



# Organisationsentwicklung der Tourismusagentur Nordsee (TANO)

Nordsee-Tourismustag

05.02.2021



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

1 13:30 Uhr Einführung

2 13:40 Uhr Impuls: Eckpunkte der TANO und des Entwicklungsprozesses

3 14:00 Uhr Workshop: Erste Fragerunde

4 14:40 Uhr Impuls 2: Aufgaben der TANO

5 15:00 Uhr Workshop 2: Zweite Fragerunde

6 15:45 Uhr Weiteres Vorgehen

Hinweis: Aus Lesbarkeitsgründen wird in der vorliegenden Angebotspräsentation die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.





13:30 Uhr -  
13:40 Uhr

1

# Einführung



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

13:40 Uhr -  
14:00 Uhr

2

## Impuls 1: Eckpunkte der TANO und des Entwicklungsprozesses



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

# Aufgabenstellung

- **Optimierung der touristischen Strukturen an der niedersächsischen Nordsee:** Umsetzung des Masterplans Nordsee hinsichtlich der neuen Organisation der touristischen Zusammenarbeit
- **Organisationsentwicklung der Tourismusagentur Nordsee (TANO) in enger Zusammenarbeit mit den Akteuren der Region:** juristische Grundlagen, Aufgabenportfolio, Personal-, Infrastruktur- und Finanzierungsplanung, Vorbereitung der Beschlussfassung und Gründung der TANO



Quelle: Masterplan Nordsee, 2018



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

# Projektteam

## PROJECT M



**Cornelius Obier**  
Projektleitung



**Peter Kowalsky**  
Stv. Projektleitung



**Dr. Gina Wagener**  
Koordination



**Nadja  
Schweiggart**

## Saint Elmo`s Tourismusmarketing



**Martin Schobert**  
Marke



**Hannes Haller**  
Kooperationen



**Astrid Sommer**



**Dennis Pfisterer**

## Baker Tilly



**Dr. Christian Teuber**  
fachjuristische Prüfung



**SI ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

# Aufgabenbereiche im Organisationsgutachten

## AP 1: Juristische Prüfung

Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen, Finanzierungsschlüssel, fachjuristische Prüfungen, Beschlussvorlagen

## AP 2: Aufgaben & Markenentwicklung

Markenstrategie (Place Brand Model, Brandbook, CI etc.), Aufgabenportfolio, Zusammenarbeits- und Einbindungsmechanismen, Organigramm

## AP 3: Personal

Personalbedarf, Personalplanung, Such- und Akquisitionsstrategie

## AP 4: Infrastruktur

Hauptgeschäftssitz / ggf. weitere Nebenstellen, Prüfung & Abgleich der Systeme (Hard- und Software)

## AP 5: Finanzierung

Aufbaukosten, laufende Kosten (Kernaufgaben), potenzielle Einnahmebereiche, Finanzierungsmechanismen, Budgetplanung

## AP 6: Kommunikation innen / außen

Arbeitsgruppe, Lenkungsgruppe der HVBs, Werkstattgespräche, Informationsveranstaltungen, Zeit- und Ablaufplanung, Kommunikationsplan

# Arbeitsstruktur im Organisationsgutachten

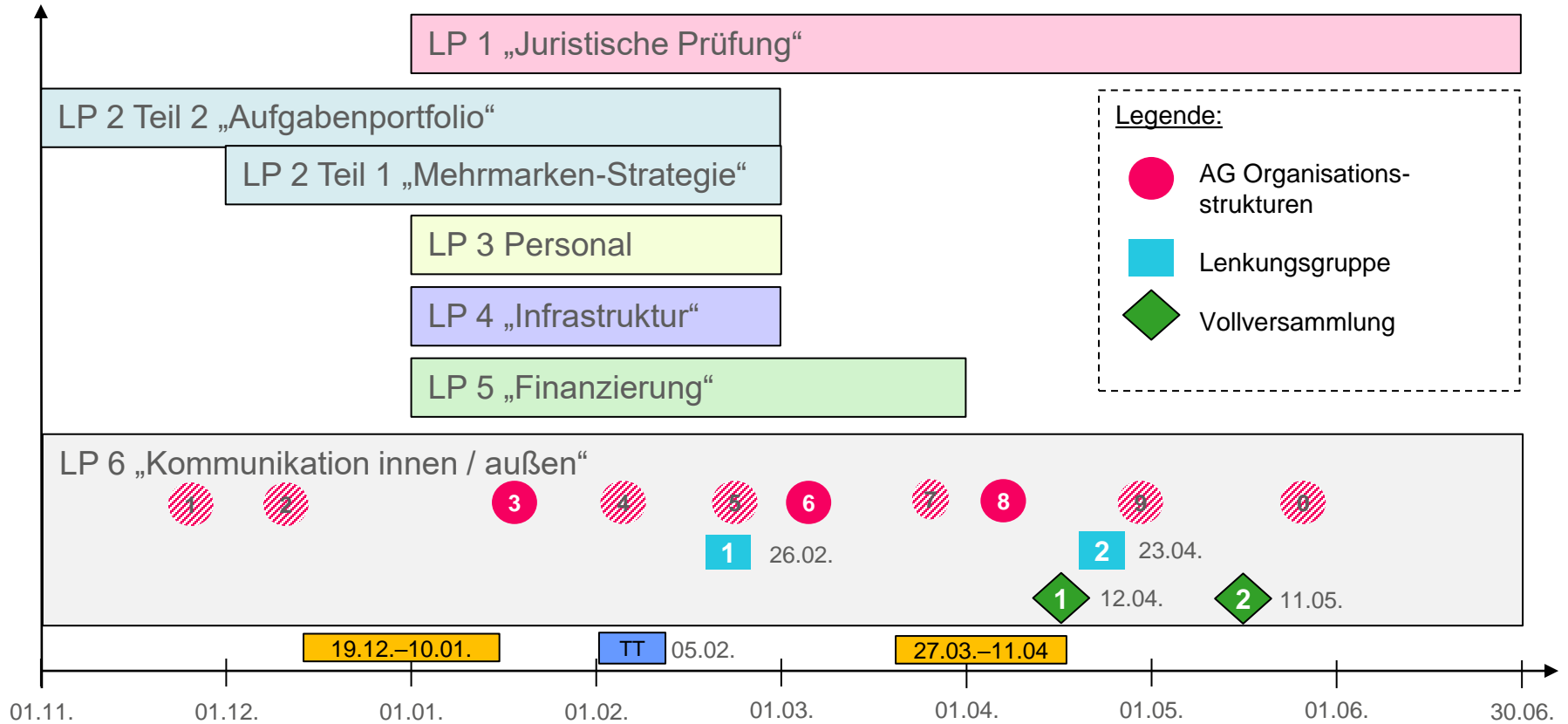
Bezeichnung	Aufgabe	Besetzung	Einbindung
<b>AG Organisationsstrukturen</b>	Koordination des Gesamtprozesses nach innen	bereits bestehende Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern des TVN, der Landkreise Ammerland und Cuxhaven für die Region Unterweser, der Oldenburgischen IHK, den Tourismusmarketinggesellschaften Die Nordsee GmbH, Ostfriesische Inseln GmbH und Ostfriesland Tourismus GmbH	3 analoge Meetings und 7 digitale Meetings
<b>Lenkungsgruppe</b>	Legitimierung des Vorgehens im Prozessverlauf nach Vorliegen wesentlicher Zwischenergebnisse; Vorstellung vorläufiger und finaler Ergebnisse	Hauptverwaltungsbeamte der beteiligten Landkreise und kreisfreien Städte	2 digitale Meetings
<b>Informationsveranstaltungen</b>	Vermittlung des Aktionsplans zur Entwicklung der TANO; Vorstellung der abgestimmten Zwischenergebnisse und Endergebnisse	Politik, Verwaltung, LMO, Teilregionen, lokale Tourismusorganisationen, IHKn, DEHOGA, Ämter für regionale Entwicklung, Verbänden bzw. Institutionen mit touristischem Bezug	2 digitale Versammlungen
<b>Einzel- und Werkstattgespräche</b>	u. a. Abgrenzung der Aufgaben der TANO gegenüber Teilregionen, Kommunen und Partnern	HVBs und ihre Wirtschaftsförderer, Geschäftsführungen der bestehenden Teilregionen, Vertreter der IHKs und DEHOGA, weitere Verbände / Institutionen / Akteure mit touristischem Bezug	25 digitale Gespräche



## Mitglieder der AG „Organisationsstrukturen“

Name	Vorname	Institution
Ambrosy	Sven	Tourismusverband Nordsee e.V. / Landkreis Friesland
Brandt	Christine	Cuxland-Tourismus / Landkreis Cuxhaven / für die Region Unterweser
Denker	Ralf	Landkreis Ammerland
Havekost	Carola	Oldenburgische IHK
Janßen	Sonja	Tourismusverband Nordsee e.V.
Kanning	Armin	Wangerland Touristik GmbH / Die Nordsee GmbH
Sell	Göran	Nordseeheilbad Borkum GmbH / Ostfriesische Inseln GmbH
Wemken	Imke	Ostfriesland Tourismus GmbH

# Zeit- und Ablaufplanung



## Eckpunkte der TANO

- **Rechtsform:** GmbH (oder AöR)
- **Gesellschafter:** Landkreise Ammerland, Aurich, Cuxhaven, Friesland, Leer, Wesermarsch und Wittmund sowie kreisfreie Städte Emden, Wilhelmshaven und Seestadt Bremerhaven
- **Unternehmenssitz:** zentral im Verbandsgebiet, bevorzugt Wilhelmshaven
- **Finanzierung:** nach einem Finanzierungsschlüssel, der die unterschiedlichen Größen in Bezug auf den Tourismus bzw. die Vorteile der Gesellschafter aus dem Tourismus abbildet
- **Gründung:** möglichst zum 01.01.2022 oder früher; Vorlagen zur Beschlussfassung bis 30.06.2021



## Organe der TANO

- **Gesellschafterversammlung:** für jeden Gesellschafter zwei Vertreter (je ein HVB und ein Vertreter aus der Politik)
- **Aufsichtsrat:** je ein Vertreter der Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats (Vertreter der IHKn; mit Antrags- bzw. Rede- und Anhörungsrecht, kein Stimmrecht)
- **Fachbeirat:** beratendes Fachgremium



# Tätigkeitsbereiche der TANO

- **„Grund-/Kernaufgaben“:** strategischer Gesamtrahmen des Destinationsmanagements für die Nordsee Niedersachsen inkl. der Seestadt Bremerhaven, gem. dem jeweils aktuellen Masterplan Nordsee; gemeinschaftlich von allen Gesellschaftern finanziert, bei wichtigen Fragen einstimmige Entscheidungen
- **privatwirtschaftlicher Bereich:** mehrheitliche Entscheidungen nach dem Prinzip „one person, one vote“
- **Auftragsdienstleistungen / Geschäftsbesorgung:** Entscheidungen durch den Auftraggeber gem. Geschäftsbesorgungsvertrag, Entscheidungen zur Annahme des Auftrags mehrheitlich



14:05 Uhr -  
14:35 Uhr

3

## Workshop 1: Erste Fragerunde



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021



*Haben Sie Hinweise oder  
Fragen zum  
Entwicklungsprozess?*





*Haben Sie Hinweise oder  
Fragen zu den Eckpunkten  
der TANO?*





14:35 Uhr -  
15:00 Uhr

4

## Impuls 2: Aufgaben der TANO



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021

## Tätigkeitsbereiche der TANO (1)

- **„Grund-/Kernaufgaben“**: strategischer Gesamtrahmen des Destinationsmanagements für die Nordsee Niedersachsen inkl. der Seestadt Bremerhaven, gem. dem jeweils aktuellen Masterplan Nordsee; gemeinschaftlich von allen Gesellschaftern finanziert, bei wichtigen Fragen einstimmige Entscheidungen
- **privatwirtschaftlicher Bereich**: mehrheitliche Entscheidungen nach dem Prinzip „one person, one vote“
- **Auftragsdienstleistungen / Geschäftsbesorgung**: Entscheidungen durch den Auftraggeber gem. Geschäftsbesorgungsvertrag, Entscheidungen zur Annahme des Auftrags mehrheitlich



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (1/6)

- **Strategieentwicklung und –controlling**
  - Controlling, Evaluierung sowie Fortschreibung des Masterplans Tourismus für die Nordsee Niedersachsen
  - Schaffung eines strategischen Rahmens für die Strategien der Teilregionen, Kooperationspartner und Tourismusorte
  - strategische Einbindung auf Landesebene
  - strategisches und kennzahlenbasiertes Strategie-Controlling
- **Markenentwicklung und –management**
  - Markenwächter der Umsetzung der Mehrmarkenstrategie
  - Impulsgebung für die Markenführung der Teilregionen / Koordination der teilregionalen Markenführung
  - Entwicklung einer Content-Strategie
  - Umsetzung der Markenstrategie durch Teilregionen, Orte und Leistungsanbieter

## **Eckpunktepapier zu den Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Organisationsstrukturen der Tourismus Agentur Niedersächsische Nordsee (TANO)**

Prüfauftrag der HVB zur Aufbauorganisation der DMO Tourismus Agentur Nordsee (TANO) gem. Variante „Haus B“: Neugründung einer DMO mit Gesellschaftern der Landkreise und kreisfreien Städte und der Seestadt Bremerhaven im Verbandsgebiet des Tourismusverbands Nordsee e.V.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“

Version 1.3

Stand: 23.09.2020

*Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Eckpunktepapier die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.*

1



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (2/6)

- **Koordination ausgewählter destinationsweiter Entwicklungsthemen**
  - Konzepte mit Impulswirkung für destinationsweite Entwicklungsthemen (u. a. Demographie, Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit)
  - ggf. Koordination der Umsetzung der Themen
- **Innovationsmanagement**
  - Aufsetzen eines systematischen Innovationsmanagements
  - Erstellung eines Überblicks über innovative Vorhaben im Bereich Destinationsmanagement
  - Vermittlung von Benchmarks und Best Practices
  - Impulsgebung, Initiierung von Innovationsprozessen und Vernetzung von Partnern

## Eckpunktepapier zu den Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Organisationsstrukturen der Tourismus Agentur Niedersächsische Nordsee (TANO)

Prüfauftrag der HVB zur Aufbauorganisation der DMO Tourismus Agentur Nordsee (TANO) gem. Variante „Haus B“: Neugründung einer DMO mit Gesellschaftern der Landkreise und kreisfreien Städte und der Seestadt Bremerhaven im Verbandsgebiet des Tourismusverbands Nordsee e.V.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“

Version 1.3

Stand: 23.09.2020

*Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Eckpunktepapier die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.*

1



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (3/6)

## ■ Interessenvertretung

- Vertretung in regionalen, überregionalen, landesweiten und bundesweiten Gremien
- Lobbyarbeit für den Standort- und Wirtschaftsfaktor Tourismus
- Netzwerkarbeit, Vernetzung von Vorhaben und Projekten
- weitere Mitgliedschaft im Tourismusverband Niedersachsen und weiteren Institutionen auf Bundes- und Landesebene

## ■ Fördermittlerschließung und –akquisition

- Beobachtung und Prüfung relevanter Förderprogramme für die Region, Teilregionen und Orte
- Impulsgebung, Initiierung von Förderprojekten und Zusammenführung von Partnern
- Hilfestellung in der Antragsphase
- Unterstützung der Umsetzung von regionalen Projekten
- Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderorganisationen, IHKn sowie weiteren Partnern

### **Eckpunktepapier zu den Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Organisationsstrukturen der Tourismus Agentur Niedersächsische Nordsee (TANO)**

Prüfauftrag der HVB zur Aufbauorganisation der DMO Tourismus Agentur Nordsee (TANO) gem. Variante „Haus B“: Neugründung einer DMO mit Gesellschaftern der Landkreise und kreisfreien Städte und der Seestadt Bremerhaven im Verbandsgebiet des Tourismusverbands Nordsee e.V.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“

Version 1.3

Stand: 23.09.2020

*Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Eckpunktepapier die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.*

1



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (4/6)

- **Impulsgebung für Infrastrukturprojekte mit Leuchtturmcharakter**
  - strategische Grundlagen für regionale Infrastrukturentwicklung
  - Impulse und Aufzeigen von Entwicklungsbedarfen
  - Vermittlung von Benchmarks und Best Practices
  - Unterstützung bei Fördermittlerschließung/–akquisition
- **Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitbetriebe**
  - Marktüberblick für Ansiedlungspotenziale & Nachfragebedarfe
  - Systematisierung von Prozessen im Ansiedlungsmanagement
  - Aufbau eines Netzwerks der Wirtschaftsförderorganisationen und anderer Partner
  - Ansprechpartner für interessierte Betriebe / Investoren
  - Realisierung einer Flächen- und Objektdatenbank
  - ggf. begleitendes Ansiedlungsmanagement

## Eckpunktepapier zu den Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Organisationsstrukturen der Tourismus Agentur Niedersächsische Nordsee (TANO)

Prüfauftrag der HVB zur Aufbauorganisation der DMO Tourismus Agentur Nordsee (TANO) gem. Variante „Haus B“: Neugründung einer DMO mit Gesellschaftern der Landkreise und kreisfreien Städte und der Seestadt Bremerhaven im Verbandsgebiet des Tourismusverbands Nordsee e.V.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“

Version 1.3

Stand: 23.09.2020

*Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Eckpunktepapier die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.*

1



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (5/6)

## ■ Datenmanagement

- Harmonisierung des Datenmanagements in der Region → Umsetzung in gemeinsamen POI-Datenbanken
- Sensibilisierung der Akteure zur Datensammlung
- Koordination der Akteure hinsichtlich der Bereitstellung der Daten in der erforderlichen Struktur und Qualität
- strategische Hinweise zur Verbreitung und Nutzung der Daten

## ■ Marktforschung, Monitoring und Wissensmanagement

- Entwicklung eines Marktforschungs- und Monitoringkonzepts für die Gesamtregion und Koordination der Umsetzung
- Aggregation der Informationen zu gesamtregionalen Reports, die für Teilregionen heruntergebrochen werden können → Hilfestellung bei der Interpretation und Nutzung der Ergebnisse
- Kennzahlensystem mit Entwicklungs-, Qualitäts- und Wirkungskennzahlen als Basis

### Eckpunktepapier zu den Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Organisationsstrukturen der Tourismus Agentur Niedersächsische Nordsee (TANO)

Prüfauftrag der HVB zur Aufbauorganisation der DMO Tourismus Agentur Nordsee (TANO) gem. Variante „Haus B“: Neugründung einer DMO mit Gesellschaftern der Landkreise und kreisfreien Städte und der Seestadt Bremerhaven im Verbandsgebiet des Tourismusverbands Nordsee e.V.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“

Version 1.3

Stand: 23.09.2020

*Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Eckpunktepapier die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.*

1



# Grund-/Kernaufgaben der TANO (6/6)

- **Marketing** (→ Aufgabe, Inhalte und Umfang in Abstimmung)
  - Marken- und Content-Management
  - Orchestrierung der Teilregionen, Orte und Leistungsanbieter (incl. Marketing-/ Mediapläne)
  - nationale Awareness-, Image- und Kundenbindungskampagnen
  - internationale Quellmarktkampagnen
  - digitale Marktbearbeitung
  - Bündelung von Marketingaktivitäten, wie z.B. Messen, Promotions
  - beteiligungsfähige Marketingmaßnahmen
  - Know How-Transfer, Coaching und taktische Beratung in Marketingfragen
  - Gästemanagements- und Kundenbindungssysteme
  - Schnittstelle zu Bundes- und Landesorganisationen
  - Marketing- und Vertriebspartnerschaften (inter-)national



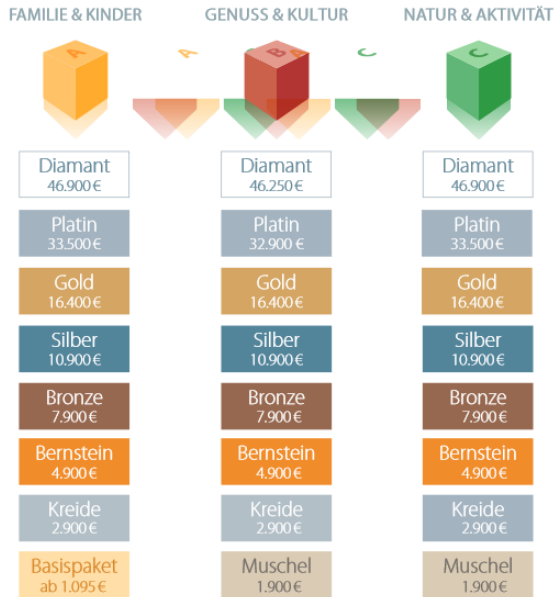


## Tätigkeitsbereiche der TANO (2)

- „**Grund-/Kernaufgaben**“: strategischer Gesamtrahmen des Destinationsmanagements für die Nordsee Niedersachsen inkl. der Seestadt Bremerhaven, gem. dem jeweils aktuellen Masterplan Nordsee; gemeinschaftlich von allen Gesellschaftern finanziert, bei wichtigen Fragen einstimmige Entscheidungen
- **privatwirtschaftlicher Bereich: mehrheitliche Entscheidungen nach dem Prinzip „one person, one vote“**
- **Auftragsdienstleistungen / Geschäftsbesorgung:** Entscheidungen durch den Auftraggeber gem. Geschäftsbesorgungsvertrag, Entscheidungen zur Annahme des Auftrags mehrheitlich



# Beispiel (1): „MV-Kampagne“



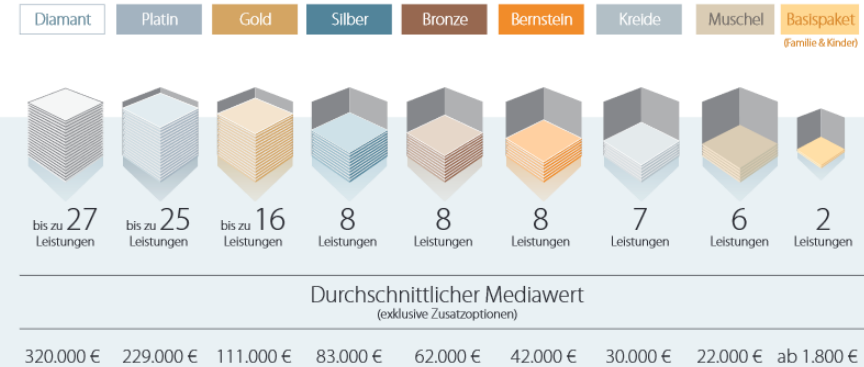
Für die drei Themenschwerpunkte bieten wir je acht Einstiegsstufen, um an der MV-Kampagne teilzuhaben. Daraus ergeben sich 24 Möglichkeiten der Beteiligung. Der Umfang der Leistungen erhöht sich von Stufe zu Stufe. Es ist möglich, mehrere Pakete zu buchen.

**Informationen zu den Sonderpaketen** für die Anzeigenflächen auf den **Umschlagseiten** sowie dem in die Kampagne integrierten **Gewinnspiel** erhalten Sie auf Anfrage.

## 8 Pakete zu jedem Themenschwerpunkt

Viefältige Leistungen, große Reichweite, hoher Mediawert

Direkte Reichweite bis zu 20 Mio.



# Beispiel (2): „Re-Start-Kampagne Schwarzwald“

## Re-Start Kampagne „KUCK KUCK“

### ZIELSETZUNG

**Awareness** (Bekanntheit Schwarzwald steigern) & **Consideration** (Wunsch/Nachfrage nach der Region Schwarzwald als Urlaubsdestination)

### ZIELGRUPPE

Sinus Milieus: Liberal-Intellektuelle, Sozialökologische, Performer, Adaptativ-Pragmatische

### ZIELMARKT

Deutschland, im Radius von ca. 400 km rund um den Schwarzwald, inkl. Schwarzwald

### ZEITRAUM

Ab 28. Mai 2020

### KAMPAGNEN SYSTEMATIK

STG ▶ Phase 1 (Image + Inspiration) ▶ Phase 2 (Themen) & Partner-Beteiligung ▶ Ansprache der interessierten Gäste, die bereits mit der Kuck Kuck-Kampagne der STG (Phase 1 + Phase 2) interagiert haben

[Mehr Magazine anzeigen](#)

**265.000 €**  
STG Budget (davon 50.000 €  
Sonderfördermittel des Landes BW)



**299.000 €**  
Partner Budget

### PARTNER-BETEILIGUNG



# Beispiel (2): „Re-Start-Kampagne Schwarzwald“

## Partner Beteiligung



Systematik: Ansprache interessierter Gäste, die bereits mit der Kuck Kuck-Kampagne interagiert haben

Zeitraum: seit Ende Juni

Zielsetzung: Image + Performance

## Monetäre Beteiligung

- Google Advertising
- Programmatic Advertising
- Social Media
- Programmatic Digital out of Home
- Location Based Marketing
- Netzwerke

über

82 Mio.  
Impressions

über

430.000  
Klicks

Zielmarkt: Deutschland  
& Schweiz  
(ausgewählte Partner)



## Umsetzung am Beispiel Bad Wildbad



## ZIELSEITE



## Tätigkeitsbereiche der TANO (3)

- **„Grund-/Kernaufgaben“:** strategischer Gesamtrahmen des Destinationsmanagements für die Nordsee Niedersachsen inkl. der Seestadt Bremerhaven, gem. dem jeweils aktuellen Masterplan Nordsee; gemeinschaftlich von allen Gesellschaftern finanziert, bei wichtigen Fragen einstimmige Entscheidungen
- **privatwirtschaftlicher Bereich:** mehrheitliche Entscheidungen nach dem Prinzip „one person, one vote“
- **Auftragsdienstleistungen / Geschäftsbesorgung:** Entscheidungen durch den Auftraggeber gem. Geschäftsbesorgungsvertrag, Entscheidungen zur Annahme des Auftrags mehrheitlich





15:00 Uhr -  
15:45 Uhr

5

## Workshop 2: Zweite Fragerunde



**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismstag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021



*Haben Sie Hinweise oder  
Fragen zu den Aufgaben  
der TANO?*



15:45 Uhr -  
16:00 Uhr

## 6 Weiteres Vorgehen



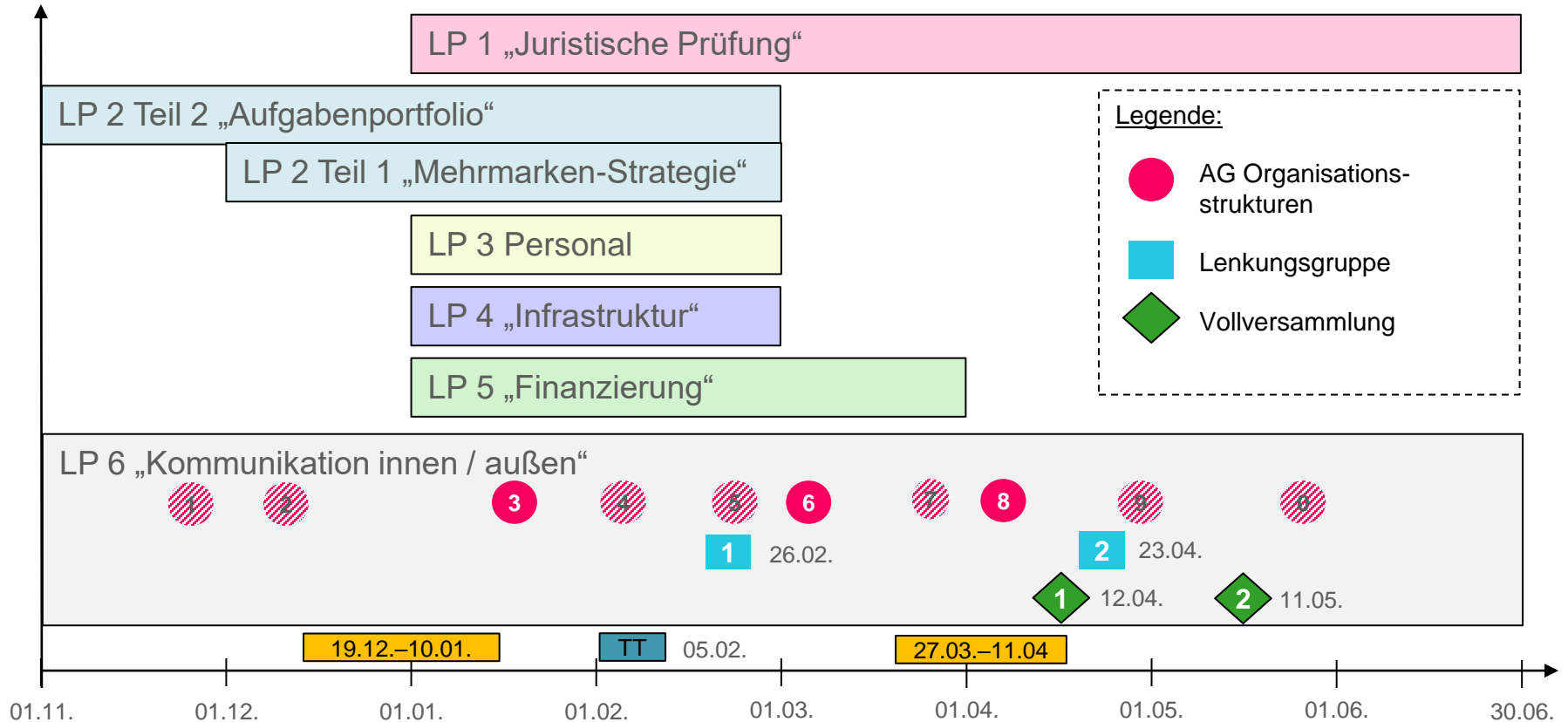
**ST ELMO'S**  
TOURISMUSMARKETING



Nordsee-Tourismustag | Organisationsentwicklungsprozess Nordsee Niedersachsen  
© PROJECT M, Saint Elmo's Tourismusmarketing, Baker Tilly, 2021



# Zeit- und Ablaufplanung



# Wir sind für Sie da. Auf Augenhöhe. Für eine erfolgreiche Zukunft.



## Disclaimer

Sämtliche von PROJECT M und/ oder von Saint Elmo's Tourismusmarketing erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen bleiben bis zur Abnahme und Honorierung durch den Auftraggeber Eigentum der Bietergemeinschaft. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind bis dahin lediglich mit schriftlicher Einwilligung von PROJECT M und/ oder von Saint Elmo's Tourismusmarketing 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 Rechteinhaber auslösen.

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

