

Organisationsanalyse

- WEGE mbH
- Bielefeld Marketing GmbH unter Berücksichtigung der Stadthalle Bielefeld Betriebs-GmbH

Prof. Dr. Eckard König

Axel Hillbrink

**Wissenschaftliches Institut für Beratung und Kommunikation,
Paderborn**

Auftrag

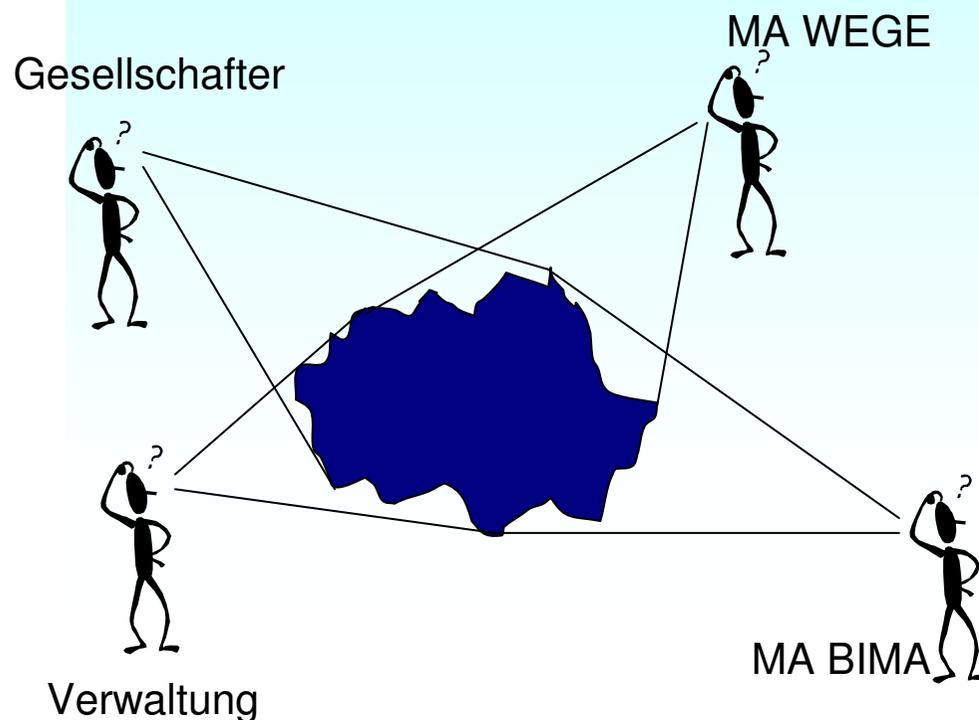
1. Es sollen „die Kompetenzen und Kapazitäten der Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings gestärkt und enger verzahnt werden. Dies soll unter Beibehaltung des bisherigen städtischen Zuschusses / Verlustausgleichs geschehen“
2. Die Verwaltung wird beauftragt mit Hilfe externer Begleitung, Vorschläge für eine Verknüpfung der beiden Bereiche unter Beteiligung der Gesellschafter sowie der Geschäftsführungen der beiden Gesellschaften zu entwickeln

Protokoll der Sitzung des Haupt- und Beteiligungsausschusses vom 01.03.2012

Vorgehen

Grundprinzip:

- **Perspektivität des Wissens**
- **Verschiedene Perspektiven geben ein umfassendes Bild**



Vorgehen:

- Durchführung von 20 Experteninterviews
- Analyse vorhandener Daten
- Inhaltsanalytische Datenauswertung
- Erarbeitung von Vorschlägen

Zur Illustration werden im folgenden wörtliche Zitate aus den Experteninterviews aufgeführt

II. Ergebnisse der Analyse

Allgemeine Einschätzung

Jede der Organisationen hat viel Akzeptanz gewonnen

+Die WEGE hat viele Erfolge, insbesondere im Halten von Firmen in Bielefeld

+Die Alleinstellung der WEGE ist sicher der komplette Service für alle Unternehmen, die hier in Bielefeld ansässig sind oder sich für den Standort interessieren

+BIMA ist eine sehr dynamische Organisation, die neue Geschäftsfelder und Themen sich erarbeitet

+Die BIMA hat sehr hohe Ansprüche und es fasziniert, dass die sich nie auf Ihren Lorbeeren ausruhen

Strategische Ausrichtung der Gesellschaften

Für beide Gesellschaften ist eine klarere gemeinsame strategische Ausrichtung erforderlich

–Eine Schwäche der WEGE ist, dass sie von BIMA getrennt ist und dadurch Bielefeld keine eigene Marke als Wirtschaftsstandort hat - das kann die WEGE auch nicht alleine und da hat sie bisher mit der BIMA keine gemeinsame Linie gefunden

- *Wichtig wäre für BIMA und WEGE , dass beide das Profil der Stadt schärfen mit Blick auf die Zukunftsherausforderungen*
- *Es sollten Entwicklungsziele für die Bereiche aufgestellt werden*
- *Wichtig wäre für die Gesellschaften ein systematischer Bewertungsprozess mit KPI's, über die die Stakeholder dann diskutieren können*
- *Die Politik muss Einfluss nehmen, wenn die Stadt Geld gibt, ist es doch normal, dass sie da Einfluss nimmt.*
- *Druck zur Portfoliobereinigung kann nur vom OB kommen*

Portfolio

Im Portfolio bestehen Überschneidungen. Hier sind eine Konzentration auf die Kernkompetenzen und eine Portfoliobereinigung erforderlich

–BIMA, Stadthalle und WEGE organisieren jeweils Veranstaltungen, da gibt es Überschneidungen

–Manchmal kann man sie nicht so ganz unterscheiden, so gab es letztes einen Prospekt von der WEGE , da dachte ich, dass ist doch einer von der BIMA

- *Bei allen Gesellschaften ist die Aufgabe zu sagen: Das sind Eure Bereiche und richtet Euch mal daran aus und lasst das andere weg*
- *Wenn sich die WEGE deutlicher auf bestimmte Felder fokussieren würde, dann könnten die auch deutlicher nach außen treten*
- *Die BIMA sollte ihr Profil schärfen. Für die BIMA ist die Frage, was will die Politik auch für diese Gesellschaft: Wofür soll die BIMA stehen?*

Strategische Schwerpunkte

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, die Strukturierung weniger an den bestehenden Gesellschaften zu orientieren, sondern an den strategischen Schwerpunkten („structure follows strategy“).

Grundsätzlich werden 4 mögliche strategische Schwerpunkte deutlich, die unterschiedlich von den verschiedenen Gesellschaften bearbeitet werden

1. Schwerpunkt Wirtschaftsförderung
2. Schwerpunkt Stadtmarketing
3. Schwerpunkt Hallenmanagement
4. Schwerpunkt Wissenschaftsförderung.

Schwerpunkt Wirtschaftsförderung

Wirtschaftsförderung wird als Kernkompetenz der WEGE mbH gesehen. Vorgeschlagen wird, dass die WEGE mbH sich deutlicher auf diesen Schwerpunkt fokussiert

- + *Eine Stärke der WEGE ist die Bestandspflege, dass man sich um die Unternehmen, die da sind, kümmert.*
- + *Die Kompetenzbereiche in der Verwaltung verändern sich immer mal, das ist sehr komplex, da braucht es die WEGE als Lotse*
- + *Die WEGE bietet Plattformen, wo sich Unternehmen, Wissenschaft, Verbände und die Stadt treffen, sich austauschen, gemeinsam Projekte entwickeln*
- + *Die Stärke der WEGE ist, dass sie Netzwerke zwischen den Beteiligten anstößt und organisiert*

- *Die Schwäche der WEGE ist in den letzten Jahren, dass sie sich nicht mehr so um die klassische Wirtschaftsförderung gekümmert hat, das ist so ein bisschen eingeschlafen*
- *Die WEGE hat sich in den letzten Jahren nicht entwickelt, z.B. nichts aus dem Technologiezentrum gemacht*
- *Bei der Netzwerkarbeit der WEGE passt nicht alles zur Wirtschaftsförderung, da gibt es viel Aktionismus*
- *Derzeit hat Handel und Gastronomie/Hotellerie usw. mit WEGE gar nichts zu tun, die haben die WEGE noch gar nicht als Partner wahrgenommen*

Schwerpunkt Wirtschaftsförderung

- *Bielefeld braucht eine stärkere Wirtschaftsförderung, weil Bielefeld im Wettbewerb um Infrastruktur steht im in größerem Maße attraktive Unternehmen und Arbeitsplätze zu binden und zu gewinnen*
- *Die WEGE könnte sich noch mehr an die Hochschulen wenden, um z.B. Existenzgründer oder Hochschulabgänger zu begleiten und das deutlicher nach außen bringen*
- *Es gibt ja auch noch andere Branchen, die wichtig sind für Bielefeld wie Oetker oder Alcina oder die Gesundheitsbereich, da wäre zu klären, wie das in der WeGe weiter betreut wird*
- *Die WEGE könnte mehr tun bei der Gewinnung von EU-Fördergeldern und EU-Projekten*
- *Zu überlegen wäre, was macht die WEGE , was die IHK auch macht (z.B. Existenzgründer-Beratung)*

Schwerpunkt Stadtmarketing

Stadtmarketing wird als Kernkompetenz der BIMA GmbH gesehen. Vorgeschlagen wird eine stärkere Verzahnung mit WEGE mbH bei Wirtschafts- bzw. Wissenschaftsthemen

- +Die BIMA hat sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt, was die Darstellung der Stadt betrifft*
- +Die BIMA hat eine gute Innenwirkung nach Bielefeld hinein*
- +Die BIMA schafft es mit den Festen, dass man merkt, in Bielefeld ist was los - hat einen hohen Freizeitwert*
- +Die BIMA hat eine positive Resonanz in den verschiedensten Medien*
- +Die BIMA macht 3,5 Mio. Umsatz mit 25 Mitarbeitern, wird mit 665.000 von der Stadt finanziert, Dienstleistungs-Verträge in Höhe von 350.000, Rest finanziert sie selbst*
- Bei der BIMA das sind zu viele Volksfeste und zu wenig für Wissenschaft und Wirtschaft usw.*
- Bei der BIMA ist manchmal ein bisschen viel auf Hochglanzbroschüre, bei den Prospekten ist viel Farbe und Glanz*

Schwerpunkt Hallenmanagement

Die SHB GmbH bewirtschaftet zunehmend erfolgreich die Stadthalle und z.T. die Seidenstickerhalle.

- +Die Stadthalle ist ein sehr erfolgreicher Betrieb mit einem klaren Auftrag, die Stadthalle zu füllen
- +Die Stadthalle hat eine ganz gute Mischung verschiedener Veranstaltungen wie Kongresse oder Konzerte usw.

Vorgeschlagen wird die Zusammenführung mit der Oetker-Halle

- Eigentlich müsste man auch die Oetkerhalle mit der Stadthalle zusammen betreiben, da gäbe es ggf. auch Einsparpotential
- Wenn man mehrere Hallen hat, dann ist eine gemeinsame Betreuung natürlich sinnvoll, weil man mit Technikern usw. flexibler ist

Schwerpunkt Wissenschaftsförderung

Das Wissenschaftsbüro wird überwiegend positiv gesehen

+In der BIMA ist das Wissenschaftsbüro gut etabliert, trägt das Thema Wissenschaft vorwärts

+Das, was die BIMA mit der Geniale an den Start gebracht hat, das ist schon super - das wird schon schwer sein zu halten

–Das Wissenschaftsbüro der BIMA wird überschätzt, ist sehr auf Bielefeld bezogen und spielt für die Unternehmen eher keine Rolle

Gefordert wird eine verstärkte Verzahnung mit der Wirtschaft

➤ Aufgabe der WEGE muss sein zu gucken, was sind die wichtigsten Anforderungen der Unternehmen und kann man das bündeln und mit der Wissenschaft zusammen bringen

➤ Die BIMA sollte mit dem Wissenschaftsbüro mehr tun als nur den neuen Campus zu vermarkten, sondern eher in Richtung Vermarktung Bielefeld als Wissenschaftsstandort gehen

➤ Die Erweiterung der Uni ist die intelligenteste Baustelle des Landes, alles da herum muss gestärkt werden z.B. in Richtung Unternehmensgründungen, Ansprechpartner, Abstimmung mit IHK, mit der WEGE, mit der Region

III. Ansatzpunkte für die Optimierung der Zusammenarbeit der Gesellschaften

Mögliche Ansatzpunkte

1. Stärkung der strategischen Steuerung der Gesellschaften

2. Portfoliobereinigung

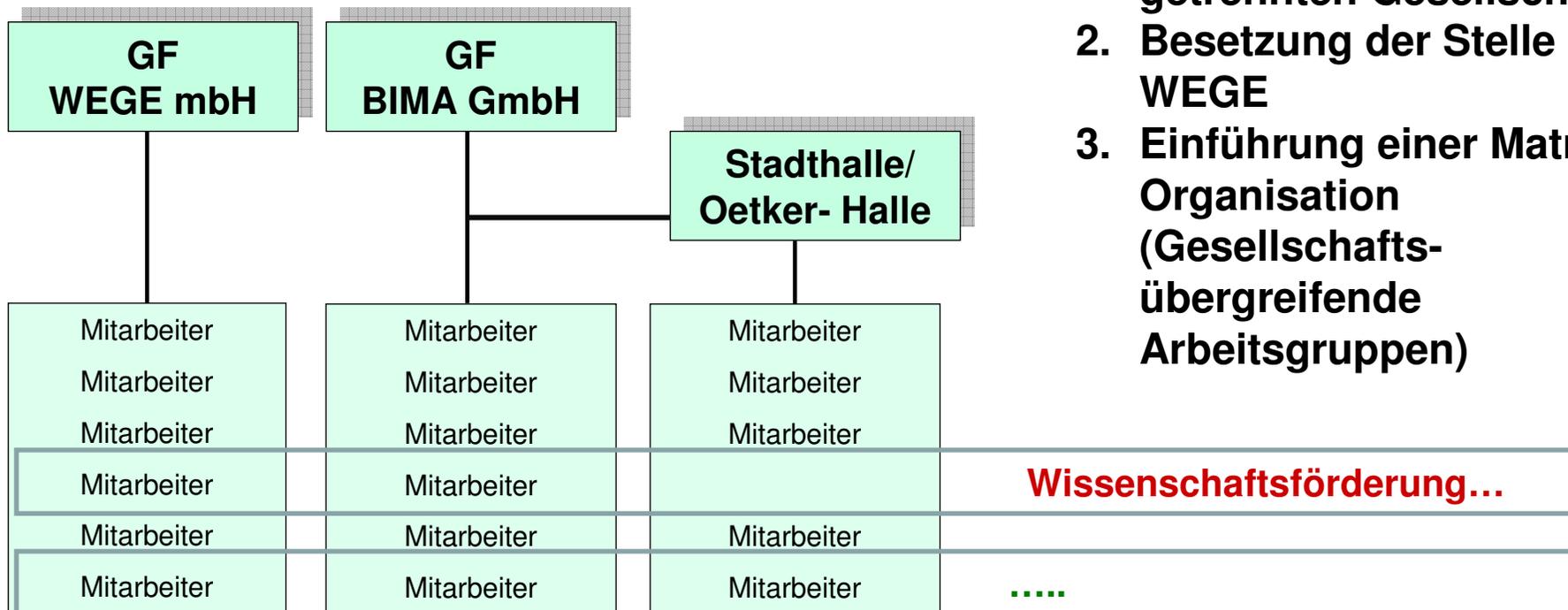
3. Weiterentwicklung der Aufbau-Organisation

- Einführung einer Matrix-Organisation
- Mittelfristig gemeinsamer Geschäftsführer

4. Straffung und Vereinheitlichung von Prozessen

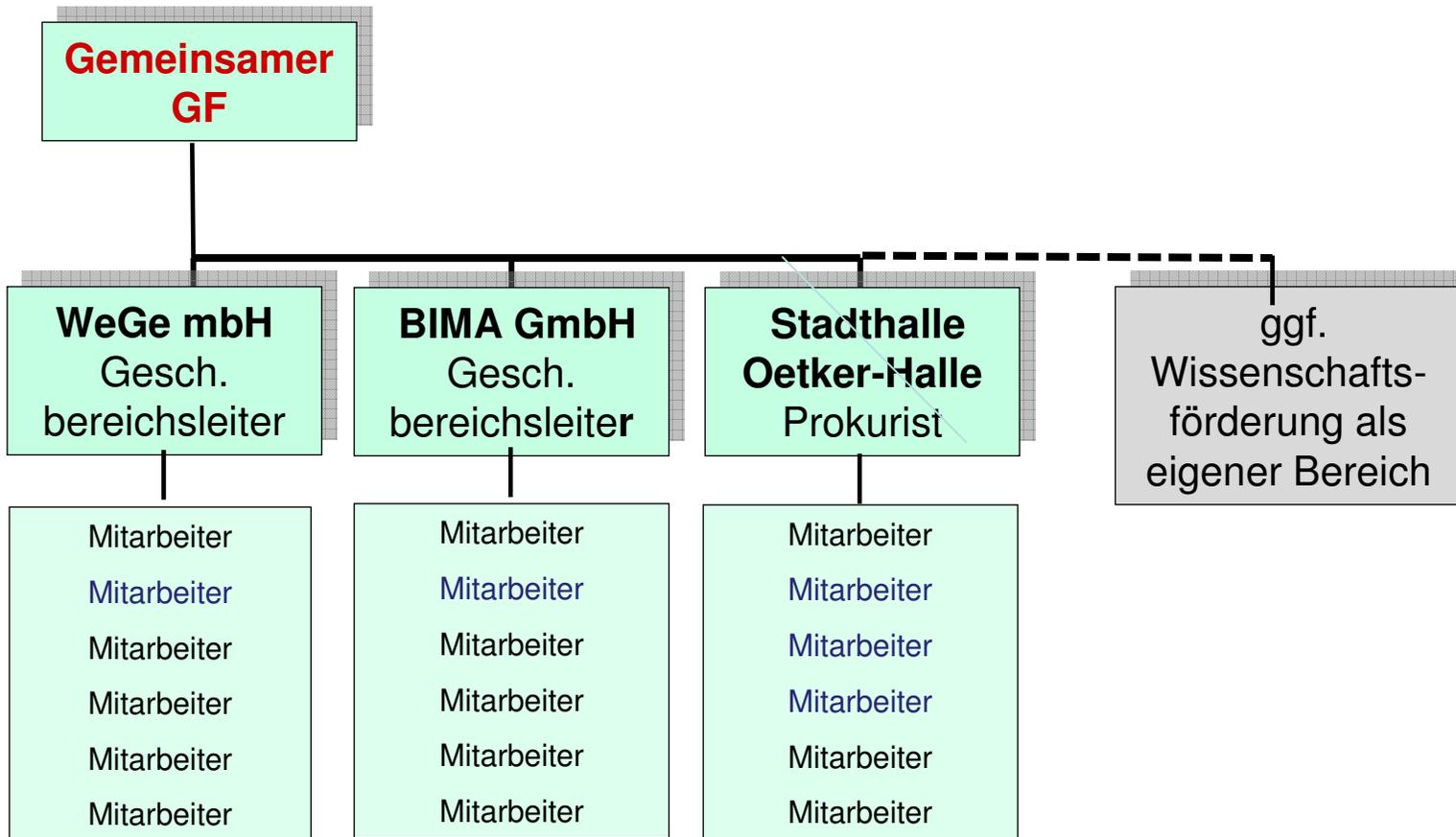
- Umsetzung von Prozessoptimierungen in den Gesellschaften
- Bildung von Shared Services (z.B. für Rechnungswesen)

Struktur 2012



1. Beibehaltung der getrennten Gesellschaften
2. Besetzung der Stelle GF WEGE
3. Einführung einer Matrix-Organisation (Gesellschafts-übergreifende Arbeitsgruppen)

Mögliche Struktur 2015



IV. Konkrete Vorschläge

1. **Die bestehenden Gesellschaften bleiben selbständige Einheiten**
2. **Umgehende Besetzung der Stelle des Geschäftsführers der WEGE mbH**
3. **Deutliche strategische Steuerung in Balance zur Eigenständigkeit**
4. **Die beiden Geschäftsführer (WEGE mbH und BIMA GmbH) bekommen den Auftrag, gemeinsam die weiteren strategischen Entwicklung der Gesellschaften zu koordinieren, z.B.**
 - Bildung von Gesellschafts-übergreifenden Arbeitsgruppen (Matrix-Organisation)
 - Portfoliobereinigung...
5. **Zusammenführung von Stadthalle und Oetker-Halle unter dem Dach der SHB GmbH**