



# STATUS-QUO, MASTERPLAN UND KRITERIENKATALOG

**Endpräsentation Osttirol**

Mag.<sup>FH</sup> Martin Mayerhofer

30. Juni 2014, Lienz

## Wer wir sind



## Kohl & Partner Qualität im Tourismus

- **Unabhängiges und international tätiges Beratungsunternehmen, spezialisiert auf die Hotel- und Tourismuswirtschaft**
- **Führendes Tourismusberatungsunternehmen in Österreich mit mehr als 30 Jahren Erfahrung**
- **12 Büros in neun Ländern (Österreich, Deutschland, Schweiz, Italien, Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Mazedonien und Albanien)**
- **Internationales Team von über 40 Experten**

## Geschäftsbereiche von Kohl & Partner

### Destinationen

Länder, Regionen, Orte, TVBs, Kooperationen

### Touristische Infrastruktur

Bäder/Thermen, Gesundheitsbetriebe,  
Ausflugsziele, Seilbahnen, Sport-Infrastruktur...

### Hotellerie & Gastronomie

Ferien- und Resorthotels, Gesundheitsbetriebe,  
Stadthotels, Feriendörfer, Gastronomiebetriebe

### Seminare & Symposien

Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter,  
Studienreisen, Vorträge, Symposien

*Gebündelte  
Kompetenzen*



## Mag.<sup>FH</sup> Martin Mayerhofer

Bereichsleiter Touristische Infrastruktur,  
seit 2005 bei Kohl & Partner



### Fachliche Schwerpunkte:

- Infrastruktur und Freizeitbetriebe: Bäder, Thermen, Seilbahnen, Ausflugsziele
- Qualitätsmanagement (Assessor nach dem EFQM-Modell)
- Gastronomie

# Agenda

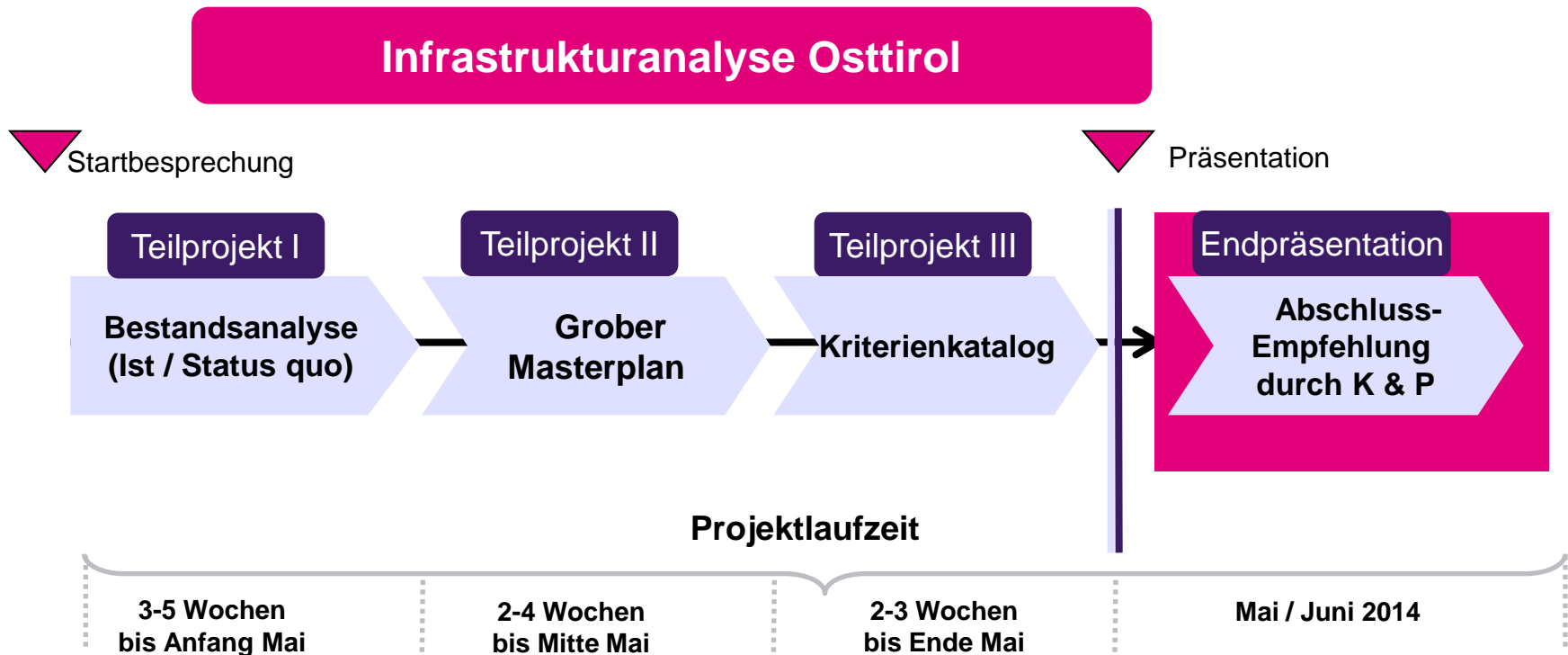
1. Projektüberblick

2. Bestandsanalyse

3. Bedarfsanalyse / Grober Masterplan

4. Kriterienraster / Projektbewertung

# Leistungsumfang/ Teilprojekte



# Agenda

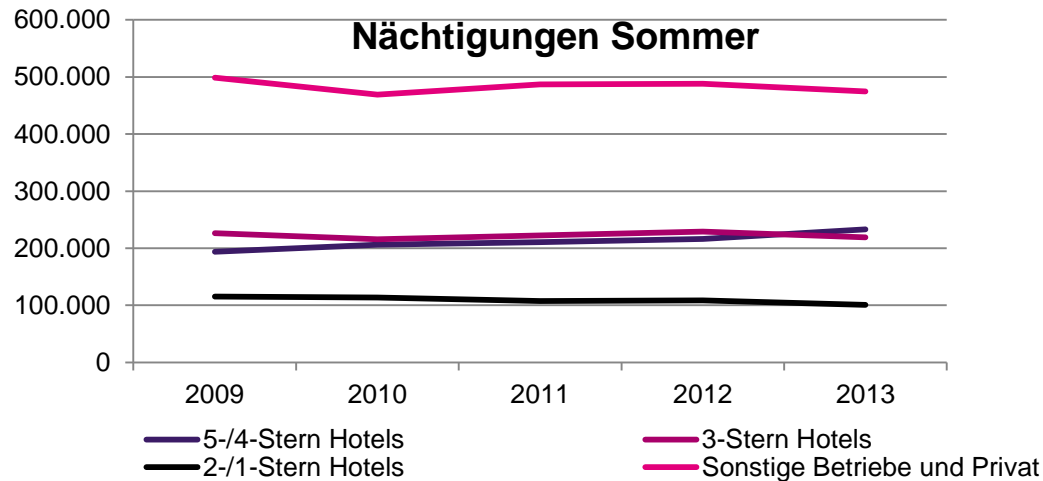
1. Projektüberblick

2. Bestandsanalyse

3. Bedarfsanalyse / Grober Masterplan

4. Kriterienraster / Projektbewertung

# Entwicklung Sommer



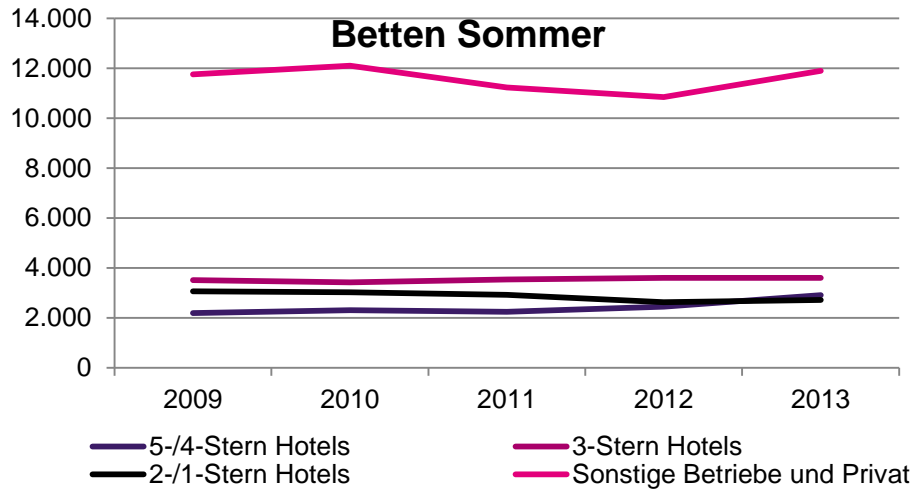
- Gesamtnächtigungen stabil
- Verschiebung zu Qualitätsbereich

\*) Mitunter waren nicht alle Betten in der gesamten Saison Verfügbar.

Nächtigungen	2009	2010	2011	2012	2013	Veränderung	
						%	absolut
5-/4-Stern Hotels	194.045	206.407	210.641	216.314	232.801	<b>+ 20,0%</b>	<b>+38.756</b>
3-Stern Hotels	226.355	215.765	222.162	229.187	219.335	<b>- 3,1%</b>	<b>-7.020</b>
2-/1-Stern Hotels	115.535	113.704	107.502	108.599	100.783	<b>- 12,8%</b>	<b>-14.752</b>
Sonstige Betriebe und Privat	498.633	469.033	487.201	488.095	474.441	<b>- 4,9%</b>	<b>-24.192</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.034.568</b>	<b>1.004.909</b>	<b>1.027.506</b>	<b>1.042.195</b>	<b>1.027.360</b>	<b>- 0,7%</b>	<b>-7.208</b>



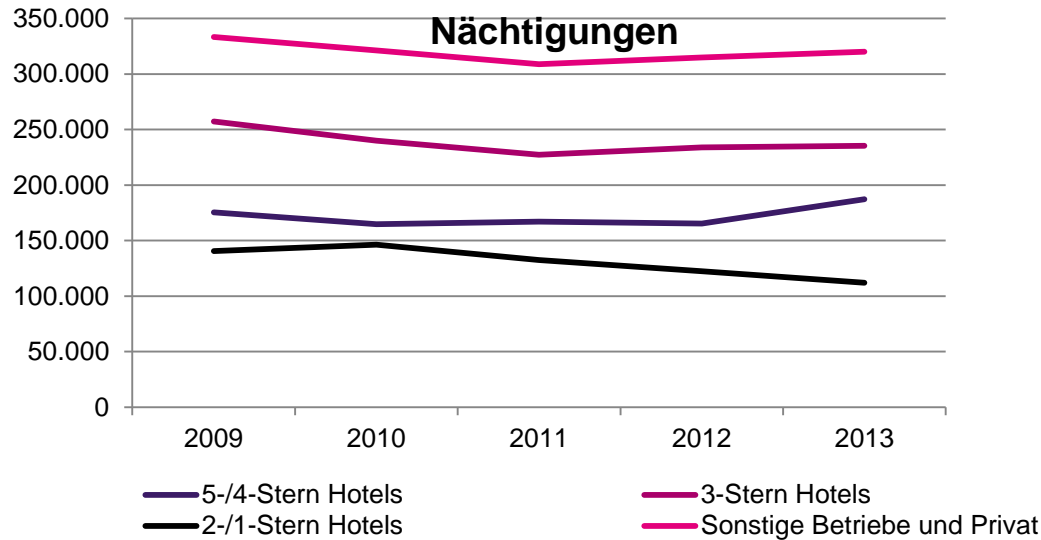
# Entwicklung Sommer



- Betten gesamt stabil
- Verschiebung zu Qualitätsbereich

Betten	2009	2010	2011	2012	2013	Veränderung	
						%	absolut
5-/4-Stern Hotels	2.190	2.308	2.236	2.447	2.912	+ 33,0%	+722
3-Stern Hotels	3.505	3.427	3.531	3.600	3.605	+ 2,9%	+100
2-/1-Stern Hotels	3.062	3.021	2.915	2.620	2.712	- 11,4%	-350
Sonstige Betriebe und Privat	11.763	12.105	11.234	10.843	11.901	+ 1,2%	+138
<b>Gesamt</b>	<b>20.520</b>	<b>20.861</b>	<b>19.916</b>	<b>19.510</b>	<b>21.130</b>	<b>+ 3,0%</b>	<b>+610</b>

# Entwicklung Winter



- Nächtigungen leicht zurückgegangen
- Verluste im 2/1\*-Segment

Nächtigungen	2009	2010	2011	2012	2013	Veränderung	
						%	absolut
5-/4-Stern Hotels	175.383	164.923	167.064	165.405	187.248	+ 6,8%	+11.865
3-Stern Hotels	257.309	239.914	227.193	234.101	235.288	- 8,6%	-22.021
2-/1-Stern Hotels	140.654	146.268	132.442	122.564	112.164	- 20,3%	-28.490
Sonstige Betriebe und Privat	333.298	321.377	308.858	315.017	320.069	- 4,0%	-13.229
<b>Gesamt</b>	<b>906.644</b>	<b>872.482</b>	<b>835.557</b>	<b>837.087</b>	<b>854.769</b>	<b>- 5,7%</b>	<b>-51.875</b>

# Fazit

- Positive Entwicklung zu Qualitätsbereich
  - Betten gesamt stabil
  - Nächtigungen konnten im Winter im Qualitätsbereich noch nicht ganz aufgefangen werden
- Potenzial:
  - Auslastungssteigerung der Betten im Winter
  - Weiterentwicklung der Qualitäts-Strategie

# Gästestruktur

- Alter
  - Durchschnittsalter 51 Jahre
  - 57% Anteil 50+
  - Sehr wenige 20-29 Jährige
- Paare dominieren (Familienanteil ca. 17%)
- Durchschnitts-Einkommen im Schnitt zu anderen Bergregionen etwas höher
- Motive der Urlaubsentscheidung
  - In der Natur sein 84%
  - Aktiv / sportlich sein 62%
  - Erholen / entspannen 58%
  - Aus dem Alltag ausbrechen 46%
  - Spaß / Vergnügen 33%

## Definition Touristische Infrastruktur-Anlage

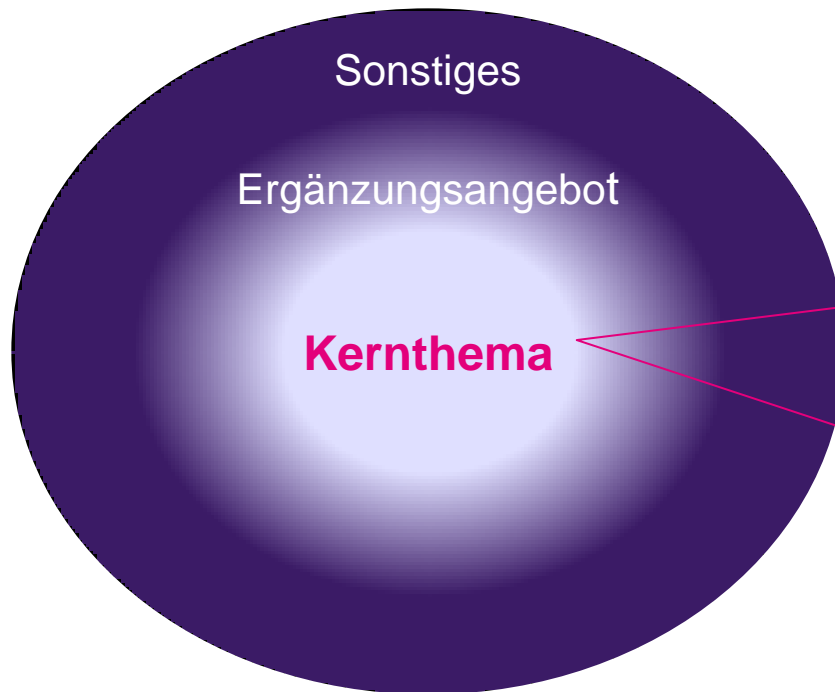
*Eine Touristische Infrastruktur ist eine Freizeiteinrichtung für primär touristische Gäste welche dieses Angebot bewusst für einen Zeitraum in ihrem Urlaub in Anspruch nehmen.*

*Sie ist somit buchungsentscheidend oder zumindest buchungsrelevant.*

*Bedeutung für eine Unterstützung des TVB's erlangt sie, wenn sie für ein Privatunternehmen im gängigen Marktsegment nicht betriebswirtschaftlich positiv führbar ist(→ es sollen keine Mitnahme-Effekte generiert werden).*

*Durch die Unterstützung kommt es auf Umwegen zu einem positiven Beitrag im regionalen Tourismus.*

## Stufenmodell – 3 Stufen



### Kernthema:

- Das buchungsentscheidende Angebot einer Region
- Eines der Kernthemen im Marketing
- Eines der Positionierungsmerkmale einer Region

## 2. Defereggental

Bewegung

Natur

Alpen-Blumen-Panoramaweg  
Oberseite

Natur-Kulturlehrweg Oberhauser  
Zirbenwald

Natur-Kulturlehrweg Leben am  
Steilhang

Wasserwanderweg Hopfgarten

Rundweg zum Erbe des.  
Schnabelmenschen

Wassererlebnisweg in St. Jakob

Im Reich des Apollo

Wegenetz

MTB Radwege

Aussichtsplattform Freiraum Alm

Aussichtsplattform Maria Hilfer  
Wasserfall

Kletterfelsen Trojeralm

Kletterfelsen Hundskofel

Spielplatz St. Jakob

Bogensportanlage St.Veit (Osing)



Sommer

## 2. Defereggental

Kultur / Geschichte

Haus des Wassers

Schwefelquelle

Sonstiges

Schutzhütten

Defmobil



## 2. Defereggental

### Bewegung

Loipennetz

Winterwanderwege Servitude St. Jakob

Skizentrum St. Jakob

Mühlegglift in Hopfgarten

### Fun

Rodelbahn in St. Jakob

Rodelbahn in St. Veit

### Sonstiges

Skibus

# Zusammenfassung

- Kernangebote liegen im Bereich Berg und Bewegung
- Noch Potenzial besteht bei:
  - Schlechtwetterangeboten  
(Teile davon sind auch überregional nutzbar → z.B. auch Shopping und Qualitäten in einzelnen Hotels → Wellness)
  - Weiteren Ausbau und Stärkung der Angebote welche eine Alleinstellung für Osttirol darstellen.

# Agenda

1. Projektüberblick

2. Bestandsanalyse

3. Bedarfsanalyse / Grober Masterplan

4. Kriterienraster / Projektbewertung

# Strategischer Zugang

## Tourismusstrategie Osttirol 2020



# Teilstrategien für einzelnen Regionen

## Maßnahmenplan pro Region (sofern differenziert)





# **Kohl & Partner Workshop**

## **„Was braucht Osttirol an Infrastruktur-Anlagen“**

5 Teilnehmer, darunter:

**Martin Mayerhofer**  
(Bereichsleiter Infrastrukturbetriebe)

**Gernot Memmer**  
(Bereichsleiter Destinationen, GF)

**Erich Liegl**  
(Bereichsleiter Hotellerie, GF)

# Strategischer Zugang

- Zugang 1:
  - Aus den Regionen heraus entwickeln (bottom-up)  
→ Fazit K&P: Angebote optimieren
- Zugang 2:
  - Aus strategischer Wettbewerbs-Sicht entwickeln (top-down)  
→ Fazit K&P: Überregionale Leuchtturmprojekte entwickeln und umsetzen

→ *Nachdem die Frage „was braucht Osttirol“ lautet, wird von Kohl & Partner Zugang 2 eingenommen.*

# Leuchtturm-Projekte

Leuchtturmprojekte = sind „Superlative“ zu den Mitbewerbern  
(besser als Mitbewerber)

Folgende Ideen sind im Workshop von Kohl & Partner als Empfehlung gekommen:

## 1. Nationalparkzentrum „2.0“ → anders, besser, ...

- Vergleich: Nationalparkzentrum Mittersill
- Gebiet Großglockner – Großvenediger

## 2. Outdoor-Kompetenz-Zentrum

- Ausgangspunkt für sämtliche Sportaktivitäten outdoor
- Kombiniert mit einem Indoor-Sportangebot (Klettern, Fitness...)

## 3. Sommerbergerlebnis

- Weiterentwicklung eines Sommer-Berg-Angebots

## 4. Wandern, Bike, Langlauf etc.

- Ausstrahlend in die Teilregionen umsetzen



## Täler

- Rad
- Langlaufen
- Wandern

Vorbild Südtirol

z.b.: „von Innichen  
über Sillian bis  
Lienz“

Sport

Sanft

## Berge

- Mountain-Bike
- Klettern, Rafting
- Tourengehen

z.B. Matri

z.B. Prägraten

z.B. St. Jakob im  
Defereggental

„Outdoor-Dolomiten-  
Kompetenz-Zentrum“



# Queenstown – „Outdoor Activity Capital of the world“

## Beispiel: Queenstown, Neuseeland



### Fokus: Action

Abenteuer-Sportarten mit umfangreichen Aktion-Rahmenprogramm

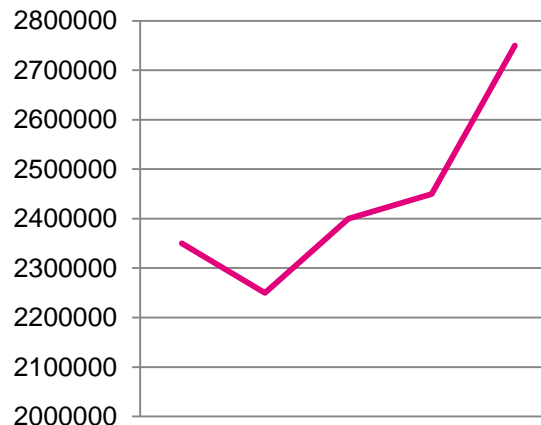


### Erfolgsfaktoren

- Vielfalt an touristischen Packages
- Spezialisierung auf Action durchgängig erkennbar
- Konsequente Produktentwicklung (Infrastruktur, angebot +Beherbergung)

### Entwicklung

Jährliche Logisnächte



### Effekt der letzten 5 Jahre

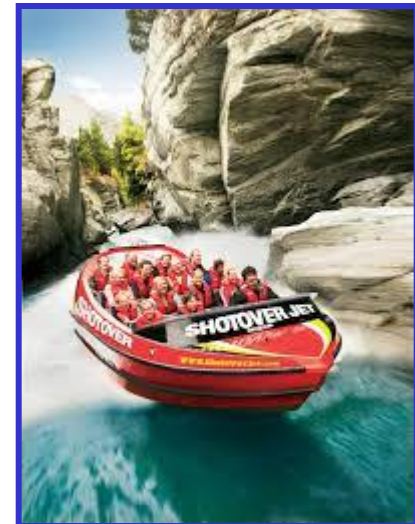
Logisnächte-Steigerung

**+ 9 %**  
(Sommer)

**+ 17 %**  
(Winter)

# Benchmark: Queenstown





# Benchmark: Queenstown



# Agenda

1. Projektüberblick

2. Bestandsanalyse

3. Bedarfsanalyse / Grober Masterplan

4. Kriterienraster / Projektbewertung

## National- parkregion

- Nationalpark Erlebnisbad: Goldried Splash
- Radwegverbindung Lienz-Kitzbühel „TRANS-ALP“
- Radwegverbindung Matrei-Prägraten am Großvenediger - ...mit zahlreichen MTB-Nebenstrecken und Erlebnisinhalten

## Deferregen -tal

- Schigebiet Brunnalm
- Erlebnisraum Staller Sattel
- Defereggentalweiter Erlebniswanderweg von Hopfgarten bis Erlsbach

## Lienzer Dolomiten

- Skigebietserweiterung in Richtung Debanttal-Seewiesenalm
- Bikearena Lienzer Dolomiten mit Singletrails und Bikepark
- Kletterhalle Lienz

## Hoch- pustertal

- Erweiterung Skigebiete Thurnthaler & Obertilliach
- Angebotsverbesserung im Personen Nahverkehr
- Ausbau Mountainbikenetz und Single Trails incl. Bikezentrum

## Top 3 Projekte

## Skigebiete Osttirol nach Pistenkilometer



### Groß:

1. Großglockner Resort Kals-Matrei

### Mittel:

2. Skigebiet Zettlersfeld
3. Skigebiet Hochstein
4. St Jakob im Defereggental
5. Skizentrum Sillian
6. Skigebiet Obertilliach, Golzentipp

### Klein:

7. Skigebiet Virgen
8. Skigebiet Prägraten am Großvenediger
9. Skigebiet Kartitsch



# Skigebiete Osttirol im Detail

Skigebiet	Anzahl der Bahnen	Pisten-kilometer	Höhe	Preis TK Erw.
St Jakob im Defereggental	7 (davon 4 Schlepplifte)	23,7 km	1400 – 2502m	€ 43,00
Großglockner Resort Kals-Matrei	15 (davon 7 Schlepplifte)	41,6 km	980 – 2426m	€ 43,00
Zettlersfeld (Lienz)	5 (davon 1 Schlepplift)	24 km	1660 – 2278m	€ 42,00
Hochstein(Lienz)	4 (davon 1 Schlepplift)	16 km	668 – 1968m	€ 42,00
Sillian	7 (davon 2 Schlepplifte)	22,4 km	1100 – 2407m	€ 43,00
Golzentipp (Obertilliach)	5 (davon 4 Schlepplifte)	15,6 km	1430 – 2250m	€ 27,50
Kartitsch	2 Schlepplifte	2,7 km	1356 – 1820 m	€ 22,10
Prägraten am Großvenediger	2 Schlepplifte	2 km	1312 – 1490m	€ 20,00
Virgen	1 Schlepplift	1 km	1100 – 1200m	€ 10,00

## Top 10 Skigebiete Österreich

Ranking	Skigebiet	Pisten-km	Lifтанlagen
1	Ski Arlberg	340	47
2	SkiWelt Wilder Kaiser-Brixental	279	90
3	Ischgl-Samnaun (Silvretta Arena)	238	40
4	Serfaus-Fiss-Ladis	212	67
5	Saalbach-Hinterglemm Leogang	200	55
6	Kitzbühel	170	51
7	Sölden	150	33
8	Ski Juwel Alpbachtal Wildschönau	145	46
9	Dachstein West – Lammertal	142	64
10	Zillertal Arena	139	51

**€ 45,00 - € 50,00 TK Erwachsene**

# Ausbau Skizentrum Sillian

2 neue Sesselbahnen in die Tafinalm  
und auf die Hochrast



## Priorisierung

- Eine Priorisierung der Projekte soll die Gesamt-Destination Osttirol stärken.
- Eine Priorisierung heißt nicht, dass andere Projekte nicht umgesetzt werden sollen.
- Eine Priorisierung wird immer aus einem speziellen Blickwinkel vorgenommen. Laut Aufgabenstellung von Kohl & Partner ist es folgender:
  - „*Welche touristischen Infrastruktur-Anlagen braucht Osttirol?*“

## Bewertungstrichter



## Filter-Kriterien

Wirtschaftlichkeit?

Positionierung?

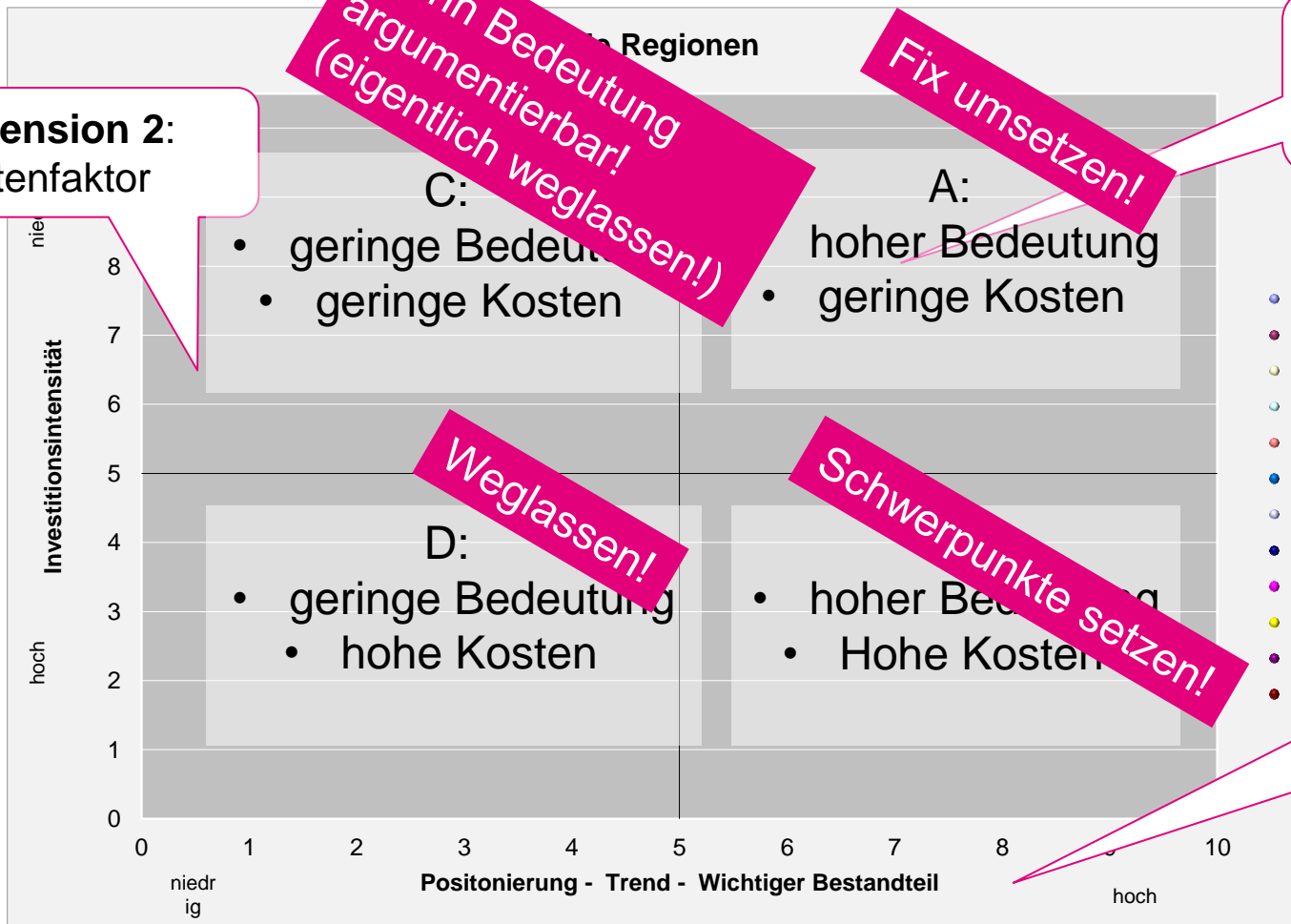
Innovation?

Zukunfts-Trend?

Nächtigungen?

Relevanz Teil-Region?

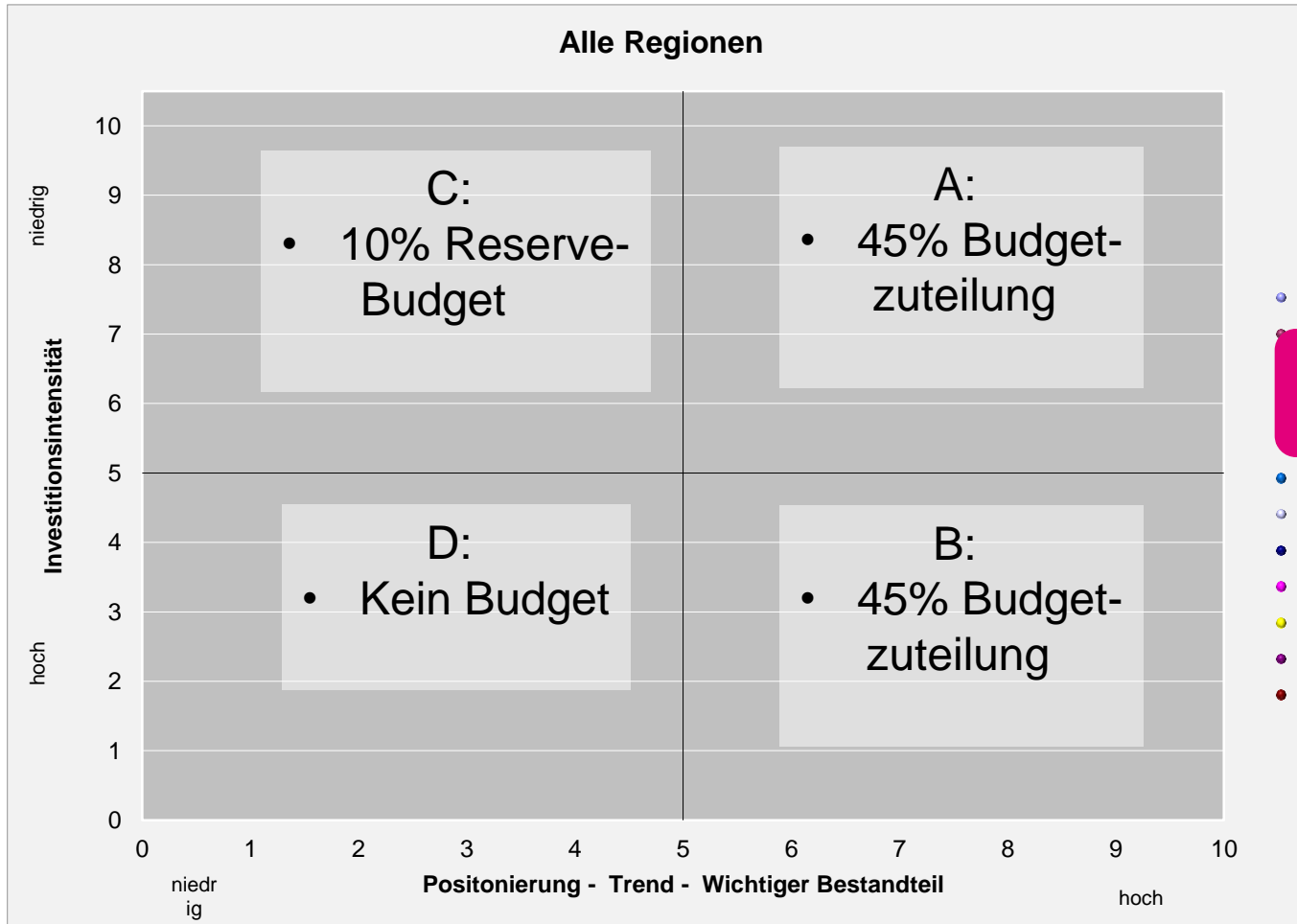
# Bewertungsmatrix (3-Dimensional)



Budgetverteilung innerhalb des Quadranten nach Frequenzen

# Bewertungsmatrix (3-Dimensional)

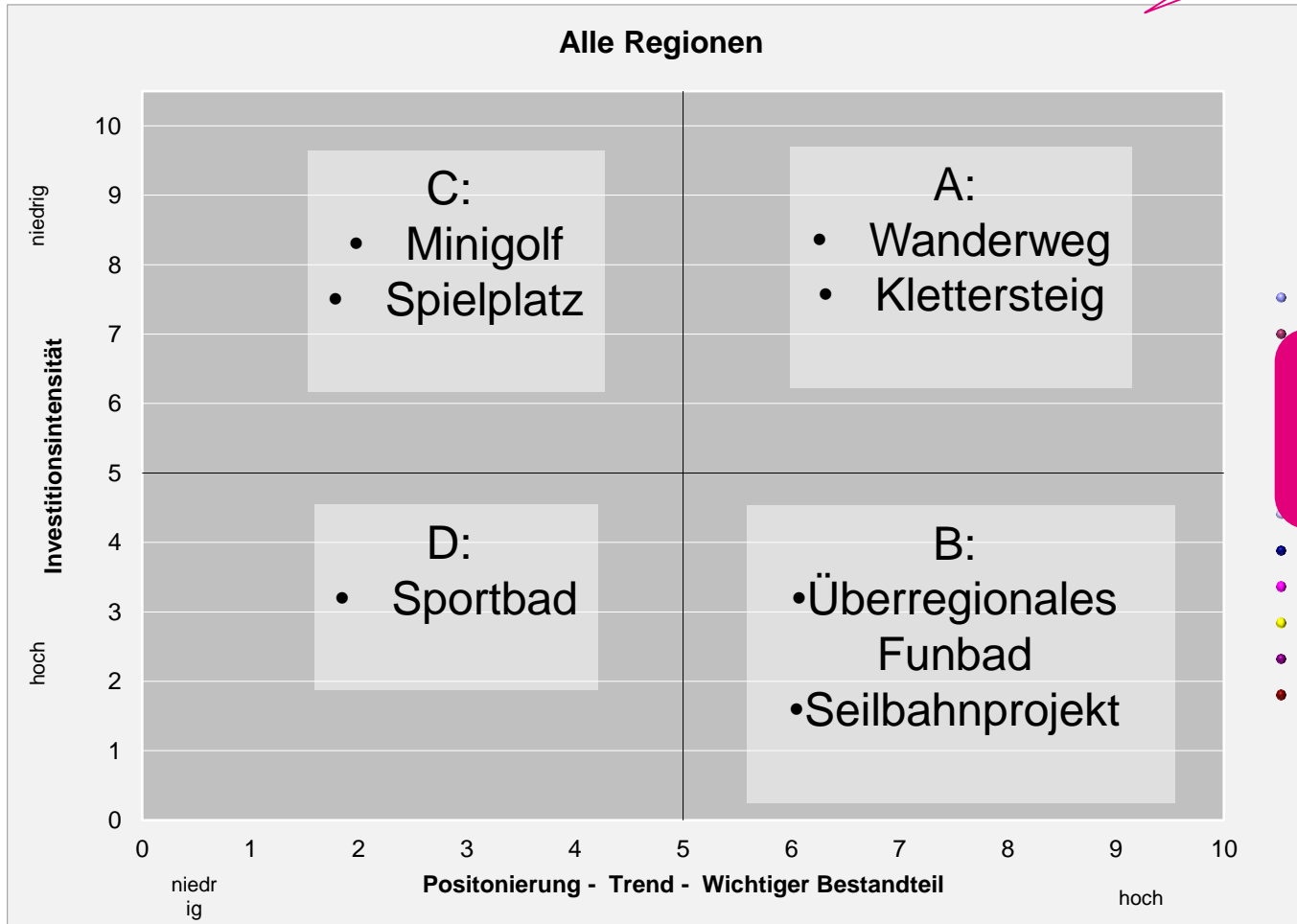
Budgetzuteilung:  
Vorschlag...



Budgetverteilung innerhalb  
des Quadranten nach  
Frequenzen

# Bewertungsmatrix (3-Dimensional)

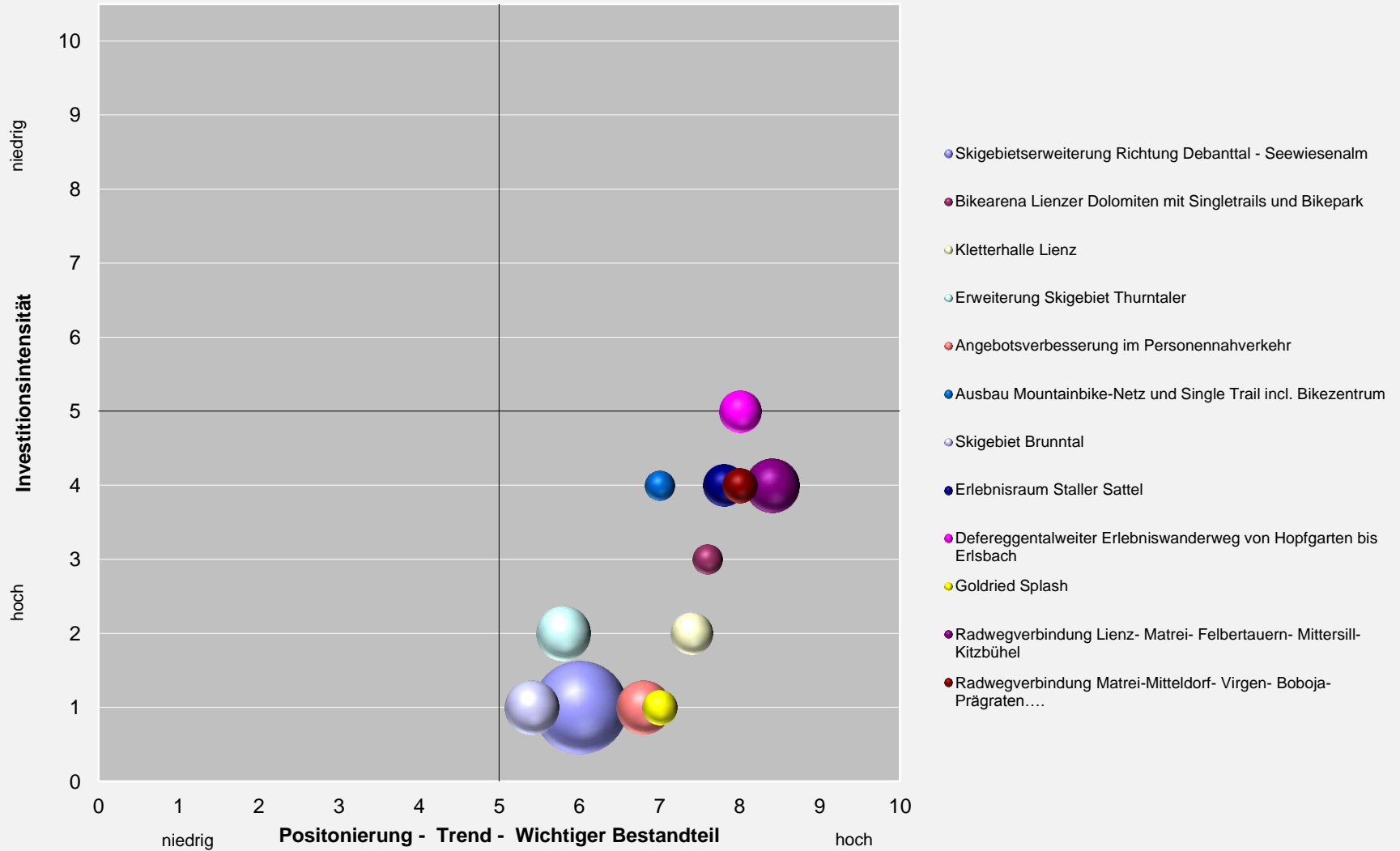
Beispiele



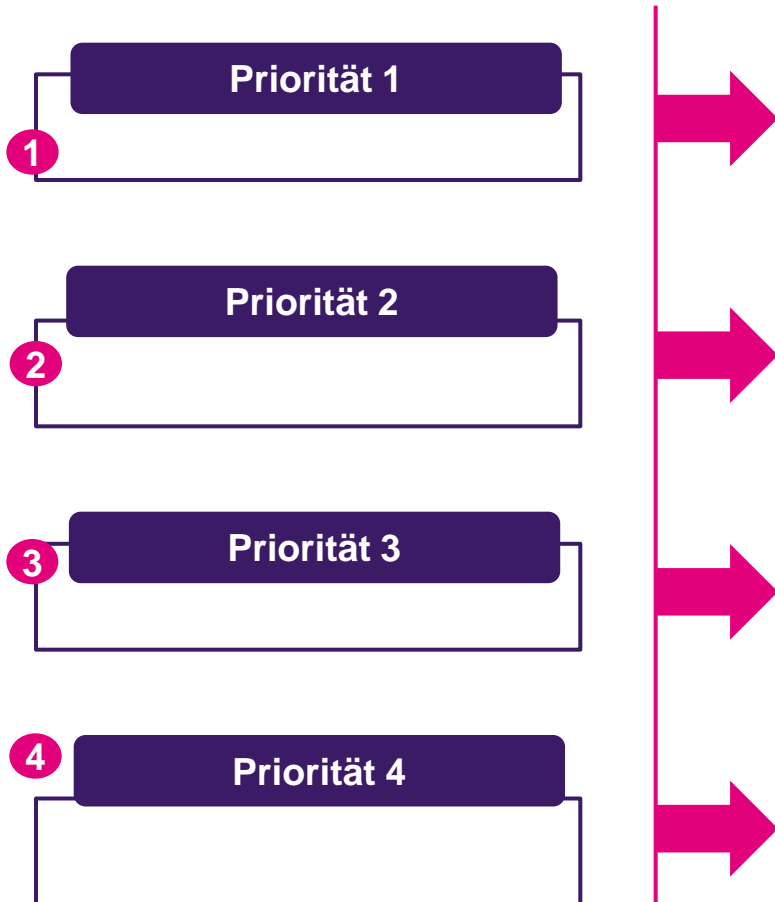
Je nach Positionierung und Strategie der Region können diese auch einem anderen Quadranten zugehören.



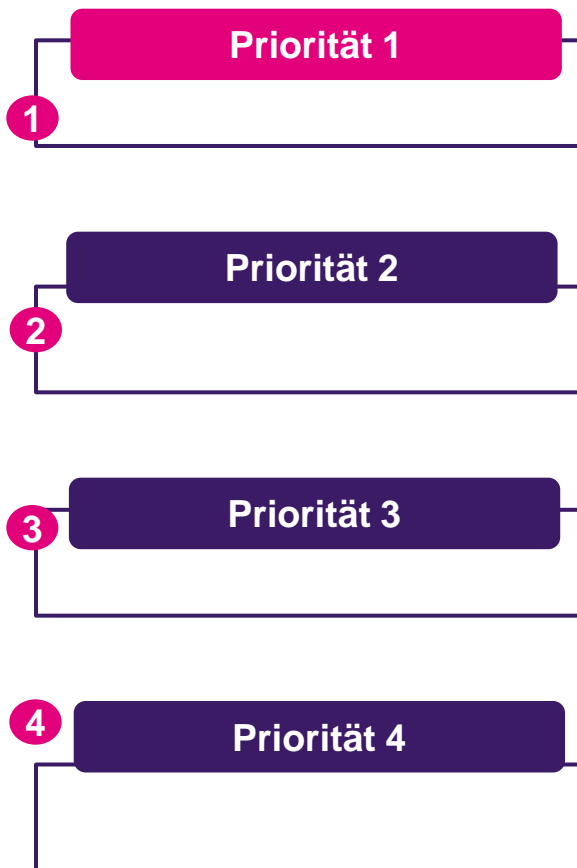
## Alle Regionen



# Projektbewertung



# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)

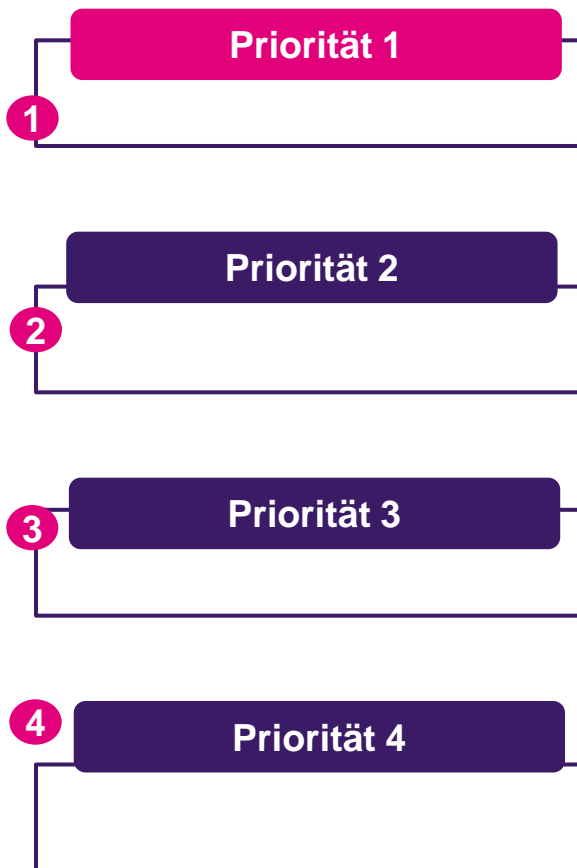
# Projektbewertung

## Dolomiten-Outdoor-Kompetenzzentrum (mit Klettern etc.)

### Prämissen / Begründung

- Es muss „mehr“ als eine Kletterhalle alleine entstehen,  
→ diese wird eingebettet in ein Gesamtkonzept im Sinne des Dolomiten-Kompetenzzentrum (mit neuen Hallenbad, mit Bike-Kompetenz (Verleih, Verkauf, Routenplanung, E-Bike-Station, Touren) etc.
- Die Kletterhalle muss einen USP bekommen → sie dürfte nicht z.B. ebenso in Wien stehen können

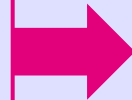
# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)
- Angebotserweiterung Personen-Nahverkehr, Hochpustertal

# Projektbewertung

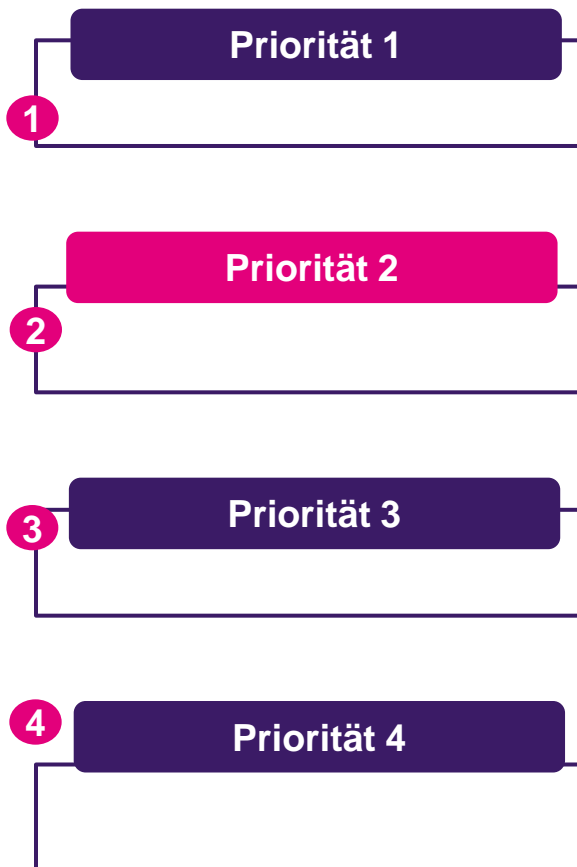
**Angebots-  
Erweiterung  
Personen-  
Nahverkehr**



## Prämissen / Begründung

- Im Fokus muss die Fertigstellung von vorhandenen Angeboten bzw. die Weiterentwicklung in buchbare Produkte stehen.
  - Ziel dabei ist somit, einen „Wanderbus“ auf Straße und Schiene für die verschiedenen bestehenden Wanderangebote zu schaffen.
- Ein regionales ÖPNV-Netz ist nicht Zielsetzung!

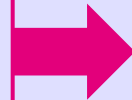
# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)
- Angebotserweiterung Personen-Nahverkehr, Hochpustertal
- Erlebniswanderwege bzw. Radwegverbindungen
  - Hopfgarten bis Staller Sattel
  - Lienz-Kitzbühel (TRANS-ALP)
  - Matri – Großvenediger

# Projektbewertung

**Erlebnis-  
wanderwege bzw.  
Radweg-  
verbindungen**

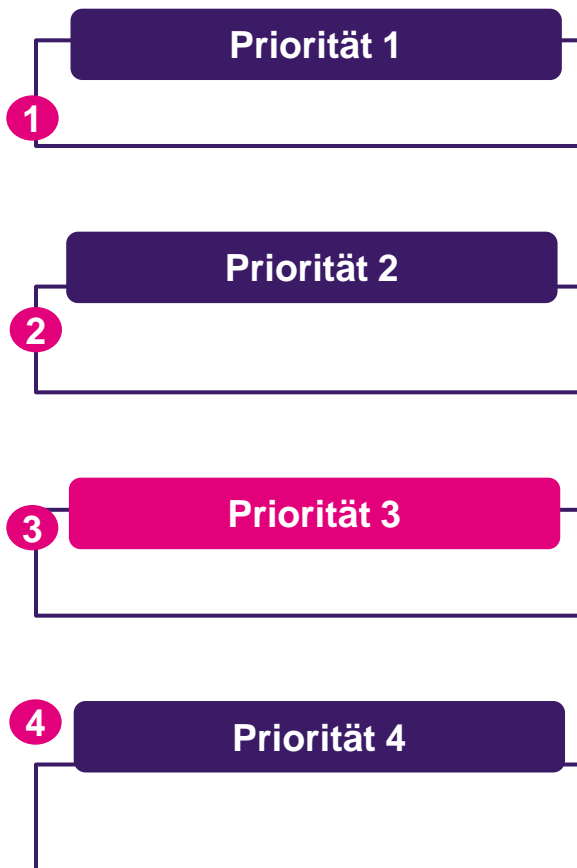


## Prämissen / Begründung

- Diese Themen stärken absolut die Marke und Destination Osttirol und stellen neue buchbare Produkte dar.
- Im Fokus dabei muss stehen, dass die Projekte mehr als ein Rad- oder Wanderweg sind! Sie brauchen:
  - Einen Namen & Storytelling.
  - Einen klaren Anfang und ein sichtbares Ende
  - Attraktive Erlebniselementen (interaktiv, mit Erläuterungen etc.)
  - Ergänzende Angebotsqualität (Beherbergung, Gastro-Versorgung, Shuttle,...) usw.!!



# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)
- Angebotserweiterung Personen-Nahverkehr, Hochpustertal
- Erlebniswanderwege bzw. Radwegverbindungen
  - Hopfgarten bis Staller Sattel
  - Lienz-Kitzbühel (TRANS-ALP)
  - Matri – Großvenediger
- Erlebnisraum Staller Sattel

# Projektbewertung

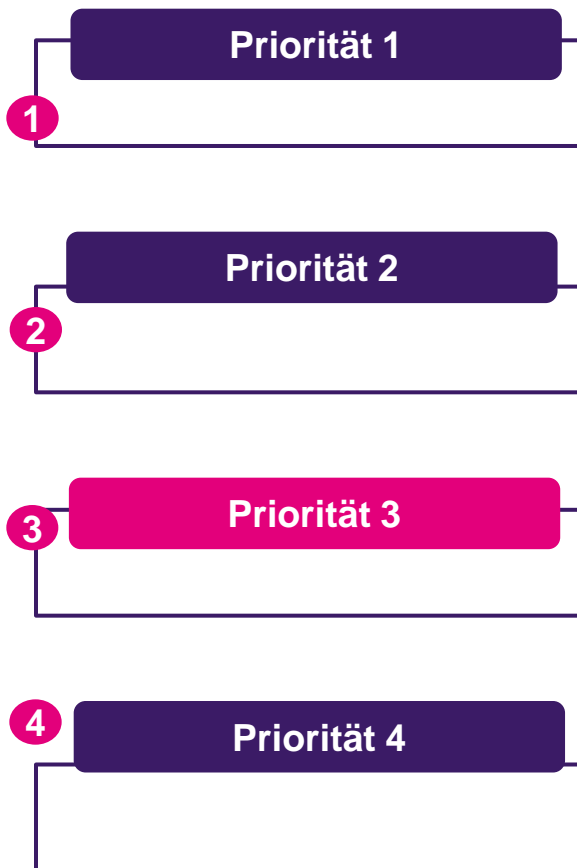
## Erlebnisraum Staller Sattel

### Prämissen / Begründung

- Das Gebiet ist hoch attraktiv („Natur-Juwel“)
  - Die sanfte Bespielung mit Schneeschuhwandern, Langlauf etc. passt zu Osttirol.
  - Schwierig sind:
    - Anbindungen (können noch gebaut werden)
    - Kaum direkt angrenzenden betrieblichen Betten
    - Aus Sicht von Osttirol → die Kern-Wertschöpfung auf Südtiroler Seite
- Für eine Projektumsetzung sollten jedenfalls nachweisliche Hotelkooperationen erarbeitet werden.

Eine Vermarktung bzw. Nutzung als Schneeschuh-Wandergelände bzw. einzelne Loipen können mit geringerem Aufwand auch jetzt realisiert werden.

# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)
- Angebotserweiterung Personen-Nahverkehr, Hochpustertal
- Erlebniswanderwege bzw. Radwegverbindungen
  - Hopfgarten bis Staller Sattel
  - Lienz-Kitzbüchel (TRANS-ALP)
  - Matri – Großvenediger
- Erlebnisraum Staller Sattel
- Bikearena Lienzer Dolomiten

# Projektbewertung

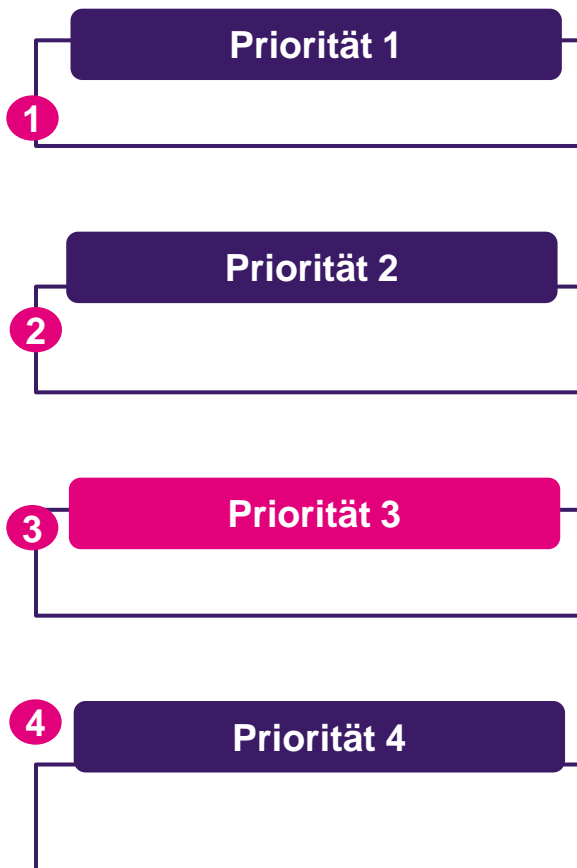
## Bikearena Lienzer Dolomiten



### Prämissen / Begründung

- Das Thema passt zu Osttirol und kann auf dem Hochstein gut umgesetzt werden (Vorteil Bergbahn).
- Das Thema ist eine weitere Ergänzung zum Angebot am Hochstein.
- Abschwächend wirkt:
  - Es ist im Vergleich zu anderen Angeboten ein Nischenthema das weniger Zielpublikumsbreite hat.
  - Der Hochstein ist derzeit bereits ganz gut bespielt – es entsteht ein sinkender Grenznutzen.

# Projektbewertung



- Outdoor-Dolomiten-Kompetenz-Zentrum (mit Klettern etc.)
- Angebotserweiterung Personen-Nahverkehr, Hochpustertal
- Erlebniswanderwege bzw. Radwegverbindungen
  - Hopfgarten bis Staller Sattel
  - Lienz-Kitzbühel (TRANS-ALP)
  - Matri – Großvenediger
- Erlebnisraum Staller Sattel
- Bikearena Lienzer Dolomiten
- Bikezentrum Hochpustertal

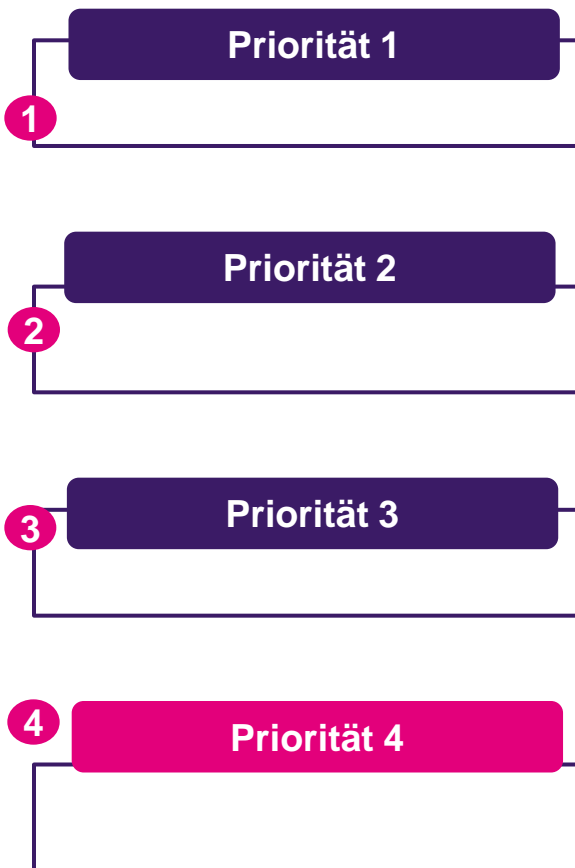
# Projektbewertung

## Bikezentrum Hochpustertal

### Prämissen / Begründung

- Das Thema ist ein generelles Thema für Osttirol. Ziel muss sein, die notwendige Infrastruktur in allen Regionen zu etablieren.
  - Eine Kooperation mit einem Betrieb (Hotelbetrieb bzw. Sportgeschäft) ist sicherlich hilfreich, sofern vorwiegend öffentliche Frequenzen (nicht Hoteleigene) betreut werden ist ein entsprechender Zuschuss-Anteil vertretbar.
- In einem ersten Schritt (bei knappen Ressourcen) sollte die Zusammenarbeit/ Auslagerung zu und mit Sportgeschäften, Hotellerie bzw. Angliederung bei TVB-Büros angestrebt werden.

# Projektbewertung



# Projektbewertung

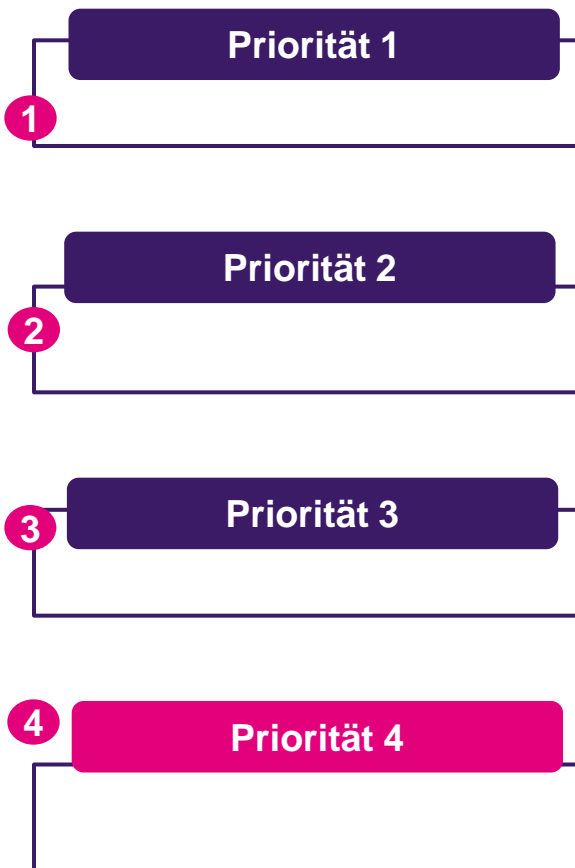
## Goldried Splash

### Prämissen / Begründung

- Für das Projekt spricht mit Sicherheit die Stärkung eines Leitbetriebes.
  - Ein regionaler Nutzen auch für andere Betriebe ist erfahrungsgemäß kaum gegeben.
    - Gäste aus anderen Betrieben müssten die Anlage in fußläufiger Distanz bequem erreichen können,
    - Bei einer max. Gleichzeitigkeit von rd. 350 Personen und einer Hotelkapazität von über 700 Betten ist der öffentliche Vorteil verschwindend.
- ➔ Wäre der Betrieb in der Existenz gefährdet, würde dies argumentierbar sein. Hier aber ist es ein Türöffner für alle Hoteliers mit Investitionsvorhaben mit „öffentlicher Nutzungsmöglichkeit“.



# Projektbewertung



# Projektbewertung

## Seilbahnanlagen

### Prämissen / Begründung

- Die Investitionen in Seilbahnanlagen sind grundsätzlich immer zu begrüßen und könnten nie genug sein.
- Durch die Investments wird jedoch:
  - Kein neues Produkt geschaffen.
  - Keine überregionale Stärke erreicht.
  - Keine neuen bestehenden Betten in größerem Umfang erschlossen.
  - Keine Skigebietsverbindung erreicht.

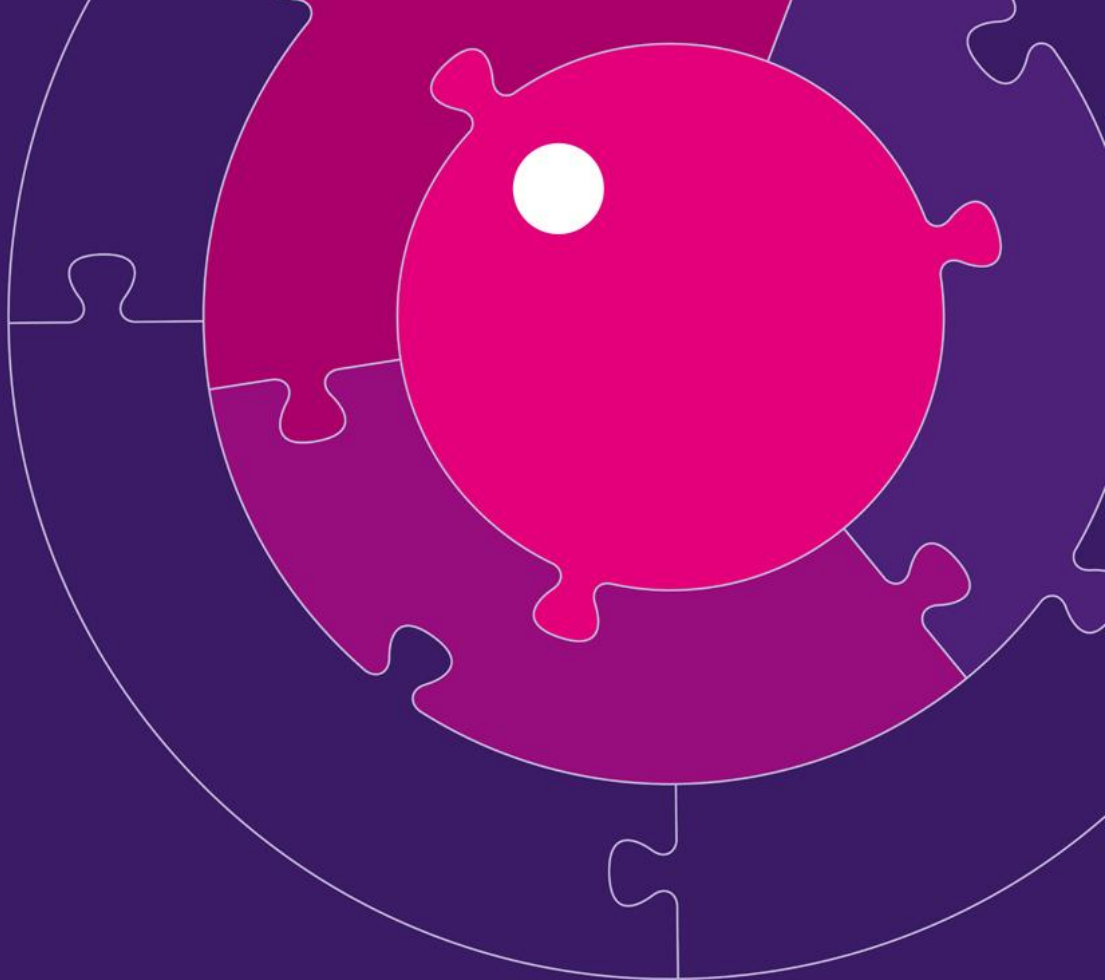
## Fazit

- In allen Projekten mit Priorität 4 würde der TVB als Art „Investor“ agieren, wo er sich indirekt eine gewisse Rendite (Umwegrentabilität) erwartet.
  - Grundsätzlich ist dies auch ein „Geschäftsmodell“ → mitunter wären jedoch die Fragen zu stellen:
    - Bekommen das nur die „Großbetriebe“ → bzw. welche könnten hier in den Folgejahren noch kommen?
    - Ist es Kernaufgabe des TVB's?
  - Aus Sicht von Kohl & Partner wäre eine Stärkung durch ein gemeinsames Marketing (Vorzeigeprojekt) etc. jedenfalls zu leisten. Ein „Investitionsbeitrag“ würde den TVB mitunter in eine „schwierige / herausfordernde Argumentationssituation“ im Hinblick auf zukünftige Investorenprojekte bringen.

## Schlussbemerkung

*Sofern Projekte mit Krediten finanziert werden und dafür die Abgaben gesteigert werden müssen, dürften grundsätzlich nahezu ausschließlich nur absolute Leuchtturm-Projekte umgesetzt werden.*

*Ein Leuchtturm-Projekt ist es vor allem dann, wenn beim Erzählen der Idee mehr oder weniger alle der anwesenden Personen sagen „wow – das ist absolut genial – so was haben wir noch nicht gehabt!“*



**KOHL & PARTNER**  
CONSULTING FÜR TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT

[www.kohl.at](http://www.kohl.at)

VILLACH • WIEN • INNSBRUCK • SÜDTIROL • MÜNCHEN • STUTTGART • ZÜRICH • BUKAREST • SOFIA • BUDAPEST