

„Lebendiger Ort“

Aktiver Gestalter der Region

Während Städte immer beliebter werden, haben es kleinere Dörfer immer schwerer, für die jeweilige Bevölkerung attraktiv zu bleiben. Die Vitalität von Dörfern ist zunehmend bedroht – auch in Südtirol. Grund genug für die Raiffeisenkasse Bruneck gegenzusteuern.

Anton Josef Kosta und Anton Schmoll

Ein Land der Berge, der intakten Natur, das Land der Bauern und Landwirtschaft. So wird Südtirol in der Tourismuswerbung gern dargestellt. Die dabei verwendeten Fotos zeigen plätschernde Dorfbrunnen, spielende Kinder und fröhliche Dorffeste. Man möchte das Bild einer Region vermitteln, die auf gelebte Tradition Wert legt.

Dies passt auch größtenteils. Noch. Denn bei genauerem Hinsehen zeigt sich in manchen Orten heute bereits ein anderes Bild: So sind in einigen Dörfern an einem Sonntagvormittag nicht mehr als ein paar Senioren auf dem Heimweg vom Gottesdienst unterwegs. Etliche Geschäfte wurden für immer geschlossen. Dies trifft auch früher belebte Gasthäuser oder Restaurants. Daneben verunstalten vereinzelt in die Jahre gekommene und leerstehende Häuser das Ortsbild.

Der Dorfkern wirkt in manchen Orten wie ausgestorben. Denn das Dorf ist vielfach nur noch Schlafort für die Bevölkerung. Das wahre Leben findet in den Städten statt, die belebt sind wie nie zuvor. Dies ist auch im Einzugsgebiet der Raiffeisenkasse Bruneck deutlich zu beobachten. Das Zentrum des Pustertales, die Stadt Bruneck, bietet sich für viele Familien als attraktiver Wohnort mit unzähligen Möglichkeiten an. So wächst die

Stadt Jahr für Jahr – und einzelne umliegende Dörfer verlieren Einwohner.

Es scheint nur eine Frage der Zeit, bis viele periphere Ortschaften ernsthaft von ihrer Existenz bedroht sind – und ihre einstige Schönheit und Lebendigkeit der Vergangenheit angehören. Stirbt aber das Dorfleben, dann stirbt damit nicht nur ein großer Teil der Südtiroler Tradition, sondern auch der Kern der Identität der Menschen.

Dorfleben wieder lebendig machen

Diesem gesellschaftlichen Strukturwandel zu begegnen, ist eine große Herausforderung. Denn im Kern geht es um die Zukunft der Region – und damit um die Zukunft der Menschen. Für die Raiffeisenkasse Bruneck ist es Teil ihrer Mitverantwortung, etwas gegen diesen Trend zu unternehmen und das Dorfleben wieder lebendig zu machen. Schließlich geht es hier auch um die Konkretisierung des genossenschaftlichen Förderauf-



*Anton Josef Kosta ist Geschäftsführer der Raiffeisenkasse Bruneck in Südtirol.
E-Mail: anton.kosta@raiffeisen.it*



*Prof. Dr. Anton Schmoll ist Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft Wien und Dozent an der ADG in Montabaur.
E-Mail: anton.schmoll@aon.at*

trags. Unter diesem Aspekt sieht sich die Raiffeisenkasse Bruneck als eine Wertegemeinschaft von Menschen, die sich der Verantwortung für ihr angestammtes Gebiet bewusst sind.

Das kommt auch im Leitbild der Bank klar zum Ausdruck: „Die Raiffeisenkasse Bruneck steht für weitsichtige Lösungen, die dem wirtschaftlichen Erfolg der Menschen und Unternehmen im Pustertal dienen – in Einklang mit Ethik und Umwelt. Als Genossenschaftsbank sind wir profitabler Gestalter für verantwortungsvolles Leben und Wirtschaften im mittleren Pustertal.“

Um diese Geschäftsphilosophie zu konkretisieren, hat die Bank ihre Grundaussagen unter dem formulierten Leistungsversprechen „Mehr.Wert.Leben.“ zusammengefasst. Es setzt sich aus drei großen Teilen zusammen, die sich gegenseitig ergänzen und durch ihren Sinneszusammenhang ein „sinnvolles“ Ganzes ergeben (siehe dazu auch BI 5/2015, Seite 58).

Mehr

Unter dem Motto „Mehr als Bank“ und „Anders als Bank“ wurden daher bereits in der Vergangenheit immer wieder Strategien und Konzepte entwickelt, um sich gegenüber den Mitbewerbern wirkungsvoll zu profilieren.

Wert

Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass für die Kunden und Mitglieder Lösungen angestrebt und entwickelt werden, die einen echten Mehr-Wert bringen.

Leben

Die Raiffeisenkasse Bruneck ist mehr als ein bloßer Geldverleiher. Der Wert der angebotenen Leistungen und Initiativen

soll sich für die Menschen nicht nur in wirtschaftlichen Vorteilen niederschlagen, sondern die Lebensqualität des Einzelnen und das Leben der Familien fördern.

Dies ist die Mission der Bank, die im Alltag tatsächlich umgesetzt wird. Das bedeutet, dass nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, sondern das ausgewogene und nachhaltige Handeln zum Wohle der Kunden, der Bank, der Mitarbeiter sowie des sozialen Umfelds. „Mehr Wert“ in das Leben der Menschen im Tätigkeitsgebiet zu bringen, ist das Ziel. Damit wird die Bank zum aktiven Mitgestalter der Region.

Das Projekt „Lebendiger Ort“

Die Geschäftsleitung der Raiffeisenkasse Bruneck war von Anfang an von der Idee eines zukunftsorientierten Ortsentwicklungsprogramms überzeugt. Basierend auf dem genossenschaftlichen Grundprinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ wurde daher auf Initiative der Raiffeisenkasse Bruneck im Jahr 2011 das Projekt „Lebendiger Ort“ initiiert. Dabei wurden folgende Projektziele definiert, die innerhalb von drei Jahren umgesetzt werden sollten:

- Ausarbeitung einer fachlich fundierten Ist-Analyse (Standortbestimmung) und eines SWOT-Profiles der betroffenen Dörfer,
- breite Einbindung der Bürger sowie eine gemeinsame Erarbeitung von Leitbildern, Strategien und konkreten Maßnahmen für die künftige Entwicklung des Ortes und
- Schaffung einer „Aufbruchstimmung“ und Initiierung der konsequenten Umsetzung von erarbeiteten Maßnahmen für einen lebendigeren Ort.

Um viele Menschen und Institutionen von diesem für die Zu-

„Die Raiffeisenkasse Bruneck steht für weitsichtige Lösungen, die dem wirtschaftlichen Erfolg der Menschen und Unternehmen im Pustertal dienen – in Einklang mit Ethik und Umwelt. Als Genossenschaftsbank sind wir profitabler Gestalter für verantwortungsvolles Leben und Wirtschaften im mittleren Pustertal.“

kunft der Dörfer wichtigen Projekt zu überzeugen, war es von Anfang an entscheidend, den Nutzen des Projekts für die verschiedenen Beteiligten darzustellen:

Nutzen für die Gemeinden und deren Bürger:

- spürbare Impulse für die Ortsentwicklung,
- Aktivierung der Bevölkerung durch Förderung der Kommunikation und Kooperation und
- Aufnahme in das Projekt durch äußerst günstige Konditionen.

Nutzen für den Dienstleistungsverband Südtirol:

- Stärkung der Kaufkraft in den Gemeinden und
- Förderung des Einzelhandels und der Nahversorgung.

Nutzen für die Raiffeisenkasse Bruneck:

- Einhaltung des Leistungsversprechens „Mehr.Wert.Leben.“,
- direkte Mitgestaltungsmöglichkeit der Bürger im Tätigkeitsgebiet (gelebter Genossenschaftsgedanke) und
- optimale Zukunftsinvestition in die Region und Förderung des Geschäftsgebiets.

Organisation des Projekts

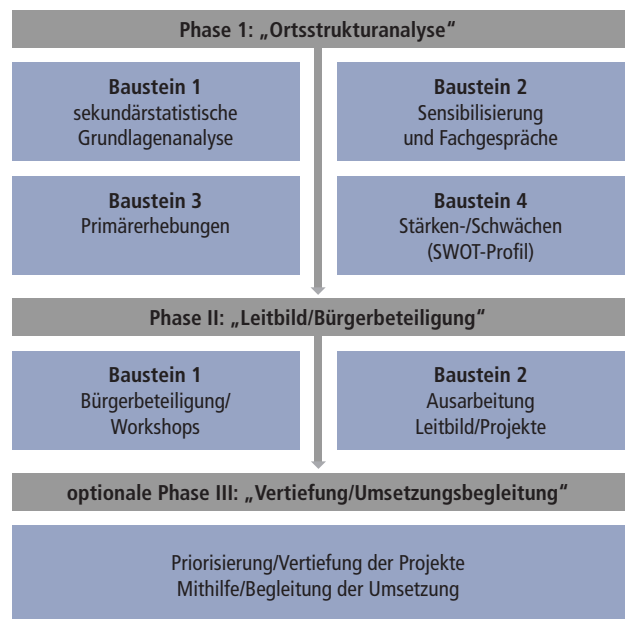
Im Sinne eines professionellen Projektmanagements wurden für das Projekt „Lebendiger Ort“ drei große Phasen bzw. Meilensteine definiert (siehe Abbildung

1). Um das Projekt auf eine möglichst breite Basis zu stellen, wurden verschiedene Institutionen als Projektmitglieder eingebunden:

- das Landesressort für Wirtschaft,
- der Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol (hds),
- die Agentur CIMA (Citymarketing, Institut für Kommunal- und Regionalberatung) als wissenschaftlicher Projektleiter,
- die Vertreter der Gemeinden im Tätigkeitsgebiet der Raiffeisenkasse Bruneck und
- Vertreter der Raiffeisenkasse Bruneck (Geschäftsleitung, Verwaltungsratsmitglieder).

Die professionelle Fachberatung sowie eine aktive Bürgerbeteiligung wurden als wichtige Grundlage angesehen, um ein ganzheitliches Ortsentwicklungskonzept zu erarbeiten, das nachhaltig von allen gemeinsam umgesetzt werden kann. Weiterhin war es für die Raiffeisenkasse Bruneck wichtig, dass alle Gemeinden, in denen die Bank eine Zweigstelle hat, in das Projekt mit einbezogen wurden. In Summe waren davon fünf Gemeinden des Geschäftsgebiets betroffen.

Abb. 1: Die drei Meilensteine des Projekts „Lebendiger Ort“



Wesentliche Beteiligung der Bank bei der Projektfinanzierung

Die Finanzierung des Projekts erfolgte auf Grundlage eines Public Private Partnerships (PPP).

Für die ersten beiden Phasen „Orts- und Strukturanalyse“ sowie „Leitbild/Bürgerbeteiligung“

fielen 142.000 Euro an. Davon übernahm die Raiffeisenkasse Bruneck 65.000 Euro (rund 45 Prozent). Somit konnten für jede Gemeinde etwa 13.000 Euro bereitgestellt werden. Weitere 45 Prozent finanzierte das Landesressort für Wirtschaft durch öffentliche Gelder und die restlichen 10 Prozent teilten sich die betroffenen Gemeinden.

Für die dritte Phase „Vertiefung/Umsetzungsbegleitung“ war es für die Bank sehr wichtig, dass die erarbeiteten Konzepte, Strategien und Ideen zur Umsetzung kamen. Deshalb wurden auch für diese Phase bewusst weitere Gelder bereitgestellt. Insgesamt wurden für die Umsetzungsphase 225.000 Euro angesetzt. Je ein Drittel davon trugen die Raiffeisenkasse Bruneck, das Landesressort für Wirtschaft sowie die betroffenen Gemeinden.

Die Gesamtkosten des Projekts beliefen sich also auf etwa 370.000 Euro. Allein rund 140.000 Euro kamen dabei von der Raiffeisenkasse Bruneck. Dies unterstreicht, wie wichtig dem Institut das Projekt war.

Abb. 2: Das Leitbild der Gemeinde St. Lorenzen



Phasen des Projekts

Das Projekt wurde mit einer methodisch fundierten Ist-Analyse in den ausgewählten Gemeinden gestartet.

Ziel der Untersuchung: jene Bereiche zu identifizieren, die das Dorfleben maßgeblich beeinflussen. Zunächst wurden von der Agentur CIMA mithilfe einer sekundärstatistischen Analyse alle vorhandenen Studien, Gutachten sowie die laufenden Planungsprozesse in den einzelnen Ortschaften zusammengefasst. Weiterhin flossen in diese Erhebungen die Auswertungen von relevanten Landesdaten sowie eine vertiefende Untersuchung

der Einzelhandelsstruktur- und Kaufkraftstromanalyse ein.

Durch eine umfassende und detaillierte Bestandsaufnahme verschiedener Experten (Dorfentwicklungsplaner, Architekten, Stadtplaner) war es möglich, die heiklen „Problemzonen“ jedes Ortes zu ermitteln. Dazu gehörten etwa die Bewertung und Dokumentation des Gesamteindrucks und die Aufenthaltsqualität der Dörfer, der Zustand und die Nutzungsqualität der Immobilien, die Analyse des fließenden und ruhenden Verkehrs etc. Das Ergebnis dieser Phase war somit ein umfassender Stärken- und Schwächenkatalog sowie eine Darstellung der zukünftigen Chancen und Risiken (SWOT).

tigen Chancen und Risiken (SWOT).

Die wissenschaftlich fundierten Analysen sowie die empirischen Untersuchungen vor Ort garantierten eine „Objektivität“ der ermittelten Ergebnisse. Das trug wesentlich dazu bei, die Bedeutung des Projekts zu unterstreichen und die Bevölkerung für die Dringlichkeit der Vorhaben zu sensibilisieren.

Die umfangreichen Ortsanalysen bildeten die Grundlagen für die Phase II. Hier ging es beispielsweise um die Erarbeitung eines Leitbilds für jedes Dorf, das die Basis für die Entwicklung nachhaltiger Strategien und für die Initiie-

Abb. 3: Handlungsfelder und Beispiele für Projekte

| Leitbild St. Lorenzen 2020 – Überblick | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Bezeichnung | Image, Identität und Öffentlichkeitsarbeit | Ortszentrum – Gestaltung und Belebung | Verkehr und Mobilität | Kultur und Vereine |
| Ziele | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhalt der eigenständigen Identität ▶ Schärfung/Betonung tragender Imagefaktoren ▶ konsequente, positive Öffentlichkeitsarbeit ▶ Stärkung des Fraktionen-Verbundes ▶ Kooperation und Zusammenhalt | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verkehrsberuhigung im Dorfkern, jedoch keine Sperrung ▶ Reduktion des Bus- und PKW-Durchzugsverkehrs ▶ Schaffung und bessere Anbindung zentrumsnaher Parkplätze ▶ Verbesserung Aufenthaltsambiente durch attraktivere, fußgängerorientierte Nutzung des öffentlichen Raumes – Konzept „shared space“ ▶ regelmäßige und qualitativ hochwertige Bepflanzung des Ortsplatzes ▶ Aufwertung Bausubstanz – Initiierung privater Investitionen in Objekte | <ul style="list-style-type: none"> ▶ weiterer Ausbau der regionalen und überregionalen Erreichbarkeit ▶ bestmöglicher Emissionsschutz für Anrainer ▶ Wahrung der Sichtbarkeit von St. Lorenzen ▶ schön gestaltete Ortseinfahrten mit einer Informations- und Begrüßungsfunktion ▶ Steigerung Mobilität mit öffentlichen Verkehrsmitteln ▶ Ausbau der Geh- und Radwegeverbindungen ▶ hervorragende Orientierung für Besucher, Gäste und Kunden | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mansio Sebatum wird zum Publikums magnet ▶ stärkere Positionierung als „Kulturdorf“ ▶ sorgsamer Umgang mit historischer Bausubstanz ▶ publikumsorientierte Aufbereitung von kulturhistorischen Besonderheiten im Ort ▶ stärkere Nutzung der Sonnenburg und Michaelsburg für kulturelle Top-Events ▶ Erhalt Vereinsleben (viele ehrenamtlich Tätige) ▶ Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Vereinen ▶ Verbesserung des Zusammenspiels von Hoteliers, Gemeinde und Vereinen bei der Finanzierung und Abwicklung von Veranstaltungen ▶ schrittweiser Aufbau von nachhaltigen Ortsmarketingstrukturen ▶ mobile Infrastrukturen erleichtern die Veranstaltung von Events ▶ hohe Akzeptanz des Kultur- und Veranstaltungsprogramms |
| Projekte | <ul style="list-style-type: none"> ▶ P1: Dachmarkenkonzept | <ul style="list-style-type: none"> ▶ P2: Dorfkerngestaltung „shared space“ ▶ P3: Quartiersmanagement ▶ P4: Parkplatzanbindung – „Kofler Eck“ ▶ P5: Belebungs-/Bepflanzungskonzept Dorfszentrum | <ul style="list-style-type: none"> ▶ P6: Überarbeitung der Geh-/Radverbindungen ▶ P7: vernetztes Verkehrs-, Park- und Besucherleitsystem ▶ P8: Gestaltungsmaßnahmen Ortseinfahrten | <ul style="list-style-type: none"> ▶ P9: Kulturthemenweg durch den Ort ▶ P10: Infotafeln an den Gebäuden ▶ P11: Evaluierung des Veranstaltungsprogramms ▶ P12: Dorfbuch ▶ P13: Event-Infrastruktur ▶ P14: nachhaltiges Ortsmarketing – Stufenplan |

Abb. 4: Überblick über die realisierten Projekte

rung konkreter Projekte bilden sollte. Um eine möglichst breite Akzeptanz in der Bevölkerung zu erreichen, waren hier die Mitwirkung der Gemeinden sowie eine breite Einbindung der Bürger von zentraler Bedeutung.

Unter dem Motto „Mitreden statt kritisieren“ wurden daher in jedem Dorf große Auftaktveranstaltungen organisiert. Nach der Präsentation der Ergebnisse der umfassenden Standortbestimmung wurde den Bürgern eine Plattform geboten, sich bei der Gestaltung der Zukunft ihres Ortes aktiv mit einzubringen.

In einer so genannten „Zukunftskonferenz“ ging es um eine umfassende Ideensammlung für die Verbesserung und Entwicklung der Zukunft der Gemeinden. Das Ergebnis dieses „Brainstormings“ der Bürger war für jede Gemeinde ein Leitbild, das in Form von Leitsätzen den zukünftigen wünschenswerten Soll-Zustand der Ortschaft beschreibt. Es legt die Ziele fest, die langfristig erreicht werden sollen und dient als Orientierung für die Erarbeitung konkreter Strategien. Abbildung 2 zeigt beispielhaft das Leitbild der Gemeinde St. Lorenzen.

Auf Grundlage dieses Leitbilds wurden für jedes Dorf acht Themenbereiche festgelegt, für die

jeweils konkrete Ziele formuliert wurden. Für die Erreichung dieser Ziele wurde dann jeweils ein eigenes Projekt definiert. In spezifischen Arbeitskreisen wurden die Leitgedanken und Inhalte der Projekte eingehend diskutiert und anschließend präsentiert. Das Ergebnis dieses Bürgerbeteiligungsprozesses war somit neben dem Leitbild ein detaillierter Maßnahmenkatalog, der die von der Bevölkerung gewünschten Entwicklungen widerspiegelte. Gleichzeitig gab es am Ende dieser Phase konkrete Projektvorschläge. Ein Ausschnitt aus diesem Maßnahmenkatalog für die Gemeinde St. Lorenzen zeigt Abbildung 3 auf Seite 60.

Realisierung und Umsetzungsbegleitung

Wie bei jedem Projekt, hängt auch hier der Erfolg wesentlich von der Umsetzung ab. Ideen, Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge sind oftmals rasch erarbeitet. Die Realisierung scheidet jedoch oft an fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen. Die Dörfer können nur dann lebendig werden, wenn konkrete Maßnahmen getroffen und auch von allen Seiten mitgetragen werden. Daher wurden für die Umset-

zungsphase folgende konkrete Ziele definiert:

- Verhindern, dass die Dorfentwicklungskonzepte nicht umgesetzt „in der Schublade“ verschwinden,
- Zusammenhalt der Akteure und Aufrechterhaltung der Dynamik,
- aktive Hilfestellung bei den Projektumsetzungen,
- Einbringung von Fach-Know-how in den Umsetzungsprozess,
- regelmäßiges Controlling und Reporting der Aktivitäten,
- Transparenz der Umsetzungserfolge und
- Weiterführung der Bürgerbeteiligung.

Gerade für die Raiffeisenkasse Bruneck war es elementar, die Entwicklungskonzepte der Dörfer tatsächlich umzusetzen und damit eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Neben einer erneuten finanziellen Unterstützung durch die Genossenschaftsbank haben sich die Verantwortlichen für eine intensive Umsetzungsbegleitung durch einen externen Berater stark gemacht.

Sehr wichtig waren in dieser Phase ein regelmäßiges Controlling sowie ein transparentes Reporting über den aktuellen Stand der Umsetzungsaktivitäten. Dies mindert die Gefahr, dass die Konzepte einfach in der Schublade verschwinden. Die Überprüfung, Koordination und Bewertung durch das Umsetzungscontrolling machten es möglich, die Übersicht über die einzelnen Projekte und Maßnahmenkataloge aller fünf Dörfer zu bewahren. Außerdem konnten laufend Verbesserungen und neue Ideen eingebracht werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

In der Zwischenzeit konnten bereits viele der mit der Bevölkerung erarbeiteten Projekte umgesetzt werden. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die

Vorhaben in den einzelnen Gemeinden.

In diesem Kontext kann die Gemeinde St. Lorenzen als „Leuchtturm“-Projekt bezeichnet werden, das hier kurz dargestellt werden soll. Das gesamte Dorfleben litt seit vielen Jahren sehr unter einer intensiven Verkehrsbelastung: An einem Tag fuhren durchschnittlich rund 85 Linienbusse durch den Dorfkern. Die Geschäfte, Restaurants und Bars an dieser Straße sowie deren Besucher trugen die Konsequenzen: Der Genuss des täglichen Kaffees oder der abendlichen Pizza im Freien waren kaum zumutbar. Die Abgase der Autos und vor allem der Linienbusse verdarben meistens den Appetit. Der Zugang zu den Geschäften und der Gehsteig durch das Dorf stellten sich für Fußgänger an verkehrsreichen Tagen sogar als gefährlich heraus.

Im Rahmen des Projekts „Lebendiger Ort“ wurde ein neues Verkehrsleitbild für die Gemeinde St. Lorenzen entworfen und auf-

grund seiner Dringlichkeit sehr rasch umgesetzt. Das Ergebnis ist beeindruckend: Der Dorfkern hat sich positiv verändert und ist wieder lebendiger geworden. Die Busrouten wurden geschickt umgeleitet, sodass kein einziger Linienbus mehr durch das Dorfzentrum fahren muss und trotzdem die Erreichbarkeit des Dorfes gewährleistet wird. Durch diese wesentliche Verkehrsberuhigung konnte gleichzeitig an der Verschönerung der betreffenden Straße gearbeitet werden: Grünflächen und Bäume werten die Straße nun optisch auf, die Fußgänger und Autofahrer begegnen sich gleichrangig in den Straßen. Der Verkehr wird durch Engstellen auf der Straße automatisch verlangsamt.

Durch diese Maßnahmen hat sich auch das Konsumverhalten rasch geändert: Die Terrasse der Pizzeria ist belebt, die Besucher sitzen gerne im Freien und können ihre Pizza ohne störende Abgase verzehren. Die Bar nebenan hat sogar die entstandene Fläche zum Ausbau eines „Gastgartens“

genutzt. Das Einkaufen in den Geschäften wurde durch diese Veränderungen wesentlich einfacher, da nun keine Gefahr mehr besteht, wenn man mit seinen Einkäufen durch das Dorf zurück nach Hause gehen möchte.

Insgesamt wurde durch die Umsetzung dieses Projekts eine wesentliche Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität erreicht. Die „Vorher-Nachher-Effekte“ imponierten den Bürgern und brachten bei der Bevölkerung äußerst positive Resonanz hervor. Auch wenn zu Beginn die Idee der Verkehrsumleitung als wenig hilfreich zur Verbesserung der Situation gewertet wurde, so ist die konsequente Umsetzung dieses Konzepts ein eindrucksvoller Beweis dafür, dass manche Ideen ihre Wirkung erst durch ihre Realisierung entfalten können.

Gelebter Genossenschaftsgedanke

Die Orts- und Dorfkern haben in den vergangenen zehn Jahren im gesamten europäischen Raum einen deutlichen Strukturwandel erlebt. Vor dieser Entwicklung blieb auch Südtirol nicht verschont. Die Vitalität und Schönheit der Dörfer Südtirols sind vom Aussterben bedroht. Und dadurch ist auch ein wichtiger Teil der Tradition und der Identität der Menschen in dieser Region gefährdet.

Deswegen hat die Raiffeisenkasse Bruneck eine große Initiative gestartet, die die Lebensqualität der Dörfer wieder steigern und vor allem die Lebendigkeit der Orte zurückbringen soll. Das entsprechende Projekt „Lebendiger Ort“ entspricht dabei in idealer Weise dem Leitbild der Bank und schafft einen mehrdimensionalen Mehrwert für die Region (siehe Abbildung 5). Gleichzeitig ist dieses Projekt ein eindrucksvolles Beispiel für den gelebten Genossenschaftsgedanken, den das Institut mit voller Leidenschaft vertritt. 

Abb. 5: Das Projekt „Lebendiger Ort“ schafft einen mehrdimensionalen Mehrwert

