

Aufgabenverteilung der touristischen Ebenen in Hessen

- Eckwertepapier -

PROJECT^M

PROJECT M GmbH

Vor dem Roten Tore 1
D-21335 Lüneburg

Tel. 04131- 7 89 62- 0
Fax 04131- 7 89 62- 29

E-Mail: beratung@projectm.de
<http://www.projectm.de>

Geschäftsführer:
Prof. Dr. Edgar Kreilkamp
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier
Dirk J. Schmücker, M.A.

Kontakt:

Cornelius Obier
E-Mail:
cornelius.obier@projectm.de

Andrea Wagner
E-Mail:
andrea.wagner@projectm.de

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG.....	3
2	ORGANISATIONS- UND MARKETINGSTRUKTUREN.....	3
3	AUFGABENABGRENZUNG.....	5
4	ABSTIMMUNGSMECHANISMEN.....	10
5	MABNAHMEN ZUR UMSETZUNG.....	11

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Drei-Ebenen-Modell des regionalen Tourismus in Hessen</i>	<i>3</i>
<i>Abbildung 2:</i>	<i>Hessische Destinationen.....</i>	<i>4</i>
<i>Abbildung 3:</i>	<i>Aufgabenverteilung im Tourismus in Hessen.....</i>	<i>7</i>
<i>Abbildung 4:</i>	<i>Themenmarketing.....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 5:</i>	<i>Ebenenabstimmung durch Marketingplanung.....</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 6:</i>	<i>Zeitplan der Ebenenabstimmung.....</i>	<i>11</i>

1 Ausgangssituation und Aufgabenstellung

Der Tourismus in Hessen befindet sich seit Erstellung des Landestourismuskonzepts im Jahr 2001 / 2002 in einem Re-Organisationsprozess. Aus diesem Prozess ergibt sich neben der erforderlichen Strukturierung der Aufbauorganisation (Bildung von Destinationen und touristischen Arbeitsgemeinschaften auf Ortsebene, sog. TAGs) ein erheblicher Abstimmungsbedarf im Hinblick auf die Ablauforganisation zwischen den einzelnen touristischen Ebenen.

Die Mechanismen und Inhalte der erforderlichen Abstimmung sollen mit dem vorliegenden Eckwertepapier „Aufgabenverteilung der touristischen Ebenen in Hessen“ grundsätzlich strukturiert werden, um zum ersten Ineffizienzen und Doppelarbeiten zu vermeiden, zum zweiten eine Konzentration auf die erfolgreiche Bearbeitung von für den Tourismus in Hessen attraktiven Zielgruppen und Marktsegmente herbeizuführen und zum dritten hinderliche Rollenkonflikte und Reibungsverluste zwischen den Ebenen zu vermeiden. Insgesamt soll damit mehr Umsetzungssicherheit für alle Akteure geschaffen werden.

In der folgenden Ergebnisdarstellung werden sowohl die Aufbauorganisation (touristische Organisations- und Marketingstrukturen und ihre Aufgaben) als auch die Ablauforganisation (Prozesse der Zusammenarbeit innerhalb der Strukturen) betrachtet.

Zur Vorbereitung des vorliegenden Eckwertepapiers hat eine Arbeitsgruppe folgender Personen/Institutionen getagt:

Frau Hellberg,	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Herr Korell,	Tourismusbeirat der Hessen Agentur GmbH
Herr Reiß,	Hessischer Tourismusverbands e.V.
Herr Schmidt,	Hessen Agentur GmbH
Herr Giersig,	Lahntal Tourismus Verband e.V.
Herr Köhler,	TAG Rotkäppchen Schwalm-Knüll

2 Organisations- und Marketingstrukturen

Die Aufbauorganisation im Tourismus in Hessen wird als 3-Ebenen-Modell beschrieben, in welchem Landesebene, Regions-/ Destinationsebene, TAG-/ Ortsebene mit funktionalen Partnern und Leistungsanbietern zusammenarbeiten.

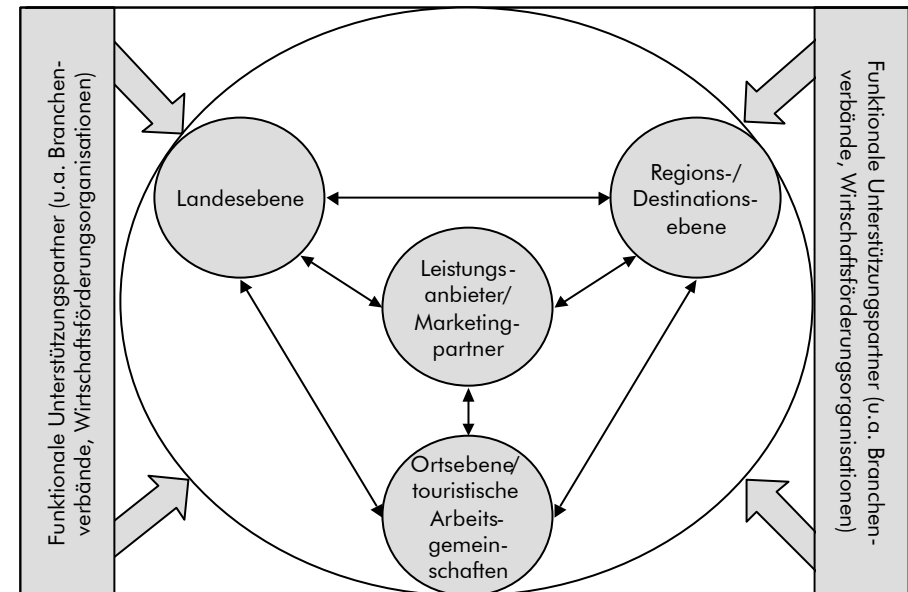


Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell des regionalen Tourismus in Hessen
Quelle: PROJECT M

Die **Landesebene** wird durch **zwei Institutionen** vertreten, die eine enge Zusammenarbeit verbindet:

Der **Hessische Tourismusverband (HTV)** betreibt Lobbyarbeit und koordiniert die Interessen der touristischen Orte und Regionen in Hessen. Er vertritt als Mitglied im Deutschen Tourismusverband (DTV) die Interessen der hessischen Destinationen und Orte auf nati-

onaler Ebene. Die **Hessen Agentur (HA)**, Bereich Tourismusmarketing, ist für die zentrale touristische Vermarktung des Reiselandes Hessen zuständig. Im Rahmen des Themen- und Destinationsmarketings setzt die Hessen Agentur, neben den Basisaufgaben, auf aktivierende Kommunikation und direkte Verkaufsförderung. Hierbei kooperiert die Hessen Agentur sowohl mit den Regionen/Destinationen als auch mit den Orten/touristischen Arbeitsgemeinschaften und Leistungsanbietern.

Auf der **Regions-/Destinationsebene** wird Markenführung und Themenmarketing zur Neukundengewinnung gebündelt. Dabei kann eine Regions-/Destinationsorganisation durchaus nicht nur einen Destinationsbegriff vermarkten, sondern über Themenmarketing sowie die Vermarktung von Teilregionen und Orten agieren.

Die **Ortsebene** arbeitet in touristischen Arbeitsgemeinschaften, sog. TAGs, zusammen. Hier werden Mittel zur Neukundengewinnung gebündelt und der Destinations-/Regionsebene projektbezogen zugeführt.

Leistungsanbieter/Marketingpartner der privaten Wirtschaft werden auf allen Ebenen eingebunden. Sie (co-)finanzieren und unterstützen das Marketing zur Neukundengewinnung und zur Kundenbetreuung/ -bindung.

Funktionale Unterstützungspartner (Interessenverbände, kommunale Verwaltungseinheiten, wie z.B. Landkreisorganisationen, Organisationen der Wirtschaftsförderung etc.) unterstützen durch infrastruktur- und qualitätsschaffende Projekte. Durch die Stärkung der Regions-/ Destinationsebene und der Orts-/ TAG-Ebene kann eine Entlastung der Kreisebene von touristischen Marketingaufgaben erreicht werden.

Hinweis: Strukturen, Aufgaben und Funktionen einer möglichen Städtekooperation in Hessen sind in der gegenwärtigen Darstellung noch nicht berücksichtigt.

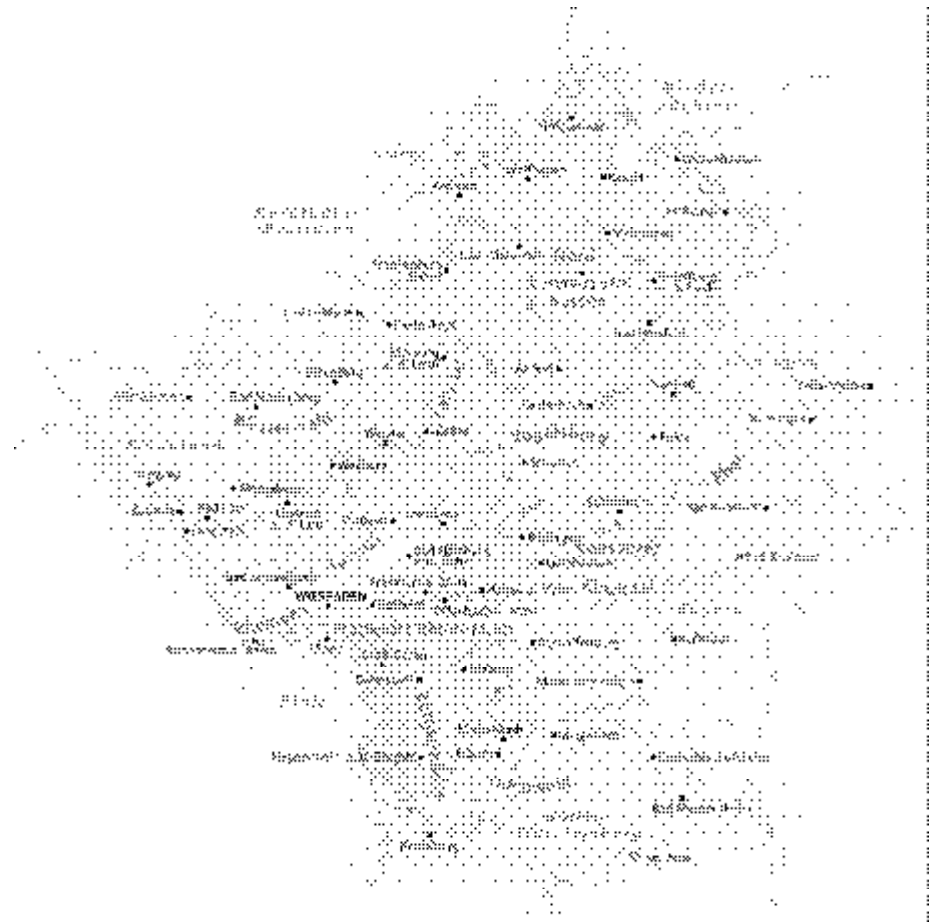


Abbildung 2: Hessische Destinationen
Quelle: Hessen Agentur GmbH (HA)

Eine erste Schlüsselaufgabe zur flächendeckenden Einnahme dieser Strukturen ist die Bildung und Weiterentwicklung der **Destinations-/Regions-** sowie **Orts-/ TAG-Ebene**, die zur Umsetzung des Landestourismuskonzeptes 2001/2002 durch die Landesorganisationen voran getrieben wird. Sie hat inzwischen zur Bildung von 11 überwiegend Landesgrenzen übergreifenden Destinationen geführt, die sich hinsichtlich der Organisations-, Kooperations- und Marketingstrukturen in einem mittel- bis langfristigen Entwicklungsprozess befinden. Auf Ortsebene finden an verschiedenen Stellen im Land Strukturbildungsprozesse zur TAG-Bildung statt. Ein erfolgreiches Pilotvorhaben zur TAG-Bildung hat sich in Nordhessen, ausgehend vom Kurhessischen Bergland (Schwalm-Eder-Kreis), entwickelt.

Eine weitere Schlüsselaufgabe ist in der Einbindung der **Leistungsanbieter/ Marketingpartner** auf allen Ebenen in Vermarktung und Produktentwicklung zu sehen, denn in Zeiten von Verdrängungswettbewerb und knappen Kassen kommt der Konzentration der Mittel und der Refinanzierung des touristischen Marketings durch deren Beteiligung eine große Bedeutung zu.

Die dritte Schlüsselaufgabe ist die Überleitung der bisherigen Rolle der **Wirtschaftsförderungs-/ Landkreisorganisationen** als Marketingakteure hin zur Aufgabe eines funktionalen Unterstützungspartners.

Aus diesen drei Schlüsselaufgaben leitet sich der grundsätzliche Regelungsbedarf im Tourismus in Hessen ab: Welche Aufgaben sollen von den einzelnen Ebenen über im Zusammenwirken übernommen werden, und wie erfolgt eine aufeinander abgestimmte Aufgabenwahrnehmung?

3 Aufgabenabgrenzung

Betrachtet man die auf den einzelnen Ebenen verfügbaren Mittel und Ressourcen (vgl. PROJECT M: Ergebnisbericht der Marketing- und Kommunikationsanalyse Hessen vom 07.11.2005), so wird deutlich, dass die Mittel auf Landes- und Destinationsebene im Vergleich zu den auf Ortsebene eingesetzten Mitteln zu gering sind und insbesondere für ein wirkungsvolles Neukundenmarketing nicht ausreichen. Entsprechend müssen die Mittel und Ressourcen der einzelnen Ebenen weiter gebündelt und auf gemeinsame Zielstellungen hin ausgerichtet werden, soll eine tatsächlich durchschlagende Wirkung für den Tourismus in Hessen erreicht werden.

Die weitest gehende „**Abstimmung der Marketingaktivitäten und –ressourcen über alle Ebenen**“ ist daher eine **Prämisse** für den Tourismus in Hessen, um einen tatsächlich wirkungsvollen Mitteleinsatz beim Endkunden zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund benötigt die Umsetzung des 3-Ebenen-Modells, neben klaren inhaltlichen Zielstellungen für das Marketing, institutionalisierte und verbindliche Beteiligungs- und Abstimmungsstrukturen.

Grundsätzlich lassen sich die Aufgaben der einzelnen Ebenen **im Marketing** wie folgt beschreiben:

- **Landesebene:** aktivierende Marketingkommunikation zur Neukundengewinnung auf nationalen und internationalen Märkten durch zielgruppenorientierte Destinations- und Themenmarketing-Kampagnen; Impulsgebung für qualitätsfördernde und systemoptimierende themenbezogene und -übergreifende Maßnahmen.
- **Regions-/Destinationsebene:** aktivierende Marketingkommunikation zur Neukundengewinnung auf nationalen Märkten durch zielgruppenorientierte Destinations- und Themenmarketing-Kampagnen; Impulsgebung für qualitätsfördernde themenbezogene und -übergreifende Maßnahmen.

- **Ortsebene/touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs):** Maßnahmen der Kundenbindung und Kundenbetreuung; Umsetzung von qualitätsfördernden Maßnahmen; Entwicklung themenbezogener und –übergreifender Infrastruktur; informierende Marketingkommunikation; Beteiligung an Maßnahmen zur Neukundengewinnung auf Landes- und Destinationsebene.
- **Leistungsanbieter:** Maßnahmen der Kundenbindung und Kundenbetreuung, informierende Marketingkommunikation; Beteiligung an Aktivitäten der Neukundengewinnung auf Landes- und Destinationsebene.
- **Funktionalpartner-Organisationen:** Unterstützung der anderen Organisationen im Marketing (Angebotsgestaltung, Vermarktung, Vertrieb) nach deren Anforderungen.

Entsprechend dieser grundsätzlichen Aufgabenbeschreibung sollte auch die tatsächliche Aufgabenerfüllung vollzogen werden – was gegenwärtig nicht in allen Regionen Hessens entsprechend erfolgt. Betrachtet man die einzelnen im Tourismus in Hessen zu erfüllenden Aufgaben, so ergibt sich nach der oben beschriebenen grundsätzlichen Aufgabenzuordnung in nachfolgender Abbildung dargestelltes Bild. Nachfolgend werden ergänzende Erläuterungen für einzelne Bereiche ausgeführt.

Gästeservice und –betreuung

- Die Hessen Agentur organisiert und koordiniert die Business-to-Business (B-to-B)-Kundenbindungssysteme in enger Abstimmung mit der Destinations-/Regionsebene. Die Destinationen werden hierbei umfassend eingebunden, insbesondere im Bereich der MICE- sowie Bus- und Gruppenreisen.
- Die Destinationsebene koordiniert Business-to-Consumer (B-to-C)-Kundenbindungssysteme, um sie beispielsweise durch Direktmarketing einsetzen zu können. Da auch starke TAGs/Orte entsprechende Aktivitäten entfalten könnten, sind sämtliche Maßnahmen mit der TAG-/ Ortsebene abzustimmen.
- In der Regel hält die TAG-/Ortsebene Tourist Informationen vor. Die Destinationsebene kann jedoch an Hochfrequenzstandorten sog. Destination Welcome Center als zentrale Tourist Informationen führen (z.B. Rhön/Wasserkuppe). Dies sollte jedoch immer in Abstimmung mit den Tourist-Informationen vor Ort geschehen. Doppelstrukturen sind zu vermeiden.
- Die Koordination der Tourist-Informationen in Bezug auf Öffnungszeiten und Qualitätsstandards erfolgt auf TAG-/Ortsebene, kann jedoch auch von der Landes-/Destinations-/ Regionsebene initiiert werden.

Aufgaben	Landesebene	Destinations- / Regions- ebene	Ortsebene/TAGs	Leistungs- anbieter	Kreisebene
Gästedienst und -betreuung	B-to-B Kundenbindungssysteme	B-to-C Kundenbindungssysteme, evtl. Destination Welcome Center als zentrale Tourist Information	Tourist Information, Veranstaltungsprogramm, Call-Center	Gästedienst	-
Angebotsentwicklung	Impulsgebung für und Koordination von Produktentwicklung und Infrastruktur, Qualitätsstandards für das Themenmarketing, Erschließung von Finanzierungsoptionen	Umsetzung der Entwicklungsimpulse für landesweite Themen; eigene Entwicklung für rein destinationsbezogene Themen, Erschließung von Finanzierungsoptionen	Qualitätsgesicherte Produkt- und Infrastrukturentwicklung		Unterstützung aller Ebenen bei Produkt- und Infrastrukturaufbau, Initiativen zur Qualitätssicherung, Erschließung von Finanzierungsoptionen
Passive Kommunikation	Online-Marketing, Themenprospekte	Online-Marketing Themenprospekte; Buchungskataloge; ggf. destinationsweite Gastgeberverzeichnisse	Online-Marketing, Gastgeberverzeichnisse, Reiseführer, Prospekte		-
Aktive Kommunikation	(inter-)nationale Kampagnen (Werbung, VKF, Messen, PR), Themenkampagnen inkl. Entwicklung von Qualitätsstandards	nationale und regionale Kampagnen (Werbung, VKF, , Messen, PR), Themenkampagnen, Beteiligung an Kampagnen	Beteiligung an Kampagnen		-
Vertrieb	Veranstaltervertrieb, Vertriebspartnerschaften, Vertriebssysteme		Direktvertrieb		-
Services	Marktforschung, Know-How-Transfer, Pressearbeit, Beratung (u.a. in Bezug auf Förderung), Qualifizierung etc.	-	-	-	Wirtschaftsförderung, Fördermittelakquisition
Koordination & Impulsgebung	Initiierung von (Cross-) Marketing- und Markenpartnerkooperationen	Initiierung von (Cross-) Marketing- und Markenpartnerkooperationen, Markenaufbau und -führung	-	-	-

Abbildung 3: Aufgabenverteilung im Tourismus in Hessen
Quelle: PROJECT M / AG „Aufgabenverteilung“ vom 06.11.2006

Themenmarketing

Von zentraler Bedeutung für die Angebotsgestaltung sind die von Landes-/Destinationsebene initiierten Themenmarketing-Kampagnen. Themenmarketing bedeutet, *top-down*, d.h. vom Initiator der jeweiligen Themenmarketing-Kampagne, Vorgaben im Hinblick auf Qualitätsstandards für Produkte, Infrastruktur und Services zu machen und für die Machbarkeit und Durchsetzbarkeit auf den jeweils nachgeordneten Ebenen zu sorgen.

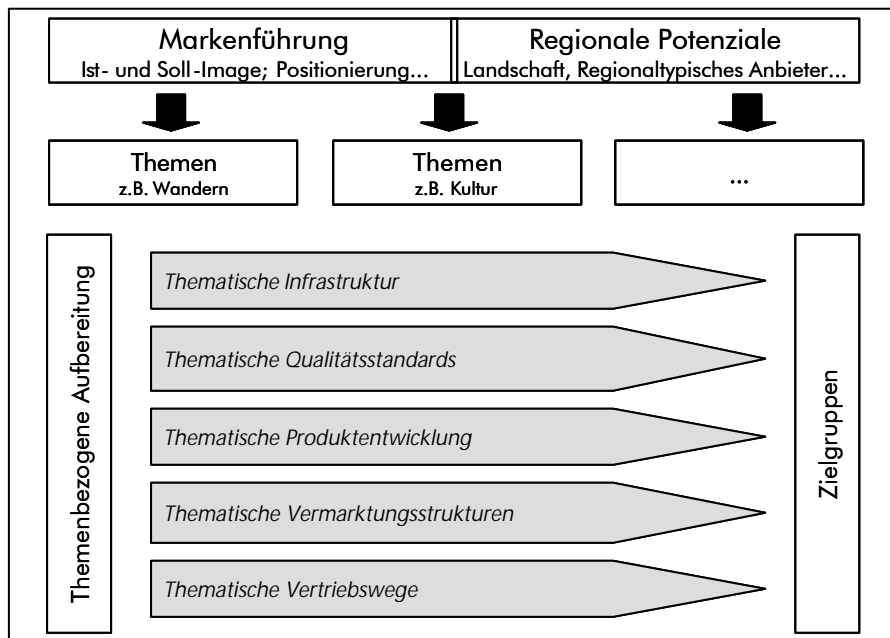


Abbildung 4: Themenmarketing
Quelle: PROJECT M

bottom up erfolgt von der Betriebs- und TAG-/ Ortsebene der Aufbau von Infrastruktur und die Zulieferung von entsprechenden Produkten und Services. Entsprechend ergeben sich hohe Abstimmungserfor-

dernisse zwischen allen Ebenen im touristischen System in folgenden Punkten:

- **Organisatorisch:**

- **Themenauswahl:** Priorisierung, Auswahl und Abstimmung der von Landes- und Destinationsebene bearbeiteten Themen aufeinander,
- **Umsetzungsverantwortlichkeit:** Festlegung der Themenführerschaft für die auf Landes- und Destinationsebene bearbeiteten Themen,
- **Einbindungsmechanismen:** Abstimmung der themenbezogenen Ansprachemechanismen für die Einbindung der Betriebs- sowie TAG-/ Ortsebene,
- **Unterstützungsmechanismen:** Unterstützung bei themenbezogenen Förderungs- und Finanzierungsfragen durch den Themenführer unter Einbindung der Kreisebene (Wirtschaftsförderung),

- **Inhaltlich:**

- **Informationsservices:** Unterstützung der thematischen Marktbearbeitung durch zielgruppenbezogene Markt- und Nachfrageinformationen,
- **Qualitätsstandards:** Entwicklung, Kommunikation und Durchsetzung von Qualitätsstandards für Produktgestaltung, Infrastruktur und Services durch die umsetzungsverantwortliche Stelle,
- **Vermarktung & Vertrieb:** Erstellung von themenbezogenen Marketingplänen und deren vollständige Abstimmung mit über-, neben- und nachgeordneten touristischen Akteuren.

Hinweis: Die Abstimmung zwischen den verschiedenen (meist länderübergreifenden) Themenstrahlen und den Destinationen soll über die DZT erfolgen.

Passive Kommunikation

- **Gastgeberverzeichnisse** sollen primär auf der Orts- bzw. TAG-Ebene entwickelt und vorgehalten werden. Sollte dies nicht geschehen bzw. nicht praktikabel sein, so kann die Destinationsebene diese Aufgabe übernehmen. Hier bedarf es einer intensiven Abstimmung, um sicherzustellen, dass bestimmte Maßnahmen nicht mehrfach durchgeführt werden.
- Die Abstimmung der **Internetauftritte** sowie der Online-Marketing-Aktivitäten kann durchgehend über die Landes-, Destinations-/Regions- sowie TAG-/Ortsebene erfolgen, um Doppelarbeiten zu vermeiden (z.B. durch durchgängige CMS, siehe Beispiel Nordhessen).
- Die Herausgabe von **Themenprospekten** setzt eine landesweite Abstimmung der Themenführerschaft in der Marktbearbeitung voraus (s.o.).

Aktive Kommunikation

Insbesondere im Hinblick auf die aktive Kommunikation zur Neukundengewinnung ist die **Abstimmung der Marketingpläne** von Landes- und Destinations-, aber auch TAG- und Ortsebene aufeinander unabdingbar.

Die Initiierung von **Marketing- und Markenpartnerkooperationen** durch die Landesebene erfolgt in enger Abstimmung mit allen anderen Ebenen, um optimale Ansprache potenzieller Partner zu gewährleisten.

Marktforschung und Informationsservices

Insbesondere die Aufgaben Marktforschung, Know-How-Transfer, Pressearbeit, Beratung (u.a. in Bezug auf Förderung), Qualifizierung etc. sind noch nicht verbindlich zugeordnet. Die Einrichtung einer zentralen Stelle, insbesondere für Marktforschung und Informationsservices, wird entweder bei der Hessen Agentur oder dem Hessischen Tourismusverband empfohlen.

Bezüglich der Fördermöglichkeiten und –mechanismen bedarf es ebenfalls einer Abstimmung zwischen Land und Landkreisen bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften. U.a. im Hinblick auf die Förderung nach Leader+ und Stadtumbau-Programmen ergeben sich Möglichkeiten der Unterstützung des Reorganisationsprozesses des Tourismus in Hessen, deren Nutzung bislang nur punktuell erfolgt.

4 Abstimmungsmechanismen

Von großer Bedeutung für einen möglichst zielgerichteten und gebündelten Mitteleinsatz aller Ebenen ist es, neben der Aufgabenabgrenzung auch Mechanismen zur Abstimmung der Maßnahmenplanungen zu schaffen. Hierbei steht im Mittelpunkt, eine aufeinander abgestimmte Maßnahmenplanung von Hessen Agentur und Destinationen, der Destinationen untereinander sowie der Destinationen mit TAGs/Orten umzusetzen. Dieser Schritt wird wie folgt begründet:

- **Professionalisierung** der Marketingplanungen auf allen Ebenen (Hinweis: es gibt eine Reihe von Destinationen, in denen Marketingpläne nicht oder nur sporadisch erstellt bzw. veröffentlicht werden),
- Nutzung von **Synergien** durch Vermeidung von Mehrfacharbeiten, dadurch Konzentration der Mittel zur Neukundengewinnung,
- Optimale Abstimmung und bessere Koordination der **Partneransprache** (Leistungsanbieter und Marketingpartner),
- Stärkere Verzahnung der Ebenen im Tourismus in Hessen im Hinblick auf die **Umsetzung gemeinsamer Zielsetzungen**.

Besonders in Bezug auf die Umsetzung von zielgruppenorientierten Themenmarketing-Kampagnen gewinnt diese Maßnahme an Bedeutung. Grundlage der Abstimmungsprozesse sind **Produkt- und Marketingworkshops** zu landesweiten Schlüsselthemen (Aktivtourismus, Städte- und Kulturtourismus sowie Gesundheits- und Wellness-tourismus), zu denen die Hessen Agentur einlädt.

Entsprechend erfolgt auch die Abstimmung der Maßnahmenplanung zwischen den Destinationen untereinander sowie zwischen Destinationen und TAGs/Orten im Hinblick auf destinationsbezogene Schlüsselthemen.

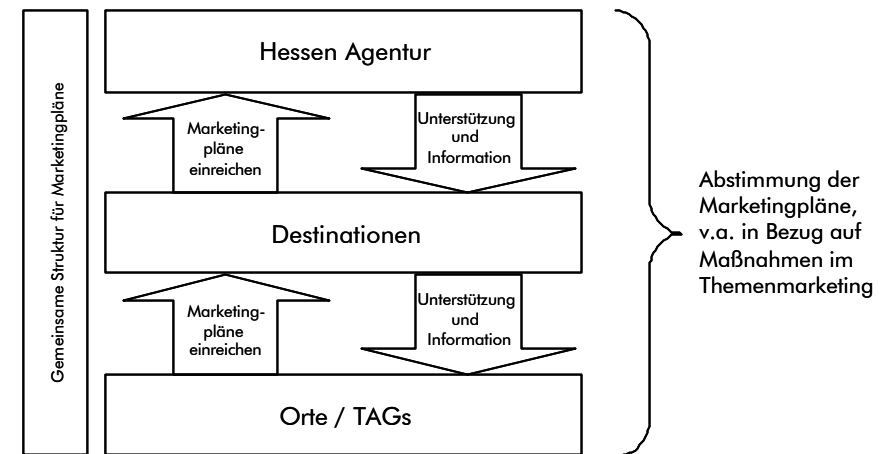


Abbildung 5: Ebenenabstimmung durch Marketingplanung
Quelle: PROJECT M

Zur Umsetzung dieser Maßnahme ist unten stehender Zeit- und Maßnahmenplanung sinnvoll.

Die Abstimmung der Marketingpläne der Orte bzw. TAGs untereinander und mit den jeweiligen Destinationen müssen die Destinationen organisieren. Hierfür soll der erstellte „Musterplan“ zum Einsatz kommen. Sofern noch keine Destinationsorganisationen gegründet wurden bzw. diese zu einer umfassende Marketingplanung noch nicht fähig sind, kann die Hessen Agentur übergangsweise als Ansprechpartner für die Ortsebene/touristische Arbeitsgemeinschaften fungieren.

Nr.	Maßnahme	Zeit	Zuständigkeit
1	Erstellung einer einheitlichen Struktur von „Muster-Marketingplänen“ (Musterplan HA -Destinationen, Musterplan Destinationen-Orte/TAGs)	Jan/Feb 07	HTV (Einbindung Lahntal Tourismus Verband e.V., siehe AG-Protokoll vom 06.11.2006)
2	Erstellung von Marketingplänen von Destinationen und TAGs/ Orten nach Musterplan	April 07	Dest./ TAGs/Orte
3	Einreichung der Marketingpläne der Destinationen bei der HA	April 07	Dest.
4	Präsentation / Veröffentlichung der landesweiten Marketingplanung für HA und Destinationen für die Saison 07/08	Juni 07	HA/ Dest.
5	Bewertung des Systems	Ende 08	HA / Dest.

Abbildung 6: Zeitplan der Ebenenabstimmung
Quelle: PROJECT M

5 Maßnahmen zur Umsetzung

Unmittelbar

- Diskussion und Beschlussfassung der Aufgabenabgrenzungen und Abstimmungsmechanismen (Endversion Eckwertepapier) in den Gremien des Hessischen Tourismusverbands (Vorstand, Mitgliederversammlung),
- Erstellung sowie Verteilung/Kommunikation der Muster für die Marketingplanungen (Hessischer Tourismusverband).

Vorbereitung der Saison 2007/2008

- Landesweite und ebenenübergreifende Abstimmung der Marketingpläne,
- Informationsveranstaltung für Destinationen / TAGs: Präsentation der Marketingplanungen und Information über Aufgabenverteilung und Abstimmungsmechanismen,
- Produkt- und Marketingworkshops zu landesweiten Schlüsselthemen.

Flankierend

- Abstimmung zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, dem Hessischen Tourismusverband und der Hessen Agentur bzgl. der Aufgabe „Services“,
- Abstimmung zwischen Land und Landkreisen bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften bzgl. Fördermöglichkeiten und –mechanismen zur Unterstützung der Soll-Strukturen im Tourismus in Hessen,
- Abstimmung von den Tourismus in Hessen flankierenden Fördermechanismen und –programmen (z.B. Stadtumbauprogramme, Leader+ Programme) auf die Soll-Strukturen im Tourismus in Hessen.

Lüneburg, den 27.12.2006
PROJECT M GmbH



Cornelius Obier
Geschäftsführer