



Anlage 2

Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO) – Optimierung der Organisati- ons- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus an der niedersächsi- schen Nordsee einschließlich der Seestadt Bremerhaven

Eckpunktepapier

Version: 1.2

Stand: 19.05.2021

Geschäftsführer:

Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Heinz -Dieter Quack

Büro Hamburg

Gurlittstraße 28

20099 Hamburg

Tel. 040.4 19 23 96 0

Fax 040.4 19 23 96 29

hamburg@projectm.de

Büro München

Landsberger Straße 392

81241 München

Tel. 089.614 66 08 0

Fax 089.614 66 08 5

muenchen@projectm.de

Kontakt:

Cornelius Obier

Büro Hamburg

Cornelius.obier@projectm.de

Dr. Gina Wagener

Büro Hamburg

Gina.wagener@projectm.de

Mag. Martin Schobert

Büro Salzburg / Wien

m.schobert@saint-elmos.com

Dr. Christian Teuber

Büro Dortmund

christian.teuber@bakertilly.de

www.projectm.de

www.saint-elmos.travel

www.bakertilly.de



Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen.....	4
1. Gegenstand und Zielsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH.....	7
2. Aufgaben der Tourismus Agentur Nordsee GmbH.....	10
2.1 Überblick	10
2.2 Grund- und Kernaufgaben.....	11
2.2.1 Aufgabenbereich „Destinationsmanagement“	11
2.2.2 Aufgabenbereich „Destinationsmarketing“	15
2.3 Einnahmenorientierte Tätigkeiten.....	19
3. Strukturen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH	20
3.1 Gesellschafterversammlung.....	20
3.2 Aufsichtsrat	22
3.3 Fachbeirat	23
3.4 Geschäftsführung.....	24
3.5 Geschäftsstelle.....	25
4. Zusammenwirken der Teilregionen mit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH	26
4.1 Stufe 1: Verbindliche Kooperation mit den Teilregionen (2022 bis 2024)	26
4.2 Stufe 2: Integration der Teilregionen (ab 2025)	27



5.	Finanzwirtschaftliche Betrachtung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH	29
5.1	Mittelbedarf	29
5.2	Mittelherkunft.....	32
5.3	Finanzwirtschaftliche Gestaltung.....	35
	Ergänzende gutachterliche Stellungnahme.....	37
	Impressum	42

Hinweis zur gendergerechten Sprache:

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



Vorbemerkungen

Seit Jahren werden die Strukturen im Tourismus an der niedersächsischen Nordsee diskutiert, wobei zunächst kein Ergebnis erzielt werden konnte, wie eine Optimierung der Strukturen aussehen kann. Die Nordsee GmbH wurde bereits als touristische Dachmarkenorganisation der niedersächsischen Nordseeregion gegründet. Durch den Austritt vieler Gesellschafter bzw. vieler Tourismusorte vertritt Die Nordsee GmbH heute jedoch nicht die gesamte Region.

Im Jahr 2018 wurde daraufhin mit finanzieller Unterstützung des Landes Niedersachsen das Projekt „Initiierung eines touristischen Kooperationsnetzwerkes der Zukunft am Beispiel der Urlaubsregion der niedersächsischen Nordsee“ („Masterplan Nordsee“ (2018)) umgesetzt. Im Zuge der Erarbeitung des „Masterplans Nordsee“ wurde ein erheblicher Veränderungs- bzw. Optimierungsbedarf der gegenwärtigen Strukturen und der Bedarf nach einer übergeordneten Organisationsstruktur für das touristische Destinationsmanagement in der gesamten Region deutlich. Es wurden daraufhin verschiedene Modelle geprüft, wobei zunächst keine Lösung erzielt werden konnte.

Daher haben die Hauptverwaltungsbeamten der beteiligten Landkreise und kreisfreien Städte im Jahr 2020 die AG „Organisationsstrukturen“ eingesetzt, welche, teilweise unter der Moderation der PROJECT M GmbH, die ersten Grundlagen für die neue Tourismus Agentur Nordsee GmbH erarbeitet hat. Das Eckpunktepapier, welches aus der Arbeit der AG hervorgegangen ist und im Jahr 2020 von den Hauptverwaltungsbeamten beschlossen wurde, hat zur Initiierung des aktuellen Prozesses zur Gründungsvorbereitung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH geführt. Der Tourismusverband Nordsee e. V. hat auf dieser Grundlage im November 2020 die Bietergemeinschaft aus dem Beratungsunternehmen PROJECT M GmbH und der Kommunikationsagentur Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH mit dem Nachunternehmen Baker Tilly Rechtsanwaltsgesellschaft mbH mit der Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH (TANO) beauftragt.

Das Projekt wird mit finanziellen Mitteln des Landes Niedersachsen unterstützt.



Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO)

Das vorliegende Eckpunktepapier dient der Vorbereitung eines Beschlusses durch die zuständigen Gremien zur Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH mit den Gesellschaftern:

- Landkreis Ammerland
- Landkreis Aurich
- Landkreis Cuxhaven
- Landkreis Friesland
- Landkreis Leer
- Landkreis Wesermarsch
- Landkreis Wittmund
- kreisfreie Stadt Emden
- kreisfreie Stadt Wilhelmshaven
- Seestadt Bremerhaven

Die Inhalte des Eckpunktepapiers sind mit den beteiligten Hauptverwaltungsbeamten abgestimmt. Die Erläuterungen und Hinweise sollen einen Einblick in den Organisationsentwicklungsprozess ermöglichen, jedoch den Entscheidungsprozessen in Politik und Verwaltung nicht vorgreifen. Das Eckpunktepapier dient der Entscheidungsvorbereitung und notwendigen Wissensvermittlung für die Willensbildung.

Die Ausführungen bilden wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse der intensiven Analyse sowie des Diskussions- und Abstimmungsprozesses innerhalb der Arbeitsgruppe „Organisationsstrukturen“ und der Lenkungsgruppe der Hauptverwaltungsbeamten im Zeitraum von November 2020 bis Mai 2021 ab. In die AG „Organisationsstrukturen“ und in die Lenkungsgruppe waren folgende Organisationen und Personen eingebunden:



Mitglieder der AG „Organisationsstrukturen“

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

Mitglieder der Lenkungsgruppe

Name	Vorname	Institution
Ambrosy	Sven	Landkreis Friesland
Bammann	Babette	Landkreis Cuxhaven
Bensberg	Jörg	Landkreis Ammerland
Brückmann	Thomas	Landkreis Wesermarsch
Diers	Michael	Wilhelmshaven Touristik & Freizeit GmbH
Feist	Carsten	Kreisfreie Stadt Wilhelmshaven
Groote	Matthias	Landkreis Leer
Heymann	Holger	Landkreis Wittmund
Jahnke	Horst	Kreisfreie Stadt Emden
Klaassen	Stefan	Kreisfreie Stadt Emden
Meinen	Olaf	Landkreis Aurich
Dr. Meyer	Ralf	Seestadt Bremerhaven

1. Gegenstand und Zielsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Ausgangssituation an der niedersächsischen Nordsee

Der im Jahr 2018 entwickelte Masterplan Tourismus für die niedersächsische Nordsee macht, wie zuvor schon mehrere Studien und Gutachten, die nachteilige Ausgangssituation und Entwicklung des Tourismus in weiten Teilen der Region deutlich. Insgesamt stellt sich die Situation wie folgt dar:

- zunehmender Marktanteilsverlust zu direktem Mitbewerber und Deutschland-Tourismus generell
- schwierige betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe durch extreme Ein-Saisonalität
- geringe Investitionsbereitschaft durch schwierige betriebswirtschaftliche Lage der Betriebe
- nachteilige Qualität des touristischen Angebots
- in vielen Fällen keine Angebots- und Marketinginnovationen
- starke Abhängigkeit von zwei Quellmärkten (NRW, Niedersachsen)
- überalterte und wertschöpfungsschwache Gästestruktur
- geringe internationale Nachfrage
- überwiegend kleinteilige touristische Organisationsstrukturen ohne Schlagkraft (ca. 60 im Verbandsgebiet)
- Doppel- und Mehrfachstrukturen in der Marktbearbeitung mit gegenseitiger Marktverdrängung
- geringe Marktpräsenz und Lobby, wenig Marktmacht durch zu geringe finanzielle und personelle Ausstattung

Nochmalige Verschlechterung der Lage durch die Corona-Pandemie und ihre Folgen

Seit 2018 hat sich die Situation für den Tourismus in der Region nochmals verschlechtert: Zunächst hat die Region weitere 1,8% Marktanteile binnen eines Jahres im Vergleich zu den Wettbewerbern verloren. Während die Nordsee in



Schleswig-Holstein von 2018 auf 2019 ein Wachstum in den Übernachtungszahlen von 4,3% erreichen konnte, liegt das Wachstum an der niedersächsischen Nordsee inkl. Bremerhaven bei nur 1,8%.

Seit 2020 wirken sich zudem die Corona-Pandemie und ihre Folgen massiv auf den Tourismus aus. Diese Auswirkungen werden eine lange Zeit konsequenter Marktbearbeitung benötigen, um die massiven Schäden in der Tourismuswirtschaft aufzuholen.

Gegenstand und Zielsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH (TANO)

An den benannten Herausforderungen setzt die neu zu gründende Tourismus Agentur Nordsee GmbH (TANO) an. Mit der im vorliegenden Eckpunktepapier geschilderten Ausrichtung wird es möglich, einen starken Professionalisierungsschub im Tourismus der niedersächsischen Nordsee zu bewirken:

- **Erhöhung der Schlagkraft:** Die starke Tourismusmarke „Nordsee“ wird für die Marktbearbeitung genutzt, indem internationale und nationale Marketingkampagnen gemeinsam mit den regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen und privaten Leistungsanbietern im Gebiet durchgeführt werden. Der in den vergangenen Jahren starke Marktanteils- und Wertschöpfungsverlust zum Wettbewerb in Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und zu Deutschland sollte dadurch beendet werden. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH führt zu einer größeren Marktmacht durch einen regionalen Ansprechpartner gegenüber EU, Bund und Land sowie Vertriebs- und Marketingpartnern. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird Qualitätsmanager, Impulsgeber und Innovations-treiber für die Region. Sie bündelt Fachkompetenzen und ist Vorreiter auf dem Gebiet des Wissenstransfers.
- **Verbesserung der Wirkung der eingesetzten finanziellen Mittel:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH koordiniert regionsweit die Vernetzung der touristischen Aktivitäten. Synergien zwischen den teilregionalen und örtlichen touristischen Organisationen werden durch abgestimmte Aufgaben und eine koordinierte Zusammenarbeit konsequent gehoben. Die klare Aufgabenzuordnung und -verteilung führt zu einer Beendigung der strukturbedingten Reibungsverluste. Mittel- und langfristig werden die kleinteiligen Mehrfachstrukturen und gegenseitigen Marktverdrängungen der touristischen Organisationen abgebaut. Die Ablaufprozesse zwischen den touristischen Organisationen in der Region, aber auch den überregionalen Tourismusorganisationen (Deutsche Zentrale für Tourismus, Tourismus Marketing Niedersachsen GmbH u.a.) werden erheblich



verbessert. Dadurch werden Mittel freigesetzt, die wiederum in die Marktbearbeitung fließen können.

- **Positive Veränderung der Nachfragestruktur:** Durch die Aktivitäten der Tourismus Agentur Nordsee GmbH im Verbund mit den regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen sowie privaten Leistungsanbietern werden die Marktanteilsverluste der letzten Jahre gestoppt. Durch die Bündelung der Ressourcen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH können internationale Gäste und auch Gäste aus weiterentfernt liegenden Bundesländern erfolgreicher angesprochen werden. Gleichzeitig kann die starke Saisonalität und damit die Abhängigkeit von der Hauptsaison reduziert werden. Es kommt langfristig zu einer Veränderung der Gästestruktur: jünger, wertschöpfungsstärker, internationaler. Dadurch wird neue, dringend benötigte Wertschöpfung geschaffen.
- **Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Pandemie:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird im Verbund mit den regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen maßgeblich zur Bewältigung der wirtschaftlichen Probleme in Folge der Corona-Pandemie beitragen und ein Gegengewicht zu den zu erwartenden massiven Aktivitäten der Wettbewerbsdestinationen bilden. Derzeit ist der Wettbewerb an Nord- und Ostsee bereits besser auf den Neustart vorbereitet, sodass die niedersächsische Nordsee dringend ein professionelles Recovery-Management benötigt. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird entscheidend zum dauerhaften Wiedererstarben der Nordsee Niedersachsen in den kommenden Jahren und ausgangs der Corona-Pandemie beitragen.

2. Aufgaben der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

2.1 Überblick

Aufgabenverständnis der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Gegenstand der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist in Erfüllung eines öffentlichen Zwecks die Förderung eines positiven Images der Nordsee Niedersachsen inkl. der Seestadt Bremerhaven, die Steigerung ihres Bekanntheitsgrades sowie der Attraktivität des Tourismus. Die der Gesellschaft übertragenen Aufgaben stellen Leistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse dar, die von einem öffentlichen Zweck getragen werden. Die Art der Aufgabenbearbeitung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist von einem klaren Selbstverständnis getragen:

- Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH gibt gesamtregional Impulse und initiiert Entwicklungsprozesse. Sie vernetzt, koordiniert, orchestriert und moderiert die Aktivitäten der Teilregionen sowie der Tourismusorganisationen auf örtlicher Ebene. Sie vermeidet hierbei Doppelarbeiten und erleichtert bzw. beschleunigt Prozesse. Vorhandene Kompetenzen, bestehende Systeme und qualifizierte Vorarbeiten werden nach Möglichkeit genutzt.
- Der Tourismus Agentur Nordsee GmbH geht es somit nicht darum, sämtliche der im Folgenden benannten Aufgaben selbst durchzuführen. Sie übernimmt vielmehr die Funktion des „Kümmers“, der dafür sorgt, dass die Aufgaben qualifiziert, möglichst flächendeckend und unter Nutzung von Synergien umgesetzt werden. Die Wahrnehmung der benannten Aufgaben erfolgt daher stets koordiniert und vernetzt mit den Teilregionen und den Tourismusorganisationen auf örtlicher Ebene.

Aufgabenbereiche „Destinationsmanagement“ und „Destinationsmarketing“

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird in zwei übergeordneten Aufgabenbereichen tätig werden – im Destinationsmanagement und im Destinationsmarketing. Im Destinationsmanagement bearbeitet die Tourismus Agentur Nordsee GmbH eher innengerichtet, auf die touristische Weiterentwicklung der Region ausgerichtete Aufgaben. Im Destinationsmarketing geht es um die eher außengerichteten Aufgaben der Vermarktung der niedersächsischen Nordsee:

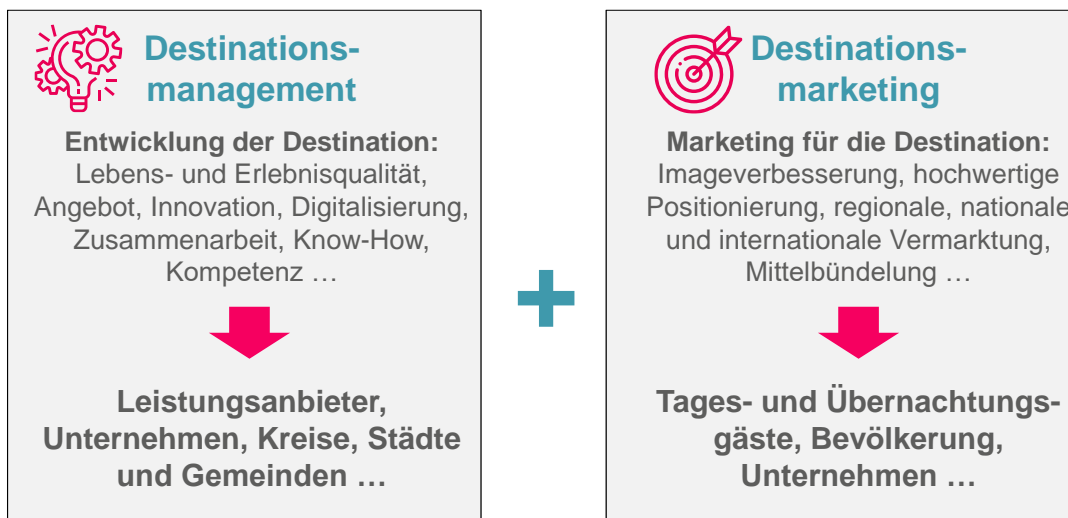


Abbildung 1: Aufgabenbereiche der Tourismus Agentur Nordsee GmbH (TANO)

Quelle: PROJECT M 2021

Umfassende Abstimmung im Detail

Die beiden Aufgabenbereiche Destinationsmanagement und Destinationsmarketing sowie die Systematik von Grund-/Kernaufgaben sowie einnahmeorientierten Tätigkeiten wurden im Rahmen der AG Organisationsstrukturen mit allen Teilregionen im Detail fachlich abgestimmt. Darüber hinaus waren sie Gegenstand diverser fachlicher Abstimmungen in Werkstattgesprächen auf Landkreisebene.

2.2 Grund- und Kernaufgaben

In den im Folgenden im Detail beschriebenen Aufgabenbereichen „Destinationsmanagement und Destinationsmarketing“ erfüllt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH Grund- bzw. Kernaufgaben, die durch die Gesellschafter gemeinsam nach einem gemeinsamen Finanzierungsschlüssel finanziert werden. In diesem Bereich verfolgt die TANO keine Gewinnerzielungsabsicht.

2.2.1 Aufgabenbereich „Destinationsmanagement“

Im Destinationsmanagement bearbeitet die Tourismus Agentur Nordsee GmbH die nachfolgenden, eher auf eine innengerichtete touristische Weiterentwicklung der Region ausgerichteten Aufgaben. Diese Aufgaben werden bislang nicht nordseeweit durchgeführt.



- **Strategieentwicklung und -controlling:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH übernimmt das Controlling, die Evaluierung sowie die Fortschreibung des 2018 erstmals entwickelten Masterplans Tourismus für die Nordsee Niedersachsen. Damit setzt sie den strategischen Rahmen für Strategien der Teilregionen, Kooperationspartner sowie Ferien- und Tourismusorte. Sie sorgt zudem für eine geeignete strategische Einbindung auf Landesebene. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH setzt darüber hinaus ein strategisches Controlling anhand von geeigneten Kennzahlen auf.
- **Markenentwicklung und -management:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH setzt als „Markenwächter“ den strategischen Rahmen für die Umsetzung der im Masterplan definierten Markenfamilienstrategie für die niedersächsische Nordsee. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt hierbei die Familienmarke „Nordsee“ und setzt sie im Verbund mit den Akteuren in Teilregionen und Orten sowie den Leistungsanbietern um. Die verfolgte Familienmarkenstrategie bedeutet, dass die Teilregionen im Gebiet der niedersächsischen Nordsee als „Familienmitglieder“ selbst auch sichtbar gemacht werden.

Im Zuge der Entwicklung und Umsetzung der Familienmarke gibt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH Impulse für die Markenführung der Teilregionen (z.B. zur Gestaltung der Gästekontaktpunkte, zur Entwicklung von markenbezogenen Angeboten sowie für die markenadäquate Kommunikation) und koordiniert den verbindenden Auftritt der Markenfamilie. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt darüber hinaus gemeinsam mit den Teilregionen und den Tourismusorganisationen auf der lokalen Ebene eine Content-Strategie für die Markenfamilie.

- **Netzwerkmanagement:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH ergreift verschiedene Maßnahmen zur Vernetzung der Region, wie z.B. Tourismustage oder Workshops. Eine besondere Bedeutung hat für die künftige Zusammenarbeit eine digitale Zusammenarbeitsplattform. Teilweise nutzen die Teilregionen bereits digitale Zusammenarbeitssoftwares, wie z.B. NING, Trello, sowie auch eigene B2B-Websites. Um die digitale Zusammenarbeit nordseeweit zu orchestrieren und zu harmonisieren, verständigen sich die Partner unter Moderation und Vermittlung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH auf gemeinsame Systeme. Dabei werden bereits im Einsatz befindliche Systeme bevorzugt.



- **Koordination ausgewählter destinationsweiter Entwicklungsthemen:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt bei Bedarf sektorale Konzepte mit Impulswirkung für destinationsweite Entwicklungsthemen, wie z.B. Demographie, Mobilitätsmanagement, Digitalisierung und Nachhaltigkeitsmanagement. Bei Bedarf koordiniert sie die Umsetzung dieser Themen in Abstimmung mit den relevanten Partnern in der Region, v.a. den Wirtschaftsförderungsgesellschaften und -abteilungen der Landkreise und Städte.
- **Innovationsmanagement:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH setzt gemeinsam mit den Partnern in der Region (Teilregionen, Tourismusorganisationen auf der lokalen Ebene, IHKn u.a.) sowie in Abstimmung mit überregionalen Organisationen und Institutionen (Ämter für regionale Landesentwicklung (ARL), Tourismusmarketing Niedersachsen GmbH (TMN), Landesministerien u.a.) ein systematisches Innovationsmanagement auf. Sie schafft einen Überblick über innovative Vorhaben im Destinationsmanagement national und international. Sie vermittelt Benchmarks und Best Practices, gibt Impulse, bringt Partner zusammen und initiiert Innovationsprozesse, die gemeinsam mit den Teilregionen umgesetzt werden.
- **Marktforschung, Monitoring und Wissensmanagement:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH koordiniert die Aufgaben Marktforschung, Monitoring und das hierauf bezogene Wissensmanagement in der Region. Insbesondere entwickelt sie gemeinsam mit den Teilregionen und den Tourismusorganisationen auf der lokalen Ebene ein Marktforschungs- und Monitoringkonzept für die Gesamtregion, koordiniert die arbeitsteilige Umsetzung und aggregiert die gewonnenen Informationen zu gesamtregionalen Auswertungen und Reports, die dann wieder teilregional und dezentral heruntergerbrochen werden können. Hierbei legt sie ein gesamtregional abgestimmtes Kennzahlensystem mit Entwicklungs-, Qualitäts- und Wirkungskennzahlen zugrunde und unterstützt die Partner in der Region bei der Interpretation der Ergebnisse und der Herausarbeitung von Folgerungen.
- **Fördermittlerschließung und -akquisition:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH beobachtet und prüft sämtliche relevante Förderprogramme im Hinblick auf die Nutzung für die Region insgesamt, aber auch die Teilregionen und Orte. Sie gibt proaktiv Impulse und initiiert Förderprojekte, führt mögliche Partner zusammen und unterstützt Fördervorhaben in der Antragsphase, bei gesamtregionalen Förderprojekten auch in der Umsetzungsphase. Hierbei arbeitet sie eng mit den Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Landkreise, den IHKn sowie weiteren Partnern zusammen und stimmt sich mit den Teilregionen ab.



- **Impulsgebung für Infrastrukturprojekte mit Leuchtturmcharakter:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH erarbeitet strategische Grundlagen für die Infrastrukturentwicklung in der Region. Hierbei fokussiert sie sich auf Infrastrukturprojekte mit Leuchtturmcharakter. Sie verdeutlicht in diesem Zuge Entwicklungsbedarfe, gibt Impulse, zeigt Benchmarks und Best Practices auf und unterstützt Vorhabenträger bei der Vorbereitung und Realisierung, z.B. durch Fördermittlerschließung und -akquisition. Dieser Aufgabenbereich umfasst bei Bedarf auch die Unterstützung bei der Entwicklung und Bewertung von Infrastrukturprojekten Dritter unter touristischen Gesichtspunkten im Sinne einer Projektbegleitung.
- **Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitbetriebe:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH koordiniert und unterstützt im Netzwerk der Wirtschaftsförderungsorganisationen der Landkreise das Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitbetriebe in der Region. Hierzu stellt sie einen Marktüberblick hinsichtlich Ansiedlungspotenzialen und Nachfragebedarfen und Potenzialen in der Region her, systematisiert die Prozesse im Ansiedlungsmanagement in der Region, baut ein Netzwerk der Wirtschaftsförderungsorganisationen und anderen Partnern auf und fungiert als Ansprechpartner für interessierte Betreiber, Investoren und Entwickler. Darüber hinaus baut sie eine regionsweite Flächen- und Objektdatenbank für potenzielle touristische und tourismusrelevante Projekte auf. Im weiteren Entwicklungsprozess prüft die Tourismus Agentur Nordsee GmbH die Möglichkeiten zur Umsetzung eines begleitenden Ansiedlungsmanagements.
- **Interessenvertretung für das Zuständigkeitsgebiet der Gesellschaft:** Im Zuge der Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH beabsichtigt der Tourismusverband Nordsee e.V., sich aufzulösen und die bisherigen Aufgaben auf die Tourismus Agentur Nordsee GmbH zu übertragen. Als Rechtsnachfolger des Tourismusverbands Nordsee e.V. (TVN) übernimmt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH sämtliche, dem Verband gegenwärtig obliegenden Aufgaben als Interessensvertreter und Netzwerker. Dies umfasst die Vertretung in regionalen, überregionalen, landesweiten und bundesweiten Gremien, die Lobbyarbeit für den Standort- und Wirtschaftsfaktor Tourismus sowie die impulsgebende Vernetzung bei gesamtregionalen Netzwerken, Vorhaben und Projekten. Insbesondere bedeutet dies auch eine Weiterführung der Mitgliedschaft im Tourismusverband Niedersachsen e. V. (TVN) und weiteren Tourismusinstitutionen auf Bundes- und Landesebene. Hierbei sorgt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH dafür, dass die in den vergangenen Jahren erreichten Vorteile in den Gremien der Tourismusinstitutionen, in denen der Tourismusverband Nordsee



e.V. engagiert ist, gesichert bzw. erhalten werden können. Die Interessenvertretung umfasst darüber hinaus auch die Akzeptanz des Tourismus bei den Bürger-/innen sowie die Sicherung der Tourismusfinanzierung.

2.2.2 Aufgabenbereich „Destinationsmarketing“

Inwieweit Destinationsmarketing zu den Aufgaben der Tourismus Agentur Nordsee GmbH zählen soll, war Gegenstand umfassender Abstimmungen im Zuge der Erarbeitung der vorliegenden Grundlagen zur Tourismus Agentur Nordsee GmbH. Nach umfassender Abwägung wurde deutlich, dass die Nutzung und Umsetzung der Familienmarke „Nordsee“, wie im Masterplan Tourismus vorgesehen, nur dann möglich ist, wenn Destinationsmarketing auch Aufgabe einer nordseeweit tätigen Destinationsorganisation – der Tourismus Agentur Nordsee GmbH – wird. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH übernimmt im Aufgabenbereich „Destinationsmarketing“ folgende Aufgaben:

Aufgabenbereich „nationale und internationale Marketingkampagnen im Übernachtungstourismus“

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH übernimmt für das gesamte Gebiet der niedersächsischen Nordsee übergreifend die Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung nationaler und internationaler Marketingkampagnen im Bereich der ihr zugewiesenen Grund-/Kernaufgaben. Unter „Marketingkampagnen“ wird verstanden:

- Integrierter und aufeinander abgestimmter Einsatz mehrerer Marketingmittel im Verbund miteinander (nicht nur Einzelmaßnahmen!)
- strategisch Ausrichtung auf definierte Quellmärkte, Zielgruppen und/oder Themen
- Entwicklung und Nutzung von Marketing- und Vertriebskooperationen
- strategisch auf mehrere Jahre angelegt, jedoch agile und flexible Handhabung der Umsetzung
- Ausrichtung auf eine umfassende Beteiligung der Teilregionen, Orte und Leistungsanbieter
- Controlling und Evaluierung anhand von definierten Kennzahlen



Die Teilregionen und ihre Organisationen können aufgrund der begrenzten Budgetausstattung und der nur teilregionalen Geltung solche Kampagnen nicht durchführen. Sie unterstützen daher die Entwicklung der Kampagnen und beteiligen sich im Verbund der Familienmarke an der Durchführung der Kampagnen.

Kampagnen sind substantiell für die strategische Ausrichtung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und stellen daher im Rahmen der strategischen und Wirtschaftsplanung eine wichtige Entscheidung für die Tourismus Agentur Nordsee GmbH dar.

Aufgabenbereich „Maßnahmen zur Intensivierung des Tagestourismus“

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt Maßnahmen zur Intensivierung des Binnentourismus und des tagestouristischen Ausflugsverkehrs. Dazu strebt sie an, die Ausflugsziele im Gebiet der Nordsee mittels verschiedener Aktivitäten, wie u.a. einer Besucherlenkungs-, Informations-, Buchungs- und Vertriebsplattform für Touren und Aktivitäten, sichtbar zu machen.

Hierbei überprüft sie bereits in der Region eingesetzte Systeme, wie z.B. Regiondo und Booking Kit und moderiert die Partner in der Region mit dem Ziel der Nutzung eines gemeinsamen Systems. Die Teilregionen entwickeln keine eigenen zusätzlichen Plattformen für ein tagestouristisches Ausflugsmarketing. Sie unterstützen die Maßnahmen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und wirken an der Umsetzung im Verbund mit anderen Partnern im Gebiet der niedersächsischen Nordsee aktiv mit.

Aufgabenbereich „Maßnahmen der digitalen Marktbearbeitung“

- **Datenmanagement:** Im Gebiet der niedersächsischen Nordsee nutzen verschiedene Akteure die gleichen Datenmanagement- und Datenbankstandards. Unter anderem die OTG und Cuxhaven betreiben bereits eigene Datenbanken über den gleichen Anbieter, die mit dem Data Hub und den Aktivitäten der TMN auf Landesebene verknüpft sind. Im Gebiet der OTG gibt es flächendeckend eine gemeinsame Datenbank, sodass weitere Akteure der Region (u. a. die Ostfriesische Inseln GmbH) auf die bestehende Datenbasis zurückgreifen können und dieses bereits tun. Die Nordsee GmbH plant über das Projekt „Digitalisierungsstrategie Corona“ für ihre Gesellschafter an der niedersächsischen Nordseeküste, eine eigene Datenbank vom gleichen Anbieter anzuschaffen.

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH hat die Aufgabe, die bestehenden Aktivitäten in der Region im Hinblick auf einen gemeinsamen Datenstandard und



eine gemeinsame Datennutzung im Einvernehmen mit den Teilregionen und unter Beachtung der bestehenden Daten- und Nutzungsrechte zu verknüpfen. Hierbei strebt sie flächendeckend die Übernahme der, von den Teilregionen bereits geschaffenen Standards an. Sie nutzt dabei vorhandene personelle Ressourcen, Kompetenzen und Aktivitäten in den Teilregionen. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH sensibilisiert die Akteure zur Sammlung der Daten und koordiniert die Akteure zur Bereitstellung der Daten in der erforderlichen Struktur und Qualität und gibt abgestimmte und strategische Hinweise zur Verbreitung und Nutzung der Daten.

Zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit, zur Klärung von Daten- und Nutzungsrechten, zur Absicherung einer einheitlichen Qualität sowie zur Klärung von finanziellen Fragen moderiert die Tourismus Agentur Nordsee GmbH Abstimmungsprozesse mit dem Ziel einer Kooperationsvereinbarung der Beteiligten in diesem Aufgabenbereich.

- **Bilddatenbanken:** Im Gebiet der niedersächsischen Nordsee verfügen mehrere Teilregionen und Orte über jeweils eigene Bilddatenbanken. Die verfügbaren Bilder werden durch die Tourismus Agentur Nordsee GmbH mit Blick auf die Familienmarke um weitere Bilder erweitert. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt hierzu in Abstimmung mit den Teilregionen eine gemeinsam getragene Bildsprache. Der in den Teilregionen verfügbare Bilderstock soll unter Beachtung der bestehenden Urheber- und Nutzungsrechte über eine gemeinsame Bilddatenbank-Lösung gegenseitig nutzbar gemacht werden. Hierbei werden vorhandene Bilddatenbank-Lösungen nach Möglichkeit genutzt und als gesamtregionaler Standard entwickelt.
- **Routenplaner-Systeme:** Im Gebiet der niedersächsischen Nordsee existieren mehrere Routenplaner-Systeme (Radtourismus, Wandern, Wasserwandern). Die genutzte Plattform ist bei den Teilregionen überwiegend Outdooractive. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH strebt eine flächendeckende Abdeckung und Zusammenführung der Systeme an. Hierdurch werden Einkaufs-/Kostenvorteile und Synergien gezielt erschlossen. Hierbei werden vorhandene personelle Ressourcen, Kompetenzen und Aktivitäten in den Teilregionen genutzt.
- **Website:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird eine eigene Website für die Familienmarke betreiben, welche auf die bestehenden Websites der Teilregionen und Orte bzw. alle Mitglieder der Familienmarke verweist und damit eine „Rahmenfunktion“ übernimmt. Die Website der Tourismus Agentur Nordsee GmbH übernimmt die Inspiration für die Region. Vollständige, tief gehende Informationen werden auf den Websites der Teilregionen und Orte zur Verfügung



gestellt. Tourismus Agentur Nordsee GmbH, Teilregionen und Orte stellen durch eine abgestimmte Informations- und Kommunikationskette sicher, dass der potenzielle Gast während der gesamten „Customer Journey“ eine hohe Informationsqualität erhält.

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH erarbeitet eine abgestimmte Content-Strategie auf Grundlage der Familienmarke. Die Teilregionen und Orte stellen den Content bereit. Die Verknüpfung der Websites der Teilregionen und Orte mit der Website der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist relevant für das Suchmaschinenmarketing, Anzeigenmarketing, Social Media Verlinkungen, Affiliate Marketing etc. Hierzu erarbeiten Tourismus Agentur Nordsee GmbH und Teilregionen eine gemeinsame Umsetzungsplanung.

- **Social Media-Marketing:** Social Media-Marketing wird in allen Teilregionen gegenwärtig umgesetzt. Einige Teilregionen haben diesen Bereich outsourct. Andere führen das Social Media-Marketing selbst durch. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entwickelt in Abstimmung mit den Teilregionen einen, auf die übergeordneten Kampagnen und Themen ausgerichteten Themenplan für die Nordsee insgesamt und für die Teilregionen. Die Abwicklung der Social Media-Aktivitäten erfolgt teils zentral, überwiegend jedoch dezentral über die Teilregionen nach einem marktgerecht hohen Qualitätsstandard.

Aufgabenbereich „Maßnahmen der analogen Marktbearbeitung“

- **Print-Produkte:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH setzt hier mittels Vorschlägen Impulse für ein Print-Konzept im Rahmen der Familienmarke. Damit sollen die Kosten für Print in der Region minimiert und die Wirkung für den Gast erhöht werden. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH selbst setzt, entsprechend der Budgetverfügbarkeit, lediglich ein Reisemagazin „Nordsee“ als einzige Maßnahme um. Dieses Reisemagazin ist für die Information des Gastes im Rahmen des Aufenthalts gedacht, soll den Gast mit der Gesamtregion vertraut machen und die tagestouristischen Aktivitäten des Gastes stimulieren.
- **Messen:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH führt keine eigenen Messeaktivitäten aus der Grundfinanzierung der Gesellschafter heraus durch. Sollte ein Bedarf für die Koordination und/oder Durchführung von Messeaktivitäten in der Region entstehen, bietet die Tourismus Agentur Nordsee GmbH den Partnern dies im Wege der Geschäftsbesorgung an.
- **Presse-/Öffentlichkeitsarbeit:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH verfügt über die Kompetenz, Presseanfragen qualifiziert bearbeiten zu können. Die



Tourismus Agentur Nordsee GmbH stimmt sich mit den Teilregionen zu den Inhalten ab.

2.3 Einnahmenorientierte Tätigkeiten

Neben den vorgestellten Grund- und Kernaufgaben, die von allen Gesellschaftern gemeinsam finanziert werden, verfolgt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH das Ziel, die für die Marktbearbeitung bei den teilregionalen und örtlichen Tourismusorganisationen sowie bei den Leistungsanbietern verfügbaren finanziellen Mittel zu bündeln.

Sämtliche Maßnahmen zur Erzielung von Einnahmen werden von der Tourismus Agentur Nordsee GmbH i.d.R. mit Gewinnerzielungsabsicht, mindestens jedoch unter Deckung der Vollkosten angeboten.

Dementsprechend bietet die Tourismus Agentur Nordsee GmbH diesen touristischen Akteuren ihre Leistungen auf zwei möglichen Wegen an:

- **Standardisierte Marketingpakete:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH stellt künftig verkaufbare Marketingpakete im Rahmen der Kampagnen bereit, um die Marketingaktivitäten der Orte und Leistungsanbieter zu bündeln. Einzelne Teilregionen stellen ebenfalls Pakete bereit, die jedoch eher auf eine Kombination von Unterstützungs- und Marketingleistungen für die Erwerber ausgerichtet sind. Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH und die Teilregionen werden sich auf eine gemeinsame, abgestimmte Paketsystematik verständigen, sodass den Orten und Leistungsanbietern nicht mehrere konkurrierende Systeme angeboten werden, sondern nur ein gemeinsames. Über die Verteilung der Einnahmen aus dieser abgestimmten Paketsystematik verständigen sich Tourismus Agentur Nordsee GmbH und Teilregionen in diesem Zusammenhang ebenfalls.
- **Auftragsdienstleistungen:** Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH bietet ihre Leistungen darüber hinaus auch im Zuge von individuell auszuhandelnden Geschäftsbesorgungs- oder Dienstleistungsverträgen an. Diese können von den Teilregionen, den touristischen Akteuren auf der lokalen Ebene, aber auch von privaten Leistungsanbietern genutzt werden.



3. Strukturen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

3.1 Gesellschafterversammlung

Gesellschafter der Tourismus Agentur Nordsee (TANO) werden die nachfolgend benannten Gebietskörperschaften:

- Landkreis Ammerland (8,0%)
- Landkreis Aurich (18,6%)
- Landkreis Cuxhaven (13,9%)
- Landkreis Friesland (10,8%)
- Landkreis Leer (10,3%)
- Landkreis Wesermarsch (6,9%)
- Landkreis Wittmund (11,4%)
- Stadt Emden (5,7%)
- Stadt Wilhelmshaven (6,9%)
- Seestadt Bremerhaven (7,5%)

Die Gesellschaftsanteile verteilen sich entsprechend der jährlichen Finanzierung durch die Gesellschafter im ersten typischen Betriebsjahr 2025. Die Ermittlung der Verteilung des Finanzierungsbeitrags erfolgt auf Basis der Bruttowertschöpfung aus dem Tourismus in den jeweiligen Landkreisen und Städten, wobei ein Sockelbetrag von 35.000 € für jeden Gesellschafter festgesetzt wurde. Die Herleitung des Finanzierungsschlüssels und der genaue Mechanismus der Berechnung der jährlichen Beiträge ist Kapitel 5.2 „Mittelherkunft“ zu entnehmen.

In der Gesellschafterversammlung werden für jeden Gesellschafter zwei Vertreter bestellt:

- den zuständigen Hauptverwaltungsbeamten des Gesellschafters oder dessen Vertreter und
- einen durch den jeweiligen Gesellschafter zu bestimmenden Vertreter



Die Gesellschafterversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens 75% des Stammkapitals anwesend oder vertreten sind. Beschlüsse der Gesellschafterversammlung werden wie folgt getroffen: Jeder Gesellschafter kann seine Stimme nur einheitlich abgeben. Bei Stimmengleichheit gilt ein Beschluss als abgelehnt. Die Beschlussfassung erfolgt vorbehaltlich zwingender gesetzlicher Regelungen oder abweichender Regelungen in diesem Vertrag stets mit der einfachen Mehrheit der bei der Abstimmung vertretenen Stimmen.

Zu folgenden Maßnahmen ist eine Mehrheit von 100% aller vorhandenen Stimmen erforderlich:

- Änderungen des Gesellschaftsvertrages,
- Änderungen des Unternehmensgegenstandes, etwa durch Erschließung neuer oder Aufgabe bisheriger Geschäftsfelder,
- Änderungen des Unternehmenszwecks,
- Entscheidungen über die langjährige Geschäftspolitik und die strategischen Unternehmensziele,
- wesentliche Umstrukturierungen des Unternehmens,
- wesentliche Erweiterungen des Unternehmens; hierzu gehören jedenfalls Erhöhungen des Anlagevermögens um 2% oder mehr, Umwandlung der Rechtsform,
- Beschluss über den Wirtschaftsplan,
- Veränderung der Einflussrechte der kommunalen Vertreter auf Entscheidungen im Unternehmen,
- Veränderung des Haftungsumfanges der einzelnen Gesellschafter sowie Abschluss, Kündigung, Änderung und Aufhebung von Unternehmensverträgen,
- Bestellung und Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsführung sowie Abschluss, Änderung, Aufhebung und Kündigung der Anstellungsverträge der Mitglieder der Geschäftsführung,
- Verfügung über Vermögen - hierzu gehören die vollständige oder teilweise Veräußerung und die Auflösung des Unternehmens, die Veräußerung von Rechten des Unternehmens oder die dingliche Belastung von Unternehmenseigentum - und die Aufnahme von Krediten, soweit die Rechtsgeschäfte von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung für das Unternehmen sind,
- den Kredit- und Bürgschaftsrahmen.



Zu folgenden Maßnahmen ist eine Mehrheit von 75% aller vorhandenen Stimmen erforderlich:

- die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses,
- die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder und der Geschäftsführung,
- die Wahl des Abschlussprüfers,
- die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat nebst der Festsetzung der Aufwandsentschädigung der Aufsichtsratsmitglieder,
- Bestellung und Bestätigung der Mitglieder des Fachbeirates sowie die Geschäftsordnung für den Fachbeirat.

3.2 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat übernimmt als Organ die gesellschafts- und kommunalrechtlichen Aufsichts- und Kontrollaufgaben in der Gesellschaft. Aufgaben des Aufsichtsrats sind:

- der Vorschlag an die Gesellschafterversammlung zur Feststellung des Wirtschaftsplanes einschließlich der Nachträge,
- der Vorschlag an die Gesellschafterversammlung über die Feststellung des Jahresabschlusses und Verwendung des Ergebnisses,
- die Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Aufnahme neuer Geschäftszweige oder Aufgabe vorhandener Geschäftszweige und/oder Tätigkeitsgebiete,
- der Vorschlag über die Bestellung, wiederholte Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Anstellungsbedingungen und sonstige Vertragsbedingungen sowie deren Änderungen,
- die Empfehlung an die Gesellschafterversammlung über die Entlastung der Geschäftsführung,
- Empfehlung für eine Geschäftsführerordnung oder eine Geschäftsanweisung an die Geschäftsführung,
- Empfehlung zum Erlass einer Beiratsordnung,
- Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Wahl der Mitglieder eines Beirates.



Der Aufsichtsrat umfasst elf Mitglieder wie folgt:

- je ein Vertreter der Gesellschafter und
- den Vorsitzenden des Fachbeirats.

Die Vertreter der Gesellschafter sind stimmberechtigt. Der Vorsitzende des Fachbeirats ist nicht stimmberechtigt, erhält jedoch ein Antrags- und Anhörungsrecht.

Beschlüsse des Aufsichtsrates kommen mit einfacher Mehrheit der bei Beschlussfassung anwesenden Mitglieder zustande. Bei Stimmgleichheit gilt ein Antrag als abgelehnt.

3.3 Fachbeirat

Der Fachbeirat soll als beratendes Fachgremium externes Wissen bündeln. Er berät die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung sowie, auf besonderen Beschluss der Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat bei touristischen Themen und Maßnahmen. Die Themenbereiche ergeben sich aus dem Gegenstand des Unternehmens.

Die Beiratsmitglieder werden von der Gesellschafterversammlung auf Empfehlung des Aufsichtsrates bestellt. Die Bestellung kann auf bestimmte oder unbestimmte Zeit erfolgen. Die Beiratsmitglieder sind an Weisungen der entsendenden Institutionen, Verbände oder Unternehmen gebunden.

Beschlüsse des Fachbeirats kommen mit einfacher Mehrheit der bei der Beschlussfassung anwesenden Mitglieder zustande. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden, bei seiner Verhinderung die des Stellvertreters den Ausschlag. Die Beschlüsse des Fachbeirats haben keine bindende Wirkung, ihm stehen keine Weisungsbefugnisse zu.

Der Beiratsvorsitzende wird in den Aufsichtsrat berufen.

Insgesamt setzt sich der Beirat aus 15 Personen wie folgt zusammen:

- aus dem Bereich der Tourismusorganisationen zwei Vertreter,
- aus dem Bereich der Verbände je einen Vertreter
 - der DEHOGA-Kreisverbände im Gesellschaftsgebiet und
 - der beiden Landschaften im Gesellschaftsgebiet,



- aus dem Bereich der Leistungsanbieter je einen Vertreter aus den Bereichen
 - Hotellerie,
 - Private Unterkunftsvermieter,
 - Gastronomie,
 - Freizeit/Attraktion,
 - Kultur,
 - Verkehr/Mobilität,
 - Landwirtschaft,
 - Naturschutz und
 - Einzelhandel,
- aus dem Bereich der Kammern ein Vertreter der Industrie- und Handelskammern im Gesellschaftsgebiet und
- aus dem Bereich der Wissenschaft ein Vertreter der Hochschulen im Gesellschaftsgebiet.

3.4 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ist ein im GmbH-Gesetz verankertes Organ der Tourismus Agentur Nordsee GmbH. Angesichts der Tragweite der Aufgaben der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und der notwendigen Identifikation und Überzeugungskraft, die die Tourismus Agentur Nordsee GmbH in der Region erwirken muss, stellen sich an die Geschäftsführung weitergehende Aufgaben. Benötigt werden neben der hohen fachlichen Kompetenz:

- umfassende Erfahrung in der Führung von Destinationsmanagementorganisationen oder vergleichbaren Organisationen in den Bereichen Tourismus- und/oder Wirtschaftsförderung,
- ausgeprägte Leadership-Kompetenzen, sowohl im Hinblick auf Entscheidungsstärke und -klarheit als auch im Hinblick auf Empathie und Mitnahmefähigkeit,
- ausgeprägte Networking-, Integrations- und Moderationsfähigkeiten an der Schnittstelle der verschiedenen Akteure.

Das Aufgabenprofil der Geschäftsführung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH bringt somit Anforderungen mit sich, die für die Region ein neues Gesicht erforderlich machen. Entsprechend wird die zu besetzende Stelle ausgeschrieben werden. Die Entscheidung für eine Geschäftsführung stellt eine der wichtigen Entscheidungen der Gesellschaft dar, die in der Gesellschafterversammlung einstimmig zu treffen ist.



3.5 Geschäftsstelle

Sitz der Gesellschaft und auch der Sitz der Geschäftsstelle der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist Wilhelmshaven. Einen besonderen Mehrwert bietet der Standort Wilhelmshaven, da bestehende Räumlichkeiten genutzt werden können, in denen bereits der Tourismusverband Nordsee e. V., der Tourismusverband Niedersachsen e. V. sowie die beiden teilregionalen Organisationen Die Nordsee GmbH und die Ostfriesische Inseln GmbH als Bürogemeinschaft ansässig sind.

Nach einer Aufbauphase von ca. drei Jahren wird die Geschäftsstelle der Tourismus Agentur Nordsee GmbH im Jahr 2025 neun Vollzeitäquivalente umfassen:

- Übergeordnet wird es eine Vollzeitstelle für die Geschäftsleitung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH geben.
- Das Team „Destinationsmanagement“ wird aus 4,0 Vollzeitäquivalenten bestehen und sich auf die Umsetzung der in Kapitel 2.2.1 genannten Aufgaben im Bereich Destinationsmanagement konzentrieren (Strategieentwicklung und -controlling, Markenentwicklung und -management etc.).
- Neben dem Team „Destinationsmanagement“ wird es ein Team „Destinationsmarketing“ geben, welches 3,0 Vollzeitäquivalente umfassen wird und sich auf die genannten Aufgaben in Kapitel 2.2.2 konzentrieren wird (Marketing-Kampagnen, Print-Medien etc.).
- Ergänzend wird ein Vollzeitäquivalent für die Verwaltung und die internen Aufgaben zuständig sein (Buchhaltung, Personalverwaltung, Sekretariat etc.).

4. Zusammenwirken der Teilregionen mit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

4.1 Stufe 1: Verbindliche Kooperation mit den Teilregionen (2022 bis 2024)

Eine zentrale Frage zur Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist, wie die Zusammenarbeit bzw. Einbindung der Teilregionen im Bereich der niedersächsischen Nordsee gelingen kann. Mit „Teilregionen“ sind die Regionen Ostfriesland, Ostfriesische Inseln, Wesermarsch und Cuxland, die Städte und Gemeinden, welche an der „Die Nordsee GmbH“ beteiligt sind, aber auch weitere Zusammenschlüsse, wie z.B. die Nordseeküste oder das Südliche Ostfriesland, gemeint.

Im Rahmen einer ersten Stufe in den Jahren 2022 bis 2024 werden verbindliche Kooperationsverträge zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen vereinbart. Grundlage der Vereinbarungen ist die erarbeitete Aufgabenverteilung und -abgrenzung zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen (siehe hierzu Kap. 2.1 bis 2.3). Diese Kooperationsvereinbarung wird sich auf folgende Bereiche beziehen:

- gemeinsame Ziele und Handlungspläne
- Aufgabenverteilung und -abgrenzung als Rahmen für jährliche operative Geschäftsverteilungspläne
- definierte Abstimmungs- und Zusammenarbeitsprozesse, z.B. über Jour Fixes, gemeinsame Meetings der Mitarbeiter, Einbindung der Teilregionen in die Arbeitsstrukturen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH
- gemeinsame (digitale) Zusammenarbeitsplattformen
- Kennzahlen für die Erfolgsbewertung der Zusammenarbeit zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den jeweiligen Teilregionen als Grundlage für die spätere Evaluierung der Zusammenarbeit



Mit der Umsetzung dieses „Kooperationsmodells“ verbinden sich folgende Vorteile:

- gefestigte Zusammenarbeit auf formeller, verbindlicher Ebene
- weiterhin klare Abgrenzung von Zuständigkeits-, Finanzierungs- und Haftungsfragen
- Einstieg in die Bündelung der Organisationsstrukturen, Hebung von Synergien
- Überprüfbarkeit und Transparenz der Zusammenarbeit zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen auf Basis klarer, messbarer Ziele

Gleichzeitig bleibt der Organisations-, Kosten- und Steuerungsaufwand durch mehrfache Verwaltung, Gremien, Jahresabschlüsse, aufwändige Abstimmungsprozesse jedoch höher als bei einer Zusammenführung der Strukturen. Im Kooperationsmodell können sich zudem bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit durch gemeinsame Projekte und Auftragsbeziehungen vergabe-, beihilfen- und steuerrechtliche Folgefragen und Grenzen ergeben.

Das Kooperationsmodell führt somit zu mehr Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und ist der Einstieg in die Lösung der mit den parallelen Gesellschaftsstrukturen einhergehenden Organisations- und Rechtsfragen.

4.2 Stufe 2: Integration der Teilregionen (ab 2025)

Im Jahr 2024 wird die Zusammenarbeit zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen auf Basis der Kooperationsverträge evaluiert, um in Abhängigkeit vom Ergebnis der Evaluation ggf. den Zusammenführungsprozess der touristischen Strukturen weiter vorantreiben zu können.

Um die Zusammenarbeit zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen zu optimieren und zu intensivieren, sollen die teilregionalen Strukturen in den Bereichen „Ostfriesland“ (Landkreise Ammerland, Aurich, Friesland, Leer und Wittmund sowie Städte Emden und Wilhelmshaven) und „Unterweser“ (Landkreise Cuxhaven, Wesermarsch und Seestadt Bremerhaven) in gemeinsame Strukturen integriert werden.

Hierzu ist vorgesehen, dass die mit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH vorhandene Gesellschaft die beiden Geschäftsbereiche „Ostfriesland“ und „Unterweser“ aufnimmt. Die dann gemeinsame Gesellschaft mit den drei unten benannten Geschäftsbereichen (siehe Abbildung 2) wird so aufgestellt, dass



Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO)

Verwaltungsaufgaben gebündelt werden, die drei Geschäftsbereiche jedoch mit jeweils eigenen Leitungen ausgestattet sind und über jeweils abgegrenzte Rechnungskreise und abgegrenzte Gremien und Entscheidungsprozesse mit jeweils eigenen Stimmverhältnissen verfügen.

Ein interner Geschäftsverteilungsplan und klar definierte Abstimmungs- und Zusammenarbeitprozesse zwischen den Geschäftsbereichen sind dann umsetzbar. Diese als „Integrationsmodell“ bezeichnete Struktur wird zusätzlich zu der auf der Hand liegenden Effektivität im Vergleich zur Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH im Kooperationsmodell (siehe Kap. 4.1) unmittelbar zu ca. 15% Kosteneinsparungen allein im Geschäftsbereich TANO führen.

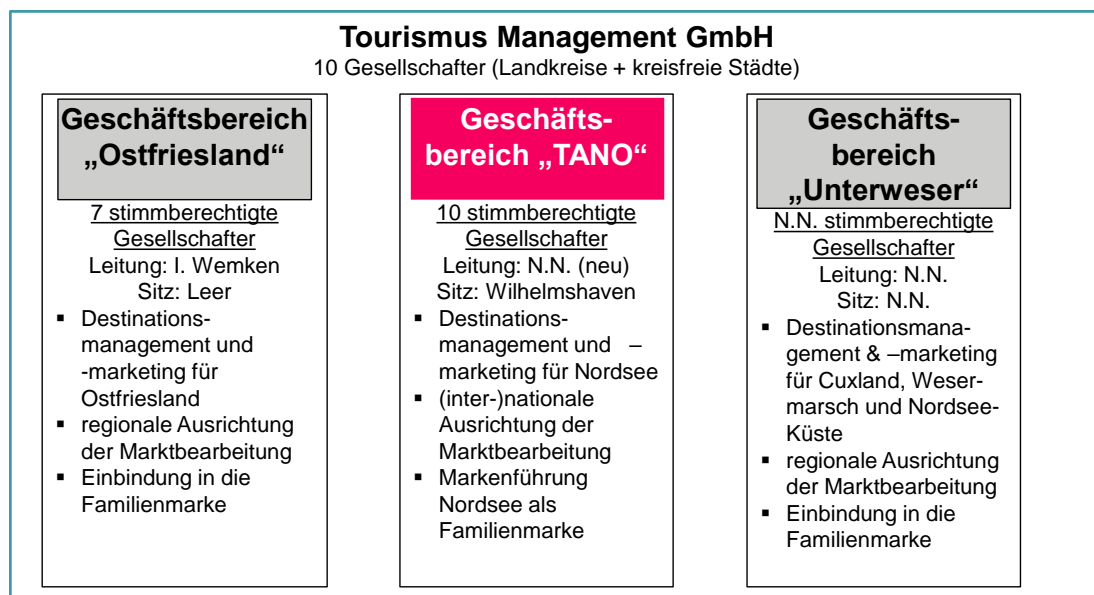


Abbildung 2: Schema für ein mögliches Integrationsmodell zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen ab 2025, Quelle: PROJECT M 2021

Um die Entwicklung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH in den Aufbaujahren zu bewerkstelligen und die Zusammenarbeit zwischen der Tourismus Agentur Nordsee GmbH und den Teilregionen auszubauen, soll auf Basis und in Abhängigkeit vom Ergebnis der vorgesehenen Evaluation im Jahre 2024 das Integrationsmodell zum 01.01.2025 weiter vorangetrieben werden.

Zusammenfassend stellt sich die zweistufige Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH daher wie folgt dar:



- Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird zum 01.01.2022 auf Grundlage verbindlicher Kooperationen mit den Teilregionen gegründet. Die Geschäftsführungen der späteren Geschäftsbereiche werden schon in der ersten Phase (2022 bis 2024) einen Arbeitskreis einrichten, in dem sie sich über gemeinsame Ziele und Maßnahmen und die Vorbereitung möglicher Integrationsschritte abstimmen.
- Im Jahr 2024 wird die Arbeit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH umfassend evaluiert, sodass vorbehaltlich des Ergebnisses der Evaluation das Integrationsmodell mit den drei Geschäftsbereichen „TANO“, „Ostfriesland“ und „Unterweser“ zum 01.01.2025 umgesetzt werden kann.
- Darüber hinaus soll im Zuge dieses Integrationsschritts auch die vollumfängliche Einbindung bzw. Auflösung der dann noch bestehenden teilregionalen Organisationen „Die Nordsee GmbH“ und „Ostfriesische Inseln GmbH“ umgesetzt werden.
- Juristische Vorbereitungen und Prüfungen müssen zur Vorbereitung der Integration und der kommunalpolitischen Detailbeschlüsse vorgenommen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der dann integrierten Teilregionen werden entsprechend ihrem bisherigen Beschäftigungsverhältnis weiter beschäftigt.

5. Finanzwirtschaftliche Betrachtung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

5.1 Mittelbedarf

Finanzierung der Stammeinlage bei Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Das Stammkapital für die neu zugründende Tourismus Agentur Nordsee GmbH soll in Summe 100 TEUR betragen und sich gemäß der Gesellschafteranteile auf die Gesellschafter verteilen.

Die Gesellschafteranteile verteilen sich entsprechend der jährlichen Finanzierung durch die Gesellschafter in einem regulären Betriebsjahr der Tourismus Agentur Nordsee GmbH. Die Ermittlung der Verteilung des Finanzierungsbeitrags erfolgt auf Basis der Bruttowertschöpfung aus dem Tourismus in den jeweiligen



Landkreisen und Städten inkl. eines Sockelbeitrags von 35.000 € pro Gesellschafter. Für alle Gesellschafter liegen hierfür die Berechnungen der dwif-Consulting GmbH zu den Bruttoumsätzen aus dem Tourismus für das Jahr 2019 vor. Der gesamte Bruttoumsatz durch den Tourismus umfasst hierbei die Summe der Bruttoumsätze, die Tages- und Übernachtungsgäste in den Bereichen Gastgewerbe, Einzelhandel und weiteren Dienstleistungen generieren. Die Berechnungen des Wirtschaftsfaktor Tourismus basieren auf einem vom dwif entwickelten und in der Branche anerkannten Gewichtungssystem sowie auf zahlreichen Plausibilitätskontrollen.

Die Gesellschafteranteile verteilen sich demnach wie folgt:

	Stammeinlage	
	absolut	in %
Landkreis Ammerland	8.003 €	8,0%
Landkreis Aurich	18.610 €	18,6%
Landkreis Cuxhaven	13.916 €	13,9%
Landkreis Friesland	10.811 €	10,8%
Landkreis Leer	10.288 €	10,3%
Landkreis Wesermarsch	6.860 €	6,9%
Landkreis Wittmund	11.418 €	11,4%
Stadt Emden	5.651 €	5,7%
Stadt Wilhelmshaven	6.902 €	6,9%
Seestadt Bremerhaven	7.542 €	7,5%
SUMME	100.000 €	100%

Tabelle 1: Aufschlüsselung des Stammkapitals nach Gesellschaftern

Quelle: PROJECT M 2021

Finanzierung des laufenden Betriebs der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Zur Übernahme der dargestellten Aufgaben bedarf die Tourismus Agentur Nordsee GmbH einer adäquaten Finanzierung im Bereich der Grund- bzw. Kernaufgaben. Diese ermöglicht es ihr, die ihr zugeschriebenen Aufgaben zu erfüllen und gleichzeitig Einnahmen zu erzielen, die dadurch entstehen, dass finanzielle Beteiligungen der Tourismusorganisationen in den Teilregionen und Orten sowie der touristischen Leistungsanbieter gewonnen werden können. In der folgenden Darstellung ergibt sich nachfolgender Finanzierungsbedarf, der seitens der Gesellschafter gedeckt werden muss. Dieser lässt sich wie folgt erläutern:



Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO)

- Kosten und Erlöse sind in den beiden Aufgabenbereichen „Destinationsmanagement“ und „Destinationsmarketing“ sowie für den Bereich „Verwaltung“ dargestellt.
- Das erste Geschäftsjahr 2022 der Tourismus Agentur Nordsee GmbH stellt das initiale Jahr der Gesellschaft dar. Dieses ist davon gekennzeichnet, dass Teile des Personal-, Marketing- und Sachaufwands, der in den Folgejahren entsteht, noch nicht anfällt. Entsprechend fallen Kosten und Erlöse noch deutlich niedriger als in den Folgejahren aus.
- Die beiden Folgejahre 2023 und 2024 sind Aufwuchs- und Aufbaujahre. In diesen setzt die Tourismus Agentur Nordsee GmbH nach und nach die erforderlichen Maßnahmen um, um ihre Aufgaben im Destinationsmanagement und -marketing zu erfüllen. In diesen Jahren sind die Kosten bereits nahezu auf dem Niveau des typischen Betriebsjahrs 2025, die Erlöse jedoch aufgrund der noch nicht umfassenden Binnendurchdringung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH in der Region noch nicht.

Umsetzungsstufe		Stufe 1: Kooperation 2022 - 2024			Stufe 2: Integration 2025ff.
Bereich	Position	2022	2023	2024	2025
		in EUR	in EUR	in EUR	in EUR
Destinationsmanagement	Kosten	242.368 €	315.079 €	412.026 €	484.736 €
	Erlöse	- €	- €	- €	- €
	Saldo	242.368 €	315.079 €	412.026 €	484.736 €
Destinationsmarketing	Kosten	249.941 €	624.852 €	708.166 €	753.902 €
	Erlöse	- €	202.500 €	344.250 €	405.000 €
	Saldo	249.941 €	422.352 €	363.916 €	348.902 €
Verwaltung	Kosten	90.200 €	180.400 €	180.400 €	116.800 €
	Erlöse	- €	- €	- €	- €
	Saldo	90.200 €	180.400 €	180.400 €	116.800 €
Zwischen-summe	Kosten	582.509 €	1.120.331 €	1.300.592 €	1.355.438 €
	Erlöse	- €	202.500 €	344.250 €	405.000 €
	Saldo	582.509 €	917.831 €	956.342 €	950.438 €
Einnahmen aus Mitgliedschaften		- €	75.000 €	112.500 €	150.000 €
Finanzierungsbedarf		582.509 €	842.831 €	843.842 €	800.438 €

Tabelle 2: Finanzierungsbedarf der Tourismus Agentur Nordsee GmbH (TANO)

Quelle: PROJECT M 2021

- 2025 stellt somit das erste typische Betriebsjahr der Tourismus Agentur Nordsee GmbH dar, indem, entsprechend dem Vorhaben der Gesellschafter, die Tourismus Agentur Nordsee GmbH nach Evaluation in einem



Integrationsmodell zu führen, bereits deutliche Kostensynergien mit den integrierten teilregionalen Organisationen zu erwarten sind. In diesem „typischen“ Betriebsjahr entsteht ein Finanzierungsbedarf i.H.v. ca. 800 TEUR.

- Die Finanzierungsbedarfe der jeweiligen Jahre werden dann mittels eines Finanzierungsschlüssels auf die Gesellschafter umgelegt, siehe hierzu das folgende Kapitel.

Anpassungen an die Entwicklung der Verbraucherpreise und der Personalkosten

Die Finanz- und Budgetplanung bezieht für die dargestellten Betriebsjahre Preissteigerungen und Inflation nicht mit ein. Es wird ausdrücklich empfohlen, im Zuge der Evaluierung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH im Jahr 2024 und zur Umsetzung der Integration im Jahr 2025 die allgemeine Preisentwicklung auf Grundlage des Verbraucherindex, (Quelle: Statistisches Bundesamt) sowie die Entwicklung der Löhne und Gehälter zu berücksichtigen und das Budget der Tourismus Agentur Nordsee GmbH entsprechend anzupassen.

Vergleichbare Anpassungen sollten spätestens nach Ablauf von drei Betriebsjahren wiederholt durchgeführt werden.

5.2 Mittelherkunft

Der in Kapitel 5.1 aufgezeigte Mittelbedarf wird durch die jährlichen finanziellen Beiträge der Gesellschafter der Tourismus Agentur Nordsee GmbH gedeckt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Finanzierungsanteile der Gesellschafter im ersten typischen Betriebsjahr der Tourismus Agentur Nordsee GmbH (2025). Die angenommene Mittelherkunft orientiert sich an folgenden Parametern:

- Die Ermittlung der Verteilung des Finanzierungsbeitrags erfolgte auf Basis der Bruttowertschöpfung aus dem Tourismus in den jeweiligen Landkreisen und Städten, wobei ein Sockelbetrag von 35.000 € für jeden Gesellschafter festgesetzt wurde. Für alle Gesellschafter liegen hierfür die Berechnungen der dwif-Consulting GmbH zu den Bruttoumsätzen aus dem Tourismus für das Jahr 2019 vor. Der gesamte Bruttoumsatz durch den Tourismus umfasst hierbei die Summe der Bruttoumsätze, die Tages- und Übernachtungsgäste in den Bereichen Gastgewerbe, Einzelhandel und weiteren Dienstleistungen generieren. Die Berechnungen des Wirtschaftsfaktor Tourismus basieren auf einem in der



Branche anerkannten, wissenschaftlich abgesicherten Gewichtungssystem sowie auf zahlreichen Plausibilitätskontrollen.

	Sockelbeitrag	Bruttoumsatz in Mio. EUR	Umlage Bruttoumsatz	Gesamtbeitrag	in %
Ammerland	35.000 €	271,0	29.058 €	64.058 €	8,0%
Aurich	35.000 €	1062,8	113.961 €	148.961 €	18,6%
Cuxhaven	35.000 €	712,4 ¹	76.388 €	111.388 €	13,9%
Friesland	35.000 €	480,6	51.533 €	86.533 €	10,8%
Leer	35.000 €	441,6	47.351 €	82.351 €	10,3%
Wesermarsch	35.000 €	185,7	19.912 €	54.912 €	6,9%
Wittmund	35.000 €	525,9	56.391 €	91.391 €	11,4%
Emden	35.000 €	95,4	10.229 €	45.229 €	5,7%
Wilhelmshaven	35.000 €	188,8	20.244 €	55.244 €	6,9%
Bremerhaven	35.000 €	236,6	25.370 €	60.370 €	7,5%
SUMME	350.000 €	4200,8	450.438 €	800.438 €	100%

Tabelle 3: Finanzierungsbeiträge der Gesellschafter im 4. Betriebsjahr der Tourismus Agentur Nordsee GmbH.

Quelle: PROJECT M 2021

- Die prozentuale Verteilung dieses Finanzierungsbeitrags entspricht ebenfalls der Verteilung der Gesellschaftsanteile, die von den Landkreisen und Städten an der Tourismus Agentur Nordsee GmbH gehalten werden.
- Die ersten drei Geschäftsjahre der Tourismus Agentur Nordsee GmbH werden als Anlaufphase betrachtet, so dass in den ersten Betriebsjahren der Finanzierungsbedarf zunächst geringer ausfallen wird (siehe hierzu Kap. 5.1). Der Finanzierungsbedarf in den ersten Betriebsjahren ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.
- Für das erste reguläre Betriebsjahr im Jahr 2025 ist der Tabelle zudem eine Gegenüberstellung des Finanzierungsbedarf im Kooperationsmodell und des Finanzierungsbedarf im Integrationsmodell zu entnehmen. Wird zum 01.01.2025 die Ostfriesland Tourismus GmbH in die Tourismus Agentur Nordsee GmbH integriert und parallel der Geschäftsbereich Unterweser aufgebaut, reduziert sich der Finanzierungsbedarf für die Tourismus Agentur Nordsee GmbH im Jahr 2025 um gut 140.000€. Diese Einsparung resultiert u. a. daraus, dass Doppelstrukturen im Bereich der Verwaltung abgebaut werden können.

¹ Da aktuell für den LK Cuxhaven nur die Zahlen aus 2016 und für den LK Wesermarsch nur die Zahlen aus 2014 vorliegen, wurde eine Hochrechnung auf Basis des jährlichen Wachstums in Ostfriesland von 3,28% (zwischen 2016 und 2019) vorgenommen. Mit Vorliegen der tatsächlichen Zahlen, müssten die Anteile entsprechend angepasst werden.



Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO)

	Stammeinlage		Finanzierungsanteil nach Jahren						
	2021		2022	2023	2024	2025			
	absolut	in %	absolut	absolut	absolut	Kooperation		Integration	
						absolut	in %	absolut	in %
Landkreis Ammerland	8.003 €	8,0%	50.000 €	66.793 €	66.858 €	73.273 €	7,8%	64.058 €	8,0%
Landkreis Aurich	18.610 €	18,6%	93.825 €	159.686 €	159.942 €	185.098 €	19,6%	148.961 €	18,6%
Landkreis Cuxhaven	13.916 €	13,9%	74.430 €	118.578 €	118.749 €	135.611 €	14,4%	111.388 €	13,9%
Landkreis Friesland	10.811 €	10,8%	61.601 €	91.383 €	91.499 €	102.874 €	10,9%	86.533 €	10,8%
Landkreis Leer	10.288 €	10,3%	59.442 €	86.808 €	86.914 €	97.366 €	10,3%	82.351 €	10,3%
Landkreis Wesermarsch	6.860 €	6,9%	45.278 €	56.786 €	56.831 €	61.226 €	6,5%	54.912 €	6,9%
Landkreis Wittmund	11.418 €	11,4%	64.108 €	96.698 €	96.824 €	109.272 €	11,6%	91.391 €	11,4%
Stadt Emden	5.651 €	5,7%	40.280 €	46.192 €	46.215 €	48.473 €	5,1%	45.229 €	5,7%
Stadt Wilhelmshaven	6.902 €	6,9%	45.450 €	57.150 €	57.195 €	61.664 €	6,5%	55.244 €	6,9%
Seestadt Bremerhaven	7.542 €	7,5%	48.096 €	62.758 €	62.814 €	68.415 €	7,3%	60.370 €	7,5%
SUMME	100.000 €	100%	582.509 €	842.831 €	843.842 €	943.273 €	100%	800.438 €	100%

Tabelle 4: Stammeinlagen und Finanzierungsanteile der Gesellschafter in den ersten 4 Betriebsjahren der Tourismus Agentur Nordsee GmbH.

Quelle: PROJECT M 2021



- Ein Einsparungseffekt für die künftigen Gesellschafter resultiert aus der Auflösung des Tourismusverband Nordsee e. V., welcher zukünftig seine Aufgaben an die Tourismus Agentur Nordsee GmbH übertragen wird. Die Einsparungen für die einzelnen Gesellschafter sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

	Tourismusverband Nordsee e. V.
Landkreis Ammerland	6.704 €
Landkreis Aurich	9.104 €
Landkreis Cuxhaven	8.064 €
Landkreis Friesland	7.744 €
Landkreis Leer	7.264 €
Landkreis Wesermarsch	6.704 €
Landkreis Wittmund	8.064 €
Stadt Emden	6.192 €
Stadt Wilhelmshaven	6.304 €
Seestadt Bremerhaven	6.064 €
SUMME	72.208 €

Tabelle 5: Einsparungspotenzial durch die Auflösung des Tourismusverband Nordsee e. V.

Quelle: Tourismusverband Nordsee e. V. 2021

5.3 Finanzwirtschaftliche Gestaltung

Risiko- und Liquiditätsmanagement

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH verfolgt als öffentliche Einrichtung ihrer kommunalen Gesellschafter im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nicht gewerblicher Art und nimmt hierzu deren allgemeine ideelle und wirtschaftliche Interessen wahr. Zur Wahrnehmung ihres Gesellschaftszwecks bedarf die Tätigkeit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH der finanziellen Zuwendung aus öffentlichen Kassen.

Die Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist, in Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen nach Kommunalrecht und Gesellschaftsrecht gehalten, ein wirkungsvolles und transparentes Risiko- und Liquiditätsmanagement zu betreiben.



Trennungsrechnung

Die Geschäftsführung ist daher angewiesen, die zur Betriebsführung erforderlichen Mittel in Form von geschäftsbereichs- oder themenbezogenen Rechnungskreisläufen transparent zu gliedern. Dies gilt insbesondere für die Trennung der Rechnungskreisläufe in Bezug auf folgende Aufgabenbereiche:

- Grund- und Kernaufgaben der Gesellschaft
- privatwirtschaftliche Tätigkeiten im Rahmen von standardisierten Marketingpaketen
- Auftragsdienstleistungen im Wege von Geschäftsbesorgungs- oder Dienstleistungsverträgen

Die Ergebnisse der Trennungsrechnung fließen in die unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen und in die jeweiligen Jahresabschlüsse der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ein. Damit ist gewährleistet, dass es weder zu einer Vermischung der Mittelflüsse von Tätigkeiten von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse und privatwirtschaftlichen Tätigkeiten noch der drei oben benannten Aufgabenbereiche in der Tourismus Agentur Nordsee GmbH kommt. Gleichzeitig erhalten die Gesellschafter der Tourismus Agentur Nordsee GmbH maximale Transparenz im Hinblick auf die für die Tourismus Agentur Nordsee GmbH jeweils eingesetzten Mittel.

Ergänzende gutachterliche Stellungnahme

Gründe für die Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Die Gründe für die Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH wurden in mehreren diesem Prozess vorauslaufenden Gutachten und Studien immer wieder bestätigt, zuletzt im Rahmen des Masterplans Nordsee im Jahr 2018. Besonders der deutliche Marktanteilsverlust der letzten Jahre gegenüber den innerdeutschen Konkurrenten, die schleichende Aushöhlung der Wertschöpfung durch den Tourismus und die weitere Zuspitzung der Saisonzeit auf den Sommer bieten Anlass zur Sorge. Die benannten Effekte sind Kennzeichen einer Destination, die sich in einer Abschwungphase ihres Destinationslebenszyklus befindet. Diese Entwicklungen waren bereits 2018 deutlich erkennbar.

Aus gutachterlicher Sicht hat sich die Notwendigkeit zur Gründung einer nordsee-weiten Tourismusorganisation seit dem Jahr 2018 nochmals massiv verstärkt. Im Zuge der Corona-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 wurde an jeder Stelle deutlich, dass es an einer nordseeweit koordinierenden, bündelnden sowie politisch und inhaltlich wahrnehmbaren Organisation mangelt.

Die gegenwärtigen kleinteiligen, teilregionalen, finanziell zu gering ausgestatteten Tourismusorganisationen konnten und können trotz guter fachlicher Arbeit das Fehlen einer nordseeweiten Tourismusorganisation nicht kompensieren. Die Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH wird daher nachdrücklich gutachterlich empfohlen.

Mittelausstattung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Aus gutachterlicher Sicht stellt die vorgesehene Mittelausstattung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH durch die Zuwendungen der beteiligten Landkreise und kreisfreien Städte ein Mindestmaß dar. In vielen Bundesländern wird eine Mindestausstattung i.H.v. einer Million EUR pro Jahr als Muss-Kriterium für die Anerkennung als Destination angesetzt. Diese Bundesländer machen u.a. die Förderwürdigkeit der Destinationen von diesem Mindestbudget abhängig. Destinationen, wie die der Schwarzwald, die Rhön, die Eifel, das Allgäu u.a. verfügen allesamt über teilweise deutlich größere Budgets als sie für die Tourismus Agentur Nordsee GmbH vorgesehen sind. Es wird daher nachdrücklich empfohlen, die Mittelausstattung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH langfristig zu erhöhen.

Integration der Teilregionen – Zusammenführung der Strukturen

Erhebliche Potenziale zur Mittelbündelung und zur Verbesserung der Wirkung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH liegen in der Integration der Teilregionen in die gemeinsame, nordseeweite Struktur. Auch wenn es im ersten Schritt noch nicht vorgesehen ist, die sinnvolle und zwingend erforderliche Integration vorzunehmen, so sollte dieser Schritt im Jahr 2025 erfolgen.

Die für diesen Integrationsschritt vorzunehmende Evaluierung sollte nicht dem Zweck dienen, die Wirksamkeit der Tourismus Agentur Nordsee GmbH nach zwei Jahren Betrieb zu überprüfen. Die Effekte der Gesellschaft zeigen sich, das machen die Beispiele aus dem Schwarzwald, dem Allgäu, aber auch vieler internationaler Destinationen deutlich, erst langfristig. Und: Sie sind abhängig davon, dass es gelingt, die nachgeordneten Strukturen auf teilregionaler Ebene erfolgreich zu integrieren. Erst bei Umsetzung des Integrationsschritts wird die Tourismus Agentur Nordsee GmbH die ihr zuge dachte Wirkung in vollem Umfang entfalten können.

Besondere Verantwortung der Landkreise und der kreisfreien Städte als Gesellschafter der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Die Vorbereitung und Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH war ein aufwändiger Kraftakt für die Region. Es galt und gilt, Widerstände und Vertrauensängste in einem mehrjährigen Prozess abzubauen und angesichts der strukturellen Rahmenbedingungen einen gangbaren Weg zur Gründung der Gesellschaft zu finden. Ein solcher Prozess ist nicht beliebig wiederholbar. Daher muss die Tourismus Agentur Nordsee GmbH unter allen Umständen erfolgreich sein.

Die Verantwortung für den Erfolg tragen jedoch nicht nur die künftige Geschäftsführung und die Mitarbeiter. Vielmehr kommt den beteiligten Landkreisen und Städten als Träger der Kreis- und Regionalentwicklung und Gesellschafter der Tourismus Agentur Nordsee GmbH eine ungleich höhere Verantwortung als dem Personal zu. Sie haben die Aufgabe, die Implementierung, den Betrieb und auch den nachhaltigen Erfolg der Gesellschaft über einen langen Zeitraum konsequent abzusichern.

Dies wird den Gesellschaftern besonders in den Anfangsjahren der Gesellschaft Geschick und Konsequenz, Mut und Resilienz, aber auch einen engen, unabdingbaren Willen zum Zusammenhalt im Sinne eines echten „Wir-Gefühls“ abverlangen. Das Annehmen der Gesellschaft als untrennbaren Teil der eigenen Verantwortung ist daher maßgeblich.



Gesellschaftsrechtliche Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH

Aus Gutachtersicht wird die Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH als interkommunale Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) nachdrücklich empfohlen.

Die Umsetzung in Rechtsform der GmbH ermöglicht der Tourismus Agentur Nordsee erstens eine hohe Flexibilität. Dies betrifft einerseits den ihr eröffneten Handlungsspielraum als Teilnehmer „am Markt“ und andererseits den rechtlichen Ausgestaltungsspielraum. Aufgrund der bestehenden Satzungsautonomie sind der Zweck und die Binnenorganisation der GmbH innerhalb der bestehenden rechtlichen Grenzen so gestaltbar, dass sie den Bedarfen der künftigen Gesellschafter, den Landkreisen und kreisfreien Städten nach individueller Einflussnahme optimal Rechnung tragen können. Zweitens gilt für die GmbH die beschränkte Haftung. Damit ist – im Gegensatz zu den Personengesellschaften – grundsätzlich eine Gesellschafterhaftung ausgeschlossen.

Die GmbH hat zwei rechtlich vorgeschriebene Organe: Die Ebene der Gesellschafter und des Kapitals bildet die Gesellschafterversammlung. Der oder die Geschäftsführer bildet/bilden das handelnde Organ. Aus gutachterlicher Sicht wird darüber hinaus die Umsetzung eines Aufsichtsrates, dem Kontrollbefugnisse zukommen, und eines beratenden Beirates, nachdrücklich bestätigt. Der Beirat berät als Fachgremium die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung sowie, auf besonderen Beschluss der Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat bei touristischen Themen und Maßnahmen. Eine Weisungs- oder Entscheidungsbefugnis steht dem Beirat nicht zu. Diese Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ermöglicht eine angemessene Einbindung der wesentlichen Anspruchsgruppen in der Region und, damit verbunden, eine stabile Legitimationsbasis des Handelns der Gesellschaft und der Gesellschafter für den Tourismus in der Region.

Kommunalrechtliche Umsetzbarkeit

Die Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH ist kommunalrechtlich zulässig. Die Kommunen in Niedersachsen dürfen grundsätzlich Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts errichten.

Soweit die Tourismus Agentur Nordsee GmbH unentgeltlich tätig wird, unterfällt die Gründung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH aus Gutachtersicht bereits nicht dem Anwendungsbereich der §§ 137, 136 der Niedersächsischen Kommunalverfassung (NKomVG). Denn das allgemeine Destinationsmarketing dient nach



(beihilfenrechtlicher) Einschätzung der Europäischen Kommission der Ausübung einer öffentlichen Aufgabe und Verantwortung und ist insoweit jedenfalls dann keine Handlung ökonomischer Natur, wenn es – wie im vorliegenden Fall zumindest teilweise beabsichtigt – nicht einnahmeschaffend betrieben wird. Im Hinblick hierauf dürfte deshalb auch kommunalrechtlich eine nicht-wirtschaftliche Betätigung i. S. d. §§ 137, 136 Abs. 3 Nr. 2 NKomVG vorliegen, soweit die TANO für ihre Leistungen kein Entgelt erzielt.

Soweit die Tourismus Agentur Nordsee GmbH entgeltlich tätig wird, ist ihr Betrieb mit den Anforderungen, die die §§ 137, 136 NKomVG an wirtschaftliche kommunale Betätigungen in Privatrechtsform stellen, vereinbar. Die Gewinnerzielung steht der Annahme eines öffentlichen Zweckes in Form des allgemeinen Destinationsmarketing nicht entgegen, wenn die Gewinnerzielung – wie vorliegend – nicht der einzige Unternehmenszweck ist. Es kommt hinzu, dass die Errichtung und der Geschäftsbetrieb der Gesellschaft nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der beteiligten Kommunen sowie zum voraussichtlichen Bedarf stehen wird, und dass der öffentliche Zweck der Tourismus Agentur Nordsee GmbH auch nicht besser und wirtschaftlicher durch einen privaten Dritten erfüllt werden kann. Die Gesellschaft stellt eine interkommunale Kooperation dar, die in hohem Maße von kommunalen Verantwortungsträgern und Impulsen geprägt ist, und in dieser Form von Privaten nicht erbracht werden kann.

Ein angemessener Einfluss der Kommunen auf die Geschäftsführung des Unternehmens ist durch die satzungsmäßigen Zustimmungsvorbehalte der Gesellschafterversammlung sowie des Aufsichtsrates sichergestellt. Schließlich besteht für die kommunalen Gesellschafter gemäß dem Gesellschaftsvertrag weder eine laufende Nachschusspflicht, noch sind sie zur Übernahme von Verlusten in unbestimmter oder unangemessener Höhe verpflichtet.

Gesellschaftsvertragsrechtliche Grundlage

Der Gesellschaftsvertrag der zu gründenden Tourismus Agentur Nordsee GmbH beruht auf entsprechenden Leitlinien des Beteiligungshandbuchs des Landes Niedersachsen (Stand: 1. März 2021), das vom Niedersächsischen Finanzministerium herausgegeben wird und unter Beachtung haushaltsrechtlicher und gesellschaftsrechtlicher Vorgaben einheitliche Kriterien für öffentliche Unternehmensbeteiligungen im Land Niedersachsen formuliert.



Organisationsentwicklung der Tourismus Agentur Nordsee (TANO)

Dieses Muster wurde an die Zielvorstellungen der Gesellschafter angepasst. Insbesondere wurde auf ausdrücklichen Wunsch der Gesellschafter bei grundlegenden Entscheidungen das Prinzip der Einstimmigkeit satzungsrechtlich verankert. Dies betrifft insbesondere Entscheidungen über die Änderung des Gesellschaftsvertrags oder des Unternehmensgegenstandes, die langjährige strategische Geschäftspolitik, Veränderungen des Haftungsumfanges der einzelnen Gesellschafter, den Wirtschaftsplan und die Auflösung der Gesellschaft.

Im Zuge der erforderlichen Prüfung und Beurkundung des Gesellschaftsvertrags der Tourismus Agentur Nordsee GmbH durch den hierfür zuständigen Notar ist zu erwarten, dass sich vereinzelt Formulierungsänderungen ergeben.

Auf der Grundlage dieser Zusammenhänge wird die Umsetzung der Tourismus Agentur Nordsee GmbH auch aus fachjuristischer Sicht nachdrücklich empfohlen.

Impressum

Auftraggeber

Tourismusverband Nordsee e. V.
Lindenallee 1
26441 Jever

TOURISMUSVERBAND
NORDSEE e.V.

Ansprechpartner

Landrat Sven Ambrosy (Vorsitzender)
Sonja Janßen (Geschäftsführerin)

Fachliche Begleitung

PROJECT M GmbH

Büro Hamburg
Gurlittstraße 28
20099 Hamburg
E-Mail: hamburg@projectm.de
www.projectm.de

PROJECT^M

Ansprechpartner

Cornelius Obier (Geschäftsführer)
Dr. Gina Wagener (Consultant)

Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH

Karolingerstraße 1
5020 Salzburg
E-Mail: office@tourismusmarketing.com
www.saint-elmos.travel

SI ELMO'S
TOURISMUSMARKETING

Ansprechpartner

Martin Schobert (Geschäftsbereichsleiter)

Baker Tilly Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Saarlandstraße 23
44139 Dortmund
E-Mail: info@bakertilly.de
www.bakertilly.de

 **bakertilly**

Ansprechpartner

Dr. Christian Teuber (Partner)