

Optimierung der Organisationsstrukturen

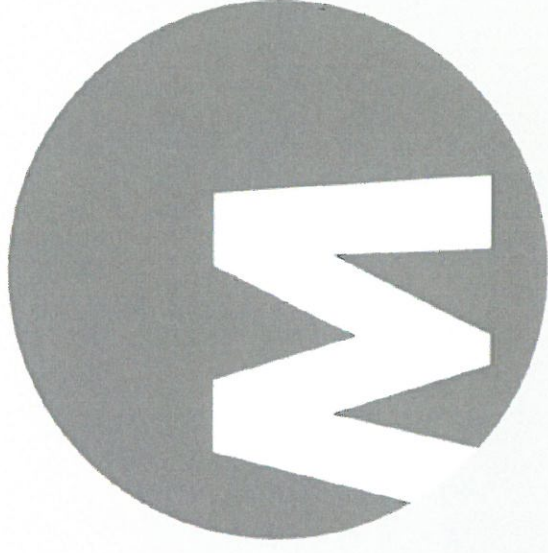
Tourismusverband Osnabrücker Land e.V.
Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH

Präsentation

April 2018



| 1 Ausgangssituation



In die Arbeiten waren folgende Organisationen/ Personen eingebunden: Die folgende Präsentation stellt das gemeinsame Ergebnis dar.

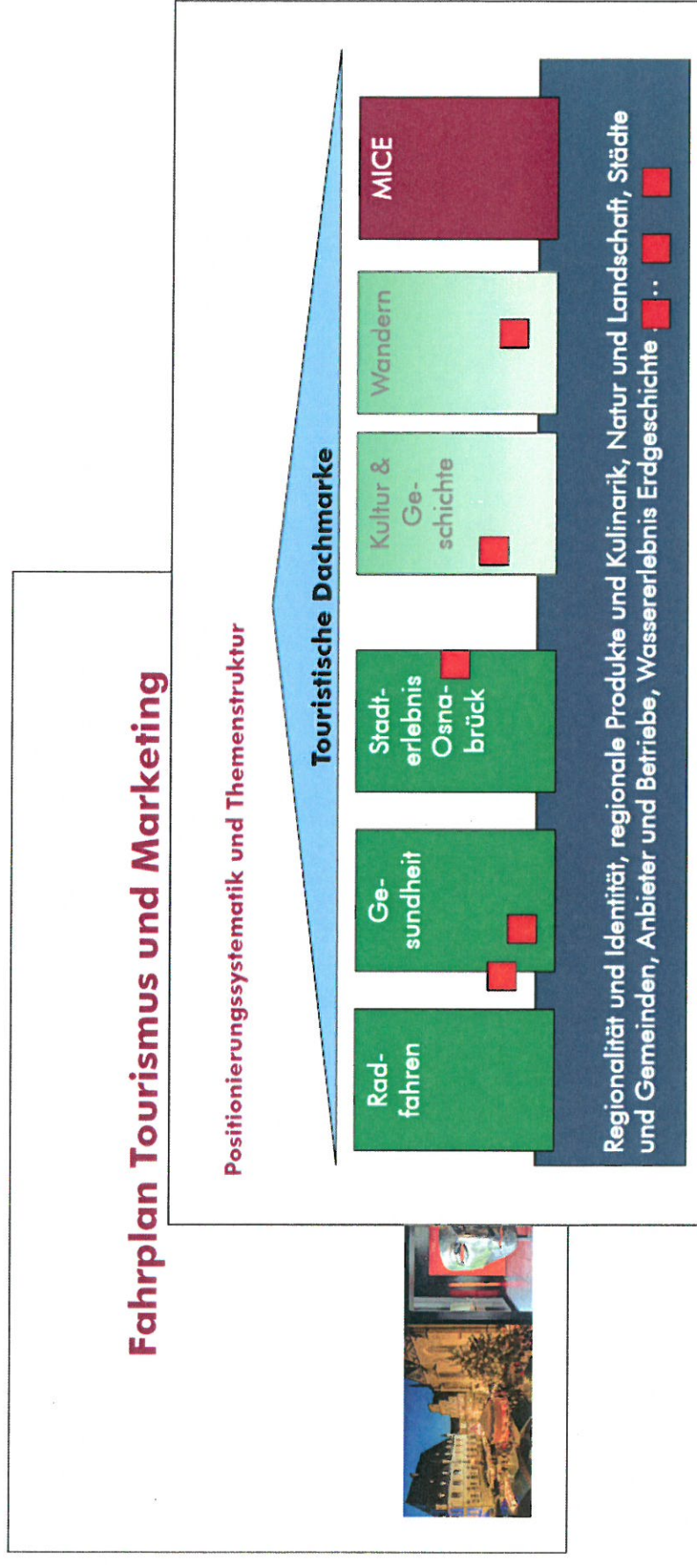
Auftraggeber:

- Landkreis Osnabrück: Frank Rotert
- BEVOS Beteiligungs- und Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH: Peter Schone
- Stadt Osnabrück: Alexander Illenseer, Thomas Schäfer, Dennis Strangmann, Jürgen Adammek
- Tourismusverband Osnabrücker Land e.V., Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH: Petra Rosenbach

Fachbüros:

- Huskobra & Kollegen Partnerschaft mdB: Stefan Huskobra, Sebastian Löhr
- FIDES Treuhand GmbH & Co. KG: Norbert Kalker
- anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte: Andreas Schriefers
- PROJECT M GmbH: Cornelius Obier, Nils Heydorn

Grundlage der Arbeiten bildet der verabschiedete Fahrplan Tourismus und Marketing für Stadt und Landkreis Osnabrück aus 2015 / 2016



In Landkreis und Stadt Osnabrück und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden sind zwei eng miteinander verflochtene Marketing- und Tourismusorganisationen tätig.

Organisation	Tourismusverband Osnabrücker Land e.V. (TOL) (regionale Tourismusorganisation)	Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH (OMT)
Aufgaben	Tourismusmanagement und -marketing für den Landkreis und die Stadt Osnabrück und die kreisangehörigen Städte und Gemeinden	Tourismusmarketing, Citymanagement und -marketing, Kulturtourismusmarketing für die Stadt Osnabrück, u.a. Geschäftsbesorgung für Stadt Osnabrück für Weihnachtsmarkt, Maiwoche und Jahrmärkte (Geschäftsbesorgungsvertrag (03/2000))
Mitglieder / Gesellschafter	gemeinsames „Haus des Tourismus“ mit Tourist Information (TI), Informations- und Reservierungssystem (IRS), Tagungs-/Kongressbüro (TKB) gem. Vertrag aus 01/2003	
Strukturen	- Landkreis und Stadt Osnabrück - sämtliche kreisangehörige Städte und Gemeinden 10 privatwirtschaftliche Unternehmen - Vorstand, Mitgliederversammlung - Beirat - Geschäftsführung von TOL und OMT in Personalunion	- Stadt Osnabrück (75 %) - Osnabrücker Citymarketing e.V. (OCM) (20 %) - Verkehrsverein Stadt und Land Osnabrück e.V. (VVO) (5 %) - Gesellschafterversammlung - Aufsichtsrat

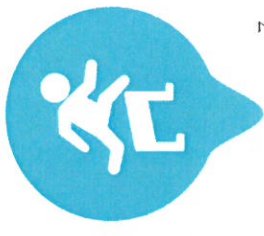
Herausforderungen und Probleme der gegenwärtigen Strukturen (1)

- **keine klaren strategischen Grundlagen, Ziele und Maßnahmen** für TOL und OMT – stattdessen unklare Verträge und evolutionäre Verflechtungen
- **Zusammenarbeit nur teilweise geregelt** (TI, TTOS), teilweise auch nicht (Tourismusmarketing, Overhead)
- **Mehrfachdurchführung von Aufgaben** und buchhalterische Verrechnung mit hohem Verwaltungsaufwand und Reibungsverlusten
- **Aufgabenabgrenzung** zwischen nur auf die Stadt und auch die Gesamtregion bezogener Marktbearbeitung unklar, z.B. Kulturmarketing
- **kein systematischer Prozess** zur nachhaltigen Zusammenführung der Prozesse und Unternehmenskulturen – an der Belegschaft vorbei



Herausforderungen und Probleme der gegenwärtigen Strukturen (2)

- aufwändige **Ausgleichs- und Vermittlungsarbeit** durch Geschäftsführung, ohne Möglichkeit der Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur
- **mehrere Gremien und Entscheidungsstrukturen** für teils gleiche Aufgaben mit doppeltem Berichtswesen, Prüfung und Budgetplanung etc.
- **Interessen- und Erwartungskonflikte** und erhebliche Angriffsflächen durch Politik und Entscheider wegen nicht klarer Ziele und geringer Transparenz
- keine Konformität mit **EU-Beihilfe-Vergaberecht** und **steuerrechtliche Unwägbarkeiten**
- **Massive Veränderungen im Tourismus, u.a. durch die Digitalisierung**



| 2 Neuordnung der Strukturen



Aus den Defiziten ergibt sich Handlungsbedarf für die beiden Organisationen:

- **klare Aufgabenzuordnung und -abgrenzung**
- **Beseitigung von Mehrfachstrukturen** und Strukturierung der Zusammenarbeit
- Neuordnung der inneren **Aufbau- und Ablauforganisation**
- Neustrukturierung der **Kosten- und Erlösstrukturen** sowie der Finanzierungsströme
- systematische, nachhaltige **Zusammenführung der Prozesse, Aufbau einer Unternehmenskultur** unter Einbeziehung der Belegschaft
- **beihilfe- und vergaberechtlich** sichere Strukturen

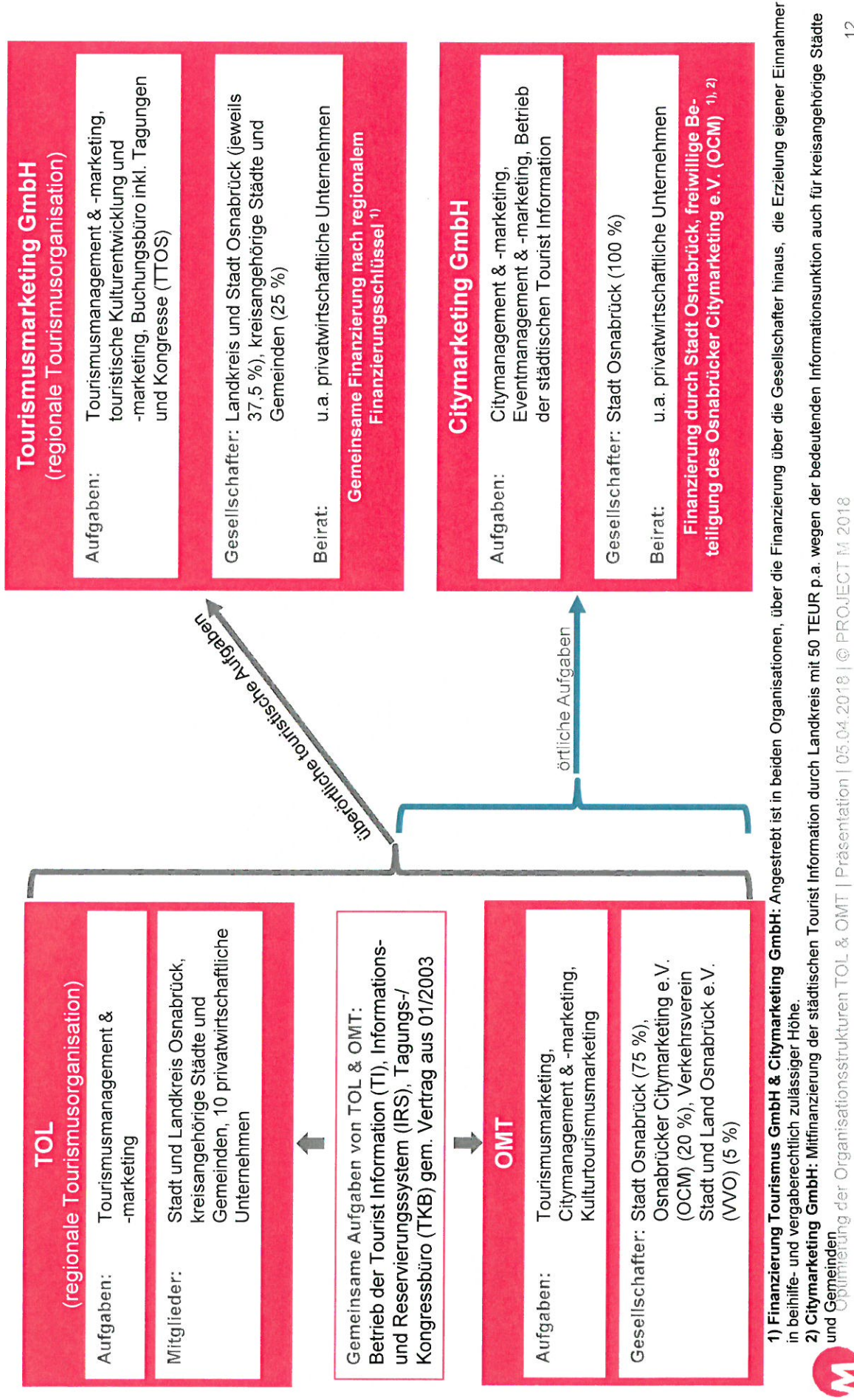


Nach bislang einhelliger Meinung soll die sog. „Konzentrationslösung“ weiter verfolgt werden.

- 1) **„Integrationslösung“: vollständige Fusion von TOL und OMT:**
gesellschaftsrechtliche Zusammenführung, Auflösung aller Parallelgremien, Zusammenführung der beiden Organisationen
- 2) **„Kooperationslösung“: Trennung von TOL und OMT + Kooperation:**
Belassung der bisherigen Kooperation zwischen TOL und OMT bzgl. aller touristischen Aufgaben
- 3) **„Konzentrationslösung“: Trennung von TOL und OMT + Bündelung aller touristischen Aufgaben:** Profilierung des „OMT neu“ auf ausschließlich städtische Aufgaben, Übernahme aller Aufgaben im Tourismus- & touristischen Kulturmarketing durch eine neue Tourismus GmbH

Nach bislang einhelliger Meinung soll die sog. „Konzentrationslösung“ weiter verfolgt werden.

- 1) **"Integrationslösung": vollständige Fusion von TOL und OMT:**
gesellschaftsrechtliche Zusammenführung, Auflösung aller Parallelgremien, Zusammenführung der beiden Organisationen
- 2) **"Kooperationslösung": Trennung von TOL und OMT + Kooperation:**
Belassung der bisherigen Kooperation zwischen TOL und OMT bzgl. aller touristischen Aufgaben
- 3) **"Konzentrationslösung": Trennung von TOL und OMT + Bündelung aller touristischen Aufgaben: Profilierung des „OMT neu“ auf ausschließlich städtische Aufgaben, Übernahme aller Aufgaben im Tourismus- & touristischen Kulturmarketing durch eine neue Tourismus GmbH**

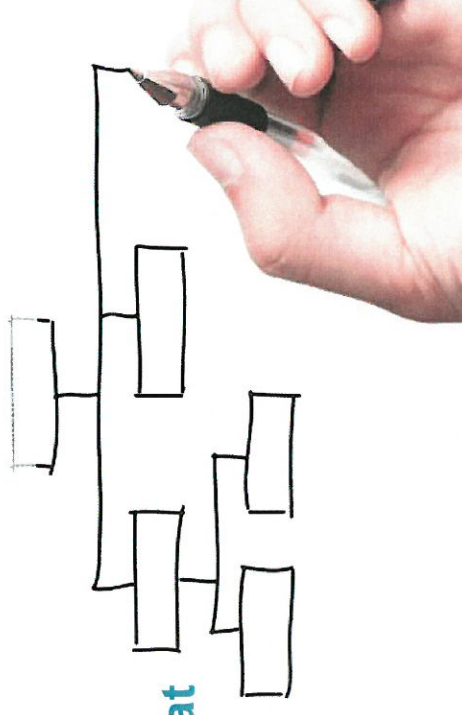


Künftige Einbindung der bisherigen privatwirtschaftlichen Gesellschafter der OMT (VVO und OCM) bei Citymarketing GmbH

- Einbindung in den vorgesehenen **Beirat** → Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur kooperativen Zukunftsgestaltung der Stadt Osnabrück
- Sitz der Beiratsvorsitzenden im **Aufsichtsrat** mit Rede- und Vorschlagsrecht, Stimmrecht wird gegenwärtig geprüft
- **Partnerschaftsverträge** zwischen OCM / VVO auf der einen und „Citymarketing GmbH“ auf der anderen Seite

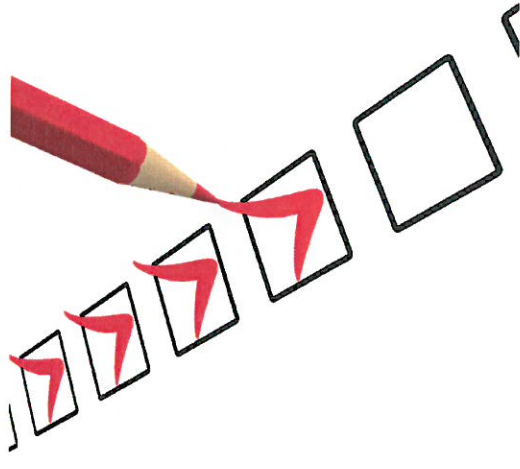
Tourismus GmbH analog

- Einbindung privater Mitglieder in einen **Fachbeirat**
- Sitz des Beiratsvorsitzenden im **Aufsichtsrat** mit Rede- und Vorschlagsrecht.



Aufgaben der „Tourismusmarketing GmbH“:

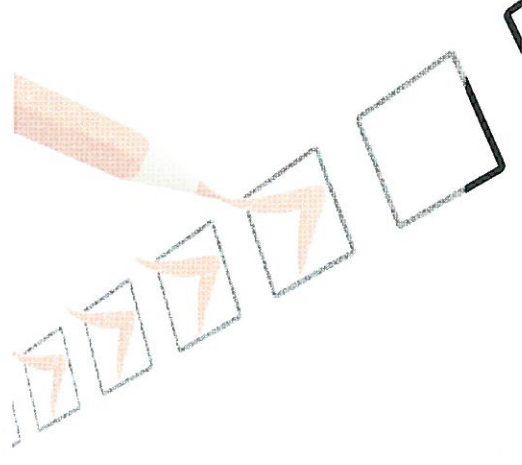
- **Destinationsentwicklung & -management**
 - u.a. Strategie und Markenmanagement, Marktforschung, Qualifizierung & Entwicklung der Anbieter ...
- **Tourismusmanagement & -marketing**
 - u.a. Angebots-/Produktplanung und -management, Tourismus- und Kulturmarketing ...
- **Tagungs- & Kongressmanagement und -marketing**
 - u.a. Akquise, Tagungsorganisation, ...
- **Buchungsbüro (IRS)**



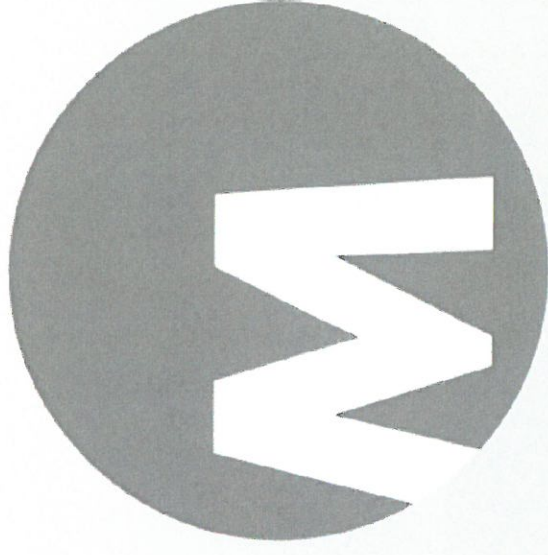
Aufgaben der „Citymarketing GmbH“:

- **Citymanagement & -marketing**
 - u.a. Händlernetzwerk, OCM, Stadtentwicklung, Handelsmonitor, Beratung Sicherheit, Werbeflächen-Management, ...
- **städtische Veranstaltungen**
 - u.a. Maiwoche, Weihnachtsmarkt, Jahrmarkt, Shopping-Events, ...

■ Betrieb der städtischen Tourist Information



| 3 Umsetzungsplanung



Weiterer Verfahrensgang (1)

- Ziel ist die **Umsetzung der neuen Strukturen zum 01.01.2019.**
- **04.2018: Kenntnisnahme**
 - Wer: kommunale Vertretungsgremien und Gremien der beiden Organisationen
 - Was: Kenntnisnahme des angestrebten Veränderungskonzeptes von TOL und OMT, inkl. Anlass der Veränderung und Veränderungsinhalte
- **09.2018: Grundsatzbeschlüsse bzw. Abstimmungsrunde**
 - Wer: kommunale Vertretungsgremien und Gremien der beiden Organisationen
 - Was: Umsetzung des Veränderungskonzeptes für TOL und OMT, inkl. Eckpunkte der Gesellschaft, wie Gesellschaftsstrukturen, Gremienbesetzung, Finanzierung ...



Weiterer Verfahrensgang (2)

- **11/12.2018: Umsetzungsbeschlüsse**
 - Wer: kommunale Vertretungsgremien und Gremien der beiden Organisationen
 - Was: konkreter Gründungs- bzw. Umformungsbeschluss auf Basis der vorzulegenden konkreten Satzungstexte, Vertragsgrundlagen und sämtlicher weiteren Unterlagen zur Umsetzung der Gesellschaft
- **Anschl. Notarielle Beurkundung und Eintragung der Gesellschaften ins Register**





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

www.projectm.de



PROJECTM.Tourismusinnovation



www.gesundheit-tourismus-blog.com

Büro Hamburg

Gurlittstraße 28
20099 Hamburg
Tel. 040.419 23 96 0
Fax 040.419 23 96 29
hamburg@projectm.de

Büro München

Landsberger Straße 392
81241 München
Tel. 089.61 46 60 80
Fax 089.61 46 60 85
muenchen@projectm.de

Büro Trier

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

