



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

Vienna University of Technology

Diplomarbeit

**Kultur trifft Telekommunikation als Chance für die
nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum**

**Untersucht am Beispiel des „Cyber Village“
Colletta di Castelbianco in Italien**

Ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von

Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand

E260

Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen
Fachbereich Projektentwicklung und –management

Eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Mag. (FH) Matthias Goller
0326180

Wien, am **XX.XX.XXXX**

Ich versichere:

- dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum

Unterschrift

Widmung

Meist werden Arbeiten Personen gewidmet, zu denen man ein persönliches Nahverhältnis hat oder die einem im Verlauf des Studiums oder beim Verfassen der Arbeit in irgendeiner Weise unterstützt haben.

(muss nicht vorhanden sein)

Kurzfassung

Titel	Kultur trifft Kommunikation als Chance für die nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum. Untersucht am Beispiel des „Cyber Village“ Colletta di Castelbianco in Italien.
Inhalt	Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit dem Projekt "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco als Beispiel einer privaten Projektentwicklung im ländlichen Raum. Sie versucht das Projekt in seinen Grundzügen betreffend Akteure, Maßnahmen und Abläufe zu erfassen, sowie die Auswirkungen des Projektes auf die nähere Umgebung kritisch darzulegen.
Hintergrund	Die Entwicklung und der Erhalt der Funktionen des ländlichen Raumes gewinnt im Zuge der laufenden Entvölkerung immer mehr an Bedeutung. Dabei liegt die Schwierigkeit darin, die richtigen Maßnahmen auszuarbeiten um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Die Arbeit greift dafür ein Beispiel heraus, welches auf seinen Erfolg im Hinblick auf soziale, kulturelle und ökonomische Kriterien hin untersucht wird.
Hypothese	Lässt sich ländlicher Raum nachhaltig mit Hilfe von Telekommunikation in Kombination kultureller Angebote als Alleinstellungsmerkmal zu einer bewohnten, intakt funktionierenden Agglomeration entwickeln? Konsequenterweise lässt sich nachhaltig nur dann entwickeln, wenn der Projektentwicklung ein Alleinstellungsmerkmal (USP) zugrunde liegt und dieses Alleinstellungsmerkmal auch tatsächlich nachhaltig bleibt.
Methode u. Belege	Die Vorgehensweise der Arbeit beruht auf einer explorativen Untersuchung. Dabei werden sowohl qualitative wie quantitative Inhalte beleuchtet. Die dafür herangezogenen Belege finden sich vor allem in Experteninterviews und Recherchen. Im zweiten Schritt werden die erarbeiteten Inhalte einer Analyse unterzogen und die mögliche Übertragbarkeit auf andere Regionen ausgearbeitet.
These	Im Zuge der Untersuchung konnte die Notwendigkeit mehrerer kumulativer, gewinnstiftender Faktoren festgestellt werden. Eine besondere Bedeutung aber kommt dem Alleinstellungsmerkmal zu. In Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage dieser Arbeit "Telekommunikation". Dieses hat sich auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre selbst überholt und wurde so entkräftet. Weitere bedeutende Faktoren sind z.B. Entwicklungs-Knowhow.
Schlagwortkatalog	Ländlicher Raum, Telekommunikation, Cyber Village, Kultur, Projektentwicklung.

Abstract

Title	Culture meets telecommunication as opportunity for the sustainable development of the rural area. Reviewed by using the example of the "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco, Italy.
Topic	This thesis concerns itself with the project “cyber village” in Colletta di Castelbianco as an example for private project realization in the rural area. It represents an attempt to determine all of the project’s basis elements concerning its actors, actions and processes as well as its consequences for the surrounding area and to evaluate these topics critically.
Background	The development and the preservation of the character of the rural area become increasingly more important as the depopulation of the countryside continues. The main difficulty lies in identifying and developing the correct measures, which may be able to help to arrest this process. This thesis highlights an example, which is analyzed concerning its success in a social, cultural and economic context.
Hypothesis	Can the rural area be sustainably developed to become an inhabited, functioning agglomeration by utilizing telecommunication combined with unique cultural activities? Consequently this development can only occur if the project development is based on a unique feature that will remain unique.
Method	The approach for this thesis bases on exploratory research. It highlights qualitative as well as quantitative aspects. Expert interviews and research build the base for the conclusions. In a second step the results of this research will be analyzed to determine the possible transferability to other regions.
Thesis	During the research the necessity of a number of cumulative, profitable factors could be determined. Special emphasis is placed onto the unique feature. The scientific question of this thesis concerning “telecommunication” has been made redundant by the technological and social developments in recent years and has therefore been rebutted. More significant factors exist, i.e. development skills, etc.
Keywords	Countryside, Telecommunication, Cyber Village, Culture, Project development.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Struktur der Arbeit	3
1.2. Erläuterung der Fachbegriffe	4
1.2.1. Projektentwicklung und deren Prozesse	4
1.2.2. Nachhaltigkeit in der Projektentwicklung	10
1.2.3. Akteure der Projektentwicklung	12
1.2.4. Anbieter von Projektentwicklungen	14
1.2.5. Der ländliche Raum.....	15
2. Explorative Untersuchung	23
2.1. Beschreibung des Projektes „Colletta di Castelbianco“	23
2.1.1. Ziel und Vision des Projektes	24
2.1.2. Zielgruppe	26
2.1.3. Ausgangssituation	28
2.1.4. Alleinstellungsmerkmale vor Entwicklung	28
2.1.5. Auslöser.....	30
2.2. Daten der Gemeinde „Castelbianco“	31
2.2.1. Demografische Dynamik von Castelbianco	31
2.3. Beschreibung des Standortes „Colletta di Castelbianco“	34
2.3.1. Lage des Standortes.....	34
2.3.2. Lageeinordnung des Standortes.....	35
2.3.3. Verkehrsanbindung des Standortes	35
2.3.4. Unternehmensstruktur des Standortes	36
2.3.5. Charakteristika Haus und Grund	38
2.4. Akteure der Projektentwicklung „Colletta di Castelbianco“	38
2.4.1. Beschreibung der Akteure und deren Ziele	38
2.4.1.1. Private Akteure.....	40
SIVIM S.r.l.....	40
Valerio Saggini.....	41
Investoren	41
Architekt Giancarlo De Carlo.....	42
Telecom Italia.....	42
2.4.1.2. Intermediäre Akteure.....	43
Colletta di Castelbianco S.r.l.	43
Borgo Telematico S.r.l.	43
Wohnungseigentumsgemeinschaft.....	44
2.4.1.3. Öffentliche Akteure.....	44
Gemeinde Castelbianco.....	44
Region Ligurien	45
2.4.2. Vernetzung der Akteure	45
2.4.3. Konflikte der Akteure.....	46
2.5. Prozesse in der Projektentwicklung	51
2.5.1. Projektinitiierung - Ankauf der Grundstücke	51
2.5.2. Standort sucht Projektidee - Ideenfindung	53

2.5.3. Beauftragung Fachplaner - Planerische Umsetzung.....	53
2.5.4. Standort sucht Kapital - Sicherstellung der Finanzierung	53
2.5.5. Gründung der Projektgesellschaft "Colletta di CastelbiancoS.r.l."	54
2.5.6. Einbindung "Telecom Italia"	54
2.5.7. Baugenehmigungsplanung und Erwirkung der Baugenehmigung	54
2.5.8. Ausschreibung, Vergabe und Bauausführung	54
2.5.9. Öffentlichkeitsarbeit und Verkauf.....	55
2.5.10. Baubeginn, Baustopp und Wiederaufnahme der Bauarbeiten.....	55
2.5.11. Fertigstellung der Bau- und Restaurierungsarbeiten	55
2.5.12. Verwertung und Inbetriebnahme	57
2.5.13. Entstehung des "Condominio"	57
2.5.14. Reorganisation der Betreiberstruktur - Gründung "Borgo Telematico S.r.l."	58
2.5.15. Entstehung "Ospitalità diffusa" Castelbianco - Zusammenschluss mit anderen Beherbergungsbetrieben.....	58
3. Analyse	60
3.1. Die vier Dimensionen	61
3.1.1. Architektur	61
3.1.2. Telekommunikation	63
Exkurs: Digitale Medien und Gesellschaft.....	65
3.1.3. Kultur	67
3.1.4. Service.....	72
3.1.5. Zielgruppe vs. "Der tatsächliche Nutzer"	75
3.1.6. Organisationsstruktur seit 2005.....	77
3.2. Externe Einflussfaktoren.....	79
3.2.1. Geografische Lage.....	79
3.2.2. Verkehrsstruktur.....	80
3.2.3. Wirtschaftsstruktur	81
3.2.4. Soziodemografische Struktur	82
3.2.5. Image.....	82
3.3. Strategische Positionierung Castelbianco	84
3.3.1. Zieldefinition	86
3.3.2. Defizit- und Potentialanalyse	91
3.3.3. Strategische Felder	94
4. Evaluierung und Thesen zur Übertragbarkeit	97

1. Einleitung

Eine der großen Herausforderungen der Nachkriegszeit sind die stattfindenden Veränderungen im ländlichen Raum. Diese sind vor allem von sozialen, kulturellen, ökonomischen, ökologischen und räumlich-strukturellen Wandlungsprozessen geprägt. Wobei sich diese Wandlungsprozesse von Region zu Region stark heterogen zeigen.¹ Während bestimmte ländlich geprägte Regionen im Laufe der Zeit eine wesentliche Aufwertung erfahren haben, sind anderen, meist stadtperipheren Räumen durch den Strukturwandel zahlreiche Funktionen verloren gegangen. Um diesen negativen Trend entgegenzuwirken sind in der nahen Vergangenheit unterschiedlichste Initiativen ausgearbeitet worden. Diese können sowohl einer öffentlichen, institutionellen Herkunft als auch privaten Projektentwicklungen zugeordnet werden. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt darin, wie im Umgang mit den stattfindenden Wandlungsprozessen der entvölkerte ländliche Raum dennoch nachhaltig entwickelt werden kann. Dazu wird zur Untersuchung ein Beispiel aus der Sphäre eines privaten Projektentwicklers herangezogen. Dieses Beispiel findet sich im ligurischen Hinterland. Es handelt sich um die in den 90er Jahren zu einem "Cyber Village" umgearbeitete Ruine von Colletta di Castelbianco. Was dieses Projekt als Untersuchungsgegenstand interessant macht, ist die Fokussierung des Projektentwicklers auf zwei wesentliche Aspekte. Einmal den für die damalige Zeit neuartigen Entwurf eines "Cyber Village" und weiters die Absicht zur Etablierung der Agglomeration zu einem Kulturzentrum.

Von diesen zwei Aspekten abgeleitet ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage und die davon abgeleitete Hypothese:

"Lässt sich ländlicher Raum nachhaltig mit Hilfe von Telekommunikation in Kombination kultureller Angebote als Alleinstellungsmerkmal zu einer bewohnten, intakt funktionierenden Agglomeration entwickeln?"

"Konsequenterweise lässt sich nachhaltig nur dann entwickeln, wenn der Projektentwicklung ein Alleinstellungsmerkmal (USP) zugrunde liegt und dieses Alleinstellungsmerkmal auch tatsächlich nachhaltig bleibt."

¹ Linzer (1999): Kurzfassung

Um die Forschungsfrage beantworten und die Hypothese einer Verifikation oder einer Falsifikation zuführen zu können, wird vorwiegend auf qualitative aber soweit als möglich auch auf quantitative Methoden zurückgegriffen. Dabei wird als roter Faden des explorativen Teiles auf das Erfassungsschema (siehe Anhang) für Projektentwicklungsprozesse des DSSW² aufgebaut. Die quantitativen Inhalte dieses Schemas werden vorwiegend mit Hilfe von Recherchen erarbeitet. Deskriptive Informationen hingegen werden hauptsächlich über leitfadengestützte Experteninterviews erschlossen. Dabei ist die Festlegung als Experte ein relationaler Status und grundlegend abhängig vom entsprechenden Forschungsinteresse.³ In dem hier vorliegenden Fall handelt es sich also um Personen, welche auf Grund ihrer persönlichen Position und Relation zum umgesetzten Vorhaben spezifische Sichtweisen auf den Sachverhalt vorweisen können. Die mit Hilfe der geführten Interviews erhaltenen Information werden anschließend analysiert und ausgewertet und soweit für den Forschungskontext relevant in die Untersuchung einbezogen. Des weiteren wurde für die Erfassung der Situation vor Ort eine Begehung durchgeführt.

Das Ziel dieser Arbeit ist also die Untersuchung, ob die im Zuge des Projektes "Colletta di Castelbianco" erarbeiteten Parameter betreffend "Cyber Village" und Kulturbetrieb zu einem nachhaltigen Entwicklungs- und Erneuerungsprozess auf Gemeinde- bzw. Regionalebene geführt haben. Dies ist aber nur insofern möglich als die dafür notwendigen Informationen eruiert werden können und sich daraus entsprechende Fakten bezüglich Erfolgsfaktoren oder erfolgskritischer Faktoren ableiten lassen.

Das Thema der Arbeit ist im weiteren Sinne dem Fachgebiet der Raumordnung zuzuordnen. Schließlich geht es um die Untersuchung eines Gebietes größeren Maßstabes, dessen Ziel die optimale Nutzung des Lebensraumes ist. Im engeren Sinne fällt der Untersuchungsgegenstand in den Bereich der Projektentwicklung. Projektentwicklung deshalb, weil der Auslöser der Auswirkungen auf den umgebenden Raum eine private, punktuelle Initiative war. Diese soll auf ihre Qualitäten hin, ihre Art der Umsetzung und schließlich ihren Erfolg im Bezug auf die Auswirkungen in der Gegend untersucht werden.

² DSSW (o. J.), online

³ Bogner (2005): 73

1.1. Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich neben dem einleitenden Kapitel in zwei Hauptabschnitte. Dabei stellt der erste Abschnitt den untersuchenden Teil der Arbeit dar. Dieser wird gebildet von der explorativen Erhebung des Forschungsgegenstandes und beinhaltet die Kenndaten des Projektes Colletta di Castelbianco, die Akteure und die Prozesse der Projektentwicklung sowie funktionsspezifische Aspekte des Projektes. Auf Grundlage dieser findet im zweiten Teil die Analyse der erarbeiteten Informationen statt. Dabei soll sowohl evaluiert werden, ob das Projekt ein betriebswirtschaftlicher Erfolg war/ist/sein wird, als auch ob das Projekt bezogen auf die ökonomischen, kulturellen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien den Anstoß einer positiven Entwicklung in der Region bewirkt hat. Im Zuge dieses Prozesses soll die Forschungsfrage beantwortet und die Hypothese bestätigt bzw. entkräftet werden. Aufbauend auf den Erkenntnissen sollen abschließend Empfehlungen für die mögliche Übertragbarkeit der Parameter und potentielle Folgemaßnahmen in der Region gegeben werden.

1.2. Erläuterung der Fachbegriffe

In diesem Kapitel werden wichtige Begriffe der Fachliteratur, welche für die Untersuchung des Forschungsgebietes von Bedeutung sind entnommen und kurz dargestellt. Die dadurch gewonnenen theoretischen Grundlagen dienen der Arbeit als Stütze und werden im weiteren Verlauf dieser herangezogen.

1.2.1. Projektentwicklung und deren Prozesse

Mangels einer allgemein anerkannten Bestimmung des Begriffes Projektentwicklung findet man in der Literatur unterschiedlichste Ansätze einer Definition. Dabei wird am häufigsten auf jene von Diederichs zurückgegriffen. Dieser differenziert zwischen Projektentwicklung im weiteren Sinne und Projektentwicklung im engeren Sinne. Wobei ersteres wie folgt definiert wird:⁴

*"Durch Projektentwicklung (i.w.S.) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können."*⁵

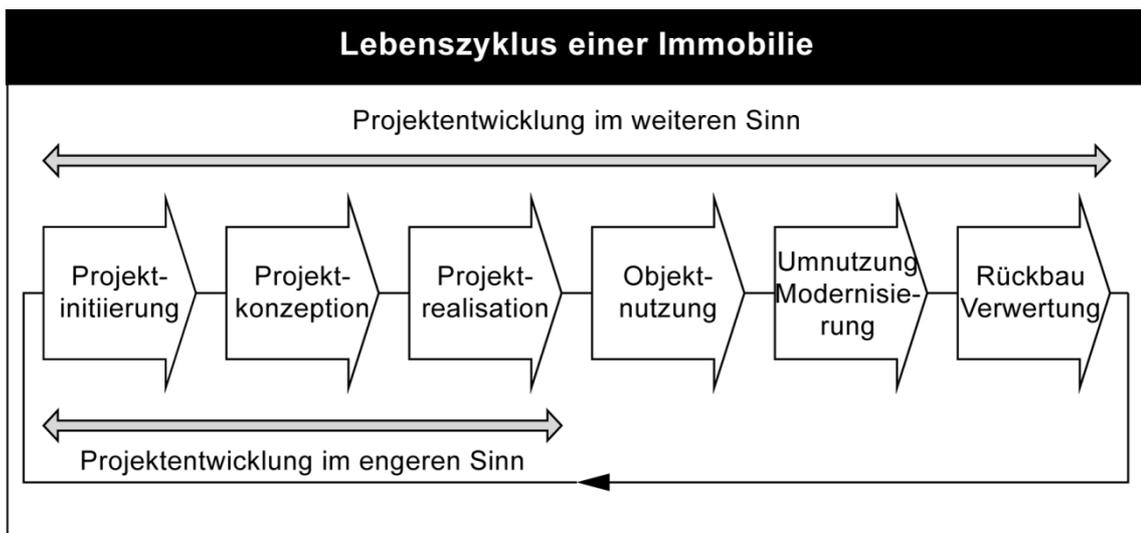
Bei der Betrachtung des zeitlichen Verlaufes umfasst die Projektentwicklung im weiteren Sinne den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, angefangen bei der Projektidee bis hin zur Nutzung bzw. schließlich dem Abbruch. Somit werden auch Aufgaben wie Projektmanagement oder Facility Management in den Ablauf eingebunden. Projektentwicklung im engeren Sinne hingegen reicht von der Projektidee bis zu dem Moment, an dem die Wirtschaftlichkeit des Projektes gegeben ist, sprich bis zur Projektrealisierung (siehe Abb. 1:).⁶

⁴ vgl. Alda (2009): 6

⁵ Diederichs (2006): 5

⁶ vgl. Alda (2009): 6

Abb. 1: Projektentwicklung im Lebenszyklus



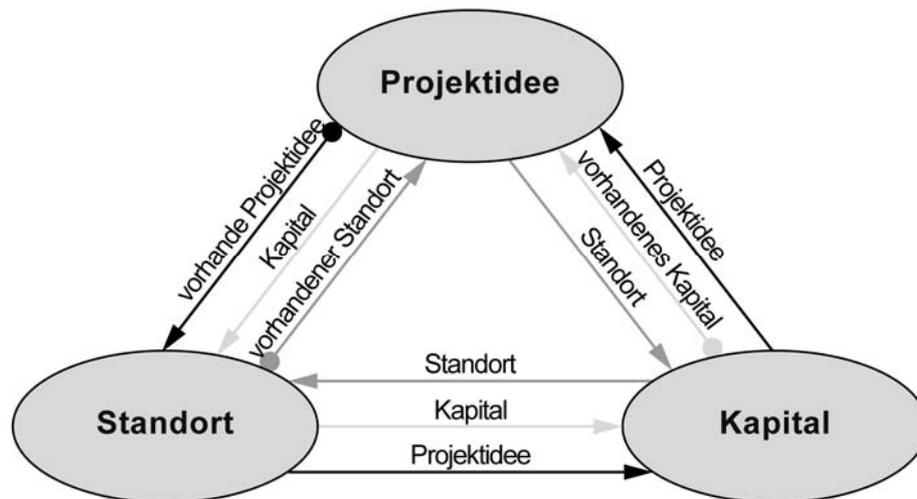
Quelle: Alda (2009): 7

Gemäß den Grundbausteinen der Projektentwicklung laut Diederichs, Standort, Projektidee und Kapital, sind drei verschiedene Ausgangssituationen einer Projektinitiierung möglich (siehe Abb. 2):

- vorhandener Standort sucht eine geeignete Projektidee und das notwendige Kapital
- vorhandenes Kapital sucht eine zu entwickelnde Projektidee und den geeigneten Standort
- vorhandene Projektidee bzw. Nutzerbedarf sucht einen geeigneten Standort und das notwendige Kapital⁷

⁷ vgl. Diederichs (2006): 6f.

Abb. 2: Grundbausteine der Projektentwicklung

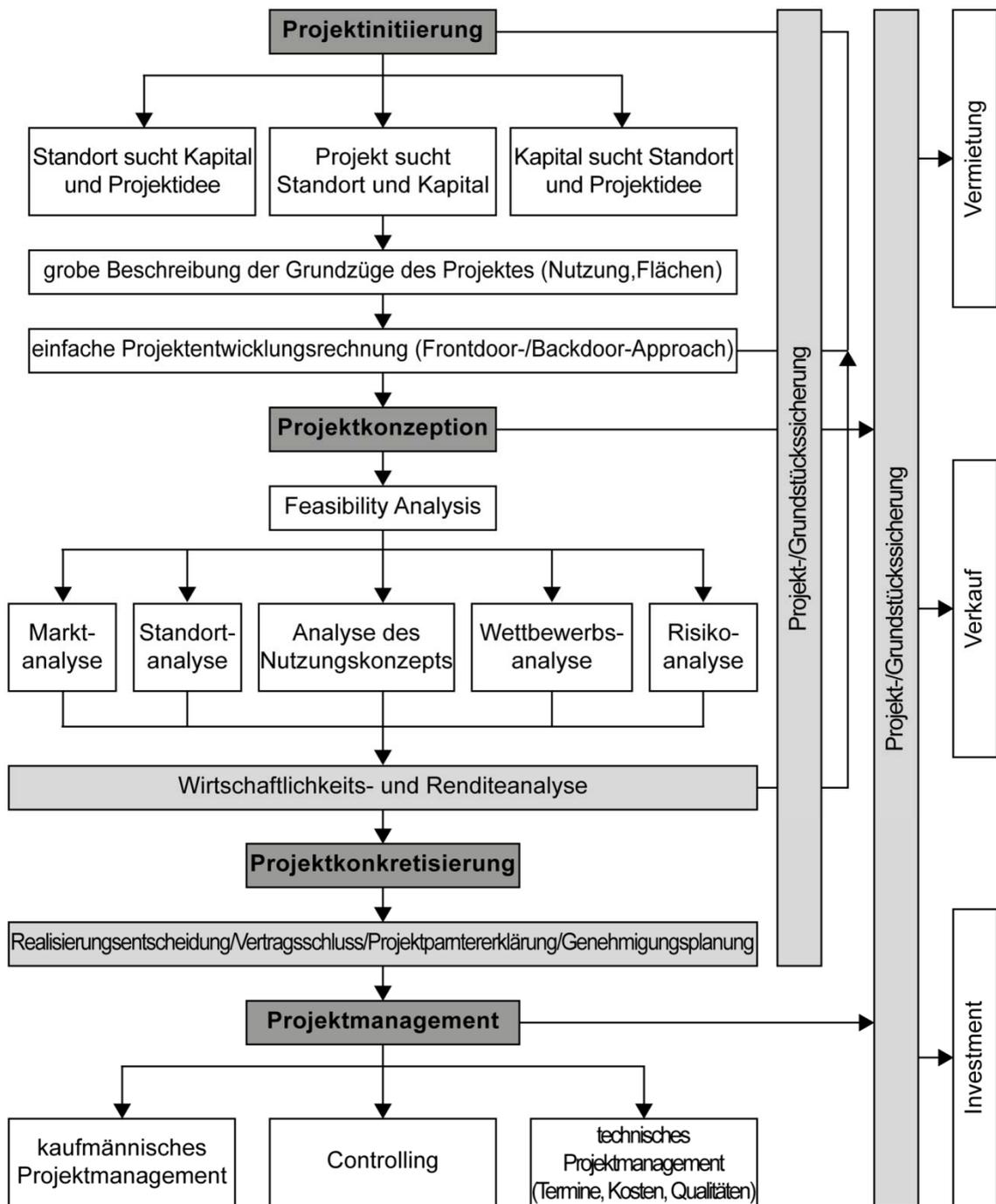


Quelle: In Anlehnung an Diederichs (2006): 7

Diese Grundbausteine finden auch am Beginn des Phasenmodells von Bone-Winkel Platz. Dieses (siehe Abb. 3:) teilt die Entwicklung und Realisierung der Immobilie auf Grund der wesentlichen Entscheidungsschritte in einzelne zeitlich idealtypisch aufeinanderfolgende Phasen.⁸

⁸ vgl. Schulte (2008): 35ff

Abb. 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses



Quelle: Schulte (2008): 36

Der bereits beschriebenen Projektinitiierung folgt die Projektkonzeption. In dieser Phase soll das Projekt einer genaueren, systematischen Analyse unterzogen werden. Ziel ist es festzustellen, ob die Realisierung des Projektes tatsächlich empfehlenswert ist. In diesem Zusammenhang ist bei bekannt sein der zur Verfügung stehenden Flächen

und der Nutzungsanforderungen die Durchführung einer ersten groben Wirtschaftlichkeitsberechnung möglich. Dabei gibt es zwei Vorgehensweisen. Entweder wird über die Schätzung der voraussichtlichen Kosten inklusive Zuschlag für Wagnis und Gewinn die notwendigen Mindestmieten pro Quadratmeter ermittelt (Front-Door-Approach), oder über die Prognose der erzielbaren Mieteinnahmen das für den Grundstückserwerb und die Herstellungskosten des Projektes zur Verfügung stehende Kapital (Back-Door-Approach). Ist dies erfolgt, werden in der anschließenden Phase der Projektkonkretisierung weitere Projektbeteiligte in den Entwicklungsprozess einbezogen. Z.B.: Grundstückseigentümer, Architekten, Baubehörden sowie bauausführende Firmen, Investoren und nicht zuletzt auch Nutzergruppen. Ein meist fließender Übergang von der Projektkonkretisierung erfolgt ins Stadium des Projektmanagement. Hier geht es darum die Pläne konkret umzusetzen. Dadurch schlüpft der Entwickler in die Rolle des Bauherren. Hierbei ist vor allem der Kontrolle von Qualität, Kosten und Termine große Aufmerksamkeit zu schenken. Nach der Fertigstellung kommt der meist schon während der anderen Phasen anlaufenden Projektvermarktung große Bedeutung zu. Ihre Aufgabe erstreckt sich auf die Vermietung und Veräußerung des Projektes. Wird das Projekt nicht abgestoßen tritt es in den Bestand des Entwicklers. Erfolgt die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Projektes beginnt damit das Stadium des Objektmanagements. Bedeutend ist nun die ständige Nutzungs- und Funktionsfähigkeit der Immobilie aufrecht zu erhalten bis ein Redevopement notwendig wird oder ein Abbruch unausweichlich ist.^{9 10}

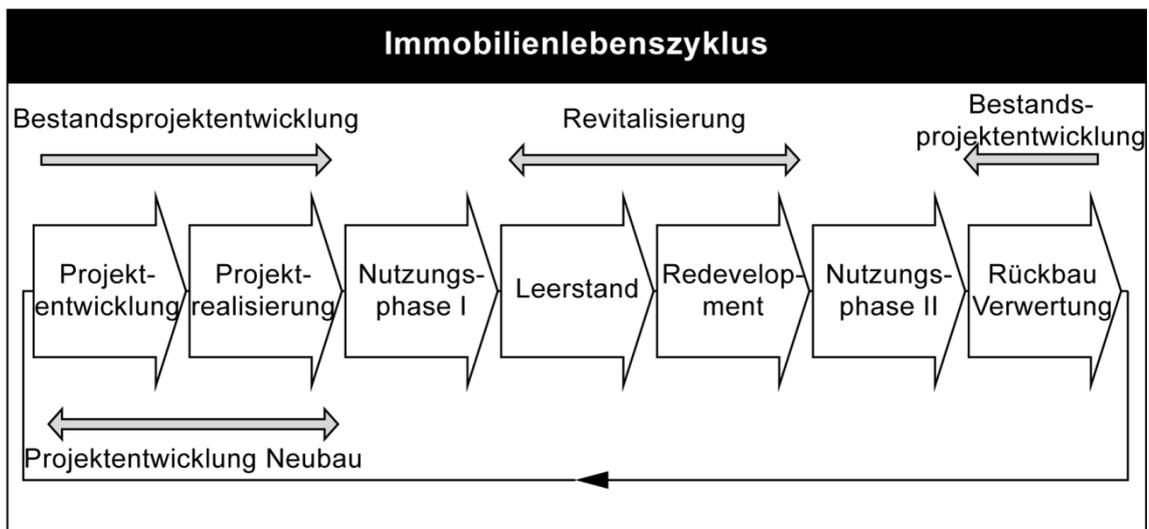
Zur Grundlage erfolgreichen Entwickelns gehört folglich, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Schließlich erfährt ein Standort im Laufe der Zeit Veränderungen. Man spricht auch von den Phasen des Immobilienlebenszyklus. Dieser beginnt mit der Projektentwicklungsphase, welche sich i.d.R. mit dem Neubau oder der Revitalisierung eines Bestandsobjektes befasst. Ersteres stellt den Beginn des Lebenszyklus einer Immobilie dar. Die anschließende Phase der Nutzung variiert in ihrer zeitlichen Länge vor allem auf Grund des Standortes und des Gebäudetyps. Aber auch Nutzungsflexibilität oder Anpassungsmöglichkeiten spielen eine entscheidende

⁹ vgl. Schulte (2008): 37ff

¹⁰ vgl. Alda (2009): 10

Rolle. Sind diese nicht mehr gegeben, kann eine Leerstandsphase folgen. Auslöser dieser können auch eine schlechte Verwaltung der Immobilie oder negative externe Markteinflüsse sein. Ist eine Verwertung der Flächen dennoch erneut möglich, spricht man von einer Wiedernutzungsphase. Gelingt dies nicht, ist das Eingreifen von Seiten der Projektentwicklung notwendig. Dabei stehen vor allem zwei Möglichkeiten offen. Entweder eine Umstrukturierung des Bestandes, oder der Abriss des Objektes mit anschließender Projektentwicklung. Eine Umstrukturierung kann darauf abzielen, die anfängliche Nutzung auf einem aktualisierten Niveau wieder anzubieten oder ein komplett neues Nutzungsprogramm zu erarbeiten (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Der Immobilienlebenszyklus



Quelle: Alda (2009): 11

Es können somit drei mögliche Aufgaben der Projektentwicklung, bezogen auf den Lebenszyklus einer Immobilie zusammengefasst werden¹¹:

- *"Projektentwicklung Neubau* *Die Projektentwicklung auf einem leeren Grundstück*
- *Revitalisierung* *Ein Redevelopment einer bestehenden Immobilie (evtl. unter laufendem Betrieb)*

¹¹ vgl. Schulte (2008): 69ff

- *Bestandsprojektentwicklung* *Eine Projektentwicklung nach dem Komplet- bzw. Teilabriss einer bestehenden Immobilie*"¹²

1.2.2. Nachhaltigkeit in der Projektentwicklung

Ob eine Projektentwicklung schließlich erfolgreich ist oder nicht, hängt entscheidend davon ab ob sie den Kriterien der Nachhaltigkeit entspricht. Der ursprünglich aus der Forstwirtschaft entlehnte Begriff Nachhaltigkeit definiert sich wie folgt:

*"Das in der Forstwirtschaft seit Jahrhunderten angewandte Prinzip der Nachhaltigkeit ist unter dem Aspekt der Ökonomie als Art des Wirtschaftens zu bezeichnen, bei welcher derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage zu entziehen (sustainable development). Kennzeichnung durch langfristig orientiertes Denken und Handeln, um ein Fließgleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu erreichen."*¹³

Besondere Aufmerksamkeit erfuhr der Begriff allerdings erst mit dem 1987 erschienenen Brundtland-Bericht, welcher "Nachhaltigkeit" wie folgt definiert:

*"Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potenzial vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen."*¹⁴

Die dieser Definition zugrunde liegenden Dimensionen der Ökologie, Ökonomie und Soziales (triple bottom line) wird durch die Zeitdimension erweitert. Damit verbunden ist die Erkenntnis, mittels heutiger Handlungen zukünftige Handlungsbedingungen beeinflussen zu können, sowohl positiv, als auch negativ.¹⁵

¹² Alda (2009): 11

¹³ Springer Gabler Verlag (o. J.), online

¹⁴ Hauff (1987): 49

¹⁵ Springer Gabler Verlag (o. J.), online

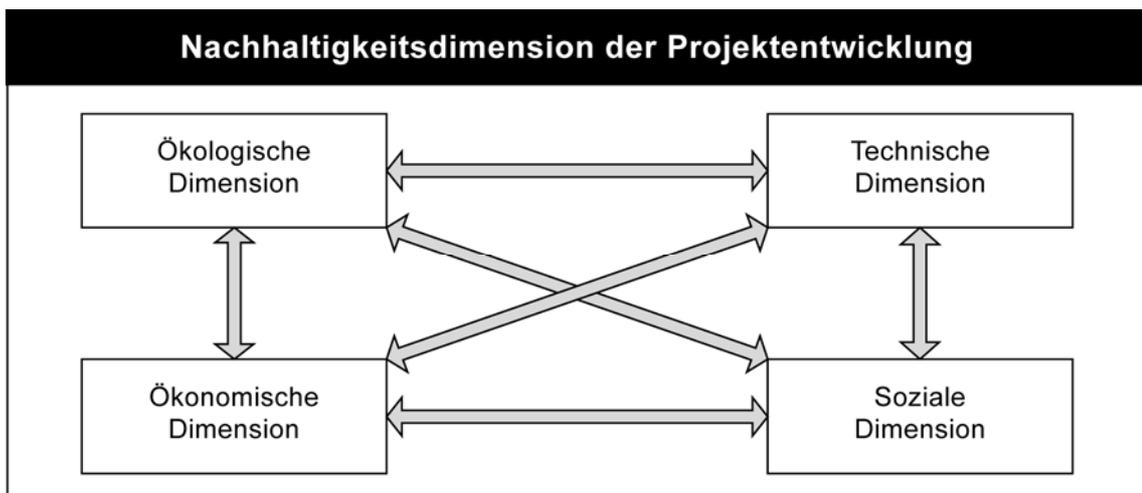
Bei einem Vergleich der Definitionen der Projektentwicklung Diederichs und der Nachhaltigkeit Brundtlands ist erkennbar, dass in ersterer ebenso die ökologischen, ökonomischen und sozialen Größen die Hauptfaktoren sind und ebenso einem zeitlichen Horizont gegenüber gestellt werden. So bedeutet dies umgelegt auf die Projektentwicklung, dass eine Immobilie nur dann nachhaltig entwickelt werden kann, wenn sie markt- und bedarfsgerecht ist und dies auch zukünftig bleibt. Dabei entspringen die geforderten Bedürfnisse regelmäßig dem Markt selbst. Dazu müssen Kriterien wie Timing, Standort, Qualität und Entwicklungspotential, Nutzflächenstruktur und Wirtschaftlichkeit optimal erfüllt werden.¹⁶

Um eine weitere Dimension wird der Begriff der Nachhaltigkeit im Bereich der Immobilienprojektentwicklung von Alda ergänzt. Zu den bereits bekannten wird die technische Dimension hinzugefügt. Zu den vier Dimensionen gehören nun die technische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit (siehe Abb. 5:). Da diese zueinander in einer Wechselwirkung stehen, reicht es nicht aus jede für sich zu optimieren. Vielmehr werden die Betrachtung der Gesamtheit und die Wirkung gegenseitiger Einflussnahme gefordert. Deshalb ist eine Projektentwicklung dann nachhaltig erfolgreich, wenn die einzelnen Bereiche optimal zusammenspielen. Eine Immobilie kann zwar technisch eine Lebensdauer von über 80 Jahren aufweisen, die wirtschaftliche aber schon nach 15-20 Jahren beendet sein. Weiters hängt die Lebensdauer ebenso stark von der jeweiligen Nutzungsart ab. Auch die Eigeninteressen der Immobilieninvestoren haben Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projektes. Schließlich steht für diese meist die langfristige Rendite im Vordergrund. Daher ist es ratsam alle Faktoren bereits in der Phase der Projektentwicklung zu berücksichtigen und das Spannungsfeld der Nachhaltigkeitsdimensionen auszubalancieren um die Gesamtnachhaltigkeit der Immobilie zu gewährleisten.¹⁷

¹⁶ vgl. Alda (2009): 10

¹⁷ vgl. Alda (2009): 13f.

Abb. 5: Nachhaltigkeitsdimensionen der Projektentwicklung



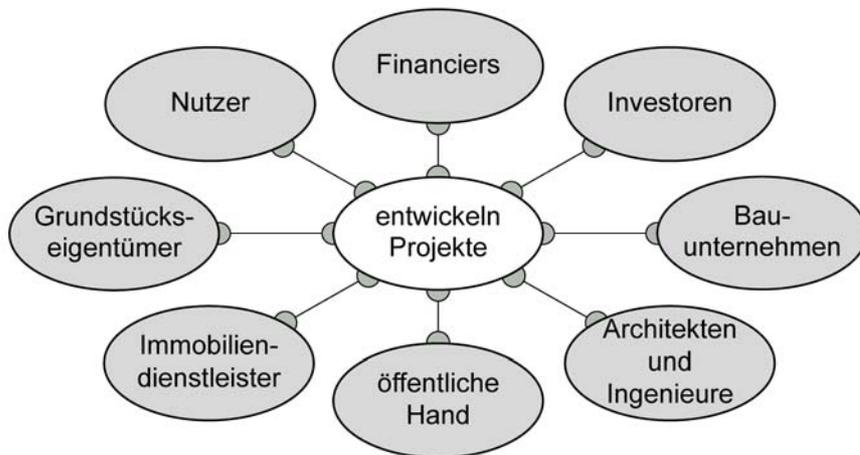
Quelle: Alda (2009):15

1.2.3. Akteure der Projektentwicklung

Da die Entwicklung eines Projektes ein komplexes Vorhaben darstellt, kommt dem Projektentwickler vor allem die Delegation wichtiger Aufgaben an die entsprechenden Experten und Koordination der Zuständigkeiten als Hauptleistung zu. Schließlich ist der Projektentwicklungsprozess eine interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure, die sich vor allem dadurch ergibt, dass dem Projektentwickler i.d.R. das notwendige Knowhow fehlt um alle Aufgaben selbst zu erfüllen. Seine Hauptverantwortung besteht somit in der Gestaltung einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Projektentwicklerteam und externen Akteuren. Folgende Abbildung (siehe Abb. 6:) zeigt eine Einteilung der Akteure einer klassischen Immobilienprojektentwicklung.¹⁸

¹⁸ vgl. Schulte (2008): 56

Abb. 6: Akteure der Projektentwicklung



Quelle: Schulte (2008): 56

Grundstückseigentümer können dabei unterteilt werden in die Gruppe der öffentlichen Institutionen, z.B. Bund, Städte, Gemeinden sowie Kirchen oder Stiftungen. Weiters in die Gruppe der Unternehmen, für welche Grund und Boden vorwiegend einen Produktionsfaktor darstellt und schließlich die Gruppe der privaten Eigentümer, welche vor allem Ansprüche als Gebrauchsgut zu Wohnzwecken an Grund und Boden stellen. Der Nutzer hingegen tritt als Nachfrager an die Projektentwicklung heran, wobei die Hauptnutzungsarten Wohnen, Büro und Einzelhandel darstellen. Für diesen stellt sich vor allem die Frage, ob er sein Bedürfnis selbst deckt, indem er ein Projekt entwickelt, oder ob er die Erstellung an einen Projektentwickler auslagert. Man spricht von der sogenannten Make-or-Buy-Entscheidung. Als Financiers werden jene Institutionen verstanden, welche dem Projektentwickler Fremdkapital zur Verfügung stellen. Dabei wird zwischen kurzfristigen (Bau-)Financiers und langfristigen Geldgebern unterschieden. Von den Financiers zu unterscheiden sind die Investoren, welche wie die Nutzer als Nachfrager auftreten. Für diese stellt die Immobilie eine Kapitalanlage dar. Meist sind es Versicherungen, Pensionskassen aber auch Immobilien-AGs oder -Fonds. Zur Zusammenarbeit mit Bauunternehmen lassen sich grob drei Möglichkeiten unterscheiden. Die recht selten gewordene Möglichkeit der Einzelvergabe an Gewerke, die Vergabe an einen Generalunternehmer oder an einen Generalübernehmer. Letztere beiden werden auf Grund der einfacheren Handhabung und Organisation sowie des geringeren Risikos von Projektentwicklern bevorzugt. Die Aufgabe des Architekten liegt in der *"Umsetzung des vom Projektentwickler entworfenen Nutzungskonzepts in*

eine kostengerechte, funktionale, flexible und architektonisch anspruchsvolle Immobilie"¹⁹. Neben diesen "privaten" Projektbeteiligten kommt den öffentlichen eine ebenso bedeutende Rolle zu. Vor allem weil es zur Realisierung von Bauvorhaben die baurechtliche Genehmigung von Seiten der Gemeinden bedarf. Somit obliegt diesen die Planungshoheit. In Zusammenhang mit öffentlichen Institutionen haben sich in den letzten Jahren so genannte Public Private Partnerships (PPP) etabliert. Dabei gehen Investoren und Kommunen privatrechtliche Verträge zur Realisierung von Projekten ein, mit dem Ziel für beide Seiten Vorteile zu schaffen. Neben diesen Hauptakteuren sind noch eine Vielzahl an kleineren Beteiligten involviert. Z.B. Immobilienberater, -makler, -bewerter, -verwalter aber auch Rechtsanwälte, Steuerberater usw.²⁰

1.2.4. Anbieter von Projektentwicklungen²¹

Aus Anbietersicht unterscheidet man je nach Hauptmotivation drei Developertypen.

- Service-Developer: erbringen Dienstleistungen. Ihre Hauptaufgabe liegt in der Konzeption und Koordination von Projektentwicklungen. Diese können bis zur Planungsreife reichen, aber auch darüber hinaus Projektmanagementaufgaben umfassen. Auftraggeber sind vor allem Investoren, Versicherer oder Pensionskassen, welche auf den Ankauf von nötigem Knowhow angewiesen sind.
- Trader-Developer: entwickeln Projekte von Beginn an bis zur Fertigstellung bzw. Veräußerung auf eigene Kosten und eigenem Risiko. Der Erlös ergibt sich durch den Verkauf an einen Endinvestor oder zu einem früheren Zeitpunkt an einen Intermediär. Angewiesen sind Trader-Developer vor allem an Fremdkapital, welches über unterschiedlichste Wege gewonnen werden kann, wie z.B. Projektfinanzierung, Mezzanine-Finanzierung, Private-Equity-Finanzierung sowie projektspezifische Joint-Ventures-Modelle.
- Investor-Developer: Dieser ist, ähnlich dem Trader-Developer von der Initiierung bis zur Fertigstellung für das Projekt verantwortlich. Der Unterschied

¹⁹ Schulte (2008): 58f.

²⁰ vgl. Schulte (2008): 56ff

²¹ vgl. Schulte (2008): 62f.

ergibt sich dadurch, dass das Projekt nach Fertigstellung in den eigenen Bestand übergeht. So ergeben sich andere Ziel- und Qualitätsvorstellungen.

1.2.5. Der ländliche Raum

Da die Hauptaufgabe dieser Arbeit in der Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten des ländlichen Raums anhand eines konkreten Beispiels besteht, wird im folgenden Kapitel zunächst ein Versuch unternommen den Begriff des "ländlichen Raumes" anhand verschiedener Definitionen zu klären. Anschließend sollen in einem kurzen Abriss die Veränderungen der ländlichen Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen im letzten Jahrhundert aufgezeigt, sowie kurz die Potenziale ruraler Regionen umrissen und speziell die Möglichkeiten für den Tourismus in diesen ländlichen Gebieten dargestellt werden. Immer mit einem konkretisierenden Blick auf die Gegend um den Untersuchungsgegenstand Colletta di Castelbianco, nämlich die Region Ligurien in Italien.

Die Suche nach einer genauen Definition des ländlichen Raums ist wenn überhaupt nur unter Berücksichtigung mehrerer Versuche desselben möglich. So implementieren bereits die variierenden Bezeichnungsmöglichkeiten von "ländlicher Raum" über "ländliche Siedlung" bis hin zu "Dorf" und "Ort" die Möglichkeiten unterschiedlichster definierender Auffassungen. Die erste hier angeführte, von Henkel, folgt einer klaren und eigenständigen Formulierung und enthält neben den räumlichen auch den sozialen Aspekt ländlichen Lebens:

"Der ländliche Raum ist ein naturnaher, von der Land- und Forstwirtschaft geprägter Siedlungs- und Landschaftsraum mit geringer Bevölkerungs- und Bebauungsdichte sowie niedriger Zentralität der Orte, aber höherer Dichte der zwischenmenschlichen Bindungen."²²

Im Gegensatz dazu finden sich häufig Versuche einer Definition, welche beschreiben was ländlicher Raum eben im Bezug zu städtischen, urbanen Raum nicht ist. Als solche Umkehrung definiert Lienau ländlichen Raum als Summe folgender Merkmale:²³

²² Henkel (1995): 27

²³ Lienau (1995): 10ff

1. *"Im ländlichen Raum herrschen land- und forstwirtschaftlich genutzte Produktionsflächen vor (...).*
2. *Seine Siedlungen besitzen eine relativ geringe Größe. (...)*
3. *Der geringen Einwohnerdichte entspricht eine geringe Arbeitsplatzdichte. (...)*
4. *Die geringe Industriedichte, die geringe(re) Größe der Industriebetriebe und das Hervortreten bestimmter Industriearten ergibt sich aus den Standortvorteilen. (...)*
5. *Mit der geringeren Arbeitsplatzdichte (...) korrespondieren ein schmaleres Spektrum der im ländlichen Raum vertretenen Berufsgruppen, geringere Einkommen und ein höherer Anteil im primären Sektor arbeitender Menschen. (...)*
6. *Funktional sind die ländlichen Räume in der Versorgung höherwertiger Güter in hohem Maße von der Stadt abhängig. Umgekehrt übernehmen sie zahlreiche Funktionen für die Städte. (...)*
7. *Aus den funktionalen Beziehungen von Stadt und Land entsteht eine unterschiedliche Entwicklungsdynamik beider Raumkategorien."*

Da sich der ländliche Raum immer mehr städtische Eigenschaften aneignet wird eine klare Abgrenzung zudem immer schwieriger. Auch die Tatsache, dass der ländliche Raum durch die Landwirtschaft bestimmt wird hat an Bedeutung verloren. Schließlich wird ländlicher Raum von Regionen und Gebieten unterschiedlicher Bevölkerungsdichte, Wirtschafts- und Sozialstruktur geprägt. So kann es sich zum Beispiel auch um Gebiete, welche wesentlich durch natürliche Gegebenheiten in extremen Lagen dominiert werden handeln.²⁴

Im Unterschied zur Stadt prägen natürliche Gegebenheiten und die unterschiedlichen Landnutzungsformen den ländlichen Raum. So sind Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei bis heute bedeutend. Kennzeichnend sind dorfartige Siedlungsstrukturen.

²⁴ vgl. Linzer (2002): 10

Dienstleistungs- und Versorgungszentren findet man vorwiegend zentral in kleineren Landstädten. Meist ist auch eine suboptimale Verkehrs- und Kommunikationsanbindung bezeichnend für ländliche Gegenden. So ist Wohnort und Arbeitsort am Land räumlich immer häufiger voneinander getrennt. Verschwundene Handelsstrukturen sowie soziale und kulturelle Infrastrukturen haben dazu geführt, dass die ländliche Bevölkerung zwangsweise hoch mobil ist. Was auch Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben im Dorf hat. Diese Tatsachen, welche den Großteil des heutigen ländlichen Raums prägen sind vorwiegend Folge der sich rasant ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im 20. Jh.²⁵

So hat sich vor allem die Anzahl der bäuerlichen Betriebe, wegen mangelnder Wirtschaftlichkeit und der veränderten Anforderungen in den letzten Jahrzehnten drastisch reduziert. Die fortschreitende Mechanisierung landwirtschaftlicher Prozesse führte zu einem weiteren Arbeitsplatzschwund und somit zu Abwanderung. War die Arbeit als Landwirt zunächst Selbstzweck zur Eigenversorgung sind diese nun meist spezialisierte Betriebe (z.B. Schweinezucht...) die zudem für die Gewinnung von Rohstoffen und den Erhalt des kulturellen Erbes verantwortlich sind. Weiters sind vor allem in bewaldeten Gebieten, welche keiner landwirtschaftlichen Nutzung zugeführt werden können Forstbetriebe bedeutend. Neben diesen zwei dominierenden primären Sektoren kann auch den sekundären und tertiären Sektoren der Rohstoff verarbeitenden Betriebe noch Bedeutung zugeschrieben werden. Im Gegensatz dazu hat sich der Einzelhandel stark aus der Fläche zurückgezogen und sich in Mittel- und Oberzentren angesiedelt.²⁶

Einhergehend mit den wirtschaftlichen Veränderungen kam es zu ebensolchen im gesellschaftlichen Bereich. Wobei der ländliche Raum hier nicht als homogen betrachtet werden kann. Vielmehr muss ein Unterschied zwischen einem Ballungsraum nahen Gebiet und einem peripheren Raum getroffen werden. Ersteres erfährt Großteils eine starke Urbanisierung und verliert somit zusehends den ländlichen Charakter. Es bilden sich klassische Vororte. Letztere hingegen kämpfen um die Aufrechterhaltung ihres Überlebens. Zur bereits geringen Bevölkerungsdichte kommt eine erhebliche

²⁵ vgl. Rein (2012): 65ff

²⁶ vgl. Rein (2012): 65ff

Abwanderung junger, qualifizierter Einwohner. Mangelnde Arbeitsplätze und -kräfte führen in Folge auch zum Problem der Finanzierung und Aufrechterhaltung der öffentlichen Infrastruktur. Auch der Verlust des gesellschaftlichen Dorflebens trägt zur Verwahrlosung des ländlichen Raumes bei.²⁷

Von diesem gesamteuropäischen Phänomen der Land-Stadt-Wanderung ist auch Italien nicht ausgenommen. Die Verstädterung erfolgt dabei zunächst in den 20er Jahren bis 1971 ein Zensus stattfindet. Ab nun verlangsamt sich der Trend, teils so stark, dass ab 1981 in Großstädten sogar ein Bevölkerungsschwund erkennbar ist, wovon auch die ligurische Hauptstadt Genua betroffen ist. Der damit einhergehende Stadt-Land-Gegensatz, welcher zum Beispiel in Deutschland sehr stark auftritt ist Italien bereits in der Vergangenheit nicht derart markant ausgeprägt und wird vielmehr durch ein Stadt-Land-Kontinuum geprägt. Suburbanisierung und Counterurbanisierung als Trends ab den 70er Jahren der zu einem Wiederanstieg der Bevölkerungszahl in Gemeinden im städtischen Umland aber auch in ländlichen Gebieten zunächst im Norden später auch im Süden führt. Diesen Trend schuldet vor allem die "Krise der Stadt" hervorgerufen durch Wohnungsnot, unzureichende Versorgung usw. Trotzdem lebt weiterhin der Großteil der Bevölkerung Italiens in Städten. Drei Viertel sind es zum Beispiel in der Provinz Genua. Diese bildet zusammen mit Savona und La Spezia die drei Küstenstädte an der ligurischen Riviera. Wobei die Verbindung der Städte mit dem ligurischen Hinterland fast völlig verschwunden ist. Vielmehr bestehen auf Grund ausgebauter Verkehrsverbindungen Beziehungen mit den Stadtregionen von Turin und Mailand und fungieren so als Hafenstandorte der westlichen Padania. Die Agglomerationen dazwischen entlang der ligurischen Küste haben sich vielmehr zu "Ferienstädte" der Bevölkerung der Po-Ebene entwickelt und bieten Nährboden für Zweitwohnungen und Grundstücksspekulationen.²⁸

Diesem Trend der stark differierenden Entwicklung von Gebieten entgegen zu wirken hat sich vor allem die Regionalförderung der EU verschrieben. Ziel ist es die *"großen wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Unterschiede zwischen Europas Regionen zu*

²⁷ vgl. Rein (2012): 65ff

²⁸ vgl. Rother (2000): 56ff

*verringern.*²⁹ Die Förderung soll vor allem Arbeitsplätze schaffen, das Wirtschaftswachstum, die Wettbewerbsfähigkeit und die Lebensqualität steigern sowie auf eine nachhaltige Entwicklung abzielen.

Dabei ist eines der wichtigsten Gemeinschaftsinitiativen für den ländlichen Raum das LEADER-Programm. Diese in zwei Phasen (1. Phase LEADER I: 1989-1993; 2. Phase LEADER II: 1994-1999) geteilte Initiative arbeitet vor allem mit den Schwerpunkten:³⁰

- *"Innovation als Antwort auf die bedeutsamen Veränderungen im ländlichen Raum (...);*
- *Entwicklung transnationaler Kooperationsprojekte, die aus den ländlichen Gebieten selbst kommen und konkreter Ausdruck der Solidarität dieser Gebiete sind;*
- *Austausch von Ergebnissen, Erfahrungen und Know-how zwischen den betroffenen Parteien in der Gemeinschaft im Rahmen eines europäischen Netzes für die ländliche Entwicklung."*

und setzt dabei die Einbeziehung regionaler und lokaler Partner in den Vordergrund. Zum Austausch von Erfahrungen und Knowhow wurde weiters das Programm INTERREG II gegründet, sowie CARE-FOUR als Aus- und Fortbildungsprogramm für private und öffentliche Organisationen ländlicher Strukturen, VIRGIL ebenso ein Programm zur Kooperation von Nichtregierungsorganisationen und schließlich DEMETER, zielgerichtet für landwirtschaftliche Bereiche.³¹

Da für die hier vorliegende Untersuchung vor allem der Aspekt des ländlichen Tourismus von Relevanz ist, werden im Folgenden kurz dessen wichtigste Aspekte erörtert. Allerdings ist eine klare Definition des ländlichen Tourismus schwierig, da schon eine klare Abgrenzung zwischen urbanen und ländlichen Gegenden, wie oben dargelegt, subjektiv und damit kaum möglich ist. Eine eng gefasste Definition bietet beispielsweise die UNWTO:

²⁹ Europäische Kommission (2012), online

³⁰Tödting-Schönhofer (1994): 137

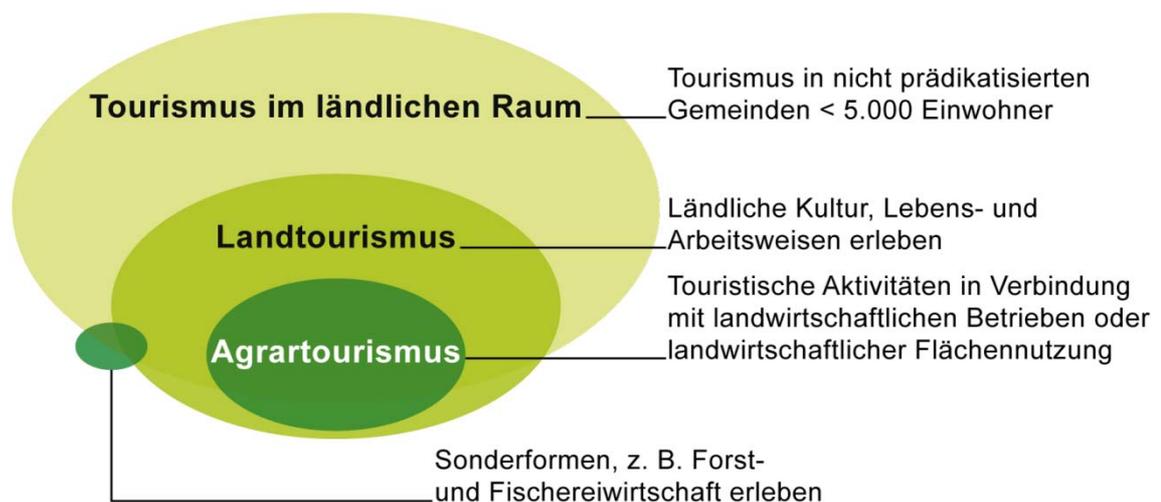
³¹ vgl. Linzer (2002): 115ff

*"Rural tourism is engaged in by tourists seeking rural peace; it is tourism away from the mainstream, away from areas of intensive tourism activity. It is engaged by visitors who wish to interact with the rural environment and the host community, in a meaningful and authentic way."*³²

Bereits weiter gefasst aber auf das grundlegende Reisemotiv reduziert definiert die EU ländliche Tourismusgebiete wie folgt:

*"Rural tourist destinations (are) places to visit, where enjoyment of the countryside and countryside activities is a primary motive"*³³

Abb. 7: Tourismus im "ländlichen Raum"



Quelle: Rein (2012): 13

Als Folge der Vielzahl unterschiedlichster Definitionen beschreibt der dwif ländlichen Tourismus mit Hilfe von Unterteilungen folgendermaßen (siehe Abb. 7):

- Tourismus im ländlichen Raum ist *"...Kulisse für vielfältige touristische Angebote und Aktivitäten ohne zwingenden direkten Bezug zu Landwirtschaft und ländlicher Kultur ..."*³⁴

³² World Tourism Organisation (2003): 3

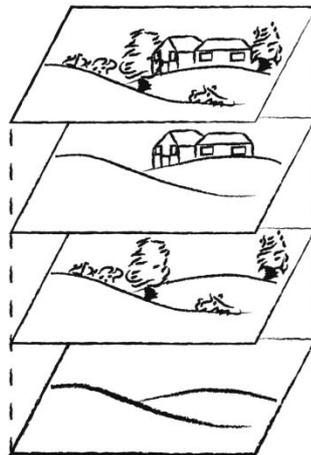
³³ Europäische Kommission (o. J.): 16, online

³⁴ Rein (2012): 4

- Konkreter wird Landtourismus. Hier steht die ländliche Kultur im Mittelpunkt. Das Angebot ermöglicht "...Besuchern einen Einblick in die ländliche Kultur, in traditionelle wie moderne Lebens- und Arbeitsweisen [...]."³⁵
- Eine weitere Unterform ist der Agrartourismus. Dieser ist "...eine Form der Vermietung an erholungssuchende Gäste, die in enger räumlicher und funktionaler Beziehung zu einem land- und forstwirtschaftlichen Betrieb steht"³⁶

So bietet der Tourismus unterschiedlichste Möglichkeiten einer Vermarktung im ländlichen Raum. Was aber sind die konstituierenden Elemente des ländlichen Raums? Was sind die Faktoren, welche die Wahrnehmung urbaner Gegenden entscheidend beeinflussen und von städtischen abgrenzt? Antwort findet man bei Peters, welcher drei Grundkomponenten zur Kulturlandschaft, dem von uns wahrgenommenen Landschaftsbild, zusammensetzt. Diese sind die Geomorphologie, bestehend aus dem Boden bildenden Relief der Landschaft und den Gewässern, dem Naturraum, sprich die an die Bodenverhältnisse angepasste Vegetation und schließlich dem Kulturräum. Also alle anthropogenen Landschaftselemente, wie Dorfstrukturen, Straßen, Wege usw.(siehe Abb. 8:)³⁷

Abb. 8: Der ländliche Raum



Quelle: Rein (2012): 48

³⁵ Rein (2012): 4

³⁶ Arnold (1981): 15

³⁷ vgl. Rein (2012): 48

In diese Aufgliederung der Kulturlandschaft, sowie in die Aufgliederung des ländlichen Tourismus durch den dwif können so unterschiedlichste Angebots- und Produktentwicklungen des Tourismus im ländlichen Raum eingeordnet werden. Von sportlichen über kulinarischen und entspannenden, erholsamen Angeboten. Allerdings bietet nicht jedes Dorf die Möglichkeit einer touristischen Erschließung. Untersuchungen haben ergeben, um ländlichen Raum nachhaltig erfolgreich entwickeln zu können müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein.³⁸

- vorhandene baulich-strukturelle Qualität (Dorfbild)
- sozio-kulturelle Voraussetzungen, Bekenntnis zum Tourismus
- authentisches Angebot, historische Ortskerne, Kirche, Bauernhäuser
- Vernetzte Angebote (Dorfmuseum, Kulturlandschaftsweg,...)

Damit zusammenhängend hat von Peinen untersucht ob unter Bildung von Cluster im Tourismus dieser nachhaltig entwickelt werden kann. Cluster werden dabei als *"...die geografische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen innerhalb eines Wirtschaftszweiges, die auf bestimmten Ebenen zusammenarbeiten, um in anderen Bereichen wettbewerbsfähig zu sein"*³⁹ definiert. Wichtig dabei ist die Unterscheidung zu Branchen oder Industriezweigen, da Cluster von branchenübergreifenden Vernetzungen geprägt werden. Dazu gehören alle Unternehmen und Organisationen, welche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen und dadurch einen Zusatznutzen stiften und die Wettbewerbsfähigkeit der Region erhöhen. Cluster bleiben dabei aber oft unerkannt und benötigen Jahre, wenn nicht Jahrzehnte bis sich ein echter USP (unique selling position) entwickelt hat.

³⁸ vgl. Rein (2012): 61

³⁹ Von Peinen (2008): 4

2. Explorative Untersuchung

Im zweiten Teil dieser Arbeit erfolgt eine explorative Untersuchung. Dabei werden unterschiedliche Aspekte des Projektes „Colletta di Castelbianco“ erörtert. Ausgehend von allgemeinen Kenndaten, welche das Projekt selbst in Grundzügen, die Gemeinde und den Standort erfassen, über die beteiligten Akteure, deren Vernetzung bis hin zu den stattgefundenen Prozessen. Basis dieser Untersuchung sind die geführten Interviews aber auch die Begehung vor Ort und Internetquellen.

2.1. Beschreibung des Projektes „Colletta di Castelbianco“

Colletta di Castelbianco ist eine historisch gewachsene Siedlung in den Voralpen Liguriens. Als solche zu Beginn der 90er Jahre von einem Projektentwickler aufgegriffen und wiederbelebt, bestand die Hauptaufgabe darin eine realisierbare, gewinnerzielende Idee abseits des maritimen Ferientourismus zu entwickeln sowie das notwendige Kapital zu mobilisieren. Eingeordnet in die Grundbausteine der Projektentwicklung nach Diederichs folgt die vorliegende Projektentwicklung dem Schema bei dem ausgehend von einem vorhandenen Standort eine passende Projektidee und das notwendige Kapital gesucht werden (siehe Abb. 2:). Nachdem der Projektentwickler von Beginn an bis zur Veräußerung der Wohneinheiten die treibende Kraft war und die ökonomischen Risiken trug, kann dieser als Trader Developer bezeichnet werden. Die Bestandsprojektentwicklung sah für die Immobilie Wohnnutzung vor, somit kann von einem „Redevelopment Residential“ gesprochen werden. Eine Wiederbelebung einer vormals als Wohn- und Wirtschaftsräume genutzten, aber bereits seit langer Zeit verlassenen und so zur Ruine verfallenen Immobilie. Die Anlage wird derzeit als Ferienapartments genutzt als auch vermehrt einer touristischen Vermarktung zugeführt. Dem zu Folge erfuhr sie seit der Instandsetzung in den 90er Jahren bereits eine Revitalisierung. Es handelt sich um eine Einzelimmobilie.⁴⁰

⁴⁰ Saggini (2010): Gespräch

2.1.1. Ziel und Vision des Projektes⁴¹

Die Festlegung und Erreichbarkeit des Zieles und die Umsetzung der Vision eines Projektes, obwohl in ihren Inhalten unterschiedlichst, sind stark voneinander abhängig. So ist es ohne genaue Definition eines Zieles nicht möglich Visionen zu erarbeiten.

Dabei ermöglicht nur das Vorhandensein von Visionen die Immobilie unverwechselbar und einzigartig zu gestalten. Diese hängen häufig mit dem frühzeitigen Erkennen von Trends zusammen, welche dem Projekt die notwendigen Wettbewerbsvorteile verschaffen können. *"Erfolg in der Zukunft zu haben, bedeutet, heute anders Denken und Sein als alle anderen."*^{42 43}

Die Vision des Projektes „Colletta di Castelbianco“ darf ohne weiteres als eine für die damalige Zeit mutige, andersartige und innovative bezeichnet werden. Sie kann in eine architektonische, eine technische, eine sozial-gesellschaftliche und eine kulturelle Komponente gegliedert werden.

- Architektonische Vision

Grundlegende bauliche Idee ist die vorhandene aber verlassene mittelalterliche Ruine Colletta di Castelbianco in ihrer bestehenden Substanz aufzugreifen und zu renovieren. Mittels einer sanften Renovierung sollen der ursprüngliche Charakter und das ursprüngliche Aussehen der Anlage wiederhergestellt werden. Die Verwendung historischer Materialien und Techniken sowie das Aufgreifen und Fortführen der gewachsenen Architektur sind damit Notwendigkeit zur Umsetzung dieser Vision. Dadurch soll auch auf die kleinteiligen Bauformen des Albenganeser Hinterlandes Rücksicht genommen werden, welche von einem ehemals harmonischen und ausgeglichenen Verhältnis zwischen Mensch und Natur zeugen und das vormoderne Kulturgut charakterisieren.⁴⁴

⁴¹ Saggini (2010): Gespräch

⁴² Morasch (2001): 29

⁴³ vgl. Schulte (2008): 116f.

⁴⁴ vgl. Saggini (1996): 4

- Technische Vision

Im Gegensatz zur bekundeten Absicht das historische Colletta in seinem historischen Erscheinungsbild nach außen hin wiederbeleben zu wollen, steht die technische Vision des Projektes. Diese sieht vor, die am Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre sich verbreiternde technische Entwicklung, vor allem das Internet aufzugreifen. Während man den modernen, zukunftsweisenden Aspekt dieser Technik als schlüssigen Kontrast zu den historischen Gemäuern sieht, erkennt man in dessen sauberen, "grünen" Erscheinung eine Eigenschaft, welche sie mit der ländlichen Umgebung zu teilen scheint. Erwartet werden schließlich eine erhöhte Flexibilität und Unabhängigkeit des Menschen in der Gestaltung seines Lebens und Werkens. Zur Umsetzung dieser Vision soll die Anlage mit den Facilities eines so genannten „Villaggio Telematico“ – „Cyber Village“ ausgestattet werden. Das bedeutet, der zukünftige Bewohner hat die Möglichkeit sich der modernsten Technologien der Telekommunikation zu bedienen. Von einem Telefonanschluss mit Videophonie, Faxgerät bis hin zu einem Internetanschluss über Glasfaserkabel.

- Soziale-gesellschaftliche Vision

Dieser Teil der Vision betrifft den sozialen, menschlichen Aspekt, die Nutzerkomponente. Grundgedanke ist dem zukünftigen Bewohner die Möglichkeit zu geben, sich ganzjährig oder gelegentlich über einen begrenzten Zeitraum in Colletta aufzuhalten. Dies um sich aus dem städtischen Trubel zurückzuziehen, im ländlichen Gebiet zu entspannen, Kräfte zu sammeln aber dennoch die Gelegenheit zu haben, dank Internet in Kontakt mit der Außenwelt zu bleiben und seiner Arbeit nachgehen zu können. Dabei ist bereits zu Projektbeginn klar, dass die zwar exakte Definition des Nutzers, auch als "Aquila Solitaria" (siehe Kapitel 2.1.2) bezeichnet, die Gefahr einer zu kleinen Zielgruppe birgt. Dennoch geht man davon aus, durch das unverkennbare Konzept Menschen ähnlicher sozialer und gesellschaftlicher Herkunft, gemeinsamen städtischen Überdrusses und gemeinsamer Interessen anlocken zu können. Und als Folge dessen, den Grundstein für einen wachsenden, funktionierenden Austausch der zukünftigen Bewohner dieser Dorfgemeinschaft zu legen.

- Kulturelle Vision

Um den zwischenmenschlichen Austausch innerhalb der Anlage aber auch mit der bestehenden Bevölkerung der Gemeinde zu fördern und weiter entfernte Personen auf den Ort aufmerksam zu machen, soll Colletta als kulturelles Zentrum der Gegend etabliert werden. Dabei soll Platz für regelmäßige, unterschiedlichste Veranstaltungen, musikalischer, literarischer und künstlerischer Natur geschaffen werden.

Grundlegend ist, dass die formulierten Visionen dazu dienen das eigentliche Ziel des Projektes zu erreichen und einen Leitfaden auf dem Weg der Umsetzung darstellen. Ziel ist die gewinnbringende Umsetzung des Projektes und damit einen möglichst hohen finanziellen Ertrag aus dem Verkauf der einzelnen Wohneinheiten zu lukrieren. Dies ist Hauptmotivation aller Projektbeteiligten zur Umsetzung des "Villaggio Telematico" in Colletta di Castelbianco.

2.1.2. Zielgruppe

Ein Projekt, welches sich vor allem durch seine Neuartigkeit und Individualität auszeichnet, bedarf meistens einer genauestens definierten Zielgruppe. So war es auch notwendig als für das Projekt „Colletta di Castelbianco“ die Nutzung als „Villaggio Telematico“ angedacht wurde, zu überprüfen ob es überhaupt einen ansprechbaren Kunden gibt. Dieser findet sich schließlich in der Definition des „White Eagles“. White Eagles, auch als „Aquila Solitarie“ bezeichnet, sind Personen die gerne selbständig und unabhängig arbeiten, manchmal sogar die Einsamkeit und Isolation suchen. Dabei halten sie den Kontakt mit der Außenwelt über verschiedenste Wege aufrecht, die am Ende des 20. Jhd. mit den Möglichkeiten des Computers und Internets erweitert wurden. White Eagles wollen dabei dem Stress und der Hektik die dem Arbeiten in der Stadt anhaften entfliehen, sich an einem ruhigen Ort niederlassen. Aus der Natur und der Umgebung neue Energie und Konzentration zum Arbeiten schöpfen. Diese Tatsache soll genutzt werden um Menschen anzuziehen, welche beruflich in großen

Ballungsräumen zu Hause sind und gerade deshalb die Arbeitsmöglichkeiten und die Ruhe Collettas suchen und schätzen würden.^{45 46}

Vielmehr wird Colletta zum Ausgangspunkt und Rückzugsort ihrer geschäftlichen Tätigkeit. Um konkrete Beispiele solcher Personen anzuführen, werden etwa Wissenschaftler, Universitätsprofessoren, Berater oder Fachleute genannt⁴⁷. Somit vor allem Personen, welche einer Beratertätigkeit nachgehen, vielleicht ehemals der mittleren Managementschicht angehören, und dadurch bereits global tätig sind und ein entsprechendes Honorar besitzen um sich die Annehmlichkeiten eines lokalen „Ausstiegs“ leisten zu können.⁴⁸

Dabei ist der Definition des Nutzers entnehmend klar, dass die Aufenthaltsdauer zukünftiger Eigentümer variieren wird. Während man annimmt, dass sich einige ganzjährig am neuen Wohnsitz aufhalten, war auch bewusst, dass viele nur für einige Monate vor Ort sind. Vielmehr vertraut man darauf, dass auf Grund des gemeinsamen Anstoßes einer Kaufentscheidung, die Personen mit gleichem Interesse und sozialem Hintergrund eine funktionierende Gemeinschaft in der Agglomeration Collettas bilden und so dem Dorf neues Leben einhauchen werden.

Bereits zu Beginn der Definition der Zielgruppe war dem Projektentwickler bewusst, dass es sich bei den „Aquila Solitarie“, den „White Eagles“, einer von den USA ausgehenden Strömung um eine sehr kleine Gruppe von möglichen Käufern handelt. Vor allem in der näheren Umgebung in Italien. Da man dem Ort durch die Nähe zu Genua, Turin und Mailand aber eine gute Erreichbarkeit zusagt, geht man von einem wesentlich größeren Einzugsgebiet potenzieller Kunden aus. Vielleicht deshalb vertraut man auch auf eine natürliche Auslese. So bekräftigt Saggini in einem Interview: *„Colletta non è adatto a tutti, è il paese a cercarsi da solo i suoi abitanti.“*⁴⁹

Nicht jeder ist für Colletta geeignet, vielmehr ist es das Dorf das sich seine Bewohner sucht.

⁴⁵ vgl. De Carlo (2004): 4, online

⁴⁶ vgl. Willenbrock (1999), online

⁴⁷ vgl. Fazio (1994), online

⁴⁸ vgl. Saggini, (1996): 16f.

⁴⁹ Schwertfeger (1999), online

2.1.3. Ausgangssituation

Die Geschichte Collettas geht bis ins frühe Mittelalter zurück. Wie es damals für die Gegend üblich war wurde der Ort aus strategischen Überlegungen auf einer Erhebung gebaut. Colletta liegt dabei an einer vorteilhaften Stelle am Beginn eines Gebirgskammes am Eingang des Pennavaire Tals. Errichtet wurden die Häuser damals aus dem Lokal vorhandenen Steinen, was die perfekte Eingliederung des Dorfes in die Umgebung bewirkt.⁵⁰

Zählt Castelbianco Mitte des 19. Jahrhunderts noch knappe 1.000 Einwohner⁵¹, kommt es seit einem Erdbeben 1887 zu einer kontinuierlichen Abwanderung. Das Fehlen fließenden Wassers und einer Stromversorgung führt schließlich dazu, dass Colletta in den 60er Jahren vollständig verlassen wird, und bis in die 90er Jahre zur Ruine verfällt.

Zunächst versucht ein Architekt die einzelnen Teile des Dorfes aufzukaufen, was ihm zum Großteil gelingt. Idee war ein Feriendorf zu errichten. Umgesetzt wird das Projekt aber nicht. Gründe dafür sind die fehlenden Grundstücke, deren Eigentümer nicht mehr ausfindig gemacht werden können und die nötigen Erfolgsaussichten einer solchen Nutzung. Dadurch gezwungen die schon erstandenen Teile am Markt anzubieten, wird ein Gesellschafter des Bauunternehmens SIVIM darauf aufmerksam und entschließt sich die Grundstücke zu kaufen. Damit beginnt die Projektierung und Umsetzung des ersten italienischen „Villaggio Telematico“.⁵²

2.1.4. Alleinstellungsmerkmale vor Entwicklung

Das Alleinstellungsmerkmal das den Standort besonders macht ist die Naturlandschaft in die er eingebettet ist. Colletta liegt auf einer Anhöhe im Pennavaire Tal, das sich von der albenganesischen Ebene an der ligurischen Küste bis ins Hinterland der maritimen Alpen zieht. Durch diese Lage wird die Sicht über weite Teile des Tales und auf die umgrenzenden Gebirgsketten freigegeben. Das Tal ist auch heute noch verschont von übermäßigen menschlichen Einflüssen und Veränderungen, welche vielerorts in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben. So bestimmen dicht bewaldete Hänge bis in

⁵⁰ vgl. De Carlo (2004), online

⁵¹ vgl. Comuni Italiani (o. J.a), online

⁵² Saggini (2010): Gespräch

die Talsohle die Kulisse. Nur noch wenige bestellte Felder im Tal zeugen von einer ehemals lebhaften Bewirtschaftung und dem Anbau von Obst- und Olivenbäumen einer bäuerlich geprägten Gesellschaft. Dank dieser unberührten heute noch intakten Landschaft ist das Pennavaire Tal sehr ruhig, abgeschieden, kaum durch Verkehr gestört und bietet vornehmliches Potential zur Erholung.

Wesentliche Bedeutung bei der Betrachtung eines Standortes, welcher einer Nutzung zugeführt werden soll, die den Aufenthalt von Personen über einen längeren Zeitraum zu Entspannungs-, Regenerierungs- und Erholungszwecken vorsieht ist das vorherrschende Klima. Castelbianco liegt dabei im Gebirgsklima des nördlichen und mittleren Apennins aber bereits an der Grenze zum Küsten- und Hügelklima Liguriens und Mittelitaliens. Dieses zeichnet sich durch milde Winter sowie hohe Temperaturen und Trockenzeiten im Sommer aus. Es entspricht somit durchaus den Erwartungen mit welchen Touristen aus Mittel- und Nordeuropa nach Italien reisen. Bevorzugt wird dies durch zwei geografische Gegebenheiten. Einmal die Alpen und der Apennin als Barriere gegen Kaltlufteinbrüche aus dem Norden und das im Vergleich zum Atlantik warme Wasser des Mittelmeers, welches eine labialisierende Wirkung auf die Atmosphäre ausübt. Der mediterrane Einfluss Mittelitaliens ist es auch der vorwiegend für Herbst- und Frühjahrsniederschläge sowie zwei bis drei heiße und trockene Sommermonate sorgt.⁵³

Daraus lässt sich schließen, dass die klimatischen Bedingungen der Region ohne weiteres die Möglichkeit der Erholung, des Entspannens und Energie Tankens über den Großteil des Jahresverlaufs bieten. Ob dies in weiterer Folge auch als Alleinstellungsmerkmal betrachtet werden kann ist wohl zu weit gegriffen, handelt es sich doch um die klimatischen Bedingungen einer ganzen Region und darüber hinaus. Wovon allerdings ausgegangen werden kann ist, dass durch das Klima und der Vegetation natürliche Faktoren gegeben sind, welche einen wesentlichen Vorteil für die beabsichtigte Maßnahme darstellen.

Ein besonderes Alleinstellungsmerkmal ist die bauliche Struktur Collettas als Teil einer ehemaligen Kulturlandschaft. Durch die ursprünglichen Bewohner selbst mit den örtlich

⁵³ vgl. Rother (2000): 32f.

vorhandenen Baumaterialien errichtet, beschreibt Colletta ein zusammenhängendes, einzigartiges Konglomerat aus Räumen, Durchgängen und Plätzen. Ein in die Umgebung eingebettete und mit der Natur im Einklang stehende schlüssige Struktur.

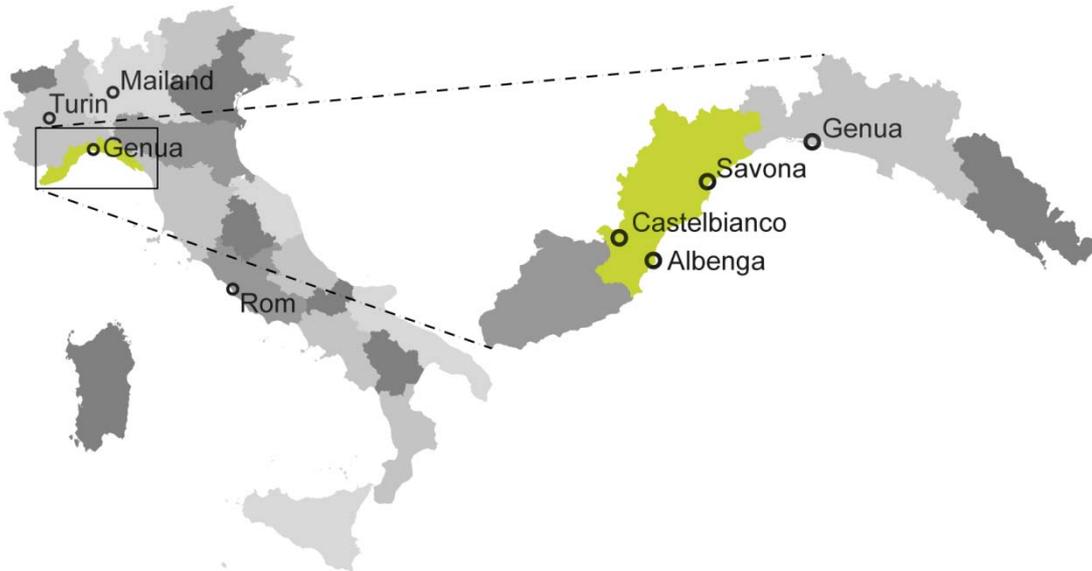
2.1.5. Auslöser

Auslöser für die Entwicklung und Wiederbelebung der Ruine Colletta di Castelbianco ist die Tatsache, dass die entsprechenden Grundstücke zum Zeitpunkt zum Verkauf standen und weiters die Absicht der Gewinnerzielung des Projektentwicklers aus der Umsetzung eines Immobilienprojektes. Die steigende Nachfrage nach Ferienimmobilien in der Region, sowohl italienischer als auch ausländischen Interessenten, lässt das Projekt in der Umsetzung als solches zunächst rentabel scheinen. Die aber eher abgeschiedene Lage im Hinterland, ohne Blick auf das Meer, lässt bei genauerer Betrachtung aber bald erkennen, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Ort und die Definition einer konkreteren Projektidee notwendig sind. Die aufstrebenden Technologien rund um das Internet am Ende des 20. Jhd. werden schließlich zur Inspiration und Idee zur Entwicklung eines „Borgo Telematico (Cyber Village)“.

2.2. Daten der Gemeinde „Castelbianco“

Die Gemeinde Castelbianco befindet sich in der Provinz Savona. Diese ist Teil der italienischen Region Ligurien mit der Hauptstadt Genua (siehe Abb. 9:).

Abb. 9: Standort der Projektentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1. Demografische Dynamik von Castelbianco

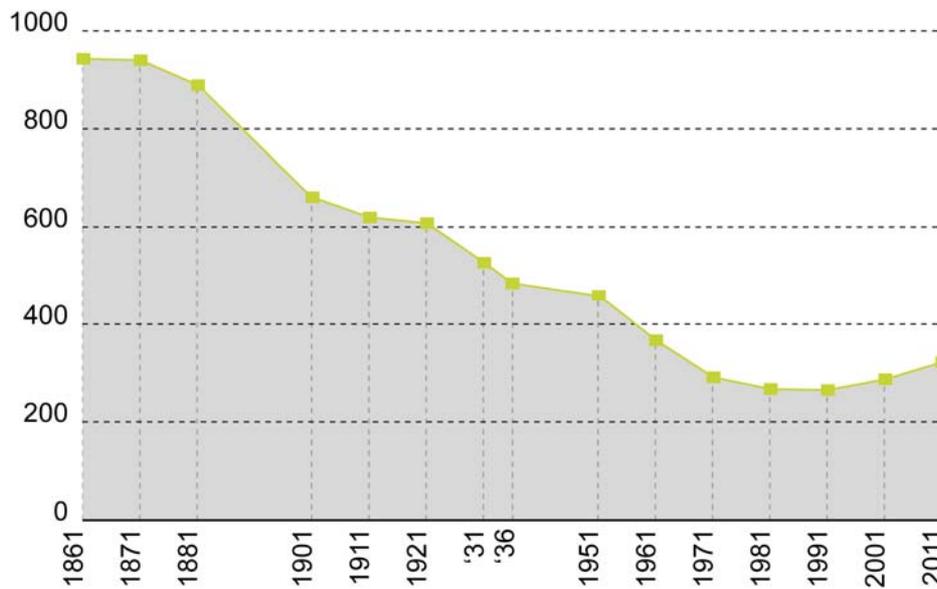
Castelbianco setzt sich, bei einer Gesamtfläche von 14,76 km²⁵⁴, aus den vier Fraktionen Oresine, Veravo, Vesallo und Colletta zusammen. Während die Gemeinde 1861 noch knapp 1.000 Einwohner zählt, sind es nach einem Tiefstand 1991 mit 265 Einwohnern aktuell 324 Einwohner.⁵⁵ Somit war die Tendenz 2001 bis 2010 mit 22,3 % steigend (siehe Abb. 10:).

Der Vergleich der Bevölkerungsstatistik Castelbiancos mit der der gesamten Provinz Savona und der Region Ligurien ergibt, dass innerhalb der letzten zehn Jahre in der Provinz Savona keine nennenswerten prozentuellen Bevölkerungszuwächse stattgefunden haben (siehe Abb. 11:).

⁵⁴ vgl. Comuni Italiani (o. J.b), online

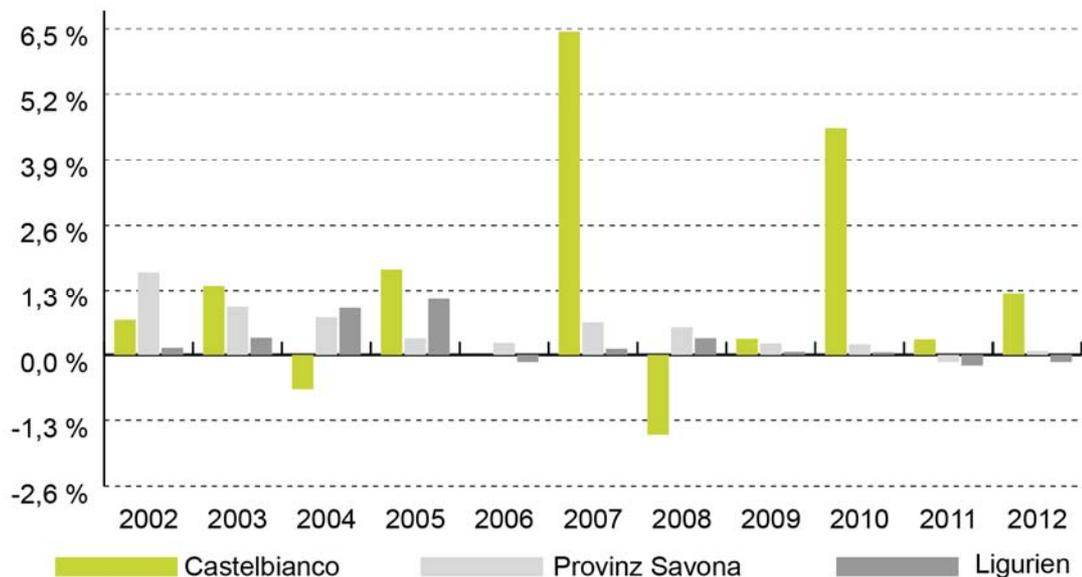
⁵⁵ vgl. Comuni Italiani (o. J.a), online

Abb. 10: Bevölkerungsentwicklung Castelbianco von 1861 bis 2010



Quelle: Tuttitalia.it (o. J.a.)

Abb. 11: Prozentuelle Bevölkerungsveränderung Castelbiancos, der Provinz Savona und der Region Ligurien im Vergleich von 2002 - 2011

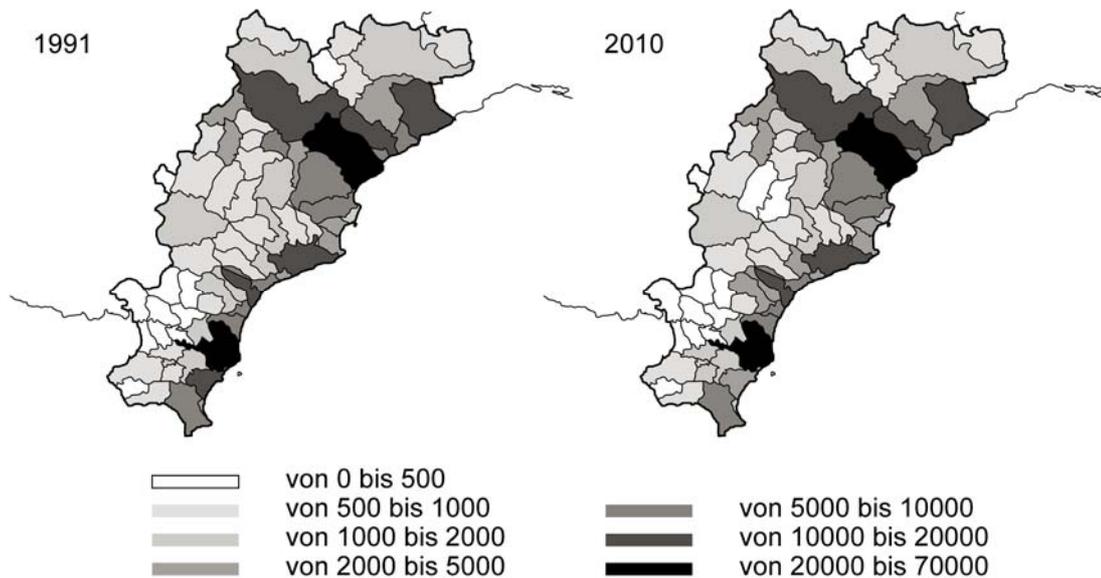


Quelle: Tuttitalia.it (o. J.b.)

Eine genauere Evaluierung der umliegenden Gemeinden (siehe Tabelle 1:) Castelbiancos ergibt, dass sich die Gemeinde unwesentlich von den allgemeinen Entwicklungen der Gegend unterscheidet. Diese lässt einen klar höheren Bevölkerungszuwachs in Gemeinden nahe der Küste feststellen. So erfahren die im

Hinterland liegenden Gemeinden Nasino und Erli einen Bevölkerungsrückgang während die direkt an der Stadt Albenga angrenzenden Gemeinden Cisano Sul Neva und Arnasco den stärksten Zuwachs verzeichnen (siehe Abb. 12:).

Abb. 12: Bevölkerungsentwicklung der Provinz Savona



Quelle: Cartografia Regione Liguria (o. J.)

Tabelle 1: Demografische Entwicklung Castelbiancos und der umliegenden Gemeinden

Gemeinde	2001	2010	Veränderungen in %
Castelbianco	265	324	22,3%
Nasino	250	227	-9,2%
Erli	273	267	-2,2%
Zuccarello	294	339	15,3%
Cisano Sul Neva	1.350	1.947	44,2%
Arnasco	481	621	29,1%
Vendone	359	416	15,9%
Onzo	232	233	0,4%
Albenga	22.979	24.378	6,1%

Quelle: Tuttitalia.it (o. J.a.)

Die Arbeitslosenquote der Provinz Savona sank von 5,4 % im Jahr 2004 auf 4,3 % 2007, stieg bis 2012 aber wieder auf 7,0 % an⁵⁶. Der Kaufkraftindex liegt zwischen 112 und 120, wobei 100 den landesdurchschnittlichen Italiens bezeichnet.⁵⁷

Das durchschnittlich deklarierte Einkommen Castelbiancos beträgt für 2010 18.367,00 €⁵⁸ und liegt damit deutlich unter dem der gesamten Provinz Savona mit einem durchschnittlichen Einkommen von 22.763,00 €⁵⁹.

2.3. Beschreibung des Standortes „Colletta di Castelbianco“

2.3.1. Lage des Standortes

Die Gemeinde Castelbianco befindet sich in der Provinz Savona im westlichen Hinterland der italienischen Region Ligurien. Diese, eine der 20 Regionen Italiens spannt sich am Terrenischen Meer der Küste entlang von Frankreich bis zur Toskana. Gegenüber dem Meer stellen die Ausläufer der Alpen und des beginnenden Apennin eine natürliche Grenze gegen den Norden. Nur 3 % der Bodenfläche der Region sind fruchtbare Ebene. Castelbianco liegt am sehr sonnigen Südhang des Pennavaire Tales, welches sich von der italienischen Küste bis zur Grenze der Nachbarregion Piemont erstreckt. Das Pennavaire Tal ist geprägt von einer dichten Bewaldung und der erahnbaren ehemaligen terrassenartigen Bewirtschaftung des Südhanges. Angepflanzt wurden Olivenbäume, Obst und Gemüse, sowie Kräuter. Heute sind es vor allem Oliven- und Kirschbäume, welche landwirtschaftlich angepflanzt und geerntet werden.

Colletta selbst ist eine der vier Fraktionen der Gemeinde Castelbianco, neben Oresine, Vesallo und Veravo (siehe Abb. 13:). Als Fraktion wird in Italien eine meist von der Hauptansiedlung der Gemeinde räumlich abgetrennte, eigenständige Siedlung bezeichnet, welche aber der Verwaltung der Gemeinde eingegliedert ist. Kennzeichnend für die einzelnen Fraktionen von Castelbianco ist die historisch gewachsene, meist unveränderte, kompakte sowie geschlossene Bauweise. Diese einzelnen Teile wirken durch die dichte Bewaldung und das hügelige Gelände stark voneinander getrennt und

⁵⁶ ISTAT (o. J.), online

⁵⁷ GfK Geomarketing (o. J.), online

⁵⁸ vgl. Comuni Italiani (o. J.c), online

⁵⁹ vgl. Comuni Italiani (o. J.d), online

abgeschottet. Fußläufig sind die einzelnen Fraktionen untereinander in 10 bis 15 Minuten erreichbar.

2.3.2. Lageeinordnung des Standortes

Bei der Lageeinordnung des Standortes muss zunächst zwischen ruralem oder urbanem Raum unterschieden werden. Wie bereits erwähnt liegt Castelbianco abseits größerer Ballungsräume. Es handelt sich also um eine ländliche Gegend, welcher auch keine Zentrumsfunktion zugesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine dünn besiedelte, periphere Ortschaft im Hinterland der Region Ligurien.

2.3.3. Verkehrsanbindung des Standortes

Die nächstgelegene größere Stadt ist Albenga an der ligurischen Küste (siehe Abb. 9:). Die in ca. 11 km Entfernung gelegene Küstenortschaft ist von Colletta di Castelbianco mit dem Auto (MIV) in einer knappen halben Stunde erreichbar. Dort findet man auch die nahe gelegenen Einkaufsmöglichkeiten. Um nach Savona, die 56 km entfernte Provinzhauptstadt zu gelangen benötigt man etwa eine knappe Stunde. Genua und somit den nahest gelegenen Flughafen in 96 km Entfernung erreicht man in ca. einer Stunde und 30 Minuten (siehe Tabelle 2:).

Tabelle 2: Entfernung und Fahrzeiten zu wichtigen Orten

von	nach	Entfernung in km	Fahrzeit
Colletta di Castelbianco	Albenga - Küste	11 km	30 min
	Savona	56 km	56 min
	Genua – Flughafen	102 km	1 h 25 min
	Turin - Flughafen	220 km	2 h 20 min

Quelle: www.bing.com/maps/, eingesehen am 25.09.2012

Mit den öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV) ist Colletta di Castelbianco hingegen schwer erreichbar. Ausgehend vom Hauptbahnhof in Genua benötigt man mit dem Zug bis nach Albenga (ein bis zwei Fahrtmöglichkeiten je Stunde) zwischen einer (IC) und zwei Stunden (Regionalzug)⁶⁰. Von Albenga weiter bis Castelbianco eine Fahrtzeit von

⁶⁰ Trenitalia (o. J.), online

ca. 35 Minuten mit den lokalen Buslinien. Wobei derzeit jeweils fünf Fahrten von Castelbianco nach Albenga, Großteils am Morgen und zurück am Abend angeboten werden⁶¹. Ist eine Anreise nach Genua mit dem Flugzeug geplant, muss man für die Fahrt zum Hauptbahnhof „Genova Stazione Principale“ mit dem Flughafenbus, welcher etwa alle 45 bis 60 Minuten verkehrt ca. eine halbe Stunde einkalkulieren.⁶²

2.3.4. Unternehmensstruktur des Standortes

Im Folgenden soll nun die Unternehmensstruktur des Standortes erörtert werden. Da dieser Großteil nur über eine Begehung vor Ort möglich war wird eine Bestandsaufnahme mit Herbst 2011 dargestellt. Mögliche Bezüge und Entwicklungen zu eventuell früheren Jahren, vor allem vor Projektbeginn werden im Analyseteil hergestellt.

Die einzigen Einkaufsmöglichkeiten in der Ortschaft sind eine Apotheke und eine kleine Bäckerei etwas Tal auswärts, beide an der Hauptstraße gelegen. Um Besorgungen des täglichen Lebens machen zu können ist es notwendig bis auf ein kleines Lebensmittelgeschäft in Cisano Sul Neva, in die Küstenstadt Albenga zu fahren. Die nächstgelegene Bank und das Postamt findet man ebenso in Cisano Sul Neva. Weitere in der Gemeinde Castelbianco angesiedelte Unternehmen sind "Ingauna Vapore", ein auf Pflanzenschutzmittel spezialisiertes Unternehmen. Weiters sind einige kleine Betriebe auf der Homepage des Dorfentwicklungsvereines "Pro Loco Castelbianco" aufgelistet.⁶³

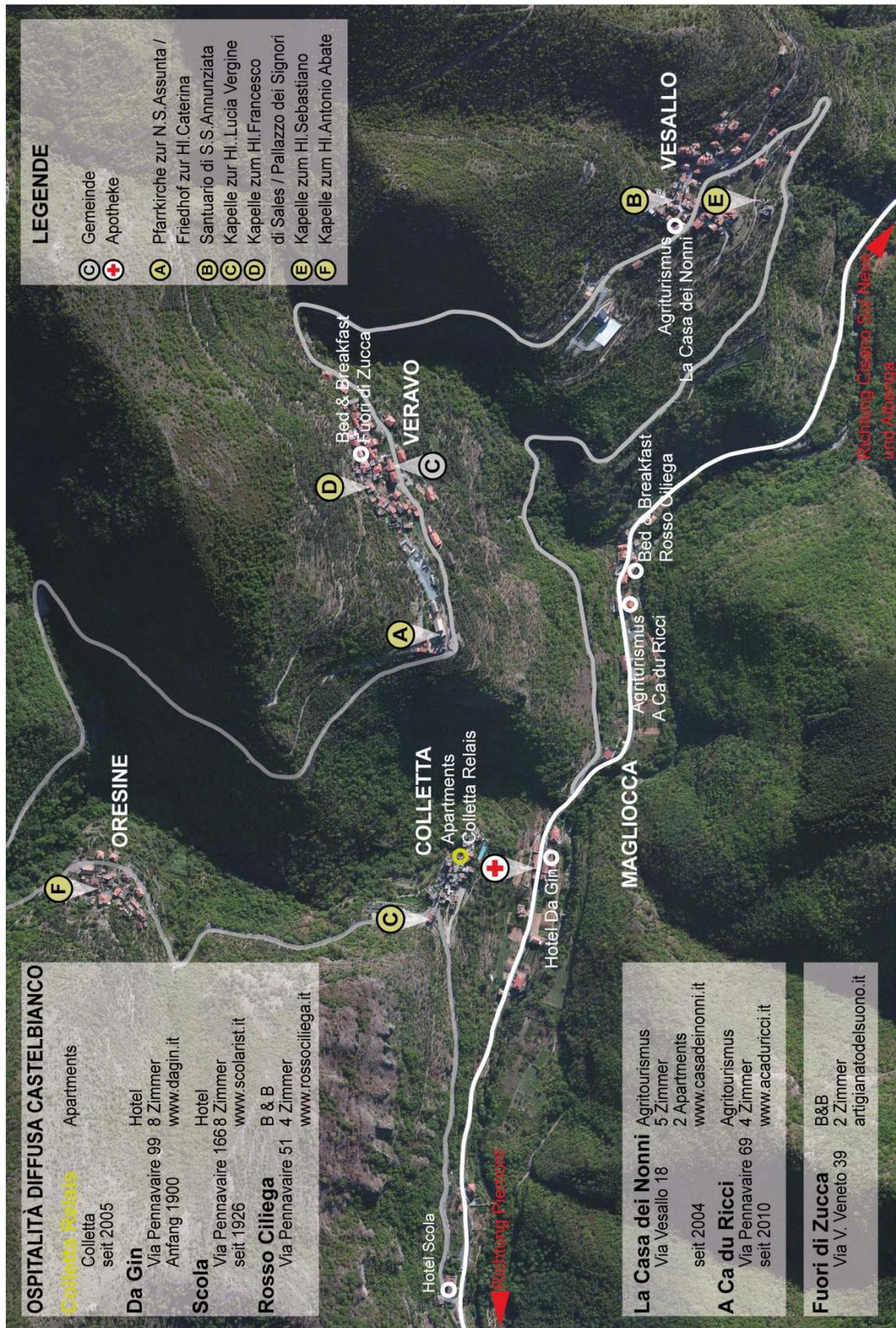
Die Gemeinde des Dorfes befindet sich in Fraktion Veravo. Ebenso die Pfarrkirche und der Friedhof der Ortschaft.

⁶¹ TPL Linea (o. J.), online

⁶² AMT Genova (o. J.), online

⁶³ Pro Loco Castelbianco (o. J.a), online

Abb. 13: Unternehmensstruktur Castelbiancos



Quelle: Eigene Darstellung

Die touristische Erschließung der Gegend in Form von Beherbergungsbetrieben erfolgte bis dato langsam bzw. kaum. Mit Hilfe finanzieller Unterstützung der Region Ligurien war es in Castelbianco aber möglich eine kleinteilige Struktur an Betrieben, welche Übernachtungsmöglichkeiten anbieten aufzubauen. Dazu zählen zwei Hotels, "Da Gin" und "Scola", welche auch Restauration anbieten, zwei als Agrotourismus definierte Betriebe, "La Casa Dei Nonni" und "A Ca du' Ricci" sowie zwei Bed& Breakfast ("Rosso Ciliega" und "Fuori di Zucca"). Dazu kommt noch die Apartmentanlage Colletta selbst, welches unter den Namen "Colletta Relais" Apartments vermietet (siehe Abb. 13:). Der Arbeit des „Pro Loco Castelbianco“ sind zudem erste Angebote für Touristen zu verdanken. Dazu zählen einige ausgeschilderte Wanderpfade in die umgebenden Berge vorbei an einigen Kulturdenkmälern. Dennoch muss immer noch von einer rudimentären Erschließung der Gegend für Touristen gesprochen werden. Auch in Prospekten der gesamten Provinz finden sich kaum Hinweise auf mögliche Angebote in Castelbianco.

Unter Insidern und Sportlern ist das Pennavaire Tal vor allem zum Klettern und Mountainbiken bekannt.

2.3.5. Charakteristika Haus und Grund

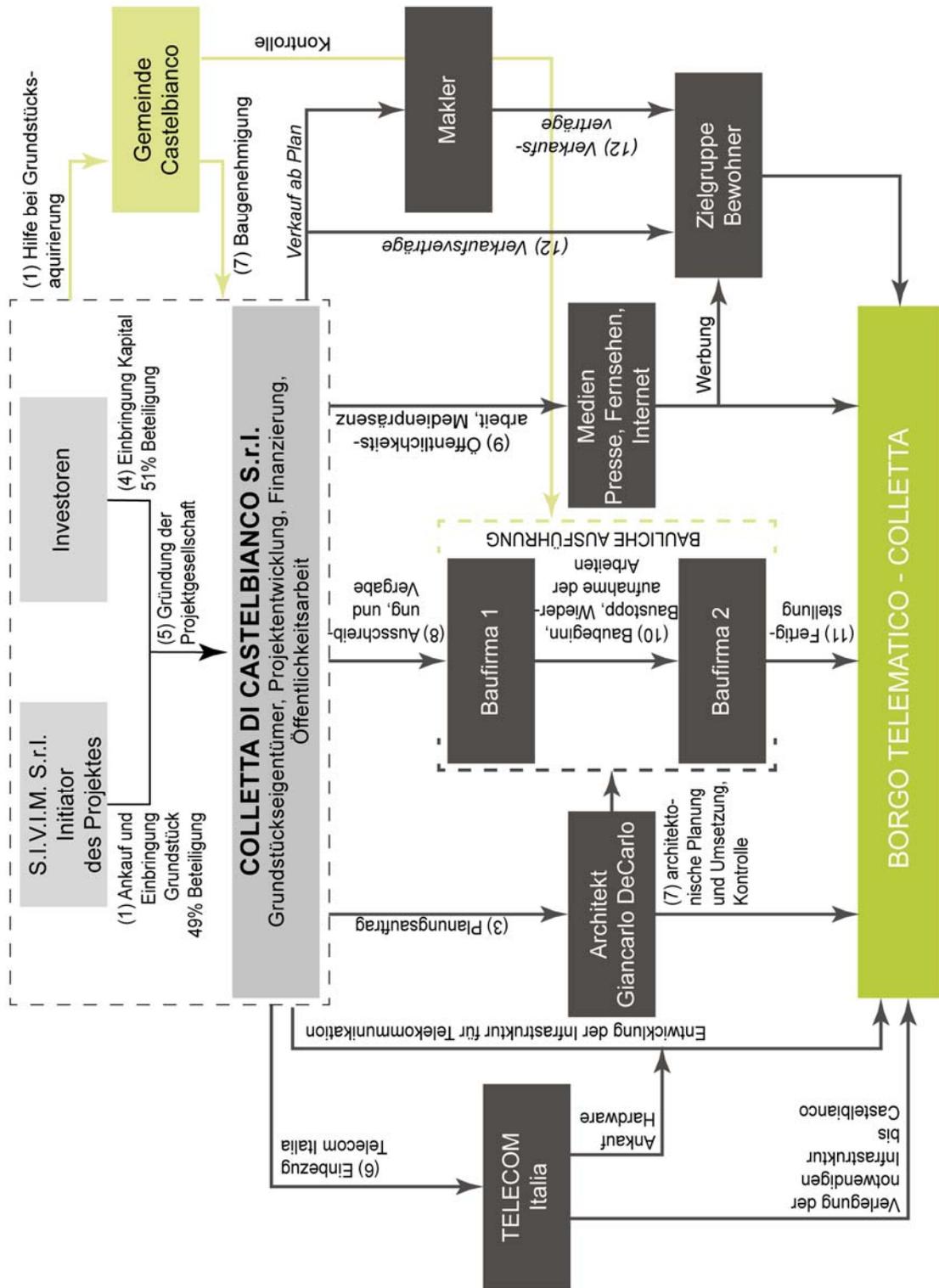
Immobilienpreise der Provinz/Region, vor allem Tourismusapartments.

2.4. Akteure der Projektentwicklung „Colletta di Castelbianco“

2.4.1. Beschreibung der Akteure und deren Ziele

In diesem Kapitel werden die einzelnen Akteure und deren Ziele herausgegriffen und beschrieben, welche seit Beginn 1991 bis heute am Projekt beteiligt sind. Die anschließende Abbildung (siehe Abb. 14:) gibt vorab einen Überblick der Beteiligten am Projektentwicklungsprozess.

Abb. 14: Die Akteure der Projektentwicklung "Colletta di Castelbianco"



Quelle: Eigene Darstellung

2.4.1.1. Private Akteure

SIVIM S.r.l.

SIVIM ist ein 1988 gegründetes, in Alessandria ansässiges Unternehmen, dessen primärer Arbeitsbereich in der Bautätigkeit liegt. Neben dieser hat es sich auch in der Umsetzung von Immobilienprojekten Knowhow angeeignet. Da das Projekt in Castelbianco bereits 1992 beginnt, war dies eines der ersten in Angriff genommenen Immobilienprojekte.⁶⁴

Das Bauunternehmen SIVIM kann als Initiator des Projektes bezeichnet werden. Unter der Tatkraft des Gesellschafters Gabriele Saggini wird 1991 der Großteil der Grundstücke von Colletta di Castelbianco angekauft. Beabsichtigt ist das Konglomerat an Häusern zu einer Apartmentanlage für Ferienzwecke umzubauen, bzw. zu renovieren. Zielgerichtet vor allem an den deutschen Touristen.

SIVIM stellt so einerseits das Grundstück und Teile des Kapitals. Dadurch ist die erfolgreiche Umsetzung eines Immobilienprojektes als Trader Developer und die damit zusammenhängende Absicht der Gewinnerzielung aus dem Verkauf der Apartments Hauptmotivation des Unternehmens. Als Initiator und Grundstückseigner ist es auch an der Konzipierung des Gesamtprojektes und der Ideenfindung interessiert und beteiligt. Wie sich rasch herausstellt, ist der ursprüngliche Gedanke der Errichtung einer klassischen Apartmentanlage für Sommertouristen wenig rentabel, da in unmittelbarer Konkurrenz zu ähnlichen Anlagen direkt am Meer. Die Hauptaufgabe besteht nun darin eine Nutzung für das Objekt zu finden, welche die nötigen Alleinstellungsmerkmale zur erfolgreichen Vermarktung und nachhaltigen Entwicklung innehat. Neben dieser ist für SIVIM am Beginn des Projektes die Überzeugung notwendiger Investoren um an ausreichende finanzielle Mittel zu gelangen von Bedeutung.

Motivation war der Gewinnerlös aus dem Verkauf der einzelnen Apartments, welcher bereits ab Plan erfolgen soll.⁶⁵

⁶⁴ SIVIM (o. J.), online

⁶⁵ Saggini (2010): Gespräch

Valerio Saggini⁶⁶

Valerio Saggini, Bruder des SIVIM - Gesellschafters Gabriele Saggini, ist bei der Ideenfindung wesentliche Bedeutung zuzuschreiben. So wird er nach dem Scheitern des Konzeptes zur Entwicklung als klassische Ferienanlage von seinem Bruder zur Beteiligung an der Ideenfindung konsultiert.

Als Mitglied einer Studentengruppe an der Universität DAMS in Bologna beschäftigt er sich bereits damals mit den Möglichkeiten neuer Technologien, wie Internet, Video-Telefonie, u.a. Damit war er derjenige der die Idee eines „Borgo Telematico“ als mögliche Alternative zur klassischen Ferienanlage für das Projekt ins Rollen bringt. Nach Beschluss der Umsetzung dieses Konzeptes, wurde Valerio Saggini als Anteilseigner an der eigens gegründeten Projektentwicklungsgesellschaft „Colletta di Castelbianco S.r.l.“ beteiligt. Dadurch steht ihm ab nun ein entsprechender Teil des Gewinns aus dem Verkauf der Apartments zu. Seine Hauptaufgabe besteht vor allem neben der ständigen Begleitung und Kontrolle des Projektes in der Planung und Umsetzung der Kommunikationstechniken (Kontakt zu Telecom Italia) und in der Koordinierung der Öffentlichkeitsarbeit.

Als Ideenfinder ist sein Ziel vor allem die genaue und ideale Umsetzung der Idee des "Borgo Telematico", nebst der Erzielung des Gewinns aus dem Verkauf der einzelnen Apartments.

Investoren⁶⁷

Den Investoren kann im Fall Colletta di Castelbianco die klassische Investorenrolle zugeschrieben werden. Die Beteiligung von Investoren entstand aus der Tatsache Kapital für die Umsetzung des Projektes zu benötigen. Diese findet man schließlich in einer Seilschaft von Industriellen rund um Alessandria. Ihre Absicht ist durch den Verkauf der Apartments die Realisierung einer entsprechenden Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erzielen. Im Zuge der Gründung der „Colletta di Castelbianco S.r.l.“ wurden sie mit 51 % Beteiligung Gesellschafter dieser. Da es sich dabei um eine der GmbH ähnliche Gesellschaftsform handelt, und es auch

⁶⁶ Saggini (2010): Gespräch

⁶⁷ Saggini (2010): Gespräch

vertraglich nicht anders geregelt war, waren sie ebenso stimmberechtigte Entscheidungsträger wie die Projektinitiatoren.

Architekt Giancarlo De Carlo

Ein wichtiger Bestandteil des Projektes, vor allem für dessen Glaubwürdigkeit ist die Beteiligung des Architekten Giancarlo De Carlo. Dieser war einer der bekanntesten italienischen Architekten des 20. Jhd., welcher sich fast ausschließlich mit der Planung öffentlicher Bauten beschäftigte. Trotzdem erklärt er sich bereit die Planungsarbeit für die Restaurierung von Colletta di Castelbianco zu übernehmen. Für die Beteiligung an diesem Projekt muss ihm vom Projektentwickler zugesichert werden, dass eine sanfte Restaurierung erfolgen soll. Es dürfen keine das ursprüngliche Erscheinungsbild der natürlich gewachsenen Struktur beeinflussende Maßnahmen erfolgen. Um die Umsetzung dieser Zusage auch kontrollieren zu können übernimmt De Carlo die künstlerische Oberleitung, welche er bis zur Fertigstellung des Projektes innehält.⁶⁸

Die Hauptabsicht ist somit neben den Gebühren für Architekturleistungen vor allem ein schlüssiges, attraktives, sich in die Umgebung eingliederndes Projekt zu verwirklichen.

Telecom Italia

Für die Umsetzung der technischen Vision des Projektes war die Hilfe einer Telefongesellschaft notwendig. Vor allem aus der Überlegung, dass zwar das Dorf selber mit den neuesten Technologien ausgestattet sein kann, dies aber ohne Wirkung bleibt, wenn der notwendige, passende Anschluss zur Außenwelt nicht vorhanden ist. Da zur damaligen Zeit Telecom Italia, ehemals SIP, in Italien das einzige am Markt agierende Unternehmen war, bemüht man sich um die Zusammenarbeit mit dieser. Schließlich einigt man sich darauf, dass Telecom Italia die im Tal vorhandenen aber veralteten Kabel auf eigene Kosten erneuert und durch Glasfaserkabeln ersetzt, da schließlich die gesamte Bevölkerung des Tales davon profitiert. Im Gegenzug erklärt man sich bereit sämtliche benötigten Geräte für die technische Ausstattung Collettas über Telecom Italia anzukaufen. Im Zuge der Zusammenarbeit kommt es auch zur

⁶⁸ Saggini (2010): Gespräch

Bereitstellung technischer Hilfsmittel und zum Sponsoring bei den geplanten kulturellen Veranstaltungen durch Telecom Italia.

2.4.1.2. Intermediäre Akteure

Colletta di Castelbianco S.r.l.⁶⁹

Für die Umsetzung des Projektes wird eigens die Projektentwicklergesellschaft „Colletta di Castelbianco S.r.l.“ gegründet. Diese im italienischen Recht als „società a responsabilità limitata“ definierte Gesellschaftsform ist mit der im deutschen Sprachraum verwendeten „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ vergleichbar. Sie dient als zentrale Gesellschaft der Umsetzung des Projektes. Die Gesellschafter können in zwei Gruppen unterteilt werden. Auf der einen Seite die Initiatoren des Projektes mit einem Anteil von 49 %, auf der anderen die zur Finanzierung Beteiligten mit den restlichen Anteilen von 51 % der Gesellschaft.

Die Gesellschaft ist für die Gesamtumsetzung des Projektes verantwortlich. Ihr Aufgabenbereich umfasst sowohl die allgemeine Koordination der Projektbeteiligten, als auch speziellere Aufgabengebiete wie Öffentlichkeitsarbeit oder Konzipierung des Telekommunikationsaspektes. Neben diesen Aufgaben war sie nach teilweiser Fertigstellung auch für den Betrieb verantwortlich. Dazu notwendig war die Aufbringung entsprechender Ressourcen. Sei es in Form von Personal für Instandhaltungsarbeiten, Verwaltung der Wohnungseigentümergeinschaft, Betrieb der Bar und des Restaurants oder der Organisation von Veranstaltungen. Damit verbunden war auch die Zurverfügungstellung der notwendigen finanziellen Mittel.

Borgo Telematico S.r.l.⁷⁰

2005 wird die Gesellschaft "Borgo Telematico S.r.l." gegründet. Sie kann als Nachfolger der Projektentwicklergesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l." betrachtet werden, auch wenn ihr Tätigkeitsfeld in gewisser Weise ein anderes ist. Schließlich verliert sich, nachdem zu diesem Zeitpunkt alle Apartments verkauft waren und somit aus dem Gesellschaftsbesitz in den der Wohnungseigentümergeinschaft (ital. Il

⁶⁹ Saggini (2010): Gespräch

⁷⁰ Ricotta (2011): Gespräch

condominio) bzw. den einzelnen Wohnungseigentümern übergegangen sind ihr Zweck. Die Aufgabe der neuen Gesellschaft lässt sich in zwei Teile gliedern. Einerseits die Verwaltung der Vermietung und Verpachtung der in ihrem Eigentum stehenden Objekte. Dazu gehören die Bar bzw. das Restaurant, welches an Dritte verpachtet wird und das Atelier sowie die Meeting Räume, welche intern als auch von externen Privaten oder Unternehmen angemietet werden können. Andererseits stellt sie den Eigentümern einen Service zur Verfügung der die Vermietung der Apartments an Feriengäste außerhalb des Aufenthaltszeitraumes der Eigentümer vorsieht. Die Gesellschaft agiert insofern unabhängig von der Wohnungseigentümergeinschaft als dass deren Aktivitäten über ein eigenes Büro in Savona erfolgen und sie getrennte finanzielle Rahmenbedingungen aufweist.

Wohnungseigentümergeinschaft⁷¹

Die Wohnungseigentümergeinschaft setzt sich aus den einzelnen Eigentümern der Apartments zusammen. Ihre Interessen sind die bestmögliche Verwaltung der Immobilie. Um dieser Aufgabe nachzukommen wird eine Hausverwaltung beauftragt. Diese ist auch mit der Abrechnung sämtliche Kosten betraut. Weitere Interessen sind der Werterhalt der eigenen Immobilie sowie die bestmögliche Instandhaltung der gesamten Anlage. Wichtige Entscheidungen der Wohnungseigentümer werden in einer jährlich statt findenden Versammlung getroffen⁷².

2.4.1.3. Öffentliche Akteure

Gemeinde Castelbianco

Die Gemeinde von Castelbianco übernimmt bei diesem Projekt die ihr von Gesetzes wegen angewiesenen Aufgaben. Diese umfassen das Erlassen der Baugenehmigungen und die fortlaufende Kontrolle der Einhaltung der Vorschriften am Bau.

Die Mithilfe der Gemeinde ist auch zu Beginn des Projektes erforderlich. Da bis dahin nicht alle Grundstücksverhältnisse geklärt werden konnten, war eine rechtliche

⁷¹ Ricotta (2011): Gespräch

⁷² Hill (2011): Gespräch

Zusicherung bei nicht auffindbaren Grundstückeignern von Seiten der Gemeinde notwendig.

Für die Gemeinde ist die Umsetzung des Projektes vor allem deshalb von Bedeutung, weil sich diese die Belebung des Dorfes, Verhinderung der Abwanderung der Bevölkerung in die Stadt, Schaffung von Arbeitsplätzen und mehr Sichtbarkeit in der Umgebung erwartet.

Region Ligurien

Eine ursprüngliche Beteiligung der Region, bzw. indirekt durch die Regionalförderung der EU am Projekt in Form möglicher Subventionen konnte nicht festgestellt werden.

Erst im Zuge der Ausarbeitung eines Förderkonzeptes 2007 zur Ankurbelung des Tourismus in ländlichen Gebieten von Seiten der Region Ligurien kommt es zu einem Eingreifen in das Projekt. Die Förderung soll kleineren Dörfern die Möglichkeit einer touristischen Entwicklung geben. So sollen vor allem kleine Beherbergungsbetriebe entstehen. Dazu werden 2008 2,6 Mio. Euro an vier Gemeinden und 2009 2,4 Mio. Euro an sieben Gemeinden verteilt, darunter auch an Castelbianco.

Motivation für die Förderung ist die Schaffung von Arbeitsplätzen und die damit verbundene Verhinderung der Abwanderung aus ländlichen Gegenden, Belebung des Tourismus und Erhalt ländlichen Brauchtums.

2.4.2. Vernetzung der Akteure

Eine genauere Betrachtung erfordert die Unterscheidung zwischen einer erstens internen Vernetzung des Projektentwicklers selbst und zweitens einer externen Vernetzung mit den anderen an der Umsetzung beteiligten Akteuren.

Für eine Betrachtung der internen Organisation des Projektentwicklers, in diesem Fall "Colletta di Castelbianco S.r.l." spricht, dass auch Verfehlungen und mangelnde Erfahrung dessen problematisch für die Umsetzung eines Projektes sein können.

Wie bereits erwähnt teilen sich die Gesellschafter in zwei Gruppen. Zunächst die Initiatoren des Projektes, d.h. das Unternehmen SIVIM um Gabriele Saggini und weiteren Personen. Auf Grund der Tatsache, dass die ursprüngliche Idee eine Feriensiedlung umzusetzen falsifiziert wird, kommt es zu der Zusammenarbeit mit Personen wie Valerio Saggini, welcher die tatsächlich in Angriff genommene Idee

einbringt. Um das Projekt realisieren zu können sind aber finanzielle Mittel notwendig, welche die bisher Beteiligten nicht aufbringen können oder wollen. Deshalb wird nach Festlegung des Standortes und der Idee nach Kapital gesucht. Zur Einbringung desselben überzeugt man schließlich zehn Industrielle rund um die Städte Alessandria und Turin. Deren ausschließliche Aufgabe soll das Einbringen des notwendigen Kapitals sein. Somit wird ihnen die Rolle der Financiers zugesprochen. Da diese aber vielmehr die Erzielung einer entsprechenden Rendite am Projekt interessiert, scheint wohl die Einordnung als Investor geeigneter. Zusammen wird zur Realisierung des "Villaggio Telematico" die Gesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l." gegründet. Die Initiatoren (49% Anteile an der Gesellschaft) als Hauptakteure in der Umsetzung und die Financiers (51% Anteile an der Gesellschaft) als Geldgeber. Das Hauptziel der Gesellschaft ist die Erzielung des Gewinns aus dem Verkauf der Apartments, wobei den Initiatoren noch zusätzlich die reale Absicht der Umsetzung der ideellen, sozialen Idee des "Borgo Telematico" zugesprochen werden kann.

Die Vernetzung des Projektentwicklers mit den anderen Projektbeteiligten ergibt sich zusammenfassend auf Grund privatrechtlicher Verträge mit Ausnahme der Beziehungen mit den Gebietskörperschaften wie Gemeinde, Provinz und Region, welche öffentlich-rechtlichen Vorgaben folgen. Während einige Beziehungen, zum Beispiel mit dem Architekten und den Medien grundsätzlich unproblematisch verlaufen, besteht zwischen jenen mit Telecom Italia und dem ersten Bauunternehmen Konfliktpotential (siehe Kapitel 2.4.3). Eine weitere Herausforderung stellt auch die Beziehung mit den zukünftigen Nutzern der Wohnanlage dar. Vor allem der Übergang von der Rolle als Projektentwickler hin zum Betreiber der Immobilie.

2.4.3. Konflikte der Akteure

Um der Aufgliederung des vorangegangenen Kapitels zu folgen wird auch bei den Konflikten der Akteure zwischen der internen Vernetzung des Projektentwicklers und der externen Vernetzung mit anderen beteiligten Akteuren differenziert.

Interne Konflikte eines Projektentwicklers können unterschiedlichster Natur sein. Vor allem beim Zusammenschluss von Personen, welche sich erstmals zur Umsetzung eines Projektes zusammenfinden, wie es bei diesem, zwischen den Projektinitiatoren und den Investoren zur Projektgesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l." der Fall war. So stellt sich meist erst im Laufe des Projektes heraus ob beteiligte Personen teamfähig sind und

sich zu einem eingespielten Projektentwicklerteam entwickeln können. Zu Schwierigkeiten können dabei mangelnde interne, vertragliche Regelungen, unklare Zuweisung der Aufgabenbereiche, Zuständigkeiten usw. führen. So beabsichtigen die Projektinitiatoren das Projekt ausschließlich in Eigenregie umzusetzen. Die zur Finanzierung des Projektes ins Boot geholten Investoren sollen dem zu Folge ausschließlich diesem Zweck dienen. Eigentlich stille Teilhaber sein. Die Festlegung vertraglicher Regelungen diesbezüglich allerdings verabsäumt, kommt es im Laufe des Projektes, dazu dass die Investoren die eigentlichen Entscheidungsträger werden und es zu einem nicht unerheblichen Interessenskonflikt kommt. So wird von einem Gesellschafter, seitens der Initiatoren bemängelt, dass die Geldgeber an der reinen Erzielung einer entsprechenden Rendite interessiert sind, während den Entwicklern der Idee auch deren bestmögliche Umsetzung ein Anliegen war. Dies führt als Höhepunkt des Konflikts im Jahr 2000 zum Ausstieg einiger Projektinitiatoren zunächst aus der Projektentwicklergesellschaft, dann aus dem gesamten Projekt. Dies natürlich mit dem Verlust von Knowhow verbunden. Auch die Überschätzung eigener Kompetenzen, bei fehlenden Erfahrungen in der Umsetzung eines solchen Projektes kann problematisch sein. Mit dem eben geschilderten Problem, geht auch die nicht hinreichende Definition des anvisierten Zieles inklusive der notwendigen Zwischenschritte einher. Schließlich können Maßnahmen nur dann sinnvoll gesetzt werden, wenn deren Absichten klar sind. So vor allem bei jenen, welche den Einsatz und die Verwendung finanzieller Mittel betreffen. Auch was diesen Aspekt betrifft führen fehlende Regelungen zu Konflikten innerhalb der Projektgesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l."

Nachdem die aufgetretenen Schwierigkeiten und Konflikte innerhalb des Projektentwicklers aufgezeigt sind, werden als nächster Schritt die aufgetretenen Reibungspunkte zwischen diesem und den weiteren Projektbeteiligten erörtert. Dabei folgt die Reihung dem chronologischen Auftreten des jeweiligen Akteurs.

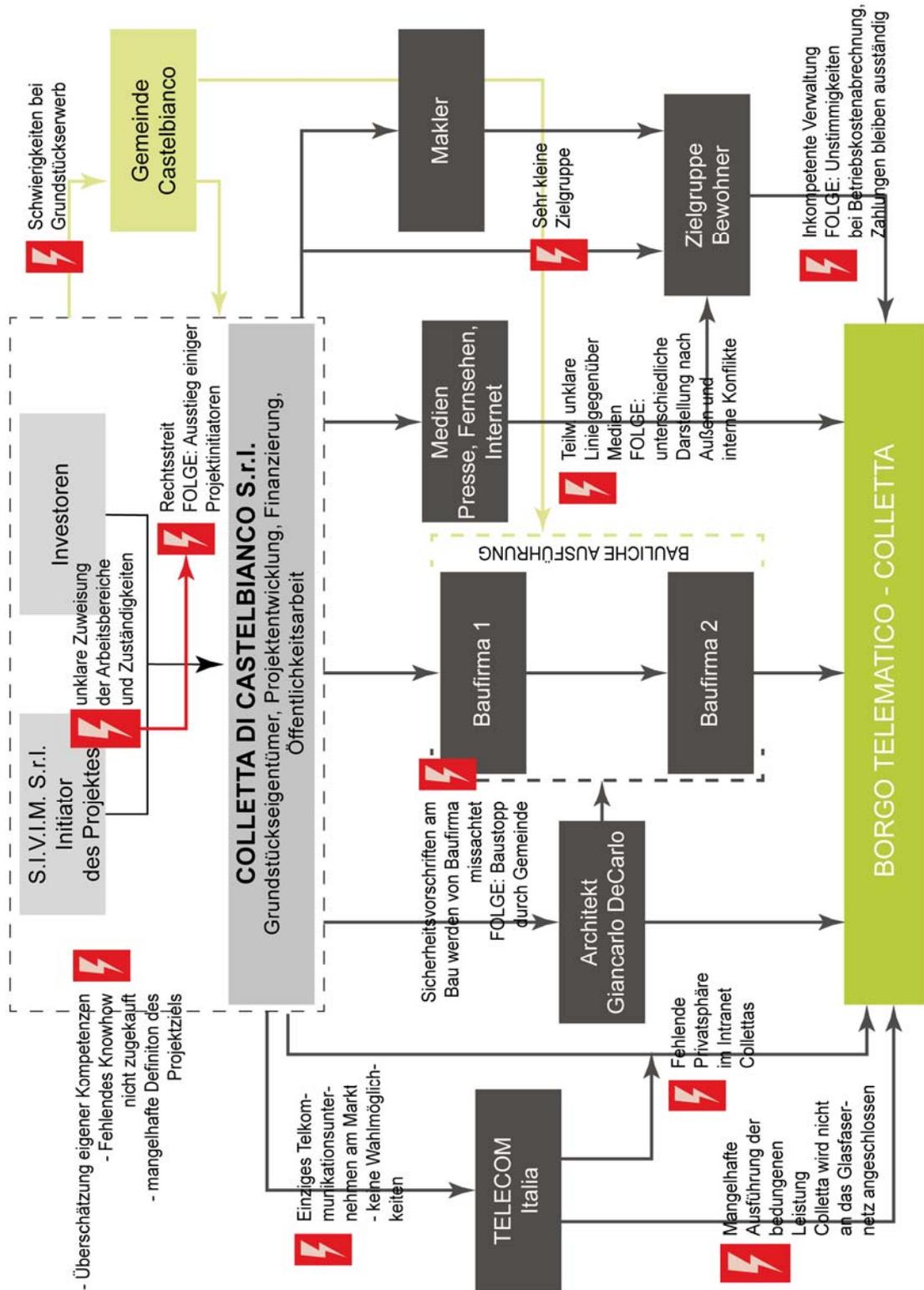
Die erste Schwierigkeit, welche nach dem Kauf der angesammelten Grundstücke vom Architekten aus Finale Ligure auftritt ist der notwendige Erwerb der verbliebenen noch ausstehenden Grundstücke von den entweder nicht auffindbaren oder nicht verkaufsbereiten Grundstückseigentümern Colletta di Castelbiancos. Nur mit Hilfe des damaligen Bürgermeisters gelingt es diese schließlich zu erwerben. Der nächste Partner, welcher von der Beteiligung am Projekt überzeugt wird, ist der Architekt Giancarlo De Carlo. Mit diesem besteht ein erfolgreicher, angenehmer Austausch. Er begleitet das

Projekt bis zu seinem Ableben 2005 und hat bis dahin auch die planerische und künstlerische Projektleitung über. Seinem kompromisslosen Auftreten verdankt man die erfolgreiche bauliche Umsetzung der Anlage. Wesentlich schwieriger wird der Einbezug des Unternehmens Telecom Italia. Der Konflikt der hier zu lösen gilt, ist die Tatsache dass es sich um das mit Monopolstellung damals einzige am Markt vorhandene Telekommunikationsunternehmen handelt. Der Erfolg des Projektes hängt nun davon ab, ob es gelingt den Kontakt mit den richtigen Entscheidungsträgern des Unternehmens herzustellen und diese von der Umsetzung zu überzeugen. Eine große Divergenz bei der Zusammenarbeit mit Telecom Italia tritt, wie man aber erst wesentlich später feststellen kann zwischen den vereinbarten und den gelieferten, ausgeführten Leistungen auf. So erfolgt die Verlegung der Glasfaserkabel um hohe Übertragungsgeschwindigkeiten zu gewährleisten zwar in Colletta selbst und im Tal bis nach Castelbianco. Allerdings bleibt die Verbindung zwischen der Anhöhe auf der sich Colletta befindet und der Leitung im Tal ausständig, was dazu führt, dass die Übertragungsgeschwindigkeit, welche man den zukünftigen Bewohnern verspricht geschuldet bleibt. Erst mit Beschluss der Wohnungseigentumsgemeinschaft im Jahre 2010 die technische Infrastruktur aktualisieren zu wollen, stellt man im Zuge eines Gutachtens fest, dass Colletta nicht mit dem versprochenen Glasfaserkabelnetz an die Außenwelt angebunden ist.⁷³ In diesem Zusammenhang erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass die technische Infrastruktur bis dato nur stümperhaft aktualisiert wird und es im Intranet von Colletta keine Privatsphäre gibt. Ein weiteres, wesentliches, aber unvorhersehbares Problem, welches im Laufe der Umsetzung auftritt, sind die nicht eingehaltenen Sicherheitsvorschriften am Bau durch das ausführende Bauunternehmen. Diese Missachtung der gesetzlichen Vorschriften wird schlussendlich von der Gemeinde Castelbianco mit einem Baustopp sanktioniert. Es folgt die Kündigung und Beauftragung eines neuen Bauunternehmens mit dem die Bauarbeiten nach einem erheblichen Verzug fortgesetzt werden. Zwar kein Konflikt aber eine weitere zu überwindende Hürde war die Herstellung der notwendigen Medienpräsenz. Allerdings führen Interviews mehrerer Gesellschafter zu sich widersprechenden, unterschiedlichen Medienberichten, was wiederum innerhalb der Projektentwicklergesellschaft Reibereien

⁷³ vgl. Hellner (2001): 9ff, online

verursacht. Größere tatsächliche Konflikte treten nach dem Verkauf der Apartments mit den Bewohnern auf. Diese sind einer inkompetenten Verwaltung geschuldet, der es nicht gelingt bei der Abwicklung und Verrechnung der laufenden Betriebs- (Strom-, Telefon-, Internetkosten u.a.) und sonstiger Kosten (mit Gemeinde) große Unstimmigkeiten aufzuklären. Dies führt letztendlich dazu, dass von Seiten der Wohnungseigentumsgemeinschaft ein neuer Verwalter des Kondominiums bestellt wird. (siehe Abb. 15:)

Abb. 15: Konflikte der Akteure



Quelle: Eigene Darstellung

2.5. Prozesse in der Projektentwicklung^{74 75}

In diesem Kapitel werden die einzelnen Schritte des Projektentwicklungsprozessen und darüber hinaus beschrieben. Sowohl jene, die der Umsetzung des Projektes vorangegangen sind, als auch jene, welche dem eigentlichen Projektentwicklungsprozess nachfolgen werden geschildert. Zur Übersicht dienen zwei Grafiken (siehe Abb. 16: und Abb. 17:), welche die einzelnen, gesetzten Maßnahmen, die beabsichtigten Ideen und die verbundenen oder aufgetretenen Probleme und Risiken stichwortartig zusammenfassen.

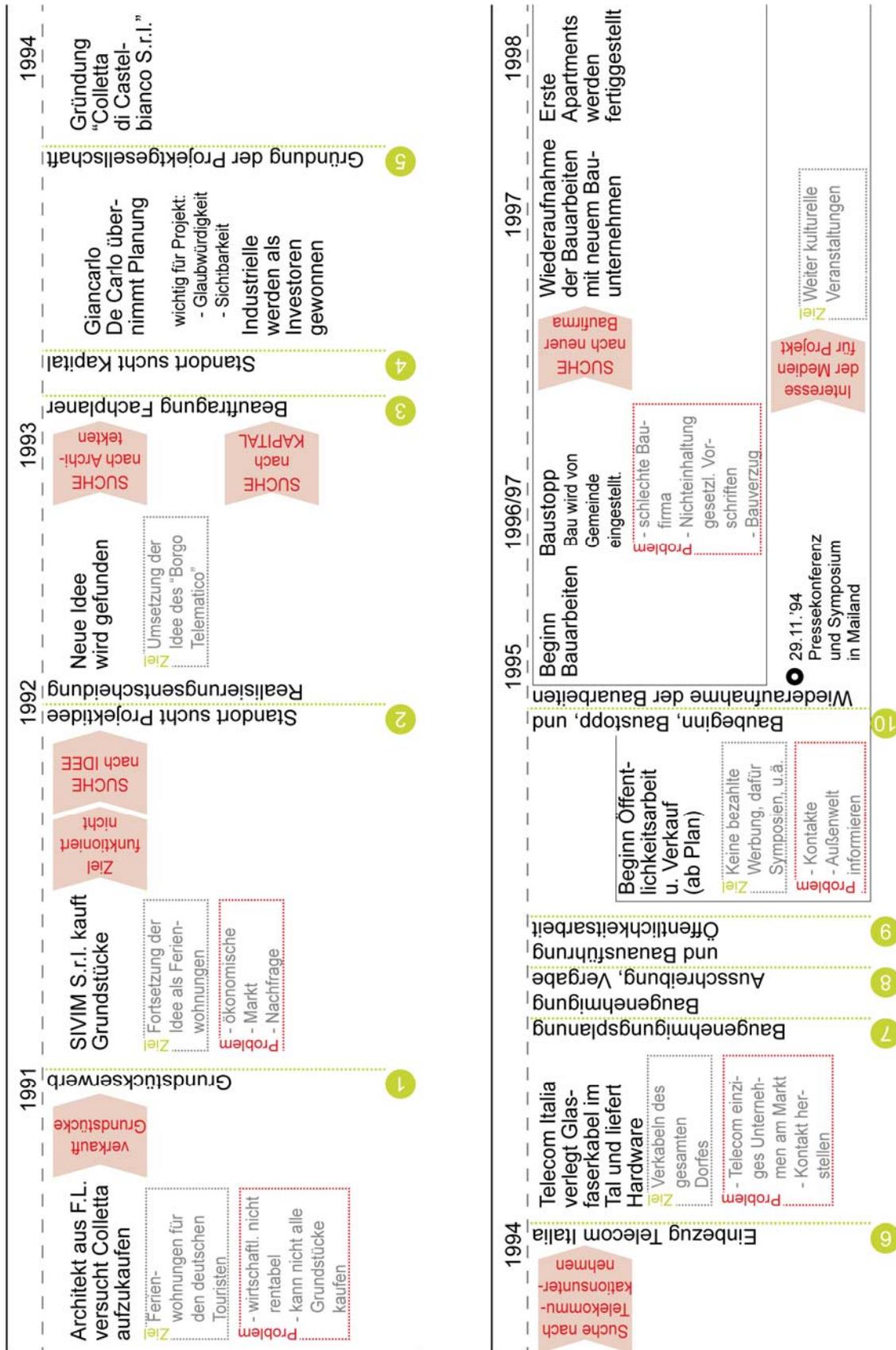
2.5.1. Projektinitiierung - Ankauf der Grundstücke

Als initiativer Moment des Projektes "Borgo Telematico" kann der Ankauf der Grundstücke in Colletta di Castelbianco definiert werden. Diese wurden am Immobilienmarkt von einem Architekten angeboten, welcher über einen längeren Zeitraum versucht hat die gesamten Grundstücke der Agglomeration Colletta den ursprünglichen Grundstückseigentümern abzukaufen. Da diese Colletta schon seit längerer Zeit verlassen hatten, konnten die Eigentümer einiger Grundstücke nicht mehr festgestellt werden. So scheint das Ziel des Architekten, die Errichtung einer Feriensiedlung nicht umsetzbar. Was dazu führt, dass er den bereits erworbenen Teil am Markt zum Verkauf anbietet. Von dem Angebot informiert entschließen sich die Gesellschafter der Baufirma SIVIM S.r.l. die Grundstücke zu erwerben. Mit dem um 1990 abgeschlossenen Kaufvertrag wird diese Eigentümer über den Großteil der Fraktion Colletta. Da es sich aber nicht um die gesamten benötigten Grundstücke handelt, besteht die anfängliche Arbeit darin die noch fehlenden Grundstückseigner ausfindig zu machen um deren Besitz anzukaufen. Dies wird durch die Unterstützung der Gemeinde erleichtert, welche der Umsetzung des Projektes aufgeschlossen gegenüber steht.

⁷⁴ Saggini (2010): Gespräch

⁷⁵ Ricotta (2011): Gespräch

Abb. 16: Prozesse der Projektentwicklung bis 1998



Quelle: eigene Darstellung

2.5.2. Standort sucht Projektidee - Ideenfindung

Nachdem sich die Grundstücke im Eigentum von SIVIM S.r.l. befinden wird das Vorhaben zunächst am Papier fortgesetzt. So wird untersucht, ob die Idee eines Feriendorfes umgesetzt werden kann oder nicht. Bald stellt sich heraus, dass eine Realisierung aus ökonomischen Gründen nicht rentabel ist. Eine neue Idee muss gefunden und konzipiert werden. Zu diesem Zeitpunkt wird Valerio Saggini, Bruder von Gabriele Saggini in das Projekt eingebunden. Dieser, Teil einer studentischen Gruppierung an der Universität DAMS in Bologna beschäftigt sich vorwiegend mit neuen Medien wie Internet, Videophonie u.a. Er ist schließlich derjenige der die Idee des "Villaggio Telematico" einbringt. So wird 1992 nach der Feststellung, dass die ursprüngliche Idee zur Entwicklung von Ferienapartments unrentabel ist, die Idee des "Villaggio Telematico" geboren. Die Ausstattung der Anlage mit neuester Technologie scheint eine ausreichende Unique Selling Proposition darzustellen um die Realisierungsentscheidung um das Projekt in Colletta zu treffen.

2.5.3. Beauftragung Fachplaner - Planerische Umsetzung

Im Folgenden, da Standort und Idee klar umrissen sind, kümmert man sich um den planerischen Teil des Projektes. Für die Umsetzung dieser kann der Architekt Giancarlo De Carlo gewonnen werden, welcher bereits Erfahrungen in der Revitalisierung älterer Bausubstanz gesammelt hat. Da Giancarlo De Carlo bereits damals einer der renommiertesten Architekten Italiens ist, stellt sich seine Beteiligung auch bei der späteren Verwertung im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit als Glückgriff heraus. Er kann für die Glaubwürdigkeit des Projektes wesentlich beitragen. Somit kommt es zur Beauftragung der architektonischen Planungsarbeiten.

2.5.4. Standort sucht Kapital - Sicherstellung der Finanzierung

In etwa zeitgleich mit der Anfangsphase der planerischen Umsetzung wird versucht Investoren für die Finanzierung des Projektes zu gewinnen. Diese gilt es von der Idee eines "Borgo Telematico" zu überzeugen und dass trotz des individuellen, neuartigen Charakters des Projektes ein Gewinn aus dem Verkauf der Apartments erzielbar ist. Schließlich findet man Investoren in einer Seilschaft aus ca. zehn Industriellen um Alessandria und dem Piemont womit die tatsächliche Umsetzung des Projektes gesichert wird.

2.5.5. Gründung der Projektgesellschaft "Colletta di CastelbiancoS.r.l."

Aus rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Gründen wird noch im selben Jahr die Projektgesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l." gegründet. Während die Projektinitiatoren 49 % der Anteile halten, sind es bei den Investoren 51 %.

2.5.6. Einbindung "Telecom Italia"

Nachdem sowohl die architektonische Planung läuft und die Finanzierung sichergestellt ist gilt es noch einen weiteren projektrelevanten Aspekt zu klären. Nämlich die Ausstattung der mittelalterlichen Substanz Collettas mit den gewünschten modernen Technologien, welche die Adaptierung zu einem "Cyber Village" notwendig machen. Angefangen bei einfachen Telefonanschlüssen bis hin zur Vernetzung mit leistungsfähigen Glasfaserkabeln im Dorf selbst, sowie die Verlegung der notwendigen Zubringerleitungen von der Küste ins Tal. Diese sind bis dato nur in sehr schlechtem Zustand vorhanden und für ein derartiges Vorhaben nicht verwendbar. So versucht man den damals einzigen Netzanbieter Italiens "SIP" (heute Telecom Italia) ins Boot zu holen. Nach vielen Versuchen findet man schließlich den richtigen Ansprechpartner. Telecom Italia erklärt sich bereit auf eigene Kosten das Pennavaire Tal mit modernen Glasfaserkabeln auszulegen. Begründung für die Kostenübernahme war, dass dadurch nicht nur die zukünftigen Bewohner Collettas sondern die Bewohner des gesamten Tales profitieren werden. Im Gegenzug werden die notwendigen Computer und sonstigen Geräte für die Ausstattung der Anlage über Telecom Italia angekauft. So kommt es ab 1994 zur Verlegung der Glasfaserkabel durch Telecom Italia.

2.5.7. Baugenehmigungsplanung und Erwirkung der Baugenehmigung

Nachdem nun erste Entwurfspläne fertig gestellt sind, werden vom Architekten Giancarlo De Carlo die notwendigen Einreichunterlagen angefertigt und schließlich die Baugenehmigung erwirkt.

2.5.8. Ausschreibung, Vergabe und Bauausführung

Im Zuge der Vergabe der Bauleistungen wird beschlossen die Ausführung nicht durch das Projekt initiiierende Bauunternehmen SIVIM vornehmen zu lassen. Mit der Umsetzung der baulichen Leistungen soll ein ligurisches Bauunternehmen, welches durch die Nähe zum Bauplatz bevorteilt ist beauftragt werden. So kommt es 1994 zu der Vergabe der Bauleistungen an ein ligurisches Bauunternehmen.

2.5.9. Öffentlichkeitsarbeit und Verkauf

Besonders wichtig für den weiteren Verlauf und der damit verbundene Verkaufsbeginn ist die Entscheidung wie das Projekt in der Öffentlichkeit präsentiert und dargestellt werden soll. Man entscheidet sich keine Werbung im klassischen Sinne zu publizieren. Vielmehr soll mit Hilfe von Pressekonferenzen, Symposien, Prospekten und kulturellen Veranstaltungen vor Ort dem Projektes die entsprechende Sichtbarkeit beim Zielpublikum erreicht werden. So kommt es nach der ersten Pressekonferenz 1994 in Mailand zu einer Anzahl an Medienberichten sowohl in Zeitschriften als auch im Fernsehen in ganz Europa. Es gelingt eine breite Öffentlichkeit zu erreichen, die, wie vom Projektentwickler vermutet, wohl mit geschalteter Werbung nicht erreichbar gewesen wäre. In Folge dessen, und damit die Bestätigung den richtigen Weg eingeschlagen zu haben gelingt es erste Apartments von Plan weg zu verkaufen.

2.5.10. Baubeginn, Baustopp und Wiederaufnahme der Bauarbeiten

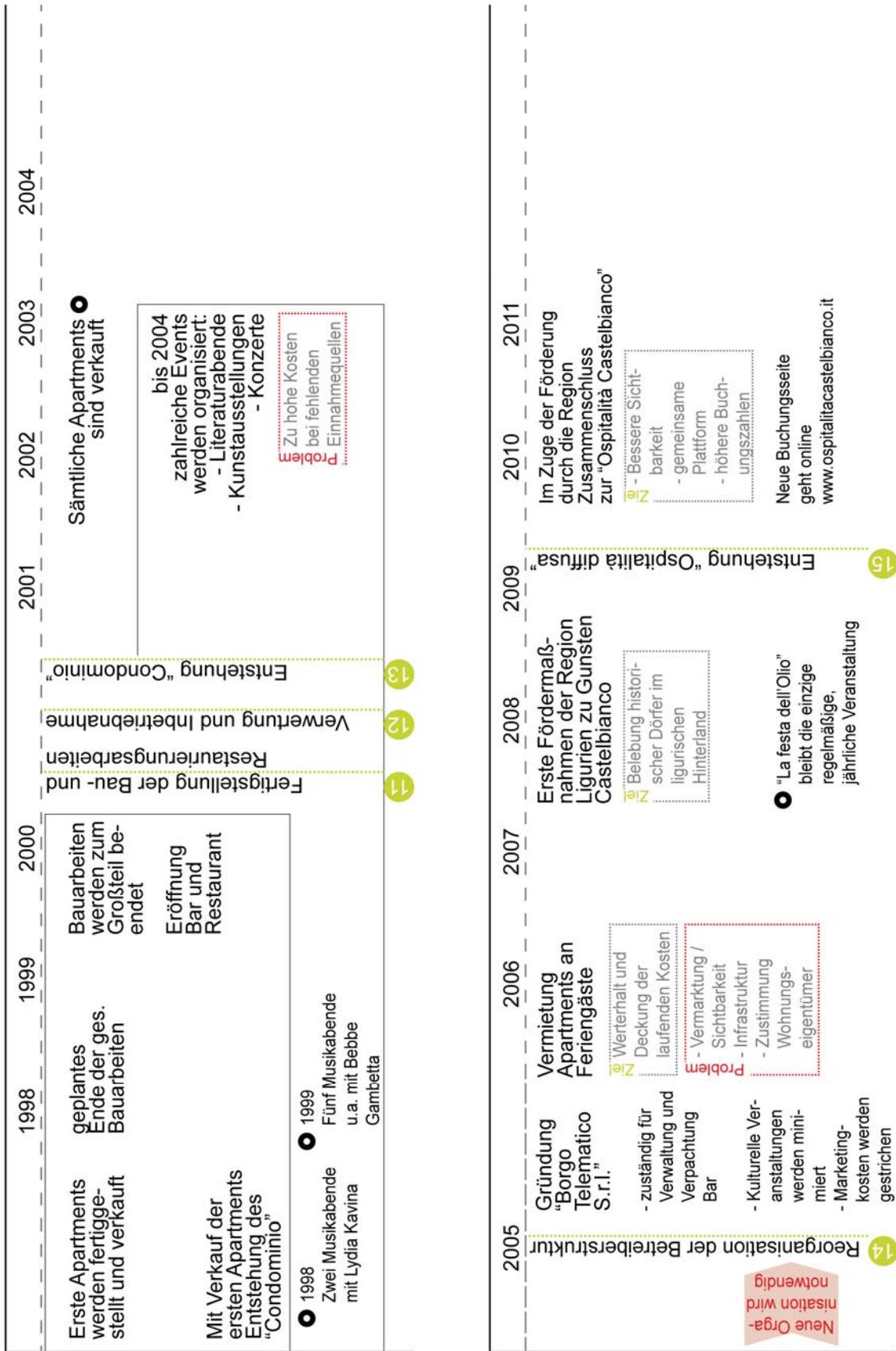
Folgend auf die Vergabe wird 1995 mit den Bauarbeiten begonnen. Allerdings kommt es bereits 1996 zu Unstimmigkeiten bei den Arbeiten des Bauunternehmens. Vor allem was die Einhaltung sicherheitstechnischer Vorgaben betrifft. Durch das Einschreiten der Gemeinde, da wesentliche rechtliche Auflagen nicht eingehalten werden, kommt es zu einem Bauverzug und schließlich 1997 zu einem Baustopp. Die Baustelle wird für einige Monate eingestellt. Die Beauftragung eines neuen Bauunternehmens wird notwendig. Mit diesem werden noch im selben Jahr die Arbeiten fortgesetzt. So kommt es 1996 zu einem Verzug und schließlich 1997 zu einer Stilllegung der Bauarbeiten, deren Verantwortung bei der Baufirma zu suchen sind und von der Gemeinde Castelbianco als kontrollierendes Organ sanktioniert werden.

2.5.11. Fertigstellung der Bau- und Restaurierungsarbeiten

Dennoch wird bereits 1996 das erste Apartment fertiggestellt⁷⁶. Dieses wird zu Verkaufszwecken verwendet. Im Folgenden werden laufend weitere Apartments vollendet. 1999 sind die ersten bezugsfertig. Die Fertigstellung der (Großteils) gesamten Anlage erfolgt im Jahr 2000.

⁷⁶ Kremer (1998), TV-Sendung

Abb. 17: Prozesse der Projektentwicklung ab 1998



Quelle: Eigene Darstellung

2.5.12. Verwertung und Inbetriebnahme

Da bereits ab Plan Apartments verkauft werden kommt es bereits in den Jahren 1997 und 1998 zum Bezug erster Wohneinheiten. Neue Bewohner Collettas sind tatsächlich wie vom Projektentwickler vorgesehen vor allem wohlhabendere Industrielle, Professoren u.ä., welche mit Hilfe der gebotenen Struktur beabsichtigen ihrer Arbeit von Colletta aus nachzugehen⁷⁷. Neben diesen Personen war aber auch die Inbetriebnahme der vorgesehenen Facilities notwendig. So wird das Restaurant und das Internetcafe verpachtet. Das Schwimmbad, die Sauna und der Waschraum eingerichtet. Der so genannte "Procaccia" zur Betreuung der Bewohner eingestellt und mit der Führung des Büros vor Ort und der Organisation fortlaufender kultureller Veranstaltungen beauftragt. Mit dem Verkauf und dem Bezug der ersten Wohneinheiten von Colletta di Castelbianco ab 1998 werden die ersten Erfolgsaussichten des Projektes erkennbar.

2.5.13. Entstehung des "Condominio"

Der im deutschsprachigen Raum als Wohnungseigentum bekannten Rechtsform entspricht im italienisch-sprachigen "Il condominio". Das Wohnungseigentum sieht das Miteigentum an einer Liegenschaft mit dem ausschließlichen Nutzungsrecht eines Wohnungseigentumsobjektes sprich zum Beispiel einer Wohnung vor⁷⁸. Mit dem Verkauf der fertiggestellten Apartments geht somit das Eigentum von der Projektentwicklergesellschaft sukzessive an die neuen Eigentümer und damit an die Wohnungseigentumsgemeinschaft. Diese ist in Folge verantwortlich für die Deckung der laufenden Betriebskosten sowie der notwendigen Instandhaltungs- und Renovierungsarbeiten. Im Eigentum der "Colletta di Castelbianco S.r.l." bleiben zunächst die noch nicht veräußerten Apartments sowie das Restaurant und die zu Veranstaltungszwecken vermieteten Ateliers. Weiters zeichnet diese auch weiterhin für die Umsetzung verschiedenster kultureller Veranstaltungen im Dorf verantwortlich.

⁷⁷ Kremer (1998), TV-Sendung

⁷⁸ Wohnungseigentumsgesetz 2002: §2(1)

2.5.14. Reorganisation der Betreiberstruktur - Gründung

"Borgo Telematico S.r.l."

Nach mehrjähriger Fortführung dieses Organisationssystems stellt sich heraus, dass ein wirtschaftliches Arbeiten sinnvoll nicht möglich ist. Vor allem wegen fehlender Einnahmequellen zur Deckung der anfallenden Kosten. So müssen bereits 2004 sämtliche Marketingkosten für Veranstaltungen gestrichen werden. Dies führt dazu, dass 2005 ein Umdenken stattfindet, und versucht wird durch eine Reorganisation eine neue Betreiberstruktur zu entwickeln. Die ursprüngliche Projektentwicklergesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l." wird aufgelöst⁷⁹ und eine neue Gesellschaft namens "Borgo Telematico S.r.l." gegründet. In ihrem Besitz verbleiben, nach Verkauf sämtlicher Apartments die Räumlichkeiten der Bar und der Ateliers (Veranstaltungsräume) unter den Parkplätzen. Als deren Aufgabe wird die Verpachtung dieser und die Zurverfügungstellung der Veranstaltungsräumlichkeiten, sowie die Abwicklung der Vermietung der von Eigentümern bereitgestellten Apartments an Feriengäste festgelegt. Die Organisation und Buchung dieser so genannten "Attività ricettiva" obliegt einem Büro in Savona. Zur Abwicklung dieses Dienstes wird weiters festgelegt, dass sich die Pächter der Bar um den Check-in und Check-out der Feriengäste sowie um die Reinigung der Apartments kümmern. Somit kommt es 2005 zu einer Neuorganisation und der Vermietung der Apartments an Touristen. Die Fortführung des Betriebes erfolgt über eine neue Gesellschaft.

2.5.15. Entstehung "Ospitalità diffusa" Castelbianco - Zusammenschluss mit anderen Beherbergungsbetrieben

Ab dem Jahr 2007 werden von Seiten der Region Ligurien Förderprogramme zur touristischen Entwicklung ländlicher Gegenden und Gemeinden erarbeitet. Nach erfolgreicher Bewerbung erhält Castelbianco 2008 einen finanziellen Beitrag zur Förderung von Agrotourismusbetrieben und kleineren Beherbergungsstätten⁸⁰. In Folge dessen entstehen kleine Bed & Breakfast Angebote. Nachdem es 2010 in Castelbianco also zwei Hotels, zwei Agrotourismus und zwei Bed & Breakfast Betriebe gibt entschließt man sich die Genossenschaft "Ospitalità Castelbianco" zu gründen. Ziel ist

⁷⁹ Ricotta (2011): Gespräch

⁸⁰ vgl. Gaggero (2009), online

eine gemeinsame Vermarktung zur besseren Sichtbarkeit als auch die Ausweitung des Angebotes. Damit Zusammenhängend entsteht auch die gemeinsame Homepage www.ospitalitacastelbianco.it, die das Angebot übersichtlich darstellen und die Buchung erleichtern soll.⁸¹

⁸¹ Ricotta (2011): Gespräch

3. Analyse

Der dritte Teil der Arbeit befasst sich mit der Analyse des ursprünglichen Projektes „Colletta di Castelbianco“ als Cyber Village. Dazu soll die anfänglich formulierte Forschungsfrage und Hypothese nochmals angeführt werden:

"Lässt sich ländlicher Raum nachhaltig mit Hilfe von Telekommunikation in Kombination kultureller Angebote als Alleinstellungsmerkmal zu einer bewohnten, intakt funktionierenden Agglomeration entwickeln?"

"Konsequenterweise lässt sich nachhaltig nur dann entwickeln, wenn der Projektentwicklung ein Alleinstellungsmerkmal (USP) zugrunde liegt und dieses Alleinstellungsmerkmal auch tatsächlich nachhaltig bleibt."

Aus dieser Überlegung heraus stellt sich die Frage, ist Telekommunikation in Kombination kultureller Angebote ein ausreichendes, nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal. Und wie müsste das Telekommunikations- und Kulturangebot aussehen und gestaltet sein. Die Verifizierung bzw. die Falsifikation dieser Frage soll nun anhand der folgenden Analyse erarbeitet werden. Diese gliedert sich in die primären Hauptziele, diesen untergeordnet, die zur Erreichung dieser gesetzten Teilziele (Dimensionen) sowie der Auflistung und Beurteilung externer Einflussfaktoren. Erstere stellen dabei eine übergeordnete Ebene dar. In Abhängigkeit und nach Evaluierung der einzelnen gesetzten Maßnahmen und externen Einflussfaktoren kann untersucht werden, ob diese erreicht wurden, oder nicht. Schließlich ist das Erreichen des Hauptzieles nur dann möglich, wenn die dafür notwendigen Maßnahmen gesetzt und auch erfolgreich umgesetzt wurden. Dabei sind als die zwei Hauptziele bereits im Kapitel „Ziel und Vision des Projektes“ (Seite 24) das Erwirtschaften eines möglichst hohen Gewinns aus dem Verkauf der Apartments (ökonomisches Ziel) und die Wiederbelebung von Colletta di Castelbianco als funktionierende, soziale Gemeinschaft definiert (soziales Ziel). Als Teilziele können vier Dimensionen definiert werden. Telekommunikation, Architektur, Kultur und Service. Dabei handelt es sich ständig um interne Faktoren. Im Gegensatz dazu stehen die äußeren Einflussfaktoren Nutzer, geografische Lage, Verkehrsstruktur, Wirtschaftsstruktur, soziodemografische Struktur und Image. Die Analyse soll nun die einzelnen Maßnahmen und Einflussfaktoren im Sinne der ursprünglichen Idee vor der Restrukturierung im Jahr 2005 werten. Wurde das betrachtete Teilziel erfolgsbringend umgesetzt oder standen interne Probleme oder

externe Einflussfaktoren dem entgegen. Wenn ja, warum und hätten bei frühzeitigem Erkennen Fehler verhindert werden können. Oder gelang es mit dem Projekt im ökonomischen, kulturellen oder sozialen Bereich Anstöße zu geben. Der Analyse vorangestellt wird festgehalten, dass es sich bei den Maßnahmen des Projektentwicklers um örtlich auf Colletta selbst beschränkte Maßnahmen handeln kann, während Einflussfaktoren geografisch Großteils aus dem Colletta umgrenzenden Gebiet kommen, nämlich der Gemeinde, der Provinz und der Region. Basis der Analyse sind vor allem die geführten Interviews, aber auch die Begehung vor Ort, Internetquellen und Literatur (siehe Abb. 18:).

Abb. 18: Analysestruktur – Handlungsfaktoren/Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung

3.1. Die vier Dimensionen

3.1.1. Architektur

Bei der planerischen Konzipierung wurde großer Wert darauf gelegt den ursprünglichen, natürlich gewachsenen Charakter der Anlage zu erhalten. Dafür verantwortlich zeichnet vor allem das architektonische Konzept, welches nach

Durchführung unterschiedlichster Analysen von Giancarlo De Carlo erstellt wurde. So wird bei der Renovierung darauf geachtet, dass auch weiterhin die Proportionen zwischen Bebautem und Unbebautem, zwischen Räumen und Durchgängen, Verbindungen und Fensteröffnungen erhalten bleiben und Ergänzungen innerhalb dieser Proportionen erfolgen. Weiters stellt sich im Zuge dieser Analysen erleichternd für den Einbezug zukünftiger Bewohner heraus, dass Verbindungen innerhalb dieses Konglomerats aus Räumen sowohl horizontal als auch vertikal in alle Richtungen möglich sind. So sind im Inneren der Gebäude unterschiedlichste Raumkombinationen und -konfigurationen und Apartments unterschiedlichster Größen entstanden. Von kleinen, einräumigen Strukturen meist auf Erdgeschossniveau bis hin zu vier- oder fünfräumigen, welche vom Erdgeschoss über mehrere Ebenen bis auf die Dachterrasse führen. Im Zuge dieses Prozesses fanden ca. 65 Apartments unterschiedlichster Größen in den historischen Mauern Platz. Dadurch war es möglich eine größere Zielgruppe mit unterschiedlichen Ansprüchen an Größe, Raumaufteilung usw. anzusprechen. Resümierend kann die Arbeit des Architekten Giancarlo De Carlo durchwegs in mehreren Punkten positiv für das Projekt beurteilt werden. So kann der Entschluss den ursprünglichen spontanen Charakter der Anlage wiederherzustellen und ihn durch moderne Eingriffe nicht zu zerstören als einer der ausschlaggebendsten Erfolgsfaktoren für das primäre Ziel den Verkauf der Apartments gewertet werden.⁸² Weiters kann, soweit beurteilbar die qualitativ hochwertige Ausführung, welche vor allem in den Details erkennbar ist einen längerfristigen Mehrwert darstellen. Ein zusätzlich positiver Effekt war die Glaubwürdigkeit, welche das Projekt durch die Beteiligung des Architekten De Carlo erhalten hat. Vor allem bei den veranstalteten Symposien und Pressekonferenzen konnte man so eine von den Medien anerkannte und vertraute Person vorzeigen. Der Einbezug Giancarlo de Carlos selbst und vor allem dessen Hartnäckigkeit und Kontrolle bei der Umsetzung seiner Planungen, sowie die damit in Zusammenhang stehende Architektur kann ohne weiteres als einer der ausschlaggebendsten Erfolgsfaktoren des Projektes bezeichnet werden.^{83 84}

⁸² Ricotta (2011): Gespräch

⁸³ vgl. De Carlo (2004), online

⁸⁴ Saggini (2010): Gespräch

3.1.2. Telekommunikation

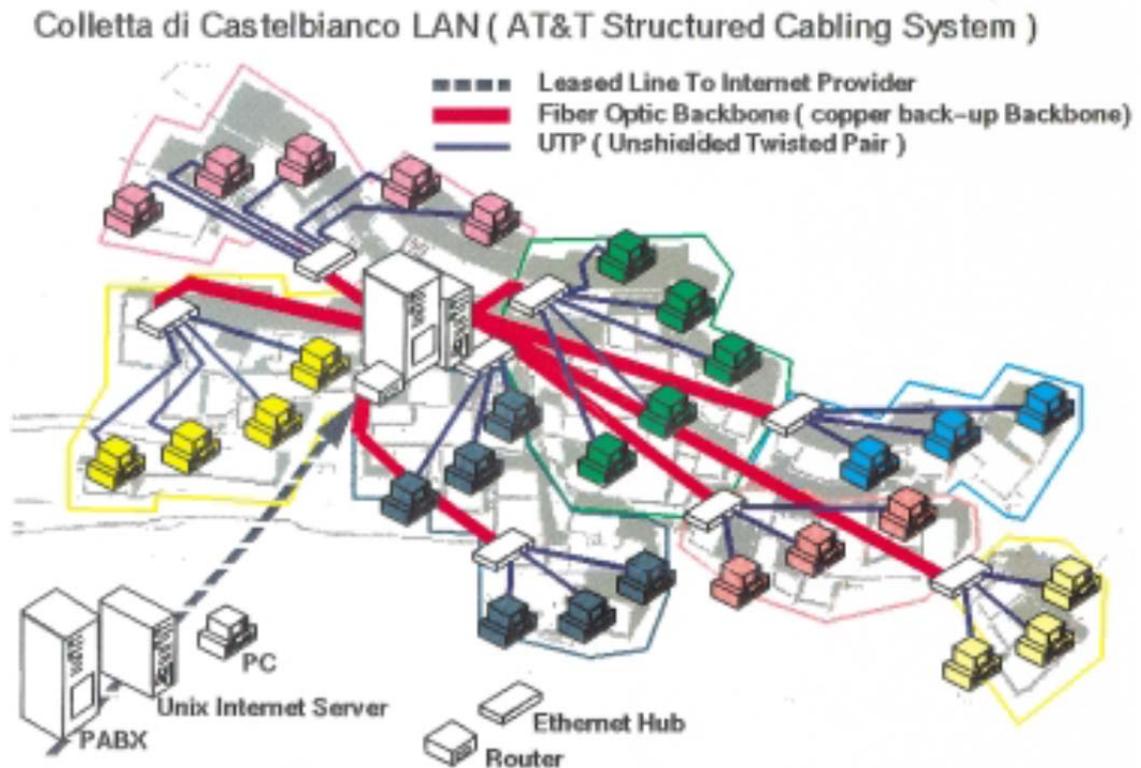
Besonderes Augenmerk gilt es im Maßnahmenkatalog dem Bereich der Telekommunikation zu schenken. Schließlich handelt es sich dabei um den klar als Alleinstellungsmerkmal definierten Aspekt der Projektentwicklung „Televillaggio“ - Colletta di Castelbianco. Diese Unique Selling Proposition soll die zukünftigen, genauestens definierten Nutzer, die so bezeichneten "White Eagles" anziehen. Vorgesehen ist die Vernetzungen im Inneren des Ortes mit den modernsten Kommunikationstechniken, so dass jede einzelne Wohneinheit mit einem freien Zugang zu Rundfunk (Radio und Fernsehen), Internet, Festnetz-Telefonie und Videotelefonie ausgestattet ist. Zudem soll ein internes Netzwerk den sozialen Austausch zwischen den Bewohnern auf einer technischen Ebene ermöglichen. Weiters war ursprünglich die Zurverfügungstellung und Betreuung von Internetseiten für die Bewohner angedacht. Die Netzarchitektur von Colletta sah vor, dass ausgehend von einer Zentrale in der zwei Server untergebracht sind ein Netz aus Glasfaserkabeln zu den sechs untergeordneten Technikräumen führt und die Weiterleitung der Informationen von dort bis zu den einzelnen Apartments über so genannte Twisted-Pair-Kabel erfolgt. In der folgenden Abbildung (siehe Abb. 19:) sieht man die Architektur des geplanten Netzwerkes. Da es sich allerdings um ein veraltetes System handelt wird es hier nicht weiter erläutert.⁸⁵

Zudem war vorgesehen, dass Telecom Italia die notwendigen Infrastrukturmaßnahmen ergreift, und im Pennavaire Tal bis Colletta di Castelbianco Glasfaserkabeln verlegt. Da die Ausstattung des Konglomerats Colletta mit solchen nur dann Sinn macht, wenn auch ein entsprechender Anschluss nach außen hin gegeben ist.⁸⁶

⁸⁵ vgl. Torricelli (1997): 221f., online

⁸⁶ Saggini (2010): Gespräch

Abb. 19: Schema der Netzarchitektur von Colletta di Castelbianco



Quelle: Torricelli (1997): 220, online

Zur Beurteilung der Maßnahme „Telekommunikation“ als Erfolgsfaktor oder erfolgskritischen Faktor muss von zwei verschiedenen Seiten herangegangen werden. Erstens bedarf es einer Betrachtung der tatsächlich umgesetzten technischen Maßnahmen und zweitens einer Beurteilung der Auswirkungen der gesellschaftlichen Entwicklung durch die Telekommunikationstechniken seit dem Ende des 20. Jahrhunderts auf das Projekt und der in den 90er Jahren aufkeimenden Idee des „Cyber Village“.

Bei der Evaluierung der vorliegenden Unterlagen betreffend aktuellem Stand der Telekommunikationstechnik wurde festgestellt, dass sich die entsprechenden Anlagen in Colletta de facto bis auf punktuelle Adaptierungen immer noch auf dem Stand der 90er Jahre befinden und somit kaum einem modernen Verständnis eines solchen Infrastrukturbetriebes entsprechen. Zudem führte die mangelhafte technische Ausstattung zu Sicherheitslücken innerhalb des Netzwerkes und zu einer fehlenden Privatsphäre der am Netzwerk angeschlossenen Computer. Trotz eigens mit der Betreuung der technischen Infrastruktur beauftragter Personen kam es dennoch zu

keiner der notwendigen Modernisierungsmaßnahmen. Generell blieb die Technik bis auf einige wenige Ausnahmen bis heute auf dem Stand der 90er Jahre. Weiters kam es zu einer unvollständigen Verkabelung des Tales. Die tatsächliche Verlegung der Glasfaserkabeln, von Seiten der Telecom Italia erfolgte nämlich widersprüchlich der zugesagten Leistungen nur bis zur Fraktion Nasino und nicht wie vorgesehen bis Colletta. Dies hat zur Folge, dass trotz Glasfaserkabelverbindungen innerhalb Collettas nur eine Übertragungsrate von 2 Mbit/s für die gesamte Apartmentanlage mit der Außenwelt zur Verfügung steht. Derzeit wird von Seiten der Wohnungseigentümergeinschaft nach einer kostengünstigen Lösung gesucht, die verabsäumten Verbesserungsmaßnahmen durchführen zu können.⁸⁷

Damit erfüllte und erfüllt dieser Bereich wohl nicht den Stellenwert der ihm ursprünglich durch die Projektinitiatoren zugeschrieben wurde. Deshalb stellt sich die Frage, ob trotz mangelhafter Ausführung der Bereich der Telekommunikation einen Erfolgsfaktor darstellen kann. Dazu soll der in Folge gegebene Exkurs über eine genauere Betrachtung der digitalen Entwicklung und der Entwicklung des Internets und des damit verbundenen gesellschaftlichen Impact der letzten 20 Jahre dienen.

Exkurs: Digitale Medien und Gesellschaft

Bereits die 80er werden als das Jahrzehnt bezeichnet in dem der Computer Eingang in den privaten Haushalt findet. Dies, nachdem er bis dahin ursprünglich militärischer und später universitärer Nutzung vorbehalten war. Ausschlaggebend dafür ist der 1984 erstmals angebotene erste in Massenproduktion gefertigte Apple Macintosh. In weiterer Entwicklung kommt es Mitte der 90er zu einer schnellen Verbreitung des als Projekt 1989 an der Forschungseinrichtung CERN realisierten „World Wide Web“. In weiterer Folge wird der Besitz eines Home-PCs in entwickelten Ländern unabhängig der angehörenden sozialen Schicht Standard. Waren die ersten Computer so genannte Stand-PCs und an einen Ort gebunden sind die 2011 alltäglich und selbstverständlich verwendeten Geräte mobil – „wireless“.⁸⁸

⁸⁷ vgl. Hellner (2001): 9ff, online

⁸⁸ vgl. Athique (2013): 12f.

Dies führt zu einer erhöhten Mobilität, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich. So hat bereits 1998 Guggenberger zusammengefasst:

„Die Gemeinsamkeit dieser sich abzeichnenden Revolution der neuen Technologien scheint zu sein, dass sie – ganz allgemein gesprochen – den Raum überwinden, die Ortsbindung aufheben. Sie machen Teilhabe ohne Anwesenheit möglich.“⁸⁹

So wird mit Hilfe von Telekommunikation erstmals eine zeitgleiche und direkte Kommunikation über die gesamte Welt möglich. Sie macht sowohl geografisch als auch informations- und benutzerunabhängig.⁹⁰

Im Zusammenhang mit der Entstehung dieser digitalen Freiheit hat sich seit den 90er Jahren die so genannte Telearbeit, auch als eWork bezeichnet, entwickelt. Der Telearbeiter ist ortsungebundener zum klassischen Arbeiter und erledigt seine Aufgaben einen oder mehrere Tage in der Woche von zu Hause, einem Nachbarschaftsbüro oder beim Kunden aus. So wird zwischen:

- Teleheimarbeit
- Mobiler Heimarbeit
- Telezentren und Telehäusern und
- Nachbarschaftsbüros

unterschieden. Dabei ist allen gemein, dass der Arbeiter seine Leistung an unterschiedlichen Orten zur Verfügung stellt. Von noch vorhandenen Arbeitsplätzen beim Auftraggeber bis hin zur völligen Auflösung des physischen Gebildes des Unternehmens.⁹¹

2012 besitzen 75 % aller EU-27 Haushalte einen Internetzugang.⁹² 2010 sind ein Viertel der Europäer laut der Ergebnisse der Europäischen Erhebung über Arbeitsplatzbedingungen (EWCS) Telearbeiter.⁹³

⁸⁹ Guggenberg (1998): 13

⁹⁰ vgl. Günther (2002): 31

⁹¹ vgl. Matthies (1997): 5 und 20f.

⁹² Statista (0. J.), online

⁹³ vgl. Eurofound (2012): 95, online

Unter Einbezug der angeführten Daten ging man aus heutiger Sicht betrachtet richtiger weise davon aus, dass die Bedeutung des Internet und dessen Rolle im täglichen Leben maßgeblich zunehmen wird,. Dennoch missachtete oder schaffte man es nicht konsequenterweise den Gedankengang fortzusetzen und die Schlussfolgerung zu ziehen, dass wenn das Internet im Leben des Menschen omnipräsent sein würde es langfristig auch allorts präsent sein müsse und damit lokale Grenzen ausheben und Orts unabhängig machen würde. Und genau dies widerlegt das Alleinstellungsmerkmal der Notwendigkeit eines "Cyber Village". Hat sich schließlich auf Grund des weltweiten Aufschwungs dieser Techniken die ganze Welt zum "Cyber Village" entwickelt und damit die Notwendigkeit konkret geplanter obsolet gemacht. Deshalb eignet sich Telekommunikation allein in Form eines „Cyber Village“ nicht zur nachhaltigen Entwicklung ländlicher Gegenden. Vielmehr ist die Ausstattung mit neuen Medien eine grundlegende infrastrukturelle Notwendigkeit geworden um rurale Gegenden am Markt attraktiv zu halten. Im konkreten Fall von Colletta di Castelbianco kommt zusätzlich erschwerend hinzu, dass sich in der Zeit der überlangen Realisierungsphase von nahezu zehn Jahren die Vision eines "Cyber Villages" als gesellschaftlich ubiquitär quasi selbst überholt hat. So stellen auch die Projektbeteiligten rückblickend fest, dass die Idee zwar zur ursprünglichen Vermarktung und Sichtbarkeit wesentlich erleichternd beigetragen hat, aber an der letztendlichen Kaufentscheidung kaum beitrug und heute nur mehr der Standardausstattung dient⁹⁴.

3.1.3. Kultur^{95 96}

Mit dem Bereich Kultur, wie bereits im Kapitel Visionen beschrieben, wurde dem Projekt eine dritte Dimension zugesprochen. Dem Projektentwickler war es ein großes Anliegen, dass die Wiederbelebung von Colletta di Castelbianco nicht nur über den technischen Aspekt erfolgt, sondern zudem über ein umfassendes, vielfältiges kulturelles Programm. Mit der Umsetzung dieser Intention beginnt man also folgerichtig bereits bei der Vermarktung des Projektes. So findet bereits Ende 1994 die erste Pressekonferenz zur Vorstellung des Projektes unter dem Titel "La residenza nel

⁹⁴ Ricotta (2011): Gespräch

⁹⁵ Saggini (2010): Gespräch

⁹⁶ Ricotta (2011): Gespräch

terzo millennio" - "Der Wohnort im dritten Jahrtausend" in Mailand statt. Teilnehmer waren neben den Projektentwicklern und dem Architekten Giancarlo De Carlo, der Informatiker Luigi Dada sowie die Soziologin Serena Vicari. Mit Hilfe dieser und weiterer ähnlicher Veranstaltungen gelingt es eine breite Öffentlichkeit und potentielle Käuferschaft zu erreichen, ohne übermäßig finanzielle Mittel für klassische Werbung zur Verfügung stellen zu müssen. In Folge dessen kommt es zu musikalischen, literarischen Abenden sowie Kunstausstellungen. Die Absicht dabei war bald einen gesellschaftlichen Austausch der zukünftigen Bewohner Collettas mit jenen der umliegenden Fraktionen herzustellen und in Folge dessen auch die konkretere Einbindung der Bevölkerung von Castelbianco an der Organisation dieser Events. Der Gedanke war weiters eine gemeinsame Initiative in der Bevölkerung zur Organisation von kulturellen Veranstaltungen mit Austragungsort Colletta zu generieren, welche über die Dorfgrenzen hinaus Publikum anziehen soll. Diese Aufgabe übernimmt zunächst der Projektentwickler in Form eines Gesellschafters, welcher für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist selbst. Bis es durch das Ausscheiden dieses Gesellschafters aus dem Projekt notwendig wird eine eigens dafür verantwortliche Person einzustellen. Dieser gelingt es im Zeitraum von 2000 bis 2005 unter Beistellung eines entsprechenden Budgets Veranstaltungen kultureller und kulinarischer Natur, Ausstellungen, Feste, Theatervorführungen und Konzerte zu organisieren. Auch der Einbezug und die Beteiligung der Bevölkerung gelingt in diesem Zeitraum. Einen kleinen Überblick der stattgefundenen Veranstaltungen soll die angeschlossene Tabelle geben.

Tabelle 3: Auszug stattgefundener Veranstaltungen in Colletta seit 2003

Veranstaltung	Idee
Navigare con Gusto	Slow Food Initiative. Ziel ist den Gedanken des Slow Food zu verbreiten. Dabei werden in mehreren Lokalen in verschiedenen italienischen Dörfern zeitgleich mit denselben Zutaten unterschiedliche Speisen zubereitet. Die Verbindung zwischen den teilnehmenden Dörfern erfolgt über eine Videokonferenz.
Festa dell'Olio - Goccia d'Orata	Die Bewohner Collettas und Castelbiancos treffen sich an einem Wochenende im November zur gemeinsamen Ernte der Olivenbäume, welche Teil der Apartmentanlage sind. Die Oliven werden nachher gepresst und in kleinen Flaschen abgefüllt. Gemeinsame Abendessen sind Belohnung für die anstrengende Arbeit.
Mangia ...e camina	Ausgehend von Vessallo und einem Aperitiv mit verschiedenen

	Antipasti wandert man zwischen den einzelnen Fraktionen Castelbiancos. Dabei gustiert man in Veravo Vorspeisen, in Oresine werden Hauptspeisen serviert und in Colletta rundet der Nachtisch die Gaumenwanderung ab.
Di Vino è il Venerdì	Typische Weine und Speisen der verschiedenen Regionen Italiens werden im ansässigen Lokal angeboten und verkostet.
Easter Walk	Ausgehend von Colletta wandert man am Osterwochenende durch die Umgebung von Castelbianco um anschließend ein gemeinsames Essen zu sich zu nehmen.

Quelle: www.colletta.it

Vorausgreifend soll zur erleichternden Evaluierung des Kultur-Aspektes erwähnt werden, dass mit der Reorganisation im Jahr 2005 das Budget für sämtliche Veranstaltungen von Seiten des Projektentwicklers gestrichen wird. Gründe dafür sind die abgeschlossene Veräußerung sämtlicher Apartments, auch wenn der Projektentwickler weiterhin als Eigentümer des Restaurants und der Ateliers und somit als Anteilseigner der Anlage bestehen bleibt. Vielmehr vertritt er die Ansicht, dass der beabsichtigte Kulturbetrieb von nun an alleine funktionieren müsse. Dies hat zur Folge, dass bis auf die etablierten jährlich stattfindenden Events, wie das "Festa dell' Olio" kaum mehr weitere Veranstaltungen stattfinden. Vielmehr ist das Stattfinden dieser von der Gunst einzelner Bewohner Collettas und Castelbiancos abhängig.⁹⁷

Die Betrachtung der Dimension Kultur ist im Folgenden auch deshalb interessant, weil sie, nachdem bereits widerlegt wurde, dass Telekommunikation in Form eines "Cyber Village" als Alleinstellungsmerkmal obsolet geworden ist über den nachhaltigen Bestand der Anlage Colletta und darüber hinaus Castelbiancos entscheiden kann. So schreibt das "Creative City Network of Canada" im Projekt "Developing and Revitalizing Rural Communities Through Arts and Creativity", dass eine funktionierende, nachhaltige Entwicklung einer ruralen Gegend mit Hilfe von Kultur und Kunst möglich ist, wenn bestimmte Faktoren gegeben sind. Liegen diese vor

⁹⁷ Ricotta (2011): Gespräch

besteht die Möglichkeit einer gemeinschaftlichen kulturellen und ökonomischen Entwicklung. In der Studie genannte Hauptfaktoren sind etwa:⁹⁸

- eine offene Einstellung und Akzeptanz gegenüber lokaler Kultur, Geschichte und Menschen;
- die Erkennung des Mehrwertes der Kunst im täglichen Leben sowie die Förderung einer breiten Beteiligung in der Bevölkerung;
- Schlüsselpersonen als Vertretung der Gemeinschaft, welche auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten;
- ein breites soziales Netzwerk ehrenamtlicher Personen und Kunstförderer
- entsprechende kulturelle Infrastruktur

Bedeutend bei dieser Studie ist, dass sie als eine der wenigen rurale Gegenden mit einer Bevölkerungszahl unter 10.000 als Forschungsraum definiert. Im Gegenzug zu sonst üblichen Studien, welche meist den Betrachtungsschwerpunkt auf den urbanen Raum mit Bevölkerungsdichten über 25.000 Einwohnern legen.⁹⁹

Versucht man nun diese genannten Faktoren auf Colletta oder vielmehr Castelbianco umzulegen ergeben sich folgende Betrachtungsmöglichkeiten. So lassen die organisierten Festivitäten wie "Sagra delle Ciliegia", "Mangia e Cammina" oder "Festa dell'Olio", welche eine Vielzahl an unterschiedlichen aber traditionellen und kulturtypischen Aktivitäten der ländlichen, umliegenden Gegend aufgreifen und weiterdenken als erfolgreiche, identitätsstiftende und –vermittelnde Veranstaltungen bezeichnen. Welche auch auf Grund ihres Erfolges und einer regen Teilnahme Offenheit und Akzeptanz der lokalen Kultur, Geschichte und Alltags sowohl bei den Einwohnern selbst als auch bei den zugezogenen Bewohnern Collettas erkennen lassen. Um diesen Wert der lokalen Identität vermitteln und weitergeben zu können ist das Erkennen des Mehrwertes von Kunst und Kultur in einer breiten Öffentlichkeit notwendig. Weiters bedarf es eines motivierten Teams zur Zieldefinition und der Organisation, dem „Vorantreiben“. Dieses hat sich in Castelbianco im „Pro Loco Castelbianco“ gefunden. Einer Tourismusvereinigung, welche allen an einer touristischen Entwicklung

⁹⁸ vgl. Duxbury (2009): 4, online

⁹⁹ vgl. Hausmann (2011): 140

Castelbiancos Interessierten offen steht. Ein Auszug der Ziele ist die Vermittlung der landschaftlichen Schönheit, des historischen Erbes sowie der lokal gefertigten bäuerlichen Produkte zur Förderung des Tourismus, die Entwicklung der Infrastruktur und der kleinteiligen Beherbergungsstrukturen oder die Organisation von Ausflügen, Sport-, Musik- und gastronomischen Veranstaltungen zur Erhöhung der Übernachtungszahlen.¹⁰⁰ Somit kann man den Wunsch und das Erkennen der Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung über den Tourismus und Kulturbetrieb in der Bevölkerung feststellen.

In der Studie wird weiters die Notwendigkeit einer geeigneten Infrastruktur angeführt. Eine Bewertung inwieweit sich Colletta als Austragungsort in diesem Sinne eignet ist insofern schwierig als dass die Eignung von Art und Größe der Veranstaltungen abhängig ist. Zudem ist ungewiss ob eine an sich private Apartmentanlage ein geeigneter Ort für ein "Kulturzentrum" der Gegend sein kann. Positiv aber soll erwähnt sein, dass sich der Austragungsort Colletta bei den vom Projektentwickler organisierten Festivitäten immer wieder als zweckdienlich erwiesen hat. Vor allem bei Veranstaltungen im Freien.

Neben den Anforderungen an eine erfolgreiche Entwicklung des ländlichen Raumes mit Hilfe von Kunst und Kultur führt die angegebene Studie ebenso Schwierigkeiten und Herausforderungen an. Dazu zählen vor allem begrenzte Ressourcen. Sowohl monetärer als auch humaner Natur. Ersteres wird für Colletta und in Folge für Castelbianco mit dem Abzug jeglicher Folgeinvestitionen des Projektentwicklers schlagend. Schließlich ergeben sich wesentliche Unterschiede ob eine Veranstaltung gefördert und finanziell unterstützt ist, oder ob deren stattfinden von einem kostendeckenden Budgetgedanken geprägt wird. Letztere noch viel wichtigere Ressource ist abhängig von ehrenamtlich aktiven Personen. In Colletta gewinnt der Aspekt mit der Restrukturierung 2005 an Bedeutung. Auf Gemeindeebene hängt diese allgemein vom Pro Loco ab. Problematisch dabei ist, dass sich ehrenamtlich tätige Personen oft mit unvertrauten Aufgaben und neuen Herausforderungen auseinandersetzen müssen. Dies kann einerseits deren Bereitschaft schon frühzeitig einschränken andererseits auch Mangels

¹⁰⁰ Pro Loco Castelbianco (o. J.b): 1, online

Knowhows das Erreichen der gewünschten Ziele erschweren. Als weitere Hürde wird in der Studie die in ländlichen Gesellschaften oft fehlende Wertschätzung von Kultur und Kunst angeführt. Dem kann nur mit einem motivierenden Programm zur Sensibilisierung entgegen getreten werden.

Die Beurteilung der Dimension Kultur als Erfolgsfaktor oder erfolgskritischen Faktor kann von verschiedenen Betrachtungsweisen herangegangen werden. Bezieht sich das Augenmerk auf einen möglichen beschleunigenden bzw. erleichternden Einfluss auf die Veräußerung der Apartments kann durchaus von einem positiven Effekt gesprochen werden. Sowohl die Sichtbarkeit des Projektes an sich wurde erhöht, als auch das anfängliche Wohlbefinden der neuen Bewohner damit gesteigert wurde. Der Einbezug und damit die Sensibilisierung der ansässigen Bevölkerung gelingen ebenso mit Hilfe der verschiedenen Veranstaltungen. Den gesellschaftlichen, sozialen Aspekt betreffend handelt es sich also um einen Erfolgsfaktor. Vor allem auch wegen der erwähnenswerten positiven Folgeeffekte. Dazu gehört etwa das Erkennen der Möglichkeit einer Vermarktung als Tourismusdestination oder die Festigung der eigenen kulturellen Identität. Eher nachteilig einzuordnen ist aber die Notwendigkeit ständiger finanzieller Zuschüsse durch den Projektentwickler. Vor allem nach Fertigstellung. Ob der Projektentwickler den Einsatz der hohen monetären Mittel für sich als positiv wertet, ist vor allem auf Grund fehlender vorliegender Zahlen aber schwer zu beurteilen.

3.1.4. Service

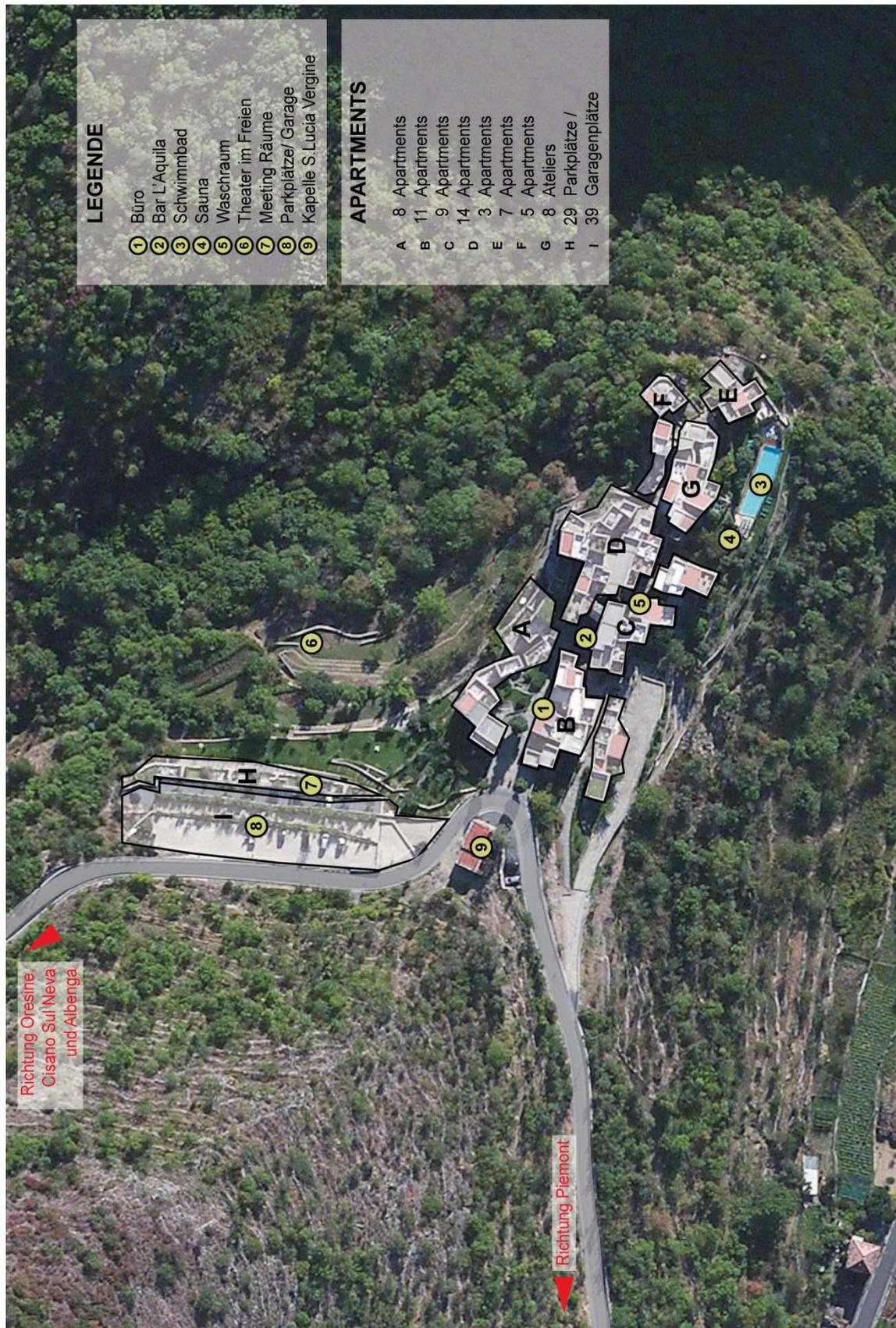
Neben der Dimensionen Architektur und Telekommunikation sah das Entwicklungskonzept von Colletta di Castelbianco auch ein entsprechendes Service-Angebot vor. Zentrale Bedeutung in diesem Bereich kommt der Figur des "Procaccia" zu. Aufgabe dieser ursprünglich in Ligurien und dem Piemont verbreiteten Person war es für die Bevölkerung ländlicher Gegenden Besorgungen zu machen, bzw. Dienste anzubieten, welche dieser auf Grund großer Entfernungen zur Stadt nicht zugänglich waren. Da auch Colletta in einem abgeschiedenen Tal liegt, war es nur richtig das Angebot eines solchen Dienstes vorzusehen. Eine Person als Ansprechpartner für Allmögliches, sei es um vor Ort zu helfen, als auch notwendige Besorgungen außerhalb zu machen. Schließlich befindet sich der nächste Supermarkt in Albenga, 20 Autominuten entfernt. Ferner sollten dieser Person weitere Funktionen zukommen. So soll diese wie im Kapitel "Kultur" beschrieben als Organisator verschiedenster

kultureller Veranstaltungen fungieren, aber auch die Betreuung des Telekommunikationsbereiches übernehmen. Evaluierend kann festgehalten werden, dass der Service des "Procaccia" in dessen ursprünglich angedachten Variante nicht mehr angeboten wird. Einerseits weil der Projektentwickler selbst aus ökonomischen Gründen und andererseits die Wohnungseigentumsgemeinschaft auch nicht an der Aufrechterhaltung einer solchen Betreuung interessiert ist. Gründe warum die Hauptzielgruppe einen solchen Service trotz hoher Entfernungen zu z.B. Gütern des täglichen Bedarfs nicht fortführen will, kann einerseits daran liegen, dass tatsächlich keine Notwendigkeit besteht, andererseits aber daran, dass die vom Projektentwickler zur Verfügung gestellte Betreuung nicht zufriedenstellend war¹⁰¹. Im Gegensatz ist der nun aktuell vorhandene Service zweigeteilt. Eine Bürofachkraft betreut die Organisation der Vermietung der Apartments an Feriengäste vor Ort. Allfällige anfallende Aufgaben werden von weiteren zwei Personen ausgeführt. Sie stehen in einem direkten Angestelltenverhältnis zur Wohnungseigentümergeinschaft. Ihre Funktion ergibt sich deshalb vorwiegend aus den direkten Bedürfnissen der Eigentümer der Apartments und fasst vorwiegend Instandhaltungs-, Reparatur- und Reinigungsarbeiten sowie die gärtnerische Pflege der Anlage. Der derzeitige Zuständigkeitsbereich umfasst vorwiegend die Aufgaben eines klassischen Hausmeisters.

Zum weiteren Service Angebot werden ein Schwimmbad, in den Sommermonaten geöffnet und von einem Bademeister betreut, eine Sauna sowie ein Solarium am südöstlichen Abhang des Dorfes für die zukünftigen Bewohner vorgesehen. Die Sauna und das Solarium sind ganzjährig benutzbar. Zudem steht den Bewohnern eine Waschküche zur Verfügung. (siehe Abb. 20:)

¹⁰¹ Consiglio (2009-2010), online

Abb. 20: Colletta di Castelbianco



Quelle: Eigene Darstellung

Neben diesen baulichen, infrastrukturellen Maßnahmen sieht man zudem ein Restaurant und ein Internet-Cafe vor. Hintergedanke dabei war den sozialen Austausch zur Förderung einer dorffähnlichen Gemeinschaft unter den Bewohnern von Colletta zu fördern aber auch jene mit der Bevölkerung der umliegenden Fraktionen Castelbiancos und der Nachbargemeinden. Unterschiedlich zu den ursprünglich vorgesehenen Plänen wurde nur ein und nicht die vorgesehenen zwei Lokale umgesetzt. Heute im Besitz der Gesellschaft "Borgo Telematico S.r.l." wird das Lokal als Restaurant an Dritte verpachtet. Laut Auskünften der Pächter besteht die Kundschaft aber vorwiegend nur aus den Eigentümern Collettas und den Feriengästen. Bewohner der anderen Fraktionen Castelbiancos werden selten bewirtet¹⁰².

Im Unterschied zu anderen Projektentwicklungen ähnlichen Charakters entschließt man sich keine Geschäfte vorzusehen um zu verhindern, dass sich Colletta zu einem klassischen Touristendorf entwickelt und dadurch die Bewohner in ihrer gesuchten Ruhe gestört werden.

3.1.5. Zielgruppe vs. "Der tatsächliche Nutzer"

Die richtige Definition der Zielgruppe ist einer der ausschlaggebendsten Erfolgsfaktoren eines Projektes. Schließlich bestimmt diese die notwendigen zu setzenden Maßnahmen. Wie im Untersuchungsteil beschrieben wird der Adressant bereits zu Projektbeginn genauestens umrissen. Soweit, dass er sich in der Bezeichnung des „White Eagles“ wiederfindet. Aber entsprechen die derzeitigen Bewohner der Apartmentanlage tatsächlich der anvisierten Zielgruppe oder wurden beim Bestimmen des Publikums entscheidende Größen ausgeklammert. Hierzu soll noch einmal zusammenfassend die Definition des „White Eagles“ angeführt werden. Diese sieht die Eigenschaften der Personen in deren Eigenständig- und Unabhängigkeit und deren Wunsch Kraft und Energie vor allem in naturbelassener Umgebung zu tanken. Soweit scheint die Definition schlüssig und für das mögliche Angebot Collettas geeignet. Auch der Gedankengang, dass es sich beim zukünftigen Nutzer immer um Personen mit ähnlichen Interessen und sozialem Background handelt und so eine Basis für eine gemeinschaftliche Sozialstruktur in der Apartmentanlage darstellt ist zugänglich. In wie

¹⁰² Hill (2011): Gespräch

weit diese Personen aber die Vorstellungen des Projektentwicklers von einer belebten Gemeinschaft in Colletta, welche auch in Kontakt mit der ansässigen Bevölkerung steht erfüllen können ist schwierig. Spricht man den "White Eagles" sogar die Eigenschaft zu, Einsamkeit und Isolation zu suchen. Dieser Vorstellung des Projektentwicklers stehen weiters zwei Faktoren kritisch entgegen. Erstens, dass es sich beim Zielpublikum um ein städtisches handeln soll, konkreter um Wissenschaftler, Universitätsprofessoren oder Fachleute. Dies wirft die Frage auf ob es dennoch ausreichend Berührungspunkte für soziale Kontakte mit der ländlichen Bevölkerung gibt. Und zweitens inwieweit der Wunsch dem nachzukommen bei unregelmäßigen Aufenthaltsdauern der zukünftigen Bewohnern in Colletta überhaupt gegeben ist.

Bei der Evaluierung der im Fertigstellungszeitraum erschienenen Medienartikel und Fernsehberichte scheint der ursprünglich definierte Nutzer tatsächlich Einzug in die Apartments zu finden. Genannt werden zum Beispiel der Architekt Ole Wiig oder der Geologe Alfredo Bezzi.¹⁰³

Ausgehend von der Tatsache, dass derzeit ein Großteil der Apartments über die meiste Zeit des Jahresverlaufs für Touristen buchbar ist muss abgeleitet werden, dass sich die Eigentümer der Einheiten größtenteils nur temporär vor Ort aufhalten. Dies wird auch von den Pächtern des Cafés bestätigt.¹⁰⁴ In diesem Zusammenhang wird vom Organisator der touristischen Verwaltung Vincenzo Ricotta bestätigt, dass einer der wenigen Termine an denen sich die meisten Eigentümer zusammenfinden die Veranstaltung „Festa dell'Olio -Goccia d'Orata“ ist, zu dessen Zeitpunkt auch die jährliche Versammlung der Wohnungseigentumsgemeinschaft stattfindet¹⁰⁵.

So entspricht die eigentliche Bewohnerschaft Collettas der einer klassischen Ferienapartmentanlage, auch wenn die Kaufentscheidung der ersten Eigentümer vermutlich tatsächlich von der Idee des „Borgo Telematico“ abhängig war.

¹⁰³ Schwertfeger (1999): online

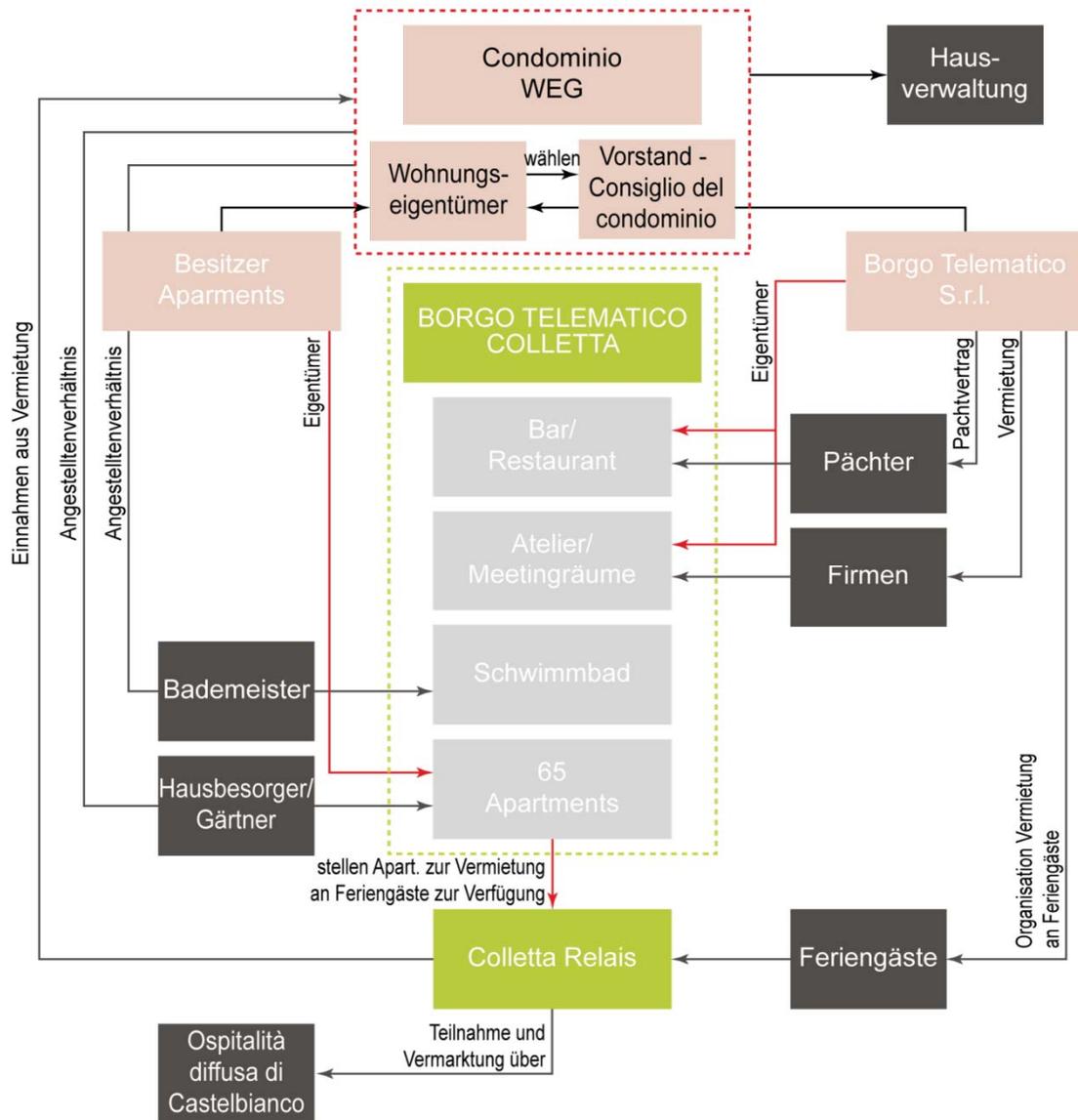
¹⁰⁴ Hill (2011): Gespräch

¹⁰⁵ Ricotta (2011): Gespräch

3.1.6. Organisationsstruktur seit 2005

Auch die Organisationsstruktur innerhalb der Apartmentanlage hat sich im Laufe der Jahre geändert. Seit 2005 entspricht sie der in [Abb. 21](#): dargestellten Struktur.

Abb. 21: Vernetzung der Akteure seit 2005



Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Apartments sind im Eigentum privater oder juristischer Personen. Zusammen bilden sie von Rechtswegen die Wohnungseigentumsgemeinschaft bzw. das Condominio. Aus den Wohnungseigentümern wird der Vorstand - Consiglio del condominio gewählt. Von der Wohnungseigentumsgemeinschaft wird eine Hausverwaltung beauftragt. Deren Aufgaben sind u.a. die Organisation und

Abwicklung von Instandhaltungsarbeiten, die Abrechnung und anteilmäßige Aufteilung von Strom-, Heizungs-, und sonstiger anfallender Kosten auf die Eigentümer oder die Einstellung des Service-Personals und dessen Kontrolle. Im direkten Angestelltenverhältnis zur WEG stehen der Hausbesorger, welcher für allfällige Arbeiten vor allem der allgemeinen Teile der Anlage und für die gärtnerische Gestaltung zuständig ist. Weiters wird aus rechtlichen Gründen über die Sommermonate ein Bademeister für die Betreuung des Schwimmbades eingestellt. Die Bar bzw. das Restaurant ist im Eigentum der "Borgo Telematico S.r.l.", ebenso die Ateliers unter den Parkplätzen. Ersteres wird an Dritte verpachtet. Mit der Pachtung der Bar ist auch die Nutzung des ihr vorgelagerten Platzes zur Bewirtschaftung verbunden. Das Atelier hingegen wird an Interessierte für Veranstaltungen oder Seminare vermietet. Die Einnahmen beider geht an die "Borgo Telematico S.r.l.". Im Zuge der Reorganisation 2005 wurde Colletta Relais aus der Taufe gehoben. Die Motivation war mit der Vermietung der Apartments während der Zeiten in denen die Eigentümer diese nicht nutzen einen Gewinn zu erzielen. Mit diesem sollen die Kosten für die Erhaltung der Anlage sowie die Personalkosten der WEG gedeckt werden. Weiters soll damit eine gewisse Wertsicherung der einzelnen Apartments sichergestellt werden. Die Organisationsstruktur ist wie folgt aufgebaut. Die im Eigentum der einzelnen Besitzer befindlichen Apartments werden von diesen zur Vermietung an Feriengäste zur Verfügung gestellt. Damit verpflichten sie sich, den Zeitraum für den gewünschten eigenen Aufenthalt vor Ort über ein Buchungssystem reservieren zu müssen. Im Gegenzug werden sie anteilmäßig an den Einnahmen beteiligt. Organisiert wird die Vermietung an Feriengäste über die Gesellschaft "Borgo Telematico S.r.l." über ein Büro in Savona. Für den Check-In und Check-Out vor Ort ist der Pächter des Restaurants zuständig. Auch für die Reinigung der Apartments nach Abreise der Feriengäste.

Mit dieser Organisationsstruktur, welche auch in anderen Tourismusregionen Europas zu finden ist, hat man durchwegs eine Lösung gefunden, welche vor allem die finanziellen Ansprüche der Eigentümer zufrieden stellt. Die Aufteilung der einzelnen Aufgaben erfolgt über einen gemeinschaftlichen Ansatz auf mehrere Beteiligte. Um wohl auch kosteneffizienter arbeiten zu können. Wie von Vincenzo Ricotta, dem Eigentümer des Büros in Savona, welches die Vermietung an die Feriengäste abwickelt informiert, ist es gelungen die Auslastung in den letzten Jahren nahezu konstant zu

halten. Was in einer Zeit der Regression auch positiv gewertet werden kann¹⁰⁶. Im Zuge der Gründung der "Ospitalità Castelbianco" ist auch Colletta Relais Teil dieser geworden. Von Seiten des Kunden betrachtet ist das Angebot von Colletta Relais noch ausbaufähig. Dies aus mehreren Gründen. Erstens erfolgt die Buchung und die Betreuung vor Ort von zwei verschiedenen Orten aus und über verschiedene Personen. Weiters steht vor Ort nicht immer eine Ansprechperson für Fragen und Probleme zur Verfügung und auch die Ausstattung der Apartments ist vom Inventar der einzelnen Eigentümer abhängig und so unterschiedlich. Ein Hinweis darauf vor Anreise wird nicht gegeben.

3.2. Externe Einflussfaktoren

3.2.1. Geografische Lage

Wie bereits im Untersuchungsteil (siehe Kapitel 2.1.4) angeführt befindet sich Castelbianco im Pennavaire Tal des ligurischen Hinterlandes. Ebenfalls bereits dort dargelegt sind die vorhandenen Alleinstellungsmerkmale vor Projektentwicklung. Da es sich dabei vorwiegend um Aspekte handelt, welche auch diesem Kapitel entsprechen sollen sie hier noch einmal Eingang finden. So wurde bereits erläutert, dass es sich bei der Naturlandschaft, den klimatischen Bedingungen und dem Kulturraum um vorhandene Alleinstellungsmerkmale handelt.

Im Folgenden soll nun unter Einbezug der in der Einführung dargestellten Definitionen des ländlichen Raumes untersucht werden ob diese auch für Castelbianco zutreffen und tatsächlich eine touristische Nutzung ermöglichen. Unter Heranziehung der unterschiedlichen Auslegungen des ländlichen Raumes treffen nachgeführte Aspekte auf die Gemeinde zu:

- landwirtschaftlich genutzte und unberührte Flächen bestimmen das Landschaftsbild;
- die Siedlung ist weitläufig zerstreut und besitzt selbst für klassische Definitionen des ländlichen Raumes eine sehr geringe Größe;

¹⁰⁶ Ricotta (2011): Gespräch

- der Großteil der Bevölkerung arbeitet außerhalb der Gemeinde, meist in der näheren Stadt;
- Versorgungsstrukturen sind kaum bis gar nicht vorhanden;
- Historisch gewachsene Strukturen sind von späteren Eingriffen nahezu unberührt;

Folgernd stellt sich die Frage, ob unter den angeführten Punkten die Möglichkeit besteht die vorhandenen Komponenten der vorherrschenden Kulturlandschaft positiv auf das eigene Projekt umzulegen und sie einer touristisch, kulturellen Ausrichtung zuzuführen.

Dazu soll zunächst überprüft werden ob die Grundkomponenten, aus denen laut Peters die Kulturlandschaft zusammengesetzt wird vorhanden sind. Dazu gehören die Geomorphologie, der Natur- und der Kulturraum. Ersteres wird im Falle Castelbiancos von dem umgrenzenden Hügelrelief und dem nicht weit entfernten Ligurischen Meer gebildet. Wobei der besondere Reiz in der Gegensätzlichkeit dieser beiden Faktoren besteht. Als vorhandener Naturraum wird Castelbianco von einer dichten, an die Klimaverhältnisse angepassten Vegetation umgeben. Die dichte, tiefgrüne, bis auf wenige Eingriffe unberührte Bewaldung der Hügellandschaft und deren Abgeschiedenheit bestimmen wesentlich den wahrgenommenen Charakter der Gegend. Am schwierigsten ist die Beurteilung des Kulturraumes. So sind zwar die Elemente einer klassischen ländlichen Siedlung vorhanden, sind deren Qualitäten aber ausreichend. Erst ein zweiter Blick lässt die vorhandenen Zeugen, kleine Kapellen, Kirchen und Gemäuer ehemaligen ländlichen Lebens erkennen. Das heißt die konstituierenden Elemente des ruralen Raumes sind soweit vorhanden und somit auch die Möglichkeit diese für die Umsetzung eines Projektes gewinnbringend zu nutzen.

3.2.2. Verkehrsstruktur

Castelbianco ist, wie bereits im ersten Teil der Arbeit erwähnt sowohl mit dem eigenen Auto als auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Die vorhandene Straßeninfrastruktur ist gut ausgebaut. Dadurch ist die nächstgrößere Stadt Albenga mit dem eigenen Auto in ca. 20 Minuten Fahrt erreichbar. Da Besorgungen des täglichen Bedarfs erst in weiterer Umgebung möglich sind ist man wesentlich auf ein eigenes Auto angewiesen. Vor allem deshalb, weil die Frequenz des öffentlichen Verkehrs im Tal bis zur nächsten Stadt sehr gering ist und somit kaum eine Alternative zum motorisierten Individualverkehr darstellt.

3.2.3. Wirtschaftsstruktur

Bei der Betrachtung der Wirtschaftsstruktur der Gemeinde ist vor allem der touristische Aspekt von Bedeutung, da dieser durch das Projekt Colletta di Castelbianco wesentlich verändert wurde. Zu Projektbeginn gibt es in Castelbianco bis auf einzelne Betriebe, welche vorwiegend der Landwirtschaft zuzuordnen sind, keine wirtschaftlichen Ertragsmöglichkeiten. Durch die Umsetzung des „Villaggio Telematico“ kommt es aber zu einer Sensibilisierung in der Bevölkerung und den Vertretern der Gemeinde bezüglich touristischer Vermarktung der Ortschaft. Die Zielgruppe Collettas, welche einerseits aus Italienern aber auch aus anderen Europäern und Amerikanern besteht, lässt das Potential einer touristischen Entwicklung der Gemeinde erkennen. Ebenso der Erfolg diverser stattfindender Veranstaltungen. So tragen die folgend aufgezählten Umstände zum Entstehen mehrerer kleiner Beherbergungsbetriebe in Castelbianco bei:

- die Umgestaltung der Organisationsstruktur in Colletta und die Bildung von „Colletta Relais“ zur Vermietung einzelner Apartments an Touristen
- der Zusammenschluss mit den bestehenden Beherbergungsbetrieben in Castelbianco Da Gin und Scola zur „Ospitalità diffusa“ und
- die Förderung so genannter „ricettività diffusa“ der Region Ligurien, bei deren ersten Ausschreibung Castelbianco einen Beitrag erhält.

Resümierend hat das Projekt Colletta, welches zwar in seiner ursprünglichen Konzeption als „Cyber Village“ nicht mehr existiert erreicht, dass nicht nur das Projekt selber sondern vielmehr der ganze Ort einen Aufschwung erfährt und einer Neuausrichtung offen gegenüber steht. Mit dieser Entwicklung einhergehend ist die Entstehung eines kleinen Tourismus-Cluster in der Ortschaft Castelbianco zu nennen. So wie sich die einzelnen gastronomischen Betriebe in der Organisation der "Ospitalità Castelbianco" zusammengeschlossen haben, fand ebenso eine Annäherung mit der Gemeinde und der Tourismusvereinigung "Pro Loco Castelbianco" statt. Gemeinsam werden bereits verschiedene Angebote zu einer besseren touristischen Vermarktung ausgearbeitet. Es gelang und gelingt also die Wirtschaftsstruktur zu beeinflussen. Ob es sich um eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaftsstruktur über diesen noch initialen Moment hinausgehend handelt, wird wesentlich von den beteiligten Akteuren und deren zukünftigen Zusammenarbeit abhängen.

3.2.4. Soziodemografische Struktur

Unter der soziodemografischen Struktur werden Bevölkerungsmerkmale wie u.a. Alter, Familienstruktur, Haushaltsgrößen und –einkommen oder Bildung zusammengefasst. Es handelt sich dabei um externe Faktoren die ein Projekt beeinflussen können. Im Gegenzug kann ein erfolgreiches Projekt auch positiven Einfluss auf einzelne dieser Merkmale nehmen. An erster Stelle steht dabei häufig die Arbeitsplatzstruktur und die damit zusammenhängende Frage ob diese durch ein Projekte beeinflusst werden kann. Unter Bezug auf die positiven Entwicklungen im Bereich Wirtschaftsstruktur und der entstandenen Beherbergungsbetriebe scheint durchwegs ein positiver Trend bezüglich Arbeitsplätze erkennbar zu sein. Bei einer differenzierteren Betrachtung ist die Beurteilung ob tatsächlich das Projekt Colletta oder vielmehr die finanziellen Förderungen durch die Region dafür verantwortlich zeichnen schwierig. Immerhin ist Colletta sicherlich als das anstoßende Element zu betrachten. Weiters muss die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze auch insofern relativiert werden, als es sich vorwiegend um Agrotourismusbetriebe handelt, d.h. die eigenen Erwerbsmöglichkeiten wurden erweitert. Was aber zumindest der Sicherung bestehender Arbeitsplätze dient.

3.2.5. Image

Die Evaluierung über die Imageentwicklung des Standortes durch das Projekt Colletta di Castelbianco ist deshalb schwierig, weil der Vergleichszeitpunkt vor Projektentwicklung bereits über 20 Jahre zurückliegt und somit kaum mehr feststellbar ist. Weiters würde eine haltbare Auswertung nur dann möglich sein, wenn ein Vergleich mit ähnlichen Strukturen eruierbar wäre. Trotzdem ist aber eine gewisse Richtung erkennbar. Mit Hilfe des Projektes gelingt es schließlich in den Club der schönsten italienischen Dörfer "I Borghi più Belli d'Italia" aufgenommen zu werden. Hierfür ausschlaggebend sind unter anderem die architektonische Harmonie sowohl des öffentlichen als auch des privaten baulichen Bestandes oder die Lebensqualität in Bezug auf mögliche Aktivitäten und Dienste für die Einwohner¹⁰⁷. Vorteile solcher Plattformen sind eine erhöhte Sichtbarkeit nach Außen und eine weitere Vermarktungsplattform. Neben dieser wird Castelbianco weiters in die "Comunità

¹⁰⁷ vgl. I Borghi più Belli d'Italia (o. J.), online

Montana Ingauna" aufgenommen. Einer überkommunalen, öffentlichen Einrichtung, deren Ziel die Überwindung der Nachteile der Bevölkerung des ligurischen Hügellandes ist. Als Aktivitäten sind auszughaft angeführt, die Unterstützung der Gemeinden bei Durchführung öffentlicher Vorhaben, Unterstützung der Unternehmen in Bezug auf Förderungen oder die Information lokaler Tourismusverbände.¹⁰⁸

So besteht auch im Bereich dieser Betrachtung die Möglichkeit Colletta als ausschlaggebenden Moment heranzuziehen, mit dem es gelingt der gesamten Gemeinde Castelbianco auf einer überkommunalen Ebene Sichtbarkeit zu verleihen.

Resümierend kann also durchwegs von einer positiven Entwicklung in der kleinen Gemeinde Castelbianco in den letzten Jahren gesprochen werden. Auch wenn die hiesige Bevölkerung dem Projekt "Villaggio Telematico - Colletta di Castelbianco" anfänglich skeptisch gegenüber steht, gelingt es doch im Laufe der Zeit diese für sich zu gewinnen und darüber hinaus das Potential der Gemeinde im Bereich Tourismus, als einen möglichen neuen Wirtschaftsfaktor erkennen zu lassen. Damit ist der Startpunkt für eine lebhaftere Gestaltung der Ortschaft angestoßen. Ob die zuversichtlichen, Hand in Hand gehenden Entwicklungen auf ökonomischer, sozialer und kultureller Ebene auch nachhaltig wirksam bleiben ist nun fundamental von der gesamten Bevölkerung und deren, auch gemeinnützigem Einsatz abhängig. Vielmehr wird eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, wo der Weg Castelbiancos in den nächsten Jahren hinführen soll, notwendig. Dazu gehört die Ausarbeitung eines neuen, diesmal nachhaltigen Alleinstellungsmerkmals als auch des weiterhin intensiven Zusammenschlusses aller Beteiligten, wenn möglich auch über die Gemeindegrenzen hinaus.

¹⁰⁸ vgl. Comunità Montana Ingauna (o. J.), online

3.3. Strategische Positionierung Castelbianco

Fand in den vorangegangenen Kapiteln die Analyse und Auswertung der getätigten Projektentwicklung rund um das "Cyber Village" Colletta di Castelbianco und den bisherigen Einfluss auf die Gemeinde Castelbianco statt, sollen in diesem Kapitel eine Möglichkeit einer zukünftigen Entwicklung ausgelotet und die zu setzenden, notwendigen Maßnahmen erarbeitet werden. Dabei kann es sich aber nicht mehr um eine klassische Projektentwicklung eines konkreten Bauvorhabens handeln, wie bei Colletta selbst. Vielmehr geht es darum Castelbianco bzw. darüber hinaus dem gesamten Pennavaire Tal eine neue Richtung vorzugeben. Dazu ist es notwendig auf die Werkzeuge des Standortmarketing zurückzugreifen. Dieses sehr komplexe Werkzeug kann nur sehr allgemein definiert werden:

„Standortmarketing heißt, einen Standort so zu planen, dass er die Bedürfnisse seiner Zielmärkte befriedigt. Es ist dann erfolgreich, wenn Bürger und Unternehmen sich in ihrer Gemeinde wohl fühlen, wenn die Erwartungen der Besucher und Investoren erfüllt werden.“¹⁰⁹

Dabei liegt die Besonderheit des standortspezifischen Marketings, in der Komplexität. Einerseits bedingt durch die territoriale Abgrenzung, andererseits durch das soziale Gebilde der unterschiedlichen Akteure. Diese sind um einige zu nennen neben den Einwohnern, Arbeitnehmern oder Reisenden auch kleine Betriebe und Konzerne. Wobei jede einzelne Gruppe unterschiedlichste Bedürfnisse und Ansprüche an den Standort hat. Dies macht eine erfolgreiche Entwicklung und Marktauftritt nur unter einer hohen Kooperations- und Koordinationsbereitschaft aller Beteiligten möglich. Die Komplexität wird auch durch die verschiedenen Handlungsbereiche im Standortmarketing ersichtlich, wie sie von Gubler aufgelistet werden:¹¹⁰

- *Wirtschaftsförderung*
- *Tourismusförderung/Destinationsmarketing*
- *Regionalvermarktung*
- *Institutionsmarketing*

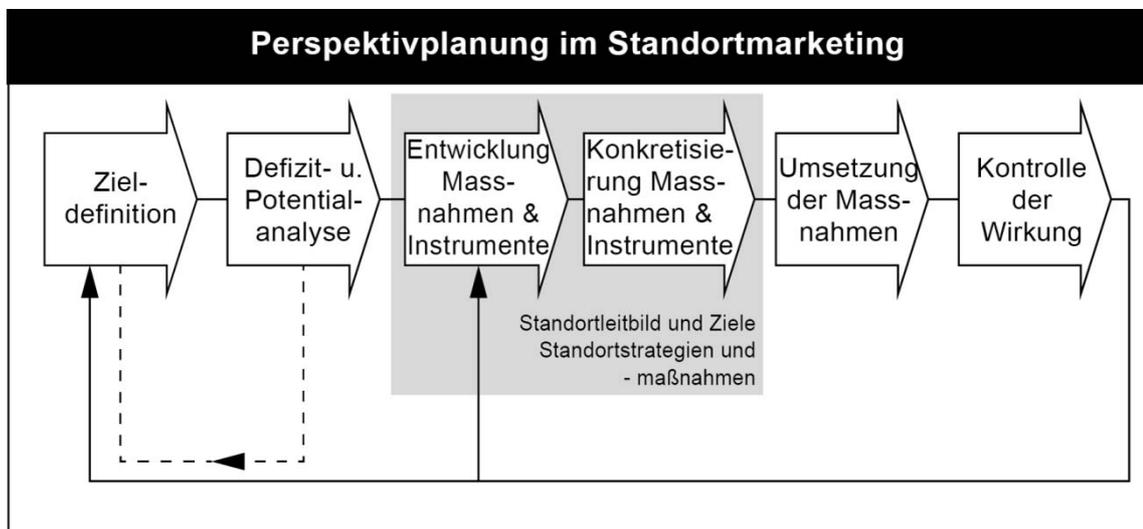
¹⁰⁹ Kotler (1994): 131

¹¹⁰ Gubler (2006): 32ff

- *City-Marketing*
- *Regionalmarketing*
- *Integriertes Destinationsmarketing*¹¹¹

Ausschlaggebend bei der Interpretation und Umsetzung dieser Handlungsfaktoren ist eine integrative, bereichsübergreifende Umsetzung. Nur so ist der effiziente Einsatz aller, sowohl privater als auch öffentlicher Mittel gewährleistet. Auch wenn je nach Richtung in die das Ziel des Standortmarketing tendiert bestimmten Handlungsfaktoren eine größere, anderen eine geringere Rolle zugesprochen werden kann. Neben diesen interdisziplinären Anspruch ist der Projektentwicklung ähnlich, Bedacht auf einen ökonomischen, sozialen und nachhaltigen Ansatz zu nehmen. Schließlich ist Standortmarketing zeitlich nicht punktuell zu fassen, sondern über einen wesentlich längeren zeitlichen Rahmen zu sehen. Dementsprechende Bedeutung kommt dem initialen Schritt, der genauen Definition des Zieles zu. Nur so ist es möglich einen auf das Ziel zugeschnittenen Katalog an Maßnahmen und Handlungsschritten zu erarbeiten, in Folge zu konkretisieren und umzusetzen (siehe Abb. 22:).¹¹²

Abb. 22: Perspektivplanung im Standortmarketing



Quelle: In Anlehnung an Gubler (2006): 70 und Balderjahn (2000): 72

¹¹¹ Gubler (2006): 35

¹¹² Gubler (2006): 34 und 85

3.3.1. Zieldefinition

Wie oben erläutert ist die Zieldefinition der erste und wichtigste Schritt bei der Ausarbeitung des Standortmarketing. Dabei sollen die Schlüsselfragen „*Was wollen wir erreichen?*“ und „*Wie können wir das erreichen?*“¹¹³ beantwortet werden. Als Teil der Antwort wird vor allem dem Leitbild große Bedeutung zugesprochen, da dieses ein Leitsystem darstellt an das sich die Aktivitäten der Akteure richten können und sollen. Um das Leitbild greifbar zu machen, wird ihm meist eine Leitvision vorangestellt. Diese soll einen konkreten und bildhaften Entwurf des zukünftigen Standortes geben. In Folge werden Zielmärkte sowie quantitative und qualitative Ziele und Haupt-, Ober und Unterziele formuliert.¹¹⁴

Die hier für Castelbianco erarbeitete Entwicklung eines Leitbildes und –vision basiert auf den im Zuge der Arbeit erstellten Analysen und geht davon aus, dass auf Grund der Größe von ca. 300 Einwohnern eine Leitbildentwicklung nur in Zusammenschluss mit den Gemeinden des gesamten Pennavaire Tales zukunftssträftig ist. Der daraus zu erwartende Vorteil liegt in der Bündelung der Ressourcen. Sei es auf wirtschaftlicher als auch auf institutioneller Ebene. Da die betroffenen Gemeinden Großteils denselben strukturellen Problemen gegenüberstehen, können so die personellen Kapazitäten gebündelt eingesetzt werden. Zudem verbindet die Bevölkerung die Geografie des Tales und eine gemeinsame Vergangenheit und Tradition. Basierend auf diesen Annahmen wird dem Leitbild die griffige Vision „La Valle della Ciliegia“ – „Das Tal der Kirsche“ vorangestellt. Bezugnehmend auf den langjährigen Anbau von Kirschbäumen sollen Assoziationen wie Tradition, Naturverbundenheit, regionale Produkte und vor allem einer zukünftig touristischen Erschließung geweckt werden.

Für das Standortmarketing-Konzept werden für Castelbianco und das Pennavaire Tal folgende sechs Leitbilder abgeleitet:

- Zusammenschluss der Gemeinden im Pennavaire Tal
Wegen der derzeitig kleinteiligen Strukturen der Gemeinden wird davon ausgegangen, dass bei Bündelung der Ressourcen bei gleichem Einsatz mehr

¹¹³ Gubler (2006): 85

¹¹⁴ Balderjahn (2000): 95 ff

erreicht werden kann. Die Kräfte auf ein gemeinsames Ziel zu lenken soll ebenso die Motivation erhöhen. Dadurch können die Standortattraktivität und die Sichtbarkeit im nationalen und in Folge dessen dem internationalen Umfeld gesteigert werden. Dieser Aspekt des Leitbildes wird als grundlegend für die weitere Vorgangsweise angesehen.

- Zusammenschluss politisch eigenständiger Gebietskörperschaften
Gemeinden mit geringen Bevölkerungszahlen werden auf höherer übergemeindlicher, regionaler Ebene oft benachteiligt, da ihnen das notwendige Sprachrohr fehlt. Ebenso steht meist nicht das notwendige Wissen politischer Entscheidungsfindungen zur Verfügung. Der Zusammenschluss der Gemeinden auf Tal-Ebene soll dem entgegenwirken. Es soll die Sichtbarkeit der Vertreter auf Ebene der Provinz und der Region erhöhen. Ebenso die Zusammenarbeit mit überkommunalen Einrichtungen wie z.B. die Comunità Montana Ingauna verstärken. Auch das Auftreten gegenüber privaten Investoren soll dadurch gestärkt werden. Die Verknüpfung der Gebietskörperschaften soll auch Vorbildfunktion für weitere private Arbeitsgemeinschaften sein.
- Verbesserung der Versorgungsstruktur
Große Schwierigkeiten stellt in ländlichen Gemeinden die Abhängigkeit von der individuellen Motorisierung dar um der Erfüllung der täglichen Bedürfnisse nachkommen zu können. Deshalb soll die Versorgungs- und Infrastruktur verbessert und die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur allen Talbewohnern zugänglich gemacht werden. Als positiven Effekt werden die Steigerung der Lebensqualität, das Entstehen von Arbeitsplätzen und die Minimierung der Abwanderung gesehen.
- Cluster-Bildung zur Entwicklung als Tourismusdestination
Im Leitbild „Entwicklung als Tourismusdestination“ soll der in Castelbianco begonnene Weg fortgesetzt und auf das gesamte Tal ausgeweitet werden. Der Vorteil des Einbezuges des Tales in die Betrachtung wird auch hier in der Möglichkeit ein umfassenderes Angebot bieten zu können gesehen. Mit der Bündelung der Kompetenzen in Form eines kooperativen Netzwerkes wird eine Steigerung der Qualität des Angebotes sowie strategische Vorteile gegenüber anderen Wettbewerbsteilnehmern erwartet. Ohne dabei die Prinzipien der ursprünglichen touristischen Vermarktung als Erholungsdestination aus den

Augen zu verlieren. Ein weiterer Vorteil ist die Chance Förderungen zielgesteuerter und effizienter einsetzen zu können.

- Förderung nachhaltiger regionaler Produkte

Das fünfte Leitziel stellt die Förderung regionaler Produkte und Produktionsprozesse in den Vordergrund. Dadurch soll ein weiterer Wirtschaftsfaktor des Tales gestärkt werden. Zur Stärkung soll eine einheitliche Vermarktung nach außen beitragen, welche mit anderen Wirtschaftszweigen wie Tourismus Hand in Hand geht. Damit kann neben der Stärkung bereits bestehender Betriebe die Ansiedelung von neuen Unternehmen, die Schaffung von Arbeitsplätzen und der Erhalt traditioneller Produkte forciert werden. Die Maßnahmen sollen so gesetzt sein, dass ein umweltschonender, nachhaltiger Gedanke in den Prozessen Platz findet.

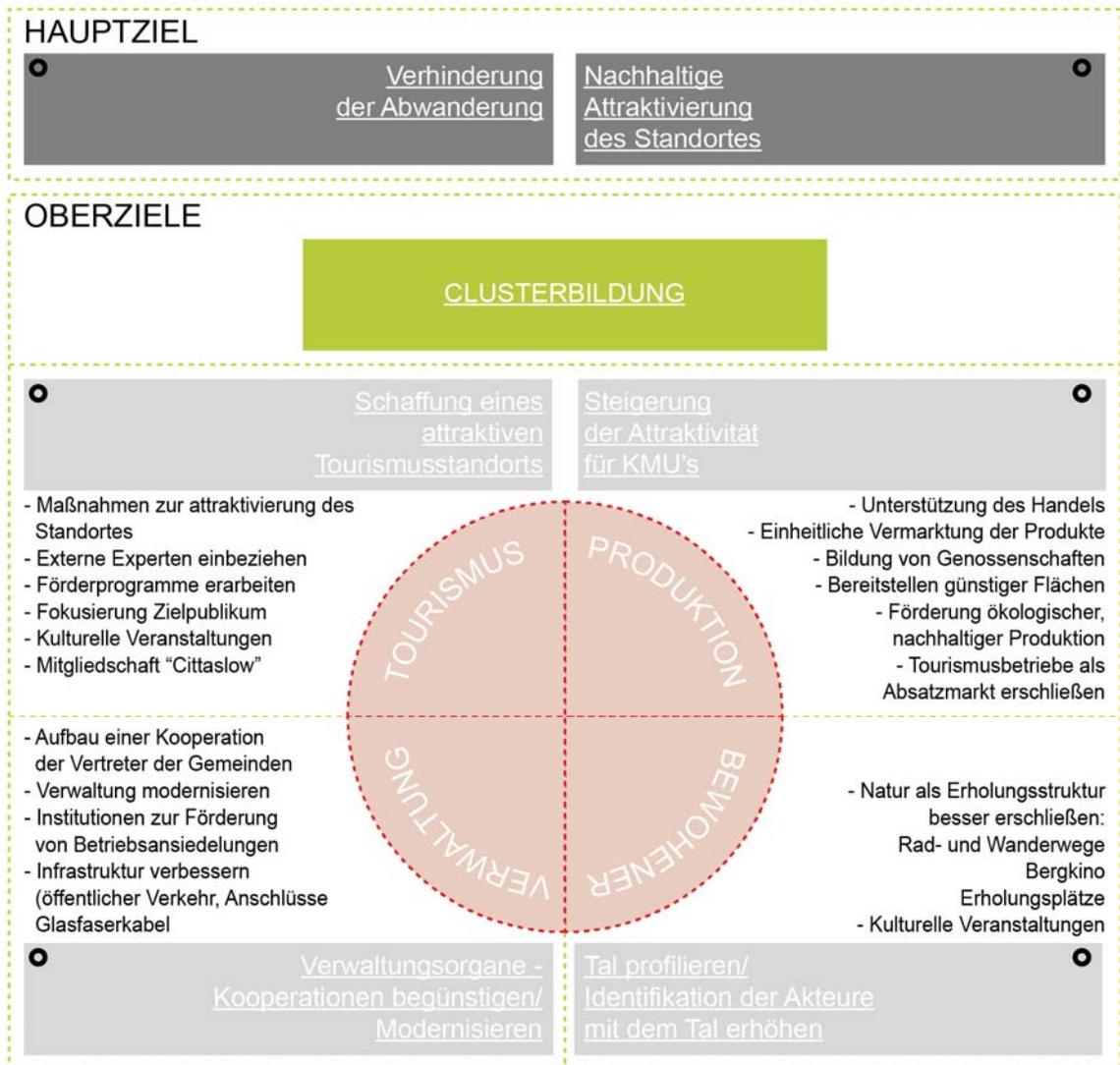
- Ausbau der Natur- und Erholungsräume

Ein wichtiges Standbein des Standortmarketing-Konzeptes stellt der Ausbau der Natur- und Erholungsräume dar. Maßnahmen sollen gesetzt werden, welche die bestehenden Ressourcen des Pennavaire Tales nutzbar machen. Dadurch kann die Qualität des Aufenthalts erhöht werden. Die verbesserten Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten in der Natur sollen mit einer Vielzahl an kulturellen, sportlichen oder gesellschaftlichen Aktivitäten abgerundet werden. Auch wenn dieser Aspekt meist rudimentär behandelt wird, ist er dennoch bedeutend für die nachhaltige Steigerung der Lebensqualität.

Wichtig bei der Betrachtung des oben angeführten Leitbildes sind die integrative Betrachtungsweise aller Punkte und deren Wechselbeziehungen zueinander. Dies ist auch beim nächsten Schritt, der Zieldefinition zu berücksichtigen. Denn während das Leitbild die generelle Richtung in die sich ein Standort entwickeln soll vorgibt, sind die Ziele konkrete strategische und operative Handlungsanweisungen. Diese folgen auch einer bestimmten Hierarchie. So gibt es strategische Hauptziele, Ober- bzw. Fernziele und Unterziele bzw. Nahziele. Unter Einbezug der theoretischen Grundlagen von

Balderjahn und Gubler sind für Castelbianco und dem Pennavaire Tal folgende Ziele erarbeitet worden.^{115 116}

Abb. 23: Zielsystem Pennavaire Tal „La Valle della Ciliegia“



Quelle: Eigene Darstellung

Als strategisches Hauptziel wird die „Verhinderung der Abwanderung“ definiert um einen der derzeit größten Probleme des ländlichen Raumes entgegenzuwirken. In Folge sollen positive Effekte in die entgegengesetzte Richtung entstehen und ein nachhaltiges

¹¹⁵ Balderjahn (2000): 111ff

¹¹⁶ Gubler (2006): 88ff

Bevölkerungswachstum in der beschriebenen Region diesem Trend entgegenstehen. Um die Notwendigkeit, dass es sich bei dem Hauptziel um ein zukunftsfähiges handeln muss zu betonen, wird die „Nachhaltige Attraktivierung des Standortes“ dem zuerst definierten Hauptziel gleichgestellt. Beide beinhalten auch die Erhöhung des Steueraufkommens. Eine Notwendigkeit um Mittel für die Finanzierung vieler Maßnahmen lukrieren zu können¹¹⁷.

Der Beschreibung des Hauptzieles folgen die Oberziele. Aufgeteilt auf die Gruppen der Hauptakteure „Bevölkerung – Verwaltung – Wirtschaft – Tourismus“ ergeben sich vier Oberziele.

1. Profilierung des Tales/ Identifikation mit dem Tal erhöhen

Dieser Aspekt hat bei den Einwohnern besonderes Gewicht, da eine Identifikation mit der Umgebung und der eigenen Heimat nicht nur das eigene Wohlbefinden erhöht sondern auch motivierend auf Andere wirkt und so die gelebte Lebensqualität steigert. Aber auch bei den in der öffentlichen Verwaltung tätigen Personen und den Wirtschaftstreibenden fördert eine intensivere Identifikation mit einem Ort die Motivation tätig zu werden. Schlussendlich sind aber Motivation und Identifikation wechselseitig voneinander abhängig.

2. Verwaltungsstrukturen modernisieren/ Kooperationen fördern

Als zweites Hauptziel sollen die bestehenden Verwaltungsstrukturen modernisiert werden. Das bedeutet durchsichtiger, bürgernäher und stärker in der Vertretung nach außen.

Den beiden weiteren Oberzielen soll, da sie die wirtschaftliche Seite des Standortmarketing-Konzeptes betreffen ein übergeordnetes, verbindendes vorangestellt werden. Nämlich die Bildung eines Clusters. Dadurch soll die gegenseitige Abhängigkeit von Wirtschaft und Tourismus hervorgehoben und eine strategische Ressource geschaffen werden, die wesentliche Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierender Marktteilnehmer bietet.

¹¹⁷ Gubler (2006): 89

3. Steigerung der Attraktivität für KMU

Absicht dieses Zieles ist die Steigerung der Standortattraktivität für klein und mittelständige Unternehmen. Angesiedelt werden diese vor allem im Bereich der Herstellung von landwirtschaftlichen Produkten, wie es derzeit schon teilweise der Fall ist. Ankurbelnde Maßnahmen können die Gründung von Genossenschaften oder eine wirkungsvolle Investitionsförderung sein. Im Zuge der Cluster-Bildung wird eine intensive Zusammenarbeit mit der touristischen Erschließung des Tales anvisiert, als Absatzmarkt aber auch als erlebbare Schaubetriebe für Touristen.

4. Schaffung eines attraktiven Tourismusstandortes

Unter Einbeziehung von Experten und Ausarbeitung von Förderprogrammen ist das Ziel den mit Colletta und Castelbianco begonnenen Weg fortzusetzen und Auszuweiten um das Angebot zu erhöhen und die Qualität zu steigern. Um dem Ziel eine klare Richtung vorzugeben, die für alle Beteiligten greifbar ist, könnte zum Beispiel die Mitgliedschaft bei der Organisation „Cittàslow“ vorgeschlagen werden. Damit wird nicht nur eine neue Vermarktungsplattform erschlossen sondern auch eine gewisse Vorstellung der Zukunft des Tales für alle Akteure geschaffen.

In der Grafik „Zielsystem Pennavaire Tal“ (siehe Abb. 23:) sind die Hauptziele grafisch mit den Wechselbeziehungen der einzelnen Bereiche zueinander dargestellt. Angeführt sind auch mögliche Unter- bzw. Nahziele.

3.3.2. Defizit- und Potentialanalyse

Nachdem nun die Überlegungen zum ersten Schritt eines Standortmarketing erfolgt sind, steht eine entsprechende Überprüfung der Defizite und Potentiale dieser an. Die Werkzeuge dafür werden eingeteilt in Field und Desk Research. Dabei werden bei ersterem meist Befragungen, telefonisch wie schriftlich, bei den Akteuren bzw. Zielgruppen oder Workshops durchgeführt. Bei letzterem hingegen erfolgt die Forschung über die Evaluierung von Wirtschafts- und Fachzeitschriften. Ein weiteres Tool zur Überprüfung des Zielsystems stellt die SWOT-Analyse dar. Dabei wird in einer internen Analyse versucht die Stärken und Schwächen des Angebotes auszuloten.

In der externen Analyse hingegen die Chancen und Risiken des Standortes aufzuzeigen.¹¹⁸

Die **Abb. 24:** zeigt die SWOT-Analyse für das ausgearbeitete Leitbild "La Valle della Ciliegia" für das Pennavaire Tal und Castelbianco.

Abb. 24: SWOT-Analyse "La Valle della Ciliegia"

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> - Ansiedlung neuer Betriebe - Bündelung der Ressourcen - Möglichkeit der einheitlichen Vermarktung nach Außen - ein Logo für alle - Schaffung neuer Arbeitsplätze - Belebung des Tales - Steigerung der Lebensqualität - Zusammenschluss der Akteure - An einem Strang ziehen schafft gemeinsame Werte - Lernprozesse und Wissenstausch 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Durchhaltevermögen, sollte der Erfolg nicht sofort eintreten <ul style="list-style-type: none"> - zu starke Fokussierung auf Tourismus - Handel - Landwirtschaft - mangelnde Motivation der Akteure - zu hohe Abhängigkeit von Förderprogrammen in der Startphase - Ziel zu allgemein im Verhältnis zur Konkurrenz <ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Bereitschaft bei Netzwerkbildung - Abschreckung potentieller Akteure durch die strikte Vorgabe der Ziele
<ul style="list-style-type: none"> - Win-Win Situation - Erhöhte Sichtbarkeit durch individuelles Auftreten nach Außen - Bessere Vermarktungsstrukturen durch kompetente Beratung - Imageverbesserung - Erhalt des kulturellen Erbes - Erschließung neuer Marketingkanäle - mehr Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Produkt zu allgemein <ul style="list-style-type: none"> - erhoffte Effekte bleiben aus - Verwaltungsstruktur starr/unflexibel - fehlende Sensibilisierung für die Notwendigkeit ökologischen Handelns
CHANCEN	RISIKEN

Quelle: Eigene Darstellung

Dabei wird als zentrale Stärke des Angebotes der Kooperationsgedanke gesehen. Mit Hilfe der Bündelung der Ressourcen, sowohl unter den privaten als auch den öffentlichen Partnern gelingt es die gemeinschaftlichen Werte zu vertiefen und dadurch die Bereitschaft zum gegenseitigen Austausch von Wissen zu erhöhen. Was nicht nur das gesammelte Wissen der Gemeinschaft erhöht, sondern auch Lernprozesse Einzelner antreibt. Diese Win-Win-Situation wiederum bevorzugt die Ansiedlung neuer Betriebe und damit das Entstehen von Arbeitsplätzen. Als weitere Stärke steht die einheitliche

¹¹⁸ Gubler (2006): 84

Vermarktung aller Produkte in den Bereichen Tourismus, Handel und Landwirtschaft. Dadurch kann sowohl die Sichtbarkeit als auch der Wiedererkennungswert gesteigert werden. Außerdem ist die Positionierung als "Cittaslow" eine Stärke des ausgeloteten Leitbildes. Diese ermöglicht nämlich kleinen und mittelgroßen Städten und Ballungsräumen sich gegenüber konkurrierenden städtetouristischen Destinationen zu profilieren. Immer unter Rücksichtnahme der nachhaltigen, ökologischen "Cittaslow"-Grundgedanken¹¹⁹. Besonderer Bedeutung dieser Stärken ist die in Folge steigende Lebensqualität für die Bewohner des Tales. Im Gegenzug dazu können die Schwächen des Angebotes auch zu negativen Folgen führen. Wird anfänglich zu viel Hoffnung in das neue Konzept gesteckt, kann dies bei sich nur langsam einstellendem Erfolg zu Misstrauen, fehlendem Durchhaltevermögen und mangelnder Kooperationsbereitschaft der Akteure führen. Ein Problem kann die Notwendigkeit hoher Fördermittel in der Anfangsphase sein. Besondere Bedeutung kommt auch der Sensibilisierung der Akteure bezüglich der definierten Ziele zu. Sind diese zu konkret und drohen die Beteiligten in ihrer Entscheidungsfreiheit einzuschränken kann dies ebenso zu einer fehlenden Bereitschaft bei der Netzwerkbildung führen. Eine zusätzliche potentielle Schwäche könnte die Fokussierung auf die Bereiche Tourismus - Handel - Landwirtschaft sein.

Die Chancen für den Standort ist die erhöhte Sichtbarkeit nach außen auf Grund der gebündelten Vermarktungsstrukturen und des individuellen Marketingkonzeptes. Was wiederum das Image des Standortes in der äußeren Wahrnehmung verbessert. Weitere Chancen sind der Erhalt des gebauten und gelebten kulturellen Erbes oder die transparentere Gestaltung der Verwaltungsstrukturen. Die Risiken die dem gegenüber stehen ist die Gefahr, dass das Angebot zu allgemein gehalten ist und deshalb am Markt nicht die erhofften positiven Effekte bringt. Fehlende Sensibilisierung für Veränderungen bei bestehenden Strukturen oder hinsichtlich ökologischer Denkprozesse bei den Akteuren kann die notwendige Arbeitsbereitschaft behindern. Auch zu starre Verwaltungsstrukturen können für die Umsetzung hinderlich sein.

¹¹⁹ Kagermeier (2010): 251

3.3.3. Strategische Felder

Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Standortmarketing folgt auf die Festlegung der Leitziele und die Durchführung entsprechender Analysen die Konkretisierung in Form von Strategien. Diese geben, im Gegensatz zu den vorangegangenen Schritten konkrete Handlungsanweisungen und sind, um den entscheidenden Marktvorteil zu sichern, an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtet. Deshalb ist eine Segmentierung dieser in strategische Felder erforderlich um zielgruppengerechter Maßnahmen entwickeln zu können. Man unterscheidet im Standortmarketing zwischen zwei solcher strategischer Felder, erstens der Zielgruppen und Zielmärkte und zweitens der Leistungen bzw. der Nutzung des Standortes.¹²⁰

Für Castelbianco und dem Pennavaire Tal sollen die in der folgenden Tabelle angeführten strategischen Felder erschlossen werden.

Tabelle 4: Strategische Felder für "La Valle della Ciliegia"

Zielmarkt		
geografisch	- lokal Provinz Savona	z.B.: Konsumenten für Absatz lokaler Produkte, Tagesausflügler, Kulturinteressierte
	- National Italien	z.B.: eher Wochenendtouristen auf Erholungssuche, Konsumenten für Absatz lokaler Produkte
	- International Europa / GB / USA	z.B.: Landtouristen, Konsumenten für Absatz lokaler Produkte
Zielgruppe		
Handel	<ul style="list-style-type: none"> - KMU - Handwerker - Unternehmer 	
Landwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - bestehende Agrarbetriebe - Gründer potentieller landwirtschaftlicher Betriebe 	
Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> - Bed & Breakfast, Agrotourismus, Hotels - Personen mit Ressourcen für Ferienapartments, Bed & Breakfast 	
Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> - Bewohner 	

¹²⁰ Gubler (2006): 90f.

	<ul style="list-style-type: none"> - abwanderungsgefährdete Einwohner - potentiell Zuziehende
Zielbranche	
<ul style="list-style-type: none"> - Tourismus im ländlichen Raum - biologischer Produkt- und Lebensmittelanbau 	
Angebot und Nutzung	
<ul style="list-style-type: none"> - Genossenschaft - Tourismusvereinigungen - Zentrale Anlaufstelle zur Produktvermarktung - Veranstaltungen 	

Quelle: Eigene Darstellung

Zur übersichtlicheren Darstellung und Segmentierung kann der Zielmarkt geografisch unterteilt werden in einen lokalen (Savona), nationalen (Italien) und internationalen (vor allem Europa, Großbritannien und USA) Markt. Dies deshalb weil vor allem im Bereich Tourismus unterschiedliche Reisezeiten kürzere und längere Aufenthaltsdauern bedingen und so auch verschiedene Bedürfnisse befriedigt werden wollen. So wäre der lokale Gast eher jemand der das Tal im Zuge eines Tagesausfluges oder einer kulturellen Veranstaltung besucht. Beabsichtigt ist hierbei das ligurische Hinterland als alternativen Erholungsraum zur Küste und dem Meer zu etablieren, der auch mit kulturellen und kulinarischen Angeboten punkten kann. Nationalen Gästen kann das Tal als Wochenendziel zur Flucht aus der Stadt und zum Entspannen schmackhaft gemacht werden. Internationales Publikum hingegen um es mit den verborgenen, italienischen, ländlichen Traditionen bekannt zu machen. Durch ein erhöhtes Touristenaufkommen kann auch ein neuer Absatzmarkt für lokale Produkte erschlossen werden, welcher sowohl die Produktion als auch den Handel ankurbeln soll. Die Zielgruppe des Standortmarketing betrifft die Akteure. Im Bereich Handel sind es vor allem bestehende KMU's und Handwerksbetriebe, im landwirtschaftlichen Bereich Agrarbetriebe und Bereich Tourismus Bed & Breakfast, Agrotourismus und Hotels. Allen drei Wirtschaftszweigen ist gemeinsam, dass durch das Standortmarketing Personen angesprochen werden sollen sich im Tal unternehmerisch aktiv zu engagieren. Als wesentliche Zielgruppe ist abschließend die Bevölkerung anzuführen. Schlussendlich ist sie der Hauptgrund für eine nachhaltige Entwicklung des Tales. Bestehende Bewohner sollen durch die gesetzten Schritte gehalten, die Gefahr der Abwanderung minimiert

und der Zuzug neuer Bewohner gefördert werden. Das Angebot des Standortes, welches ihm Vorteile gegenüber anderen geben soll sind der Zusammenschluss zu Genossenschaften im landwirtschaftlichen Bereich und zu Tourismusvereinigungen. Dem übergeordnet kann eine Institution zur besseren Vermarktung der Produkte Vorteile für alle Akteure bringen. Veranstaltungen unterschiedlicher Art kann weiteres Publikum anziehen und damit den Absatzmarkt für die Produkte ausweiten.

4. Evaluierung der Theorien auf Übertragbarkeit

Nachdem in den vorangegangenen zwei Kapiteln die explorative Untersuchung und die Analyse des Forschungsgegenstandes stattgefunden hat, sollen im Folgenden die gewonnenen Erkenntnisse konklusiv in Form von Thesen zusammengefasst werden.

Dabei wird nun bei der Betrachtung davon ausgegangen, dass es sich bei dem Projekt "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco um ein Experiment gehandelt hat. Und zwar in dem Sinne, als dass:

1. für die damalige Zeit eine Technologie als Thema aufgegriffen wurde, welche noch kaum Einzug in den Alltag der Menschen gefunden hatte,
2. es sich um ein Projekt gehandelt hat, welches bisher nur vereinzelt in unterschiedlichen Ländern umgesetzt wurde und
3. ein Projektentwickler tätig war, der sich erstmals zur Umsetzung einer solchen Aufgabe zusammengeschlossen hat.

Die erste These wird nun wie folgt definiert:

These 1 "Das Experiment "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation hat nicht funktioniert."

Da auf Grund wesentlicher Adaptierungen im aktuellen Betrieb der Apartmentanlage nichts mehr auf die initiale Idee der Telekommunikation schließen lässt, muss davon ausgegangen werden, dass das Experiment "Cyber Village" gescheitert ist. Worin liegt nun die mögliche Begründung für das Verfehlen des Projektes? Diese kann auf zwei Argumente festgelegt werden. Erstens die fehlerbehaftete Umsetzung des Projektes selbst und zweitens die technologischen Entwicklungen der letzten zwanzig Jahre und die damit zusammenhängenden Veränderungen in der Gesellschaft. Dabei betreffen die konkreten Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung von Colletta einerseits die mangelhafte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten durch den Projektentwickler und andererseits das Verabsäumen ausreichender vertraglicher Vereinbarungen zwischen sämtlichen Projektbeteiligten. Dies wird vor allem im Vergleich mit dem aktuellen Lehrwissen sichtbar. So gilt laut Giger:

“Für eine erfolgreiche Projektentwicklung müssen die richtigen Leute am Tische sitzen, sie müssen die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen – z.B. wann ein Hotel funktioniert und wann eben nicht”¹²¹

Die notwendige Berücksichtigung dieser Aussage im Zuge eines Projektentwicklungsprozesses zeigt eben das dieser Untersuchung zu Grunde liegende Projekt "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco. So hat die falsche Aufteilung der Arbeitsbereiche und das Unterlassen eventuell notwendiges Knowhow von außen zuzukaufen¹²¹ zu Schwierigkeiten in der Umsetzung geführt. Weiters zeigt das vorliegende Projekt, dass es nicht nur notwendig ist, vertragliche Regelungen mit sämtlichen außenstehenden Projektakteuren zu treffen. Vielmehr besteht auch das Bedürfnis einer umfassenden schriftlichen Vereinbarung und Zuweisung der Zuständigkeitsbereiche zwischen den Beteiligten innerhalb der Projektentwicklergesellschaft. Besonders dann, wenn sich diese erstmals zur Umsetzung eines Projektes zusammenschließen. Nachdem also die Analyse zu den Prozessen gezeigt hat, dass eine reibungslose Umsetzung am Projektentwickler selbst gescheitert ist, stellt¹²¹ folgende These:

These 2 "Das Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation funktioniert, wenn die Prozesse der Projektentwicklung ideal ablaufen."

Auch diese These ist zu verneinen, und zwar wegen des bereits angeführten zweiten Arguments der Veränderungen in der Gesellschaft auf Grund der technischen Errungenschaften der letzten 20 Jahre. Die Begründung dafür wurde bereits ausführlich in Kapitel 3.1.2 erörtert. Darin wurde widerlegt, dass das Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation in der Form "Cyber Village" als geplantes, programmiertes Konglomerat nunmehr obsolet geworden ist. Auf Grund der technischen Entwicklungen fungiert eben jeder beliebige Ort und damit die gesamte Welt als "Cyber Village"¹²¹ Nach einem Vergleich des zeitlichen Ablaufes dieser Entwicklungen mit jenem der Projektumsetzung kann höchstens die Vermutung aufgestellt werden, dass bei einer reibungsloseren, zeitlich strafferen Umsetzung des Projektes innerhalb weniger Jahre

¹²¹ Giger (o.J.)

(d.h. Fertigstellung spätestens 1995) die Nutzung als "Cyber Village" im angedachten Sinne zumindest kurzfristig funktioniert hätte. Auf Grund der überlangen Realisierungsphase von fast zehn Jahren, wurde diese Möglichkeit aber verabsäumt.

These 3 "Das Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation zur nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raumes ist auf andere Kommunen übertragbar."

Wie aufgezeigt wurde ist das Projekt "Cyber Village" nicht nur angesichts mangelhafter Prozesse gescheitert. Vielmehr liegt das Scheitern darin, dass das Konzept eines mit Telekommunikationstechnologien ausgestatteten Dorfes ubiquitär geworden ist. Das heißt die Übertragbarkeit auf andere ländliche Kommunen ist deshalb nicht gegeben, weil bereits sämtliche rurale Gegenden mit den in Colletta vorgesehenen Techniken versehen sind oder sein müssen um überhaupt konkurrenzfähig bleiben zu können. Es stellt somit kein potentiell Alleinstellungsmerkmal mehr dar. Zudem besteht für jeden mit Hilfe mobiler Geräte die Möglichkeit sich Orts- und Angebotsunabhängig des Internets, der Telefonie und Videofonie u.a. zu bedienen.

These 4 "Das Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation entspricht einem nachhaltigen Konzept im Sinne der Projektentwicklung."

Um auf den Aspekt der Nachhaltigkeit einzugehen soll auf die Definition des Projektentwicklungsbegriffes von Diederichs verwiesen werden. Dieser impliziert in dieser die Notwendigkeit der dauerhaften Nutzbarkeit einer Immobilie. Wie aber erörtert wurde, handelte es sich bei dem für das Projekt Colletta di Castelbianco erarbeiteten Konzeptes eines „Cyber Village“ um ein für sich nicht nachhaltigen Alleinstellungsmerkmal, auf Grund der technischen und davon abhängigen gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte. Als Folge dieser Entwicklungen konnte der Projektentwickler meist nur auf die neuen Rahmenbedingungen reagieren als selber zu agieren. Hilfreich im Umgang mit neuartigen und unerprobten Entwürfen, wie in diesem Fall ist die Ausarbeitung alternativer Verwendungsmöglichkeiten. Diese ermöglichen im Bedarfsfall eine leichtere und schnellere Adaptierung an neue Rahmenbedingungen.

These 5 "Ein an den aktuellen Stand der Technik adaptiertes Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation zur nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raumes ist erfolgreich."

Die Ausarbeitung und Untersuchung einer an den aktuellen Stand der Technik adaptierten Version eines "Cyber Village" würde wohl auf Grund der mannigfachen Möglichkeiten und des Umfangs einen eigenen Forschungsgegenstand darstellen. Erwähnt werden kann aber, was sich in den letzten Jahren gezeigt hat, nämlich dass sich neue technische Errungenschaften und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft immer schneller und in kürzeren Zyklen **abspielen**. Dem entgegenstehen die längerfristigen Betrachtungszeiträume bei Immobilienprojektentwicklungen. Somit stellt sich die Frage ob ein auf Telekommunikation ausgelegtes Konzept im Zuge einer Immobilienprojektentwicklung so aufgebaut werden kann, dass dieses am Ende der Realisierungsphase nicht bereits wieder überholt ist. Daraus folgt der Umkehrschluss, dass ein Konzept, wie auch immer es ausschauen mag, nur dann erfolgreich sein kann, wenn es jederzeit adaptierbar ist. ielme ntstehen gesellschaftliche Entwicklungen auf Basis der modernen Techniken als **Trends von innen** heraus. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass Entwicklungen nur als Reaktion auf dies rends möglich sind.

Neben der Telekommunikation war **Kultu** in weiteres wichtiges Standbein der Projektentwicklung Colletta di Castelbianco. Ziel war, wie bereits ausführlich in Kapitel 3.1.3 geschildert ein Zentrum kultureller Veranstaltungen für die Gegend zu etablieren. Dem entsprechend stellen sich folgende Thesen:

These 6 "Das Konzept Kultur als Teilaspekt der Projektentwicklung "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco hat zu einer positiven Umsetzung beigetragen."

Auch diese These ist, nach Evaluierung der aktuell über den Jahresverlauf stattfindenden kulturellen Veranstaltungen zu verneinen. Wurden nach Fertigstellung in den ersten Jahren nahezu wöchentlich Events organisiert, sind es bisweilen nur mehr wenige vereinzelte im Jahresverlauf. Welche Argumente lassen das Verfehlen in diesem Bereich begründen? Giger hilft mit seiner Aussage. Er stellt richtigerweise fest, dass die Projektbeteiligten neben dem Beherrschen der Prozesse der Projektentwicklung etwas vom Geschäft verstehen müssen. Dabei ist zu definieren um welche Art von Geschäft/Immobilie es sich bei dem umzusetzenden Vorhaben handelt. Soll eine reine

Renditeimmobilie umgesetzt werden, deren einziges Ziel die Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist. Oder handelt es sich um eine Betreiberimmobilie? Unterschiedliche Nutzungen erfordern schließlich unterschiedliches Knowhow. Letztere benötigt so zu den Kenntnissen zur Umsetzung eines Immobilienprojektes auch entsprechendes Wissen, welches für den Betrieb der vorgesehenen Nutzung von Nöten ist. Von diesem wird nach Fertigstellung der Erfolg des Projektes stark abhängig sein. Ist beabsichtigt, wie bei dem Projekt „Cyber Village“ in Colletta di Castelbianco nicht nur eine reine Renditeimmobilie umzusetzen, muss eine genaue Betrachtung beider Aspekte erfolgen. Im vorliegenden Fall muss somit sowohl sichergestellt sein, dass der Verkaufserlös der einzelnen Apartments die Investitionssumme und den erwarteten Gewinn deckt, als auch der Betrieb als kulturelles Zentrum der Gegend so organisiert und aufgebaut sein muss, dass ein dauerhaftes, kostendeckendes Tätigsein ermöglicht wird. Wie in Kapitel 3.1.3 dargelegt wurde, gelang es dem Projektentwickler wohl Mangels fehlendem Knowhow nicht den Kulturbetrieb nachhaltig aufrecht zu halten. Dies lag vor allem am Fehlen eines Finanzierungskonzeptes für den Betrieb des Kulturzentrums. So wurde vor Inbetriebnahme verabsäumt zu klären, welche Finanzierungsstruktur den fortlaufenden Betrieb von kulturellen Veranstaltungen sicherstellt. Dies hat dazu geführt, dass eine Aufrechterhaltung des Konzeptes ab einem gewissen Zeitpunkt durch den Immobilienentwickler nicht mehr möglich war.

These 7 "Das Konzept Kultur als Teilaspekt der Projektentwicklung "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco trägt zu einer positiven Umsetzung bei, wenn grundlegendes Wissen über den Betrieb eines Kulturzentrums vorhanden ist."

Verweisend auf die Studie "Developing and Revitalizing Rural Communities Through Arts and Creativity"¹²² muss davon ausgegangen werden, dass der nachhaltige Kulturbetrieb und die Belebung des ländlichen Raumes mit Hilfe von Kunst und Kultur unter bestimmten Voraussetzungen möglich ist. Die dafür notwendigen Faktoren lassen sich exemplarisch in folgenden Punkten kurz zusammenfassen:¹²³

¹²² vgl. Duxbury (2009), online

¹²³ vgl. Duxbury (2009): 4, online

- eine offene Einstellung und Akzeptanz gegenüber lokaler Kultur, Geschichte und Menschen;
- die Erkennung des Mehrwertes der Kunst im täglichen Leben sowie die Förderung einer breiten Beteiligung in der Bevölkerung;
- Schlüsselpersonen als Vertretung der Gemeinschaft, welche auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten;
- ein breites soziales Netzwerk ehrenamtlicher Personen und Kunstförderer
- entsprechende kulturelle Infrastruktur

Somit sind für die Umsetzung eines Kulturzentrums spezielles Knowhow und der Einbezug sowie die Hilfe der ansässigen Bevölkerung notwendig. Was sich mittlerweile nicht nur bei diesem Projekt als notwendig herausgestellt hat, sondern bereits als gängige Praxis erachtet wird. So wird sowohl bei Projekten im innerstädtischen Umfeld als auch bei jenen im urbanen Raum der Einbezug und die Sensibilisierung der Einwohner für das Projekt als wesentlich positiv für die Umsetzung erachtet. Im Umkehrschluss kann die Ablehnung durch die Bevölkerung vor allem in kleinteiligen ländlichen Gegenden zu negativen Auswirkungen führen. Wie die Umsetzung des „Cyber Village“ in Castelbianco gezeigt, ist dieser Aspekt für einen dauerhaften Erfolg von ausschlaggebender Bedeutung. Somit hätten eine umfassendere Betrachtung dieses Aspektes bereits zu Projektbeginn und der Einbezug örtlicher Kooperationspartner für diesen Teilbereich des Projektes zu einer andersartigen und nachhaltigeren Umsetzung der Idee „Kulturzentrum“ geführt.

Abschließend können die im Zuge der Evaluierung des in Colletta di Castelbianco umgesetzten Projektes erschlossenen „lessons learnt“ und somit die Ergebnisse auf die definierten Thesen wie folgt zusammengefasst werden:

Ergebnis 1

"Das Projekt "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation hat nicht funktioniert. 

Ergebnis 2

"Das Konzept "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation hätte auch dann nicht funktioniert, wenn die Prozesse der Projektentwicklung ideal abgelaufen wären, da Telekommunikation kein nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal darstellt. 

Ergebnis 3

"Da Telekommunikation kein nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal darstellt, ist das Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation zur nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raumes nicht auf andere Kommunen übertragbar 

Ergebnis 4

"Das Konzept "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation entspricht keinem nachhaltigen Konzept im Sinne der Projektentwicklung. 

Ergebnis 5

"Auch die Erfolgsaussichten eines an den aktuellen Stand der Technik adaptierten Konzepts "Cyber Village" mit dem Alleinstellungsmerkmal Telekommunikation zur nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raumes wird kritisch gesehen. 

Ergebnis 6

"Das Konzept Kultur als Teilaspekt der Projektentwicklung "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco hat nur bedingt zu einer positiven Umsetzung beigetragen 

Ergebnis 7

"Das Konzept Kultur als Teilaspekt der Projektentwicklung "Cyber Village" in Colletta di Castelbianco hätte wesentlich zu einer positiveren Umsetzung beigetragen, wenn die Prozesse der Projektentwicklung ideal abgelaufen wären 

Abkürzungsverzeichnis

CERN.....	Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire, dt. Europäische Organisation für Kernforschung
DAMS.....	Discipline delle Arti della Musica e dello Spettacolo, dt Institut für Kunst, Musik und Sport
dwif.....	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
EU.....	Europäische Union
EWCS.....	European Working Conditions Surveys, dt. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen
INTERREG.....	Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
LEADER.....	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale, dt. Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft
MIV.....	Motorisierter Individualverkehr
ÖPNV.....	Öffentlicher Personennahverkehr
PPP.....	Public Private Partnership
S.r.l.....	Società a responsabilità limitata
SWOT.....	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, dt. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
UNWTO.....	United Nations World Tourism Organisation
USP.....	Unique Selling Position
WEG.....	Wohnungseigentumsgemeinschaft

Literaturverzeichnis

Alda, W. (2009): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Grundlagen für die Praxis, Aufl. 3, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, GWV Fachverlage GmbH.

Arnold, K.; Staudacher, CH. (1981): Urlaub auf dem Bauernhof. Eine empirische Untersuchung der Struktur und Entwicklung einer spezifischen Erholungsform und ihrer Auswirkung auf die Land- und Forstwirtschaft in Niederösterreich, Wien: Ferdinand Hirt Verlag.

Athique, A. (2013): Digital Media and Society. An Introduction, Cambridge: Polity Press.

Balderjahn, I. (2000): Standort-Marketing, Stuttgart: Lucius und Lucius.

Bogner, A.; Littig, B. (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Aufl. 2, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Diederichs, C.J. (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, Aufl. 2, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Gubler, R.; Möller, C. (2006): Standortmarketing. Konzeption, Organisation und Umsetzung, Bern: Haupt Verlag.

Guggenberg, B. (1998): Sein oder Design. Im Supermarkt der Lebenswelten, Hamburg: Rotbuch Verlag.

Günther, J. (2002): Die neue Mobilität der Gesellschaft, Innsbruck: Studienverlag Ges.m.b.H.

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven: Eggenkamp Verlag.

Hausmann, A. (2011): Neue Impulse im Kulturtourismus, Wiesbaden: Springer Verlag.

Henkel, G. (1995): Der ländliche Raum: Gegenwart und Wandlungsprozess seit dem 19. Jahrhundert in Deutschland, Berlin: Borntraeger Gebrueder Verlag.

Kagermeier, A.; Raab, F. (2010): Wettbewerbsvorteil Kulturtourismus. Innovative Strategien und Produkte, Berlin: Schmidt Verlag.

Kotler, P.; Haider, D.; Rein, I. (1994): Standort-Marketing: wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen, Düsseldorf: ECON-Verlag.

Lienau, C. (1995): Die Siedlungen des ländlichen Raumes, Aufl. 2, Braunschweig: Westermann Schulbuchverlag GmbH.

- Linzer, H.* (2002): Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse im ländlichen Raum. Dissertation, Technische Universität, Wien.
- Matthies, P.* (1997): Telearbeit. Das Unternehmen der Zukunft Umwälzungen in der Arbeitswelt, Haar bei München: Markt und Technik, Buch- und Software-Verlag.
- Morasch, L.* (2001): Cybertime, wenn Morgen schon heute ist in Niederschrift des 2. Innovativen Immobilien-Symposiums, Hamburg.
- Rein, H.; Schuler, A.* (2012): Tourismus im ländlichen Raum, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rother, K.; Tichy, F.* (2000): Italien: Geografie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schulte, K.-W.; Bone-Winkel, S.* (2008): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Aufl. 3, Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Tödting-Schönhofer, H.; Krajasits, C.* (1994): EU-Gemeinschaftsinitiativen, Informationshandbuch II, Wien: ÖROK Schriftenreihe.
- Von Peinen, C.* (2008): Tourismus-Cluster in der Regionalentwicklung. Mode oder nachhaltiger Trend?, Saarbrücken: VDM Verlag.
- World Tourism Organisation* (2003): Seminar on Rural Tourism „Guidelines for Development“, Yeremcha, Ukraine, 25. & 26. September 2003, Conclusions.

Expertengespräche

Saggini, V. (2010): persönliches Gespräch über die Entwicklung Colletta di Castelbianco zum „Villaggio Telematico“ (siehe Transkription im Anhang), war bei der Umsetzung des Projektes für die Öffentlichkeitsarbeit und den Bereich der Telekommunikation verantwortlich, sowie Gesellschafter von „Colletta di Castelbianco S.r.l.“, Gespräch in der Wohnung von Valerio Saggini in Mailand am 02.07.

Ricotta, V. (2011): persönliches Gespräch über die aktuelle Situation Collettas (siehe Transkription im Anhang), war von 2000 bis 2005 Vollzeitangestellter und mit der Organisation diverser Veranstaltungen betraut. Heute Gesellschafter von "Borgo Telematico S.r.l." und für das Buchungssystem für Feriengäste verantwortlich. Gespräch im Büro von Vincenzo Ricotta in Savona am 27.09.

Hill, B. (2011): persönliches Gespräch über die Aufgaben als Pächter. Pächterin des Lokales "Delle Antiche Pietre" in Colletta di Castelbianco. Gespräch im Lokal mit Barbara Hill in Colletta di Castelbianco am 28.09.

Scola, V. (2011): telefonisches Gespräch mit dem Bürgermeister von Castelbianco über die Auswirkungen des Projektes Colletta di Castelbianco auf die Gemeinde. Telefonat am 29.09.

Verzeichnis sonstiger Quellen

AMT Genova (o. J.): Fahrplan Busverbindung Flughafen Genua-Sestri "Cristoforo Colombo", http://www.amt.genova.it/rete_e_orari/volabus_new.asp?lan=IT, Zugriffsdatum: 25.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Cartografia Regione Liguria (o. J.): <http://www.cartografiarl.regione.liguria.it/cartowebnet/CwMappa.asp>, Zugriffsdatum: 02.03.2013.

Comuni Italiani (o. J.a): <http://www.comuni-italiani.it/009/020/statistiche/popolazione.html>, Zugriffsdatum: 21.10.2009, Übersetzung von Matthias Goller.

Comuni Italiani (o. J.b): <http://www.comuni-italiani.it/009/020/clima.html>, Zugriffsdatum: 22.11.2011, Übersetzung von Matthias Goller.

Comuni Italiani (o. J.c): <http://www.comuni-italiani.it/009/020/statistiche/redditi.html>, Zugriffsdatum: 24.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Comuni Italiani (o. J.d): <http://www.comuni-italiani.it/009/statistiche/redditic.html>, Zugriffsdatum: 24.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Comunità Montana Ingauna (o.J.): Amministrazione, <http://www.cec.it/enti/ingauna/>, Zugriffsdatum: 29.09.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Consiglio (2009-2010): http://www.colletta-borgo.eu/Consiglio_WEB/Archivio.html, Zugriffsdatum: 12.02.2012, Übersetzung von Matthias Goller.

De Carlo, G. (2004): Colletta di Castelbianco. Speaking of Places, in: Places. Form and Territory, (Summer 2004, Volume 16, Number 2), S.4-S.13., http://places.designobserver.com/media/pdf/Colletta_di_Ca_646.pdf, Zugriffsdatum: 23.07.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

DSSW (o. J.): <http://www.dssw.de/>, Zugriffsdatum 26.10.2013.

Duxbury, N., Campbell, H., Keurvorst, E. (2009): Developing and Revitalizing Rural Communities Through Arts and Creativity. http://www.creativecity.ca/database/files/library/rural_arts_summ_overview.pdf, Zugriffsdatum: 11.08.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf>, Zugriffsdatum: 21.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Europäische Kommission (2012): Was ist Regionalpolitik? Zweck. Bezogen unter: http://ec.europa.eu/regional_policy/what/index_de.cfm, Zuletzt aktualisiert am 29.05.2012, Zugriffsdatum: 24.01.2013.

Europäische Kommission (o. J.): Towards quality rural tourism: Integrated Quality Management (IQM) for rural destinations. Publikation der Europäischen Kommission. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards_quality_tourism_rural_urban_coastal/iqm_rural_en.pdf, Zugriffsdatum: 21.10.2013.

Fazio, M. (1994): Il borgo delle Aquile solitarie, in: La Stampa, 20.12., http://www.archiviolastampa.it/component/option,com_lastampa/task,search/mod,libera/action,viewer/Itemid,3/page,17/articleid,0767_01_1994_0347_0019_11007801/, Zugriffsdatum: 23.07.2011, Übersetzung von Matthias Goller.

Gaggero, G. (2009): Presentazione bando ricettività diffusa 2009, http://www.regione.liguria.it/archivi/archivio-allegati/cat_view/726-territorio-ambiente-infrastrutture/1119-edilizia/1451-ricettivita-diffusa-2009.html, Zugriffsdatum: 27.09.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

GfK Geomarketing (o. J.): Grafik Kaufkraftindex pro Einwohner in den Provinzen Italiens 2010, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/marktdaten/samples_pdf/GfK_Kaufkraft_Italien.pdf, Zugriffsdatum: 22.10.2009.

Giger, K. (o.J.): Projektentwickler redKG Wängi (Schweiz), www.redkg.ch.

Hellner, U. (2001): La Colletta Infrastruttura. Piano per la rivitalizzazione, Arbeitsunterlage [interne Unterlage] zur Feststellung der Infrastruktur von Colletta und der Erstellung eines möglichen Maßnahmenkataloges, http://www.colletta-borgo.eu/QIAT/Infrastruttura_ICT_files/Gruppo%20Internet%20Rapporto%20Finale.pdf, Zugriffsdatum: 23.07.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

I Borghi più Belli d'Italia (o.J.): Il Club, <http://www.borghitalia.it/pg.base.php?id=1&lang=it>, Zugriffsdatum: 29.09.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

ISTAT (o. J.): Italienisches Statistikinstitut. Daten zur Arbeitslosigkeit der Provinzen, <http://dati.istat.it/?lang=it>, Zugriffsdatum: 25.10.2013.

Kremer, W. (1998). [TV-Sendung] SWR. Blickpunkt Europa.

Saggini, Valerio (1996): Il telelavoro negli Stati Uniti: le Aquile Solitarie. In *Enviropolis, la Città e I suoi dintorni*.

Schwertfeger, B. (1999): Zurück in die Zukunft. Das italienische Bergdorf Colletta di Castelbianco ist ein einzigartiges Teledorf, in: Die Zeit, 35/1999, 26.08., http://www.zeit.de/1999/35/Zurueck_in_die_Zukunft, Zugriffsdatum: 23.07.2013.

Springer Gabler Verlag (o. J.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Nachhaltigkeit, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55232/nachhaltigkeit-v7.html>, Zugriffsdatum: 23.07.2013.

Pro Loco Castelbianco (o. J.a), <http://www.castelbianco.org/>, Zugriffsdatum: 27.09.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Pro Loco Castelbianco (o. J.b): Statuto Pro Loco Castelbianco, <http://www.castelbianco.org/>, Zugriffsdatum: 25.09.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

SIVIM (o. J.): <http://www.sivim.it/>, Zugriffsdatum: 27.01.2012, Übersetzung von Matthias Goller.

Statista (o. J.): Anteil der Haushalte in der EU-27 mit Internetzugang im Zeitraum von 2004 bis 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153254/umfrage/haushalte-mit-internetzugang-in-der-eu-27/>, Zugriffsdatum: 25.10.2013.

Torricelli, M.C. (1997): Tecnologie avanzate per il villaggio di Colletta di Castelbianco, in: *Costruire in Laterizio*, 57/1997., http://costruire.laterizio.it/costruire/_pdf/n57/57_218_225.pdf, Zugriffsdatum: 07.08.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

TPL Linea (o. J.): Fahrplan Busverbindung Linie 76 Caprauna - Albenga, http://www.tpllinea.it/ita/orabus.php?giorno=feriale&id_zona=&nome_linea=76+Caprauna+-+Albenga&fermata=&tastosubmit=vai, Zugriffsdatum: 22.11.2011.

Trenitalia (o. J.): Fahrplan Genua - Albenga, <http://trenitalia.it/>, Zugriffsdatum: 22.11.2011.

Tuttitalia.it (o. J.a): Bevölkerungsentwicklung Castelbianco 1861-2011, <http://www.tuttitalia.it/liguria/78-castelbianco/statistiche/censimenti-popolazione/>, Zugriffsdatum: 24.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Tuttitalia.it (o. J.b): Bevölkerungsentwicklung Castelbianco 2001-2012, <http://www.tuttitalia.it/liguria/78-castelbianco/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>, Zugriffsdatum: 24.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Tuttitalia.it (o. J.c): Bevölkerungsentwicklung Castelbianco 2001-2012, <http://www.tuttitalia.it/liguria/78-castelbianco/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>, Bevölkerungsentwicklung Savona 2001-2012, <http://www.tuttitalia.it/liguria/provincia-di-savona/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>, Bevölkerungsentwicklung Ligurien 2001-2012, <http://www.tuttitalia.it/liguria/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>, Zugriffsdatum: 24.10.2013, Übersetzung von Matthias Goller.

Willenbrock, H. (1999): Das Globale Dorf, in: *Econy*, 4/1999, 01.07., <http://www.teleura.com/article/articleprint/93/-1/14/>, Zugriffsdatum: 23.07.2011.

Sekundäres Literaturverzeichnis

Schmied, D. (2012): Peripherien in Europa zwischen Rückbau und Umbau, Göttingen: Cuvillier Verlag.

Ortner, K. (2011): Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Halbzeitbewertung von Programmen zur Entwicklung des Ländlichen Raums, Wien: AWI-Bundesanstalt für Agrarwirtschaft.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projektentwicklung im Lebenszyklus	5
Abb. 2: Grundbausteine der Projektentwicklung	6
Abb. 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses	7
Abb. 4: Der Immobilienlebenszyklus	9
Abb. 5: Nachhaltigkeitsdimensionen der Projektentwicklung	12
Abb. 6: Akteure der Projektentwicklung	13
Abb. 7: Tourismus im "ländlichen Raum"	20
Abb. 8: Der ländliche Raum	21
Abb. 9: Standort der Projektentwicklung	31
Abb. 10: Bevölkerungsentwicklung Castelbianco von 1861 bis 2010	32
Abb. 11: Prozentuelle Bevölkerungsveränderung Castelbiancos, der Provinz Savona und der Region Ligurien im Vergleich von 2002 - 2011	32
Abb. 12: Bevölkerungsentwicklung der Provinz Savona	33
Abb. 13: Unternehmensstruktur Castelbiancos	37
Abb. 14: Die Akteure der Projektentwicklung "Colletta di Castelbianco"	39
Abb. 15: Konflikte der Akteure	50
Abb. 16: Prozesse der Projektentwicklung bis 1998	52
Abb. 17: Prozesse der Projektentwicklung ab 1998	56
Abb. 18: Analysestruktur – Handlungsfaktoren/Einflussfaktoren	61
Abb. 19: Schema der Netzarchitektur von Colletta di Castelbianco	64
Abb. 20: Colletta di Castelbianco	74
Abb. 21: Vernetzung der Akteure seit 2005	77
Abb. 22: Perspektivplanung im Standortmarketing	85
Abb. 23: Zielsystem Pennavaire Tal „La Valle della Ciliegia“	89
Abb. 24: SWOT-Analyse "La Valle della Ciliegia"	92

Anhang

 Erfassungsschema für Projektentwicklungsprozesse		
Titel des Projektes		
Colletta di Castelbianco		
Kenndaten des Projektes		
Beschreibung des Projektes	Projektidee sucht Standort und Kapital	
	Standort sucht Kapital und Projektidee	x
	Kapital sucht Standort und Projektidee	
	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Residential
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Wohnnutzung / Ferienapartments
	Immobilienart	Einzelimmobilie
	Ziel + Vision des Projektes	<p>Vision des Projektes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ARCHITEKTONISCHE: Restaurierung der zerfallenen, mittelalterlichen Bausubstanz Collettas als Wohn- und Apartmentanlage; Rücksichtnahme auf die gewachsene, historische Struktur. - TECHNISCHE: Schaffung eines so genannten „Televillaggio“ bzw. „Cyber Village“, ein mit den modernsten Technologien der Telekommunikation ausgestattetes Dorf. - SOZIAL-GESELLSCHAFTLICHE: Ansiedelung von Bewohnern, welche sich ganzjährig oder gelegentlich über einen begrenzten Zeitraum in den Apartments zur Erholung vom Stadtleben oder um deren Arbeit ungestört nachgehen zu können zurückziehen. - KULTURELLE: Schaffung eines Kulturzentrums in der Region für Veranstaltungen, musikalischer, literarischer und künstlerischer Art. <p>Ziel des Projektes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisierung eines Projektentwicklergewinns aus dem Verkauf der einzelnen Wohneinheiten
	Zielgruppe	Gut situierte, dem städtischen Ballungsraum überdrüssige Personen. Diese üben eine gefestigte, sichere aber flexible Arbeit aus, welche es ihnen ermöglicht ihr städtisches Umfeld über einen längeren Zeitraum zu verlassen um sich in einer ruhigen, naturnahen Umgebung zu entspannen und erholen. Dabei aber die Möglichkeit haben, über die zur Verfügung gestellten Technologien ihrer gewohnten Arbeit nachzugehen. -> "Aquila Solitaria"
	Ausgangssituation	Die Geschichte des Dorfes Castelbianco geht bis ins frühe Mittelalter zurück. Namengebend ist die über dem Tal errichtete Burg, von der heute nur noch einige Mauern zeugen. Die Häuser werden von der damaligen Bevölkerung aus dem lokal vorhandenen Steinen errichtet, wie heute noch zu erkennen ist. Zählt Castelbianco Mitte des 19. Jahrhunderts noch knappe 1.000 Einwohner, kommt es seit dem Erdbeben 1887 zu einer kontinuierlichen Abwanderung. Das fehlen fließenden Wassers und einer Stromversorgung führt schließlich dazu, dass Colletta in den 60er Jahren vollständig verlassen wird und bis in die 90er Jahre zur Ruine verfällt. Damals beginnt ein Architekt die einzelnen Grundstücke des Ortes Colletta mit der Intention ein Feriendorf zu errichten aufzukaufen. Aus finanziellen Gründen wird das Projekt fallen gelassen und am Markt zum Kauf angeboten.
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> - Landschaft, Natur, Gegend - Abgeschiedenheit, Ruhe, Erholungsmöglichkeiten - Architektur, historische Substanz - Klima
Auslöser	Auslöser für die Entwicklung und Wiederbelebung der noch vorhanden gewesenen Ruinen Collettas, war die Absicht der Gewinnerzielung des Projektentwicklers. Die steigende Nachfrage in der Region nach Ferienwohnungen vor allem von ausländischen Touristen lässt das Projekt zunächst rentabel wirken. Die aber eher abgeschiedene Lage im Hinterland, getrennt vom Meer, lässt bald erkennen, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit der Funktion des Ortes und der Projektidee notwendig ist. Die aufstrebende Technologie des Internets am Ende des 20. Jhd. wird schließlich zur Inspiration und Idee zur Entwicklung eines "Televillaggio".	
Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	1991 – 2000 (vom Kauf der Grundstücke bis zur Fertigstellung der Apartments)	
Daten der Kommune	Name der Gemeinde	Castelbianco
	Provinz	Savona
	Region	Ligurien
	Nation	Italien
	Einwohnerzahl Kommune	- 2001: 287 (M: 143; F: 144); Dichte 19,4/km ² - 2010: 324 (M: k.A.; F: k.A.); Dichte 22,0/km ²
	Demographische Dynamik	Stand 2001-2010: steigend 22,3%
	Arbeitslosenquote der Kommune	- 5,4% (2004) - 7,0% (2012)
	Einordnung in Zentrumshierarchie; Zentrumstyp	Peripherer Standort
	Kennzahlen der Kommune	Kaufkraftindex 2009: 112-120

	Name des Standortes	Colletta (Fraktion von Castelbianco)	
Beschreibung des Standortes	Lageeinordnung des Standortes	Colletta ist ein Ortsteil von Castelbianco, welcher sich auf einer Anhöhe oberhalb des Talkessels befindet. Wie alle anderen Ortsteile Castelbiancos zeichnet sich Colletta durch eine sehr kompakte Bauweise aus.	
	Verkehrsanbindung des Standorts	Von Genua über die Autobahn A10 bis nach Albenga. Von dort weiter über die Staatsstraße SS582 dem Pennavaire Tal entlang nach Castelbianco. Nächstgrößere Stadt in der Umgebung ist Albenga (ca. 11 km). Nächster Flughafen in Genua oder in Turin. Erreichbarkeit mit dem ÖPNV eher schwierig.	
	Zentrumsfunktion des Standorts	keine	
	Unternehmensstruktur des Standorts	Großteils Beherbergungsbetriebe. Schon seit längerer Zeit besten "Da Gin" und "Scola". Weitere in den letzten Jahre entstanden. Ansonsten eine Apotheke, eine Bäckerei und ein Pflanzenschutzmittel verarbeitendes Unternehmen.	
Akteure in der Projektentwicklung			
Private Akteure	SIVIM S.r.l.	Rolle	Miteigentümer der "Colletta di Castelbianco S.r.l."; Initiator des Projekts und Projektentwickler;
		Ressource	Grundstück Kapital Knowhow
		Aktivitäten / Produkte	Initiation des Projektes Grundstücksakquisition Beteiligung an Ideenfindung und -konzeption Wirtschaftliche Konzeption Suche nach Investoren Gesellschaftsgründung
		Von wann bis wann	1992-2004
		Ziele & Interessen	Realisierung des Projektes zur Gewinnerzielung; Einnahmen aus Verkauf
	Valerio Saggini (Teleura)	Rolle	Miteigentümer der "Colletta di Castelbianco S.r.l."; Ideenfinder
		Ressource	Idee Knowhow im Bereich Telekommunikation Knowhow in der Öffentlichkeitsarbeit
		Aktivitäten / Produkte	Beteiligung an Ideenfindung und -konzeption Fortlaufende Begleitung und Leitung des Projektes Leitung der Öffentlichkeitsarbeit Konzeption des Bereiches Telekommunikation Einbezug von Telecom Italia
		Von wann bis wann	1992-1999
		Ziele & Interessen	Einnahmen aus Verkauf der Apartments
	Investoren	Rolle	Miteigentümer der "Colletta di Castelbianco S.r.l."; Einbringung Kapital
		Ressource	Kapital
		Aktivitäten / Produkte	Einbringung notwendigen Kapitals
		Von wann bis wann	1994-
		Ziele & Interessen	ROI; Gewinn auf eingesetztem Kapital aus Verkauf der Apartments
	Giancarlo De Carlo Architekt	Rolle	Planung des Projektes
		Ressource	Planungs-Knowhow; vor allem im Bereich Sanierung
		Aktivitäten / Produkte	Bauplanung für die Renovierung und Zusammenstellung der Apartments Künstlerische und technische Oberleitung
		Von wann bis wann	ab 1994 bis Projektende
		Ziele & Interessen	Vertragserfüllung; Gebühren für Architekturleistungen; Umsetzen einer ökologischen, sanften Renovierung
Telecom Italia S.p.A.	Rolle	Privates Telekommunikationsunternehmen, ehemals staatlich	
	Ressource	Ressource, Knowhow und Möglichkeit der Herstellung von Infrastruktur im Bereich Telekommunikation	
	Aktivitäten / Produkte	Herstellung der Infrastruktur bis Castelbianco; Verkauf von technischen Geräten an den Projektentwickler	
	Von wann bis wann	ab 1994 bis ca. 2000	
	Ziele & Interessen	Verkauf von Geräten; Herstellung Infrastruktur zur Kundengewinnung	
Intermediäre Akteure	"Colletta di Castelbianco S.r.l." (Gesellschaft bestehend aus 49% Eigentümer darunter Valerio und Gabriele Saggini und 51% Eigentümer Investoren)	Rolle	Gesellschaft zur Entwicklung des Projektes; in Folge Grundstückseigentümer
		Ressource	Die von den Gesellschafter eingebrachten Ressourcen
		Aktivitäten / Produkte	Umsetzung des Projektes als übergeordnete Institution
		Von wann bis wann	1993-2004
		Ziele & Interessen	Umsetzung des Projektes
	Borgo Telematico S.r.l.	Rolle	Vermietung der Apartments an Feriengäste und Verpachtung des Restaurant;
		Ressource	Wohnungseigentum an Objekt C.CG/Bar und ATELH2 sowie von Wohnungseigentümern zur Vermietung zur Verfügung gestellte

		Apartments	
		Aktivitäten / Produkte	Organisation und Verwaltung der Vermietung und Verpachtung
		Von wann bis wann	Ab 2005
		Ziele & Interessen	Gewinn aus Vermietung und Verpachtung
	Wohnungseigentumsge meinschaft	Rolle	Entstehung von Gesetzes wegen; Interessensvertretung
		Ressource	Eigentümer der Apartments von Colletta di Castelbianco
		Aktivität/Produkte	Verwaltung des Eigentums von Rechts wegen; Verantwortlich für Erhalt der Anlage; Beauftragung Hausverwaltung, Hausmeister, Bademeister;
		Von wann bis wann	Ab ca. 1998, dem Verkauf der Apartments
		Ziel & Interessen	Bestmögliche Verwaltung des Eigentums und Werterhalts
	Öffentliche Akteure	Gemeinde Castelbianco	Rolle
Ressource			Genehmigungshoheit Subventionen
Aktivitäten / Produkte			Ausstellung und Kontrolle der Baugenehmigung
Von wann bis wann			fortlaufend
Ziele & Interessen			Senkung der Arbeitslosenquote; Minimierung der Abwanderung aus der Ortschaft;
Region Ligurien		Rolle	Beschlussfassendes Gremium
		Ressource	Subventionen Gesetzgebung
		Aktivitäten / Produkt	Zuteilung von Subventionen („Ospitalità Diffusa“)
		Von wann bis wann	ab 2005
		Ziele & Interessen	Ankurbelung des Tourismus; Minimierung der Abwanderung in ländlichen Gegenden;
Vernetzung der Akteure	<i>bitte Beziehungen der beteiligten Akteure beschreiben, gern auch grafisch darstellen</i>		
Prozesse der Projektentwicklung			
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbereichlichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")			
Schritt 1 – Projektinitiierung - Grundstückserwerb	Akteurskonstellation	SIVIM S.r.l.	
	Vorgehensweise	SIVIM - Gesellschafter Gabriele Saggini beschließt die am Immobilienmarkt angebotenen Grundstücke in Colletta di Castelbianco zur Umsetzung einer Feriensiedlung zu erwerben.	
	von wann bis wann	1990	
	Instrumente	Kaufvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Eigentum über den größten Teil der Grundstücke der Liegenschaft Colletta di Castelbianco	
Schritt 2 – Standort sucht Idee / Realisierungsentsc heidung	Akteurskonstellation	SIVIM S.r.l. und Valerio Saggini	
	Vorgehensweise	Nach der Feststellung, dass die ursprüngliche Idee zur Entwicklung von Ferienapartments nicht rentabel ist, wird auf der Suche nach einer neuen Möglichkeit einer Projektumsetzung Valerio Saggini integriert. Gemeinsam wird die Idee des „Borgo Telematico“ geboren. Da diese sinnvoll scheint wird die Entscheidung getroffen diese auch umzusetzen.	
	von wann bis wann	1992	
	Instrumente		
	Ergebnisse / Produkte	Idee zur Realisierung eines „Borgo Telematico“ - Realisierungsentschluss	
Schritt 3 – Einbezug Fachplaner - Planerische Umsetzung	Akteurskonstellation	SIVIM S.r.l., Valerio Saggini und Architekt Giancarlo De Carlo	
	Vorgehensweise	Suche nach geeignetem Architekten mit entsprechendem Knowhow zur Beauftragung mit den Planungsarbeiten	
	von wann bis wann	1992	
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge	
	Ergebnisse / Produkte	Beauftragung des Architekten Giancarlo De Carlo mit den Planungsarbeiten - Genehmigungsplanung und Bauplanung	
Schritt 4 – Sicherstellung der Finanzierung (Parallel zu Schritt 3)	Akteurskonstellation	SIVIM S.r.l., Valerio Saggini und diverse Investoren	
	Vorgehensweise	Versuch verschiedene Investoren an der Beteiligung am Projekt zu gewinnen	
	von wann bis wann	ab 1992	
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge; Gesellschaftervertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Finanzierung des Projektes konnte gesichert werden.	
Schritt 5 – Gründung der Projektgesellschaft "Colletta di Castelbianco S.r.l."	Akteurskonstellation	SIVIM S.r.l., Valerio Saggini und diverse Investoren	
	Vorgehensweise	Gründung einer Gesellschaft zur Umsetzung des Projektes. Beteiligt werden SIVIM S.r.l. als Grundstückseigentümer, Valerio Saggini als Zuständiger für Kommunikationstechnik und Öffentlichkeitsarbeit und Investoren.	
	von wann bis wann	1992	
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge; Gründungsvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“ als Projektgesellschaft	
Schritt 6 – Einbindung „Telecom Italia	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“ und Telecom Italia	
	Vorgehensweise	Einbindung des damals einzigen Netzanbieters Telecom Italia zur Umsetzung der notwendigen Strukturen und Zubringerleitungen um die für das Projekt notwendige	

S.p.A.“		Telekommunikationstechnik gewährleisten zu können.
	von wann bis wann	1994 – 2000
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge
	Ergebnisse / Produkte	Verlegung der notwendigen Kabel durch das Pennavaire Tal bis nach Castelbianco durch Telecom Italia auf dessen Kosten und im Gegenzug Ankauf der benötigten technischen Geräte über Telecom Italia.
Schritt 7 – Baugenehmigungsplanung und Erwirkung der Baugenehmigung	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“(Auftraggeber), Architekt Giancarlo de Carlo(Auftragnehmer) und Gemeinde Castelbianco
	Vorgehensweise	Einreichung und Erwirkung der erforderlichen Baugenehmigungen für das Projekt
	von wann bis wann	1994
	Instrumente	Baugenehmigungsplanung Bauausführungsplanung
	Ergebnisse / Produkte	Baugenehmigung
Schritt 8 – Ausschreibung, Vergabe und Bauausführung	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“(Auftraggeber), diverse Bieter
	Vorgehensweise	Ausschreibung der Bauleistungen
	von wann bis wann	1994
	Instrumente	Ausschreibung und Vergabe
	Ergebnisse / Produkte	Vergabe der Bauleistungen an ligurisches Bauunternehmen
Schritt 9 – Öffentlichkeitsarbeit und Verkauf	Akteurskonstellation	Valerio Saggini
	Vorgehensweise	Beginn der Öffentlichkeitsarbeit in Form von Pressekonferenzen und kulturellen Veranstaltungen; Verkauf der Wohneinheiten von Plan weg
	von wann bis wann	1994
	Instrumente	Pressekonferenzen, Veranstaltungen; Prospekte, Informationsbroschüren
	Ergebnisse / Produkte	Medienberichte, internationale Aufmerksamkeit; Verkauf erster Apartments
Schritt 10 – Baubeginn, Baustopp und Wiederaufnahme der Bauarbeiten	Akteurskonstellation	Baufirma, Gemeinde Castelbianco
	Vorgehensweise	Verhängung eines Baustopps wegen Nichteinhaltung der Bau- und Sicherheitsvorschriften der Baufirma durch die Gemeinde.
	von wann bis wann	1994; 1996 – 1997
	Instrumente	Verfügung
	Ergebnisse / Produkte	Baustopp und Neuvergabe der Bauarbeiten an ein anderes Bauunternehmen
Schritt 11 – Fertigstellung der Bau- und Restaurierungsarbeiten	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“; Bauunternehmen
	Vorgehensweise	Fertigstellung der Bauarbeiten und Bezug der ersten verkauften Apartments
	von wann bis wann	1998-2000
	Instrumente	Fertigstellungsanzeige
	Ergebnisse / Produkte	Fertigstellung der Bauarbeiten und Bezug der ersten verkauften Apartments
Schritt 12 – Verwertung und Inbetriebnahme	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“; Käufer/Bewohner
	Vorgehensweise	Verkauf der Apartments an zukünftige Bewohner; Inbetriebnahme Facilities (Techn. Infrastruktur, Restaurant/Bar, Schwimmbad, Sauna...)
	von wann bis wann	Ab 1998
	Instrumente	Kaufvertrag; Pachtvertrag
	Ergebnisse / Produkte	Bezug der ersten verkauften Einheiten und Belegung der Siedlung
Schritt 13 – Entstehung des "Condominio"	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“; neue Eigentümer
	Vorgehensweise	Durch die Veräußerung kommt es zum Übergang des Besitzes der Apartments von der Entwicklergesellschaft an die neuen Eigentümern.
	von wann bis wann	Ab 1996; Verkauf der Apartments
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge
	Ergebnisse / Produkte	Eigentum geht an Wohnungseigentümer über
Schritt 14– Reorganisation der Betreiberstrukturen - Gründung "Borgo Telematico S.r.l."	Akteurskonstellation	„Colletta di Castelbianco S.r.l.“; „Borgo Telematico S.r.l.“
	Vorgehensweise	Auflösung der Gesellschaft „Colletta di Castelbianco S.r.l.“ und Gründung der neuen Gesellschaft „Borgo Telematico S.r.l.“. Übergabe des Projektes an die Eigentümer in Form der Wohnungseigentümerschaft der Apartments inkl. Allgemeinflächen und etwaiger Angestellter. Beginn der Vermietung von einzelnen Apartments zur Erzielung einer Rendite und Deckung der laufenden Kosten.
	von wann bis wann	2005
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge
	Ergebnisse / Produkte	Fortführung des Betriebes unter neuer Gesellschaft und Vermietung von Apartments
Schritt 15 – Entstehung "Ospitalità diffusa Castelbianco" - Zusammenschluss mit anderen Beherbergungsbetrieben	Akteurskonstellation	„Borgo Telematico S.r.l.“ und andere Beherbergungsbetriebe Castelbiancos
	Vorgehensweise	Zusammenschluss zu der Genossenschaft „Ospitalità Castelbianco“ mit insgesamt fünf weiteren Betrieben Castelbiancos mit dem Ziel einer besseren und leichteren Vermarktung auch durch Ausweitung des Angebotes.
	von wann bis wann	2010
	Instrumente	Privatwirtschaftliche Verträge
	Ergebnisse / Produkte	Fortführung des Betriebes in Zusammenarbeit mit anderen Betrieben
Funktionsspezifische Aspekte		
Kompetenzen	Das Projekt Colletta di Castelbianco lebt vor allem von der landschaftlichen Umgebung und der sanften, den ursprünglichen Charakter der Agglomeration erhaltenden Erneuerung. Getragen wird das Projekt ursprünglich von der Idee des „Borgo Telematico“ und der Absicht mit verschiedenen kulturellen Veranstaltungen eine neue Gemeinschaft entstehen zu lassen, als auch die Bevölkerung vor Ort zu integrieren. Die die Grundidee des „Borgo Telematico“ aushebende gesamtgesellschaftliche Entwicklung sowie die mit hohen Kosten verbundenen Veranstaltungen ohne wichtige Einnahmequellen verlangen eine Neuorganisation und –konzeption des Projektes. Die Änderung der rechtlichen Situation und die Vermietung	

	einzelner Apartments zur Kostendeckung gibt dem Projekt neues Potential und Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung.		
Zwischenschritte	Eine unklare Organisation und das Fehlen eines Betriebskonzeptes nach Verkauf des Apartments zu Beginn des Projektes führen zur Notwendigkeit einer Reorganisation. Die Neuorganisation des Projektes führt zur Zufriedenstellung aller Beteiligten, ist in seinen Zügen wesentlich nachhaltiger, hat aber noch erhebliches Ausbaupotential.		
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	Architektur	Die Umsetzung des von Giancarlo DeCarlo erarbeiteten architektonischen Konzeptes ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt und bestimmt auch heute noch das Aussehen der Anlage.	
	Geografische Lage	Die Lage im Pennavaire Tal zeichnet sich die Ruhe und Naturnähe aus.	
Erfolgskritische Faktoren	Telekommunikation	Die auf Grund der überlangen Realisierungsphase ubiquitär gewordene Idee des "Cyber Village" hat zwar zur ursprünglichen Vermarktung beigetragen, kann aber die Erwartungen des Projektentwicklers nachhaltig nicht erfüllen.	
	Kultur	Die Belegung des Ortes mit Hilfe eines Kulturzentrums an dem Standort Colletta ist so lange erfolgreich als vom Projektentwickler ausreichend Kapital zur Verfügung gestellt wird. Nach Einstellung des Geldflusses kommt es zur raschen Abnahme stattfindender Veranstaltungen.	
	Service	Die angedachte Figur des "Procaccia", welche ursprünglich die Serviceleistungen erfüllen soll, wird so nicht umgesetzt. Derzeit beschränken sich die Leistungen im Bereich Service auf die eines klassischen Hausmeisters. Dieser ist von der WEG angestellt.	
Fazit			
Neben einer Bewertung der einzelnen Schritte (also z.B. unter Erfolgsfaktoren/ erfolgskritische Faktoren oder direkt in der Schrittbeschreibung, wenn es sich anbietet) ist auch eine grundsätzliche Bewertung des Projekts und seiner Auswirkungen von großer Bedeutung! Es geht nicht nur darum, ob der Investor am Ende Geld verdient hat, sondern v.a. um die Auswirkungen auf die Innenstadt/ den Standorte und deren Wettbewerbsposition.			
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektentwickler	Name	Valerio Saggini	
	Adresse	Viale Mugello 2, 20137 Milano	
	E-Mail Adresse	valerio.saggini@gmail.com	
	Telefon	+39 348 2633828	
Ansprechpartner Investor	Name	Alessandro Pampirio	
	Adresse		
	E-Mail Adresse		
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	Vincenzo Ricotta	
	Adresse	Via Ratti 2, 17100 Savona	
	E-Mail Adresse	info@colletta.it	
	Telefon	+39 340 1245587	
Ansprechpartner Kommune	Name	Bürgermeister Valerio Scola	
	Adresse	Via Veravo 11, 17030 Castelbianco (SV)	
	E-Mail Adresse		
	Telefon		
Internetseite des Projektes	URL	http://www.colletta.it/	Colletta di Castelbianco
		http://www.borgotelematico.it/	Albergo Diffuso - Colletta Relais
		http://www.castelbianco.org/	Homepage Pro Loco Castelbianco
		http://www.colletta-borgo.eu/	Homepage Wohnungseigentumsgemeinschaft
		http://www.regione.liguria.it/	Region Ligurien
		http://www.ospitalitacastelbianco.it/	Ospitalità Castelbianco