

Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung  
Sachbearbeiter(in): André Lomsky  
05.11.2018

<b>Beratungsfolge</b>	<b>Sitzungstermin</b>
Gemeinderat (nicht öffentlich)	21.11.2018
Kultur-, Sozial- und Verwaltungsausschuss (nicht öffentlich)	28.11.2018
Gemeinderat (öffentlich)	12.12.2018
Gemeinderat (öffentlich)	16.01.2019

## **Gesamtkonzept Wirtschaftsförderung Tourismus und Stadtmarketing**

### **Erläuterung Beratungsfolge:**

GR 21.11.2018: (nö), Einbringung

KSV 28.11.2018: (nö), Vorberatung

GR 12.12.2018: (ö), Beschluss der finanziellen und personellen Ressourcen, Änderung der Organisationsstruktur (einschließlich der Änderung des Geschäftskreises des Bürgermeisters) sowie Freigabe zur Beratung im Beirat für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing

GR 16.01.2019: (ö); Beschluss Gesamtkonzept

### **Beschlussvorschlag:**

1. Der Gemeinderat nimmt die Gutachten mit den Tabellen zur Kenntnis.
2. Der Gemeinderat beschließt die unter Ziffer 4 in dieser Vorlage von der Verwaltung vorgeschlagenen personellen und finanziellen Ressourcen für die Wirtschaftsförderung, den Tourismus und das Stadtmarketing der Stadtverwaltung Rottweil.
3. Der Gemeinderat stimmt der Neuorganisation der bisherigen Stabstelle Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung als Abteilung 4.2 „Wirtschaftsförderung, Tourismus und Stadtmarketing“ im Fachbereich 4 Bauen und Stadtentwicklung sowie der damit verbundenen Änderung des Geschäftskreises des Bürgermeisters zu.
4. Der Gemeinderat gibt die Gesamtkonzeption zur Beratung im Beirat für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing frei.

### **Begründung:**

#### **Inhalt**

1. Handlungsfelder
2. Aufgaben im Tourismus
3. Aufgaben in der Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing
4. Personelle und finanzielle Ressourcen
5. Schnittstellenanalyse

## 6. Organisationsstruktur

### 1. Handlungsfelder

Am 25. Juli 2018 hat sich der Rottweiler Gemeinderat einstimmig für die zentralen Handlungsfelder in den Bereichen Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing und Tourismus ausgesprochen (Vorlage-Nr. 122 / 2018). In der Analyse der Fachbüros cima Beratung + Management GmbH und Kohl & Partner wurden insbesondere die vorhandenen Leitbilder überprüft. Gleichzeitig flossen aktuelle Entwicklungen in der Stadt Rottweil sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsprozesse mit ein.

Für das Sachgebiet Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing wurden folgende vier Handlungsfelder abgeleitet:

- Standortentwicklung und Ansiedlungsförderung
- Stadtmarketing
- Bestandsmanagement
- Fachkräftesicherung

Im Sachgebiet Tourismus wurden ebenfalls vier zentrale Handlungsfelder definiert:

- Produktentwicklung und -management
- Außenmarketing
- Innenmarketing
- Gästeservice

Diese acht identifizierten Handlungsfelder basieren auf einer notwendigen Anpassung der strategischen Ziele vor allem im Tourismus. Hier konzentriert sich die Ausrichtung

1. auf das Stadterlebnis Rottweil,
2. den Ausflugs- und Tagestourismus und
3. die digitale und analoge Vermarktung der Angebote an Gäste.

Rad und Wandern ergeben nunmehr zusammen mit den Planungen zur Landesgartenschau 2028 unter dem Stichwort Natur ein sinnvolles ergänzendes Angebot. Im Bereich Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing basiert die Ausrichtung auf

1. der Sicherung bestehender und Schaffung von Rahmenbedingungen für neue Arbeitsplätze,
2. der Schaffung eines – an den Stärken Rottweils ausgerichteten Wirtschaftsstruktur – guten Wirtschaftsklimas,
3. der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes,
4. die Schaffung und Pflege einer Dachmarke Rottweil als starkem Mittelzentrum an der Innovationsachse Stuttgart-Zürich sowie
5. die Sicherung und Stärkung von Rottweils Finanzkraft.

Darauf aufbauend wurden in einem zweiten Schritt der Gesamtkonzeption die personelle und finanzielle Ausstattung, die Schnittstellenanalyse sowie die Organisationsstruktur ausgearbeitet. Dazu hat sich die Stabstelle Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung in den letzten Monaten sehr intensiv mit den Aufgaben in beiden Sachgebieten befasst.

## 2. Aufgaben im Tourismus

### Übersicht Personalentwicklung Ist / Gutachter

Sachgebiet	Personal Ist	Empfehlung Gutachter (inkl. optionale Stellen)	Differenz
Tourismus	4,00	10,30	+6,30

### Übersicht Sachbudget Ist /Gutachter

Sachgebiet	Sachbudget Ist	Empfehlung Gutachter (inkl. optionales Budget)	Differenz
Tourismus	125.200,00€	295.700,00€	+170.500€

Abgeleitet aus der Anpassung des touristischen Leitbildes wurden die einzelnen Tätigkeiten und Aufgaben in der Tourismusarbeit geprüft, bewertet und – insbesondere auf aktuelle Veränderungen – angepasst. Die Empfehlungen des begleitenden Fachbüros Kohl & Partner zeigen auf, dass unter Berücksichtigung der optionalen touristischen Aufgaben in Rottweil insgesamt 10,3 Personalstellen und ein Sachbudget von 295.700€ anzusetzen sind. Für die Durchführung der Kernaufgaben und den Einstieg ins digitale Marketing im Tourismus empfiehlt der Gutachter mindestens 6,5 Personalstellen und ein Sachbudget von 230.700€. Dabei sind dann perspektivisch und für Rottweil wichtige Aufgaben, wie zum Beispiel ein umfassendes Bespielen der neuen Medien, die aktive touristische Entwicklung von Berner Feld und der Verbindung in die historische Innenstadt oder eine touristische Card, **nicht** berücksichtigt (s. Tabelle 2: Aufgaben Tourismus).

Die kritische Hinterfragung der Aufgaben zeigt, dass durch die gesteigerte touristische Aufmerksamkeit und Nachfrage derzeit nicht einmal die Kernaufgaben der täglichen Tourismusarbeit wie Anfragenbearbeitung, Beratung und Information oder Außenmarketing optimal gewährleistet werden können. Ganz zu schweigen von strategischer Tourismusplanung, Pflege der Mitgliedschaften und Kooperation oder der Entwicklung von dringend geforderten und notwendigen touristischen Angeboten und Projekten. Selbst die gewonnenen Zeitressourcen bei bisher erreichten und weiter geplanten Optimierungen der Prozesse und Abläufe (z.B. im Bereich Buchungssysteme, Führungsabwicklung oder Warenwirtschaft) können die anstehenden Pflichtaufgaben zeitlich nicht kompensieren.

Bei der Bewertung der Aufgaben wurde ebenso geprüft, ob sich touristische Aufgaben gesamtheitlich oder einzeln für eine Auslagerung an externe Organisationen eignen. Laut Kohl & Partner gibt es derzeit gerade mal sechs Fälle in Deutschland (bei ca. 1.500 Tourismusgemeinden), bei denen der Tourismus komplett an einen unabhängigen privaten Dienstleister ausgelagert wurde. Die Erfahrungen hierbei zeigen, dass zwar teilweise eine schnellere, flexiblere und kostengünstigere Abwicklung erzielt wird und die kommunalen Gremien sich nicht mehr mit detaillierten Tourismusfragen beschäftigen müssen, auf der anderen Seite aber dennoch die Kommune als „Auftraggeber“ bei Problemen Rede und Antwort stehen muss. Zusätzlich wird in diesen Fällen den Privaten oft die mangelnde notwendige Neutralität gegenüber den örtlichen Leistungsträgern vorgeworfen, der fehlende Kontakt zu der Verwaltung oder die priorisierte Arbeit in wirtschaftlich tragfähigeren Arbeitsfeldern wie dem Ticketing oder Souvenirverkauf statt in der Beratung und Information. In den Praxisbeispielen wird ebenfalls deutlich, dass die Absicherung der Qualität der extern vergebenen Dienstleistung im Tourismus nur mit hoher Komplexität und hohem Aufwand machbar ist und Mängel dann dennoch auf die Stadt zurückfallen. Die aktuelle Diskussion um die zunehmenden Belastungen durch Tourismus in Großstädten (Stichwort „Overcrowding“) wird ebenfalls darum geführt, dass der städtisch organisierte Tourismus wesentlich mehr Interesse an einer Besucherstromlenkung und Entzerrung zeigt wie zum Beispiel Anbieter von privaten Stadtführungen.

Wesentlich öfters sind in Deutschland dagegen Aufgabenauslagerungen an regionale Tourismusorganisationen, die nächste größere Stadt oder benachbarte Gemeinden bekannt. Hierzu liegen sogar gute Erfahrungen aus dem Schwarzwald wie zum Beispiel der Hochschwarzwald Tourismus GmbH, Enzklösterle mit der Tourismus Bad Wildbad GmbH oder dem Ferienland Schwarzwald vor. Für Rottweil ist dafür jedoch kein adäquater Partner bekannt.

Die Erkenntnis von Kohl & Partner ist, dass Planung, Produktentwicklung, Innenmarketing und Gästebetreuung nicht wirtschaftlich refinanzierbar sind, Qualität und Neutralität brauchen, zum Kerngeschäft des öffentlichen Tourismus zählen und daher für eine Auslagerung nicht in Frage kommen. Zimmervermittlung, Pauschalen, Stadtführungen, Kartenverkauf, Shop und Teile des Marketings (Gastgeberverzeichnis) sind zwar auslagerbar, aber diese Aufgaben attraktivieren gleichzeitig das Angebot der Tourismusorganisation, schaffen Frequenz und bringen zusätzliche Einnahmen. Daher werden in der Praxis auch diese Aufgaben nur selten ausgelagert. Bei Einzelleistungen sind externe Vergaben in Einzelfällen im Bereich Prospektversand, Stadtführungen, Pauschalenabwicklung, Tagungen und Reiseveranstaltungen sowie im Bereich Pressearbeit (eher als ergänzender Dienstleister) bekannt.

Die konkrete Bewertung und Empfehlung von Kohl & Partner für den Tourismus in Rottweil lautet:

- Stadtführungen sollten als wirtschaftliche Einnahmequelle und als Steuerungsinstrument zur Besucherlenkung (im Verbund von Testturm, Hängebrücke und historischer Innenstadt) nicht ausgelagert werden.
- Die Beratung am thyssenkrupp Testturm im Berner Feld wäre nach Meinung der Experten zwar auslagerbar, jedoch nur mit der gleichzeitigen Fixierung einer hohen Qualitätssicherung. Denn das Gutachten von Kohl & Partner zu den Auswirkungen von Testturm und Hängebrücke (Vorlage-Nr. 136 / 2016) hat auch gezeigt, dass ein Baustein zur Optimierung der wirtschaftlichen Effekte die entsprechenden Services sind wie Beratung und Information über die Angebote in der Stadt.
- Einzig bei Prospektversand, einzelnen Broschüren und Pressearbeit wird eine Auslagerung für sinnvoll erachtet.

### 3. Aufgaben Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing

#### Übersicht Personalentwicklung Ist / Gutachter

Sachgebiet	Personal Ist	Empfehlung Gutachter	Differenz
Wirtschaftsförderung	1,46	3,00	+1,54
Stadtmarketing	0,29	1,70	+1,41
<b>Summe</b>	<b>1,75</b>	<b>4,70</b>	<b>+2,95</b>

#### Übersicht Sachbudget Ist / Gutachter

Sachgebiet	Sachbudget Ist	Empfehlung Gutachter	Differenz
Wirtschaftsförderung	96.150,00€	277.650,00€	+181.500,00€
Stadtmarketing	195.000,00€	248.000,00€	+53.000,00€
<b>Summe</b>	<b>291.150,00€</b>	<b>525.650,00€</b>	<b>+234.500,00€</b>

Analog wurden auch die einzelnen Aufgaben in der Wirtschaftsförderung und im Stadtmarketing geprüft, bewertet und angepasst. Die detaillierten Empfehlungen der cima zeigen auf, dass für die Durchführung der Kernaufgaben im Sachgebiet Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing in Rottweil insgesamt 4,7 Personalstellen (VZÄ) und ein Sachbudget von 525.650€ anzusetzen sind.

Eine breitere Aufgabenpalette, höhere Komplexität der Aufgaben und zunehmende Anforderungen an Koordination und Netzwerkbildung führen in der Wirtschaftsförderung vermehrt zu Tätigkeiten als Projektmanager. Das Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung des Deutschen Städtetages (Juli 2018) ist mit in die Analyse der Aufgaben eingeflossen. Aus Gutachtersicht bestehen folgende Kernaufgaben im Sachgebiet Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing:

- Standortentwicklung & Ansiedlungsförderung: Strategische Positionierung des Wirtschaftsstandortes, Ansiedlungsservice, Standortmarketing, Vernetzung mit Akteuren in Baden-Württemberg, Flächenentwicklung und -bereitstellung sowie Vermarktung im Inland
- Bestandsmanagement: Beziehungsmanagement / Erhalt bestehender Unternehmen, Veranstaltungsformate zur Informations- und Wissensvermittlung
- Fachkräftesicherung: starter Rottweiler Berufsmesse und Ärzteversorgung
- Stadtmarketing: Positionierung Rottweils sichern und Profil weiter schärfen, Entwicklung Stadtmarketingkonzept mit dem Aufbau einer geeigneten Dachmarke und Umsetzung
- Querschnittsaufgaben: Strategische Planung, Leitbilder, regelmäßige Analyse des Wirtschaftsstandortes, Verfahrensmanagement, Controlling (wirtschaftsfreundliche Verwaltung), Netzwerkarbeit und Kooperation (lokal und regional)

Im Zuge der Definition von Kernaufgaben und Schwerpunktsetzungen war auch zu prüfen, inwieweit diese Aufgaben teilweise oder vollständig durch private Unternehmen übernommen werden können. Eine Auswertung von Erfahrungen anderer Standorte steht dabei nicht zur Verfügung. Im Bundesgebiet existiert nur ein einziges Beispiel für die Privatisierung der Wirtschaftsförderung in einer vergleichsweise kleinen Kommune. Im Regelfall – und diese Auffassung wird von der cima unterstützt – werden die Wirtschaftsförderung und das Stadtmarketing in Deutschland von öffentlichen oder öffentlich beherrschten Organisationen und Gesellschaften getragen. Ausschlaggebend dafür ist zum einen der hohe Anspruch auf neutrale und nicht von wirtschaftlichen Interessen geleiteten Beratungsdienstleistungen und zum anderen der Anspruch an eine an den Interessen der Stadt und dem Gemeinwohl ausgerichteten Liegenschafts- und Ansiedlungspolitik. Hier könnte eine Auslagerung auf private Dienstleister erhebliche Zweifel und Irritationen hervorrufen. In jedem Fall entsteht bei der Vergabe dieser Leistungen an Dritte ein hoher Koordinations-, Steuerungs- und „Begleitungsaufwand“, um die städtischen Ziele regelmäßig abzusichern.

In der Praxis deutscher Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketingorganisationen hat sich eher eine projektbezogene Vergabe einzelner, fest umrissener Aufgaben und Themen bewährt. Hier werden regelmäßig externe Dienstleister durch transparente Vergabeverfahren ermittelt und beauftragt. Da es sich um zeitlich begrenzte Tätigkeiten handelt, besteht seitens der Kommune kein dauerhaftes Finanzierungsrisiko und eine stete Anpassungsmöglichkeit an die jeweilige finanzielle Leistungsfähigkeit. Das mögliche Themenspektrum, in dem solche Dienstleistungen temporär und zielgerichtet „zugekauft“ werden können, ist nachfolgend exemplarisch benannt:

- Standortentwicklung & Ansiedlungsförderung: Standortentwicklung / Projektmanagement von zukunftssichernden Projekten der Stadtentwicklung, Standortmarketingkonzept
- Stadtmarketing: Entwicklung eines Stadtmarketingkonzeptes mit dem Aufbau einer geeigneten Dachmarke sowie die Förderung der Händler (Digitalisierung und demografischer Wandel)
- Querschnittsaufgaben: regelmäßige Analyse des Wirtschaftsstandortes

Aus Sicht der cima zeigt die Analyse der Aufgaben, dass durch die bestehende Zusammenlegung von Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing und Tourismus Synergien bestehen. Ziele lassen sich leichter definieren, da sie sich in Teilen decken oder gegenseitig bedingen (z.B. Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen sowie Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger bzw. der Freizeitqualität für Gäste). Die Umsetzung von Maßnahmen kann durch eine präzise Aufgabenzuordnung und ein gegenseitiges Zugreifen auf Ergebnisse leichter auf die Ziele ausgerichtet werden. Wodurch sich auch Einzelmaßnahmen gegenseitig verstärken. Die Kommunikation untereinander wird gestärkt. Ein Risiko dieser Zusammenlegung besteht vor allem darin, dass zu viel Zeit und Budget in die Diskussion der Ziele und Maßnahmen gesteckt wird. Daher sieht die cima die Querschnittsaufgaben strategische Planung, Leitbilder und regelmäßige Analyse des Wirtschaftsstandortes als Kernaufgaben der Abteilungsleitung, um eine klare und nachhaltige gemeinsame Ausrichtung zu schaffen.

Folgende Aufgaben stehen beispielsweise für diese Synergien:

- Standortentwicklung und Ansiedlungsförderung: Standortentwicklung / Projektmanagement für zukunftsichernde Projekte der Stadtentwicklung, Ansiedlungsservice, Standortmarketing, Entwicklung der Hängebrücke als neues Thema für das Standortmarketing, Entwicklung Landesgartenschau als neues Thema für das Standortmarketing
- Bestandsmanagement: Beziehungsmanagement / Erhalt bestehender Unternehmen
- Stadtmarketing: Innenstadtmarketing / Weihnachtsmarkt, Entwicklung Stadtmarketingkonzept mit dem Aufbau einer geeigneten Dachmarke, Maßnahmenentwicklung Tagesgäste Turm & Hängebrücke, Marketingmaßnahmen Landesgartenschau

Hinweise zu den Aufgabentabellen

Die detaillierte Analyse der Aufgaben wurde für jedes Sachgebiet in einer Tabelle zusammengefasst (vgl. Tabelle 2: Aufgaben Tourismus und Tabelle 3: Aufgaben Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing). In den ersten beiden Spalten werden die Aufgaben im jeweiligen Handlungsfeld samt Beispiel dargestellt. In der dritten und vierten Spalte werden der Ist-Zustand (Personalstunden und Sachmittel) und der vorgeschlagene Soll-Zustand abgebildet. Die Sachmittel (Ist) entsprechen der Mittelanmeldung für den HH 2019. Die Sachmittel (Soll) stellen den zusätzlichen Bedarf für 2019 dar. Spalte 5 stellt die Differenz bei den Personalstunden und verdeutlicht die Aufgabenschwerpunkte. Die letzte Spalte umfasst Bemerkungen zu den einzelnen Aufgaben.

Darüber hinaus unterteilt sich die Tabelle in zwei Abschnitte. Der Teil A der Tabelle erläutert den Vorschlag der Verwaltung und berücksichtigt einen Teil der Empfehlungen zu den personellen und finanziellen Ressourcen der beiden Fachbüros. Der Teil B stellt dem Baukastenprinzip nach die weitergehenden Empfehlungen von Kohl & Partner sowie der cima dar. Am Ende der Tabelle findet sich der Vorschlag der Gutachter.

Die VZÄ-Anteile basieren auf internen Erhebungen aus den Jahren 2016 und 2018 sowie auf Vergleichswerten der Gutachter. Zudem wurden bei der Ermittlung dieser Anteile Synergien zwischen den Sachgebieten Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing und Tourismus berücksichtigt. Aufgabendopplungen wurden vermieden und klare Zuständigkeiten geschaffen. Ferner wurde die Vergabe von Einzelaufträgen an externe Dienstleister bei der Darstellung der personellen Ressourcen mit einbezogen.

#### 4. Personelle und finanzielle Ressourcen

Die Vorschläge der Gutachter sind sachgerecht und inhaltlich nachvollziehbar begründet. Allerdings kann eine Personalaufstockung von 5,75 Stellen um bis zu 9,25 Stellen auf 15,00 Stellen nicht empfohlen werden. Bei der Neuausrichtung sollten die bereits vom Gemeinderat bewilligten Stellen (Vorlage 076 / 2018, GR-Sitzung 16. Mai 2018) als Orientierung dienen.

Vor diesem Hintergrund schlägt die Verwaltung folgende Veränderung bei den personellen und finanziellen Ausstattung der Sachgebiete Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing und Tourismus vor (vgl. Tabelle 1: Gesamtübersicht).

##### Übersicht Personalentwicklung Ist / Verwaltung / Gutachter

Sachgebiet	Personal Ist	Vorschlag der Verwaltung	Empfehlung Gutachter (inkl. optionale Stellen)
Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing	1,75	2,75	4,70
Tourismus	4,00	6,50	10,30
<b>Gesamt</b>	<b>5,75</b>	<b>9,25</b>	<b>15,00</b>

##### Übersicht Sachbudget Ist / Verwaltung / Gutachter

Sachgebiet	Sachbudget Ist	Vorschlag der Verwaltung	Empfehlung Gutachter (inkl. optionales Budget)
Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing	291.150,00€	335.650,00€	525.650,00€
Tourismus	125.200,00€	230.700,00€	295.700,00€
<b>Gesamt</b>	<b>416.350,00€</b>	<b>566.350,00€</b>	<b>821.350,00€</b>

Für Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing soll die personelle Ausstattung von 1,75 VZÄ auf 2,75 (+ 1,0 VZÄ) erhöht werden. Diese verteilen sich auf die Wirtschaftsförderung (inkl. Gesamtleitung) mit 1,95 VZÄ und auf das Stadtmarketing mit 0,8 VZÄ. Die Sachmittel erhöhen sich von 291.150€ für beide Aufgabenbereiche auf 335.650€ in 2019 (Soll).

Im Tourismus sollte aus Sicht der Verwaltung die personelle Ausstattung von 4,0 auf 6,5 VZÄ (+2,5 VZÄ) erhöht werden. Die Sachmittel steigen von 125.200€ auf 230.700€. Damit soll u.a. der Einstieg in den digitalen Tourismus (vgl. Tabelle 2) ermöglicht werden. Auch der zusätzliche Personalbedarf (+0,1 VZÄ) im Gästeservice bei der geplanten Ausweitung der Öffnungszeiten des Testturms um einen Tag wird berücksichtigt.

Zusammengefasst werden für beide Sachgebiete 9,25 Personalstellen (+ 3,5 VZÄ) und Sachmittel in Höhe von 566.350€ (+150.000€) in 2019 vorgeschlagen. Hierbei dienen die 2,5 Stellen, die der Gemeinderat in der Sitzung am 16. Mai 2018 im Vorgriff auf den Stellenplan 2019 bereits bewilligt hat, als Orientierung. Bei den Sachmitteln dienen die Aufwendungen der Vorjahre als Orientierung. Zudem hat die Vergangenheit gezeigt, dass aktuelle Entwicklungen Änderungen bei der Wahrnehmung von Aufgaben in beiden Sachgebieten bewirken und vorübergehende Schwerpunktsetzungen notwendig machen.

Weitere Aufgaben im Sinne des Baukastensystems finden sich in den Tabellen 2 und 3 (s. Anlage). Dies können beispielweise die Ausweitung der Öffnungszeiten der Tourist Information in der historischen Innenstadt, der Ausbau des digitalen Marketings, die Existenzgründerberatung oder die Maßnahmenentwicklung zur Landesgartenschau im Stadtmarketing sein. Der jeweils damit zusammenhängende Personal- und Finanzbedarf ist getrennt ausgewiesen und bedarf ggf. einer separaten Beratung und Beschlussfassung.

## 5. Schnittstellenanalyse

Für den Erfolg der Querschnittsaufgaben Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus ist mitentscheidend, wie diese in die Verwaltung eingebettet sind. In diesem Zusammenhang wurde in Zusammenarbeit mit der cima eine Schnittstellenanalyse der Stabstelle Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung durchgeführt. Dabei wurde auch betrachtet, wie die Form der Zusammenarbeit (Koordination, Zuarbeit oder Teamwork) für die Stabstelle innerhalb der Verwaltung organisiert ist. Die Tabelle 4: Übersicht Schnittstellen (s. Anhang) identifiziert über 40 aufgabenbezogene Schnittstellen zu anderen Fachbereichen / Eigenbetrieb bzw. Abteilungen.

Die Stabstelle Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung weist bereits jetzt und mit ihrem aktuellen Aufgabenspektrum zahlreiche Schnittstellen zum Fachbereich 4 Bauen und Stadtentwicklung auf. Diese ergeben sich beispielsweise in der Entwicklung und Weiterentwicklung von Industrie- und Gewerbegebieten, bei den Themen Breitband oder Gesundheitswirtschaft, bei den unterschiedlichen Beschilderungs- und Leitsystemen sowie bei der zukünftigen Entwicklung der Stadt Rottweil durch die Landesgartenschau RW 2028 und die Verbindung von Testturm, Hängebrücke und historischer Innenstadt. **Die insgesamt 21 Schnittstellen zum Fachbereich 4 umfassen sieben Aufgaben mit Teamwork-Bezug und jeweils sieben Aufgaben Koordinations- bzw. Zuarbeitsbedarf.**

Zum Fachbereich 3 wurden 13 Schnittstellen erkannt, die fünfmal Zuarbeit und sechsmal Koordination sowie zweimal Teamwork-Bezug mit sich bringen. Mit dem Fachbereich 2 hat die Stabstelle sieben Schnittstellen, drei mit Teamwork-Bezug und vier mit zuarbeitenden Tätigkeiten. Zum Fachbereich 1 gibt es 6 Schnittstellen, von denen 4 auf Zuarbeit und 2 auf Teamwork hinauslaufen. Zum Eigenbetrieb Stadtbau gibt es drei Schnittstellen (1x Koordination und 2x Teamwork).

Zur Bewältigung der Kernaufgaben und zentraler Aufgabenstellungen für die zukünftige Entwicklung der Stadt Rottweil (Landesgartenschau RW 2028, Verbindung von Testturm, Hängebrücke und historischer Innenstadt) sollten interdisziplinäre Arbeitsteams mit klarer Aufgabenzuordnung gebildet werden, um die fachlichen Kompetenzen und Sichtweisen der Mitarbeiter zu nutzen und die Identifikation mit den gemeinsamen Aufgaben zu stärken. In der Vergangenheit wurde dies durch die Verwaltung bereits bei Großprojekten der Stadtentwicklung wie dem Testturm, der JVA oder der Bewerbung zur Landesgartenschau erfolgreich umgesetzt. Die gezielte Einbindung externer Akteure und ein kontinuierliches Beteiligungsmanagement kann die Qualität von Stadtentwicklungsprojekten mit gesamtstädtischer Bedeutung erheblich steigern. Die Arbeitsweisen und Zusammensetzung der Arbeitsteams sollten regelmäßig überprüft und bei Bedarf nachjustiert werden. Mit einer Veränderung der Organisationsstruktur lassen sich weitere Optimierungen realisieren.



## 6. Organisationsstruktur

Aus der Schnittstellenanalyse leitet sich die Empfehlung einer Neuorganisation der Stabstelle als eigenständige Abteilung „Wirtschaftsförderung, Tourismus und Stadtmarketing“ unter dem Dach des Fachbereichs 4 Bauen und Stadtentwicklung ab, um die oben beschriebenen Synergien und Schnittstellen in optimierten Arbeitsprozessen nutzen zu können. Für eine Integration dieser Themenfelder in der beschriebenen Form existieren – nach Aussage der cima – bundesweit erfolgreiche Beispiele und Muster auch in vergleichbar großen Städten (z.B. Ellwangen Landesgartenschau Stadt 2026).

Bei der Prüfung möglicher Organisationsstrukturen und Rechtsformen für die Bereiche Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus der Stadt Rottweil folgt die cima dem Grundsatz, dass nicht die Rechtsform, sondern die konkreten Inhalte und Aufgaben bei der Entscheidung des jeweiligen Standortes im Mittelpunkt stehen sollten. Geprüft wurden unterschiedliche Inhouse-Lösungen, wie eine Integration als Teil der Verwaltung, ein Eigenbetrieb oder externe Organisationsformen, wie ein Verein, GmbH oder eine Anstalt öffentlichen Rechts. Die Kernpunkte bei der Entscheidung waren das Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung, die Eigenständigkeit sowie vergabe-, beihilfe- und arbeitsrechtliche Aspekte.

Auch die Eingliederung der drei Bereiche in die Abteilung Stadtplanung wurde geprüft und u.a. aufgrund einer geringen Steigerung der Effizienz in der Aufgabenerfüllung sowie einer fehlenden Attraktivität für die Verbesserung des Images und einer Bindung von Partnern als Option wieder verworfen. Da keine steuerlichen Gründe für die Organisation innerhalb einer GmbH oder einer vergleichbaren Lösung vorliegen, überwiegen klar die Vorteile einer Lösung innerhalb der Verwaltung. Insbesondere die Zeitersparnis aufgrund schnellerer Abstimmungen und die engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen Qualifikationen sind klare Vorteile der Integration in den Fachbereich Bauen und Stadtentwicklung. Die Zusammenführung personeller und finanzieller Ressourcen aus verschiedenen Fachbereichen und Abteilungen stellt ein enormes Optimierungspotenzial dar. Außerdem ist eine direkte Einflussnahme durch Politik und Verwaltung bei gesamtstädtischen Themen möglich und die Finanzierung ist über den städtischen Haushalt sichergestellt. Eine Einbindung privater Akteure (Gewerbe, Vereine etc.) kann jeweils gezielt und projektbezogen (z.B. Aufbau eines City- / Innenstadtmanagements mit neuen Strukturen) erfolgen.

Aus gutachterlicher Sicht (cima) wurde eine Aufstockung des Personals in den Bereichen Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing auf insgesamt 4,7 VZÄ empfohlen. Unter Berücksichtigung der Budgetanpassung für die Aufgabenerbringung durch externe Dienstleister sowie einer Aufteilung der Querschnitts- und Büromanagementaufgaben auf die gesamte Abteilung (inkl. Tourismus) wird der Vorschlag der Verwaltung von einer zusätzlichen Stelle im Sachgebiet Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing unterstützt. Im Tourismus deckt sich die personelle Mindestempfehlung des Gutachters (Kohl & Partner) mit dem Vorschlag der Verwaltung. Ebenso wurde auch hier eine Budgetanpassung vorgenommen, die im Aufgabenumfang und bei der Einbindung von externen Dienstleistern zum Ausdruck kommt. Die Neuorganisation der Bereiche Wirtschaftsförderung, Tourismus und Stadtmarketing als eigenständige Abteilung im Fachbereich 4 Bauen und Stadtentwicklung ermöglicht zusätzlich eine effizientere Abstimmung und Zusammenarbeit.

Eine Überprüfung sollte nach Etablierung der neuen Strukturen in zwei bis drei Jahren erfolgen.

**Finanzielle Auswirkungen:**

ab 2019 jährlich zusätzliche Sachmittel in Höhe von 150.000,00€

**Personelle Auswirkungen:** ja

ab 2019 jährlich zusätzliche Personalkosten für 3,5 VZÄ in Höhe von 180.000,00€ (vorbehaltlich einer neuen Stellenbewertung)

**Zuständigkeit:**

Da es sich um eine Angelegenheit handelt, die für die Stadt von grundsätzlicher Bedeutung ist, ist der Gemeinderat zuständig (§ 2 Absatz 3.1 Hauptsatzung).

**Anlagen:**

Tabelle 1: Gesamtübersicht

Tabelle 2: Aufgaben Tourismus

Tabelle 3: Aufgaben Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing

Tabelle 4: Übersicht Schnittstellen

Anlage 5: Präsentation cima

Anlage 6: Präsentation Kohl & Partner