Bildung eines Tourismus Service Centers (TSC) Verbandsgemeinde Traben-Trarbach

Abschlussbericht

Trier, im Oktober 2016

Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt.
© 2016 PROJECT M GmbH

Ergebnisüberblick (Management Summary) – Ist-Situation

Ist-Situation:

- Aufgrund gewachsener Strukturen existiert aktuell keine einheitliche Vermarktungsstruktur und auch (noch) keine gemeinsame (touristische) Bezeichnung für die neue Verbandsgemeinde.
- Mit überörtlichen Marketingaufgaben sind die TI Mittelmosel-Kondelwald als auch die TI der Stadt Traben-Trarbach betraut. Darüber hinaus nehmen auf lokaler Ebene sechs weitere, personell wie sächlich sehr unterschiedlich ausgestattete, Touristinformationen neben der Gäste- und Leistungsanbieterbetreuung weitere Aufgaben auch Aufgaben u.a. in den Bereichen Innen- und Außenmarketing wahr (schwerpunktmäßig Hauptorte Stadt Traben-Trarbach und Kröv).
- Diese Situation ist zum Einen aus Sicht des Gastes äußerst unbefriedigend, andererseits werden dadurch im Innenverhältnis Reibungsverluste generiert, die es zu minimieren gilt.
- VG-weit sind 18 Voll- und Teilzeitkräfte mit touristischen Tätigkeiten betraut. Das Arbeitsvolumen umfasst umgerechnet rd. 500 Soll-Arbeitsstunden (mit saisonalen Schwankungen), was 12,5 Vollzeitäquivalenten entspricht (auf eine 40-Stunden-Woche gerechnet).
- Aufwendungen für Personal, Sachmittel, Marketing und Sonstiges in Höhe von 1,76 Mio. EUR standen 2014 Einnahmen in Höhe von 1,41 Mio. EUR gegenüber (jeweils Summe der laufenden Kosten/Einnahmen inkl. Veranstaltungen und Infrastrukturen).

© 2016 PROJECT M GmbH

Ergebnisüberblick (Management Summary) - Empfehlungen

Die **Empfehlungen** zur zukünftigen touristischen Organisationsstruktur sind von den Teilnehmern der Workshops und den Mitgliedern der Lenkungsgruppe nach gründlicher Abwägung und Diskussion ohne Gegenstimme als die Empfehlung, welche die **tourismusfachlich beste Lösung** darstellt, verabschiedet worden.

Zukünftige Organisationsstruktur:

Zusammenführung aller personellen und finanziellen Ressourcen in einer Organisation als Submarke unter der Dachmarke Mosel in der Rechtsform eines Zweckverbandes.

- Gestaltungsmöglichkeiten und Mitspracherecht der Mitgliedsgemeinden (Mitgliedschaft für mind. 5 Jahre) werden durch die Verbandsordnung gewährleistet bzw. geregelt. Desgleichen weitere Vereinbarungen den Leistungsaustausch zwischen Zweckverband und Mitgliedsgemeinden betreffend. Einbindung von Leistungsträgern durch Einrichtung eines Beirats möglich.
- Im Zuge der Umstrukturierung werden bestimmte Aufgaben (Geschäftsleitung, Betriebsführung, Leitung Marketing und Vertrieb) zentralisiert und die Arbeitsabläufe in den übrigen Tätigkeitsfeldern effizienter gestaltet.
- Aktuell bestehendes Personal (inkl. Auszubildenden) wird vom Zweckverband übernommen und ggf. qualifiziert oder bestehende Arbeitsverhältnisse durch Personalgestellung der Ortsgemeinden weitergeführt.
- Das Budget soll über mind. drei Jahre in gleicher Höhe zur Verfügung stehen wie die von PROJECT M ermittelten Vergangenheitszahlen. Eine Erhöhung der Einnahmen kann durch die ab 2017 erforderliche Anpassung der Tourismusbeiträge erzielt werden. Gleichzeitig werden Einsparungen bei den Sachkosten erwartet. Dennoch wird ein Fehlbetrag verbleiben, der von den Verbandsmitgliedern nach einem noch zu vereinbarenden Schlüssel zu tragen ist (Vorschlag PROJECT M: Relation der Tourismusbeiträge).
- Der Umsetzungszeitraum wird mit 1 bis 1 ½ Jahre veranschlagt (Ziel: Aufnahme des Geschäftsbetriebes zum 01.01.2018).

© 2016 PROJECT M GmbH

Ergebnisüberblick (Management Summary) - Fazit

Fazit:

Die Zusammenführung aller Ressourcen unter dem Dach einer Organisation ist naturgemäß mit einem aufwändigen Restrukturierungsprozess verbunden und bedarf noch der Klärung zahlreicher Detailfragen. Ein „Weiter wie bisher“ stellt angesichts der aktuellen Strukturen und Markterfordernisse aber keine Alternative dar. Die von PROJECT in Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Akteuren vor Ort empfohlene Organisationsstruktur dagegen eröffnet der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach und seinen Gemeinden die große Chance, sich im Wettbewerb um den Gast weiterhin erfolgreich behaupten zu können. Dies erfordert jedoch bei allen beteiligten Akteuren den Mut zur Veränderung, von der Politik bis zu den Mitarbeitern/innen der einzelnen TIs.

© 2016 PROJECT M GmbH

1	Gegenstand und Vorgehensweise
2	Analyse der Ausgangssituation
3	Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell
4	Maßnahmen- und Umsetzungsplanung
6	Anlagen

1 Gegenstand und Vorgehensweise

1.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen auf Landesebene

1.2 Projektauftrag und Vorgehensweise

Schlüsselprojekt „Optimierung lokaler Strukturen“

- **„Optimierung lokaler Organisationsstrukturen“** ist ein Schlüsselprojekt der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2015
  - Hilfestellung für Kommunen, professionelle und marktorientierte Strukturen umzusetzen
- PROJECT M hat Empfehlungen für die Entwicklung der lokalen Ebene im Tourismus in einem Leitfaden dokumentiert
  - „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“
  - Zielstruktur auf lokaler Ebene: **Tourismus Service Center (TSC)**
- auf Basis des Leitfadens wurde ein landesweiter Prozess zur Bildung schlagkräftiger und effizienter Touristische Service Center (TSC) umgesetzt

© 2016 PROJECT M GmbH

1 Gegenstand und Vorgehensweise

1.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen auf Landesebene

1.2 Projektauftrag und Vorgehensweise

© 2016 PROJECT M GmbH

Ziel: Bildung eines TSC in der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach

- Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz (THV) hat ein Verfahren zur Entwicklung von TSCs ausgelobt
  - Verbandsgemeinde Traben-Trarbach hat sich an dem Wettbewerb beteiligt und den Zuschlag bekommen
- Hintergrund: Handlungsbedarf nach 2014 erfolgter Fusion der Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Kröv-Bausendorf:
  - Unterschiedliche Tourismus- und Organisationsstrukturen in den „Alt-VGs
  - Zusammenführen VG-weiter Marketingaktivitäten
  - Effizienzsteigerung durch Vermeidung von Doppelarbeiten
  - Stärkung des Tourismus der Region
- Ausschreibung: Beratungs- und Bildungsprozess zur Bildung eines Touristischen Service Centers (TSC)
  - Auftrag an PROJECT M

© 2016 PROJECT M GmbH

Vorbereitung und Entwicklung des TSC erfolgen in vier Schritten – von der Analyse bis zur Organisationsstruktur.

1. Geschäfts- u. Wirtschaftlichkeitsanalyse

- **Sekundäranalyse:** Stärken und Schwächen Angebot und Nachfrage, Kennziffernvergleich
- **Positionierung**: Strategische Ausrichtung, Zielgruppen-/ Themenportfolio
- **Bestandsaufnahme**: schriftliche Erfassung der Organisationsstrukturen, Aufgaben, Personal- und Kostenstrukturen (Erfassungsraster) mit telefonischen Begleitinterviews
- **Aufgabenanalyse Akteure:** Touristinformationen, Verkehrsvereine, Kommunen, Landkreis/Wirtschafts-förderung, Leistungsanbieter …

2. Aufgabenbestimmung und -abgrenzung

- **Aufgabendefinition und -zuordnung** künftige TSC-Ebene, Verbands- und Ortsgemeindeebene inkl. Touristinformationen, Landkreis- und Wirtschaftsförderung, destinations- bzw. landesweite Organisationen (Mosellandtouristik GmbH, Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH)
- **Handlungsbedarf:**
  Ziel- und Aufgabenleitbild für ein TSC, Soll-Profile für die Mitglieder, Identifikation der Lücken zwischen Ist- und Sollstruktur, Bewertung notwendiger Veränderungsprozesse, Aufzeigen von Lösungsansätzen

© 2016 PROJECT M GmbH

Vorbereitung und Entwicklung des TSC erfolgen in vier Schritten – von der Analyse bis zur Organisationsstruktur.

3.

Organisations- und Finanzierungsmodell

- **Geschäftsstellenstruktur** (personell, finanziell, Organigramm/Stellenprofile)
- **Kosten-, Budget- und Finanzierungs-planung** (Marketing, Sachmittel und Personal)
- **Finanzierungsquellen und -ströme,** Prüfung von Refinanzierungsinstrumenten und Prognose der Einnahmen (Provisionen, Verkauf, Vermietung Veranstaltungen etc.), Finanzierungsmodelle
- **Organisationsmodell:** Rechtsformwahl, Verortung, Entscheidungsmechanismen Einbindung Leistungsanbieter
- **Darstellung** juristischer Fragen: Kommunal-, Arbeits-, Gesellschafts-, Vergabe-, Beihilfe- und Steuerrecht, Markenrecht

4.

Prozessbegleitung

Chronologischer Ablauf

Datum	Ort	Gegenstand
05.02.2016	Rathaus Traben-Trarbach	Auftaktgespräch
04.04.2016	Traben-Trarbach, Alter Bahnhof	1. Sitzung Lenkungsgruppe
04.04.2016	Traben-Trarbach, Alter Bahnhof	1. Workshop
02.05.2016	Rathaus Kröv	2. Workshop
30.05.2016	Traben-Trarbach, Alter Bahnhof	2. Sitzung Lenkungsgruppe
30.05.2016	Traben-Trarbach, Alter Bahnhof	3. Workshop
29.06.2016	Rathaus Kröv	4. Workshop
13.07.2016	Rathaus Traben-Trarbach	3. Sitzung Lenkungsgruppe
28.09.2016	Enkirch	Abschluss-präsentation

© 2016 PROJECT M GmbH

1	Gegenstand und Vorgehensweise
2	Analyse der Ausgangssituation
3	Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell
4	Maßnahmen- und Umsetzungsplanung
6	Anlagen

2 Analyse der Ausgangssituation

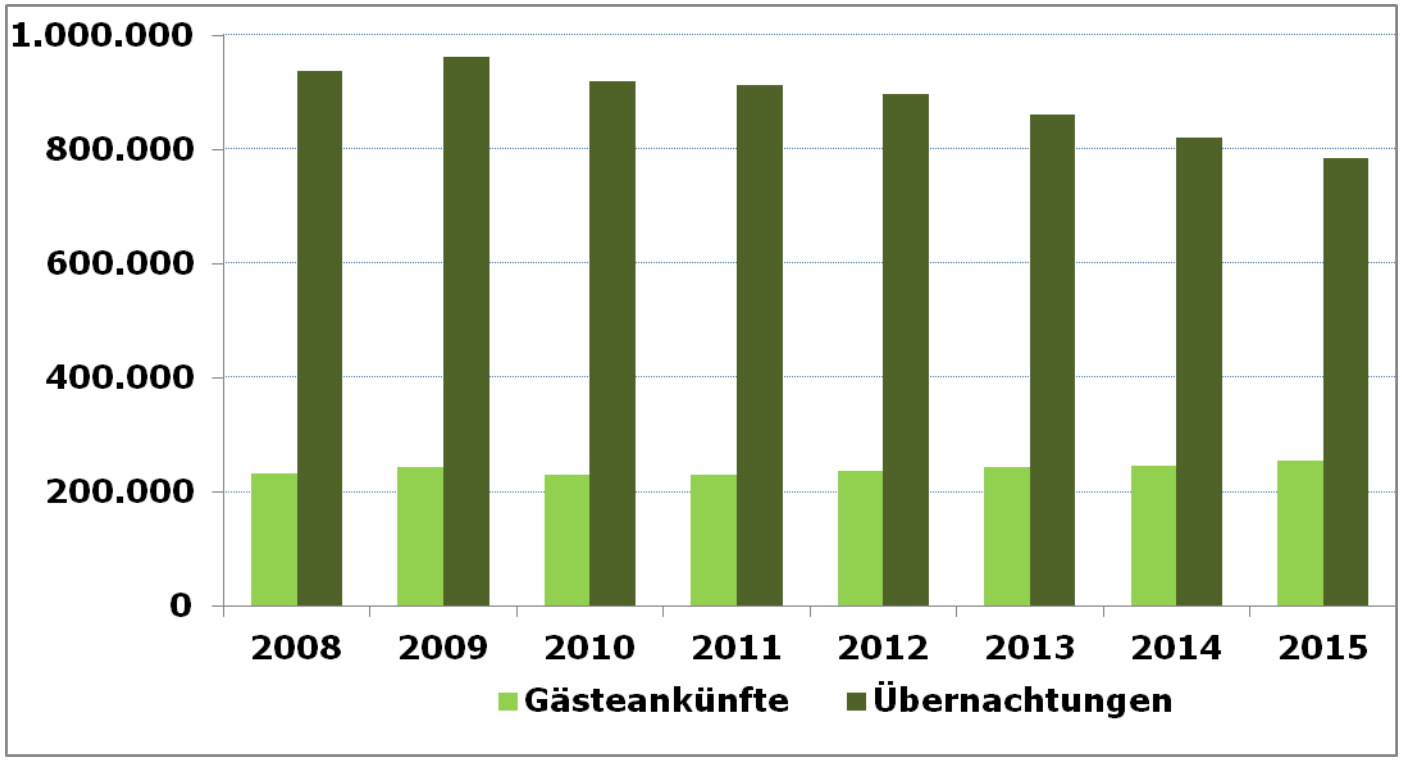
2.1 Analyse der bisherigen touristischen Entwicklung

2.2 Analyse der bisherigen Organisationsstrukturen

© 2016 PROJECT M GmbH

Entwicklung Ankünfte und Übernachtungen (VG Traben-Trarbach):

seit 2010 rückläufige Tendenz bei Übernachtungen und leichter Anstieg der Gästeankünfte



Übernachtungen 2015:	**784.295**
Gästeankünfte 2015:	**254.977**
Ø Aufenthaltsdauer:	**3,1 Tage**

Quelle: Stat. Landesamt Rheinland-Pfalz 2016, eigene Darstellung

© 2016 PROJECT M GmbH

Regionale Verteilung:

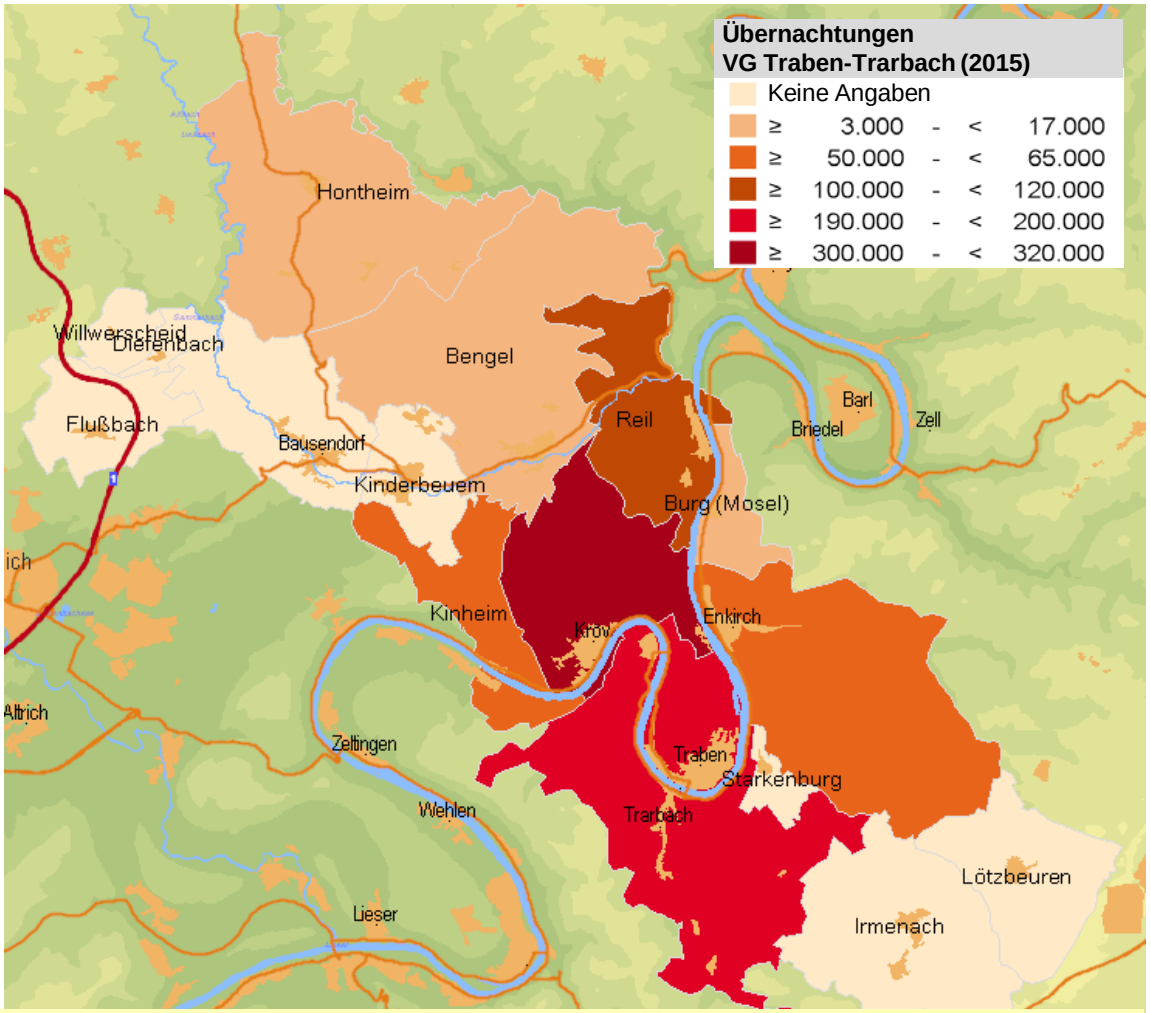
Schwerpunkt der Übernachtungen erwartungsgemäß in Moselgemeinden

Übernachtungen Hauptorte (2015):

- **Kröv: 313.222 (inkl. Landal Mont Royal)**
- **Traben-Trarbach, Stadt: 193.047**
- **Reil: 117.788**
- **Kinheim: 62.541**
- **Enkirch: 57.687**

Betriebe (2014):

- **insgesamt 980*, davon 289 in VG Traben-Trarbach (alt) und 691 in VG Kröv-Bausendorf (alt)**
- **88 gewerblich Betriebe, davon zwei Drittel VG Traben-Trarbach (alt)**
- **insgesamt rd. 6.400 Betten (2015)**



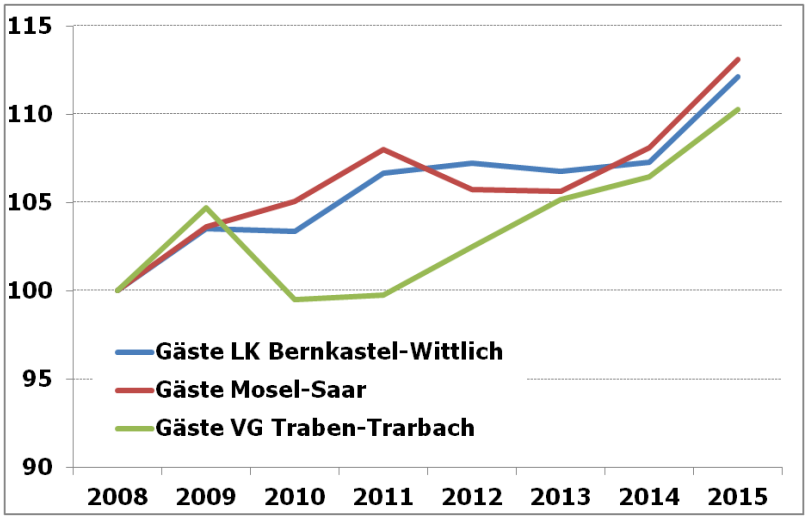
* Seit 2014 bei Merkmal "Betriebe" erstmals auch Zahl der Kleinbetriebe (Privatquartiere und gewerbliche Kleinbetriebe) berücksichtigt, ergänzend zu Einheiten mit zehn und mehr Fremdenbetten (bis 2011: neun und mehr Betten)

Quelle: Stat. Landesamt Rheinland-Pfalz 2016, eigene Darstellung

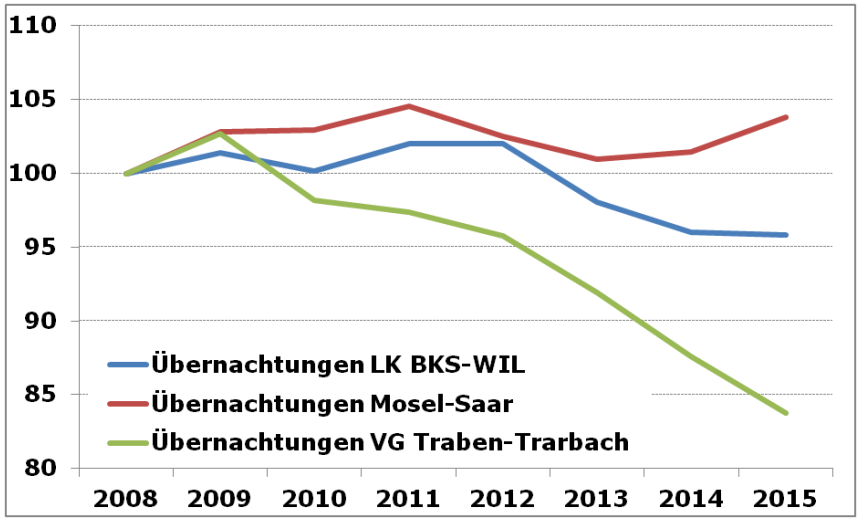
© 2016 PROJECT M GmbH

Vergleich mit der Entwicklung im LK Bernkastel-Wittlich und der Region Mosel-Saar (o. Camping)*

Tendenz Gästeankünfte steigend in allen Regionen



Anzahl Übernachtungen auf Kreis- und VG-Ebene entgegen Trend Region Mosel-Saar rückläufig



* indexierte Werte: 2008 = 100

Quelle: Stat. Landesamt Rheinland-Pfalz 2016, eigene Darstellung

© 2016 PROJECT M GmbH

Fazit: Entwicklung Ankünfte und Übernachtungen

Die entgegen dem Trend für die Moselregion deutlich rückläufigen Übernachtungszahlen (trotz gleichzeitig steigender Gästeankünfte) sind zum Einen auf die Schließung kleinerer Betriebe (Altergründe, mangelnde Nachfolge), aber auch auf die Zusammenführung und der damit verbundenen Bereinigung der Statistiken der beiden „Alt-VGs“ Traben-Trarbach und Kröv-Bausendorf zurückzuführen. Auch aufgrund von Änderungen in der Erhebungssystematik des Statistischen Landesamtes ist ein Zeitreihenvergleich der Übernachtungszahlen über einen längeren Zeitraum nur bedingt aussagekräftig.

Die Betrachtung der Kennziffer „Übernachtungen“ ist darüber hinaus nur eingeschränkt als Erfolgsindikator der Arbeit der örtlich und überörtlich tätigen Tourismusorganisationen tauglich. Abgesehen von der Tatsache, dass nicht alle touristischen Übernachtungen in der amtlichen Statistik erfasst bzw. nur geschätzt werden können, spielt gerade der Tagestourismus für die Moselgemeinden der VG Traben-Trarbach eine beträchtliche Rolle. Dieser lässt sich zwar nur durch relativ aufwändige Primärerhebungen quantifizieren, ist aber dennoch ein wesentlicher Bestandteil der touristischen Marktbearbeitung.

Eine bessere Auslastung der Betriebe und damit einhergehende Steigerung der Übernachtungszahlen sollte dennoch zu den Zielen einer effizienten, marktorientierten Tourismusorganisation zählen und sich zukünftig auch im Zahlenwerk der amtlichen Statistik niederschlagen.

© 2016 PROJECT M GmbH

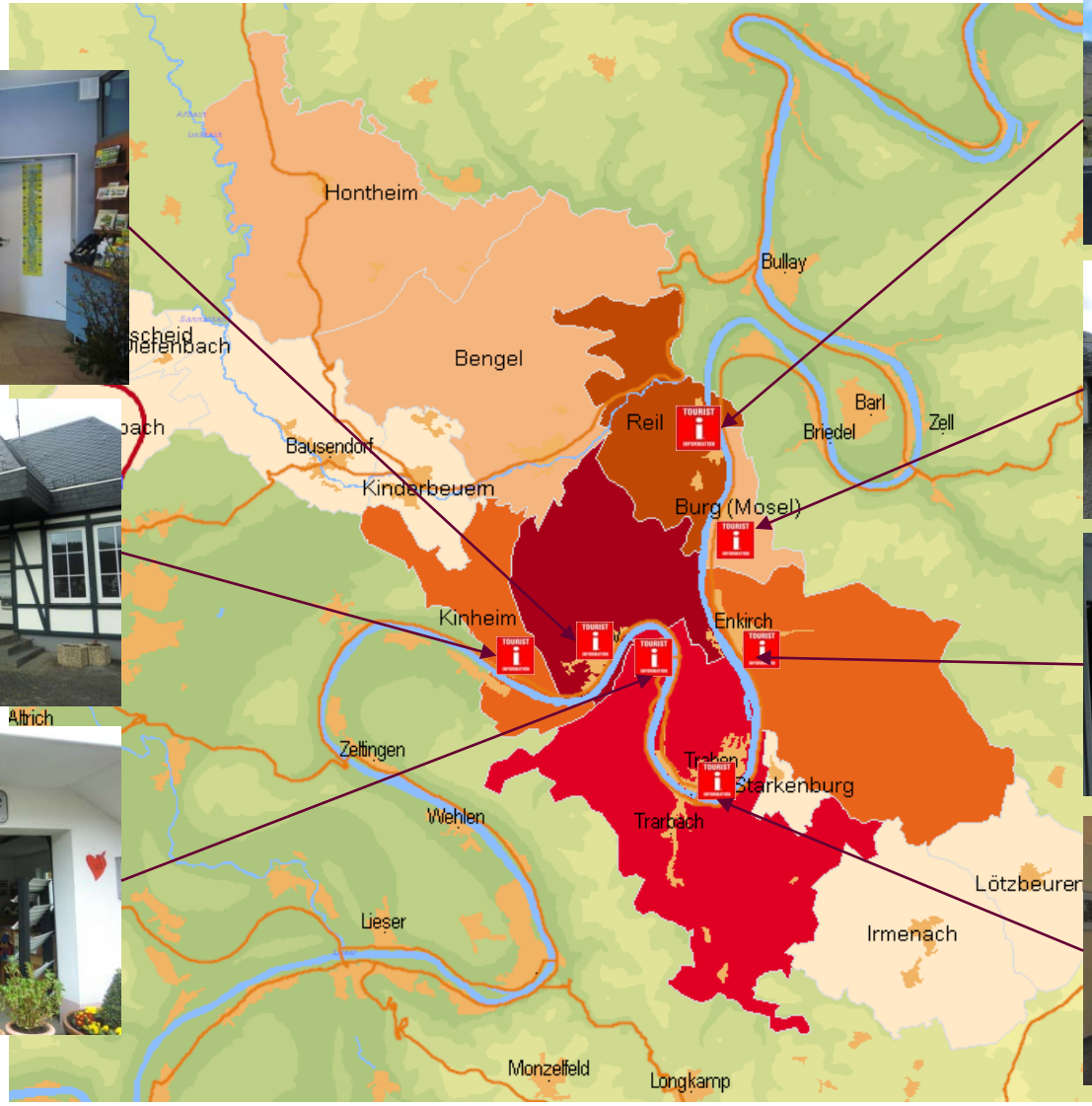
2 Analyse der Ausgangssituation

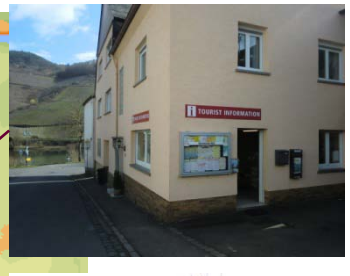
2.1 Analyse der bisherigen touristischen Entwicklung

2.2 Analyse der bisherigen Organisationsstrukturen

© 2016 PROJECT M GmbH

Verortung TIs in der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach





Quelle: Eigene Darstellung PROJECT M; Bilder: P. Herrmann

© 2016 PROJECT M GmbH

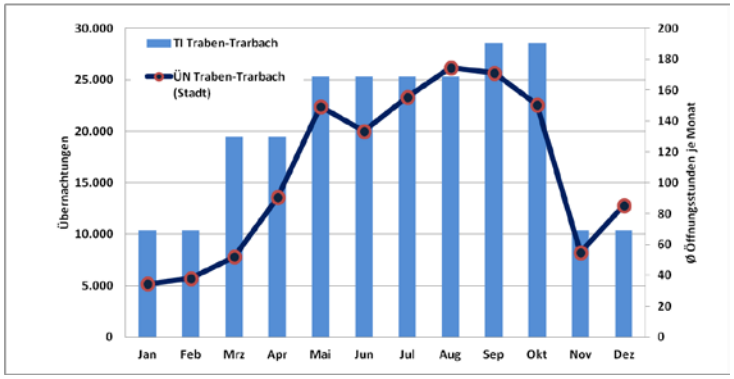
Eckdaten TIs: Größte TIS in Hauptorten Traben-Trarbach und Kröv

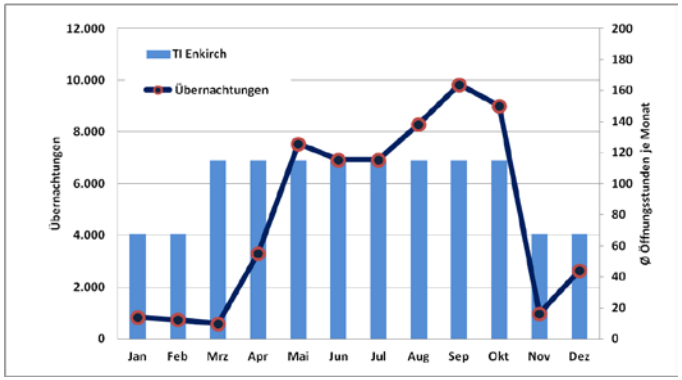
Touristinformation	Prädikat	Öffnungs-stunden	Besucher	Tages-gäste	Ü-gäste	Zertifikate	Träger	Rechtsform
Traben-Trarbach	Kurort	1.593	24.000	30%	70%	SQ I, i-Marke, zert. Dachmarke Mosel	Stadt Traben-Trarbach	Regiebetrieb
TI Mittelmosel-Kondelwald	-	1.664	kaum Publikums-verkehr (ca. 50)	-	-	nein	VG Traben-Trarbach	Fachbereich
TI Kröv	Staatl. anerkannter FV-Ort	2.210	8.000-10.000	10%	90%	SQ II, i-Marke, zert. Dachmarke Mosel	OG Kröv	
TI Enkirch	Erholungsort	1.188	12.000	10%	90%	SQ I, i-Marke	OG Enkirch	
TI Kinheim	nein	772	5.000	10%	90%	nein	OG Kinheim	
TI Reil	nein	615	5.500	10%	90%	nein	OG Reil	
TI Burg (Mosel)	nein	227	800	k. A.	k.A.	nein	OG Burg	
TI Tr-Tr/Wolf	nein	241	1.400	20%	80%	nein	Stadt Traben-Trarbach	

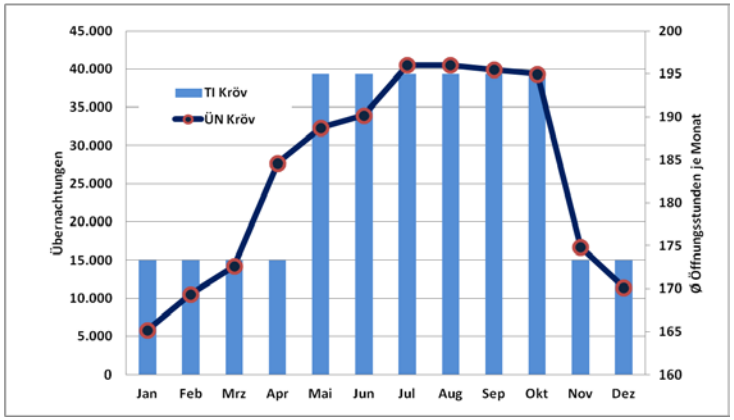
Quelle: Schriftliche Befragung der TIs 2016

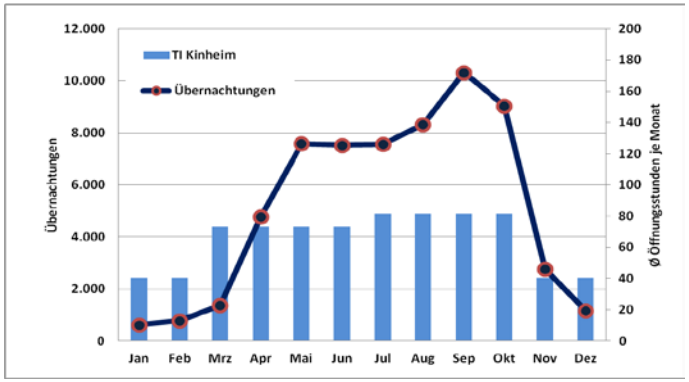
© 2016 PROJECT M GmbH

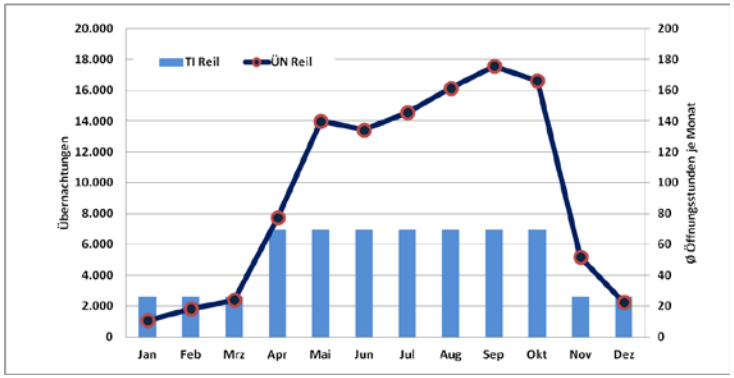
Saisonal angepasste Öffnungszeiten

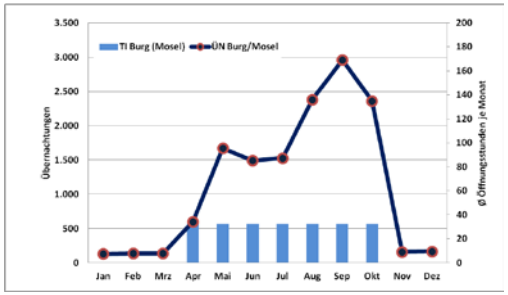


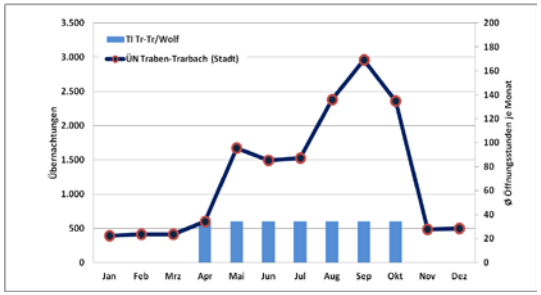












Quelle: Schriftliche Befragung der TIs 2016, eigene Berechnungen

© 2016 PROJECT M GmbH

Fazit: Allgemeine Angaben

- „Hauptorte“ Traben-Trarbach und Kröv sowie Enkirch zeichnen sich durch verschiedene Zertifikate aus; drei von sieben Orten verfügen über ein staatl. anerkanntes Prädikat
- Publikumsverkehr ist in einzelnen TIs naturgemäß sehr unterschiedlich (Schätzwerte von 800 bis 24.000) - überwiegend Übernachtungsgäste.
- Lage der TIs kann als gut bezeichnet werden (Nähe Mosel /Parkplätze oder Stadtzentrum)
- Anzahl, räumliche Verteilung und Öffnungszeiten der örtlichen TIs sind weitestgehend an die touristische Nachfrage, welche sich auf die Moselgemeinden der VG konzentriert, angepasst.
- Einheitliche Öffnungszeiten sind aufgrund der räumlich z. T. sehr unterschiedlichen Nachfrage aus Kostengründen realistisch nicht darstellbar. Ziel sollte es sein, die Öffnungszeiten zu koordinieren bzw. transparent zu gestalten, damit dem Gast im Bedarfsfall immer ein Informationsangebot gemacht werden kann (z. B. bei geschlossener TI ein Aushang mit einer zentralen Telefonnummer).
- Hinsichtlich Raumangebot, Ausstattung, Öffnungszeiten und personeller Besetzung gibt es jedoch erhebliche Unterschiede. Nicht alle TIs verfügen über die Voraussetzungen für eine Zertifizierung als i-Marke nach den Richtlinien des Deutschen Tourismusverbandes (DTV), was allerdings auch nicht als zwingend erforderlich erachtet wird.
- Technische Ausstattung: TIs verfügen ausnahmslos über mindestens einen PC-Arbeitsplatz mit Internet-Anschluss, sind aber aus verschiedenen Gründen (noch) nicht alle an das Informations- und Reservierungssystem Deskline angeschlossen (Kostenfaktor für kleinere TIs, zu wenige Betriebe in kleineren Orten, Akzeptanz).

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenwahrnehmung und Personaleinsatz: tourismusbedingtes Arbeitsvolumen rd. 500h/Woche (Soll), entspricht 12,5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ)

Aufgabenwahrnehmung	TI Traben-Trarbach	TI Kröv	TI Enkirch	TI Kinheim	TI Reil	TI Burg (Mosel)	TI Tr-Tr/Wolf	Mittelmosel-Kondelwald
Gästewesen/-information	X	X	X	X	X	X	X	X
Veranstaltungsorganisation	X	X	X		X			X
Leistungsanbieterbetreuung	X	X		X	X	X	X	X
Vertrieb/Verkauf	X	X	X	X	X	X		X
Angebotsentwicklung	X	X	X		X			
Vermarktung	X	X	X	X	X			X
Innen- / Außenvertretung	X	X	X		X			
Betrieb/Bewirt. tour. Infrastrukturen	X	X	X					
Zusammenarbeit mit tour. Organ.	X	X	X	X				X
Nicht primär tour. Aufgaben	X		X	X				X

Personalbesatz	TI Traben-Trarbach	TI Kröv	TI Enkirch	TI Kinheim	TI Tr-Tr/Wolf	TI Reil	TI Burg (Mosel)	Mittelmosel-Kondelwald	Gesamt
Festangestellte	6	3	1	1		2		1	14
Auszubildende	1	1							2
Aushilfen/ Saisonkräfte					1		1		2
∑ Arbeitsstunden Tourismus/Woche	216,7	147,5	23,6	21,0	9,5	31,0	10,0	39,0	498,3
VZÄ Tourismus	5,4	3,7	0,59	0,53	0,24	0,78	0,25	0,98	12,5

Quelle: Schriftliche Befragung der TIs, eigene Berechnungen

© 2016 PROJECT M GmbH

Fazit: Personalsituation

Gegenüber den TIs der Stadt Traben-Trarbach und der Gemeinde Kröv ist die Personalausstattung in den übrigen Tourismusgemeinden der VG Traben-Trarbach mit jeweils weniger als einem Vollzeitarbeitsplatz-äquivalent vergleichsweise gering, erscheint jedoch dem Aufgabenspektrum und dem jeweils erforderlichen Arbeitsaufwand angemessen. Aufgabenspektrum und Personalstrukturen entsprechen in der Gesamtbetrachtung im Wesentlichen vergleichbaren Organisationsstrukturen auf lokaler Ebene. Soweit im Zuge einer Umstrukturierung keine grundsätzlich neuen Aufgabenfelder hinzukommen, ist davon auszugehen, dass auch zukünftig die vorhandenen Personalressourcen ausreichend sein werden. Auf der anderen Seite muss betont werden, dass eine Reduzierung der bestehenden Personalkapazitäten auf Kosten der Beratungsqualität, der Marketingarbeit sowie strategischer Aufgabenstellungen keinesfalls in Betracht gezogen werden kann.

Zudem wurden in der Untersuchung nicht die tatsächlich erbrachten Arbeitsstunden (Ist-Stunden) erfasst. Deren Umfang kann durch angefallene Überstunden, die nicht durch Freizeitausgleich abgegolten werden, den Umfang der erfassten Soll-Stunden übersteigen, was ggf. bei einer neuen Personalschlüsselung berücksichtigt werden müsste.

© 2016 PROJECT M GmbH

Außenwahrnehmung der VG Traben-Trarbach: im Gegensatz zu den übrigen VGs entlang der Mosel kein einheitlicher Marktauftritt der gesamten VG Traben-Trarbach unter der Dachmarke Mosel

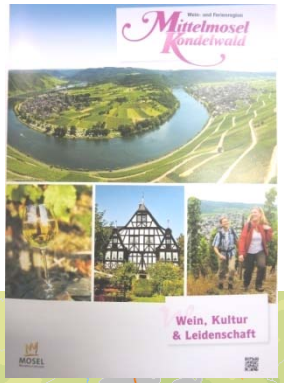
© 2016 PROJECT M GmbH

Teilweise Überschneidungsbereiche der mit überörtlichen Marketingaufgaben betrauten TIs Mittelmosel-Kondelwald und TI Traben-Trarbach

Bereich	TI Mittelmosel-Kondelwald	TI Traben-Trarbach
Services	Serviceleistungen gegenüber Tourist-Informationen, Leistungsträgern und Vermietern, Unterstützung der einheimischen Wein- und Tourismuswirtschaft	Anlaufstelle für Gäste: Informationsservice, Anfragenannahme, Bearbeitung, Beratung und Versand Prospektmaterial, Zimmervermittlung, Ansprechpartner und Auskünfte für Leistungsträger, Buchungen ü. TKN
Qualifi-zierung	Klassifizierung und Betreuung der Qualitätsbetriebe	Klassifizierungen/Zertifizierungen (z.T. in Kooperation) Hotels, Fewos/Ferienhäuser, Dachmarkenbetriebe, Wanderbares Deutschland, „Natur- und Erlebnisbotschafter“, Gästeführer
Mediaplan	Werbeanzeigen/Plan mit eigenem Budget teilw. in Zusammenarbeit mit OG‘s	Anzeigenschaltung, Auswahl, Bewertung und Freigabe von Anzeigenschaltungen
Print	Erstellung eines jährlichen Veranstaltungskalenders für die gesamte VG Prospektversand (Präsentationsmappe mit GGVs der OGs Kinheim, Kröv und Reil)	Div. Flyer, Veranstaltungskalender, Gästemagazin, Gästezeitung „Enjoy“ (in Koop. mit MiMoKo u. Wittich Verlag): Weiterführung u. Neuerstellung, Bildauswahl/-erstellung, Akquise Refinanzierungs-möglichkeiten, Erstellung Leistungskataloge, Angebotseinholung/ Ausschreibungen, Layout-/Drucküberwachung
PR	Presse- und Informationsarbeit	Präsentation bei Presse, Reiseveranst., öff. Vertretern, Pressemit-teilungen, Bearbeitung Presseanfragen, Pflege Presse-/Bilddatenbank/ Presseverteiler, Organisation Presse- u. Brandingreisen
Messen	Tourismusmessebesuch (Organisation / Nachbearbeitung /Auswertung)	Messeauftritte und Vermarktung innerhalb der Werbegemeinschaft 4xMosel, Besuch von Fachmessen
Internet	Pflege der Website www.Mittelmosel-Kondelwald.de	Betreuung Social Media Plattformen, Homepageentwicklung/-pflege
Veranstal-tungen	Organisation und Durchführung von kulturellen Veranstaltungen, z.B. Moselfränkischer Mundartabend	Erarbeitung/Betreuung Veranstaltungsprogramm Traben-Trarbach, Durchführung von Eigenveranstaltungen, Bewerbung von Veranstaltungen
sonstige Aufgaben	Zusammenarbeit mit (übergeordneten) Verbänden Marktbeobachtung- und Analyse, Statistik Touristische Infrastruktur (Wander- und Radwege) Geschäfte der laufenden Verwaltung	Mitarbeit bei touristischen Arbeiten der Region (div. Arbeitskreise, WG 4x Mosel, Fachbeirat MLT) und des Landes Rheinland-Pfalz, Netzwerkpflege und -aufbau

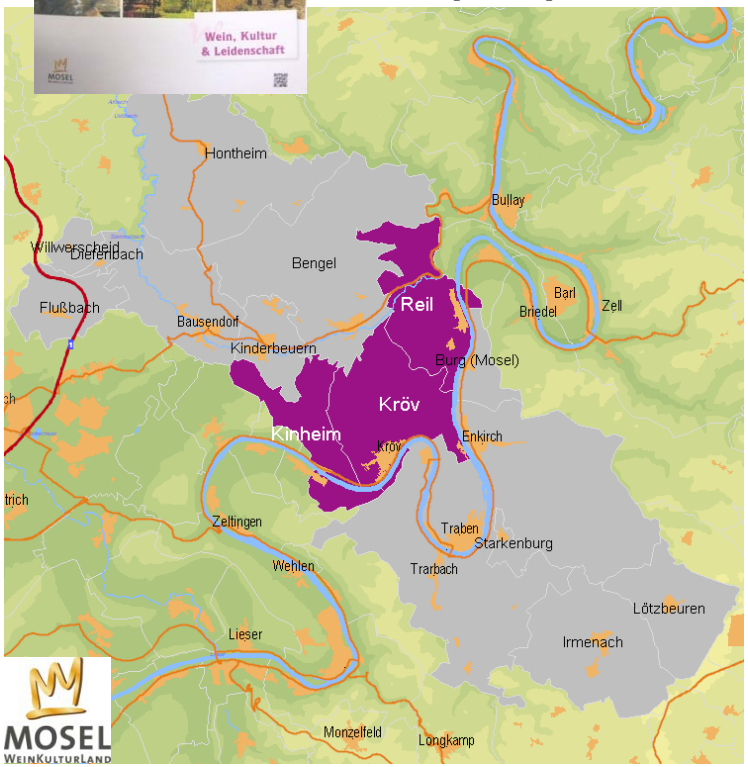
© 2016 PROJECT M GmbH

Überörtliche Printwerbung TI Mittelmosel-Kondelwald und TI Traben-Trarbach mit unterschiedlichem Gebietszuschnitt



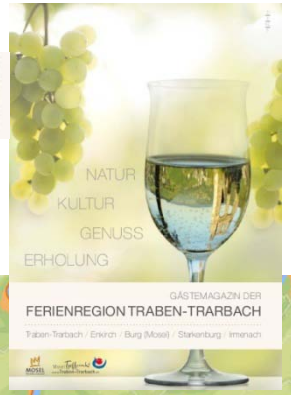
Wein- und Ferienregion Mittelmosel Kondelwald

Mappe mit Ortsprospekten



FERIENREGION TRABEN-TRARBACH

Traben-Trarbach / Enkirch / Burg (Mosel) / Starkenburg / Irmenach



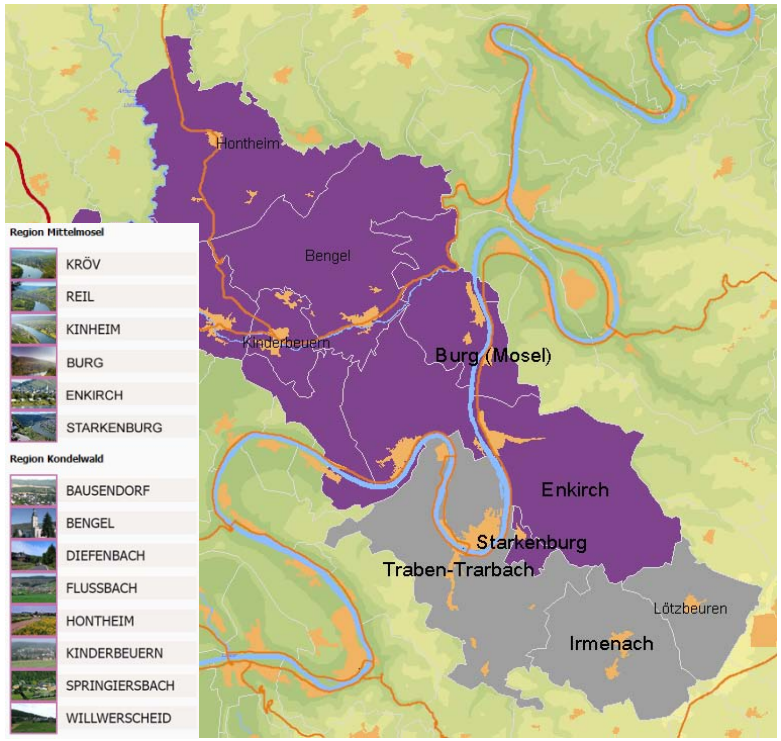
Gästemagazin

© 2016 PROJECT M GmbH

Zwei Websites ebenfalls mit unterschiedlichem Gebietszuschnitt

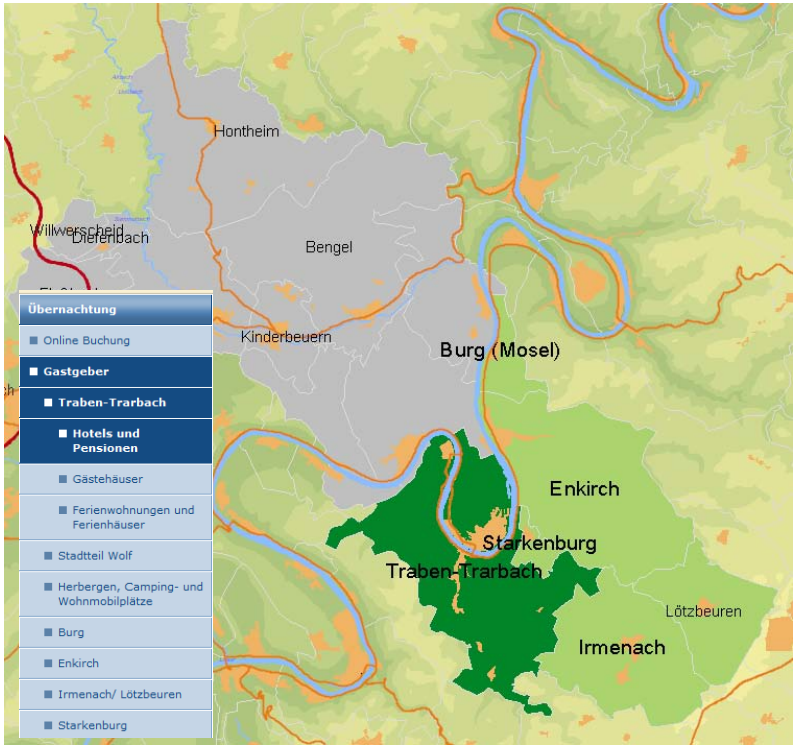
www.mittelmosel-kondelwald.de

mit Informationen und/oder Verlinkung zu Websites anderer Orte der VG (außer Stadt Traben-Trarbach, Irmenach, Lötzbeuren)



www.traben-trarbach.de

keine Verlinkung zu Websites anderer Orte analog zu Gästemagazin, aber deren Gastgeber gelistet



© 2016 PROJECT M GmbH

Prospektvielfalt auf lokaler Ebene ohne einheitliches, Corporate Design (CD) und Wiedererkennungseffekt

Fazit: Außendarstellung

- **Aktuell:** aufgrund gewachsener Strukturen (Stand vor Fusion der „alten“ VGs Traben-Trarbach und Kröv-Bausendorf) noch zwei Organisationen mit Aufgaben überörtlicher Werbung betraut. Hinzu kommen die Serviceleistungen für den Gast vor Ort sowie eigene (unterschiedlich stark ausgeprägte) Marketingaktivitäten der örtlichen TIs.
- **Folge**: Außendarstellung problematisch in der Kommunikation gegenüber (potenziellen) Gästen –> keine Wahrnehmung als Einheit und damit Wettbewerbsnachteil gegenüber bereits am Markt etablierten Regionen/Verbandsgemeinden.
- **Lösungsansatz**: Zusammenführung beider Organisationen inkl. der lokalen TIs zu einer Organisation unter einem gemeinsamen Dach als Submarke unter der Dachmarke Mosel.
- **Herausforderung**: neben strukturellen Anpassungen Finden eines neuen „touristischen“ Regionsnamens, mit dem sich alle Ortsgemeinden und die Stadt Traben-Trarbach identifizieren können.

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufwand und Erträge (2014) nach Kostenstellen und -trägern

Beträge in EUR	Traben-Trarbach			Kröv			Enkirch			Reil		
Kosten	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Personalkosten	307.235	6.257	197	162.841	31.730	46.560	44.857	0	0	42.176	0	18.075
Sachkosten	89.404	80.351	44.015	36.484	80.477	39.864	10.878	0	46.171	10.100	0	14.464
Marketing	89.992	23.937	150	48.715	3.252	5.505	29.355	0	59.206	18.798	0	3.202
Beiträge	31.233	0	0	16.086	383	5.831	13.320	0	0	5.221	0	0
Summen einzeln	**517.864**	**110.545**	**44.363**	**264.125**	**115.842**	**97.760**	**98.410**	**0**	**105.376**	**76.294**	**0**	**35.742**
Aufwand gesamt	**672.772**			**477.727**			**203.786**			**112.036**		
Erträge	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Kostenerstattungen	74.179	15.172	0	0	0	3.241	1.652	0	0	10.360	0	0
operatives Geschäft	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisionen	28.463	0	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Verkaufserlöse	6.179	0	1.106	10.775	41.440	3.530	0	0	21.904	4.051	0	0
Eintrittsgelder	0	27.311	6.107	0	12.136	3.665	0	0	133.294	0	0	55.423
Sponsoring	0	0	0	2.200	4.143	0	0	0	0	470	0	0
FV-beitrag	252.428	0	0	169.447	0	0	42.178	0	0	38.562	0	0
Sonstige Einnahmen	73.546	18.314	55.928	29.484	2.908	39.081	15.192	0	0	400	0	770
Summe	**434.796**	**60.797**	**63.140**	**226.906**	**60.627**	**49.516**	**59.022**	**0**	**155.198**	**53.843**	**0**	**56.194**
Erträge gesamt	**558.733**			**337.049**			**214.220**			**110.037**		
Saldo einzeln	**-83.068**	**-49.749**	**18.778**	**-37.219**	**-55.215**	**-48.244**	**-39.387**	**0**	**49.822**	**-22.451**	**0**	**20.452**
Saldo Gesamt	**-114.039**			**-140.678**			**10.434**			**-1.999**		

Erträge aus Kostenerstattungen/-umlagen: a) von Gemeinden (f. Geschäftsbesorgung, Messebesuche, Verlustabdeckung MLT), b) vom privaten Bereich (u.a. Gastgeberjournal); sonstige Einnahmen: v.a. aus Vermietung u. Verpachtung (u.a. Campingpl./Weinbrunnenhalle, Fahrräder)

Quelle: Verbandsgemeinde Traben-Trarbach 2016

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufwendungen insgesamt in Höhe von 1,76 Mio. EUR standen 2014 Einnahmen in Höhe von 1,41 Mio. EUR gegenüber (Fehlbetrag: -344 TEUR)

Beträge in EUR	Kinheim			Burg (Mosel)			VG Traben-Trarbach (Plan 2016)			Insgesamt		
Kosten	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Personalkosten	30.468	0	13.058	3.475	0	0	62.640	0	0	653.692	37.987	77.890
Sachkosten	12.176	0	14.025	6.027	0	0	21.070	0	0	186.137	160.828	158.540
Marketing	14.382	0	2.126	0	0	0	41.500	0	0	242.741	27.189	70.189
Beiträge	3.565	0	0	10.610	0	0	59.500	0	0	139.534	383	5.831
Summe	**60.591**	**0**	**29.209**	**20.111**	**0**	**0**	**184.710**	**0**	**0**	**1.222.104**	**226.387**	**312.451**
Aufwand gesamt	**89.801**			**20.111**			**184.710**			**1.760.942**		
Erträge	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Kostenerstattungen	700	0	0	0	0	0	83.200	0	0	170.092	15.172	3.241
operatives Geschäft	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisionen	2.749	0	0	0	0	0	0	0	0	46.212	0	0
Verkaufserlöse	1.199	0	0	0	0	0	0	0	0	22.205	41.440	26.540
Eintrittsgelder	0	0	61.339	0	0	0	0	0	0	0	39.447	259.828
Sponsoring	9.284	0	575	0	0	0	0	0	0	11.954	4.143	575
FV-beitrag	15.649	0	0	9.287	0	0	0	0	0	527.551	0	0
Sonstige Einnahmen	7.917	0	1.144	3.269	0	0	500	0	0	130.308	21.221	96.923
Summe	**37.498**	**0**	**63.058**	**12.556**	**0**	**0**	**83.700**	**0**	**0**	**908.322**	**121.423**	**387.106**
Erträge gesamt	**100.556**			**12.556**			**83.700**			**1.416.851**		
Saldo	**-23.093**	**0**	**33.848**	**-7.555**	**0**	**0**	**-101.010**	**0**	**0**	**-313.783**	**-104.964**	**74.655**
Saldo Gesamt	**10.756**			**-7.555**			**-101.010**			**-344.091**		

Quelle: Verbandsgemeinde Traben-Trarbach 2016

© 2016 PROJECT M GmbH

Fazit: Wirtschaftliche Situation

Gemessen am Übernachtungsvolumen beträgt der touristische Gesamtaufwand in der VG Traben-Trarbach rd. 2,30 EUR je Übernachtung, nur auf das Marketingbudget bezogen bei rd. 0,40 EUR je Übernachtung. Untersuchungen zu den Kostenstrukturen vergleichbarer Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene weisen diesbezüglich eine erhebliche Bandbreite zwischen 0,90 EUR und 2,90 EUR auf (Gesamtbudget je Übernachtung). Hinsichtlich der Marketingaufwendungen je Übernachtung bewegt sich der Wert in der VG Traben-Trarbach auf einem vergleichbar durchschnittlichen Niveau. Unter Berücksichtigung der einzelfallbezogenen, individuellen Rahmenbedingungen können diese Werte nur als grobe Orientierungshilfe dienen.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die bislang insgesamt eingesetzten Mittel auch in Zukunft auskömmlich sein werden. Durch eine Umstrukturierung mögliche Einsparungen sollten ggf. zur Ausweitung der Marketingaktivitäten verwendet werden.

Quellen: Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.): Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz, S. 21
Sparkassenverband Westfalen-Lippe (Hrsg.), 2013: Leitfaden zur Finanzierung und Organisation des Tourismus auf Ortsebene, S. 12

© 2016 PROJECT M GmbH

1 Gegenstand und Vorgehensweise

2 Analyse der Ausgangssituation

3 Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell

4 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung

5 Anlagen

3 Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell

3.1 Empfehlung Rechtsform Organisationsmodell

3.2 Aufgaben und Stellenprofile

3.3 Finanzierungsmodell

Wahl der Rechtsform – Vor- und Nachteile denkbarer Rechtsformen (1)

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
Eingetragener Verein (e.V.)	- Beteiligung einer Vielzahl touristischer Akteure möglich - geringe Hürden/hohe Flexibilität für Ein-/Austritte - vereinfachte Entscheidungs- und Kontrollmechanismen - durch Mitgliedsbeiträge unabhängiger von öffentlichen Geldern - Transparenz der Mittelverwendung - Stimmverteilung orientiert sich i.d.R. an der Zahl der Mitglieder (hohes Mitspracherecht des Einzelnen) - geringe Kosten durch vielfach ehrenamtliche Tätigkeiten	- begrenzte Fremdkapitalfinanzierung - Verbot der Gewinnorientierung eines gemeinnützigen Vereins und fehlende Haftungsbegrenzung - Vereinssatzung zwingt zu einem hohem organisatorischen Aufwand für Formalien - hoher Abstimmungsbedarf bei Mitgliederentscheidungen - Sicherung eines Mitspracherechts der Kommune durch finanzielle Unterstützung
GmbH	- auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtet - weitgehende Autonomie der Geschäftsführung - Höhe der Gesellschafterbeteiligungen können variieren - Gesellschafter haften mit jeweiligen Einlagen (Haftungsbegrenzung), keine finanziellen Barrieren für Beteiligung - Transparenz der Mittelverwendung - flexibler Personaleinsatz - Einbindung der örtlichen Tourismuswirtschaft in den Gesellschafterkreis/Aufsichtsrat möglich - weitgehende Satzungsfreiheit des GmbH-Gesetzes	- Aufnahme neuer Gesellschafter nur mit Mehrheitsbeschluss und Satzungsänderung möglich - erhöhte Kosten durch Geschäftsführer, Mitarbeiter, Geschäftsräume, Buchführung etc. - Gewinnorientierung steht vor Dialog- und Zielorientierung - Abhängigkeit von Zuschüssen - Geschäftsanteile müssen bei Austritt notariell einem Erwerber übertragen werden - bei hoher Gesellschafterzahl schwerfällige Organisation - begrenzte Fremdkapitalfinanzierung

© 2016 PROJECT M GmbH

Wahl der Rechtsform – Vor- und Nachteile denkbarer Rechtsformen (2)

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
Zweckverband	- im kommunalen Umfeld erfolgserprobt und eingeführt - Festlegung Satzungsautonomie in der Zweckverbandssatzung möglich - gute Fremdkapitalfinanzierung möglich - arbeitsteilige Wahrnehmung der touristischen Aufgaben - Mitgliedschaft juristischer Personen des Privatrechts unter bestimmten Voraussetzungen möglich (§ 2 Abs. 2 KomZG RLP)	- Mitgliederwechsel erzwingt Änderung der Verbandssatzung - begrenzte Gewinnerwirtschaftung möglich - Verfahrens- und Organisationsabläufe schwerfälliger als bei privatrechtlichen Organisationsformen oder AöR - Bildung Zweckverband nur für eine einzelne Aufgabe oder für mehrere sachlich verbundene Aufgaben möglich (§ 3 des KomZG RLP) - unbeschränkte Haftung
Gemeinsames Kommunal-unternehmen (AöR)	- Kombination Vorteile öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Organisationsformen - Einnahmen, Stellung von Sach- und Personalmitteln der Trägergemeinden möglich - Aufgabenerledigung erfolgt ungeachtet verwaltungsspezifischer Besonderheiten allein auf Grundlage wirtschaftlicher Erwägungen	- Beteiligung Privater nicht möglich - bisher wenig verbreitet und damit weniger erprobt - unbeschränkte Haftung

© 2016 PROJECT M GmbH

Wahl der Rechtsform – Vor- und Nachteile denkbarer Rechtsformen (3)

Fazit und Empfehlung PROJECT M:

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der grundsätzlich in Frage kommenden und in der Praxis gängigsten Rechtsformen wird von PROJECT M im Falle der VG Traben-Trarbach unter den gegebenen Rahmenbedingungen die **Rechtsform eines Zweckverbandes** als rechtlich selbständige Organisationsform präferiert.

Aufgrund der größeren Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Mitgliedskommunen - im Vergleich zu privatrechtlichen Organisationsformen und auch der AöR - eröffnet diese auf Beständigkeit angelegte Rechtsform eine hinreichende Handlungsfähigkeit, Transparenz in der Wirtschafts- und Haushaltsführung und erfährt nach wie vor eine hohe politische Akzeptanz.

Eine spätere Überführung in eine Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR), bei der die Wirtschaftlichkeit als Maßstab einen noch höheren Stellenwert besitzt und die Organisations- und Entscheidungsprozesse als flexibler gelten als beim Zweckverband, sollte zu gegebenem Zeitpunkt evtl. in Betracht gezogen und geprüft werden.

© 2016 PROJECT M GmbH

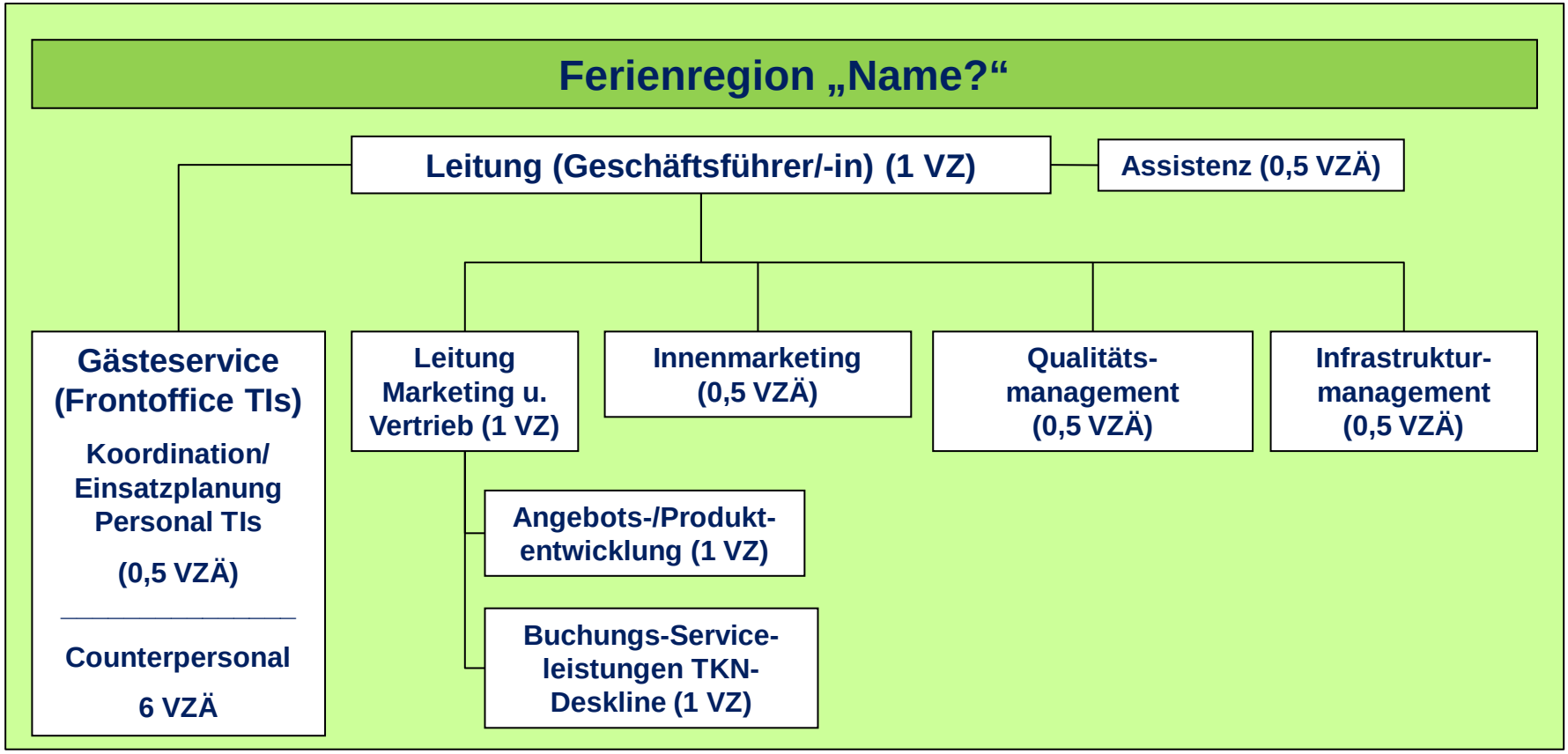
Grundüberlegungen zum Organisations- und Finanzierungsmodell

- **Personalressourcen:** Die künftige TSC-Organisation wird mit den bereits jetzt in den bestehenden TIs und den aktuell verfügbaren Ressourcen auskommen. Darüber hinaus wird kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt. Ausbildungsverhältnisse werden entweder vom Zweckverband übernommen oder verbleiben bei der Ortsgemeinde.
- **MitarbeiterInnen:** Die bisherigen Mitarbeiterinnen in den TIs der VG Traben-Trarbach werden auch in der künftigen TSC-Organisation eingesetzt, allerdings nicht mit durchweg identischen Aufgaben wie bisher. Vielmehr sollen die Aufgaben so strukturiert werden, dass gleichartige Aufgaben personenbezogen gebündelt werden und Spezialisierungen erfolgen können. Auch bedarf es ggf. einer ergänzenden Qualifizierung mit Blick auf inhaltliche Aufgaben sowie den ortsübergreifenden Einsatz.
- **Budget:** Das Budget für die künftige TSC-Organisation soll über mind. drei Jahre in gleicher Höhe bereit gestellt werden wie die von PROJECT M ermittelten Vergangenheitszahlen. Die Fremdenverkehrsbeiträge bzw. -satzungen werden als Refinanzierungsquelle beibehalten, sollen aber ab 2017 einheitlich gestaltet werden und könnten auch von der neuen Organisation erhoben werden. Auf Grund der teilweise über einen längeren Zeitraum nicht angepassten Beitragssätze wird davon ausgegangen, dass das Volumen insgesamt um ca. 5%-10% erhöht werden kann. Bzgl. Sachkosten wird davon ausgegangen, das durch die Zusammenlegung von Aufgaben eine Kostenreduzierung von 5% bis max. 10% realisiert werden kann. Einsparungen bei den Sachkosten sollten in mindestens gleicher Höhe dem Marketingetat, welcher derzeit eher einen Mindestansatz darstellt, zugeschlagen werden.
- **Abstimmung:** Maßgebliche Veränderungen der Stellenstruktur, an der finanziellen Ausstattung sowie vertragliche Fragen werden zwischen den Partnern abgestimmt.

© 2016 PROJECT M GmbH

Empfohlenes Organisationsmodell

Zusammenführung aller personellen und finanziellen Ressourcen in einer Gesellschaft in der Rechtsform eines Zweckverbandes - Organigramm



© 2016 PROJECT M GmbH

Nutzen des empfohlenen Organisationsmodells

Die Empfehlung, alle Ressourcen unter dem Dach einer Organisation zusammenzufassen, ist zwangsläufig mit einem aufwändigen Restrukturierungsprozess verbunden. Aber ein „Weiter wie bisher“ stellt angesichts der aktuellen Strukturen in einem vom Verdrängungswettbewerb geprägten Markt keine Alternative dar. Zweifellos wird dieser Prozess nicht einfach sein und einen längeren Zeitraum beanspruchen. Die mit der Reform einhergehenden Ängste und Befürchtungen der Akteure müssen überwunden, Detailfragen geklärt und individuelle Lösungen gefunden werden. Aber die Zusammenarbeit und Bündelung der Ressourcen in einer Organisation eröffnet der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach und seinen Gemeinden die große Chance, im Wettbewerb um den Gast erfolgreich bestehen zu können und den Wirtschaftsfaktor Tourismus weiter zu festigen und zu stärken. Dies erfordert jedoch bei allen beteiligten Akteuren den Mut zur Veränderung, von der Politik bis zu den Mitarbeitern/innen der einzelnen TIs. In diesem Sinne sollte bei allen etwaigen Vorbehalten der **Mehrwert und Nutzen** stehen sowohl…

für die lokalen Tis:

- Übernahme aller Personalkräfte
- Krankheits-/Urlaubsvertretungen durch Ressourcenbündelung möglich
- Professionalisierung durch regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen
- Klar definierte Aufgabenbeschreibung (mehr Zeit für Kernaufgaben)
- Genaue Zuschreibung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- regelmäßiger Meinungs- und Erfahrungsaustausch
- Gemeinschaftssinn statt Kirchturmpolitik

als auch für den Gast:

- Transparenz durch einheitliche Kommunikations-, Informations- und Buchungskanäle (Orientierung)
- Dienstleistungen aus einer Hand
- umfassende, auf seine Urlaubsbedürfnisse zugeschnittene Angebote
- Verlässlichkeit

© 2016 PROJECT M GmbH

Organisation des Zweckverbandes (1)

- **Gesetzliche Grundlage:** Landesgesetz über die kommunale Zusammenarbeit (KomZG) § 2 - §12
- **Voraussetzung**: Vereinbarung einer Verbandsordnung zwischen beteiligten kommunalen Gebietskörperschaften (mit Bestimmungen mindesten zu Aufgabe, Mitgliedern, Name und Sitz, Form der öffentlichen Bekanntmachungen, Aufteilung des Eigenkapitals auf die einzelnen Mitglieder sowie die Deckung des Finanzbedarfs, Abwicklung bei Auflösung).
- **Vorschlag:**
  - **Mitglieder**: Verbandsgemeinde Traben-Trarbach, Stadt Traben-Trarbach, Gemeinden Kröv, Reil, Enkirch, Kinheim, Burg (auf Antrag Aufnahme weiterer Gemeinden möglich, alternativ Übertragung von Aufgaben weiterer Gemeinden auf Zweckverband durch Zweckvereinbarung)
  - **Name**: noch zu bestimmen
  - **Sitz**: Stadt Traben-Trarbach oder Gemeinde Kröv
  - **Aufgabe**: Förderung des Tourismus im Gebiet der VG Traben-Trarbach unter der Dachmarke Mosel durch
    - ein gemeinsames Tourismusmarketing,
    - die Bereitstellung und Koordinierung von Angeboten zur Gästeinformation/-beratung sowie Maßnahmen zur Absatzförderung, Verkauf und Vertrieb touristischer Leistungen
    - Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung
    - Interessenvertretung und Mitarbeit in (überregionalen) touristischen Kooperationen, Verbänden
    - Mitarbeit bei der Schaffung und Verbesserung touristischer Infrastrukturen innerhalb der Verbandsgebietes

© 2016 PROJECT M GmbH

Organisation des Zweckverbandes (2)

Organe des Verbandes:

- **Verbandsversammlung**: bestehend aus je einem gesetzlichen Vertreter der einzelnen Verbandsmitglieder (Stimmrecht nach festgelegtem Umlageschlüssel) – Aufgaben, Beschlussfähigkeit etc. in der Verbandsordnung festzulegen
- **Verbandsvorsteher:** Verbandsvorsteher und Stellvertreter werden von der Verbandsversammlung für die Dauer der Wahlzeit der kommunalen Vertretungen gewählt
- **Verbandsgeschäftsführer/in:** Wahl eines hauptamtlichen Geschäftsführers oder einer hauptamtlichen Geschäftsführerin durch die Verbandsversammlung
- **Tourismus-/Marketingbeirat:** Bildung eines Beirats möglich und empfohlen (Beschluss durch Verbandsversammlung); Zusammensetzung: Vertreter der Leistungsanbieter unterschiedlicher Bereiche wie Hotellerie und Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, Weinbau, Einzelhandel und Gewerbe

  Aufgaben:

  - Kommunikation und Informationsaustausch zwischen touristischen Akteuren in der Region
  - Initiierung und Aufbau von (Projekt-)Partnerschaften und Netzwerken
  - Ideengeber für Projekte und deren Umsetzung
  - Beratung der Organe des Verbandes

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Hintergrund:

- EU-Beihilferecht wurde zum Januar 2012 umfassend reformiert
- EU-Vergaberecht durch Verabschiedung eines Reformpakets durch die EU-Kommission im April 2014 grundlegend neu gefasst
- Regelungen des neuen Vergaberechtes sind bis spätestens April 2016 in nationales Recht umzusetzen

Rechtsgrundlagen:

- 2003/2005: die „Altmark Trans“ – Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH); „Monti-Paket“
- 2011/2012: das „Almunia-Paket“ (Klarstellung beihilferechtlicher Regelungen)
- Außerdem: verschiedene „DAWI/ De-minimis“-Verordnungen; Berichts- / Kontroll- und Veröffentlichungspflichten, verschiedene Verfahrensverordnungen sowie der IDW-Prüfungsstandard PS 700

Definition Beihilfe:

- Als „Beihilfe“ im Sinne des europäischen Beihilferechts ist jeder wirtschaftliche Vorteil zu bezeichnen, den der Staat (Bund, Länder, Gemeinden usw.) einem Unternehmen ohne entsprechendes Entgelt einräumt und den das begünstigte Unternehmen unter normalen Marktumständen nicht erhalten hätte. Zudem muss eine solche Maßnahme - also der wirtschaftliche Vorteil - eine Wirkung auf Wettbewerb und Handel haben (-> Wettbewerbsverzerrung).

Definition Unternehmen:

- Als „Unternehmen“ ist jede selbstständige Einheit anzusehen, die in einem Markt einen wirtschaftlichen Austausch von Gütern und Dienstleistungen vornimmt oder anbietet (sog. „funktionaler Unternehmensbegriff“ der EU-Kommission)
- Die Rechtsform spielt bei der Prüfung einer Beihilfe auf Vereinbarkeit mit Unionsrecht <u>keine</u> Rolle

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Mögliche Folgen:

- Die Sicherung der erreichten Marktposition und die Investitionsfähigkeit in wettbewerbsfähige touristische Infrastrukturen sowie bewährte Organisationsstrukturen des Tourismus werden durch die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen eher bedroht, denn unterstützt.
- Die öffentlich finanzierten und strukturierten Tourismusakteure laufen Gefahr, im Wettbewerb mit privaten Marktteilnehmern ihre bisherige Marktstellung zu verlieren. Erreichte Qualitäts-, Qualifizierungs- und Leistungsstandards werden realistisch nur eingeschränkt beibehalten werden können und durch ein System von bloßen „Standardleistungen“ als Ausfluss der Daseinsvorsorgeaufgabe des Staates ersetzt werden müssen.
- Die Finanzierungsstrukturen der Tourismuswirtschaft werden den teils veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen sein. Letztlich werden Umschichtungen der Zuschuss- und Förderkulisse unvermeidbar sein.
- Eine unter dem Aspekt der Daseinsvorsorge öffentlich finanzierte Förderung der Tourismuswirtschaft wird nicht für alle Kommunen bzw. Destinationen leistbar sein.

Quelle: Stellungnahmen der Sachverständigen zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Tourismus am 22. April 2015, S. 17

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Lösungsansätze:

Grundsätzlich sind Beihilfen gemäß Art. 107 Abs. 1 AEUV unvereinbar mit dem Binnenmarkt, mit Ausnahme von:

1. es gibt eine besondere Genehmigung („Notifikation“) der Beihilfe durch die Kommission, oder
2. die Beihilfe ist gesetzlich von Anmelde- oder Genehmigungspflicht freigestellt (z.B. nach der Gruppenfreistellungsverordnung, die aber nur für einzelne Gruppen von Beihilfen gilt), oder
3. das beihilfeempfangende Unternehmen ist vor Empfang der Beihilfe durch einen Formalakt der beihilfegewährenden Stelle mit der Erbringung von DAWI (sog. Dienstleistungen von allgemeinen wirtschaftlichen Interesse) „betraut“ worden (Betrauungsakt).

Zur Beachtung: Unionsrecht sieht keine verbindliche Definition für DAWI vor bzw. welche Tätigkeiten als DAWI eingestuft werden können; Begriff wird auch in anderen Mitgliedstaaten unterschiedlich verwendet.

Quelle: DTV 02/2016, Königswinterer Kreis

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Der „Betrauungsakt“

- Die Form des Betrauungsaktes kann von den Mitgliedstaaten und letztlich von den beihilfegewährenden öffentlichen Stellen frei gewählt werden; dazu bieten sich an:
  - entweder die vertragliche Betrauung durch zivilrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Vertrag, oder
  - die Betrauung durch Verwaltungsakt (z.B. in Form eines Zuwendungsbescheides)
- In beiden Fällen bedarf es zunächst des Grundsatzbeschlusses der öffentlichen Zuwendungsgeber

Betrauungsaktpflichtige Schwellenwerte im EU-Beihilferecht:

1. Beihilfen, die einen Gesamtbetrag von 500.000 Euro in drei Steuer- oder Haushaltsjahren übersteigen
2. Beihilfen, die unter 500.000 Euro in drei Steuerjahren betragen, sollen wegen ihrer möglichen Marktbeeinträchtigung nach der DAWI-Deminimis Verordnung ebenfalls durch einen Betrauungsakt rechtskonform ausgestaltet werden
3. Nicht betrauungsaktpflichtig sind Beihilfen, die einen Gesamtbetrag von 200.000 Euro in drei Steuerjahren nicht übersteigen (sog. „Bagatellbeihilfen“)

Quelle: DTV 02/2016, Königswinterer Kreis

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Regeln des Vergaberechts

- Neues EU-Richtlinienpaket zum Vergaberecht am 17.4.2014 in Kraft getreten, spätestens ab April 2016 bei öffentlichen Auftragsvergaben zu beachten:
- Grundsatz: Ausschreibungspflicht
- Vergaben der öffentlichen Hand an Unternehmen müssen ausgeschrieben werden, wenn sie bestimmte Schwellenwerte überschreiten (nach Branchen unterschiedlich hoch)
- Verstoß gegen die Ausschreibungsverpflichtung kann erhebliche Konsequenzen haben (z. B. zwingende Aufhebung des Vertrages; Neuausschreibung)

Wann ist keine Ausschreibung erforderlich?

- Sonderfall der „Inhouse-Vergabe“: diese liegt vor, wenn der Auftrag innerhalb desselben Hauses erfolgt, z.B. Auftragsvergabe der Kommune an einen Eigenbetrieb
- Nach dem „neuen“, reformierten Vergaberecht gilt künftig Folgendes:
  - Nur derjenige, der zu 100 % im Besitz eines oder mehrerer öffentlicher Auftraggeber ist und
  - maximal 20 % Dritt- oder Fremdumsatz generiert, kann ohne europaweite Ausschreibung weiter seine Aufgaben erfüllen

Quellen: DTV 02/2016, Königswinterer Kreis

© 2016 PROJECT M GmbH

Exkurs: EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

Steuerliche Aspekte

- je nachdem wie die Betrauung vorgenommen wird, kann eine Beihilfe umsatzsteuerpflichtig werden
- Maßgeblich ist, ob es sich bei der Zahlung um einen „echten“ Zuschuss oder ein Entgelt handelt:

  Die Beihilfe ist immer dann umsatzsteuerpflichtig, wenn durch einen „förmlichen Auftrag“ (z.B. Geschäftsbesorgungsvertrag) betraut wird: es handelt sich im Rahmen eines Leistungsaustausches um ein Entgelt.

Handlungsempfehlungen bei Umsetzung des empfohlenen Organisationsmodells

1. Verbandssatzung dahingehend prüfen bzw. prüfen lassen, welche Aufgaben/Tätigkeiten übernommen werden und wo Wettbewerb besteht?
2. Betrauungsakt durch die Verbandsmitglieder „ins Auge fassen“.
3. Trennungsrechnung erwägen bzw. einführen.
4. Vergaberechtliche Situation überprüfen.

Hilfestellung leisten: Beihilfereferenten der Länder, Kommunale Spitzenverbände, spezialisierte Rechtsanwaltskanzleien, DTV

Quelle: DTV 02/2016, Königswinterer Kreis

© 2016 PROJECT M GmbH

3 Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell

3.1 Empfehlung Rechtsform Organisationsmodell

3.2 Aufgaben und Stellenprofile

3.3 Finanzierungsmodell

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Aufgaben

- **Konzeption und Strategie**: Planung, Konzeptentwicklung, Marketing- und Mediaplanung, Marktforschung, Strategiecontrolling, Organisationsentwicklung (eigene Organisation)
- Vertretung des Zweckverbandes in **Rechts- und Verwaltungsgeschäften**
- **Finanzen:** Aufstellung Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, Lagebericht
- **Personalmanagement**: Stellenplanung, Einstellungsgespräche, Aus- und Weiterbildung, Arbeitszeugnisse, Beurteilungen etc.**;**
- **Innenvertretung**: Vor- und Nachbereitung Sitzungen Verbands-versammlung/ Verbandsausschuss und ggf. Tourismusbeirat; Teilnahme an lokalen Gremien, Ausschüssen, Gastgeber-versammlungen
- **Außenvertretung**: Zusammenarbeit und Mitwirkung in überörtlichen Gremien und Verbänden
- **Partner- und Kooperationsmanagement**: Akquise, Entwicklung und Betreuung von Kooperationen und weiteren Partnerschaften

Anforderungsprofil

- Abgeschlossenes touristisches Studium mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen
- mehrjährige Berufserfahrung im Destinationstourismus
- Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke gegenüber touristischen Partnern und Politik
- Führungskompetenzen
- gute Kenntnisse der Region
- Analytisches und strategisches Denken und Innovationskraft
- Routine in MS Office (insbesondere Word und Excel und Powerpoint)
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch, Niederländisch von Vorteil)

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Assistenz (0,5 VZÄ) + Koordination Personal TIs (0,5 VZÄ)

Aufgaben

- Finanz-/Rechnungswesen, Buchhaltung, Controlling: Etatüberwachung, Entwurf Haushalts-/Wirtschaftsplan etc.
- Meldewesen und Statistik: Meldungen an Statistisches Landesamt; Erhebung, Überwachung und Auswertung der Beherbergungsstatistik
- Beschaffung, Einkauf: Bestellungen, Materialbeschaffung, Besorgungsfahrten
- Allgemeine Bürotätigkeiten: Korrespondenz, Aktenablage und Archivierung, Lagerverwaltung/Inventur
- Technik/EDV-Koordination: Hard- und Software-Pflege EDV; Telefonanlage, Kopierer, Frankiermaschine, Drucker etc.
- Koordination/Einsatzplanung TIs: kurzfristig nach Bedarf auf Grund Krankmeldungen, Organisation Urlaubsvertretungen

Anforderungsprofil

- Abgeschlossenes kaufmännische Ausbildung
- Berufserfahrung (min. drei Jahre)
- Sicherer Umgang mit MS Office-Programmen
- eigenverantwortliches Denken und Handeln
- Teamfähigkeit
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Leitung Marketing u. Vertrieb (1 VZ) – Stellv. Geschäftsführung

Aufgaben

- Strategische Führung der Submarke („Ferienregion VG Traben-Trarbach“ - Arbeitstitel) und Management der „Corporate Quality“
- Markenbildung auf Grundlage Tourismus-/Marketingkonzept, Leitbild
- Entwicklung & Führung eines Marketing- und Mediaplanes und Verzahnung mit regionaler Mediaplanung (MLT)
- Umsetzung und Pflege eines gemeinsamen, verkaufs- und vertriebsorientierten Internetauftrittes inkl. Social Media, Verlinkung der einzelnen Orte
- Implementierung touristischer Fokusthemen/Tourismusstrategien mit regionalen (MLT und überregionalen (RPT) Stellen
- Organisation und Durchführung von Messebesuchen in Abstimmung mit Dachverband MLT
- Erstellung und Versand Printprodukte gemäß festgelegtem CD
- Aktualisierung bestehender Datenbanken für verschiedene Gruppen (Leistungsanbieter, Presse, Politik etc.) und systematische Ansprache
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Marktforschung (Gastgeber-/ Gästebefragungen): Koordination zentral, Durchführung dezentral
- Budget- und Personalverantwortung

Anforderungsprofil

- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium mit Schwerpunkt Marketing
- Einschlägige mehrjährige Berufserfahrung im Tourismusmarketing
- Kompetenz in der Führung von Mitarbeitern
- Kommunikationstalent, Aufgeschlossenheit, Verhandlungsgeschick,
- Konflikt- und Problemlösefähigkeit,
- Belastbarkeit und Verantwortungsbewusstsein.
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Leitung Marketing u. Vertrieb (1 VZ)

Angebots-/Produktentwicklung (1 VZ)

Aufgaben

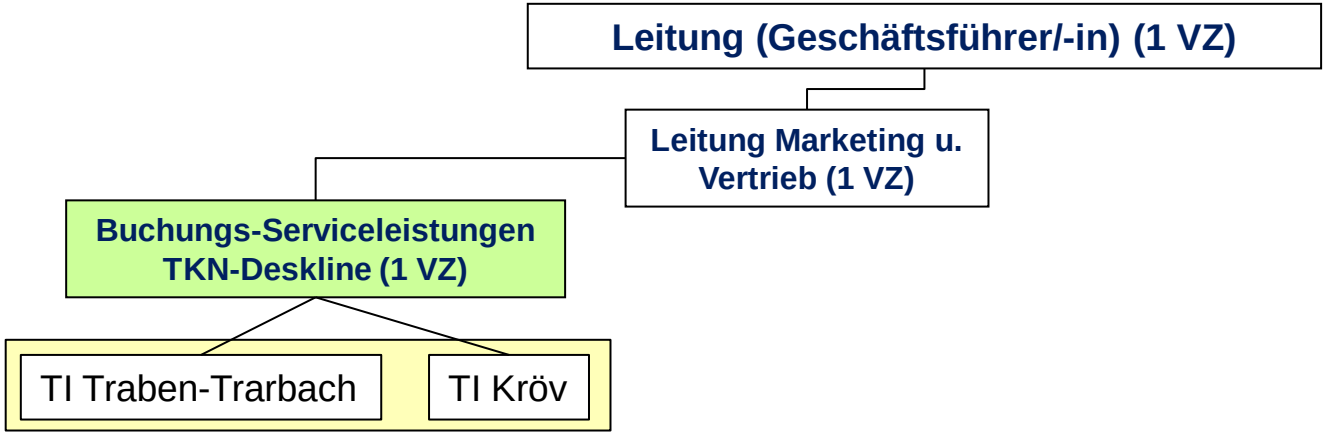
- Entwicklung von Produkten von der Idee bis zum Vertrieb: Festlegung der Produktbestandteile, Kalkulation, Festlegung Marketingmaßnahmen
- Koordination der Produktentwicklung: Festlegen und Kontrolle der Zielgruppenanforderungen und Qualitätsstandards, Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/Checklisten als Grundlage zur Produktentwicklung
- Besucherlenkung zu touristischen Angeboten (Beschilderungsleitsystem)
- Unterstützung lokale Ebene bei Organisation gemeinsamer Veranstaltungen
- Informationsaustausch bzgl. Veranstaltungen mit lokalen TIs
- Sammelstelle für Angebote der Leistungsträger
- Entwicklung Angebote/Pauschalen mit Leistungsträgern (VG-Ebene)
- Aufbau, Koordination und ggf. Betreuung von themat. Angebotsgruppen
- Koordinierung gemeinsamer thematischer Veranstaltungen mit lokalen Tis
- Koordination des Veranstaltungsprogramms innerhalb der VG – Informationstransfer an lokale TIs
- Produktentwicklung bei Vertrieb über Reiseveranstalter

Anforderungsprofil

- kaufmännische und touristische Ausbildung oder Studium
- mehrjährige Berufserfahrung in der Entwicklung touristischer Produkte
- sehr gute Kenntnisse der Region
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Leistungsträgern und Partnern
- Teamfähigkeit
- sicherer Umgang mit MS Office-Programmen
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch, Niederländisch von Vorteil)

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil



Aufgaben

- Stammdatenverwaltung Leistungsträger, POIs, Events
- Abrechnungserstellung Leistungsträger und Sales Point
- Angebots und Buchungserstellung
- Gast-Adressverwaltung
- Benutzerverwaltung
- Prospektverwaltung
- Statistik-/Reporterstellung
- Nutzung der Deskline „News“-Funktion
- Information an Buchungsstellen über Deskline-Updates
- Gewährung von Provisionen für Buchungsstellen

Anforderungsprofil

- Universitäts- oder Fachhochschulstudium mit Technikbezug oder
- mehrjährige Berufserfahrungen im Umgang mit Deskline
- Erfahrungen in der Implementierung von Schnittstellen
- gute Kenntnisse der Region
- Kommunikations- und Teamfähigkeit
- sicherer Umgang mit MS Office- Programmen

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Innenmarketing (0,5 VZÄ)

Aufgaben

- Vertretung der Region in regionalen und überregionalen Gremien/Institutionen
- Ansprechpartner (Schnittstelle) zwischen Ortsgemeinden (TIs) und MLT: Bündelungsfunktion Kommunikation/Koordination
- Kommunikation Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Öffentlichkeit
- Organisation von Informationsveranstaltungen für unterschiedliche Akteursgruppen in Abstimmung mit der lokalen Ebene (jeweiliger Veranstaltungsort)
- Regelmäßiger Austausch/Organisation von Treffen aller TIs der VG (u.a. Kommunikation/Abstimmung Veranstaltungen)
- Erstellen Infoblatt mit Daten aller TIs der VG (auch zum Aushang)
- Einsatz von Printmedien für das Binnenmarketing (z.B.Flyer „Sehenswertes in der VG“, Gästejournal (z. B. „Enjoy“) Flyer Straußwirtschaften der gesamten VG
- Unterstützung bei der Bewerbung lokaler Veranstaltungen (z. B. verkaufsoffene Sonntage, Gewerbeschauen u.ä.)

Anforderungsprofil

- touristische Ausbildung oder Studium oder
- Berufserfahrung im touristischen Innenmarketing
- sehr gute Kenntnisse der Region
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Leistungsträgern, politisch Verantwortlichen und Partnern auf lokaler Ebene
- Organisationsgeschick
- Teamfähigkeit
- sicherer Umgang mit MS Office-Programmen

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Qualitätsmanagement (0,5 VZÄ)

Aufgaben

- Durchführung Klassifizierungen /Zertifizierungen (DTV, Wanderbares Deutschland etc.) Definition VG-weiter Anforderungen, Umsetzung auf lokaler Ebene
- Organisation u. Durchführung erforderlicher Qualifizierungsmaßnahmen für Klassifizierungen/ Zertifizierungen
- Organisation von Weiterbildungsangeboten für alle Leistungsträger
- Beschwerdemanagement: Definition von Prozessen/Vorgaben, Beschwerdeannahme und -bearbeitung dort, wo Beschwerden eingehen
- Motivation der Betriebe/Leistungsträger für Qualifizierungsmaßnahmen
- regelmäßige Betriebsbesichtigungen, Kontaktpflege zu Leistungsträgern

Anforderungsprofil

- touristische Ausbildung oder Studium oder
- Berufserfahrung im Bereich Qualitäts- und Beschwerdemanagement
- Ausgeprägte Kenntnisse und Berechtigung zur Durchführung der gängigen Klassifizierungs-/ und Zertifizierungsverfahren
- Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Leistungsträgern
- Teamfähigkeit
- sicherer Umgang mit MS Office-Programmen

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Infrastrukturmanagement (0,5 VZÄ)

Aufgaben

- Planung, Ausweisung und Qualitätssicherung überörtlicher, touristischer Infrastrukturen (Wander- /Radwege): Beschilderung,
- Koordination mit überregionalen Gremien, Wandervereinen etc.

Anforderungsprofil

- touristische Ausbildung oder Studium oder
- Berufserfahrung im Projektmanagement touristischer Infrastrukturen
- Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Leistungsträgern, Partnern
- Teamfähigkeit
- sicherer Umgang mit MS Office-Programmen

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenbeschreibung und Qualifikations-/Anforderungsprofil

Leitung (Geschäftsführer/-in) (1 VZ)

Lokale TIs (Counterpersonal: 6 VZÄ)

Serviceleistungen: Auskunft und Beratung (persönlich, telefonisch, schriftlich, per Mail und über Social Media) hinsichtlich Unterkünfte (Vermittlung/ Buchung/ Reservierung), touristischem Angebot vor Ort und in der Region; Versand Prospektmaterial u. Verkauf Merchandisingartikel, Karten, Tickets; Gästebegrüßungen und -ehrungen; Beratung Leistungsträger (fachlich untergliedert); Ansprechpartner/Sprechzeiten für Leistungsanbieter; Aktualisierung Datenbanken für versch. Gruppen (Leistungsanbieter, Presse, Politik etc.) und systematische Ansprache.

Marketing: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung Marktforschung (Gastgeber-/ Gästebefragungen); Marketing- und Mediaplanung in Abstimmung mit „zentraler" Planung; Pflege der eigenen Homepage (Ortsebene); Umsetzung eigener Print-Produkte unter Beachtung CD/Logo und Qualitätsanforderungen „Ferienregion VG Traben-Trarbach" bei Vertrieb/Versand über zentrale und dezentrale Stelle; Organisation von Versammlungen zwecks Events und Veröffentlichung in örtlichem Veranstaltungskalender (Flyer und Online); persönlicher Direktvertrieb / Verkauf in Tourist Informationen (POS)

Angebots-/Produktentwicklung: Entwicklung kreativer Angebote/Pauschalen mit Leistungsanbietern auf örtl. und VG-Ebene; Örtliches Gästeprogramm; Besucherlenkung zu touristischen Angeboten (Beschilderungsleitsystem – einheitliche Umsetzung); Organisation gemeinsamer Veranstaltungen auf lokaler Ebene mit Unterstützung der Zentrale; Informationsaustausch bzgl. Veranstaltungen mit zentraler Stelle; Entwicklung Vorschläge gemeinsamer thematischer Veranstaltungen (z. B. Konzerte, Kulinarische Wochen, Kunstwochen) Produktentwicklung im Falle des Vertriebs über Reiseveranstalter (Übernachtungsgeschäft) – je nachdem, an wen entspr. Anfragen gerichtet werden (nur leistbar von größeren Büros)

Qualitätsmanagement: Unterstützung bei Klassifizierungen /Zertifizierungen (DTV, Wanderbares Deutschland etc.) Definition VG-weiter Anforderungen (zentrale Aufgabe), Umsetzung auf lokaler Ebene; Beschwerdeannahme und -bearbeitung; regelmäßige Betriebsbesichtigungen, Kontaktpflege zu Leistungsträgern

Innenmarketing: Unterstützung bei der Bewerbung lokaler Veranstaltungen (z. B. verkaufsoffene Sonntage, Gewerbeschauen u.ä.); Organisation von Gastgeberversammlungen.

Infrastruktur: Betrieb Tourist-Information und Sicherstellung von Informationsstandards; Betrieb weiterer Infrastrukturen von - zumindest teilweiser - touristischer Bedeutung (abhängig vom Eigentümer)

Anforderungsprofil

- Abschluss als Reiseverkehrsfrau/-mann, Fachkraft für Freizeit und Tourismus, oder artverwandter touristischer Abschluss oder
- mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Gästeservices und Tourismusmarketing
- ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung
- Kommunikative, organisatorische und soziale Kompetenz
- sehr gute Orts- und Regionskenntnisse
- sicherer Umgang mit MS Office-Programmen
- eigenverantwortliches Denken und Handeln
- Teamfähigkeit
- Arbeitszeitflexibilität
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)

© 2016 PROJECT M GmbH

Aufgabenverteilung zwischen zentraler Stelle und lokalen TIs

	Aufgabenverteilung nach Standorten (VZÄ-Ansatz)							
Geschäftsbereich	Zentrale Stelle	Traben - Trarbach	Kröv	Reil	Enkirch	Kinheim	Burg	Summe
Geschäftsleitung	1,0	0,0	0,0	0	0	0	0	**1,0**
Betriebswesen u. Personalplanung TIs	1,0	0,0	0,0	0	0	0	0	**1,0**
Leitung Marketing und Vertrieb	1,0	0,0	0,0	0	0	0	0	**1,0**
Angebots-/Produktentwicklung		0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	**1,0**
Deskline		0,5	0,5	0	0	0	0	**1,0**
Innenmarketing		0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	**0,5**
Qualitätsmanagement		0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	**0,5**
Infrastrukturmanagement		0,2	0,2	0	0,1	0	0	**0,5**
Gästeservices		2,5	2,1	0,5	0,4	0,35	0,15	**6,0**
Summe		**5,3**	**4,9**	**0,7**	**0,7**	**0,55**	**0,35**	**12,5**

Die Berechnung der Stellenanteile je Aufgabenbereich und TI erfolgte aufgrund von Erfahrungswerten und der aktuell eingesetzten Ressourcen. Bestehende Personalengpässe können durch die neue Aufgabenverteilung effizienter gestaltet werden. Erforderlich ist die Ausbildung mindestens eines „Springers“. Voraussetzung dafür ist, dass jede TI eine Prozessbeschreibung der internen Abläufe macht, um einen Springer für die Kernaufgaben Beratung und Information einsetzen zu können. Grundsätzlich wird die Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten ebenfalls vorausgesetzt, da Arbeiten sowohl im Jahres- als auch im Tagesverlauf nicht gleichmäßig anfallen (Spitzen in der Saison), aber insgesamt ein Ausgleich übers Jahr als realisierbar angesehen wird (Arbeitszeitkonten). Eine Erweiterung der aktuellen Öffnungszeiten ist mit dem bestehenden Personal im Rahmen des vorgeschlagenen Modells nicht möglich.

© 2016 PROJECT M GmbH

3 Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell

3.1 Empfehlung Rechtsform Organisationsmodell

3.2 Aufgaben und Stellenprofile

3.3 Finanzierungsmodell

Verringerung des Finanzierungsbedarfs um ca. 10% möglich* - Prognoserechnung

Beträge in EUR	Summen 2014		
Kosten	**Lfd. Kosten**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Personalkosten	653.692	37.987	77.890
Sachkosten	186.137	160.828	158.540
Marketing	242.741	27.189	70.189
Beiträge	139.534	383	5.831
Summe	**1.222.104**	**226.387**	**312.451**
Aufwand gesamt	**1.760.942**		

Erträge	**Lfd. Erträge**	**Veranst.**	**Infrastr.**
Kostenerstattungen	170.092	15.172	3.241
operatives Geschäft			
•Provisionen	46.212	0	0
•Verkaufserlöse	22.205	41.440	26.540
•Eintrittsgelder	0	39.447	259.828
•Sponsoring	11.954	4.143	575
FV-beitrag	527.551	0	0
Sonstige Einnahmen	130.308	21.221	96.923
Summe	**908.322**	**121.423**	**387.106**
Erträge gesamt	**1.416.851**		

Saldo	**-313.783**	**-104.964**	**74.655**
Saldo Gesamt	**-344.091**		

Quelle: Verbandsgemeinde Traben-Trarbach, eigene Berechnungen

	Stand 2014	zu-künftig	+/-	Veränd. +/- (%)
Aufwand	**TEUR**	**TEUR**	**TEUR**	
Personalkosten	770	770	0	0%
Sachkosten	505	455	-50	-10%
Marketing	340	390	50	+15%
Beiträge	146	146	0	0%
Gesamt	**1.761**	**1.761**	**0**	**0%**
Erträge				
FV-Beiträge	528	580	52	+10%
Operative Einnahmen	452	452	0	0%
Kostenerstattungen	189	189	0	0%
sonstige Einnahmen	248	248	0	0%
Zwischensumme	**1.417**	**1.469**	**52**	
Finanzierungsbedarf	344	292	-52	
Gesamtbudget	**1.761**	**1.761**	**0**	

Finanzierung des Fehlbetrags (Verlustabdeckung) durch Verbandsmitglieder (VG/Stadt/Ortsgemeinden) nach festzulegendem Umlageschlüssel (Bsp. siehe nächste Seite)

* Annahme: Mögliche Einsparungen bei Sachkosten werden aufwandsneutral dem Marketingbudget zugeschlagen, Mehreinnahmen in Höhe von rd. 50 TEUR durch erforderliche Anpassung der Fremdenverkehrsbeiträge.

© 2016 PROJECT M GmbH

Beispiel Umlageschlüssel zur Deckung des Finanzierungsbedarfs: Sockelbetrag VG + Anteile OGs analog zu FV-Beiträgen

			TEUR
Finanzierungsbedarf			**292**
Sockelbeitrag VG Traben-Trarbach		30%	88
Rest			**204**
	FV-Beiträge 2015	Anteil %	
Traben-Trarbach	267.000	49,9%	102
Kröv	163.000	30,5%	62
Enkirch	41.500	7,8%	16
Reil	38.500	7,2%	15
Kinheim	15.500	2,9%	6
Burg (Mosel)	9.300	1,7%	4
Summe	**534.800**	**100,0%**	**204**

Zur Erläuterung:

- Der hier vorgestellte Umlageschlüssel stellt lediglich einen möglichen Ansatz dar. Das Kriterium Tourismusbeitrag wurde gewählt, da dieser im Grundsatz ein Maßstab dafür ist, in welchem Umfang das Tourismusgewerbe sowie nachgelagerte Wirtschaftsbranchen unmittelbar und mittelbar wirtschaftliche Vorteile aus der touristischen Nachfrage ziehen und damit auch die Bedeutung des Tourismus für eine Stadt/Gemeinde wiederspiegelt. Alternativ, und auch in der Praxis gängig, ist aber auch eine Berechnung des Umlageschlüssels nach Merkmalen wie Anzahl der Übernachtungen und Einwohner oder eine Kombination aus beiden Merkmale denkbar.
- Durch den Sockelbeitrag der VG sollen auch Leistungen abgedeckt werden, welche für die Gemeinden in Eifel und Hunsrück erbracht werden, welche keinen Fremdenverkehrsbeitrag erheben und auch nur in relativ geringem Umfang vom Tourismus profitieren.
- Im Falle der Personalgestellung durch die Stadt/Ortsgemeinden sind die Personalkosten, welche auf touristische Tätigkeiten entfallen, zu verrechnen.
- Durch die zwingend notwendige Vereinheitlichung der Beitragsatzungen ab 2017 wird eine Neuberechnung der - in einigen Fällen ohnehin „veralteten“ - Beitragssatzungen erforderlich (dadurch erwartete, mögliche Mehreinnahmen: ca. 50 TEUR p.a.). Der Zweckverband wäre berechtigt, die Tourismusbeiträge zu erheben.

© 2016 PROJECT M GmbH

1 Gegenstand und Vorgehensweise

2 Analyse der Ausgangssituation

3 Empfehlungen zukünftiges Organisationsmodell

4 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung

5 Anlagen

4 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung

4.1 Grundsatzbeschluss

4.2 Zeitplan

4.3 Fragen und Antworten

Gleich lautender Vorschlag für einen Grundsatzbeschluss für die Gremien in der VG Traben-Trarbach (Vorschlag):

„Der Stadt-/(Verbands-)Gemeinderat _____ stimmt zu, dass die Zusammenführung aller örtlichen gästerelevanten Aufgaben (Vermarktung, Vertrieb, Gästeinformation, Leistungsanbieterbetreuung etc.) in ein gemeinsames Tourismus Service Center (TSC) der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach, der Stadt Traben-Trarbach sowie der Gemeinden Kröv, Reil, Kinheim, Enkirch und Burg in Form eines Zweckverbandes vorangetrieben wird. Alle örtlichen Informationsstellen bleiben als Anlaufstelle für Gäste und Vermieter vor Ort erhalten, werden jedoch unter die Leitung der gemeinsamen Organisation gestellt.

Gemäß Empfehlung des Beratungsunternehmens PROJECT M wird die Verwaltung gebeten, die Umsetzung weiter zu unterstützen und voranzutreiben. Hierzu sind erforderliche Vorprüfungen und eine weitere Klärung organisatorischer und juristischer Fragen vorzunehmen. Der gesamte Prozess ist zielgerichtet weiter zu führen. Entsprechende Grundlagen (Satzung, Verträge usw.) sollen den Gremien rechtzeitig zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Die gemeinsame Organisation soll möglichst zum 01.01.2018 ihre Arbeit aufnehmen.

Die kommunalen Gremien sind regelmäßig zu informieren und zu den jeweiligen Meilensteinen des Prozesses bzw. bei sämtlichen wichtigen Entscheidungen in geeigneter Weise einzubinden.“

© 2016 PROJECT M GmbH

4 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung

4.1 Grundsatzbeschluss

4.2 Zeitplan

4.3 Fragen und Antworten

Zeitplan

Bereich	Maßnahme	Frist
Grundsatzbeschlüsse	▪ Herstellung der Beschlusslage (Grundsatzbeschluss) durch Gremien der zukünftigen Verbandsmitglieder	bis Herbst 2016
Vorbereitung der Verbandsgründung	▪ Entwurf Verbandssatzung (Mustersatzung) ▪ Prüfung der vertraglichen Konstellationen und Entscheidungen mit Bedeutung für die neue TSC-Organisation ▪ Ermittlung und Abgrenzung der bisher eingesetzten finanziellen Ressourcen und Entwicklung eines Umlageschlüssels	bis Ende 2016
Juristische Prüfungen	▪ Beihilfe- und vergaberechtliche Prüfung im Hinblick auf einen ggf. erforderlichen Betrauungsakt ▪ steuerrechtliche Vorbereitungen, inkl. ggf. umsatz-/ körperschaftssteuerrechtliche Voranfragen bei Finanzbehörden ▪ arbeitsrechtliche Vorbereitungen: Personalgestellung, Prüfung Mitarbeiterverträge auf ggf. erforderlichen Veränderungsbedarf, Mitarbeitergespräche, Stellenbesetzungen	bis Mitte 2017
Vorbereitung des gemeinsamen Marketings	▪ Konsensfindung über gemeinsamen Namen ▪ Markenrechtliche Eintragung ▪ Gemeinsames Corporate Design ▪ Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Homepage ▪ Entwicklung von neuem, gemeinsamem Printmaterial	bis Mitte 2017

© 2016 PROJECT M GmbH

Zeitplan (Fortsetzung)

Bereich	Maßnahme	Frist
Vorbereitung der inneren Strukturen	▪ Erarbeitung von Abteilungs-/Stellenbeschreibungen ▪ Erarbeitung von Aufgabenverteilungsplänen, Einsatzplänen und Geschäftsordnungen ▪ Feststellung Qualifizierungsbedarf und Umsetzung entsprechender Maßnahmen ▪ Ggf. Prüfung Anpassungsbedarf Standort-/ Raumplanung	bis Herbst 2017
Gründungsphase	▪ Vereinbarung der Verbandssatzung ▪ Übereinstimmende Beschlüsse der Verbandsmitglieder (kommunale Gebietskörperschaften) ▪ Genehmigung der Verbandssatzung durch zuständige Aufsichtsbehörde ▪ 1. Sitzung der Verbandsversammlung	bis Ende 2017
Geschäftsbetrieb	▪ Aufnahme Geschäftsbetrieb	01.01.2018

Empfohlen wird die Einrichtung eines Umsetzungsstabes (Verantwortliche für Umsetzungsmanagement noch zu benennen). Für die Umsetzungsphase sind darüber hinaus zusätzliche Mittel einzuplanen (Gründungs-/Vorlaufkosten, z.B. für externe Rechtsberatung).

© 2016 PROJECT M GmbH

4 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung

4.1 Grundsatzbeschluss

4.2 Zeitplan

4.3 Fragen und Antworten

Fragen und Antworten

Die im Verlauf des Prozesses erarbeiteten Ergebnisse und Empfehlungen zur Umstrukturierung der Tourismusorganisation innerhalb der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach haben einige Fragen aufgeworfen, welche nachfolgend nach dem derzeitigen Kenntnisstand - und soweit zum jetzigen Planungsstand möglich - beantwortet werden.

Grundsatzfragen

- **Was passiert, wenn nicht alle Orte (Tourismusgemeinden) Mitglied im Zweckverband werden oder ein Ort nach fünf Jahren austritt?**
  Die empfohlene „große“, optimale Lösung ist zunächst auf eine Beteiligung aller Tourismusgemeinden zugeschnitten. Sollte sich dennoch im weiteren Verlauf des Prozesses und der zu treffenden Vereinbarungen in Detailfragen eine Gemeinde nicht dazu entschließen, dem Zweckverband beizutreten (oder nach fünf Jahren wieder austreten), ist die Gründung bzw. Fortführung und Handlungsfähigkeit eines Zweckverbandes unter geänderten Rahmenbedingungen dennoch möglich. Die angedachten Finanzierungstrukturen und Aufgaben müssten dann unter den verbleibenden Mitgliedern neu geregelt werden.
- **Wer ist für das Umsetzungsmanagement verantwortlich? Woher kommen die dafür notwendigen Ressourcen?**
  Veränderungsprozesse dieser Art erfordern in der Übergangs-/Umsetzungsphase immer zusätzliche Kapazitäten und Finanzmittel. Zur Vermeidung von Partikularinteressen einzelner Gemeinden empfehlen wir, das Umsetzungsmanagement bei der VG-Verwaltung zu verankern und für diese Aufgabe eine(n) Mitarbeiter(in) freizustellen (zumindest zeitweise).

Einbindung und Mitspracherecht der Gemeinden

- **Wie wird die Einbindung und das Mitspracherecht der Gemeinden gewährleistet?**
  Mitbestimmung und Mitspracherecht der Gemeinden werden durch die Verbandsordnung (u.a. durch Festlegung der Einlagen/Stimmrechte der Verbandsmitglieder) geregelt bzw. sichergestellt.
- **Wie werden örtliche Belange einbezogen und umgesetzt (z.B. Großveranstaltungen wie Trachtentreffen, Weihnachtsmarkt etc.)?**
  Diesbezügliche Aufgaben werden - mit Unterstützung der zentralen Stelle - auch weiterhin durch das Personal der lokalen TIs abgedeckt.
- **Wie wird die gute Zusammenarbeit mit den örtlichen Gremien und Ortsvereinen oder der Winzerschaft fortgeführt?**
  Die Zusammenarbeit mit örtlichen Gremien und Vereinen wird unverändert zu den Aufgaben der Mitarbeiterinnen der örtlichen TIs zählen.

© 2016 PROJECT M GmbH

Fragen und Antworten

Personal

- **Auf welcher Grundlage wurden in der Personalaufstellung die Arbeitsstunden auf 12,5 Vollzeitäquivalente aufgerechnet?**
  Die Berechnung erfolgte aufgrund der Angaben aus der schriftlichen Befragung. Abgefragt wurden dabei die Soll-Arbeitsstunden der einzelnen Beschäftigten (auch saisonweise oder geringfügig Beschäftigte) und auf Basis einer 40-Stunden-Woche auf Vollzeitäquivalente umgerechnet. Nicht erfasst wurden die tatsächlich erbrachten Arbeitsstunden (Ist-Stunden), deren Umfang durch angefallene Überstunden, die nicht durch Freizeitausgleich abgegolten werden, den Umfang der Soll-Stunden übersteigen können. Diese Differenz muss ggf. bei der Personalschlüsselung berücksichtigt werden.
- **Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind unterschiedlich und die Kapazitäten begrenzt. Wie soll ein Personaltausch funktionieren?**
  Durch die teilweise Verlagerung von Aufgaben und die damit verbundende Optimierung von Arbeitsprozessen wird erwartet, dass dadurch Kapazitäten freiwerden, um die Ausbildung mindestens eines qualifizierten „Springers“ zu ermöglichen, der bei akuten Personalengpässe eingesetzt werden (Voraussetzung: für jede TI liegt eine Prozessbeschreibung der internen Abläufe vor, siehe auch Abschnitt „Aufgabenverteilung zwischen zentraler Stelle und lokalen TIs“)
- **Wie wird mit Personal, welches nicht primär, aber teilweise für touristische Zwecke, eingesetzt wird (z. B. Bauhof) umgegangen?**
  In solchen Fällen sind die speziell für touristische Projekte/Veranstaltungen erbrachten Arbeiten als Fremdleistungen mit dem Zweckverband abzurechnen.
- **Was passiert, wenn es bei der Besetzung einzelner Stellen (mit Leitungsfunktion) keine Interessenten aus dem bestehenden Personalpool gibt?**
  Zunächst gehen wir davon aus, dass über eine interne Ausschreibung die Stellen besetzt werden können (ggf. mit Angeboten für aufgabenadäquate Qualifizierungsmaßnahmen). Im ungünstigsten Fall (kein Bewerber/-in) bliebe noch die Möglichkeit der Abordnung.

© 2016 PROJECT M GmbH

Fragen und Antworten

Aufgaben/Marketing

- **Was passiert mit den Zertifizierungen der einzelnen Büros (anerkannte Tourist-Information DTV, Dachmarke Mosel, Servicequalität QII?**
  Diese Labels sind an die jeweilige TI gebunden und bleiben unabhängig von einer neuen Organisations-/Rechtsform bestehen bzw. sollen unter dem neuen Dach fortgeführt werden.
- **Deskline: Wie soll mit Ortsgemeinden umgegangen werden, die nur wenige onlinebuchbaren Betrieben hat?**
  Grundsätzlich wird der Anschluss aller TIs als Buchungsstellen als sinnvoll und wünschenswert erachtet– nicht zuletzt im Hinblick auf die Serviceorientierung gegenüber dem Gast. Dazu muss eine einheitliche Regelung gefunden werden und ist Aufgabe der in der zukünftigen Organisation verantwortlichen Person.
- **Was passiert mit den Ortswebseiten und Social Media wie Facebook der Orte?**
  Zukünftig muss es eine Website für die gesamte VG geben. Darunter sind die lokalen, touristischen Websites mit angepasstem CD (Wiedererkennungseffekt) weiter zu pflegen.
- **Kann die Stadt Traben-Trarbach ihre Werbegemeinschaft mit 4 x Mosel beibehalten?**
  Zunächst besteht hier kein Handlungsbedarf, da bestehende Verträge erfüllt werden müssen). Mittelfristig liegt darüber die Entscheidung bei der Stadt. Bei Beibehaltung würden die Kosten dann aber nicht aus dem Budget des Zweckverbandes finanziert. Falls dieser aber Mitglied der Werbegemeinschaft werden will, ist mit den anderen Vertragspartnern über einen Beitritt zu verhandeln.
- **Wo können Doppelarbeiten vermieden werden?**
  Ein Ziel des empfohlenen Organisationsmodell liegt darin, die Arbeitsabläufe zu verbessern und Überschneidungen in der Wahrnehmung gleichgelagerter Aufgaben zu minimieren. Durch die Bündelung/Konzentration von Aufgaben und Zuständigkeiten in den Bereichen Marketing und Produktentwicklung (z. B. Marketingplanung, Koordinierung von Messeauftritten, Erstellung von Printmedien, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Entwicklung von Angeboten/Pauschalen) als auch in der Außenvertretung (Zusammenarbeit mit übergeordneten Verbänden, z.B. Moselland Touristik) können entsprechende Effekte erzielt werden.

© 2016 PROJECT M GmbH

Fragen und Antworten

Finanzierung

- **Wie berechnen sich die möglichen Einsparungen bei den Sachkosten?**
  Die prognostizierten Einspareffekte in Höhe von 5-10% der bisherigen Sachkosten stellen eine aus Sicht von PROJECT M erfahrungsgemäß realisierbare Zielvorgabe dar und sind nicht im Detail aus einzelnen Kostenstellen abgeleitet.
- **Wie sollen Anschaffungen/Investitionen (z.B. für eine Ortsbeschilderung) innerhalb der Stadt bzw. der Gemeinden getätigt werden, wer entscheidet?**
  Anschaffungen für touristische Beschilderungen etc. sollen hinsichtlich Gestaltung/Layout mit dem Zweckverband abgestimmt werden, ansonsten verbleibt diese Aufgabe und Entscheidungen darüber bei den Ortsgemeinden.
- **Wenn alle Einnahmen, die komplette Infrastruktur der Tourist-Info und das gesamte Personal in die Firma fließen soll – wie wird das angerechnet?**
  Grundsätzlich können Sachleistungen, welche von den Verbandsmitgliedern für den Zweckverband erbracht werden, mit dem Zweckverband verrechnet werden, z. B. durch pauschalisierte Entschädigungen nach KGSt-Richtlinen (Kosten eines Arbeitsplatzes) und können entsprechend in der Verbandsordnung vereinbart werden.
- **Wie soll mit gemeindlichen Infrastrukturen (z.B. Weinbrunnenhalle, Wohnmobilstellplätze) umgegangen werden?**
  Fragen in diesem Zusammenhang sind im Einzelfall im weiteren Verlauf des Prozesses zwischen dem jeweiligen Eigentümer und dem Zweckverband noch zu klären.

© 2016 PROJECT M GmbH

5 Anlagen

Anlage 1:	Lenkungsgruppe: Mitglieder und Teilnahmen an Sitzungen
Anlage 2:	Workshop-Teilnehmer

© 2016 PROJECT M GmbH

Mitglieder Lenkungsgruppe

Nachname	Vorname	Institution/Unternehmen	1. Sitzung 04.04.2016	2. Sitzung 20.05.2016	3. Sitzung 13.07.2016
Ganter	Matthias	IHK	X	X	X
Heintel	Marcus	Bgm. VG Traben-Trarbach	**entsch.**	X	X
Herrmann	Peter	PROJECT M	X	X	X
Hollmann	Matthias	Tourismus- und Heilbäderverband RLP	X	X	X
Koch	Frank	VG Traben-Trarbach	X	X	X
Langer	Patrice	Bgm. Stadt Traben-Trarbach	X	X	X
Müller	Sonja	VG Traben-Trarbach	X	X	X
Pfitzmann	Wiebke	Stadt Traben-Trarbach	X	X	X
Pohl	Rolf	DeHoGa	X	X	X
Prof. Dr. Quack	Heinz-Dieter	PROJECT M	X	X	X

© 2016 PROJECT M GmbH

Teilnehmer/-innen Workshops

Nachname	Vorname	Institution/Unternehmen	1. Workshop 04.04.2016	2. Workshop 02.05.2016	3. Workshop 30.05.2016	4. Workshop 29.06.2016
Burg	Helga	TI Reil	X	X	X	X
Dahm	Johanna	Gewerbeverein Traben-Trarbach	X	X	X	X
Caspari	Gerald	Enkirch	-	-	-	X
Emmerich	Kerstin	TI Wolf	X	X	X	X
Franzen	Roswitha	TI Burg	X	-	-	-
Ganter	Matthias	IHK	X	X	X	X
Gerztmann	Frank	Hotel Reichsschenke, Kröv	X	X	X	X
Haag	Kurt	Stadt Traben-Trarbach (2. Beigeordneter)	-	-	-	X
Heintel	Marcus	Bgm. VG Traben-Trarbach	Vertretung	X	X	X
Herrmann	Peter	PROJECT M	X	X	X	X
Hillgärtner	Stefanie	Landal Feriendorf, Kröv	X	X	X	X
Hollmann	Matthias	Tourismus- und Heilbäderverband RLP	-	X	X	X
Immich	Birgit	TI Enkirch	Vertretung	X	X	X
Kaufmann	Thomas	Vors. Bauern- u. Winzerverband, Kröv	X	X	X	X
Koch	Frank	VG Traben-Trarbach	X	X	X	X
Langer	Patrice	Bgm. Stadt Traben-Trarbach	X	Vertretung	X	X
Leister-Dauns	Pia	TI Kröv	X	X	X	X
Melsheimer	Dirk	Boutique-Hotel Villa Melsheimer, Reil	X	-	-	-
Müller	Sonja	VG Traben-Trarbach	X	X	X	X
Peifer	Harald	Weingut/Vinothek Traben-Trarbach	X	X	X	-
Pfitzmann	Wiebke	Stadt Traben-Trarbach	X	X	X	X
Pohl	Rolf	DeHoGa	X	X	X	X
Prof. Dr. Quack	Heinz-Dieter	PROJECT M	X	X	X	X
Römer	Silke	TI Kinheim	X	X	X	X
Schütz	Heinz-Adolf	Weinhaus Sponheimer Hof Enkirch	X	X	X	-
Scheuer	Thomas	Gde. Starkenburg	X	X	-	X
Van Dongen	Edwin	Campingbetreiber Traben-Trarbach	X	X	-	-
Weinmann	Hajo	Stadt Traben-Trarbach (1. Beigeordneter)	-	X	X	-
Winkhaus-Robert	Sabine	Mosellandtouristik GmbH	X	X	-	X

© 2016 PROJECT M GmbH

Sämtliche von PROJECT M erarbeiteten Inhalte, Konzepte und sonstige Werke bleiben geistiges Eigentum von PROJECT M. Sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen verbleiben ebenfalls bei PROJECT M. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind 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 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 GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die PROJECT M GmbH.

© PROJECT M 2016