



BESCHLUSSVORLAGE	Vorlage Nr.:	2017/0411
	Verantwortlich:	Dez.4
Zukünftige Struktur von Stadtmarketing Karlsruhe GmbH (StMa), Karlsruher Tourismus GmbH (KTG) und Karlsruher Event GmbH (KEG)		

Beratungsfolge dieser Vorlage					
Gremium	Termin	TOP	ö	nö	Ergebnis
Hauptausschuss	11.07.2017	14		x	vorberaten
Gemeinderat	25.07.2017	11	x		genehmigt

Beschlussantrag

1. Der Gemeinderat nimmt – nach Vorberatung im Hauptausschuss - die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und des Workshops zur Kenntnis und stimmt der vorgeschlagenen zukünftigen Struktur von Stadtmarketing Karlsruhe GmbH, KEG Karlsruhe Event GmbH und KTG Karlsruhe Tourismus GmbH grundsätzlich zu.
2. Die Stadtverwaltung wird beauftragt, im Vorfeld der Erstellung der Wirtschaftspläne alle rechtlichen, wirtschaftlichen, personellen und organisatorischen Fragestellungen zu klären. Zugleich werden die Geschäftsführungen der KEG und KTG beauftragt, die Änderungen in den Wirtschaftsplänen 2018 zu berücksichtigen. Gleiches gilt für den städtischen Haushaltsplan mit Blick auf das Wissenschaftsbüro sowie die Stabsstelle „Strategisches Marketing“.
3. Die zur Umsetzung des Gesamtkonzepts erforderlichen Beschlüsse sollen dem Gemeinderat spätestens in der Sitzung am 12. Dezember 2017 vorgelegt werden.

Finanzielle Auswirkungen (bitte ankreuzen)		nein		ja	
Gesamtkosten der Maßnahme	Einzahlungen/Erträge (Zuschüsse u. Ä.)	Finanzierung durch städtischen Haushalt		Jährliche laufende Belastung (Folgekosten mit kalkulatorischen Kosten abzügl. Folgeerträge und Folgeeinsparungen)	
Haushaltsmittel stehen Wählen Sie ein Element aus. Kontierungsobjekt: Wählen Sie ein Element aus. Ergänzende Erläuterungen:					
ISEK-Karlsruhe-2020-relevant	x	nein		ja	Handlungsfeld: Wählen Sie ein Element aus.
Anhörung Ortschaftsrat (§ 70 Abs. 1 GemO)	x	nein		ja	durchgeführt am
Abstimmung mit städtischen Gesellschaften		nein	x	ja	abgestimmt mit StaMa, KTG und KEG

Vorbemerkung:

Mit Gemeinderatsbeschluss vom 18. Februar 2014 wurde das Projekt „Neue Organisationsformen für die Aufgabenbereiche Stadtmarketing, Messe, Kongress, Events und Tourismus“ schrittweise auf den Weg gebracht. Rückwirkend zum 1. April 2014 wurde der Geschäftsbereich Tourismus von der KMK abgespalten und die KTG Karlsruhe Tourismus GmbH gegründet. Außerdem wurde die DAS FEST GmbH zur KEG Karlsruhe Event GmbH weiterentwickelt. Hierdurch konnten die jeweiligen Aufgabenfelder von KEG und KTG zielführender bearbeitet werden. Folgerichtig ist Karlsruhe als touristisches Ziel deutlich attraktiver geworden und die Expertise für die Veranstaltung von Events wird seit der Bündelung bei der KEG vermehrt nachgefragt und ist anerkannt. Durch stetigen Aufgabenzuwachs stieg jedoch auch der Zuschussbedarf, weshalb seit 2015 die jeweiligen Arbeitsfelder von KEG und KTG, aber auch der Stadtmarketing GmbH (StaMa) kontinuierlich überprüft und Stabilisierungsvorschläge erarbeitet wurden. Insofern wird auf die Vorlagen 2015/0583 und 2015/0582 des Hauptausschusses vom 27. Oktober 2015 verwiesen. Die daraus resultierenden Ergebnisse wurden im Rahmen der Wirtschaftspläne 2016 sowie weiteren Reduzierungsvorgaben aus dem 1. Maßnahmenpaket des Haushaltsstabilisierungsprozesses im Doppelhaushalt 2017/2018 und in der mittelfristigen Finanzplanung umgesetzt.

Parallel dazu sollte die Stadtverwaltung mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Aufsichtsräten der StaMa und der KTG sowie aus der Gemeinderätlichen Kommission KEG weitere Überprüfungen vornehmen. Ziel war es, eine Struktur für eine schlüssige gesamtstädtische Marketingstrategie und weitere Synergieeffekte zwischen den Gesellschaften zu erarbeiten.

Mitglieder der vom Oberbürgermeister einberufenen Arbeitsgruppe „Zukunftsstrategie für die Geschäftsfelder KEG, KTG und StaMa“ waren die Wirtschaftsbürgermeisterin, Mitglieder der Fraktionen in den Aufsichtsräten der Gesellschaften KTG, StMa und der Gemeinderätlichen Kommission KEG. Es fanden bisher fünf Termine – am 24. November 2015, 2. März 2016, 13. Dezember 2016, 2. Februar 2017 und 7. März 2017 – statt.

Vorgehen der Arbeitsgruppe:

In den ersten beiden Sitzungen war Konsens, dass es für die Stadt Karlsruhe eine Zielausrichtung (Gesamtstrategie) als Orientierung für die operativen Tätigkeiten der StaMa, der KEG, der KTG und der städtischen Ämter geben, eine bessere Abstimmung der beteiligten Akteure und sich der Ressourceneinsatz für Maßnahmen zur Zielerreichung daran orientieren muss. In einem ersten Schritt sollte daher zunächst eine Markterkundung vorgenommen werden, um das Optimierungspotenzial im Marketing durch die Besetzung einer Position „Gesamtleiter/in Marketing“ zu identifizieren. Die Untersuchung, die von der Agentur ODGERS BERNDTSON durchgeführt wurde, hatte deshalb das Ziel, die Marketingaktivitäten der städtischen Ämter und städtischen Gesellschaften in einer einheitlichen Markenstrategie zu bündeln, um so die Bekanntheit von Karlsruhe regional, national und international deutlich zu steigern. Im Ergebnis wurden der Arbeitsgruppe vier mögliche Szenarien vorgestellt:

- Szenario 1: Gründung einer neuen Holding mit eigenem/r Geschäftsführer/in und Abwicklung der übergreifenden Aufgaben (strategisches Marketing) für die operativ ausführenden Gesellschaften StaMa, KEG und KTG.
- Szenario 2: Die StaMa GmbH übernimmt die strategischen und die operativen Aktivitäten für die Gesellschaften StaMa, KEG und KTG.
- Szenario 3: Schaffung einer strategischen „städtischen Stabsstelle“ (Amt) und Verbleiben aller operativen Aufgaben bei StaMa, KEG und KTG.
- Szenario 4: Kombination aus strategischer „städtischer Stabsstelle“ und Geschäftsführung StaMa, d. h. Einrichtung einer „städtischen Stabsstelle“, deren Leitung in Personalunion auch Geschäftsführung der StaMa ist.

Aufgrund der beruflichen Veränderung des damaligen Geschäftsführers der StaMa wurden zusätzliche Aspekte relevant und in einem weiteren Schritt vertieft analysiert. So wurden die wechselseitigen Schnittstellen der Aufgabenfelder von StaMa, KTG und KEG identifiziert, mit dem Ziel offensichtliche Doppelstrukturen zu bereinigen. Zudem ergab sich die Möglichkeit, Vorschläge für eine neue Gesamtkonstruktion zu erarbeiten.

Die Ergebnisse der Schnittstellenuntersuchung aller drei Gesellschaften und eine erste Ideenskizze für eine mögliche zukünftige Struktur wurden der Arbeitsgruppe in den Sitzungen im Februar und März 2017 vorgestellt:

- In allen drei Gesellschaften bieten Kommunikationsservices wie zielgruppenspezifische Außenkommunikation (teilweise Inhouse, teilweise vergeben an Agenturen), sog. Operatives Marketing. Alle drei Gesellschaften halten eine Struktur für sog. Zentrale Dienste wie Buchhaltung, Wirtschaftsplanung, Jahresabschluss, Personalabrechnungen und interne Organisation vor.
- Der Bereich Kulturmarketing in der StaMa zeigt deutliche Schnittstellen zur KTG auf. Beide sind mit den Kulturinstitutionen im engen Austausch und bewerben Karlsruhe zusammen mit den Institutionen. Mit einer Bündelung der Aktivitäten wird ein optimiertes Verfahren ermöglicht.
- Die Durchführung von Events im öffentlichen Raum, wie das Projekt „Eiszeit“, und die Vermarktung der Marke „Weihnachtsstadt Karlsruhe“, die derzeit bei der StaMa verortet sind, stellen Kernkompetenzen der KEG dar.
- Beim „Wissenschaftsbüro“ bestehen bei der Wissenschaftsreihe „EFFEKTE“ durch ihren Eventcharakter Schnittstellen zur KEG. Die Koordination des Projektes karlsruhe.digital weist wiederum Schnittstellen zu dem Aufgabenbereich „smart city“ der Wirtschaftsförderung auf.
- Die Struktur des Bereiches „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ ist ein komplexes Gebilde mit starker Marketingausstrahlung und eigenen Kommunikationsflächen. Die Entwicklung und Umsetzung des Citymanagements hat sowohl Schnittstellen zur KTG als auch zur Wirtschaftsförderung. Die wesentlichen Bausteine im Kooperationsmarketing weisen wiederum durch ihren Eventcharakter Schnittstellen zur KEG auf.
- Eine schlüssige Gesamtstrategie für ein städtisches „Strategisches Marketing“ liegt derzeit nicht vor. Eine solche ist von übergeordneter Bedeutung und hat daher Schnittstellen zu allen drei Gesellschaften und weiteren Dienststellen und Gesellschaften.

Empfehlung der Arbeitsgruppe:

In der Arbeitsgruppe wurde als mehrheitlicher Konsens festgestellt, dass aufgrund der im Ergebnis unterschiedlichen Aufgabenbereiche und um die jeweiligen Aufgaben zielgerichtet und vollumfänglich bewältigen zu können, KTG und KEG als eigenständige Gesellschaften fortbestehen sollen.

Auf dieser Grundlage wurde zudem Folgendes festgehalten:

- Das Kulturmarketing, das derzeit bei StaMa verortet ist, sollte zukünftig in der KTG und die Events im öffentlichen Raum, wie das Projekt „Eiszeit“ und die Vermarktung der Marke „Weihnachtsstadt Karlsruhe“, für die derzeit ebenfalls die StaMa die Federführung inne hat, sollte mit den Event- und Vermarktungstätigkeiten der KEG zusammengeführt werden.
- Im Hinblick auf die im Rahmen des Stadtgeburtstags und der Heimattage erworbene Expertise und die vorhandenen Netzwerke bei der KEG wird eine Bündelung des „Operati-

ven Marketings“ sowohl von KTG als auch von StaMa mit dem „Operativen Marketing“ in einer Art „Inhouse-Agentur“ bei der KEG vorgeschlagen.

- Die „Zentralen Dienste“ von StaMa und KEG könnten – sofern vergaberechtliche Regelungen nicht entgegenstehen und sich Synergien ergeben – zukünftig bei der KTG zentral gebündelt werden.

Mit Blick auf die weiteren Schnittstellen und die zukünftige strategische Ausrichtung der Bereiche „Wissenschaftsbüro“, „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ sowie einer zukünftigen Struktur für ein gesamtstädtisches „Strategisches Marketing“ wurde ein vertiefender Workshop durchgeführt.

Ergebnisse des Workshops zu „Wissenschaftsbüro“, „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ sowie „Strategisches Marketing“:

Teilnehmende des am 10. Mai 2017 durchgeführten Workshops waren neben den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, die Geschäftsführer von KTG und KEG, der Personalsprecher der StaMa sowie Mitglieder des Marketingrats. Außerdem haben die Vorsitzende und der Stellvertreter der City-Initiative an der Diskussion um die zukünftige Verortung des „Citymanagements und Kooperationsmarketings“ teilgenommen. Zur Einführung in die Bereiche „Wissenschaftsbüro“ sowie „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ erfolgten Impulsvorträge der jeweiligen Teamleiter der StaMa.

Folgendes wurde erarbeitet:

- „Strategisches Marketing“
Eingangs wurde ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen an ein „Strategisches Marketing“ erarbeitet. Deutlich wurde dabei, dass das „Strategische Marketing“ als „Chef-Sache“ eingestuft wird und unmittelbar dem Oberbürgermeister zugeordnet sein sollte. Dies vor allem deshalb, weil es Aufgabe eines solchen Marketings sein muss, eine strategische Leitlinie für die „Marke Karlsruhe“ zu entwickeln, die Marketingaktivitäten aller Gesellschaften und Dienststellen zu koordinieren mit dem Ziel, zukünftig ein schlagkräftiges strategisches Gesamtmarketing mit optimiertem Ressourceneinsatz sicherzustellen. Es muss insbesondere eine konsequente Umsetzung der vereinbarten Marketingziele in das operative Geschäft sichergestellt werden. Ein strategischer Steuerungskreis unter Leitung des Oberbürgermeisters mit Mitgliedern aus der Dienststellen und Gesellschaften sowie externen Gästen, darunter Mitglieder des Marketingrates, soll Themen für die Aufsichtsgremien der KTG und der KEG aufgreifen, vorbereiten und umsetzen. Weiter ist ein verwaltungsinternes Umsetzungsgremium und eine Koordinierungsstelle mit Stabsstellenfunktion beim Dezernat 1 vorgesehen (Anlage 1).
Um das „Stadtmarketing Karlsruhe“ als Dachmarke zu visualisieren, wird mit Blick auf die positiven Erfahrungen mit dem KA.300-Laden vorgeschlagen, eine gemeinsame zentrale Anlaufstelle im Innenstadtbereich, vorzugsweise in der Fußgängerzone, zu etablieren. Ein solcher Laden wäre Anlaufpunkt für alle Fragen und Services eines gesamtstädtischen Marketings und würde Sichtbarkeit und Präsenz schaffen.
- „Citymanagement und Kooperationsmarketing“
Das „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ hat weiterhin sehr hohe Priorität und soll deshalb fortgeführt werden. Ein Schwerpunkt ist bis zum Abschluss der Kombilösung ein optimiertes und erfolgreiches „Baustellenmarketing“. Dies ist originäre Aufgabe des Kooperationsmarketings, das u. a. durch Events wie Frühlingsfest, Stadtgeburtstag oder Aktionen wie „Spiel mich“ starke Schnittstellen zur KEG aufweist. Synergien mit dem Eventmanagement bei KEG sind zu erwarten. Vorgeschlagen wird daher

bis zum Abschluss des Kooperationsmarketings, den Bereich „Citymanagement und Kooperationsmarketing“ als Ganzes bei der KEG einzubinden. Der City-Manager bleibt zugleich in Personalunion Geschäftsführer der City-Initiative und Leiter des Bereichs „Citymanagement und Kooperationsmarketing“.

- „Wissenschaftsbüro“

Eine Anbindung des „Wissenschaftsbüros“ könnte nach Meinung der Mitglieder des Workshops sowohl bei Dezernat 1 als auch bei Dezernat 4 erfolgen. Im Hinblick auf das Korridorsthema „Wissenschafts- und Wirtschaftsstadt Karlsruhe“, u. a. mit dem Leitprojekt „karlsruhe.digital“, wird seitens der Stadtverwaltung eine Anbindung an Dezernat 4 als zielführender erachtet. Damit würde eine entsprechende Visualisierung und Positionierung des „Wissenschaftsbüros“ und damit auch die Wichtigkeit der Wissenschaft für die Stadt Karlsruhe unterstrichen werden. Das „Wissenschaftsbüro“ soll mit Stabsstellenfunktion direkt dem Dezernat 4 zugeordnet werden.

Als gemeinsames Ergebnis wurde in der Arbeitsgruppe zudem festgehalten, dass eine Umsetzung der erarbeiteten Strukturen möglichst zum 1. Januar 2018 erfolgen und bereits in den Entwürfen der Wirtschaftspläne 2018 der KEG und KTG abgebildet werden soll.

Weiteres Vorgehen:

Die Umsetzung der vorgeschlagenen neuen Struktur möglichst zum 1. Januar 2018 erfordert vertiefte rechtliche Prüfungen, die einen zeitlichen Vorlauf benötigen, sowie einen verstärkten personellen Ressourceneinsatz. Es müssen insbesondere Fragen des EU-Beihilfe- und Vergaberichts geprüft und gegebenenfalls notwendige Änderungen der Gesellschaftsverträge von KTG und KEG vorbereitet werden. Des Weiteren müssen steuerrechtliche und kommunalrechtliche Fragestellungen mit den entsprechenden Stellen abgestimmt werden.

Darüber hinaus sind sämtliche personalrechtlichen (wie bspw. zur zukünftigen strukturellen Einordnung der derzeitigen Mitarbeitenden der StaMa im Rahmen der Überleitung in die Tarifstruktur der aufnehmenden Gesellschaften bzw. der Stadtverwaltung) und die personalvertretungsrechtlichen Fragestellungen zu klären.

Es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben und das Personal soll möglichst im bisherigen Wirkungsbereich eingesetzt werden. (Personal folgt der Aufgabe). Dies wurde bereits in einer Personalversammlung der Stadtmarketing GmbH von der Verwaltungsspitze den Beschäftigten zugesagt.

Die erforderlichen Maßnahmen für die Abbildung der Aufgabenbereiche in den Wirtschaftsplänen 2018 der KTG und KEG sowie im städtischen Haushalt sowohl budgetmäßig als auch stellentechnisch müssen zeitnah vorbereitet werden. Der Wirtschaftsplan der KTG wird im Oktober 2017 im Aufsichtsrat KTG und anschließend in der Gesellschafterversammlung verabschiedet. Der Wirtschaftsplan der KEG wird im November 2017 in der Gemeinderätlichen Kommission KEG und in der Folge im Hauptausschuss vorberaten sowie im Gemeinderat verabschiedet.

Welche finanziellen Gesamtmittel erforderlich sind, um die Ziele des Gesamtkonzeptes und insbesondere einen Laden als zentrale Anlaufstelle in der Innenstadt verwirklichen zu können, wird sich ebenfalls im Rahmen der weiteren Prüfungen zeigen. Ebenso sollten möglichst alle Leistungen und Projekte bei der Neustrukturierung weitergeführt werden.

Insofern bedarf es eines Grundsatzbeschlusses des Gemeinderats zur zukünftigen Struktur von StaMa, KEG und KTG sowie eine Beauftragung der Stadtverwaltung zur Durchführung der erforderlichen Maßnahmen. Die zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes erforderlichen Beschlüsse sollen dem Gemeinderat spätestens in der Sitzung am 12. Dezember 2017 vorgelegt werden.

Beschluss:

Antrag an den Gemeinderat

1. Der Gemeinderat nimmt – nach Vorberatung im Hauptausschuss - die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und des Workshops zur Kenntnis und stimmt der vorgeschlagenen zukünftigen Struktur von Stadtmarketing Karlsruhe GmbH, KEG Karlsruhe Event GmbH und KTG Karlsruhe Tourismus GmbH grundsätzlich zu.
2. Die Stadtverwaltung wird beauftragt, im Vorfeld der Erstellung der Wirtschaftspläne alle rechtlichen, wirtschaftlichen, personellen und organisatorischen Fragestellungen zu klären. Zugleich werden die Geschäftsführungen der KEG und KTG beauftragt, die Änderungen in den Wirtschaftsplänen 2018 zu berücksichtigen. Gleiches gilt für den städtischen Haushaltsplan mit Blick auf das Wissenschaftsbüro sowie die Stabsstelle „Strategisches Marketing“.
3. Die zur Umsetzung des Gesamtkonzepts erforderlichen Beschlüsse sollen dem Gemeinderat spätestens in der Sitzung am 12. Dezember 2017 vorgelegt werden.