Strukturkonzept für den Altmark Tourismus

Strategiepapier

Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusmarketingverband |

PROJECT M

Dezember 2022

Pixabay.com

Impressum

Auftraggeber

Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusmarketingverband
Marktstraße 13, 39590 Tangermünde

E-Mail: info@altmark.de
Web: www.altmark.de

Erstellt durch

PROJECT M GmbH, Büro Hamburg
Steinhöft 9, 20459 Hamburg

E-Mail: hamburg@projectm.de
Web: www.projectm.de

Projektteam

Dipl. Ing. Peter C. Kowalsky, Jenny Meyer M.A., Maik Zießnitz M.Sc.

Hinweis / Häufig verwendete Abkürzungen im Dokument

ART (Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusmarketingverband), **DEHOGA** (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband), **DMO** (Destination Management Organisation), **IHK** (Industrie- und Handelskammer), **IMG** (Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt), **LTV** (Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V.), **MW** (Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt), **ÖPNV** (Öffentlicher Personennahverkehr), **TMB** (Tourismus-Marketing Brandenburg), **VZÄ** (Vollzeitäquivalent)

Inhaltsverzeichnis

1. Tourismus als Wirtschafts-, Standort- und Lebensraumfaktor 4

2. Anforderungen an das Tourismusmanagement und den ART als DMO 7

3. Aufgabenprofile und Anforderungen an den ART als wettbewerbsfähige DMO 13

4. Anforderungen an Personal und Budget für einen zukunftsfähigen ART 25

Quelle: www.altmark.de

Tourismus als Wirtschafts-, Standort- und Lebensraumfaktor

PROJECT M

Altmark

Quelle: www.altmark.de / elbradweg_bei_sandau_2

Tourismus als Wirtschafts-, Standort- und Lebensraumfaktor

Die Altmark als die nördlichste der fünf Tourismusregionen in Sachsen-Anhalt umfasst den Altmarkkreis Salzwedel und den Landkreis Stendal und wird durch den Zweckverband Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusverband (ART) regional und überregional touristisch vermarktet. Zugleich nimmt der Zweckverband die Rolle des Regionalmarketingverbandes ein und stärkt damit die Altmark als attraktiven Wirtschaftsstandort. Eindrucksvolle Zeugen der romanischen Baukunst, historische Hansestädte sowie gepflegte Gärten und Parks prägen das touristische Angebot der Altmark. Zahlreiche bedeutsame touristische Routen wie u.a. das Blaue und das Grüne Band verlaufen durch die Altmark und bieten abwechslungsreiche Aktivitäten sowohl an Land als auch zu Wasser. Das aktivtouristische Angebot fokussiert sich insbesondere auf den Rad- und Wandertourismus sowie den Reittourismus. Die reiche Kultur der Altmark wird in den prächtigen Hansestädten gelebt sowie in den besonderen Museen und durch die Straße der Romanik erlebbar gemacht. Die Altmark besticht weiterhin mit einer großen Vielfalt an kulinarischen Traditionen und einer regionalen Verbundenheit, die sich insbesondere auf den vielen Bauernmärkten sowie Hof- und Bioläden wiederfindet.

Wirtschaftsfaktor Tourismus für das Reisegebiet Altmark (Stand 2019)

Als bedeutender Wirtschafts- und Standortfaktor sichert der Tourismus in der Altmark wichtige Einnahmen und Arbeitsplätze in verschiedenen Branchen (u.a. Gastgewerbe, Gastronomie, Attraktionen, (Einzel-) Handel, ÖPNV, Handwerk etc.).

113,1 Mio. EUR
Einnahmen aus Tagestourismus

+

84,6 Mio. EUR
Einnahmen aus Übernachtungstourismus*

> 197,7 Mio. EUR
touristischer Bruttoumsatz

Nicht nur in den direkt vom Tourismus betroffenen Betrieben und Organisationen werden damit Arbeitsplätze gesichert, auch vor- und nachgelagerte Unternehmen profitieren von einer durch den Tourismus generierten Wertschöpfung. Ebenso die kommunalen Haushalte der Städte und Gemeinden, die zusätzliche Steuereinnahmen verzeichnen.

4.720 Personen
könnten durch die touristische Nachfrage in der Altmark
ein durchschnittliches Primäreinkommen pro Kopf und Jahr beziehen

> 18,3 Mio. EUR
Einnahmen aus Mehrwertsteuer und
Einkommenssteuer

Quelle: Wirtschaftsfaktor Tourismus für das Reisegebiet Altmark 2019 (dwif)
*Summe aus gewerbliche Betriebe, Privatquartiere, Freizeitwohnsitze, Touristik- und Dauercamping und Reisemobilisten

Zielsetzung und Prozessstruktur für das Strukturkonzept

Abseits der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus als Motor und zur Stärkung der lokalen Wirtschaft sichern touristische Investitionen zudem die Aufrechterhaltung einer guten Lebensgrundlage und Verbesserung der Lebens- und Erlebnisqualität. Positive Auswirkungen für die einheimische Bevölkerung und für anzuwerbende Arbeits- und Fachkräfte ergeben sich durch Entwicklungen in der Infrastruktur, des ÖPNV, der Sicherung des Freizeit-, Kultur- und Erlebniswertes sowie durch den Erhalt von einmaligen Kulturgütern und regionalen Brauchtümern. Von einer positiven Entwicklung und Ausgangslage des Tourismus profitieren damit sowohl Einheimische als auch künftige Arbeits- und Fachkräfte sowie lokale und regionale Unternehmen innerhalb und außerhalb des Tourismussektors. Kurzum: Tourismus bedeutet Stärkung der regionalen Wirtschaft, Sicherung der Lebensqualität und eines attraktiven Freizeitstandorts, Sicherung der Gästefrequenzen, einer hohen Wohn- & Lebensraumqualität und des Freizeit-, Kultur- & Erlebniswerts.

Um die immer stärker werdende Bedeutung und das steigende Bewusstsein dem Tourismus gegenüber in eine erfolgreiche Marktbearbeitung und Entwicklung des Tourismus zu übertragen, möchte sich der ART zukunftsfähig aufstellen und hat die Erarbeitung des vorliegenden Strukturkonzepts für die touristischen Aufgaben in Auftrag gegeben.

Inhalte des Strukturkonzepts

Das Ziel des Strukturkonzepts besteht darin, dem ART eine umfassende Planungsgrundlage hinsichtlich personeller und ressourcentechnischer Ausstattung, Aufgabenwahrung und Schnittstellen in das touristische Netzwerk Sachsen-Anhalt zu liefern.

Anforderungen an das Tourismusmanagement und den ART als DMO: Dazu wird zunächst der sich verändernde Tourismus und daraus resultierende Anforderungen an Destination Management Organisationen (DMOs) erläutert.

Aufgabenprofile und Anforderungen an den ART als wettbewerbsfähige DMO: Anhand des Steuerrads für touristische Aufgaben für regionale DMOs werden die nach außen gerichteten touristischen Aufgaben des ART im Ist-Soll-Profil dargestellt.

Anforderungen an Personal und Budget für einen zukunftsfähigen ART: Anschließend wird abgeleitet, welches Personal mit welcher Qualifikation welche Aufgaben übernehmen soll sowie Budgets festgelegt, die den Anforderungen der Organisation im Sinne einer adäquaten Aufgabenerfüllung gerecht werden.

Anforderungen an das Tourismusmanagement und den ART als DMO

PROJECT M

Altmark

Quelle: www.altmark.de

Aufgaben und Arbeit des ART

Die touristische Vermarktung, Bearbeitung und Weiterentwicklung des Tourismus und seiner Strukturen in der Altmark wird von dem Altmärkischen Regionalmarketing- und Tourismusverband übernommen, welcher 2019 gegründet wurde. Derzeit ist die Hauptaufgabe des Verbandes der Aufbau von nachhaltigen Grundstrukturen für das Regional- und Tourismusmarketing der Region. Er nimmt dabei eine besondere Rolle in der Sicherung der Lebens- und Erlebnisqualität sowohl für die Bevölkerung als auch für anzuwerbende Arbeits- und Fachkräfte ein. Die Besonderheit des ART besteht in seiner Doppelrolle als Regionalmarketing- und Tourismusmanagementorganisation. Durch die Koppelung der beiden Bereiche kann der ART die Wirtschaft der Region optimal an die Förderung des Tourismus anpassen und sowohl den Tourismus- als auch den Wirtschaftsstandort Altmark fördern. Insbesondere die Absicherung eines umfassenden Regionalmarketings mit dem Ziel, die touristische Entwicklung der Region nach innen und außen zu fördern, steht im Mittelpunkt der Arbeit des ART. **Der ART ist die einzige Organisationen, welche altmarkweit die Entwicklung und Vermarktung der Region vorantreibt**.

Zu den Aufgaben des ART gehören insbesondere:

- Organisation und Absicherung eines umfassenden Regionalmarketings
- Förderung der touristischen Entwicklung
- Koordinierung und Bündelung der Aktivitäten im Tourismus, Handel, Handwerk, Industrie und anderen Dienstleistern sowie Vereinen, Verbänden und kommunalen Einrichtungen
- Verbesserung der Infrastruktur in Handel, Tourismus, Dienstleistung, Gewerbe und Verkehr
- Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen und Projekten, Beratung von Veranstaltern, Planung und Durchführung von Marketingmaßnahmen
- Aktive Partnerschaft in kooperativen Prozessen der Regionalentwicklung zur Stärkung und Unterstützung von Kooperationen und regionalen Managementprozessen durch Übernahme der Trägerschaft des Regionalmanagements in der Altmark
- Geschäftsstelle für den Förderverein AltmarkMacher e. V. zur Entwicklung der Region Altmark

Wechselnde Anforderungen im Tourismus

Eine positive Tourismusentwicklung und touristischer Erfolg einer Destination erfordern heutzutage mehr als nur eine Vielzahl attraktiver Angebote und damit einhergehende gute Grundvoraussetzungen. Die fortschreitende Digitalisierung und die Veränderungen im Reiseverhalten der Touristen stellen eine große Herausforderung für DMOs dar. Sie müssen sich an neue Technologien und digitale Medien anpassen, um ihre Zielgruppen effektiv zu erreichen und zu binden. Eine zunehmende Konkurrenz zwischen Destinationen (deutschlandweit aber auch innerhalb Europas) erfordert von DMOs, dass sie sich klar differenzieren und ihre Alleinstellungsmerkmale herausstellen. Dafür müssen sie ihre Angebote und Produkte kontinuierlich weiterentwickeln und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abstimmen. Nachhaltigkeit ist zu einem wichtigen Faktor im Tourismus geworden. DMOs müssen daher sicherstellen, dass die Tourismusentwicklung in ihrer Destination ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig ist und die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung berücksichtigt. Diese und weitere Einflussfaktoren - wie beispielsweise aktuelle politische Krisen und gesellschaftliche Geschehnisse und deren Folgen - erfordern eine immer höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. DMOs müssen in der Lage sein, schnell auf Veränderungen zu reagieren und ihre Strategien und Maßnahmen entsprechend anzupassen.

DMOs entwickeln sich daher zunehmend von Vermarktungsorganisationen zu Organisationen mit einem hohen Managementanteil und einer Funktion als Netzwerker und Impulsgeber in den Regionen. Dieser Wandel bringt einen großen Anteil neuer Aufgaben mit sich. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Destination Management Organisationen - wie der ART - eine solide finanzielle und personelle Basis.

Zudem erfordert es eine enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den kommunalen und privatwirtschaftlichen touristischen Akteuren. Nur so können Ressourcen nachhaltig und aufeinander abgestimmt genutzt werden, um eine maximale Impulswirkung zu erzielen. Dafür müssen die Kommunikations- und Zusammenarbeitswege zunehmend digital gestaltet werden. Maßnahmen - insbesondere in den Bereichen Strategie, Produkt und Vermarktung - müssen gemeinsam gedacht und entwickelt werden.

Welche Themen und Bereiche in den Einflussbereich der Arbeit einer DMO fallen, ist auf der folgenden Seite dargestellt.

Wechselnde Anforderungen im Tourismus

- Leitinfrastrukturen
- Mobilität
- Standortfaktoren
- Standortattraktivität

- Akzeptanz & Mitnahme Gesellschaft
- Soziale / kulturelle Verantwortung
- Zukunftsfähigkeit

- (Tourismus-) Finanzierung
- Wettbewerb
- Inflation / Energiekrise

- Inspiration
- Erlebnisqualität
- Authentizität
- Besucherlenkung
- Kundenbindung

- Strukturaufbau
- Aus- und Weiterbildung
- Kooperationen

- Sozial
- Ökonomisch
- Ökologisch
- (Mehr-)Wert
- Resilienz

- Innovationsgeist
- Wissenschaft
- Arbeits-/Fachkräfte

- Mindset / Transformation
- Datenmanagement
- Datensicherheit
- Auslastungssteuerung

Der ART im Sachsen-Anhalt Tourismus

Wie bereits erläutert, steht der ART im Wettbewerb der Destinationen. In diesem Wettbewerb treffen die DMOs auf unterschiedliche Ausganssituationen. Im Rahmen der Erstellung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 wurden die DMOs der touristischen Regionen im Jahr 2020 hinsichtlich ihrer finanziellen und personellen Ausstattung zur Begegnung der beschriebenen Anforderungen untersucht. Dafür wurden Mitarbeiterstärke, verfügbares Budgets und statistisch erfasste Übernachtungen in den Regionen mit Vorgaben für wettbewerbsfähige Destinationen* verglichen. Der ART schnitt hier als die am schlechtesten personell und finanziell ausgestattete regionale Tourismusorganisation in Sachsen-Anhalt ab und trifft daher auf die ungünstigste Ausgangssituation.

Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusverband
Übernachtungen: **0,63 Mio.**

Magdeburger Tourismusverband Elbe-Börde-Heide e.V.
Übernachtungen: **1,76 Mio.**

WelterbeRegion Anhalt-Dessau-Wittenberg e.V.
Übernachtungen: **1,26 Mio.**

Harzer Tourismusverband e.V.
Übernachtungen: **3,34 Mio.**

Saale-Unstrut-Tourismus e.V.
Übernachtungen: **1,66 Mio.**

Mitarbeiterstärke Vollzeitäquivalente

verfügbares Budget & Marketingbudget

statistisch erfasste Übernachtungen

wettbewerbsfähig aufgestellt

Entwicklungspotenzial vorhanden

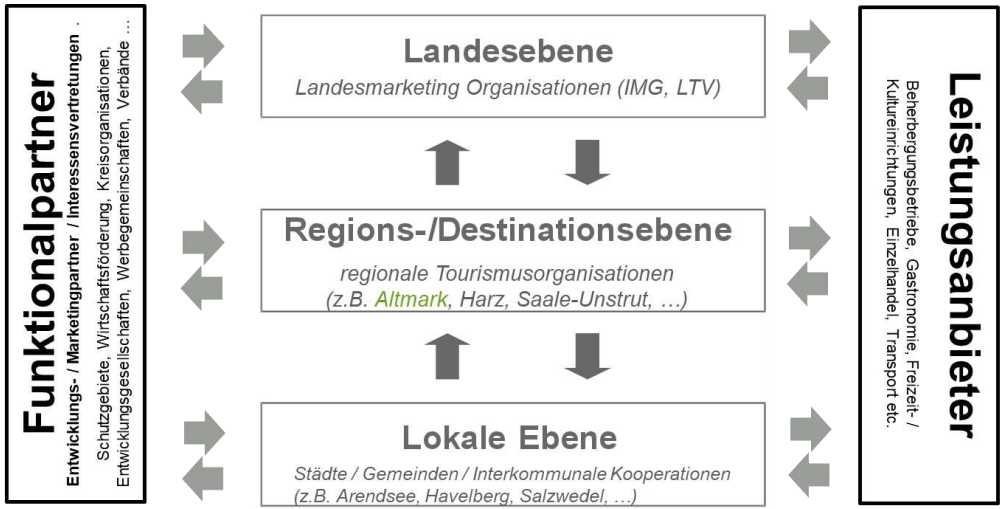
kritische Ausgangswerte

Quelle: PROJECT M 2020, Basisjahr 2019; * Einstufung anhand der Kriterien des Tourismuspolitischen Handlungsrahmen Hessen 2015

Einordnung und Rolle des ART im Sachsen-Anhalt Tourismus

Zwischen den einzelnen DMOs in Sachsen-Anhalt gibt es, wie dargestellt, unterschiedliche Grundvoraussetzungen hinsichtlich der finanziellen und personellen Ausstattung. Dennoch müssen alle fünf Tourismusregionen eine adäquate Bearbeitung der ihnen zugeordneten Aufgaben und Aufgabenfelder gewährleisten, sodass das gesamte System Tourismus in Sachsen-Anhalt gemeinsam in der Abstimmung unter und in der Zusammenarbeit mit allen beteiligten Partnern funktioniert. Denn neben den regionalen DMOs agieren im touristischen System in Sachsen-Anhalt (sowie allen weiteren Bundesländern) weitere wichtige Partner. Das touristische System in Sachsen-Anhalt, in dessen Gesamtkontext der ART wirkt, basiert auf dem Drei-Ebenen-Modell: eine Konzeptualisierung, die eine Strukturierung der tourismuswirtschaftlich handelnden Organisationen in drei Ebenen vornimmt. Jeder Ebene sind bestimmte Aufgaben zugeordnet, welche sich aus der Rolle im gesamttouristischen System ergeben und bei denen es klar definierter Abgrenzungen und Übergabepunkte bedarf, um Doppelstrukturen und Effizienzverluste zu vermeiden. Touristische Aufgaben müssen konsequent in diesem Gesamtsystem betrachtet werden und über effektive Strukturen und Zusammenarbeitsformen angegangen werden, um die an die einzelnen Organisationen gestellten Anforderungen erfüllen zu können.

Alle in diesem System verorteten Partner arbeiten zusammen an den auf den folgenden Seiten erläuterten Aufgabenfeldern zur Entwicklung des Tourismus mit. Jede Ebene besitzt je Aufgabenfeld einen unterschiedlichen Fokus. Daher ist die Abstimmung und der Informationsfluss zwischen den Ebenen von besonderer Bedeutung. Auf den folgenden Seiten sind daher Partner des ART unter Schnittstellen aufgeführt.



Quelle: PROJECT M 2022

Aufgabenprofile und Anforderungen an den ART als wettbewerbsfähige DMO

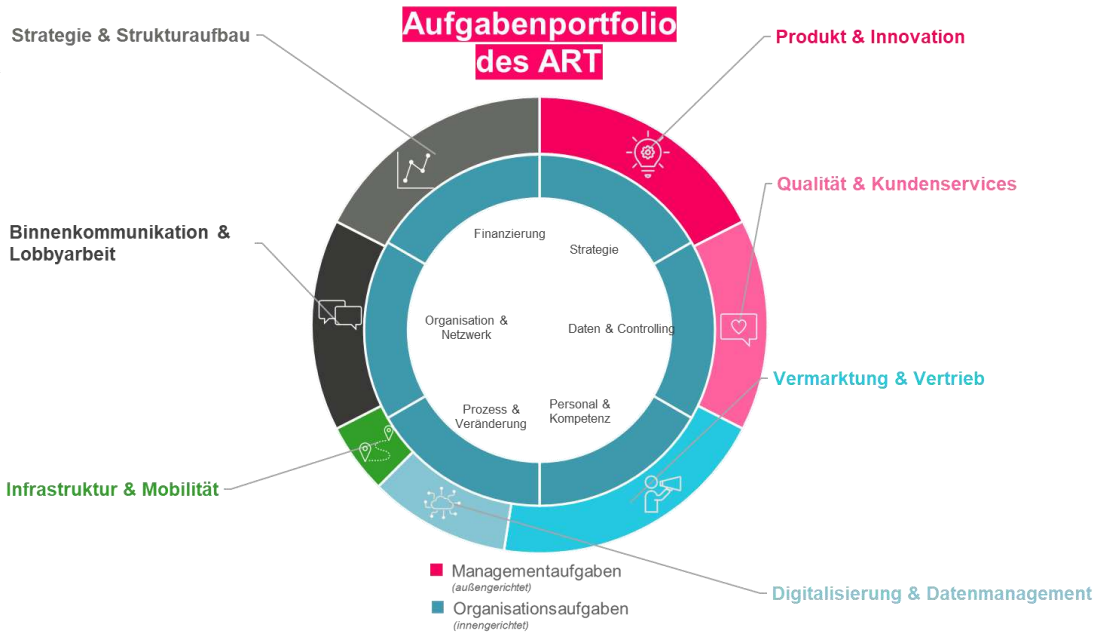
PROJECT M

Altmark

Quelle: www.altmark.de

Aufgabenportfolio des ART im Bereich Tourismus

Das Strukturgutachten gibt einen detaillierten Überblick über die Ist-Situation und das Soll-Bild hinsichtlich des Aufgabenportfolios des ART als regionale DMO. Grundlage für die Ableitung und Darstellung der Aufgaben des ART im Bereich Tourismus bildet das Steuerrad für touristische Aufgaben für regionale DMOs. Dabei wird in Organisationsaufgaben (innengerichtet) und Managementaufgaben (außengerichtet) unterschieden. Die für den ART im Bereich Tourismus anfallenden (außengerichteten) Aufgaben sind insgesamt sieben Aufgabenfeldern thematisch zugeordnet und entsprechend mit benötigten finanziellen und personellen Ressourcen hinterlegt. Sie stehen im Fokus des vorliegenden Papiers.



Quelle: PROJECT M 2022

Aufgabenportfolio und Ressourcenverfügbarkeit zur Aufgabenerfüllung

Alle Aufgaben, für die der ART in seiner Funktion als Tourismusverband zuständig ist, können in dem Aufgabensteuerrad für DMOs dargestellt werden. Um eine umfassende Grundlage zu bieten, welche Aufgaben bereits durch den ART in welchem Umfang durchgeführt werden, wird jedes Aufgabenprofil detailliert analysiert und das Aufgabenportfolio der Ressourcen- und Budgetverfügbarkeit gegenübergestellt. Bestehende Lücken werden so transparent sichtbar. Jeder Bereich beinhaltet ein individuell auf den ART zugeschnittenes Aufgabenportfolio sowie den Status der aktuellen Bearbeitung inkl. aktueller Aufgabenwahrnehmung und der erforderlichen Aufgabenausweitung. Zudem sind Schnittstellen zu weiteren touristischen Playern im System Tourismus Sachsen-Anhalt aufgezeigt, welche hinsichtlich Aufgabenabgrenzungen sowie Einbindung und Wissensaustausch in die Tätigkeiten des ART einbezogen werden sollten.

Kompaktes Fazit / Status Quo

Die aktuelle Besetzung des ART beträgt für die touristischen Aufgaben 2,31 Vollzeitäquivalente (VZÄ) (Stand 12/2022). In 2023 soll (Genehmigung steht aus) der Personalbestand auf insgesamt 2,78 VZÄ aufgestockt werden. Mit diesen Ressourcen ist der ART im Wettbewerb mit den anderen Destinationen nicht wettbewerbsfähig aufgestellt. Zur Personalabdeckung aller touristischen Aufgabenfelder bedarf es **mindestens 5, besser jedoch 8 VZÄ**. Diese Anforderungen entsprechen auch den Richtlinien zur Förderfähigkeit regionaler DMOs des Landes Sachsen-Anhalt.

Im Jahr 2022 entsprach das Projekt- und Sachmittelbudget* des ART für Projekte in den verschiedenen Aufgabenfeldern ca. 202 T€. In 2023 soll (Genehmigung steht aus) das Projekt- und Sachmittelbudget auf 345 T€ (inklusive Fördermittel) erhöht werden. Zur wettbewerbsadäquaten Erfüllung der Aufgaben sollten laut Einschätzung des Gutachtens jedoch **mindestens 420 T€, besser 665 T€ jährlich** zur Verfügung stehen.

Die detaillierte Herleitung der Aufgaben, dazugehöriger Budgets und Personalressourcen erfolgt auf den folgenden Seiten.

* Gesamtbudget Sachmittel zzgl. Personal- und Overheadkosten. Inflationsausgleich / Preissteigerungen noch nicht berücksichtigt.

Ist-Soll-Abgleich der Ressourcenausstattung

Aufgabenportfolio (Ist-Soll-Abgleich)

Strategie & Strukturaufbau

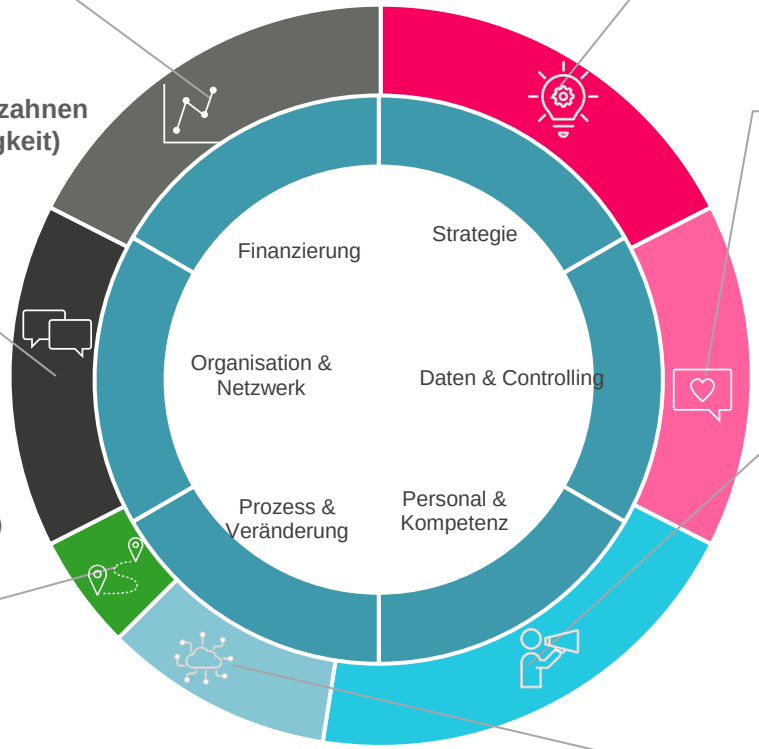
- **Fortschreibung regionales Konzept / Strategie**
- **Verbindung mit Landestourismusstrategie**
- Strategisches Markenmanagement
- Nachhaltige Tourismusentwicklung
- Markt- & Trendforschung
- **Tourismus- & Regionalentwicklung verzahnen**
- **Strukturentwicklung (Wettbewerbsfähigkeit)**

Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit

- **Netzwerkarbeit & Wissensaustausch**
- **Kooperation mit Landesorganisation**
- **Steigerung Tourismusbewusstsein**
- **Lobbyarbeit ggü. Politik**
- Sensibilisierung z.B. Nachhaltigkeit
- Binnenkommunikation Tourismusakzeptanz
- Arbeits- / Fachkräftekampagnen (regional)

Infrastruktur & Mobilität

- **Impulsgeber Infrastrukturplanung**
- Impuls Ausbau nachhaltige Mobilität
- **Anlaufstelle i.S.e. regionalen Ansiedlungsmanagements**
- Ggf. Zusatz: Infrastrukturmanagement (Geschäftsbesorgung) von Leitinfrastrukturen (z.B. Radwege)



Managementaufgaben *(außengerichtet)*

Organisationsaufgaben *(innengerichtet)*

Produkt & Innovation

- Innovationsimpulse
- Marken- und zielgruppenspezifische **Produkt- & Erlebnisentwicklung**
- Nachhaltige Produktentwicklung
- **Bündelung von Produkten / Angeboten der Region**

Qualität & Kundenservices

- Regionales Qualitätsmanagement
- Qualifizierung der Leistungsträger (Qualität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit)
- **Übergreifende Gästeservices** (Online: Website, Veranstaltungsdatenbank s.u.)
- Betrieb regionales TI-Management (Geschäftsbesorgung) oder Qualitäts-vorgaben für TI (zentrales Marken-Servicemanagement)

Vermarktung & Vertrieb

- Strategischer Marketingplan zur Steuerung / Einbindung des Netzwerks (Markenführung / Marketingarchitektur)
- Contentproduktion
- **Regionales & nationales Marketing**
- Internationales Marketing mit IMG
- **Online-Buchung (Booking-Integration)**
- Unterstützung von Vertriebsaktivitäten & Marketingkooperationen **(Sales Guide)**
- **Schnittstellenmanagement IMG**

Digitalisierung & Datenmanagement

- **Informationsvermittlung, Bereitstellung & Pflege von Content (Bilddatenbank)**
- **Beitrag zur Umsetzung einer Open-Data-Lösung auf Landesebene**

Aufgabe gefettet = Aufgabe wird bereits durch ART erfüllt | Aufgabe normal = Aufgabe wird noch nicht durch ART bearbeitet / Quelle: PROJECT M (2022)

Ist-Soll-Abgleich der Ressourcenausstattung

Ressourcenausstattung (Ist-Soll-Abgleich)

Strategie & Strukturaufbau

- VZÄ IST: 0,35
- VZÄ SOLL: mind. 0,5 (0,5) (Geschäfts-/Bereichsführung)

- BUDGET IST: 15.000 €
- BUDGET SOLL: mind. 30.000 €

Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit

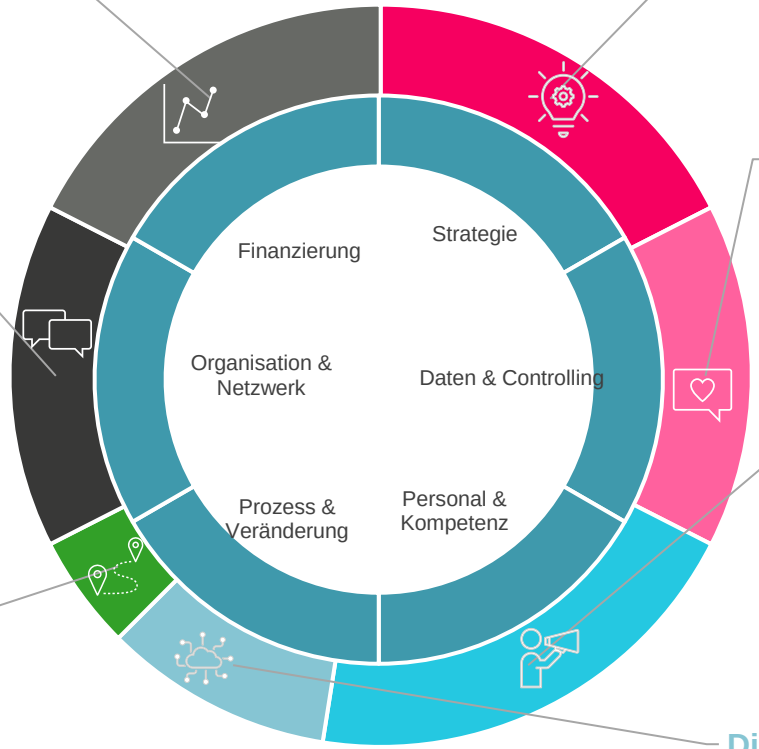
- VZÄ IST: 0,21
- VZÄ SOLL: mind. 0,5 (0,5) (Geschäfts-/Bereichsführung)

- BUDGET IST: 25.000 €
- BUDGET SOLL: 20.000 €

Infrastruktur & Mobilität

- VZÄ IST: 0,02
- VZÄ SOLL: mind. 0,25 (0,25 +X)

- BUDGET IST: nur Personalkosten
- BUDGET SOLL: 5.000 €



Managementaufgaben *(außengerichtet)*

Organisationsaufgaben *(innengerichtet)*

Produkt & Innovation

- VZÄ IST: 0,21
- VZÄ SOLL: mind. 1,5 (3,0) (Produktmanagement)

- BUDGET IST: 30.000 €
- BUDGET SOLL: 45.000 €

Qualität & Kundenservices

- VZÄ IST: 0,54
- VZÄ SOLL: mind. 0,5 (1,0)

- BUDGET IST: nur Personalkosten
- BUDGET SOLL: 10.000 € + X bei TI-Management (Geschäftsbesorgung)

Vermarktung & Vertrieb

- VZÄ IST: 0,58
- VZÄ SOLL: mind. 1,5 (2,5)

- BUDGET IST: 132.000 €
- BUDGET SOLL: mind. 300.000 €

Digitalisierung & Datenmanagement

- VZÄ IST: 0,18
- VZÄ SOLL: mind. 0,25 (0,25)

- BUDGET IST: nur Personalkosten
- BUDGET SOLL: 10.000 €

Aufgabe gefettet = Aufgabe wird bereits durch ART erfüllt | Aufgabe normal = Aufgabe wird noch nicht durch ART bearbeitet / Quelle: PROJECT M (2022)

Strategie & Strukturaufbau

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Fortschreibung regionales Konzept / Strategie	●●○	Zukunftskonzept „Tourismus Altmark 2030“	Fortschreibung & Umsetzungsmanagement
Tourismus- & Regionalentwicklung verzahnen	●●○	Integrierte Konzepterstellung (ILEK)	Fortschreibung & Projektplanung/-umsetzung
Nachhaltige Tourismusentwicklung	○○○	-	Zertifizierungsprozess – Strategie & Projekte
Markt- & Trendforschung	●○○	Wirtschaftsfaktor Tourismus; Tourist. Statistiken	Monitoring-System / Dashboard
Strukturentwicklung zur Wettbewerbsfähigkeit	●◐○	Strukturkonzept & Fördermittelkonzept	Langfristige Sicherstellung Finanzierung
Verbindung mit Landestourismusstrategie	●●●	Mitentwicklung, Begleitung und Projektumsetzung	-
Strategisches Markenmanagement	●◐○	Entwicklung einer Destinationsmarke	Umsetzungshilfen / Markenmanagement

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	15.000 €
Budget Soll	mind. 30.000 € / optimal: 50.000 €
VZÄ* Ist:	0,35
VZÄ Soll:	mind. 0,5 / optimal 0,5 (Geschäfts-/Bereichsführung)

Strategie & Strukturaufbau

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Bevölkerung
- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark
- Politik

- extern:
- Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg
- MW
- Staatskanzlei

Aufgabenabgrenzung zu:

- DEHOGA
- IHK
- IMG (Marktforschung / Monitoring)
- LTV (Tourismusnetzwerk, Lobby- & Verbandsarbeit, E-Learning Plattform)
- Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg
- Staatskanzlei

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Netzwerkarbeit & Wissensaustausch	●●◐	Informations- & Wissensaustausch / Netzwerkarbeit	Ausbau, Pflege & Systematisierung
Kooperation mit Landesorganisation	●●○	(über-)regionale Formate / Tourismustag	Systematisierung
Steigerung Tourismusbewusstsein	●◐○	Einbezug der Bevölkerung / Steigerung reg. Identität	Intensivierung / Umsetzung von Maßnahmen
Lobbyarbeit ggü. Politik	●●●	(über-)regionale Gremien / Tour. Stellungnahmen	-
Sensibilisierung z.B. Nachhaltigkeit	○○○	-	Sensibilisierung ökologische Nachhaltigkeit
Binnenkommunikation Tourismusbewusstsein	○○○	-	Sensibilisierung soziale Nachhaltigkeit
Arbeits-/ Fachkräftekampagnen (regional)	○○○	-	Maßnahmen & Initiativen

Binnen-kommunikation & Lobby-Arbeit

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	25.000 €
Budget Soll	mind. 20.000 € / optimal: 30.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,21
VZÄ Soll:	mind. 0,5 / optimal 0,5 (Geschäfts-/Bereichsführung)

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Bevölkerung
- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark
- Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg
- MW
- Partner, wie ADAC / ADFC etc.
- Politik
- Staatskanzlei

Aufgabenabgrenzung zu:

- DEHOGA (Fachkräfte)
- IHK (Fachkräfte)
- IMG (Fachkräfte)
- LTV (Tourismusnetzwerk, Lobby- und Verbandsarbeit, E-Learning Plattform)
- Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg
- Staatskanzlei

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Produkt & Innovation

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Innovationsimpulse	●●○	Impulsgebung, Veranstaltungen & Wettbewerbsbegleitung	Systematisierung & Intensivierung
Marken- und zielgruppenspezifische Produkt- & Erlebnisentwicklung	●○○	Eigene Produktentwicklung	Ausbau Strategische Produktentwicklung (Zielgruppenfokus, Markenfokus)
Nachhaltige Produktentwicklung	◐○○	-	Systematisierung & Ausbau
Bündelung von Produkten / Angeboten der Region	●●●	Koordination & Betreuung von Angeboten	-

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	30.000 €
Budget Soll	mind. 45.000 € / optimal: 60.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,21
VZÄ Soll:	mind. 0,5 / optimal 0,5 (Geschäfts-/Bereichsführung)

Produkt & Innovation

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark

Aufgabenabgrenzung zu:

- Blaues Band
- Gartenträume
- LTV (Tourism Innovation Hub; Straße der Romanik)
- Mitglieder des ART / Altmark-Kommunen
- Naturparke & Schutzgebiete (u.a. Naturpark Drömling, Biosphärenreservat Elbtalauen, UNESCO Biosphärenreservat Mittelelbe)

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Qualität & Kundenservices

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Regionales Qualitätsmanagement	●◐○	Qualitätsstandards & Serviceinitiativen	Implementierung & Weiterentwicklung
Qualifizierung der Leistungsträger	●●○	Qualitätsschulungen, Beschwerdemanagement, Klassifizierung & Qualifizierung	Ausbau & Evaluation / Mobilisierung & Bewusstseinsschaffung
Übergreifende Gästeservices	●○○	Bearbeitung individueller Anfragen	Gästeinformation, -beratung & -bindung / Customer-Relationship-Management-System

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	nur Personalkosten
Budget Soll	mind. 10.000 € / optimal: 25.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,54
VZÄ Soll:	mind. 0,5 / optimal 1,0 + X bei TI-Management (Geschäftsbesorgung)

Qualität & Kundenservices

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark

Aufgabenabgrenzung zu:

- DEHOGA
- LTV (Lobby- und Verbandsarbeit, E-Learning Plattform, „Gästeliebling“, Qualitätsinitiative)

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Vermarktung & Vertrieb

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Strategischer Marketingplan / Einbindung des Netzwerks	●●○	Strategische Aktions- & Marketingplanung	Systematisierung & Ausbau; Markenmappe, Beteiligungsformate im Marketing
Unterstützung von Vertriebsaktivitäten & Marketingkooperation	●◐○	Vertriebskooperationen & Sales Guide	Digitalisiertes Informations- & Buchungssystem
Contentproduktion	●●○	Contenterstellung	Ausbau & Verbreitung
Online-Buchung	●◐○	Sicherstellung der Online-Buchbarkeit	Optimierung der Buchung & Digitalisierung
Schnittstellenmanagement IMG	●●◐	Begleitung, Unterstützung & Zuarbeit	Beteiligung am Auslandsmarketing
Regionales & nationales Marketing	●●◐	Online- & Print-Marketing; Redaktion; Presse	Systematisierung & Ausbau

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	132.000 €
Budget Soll	mind. 300.000 € / optimal: 450.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,58
VZÄ Soll:	mind. 1,5 / optimal 2,5

Vermarktung & Vertrieb

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark

Aufgabenabgrenzung zu:

- IMG (Bilddatenbank, Social-Media, Content-Marketing, Messen & Events)
- LTV (Straße der Romanik)
- ggf. Mitglieder des ART/ Altmark-Kommunen
- Naturparke/Schutzgebiete

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Digitalisierung & Datenmanagement

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Informationsvermittlung, Bereitstellung & Pflege von Content	●●○	Digitalisierung, Weiterentwicklung & Schulungen Implementierung & Führung von Content-Tools	Qualifizierung & Online-Buchbarkeit / Optimierung Digitalisierung
Beitrag zur Umsetzung einer Open-Data-Lösung auf Landesebene	●●●	Datenmanagement & Aufklärung	Beitrag zur Umsetzung digitale Gesamtstrategie / Open-Data-Konzept & Smart-Data-Konzept

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	nur Personalkosten
Budget Soll	mind. 10.000 € / optimal: 25.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,18
VZÄ Soll:	mind. 0,25 / optimal 0,25

Digitalisierung & Datenmanagement

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark
- Zweckverband Breitband

Aufgabenabgrenzung zu:

- IMG (Datenmgmt. SAiNT)
- LTV (Straße der Romanik)
- Ministerium für Infrastruktur und Digitales
- ggf. Mitglieder des ART/ Altmark-Kommunen
- Naturparke/Schutzgebiete (projektbezogen)
- TMB (projektbezogen)

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Infrastruktur & Mobilität

Aufgabenportfolio	Status	Aufgabenwahrnehmung Ist	erforderliche Aufgabenausweitung
Impulsgeber Infrastruktur	●●○	Konzeption & Planung	Systematisierung & Weiterentwicklung
Mitwirkung an einem Besucherlenkungs- und Leitsystem	●○○	Erstellung & Mitwirkung	Professionalisierung & Einbindung / Weiterentwicklung
Impuls Ausbau nachhaltige Mobilität	○○○	-	Sicherstellung Leistungsfähigkeit & Konzept Ausbau nachhaltiger tourist. ÖPNV und Mobilitätsschnittstellen; Impulsgebung & Qualitätsmanagement
Anlaufstelle i.S.e. regionalen Ansiedlungsmanagements	●◐○	Beratung	Maßnahmeninitiierung, Abstimmung & Systematisierung

Ressourcenbedarf des ART

Budget Ist	nur Personalkosten
Budget Soll	mind. 5.000 € / optimal: 25.000 € zzgl. Projektförderung
VZÄ* Ist:	0,02
VZÄ Soll:	mind. 0,25 / optimal 0,25 + X Management Leitinfrastruktur

Infrastruktur & Mobilität

Schnittstellen des ART

Einbindung und Wissensaustausch

- Leistungsträger
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark

Aufgabenabgrenzung zu:

- IMG (Ansiedlungsmanagement und Wegeleitung)
- Landkreise (insb. Verkehrsämter)
- Mitglieder des ART / Kommunen in der Altmark
- Naturparke & Schutzgebiete
- Verkehrsvereine (u.a. PVGS Personenverkehrsgesellschaft Altmarkkreis Salzwedel mbH, NASA GmbH, Stendalbus)

*VZÄ (Vollzeitäquivalent) ≙ Arbeitskraft mit Arbeitsleistung von 40h/Woche

Anforderungen an Personal und Budget für einen zukunftsfähigen ART

PROJECT M

Altmark

Quelle: www.altmark.de

Personalstruktur und Kompetenzfelder des ART

Die aktuelle Besetzung des ART beträgt für die touristischen Aufgaben 2,31 Vollzeitäquivalente (VZÄ) (Stand 12/2022). In 2023 soll (Genehmigung steht aus) der Personalbestand auf insgesamt 2,78 VZÄ aufgestockt werden. Mit diesen Ressourcen ist der ART im Wettbewerb mit den anderen Destinationen bisher nicht ausreichend wettbewerbsfähig aufgestellt. Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung in der Zukunft wird empfohlen, **zunächst mindestens 5 VZÄ** zu erreichen. Für eine erfolgreiche und wettbewerbsfähige Marktbearbeitung sind jedoch mehr personelle Ressourcen notwendig. Für eine adäquate Erfüllung aller Aufgaben in den sieben Aufgabenfeldern und der Erfüllung der an den ART gestellten Anforderungen im Sinne einer wettbewerbsfähigen DMO werden daher **zwingend 8 VZÄ** benötigt.

Diese Anforderungen entsprechen auch den Richtlinien zur Förderfähigkeit regionaler DMOs des Landes Sachsen-Anhalt.

Aufgabenfeld	VZÄ-Äquivalent aktuelle Besetzung 2022*	VZÄ-Äquivalent Personalplan 2023**	VZÄ-Äquivalent minimal Besetzung (Marktstandard)
Strategie & Strukturaufbau	0,35	0,43	0,5 (0,5)
Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit	0,21	0,25	0,5 (0,5)
Produkt & Innovation	0,42	0,51	1,5 (3,0)
Qualität & Kundenservice	0,54	0,65	0,5 (1,0 + X TI)
Vermarktung & Vertrieb	0,58	0,69	1,5 (2,5)
Digitalisierung & Datenmanagement	0,18	0,22	0,25 (0,25)
Infrastruktur & Mobilität	0,02	0,03	0,25 (0,25 + X)
GESAMT	**2,31**	**2,78**	**5,0 (8,0 + X)**

*1 VZÄ entspricht einer Arbeitskraft mit einer Arbeitsleistung von 40h/Woche
** 1 VZÄ entspricht einer Arbeitskraft mit einer Arbeitsleistung von 39h/Woche

Quelle: Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusverband Wirtschaftspläne 2021 / 2022

Personalstruktur und Kompetenzfelder des ART

Die optimale Verteilung der Personalressourcen auf die Aufgabenfelder des ART ist der folgenden Darstellung zu entnehmen. Die Darstellung gibt an, wie sich die 5 (bzw. optimalerweise 8) VZÄ auf bis zu 9 Stellenprofile (jede Spalte entspricht einem Stellenprofil) verteilen lassen.

		Leitung			Produkt, Innovation & Qualität			Marketing & Digitalisierung		
		Geschäfts-führung	Ass. d. GF	Leitung strateg. Produktmgt	Themen-manager Städte-tourismus	Themen-manager Land-tourismus	PM 5 Genuss	PM 3 Marketing Print / Online	PM 4 Digi,MaFo Content Managmt.	PM 6 Trends, Produkt, Kunden
Strategie & Strukturaufbau	0,5	0,25	0,05	0,2	.	.	.	.	.	.
Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit	0,5	0,15	0,15	0,2	.	.	.	.	.	.
Produkt & Innovation	1,5 (3)	0,05 (0,25)	0,05	0,4	0,5	0,5	(0,5)	.	. (0,2)	(0,6)
Qualität & Kundenservice	0,5 (1,0)	0	0,15	0,05	0,1	0,1	(0,1)	. (0,05)	0,1 (0,3)	(0,15)
Vermarktung & Vertriebsunterstützung	1,5 (2,5)	0,1	0,15	0,15	0,1 (0,25)	0,1 (0,25)	(0,25)	0,5 (0,95)	0,4	.
Digitalisierung & Datenmanagement	0,25	0,05	0,1	.	.	.	.	.	0,1	.
Infrastruktur & Mobilität	0,25			.	0,125	0,125		.	.	.
Summe	5 (8,0)	**0,60 (0,8)**	**0,65**	**1,0**	**0,825 (0,975)**	**0,825 (0,975)**	**. (0,85)**	**0,5 (1,0)**	**0,6 (1,0)**	**. (0,75)**

Personalstruktur und Kompetenzfelder des ART

Um sicherzustellen, dass das Fachpersonal des ART die entsprechenden Kompetenzen besitzt, um gemäß des jeweiligen Stellenprofils die dafür vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen, werden folgende Qualifikationen empfohlen.

Übergreifende Kompetenzen:

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium vorzugsweise Studium der Betriebswirtschaftslehre, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften bzw. Medien-/Kommunikationswissenschaften oder vergleichbare Ausbildung
- Idealerweise Berufserfahrung in der Konzeption, Steuerung und Überwachung von Projekten, bestenfalls im Tourismus und im Destinationsmanagement
- Sehr gute analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Erfahrungen im Projektmanagement und agiles Mindset

Kompetenzen für den Bereich Produkt, Innovation & Qualität:

- Sicheres Auftreten, Kommunikationsstärke, Präsentationsfähigkeit und Freude an der Arbeit mit touristischen Partnern
- Idealerweise bestehende Anknüpfungspunkte in das touristische Netzwerk der Altmark
- Medienkompetenz und sichere Anwendungskenntnisse (z.B. MS Office o.ä. etc.)

Kompetenzen für den Bereich Marketing & Digitalisierung:

- Hervorragende mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Medienkompetenz und sichere Anwendungskenntnisse (z.B. MS Office o.ä., Bildbearbeitung, Contentmanagement etc.)
- Expertise im Digitalmarketing, im Markenmanagement und Kampagnenmanagement

Finanzielles Budget des ART

Neben den personellen Ressourcen stellt das **Projekt- und Sachmittelbudget** eine wichtige Grundlage zur wettbewerbsgerechten Arbeit des ART. Dieses Budget steht zur Realisierung von Maßnahmen und Projekten zur Verfügung und enthält keine Personal- und Overheadkosten (wie z.B. für Büromiete, Software etc.). Im Jahr 2022 entsprach das Projekt- und Sachmittelbudget des ART für Projekte in den verschiedenen Aufgabenfeldern ca. 202 T€. Zur wettbewerbsadäquaten Erfüllung der Aufgaben sollten laut Einschätzung des Gutachtens jedoch **mindestens 420 T€, besser 665 T€ jährlich** zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass eine Erhöhung des Budgets erforderlich ist, um die Qualität und Effektivität der Projekte zu verbessern. Wie die untenstehende Zusammenfassung zeigt, müssen die Budgets für alle Aufgabenfelder angehoben werden. In den Feldern Qualität & Kundenservice, Digitalisierung & Datenmanagement sowie Infrastruktur & Mobilität stehen derzeit keine Budgets für eigene Projekte bzw. die Durchführung von Veranstaltungen zur Vernetzung, zum Wissensaustausch oder für Impulse zur Verfügung.

Aufgabenfeld	Aktuelles Budget	Min. Budget	Optimal Budget
Strategie & Strukturaufbau	15.000 €	30.000 €	50.000 €
Produkt & Innovation	30.000 €	45.000 €	60.000 €
Qualität & Kundenservice	über Personalkosten gedeckt	10.000 €	25.000 €
Vermarktung & Vertrieb	132.000 €	300.000 €	450.000 €
Digitalisierung & Datenmanagement	über Personalkosten gedeckt	10.000 €	25.000 €
Infrastruktur & Mobilität	über Personalkosten gedeckt	5.000 € (+X)	25.000 €
Binnenkommunikation & Lobby-Arbeit	25.000 €	20.000 €	30.000 €
GESAMT	**202.000 €**	**420.000 €***	**665.000 €***

* Gesamtbudget Sachmittel zzgl. Personal- und Overheadkosten. Inflationsausgleich / Preissteigerungen noch nicht berücksichtigt.

Ressourcenbedarf und Finanzierungsoptionen für den ART

Der ART steht vor der Herausforderung, die gestiegenen Ansprüche der Gäste mit den veränderten und gewachsenen Aufgabenanforderungen an DMOs wettbewerbsfähig zu erfüllen. Mit der aktuellen finanziellen Situation des ART ist dieser Mehraufwand nicht zu stemmen. Hinzu kommen speziell in der Altmark Herausforderungen in Zusammenhang mit einer prognostizierten Abnahme der bevölkerungsabhängigen Umlage aufgrund von sinkenden Einwohnerprognosen. Folgende Hebel ergeben sich für den ART, um die erforderlichen Budgets zu erreichen und darüber die Entwicklung des Tourismus- und Wirtschaftsstandort Altmark zu sichern.

Projekt/Sachmittelbudget 2022*	Projekt/Sachmittelbudget Minimum*	Projekt/Sachmittelbudget Optimum*
~ 202.000 €	~ 420.000 €	~ 665.000 €

Zur Finanzierung der steigenden Kosten stehen dem ART mehrere Finanzierungsoptionen zur Verfügung:

- Erhöhung Verbandsumlage pro Einwohner:in im Verbandsgebiet des ART
- Ausbau der Marketingkooperationen (Marketingarchitektur, Beteiligungsmöglichkeiten Marketing, Crowdfunding etc.)
- Ausbau der verkaufbaren Leistungen / wirtschaftlichen Tätigkeiten des AltmarkMacher e.V. (Content-Produktion, individuelle Marketingleistungen, Sales-Guide, Nutzungs- /Dienstleistungsentgelte, Provisionen, Beratungsleistungen etc.)
- Nutzung von Förderprogrammen bspw. durch das Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten Sachsen-Anhalt und projektbezogene Akquisition von Fördermitteln auch aus tourismusfernen Wirtschaftsbereichen
- Nutzung des KAG / Vereinbarung anteiliger Umlage an den ART bei Einführung des Gästebeitrags in Verbandskommunen

* Gesamtbudget Sachmittel zzgl. Personal- und Overheadkosten. Inflationsausgleich / Preissteigerungen noch nicht berücksichtigt.

Kontakt für Rückfragen.

www.projectm.de

www.kompetenzzentrum-tourismus.de

www.eti-institut.de

www.destinationquality.de

www.gesundheit-tourismus-blog.com

PROJECTM.Tourismusinnovation

www.xing.com/companies/projectmgmbh

www.linkedin.com/company/project-m-gmbh

Peter C. Kowalsky
Tel. 040.419 23 96 16
peter.kowalsky@projectm.de

Maik Zießnitz
Tel. 040.419 23 96 20
maik.ziessnitz@projectm.de

Jenny Meyer
Tel. 040.2022 8888 17
jenny.meyer@projectm.de

PROJECT M

PROJECT M GmbH
Steinhöft 9
20459 Hamburg

GRÜNDUNGSJAHR: 1998 · **GESCHÄFTSFÜHRUNG:** Dipl.-Kaufm. Cornelius Obier
Mitglieder der Geschäftsleitung: Dr. Mathias Feige, Detlef Jarosch, Tobias Klöpf, Peter C. Kowalsky, Dr. Katja Zielke

TÄTIGKEIT

CONSULTING

für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft: Strategie- und Markenmanagement, Organisationsentwicklung, Infrastrukturentwicklung, Marktforschung und Analyse, Gesundheitstourismus

TEAM

INTERDISZIPLINÄR

mit über 25 festen und 12 freien Mitarbeitenden in einem praxisorientiertem Team (Betriebswirt:innen, Tourismus-fachleute, Marktforscher:innen, Stadt- und Regional-planer:innen, Architekt:innen…)

WISSEN

STARKE BASIS

Wissenschaftliche Verankerung über die Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

STANDORTE

Hamburg

München

Disclaimer

Sämtliche von PROJECT M erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen bleiben bis zur Abnahme und Honorierung durch den Auftraggebenden Eigentum von PROJECT M. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind bis dahin lediglich mit schriftlicher Einwilligung von PROJECT M zulässig.

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhabenden auslösen.

Wer diese Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabenden der Rechte, stellt die PROJECT M GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die PROJECT M GmbH.