

# Stadtmarketing für Offenbach

Konzept zur Organisationsstruktur  
eines Stadtmarketings durch die  
Offenbacher-Stadtinformation-  
Gesellschaft (OSG) und die  
städtische Wirtschaftsförderung



Stadtwerke Offenbach  
Unternehmensgruppe



# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Stadtmarketing – eine Verpflichtung für alle .....	3
2. Information und Marketing: Situationsanalyse .....	7
2.1. Organisatorische Strukturen .....	8
2.2. Akteure im Stadtmarketing .....	11
2.3. Schwächen der Ist-Situation .....	13
2.3.1. Image und Profilierung .....	14
2.3.2. Organisatorische Strukturen .....	14
Abbildung 1: Ist-Struktur Stadtmarketing .....	17
2.4. Stärken der Ist-Situation .....	18
2.4.1. Image und Profilierung .....	18
2.4.2. Organisatorische Strukturen .....	19
2.5. Besondere Herausforderungen der OSG .....	21
3. Geschäftsmodell Stadtmarketinggesellschaft OSG .....	23
3.1. Zielstruktur .....	23
3.2. Ziele des Stadtmarketings .....	24
3.3. Zielgruppen .....	26
Abbildung 2: Sinus-Studie – Milieus im Vergleich (Offenbach und Deutschland) – Quelle: vhw .....	29
Abbildung 3: Sinus-Studie – Migrantenmilieus (Offenbach und Deutschland) – Quelle: vhw .....	29
Abbildung 4: Sinus-Studie – Milieuprognose Offenbach am Main 2035 – Quelle: vhw .....	30
3.4. Die sechs Geschäftsfelder des Offenbacher Stadtmarketings .....	31
3.4.1. Die Geschäftsfelder der OSG .....	32
Geschäftsfeld Veranstaltungsmarketing .....	32
Geschäftsfeld Imagemarketing .....	34
Geschäftsfeld Kommunales Marketing .....	36
Geschäftsfeld Tourismusmarketing .....	38
3.4.2. Die Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung .....	39
Geschäftsfeld Standortmarketing .....	39
Geschäftsfeld Innenstadtmarketing .....	40
Abbildung 5: Organisationsstruktur Offenbacher Stadtmarketing .....	42
3.4.3. Zusammenarbeit der sechs Geschäftsfelder .....	42
3.5. Projektbezogene Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen und OSG als Dienstleister .....	44
3.6. Organisation, Rechtsform, Budgets .....	48
3.7. Gesellschaftsanteile .....	48
Grundlagenverzeichnis .....	53

## 1. Einleitung: Stadtmarketing – eine Verpflichtung für alle

Die Stadtverordnetenversammlung hat im September 2016 den Magistrat um Vorschläge gebeten, wie die Wirtschaftsförderung und das Stadtmarketing gestärkt werden können. Im Juni 2017 erfolgte der Auftrag des Magistrats an die Offenbacher Stadtinformationsgesellschaft mbH (OSG) ein Geschäftsmodell für ein Stadtmarketing unter dem Dach der OSG zu erarbeiten. Seit dem 21. Januar 2018 hat Offenbach einen neuen Oberbürgermeister, dem die Vermarktung insbesondere des Wirtschaftsstandortes Offenbach sowie die Aufwertung des Images, hier vor allem auch der Innenstadt, ein wesentliches Anliegen ist. Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Identität Offenbacher Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt. Zur Verwirklichung dieser Ziele definiert die Stadt Offenbach am Main mit dem Beschluss dieses Konzeptes die notwendigen organisatorischen Strukturen und inhaltlichen Grundlinien, die insbesondere auch eine bessere Vernetzung der Akteure des Stadtmarketings beinhalten. Aufbauend auf den Grundlinien und Strukturen werden konkrete Ziele und Aufgaben benannt. Dabei werden unter dem Dach der Offenbacher Stadtinformationsgesellschaft mbH (OSG) zentrale Stadtmarketingaktivitäten der städtischen Ämter und der SOH-Gruppe konzentriert; weitere Marketingaktivitäten werden in enger Abstimmung mit der OSG von der Wirtschaftsförderung wahrgenommen.

Das vorliegende Konzept berücksichtigt die Ergebnisse unterschiedlicher, zum Teil sehr breit angelegter Beteiligungsprozesse (die vollständigen Grundlagen sind dem Grundlagenverzeichnis im Anhang zu entnehmen):

- Konsultationen und Beratungen mit möglichen Akteuren des Stadtmarketings in Verwaltung, Politik, SOH-Unternehmensgruppe, Messe Offenbach GmbH, Industrie- und Handelskammer
- Empfehlungen zur Organisationsstruktur durch die von der OSG beauftragte Agentur Gruppe Drei und einem von ihr initiierten Stadtmarketing-Workshop mit Beteiligung von Politik, Wirtschaft, Stadtplanung, Kultur und der SOH-Unternehmensgruppe

- Erarbeitung einer vorläufigen Markenpositionierung für die Stadt Offenbach am Main in Zusammenarbeit mit Wir-Design Berlin und 70 Multiplikatoren aus Offenbach, Frankfurt und Kreis Offenbach
- Masterplan Offenbach 2030

Schon aus den zahlreich geführten Gesprächen und Workshops hat sich ein grundsätzlicher Konsens herausgestellt, dass die Stadt Offenbach aufgrund sich wandelnder Gegebenheiten insbesondere im Wettbewerb der Kommunen um Unternehmen und steuerzahlende Bewohner/innen ein professionalisiertes Stadtmarketing aufsetzen sollte. Marketing und Kommunikation sind keine Unternehmensbereiche, die Gewinne erzielen. Im Gegenteil: Sie kosten Geld. Doch sie zahlen sich langfristig für den Gesamterfolg eines Unternehmens, seinen Ruf und letztlich seine Bilanz aus. Ähnliches gilt für Kommunen: Wer professionelles Stadtmarketing betreiben möchte, muss hierfür die erforderlichen Budgets für Personal und Projekte bereitstellen. Geld, das gut investiert ist, wenn das Marketing von zentraler Stelle aus gesteuert und unter möglichst breiter Beteiligung der unterschiedlichen Akteure in einer Stadt umgesetzt wird und langfristig das Bild und die Wahrnehmung Offenbachs innerhalb wie außerhalb der Stadtgrenzen positiv verändert.

In Offenbach besteht der feste politische Wille, Stadtmarketing-Aktivitäten in einer Stadtmarketing-GmbH, namentlich der OSG, umzusetzen. Der Zeitpunkt hierzu erscheint günstig: Offenbach befindet sich seit einigen Jahren im Aufwind<sup>1</sup>, zahlreiche städtebauliche Entwicklungen bewirken ein verändertes Bild der Stadt, es entstehen hochwertige neue Wohnungen, der Masterplan 2030 gibt verbindliche Leitlinien für die Entwicklung von Wirtschaft und Wohnen vor und die kulturelle Szene ist vielfältig und lebendig. Das alles hat bewirkt, dass sich das Image der Stadt bereits erheblich verbessert hat.<sup>2</sup> Und mit der OSG existiert bereits eine Gesellschaft im Stadtkonzern, die aufgrund ihrer Struktur, ihrer Scharnierfunktion für Verwaltung und SOH-Gruppe sowie ihrer inhaltlichen

---

<sup>1</sup> Als messbarer Fakt sei auf die Zahl der in Offenbach lebenden Menschen mit sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung verwiesen. So stieg die Anzahl der am Wohnort Beschäftigten von Juni 2009 (38.347) auf Juni 2017 (51.090) um 33,2 Prozent. Quelle: Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration

<sup>2</sup> Ein geeignetes Beispiel für die mediale Stimmungsebene stellt die deutschlandweite Feuilleton-Sonderausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 26. Juni 2018 dar.

Ausrichtung bestens für diese zusätzliche Aufgabe geeignet ist, sofern die notwendigen Ressourcen für die Aufgabenerweiterung bereitgestellt werden.

Dabei gilt zu berücksichtigen, dass Stadtmarketing mehr ist als nur Stadtwerbung. Im Konkurrenzkampf der Städte um Unternehmen, Arbeitskräfte, wissenschaftliche und kulturelle Einrichtungen, Touristen, Kultur- und Sportveranstaltungen sowie zuziehende Bevölkerung spielen Standortfaktoren eine zunehmend wichtigere Rolle. Image und Identität sind ein wichtiger Anreiz für Neubürger und Unternehmen, sich in einer Stadt niederzulassen. Gleichzeitig sind Bürgerinnen und Bürger sowie Verantwortliche in den Unternehmenszentralen anspruchsvoller als früher und durchaus bereit, ihre Interessen aktiv gegenüber Verwaltungen und Politik durchzusetzen. Hierzu verfügen sie aufgrund der digitalen Entwicklung über zusätzliche Kommunikationskanäle, die quasi in Echtzeit zur Wahrung und Einforderung individueller Interessen genutzt werden. Angesichts zunehmend individualisierter Interessen wird die Akzeptanz öffentlichen Handelns und kommunaler Entscheidungen immer wichtiger – sie muss aktiv eingeworben werden.

Die Verantwortlichen einer Stadt und ihres Stadtmarketings müssen vor diesem Hintergrund nicht nur mehr Verständnis für die bisherigen städtischen Leistungen erwirken, sondern ihre Leistungen insgesamt stärker an den Belangen der Bürger ausrichten. Die Verbesserung derjenigen Standortfaktoren, die in den Augen von Firmenchefs und Einwohner/innen oder Besucher/innen überhaupt erst ein positives Bild der Stadt erzeugen können, ist notwendige Voraussetzung für darauf aufsetzende Marketingmaßnahmen. In anderen Worten: Stadtmarketing ist nur dann erfolgreich, wenn es als glaubwürdig wahrgenommen wird.

Grundvoraussetzung für erfolgreiches Stadtmarketing ist deshalb ein bürgerorientiertes Verhalten der Verwaltung sowie aller anderen städtischen Institutionen. Dieser Anspruch drückt sich vor allem in Serviceorientierung und Lösungsorientierung aus. Er muss in allen Bereichen Niederschlag finden, im Einwohnermeldeamt genauso wie bei der Bauaufsicht, in allen Gesellschaften der Stadtwerke Unternehmensgruppe, an den Pfortnerlogen wie in den Telefonzentralen. Folglich ergibt sich aus der Entscheidung, ein professionelles Stadtmarketing aufzubauen, die Verpflichtung aller Akteure in Verwaltung,

Stadtwerke-Gruppe, Politik und Wirtschaft, die jeweiligen Standortfaktoren konsequent weiter zu verbessern und die beispielsweise im Masterplan verbindlich genannten Ziele (Schlüsselprojekte) weiterzuverfolgen und umzusetzen. Es gilt, Kunden- (Bürger-)bedürfnisse zu erkennen, Kunden- (Bürger-)Nutzen zu schaffen und die jeweiligen Vorteile zu kommunizieren. Nur dann können Wettbewerbsvorteile dauerhaft geschaffen und gesichert werden. Richtschnur für das Stadtmarketing sind deshalb die Ansprüche der jeweils definierten Zielgruppen und eine abgestimmte und verbindliche Strategie sowie Maßnahmen- und Budgetplanung.

## 2. Information und Marketing: Situationsanalyse

Die Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Offenbach am Main unterscheidet seit jeher in ihrer Ausrichtung und Ansprache der Zielgruppen zwischen Information und Marketing/Werbung. Dies liegt darin begründet, dass Öffentlichkeitsarbeit in Kommunen vorwiegend sachliche Information ist. In Verbindung mit Marketing verlieren die Botschaften bei den Medien und in der Öffentlichkeit an Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit jedoch ist für eine Verwaltung als Aufgabenträgerin hoheitlicher Aufgaben von fundamentaler Bedeutung. Auch fachlich betrachtet bestehen zwischen Information und Marketing/Werbung entscheidende Unterschiede in den Zielsetzungen und hinsichtlich der Rahmenbedingungen bei den beteiligten Akteuren und Entscheidungsstrukturen.

In Unternehmen ist es dagegen erfolgreiche Praxis, die Bereiche Unternehmenskommunikation und Marketing zu verzahnen, geht es doch bei der Marketingkommunikation immer auch darum, überzeugende Verkaufsargumente zu platzieren – für die Dienstleistung oder das Produkt, mit dem das Unternehmen im Wettbewerb steht, um damit wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Dabei können sich Unternehmen speziell auf einzelne Zielgruppen aus der Bevölkerung fokussieren und ihr Produkt oder ihre Dienstleistung an die Bedürfnisse dieser spezifischen Zielgruppen anpassen.

Im Gegensatz dazu hat eine Kommune die gesamte Bevölkerung im Blick, die individuell oder gruppenbezogen zur pluralistischen Willens- und Entscheidungsbildung der Politik beiträgt. Anders als Unternehmen kann sich eine Kommune ihre Bürger nicht aussuchen beziehungsweise Aktivitäten auf bestimmte Personen oder Zielgruppen beschränken und somit Selektion betreiben. Deshalb sind letztlich auch beim Stadtmarketing immer alle Personen und Gruppen einer Stadt angesprochen, wenngleich eine Differenzierung je nach Zielsetzung sowohl möglich als auch erforderlich ist (beispielsweise bei der Ansprache neuer Unternehmen).

Stadtmarketing kann eine Antwort auf den zunehmenden Städtewettbewerb darstellen. Städte konkurrieren untereinander um Unternehmensansiedlungen, Neubürger, Touristen, Arbeitnehmer, Wissenschaftseinrichtungen,

Veranstaltungen und Fördermittel. Im Mittelpunkt des Wettbewerbs stehen nicht mehr allein Güter oder Dienstleistungen, sondern vielmehr der Mensch als wirtschaftliche Ressource. Aus diesem Grunde ist es eine notwendige und legitime Aufgabe einer Stadtverwaltung, zusätzlich zu ihren Aufgaben der Bürger-Information, auch zentral die Aktivitäten zu organisieren, die das Image der Stadt bestimmen und hierbei Instrumente des klassischen Konsumgüter-Dienstleistungsmarketings zu nutzen, die von im Wettbewerb stehenden Unternehmen angewendet werden. Damit kann es für die Stadt möglich sein, Wettbewerbsvorteile im Städtewettbewerb zu erzielen.

Beim Aufbau eines zentralen Stadtmarketings gilt es, diese unterschiedlichen Aufgabenstränge zu berücksichtigen und die grundsätzliche Trennung von Information und Marketing beizubehalten.

Die folgenden Unterkapitel geben einen kurzen Überblick über die bestehenden organisatorischen Strukturen im Bereich Information und Marketing (2.1.), über die Stärken und Schwächen dieser Strukturen und des Images der Stadt Offenbach (2.2.) sowie die relevanten Akteure, die Marketing für Offenbach betreiben (2.3.).

## 2.1. Organisatorische Strukturen

Innerhalb der Stadtverwaltung ist die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Information weitgehend zentralisiert. Die auf ihre Bürgerschaft ausgerichteten Aktivitäten werden dort vom Amt für Öffentlichkeitsarbeit für alle Dezernate und ihre Fachämter aufbereitet und kommuniziert. Im Gegensatz dazu werden die projektbezogenen Marketingaufgaben innerhalb der Verwaltung meist dezentral wahrgenommen, insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Umwelt und Bau. Dementsprechend werden auch die finanziellen Ressourcen für Marketingaktivitäten innerhalb der Verwaltung dezentral bereitgestellt. Darüber hinaus sind wesentliche Teile der städtischen Leistungsaufgaben den stadt eigenen Gesellschaften der Stadtwerke Unternehmensgruppe übertragen.

Medienarbeit und Marketing = Unternehmenskommunikation sind in der SOH-Gruppe beim Kompetenzcenter Unternehmenskommunikation zentralisiert. Es ist eines von insgesamt fünf Kompetenzcentern der geschäftsleitenden Holding (weitere: Finanzbuchhaltung, Personal, IT und Recht). Die Unternehmenskommunikation ist nach der gültigen Geschäftsordnung der SOH GmbH direkt dem Geschäftsführer der Holding zugeordnet und eine der zentralen Steuerungsfunktionen, die die SOH gegenüber ihren Tochtergesellschaften wahrnimmt. Die Abteilung ist als so genanntes Kost-Center organisiert, das heißt, dass die Kosten, die für die Dienstleistungen (Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) anfallen, den jeweiligen Unternehmen in Rechnung gestellt werden. Dabei werden keinerlei Überschüsse erwirtschaftet. Ziel ist lediglich eine Kostendeckung. Zu Beginn des Jahres wird eine Maßnahmen- und Budgetplanung aufgestellt und mit den Geschäftsführungen der Gesellschaften abgestimmt.

Durch diese Organisationsform ist innerhalb der SOH-Gruppe zwischen den Gesellschaften eine weitgehende und effektive Abstimmung sichergestellt, die sich so innerhalb der Stadtverwaltung bisher nicht immer spiegelt. Die fehlende zentrale Steuerung der Marketingaktivitäten in der Verwaltung führt unter anderem dazu, dass die Verantwortung und inhaltliche Ausrichtung gemeinsamer Projekte von Gesellschaften der Stadtwerke Unternehmensgruppe und den Fachämtern der Verwaltung in der Regel für jedes einzelne Projekt zwischen mitunter zahlreichen Akteuren immer wieder neu festzulegen ist.

Eine Besonderheit innerhalb dieser Strukturen stellt die Zusammenarbeit auf der Leitungsebene des Amtes für Öffentlichkeitsarbeit und der SOH-Unternehmenskommunikation dar. Der Amtsleiter des Presseamtes und die Leiterin der Unternehmenskommunikation arbeiten sehr eng und abgestimmt zusammen und entwickeln gemeinsam über die OSG Kommunikationskonzepte und Marketingmaßnahmen, die sie auch gemeinsam finanzieren und durchführen. Dank dieser spezifisch Offenbacher Konstellation einer Scharniergesellschaft, wie sie die OSG darstellt, gelingt es der Stadt in wichtigen Bereichen erfolgreich, im Spannungsfeld zwischen Kommunikation und Marketing und wechselnder Zuständigkeiten Ressourcen zu bündeln und abgestimmt wie aus einer Hand zu agieren. Grundlage hierfür ist das Verständnis

der beiden Leitungen und ihrer Teammitglieder, im Sinne eines optimalen Kunden-/Bürgerservices alle Dienstleistungen, gleich von welcher Organisationseinheit sie geliefert werden, gleichsam von einem „Schalter“ aus zu kommunizieren (Beispiel: Neubürger-Broschüre, Internetportal, Publikation „Offenbach Main Zuhause“). Diese „freiwillige“ und nicht in Vereinbarungen festgeschriebene Zusammenarbeit gründet auf der beiderseitigen Überzeugung und Führungskompetenz, kommunikative Kräfte zu bündeln um damit die Stadt Offenbach mit ihrer Unternehmensgruppe als Absender einer Vielzahl kommunaler Dienstleistungen sichtbar zu machen.

Das angesprochene Scharnier für diese Zusammenarbeit ist die OSG, in der Amtsleiter und Leiterin der Unternehmenskommunikation gleichberechtigt nebenamtlich die Geschäftsführung übernommen haben. In der OSG sind wichtige Projekte verortet wie Internetportal, Stadtfeste, Stadtführungen, Tourismusinformation, Kartenvorverkauf, Besuchermanagement des Wetterpark-Besucherzentrums und Vermarktung von stadt eigenen Werbeflächen. Die OSG ist für die Finanzierung und Organisation (durch eine Mitarbeiterin des Amtes 13) von Großveranstaltungen verantwortlich und Betreibergesellschaft des gemeinsamen Internetportals (hier ist das Personal der Internetredaktion angestellt und es erfolgt die Finanzierung des Portals). Zentralisierung, crossmedialer Einsatz, Vermarktungskompetenz und Konzentration auf die Kernkompetenzen sowie die gute Abstimmung mit den Geschäftsführer/innen der Unternehmensgruppe sowie den Amtsleiter/innen sorgen für Effizienz und Kostenersparnis.

## 2.2. Akteure im Stadtmarketing



### Stadtverwaltung

- Wirtschaftsförderung
- Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement
- Amt für Öffentlichkeitsarbeit
- Amt für Kultur- und Sportmanagement
- Klingspor Museum
- Haus der Stadtgeschichte
- Volkshochschule
- Amt für Umwelt, Energie und Klimaschutz
- Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration
- Frauenbüro

Stadtwerke Offenbach  
Unternehmensgruppe



### SOH-Gruppe

- Unternehmenskommunikation
- Geschäftsfeld Immobilien (OPG, GBO)
- Geschäftsfeld Mobilität
- Geschäftsfeld Veranstaltungen (Capitol, Stadthalle)
- Stadiongeseellschaft Bieberer Berg



# OSG GmbH



- Förderung von Tourismus und Fremdenverkehr
- Besuchermanagement Wetterpark
- Betrieb einer Tourismusinformation
- Durchführung von Maßnahmen der Stadtwerbung
- Durchführung kommunaler Feste (Mainuferfest, Lichterfest)
- Vermarktung öffentlicher Werbeflächen
- Publikationen
- Verkauf von Eintrittskarten für kommunale und andere Kulturveranstaltungen

## externe Akteure

- Industrie- und Handelskammer
- Deutsches Ledermuseum
- Messe Offenbach GmbH
- Energieversorgung Offenbach AG
- Sparkasse Offenbach
- Kulturschaffende
- Agenturen

## 2.3. Schwächen der Ist-Situation

### 2.3.1. Image und Profilierung

Offenbach am Main ist mit einem vergleichsweise negativen Image besetzt. Dabei ist zu unterscheiden, dass sich die Außenwahrnehmung auf die Stadt in überregionalen Medienberichten in den vergangenen drei bis vier Jahren deutlich verbessert hat, während das Image der Stadt insbesondere bei ihren Einwohner/innen oft negativ bewertet wird. Aktuell fehlen eine klare Positionierung und strategische Kommunikationsbasis der Stadt. Wichtige Fragen wie „Was ist Offenbach?“, „Durch welche Werte zeichnet sich Offenbach aus?“ und „Was sind die im kommunalen Wettbewerb relevanten Differenzierungskriterien?“ können bisher nicht einheitlich beantwortet werden. Im Hinblick auf die einheitliche Darstellung der Stadt nach außen fehlt es an einer klaren Beschreibung der Markentreiber der Stadt. Dies kann behoben werden durch eine zu erarbeitende Markenpositionierung/Markenkernanalyse. Diese strategische Festschreibung dient als Basis, um sowohl eine aktivere Werbung für den Standort Offenbach zu betreiben, als auch die „weichen“ Standortvorteile – die Lebensqualität – in der Stadt darzustellen und für die Bürgerinnen und Bürger identitätsstiftend zu wirken.

### 2.3.2. Organisatorische Strukturen

Die dezentrale Organisation und Finanzierung der Marketingaktivitäten bei der Stadt zwischen Stadtverwaltung und SOH-Gruppe sowie das Bestehen interner Parallelstrukturen und externer Akteure erschweren eine abgestimmte Konzeption von Marketingaktivitäten sowie eine Kampagnenfähigkeit der Stadt gemeinsam mit Partnern. Einerseits werden die Pressearbeit und die wesentlichen überfachlichen Marketingaktivitäten seitens der Verwaltung (Kommunalmarketing) beim Amt für Öffentlichkeitsarbeit zentral gesteuert. Dort ist ein vergleichsweise kleines Team aus letztlich drei Personen (inkl. Amtsleitung) verantwortlich für die Kommunikation der sehr umfangreichen Verwaltungsleistungen. Weiterhin ist dort für die Stadtverwaltung die inhaltliche/redaktionelle Verantwortung des Internetportals [www.offenbach.de](http://www.offenbach.de) und der Social-Media-Accounts der Stadt angesiedelt. Andererseits sind Etats,

Personalressourcen und Kompetenzen auch an anderen Stellen in der Verwaltung vorhanden – eine Struktur, die auf Gewohnheiten beruht und sich über Jahre hinweg in der Praxis so entwickelt hat.

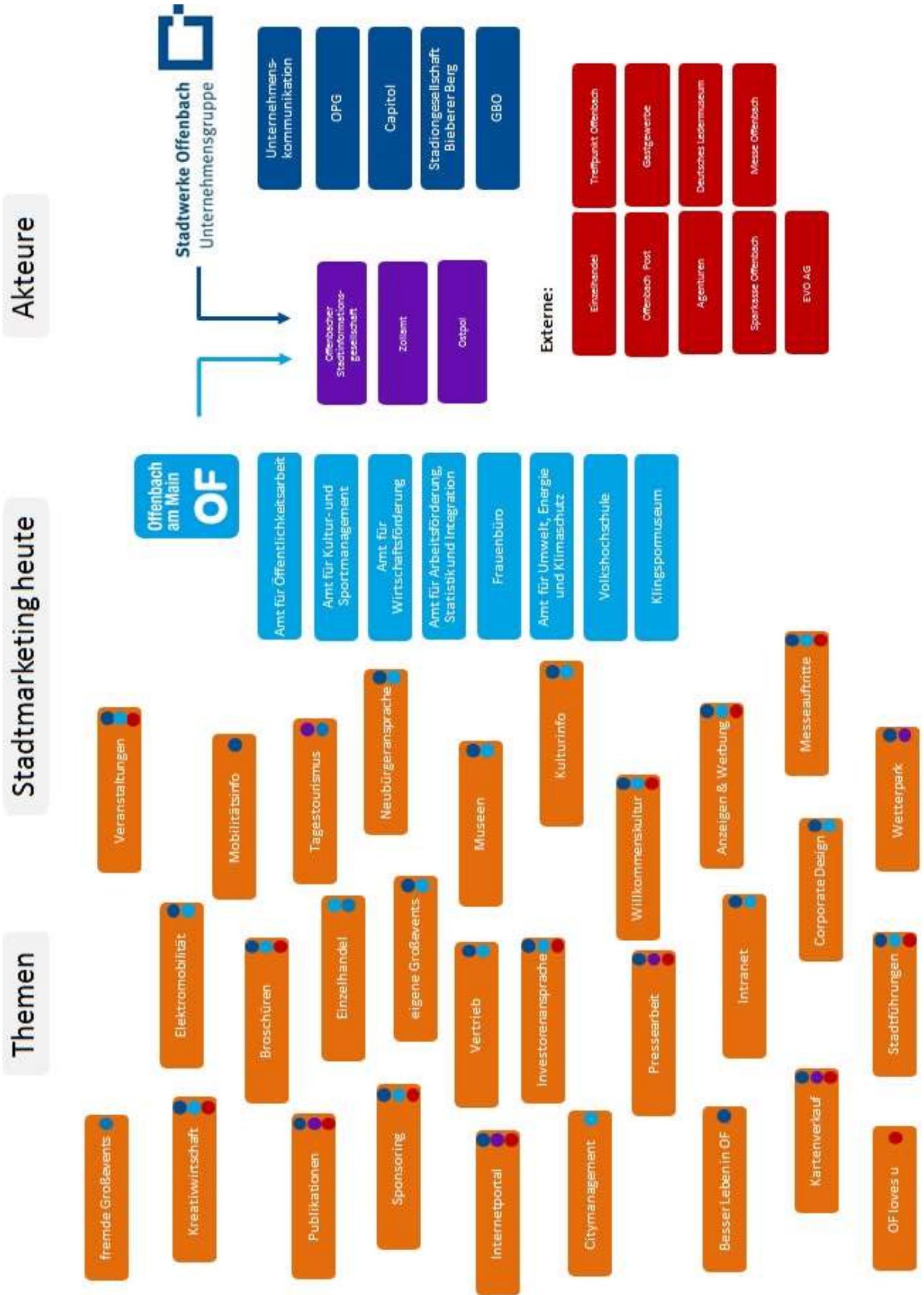
Dem einvernehmlich geäußerten politischen Willen, die Kommunikation weiterhin an zentraler Stelle zu bündeln (Amt 13), um Ressourcen zu sparen und abgestimmte Botschaften zu senden, standen immer wieder Stellenschaffungen in anderen Fachämtern entgegen, die ebenfalls Öffentlichkeitsarbeit zur Aufgabe haben. So verfügen Ämter mit großer Öffentlichkeitswirkung immer noch über eigene Stellen für Information und Marketing, sei es haupt- oder nebenamtlich, beispielsweise bei der Wirtschaftsförderung (eigene Broschüren, Veranstaltungsformate, Online-Auftritte) oder der Kulturverwaltung (eigene Stelle für Öffentlichkeitsarbeit, eigene Veranstaltungsformate, Printpublikationen etc.) – siehe Abbildung 1. Zukünftig sollte sichergestellt werden, dass zusätzliche Ressourcen für den Bereich Information ausschließlich im Amt für Öffentlichkeitsarbeit, für das Marketing hingegen in der OSG bereitgestellt werden.

Weiterhin ist festzustellen, dass die Fachämter der Verwaltung durch Gesetze, Verordnungen und Vorschriften stark reglementiert und im Ergebnis sehr input- und verfahrensorientiert sind. Oft fehlt es an einem Marken- und Imageverständnis, da dies letztlich auch keine Kernaufgabe der Verwaltung darstellt. Die Verwaltung ist durch diese gesetzliche Übersteuerung und den Mangel an Kompetenzen in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu wenig effektiv. Der Blick auf die SOH-Gesellschaften zeigt hier zwar eine weitgehende Zentralisierung und den wiederholt geäußerten Willen, sich als Teil der Gemeinschaft „Stadt Offenbach“ zu sehen, im Alltag geht dies aber im Zuge der Fokussierung auf die eigenen Aufgaben mitunter verloren.

**Fazit: Es fehlen ein einheitlicher Ansatz mit abgestimmten Botschaften zur Profilierung Offenbachs sowie eine Bündelung der Ressourcen (Synergieeffekte). Wirksame öffentliche Kampagnen können so nur durch einen aufwändigen Abstimmungsprozess über Inhalte, Verantwortung und Budgets umgesetzt werden. Die gefundenen Kompromisse verlieren zu Gunsten der Konsensfähigkeit ihre Wirkungskraft und genügen nicht**

**professionellen Ansprüchen. Insgesamt betrachtet mangelt es allen Organisationseinheiten an einer belastbaren Markenidentität mit einem übergeordneten, einheitlichen Offenbach-Auftritt und Wiedererkennungswert.**

Abbildung 1: Ist-Struktur Stadtmarketing



Die bisherigen Aktivitäten erfolgen mitunter ohne nähere Kenntnisse über relevante Zielgruppen und deren Bedürfnisse, es findet keine Konzentration darauf statt, was für die jeweiligen Zielgruppen relevant ist, es fehlen mitunter Erfolgskontrolle über die Wirksamkeit der Maßnahmen und über die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger (Kunden) mit ihrer Stadt. Benötigt wird eine Strategie mit gemeinsamen Zielen, Priorisierungen, Maßnahmen- und Budgetplanung.

## **2.4. Stärken der Ist-Situation**

### **2.4.1. Image und Profilierung**

Offenbach ist eine Stadt mit über tausendjähriger Tradition, die seit dem Zuzug der Hugenotten fast ununterbrochen wächst. Blickt man auf die vergangenen gut hundert Jahre so gilt, dass Offenbach früh sehr viele Vereine gehabt hat, von denen viele bis heute existieren. Die meiste Zeit war Offenbach dabei sehr stark als Arbeiter- und Einwanderungsstadt geprägt. Dies führte zu einzelnen Phasen von Wohlstand in Zeiten der Hochkonjunktur wichtiger Industrien wie des Leders, der Druckmaschinen und des Maschinenbaus insgesamt, es führte aber auch früh und langanhaltend immer wieder zu öffentlicher und privater Armut als stetige und relevante Teile der Realität in Offenbach. Dies gilt in besonderem Maße mit Blick auf die vergangenen vier Jahrzehnte. Im Ergebnis kennt jeder lange in Offenbach lebende Mensch „sein“ Offenbach die längste oder die gesamte Zeit seines Lebens nicht anders. Zugleich hat Offenbach sich im Jahre 2016 mit dem Masterplan Offenbach 2030 auf den Weg gemacht, seine Zukunft strukturiert und unter Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern zu gestalten. Einen wichtigen Beitrag für einen positiven Imagewandel der Stadt hat die Wirtschaftsförderung in den vergangenen Jahren bereits durch die Etablierung der Kreativwirtschaft in Offenbach geleistet. Zwischenzeitlich ist auch die Sichtbarkeit Offenbachs als attraktiver Wohnstandort durch die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung des Hafens sowie weitere große Wohnbauprojekte gestiegen.

Die besonderen Potenziale, die Offenbach zu bieten hat, beschreibt der Masterplan in seinem Zukunftsbild für die Stadt. Demnach bestehen die

Qualitäten Offenbachs aus seiner Lage und Infrastruktur, aus den Menschen, die dort leben und arbeiten und aus Gegebenheiten, die oftmals als „normal“ erscheinen und damit nicht genügend hervorgehoben werden. Das künftige Stadtmarketing setzt bewusst auf den Ergebnissen des sehr umfangreichen Beteiligungsprozesses zum Masterplan auf. Deshalb ist es gleichermaßen sinnvoll wie erforderlich, auch die vier Chancenbilder zu berücksichtigen, die im Masterplan-Prozess herausgearbeitet wurden und die verschiedene „Begabungen“, aber auch „Herausforderungen“ Offenbachs vereinen. Diese Chancenbilder und ihre inhaltlichen Beschreibungen erscheinen für eine abgestimmte Markenstrategie und einheitliche Positionierung der Stadt in der Öffentlichkeit nach Innen und Außen geeignet und sind deshalb auch in den bereits angestoßenen Prozess zur Definition eines Markenkerns eingeflossen. Dieser Prozess wird nach Beschluss dieses Konzepts weiter vorangebracht mit dem Ziel, eine kohärente Markenpositionierung Offenbachs und konkrete Maßnahmen für die Marketingkommunikation zu erarbeiten.

## **2.4.2. Organisatorische Strukturen**

Aufgrund ihrer zuvor beschriebenen besonderen Stellung und ihres Tätigkeitsfelds gemäß Satzung und Gesellschaftszweck, verfügt die Stadt Offenbach mit der OSG über eine hervorragend geeignete Organisationsform für die angestrebte zentrale Steuerung eines Stadtmarketings. In der OSG bringen beide Seiten – Amt für Öffentlichkeitsarbeit und Kompetenzzentrum Unternehmenskommunikation – ihre jeweiligen Kernkompetenzen für Marketing und Kommunikation ein. Die Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung ist eng und vertrauensvoll, es erfolgt ein abgestimmter Einsatz der verfügbaren Ressourcen und eine Bündelung der jeweiligen Kompetenzen. In Erfüllung ihres Gesellschaftszwecks führt die OSG bereits heute wesentliche Stadtmarketingaktivitäten aus. Als Unternehmensgegenstand sichert die Gesellschaft gemäß § 2 des Gesellschaftsvertrags:

- Förderung von Tourismus und Fremdenverkehr in Offenbach
- Besuchermanagement des Wetterparks Offenbach

- Bereitstellung eines gemeinsamen Internetportals von Stadt und SOH-GRUPPE
- Vermarktung städtischer Flächen für Werbezwecke
- Durchführung von Maßnahmen der Stadtwerbung
- Durchführung kommunaler, imagefördernder Feste
- Verkauf von Eintrittskarten für kommunale und andere Kulturveranstaltungen

Folgende Hauptaktivitäten sichert die Gesellschaft:

- Betrieb des Infocenters im Salzgässchen
- Betrieb des Besucherzentrums im Wetterpark
- Betrieb des gemeinsamen Internetportals von Stadt, SOH-GRUPPE und EVO AG
- Vermarktung städtischer Flächen für Werbezwecke (DSM/Ströer)
- Plakatierungen für nicht-kommerzielle Veranstaltungen im Stadtgebiet
- Finanzierung, Organisation und Durchführung des Lichter- und Mainuferfestes
- Kartenvorverkauf für lokale und überregionale Kulturveranstaltungen und eigene Veranstaltungen der Stadt und Stadtwerke Unternehmensgruppe

Für ein Stadtmarketing kann die bisherige Scharnierfunktion schnell und effektiv ausgebaut werden. Es muss keine weitere neue Gesellschaft gegründet werden. Der bisherige Gesellschaftszweck stimmt mit den an anderer Stelle dargestellten Zielen des Stadtmarketings überein, so dass kein gesellschaftsrechtlich relevanter Umstrukturierungsaufwand entsteht. Diese Lösung erlaubt es im Übrigen, die bislang sehr bewährte Zuordnung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit jeweils im Amt für Öffentlichkeitsarbeit für die Verwaltung und in der Unternehmenskommunikation für die SOH-Gruppe unverändert fortzuführen und gleichzeitig eine dauerhaft enge Anbindung an die Kommunikationsabteilungen von Stadtverwaltung und SOH-Gruppe zu gewährleisten.

## 2.5. Besondere Herausforderungen der OSG

Die OSG ist kraft Ihrer Rechtsform als GmbH zur Gewinnerzielungsabsicht verpflichtet und darf nicht dauerdefizitär werden. Aufgrund der bestehenden Aufgabenüberfrachtung bei fehlender Gegenfinanzierung ist das bisherige Geschäftsmodell jedoch auf Dauer nicht geeignet, um einer drohenden Unterfinanzierung entgegenzuwirken. Mit den Einnahmen aus der Vermarktung städtischer Flächen für Werbezwecke in Höhe von rund 300.000 Euro jährlich müssen das Personal für Info-Center, Wetterpark sowie die Ausgaben für die Großveranstaltungen Mainuferfest und Lichterfest finanziert sowie die Capitol Classic Lounge kofinanziert werden. Großveranstaltungen wie die Stadtfeste bergen ein erhebliches Risikopotenzial, das nicht durch eine entsprechende finanzielle Ausstattung der Gesellschaft abgesichert ist. Während die Einnahmen aus der Vermarktung städtischer Flächen und dem Betrieb des Internetportals fixiert sind, steigen insbesondere die Kosten der Durchführung von Festen und Veranstaltungen sowie die Aufwendungen für das Personal erheblich. Jährliche Kostensteigerungen gehen auf zusätzliche behördliche Auflagen und immer strengere Sicherheitsvorgaben zurück. Auch die Kosten im Bereich Kartenvorverkauf schwanken erheblich. Dieser ist trotz bereits getätigter erheblicher Einsparungsmaßnahmen weder erlösbringend noch kostendeckend abzubilden. Zudem ist das Besuchermanagement im Wetterpark Offenbach trotz finanzieller Beteiligung des Regionalparks Rhein-Main ein Zuschussgeschäft.

Weitere Herausforderungen sind die hohen Personal- und Verwaltungskosten. Der Kartenverkauf für überregionale und lokale Veranstaltungen und Events, der ursprünglich als Deckungsbeitrag gedacht war, bindet die gesamte Arbeitskraft der im Salzgäßchen an der Theke arbeitenden Mitarbeiter. Die schmale Personaldecke und fehlende Qualifikation des Bestandspersonals verhindern eine konzeptionelle Weiterentwicklung in Richtung Tourismus und Stadtmarketing. Die regelmäßigen Tarifierhöhungen im öffentlichen Dienst führen zu weiteren Ausgabensteigerungen beim Personal. In den Jahren 2019ff sind Erhöhungen von 10 TEURO p. a. an Lohnkosten, trotz bereits erfolgter Personaleinsparungen, einzuplanen.

**Fazit: Für neue Aufgaben fehlt es an Personal und finanziellen Mitteln. Schon heute reichen die bestehenden Ressourcen nicht, um dauerhaft ein ausgeglichenes Jahresergebnis zu erreichen. Die Bereitstellung zusätzlicher Mittel für weitere Aufgaben im Stadtmarketing muss deshalb auch für eine gesicherte Fortführung der bereits bestehenden Stadtmarketing-Aufgaben verwendet werden dürfen.**

### 3.1. Zielstruktur

Ziel der Umstrukturierung der OSG ist es, die Gesellschaft, an der die Stadt Offenbach aktuell mit 49 Prozent und die Stadtwerke und Sparkasse je mit 25,5 Prozent beteiligt sind, zu einer originären Stadtmarketinggesellschaft zu entwickeln, die als Dachorganisation mit ähnlichen Aufgaben betreut wird wie es in anderen Kommunen, beispielsweise Bochum oder Krefeld, der Fall ist. Bewährt hat sich in diesen Kommunen die Aufteilung der Geschäftsfelder in Tourismusmarketing, Veranstaltungsmarketing, Kommunales Marketing und Imagemarketing.

Diese Zielstruktur für die OSG würde bedeuten, dass sie ihre bisherigen Aufgaben fortführt, jedoch durch die Erweiterung um Aufgaben des Stadtmarketings in den genannten vier Geschäftsfeldern auch in ihrer bisherigen Grundstruktur gestärkt und aus ihrer defizitären Situation in Bezug auf Personal und Budget herauswachsen kann. Für die weiteren, zusätzlichen Aufgaben ist dann allerdings auch eine deutliche Personal- und Budgeterweiterung erforderlich.

Die angestrebte Umsetzungsvariante erhält den Arbeitstitel „Dynamische Stadtmarketinggesellschaft“. Auf Basis der bestehenden Grundstruktur wird die Gesellschaft zu einer zentralen Stadtmarketinggesellschaft für Offenbach ausgebaut. Die notwendigen finanziellen Mittel für Marketingmaßnahmen und Personal werden mittels einer Erhöhung der finanziellen Beteiligung durch den Haushalt der Stadt Offenbach zur Verfügung gestellt. Personelle und konzeptionelle Synergien ergeben sich darüber hinaus aus der Zusammenarbeit mit dem Geschäftsfeld Veranstaltungen der SOH. Im Zuge dessen werden die Anteile der Sparkasse, die sich nicht an einer Stadtmarketinggesellschaft beteiligen möchte, von der SOH übernommen. Basis für die Ausübung der neuen Aufgaben ist das Abschließen eines Rahmendienstleistungsvertrages zwischen der OSG und der Stadt Offenbach, der die Aufgaben, Pflichten und Mitteleinbringung und -verwendung regelt.

Die Bezeichnung „dynamische Variante“ beinhaltet, dass das Aufgabenspektrum bei entsprechender Gegenfinanzierung angepasst werden und stufenweise ortsansässige Unternehmen, Gewerbetreibende, Hotellerie und Gastronomie sowie andere Marketingakteure, die allesamt zwangsläufig eigene Interessen verfolgen, in die strategische Ausrichtung und in die operativen Maßnahmen eingebunden werden können. Grundsätzlich denkbar ist in dieser Variante auch eine finanzielle Beteiligung von ortsansässigen Unternehmen der Privatwirtschaft an der Stadtmarketinggesellschaft. Aufgrund der Struktur der in Offenbach ansässigen Unternehmen und der Herausforderung, solvente und interessierte Firmen und Organisationen zu akquirieren, wird diese Option zunächst als unwahrscheinlich eingeschätzt. Realistischer erscheint eine stufenweise Einbindung ortsansässiger Unternehmen über Sponsoring. Grundsätzlich zu bedenken und zu prüfen ist bei der Integration privatwirtschaftlicher Unternehmen die Inhouse-Fähigkeit der Gesellschaft (siehe dazu auch Kapitel 3.8.).

Durch die unterschiedlichen Kooperationsfelder von SOH (hier insbesondere der Bereich Veranstaltungen), OSG und den für Marketing besonders relevanten Ämtern 13, 49, 60 und 80 ist es dauerhaft wichtig, dass die fachliche Kooperation auch politischen Rückhalt hat. Dazu wird eine Abstimmungsrunde eingerichtet. Aktuell ist hier qua Dezernatzuschnitt und Aufsichtsrats-Vorsitz der Oberbürgermeister der Stadt Offenbach und die Einbindung des Baudezernats mit Blick auf die für die Vermarktung Offenbachs wichtigen Aufgabengebiete des Amtes für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement wesentlich. Zudem sollen externe Kompetenzen über regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen für die Tätigkeiten der Gesellschaft genutzt werden.

## **3.2. Ziele des Stadtmarketings**

Stadtmarketing ist ein langfristiger, strategischer Prozess, in dem die unterschiedlichen Interessen der Akteure durch Zusammenführen der Beteiligten zu gemeinsamen Zielen entwickelt werden. Dementsprechend ist

Stadtmarketing ein Steuerungsinstrument, das über verschiedene Arbeitsschritte wie Situationsanalysen, Leitbilddiskussionen und Zielfindung zu konkreten

Umsetzungsmaßnahmen führt. Gerade die Querschnittsorientierung des Stadtmarketings ist ein wichtiges Instrument für die Moderation von privaten und öffentlichen Interessen und somit für die Stadtentwicklung insgesamt. Stadtmarketing kann und muss Handlungsempfehlungen zur Stadtentwicklung geben, um die Attraktivität und das Image der Stadt sowohl als Wirtschafts- und Lebensraum für die Bewohner/innen als auch als Destination für Besucher zu verbessern. Dabei spielt die Attraktivitätssteigerung der Stadt eine wesentliche Rolle, genauso wie die eigene Stadt im Städtewettbewerb zu profilieren, den Handel in der Stadt zu fördern, die Kooperation und Kommunikation privater und öffentlicher Akteure zu unterstützen.

Diese allgemein gültigen Zielsetzungen, die die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. aufzählt, treffen auch auf die Ausgangssituation in Offenbach am Main zu. Ein konzertiertes Stadtmarketing durch die OSG lenkt als Querschnittsaufgabe die Kräfte der Akteure auf ein gemeinsames Ziel hin, verbreitert Entscheidungen und wirkt integrierend. Dazu zählt die Platzierung abgestimmter Botschaften in Kommunikationsmedien und an Orten in der Stadt, die Entwicklung eines identitätsstiftenden Bildes der Stadt und die aktive Bewerbung der eigenen Standortvorteile, um Bürger/innen und Unternehmen in Offenbach neu anzusiedeln und dauerhaft zu binden. Alle Aktivitäten, die mit dem Stadtmarketing zusammenhängen, müssen auf das übergeordnete Ziel – die Verbesserung des Images der Stadt und die Ansiedlung von steuerzahlenden Betrieben – ausgerichtet sein.

Mit dem Masterplan Offenbach 2030 haben die Stadt und die Industrie- und Handelskammer in einem sehr breit aufgestellten Prozess unter Beteiligung von städtischen Institutionen, Verwaltung, Politik, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren, mithin Bürgerinnen und Bürgern, die Leitlinien für die zukünftige Entwicklung und Positionierung der Stadt Offenbach als Wirtschafts-, Wohn- und Lebensstandort erarbeitet. Im Sinne einer verlässlichen und langfristig ausgerichteten Politik sollen die in diesem Prozess erarbeiteten Leitbilder und beschlossenen Schlüsselprojekte auch für die Stadtmarketing-Akteure in Offenbach als solide Grundlage für Aktivitäten und Zielgruppen genutzt werden. Aufgabe des Stadtmarketings wird es sein, diese Aktivitäten unter Berücksichtigung des mit Bürgerbeteiligung erarbeiteten Masterplans

strategisch auszurichten und mit der zu erarbeitenden Markenpositionierung zu verweben.

In diesem Sinne sind die Ziele des Stadtmarketings:

- Verbesserung des Images der Stadt Offenbach
- Schaffung und Erhöhung einer überregionalen Bekanntheit und eines überregional positiven Bildes der Stadt
- Steigerung der Attraktivität der Stadt Offenbach als Wirtschaftsstandort
- Steigerung der Attraktivität der Stadt Offenbach als Wohnort
- Steigerung der Attraktivität der Stadt Offenbach als Einkaufsort
- Steigerung der Attraktivität der Stadt Offenbach als touristische Destination
- Steigerung der Zufriedenheit und der Identifikation der Bewohner/innen und Zielgruppen mit der Stadt

### 3.3. Zielgruppen

Zur Erreichung dieser Ziele des Stadtmarketings ist es notwendig, die Arbeit der relevanten Zielgruppen abzustimmen. Die für das Stadtmarketing relevanten Zielgruppen wurden zusätzlich in einer vertiefenden Betrachtung

- a) mit den Ergebnissen eines in einem fokussierten Beteiligungsprozess erarbeiteten vorläufigen Markenmanifestes sowie
- b) nach wissenschaftlichen Kriterien auf Basis der Sinus-Milieustudie für Offenbach abgeglichen.

Auf dieser Basis erfolgte dann die finale Definition der grundsätzlichen Zielgruppen.

Die Sinus-Milieustudie eignet sich insbesondere deshalb für eine Zielgruppendefinition im Stadtmarketing, da es sich um ein wissenschaftlich fundiertes Modell handelt, das die Veränderungen und aktuellen Trends in der Gesellschaft festhält. Bereits seit den 1980er Jahren werden die Sinus-Milieus aktiv in das strategische Marketing mit einbezogen und in der PR für

Marketingkampagnen und Produktentwicklung genutzt. Sinus-Milieus helfen dabei, die Zielgruppen besser kennenzulernen, sie zu erreichen und das eigene Marketing zu optimieren. Sie gehen nicht von demografischen Daten wie Alter, Beruf oder Bildung aus, sondern beziehen vielmehr grundlegende Werte und Einstellungen mit ein, beispielsweise in Bezug auf Arbeit, Familie oder Konsum.

Die Milieuanalyse, die vom Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration für die eigene Sozialplanung beauftragt wurde, registriert für Offenbach im Vergleich zu Deutschland 2017 eine starke Unterrepräsentierung des traditionellen Arbeitermilieus und des adaptiv bürgerlichen Milieus sowie eine leichte Unterrepräsentierung des multikulturellen Performermilieus. Gleichzeitig sind in Offenbach das religiös-verwurzelte Milieu, das entwurzelte Milieu und das hedonistisch-subkulturelle Milieu leicht bis stark überrepräsentiert (siehe Abbildungen 3-5). Die Milieuprognose für das Jahr 2035 sieht Zuwächse bei den jungen Kreativen und den jungen Bürgerlichen bei gleichzeitiger starker Abnahme der Traditionellen und in geringem Maße der Konservativ-Etablierten und der Prekären.

Die Prognose enthält dabei zwei Kernbotschaften: Offenbach gewinnt bei den jüngeren Kreativen und den urbanen Bürgerlichen. Und das Potenzial für „Bridging“ wächst. In der Stadtentwicklung wird es deshalb darauf ankommen, diese Gruppen im (Innen-) Stadtraum möglichst breit zu verteilen. Mit Überschüssen bei den gehobenen Milieus ohne Migrationshintergrund ist dagegen nach den heute vorliegenden Prognosen weniger zu rechnen. Ein schwieriger Bereich ist das breite Wegbrechen des Traditionellen Milieus, das in Teilen des Stadtraums die Stabilitäts- und Nachfolgethematik berührt, oft im Zeilenbau der 50er und 70er Jahre. Das Spektrum der Migrantenmilieus ist räumlich weniger segregiert als in anderen Städten, was sich insbesondere im Innenstadtbereich zeigt.

Auf Basis der Ergebnisse des Masterplans, der Sinus-Milieustudie und der Ergebnisse des zu erarbeitenden Marken-Zielbildes hat ein Stadtmarketing für Offenbach grundsätzlich folgende Zielgruppen zu bedienen:

- ansässige Bevölkerung, insbesondere der bürgerlichen Mitte  
(überzeugte Offenbacher, die bereits seit Generationen hier leben)

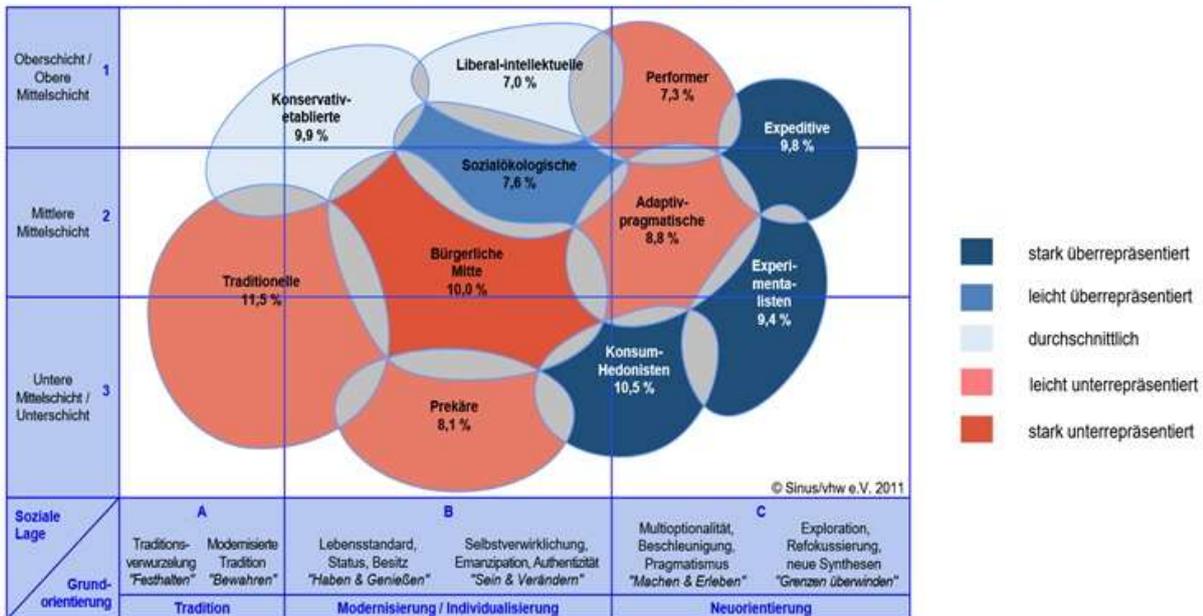
- Neubürgerinnen und Neubürger
- ortsansässige Unternehmen
- (potenziell) ansiedlungswillige Unternehmen
- Touristen und Geschäftsreisende
- Gewerbetreibende in der Innenstadt
- (potentielle) Kundinnen und Kunden für die Innenstadt
- Medien

Im Sinne einer verantwortlichen Nutzung der zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen und der besonderen Notwendigkeit der Stadt Offenbach, ihren Wirtschaftsstandort zu stärken, soll sich das von der Wirtschaftsförderung und OSG gemeinsam betriebene Stadtmarketing zunächst auf die Zielgruppen Unternehmen und Gewerbetreibende konzentrieren. Daraus resultierend lassen sich auch für die weiteren von der OSG zu bedienenden Zielgruppen passende Ansprachen ableiten.

## Abbildung 2: Sinus-Studie – Milieus im Vergleich (Offenbach und Deutschland) – Quelle: vhw



### Im Vergleich: Milieus in Offenbach und Deutschland 2017



## Abbildung 3: Sinus-Studie – Migrantenmilieus (Offenbach und Deutschland) – Quelle: vhw



### Migrantenmilieus Offenbach im Vergleich zu Deutschland 2017

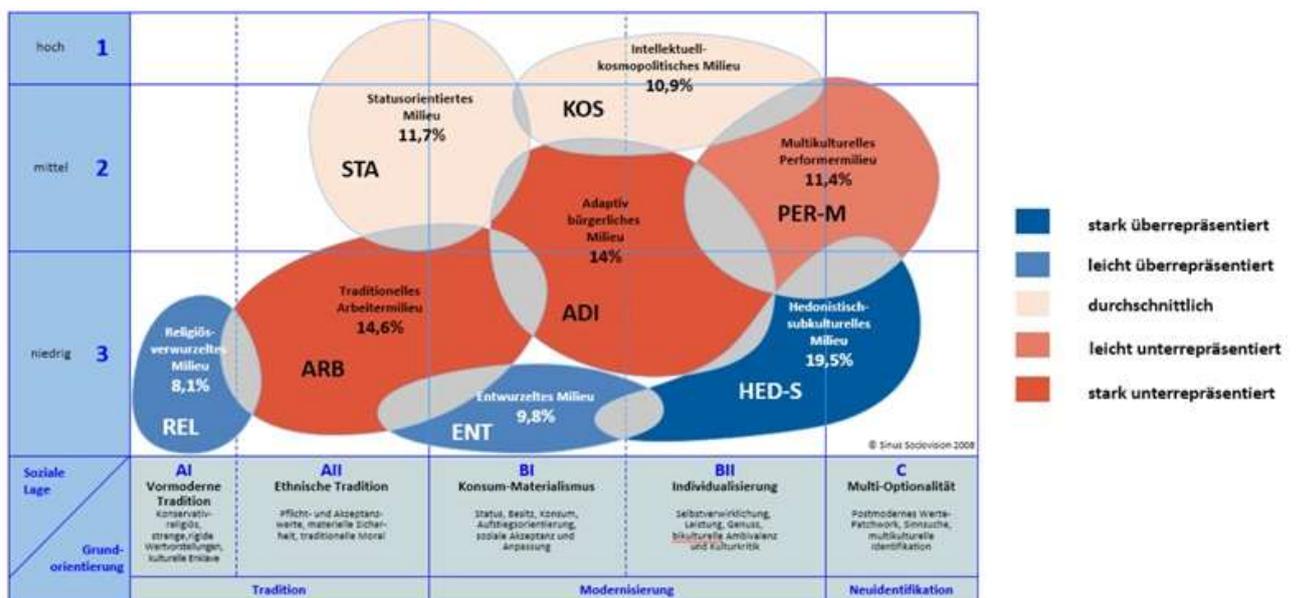
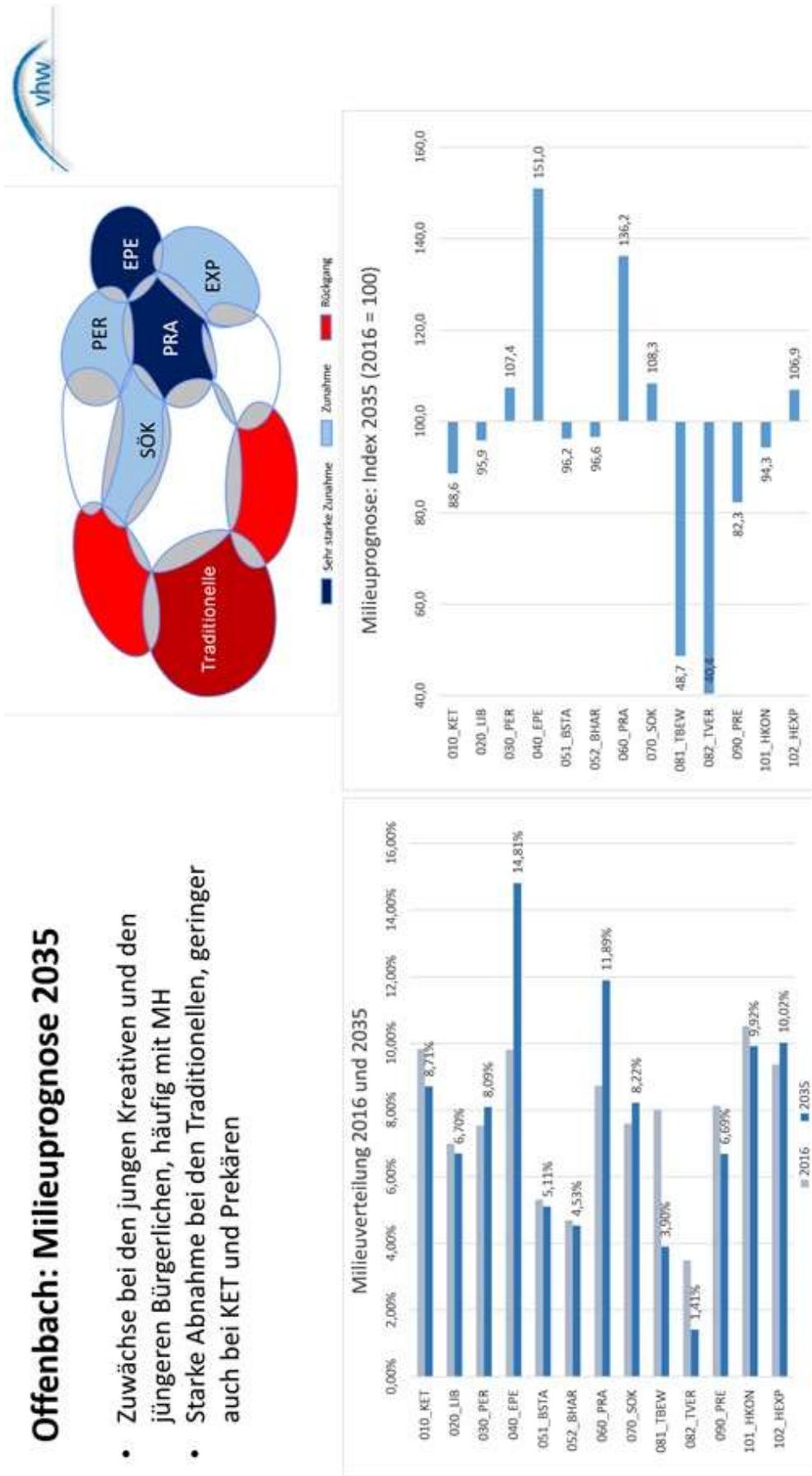


Abbildung 4: Sinus-Studie – Milieuprognose Offenbach am Main 2035 –  
Quelle: vhw



### 3.4. Die sechs Geschäftsfelder des Offenbacher Stadtmarketings

Auch wenn klar ist, dass im Marketing vieles mit Wechselwirkungen ineinandergreift, soll die zukünftige Arbeit in sechs Geschäftsfelder aufgeteilt werden. Dies bietet den Vorteil, dass jedes Geschäftsfeld sich auf die definierten Ziele und Zielgruppen fokussieren kann. Vier der sechs Geschäftsfelder werden zukünftig federführend durch die OSG bearbeitet. Zwei der sechs Geschäftsfelder werden zukünftig federführend durch die Wirtschaftsförderung bearbeitet (siehe Abbildung 5 – Die Geschäftsfelder des Offenbacher Stadtmarketings). Das Risiko der Aufteilung besteht in mangelnder Absprache. Zur Koordinierung der notwendigen Abstimmungen wird daher analog der Wirtschaftsentwicklungsrunde eine Stadtmarketingrunde beim Oberbürgermeister eingeführt. Diese tagt quartalsweise. Dabei werden einmal im Jahr alle Marketingaktionen der Wirtschaftsförderung, der Kultur, des Baubereichs, des SOH-Geschäftsfeldes Veranstaltungen sowie der OSG, die sich innerhalb der Schnittstellen von Kommunal-, Image- und Veranstaltungsmarketing ergeben, in einer gemeinsamen Maßnahmen- und Budgetplanung aufeinander abgestimmt und in die Umsetzung gebracht (siehe Abbildung 6 – Organisationsstruktur des Offenbacher Stadtmarketings).

### 3.4.1. Die Geschäftsfelder der OSG

#### Geschäftsfeld Veranstaltungsmarketing

Unter Veranstaltungsmarketing fallen inszenierte Ereignisse in Form erlebnisorientierter Aktionen, die das Image der Stadt Offenbach fördern sollen. Events sind ebenso wie klassische Werbung Instrumente des Marketings und zielen auf Unterhaltungs- und Erlebniswert. Maßgeblich ist im Eventbereich, unter Einbeziehung von Faktoren wie „Unterhaltung“ und

„Emotionalisierung“ identitätsstiftende Formate zu entwickeln, zu vermarkten und umzusetzen, darunter Stadtfeste wie die bereits von der OSG organisierten Stadtfeste – Lichterfest und Mainuferfest – sowie weitere kleinere und größere Veranstaltungen wie Weihnachtsmarkt, Weinmarkt, Designmarkt, Streetfoodfestival, Eismeisterschaft, inhaltlich überarbeitetes Bierfest, Offenbacher Woche etc.

Die Stadtmarketinggesellschaft nutzt beim Veranstaltungsmarketing ihre Kompetenzen, um Akteure aus der Wirtschaft, der Messe, der Kultur und vielen weiteren Organisationen zu vernetzen, um gemeinsame Veranstaltungen zu organisieren oder zu unterstützen. Auch die Vermarktung kultureller Einrichtungen und Programme als Dienstleister sind Aufgabengebiete des Veranstaltungsmarketings. Dazu zählen der Kartenverkauf sowie die zentrale Vergabe der Plakatierungsflächen in der Stadt.

Ein räumlicher Schwerpunkt der Veranstaltungsaktivitäten wird aus den an anderen Stellen bereits genannten Gründen auf die Innenstadt in ihrem Einkaufsbereich gelegt. Die OSG kann als vergleichsweise kleine Stadtmarketinggesellschaft jedoch keine Event-Agentur sein oder ersetzen. Zur Förderung des Images der Innenstadt wird die OSG jedoch ein Veranstaltungskonzept erstellen, das von unterschiedlichen, dazu geeigneten



Veranstaltungs-  
marketing

Akteuren umgesetzt wird. Zusätzlich fördert die OSG imagefördernde Veranstaltungen Dritter und organisiert weiterhin die beiden großen Stadtfeste. Für die Erarbeitung und praktische Umsetzung des Veranstaltungskonzepts für die Innenstadt wird das Geschäftsfeld Veranstaltungen der SOH-Gruppe beauftragt, um hier vorhandene Kompetenzen und Synergien kosteneffizient zu nutzen. In dem Veranstaltungskonzept werden bereits etablierte oder künftige Veranstaltungen berücksichtigt, die entweder von der Stadt und ihren Organisationseinheiten (z. B. Amt für Kultur- und Sportmanagement) oder von privaten Veranstaltern (z. B. Tag der Musik) organisiert werden.

Leistungen der OSG	Zusätzlicher Stellenbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines Veranstaltungskonzepts für Offenbach</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Erstellung und Umsetzung neues Veranstaltungskonzept über SOH-GF Veranstaltungen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung, Finanzierung, Vermarktung, Ausschreibung bzw. Vergabe von (Groß-)Veranstaltungen und Events</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung und Finanzierung der bestehenden Stadtfeste Lichterfest und Mainuferfest</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung mit den Akteuren des Gewerbes und der Messe, einschl. weiterer Akteure</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermarktung kultureller Einrichtungen und Programme in Zusammenarbeit mit Museen und Veranstaltungshäusern als Dienstleister</li> </ul>	

- Zentrale Vergabe der Plakatierungsflächen und technische Umsetzung
- Kartenverkauf für stadteigene Veranstaltungshäuser und ggf. überregional

## Geschäftsfeld Imagemarketing

Grundsätzlich leisten sämtliche Aktivitäten des Stadtmarketings einen Beitrag zur Steigerung des Images der Stadt Offenbach. Gleichwohl ist es sinnvoll, „Imagemarketing“ als eigenständiges Geschäftsfeld zu bedienen, weil umgekehrt auch gilt: Ein gutes Image hat eine allgemein positive Wirkung auf alle anderen Ziele (z. B. die

Ansiedlung von Unternehmen). Innerhalb dieses Geschäftsfelds gilt es, als Mittel zur Verbesserung des Images eine Marke Offenbach zu entwickeln, ein weitgehend konsistentes Stadtimage zu erzeugen sowie die schon heute von vielen wahrgenommene, geteilte und vertretene Stadtidentität zu festigen. Hierunter fallen Maßnahmen zur Außendarstellung der Stadt Offenbach, beispielsweise zur Darstellung des Einkaufsstandorts Offenbach oder weicher Standortfaktoren, die zur Lebensqualität in der Stadt beitragen, sowie integrativ wirkende Maßnahmen, die als Zielgruppe die Offenbacher (Neu-)Bevölkerung fokussiert und zum Bleiben bringen soll.

Ein besonderer Schwerpunkt ist beim Imagemarketing auf die Wahrnehmung und Positionierung der Innenstadt zu legen. Die Maßnahmen, Projekte und



Aktivitäten innerhalb des Innenstadtbereichs, die von unterschiedlichen Akteuren organisiert und umgesetzt werden, müssen durch das Stadtmarketing kommunikativ begleitet und vermarktet werden. Auch hier kommt es wie beispielsweise beim Kommunalmarketing darauf an, dass die zu sendenden Botschaften mit der Wahrnehmung durch den Bürger/die Bürgerin übereinstimmen müssen: Deshalb sind alle Akteure gefordert, ihren Beitrag zur Förderung und Weiterentwicklung der Innenstadt zu leisten. So muss beispielsweise die Stadtgestaltung das Stadtbild ansprechend gestalten, das Citymanagement muss die Einzelhändler beraten und unterstützen, das Ordnungsamt und das Quartiersmanagement müssen negativen Erscheinungen und Entwicklungen im öffentlichen Raum entgegenwirken, die Kulturverwaltung und das Veranstaltungsmanagement müssen imagefördernde Veranstaltungen durchführen.

Die notwendige Kommunikationsplattform für alle Aktivitäten, die als Imagewerbung für den Standort Offenbach insgesamt zu begreifen sind, werden durch die Stadtmarketinggesellschaft zur Verfügung gestellt. Gemeinsame Kampagnen, Publikationen und das Onlinemarketing werden von der OSG gesteuert. Zur Realisierung dieser Aufgabe ist eine ständige Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen dem Einzelhandel, städtischen Behörden (insbesondere Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement, Citymanagement der Wirtschaftsförderung sowie Bauaufsicht und Ordnungsamt), Kulturtreibenden und dem Handwerk nötig. Die Stadtmarketinggesellschaft kann beispielsweise eigene Ideen ausarbeiten, die wiederum von weiteren Akteuren/Unterstützern, insbesondere durch das Citymanagement, umzusetzen sind. Die Bereitstellung notwendiger Ressourcen ist für ein erfolgreiches Citymarketing dementsprechend auch bei den beteiligten Organisationen zu prüfen.

Die Koordinierung der hier benannten notwendigen Abstimmungen wird ebenfalls in der Stadtmarketingrunde geschehen.

Leistungen der OSG	Zusätzlicher Stellenbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Weiter-)Entwicklung einer „Marke“ Offenbach, eines konsistenten Stadtimages und Stadtidentität</li> </ul>	<p><b>1,0 VZÄ Projektmanagement Marketing- / Kommunikationsbereich</b></p> <p><b>1,0 VZÄ Onlinemarketing</b></p> <p><b>0,5 VZÄ Assistenz</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung nach vorhergehender Bestandsaufnahme durch Umfrage (Zielgruppen, Bedarfe)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierung von Imagekampagnen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingkommunikation innerstädtischer Aktivitäten</li> </ul>	

## Geschäftsfeld Kommunales Marketing

Kommunales Marketing unterstützt und begleitet die strategische Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten der Stadtverwaltung und ihrer Gesellschaften auf die Bedürfnisse der Kunden (Bürgerinnen und Bürger). Gerade in Zeiten knapper Kassen ist dies eine wichtige Grundlage für eine zielgerichtete Verwendung von Ressourcen. Aufgabe ist es, die

vielfältigen Angebote der Stadt zu kommunizieren und die Zufriedenheit der Bevölkerung mit städtischen Leistungen zu erhöhen. Das Ziel: ein positives Image der Verwaltung in Bezug auf ihre Leistungen und ihr Angebot. Entscheidend ist: Marketing ohne eine dahinterstehende strategisch ausgerichtete, leistungsfähige Verwaltung ist eine Luftblase. Stärken, wie zum



Beispiel „eine kundenorientierte Verwaltung“, die nach außen kommuniziert werden sollen, müssen real existieren und für den Nutzer erkennbar sein. Damit ist Kommunalmarketing viel mehr als nur Werbung! Kommunales Marketing muss sich damit identifizieren, alle Aktionen unterstützen und die Mitarbeiter/innen in allen Organisationseinheiten des Rathauses und in der SOH-Gruppe darauf verpflichten. Bereits heute üben die Kommunikationsabteilungen von Stadt und SOH-Gruppe dank einer Verzahnung von Kommunikation und Marketing sowie einer engen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Organisationseinheiten eine Vielzahl von Maßnahmen im Sinne des kommunalen Marketings aus.

Leistungen der OSG	Zusätzlicher Stellenbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerinformation: Konzeption und Realisierung von Informationsmedien als Dienstleister für Ämter der Stadtverwaltung und SOH-Gruppe mit einer besseren Kundenorientierung (Bürgernähe und Servicequalität)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Über bestehende Strukturen Amt 13 und SOH-UK</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmarketing in Zusammenarbeit mit Personalamt und Kompetenzzentrum Personal (SOH)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung und Weiterentwicklung der Corporate Design Richtlinien</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgestaltung einer Willkommenskultur und Neubürgeransprache</li> </ul>	

## Geschäftsfeld Tourismusmarketing

Das Tourismusmarketing zielt auf die Vermarktung Offenbachs als Destination für private Touristen und Geschäftsreisende. Ziel der OSG ist es, durch die Förderung touristischer Aktivitäten und eigene Angebote die Zahl der Übernachtungen von Gästen und den Tagestourismus zu steigern. Wesentliche Zielgruppen sind private Urlaubsreisende, Geschäftsreisende und Tagesausflügler. Die wichtigsten Kooperationspartner im Tourismusmarketing sind Leistungsträger des örtlichen Gastgewerbes wie Gastronomie, Hotels, Verkehrsträger, Veranstaltungsorte oder andere Dienstleister wie Reiseveranstalter, Verkehrsverbände sowie Institutionen und Akteure aus der Kultur.



### Leistungen der OSG

### Zusätzlicher Stellenbedarf

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung einer Marketingkonzeption für den Tourismus</li> </ul>	<p><b>0,5-1,0 VZÄ mit Kompetenz im Touristikbereich</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung, Förderung, Vermarktung und Vermittlung von touristischen Angeboten</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besuchermanagement Wetterpark</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtführungen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption und Vermarktung neuer Formate</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusinformation</li> </ul>	

### 3.4.2. Die Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung

Zu den weiteren Geschäftsfeldern eines abgestimmten Stadtmarketings zählen das Standortmarketing für Unternehmen und das Innenstadtmarketing (Hauptaufgabe: Stärkung des Einkaufsstandortes Offenbach). Beide Bereiche wurden im neuen Wirtschaftsstandortkonzept als wichtige Priorität festgelegt. Sie fokussieren spezifische gewerbliche Zielgruppen. Die Kompetenz für deren Ansprache liegt beim Amt für Wirtschaftsförderung. Dort sind auch entsprechende Ressourcen und Kompetenzen vorhanden, die im Zuge der Neuausrichtung des Stadtmarketings noch gestärkt werden müssen.

#### Geschäftsfeld Standortmarketing

Die Stadt als Standort für Unternehmer, Einzelhändler und Arbeitskräfte attraktiv zu machen, ist ein wesentliches Ziel von Standort- und Innenstadtmarketing. Dazu zählen im Standortmarketing Aufgaben wie den Standort in den Fokus von Unternehmen und Projektentwicklern zu bringen, neue Betriebe zu gewinnen (Ansiedlungs- und Standortberatung, Beratung für Existenzgründer), existierende Unternehmen am Standort zu halten (Unternehmensbetreuung, Behördenmanagement) sowie durch ein aktives Flächenmanagement die Standortalternativen und Investitionsmöglichkeiten sichtbar zu machen.



#### Leistungen der Wirtschaftsförderung

- Erarbeitung eines umfassenden Standortmarketingkonzeptes

#### Zusätzlicher Stellenbedarf

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines umfassenden Konzepts zum Online-Marketing</li> </ul>	<b>1,0 VZÄ Onlinemarketing und Wirtschaftsförderung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation von Veranstaltungen zur Standortvermarktung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Materialien (online und offline) zur Standortvermarktung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation von Messeteilnahmen zum Standortmarketing</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von An- und Umsiedlungen als Marketingelement</li> </ul>	

## Geschäftsfeld Innenstadtmarketing

Ähnliche Aufgaben wie beim Standortmarketing verfolgt auch das Innenstadtmarketing in der Betreuung und Beratung von Einzelhändlern im Innenstadtbereich, in der Umsetzung von imagefördernden Maßnahmen der Innenstadt und bei der Ansiedlung neuer Unternehmen in der Innenstadt. Hierbei arbeitet das Innenstadtmarketing mit den

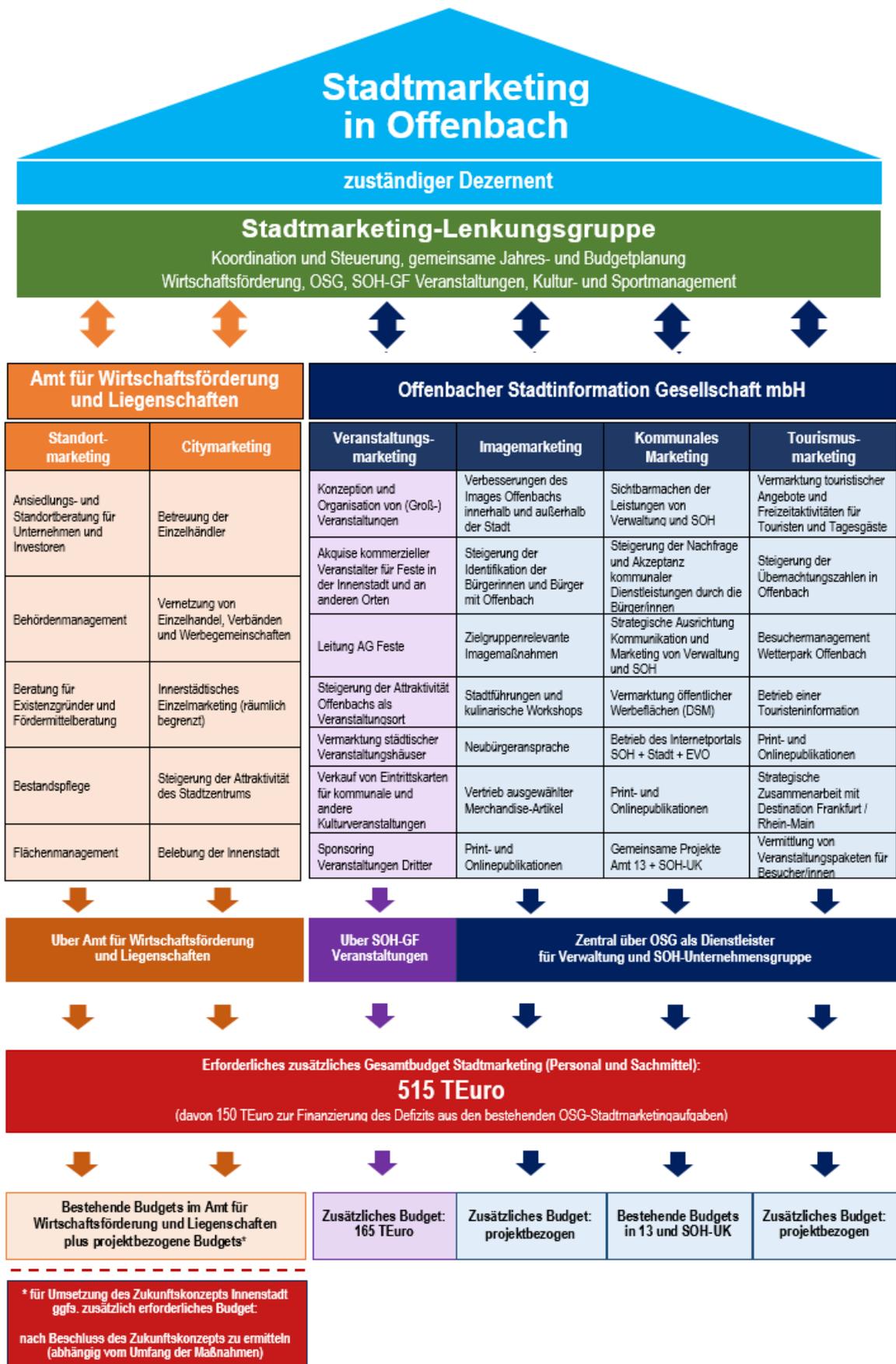
Gewerbetreibenden eng zusammen. Eine konkrete Ausformulierung von künftigen Aufgaben, Zielen und Maßnahmen soll nach Vorstellung des gemeinsam mit dem Verein Offenbach Offensiv e. V. an urbanista in Auftrag gegebene Zukunftskonzepts Innenstadt erfolgen. Dieses Konzept wird sich umfassend damit beschäftigen, wie die Innenstadt hochwertiger gestaltet,



positioniert und zukunftsfähig gemacht werden kann. Aus diesem Zukunftskonzept werden sich dann Marketingkonzepte für die nächsten Jahre ableiten lassen. Damit kann das Innenstadtmarketing zielgerecht ausgerichtet werden.

Leistungen der Wirtschaftsförderung	Zusätzlicher Stellenbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines umfassenden Innenstadtmarketingkonzeptes (online und offline) gemeinsam mit den Akteuren der Innenstadt</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>1 VZÄ Marketing und Veranstaltungsorganisation</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation von Aktivitäten zum Innenstadtmarketing gemeinsam mit den Akteuren der Innenstadt</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Materialien (online und offline) zum Innenstadtmarketing</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der Maßnahmen aus dem Zukunftskonzept Innenstadt, gemeinsam mit den Akteuren der Innenstadt und dem Offenbach offensiv e.V</li> </ul>	

**Abbildung 5: Organisationsstruktur Offenbacher Stadtmarketing**



### **3.4.3. Zusammenarbeit der sechs Geschäftsfelder**

Standort- und Innenstadtmarketing bedienen im Wesentlichen andere Zielgruppen als die vier OSG-Geschäftsfelder. Gleichwohl transportiert auch das Stadtmarketing in seinem Imagemarketing stets die jeweiligen Standortvorteile Offenbachs, beispielsweise für die Arbeitnehmer/innen eines Betriebs oder die Kundinnen und Kunden eines Ladengeschäfts in der Innenstadt. Deshalb ergeben sich auf operativer Ebene Schnittstellen, die die OSG mittels enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung bedienen wird. Aufbauend auf das Zukunftskonzept Innenstadt wird die Wirtschaftsförderung beispielsweise Aktivitäten zum Innenstadtmarketing eng mit der OSG abstimmen und sich der Kompetenzen der OSG bedienen.

Ausgangspunkt für die Arbeit der Geschäftsfelder des Offenbacher Stadtmarketings ist ein möglichst prägnantes Marken-Zielbild für Offenbach. Eine erste Grundlage für die kommunikative Darstellung der Stadtbilder die unter Einbindung zahlreicher Akteure, darunter der IHK und der Wirtschaftsförderung, in Begleitung des Markenbüros wir design aus Berlin erarbeiteten Markentreiber, die auf den Erkenntnissen des Masterplans aufsetzen. Diese Markentreiber müssen im nächsten Schritt nach Beschluss dieses Konzeptes weiter auf die Zielgruppen Unternehmen und Gewerbetreibende fokussiert und ausgearbeitet werden. Hierfür erstellen Wirtschaftsförderung und OSG ein Kommunikationskonzept, das in erster Linie das Standort- und Innenstadtmarketing adressiert, aber auch geeignet ist, auf die weiteren Geschäftsfelder des Stadtmarketings einzuzahlen. Das dann erarbeitete Kommunikationskonzept und Markenzielbild wird mit konkreten Maßnahmen und Budgets hinterlegt

Konkret unterstützt die OSG als Dienstleister und Auftragnehmer das Standortmarketing der Wirtschaftsförderung im Rahmen ihres eigenen Imagemarketings. Die Wirtschaftsförderung entwickelt in enger Abstimmung mit der OSG die konkreten Marketingaktionen und Zielgruppenansprachen. Sie bedient sich dabei der Kompetenzen der OSG in Bezug auf Beratungsleistung, Konzepterstellung, Gestaltung und Durchführung von konkreten Marketingaktionen, Gestaltung und Produktion professioneller

Kommunikationsmittel wie Printpublikationen und Onlinemarketing. Da wo die OSG nicht in der Lage ist, als Dienstleister tätig zu werden beauftragt die Wirtschaftsförderung in Abstimmung mit der OSG Dritte. In der Zusammenarbeit mit Amt 80 gewährleistet die Stadtmarketinggesellschaft, dass die Botschaften des Standortmarketings mit der noch vorzunehmenden Markenpositionierung der Stadt Offenbach übereinstimmen und somit ein ganzheitlicher Markenauftritt der Stadt nach außen erfolgt. Die grundlegenden finanziellen Mittel für Standort- und Innenstadtmarketing verbleiben bei der Wirtschaftsförderung, können aber projektbezogen aus den Mitteln der OSG für das Stadtmarketing ergänzt werden.

Wegen der besonderen Bedeutung einer engen Absprache für die sechs Geschäftsfelder von OSG und Wirtschaftsförderung wird es zusätzlich zu einer einzuberufenden großen Stadtmarketingrunde beim Oberbürgermeister eine ebenfalls quartalsweise Abstimmungsrunde zwischen Amt 80 und OSG sowie projektbezogen weiteren Akteuren geben. Grundlage für die Arbeit dort ist die in der Stadtmarketingrunde erstellte abgestimmte gemeinsame Maßnahmen- und Budgetplanung. Die Sitzungen werden protokolliert und die Protokolle dem Oberbürgermeister vorgelegt.

### **3.5. Projektbezogene Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen und OSG als Dienstleister**

Parallel zu den sechs Geschäftsfeldern des Offenbacher Stadtmarketings finden die klassische Presse- und Medienarbeit, die sowohl bei der SOH-Unternehmenskommunikation als auch beim Amt für Öffentlichkeitsarbeit zentralisiert sind und dort verbleiben, weiterhin statt. Darüber hinaus wird mit dem Beschluss dieses Konzeptes die Wahrnehmung von Marketingkommunikationsaufgaben für spezifische Projekte innerhalb der Stadtverwaltung von den jeweils zuständigen Fachämtern/-abteilungen – in Abstimmung mit dem Amt für Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise der OSG – sowie in der SOH vom Kompetenzzentrum Unternehmenskommunikation weiterhin möglich sein.

Zur zentralen Stärkung des Stadtmarketings wird mit Beschluss dieses Konzeptes jedoch die Nutzung der OSG von den jeweiligen Fachabteilungen in Verwaltung und SOH-Gruppe als Dienstleister für die Umsetzung von Marketingaktivitäten präferiert. Zusätzlich zu den Aufgaben innerhalb der eigenen Geschäftsfelder steht die OSG somit anderen städtischen Organisationseinheiten als Dienstleister für professionelle Stadtmarketingaktivitäten zur Verfügung. Im Folgenden wird anhand der Planungen für das Baustellenmarketing zum Marktplatz-Umbau ein Best-Practice-Beispiel skizziert, das so auch auf eine Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Gesellschaften von Verwaltung und Stadtwerke Unternehmensgruppe angewendet werden kann.

Die OSG als Dienstleister für Verwaltung und SOH-Gruppe (Aufgaben/Finanzierung/ Umsetzung/Controlling):

### **1. Auftrag / Aufgabenstellung**

aus Politik, Stadtverwaltung oder SOH an die OSG.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: „Die Zuständigkeit für das Baustellenmarketing und die Kommunikation liegt ab sofort vollständig bei der Offenbacher Stadtinformation GmbH (OSG). Es sind hierfür 200.000 € Kosten einzukalkulieren. In die Kommunikation sind alle Beteiligten umbaubegleitend einzubeziehen (Einzelhandel, Treffpunkt Offenbach, Marktbeschicker, IHK, City-Managerin, NiO, Fachämter.)“ – Stadtverordnetenbeschluss vom 02.11.2017 (2016-21/DS-I(A)0296)*

### **2. Budgetbereitstellung**

von Auftrag gebenden Fachämtern/Abteilungen, in Abstimmung mit den projektverantwortlichen Geschäftsführern der OSG.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Das vereinbarte Budget wird in regelmäßigen Abschlägen durch das Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement an die OSG überwiesen, um die Liquidität über den Projektzeitraum sicherzustellen.*

### **3. Aufstellung eines Projektteams und einer Projektstruktur**

Qualifizierte Mitarbeiter aus der OSG (Neueinstellung) und Mitarbeiter aus den Teams der SOH-UK und Amt 13 werden Teil des Projektteams. Die klare interne und externe Rollenklärung verhindert eine Doppelung der Zuständigkeiten. Die Abstimmungs- und Genehmigungswege werden im Vorfeld klar festgelegt und kommuniziert.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Das Projektteam besteht aus einer neu eingestellten Mitarbeiterin der OSG und einem Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation der SOH. Die Projektverantwortung liegt bei den Geschäftsführern der OSG.*

### **4. Aufstellung Zeitplan und Budget**

Das Projektteam erarbeitet einen Zeit- und Budgetplan, der den Anforderungen des Projektes entspricht. Dieser wird mit den Beteiligten Fachämtern/Abteilungen und der Projektleitung abgestimmt.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Der kurzfristige Zeitplan bis geplantem Baubeginn erfolgte in enger Abstimmung mit dem Amt für Stadtplanung, der NiO GmbH, der Leadagentur und den Projektverantwortlichen. Der Budgetplan listet die geplanten Maßnahmen auf und ermittelt die anfallenden Kosten. Vorsorglich wurde ein Puffer für ungeplante Herausforderungen eingeplant.*

### **5. Briefing für externe Dienstleister**

auf Basis einer ausführlichen Analyse, Festlegung von Botschaften, visueller Ausrichtung und klarer Aufgabenstellung.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Die baulichen Maßnahmen am Marktplatz in Offenbach sollen durch ein Marketing-Konzept begleitet werden. Dieses soll sowohl die Kommunikation über bauliche Maßnahmen, Veränderungen der Wegeführung bzw. Verkehrsbeziehungen und deren jeweilige Dauer, als auch konkrete Vorschläge zur Wegeführung über und um das Baufeld beinhalten. Wichtig hierbei ist die spezifische*

*Ansprache der verschiedenen Zielgruppen für das Konzept. Des Weiteren werden Projekte und Aktionen gewünscht, die die Gewerbetreibenden in der Offenbacher Innenstadt und das Citymanagement mit in das Marketingkonzept einbinden.*

## **6. Ausschreibung, Vergabe**

Ausschreibung und Angebotseinholung unter Beachtung der Vergaberichtlinien der OSG. Je nach Projektumfang Veranstaltung eines Pitches von Agenturen für das Projektteam.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Angebotseinholung bei drei Offenbacher Agenturen. Pitch-Veranstaltung aller Anbieter für das Projektteam. Bewertung anhand einer dezidierten Bewertungsmatrix und der Einschätzungen des Projektteams. Vergabe.*

## **7. Maßnahmen-Umsetzung**

Basis: Positionierung und CD-Richtlinien. Abstimmung der Lead-Agentur mit dem Projektteam. Maßnahmenplanung zur Erreichung des Projektziels unter Einhaltung des Budgets.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Erarbeitung von visuellen und inhaltlichen Botschaften sowie Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen des Marktplatz-Umbaus (Gewerbe, Nahverkehr, Anlieger usw.). Umsetzung in Abstimmung mit den verschiedenen Fachämtern, Abteilungen und dem Gewerbeverband.*

## **8. Projektcontrolling**

Fortlaufendes Controlling der Kosten unter Beachtung der Planung und frühzeitiger Bericht bei Planüberschreitungen.

*Beispiel Marktplatz-Umbau: Das Monitoring unterliegt der Abteilung Controlling der SOH, die gemeinsam mit dem Projektteam regelmäßig an die Geschäftsführung OSG berichtet.*

### 3.6. Organisation, Rechtsform, Budgets

Die OSG soll für ihre Tätigkeit als Stadtmarketing GmbH die übergeordnete Dachorganisation für alle Marketingaktivitäten der Stadt Offenbach sein. Die Koordination der städtischen Akteure wird durch eine Stadtmarketinglenkungsgruppe sichergestellt. Hier können bei Bedarf unabhängige Experten und weitere relevante Akteure in Offenbach im Stadtmarketing (Vertreter/innen des Treffpunkt Offenbachs, der Kreativwirtschaft, des Handels, des Gastgewerbes, der Industrie- und Handelskammer, der Messe Offenbach, der Energieversorgung Offenbach AG, der Sparkasse sowie der Kultur) eingebunden und hinzugezogen werden. Zur Beauftragung der OSG durch die Stadt Offenbach, Stadtmarketing auszuführen, ist lediglich eine geringfügige Anpassung des Gesellschaftszwecks notwendig, die zeitnah und unkompliziert umsetzbar ist. Als zentrale Anlaufstelle für Touristen und Bürger/innen wird das OF-InfoCenter weiterbetrieben. Es soll perspektivisch aber an einen anderen zentralen Ort umziehen und sich dort bedarfsgerecht vergrößern. Weitere Arbeitsplätze der OSG-Mitarbeiter/innen können ggfs. bei der SOH sowie beim Amt für Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet werden.

Für eine stabile Grundfinanzierung für die Ausstattung der Gesellschaft mit dem erforderlichen und qualifizierten Personal sowie Budgets für die Umsetzung von Maßnahmen wird ein Gesamtbudget von zunächst 515 TEURO jährlich festgelegt. Für die Leistungserbringung mitsamt Finanzierung ist der Abschluss eines Rahmendienstleistungs-/Betreibertrags zwischen Stadt und der OSG erforderlich, der einerseits die Aufgaben der Gesellschaft definiert und andererseits auch die hierfür zur Verfügung zu stellenden finanziellen Mittel sichert. Die Finanzierung erfolgt aus dem Ergebnishaushalt der Stadt Offenbach.

### 3.7. Gesellschaftsanteile

Die OSG zählt neben z. B. EVO und Messe zu den Minderheitsbeteiligungen der SOH-Gruppe und ist aktuell eine Beteiligung von drei Partnern (49 % Stadt, je 25,5 % Sparkasse und SOH). Wenn die OSG als Stadtmarketinggesellschaft der

Stadt Offenbach ausgebaut und genutzt werden soll, verändert sich ihre Rolle. Es ist daher aus diesem Anlass angezeigt, die Anteilsstruktur zu verändern.

Prinzipiell sind folgende Varianten denkbar:

- a) Beibehaltung des Status Quo
- b) Integration weiterer Partner
- c) Verkleinerung der Anzahl der Partner

Für (a) die Beibehaltung des Status Quo spricht vor allem, dass in Zeiten personeller und inhaltlicher Änderungen keine weiteren Änderungen innerhalb der Gesellschaft und ihrer Gremien notwendig würde und so ein gewisses Maß an Stabilität gesichert würde.

Für (b) Integration weiterer Partner wäre denkbar, diejenigen Akteure einzubinden, die ebenfalls für die Marketingwirkung der Stadt von Bedeutung sind. An erster Stelle wären hier all diejenigen zu nennen, die (wie EVO, Messe etc.) ohnehin eingebunden werden sollen. Der Vorteil wäre, dass ein einheitlich-professionelles und erfolgreiches Stadtmarketing durch die Miteigentümerschaft zu einem Eigeninteresse würde. Risiko einer solchen Konstruktion wäre, dass man einen überkomplexen Koordinationsbedarf produziert.

Zur (c) Verkleinerung der Anzahl der Partner wäre denkbar, das Unternehmen (OSG), welches für Stadtverwaltung und SOH-Gruppe das Marketing für die Stadt machen soll, auch ausschließlich in den Besitz der Stadt zu bringen. Der Vorteil läge auf der Hand: Die Stadt bestimmt in Zweifelsfragen ihr städtisches Marketing alleine. Risiko dieser Variante wäre, dass andere Partner sich nicht genug integriert fühlen.

**Mit Beschluss dieses Konzeptes erfolgt die Festlegung auf Variante (c):**

Der derzeit von der Städtischen Sparkasse Offenbach gehaltene Gesellschaftsanteil von 25,5 % soll durch die SOH erworben werden. Die Stadt Offenbach hält dann künftig unverändert 49 % der Gesellschaftsanteile an der OSG; die SOH 51 %. Mit dieser Anteilsstruktur ist die künftige OSG eine 100-prozentige kommunale Gesellschaft der Stadt Offenbach. Damit sind auch die rechtlichen Voraussetzungen für die Inhousefähigkeit gegeben. Die

Inhousefähigkeit gewährleistet, dass eine Vergabe von Aufträgen zwischen den Partnern Stadt, SOH-Unternehmensgruppe mit ihren Gesellschaften und der OSG rechtssicher und vergaberechtsfrei innerhalb des Stadtkonzerns möglich wird. Interne Vergaberegeln kommen selbstverständlich zur Anwendung. Über diese Veränderung der Anteilsstruktur wird auch die enge und strategisch gewollte Verzahnung von OSG, Stadtwerke Offenbach Unternehmensgruppe und Stadtverwaltung auf der Gesellschafterebene realisiert. Zudem kann dann die OSG noch stärker als bisher die bestehende Infrastruktur der Unternehmensgruppe nutzen und so eine optimale wirtschaftliche Perspektive auch für die zukünftigen Aufgaben des Stadtmarketings haben.

#### **Betriebswirtschaftliche Vorteile:**

- Teilnahme am Cash Pooling der SOH  
Teilnahme der OSG am Cashpooling der SOH-Gruppe, um etwaige unterjährige Finanzierungengpässe problemlos zu überbrücken bzw. überschüssige Liquidität zinsbringend anlegen.
- Wachstum der Gesellschaft durch Finanzkraft der SOH  
Deutlich verbesserte Wachstumsperspektiven durch eine verbesserte Kapitalausstattungsmöglichkeit mit SOH als Mutterunternehmen, z. B. durch Kredite oder einer Eigenkapitalerhöhung, sofern zusätzliche Projekte betriebswirtschaftlich darstellbar sind.
- Konsolidierung der OSG in der Unternehmensgruppe
- Durch Konsolidierung der OSG-Ergebnisse in die SOH-Gruppe kann die OSG einen Beitrag zur Optimierung der Steuerbelastung der Gruppe leisten. Mittels Spartenbetrachtung der Unternehmensgruppe können unter Umständen Gewinne bzw. Verluste der OSG mit Ergebnissen aus anderen Geschäftsbereichen verrechnet werden.

#### **Strategische Vorteile:**

- Sicherstellung der Inhousefähigkeit bei der Wahrnehmung wirtschaftlicher Aktivitäten (Kartenvorverkauf und Organisation und Durchführung von Großveranstaltungen und anderen Stadtmarketingaktivitäten)

- Intensivere Zusammenarbeit mit dem Geschäftsfeld „Veranstaltungen“ in der SOH, Nutzung von bereits vorhandenem Know How / vorhandener Infrastruktur für Großveranstaltungen.
- Wachstum der SOH-Gruppe im Geschäftsfeld Veranstaltungen, Kostenersparnis durch Bündelung von Verkaufsaktivitäten im Bereich Veranstaltungen und damit höhere Profitabilität / betriebswirtschaftlicher Nutzen für Stadt Offenbach.

Ungeachtet der veränderten Anteilsstruktur bleibt es weiterhin bei der bewährten Doppelbesetzung der OSG-Geschäftsführung durch die Amtsleitung des Amtes für Öffentlichkeitsarbeit und die Leitung des SOH-Kompetenzzentrums Unternehmenskommunikation. Damit tragen die Gesellschafter der Tatsache Rechnung, dass die OSG durch diese Doppelbesetzung eine wichtige Scharnierfunktion innerhalb des Stadtkonzerns wahrnimmt, die der gemeinsamen Wahrnehmung von Aufgaben und der Mittlerfunktion zwischen Verwaltung und SOH dient.

Die Stadtwerke Offenbach Holding wurde im Jahr 2000 von der Stadt Offenbach als hundertprozentige Gesellschafterin gegründet, um die kommunale Daseinsfürsorge und wirtschaftlichen Aktivitäten der Stadt Offenbach effizienter, kostengünstiger, steuerlich optimiert und damit auch insgesamt profitabler zu gestalten. Grundsätzlich sollten seinerzeit nur hoheitliche Aufgaben bei der Stadt verbleiben. Dieser Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren bewährt.

Bereits heute erbringt die SOH Dienstleistungen kostengünstig zu Selbstkostenpreisen für die OSG durch die Kompetenzcenter der SOH:

- komplette Personalbetreuung inklusive Lohnabrechnung
- komplette Finanzbuchhaltung inklusive Jahresabschluss
- komplette IT-Betreuung: Hard- und Software und Handyverträge
- nebenamtliche Geschäftsführung der OSG gegen geringes Entgelt durch die Leiterin der UK bei SOH, Frau Regina Preis (gleiches gilt für Fabian El Cheikh, Amtsleiter Amt 13)
- operative Dienste für die Durchführung des Mainufer- und Lichterfestes werden durch Auszubildende der SOH-Gruppe kostenfrei für die OSG erbracht (gleiches gilt für Amt 13)

- daneben werden Teile der Dienstleistungs- und Unterstützungsaufgaben für das Lichterfest und das Mainuferfest ohne Berechnung, beispielsweise aus dem Geschäftsfeld Stadtservice wahrgenommen (gleiches gilt für Amt 13)

Folgende Dienstleistungen werden aktuell kostenlos ohne gesonderte Berechnung durch die SOH erbracht:

- Controlling inkl. Risikomanagement (lfd. Steuereng, AR – Berichte, Sonderprojekte usw.)
- Rechtsberatung in allen lfd. Angelegenheiten (ab 2019 kostenpflichtig)
- Sicherstellung eines rechtssicheren Datenschutzes

Zu den weiteren Leistungen zählen:

- Sponsoring für die beiden Großveranstaltungen Mainuferfest und Lichterfest in Höhe von 30 TEURO p. a
- Arbeitskraft und Kompetenz für den Stadtmarketingprozess und für das Baustellenmarketing von SOH-Mitarbeitern (gleiches gilt für Amt 13)

# Grundlagenverzeichnis

## Interne Ausarbeitungen zum Thema Stadtmarketing:

- Kuhn, Philipp. (2017): Implementierung von Stadtmarketing in Offenbach am Main, Bachelorarbeit - BA Student Stadtwerke Offenbach Holding GmbH
- Regina Preis und Matthias Müller: Konzeption Neuorganisation OSG, Offenbach 2016

## Fachliteratur:

- Kausch, T., Pirck, P., Strahlendorf, P. (2013): Städte als Marken – Strategie und Management
- Breyer-Mayländer, T. (2011): Erfolg für Stadtmarketing und Werbegemeinschaften
- Kilian, T., Brach, S. (2010): Grundzüge des Stadtmarketings – Charakteristika und Prozesse, in Korn, T., van der Beek, G., Fischer, E. (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung, Koblenz
- Rosenfeld, M. (2012): Wie wirkt der verschärfte Standortwettbewerb auf die Stadt- und Regionalentwicklung? in: Kauffmann, A., Rosenfeld, M. (Hrsg.): Städte und Regionen im Standortwettbewerb, Hannover

## Grundlagen Stadt Offenbach:

- Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement (2015): Masterplan Offenbach am Main 2030
- Amt für Statistik, Arbeitsförderung und Integration (2017): Soziale Milieus in Offenbach am Main

## Eigene Workshops:

- Building Brands: Workshop „Die Stärken Offenbachs“, Positionierungsaspekte, 2006
- Gruppe Drei GmbH: Workshop zur Neuorganisation des Stadtmarketings in Offenbach, Positionierung, Best-Practice, Ziele und Aufgaben einer neuen Stadtmarketingorganisation, 2016, Teilnehmer: Fraktionen SPD, CDU, Grüne, FDP, Wirtschaftsförderung, Kulturmanagement, Amt für Öffentlichkeitsarbeit, SOH, Urban Media Project, M. Schneider Offenbach, Freundschaftsverein der Türkei e.V.

- Markenkernprozess Wir-Design, seit September 2017, Experten-Interviews, Workshops, Feedback-Veranstaltung, Entwicklung einer Positionierung auf Grundlage des Masterplans 203, Beteiligte: Politik, Stadtverwaltung, Kreative, Gewerbe, IHK, Vereine, Offenbach Post

**Fachgespräche, Exkursionen, Teilnahme an externen Workshops, Seminaren:**

- Brandmeyer Markenberatung Hamburg : Vorgespräch Markenkernprozess 2017
- Austausch mit Herrn Ulrich Cloos, Geschäftsführer Stadtmarketing Krefeld, über erfolgreiches Stadtmarketing, 17. Mai 2018
- Besuch Ausstellungen Deutsches Architekturmuseum Frankfurt und Biennale Venedig 2016: „Offenbach als Arrival City
- Heuer-Dialog 2016 Dr. Zenker, S. (2016): Partizipatives Stadtmarketing, „Immobilien-Dialog Offenbach am Main Arrival City - Stadtentwicklung mit Rückenwind“
- Tourismus + Congress GmbH Frankfurt am Main (2017): Marketingplan 2018
- UMS Summit, 2. und 3. Februar 2017, Workshop in Offenbach : Vom Wunsch zur Wirklichkeit – leading the transformation, Teilnahme Regina Preis, Jürgen Amberger, Markus Eichberger und Frank Achenbach mit Präsentation Arbeitstand Projekte Stadtmarketing und Masterplan