teilzeit
<b>Relevante Bereiche der neuen Stadtmarketingorganisation bei MAK / „Stadtmarketing-Office“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1. Säule - Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure</li> <li>▪ 5. Säule - Events und Veranstaltungen</li> <li>▪ 6. Säule - Innenstadtmanagement und Handel</li> </ul>
<b>Neue Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dienststelle des „Stadtmarketing-Office“                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schnittstelle zwischen Handel und Verwaltung</li> <li>– Unterstützung des innerstädtischen Handels sowie des ehrenamtlichen Engagements der Innenstadt-/Handelsakteure</li> <li>– Beförderung relevanter Themen (Qualität und Serviceorientierung, Profilierung der Handelslagen, Aufbau eines Flächenmanagements, gezielte Branchenmixentwicklung)</li> <li>– Stärkung der Zusammenarbeit der verschiedenen Handelslagen</li> <li>– Förderung der Aktivitäten des MAK</li> <li>– Betreuung der „Lenkungsgruppe Stadtmarketing“ (u.a. Organisation vierteljährliche Treffen)</li> <li>– Betreuung des „Stadtmarketing-Koordinationsgremiums“ (u.a. Organisation halbjährliche Treffen)</li> <li>– Unterstützung der Stadtmarketingakteure</li> </ul> </li> <li>▪ Einbindung der Universität in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fest organisierter, regelmäßiger Austausch und eine gemeinschaftliche Zusammenarbeit im Sinne des Stadtmarketings</li> <li>– Gemeinsame Bewerbung des „Gesamtpaketes“ Universitätsstadt Marburg (enge Abstimmung der übergeordneten Strategie)</li> </ul> </li> </ul>

<b>Neue Aufgaben in Zusammenarbeit mit Fachdienst Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von je 1-2 Highlight-Events oder „Leuchttürmen“ mit überregionaler Strahlkraft pro Themenfeld</li> <li>▪ Unterstützung und Förderung der dezentralen Struktur der Marburger Veranstaltungslandschaft (z.B. durch Einrichten einer virtuellen Kommunikationsschnittstelle/-plattform)</li> <li>▪ Erleichterung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements – Ansprechpartner und „Befähiger“</li> <li>▪ Beratung von Veranstaltern bei der Konzipierung und Umsetzung von „Leuchtturmprojekten“:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Begleitung der Akteure bei der Erfüllung behördlicher und sonstiger formaler Anforderungen</li> <li>– Aufzeigen von Synergien und Anknüpfungspunkten für Kooperationen</li> </ul> </li> <li>▪ Qualitätssicherung und Ablaufoptimierung von Veranstaltungen</li> <li>▪ Sensibilisierung hinsichtlich des aus dem CI/CD abzuleitenden roten Fadens</li> </ul>
--	---

### Personal

Personalbestand: 1 Teilzeit „Stadtmarketing-Office“  
 Zeitaufwand: 25 Wochenstunden  
 Personalkosten pro Jahr: 20.000 – 30.000 € pro Jahr

Personalbestand: 1 Teilzeit „Mitarbeiter/in Veranstaltungsservice“  
 Zeitaufwand: 25 Wochenstunden  
 Personalkosten pro Jahr: 20.000 – 30.000 € pro Jahr

Personalbedarf: 1 Vollzeit „Stadtmarketing-Koordinator“  
 Zusätzlicher Zeitaufwand: 40-42 Wochenstunden  
 Personalkosten pro Jahr: 45.000 - 60.000 € pro Jahr

## Fachdienst Presse und Öffentlichkeitsarbeit

Der einheitliche Außenauftritt der Universitätsstadt Marburg soll gemäß Organisationsplanung aktiv begleitet, koordiniert und in diesem Zusammenhang deutlich intensiviert werden.

Hierzu ist die Festlegung einer zentralen Koordinierungsstelle notwendig.

Im Hinblick auf die neue Besetzung der Leitungsstelle empfiehlt sich aus Sicht der CIMA im Sinne der „Modernisierung“ des Aufgabengebietes der Ausbau des Fachdienstes „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ zu einem Fachdienst „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“.

Ggf. empfiehlt sich perspektivisch die gezielte Ergänzung einer Assistenzstelle („Mitarbeiter/in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“).

Es ergibt sich folgende Aufgabenstruktur für den Fachdienst Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bürgerinformationen Beratung</li> <li>▪ Mitarbeit und Fotolieferung bei Info-Schriften anderer Ämter</li> <li>▪ Marburger Stadtschriften zur Geschichte und Kultur</li> <li>▪ Herausgabe und Verkauf von jährlich 2 - 3 Publikationen im stadteigenen Rathaus-Verlag</li> </ul>
<b>Personal</b>	1 Leitungsstelle
<b>Relevante Bereiche der neuen Stadtmarketingorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3. Säule - Markenführung</li> </ul>
<b>Neue Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenführung (u.a. Definition eines Markenkerns, Entwicklung einer regionalen bzw. überregionalen Kommunikationsstrategie, Weiterentwicklung der bestehenden CI-/CD-Linie zu einem umfassenden CI-/CD-Manual)</li> <li>▪ Betreuung, systematische Pflege und Fortentwicklung der diversen Kanäle der Außen- und Innenkommunikation (Internet, Social Media, Print, etc.) im Sinne des CI/CD-Konzeptes</li> <li>▪ Entwicklung konkreter Vorgaben und Möglichkeiten zur Anwendung der Marke durch private Partner („Markenpolitik“)</li> <li>▪ Begleitung, Koordination der öffentlichen und privaten Partner im Außenmarketing (z.B. Messeauftritte)</li> <li>▪ Ausbau des Innenmarketings</li> <li>▪ Cross-Selling-Potenziale zwischen öffentlichen und privaten Partnern strategisch hinterlegen und gezielt ausbauen</li> <li>▪ Aufstellen eines Jahresplans für die Abstimmung der wichtigsten Werbemaßnahmen</li> </ul>

Fachdienst Presse und Öffentlichkeitsarbeit	
<b>Aufgabe/Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rathausnahe Pressebetreuung, Rathausinformation (nach innen / außen), Pressegespräche/-konferenzen zu besonderen Anlässen, Grußworte und Redeentwürfe für die Dezernenten, Medienbeobachtung</li> <li>▪ Internet-Öffentlichkeitsarbeit (u.a. verantwortliche Redaktion der städtischen Portalseite)</li> <li>▪ Fotodokumentation kommunaler Anlässe, Veranstaltungen, Objekte (auch für andere Ämter), Foto-Service für andere Ämter und kommerzielle Interessenten</li> <li>▪ Archiv ( u.a. historisches Foto- und Foto-Postkartenarchiv, themenspezifisches Zeitungsarchiv, ...)</li> </ul>
<b>Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Städtische Monatsschrift "Studier mal Marburg"</li> <li>▪ Redaktionsleitung/Themenfestlegung, Recherche/Beitragserstellung/Fotos, Vertrieb</li> <li>▪ Herausgabe von Informationsschriften, Flyern z. B. Reihe "Stadtgeschichte zum Stichwort ..."</li> </ul>

**Personal**

Personalbestand: 1 Vollzeit „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“  
 Zusätzlicher Zeitaufwand: 40-42 Wochenstunden  
 Personalkosten pro Jahr: (Stellenanteil Stadtmarketing 10%)  
 4.500 - 6.000 € pro Jahr

**Personal (perspektivisch)**

Personalbedarf: 1 Vollzeit „Mitarbeiter/in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“  
 Zusätzlicher Zeitaufwand: 30-40 Wochenstunden  
 Personalkosten pro Jahr: 25.000 - 35.000 € pro Jahr

**Fachdienst Kultur**

Die vielseitige und vielfältige Veranstaltungskultur in Marburg soll weiter unterstützt und gezielt gefördert werden.

Aus diesem Grund wurde die Notwendigkeit formuliert, die Akteure in Marburg bei der Bereitstellung des Veranstaltungsangebotes zu unterstützen.

Aus Sicht der CIMA ist diese Leistung in Abstimmung des „Stadtmarketing-Office“ und des Fachdienstes Kultur zu erbringen.

Es ergibt sich folgende Aufgabenstruktur für den Fachdienst Kultur:

Fachdienst Kultur	
<b>Aufgabe/Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung der Kultur in Marburg: Kulturfonds, Kulturforum, Kulturservice, Weiterentwicklung des kulturellen Angebotes im Abgleich mit kulturpolitisch aktuellen Fragestellungen (z. B. kulturelle Bildung, Interkultur, Kultur und Stadtentwicklung)</li> <li>▪ Durchführung und Förderung kultureller Veranstaltungen</li> <li>▪ Bereich Veranstaltungsdienstleistungen (z.B. Akquisition und Terminierung von Veranstaltungen, sowie Beratung, Kalkulation, Ablaufplanung, Logistik, Abwicklung, Abrechnung einschließlich Personalplanung)</li> </ul>
<b>Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marburger Sommerakademie für Darstellende und Bildende Kunst</li> <li>▪ Advents- und Weihnachtsaktivitäten</li> <li>▪ Marburger Kamerapreis</li> <li>▪ Marburger Ökumenegespräch</li> <li>▪ Kinder- und Jugendtheaterwoche</li> <li>▪ Kinder- und Jugendfilmfestival "Final Cut"</li> <li>▪ Themenjahre Kultur und Tourismus</li> <li>▪ Ausstellungen</li> </ul>
<b>Personal</b>	2 Mitarbeiter
<b>Relevante Bereiche der neuen Stadtmarketingorganisation</b>	4. Säule - Einbindung Universität 5. Säule - Events und Veranstaltungen

### Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung

Im Hinblick auf die Optimierung der strategischen Ausrichtung des Stadtmarketing in Marburg wird eine wichtige Aufgabe die regelmäßige Überprüfung der Aktivitäten im Abgleich mit den Zielen des Stadtmarketing (6 Säulen) sein.

Aus Sicht der CIMA empfiehlt es sich, diese Funktion möglichst nahe an der Stadtspitze anzusiedeln. Dementsprechend sollte die Supervision des Stadtmarketing beim ohnehin strategisch ausgerichteten Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung liegen.

Ebenfalls sollte die Einbindung der Universität auf übergeordnet-prozessualer Ebene hier erfolgen. Dies betrifft insbesondere die strategische Abstimmung. Auf der operativen Ebene bestehen bereits Kooperationen (z.B. über das Kulturamt). Diese sind weiter zu intensivieren.

Es ergibt sich folgende Aufgabenstruktur für das Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung:

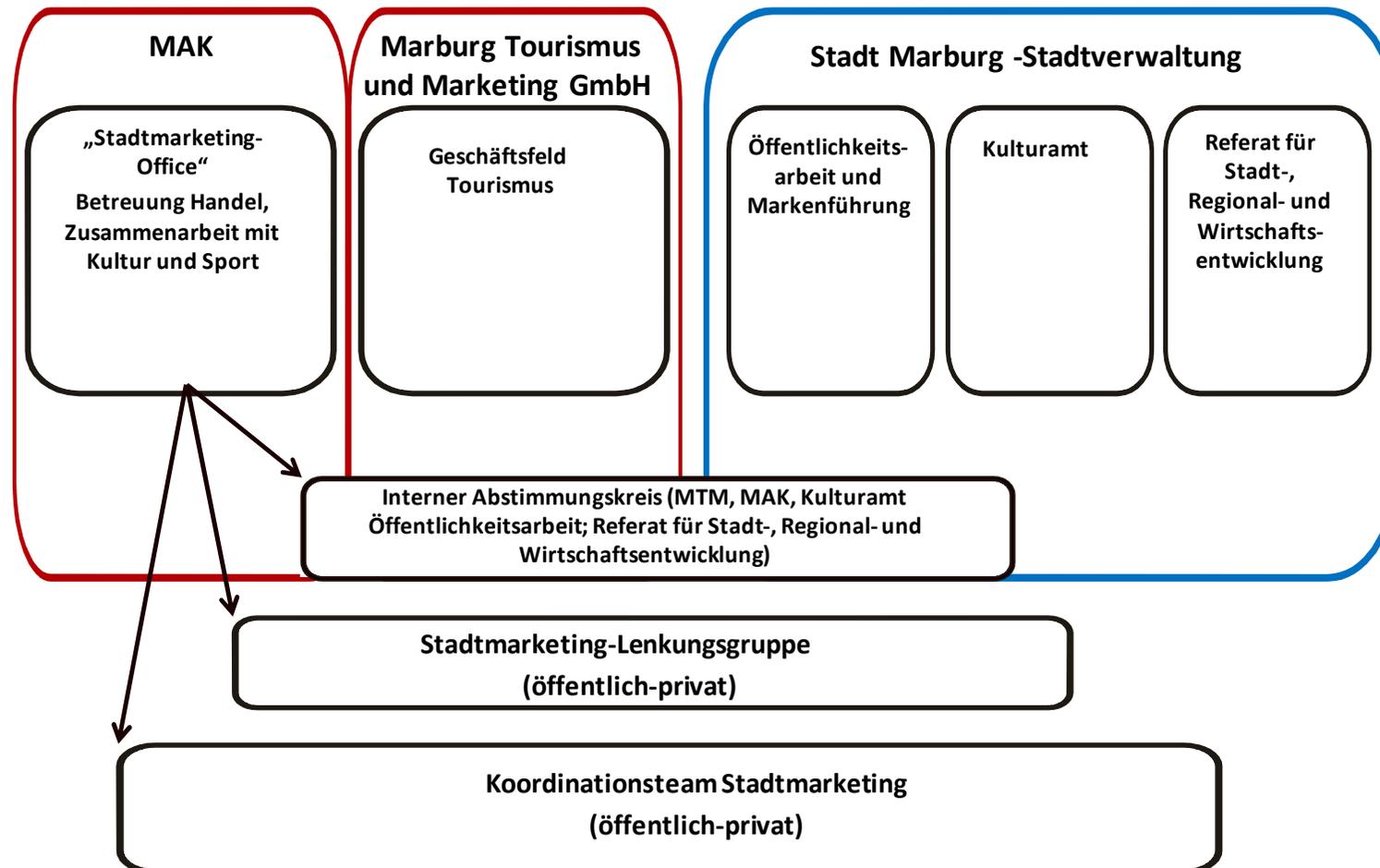
#### Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung

<b>Aufgabe/Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung des Oberbürgermeisters in seiner Richtlinienkompetenz bei der Entwicklung und Umsetzung der Grundsätze und Ziele der Wirtschaftspolitik</li> <li>▪ Förderung der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Region Marburg durch geeignete Maßnahmen und Projekte</li> <li>▪ Statistische Datenbereitstellung als Grundlage für kommunales Handeln</li> <li>▪ Analyse und Bereitstellung kurz-, mittel- und langfristiger Entwicklungs- und Zielvorgaben für die Marburger Stadtentwicklung</li> <li>▪ Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung</li> <li>▪ Erarbeitung von Leitbildern und Entwicklungsstrategien, Initiierung und Umsetzung von leitbild- und strategiekonformen Projekten</li> </ul>
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandspflege, Gründungsförderung, interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>▪ Kontaktpflege zu Organisationen der Wirtschaft, der Politik und Verwaltung</li> <li>▪ Information der Öffentlichkeit in Fragen der Wirtschaftsförderung und Betreuung von wirtschaftspolitischen Initiativen</li> </ul>
<b>Personal</b>	4 Mitarbeiter
<b>Relevante Bereiche der neuen Stadtmarketingorganisation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Säule - Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure</li> <li>2. Säule - Qualitätssicherung, Controlling, Qualitätskontrolle</li> </ol>
<b>Neue Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätssicherung, Controlling, Erfolgskontrolle                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definition von Standards</li> <li>– Systematisierung des Stadtmarketings im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung, Planung und Kontrolle</li> <li>– „Supervision“ der Strategie, d.h. regelmäßige Überprüfung von Standards</li> <li>– Impulsgeber-Funktion im Hinblick auf die Einhaltung der Stadtmarketing-Ziele</li> <li>– Regelmäßige Überprüfung aller stadtmarketingrelevanten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Vorbereitung, Umsetzung und Wirkung anhand klarer Prüfkriterien</li> <li>– Konsequentes Monitoring</li> </ul> </li> </ul>

Abbildung 5 zeigt die künftige Zuordnung der Stadtmarketingaufgaben. Beim „Stadtmarketing-Office“ werden überwiegend privatwirtschaftlich organisierte und profitorientierte Aufgaben wahrgenommen. In der Marburger Stadtverwaltung werden hingegen überwiegend öffentliche Aufgaben (i. d. R. non-Profit-Aufgaben) verrichtet.

Abbildung 6: Stadtmarketing Marburg – Organigramm



Quelle: CIMA GmbH, 2012

### 4.3 Personalplanung

Die Stellenplanung für die neue Stadtmarketingorganisation orientiert sich zunächst nur an einer optimalen Aufgabenerledigung. Im Abgleich mit dem vorhandenen Personalstamm und den gegenwärtigen Aufgabenzuschnitten kann es zu Übergangslösungen und zu Modifikationen der hier vorgelegten Planung kommen.

**Tab. 1 Übersicht über Stellen- und Personalplanung**

Stelle	Bezeichnung	Aufgaben	Bemerkung
<b>Geschäftsfeld: Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit (MÖ)</b>			
MÖ 1	Leitungsstelle (Vollzeit - Stellenanteil Stadtmarketing 10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rathausnahe Pressebetreuung, Rathausinformation (nach innen / außen), Pressegespräche/-konferenzen zu besonderen Anlässen, Betreuung und Erweiterung Grußworte und Redeentwürfe für die Dezernenten, Medienbeobachtung</li> <li>▪ Internet-Öffentlichkeitsarbeit (u.a. verantwortliche Redaktion der städtischen Portalseite</li> <li>▪ Rathausinformation</li> <li>▪ Markenführung</li> <li>▪ Aufstellung eines Jahresplans für die Abstimmung der wichtigen Werbemaßnahmen</li> <li>▪ Weiterentwicklung der CI/CD-Linie zu einem umfassenden CI-/CD-Manual</li> <li>▪ Betreuung, systematische Pflege und Fortentwicklung der diversen Kanäle der Außen- und Innenkommunikation (Internet, Print, etc.) im Sinne des CI-/CD-Konzeptes</li> <li>▪ Definition des Markenkerns für die „Universitätsstadt Marburg“</li> <li>▪ Entwicklung einer regionalen bzw. überregionalen Kommunikationsstrategie</li> <li>▪ Anzeigenwerbung (Planung und Koordination von „dachmarkenstrategischen“ Anzeigen in unterschiedlichen Medien)</li> <li>▪ Außenwerbung / Stadtwerbung</li> <li>▪ Ausbau des Innenmarketings</li> <li>▪ Verantwortung Merchandising (Konzeption, Einkauf und Verwaltung des Werbe- und Repräsentationsmittelbestandes)</li> <li>▪ Cross-Selling-Potentiale identifizieren und ausbauen</li> <li>▪ Internet: Pflege und Management</li> <li>▪ Qualitätsmanagement der Außenkommunikation</li> <li>▪ Betreuung, Koordination der öffentlichen und privaten Partner im Außenmarketing (z.B. Messeauftritte)</li> </ul>	Leitungsstelle Öffentlichkeitsarbeit

MÖ 2	Mitarbeiter/in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit (Vollzeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstellung und Vertrieb von Kommunikationsmitteln entsprechend der städtischen CI/CD-Linie: Entwicklung und Betreuung von Prospektfamilien (Gastgeberverzeichnis, Innenstadtführer, sonst. produktbezogene Broschüren und Werbemittel)</li> <li>▪ Beantwortung von Anfragen</li> <li>▪ Beratung oder Erbringung von Dienstleistungen als „Agentur“ für Dritte, z.B. Veranstaltungen, Einzelhandel etc.</li> </ul>	Perspektivisch
<b>Geschäftsfeld: Stadtmarketing, Innenstadtmanagement und Handel</b>			
SIH 1	„Stadtmarketing-Koordinator“ (Vollzeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung des städtischen Handels sowie des ehrenamtlichen Engagements der Innenstadt-/Handelsakteure</li> <li>▪ Profilierung und Belebung der Innenstadt bzw. der Marburger Handelslagen</li> <li>▪ Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungen</li> <li>▪ Maßnahmen zur Angebotsverbesserung und -komplettierung</li> <li>▪ Kooperationsprojekte zur Steigerung der Kunden- und Serviceorientierung</li> <li>▪ Aufbau eines Flächenmanagements</li> <li>▪ Gezielte Branchenmixentwicklung</li> <li>▪ Stärkung der Zusammenarbeit der verschiedenen Handelslagen</li> <li>▪ Förderung der Aktivitäten des MAK</li> <li>▪ Enge Kooperation mit anderen Stadtmarketingfeldern</li> </ul>	
<b>Geschäftsfeld: Events und Veranstaltungen (EV)</b>			
EV 1	Mitarbeiter/in Veranstaltungsservice (Teilzeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung, Betreuung und Beratung von Veranstaltern</li> <li>▪ Terminmanagement</li> <li>▪ Pflege des Veranstaltungskalenders</li> </ul>	
<b>Geschäftsfeld: Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure (K)</b>			
K 1	„Stadtmarketing-Office“ (Teilzeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordination und Betreuung der Stadtmarketing-Gremien „Lenkungsgruppe Stadtmarketing“ sowie „Stadtmarketing-Koordinationsgremium“</li> <li>▪ Unterstützung der Stadtmarketingakteure</li> <li>▪ Dokumentation, Evaluation etc.</li> </ul>	

Quelle: CIMA GmbH, 2012

Zu einer abschließenden Beurteilung sind u.a. Einschätzungen aus Mitarbeitergesprächen und/oder Bewerbungsunterlagen zu Eignung, Befähigung, aktueller Auslastung und Kapazitäten der betreffenden Organisationseinheiten sowie der entsprechenden Mitarbeiter zu ergänzen. Die Abgabe einer Einschätzung im Einzelfall ist nicht Bestandteil des Auftrages der CIMA GmbH.

Eine Einschätzung über die nach Ansicht der CIMA angemessenen, marktüblichen Vergütungen für die einzelnen Stellen vermittelt nachfolgende Tabelle. Wo immer möglich wurden Vergleichswerte anderer Stadtmarketinggesellschaften oder andere branchenübliche Vergleichswerte berücksichtigt.

**Tab. 2 Übersicht über Anforderungen und marktübliche Vergütung**

Stelle	Bezeichnung	Anforderungen	Marktübliche Vergütung (ca., von - bis) Bruttojahresgehalt in €	
<b>Geschäftsfeld: Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit (MÖ)</b>				
MÖ 1	Leitungsstelle (Vollzeit - Stellenanteil Stadtmarketing 10% ) <b>(vorhanden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochschulabschluss z.B. Kommunikationswissenschaften, Grafik-Design, BWL/Marketing, Journalistik/Publizistik oder vergleichbare Qualifikation</li> </ul>	4.500	6.000
MÖ 2	<i>Mitarbeiter/in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit (Vollzeit)</i> <b>(perspektivisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaufmann/-frau mit Vertriebs erfahrung</li> <li>▪ Werbekaufmann/frau</li> <li>▪ Berufserfahrung Journalismus, Werbeagentur</li> <li>▪ Gängige DTP-Software (Quark, Photoshop etc.) und Datenbank-Software wünschenswert</li> <li>▪ Geringe formale Anforderungen, höchste Bedeutung einschlägiger Berufserfahrung im Bereich Mediengestaltung, Internet, Kommunikation, Grafik-Design</li> </ul>	25.000	35.000
<b>Geschäftsfeld: Stadtmarketing, Innenstadtmanagement und Handel (IH)</b>				
SIH 1	„Stadtmarketing-Koordinator“ (Vollzeit) <b>(neu)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildung und/oder Berufserfahrung im City- oder Centermanagement, Stadtmarketing oder verwandten Tätigkeitsfeldern (Betriebswirtschaft, Wirtschaftsgeographie, Marketing, Veranstaltungsmanagement, usw.)</li> <li>▪ Konzeptionelle und organisatorisch-praktische Fähigkeiten im Projektmanagement</li> <li>▪ Kommunikationskompetenz in Wort und Schrift</li> <li>▪ Fähigkeit zur Kooperation, Moderation und Interessenbündelung bzw. -ausgleich</li> <li>▪ Einsatzbereitschaft und Ergebnisorientierung</li> <li>▪ Sicherheit im Umgang mit Fremdsprachen, insbesondere Englisch</li> <li>▪ Gute Kenntnisse im Bereich der neuen Medien und EDV</li> </ul>	45.000	60.000
<b>Geschäftsfeld: Events und Veranstaltungen (EV)</b>				
EV 1	<i>Mitarbeiter/in Veranstaltungsservice (Teilzeit)</i> <b>(z. Z. vorhanden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkaufmann o.ä., jedoch ohne Leitungsfunktion und ggf. weniger Berufserfahrung erforderlich</li> <li>▪ Gerne besondere veranstaltungstechnische Kenntnisse</li> </ul>	20.000	30.000
<b>Geschäftsfeld: Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure (K)</b>				
K 1	„Stadtmarketing-Office“ (Teilzeit) <b>(vorhanden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordination und Betreuung der Stadtmarketing-Gremien „Lenkungsgruppe Stadtmarketing“ sowie „Stadtmarketing-Koordinationsgremium“</li> <li>▪ Unterstützung der Stadtmarketingakteure</li> </ul>	20.000	30.000

Quelle: CIMA GmbH, 2012

## 4.4 Personalbedarf

Die neu definierten und festgelegten Aufgaben erfordern in der Konsequenz auch die Bereitstellung neuer Ressourcen. Bestehende Kräfte sollen bestmöglich nach Qualifikation zugeordnet und eingebunden werden. Lücken werden gezielt mit neuem Personal besetzt. Der Aufbau des ganzheitlichen Stadtmarketings wird schrittweise vorgenommen.

Beim MAK / „Stadtmarketing-Office“ werden folgende Stellen benötigt:

- 1 Vollzeit „Stadtmarketing-Koordinator“ (neu)
- 1 Teilzeit „Mitarbeiter Veranstaltungsservice“ (z. Zt. vorhanden)
- 1 Teilzeit „Stadtmarketing-Office“ (vorhanden)

Im Rahmen der weiteren Umsetzung des Stadtmarketingprozesses empfiehlt die CIMA mittelfristig eine gezielte Überprüfung, ob weiterer Unterstützungsbedarf für die neuen Strukturen gegeben ist.

Mögliche ergänzende Stellen wurden im Vorfeld als „perspektivische Stellen“ bereits beschrieben:

- 1 Vollzeit „Mitarbeiter/in Markenführung & Öffentlichkeitsarbeit“ (nicht vorhanden)

## 4.5 Finanzierungskonzept

Im Sinne der Erreichung der in den Kapitel 3 und 4 formulierten Zielen und Aufgabenstellungen vertritt die CIMA die Auffassung, dass zur Erfüllung der zusätzlichen Aufgaben eine Erhöhung des Mitteleinsatzes aller Beteiligten in der Universitätsstadt Marburg, v. a. personell, für die Umsetzung erforderlich und angemessen ist. Alle Strategien müssen dazu beitragen, den Mitteleinsatz für ein erfolgreiches Stadtmarketing zu erhöhen und die vorhandenen Mittel effizienter zu nutzen. Die folgende Tabelle zeigt die voraussichtlichen Kosten für die Einrichtung der neuen Stadtmarketingstruktur. Die Zuordnung der Kosten erfolgt darauf aufbauend in den folgenden Kapiteln.

**Tab. 3 Ausgabenplanung für die ersten 5 Jahre (Stellenzuordnung, keine Festlegung der Kostenträgerschaft)**

MAK, Stadtmarketing-Office	Kosten pro Jahr in €		2013		2014		2015		2016		2017	
	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.
Geschäftsfeld Stadtmarketing, Innenstadtmanagement u. Handel												
Stadtmarketing-Koordinator	45.000	60.000	45.000	60.000	45.000	60.000	45.000	60.000	45.000	60.000	45.000	60.000
Mitarbeiter/in Veranstaltungsservice	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000
Stadtmarketing-Office	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000	20.000	30.000
<b>Personalkosten Stadt und Wirtschaft:</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>	<b>85.000</b>	<b>120.000</b>
<b>Universitätsstadt Marburg</b>	<b>Kosten pro Jahr in €</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>	
	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.
Amt für Öffentlichkeitsarbeit												
Leitung (Stellenanteil Stadtmarketing 10%)	4.500	6.000	4.500	6.000	4.500	6.000	4.500	6.000	4.500	6.000	4.500	6.000
Mitarbeiter/in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit (perspektivisch)	25.000	35.000			25.000	35.000	25.000	35.000	25.000	35.000	25.000	35.000
<b>Personalkosten Stadt Marburg:</b>	<b>29.500</b>	<b>41.000</b>	<b>4.500</b>	<b>6.000</b>	<b>29.500</b>	<b>41.000</b>	<b>29.500</b>	<b>41.000</b>	<b>29.500</b>	<b>41.000</b>	<b>29.500</b>	<b>41.000</b>
<b>Personalkosten insgesamt:</b>	<b>114.500</b>	<b>161.000</b>	<b>89.500</b>	<b>126.000</b>	<b>114.500</b>	<b>161.000</b>	<b>114.500</b>	<b>161.000</b>	<b>114.500</b>	<b>161.000</b>	<b>114.500</b>	<b>161.000</b>

Quelle: CIMA GmbH, 2012

#### 4.5.1 Einführung: Grundsätzliche Aussagen und Vergleichswerte zur Finanzierung von Stadtmarketingorganisationen

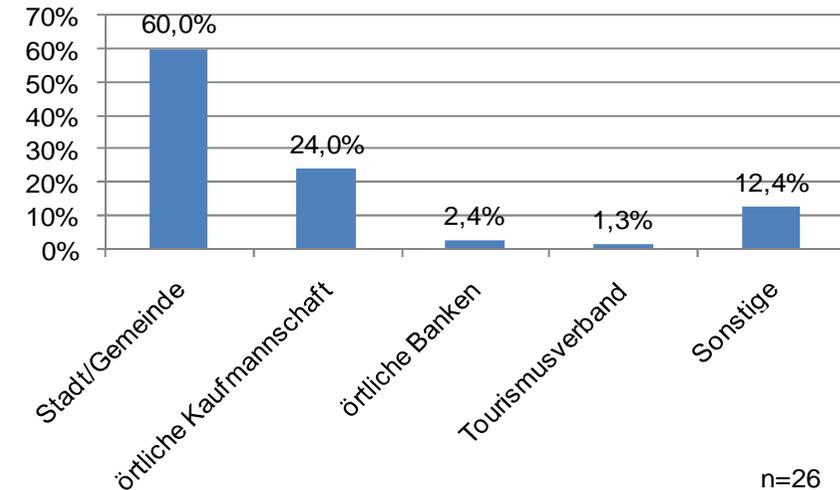
Auf Grund der langjährigen Erfahrung der CIMA mit dem Aufbau von Stadtmarketingorganisationen hat sich im Hinblick auf deren Finanzierung gezeigt, dass mittelfristig eine öffentlich-private Partnerschaft mit dem Ziel einer 50:50-Finanzierung des Stadtmarketing anzustreben ist. Hierzu ist jedoch in der Regel eine Anschubfinanzierung durch die Kommune notwendig. Die Förderung durch die Kommune sollte an die entsprechenden Leistungen gekoppelt sein. Es empfiehlt sich eine Absicherung der Budgets auf mindestens 3 Jahre ab Start der neuen Stadtmarketingorganisation. Eine Evaluation zum Ende dieser Periode wird dringend empfohlen.

Die Gesamtbudgets von vergleichbaren Stadtmarketingorganisationen bewegen sich dabei durchschnittlich in einem Rahmen von ca. 200.000 – 250.000 €. Im Rahmen einer Befragung der bayerischen Stadtmarketingorganisationen im Jahr 2010, konnten hierzu weitere Erkenntnisse und Vergleichswerte erhoben werden.

Insgesamt gesehen wird deutlich, dass die Städte bzw. Gemeinden sich finanziell am stärksten (60%) an der Finanzierung von Stadtmarketingorganisationen beteiligen. Neben der örtlichen Kaufmannschaft (24%) spielen bei der Finanzierung des Stadtmarketings ebenfalls Gastronomie und Hotellerie, Dienstleister, Zeitungen, Fördervereine und auch Privatpersonen eine wichtige Rolle. Zusammengefasst unter „Sonstige“ ergibt sich in der Befragung ein Wert von 12%.

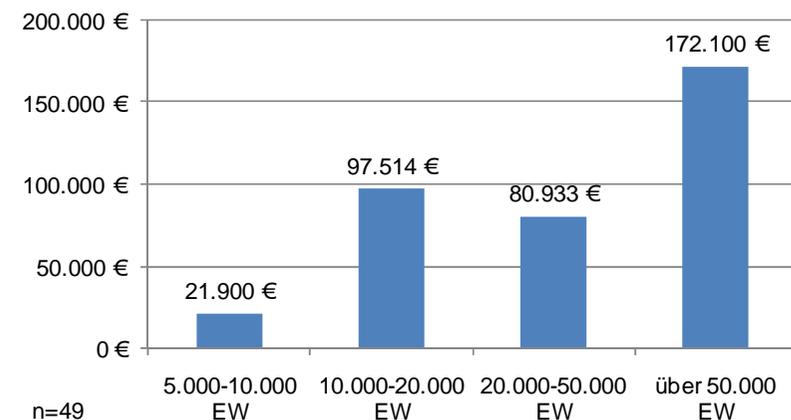
Dabei haben Stadtmarketingorganisationen in Städten über 50.000 Einwohner ein durchschnittliches Basisbudget von ca. 170.000 € zur Verfügung (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7: Durchschnittliche Beiträge der maßgeblichen Träger



Quelle: Johanna Fichtl in Zusammenarbeit mit der CIMA Beratung + Management GmbH 2010

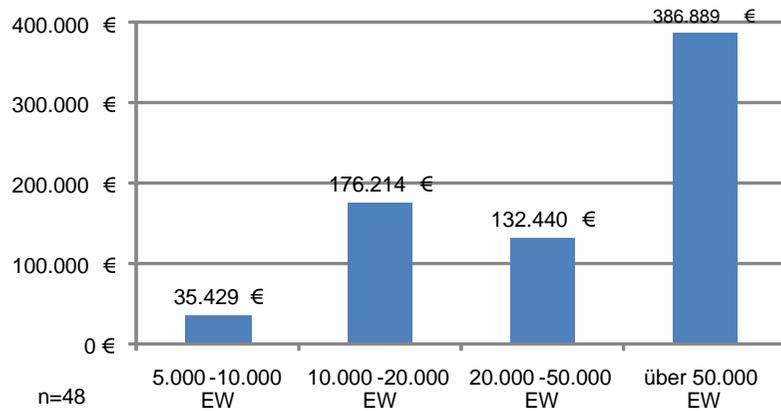
Abbildung 8: Durchschnittliche Beiträge der maßgeblichen Träger



Quelle: Johanna Fichtl in Zusammenarbeit mit der CIMA Beratung + Management GmbH 2010

Zählt man Sponsoring-Leistungen, Merchandising-Erlöse, projektbezogene Beiträge, Förderungen etc. hinzu, ergibt sich im Hinblick auf das Gesamtbudget der Stadtmarketingorganisationen folgendes Bild:

Abbildung 9: Durchschnittliches Gesamtbudget



Quelle: Johanna Fichtl in Zusammenarbeit mit der CIMA Beratung + Management GmbH 2010

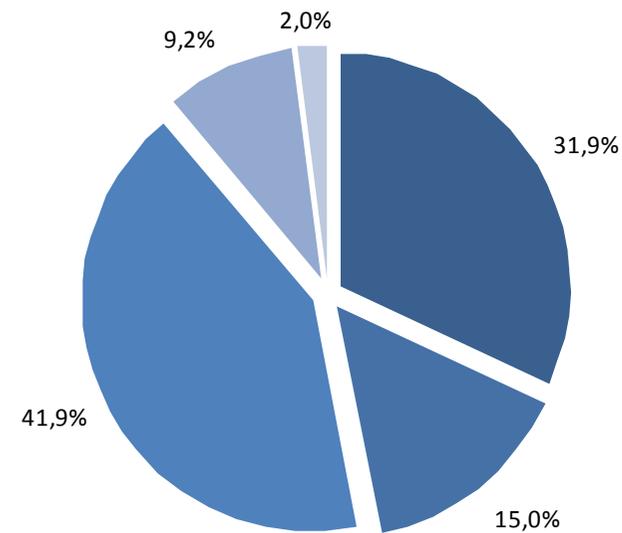
Es lässt sich festhalten, dass zum einen zusätzliche Einnahmen in der Finanzierungsstruktur eine wichtige Rolle spielen. Im Vergleich können zusätzliche Einnahmen das Basisbudget der Stadtmarketingorganisationen zum Teil nahezu verdoppeln.

Weitere Beispiele:

„Lemgo Marketing“	
<b>Einwohner</b>	ca. 41.000
<b>Gesamtbudget</b>	ca. 400.000 €
<b>Basisbudget</b>	ca. 200.000 €
<b>Anteil Stadt/Private</b>	ca. 150.000 € / ca. 50.000 €
<b>Beteiligungsverhältnis insgesamt ca.</b>	1 : 2,7

„Citymanagement Pforzheim“	
<b>Einwohner</b>	Ca. 120.000
<b>Gesamtbudget</b>	ca. 325.000 €
<b>Anteil Stadt/Private</b>	ca.104.000 € / ca. 220.000 €
<b>Beteiligungsverhältnis insgesamt ca.</b>	1 : 2

Abbildung 10: Citymarketing Pforzheim – Einnahmenstruktur 2004



- Einnahme Stadt
- Einnahme Sponsoring
- Einnahmen Mitglieder Wirtschaft
- Einnahmen Merchandising
- Sonstige Einnahmen

Quelle: Citymarketing Pforzheim, eigene Bearbeitung

Abbildung 11: Städtevergleich - Stadtmarketingorganisationen 1/2

	A	B	C	D	E	Lemgo	Pforzheim	Marburg (Ist)	Marburg (Soll; ca.)
Einwohnerzahl	ca. 41.000	ca. 69.000	ca. 61.000	ca. 92.000	ca. 85.000	ca. 41.000	Ca. 120.000	ca. 80.000	
<b>Aufgaben der Stadtmarketingorganisationen (u.a.)</b>	Projektunabhängige Standortwerbung, Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Event- und Veranstaltungsmarketing, Mitwirkung an Projekten und Maßnahmen der Stadtplanung	Projektunabhängige Standortwerbung, Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, Standortmarketing/aktive Betriebsansiedlung, Betreuung und Service für Unternehmen administrative, interne Aufgaben	Projektunabhängige Standortwerbung, Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Standortmarketing/aktive Betriebsansiedlung, Betreuung und Service für Unternehmen, Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen für die Wirtschaft	Event- und Veranstaltungsmarketing, Betreuung und Service für Unternehmen, Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Kulturmarketing, Tourismusmarketing, Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit	Event- und Veranstaltungsmarketing, Ticketservice und Verkauf, Bürgerservice	Event- und Veranstaltungsmarketing, Betreuung und Service für Unternehmen, Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Tourismusmarketing, Flächenmanagement	Projektunabhängige Standortwerbung, Event- und Veranstaltungsmarketing, Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Mitwirkung an Projekten und Maßnahmen der Stadtplanung, Interessenvertretung Innenstadt	handelsorientiertes Event- und Veranstaltungsmarketing *	Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, Projektunabhängige Standortwerbung, Event- und Veranstaltungsmarketing, fachbezogenes Marketing (z.B. Kultur), Organisation von Maßnahmen zur Kundenbindung, Betreuung und Service für Unternehmen, Flächenmanagement
<b>Kennzahlen der Stadtmarketingorganisationen</b>									
Gesamtbudget (inkl. Veranstaltungen, Sponsoring etc.)	150.000 €	200.000 €	300.000 €	1.900.000 €	1.300.000 €	40.000 €	325.000 €	137.000 €	350.000 €
Basisbudget	100.000 €	185.000 €	210.000 €	700.000 €	275.000 €	200.00 €	180.000 €	92.000 €	250.000 €
Anteil Stadt am Basisbudget	80%	85%	25%	70%	60%	75%	58%	97%	66%
Anteil Private (Handel, Dienstleistung, Kreditinstitute am Basisbudget)	20%	15%	75%	30%	40%	25%	42%	3%	34%

\* fachbezogenes Marketing, wie z.B. Kultur-, Sport- und Tourismusmarketing bisher dezentral in den Fachdiensten bzw. bei MTM

Quelle: CIMA GmbH 2012

<sup>1</sup> Die hier angeführten Zahlen stellen Orientierungswerte dar, die aufgrund unterschiedlicher Umfänge, Zuordnungen und Bezeichnungen von Handlungs- und Geschäftsfeldern variieren und somit nicht vollständig vergleichbar sind.

<sup>2</sup> Aus Gründen des Datenschutzes können die Namen der Vergleichsstädte hier nicht vollständig aufgeführt werden.

## 4.5.2 Finanzierung der Marburger Stadtmarketingorganisation

### Personalkosten

In Kap. 4.3 wurden folgende zusätzliche jährliche Personalkosten für das Stadtmarketing festgestellt:

- MAK, „Stadtmarketing-Office“:  
1 VZ Stadtmarketing-Koordinator,  
Insg. ca. 45-60 Tsd. Euro
- Stadtverwaltung: perspektivisch  
1 VZ Mitarbeiter Markenführung, Öffentlichkeitsarbeit  
insg. ca. 25-35 Tsd. Euro

### Gesamtkosten

Neben den Personalkosten sollten die neuen Aufgaben (vgl. Kap. 4.2 ff) mit einem entsprechenden Umsetzungsbudget ausgestattet sein. Unter Berücksichtigung eines zusätzlichen Umsetzungsbudgets für das Geschäftsfeld „Stadtmarketing, Innenstadtmanagement und Handel“ sowie für „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“ sollte mit

**Gesamtkosten von ca. 200-225 Tsd. Euro**  
pro Jahr ohne Raumkosten gerechnet werden.

Im Hinblick auf die Finanzierung bzw. die finanzielle Unterstützung eines Großteils der stadtmarketingrelevanten Aufgaben zeigt die Universitätsstadt Marburg bisher ein hohes Engagement.

Das notwendige Budget für die neue Struktur der öffentlichen Aufgaben in den Bereichen „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“ sind durch die Stadt bereitzustellen.

Aus Sicht der CIMA ergibt sich dementsprechend insbesondere für den, bei MAK / „Stadtmarketing-Office“ anzusiedelnden, wirtschaftsorientierten Be-

reich das Ziel der Beitragssteigerung durch die private Seite. Hier sollte ein Co-Finanzierungsbudget zum städtischen Anteil von mind. 60.000 € angestrebt werden.

Durch die gezielte Ausweitung des Aufgabenangebotes und den dadurch entstehenden Mehrwert ist insgesamt gesehen ein stärkerer Anreiz zur privaten Mitfinanzierung des Aufgabenangebotes zu erwarten.

In diesem Zusammenhang rät die CIMA zu einer Überprüfung und Restrukturierung des Markt- und Aktionskreises als wichtige Schnittstelle der öffentlichen und privaten Stadtmarketing-Akteure.

Fazit:

- Budgets „Stadtmarketing, Handel etc. (einschl. „Stadtmarketing-Office“) und „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“ müssen gesondert betrachtet werden.
- Die (perspektivischen) „verwaltungsnahen Budgetanteile“ trägt die Stadt Marburg“
- Bei der unmittelbaren Aufgabe der Finanzierung der neuen MAK / „Stadtmarketing-Office“-Struktur sollte eine Kofinanzierung vorgesehen werden. Hier wird eine Lösung „zwei Drittel Stadt und ein Drittel Wirtschaft“ (bei einem vorgesehenen Budget von insgesamt ca. 180.000 inkl. Umsetzungsbudget) empfohlen.
- Die stärkere Beteiligung der privaten Akteure an der neuen wirtschaftsnahen MAK / „Stadtmarketing-Office“-Struktur ist aus Sicht der CIMA unbedingt erforderlich, muss jedoch erst „gelernt“ bzw. umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist zunächst ein höherer Mitteleinsatz seitens der Stadt zu erwägen, eine spätere Kostendegression aufgrund der vorgesehenen Beteiligung der Privaten festzulegen.
- Für die Universitätsstadt Marburg empfiehlt sich die Zusage der notwendigen städtischen Mittel, wenn die privaten Akteure den Kofinanzierungsanteil innerhalb einer vorgegebenen Frist (ca. 6 Monate) zusagen können.

### 4.5.3 Ertragsmöglichkeiten

Zur Erschließung weiterer möglicher Finanzierungsquellen – bspw. durch Förderprogramme, Sondernutzungen oder Städtereklame – sollten diese systematisch geprüft werden. Empfehlenswert ist eine abgestimmte und koordinierte Suche sowie gezielte Ansprache von Sponsoren. Dies soll unter anderem durch eine erweiterte und institutionalisierte Einbindung privater Akteure (z.B. Promotoren, MAK sowie Werbekreise, Handel, Industrie etc.) geschehen.

Den Kosten stehen dementsprechend folgende Möglichkeiten der Co-Finanzierung bzw. folgende Ertragsreserven gegenüber:

- Steigerung der privaten Beiträge des MAK
- Gewinnung weiterer Sponsoren für das Stadtmarketing (Handel, Industrie, Dienstleister, ...)
- Mögliche Einsparung Agenturkosten durch verwaltungsinterne Übernahme im Geschäftsfeld „Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit“
- Prüfung Situation Städtewerbung
- Ertragssteigerung Merchandising
- Prüfung Erträge Sondernutzung
- Prüfung Tourismus- bzw. Fremdenverkehrsabgabe
- Prüfung Einrichtung eines BID auf Basis des hessischen INGE-Gesetzes

## 4.6 Umsetzungszeitplan

Tab. 4 Umsetzungszeitplan

Umsetzungszeitplan				
Schritte	Jahr/Quartal			
	2012	2013	2014	
<b>vorbereitende grundlegende Aufgaben</b>				
– Verwaltungsinterne Abstimmung des Konzeptes	■			
– Abstimmung des Konzeptes in der vorbereitenden Stadtmarketing-Lenkungsgruppe		■		
– Vorstellung und Beschluss im Magistrat			■	
– Beschluss in der Stadtverordnetenversammlung				■
<b>Öffentlich-Privater Bereich</b>				
– Einrichtung und Durchführung Stadtmarketing-Lenkungsgruppe		■	■	■
– Einrichtung und Durchführung Stadtmarketing-Koordinationsgremium		■	■	■
<b>Aufbau Bereich Stadtmarketing, Innenstadtmanagement und Handel</b>				
– Personalsuche und Anstellung Stadtmarketing Koordinator		■		
– Personalzuordnung und Anstellung "Stadtmarketing-Office"		■		
<b>Öffentlicher Bereich</b>				
<b>Neubesetzung Amt für Öffentlichkeitsarbeit</b>				
– Anstellung einer neuen Leitung		■		
– ggf. Personalsuche und Anstellung Mitarbeiter/-in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit			■	
– Überprüfung und Aktualisierung der Positionierung der Stadt (Markenbildung und Kommunikationsstrategie)			■	

Quelle: CIMA GmbH, 2012

## 5 MAßNAHMENKATALOG – ENTWURF – STAND JULI 2012

Im Rahmen des bisherigen Stadtmarketingprozesses wurden Maßnahmen identifiziert, die im Zusammenhang mit dem Aufbau der neuen Stadtmarketingstruktur umzusetzen sind.

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
<b>I. Maßnahmen entsprechend der strategischen Ziele (6 Säulen des Marburger Stadtmarketing)</b>			
<b>Organisatorische Maßnahmen sind farbig gekennzeichnet</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1. Säule - Koordination der stadtmarketingrelevanten Akteure</b></li> </ul>			
1	Einrichtung einer flexiblen Plattform	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische oder personelle Lösung</li> <li>▪ Ideen- und Projektbörse</li> <li>▪ Kommunikationsplattform für mögliche Unterstützer</li> </ul>	„Stadtmarketing-Office“
2	Einrichtung eines Stadtmarketing-Koordinationsgremiums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung eines Koordinationsgremiums</li> <li>▪ Durchführung einer Auftaktsitzung</li> <li>▪ Durchführung von 2-4 Sitzungen pro Jahr</li> </ul>	„Stadtmarketing-Office“ Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung
3	Einrichtung einer Schnittstelle zur operativen Koordination der Stadtmarketingaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vgl. Punkt 4.1</li> <li>▪ Klarstellung und Beschluss Aufgaben- und Kompetenzzuordnung</li> </ul>	„Stadtmarketing-Office“

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
<p>▪ <b>2. Säule - Qualitätssicherung, Controlling, Erfolgskontrolle</b></p>			
4	Einrichtung eines systematischen Monitoring und Benchmarking mit regelmäßiger Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematisierung des Stadtmarketings im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung, Planung und Kontrolle</li> <li>▪ „Supervision“ der Strategie</li> <li>▪ Regelmäßige Überprüfung von Standards</li> <li>▪ Impulsgeber-Funktion im Hinblick auf die Einhaltung der Stadtmarketing-Ziele</li> <li>▪ Qualitätssicherung bestehender und neuer Veranstaltungen und Events</li> </ul>	<p>Referat für Stadt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung</p> <p>Lenkungsgruppe Stadtmarketing</p>
<p>▪ <b>3. Säule - Markenführung</b></p>			
5	Durchführung einer Positionierungs- und Image-Kampagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung des (inter-)nationalen Auftrittes der Stadt – überregionale Kommunikationsstrategie</li> <li>▪ Systematische Pflege aller Informationskanäle (Internet, Print, ...)</li> <li>▪ Kooperatives und koordiniertes Außenmarketing im Abgleich zwischen öffentlichen und privaten Partnern (Messen, ...)</li> <li>▪ Innenmarketing ausbauen</li> </ul>	Amt für Öffentlichkeitsarbeit
6	Entwicklung und Einbindung eines CI-/CD-Konzepts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestehende CI-/CD-Linie zu einem umfassenden CI-/CD Manual weiterentwickeln</li> <li>▪ Konkrete Vorgaben und Möglichkeiten für die Anwendung der Marke durch private Partner im Sinne einer übergreifenden „Markenpolitik“</li> </ul>	Amt für Öffentlichkeitsarbeit
7	Entwicklung Marburg-typischer Merchandising-Produkte / Souvenirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soll gemäß CI-/CD-Konzept eine einheitliche Produktlinie widerspiegeln</li> <li>▪ Cross-Selling-Potenziale zwischen öffentlichen und privaten Partnern strategisch hinterlegen und gezielt ausbauen</li> </ul>	Amt für Öffentlichkeitsarbeit
8	Entwicklung eines Jahresplans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung der wichtigsten Werbemaßnahmen</li> </ul>	Amt für Öffentlichkeitsarbeit
9	Einbindung der Alumni-Bewegung – „Botschafter der Universitätsstadt Marburg“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung der vielen Alumni als Botschafter für die Universitätsstadt</li> </ul>	<p>Universität: Ansprechpartner Koordinationsstelle</p> <p>Stadt Marburg: Amt für Öffentlichkeitsarbeit</p>

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
<p>▪ <b>4. Säule - Einbindung Universität</b></p>			
10	Ernennung eines „Universitätsbeauftragten“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einzelperson oder eine Arbeitsgruppe möglich</li> </ul>	Universität Marburg Stadt Marburg
11	Einrichtung eines fest organisierten Austauschs und einer Zusammenarbeit im Sinne des Stadtmarketings	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffnung und verbindlichere Verbindung der Universität gegenüber dem „übrigen Marburg“</li> <li>▪ Zusammenstellung und Aufzeigen von Beispielen, Aktivitäten und erfolgversprechenden Anknüpfungspunkten</li> <li>▪ Identifizieren von gemeinsam getragenen Aktivitäten</li> <li>▪ Schaffung von gemeinsamen Einrichtungen (bspw. Chemikum)</li> <li>▪ gemeinsame Generierung von Förderprojekten (ggf. Initiativen über Ministerium anregen)</li> </ul>	„Stadtmarketing-Office“ Stadtmarketing-Koordinationsgremium
<p>▪ <b>5. Säule - Events und Veranstaltungen</b></p>			
12	„Event-Coaching“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansprechpartner und „Befähiger“ freiwilligen Engagements</li> <li>▪ Zeigt den Weg durch die Verwaltung</li> <li>▪ Begleitet die Akteure bei der Erfüllung behördlicher und sonstiger formaler Anforderungen</li> <li>▪ Zeigt Synergien und Anknüpfungspunkte für Kooperationen auf</li> <li>▪ Optimiert Abläufe</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“
13	Durchführung einer jährlichen Planungsveranstaltung zum Veranstaltungs- bzw. Kulturprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veranstaltungen und Events in den Themenfeldern Kultur, Tourismus, Sport, Wissenschaft, Handel, ...</li> <li>▪ Identifikation von je 1-2 Highlight-Events pro Themenfeld mit überregionaler Strahlkraft</li> <li>▪ Themenjahre</li> <li>▪ mittelfristige Planung (3-5 Jahre)</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“
14	Regelmäßige Überprüfung und Koordination des „Veranstaltungskataloges“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmungstermine analog November 2010 und Oktober 2011</li> <li>▪ Clusterung der stadtmarketingrelevanten Veranstaltungen nach Zielgruppen (Marburg Kulturell, Marburg Kulinarisch, Marburg Kauft Ein, ...)</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
15	Entwicklung eines überregional bekannten Rock-Pop-Open-Air-Festivals	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mittelfristig</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit dem KFZ</li> <li>▪ Magnet für Studierende und Schüler (Universitätsstadt Marburg!)</li> </ul>	Stadt Marburg Fachdienst Kultur „Stadtmarketing-Office“
16	Förderung von Sportveranstaltungen (auch für Sehbehinderte und Blinde)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thorpe-Cup u.a.</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit der Blista,</li> </ul>	Stadt Marburg Fachdienst Sport „Stadtmarketing-Office“
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>6.Säule - Innenstadtmanagement und Handel</b></li> </ul>			
17	Einrichtung eines „Stadtmarketing-Office“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung der Qualität und Serviceorientierung</li> <li>▪ Profilierung der Handelslagen in Abstimmung mit der übergeordneten Markenführung</li> <li>▪ Aufbau eines Flächenmanagements</li> <li>▪ Gezielte Branchenmixentwicklung</li> </ul>	MAK / „Stadtmarketing-Office“
18	Förderung der Service- und Qualitätsorientierung im Einzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung der Schulungsmöglichkeiten der Verbände (z.B. Hessischer Einzelhandelsverband) oder der Einkaufsgenossenschaften</li> <li>▪ Freundlicher Umgang und kompetente Beratung</li> <li>▪ Zielgruppengerechte Präsentation der Waren</li> <li>▪ Einführung von Kernöffnungszeiten (Schließen zur Mittagszeit vermeiden)</li> <li>▪ Kommunikation der Ansprüche mit Gewerbetreibenden</li> </ul>	MAK / „Stadtmarketing-Office“
19	Qualitative Aufwertung der Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung offener Potenziale im Bereich Außengastronomie</li> <li>▪ Bestandsorientierte Entwicklung des gastronomischen Angebotes</li> <li>▪ Nutzung auf qualitativer Ebene weiterentwickeln (v.a. Oberstadt, eventuell Systemgastronomie)</li> <li>▪ Attraktive Gestaltung der Außengastronomie (z.B. die Verwendung von entsprechenden Materialien für Bestuhlung und Schirme - Gestaltungsrichtlinie)</li> </ul>	MAK / „Stadtmarketing-Office“

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
20	Konzeption „Weihnachtliches Marburg“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterer Ausbau Weihnachtsbeleuchtung</li> <li>▪ Verknüpfung „Weihnachtsinseln“</li> </ul>	„MAK / „Stadtmarketing-Office“

II. Weitere empfohlene Maßnahmen			
▪ Beschilderung des öffentlichen Raums			
21	Entwicklung eines Informationssystems an den Ortseinfahrten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stadtplan mit Kennzeichnung der Sehenswürdigkeiten, Gewerbe, Gastronomie und Hotellerie</li> <li>▪ Berücksichtigung des CI-/CD-Konzepts</li> </ul>	Stadt Marburg
22	Parkleitsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung, ggf. Optimierung des Parkraummanagements</li> <li>▪ Gezielte Beschilderung derjenigen Parkplätze und Parkhäuser, die für Kunden und Besucher zur Verfügung stehen</li> <li>▪ Verkehrslenkung zum entsprechenden Parkangebot auf dem kürzesten Wege</li> </ul>	Stadt Marburg, SWM
23	Überarbeiten des touristischen Leitsystems / Fußgängerleitsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfache Besucherführung zu wichtigen Zielpunkten</li> <li>▪ Deutlich sichtbare und im Erscheinungsbild einheitliche Wegbeschilderung zu den Sehenswürdigkeiten</li> <li>▪ Optional: Ausschilderung von Hotel- und Gastronomiebetrieben</li> <li>▪ Optional: Themenrundgänge unterschiedlicher Ausrichtung</li> <li>▪ Optional: einheitlich gestaltete Informationstafeln an historischen Gebäuden, Bauwerken / Denkmälern oder natürlichen Erscheinungen (Informationstelen)</li> </ul>	Stadt Marburg MTM „Stadtmarketing-Office“
24	Überarbeitung des Gewerbeinformationssystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationstafeln an den Eingängen zu den jeweiligen Geschäftslagen</li> <li>▪ Optimale Kommunikation des bestehenden Angebots</li> </ul>	MAK / „Stadtmarketing-Office“
25	Betonung der Eingangs- und Torsituationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugänge zur Oberstadt (Oberstadtaufzüge) aktiver anbieten und attraktiver gestalten</li> <li>▪ Aufwertung durch gestalterische Maßnahmen (Schriftzug „Oberstadt-Aufzug“, Beleuchtung)</li> <li>▪ Informationstafeln für Kunden und Touristen</li> </ul>	MAK / „Stadtmarketing-Office“

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
<p>▪ <b>Steigerung der Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum</b></p>			
26	Entwicklung eines Beleuchtungskonzepts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionelle Lichtinszenierung zur Aufwertung von Image und Atmosphäre</li> <li>▪ Temporäre Beleuchtungsevents (z.B. im Rahmen von „Marburg b(u)y Night“)</li> </ul>	MTM / MAK / „Stadtmarketing-Office“
27	Durchführung von Begrünungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitung der Besucher, Gliederung des Raumes und Trennung der Fußgänger vom Pkw-Verkehr</li> <li>▪ Einheitliche Pflanzkübel (Design passend zum Gesamtbild der Straßengestaltung)</li> <li>▪ Blumenschmuck in der Innenstadt zum „Marburger Frühling“</li> <li>▪ Begleitende Fassadenbegrünung durch Immobilieneigentümer</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“
28	Förderung von Kunst im öffentlichen Raum	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermehrtes Einsetzen von Kunstobjekten im öffentlichen Raum</li> <li>▪ Aufgreifen Marburg-typischer Themen</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit Künstlern und (Hoch-) Schulen</li> <li>▪ Gestaltungswettbewerb für den Innenstadtbereich</li> </ul>	Stadt Marburg, Fachdienst Kultur „Stadtmarketing-Office“
29	Attraktivierung der Möblierung - Gestaltungsrichtlinie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einheitliche und „passende“ Elemente für die Straßenmöblierung</li> <li>▪ Bezieht sich auf Bänke, andere Sitzmöglichkeiten, Mülleimer, Beleuchtung und Fahrradständer</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“

Nr.	Maßnahmenpaket/ Titel	Beschreibung der Maßnahme	Zuständige Akteure
<p>▪ <b>Baustellenmanagement und –marketing</b></p>			
30	Einführen eines Baustellenmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektsteuerung zur optimalen Baustellenabwicklung</li> <li>▪ Frühzeitiges, regelmäßiges Informieren der Anlieger und Betroffenen</li> <li>▪ Vertragsstrafen zur Vermeidung von Verzögerungen und Abstimmungsproblemen bei den Baufirmen</li> <li>▪ Monatliches Treffen der Stadtverantwortlichen, Anwohner, Gewerbe-treibenden, Vertreter des Einzelhandelsverbandes, Baufirma und Bauleitung</li> <li>▪ Permanente Gewährleistung der Erreichbarkeit der Geschäfte zu den Öffnungszeiten</li> <li>▪ Arbeiten an Eingangsbereichen nur außerhalb der Öffnungszeiten</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“
31	Einführen eines Baustellenmarketings	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung frühzeitig vor Beginn von Umgestaltungsmaßnahmen (Aufaktworkshop)</li> <li>▪ optische Aufwertung der Baustelle (Absperrungen / Bauzäune) durch künstlerische Gestaltung, z.B. Kindermalaktion oder Graffiti</li> <li>▪ Nutzung der Bauzäune als Werbeflächen</li> <li>▪ Gestaltung der Wege und Zugänge</li> <li>▪ Banner, um auf den Baustellenbereich plakativ aufmerksam zu machen</li> <li>▪ Veranstaltungen / Aktionen (z.B. Baustellenfeste)</li> <li>▪ Gemeinsame Rabattaktionen der angrenzenden Geschäfte</li> <li>▪ „Give aways“ mit Bezug zur Baustelle</li> <li>▪ Printmedien (Flyer / Baustellenzeitung) nutzen</li> <li>▪ Slogan und Maskottchen als Kommunikationsinstrumente</li> <li>▪ Dauerhafte Ansprechpartner einrichten</li> <li>▪ Baustellen-Hotline und Internetkontakt</li> </ul>	Stadt Marburg „Stadtmarketing-Office“

## 6 EXKURS: POSITIONIERUNG DER UNIVERSITÄTSSTADT MARBURG

Im Zusammenhang mit der einheitlichen Darstellung und Vermarktung der Universitätsstadt Marburg fand eine engagierte Diskussion stadtgeseellschaftlich relevanter Gruppen und Personen zu unterschiedlichen Positionierungsansätzen und -strategien statt. Die Inhalte werden als Grundlage für die weitere Entwicklung des Themas (vgl. Maßnahmen 5 und 6) im Folgenden dargestellt:

### 6.1 Positionierungsstrategie „Vielfalt“

Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele sollte eine gezielte Positionierungsstrategie für die Universitätsstadt Marburg weiterverfolgt werden.

In der Diskussion wurde deutlich, dass Marburg mehr ist als nur „Universität“, „Schloss“ oder „schöne Altstadt“.

Aus diesem Grund nimmt die erkennbare „Vielfalt“ in Marburg im bisherigen Stadtmarketing-Prozess eine wichtige und zentrale Stellung ein. Diese äußert sich auch in den gewachsenen, heterogenen Akteurs-Strukturen in den für das Stadtmarketing relevanten Bereichen. Im Gegensatz zu vielen anderen Städten zeichnet sich diese Vielfalt durch eine besondere Qualität in der Sache und Qualität des Engagements vor Ort aus. Gleichzeitig hat Marburg eine bewegte Geschichte und zeigt sich für eine Stadt dieser Größe durchaus facettenreich. Im Zusammenhang mit der Diskussion einer Positionierungs-Strategie für Marburg ist dieser Aspekt notwendigerweise zu berücksichtigen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Begriff der Vielfalt mit einem Slogan (z.B. „Ort der Vielfalt“) gleichzusetzen ist. Vielmehr muss die Positionierung und die spätere Marken- und Kommunikations-Umsetzung diesen Aspekt aufgreifen und berücksichtigen.

„Vielfalt“ in Marburg bedeutet insbesondere:

- Vielfältige Szenen
- Vielfältiges, breit gefächertes Engagement
- Vielfältige Aktivitäten und Angebote
- Kreativität, Innovationskraft und immer etwas Überraschendes

Dabei muss jedoch eindeutig festgehalten werden, dass „Vielfalt“ in Marburg nicht mit „beliebig“ gleichzusetzen ist. „Vielfalt“ drückt in diesem Zusammenhang ein qualitativ hochwertiges, breit gefächertes Angebot (immer Top-Leistung) aus, ebenso wie ein großes, vielfältiges Engagement der Akteure, das aus den verschiedenen Stärken der Universitätsstadt resultiert.

Im Sinne einer positiven Innen- und Außendarstellung werden diese Aspekte in einem Marburger Stadtmarketing gebündelt, gefördert und als nachvollziehbares Angebot kommuniziert.

### 6.2 Anknüpfung der Positionierungsstrategie an historische Persönlichkeiten

Diese im Rahmen des Stadtmarketingprozesses angestoßene Positionierungsdiskussion gilt es nun in eine entsprechende Kommunikationsstrategie mit weiterzuentwickeln.

Marburg war schon immer vielfältig. Um dies zu vermitteln, können berühmte Marburger Persönlichkeiten als „Darsteller“ der Vielfalt und „thematische Schirmherren“ dienen. Die Zuordnung könnte dabei wie folgt aussehen:

Abbildung 12: Marburger historische Persönlichkeiten und ihre Themenpatenschaften

	<p>Elisabeth v. Thüringen</p>	<p><i>soziales Gewissen, Miteinander, soziale Einrichtungen (Blista, Lebenshilfe), Gesundheit</i></p>
	<p>Landgraf Philipp I. von Hessen</p>	<p><i>Universität, Bildung, Geschichte</i></p>
	<p>Emil von Behring</p>	<p><i>innovative (Natur- und Human-) Wissenschaften, Medizin und Pharma – Life-Science, Forschung</i></p>
	<p>Brüder Grimm</p>	<p><i>Kreativität, Kultur, Sprache, Geisteswissenschaft</i></p>

