

Club Niederösterreich

Mostviertel



NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE

7. MOSTVIERTLER NACHHALTIGKEITSKONFERENZ

4/2014

Die Produktion dieser Broschüre
wurde unterstützt von:



Club Niederösterreich

Interessengemeinschaft ländlicher Raum

- 8 EDITORIAL: NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE
Theres Friewald-Hofbauer, Christoph Madl, Andreas Purt
- 10 WIRKSAME NETZWERKE – RESILIENTE REGIONEN
Harald Katzmaier
- 16 „BIG OMA“ UND DIE NACHHALTIGKEIT
Claudia C. Brözel, Konstantin Andreas Feustel
- 22 HOTELS IM NETZ
Markus Gratzer
- 28 URLAUB AM BAUERNHOF ONLINE
Hans Embacher
- 34 FAMILIENBETRIEBE ERFOLGREICH WEITERFÜHREN
Franz Hartl
- 40 FAMILIENBETRIEBE – (K)EINE HEILE WELT
Alois Kronbichler
- 44 ÜBER DEN MUT
Heini Staudinger
- 48 SCHUTZGEBIETE ALS „MÖGLICHKEITSRÄUME“
Norbert Weixlbaumer
- 54 LEBENSQUALITÄT FÜR EINHEIMISCHE UND GÄSTE
Brigitte Lackner

NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE

Club Niederösterreich

Interessengemeinschaft ländlicher Raum

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
Club Niederösterreich

Redaktion:
Theres Friewald-Hofbauer, Doris Hofbauer,
Andrea Windpassinger

Satz: Doris Hofbauer

Domgasse 4/2/16, 3100 St. Pölten
Telefon: 02742/28559
info@clubnoe.at; www.clubnoe.at

Titelbild: Doris Schwarz-König

Hersteller:
Druckerei Janetschek GmbH
Brunfeldstraße 2
3860 Heidenreichstein

Preis:
Einzelnummer 4,90 Euro
inklusive 10 % Umsatzsteuer
Doppelnummer 9,00 Euro
inklusive 10 % Umsatzsteuer
Jahresabonnement 18,00 Euro
inklusive 10 % Umsatzsteuer

Die Schriftenreihe erscheint
sechsmal jährlich.

Bankverbindung:
Raiffeisenlandesbank
Niederösterreich-Wien
Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Platz 1
1020 Wien
Kontonummer 64097, Bankleitzahl 32000

Anzeigen und Verwaltung:
Beate Schrank
Club Niederösterreich
Domgasse 4/2/16, 3100 St. Pölten
Telefon: 02742/28559

Das Abonnement gilt für ein
weiteres Kalenderjahr als erneuert,
falls den Club bis jeweils
30. November keine schriftliche
Kündigung erreicht.



Dieses Papier stammt aus nach-
haltig bewirtschafteten Wäldern
und kontrollierten Quellen.
www.pefc.at

Club Niederösterreich

Interessengemeinschaft ländlicher Raum

Präsident:
Erwin Pröll

Geschäftsführerin:
Theres Friewald-Hofbauer

VizepräsidentInnen:
Erwin Hameseder
Josef Plank
Hermann Schultes
Hubert Schultes
Sonja Zwazl

Vorstandsmitglieder:
Alfred Berger
Erich Erber
Franz Fehringer
Martin Gerzabek
Walter Handler
Peter Harold
Martin Hauer
Herbert Koch
Bernhard Lackner
Johann Marihart
Fritz Neugebauer
Günther Ofner
Franz Raab
Josef Schmid
Harald Servus
Wolfgang Sobotka
Gerald Steger
Klaudia Tanner
Hilde Umdasch
Manfried Welan
Franz Wiedersich
Reinhard Wolf
Werner Zita

BISHERIGE AUSGABEN DER SCHRIFTENREIHE

Nr. 1/1981	Die Land- und Forstwirtschaft im Spannungsfeld der örtlichen Raumplanung	Nr. 1/1985	Sanfter Tourismus und Regionalpolitik
Nr. 2/1981	Medienzukunft	Nr. 2/1985	Zukunft der Arbeit – Welche Arbeit hat Zukunft?
Nr. 3/4/1981	Produktionsalternativen für die Land- und Forstwirtschaft in Niederösterreich	Nr. 3/4/1985	Bauen und Lebensqualität
Nr. 1/1982	Wachstums- und Strukturprobleme der Industrie – Konsequenzen für die niederösterreichische Wirtschaft	Nr. 5/1985	Dorferneuerung und Lebensqualität
Nr. 2/1982	Biosprit	Nr. 6/1985	Neue Medien in Österreich – Rotlicht für privates Fernsehen?
Nr. 3/1982	Die japanische Herausforderung	Nr. 7/1985	Weg von Rollenkästchen – Männer und Frauen in den achtziger Jahren
Nr. 4/5/1982	Arbeitsplatzsicherung durch den niederösterreichischen Landeshaushalt	Nr. 1/1986	Neue Industrie – Chance oder Gefahr?
Nr. 6/1982	Strategien gegen die wirtschaftliche Zweiteilung Österreichs	Nr. 2/1986	Kommunikation und Emotion – Public Relations jenseits von Daten und Fakten
Nr. 1/1983	Die Einkommenssituation der österreichischen Weinbauern	Nr. 3/1986	Die Zukunft der Industrie
Nr. 2/3/1983	Wirtschaft und Umwelt – Versuch einer Versöhnung	Nr. 4/5/1986	Was blieb von Prinz Eugen?
Nr. 4/1983	Beschäftigungseffekte durch Dorferneuerung	Nr. 6/1986	Krisengebiete und Medien
Nr. 5/1983	Arbeitsplätze durch Klein- und Mittelbetriebe	Nr. 7/1986	Jugend und Dorferneuerung
Nr. 6/1983	Public Relations als Unternehmensaufgabe	Nr. 1/1987	Kultur im Dorf
Nr. 1/2/1984	Innovation als Motor des Strukturwandels	Nr. 2/1987	Dorf – Landschaft – Umwelt
Nr. 3/1984	Österreich im Spannungsfeld der Weltpolitik	Nr. 3/1987	Wasser für morgen
Nr. 4/5/1984	Bauen im ländlichen Raum	Nr. 4/1987	Public Relations –
Nr. 6/1984	Natürliche Psychohygiene des Wohnens	Nr. 5/1987	Strategien für den Krisenfall
Nr. 7/1984	Public Relations – der Weg aus der Isolation	Nr. 6/1987	Wirtschaft und Umwelt
		Nr. 1/1988	Biomasse
		Nr. 2/1988	Wege zur Umweltsicherung in Europa
		Nr. 3/1988	Wirtschaftspolitik in den neunziger Jahren
		Nr. 4/1988	Innovationsorientierte agrarische Regionalpolitik
		Nr. 5/1988	Die ethische Dimension zeitgemäßer Öffentlichkeitsarbeit
			Dorferneuerung und Architektur

Nr. 6/1988	Unternehmenskultur als neue Kommunikationsstrategie	Nr. 2/1993	Kultur und Identität
Nr. 1/1989	Ost-West-Drift in Österreich	Nr. 3/1993	Abwasserreinigung im ländlichen Raum – geklärte Verhältnisse?
Nr. 2/1989	Umbruch in der Landwirtschaft – Chance für die Kulturlandschaft?	Nr. 4/1993	Abwasserklärung, aber wie?
Nr. 3/1989	Österreich und Europa	Nr. 5/6/1993	Dorferneuerungswegweiser Weinviertel
Nr. 4/5/1989	Dorferneuerung gestern – heute – morgen	Nr. 7/8/1993	AufhOHRchen – Volksmusik in Niederösterreich
Nr. 6/1989	EG-Integration und Bauern	Nr. 1/2/1994	Die Türme von Znaim – Skizzen aus dem Grenzland
Nr. 7/1989	Flaggschiff Österreich	Nr. 3/1994	Solar-Visionen
Nr. 1/1990	Ökosoziale Marktwirtschaft	Nr. 4/5/1994	Vom Morgen im Heute: Dorferneuerung Kautzen
Nr. 2/1990	Die europäische Integration – Perspektiven für Österreich	Nr. 6/7/1994	Zukunft der Stadt – Stadt der Zukunft
Nr. 3/4/1990	Handeln im lebendigen Kreislauf der Natur	Nr. 8/1994	Kultur – Heimat – Werte
Nr. 5/1990	Landwirtschaft und Umwelt	Nr. 9/1994	Unser Greissler. Unser Wirtshaus.
Nr. 6/1990	Österreichs Wirtschaft zwischen Ost und West	Nr. 1/2/1995	Wieder AufhOHRchen – Volksmusik zwischen Tradition und Moderne
Nr. 7/8/1990	Das betreute Dorf	Nr. 3/1995	Regionalpolitik der Zukunft: Das Waldviertel-Management
Nr. 1/1991	Bohunice & Dukovany – Gefahren und Alternativen	Nr. 4/1995	Wege zur Umweltsicherung in Europa
Nr. 2/1991	Niederösterreich als EG-Region – Wirtschaftsförderung in Niederösterreich und EG-Bestimmungen	Nr. 5/1995	Stadterneuerung für eine menschengerechte Urbanität
Nr. 3/4/1991	Dorferneuerungswegweiser Waldviertel	Nr. 6/1995	Dörfer in Niederösterreich – vielgestaltig und wandelbar
Nr. 5/1991	Saubere Luft – ein knappes Gut	Nr. 7/1995	Bio-Energie
Nr. 6/1991	Dorferneuerung international	Nr. 1/1996	aufhOHRchen – Grenzgänge mit Volksmusik
Nr. 7/1991	Ökosoziale Energiepolitik	Nr. 2/1996	Stadt und Dorf – Theorie und Praxis einer Erneuerung
Nr. 1/1992	Dorferneuerungswegweiser Mostviertel	Nr. 3/4/1996	Datenhighway – und Niederösterreich?
Nr. 2/1992	Spannungsfeld Balkan	Nr. 5/1996	Zankapfel Erdapfel – Gentechnik im Pflanzenbau
Nr. 3/1992	Niederösterreichisch – österreichisch – europäisch	Nr. 6/1996	Biologischer Landbau in Österreich
Nr. 4/1992	Die Erneuerung der veruntreuten Landschaft	Nr. 7/1996	Landentwicklung in Niederösterreich
Nr. 5/1992	Blau-gelbe Kultur-Akkzente	Nr. 1/1997	Multifunktionale Agrarpolitik
Nr. 6/7/1992	Dorferneuerungswegweiser Industrieviertel		
Nr. 1/1993	Stadterneuerung		

Nr. 2/1997	Zukunft der Arbeit – welche Arbeit hat Zukunft?	Nr. 1/2001	Bio-energie
Nr. 3/1997	Mostviertel-Strategien	Nr. 2/2001	Biomassenutzung in NÖ
Nr. 4/1997	szene bunte wähne – Theaterkul- tur für Kinder und Jugendliche	Nr. 3/2001	Dorfentwicklung als europäische Herausforderung
Nr. 5/1997	Dorf- und Stadtneuerung – Signale in blau-gelb	Nr. 4/2001	EU-Erweiterung – Voraus- setzungen und Perspektiven
Nr. 6/1997	aufhOHRchen und wieder aufhOHRchen	Nr. 5/2001	Wirtschaftsstandort Niederösterreich
Nr. 1/2/1998	Biomasse – Energiequelle mit Zukunft	Nr. 6/2001	Sicherheit der Energieversorgung
Nr. 3/1998	Innovative Wirtschaft in Niederösterreich	Nr. 1/2002	Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten
Nr. 4/5/1998	Modern Bauen – zeitgemäß Wohnen	Nr. 2/2002	Arbeitsplatz Niederösterreich
Nr. 6/1998	Österreichs Landwirtschaft als Modell für Europa	Nr. 3/2002	Regionen im Wandel
Nr. 7/1998	Vom Umbruch zum Aufbruch – Die Erweiterung der Europäischen Union	Nr. 4/2002	Zukunftschance Bioenergie
Nr. 8/1998	Innovative Wirtschaft in Niederösterreich II	Nr. 5/2002	Niederösterreich – wasserreich?
Nr. 1/1999	Fitness-Programm für das Weinviertel	Nr. 6/2002	Wärme aus Energiegetreide
Nr. 2/1999	Fitness-Programm für das Waldviertel	Nr. 1/2003	Globalisierung: wie weiter?
Nr. 3/1999	Erneuerbare Energie I	Nr. 2/2003	Landwirtschaft auf neuen WeGEN?
Nr. 4/1999	Erneuerbare Energie II	Nr. 3/2003	Aufbruch zu einer neuen Weltordnung
Nr. 5/1999	Kooperationen zwischen NÖ und Tschechien	Nr. 4/5/2003	Die Europäische Union erweitert ihre Chancen
Nr. 6/1999	Landentwicklung durch Dorf- und Stadtneuerung	Nr. 3/4/2004	Erneuerbare Energien – Best Practice
Nr. 1/2000	Kooperationen zwischen NÖ und der Slowakei	Nr. 5/2004	Frau sein im ländlichen Raum
Nr. 2/3/2000	Grünes Licht für Bioenergie	Nr. 6/2003	Regionalisierung
Nr. 4/2000	Tradition – Funktion –Vision: Bauen und Wohnen in ländlichen Kleinstädten	Nr. 7/2003	DorfZukunft
Nr. 5/2000	Verdorf die Welt, sie braucht es!	Nr. 1/2/2004	Keep on running, keep on helping
Nr. 6/2000	Integrierte Ländliche Entwicklung	Nr. 5/2004	Globalisierung bedingt
Nr. 7/2000	Energienachfrage und	Nr. 6/7/2004	Regionalisierung
		Nr. 8/9/2004	Top-News aus der Biomasseszene
		Nr. 10/2004	Energieversorgung am Wendepunkt
		Nr. 1/2/2005	Innovation – Triebfeder der Wirtschaft
		Nr. 3/2005	Beschäftigungseffekte durch Biomassenutzung
			Landwirtschaft und

	Naturschutz	Märkte
Nr. 4/2005	Globalisierung – eine wirtschaftliche, soziale und ökologische Herausforderung	Nr. 4/5/2009 Biogener Abfall – ein heimischer Energieträger Teil 1
Nr. 5/6/2005	Ländlicher Raum 2005. Gewandelte Realitäten – neue Herausforderungen	Nr. 6/2009 Biogener Abfall – ein heimischer Energieträger Teil 2
Nr. 7/2005	WTO und Landwirtschaft	Nr. 7/2009 Regionalpolitik
Nr. 8/9/2005	Missgünstige Nachbarn	Nr. 8/2009 Energiesicherheit?
Nr. 1/2006	Heizen mit Energiekorn	Nr. 1/2010 Elektromobilität Teil I
Nr. 2/3/2006	Nachdenkbuch von Österreichern für Jörg Mauthner	Nr. 2/2010 Elektromobilität Teil II
Nr. 4/5/2006	Leader-Ship	Nr. 3/2010 Dorferneuerung mit neuer Energie
Nr. 6/2006	Chancen der Direkt-vermarktung	Nr. 4/2010 In Zukunft e-mobil? Teil I
Nr. 7/2006	Biomasse – Energie der Zukunft	Nr. 5/6/2010 Erneuerbare Energien – Highlights in Österreich
Nr. 8/2006	Energieversorgung am Wendepunkt – die vermeintlichen Alternativen Kohle und Kernenergie	Nr. 7/2010 In Zukunft e-mobil? Teil II
Nr. 1/2007	Klimawandel & Winter-tourismus	Nr. 1/2/2011 Impulse für das Land – 30 Jahre Club Niederösterreich
Nr. 2/3/2007	Multitalent Biogas	Nr. 3/2011 Biolandbau - quo vadis?
Nr. 4/5/2007	Multitalent Biogas II	Nr. 4/2011 Holz ist Klimaschutz
Nr. 6/7/2007	Globalisierung – für und nicht gegen die Menschen	Nr. 5/2011 Die Energie-Zukunft hat begonnen
Nr. 8/2007	Nahrung und Energie aus der Land- und Forstwirtschaft	Nr. 6/2011 Neue Wege in der europäischen Dorferneuerung
Nr. 9/10/2007	Zukunft der weltweiten Erdölversorgung	Nr. 7/2011 Wege aus der Finanzkrise
Nr. 1/2008	Netzwerken als Erfolgsformel	Nr. 1/2012 Ernst Scheiber: Standpunkte
Nr. 2/2008	Mikroalgen – ein Energieträger der Zukunft?	Nr. 2/2012 Nachdenken über Europa
Nr. 3/2008	Energiepolitik 2020	Nr. 3/2012 Nachhaltigkeit – Aspekte und Projekte
Nr. 4/2008	Energiewende.	Nr. 4/2012 Land an der Grenze
Nr. 5/2008	Der ländliche Raum im Zeitalter der Globalisierung	Nr. 5/2012 Baustelle Gemeinde
Nr. 6/2008	Nachhaltigkeit als Chance für den Tourismus	Nr. 6/2012 Barrierefreie Lebensräume
Nr. 1/2009	Ökosoziale Marktwirtschaft als Zukunftsstrategie	Nr. 1/2013 Geht uns bald das Licht aus?
Nr. 2/3/2009	Holzbiomasse – Potenziale und	Nr. 2/2013 Nachhaltigkeit in Wert gesetzt
		Nr. 3/2013 Solidarität und wirtschaftlicher Erfolg – ein Widerspruch?
		Nr. 4/2013 Lebensmittel für acht Milliarden
		Nr. 5/6/2013 Ländliche Räume in der Wissensgesellschaft (Teil 1)
		Nr. 7/8/2013 Ländliche Räume in der Wissensgesellschaft (Teil 2)
		Nr. 1/2014 Dörfer 2020: Krisen. Wandel. Chance!
		Nr. 2/3/2014 Landräume und Lebensentwürfe

Theres Friewald-Hofbauer, Christoph Madl, Andreas Purt

NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE

Der einsame Wolf als Lichtgestalt taugt bestenfalls für die Fabel. In der harten Realität des Tourismus und der Regionalentwicklung braucht es Kooperation, Partnerschaft und Vernetzung, um wirtschaftlich erfolgreich, ökologisch verträglich und sozial kompetent zu agieren. Ausgehend von dieser Überzeugung widmete sich die 7. Mostviertler Nachhaltigkeitskonferenz im September 2014 im Pielachtal dem Thema „Nachhaltigkeit durch Netzwerke“. In gewohnter und bewährter Weise begaben sich Mostviertel Tourismus, Niederösterreich-Werbung und Club Niederösterreich wieder als Kooperationspartner gemeinsam auf die Suche nach Antworten auf die zentrale Frage der Konferenz: „Wie lassen sich die Bestrebungen um Nachhaltigkeit durch reale und virtuelle Netzwerke verstärken?“

Zum Auftakt erklärte Harald Katzmair (FAS research Wien) die generelle Funktionsweise von Netzwerken. Zu den Erfolgsfaktoren zählen gemäß Katzmair unter anderem die richtige Zusammensetzung und das Zusammenspiel von Robustheit und Agilität. „Netzwerke müssen in der Lage sein, sich immer wieder neu zu erfinden. Bewusst sein muss man sich auch, dass sie ständig Zyklen mit Aufbau- und Dekonstruktionsphasen durchlaufen.“

Wie sich virtuelle Netzwerke und vor allem Daten nützen und sinnvoll verknüpfen lassen, erläuterten Claudia Brözel (Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Eberswalde Deutschland) und Konstantin Andreas Feustel (Wiif GmbH, Oberstaufen Deutschland). Aus

ihrer Sicht ist der Tourismus eine Informationsindustrie, die ihren Gästen mit Hilfe von vernetzten Daten bessere Services zu bieten vermag. „Das wichtigste Instrument für den online-Vertrieb ist nach wie vor die eigene Website“, unterstrich Markus Gratzer (Österreichische Hoteliervereinigung). Parallel dazu steigt die Bedeutung von Buchungsplattformen, die jedoch starken Einfluss u.a. auf die Stornokonditionen und die Preisgestaltung nehmen. „Auch kleine Betriebe setzen immer mehr auf online-Buchbarkeit, sie brauchen aber Netzwerke wie gemeinsame Anbieter-Plattformen, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen“, wusste Hans Embacher (Bundesverband Urlaub am Bauernhof) zu berichten.

Auf welche Unterstützung – von der Beratung bis zur Finanzierung - Unternehmer und Übernehmer seitens der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank ÖHT, ebenfalls ein Netzwerk, bei der Übergabe eines Tourismusbetriebes an einen neuen Eigentümer oder an die nächste Generation zählen dürfen, erläuterte ÖHT-Geschäftsführer Franz Hartl. Aus seiner Erfahrung als beratender Begleiter von Betriebsübergaben berichtete Alois Kronbichler (Kohl & Partner, Südtirol). Er erklärte, wie Familienbetriebe funktionieren, und listete die sieben Kardinalfehler bei der Übergabe auf, wozu etwa eine nicht geklärte Erbteilung, ein selbstversklavender Führungsstil und Barmherzigkeit statt Klarheit zählen.

Heini Staudinger (Waldviertler Werkstätten GmbH) gab Einblicke in die Aufbauarbeit



Bei der 7. Mostviertler Nachhaltigkeitskonferenz (v. l. n. r.): Moderator Johannes Kaup (ORF), Andreas Purt (Mostviertel Tourismus), Theres Frieswald-Hofbauer (Club Niederösterreich) und Christoph Madl (Niederösterreich-Werbung).

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

seines Unternehmens und die zahlreichen Initiativen, die das Unternehmen vor allem im Waldviertel setzt: von der Formel Z (Formel Zukunft für die Unterstützung von alleinerziehenden Müttern) über die aktuelle Lehrlingsoffensive bis zum Bürgerbeteiligungsmodell bei der Installation von Photovoltaikanlagen.

Norbert Weixlbaumer (Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien) widmete sich dem Thema Schutzgebiete, denen er viele positive Impulse zugesteht: Sie steigern die regionale Identifikation sowie die Wertschöpfung, sie schaffen Arbeitsplätze und eröffnen neue Gästesegmente. Max Rossberg (European Wilderness Society und Protected Areas Solutions Kanada) stellte fest, dass es keinen nachhaltigen Tourismus gibt, man Tourismus jedoch nachhaltig gestalten kann. Wichtig dafür: klare Ziele, die Definition von Wachstumsgrenzen und Zugangsbeschränkungen. Bürgermeisterin Brigitte Lackner (St. Ulrich am Pillersee) be-

richtete aus ihrer Gemeinde, die – im Umfeld großer touristischer Zentren wie Kitzbühel – auf sanfte Angebote setzt und 2012 einen Europäischen Dorferneuerungspreis erhielt.

Auf den folgenden Seiten haben Sie Gelegenheit, die Vorträge und Statements nachzulesen und zu reflektieren. Spannend für alle, die im Pielachtal nicht dabei sein konnten, wertvoll sicher aber auch für die KonferenzteilnehmerInnen, wenn man den Worten der amerikanischen Schriftstellerin Brynne Chandler Reaves Glauben schenkt „Zwischen Gedenken und Vergessen steht allein das geschriebene Wort“.

Theres Frieswald-Hofbauer, Geschäftsführerin des Club Niederösterreich, St. Pölten
Prof. Christoph Madl, MAS, Geschäftsführer der Niederösterreich-Werbung GmbH, St. Pölten
Mag. Andreas Purt, Geschäftsführer der Mostviertel Tourismus GmbH, Wieselburg

Harald Katzmaier

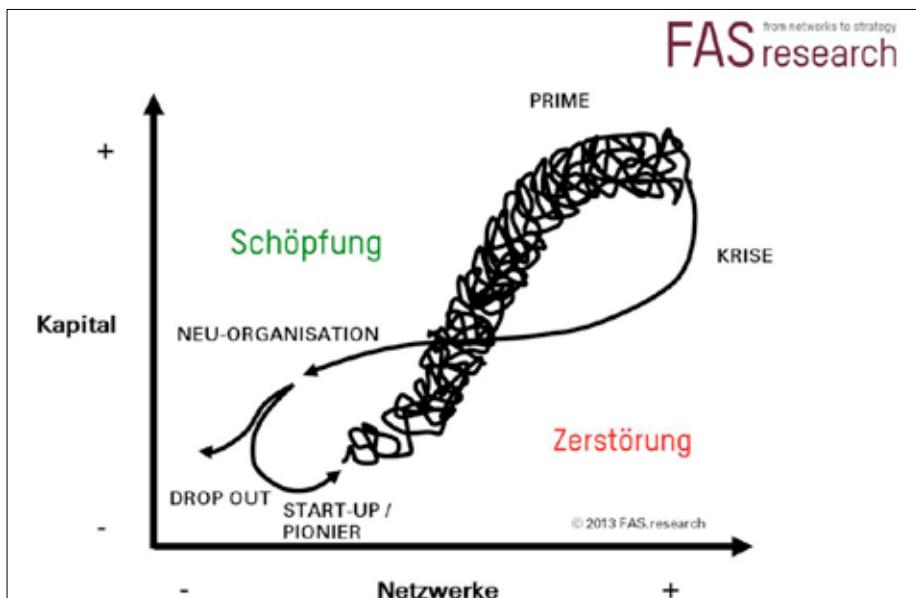
WIRKSAME NETZWERKE – RESILIENTE REGIONEN

WIDERSTANDSFÄHIGKEIT GEGENÜBER VERÄNDERUNGEN IST DAS UM UND AUF

Die Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: zum Teil sinkende Nächtigungszahlen, Verlust von Arbeitsplätzen, Abwanderung, teilweiser Mangel an Geschäftsmodellen zur Betriebsübergabe und Sicherstellung nötiger Investitionen, um Substanz und Standard zu heben, zum Teil schwindende lokale Unterstützung für Gemeinschaftsinitiativen und nicht zuletzt auch die globalen Trends der Urbanisie-

rung, der leeren Kassen und der übersättigten KonsumentInnen.

Dem gegenüber stehen jedoch Hunderte von „Best Practice“-Beispielen positiver Entwicklung und Zusammenarbeit sowie Jahrzehnte von Erfahrungen und Lernprozessen einer ganzen Branche und ihrer BeraterInnen. Es stellt sich daher die Frage, wie wir dieses Erfahrungspotenzial besser nutzen können.



Darstellung des Resilienzzyklus: Wachstum, Reife, Krise und Neubeginn im Wechselspiel



Netzwerke sind dann wirksam und von dauerhaftem Nutzen für eine Region, wenn sie fähig sind, auf vermeintliche Krisen so zu reagieren, dass sie gestärkt aus ihnen herausgehen. Sie müssen sich selbst gewissermaßen immer wieder neu erfinden.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

Die Fähigkeit einer Region, Herausforderungen zu bewältigen, steht und fällt mit ihrer Fähigkeit zu lernen. Diese Fähigkeit des Lernens ist dabei nicht nur die Eigenschaft einzelner Beteiligter, sondern tatsächlich die Eigenschaft ganzer Netzwerke einschließlich der darin begründeten Beziehungskulturen. Mittlerweile sind die Erfolgsfaktoren dafür, dass manche Netzwerke lern- und entwicklungsfähiger und damit auch resilenter sind als andere, gut verstanden.

NETZWERKE VERSTEHEN

Zu den Erfolgsfaktoren gut funktionierender Netzwerke zählen die richtige Zusammensetzung der AkteurInnen und das Zusammenspiel von Robustheit und Agilität im Netzwerk. Organisationen und Regionen müssen die unterschiedlichen

Geschwindigkeiten der Veränderungen – nämlich Twitter, Facebook und generell das Internet einerseits und Gesetze, Traditionen und Kultur andererseits – integrieren und nutzen können.

Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, den Resilienzzyklus, also den Zyklus fortwährend wiederkehrender Aufbau- und Dekonstruktionsphasen, immer wieder erfolgreich zu durchlaufen sowie angesichts innerer und äußerer Schwierigkeiten und Krisen handlungs- und wandlungsfähig zu bleiben. Mit anderen Worten ausgedrückt: Die Regionen müssen lernen, sich immer wieder neu zu erfinden.

Resilienz ist damit eine grundlegende Eigenschaft eines nachhaltig erfolgreichen Systems. Es ist eine grundlegende adaptive Fähigkeit, auf Stress und Krisen zu

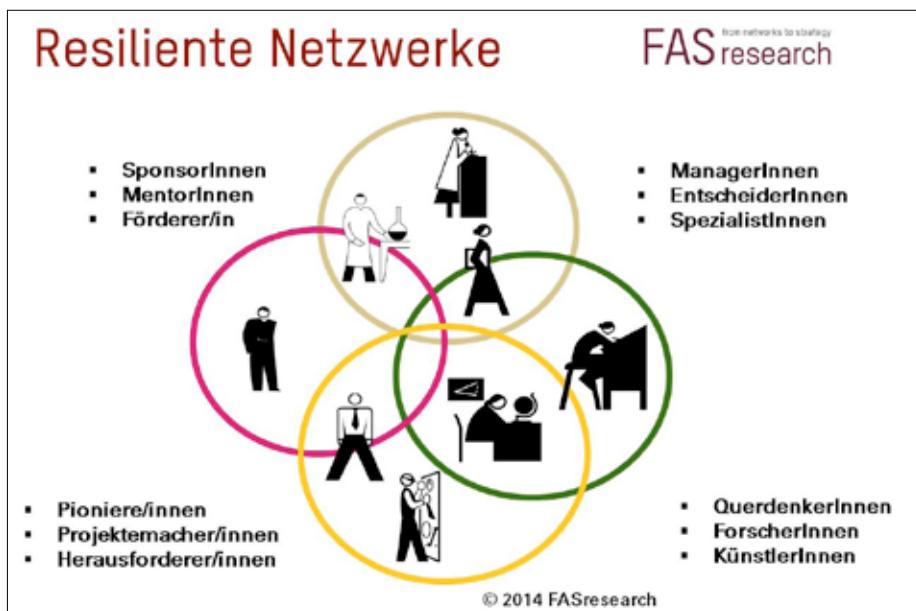
reagieren, das Neue hervorzubringen, sich vom Alten trennen zu können und dabei handlungsfähig zu bleiben. Ein resilientes System erreicht nicht das Schicksal der vollständigen Vernichtung seines bestehenden Kapitals (Geld, Wissen, Netzwerke, Reputation), sondern es managt die schöpferische Destrukturierung, die zu einer produktiven Transformation und Erneuerung des Bestehenden führt.

Was resiliente von nicht-resilienten Systemen unterscheidet, ist nicht die Verhinderung und Abwehr von Krisen, sondern das Vermögen, diese zu durchlaufen und in einem umfassenden Sinne als notwendig anzuerkennen. Letztlich geht es darum, Krisen als Chance und nicht als Bedrohung zu erkennen.

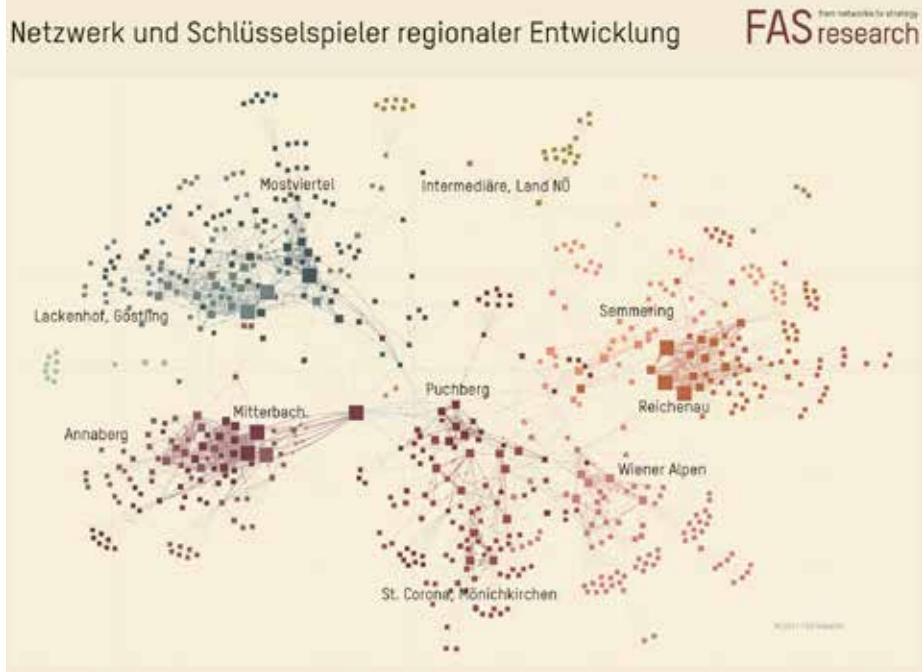
Resiliente Netzwerke kombinieren AkteurInnen aus unterschiedlichen Branchen und Fähigkeitsbereichen, um in allen Stadien des Krisen- oder Lernzyklus (Resilienzzyklus) handlungsfähig zu bleiben. So können stabile Beziehungen zur langfristigen Strategieentwicklung und Verbesserung des Bewährten aufgebaut werden, gleichzeitig kann jedoch die Agilität in Krisensituationen bewahrt und durch ausreichende Aufgeschlossenheit und den Zugriff auf Ressourcen nachhaltige Neuorientierungen ermöglicht werden.

AUF DEM PRÜFSTAND: RESILIENZ-MAPPING

FAS research hat in den vergangenen Jahren mit dem so genannten Resilienz-Map-



Unterschiedliche Rollen: Je größer die Menge an Überschneidungen der einzelnen Gruppen ist, umso widerstandsfähiger erweist sich das Netzwerk.



Schlüsselspieler regionaler Entwicklung am Beispiel der Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen dargestellt.

ping Methoden entwickelt, um die Adaptivität und Krisenfähigkeit eines Systems zu evaluieren und Strategien zur Steigerung der Resilienz von Organisationen, Städten, Regionen und Volkswirtschaften zu entwickeln. Dabei hat sich der kombinierte Einsatz von moderner Netzwerkanalyse und systemökologischer Modelllogik bewährt.

Der Grundgedanke dieses Ansatzes lässt sich am Beispiel einer Stadt- und Regionalentwicklungsstrategie beschreiben: Um eine Region resilenter zu machen, gilt es fünf verschiedene soziale Rollen und Funktionsfelder mit den entsprechenden Rahmenbedingungen zu fördern:

- Etablierte,
- EntscheidungsträgerInnen,
- InnovatorInnen,
- InsiderInnen und
- InvestorInnen/SponsorInnen.

Die Herausforderung für das Resilienz-Mapping ist es nun, neben der Bestandsaufnahme der funktionalen Diversität der Stakeholder eines Systems (UnternehmerInnen, ManagerInnen, VisionärInnen, InvestorInnen, Intermediäre) und der Analyse, in welcher Phase des Resilienzzyklus sich die jeweiligen AkteurInnen befinden (Start, Wachstum, Reife, Krise), auch zu sehen, ob und in welchem Umfang die funk-

tionalen Gruppen miteinander vernetzt sind („evidence based mappings“).

Je besser die einzelnen Gruppen einander überlappen, ohne dabei ihre eigenständige Kultur aufzugeben, umso adaptiver wird das Netzwerk, umso fähiger daher, sich an Krisen anzupassen, allenfalls notwendige Änderungen zu veranlassen und die sozialen Kosten dieses Prozesses (Abwanderung, Zerstörung von Kapital, Burn-Out, Depression) möglichst gering zu halten.

Im Gegenteil: Es geht sogar darum, dass mit jedem Zyklus die Kapazitäten ansteigen („capacity building“) und insgesamt ein immer reicherer Fundus von Möglichkeiten im Netzwerk aufgebaut wird. Daraus resultierend sollte unter den richtigen Rahmenbedingungen immer mehr Potenzial realisiert werden können.

Die Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen wurde also hinsichtlich ihrer Netzwerke und Kernfähigkeiten in den einzelnen Phasen des Resilienzzyklus eingehend untersucht. Es gelang dabei, die aktuelle Position der jeweiligen Community bzw. Teilregion im Resilienzzyklus zu identifizieren sowie die damit zusammenhängenden Erfordernisse und wesentliche Ansätze für zukünftige Entwicklungen zu erkennen.

ANFORDERUNGEN AN TRAGFÄHIGE NETZWERKE

Das Portfolio des sozialen Kapitals also muss demnach solcherart sein, dass es den Aufbau von etwas Neuem, die Stabilisierung dieses Neuen und schließlich auch die Loslösung unterstützt. Es müsste sowohl stabilisierende als auch destabilisierende,

aktivierende wie auch deaktivierende Beziehungsarten umfassen.

Was bedeutet das für die Netzwerkbildung? Netzwerke müssen demnach ihre Fähigkeit bewahren, abwechselnd stabil und instabil, geschlossen und offen, verbindend und auflösend zu sein. Sie müssen sich also in unterschiedliche Formen transformieren können.

Umso offensichtlicher wird in diesem Zusammenhang schließlich auch, dass es wenig Sinn macht, Netzwerke zu substanzialisieren: Sie sind weniger ein Ding als vielmehr ein Prozess, ein Tun, sie sind ein Verb und kein Substantiv.

ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Und somit müssen wir uns, um zu lernen und um uns gemeinsam weiterzuentwickeln, folgende Fragen stellen:

Was sind gute Beispiele dafür, dass Bewährtes vertieft und diffundiert wurde? Was sind Beispiele dafür, dass AkteurInnen miteinander spontan etwas entwickelt haben? Was sind Beispiele dafür, dass man gemeinsam Dinge einfach ausprobiert hat? Was sind Beispiele dafür, dass man gemeinsam Neues erfolgreich implementiert hat, während Altes zurückgelassen wurde?

Die Chancen stehen gut, dort, wo diese Beispiele zu finden sind, auch auf wirksame und langfristig tragfähige Netzwerke in resilienten Regionen zu treffen.

Dr. Harald Katzmaier, Gründer und Geschäftsführer von FAS research – Understanding Networks, Wien



kabelplus
WEB . TV . TEL

HD TV+
WEB+TEL

ALLE
PRODUKTE
4 MONATE
GRATIS*

A HD-BÜDL, ZUM REAN SO SCHEE!

- **Superschnell surfen**
- **Riesenwahl an TV-Programmen**
- **Telefonieren ohne Grundgebühr**

*Aktion gültig bis 31.01.2015 bei Neuanmeldung / Upgrade aller Produkte (ausgenommen waveNET). 4 Monate kein Grundgebühr bei 24 Monaten Vertragsdauer. Exklusive Entgelte für kabelPremiumTV, kabelTEL Gesprächsentgelt, Anschaffungskosten digitaler Kabelreceiver & Smartcard. Zuzüglich Internet-Service-Pauschale 15 Euro/Jahr. Anschlussentgelt (im Wert von 69,90 Euro) ist kostenlos. Für Haushalte in von kabelplus versorgten Objekten. Technische Realisierbarkeit ist Voraussetzung. Etwaige Kosten für Hausinstallation sind nicht inkludiert. Kombination mit Aktionen der letzten 6 Monate, Rabatte, Barablässe nicht möglich.

www.kabelplus.at
0800 800 514

Claudia C. Brözel und Konstantin Andreas Feustel

„BIG OMA“ UND DIE NACHHALTIGKEIT

VOM SINNVOLLEN SAMMELN, ANALYSIEREN UND VERWENDEN VON DATEN

Wer „Big Data“ auf Google sucht, erhält binnen eines Sekundenbruchteils rund 840.000.000 Ergebnisse – ein Indiz dafür, dass das Thema in aller Munde ist. Was genau ist aber „Big Data“ und was bedeutet es? Was hat „Big Data“ mit Nachhaltigkeit zu tun? Und wie können touristische Unternehmen mit „Big Data“ arbeiten?

Wenn wir uns vorstellen, dass alle Datenspuren, die wir heute bei jeder Bewegung im Netz und auch außerhalb des Netzes hinterlassen, gesammelt und analysiert werden, so entsteht zunächst bei vielen Menschen Angst. Eine Angst, die aus Nachrichten röhrt, dass auf Nutzerdaten unerlaubt zugegriffen, diese in vielfältiger Weise miteinander kombiniert und daraus gewinnbringend Rückschlüsse gezogen oder Geschäftsmodelle aufgebaut werden.

Eine ausführliche gesellschaftliche Auseinandersetzung hat begonnen und fast täglich werden wir mit Datenmissbrauchs-Nachrichten konfrontiert. Schnell ist auch deutlich geworden, dass Datenanalyse ein globales Thema ist und der Datenschutz eines Landes bei der Nutzung internationaler Plattformen kaum Handlungsmöglichkeiten bietet. Der gesellschaftliche Diskurs ist geprägt vom Wunsch nach Aufklärung und Schutzmechanismen, die Angst der Menschen, ausspioniert zu werden, ist allgegenwärtig.

Gerade jetzt, wo viele Daten zugänglich sind, möchten wir TourismusAnbieterInnen dazu ermutigen dieses Thema in ihren Betrieben und Destinationen umzusetzen. Die KundInnen werden dies zu schätzen wissen.

WAS IST BIG DATA?

Technologisch meint „Big Data“, dass aus unterschiedlichsten Quellen Daten zusammengeführt und auf sehr differenzierte Zusammenhänge hin analysiert werden. In der Umsetzung geht es meist darum, Daten und damit nichts anderes als Informationen jeglicher Art so zu nutzen, dass neue Erkenntnisse, Güter oder Dienstleistungen von bedeutendem Wert gewonnen oder erzeugt werden können.

Wir sprechen von „Big Data“, weil allein 2012 beispielsweise 2,8 Zettabytes (also 2.800.000.000.000.000.000 Bytes) an digitalen Daten weltweit in einem Jahr erzeugt wurden. Dieser Umfang wird sich nach aktuellen Prognosen alle zwei Jahre verdoppeln.

Derzeit könnten von diesen Daten 23 Prozent für Analysen herangezogen werden, Schätzungen gehen davon aus, dass lediglich 0,5 Prozent der erzeugten Daten derzeit tatsächlich analysiert werden. Die Gründe dafür sind in Unsicherheiten bezüglich des



Um gesammelte Daten sinnvoll analysieren und verwenden zu können, muss man sie verstehen. Wichtig ist es für Unternehmen, den potenziellen KundInnen zu vermitteln, dass es nicht um Ausspionieren, sondern um Serviceverbesserung geht.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

Datenschutzes, in der fehlenden Technik und vor allem in den fehlenden Mechanismen für die richtigen Fragestellungen zu suchen.

DATENANALYSE FÜR BESSEREN KUNDENSERVICE

Wir haben also eine ungeheure Menge an Informationen zur Verfügung, auf die wir zugreifen können. Seien es Dokumente (Textdaten), Videos, Sprachdaten (Telefonie) oder Bildmaterial, seien es Transaktions- (Buchungen) oder Sensordaten (Geoinformationen) – sie alle ermöglichen es uns, NutzerInnen und damit mögliche KundInnen genau zu beobachten, ihre Be-

wegungen und Konsummuster zu erfassen und Vorhersagen über ihr potenzielles künftiges Konsumverhalten zu treffen.

Unternehmen wie Amazon beispielsweise gehören zu den Pionieren bei der Entwicklung von Algorithmen zur Steigerung des kundenzentrierten Verkaufes. Erkennbar ist dies dann beispielsweise daran, dass UserInnen auf Folgendes hingewiesen werden: „Kunden, die dies kauften, interessierten sich auch für...“.

Wichtig ist es, die Daten, die gesammelt werden, auch wirklich zu verstehen. Das heißt, man muss verschiedene Formate, Strukturen, Inhalte und Aussagen zusam-

menführen und auswerten können. Erst wenn Strategie, Datenmodell und Basis für die gesammelten Daten gefunden sind, können diese analysiert und genutzt werden.

TOURISMUS – EIN SPEZIALFALL

Die Tourismusbranche ist stark informationsgetrieben, da im eigentlichen Sinn keine Produkte „produziert“ werden. Bis Gäste vor Ort an ihrer Destination bzw. in der Unterkunft ankommen, sind sie auf vermittelte Inspiration und Information angewiesen. Darauf basiert auch die Selektion und die Buchung, ein wirklich greifbares „Produkt“ haben sie zu diesem Zeitpunkt nicht in der Hand.

Erst dann besteigen sie ein Transportmittel, kommen an und sind endlich vor Ort aktiv. In dieser Erlebnisphase, dem eigentlichen Urlaub vor Ort, haben die TouristInnen tatsächlich greifbare Produkterlebnisse. Danach reisen sie nach Hause, sammeln Photos, schreiben vielleicht Bewertungen oder empfehlen die Destination ihren FreundInnen.

Sehr viele dieser Verknüpfungspunkte mit dem Urlaubsprodukt sind wiederum virtueller Art und damit auf Daten basierend und Daten produzierend. Relevant ist dabei, dass nicht nur die AnbieterInnen, sondern auch die Gäste viele „Informationsschnipsel“ auf ihrer Customer-Journey hinterlassen.



Es gilt, KonsumentInnen stets auch die Möglichkeit einzuräumen, das Sammeln und Verwerten ihrer Daten zu verbieten, denn Vertrauensbildung ist die oberste Maxime.

Foto: Thinkstock



Erst bei der Ankunft in der Urlaubsdestination wird das gebotene „Produkt“ für TouristInnen unmittelbar erlebbar. Der Weg bis dahin – von der Zimmersuche bis hin zur Buchung – erfolgt fast ausschließlich informations- und damit datenbasiert.

Foto: WikiCommons

Die Tourismusbranche hat die Buchungsdaten, Meldedaten, Profildaten, Bewegungsdaten und Bewertungsdaten von ihren Gästen. Wünschenswert wären auch Daten und Informationen von KooperationspartnerInnen. Das Beispiel „Schnitzel-Alert“ der Skihütte Scharmoin in Lenzerheide (Schweiz) zeigt, dass mit einer einfachen, automatisch generierten SMS eine Zusammenarbeit zwischen Bergbahnen und Skihütten möglich ist und der Service für die Gäste damit gesteigert werden kann. Gleichzeitig werden Effizienz und Planbarkeit für die SkihüttenbetreiberInnen erhöht.

Daten sammeln und analysieren gilt es in Abstimmung mit und in großer Transparenz

für die Gäste, denn wichtig ist im Tourismus das Vertrauen zwischen Gästen und GastgeberInnen. Wenn die Gäste nach ihren Vorlieben gefragt werden, sind sie sicher gerne bereit, diese zu nennen und auch dauerhaft speichern zu lassen. Allerdings heißt ein verantwortlicher Umgang auch immer, dem Gast die Möglichkeit zu geben, „Nein“ zur Erfassung und Speicherung von Daten zu sagen.

HOCHSCHWARZWALD CARD – EIN ERFOLGSBEISPIEL

Die Hochschwarzwald Card stellt eine der erfolgreichsten Mehrwert-Gästekarten im deutschsprachigen Raum dar. Sie eröffnet



Die Hochschwarzwald Card, die eine Vielzahl an touristischen Angeboten bündelt, ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie durch die Bildung von Netzwerken ein deutlicher Mehrwert für alle Beteiligten generiert werden kann.

Foto: Hochschwarzwald Tourismus GmbH

jedes Jahr rund 250.000 Gästen mit über einer Million Übernachtungen die gesamte Region als Erlebnisraum. Mehr als 70 Attraktionen stehen den TouristInnen kostenlos offen: Skipass im Winter, Bergbahnen im Sommer, Erlebnisbad und Palmenoase, Schifffahrten auf zwei Seen, Freizeitpark, Sommerrodelbahn, Klettergarten, Museen, Golfen auf zwei Plätzen, E-Bike-Verleih und vieles mehr.

Kombiniert ist die Card schließlich auch mit freien Fahrten im öffentlichen Nahverkehr im gesamten Schwarzwald. Für die Gäste ist die Karte gratis – sie kann nicht gekauft werden, sondern stellt einen kostenlosen Mehrwert der über 300 Partner-Betriebe (von Hotels über Ferienwohnungen und

Privatunterkünfte bis hin zu Bauernhöfen und Campingplätzen) dar.

Mit der Einführung der Hochschwarzwald Card Ende 2010 wurde ein starkes Netzwerk aus LeistungserbringerInnen, GastgeberInnen, örtlichem Handel, der Hochschwarzwald Tourismus GmbH (HTG) als Initiatorin und Betreiberin sowie der Politik gebildet.

Die Finanzierung des Angebotes erfolgt über eine übernachtungsabhängige Umlage, die die GastgeberInnen für jede Übernachtung in ihrem Betrieb abführen und die wiederum zum überwiegenden Teil an die LeistungserbringerInnen ausgeschüttet wird.

Die teilnehmenden Beherbergungsbetriebe profitieren dank eines profilierten und attraktiven Angebotes sowie deutlich steigender Übernachtungszahlen – in den ersten drei Jahren konnte immerhin ein Plus von mehr als 20 Prozent erzielt werden. Die LeistungserbringerInnen gewinnen ebenfalls, deutlich erkennbar an einer besseren Auslastung und Grundsicherung ihrer Betriebe. Und die Region bzw. Destination insgesamt profitiert, weil sie ein starkes Produkt anbietet und über ein nach innen wie auch außen agierendes Netzwerk verfügt.

Das Angebot trägt sich nicht nur komplett selbst, sondern die Hochschwarzwald Card erwirtschaftet auch Überschüsse, die wiederum in die konsequente Weiterentwicklung investiert werden. So konnte beispielsweise eines der ersten Car-Sharing-Konzepte im Tourismus umgesetzt werden: Kostenlos können die Gäste mit der Hochschwarzwald Card einen von 15 Elektro-Smarts ausleihen.

Die technischen Grundlagen bilden ein Kartensystem mit berührungslosen Chipkarten (RFID/NFC), ein elektronisches Meldwesen sowie ein leistungsfähiges CRM mit dynamischer Profilierung. Insgesamt wird dabei nicht nur die sichere Abwicklung sämtlicher organisatorischer wie wirtschaftlicher Vorgänge sichergestellt, sondern auch eine Anbindung an externe Systeme (Zutrittsysteme der Bergbahnen, Hotelsoftware und Schließsysteme, WLAN-Hotspots, Car-Sharing-Plattform etc.) ermöglicht.

In diesem Rahmen werden auch unzählige Daten verarbeitet – von ausgestellten Karten, erfassten Meldescheinen, Newsletter-Klicks, E-Mail-Anfragen bis hin zu WLAN-Logins.

Einerseits erfolgt ein umfassendes Reporting gegenüber den Projektverantwortlichen sowie allen Beteiligten, andererseits werden diese Daten zunehmend auch zur Verbesserung des Service und zur individualisierten Kommunikation verwendet.

BIG OMA STATT BIG BROTHER

Auf Destinationsebene sind die Themen „Big Data“ und „Business Intelligence“ bisher noch kaum angekommen, dabei liegen hier große Potenziale in der direkten Interaktion mit den Gästen und damit der Verbesserung des Services vor Ort sowie in der Platzierung von neuen Angeboten.

Die Herausforderung ist jedoch, einerseits sinnvolle Anwendungen bereit zu stellen, andererseits aber die beteiligten PartnerInnen und vor allem die Gäste nicht zu verschrecken. Oder anders formuliert: Es darf im Big-Data-Kontext kein Big-Brother-Empfinden aufkommen. Die Kommunikation muss offen, die Mehrwerte sollten für alle greifbar sein.

So wie Omas oft die innerfamiliäre Organisation übernehmen und sozusagen die „Familien-Business-Intelligence“ darstellen, so können insbesondere die Urlaubsdestinationen das Datenthema im Sinne einer „Big Oma“ angehen: positive und Nutzen stiftende Anwendungen für die Gäste – wie von Oma gemacht.

Markus Gratzer

HOTELS IM NETZ

WIE KANN SMARTER ONLINE-VERTRIEB GELINGEN?

ExpertInnen schätzen, dass sich die Tourismusbranche langfristig auf 20 bis 30 Prozent Vertriebskosten einstellen muss. Um diesen Tendenzen nicht wehrlos ausgeliefert zu sein, müssen Beherbergungsbetriebe beim Vertrieb über die eigene Website ähnlich professionell und bezüglich Content und Konditionen besser als die Buchungsplattformen sein. Direktbuchungen und Stammkundenpflege kosten zwar, sind aber nachhaltige Investitionen.

KAUM MEHR BUCHUNG OHNE WEB

36 Prozent des weltweiten Reiseumsatzes werden laut PhoCus Wright online abgewickelt, fast 40 Prozent davon über Online Travel Agencies (OTAs). Ein gutes Drittel der Buchungen wird in der Planung von den Plattformen gelenkt, dann aber offline getätig. Aufgrund des prognostizierten rasanten Wachstums am Online-Buchungsmarkt wird auch zukünftig der Online-Anteil am Reisemarkt weiter steigen.

Um davon optimal zu profitieren, sind Online-Buchungen unumgänglich, für Hotels ab 3 Sternen sind sie mittlerweile ohnedies Standard. Die Konsequenz daraus ist, dass Online-Ausgaben für die Betriebe weiter ansteigen werden. Provisionen, Zusatzausgaben oder Rabatte kosten Hoteliers schon jetzt 15 bis 35 Prozent des Umsatzes. In höheren Kategorien kommen noch

einmal zusätzlich vier bis sechs Prozent für Online-Marketing dazu. Steigende Aufwendungen in diesem Bereich sind einer der Hauptgründe für den Rückgang der Betriebsergebnisse.

Zusätzlich lässt sich ein weiteres Marktphänomen beobachten: Während in fast allen Wirtschaftsbereichen die Margen für VermittlerInnen sinken, steigen die Vermittlungs-Provisionen in der Hotellerie. Zusätzlich behindern Klauseln zur Ratenparität den Wettbewerb.

SITUATION IN ÖSTERREICH WEIST EIN „STADT-LAND-GEFÄLLE“ AUF

Über 200 Betriebe beteiligten sich an einer im Sommer 2014 durchgeführten -Befragung der Österreichischen Hoteliervereinigung (ÖHV) zum Thema Online-Vertrieb. Bereits über 70 Prozent dieser ÖHV-Betriebe generieren mehr als zehn Prozent ihrer Umsätze online. 44 Prozent weisen sogar einen Anteil von mehr als 20 Prozent auf.

Die regionale Verteilung zeichnet ein differenzierteres Bild: Bei knapp 60 Prozent der Stadthotellerie werden mehr als 30 Prozent online gebucht. In ländlichen Gebieten liegt bei einem Großteil der Befragten das Online-Buchungsvolumen hingegen nur zwischen einem und zehn Prozent. Alpine Betriebe schätzen den Anteil wiederum höher



Zwar bedeutet die Online-Präsenz im Buchungsbereich insbesondere für kleinere Hotels einen beträchtlichen Aufwand und steigende Zusatzkosten, dennoch ist sie zur Notwendigkeit geworden und gilt ab einer gewissen Kategorie längst als Standard. Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

ein, dieser ist bei den meisten im Bereich zwischen elf und 30 Prozent anzusiedeln.

Im Durchschnitt kann laut der aktuellen Hotrec-Umfrage (European Hotel Distribution Study 2014) in Österreich von einem Online-Buchungsanteil von knapp 24 Prozent ausgegangen werden. Die Vormachtstellung von Booking.com ist dabei massiv. Fast 95 Prozent aller Befragten sind auf dem Portal vertreten. Zwei Drittel nutzen HRS.com, mehr als die Hälfte ist über Expedia.at und Hotel.de buchbar.

„OLIGOPOL“ MIT NEGATIVEN FOLGEN

Als InteressensvertreterInnen der Branche beobachten wir eine wachsende Markt-

macht von einigen wenigen Reiseplattformen. Der Grund dafür ist einfach erklärt: Auf einem Käufermarkt entscheidet die Kundenkommunikation über den Erfolg. OTAs, Bewertungsplattformen und Metasuchmaschinen sitzen an der strategisch wichtigen Schnittstelle zwischen AnbieterInnen und KäuferInnen. Online-Buchungsportale werden immer mächtiger und präsenter, man sieht sie online und im Fernsehen. Als KonsumentIn ist man mit HRS & Co vertraut, das schnelle Suchen und Buchen funktioniert in allen Ländern der Welt gleich einfach.

Der zunehmende Konzentrationsprozess bei den Plattformen wirkt sich negativ auf die Hotellerie aus. Der Wettbewerb wird

primär über den Preis, die Angebotsmenge und die Konditionen – und hier insbesondere die Stornobedingungen – ausgetragen. Zusätzlich werden Provisionen beliebig erhöht bzw. verändert.

Wie aber sollen die „kleinen“ Hotels dagegen ankommen? Nach eigenen Einschätzungen entstehen laut ÖHV-Umfrage durch die oben genannten Faktoren bei etwa 54 Prozent der Betriebe finanzielle Einbußen.

Die gängige Vertragspolitik der diversen Buchungsportale behindert die UnternehmerInnen somit massiv in puncto Preisdurchsetzung. In ländlichen Gegenden ordnet die Mehrheit (rund 37 Prozent) Verluste

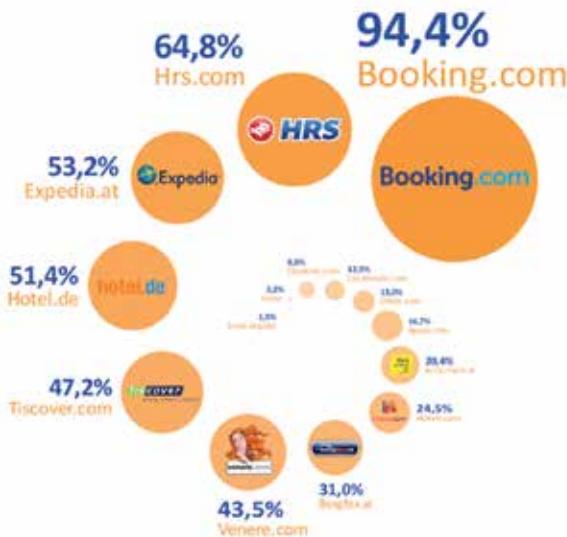
bis zu fünf Prozent. Im alpinen Raum und im städtischen Bereich liegt diese Einschätzung weit höher.

SMARTER ONLINE-VERTRIEB FÜR HOTELS

Auch Direktbuchungen über die hoteleigene Website verursachen Kosten – angefangen von Marketingaufwänden über Ausgaben für Errichtung und Betrieb von Websites, Web Booking Engines wie auch Suchmaschinenoptimierung bis hin zu Personalkosten.

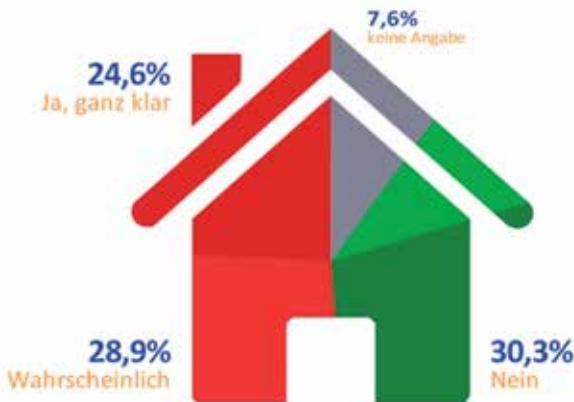
Angesichts des steigenden Preisdrucks im Vertrieb über Buchungsportale zahlen sich

Die wichtigsten Online Buchungsportale



Die Marktdominanz einiger weniger Reise-Portale wirkt sich negativ auf die Hotellerie aus, ein gemeinsames, vernetztes Durchsetzen der Interessen kleiner Betriebe ist daher umso wichtiger.

Finanzielle Einbußen durch Vertragspolitik der Online-Buchungsportale



Für die Hotels bringt die unabdingliche Zusammenarbeit mit großen Buchungsplattformen zwar den Vorteil der weltweiten Präsenz, ist aber mit enormen Mehrkosten verbunden. Darüber hinaus steigt der Preisdruck enorm an, gleichzeitig werden die Bereiche Verfügbarkeit und Stornierungsbedingungen für die Betriebe immer schwieriger zu bewerkstelligen. Der direkte Kontakt zu den KundInnen und vertrauensbildende Maßnahmen können aber Abhilfe schaffen.

Investitionen in den Direktvertrieb aber aus, da nicht nur die Kommissionen steigen, sondern auch die Zimmerpreise aufgrund des – von den Portalen forcierten – Preisdruckes sinken. Zusätzlich können wir den Trend zur Buchung über mobile Devices feststellen. Mobile Präsenz und ein „responsive Design“ der Webseiten sind bereits Standard.

Ratenparität und die garantierten Verfügbarkeiten bleiben für alle Portale selbstverständlich, auch wenn sie nicht immer eingefordert werden. Bei Provision und Stornierungsbedingungen haben Hoteliers Spielraum, den sie individuell nutzen können. Wer ungeschickt damit umgeht, kann

sich wirtschaftliche Nachteile einhandeln, etwa durch die späte Stornierungsfrist bei HRS oder teure Listingplätze bei Booking.com. Umgekehrt bringen diese Portale freilich Zugang zu vielen Millionen potenziellen Gästen, die im Direktvertrieb schwer zu erreichen sind.

SERVICE UND INDIVIDUALITÄT STATT BILLIGSTPREISE

Die Betriebe können hier vor allem mit nachhaltiger Kundenbindung punkten. Gäste, die wissen, in welches Hotel sie fahren wollen, buchen immer öfter direkt beim Hotel. Für Österreich ist der Anteil der direkten Online-Buchungen inklusive

jener via E-Mails von 50 auf 60 Prozent aller Buchungen gestiegen. Die Betriebe müssen daher auf der Website mit entsprechenden Angeboten und optimaler Funktionalität punkten. Die Messlatte der KonsumentInnen liegt dabei meist bei Booking.com & Co.

DIREKTVERTRIEB: SIEBEN REGELN FÜR DIE TOURISMUSBRANCHE

In Anlehnung an Michael Jarugskis „10 Gebote für Direktvertrieb im Hotel“ empfehlen wir sieben Regeln für erfolgreichen Direktvertrieb in der Hotellerie:

1. Du sollst Deine Produkte auf der eigenen Website verkaufen – das beste Produkt zum besten Preis.
 2. Du sollst Vertrauen wecken und authentisch sein.
 3. Du sollst auf der Hotel-Website starke Anreize zur Buchung setzen.
 4. Du sollst mit Service und Individualität punkten und nicht mit Billigstpreisen.
 5. Du sollst mit deinen Gästen sprechen und sie langfristig binden.
 6. Du sollst mobil sein.
 7. Du sollst dich auf Zahlen stützen.
-

GUTE BEDINGUNGEN GEMEINSAM ERKÄMPFEN

Als Interessensvertretung kämpfen wir gegen die Ratenparität und Geschäftspraktiken der OTAs in Österreich und auf europäischer Ebene. Und das mit Erfolg, wie folgendes Beispiel zeigt: Nach umfassenden Voruntersuchungen und unter Einbeziehung der freien Hotelverbände, die Beschwerden eingebracht haben, untersagte das Bundeskartellamt in Deutschland HRS mittels Verfügung die weitere Anwendung der Ratenparität. Mit Booking.com gibt

es bereits ähnliche Gespräche. Die Aktion verlief in enger Abstimmung mit Österreichs Bundeswettbewerbsbehörde und der Schweizer Wettbewerbskommission. Damit wurde der ÖHV-Forderung, den Hoteliers die uneingeschränkte Autonomie über ihre Preisgestaltung einzuräumen, stattgegeben. Auch in Österreich ist die Bundeswettbewerbsbehörde bereits aktiv.

Zusätzlich bietet die ÖHV einen Lehrgang unter dem Titel „Online-Marketing & Online-Vertrieb“ an. Die Betriebe erfahren darin, wie sie den Eigenvertrieb durch professionelles Marketing steigern, die Kostenkontrolle verbessern und ihr Wissen rund um alle wichtigen Online-Vertriebsplattformen und Trends vertiefen können – mit dem Ziel, auf diese Weise smarten Online-Vertrieb aktiv zu steuern.

INFOS ÜBER DIE ÖSTERREICHISCHE HOTELIERVEREINIGUNG

Die Österreichische Hoteliervereinigung vertritt die Interessen von über 1.270 Betrieben der Ferien-, Konzern- und Stadthotellerie, davon sind etwa 80 Prozent der 5- und 4-Sterne-Hotellerie und etwa 20 Prozent der 3-Sterne-Kategorie zuzuordnen. Die Mitglieder der Österreichischen Hoteliervereinigung (ÖHV) punkten bei den Gästen mit hoher Qualität und individuellem Service. Von den insgesamt 2.400 5- und 4- Sterne Betrieben Österreichs gehören etwa 47 Prozent zur ÖHV. Die Mitglieder kommen zu 74 Prozent aus der Ferien- und zu 26 Prozent aus der Stadthotellerie.

Dr. Markus Gratzer, Generalsekretär der Österreichischen Hoteliervereinigung, Wien

AGRANA. DER NATÜRLICHE MEHRWERT.



ZUCKER. STÄRKE. FRUCHT. - mit diesen drei Standbeinen ist AGRANA weltweit erfolgreich tätig. Die Bandbreite reicht von Zucker in Lebensmitteln über Stärke in Textilien und Papier, Bioethanol als umweltfreundliche Beimischung zum Benzin bis hin zu Fruchtzubereitungen für Joghurts und Apfelsaftkonzentraten.

WWW.AGRANA.COM



Hans Embacher

URLAUB AM BAUERNHOF ONLINE

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR TOURISTISCHE KLEIN(ST)BETRIEBE

Seit 1991 arbeiten rund 2.500 Ferienbauernhöfe mit insgesamt etwa 32.000 Gästebetten in der Urlaub am Bauernhof-Organisation zusammen, die im Rahmen des ökosozialen Weges der Landwirtschaft gegründet wurde.

Voraussetzung für die Mitgliedschaft bei einem der acht Landesverbände für Urlaub am Bauernhof (alle Bundesländer außer Wien) ist eine aktive Landwirtschaft. Die durchschnittliche Betriebsgröße beträgt 12,5 Gästebetten, ca. zwölf Prozent der Mitglieder führen den Betrieb gewerbl. Die Herausforderung besteht darin, der großen Zahl von touristisch sehr kleinen Betrieben („Micro-Enterprises“) eine Plattform für deren professionelle Entwicklung und Vermarktung zu bieten.

Die Zusammenarbeit der bäuerlichen VermieterInnen basiert auf mehreren Säulen („Strategien“):

- Markenstrategie
- Qualitätsstrategie
- Differenzierungsstrategie/Spezialangebote
- Kooperationsstrategie
- Gemeinsame Vermarktung (Fokus: Internet)

VIA INTERNET INS BAUERNBETT

Die gemeinsame Internet-Plattform www.UrlaubamBauernhof.at besteht seit 1998. In

der Zwischenzeit ist das Internet zum mit Abstand wichtigsten Marketinginstrument für die Mitgliedsbetriebe geworden. Der Gast kann sich mit Hilfe der interaktiven Landkarte einen Hof in einer bestimmten Region aussuchen und im Internet ansehen, sich mit Hilfe des „Digitalen Tourismusassistenten“ von ausgewählten Höfen in einer Region ein Angebot erstellen lassen oder gleich online buchen.

Mit Hilfe des Channel-Managements wird die Dateneingabe für die Betriebe erleichtert – bei Auftritt auf mehreren Plattformen werden durch den automatischen Datenabgleich Doppelbuchungen verhindert.

Österreichweit verfügen 2.387 Mitgliedsbetriebe über eine Internet-Darstellung auf der Urlaub am Bauernhof-Plattform. Insgesamt rund 2.483 Mitgliedsbetriebe haben einen eigenen Internet-Zugang zu Hause. Um im World Wide Web wettbewerbsfähig zu bleiben, wurde die Internet-Plattform von Urlaub am Bauernhof erst kürzlich neu gestaltet und Anfang September 2014 freigeschaltet.

EUROPÄWEIT EINZIGARTIG: DAS CHANNEL-MANAGEMENT

Schon im Jahr 2012 wurde ein neues, speziell für Urlaub am Bauernhof entwickeltes Channel-Management eingeführt. Dieses

Tool ermöglicht nicht nur die Stammdatenwartung und die Bilderverwaltung, sondern jeder Betrieb kann durch Eingabe der entsprechenden Daten auch online gebucht werden. Die buchbaren Angebote können dabei auch über andere Kanäle wie Tiscov-er, Casamundo, Booking.com etc. vermarktet werden.

Dadurch wird den kleinen Betrieben, die Urlaub am Bauernhof anbieten, der Zugang zum Online-Markt und zu weltweiten Zielgruppen ermöglicht. Diese technologische Innovation hat sowohl die Mitglieder als auch die Organisation selbst enorm gefordert, insbesondere was die Information und Schulung der Mitglieder angeht.

Die Einführung des Channel-Management-Tools bedeutete insgesamt aber eine wesentliche Arbeitserleichterung für die Vermieterinnen und Vermieter, weil die Daten nur noch einmal eingegeben werden müssen und Doppelbuchungen ausgeschlossen werden können.

Mit Jahresende 2013 nutzten bereits 936 Betriebe die Möglichkeit der Online-Buchbarkeit auf dem Urlaub am Bauernhof-Portal. Im Datenwartungsbereich haben die Betriebe seit Freischalten der neuen Homepage auch jederzeit die Möglichkeit, die Zugriffe auf Ihre Seite, die Listung in Suchergebnissen und die Anzahl der Anfragen abzurufen. Damit können der Er-



Die Dachorganisation für Urlaub am Bauernhof mit ihrem benutzerfreundlichen Internet-Auftritt ist ein gelungenes Beispiel für ein touristisches Netzwerk, das für die Mitgliedsbetriebe eine Win-win-Situation mit sich bringt.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

folg des eigenen Internet-Auftritts laufend überprüft und allfällige Maßnahmen zur Verbesserung gesetzt werden.

Für die Mitgliedsbetriebe bzw. die Vermieterinnen und Vermieter sind das Internet und seine Möglichkeiten eine enorme Herausforderung, und zwar aus folgenden Gründen:

- Die (ursprüngliche) Stärke der Vermieterinnen und Vermieter ist der persönliche Kontakt zu den potenziellen Gästen.
- Internet und neue Medien brauchen Know-how und Zeit – beides sind für die bäuerlichen Vermieterinnen und Vermieter tendenziell begrenzte Ressourcen.

- Die Urlaub am Bauernhof-Klein(st)betriebe haben weder RezeptionistInnen noch Internt-SpezialistInnen (im Haus).
- Die Marktentwicklung in diesem Bereich gestaltet sich als sehr dynamisch und es gibt viele „attraktive Angebote und Lösungen“.

Für die Beteiligten stellt sich immer wieder die Frage, welche die für sie beste Lösung darstellt. Auch gilt es zu entscheiden, ob die Online-Buchbarkeit für den eigenen Betrieb ein „Must have“ oder ein „Nice to have“ ist.

Bewertungsplattformen sind heute für den Gast ein wesentliches Instrument bei der



AnbieterInnen von Urlaub am Bauernhof müssen eine klare Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen, ob und in welcher Form ein Internet-Auftritt ihres Domizils Sinn macht. Foto: Hans Embacher



Der Internetauftritt von Urlaub am Bauernhof: Dank des innovativen Channel-Managements sind die Höfe auch mit großen Plattformen wie Tiscover oder Booking.com verbunden, von denen aus die überwiegende Mehrheit aller Buchungen weltweit erfolgt. Dass auch diverse Soziale Netzwerke bedient werden, ist selbstverständlich.

Foto: Screenshot www.urlaubambauernhof.at

Betriebssuche und Urlaubsentscheidung im Internet. Urlaub am Bauernhof hat sich für seine große Zahl von Kleinbetrieben für eine so genannte „Meta-Bewertungsplattform“ entschieden, die das Internet nach Bewertungen von Unterkünften durchsucht und den Durchschnitt der gefundenen Ergebnisse in einem speziellen „Siegel“ darstellt. Das heißt, der Gast bekommt alle verfügbaren Bewertungen gesammelt, aggregiert und übersichtlich dargestellt.

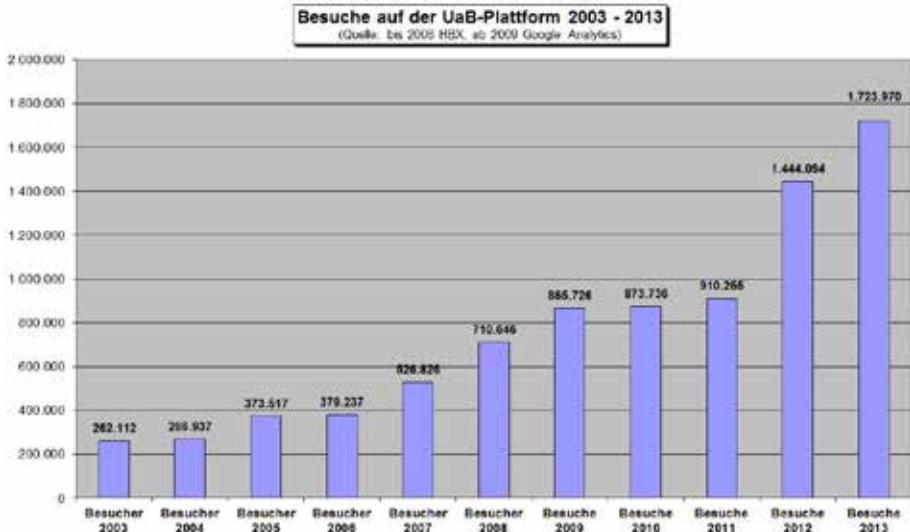
Ein wesentlicher Schritt in Richtung Darstellung des „Erlebnisses ländlicher Raum“ wurde schließlich mit der Integration von bäuerlichen Produkten und Direktvermarktung über den Partner „Gutes vom Bauern-

hof“ gesetzt. Dabei kann der Gast gleich auf der Homepage erkennen, dass er in der (näheren) Umgebung des Urlaubshofes auch bäuerliche Produkte direkt von Bäuerinnen und Bauern beziehen kann.

Anfang 2010 wurde die Facebook-Fanseite von Urlaub am Bauernhof Österreich freigeschaltet. Diese Seite hat mittlerweile über 8.400 Fans, die regelmäßig mit Urlaub am Bauernhof-Themen versorgt werden.

Auf der Flickr-Fotoseite von Urlaub am Bauernhof, die seit 2009 existiert, befinden sich aktuell 2.071 Urlaub am Bauernhof-gebrandete, öffentlich abrufbare Fotos mit 493.000 Fotoansichten. Auch auf YouTube

Entwicklung Besuche auf der Plattform



Die Besuche auf der Internetplattform nehmen dank der innovativen Gestaltung beständig zu.

ist Urlaub am Bauernhof mit Video-Podcasts und kurzen Image-Videos vertreten.

ZAHLEN UND FAKTEN

Im Kalenderjahr 2013 gab es im Durchschnitt täglich 4.723 Besuche auf der Urlaub am Bauernhof-Homepage, dabei werden pro Tag im Schnitt 12.344 Seiten aufgerufen, das sind immerhin 375.470 Seitenaufrufe pro Monat. Jeder Hof hatte im Durchschnitt rund 740 BesucherInnen pro Jahr.

Der Online-Umsatz (also konkret über das Internet online gebuchte Aufenthalte) der Mitgliedsbetriebe betrug im Kalenderjahr 2013 insgesamt 4,7 Millionen Euro und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 19,6 Prozent gestiegen.

In der Praxis ist das Internet längst zum wichtigsten Anfrage- und Buchungsmedium für Urlaub am Bauernhof auf allen Ebenen geworden. Die Betriebe reihen Internet inzwischen als wichtigsten Anfrage- und Buchungsbringer ein, noch vor den „Stammgästen“ und den Urlaub am Bauernhof-Katalogen.

Aus all diesen Entwicklungen ergeben sich enorme Herausforderungen, denn die Plattform „Urlaub am Bauernhof“ muss sich für die Mitglieder in Form von Anfragen und schließlich Buchungen rechnen. Starke, internet-versierte Mitgliedsbetriebe sind treibende Kräfte und verlangen nach einer „Bühne“ für ihre Angebote, während weniger internet-versierte Vermieterinnen und Vermieter Unterstützung und persönliche Betreuung benötigen.

Stets gilt es auch zu hinterfragen, ob alles, was technisch möglich ist, auch ausreichenden Nutzen bringt, wenn man es in Relation zum zeitlichen Aufwand betrachtet. Kosten-Nutzen-Rechnungen sind dabei genauso anzustellen wie eine ständige Beobachtung der tatsächlichen Zeit, die investiert wird.

NUTZEN FÜR BETRIEB UND REGION?

Die Mitgliedsbetriebe erreichen im Schnitt eine jährliche Bettenauslastung von 108 Vollbelegstagen (auf Zimmer- bzw. Ferienwohnungs-Basis wäre diese noch erheblich höher), davon entfallen 60 Vollbelegstage in die Sommersaison, 48 in den Winter. Nicht nur die Auslastung, auch der Durchschnittspreis der Mitgliedsbetriebe liegt mit 32 Euro pro Person und Tag bzw. 75 Euro pro Ferienwohnung erheblich über dem

statistischen Durchschnitt aller Urlaub am Bauernhof-Anbieter. Die Preise wurden seit Beginn der gemeinsamen Plattform Urlaub am Bauernhof um 144 Prozent gesteigert. Diese Preisentwicklung auf dem sehr wettbewerbs-intensiven Tourismusmarkt reflektiert die erfolgreiche Positionierung als touristisches Qualitätsangebot.

Europaweit gilt der „österreichische Weg“ mit gemeinsamer Organisation und abgestimmten Strategien als Vorbild, wenn es darum geht, im ländlichen Tourismus trotz scharfer Veränderungsdynamik und enormem Verdrängungswettbewerb erfolgreich zu sein.

Mag. Hans Embacher, Geschäftsführer des Bundesverbandes Urlaub am Bauernhof, Salzburg

Franz Hartl

FAMILIENBETRIEBE ERFOLGREICH WEITERFÜHREN

FINANZIELLE UND SONSTIGE WICHTIGE ASPEKTE BEI DER BETRIEBSNACHFOLGE

Familienunternehmen dominieren die heimische Tourismus- und Freizeitwirtschaft. In kaum einem anderen Wirtschaftszweig Österreichs geht es so familiär zu wie in diesem Bereich: Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 43 Betten und immerhin noch 73 Prozent der Betriebe weisen unter 100 Betten auf. Fast 42 Prozent werden an die zweite Generation weitergegeben und weitere 40 Prozent werden zumindest drei Generationen in einer Familie geführt. In immerhin 87 Prozent der Unternehmen arbeiten zwei oder mehr Familienmitglieder mit.

So wird es auch leicht verständlich, dass eine Betriebsübergabe kein einfaches Geschehen ist, werden doch unternehmerische Entscheidungen mit solchen der Familie verknüpft. Bedürfnisse der Familie werden oft zurückgestellt. Familien- und Unternehmenskulturen gehen ineinander über. Familieninterne Konflikte sind daher auch eine der häufigsten Ursachen für ein Scheitern der Nachfolge.

Von der Übernehmerin oder dem Übernehmer wird erwartet, dass sie oder er die Werte und Ideale der Vorgängergeneration fortführt, gleichzeitig aber auch das Unternehmen engagiert weiterentwickelt. Dieser Spagat ist nicht einfach, kann aber gelingen, wenn folgende Punkte beachtet werden:

- ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen müssen ihre Rollen von vornherein klar definieren.
- Der Übergabeprozess muss rechtzeitig begonnen und zügig abgeschlossen werden.
- Potenzielle ÜbernehmerInnen sollten bis zur Übergabe nicht nur die Sohn- oder Tochter-Rolle gespielt, sondern im Unternehmen einen eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich ausgefüllt oder auch in einem anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben.
- Im Vorfeld gilt es finanzielle Daten zu sichten und offen zu legen und auch Unklarheiten über Haftungsfragen, Investitionsfordernisse oder Abschlagszahlungen an Geschwister gilt es zu beseitigen.
- Die familieninterne Diskussion muss rechtzeitig erfolgen und soll keine Tabuthemen aussparen.

Notwendige Weichenstellungen können auch von diversen Förderungseinrichtungen unterstützt werden, wobei gerade JungunternehmerInnen und damit auch den ÜbernehmerInnen die größte Palette an Unterstützungsmöglichkeiten offen steht.

FINANZIERUNGSPARTNER BANK

Um ein stabiles Geschäftsverhältnis zwischen Bank und Unternehmen herzustellen, ist eine rechtzeitige Kommunikation mit dem Kreditinstitut empfehlenswert. Im



Bei der Betriebsübernahme gibt es eine Reihe von Aspekten, die es zu berücksichtigen gilt, um eine möglichst reibungslose Fortführung von Familienunternehmen zu sichern – insbesondere dann, wenn auch Finanzierungsbedarf gegeben ist.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

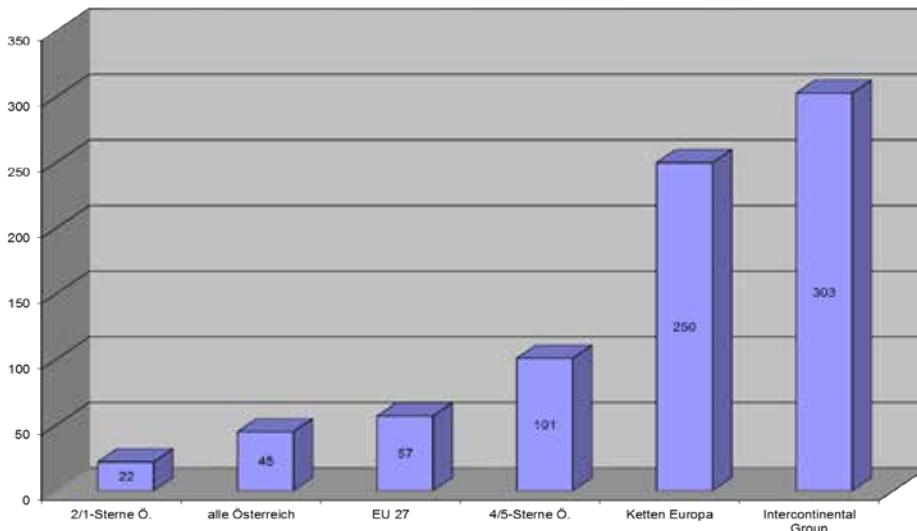
Rahmen einer Unternehmensübergabe gilt es darüber hinaus einige weitere Aspekte zu beachten. Sollte beispielsweise eine Nachfolgeregelung anstehen, ist die Bank im Hinblick auf das Rating frühzeitig in Kenntnis zu setzen, zeigt es doch der Bank, dass sich die BetriebsinhaberInnen mit dem Fortbestand des Unternehmens auch nach ihrem Ausscheiden konkret auseinandersetzen, was positiv in die Ratingnote einfließen kann. Jedenfalls aber dokumentiert es Vertrauen in die Planungsfähigkeit und Sorgfalt.

Das ist ein wichtiger Aspekt, denn immerhin gibt es einige Punkte, bei denen der Hausbank im Rahmen einer Transaktion eine überaus wichtige Rolle zukommt. Folgende Fragen gilt es daher abzuklä-

ren: Ist die Bank prinzipiell bereit, eine/n potenzielle/n ErwerberIn zu finanzieren oder das Engagement bei einem geplanten Eigentümerwechsel fortzuführen? Wird die Bank die/den AlteigentümerIn aus den Verpflichtungen entlassen? Wie werden allenfalls erhöhte Sicherstellungsbedürfnisse durch die/den ErwerberIn gedeckt? Ist die Bank bereit, allfällige absehbare Vorhaben der ÜbernehmerInnen zu finanzieren?

Gerade bei kleinen Unternehmen ist der Bankkredit oft die einzige Quelle der Außenfinanzierung. Ein erfolgreiches Bankgespräch ist daher von besonderer Wichtigkeit. Aus diesem Grund ist es anzuraten, das Kreditansuchen gut vorbereitet zu präsentieren. Dabei sind einige Empfehlungen zu beachten.

Betriebsgröße Hotellerie



Die Bettenzahl in heimischen Nächtigungsbetrieben liegt unter dem internationalen Durchschnitt, was vor allem durch die große Menge an Familienbetrieben im Tourismus bedingt ist.

Die Finanzierung mit Eigen- und Fremdkapital sollte auf Basis langfristiger und überlegter Planung gestaltet werden. Zu einem Kreditgespräch mit einer Bank sollte man gut vorbereitet kommen und sich über folgende Aspekte den Überblick verschafft haben bzw. auch durch Unterlagen vorbereitet haben:

- o für UnternehmensgründerInnen und JungunternehmerInnen: Lebenslauf und beruflicher Werdegang, Arbeits- und Prüfungszeugnisse
- o Investitionskosten (Kostenzusammstellung oder zumindest Kostenschätzung) unter Einbeziehung von Reserven
- o Projektunterlagen (Pläne, Skizzen, Projektbeschreibung)

- o Jahresabschlüsse von den letzten drei Geschäftsjahren inkl. Nächtigungs- und Auslastungsziffern
- o Überblick über die Belastung mit Annuitäten, Leasingraten und sonstigem Zahlungsbedarf durch bestehende Altverbindlichkeiten
- o Unterlagen über die anzubietenden Sicherheiten bei hypothekarischer Sicherstellung (ev. mit Verkehrswertschätzung der zur Besicherung angebotenen Liegenschaft)
- o Ausmaß des vorhandenen Eigenkapitals für die Finanzierung des gegenständlichen Projektes
- o wesentliche Verträge (Miet-, Pacht-, Leasing-, Franchiseverträge)
- o Vorschaurechnung für die nächsten drei bis fünf Betriebsjahre (Machbarkeitsstudie, Business Plan)

- o klar artikulierter Kreditwunsch (Höhe, Laufzeit, Tilgungstermine, Tilgungsart).

Sollen geförderte Kredite angesprochen werden, muss rechtzeitig, sobald die wesentlichen Konturen des Projektes feststehen, Kontakt aufgenommen und ein Antrag eingereicht werden. Auf jeden Fall ist vor Baubeginn einzureichen, da ansonsten das gesamte Projekt oder jedenfalls Teile davon nicht berücksichtigt werden können. Schon vor dem Bankgespräch sollten die in Frage kommenden Aktionen den FinanzierungswerberInnen bekannt sein, um beim Bankgespräch gezielt danach fragen oder die Einleitung des Verfahrens über die Hausbank anregen zu können.

Ein Projekt dessen Ausfinanzierung inkl. Reserve nicht gesichert ist, darf keinesfalls begonnen werden. UnternehmerInnen müs-

sen von ihrem eigenen Projekt überzeugt sein. Nur dann kann es gelingen, auch Finanzierungsgeber zu überzeugen. Es spricht nichts dagegen, BeraterInnen (Steuer- oder WirtschaftsberaterInnen) mitzunehmen, jedoch soll die/der UnternehmerIn einen wesentlichen Beitrag liefern, um zu verdeutlichen, dass ausreichend wirtschaftlicher Sachverstand gegeben ist. Es macht Sinn, vorher die Rollenverteilung zu regeln.

Finanzierungsgespräche sind unbedingt rechtzeitig in Angriff zu nehmen. Die eigene Verhandlungsposition wird nämlich wesentlich verschlechtert, wenn ersichtlich wird, dass das Geld dringend benötigt wird. Um einen späteren Wechsel zu einem anderen Kreditinstitut zu ermöglichen, sollte darauf geachtet werden, dass eine Umschuldung jederzeit ohne Zahlung von Pönen möglich ist.



Bei Betriebsübergaben müssen neben finanziellen Fragen vor allem auch innerfamiliäre Angelegenheiten klar angesprochen und geregelt werden.

Foto: Thinkstock

IDEALE BETRIEBSNACHFOLGE

Es stellt sich die Frage, ob es so etwas wie ideale BetriebsnachfolgerInnen gibt und welche Voraussetzungen diese aus Bankensicht auszeichnen. Bei BetriebsnachfolgerInnen, die über eine einschlägige und gute Ausbildung verfügen, darf man davon ausgehen, dass sie sich zur Führung eines Unternehmens qualifizieren. Optimal ist es natürlich, wenn schon eine einschlägige Praxis in familiennahen Betrieben absolviert wurde, wo möglicherweise auch Leitungserfahrungen gesammelt wurden. ÜbernehmerInnen sollten dank ihrer Ausbildung und erworbener Kenntnisse in der Lage sein, erforderlichenfalls auch zentrale operative Funktionen im Unternehmen auszufüllen.

Belastungen durch Zahlungen an Eltern und Geschwister sollten nur in verkraftbarem Ausmaß anfallen und solcher Art sein, dass sie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch ausgesetzt werden können. Wichtig ist, dass das ins Auge gefasste Projekt wirtschaftlich sinnvoll und hinsichtlich Funktionalität und Angemessenheit der Kosten überzeugend und auch nachvollziehbar dokumentiert werden kann. Dazu muss ein Business-Plan vorliegen, der die Wirtschaftlichkeit des Projektes darlegt. Das Projekt bzw. das übernommene Unternehmen sollte so gut mit Eigenkapital ausgestattet sein, dass ein ausreichender Risikopolster für ungünstige Entwicklungen vorhanden ist. Wesentlich ist, dass das angestrebte Geschäftsmodell nachvollziehbar ist und auf realistischen Erwartungen aufbaut.

Angehende UnternehmerInnen sollten für ihre solide Lebensführung bekannt sein. Ideal ist es, wenn sie mit LebenspartnerInnen zusammenleben, die ebenfalls Interes-

se an den gemeinsamen Unterfangen haben und diese auch unterstützen. Nicht nur der Zeitpunkt der Übergabe muss klar geregelt sein, sondern es sollte auch gewährleistet werden, dass ÜbergeberInnen sich aus dem Unternehmen zurückziehen, in jedem Fall aber die NachfolgerInnen nicht in Frage stellen oder stören. Dass der Kontakt zum Kreditinstitut rechtzeitig hergestellt werden muss, so dass notwendige Schritte (Notar, Auseinandersetzung mit Geschwistern, Behördenverfahren, Förderungseinreichung etc.) zeitgerecht gesetzt werden können, kann nicht oft genug erwähnt werden.

NEUE FÖRDERRICHTLINIEN

Die neuen Richtlinien sowohl für die TOP-Tourismusförderung als auch die Haftungen liegen vor. Sie sollen dazu beitragen, das Angebot zu verbessern und die Chancen auf den internationalen Märkten zu erhöhen. In Zukunft wird die Haftung eine gewichtigere Rolle spielen. Die Finanzkrise hat ja gezeigt, dass das Finanzieren für KMUs manchmal durchaus mit Schwierigkeiten verbunden sein kann. Die Haftungsquote wird generell auf 80 Prozent des Kredites angehoben und die Regelung für den anzuwendenden Zinssatz vereinfacht.

Deutlich verbessert wird auch die JungunternehmerInnen-Förderung, die auch von ÜbernehmerInnen bezogen werden kann. Gemeinsam mit dem jeweiligen Bundesland wird ein Zuschuss von 15 Prozent der förderbaren Kosten bereitgestellt, so dass mit dem Eigenkapital von zumindest 25 Prozent insgesamt 40 Prozent an Eigenkapital bzw. eigenkapitalähnlichen Finanzierungen zur Verfügung stehen. Damit sollte es leichter gelingen, die restlichen Fremdmittel zu erlangen – vor allem, wenn dafür auch noch

eine Haftung bereitgestellt werden kann. Wenn jemand den Betrieb bereits übernommen hat, muss es für die Inanspruchnahme von Finanzierungshilfen nicht zu spät sein: Investitionen, die ÜbernehmerInnen innerhalb eines Zeitraumes von drei Jahren nach der Übernahme verwirklichen, können durchaus noch unterstützt werden.

Eine Lehre, die aus der Finanzkrise gezogen werden konnte, war es, dass die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln für die meist recht investmentswillige Tourismusbranche gerade im Hinblick auf die wirtschaftliche Ausstrahlung der Investitionen wichtig ist. Aus diesem Grund wurde die Finanzierungsschwelle der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank auf Kosten von 700.000 Euro gesenkt. Die Mittel für dieses zusätzliche Volumen kommen von der Europäi-

schen Investitionsbank und können künftig dank einer direkten Haftung des Bundes sehr zinsgünstig angeboten werden. Die Investitionskostenzuschüsse werden in Zukunft hingegen auf einige wenige Schwerpunkte beschränkt. Als Ausgleich für diese Straffung wird es jedoch möglich sein, ergänzend auch die Haftung anzusprechen.

In die Richtliniengestaltung ist einiges an Neuerungen eingeflossen. Das gilt übrigens auch für die Innovationsrichtlinie, die sich bisher nur an Kooperationen gerichtet hat, mittlerweile aber auch offen für innovative Ideen von einzelnen Unternehmen ist.

Mag. Dr. Franz Hartl, Geschäftsführer der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank GmbH, Wien

TÄGLICH WIRD IN ÖSTERREICH EIN BAUERNHOF VERBAUT LEBENSMITTELVERSORGUNG GEFÄHRDET



Alois Kronbichler

FAMILIENBETRIEBE – (K)EINE HEILE WELT

WENN PRIVATES UND BERUFLICHES MITEINANDER VERSCHMELZEN ...

Eine wesentliche Stärke unseres Tourismus besteht darin, dass engagierte Unternehmerfamilien ihre Betriebe mit vollem Einsatz führen. Die objektiven Vorteile, nämlich gemeinsam im Betrieb an gemeinsamen Zielen für und mit den eigenen Nachkommen zu arbeiten, verleiten zu dem Schluss, dass es nichts Harmonisches, Wünschenswerteres und Erfolgversprechenderes geben kann als einen Familienbetrieb.

In der Praxis zeigt sich aber oft eine andere Wirklichkeit: nicht das erfolgreiche Team, sondern eine Zweckgemeinschaft voneinander abhängiger und sich gegenseitig das Leben schwermachender Familienmitglieder, die versuchen die Erwartungen der Gäste zu erfüllen. Dass dies oft trotz eines hohen familien-internen Konfliktpotenzials gelingt, ist zwar eine wahre Meisterleistung, langfristig aber oft nicht auszuhalten.

Familienbetriebe sind Unternehmen, die durch folgende Charakteristika gekennzeichnet sind:

- Mehrere Familienmitglieder – oft aus mehreren Generationen stammend – arbeiten im Betrieb mit.
- Der „private Lebensbereich“ und der „berufliche Arbeitsbereich“ sind identisch oder stark überlappend.
- In vielen Familienbetrieben ist die Familie nicht nur Haupteigentümerin, sondern

hält auch die oberste exekutive Führung in ihren Händen, d. h. die Führung wird ver- bzw. geerbt.

SYSTEME TREFFEN AUF EINANDER

In Familienbetrieben gibt es die strukturelle Koppelung zweier Systeme, nämlich des Systems Familie und des Systems Betrieb. Diese Koppelung wird für „normal“ angesehen, obwohl zwei Welten „aufeinander prallen“, die in ihrem Wesen ganz unterschiedliche Auffassungen, Aufgaben und Werte haben: Die Primäraufgabe der Familie ist die Förderung und Entwicklung von Kindern und von Beziehungen untereinander (Familienwohlfahrt und sinnvolle Nutzung individueller Synergiepotenziale).

Die Aufgabe von Unternehmen ist hingegen die gewinnorientierte Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen, um Bedürfnisse von KundInnen zu befriedigen (Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens und des langfristigen Erfolges). Was also für „normal“ angesehen wird, stellt sich als eine komplexe Situation dar, die oft problematisch ist oder sein kann.

VOR- UND NACHTEILE

Wenn die Betroffenen erkennen, dass sie mit „ihren Problemen“ nicht allein sind, und wenn ihnen durch das direkte Ansprechen

der Vor- und Nachteile bewusst wird, in welcher Situation sie sich befinden, kann das ein erster Schritt eines wünschenswerten Veränderungsprozesses sein. In diesem Sinne seien nachfolgend einige wesentliche Vor- und Nachteile von Familienbetrieben angeführt.

Positiv ist zweifelsohne die Tatsache, dass die Familienmitglieder – meist in verantwortungsvollen Positionen – selbst motiviert arbeiten (Stichwort: gelebte Mitverantwortung). Familienbetriebe bieten die einzigartige Möglichkeit der Zusammenarbeit zwischen Familienmitgliedern mehrerer Generationen. Kinder „wachsen“ langsam in den Betrieb hinein, ältere Familienmitglieder langsam hinaus. Betriebe

werden von EhepartnerInnen/Familienmitgliedern gemeinsam aufgebaut oder weiterentwickelt, dementsprechend ist man stolz auf das gemeinsam Geleistete, was Verbindungen schafft und Beziehungen stärkt. Familienbetriebe bieten darüber hinaus gute Möglichkeiten für Frauen, sich als Führungskraft zu etablieren. Und durch den familiären Anschluss schließlich entsteht auch eine hohe Gästebindung, denn Gäste fühlen sich dem Betrieb gegenüber eher verpflichtet, wenn eine ganze Familie dahintersteht.

Diesen Vorteilen stehen folgende Nachteile von Familienbetrieben bzw. Probleme in Familienbetrieben gegenüber: Der Betrieb



In Familienbetrieben treffen zwei in ihrem Wesen und ihren primären Aufgaben sehr unterschiedliche Systeme aufeinander, nämlich jenes der Familie und jenes eines Unternehmens. Daraus resultieren Chancen, die es zu nutzen gilt, wie auch Gefahren, denen man mit wirksamen Strategien begegnen muss.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

wird oft nicht als „normales“ Unternehmen gesehen, sondern als Vermächtnis, als Lebenswerk. Daraus resultiert nicht selten ein Problem bei der Übergabe: Es wird nicht nur ein Betrieb, sondern die eigene Identität, der eigene Stolz weitergegeben. Häufig trifft man in Familienbetrieben auf zu wenig Rentabilitätsdenken, denn „vor lauter Geschäft hat man keine Zeit, Geld zu verdienen“. Die Führungsstruktur ist oft nicht klar und in den seltensten Fällen schriftlich festgelegt und dadurch schwer vermittelbar. Für externe MitarbeiterInnen sind Familienbetriebe oft gerade in dieser Hinsicht „ein Horror“.

Auch fehlen vielfach der Wille und die Zeit für bewusste und notwendige Aussprachen und regelmäßige Besprechungen. Für viele Betroffene schließlich spielt sich das Familiенleben auf einer „Bühne“ (vor dem Gast) ab, dem keine negativen Gefühle gezeigt werden dürfen – Konflikte werden aus diesem Grund zuweilen über lange Zeitspannen nicht gelöst.

SIEBEN KARDINALFEHLER

Kardinalfehler Nr. 1 „Die Erbteilung ist nicht geregelt“: Betriebsübernahmen setzen voraus, dass die Themen Erbteilung und Absicherung der Eltern/ÜbergeberInnen geklärt sind. Die ÜbernehmerInnen müssen wissen, welche nicht-betrieblichen Belastungen auf sie zu kommen.

Kardinalfehler Nr. 2 „Falscher Stolz“: Betriebswirtschaftliche Gegebenheiten offen auszusprechen ist unabdingbar und muss akzeptiert werden, denn falscher Stolz führt oft in den Ruin.

Kardinalfehler Nr. 3 „Thronfolger sein, ist genug Qualifikation“: Familienbetriebe sind

keine „Nachfolger-Aufzucht-Anstalten“. Das gemeinsame Blut ist zu wenig Qualifikation.

Kardinalfehler Nr. 4 „Selbstversklavende Führungstechnik“: Selbstausbeutung ist keine Lebenseinstellung und macht weder erfolgreich noch glücklich.

Kardinalfehler Nr. 5 „Nicht alles übernommen zu haben“: Solange die SeniorInnen über das Geld wachen, ist der Betrieb nicht übergeben, denn letztendlich entscheidet, wer über das Geld verfügt.

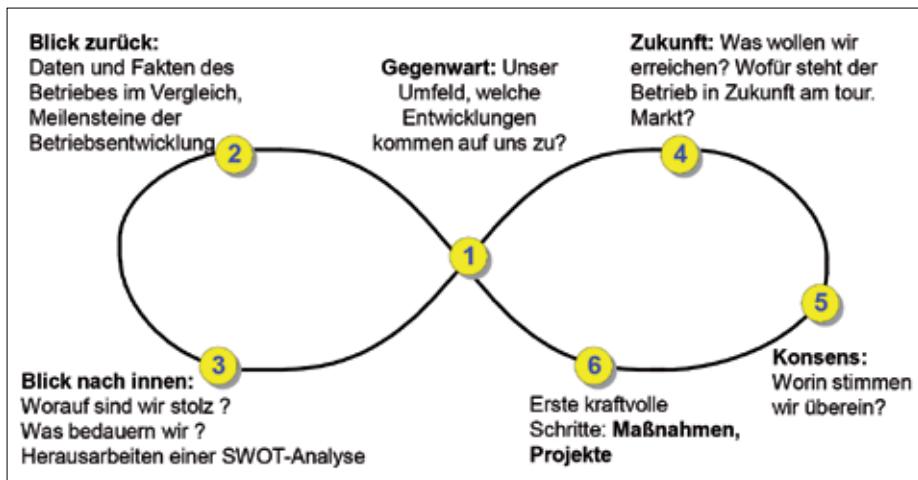
Kardinalfehler Nr. 6 „Inzucht bei der Ausbildung“: Es gibt nur wenige Unternehmen, in denen eine Unternehmenskultur herrscht, die es erlaubt, den Sohn oder die Tochter im eigenen Unternehmen auszubilden.

Kardinalfehler Nr. 7 „Barmherzigkeit statt Klarheit“: Die täglichen familieninternen Nörgeleien und Streitigkeiten zehren an der Energie, die UnternehmerInnen eigentlich für den Markt bräuchten. Es braucht Klarheit – trotz oder gerade weil sich alles innerhalb einer Familie abspielt.

ABSCHLIESSENDE EMPFEHLUNGEN

Zunächst einmal muss bewusst sein, welchen Betrieb man übernimmt. Dazu gilt es folgende Fragen klar zu beantworten:

Handelt es sich um einen „Mama-Papa-Betrieb“ mit maximal 50 Betten, in dem die teuren Mitarbeiterpositionen von der Familie abgedeckt werden, kaum Nebeneinrichtungen vorhanden sind und ein starker persönlicher Gästekontakt vorherrscht? Die Führungsaufgaben erweisen sich hier zu mehr als 95 Prozent als operative Tätigkeiten. Es muss hier die entscheidende Frage



Basierend auf den dargestellten Parametern empfiehlt es sich für BetriebsübernehmerInnen, ein Unternehmenskonzept zu erstellen.

gestellt werden, wie sich der Betrieb weiterentwickeln soll.

Übernehme ich einen „mittleren Betrieb“ mit 50 bis 100 Betten und ein bis zwei (teuren) MitarbeiterInnen, der einige Freizeiteinrichtungen bietet? Dann bestehen die Herausforderungen in der Balance zwischen operativer und strategischer Führung. Die Gefahr besteht, dass man im Operativen „stecken“ bleibt.

Übernehme ich einen „managementfähigen Betrieb“ mit 100 bis 200 Betten, MitarbeiterInnen in allen Bereichen und umfangreichen Freizeiteinrichtungen? Die Schwerpunkte der Unternehmerfamilie müssen hier in den Bereichen der strategischen Planung, Organisation, Führung und Innovation liegen. Den Familienmitgliedern selbst kommen hier kaum noch operative Tätigkeiten zu.

Eine weitere Empfehlung ist es, ein Unternehmenskonzept für die nächsten fünf bis

sieben Jahre zu erarbeiten, wie dies in der oben stehenden Grafik dargestellt wird.

Schließlich ist eine ehrliche Partnerschaft zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn das Um und Auf für einen funktionierenden Familienbetrieb. Es gilt, offene Gespräche zu vereinbaren, wo es unabhängig von der jeweiligen Familiensituation keine Tabuthemen geben darf. Dabei bedarf es auch klarer definierter Grenzen, die eingehalten werden müssen.

Klar muss einem sein, dass es trotz aller Bemühungen dennoch immer wieder Widerstände und Widersprüche geben wird, die aber überwunden werden können, wenn eines stets erhalten bleibt: die gegenseitige Wertschätzung.

Dr. Alois Kronbichler, Geschäftsführer von Kohl & Partner Südtirol, Gais, Italien

Heini Staudinger

ÜBER DEN MUT

EIN UNTERNEHMERISCHER VORREITER ERZÄHLT ÜBER SEINEN WERDEGANG

Ich wurde 1953 als ältestes von fünf Kindern geboren. Meine Eltern betrieben eine Greißlerei in Schwanenstadt – und diese Greißlerei war meine ganz persönliche University of Economics, denn dort habe ich als Zweijähriger gelernt zu grüßen, als Dreijähriger zu bedienen und als Sechsjähriger konnte ich bereits einfache Kopfrechnungen lösen. Außerdem galt bei den Eltern auch bei kontinuierlich schrumpfenden Umsätzen: „Solange wir das Auskommen haben, gibt's nichts zu Jammern!“ In der Schulzeit entdeckte ich Senecas Spruch: „Nie ist zu wenig, was genügt!“, ein Spruch, der für mich zu einer Art Lebensmotto geworden ist. Einfachheit und Bescheidenheit sind die zentralen Säulen meines Unternehmertums.

Mein akademischer Werdegang war alles andere als geradlinig. Beginnend mit Theologie in Innsbruck, über Publizistik und Politologie in Salzburg, bis hin zum Medizinstudium in Wien endete meine universitäre Karriere ohne abschließenden Titel. Dennoch belohnte ich mich gewissermaßen mit einer Moped-Tour nach Tansania, die sich als Glückfall für mein gesamtes Leben erwies, denn mir wurde deutlich vor Augen geführt, dass es im Leben nichts Wichtigeres gibt als das Leben selbst.

1980 eröffnete ich mit spontan von Freunden geborgtem Startkapital mein erstes

Schuhgeschäft in Wien und benannte es nach Gea, der griechischen Göttin der Erde.

Einige Jahre später wurde ich mit mittlerweile zwei GEA-Geschäften in Wien zum Hauptkunden der Waldviertler Schuhwerkstatt, die als selbstverwaltetes Sozialprojekt im Schrems gegründet worden war. Die schwere Krise der Waldviertler Schuhwerkstatt und der Wunsch der ArbeiterInnen, als haftbare MiteigentümerInnen aus dem Unternehmen auszusteigen, führte 1991 dazu, dass ich zu 50 Prozent als Eigentürmer einstieg. Damit verknüpfte sich das Schicksal der Handelsfirma GEA mit dem der Waldviertler Schuhwerkstatt. 1994 übernahm ich schließlich die Geschäftsführung der Waldviertler Schuhwerkstatt mit damals zwölf MitarbeiterInnen.

KRISE ALS WENDEPUNKT

Eine schwere Krise im Jahr 1997 führte zu dem Entschluss, die teuersten Angestellten der Firma, die Werbefachleute, einzusparen. Fortan kümmerte ich mich selbst um die Bewerbung der Produkte. Da ich Werbung stets als Ärgernis empfunden, gleichzeitig aber natürlich um ihre unternehmerische Notwendigkeit gewusst habe, war es mir ein Anliegen, nicht nur Werbung zu machen, sondern den Menschen – sozusagen als Dank für ihre Aufmerksamkeit – auch Brennstoff für Leib und Seele zu liefern. So entstanden die ersten GEA-Alben und später auch die



Die Waldviertler Werkstätten und GEA sind ein Beleg dafür, dass Nachhaltigkeit als Firmenphilosophie auch ökonomische Erfolge bringen kann – und das sogar in einer Branche, die ansonsten vorwiegend in Billiglohnländern produzieren lässt. Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

Zeitschrift „brennstoff“, die bis heute regelmäßig erscheinen und viel Zuspruch finden.

„SPARVEREIN“ ALS UMSTRITTENES FINANZIERUNGSMODELL

1999 nahm die Kürzung der benötigten Kredite durch die Bank maßgeblichen Einfluss auf die Firmenpolitik und löste bei mir realpolitischen Widerstand gegen das herrschende Finanzierungssystem aus. Wie bereits für die Gründung des ersten GEA-Ladens lieh ich das benötigte Geld zur Weiterentwicklung der Firma von FreundInnen, Verwandten und MitarbeiterInnen aus und wurde auf diese Weise zu einem Vorreiter des Crowd-fundings im Waldviertel.

Dieses Finanzierungsmodell, das unter dem Namen „Sparverein“ lief, funktionierte

mehr als zehn Jahre hervorragend, sicherte allen GeldgeberInnen faire Zinsen und brachte zeitweise mehr willige InvestorInnen, als das Unternehmen benötigte.

Wirklich bergauf ging es mit dem Unternehmen ab 2008, als die globale Wirtschaft und das Vertrauen in selbige kollabierten. Die Waldviertler Werkstätten bekamen als Fahnenträger eines regionalen und nachhaltigen Wirtschaftens verstärkt Sympathien. 2012 wurde dann die Finanzmarktaufsicht auf das Finanzierungsmodell „Sparverein“ aufmerksam und unterstellte mir illegale Bankgeschäfte.

Mein (bis heute) fehlendes Unrechtsbewusstsein in der Causa und der daraufhin ausbrechende Konflikt beschäftigte monatelang die heimischen wie auch internati-

onalen Medien, die mich zum „Bankenrebell“ erklärten und dazu führten, dass mich eine regelrechte Sympathiewelle seitens der breiten Öffentlichkeit erfasste. Wirtschaftlich spürbares Resultat dieser Sympathie war eine deutlich steigende Nachfrage, die weitere Erhöhungen der Produktionskapazität erforderte. Obwohl alle Darlehen mittlerweile in „legale“ Nachrangsdarlehen namens „Apfelbäumchen“ umgewandelt wurden, ist der Rechtsstreit immer noch nicht beigelegt.

Der Aufschwung in Zahlen ausgedrückt: 2008 wurden 50 Leute beschäftigt und ein Umsatz von fünf Millionen Euro erzielt, Ende 2012 waren es bereits 130 MitarbeiterInnen und zwölf Millionen Umsatz.



Waldviertler Schuhe erfreuen sich großer Beliebtheit, insbesondere seit man sich bewusst für alternative Finanzierungsmodelle entschieden hat, die auf Regionalität und Verbindlichkeit setzen.

Foto: Foltin

Mittlerweile arbeiten allein in Schrems 170 MitarbeiterInnen, dazu kommen noch die Angestellten in den bereits 44 GEA-Filialen.

LEBEN UND WIRTSCHAFTEN IN EINKLANG

Neben den wirtschaftlichen Aktivitäten in meinen Betrieben ist es für mich von besonderer Bedeutung, meine Unternehmensphilosophie, die eng mit meiner Lebensphilosophie verknüpft ist, den Menschen näher zu bringen. Dabei gibt es für mich drei Leitmotive, die so banal wie auch essenziell sind:

1. „Geh, scheiß di net an!“
2. „Bitte, sei net so deppert!“
3. die Liebe.

Neben der Produktion und dem Verkauf von Schuhen und Möbeln, meinem „Kerngeschäft“ sozusagen, beschäftige ich mich schließlich mit zahlreichen anderen Projekten. Internationale Kooperationen mit Initiativen in Afrika, die Unterstützung von alleinerziehenden Müttern und deren Kindern vor Ort (Projekte wie „Mama Waldviertel“ und die „Formel Z“), die Einführung der Regionalwährung „Waldviertler“, die GEA-Akademie als eigene Seminar- und Austauschplattform, ein Bürgerbeteiligungssystem für Solarstrom auf den Firmendächern und vieles mehr – keine dieser Aktivitäten und Initiativen möchte ich in meinem Leben missen, denn sie sind ein Teil von mir und dessen, was mich als Mensch ausmacht.

Heini Staudinger, Gründer und Geschäftsführer von GEA und der Waldviertler Werkstätten GmbH, Schrems



IHRE GESUNDHEIT IN BESTEN HÄNDEN

Moorheilbad Harbach & Lebens.Resort Ottenschlag

Maßgeschneiderte Vorsorge- und Gesundheitsprogramme in höchster medizinischer Qualität – das bieten das Moorheilbad Harbach und das Lebens.Resort Ottenschlag.

Die traumhafte Waldviertler Landschaft, erstklassige Betreuung sowie moderne Behandlungsmethoden sind ideale Voraussetzungen für einen Gesundheits- oder Rehabilitationsaufenthalt.

Rundum gut betreut

Neben individueller Beratung und einem umfangreichen Therapieangebot kommt auch die Kulinarik nicht zu kurz: Aus regionalen, biologischen Produkten aus dem „Ökologischen Kreislauf Moorbad Harbach“ werden köstliche, xunde Menüs zubereitet. Das sorgt zusammen mit der freundlichen und kom-

petenten Betreuung sowie dem passenden Wohlfühlambiente für die optimalen Voraussetzungen für Ihre Kur oder Rehabilitation.



MOORHEILBAD HARBACH

- Kurzentrum für Beschwerden im Bewegungs- und Stützapparat*
- Zentrum für orthopädische Rehabilitation und Sportrehabilitation*
- Wirbelsäulenzentrum
- Lebensstilmedizin
- Kundwärts – Von Natur aus Freude an der Bewegung

LEBENS.RESORT OTTENSCHLAG

- Zentrum für psychosoziale Gesundheit (Rehabilitation*)
- Stoffwechsel-Zentrum mit Schwerpunkt Diabetes (Rehabilitation*)
- Kurzentrum für Beschwerden im Bewegungs- und Stützapparat*
- Lebensstil-Medizin mit Schwerpunkt mentale Gesundheit und Burnout-Prävention
- Gender-Medizin: Beachtung geschlechtsspezifischer Unterschiede

Mitgliedsbetriebe der Xundheitswelt und Partnerbetriebe von Beste Gesundheit.

* Vertragspartner der österreichischen Sozialversicherungen.



Gesundheits- & Rehabilitationszentrum

Tel. +43 (0)2858/52 55
www.moorheilbad-harbach.at


Lebens.Resort
OTTENSCHLAG

Tel. +43 (0)2872/20 0 20
www.lebensresort.at

Norbert Weixlbaumer

SCHUTZGEBIETE ALS „MÖGLICHKEITSRÄUME“

ZUKUNFTSORIENTIERTE ENTWICKLUNGEN IM EINKLANG MIT DER NATUR

Schutzgebiete, insbesondere Naturparke, Biosphärenreservate und Nationalparke, die zur Familie der Großschutzgebiete zählen, bilden in unterschiedlicher Intensität die Schnittstelle zwischen Naturschutz und Regionalentwicklung. Im Folgenden soll auf die Möglichkeiten eingegangen werden, die diese Instrumente der Regionalpolitik für ländliche Regionen bieten.

MOTIVE FÜR DIE AUSWEISUNG VON SCHUTZGEBIETSLANDSCHAFTEN

Naturschutz ist heute mehr denn je in der Lage, sich als Generator von neuen Möglichkeiten, beispielsweise der geschützten Gestaltung von Landschaften für den naturnahen Tourismus, zu profilieren. Diese Chance zeigt sich besonders am Beispiel der gemanagten Großschutzgebiete, in welchen ergänzend zu klassisch konservierenden Strategien dynamisch innovative Ansätze forcier werden. Das bedeutet, Handlungsstrategien, die ein ausgewogenes Schutz-Nutzen-Verhältnis der Ressourcen anstreben, zu fördern. Die Erarbeitung einer solchen Ausgewogenheit im Verhältnis von Naturschutz und Gesellschaft wird künftig die zentrale Herausforderung sein.

Den Hintergrund für diese Ausgewogenheit bilden die Motive für den Naturschutz. Schutzgebietslandschaften werden demgemäß aus folgenden, sich überlagernden und

im Idealfall ausgewogenen Motiven ins Leben gerufen.

Erstens geschieht die Ausweisung von Schutzgebieten aus einem ethischen Beweggrund der Menschheit heraus, ihren Lebensraum und somit die Natur zu achten und zu schützen. Und sei es auch nur aus Bewahrungsgründen hinsichtlich der naturwissenschaftlichen Forschung, der Jagd oder der Freizeitgestaltung.

Nicht weniger relevant sind zweitens emotionale Beweggründe, die auch die treibende Kraft im klassischen, segregativen Naturschutz bilden. Bei diesem Motiv laufen das ästhetische Empfinden gegenüber Landschaften, die Betroffenheit über Naturzerstörungen sowie das Glücksgefühl beim „Naturkonsum“ zusammen.

Drittens sind rationale und wirtschaftliche Beweggründe zu nennen, die ebenfalls den zentralen Aspekt beim integrativen Naturschutz bilden. Eine zentrale Rolle spielen die Funktionen von Natur und Schutzgebieten, allen voran die Entwicklungsfunktion, etwa die gesteigerte touristische Inwertsetzung von Regionen durch Großschutzgebiete.

In der Realität sind alle drei Beweggründe eng miteinander verflochten. Ein Motiv ist jedoch zumeist stärker gewichtet als die anderen. So drängen beispielsweise rational-

wirtschaftliche Überlegungen den Naturschutz in seinen ethischen und emotionalen Beweggründen vielfach zurück.

„MÖGLICHKEITSRÄUME“ FÜR DIE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

Schutzgebiete sind Projektionsflächen für verschiedene Wünsche und Landschaftspläne. Im Rahmen verschiedener Blickwinkel und Interessen sowie je nachdem, welche Schutzgebietskategorie sie rechtlich verkörpern, sind solche Landschaften „Möglichkeitsräume“. Diese haben unter anderem folgende Kennzeichen:

Sie sind offen für unterschiedliche Absichten, für vielfältige Zwecke nutzbar und reich an ungenutzten Gelegenheiten.

Die Möglichkeiten von Schutzgebietslandschaften liegen generell in ihren Funktionen begründet. Die je nach Typ variierende Multifunktionalität von Schutzgebieten lässt sich folgendermaßen gliedern:

- a) Regulationsfunktion: Erhaltung und Entwicklung der Biodiversität
- b) Lebensraum- und Trägerfunktion: Genpool und Naturkatastrophen-Vorsorge, regionale und überregionale Wohlfahrtswirkung, Erholung



Die steigende Zahl ausgewiesener Naturschutzzonen ist ein deutliches Zeichen für das erhöhte gesellschaftspolitisches Bewusstsein hinsichtlich der Werte, die solche Landschaften verkörpern – Werte, die auch touristisch genutzt werden können.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

- c) Entwicklungsfunktion: nachhaltige Regionalentwicklung, Tourismus
- d) Produktionsfunktion: Bereitstellung von Nahrung und beispielsweise medizinischen Ressourcen
- e) Informationsfunktion: Transdisziplinäre Forschung, Umweltbildung und Corporate Design

Aus diesen Funktionen ist das umfassende Bündel an vorhandenen Möglichkeiten und Impulsen, welche von Großschutzgebieten ausgehen können, ableitbar. Etwas reduziert ist es auch im Leitbild der österreichischen Naturparke zu finden: im Miteinander von Schutz, Erholung, Bildung und nachhaltiger Regionalentwicklung.

Damit Schutzgebietslandschaften für einen naturnahen Tourismus eine Option sind, bedarf es zweierlei: erstens der Berücksichtigung des über die Funktionen ausgedrückten umfassenden Wertespektrums und zweitens der Berücksichtigung von Erwartungen, die an Funktionen beziehungsweise Leitbildziele gestellt werden.

WERTE UND ERWARTUNGEN ALS ERFOLGSBASIS

Naturparke haben über ihre Leitbilder und Managementprogramme jeweils hohe Ansprüche definiert – Ansprüche, die regionale und überregionale Funktionen dieser Prädikatslandschaften betreffen. Sehr oft zeigt sich, dass die Umsetzungen damit nicht Schritt halten können. Erfolgsbasis ist hier einerseits die Bewusstwerdung und Berücksichtigung des Wertespektrums, das mittels Naturparken transportiert werden soll, andererseits eine realitätsbezogene, auf die jeweiligen regionalen Verhältnisse abgestimmte Erwartungshaltung.

Wirft man einen Blick auf das Wertespektrum, das Schutzgebietslandschaften repräsentieren, so wird ihr Möglichkeitspotenzial ersichtlich:

GEBRAUCHSWERTE

- Direkter Wert: Tourismus (Wertschöpfung, Beschäftigung), Imagewirkung, Identitätsstiftung, Forschung, Landwirtschaft etc.
- Indirekter Wert: Regulationsfunktion (Regulation der Landschaftsentwicklung, Aufrechterhaltung der Artenvielfalt, Klimawirkung etc.)
- Optionswert: potenzielle zukünftige Nutzung – Offenhalten von Möglichkeiten bzw. von Wertzuweisungen; Schnittstelle zu Nicht-Gebrauchswerten

NICHT-GEBRAUCHSWERTE

- Existenzwert: „Freude“ beziehungsweise „Befriedigung“ beim Wissen um die Existenz von Schutzgebieten
- Vermächtniswert: Erhalt für zukünftige Generationen
- Intrinsischer Wert: Eigenwert bzw. Eigenrecht von Natur

Schutzgebiete verkörpern also über die ein-dimensional ökonomischen Werte hinausgehend – wo meist nur eine Facette des direkten Wertes wie das Arbeitsplatzäquivalent gemessen wird – eine wesentlich umfassendere Wertepalette. Es bedarf jedoch noch eines gesteigerten Bewusstseinsprozesses, damit Schutzgebiete von der Bevölkerung wie auch von ExpertInnen in ihrer „wertvollen“ Ganzheit wahrgenommen werden.

Die Möglichkeiten, die sich für Schutzgebietslandschaften ergeben, werden darüber hinaus in den verschiedenen Ebenen der



Wenn das ausgewiesene Schutzgebiet den zentralen Ausgangs- und Identifikationspunkt für landwirtschaftliches, touristisches und sonstiges Wirtschaften bildet, dann kann es ein wirksames Instrument in der Regionalentwicklung darstellen. Ein interessantes Beispiel dafür ist der Biosphärenpark Großes Walsertal in Vorarlberg.

Foto: Jakob Mathis

Erwartungen manifest. Dazu gehören der Nachhaltigkeitsanspruch, die Stärkung der Regionalökonomie, eine Aufwertung des regionalen Images sowie die Förderung regionaler Identität. Des Weiteren sind auch die Erhaltung und die integrative Weiterentwicklung der Kulturlandschaft und der Prozessschutz zu nennen.

Entsprechend diesen hohen Ansprüchen werden Großschutzgebiete als Impulse, Motoren oder Instrumente der Regionalentwicklung betrachtet. Impulse oder Motoren können sie etwa dann sein, wenn sie im Tourismus, in der regionalen Produktvermarktung sowie allgemein in der Entwicklung innovativer regionaler Produkte und Dienstleistungen einen mehr oder weniger großen Beitrag leisten.

Um ein brauchbares Instrument in der Regionalentwicklung sein zu können, muss das Schutzgebiet die regionalwirtschaftliche Entwicklung regelrecht prägen. Dies trifft beispielsweise für das UNESCO Biosphärenreservat Großes Walsertal in Vorarlberg zu.

Ein noch darüber hinausgehender Anspruch liegt darin, ein Instrument nachhaltiger Regionalentwicklung im Sinne des UNO-Verständnisses nachhaltiger Entwicklung zu sein. Damit soll ein Schutzgebiet die regionalen Probleme lösen und gleichzeitig zur Lösung der nationalen und internationalen Probleme, so wie diese in den jeweiligen nationalen Strategien und in der Agenda 21 vom Earth Summit in Rio (1992) für die globale Ebene formuliert wurden, beitragen.

Der eigentliche Trumpf für die Erfüllung dieser Erwartungen und für die Realisierung der Möglichkeiten liegt aber in der paradigmatischen Weiterentwicklung des Gebietsschutzes selbst. Die über Jahrzehnte augenscheinliche Dynamik der Schutzgebietspolitik von der Glassturz orientierten Landschaftserhaltung hin zu einem integrierten Gestaltungs-Management von Landschaften stellt einen grundlegenden Erfolgsfaktor dar.

ERFOLGSFAKTOREN UND NÖTIGER HANDLUNGSBEDARF

Großschutzgebiete verkörpern, je nach Typ und Region, in der sie ausgewiesen sind, Möglichkeitsräume, die unterschiedlichen Erwartungen folgen. Am Beispiel der Naturparke in Österreich lassen sich für deren Anspruchsniveau, nämlich Impuls oder sogar Dynamo ländlicher Entwicklung zu sein, einige Erfolgsfaktoren herausfiltern. Abgeleitet von empirischen Befunden, die unter anderem aus der Studie „Bedeutung der



Touristisch ausgesprochen reizvoll: die Gegend rund um den Nationalpark „Lange Lacke“ am Neusiedlersee.

Foto: Burgenland Tourismus

Naturparke Burgenlands für den Tourismus und die wirtschaftliche Entwicklung der Region“ (vgl. Weixlbaumer, N. 2009: Schutzgebietslandschaften als Möglichkeitsräume für einen naturnahen Tourismus, in: Siegrist/Stremlow: Landschaft Erlebnis Reisen. Zürich, S. 191-203) hervorgegangen sind, zeigt sich folgender Handlungsbedarf:

- Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld – unter Einbindung der ansässigen Bevölkerung – ein regionsspezifisches Leitbild sowie einen Managementplan zu erstellen. Aktuell besteht in vielen Naturparken noch ein Defizit an diesen Lenkungsinstrumenten.
- Ein Regional Governance basiertes Management und deren Professionalisierung ist anzustreben: Hierbei ist es vor allem auch von Bedeutung, dass externe Fachleute in die Entscheidungsbefugnisse miteinbezogen werden. Ein von der Gemeindepolitik unabhängiges, eigenständiges Management ist zuzulassen.
- Das Vorhandensein des politischen Willens ist ein Basiselement für die erfolgreiche Umsetzung der Ansprüche von Naturparken. Die Finanzierung erforderlicher Maßnahmen und der naturschutzrechtliche Vollzug können so gesichert werden. Gerade die Naturparke leiden in vielen Bundesländern Österreichs unter chronischer Unterfinanzierung, so dass mancherorts nicht einmal ein Management Bestand hat.
- Öffentlichkeitsarbeit nach außen wie vor allem auch nach innen ist ein weiterer Erfolgsfaktor, der immer noch unterschätzt wird. Zusätzlich ist das touristische Angebot treffsicher auszubauen und laufend zu evaluieren.
- Partizipation seitens der Betroffenen ist auch im Laufe des Naturparkprozesses zu

ermöglichen. Kooperation, insbesondere unter den diversen Interessengruppen, die ihre Arbeitsbereiche sektorale definiert haben, ist zu fördern und zu intensivieren.

- Die Chancen gehören genutzt, den naturnahen Tourismus auch über einen integrativ verstandenen Naturschutz, der gewöhnlich vom Tourismus abgekoppelt betrachtet wird, zu definieren.
- Schutzgebietslandschaften können darüber hinaus ihre Funktion als „lehrende“ Regionen erfüllen. Beispielsweise über Bereiche wie Landschaftspflege, sanfte Mobilität, Innovationen hinsichtlich erneuerbarer Energien besteht die Chance, Nachhaltig-

keitsstrategien über die Parkgrenzen hinaus zu transportieren.

- Monitoring hinsichtlich einer Inwertsetzung der Funktionen von Schutzgebietslandschaften ist unverzichtbar. Dadurch können der Weg in Richtung nachhaltige Möglichkeitsräume erfolgreicher gestaltet und das einzufordernde gleichrangige Miteinander von Naturschutz, Tourismus, Umwelterziehung und Regionalentwicklung evaluiert und bei Bedarf aufeinander abgestimmt werden.

Ao. Univ.-Prof. Ing. Dr. Norbert Weixlbaumer, Institut für Geografie und Regionalforschung der Universität Wien, Wien

**WIR BAUEN FÜR SIE IN
NIEDERÖSTERREICH**



**IHR KOMPETENTER
PARTNER FÜR
BETREUTES WOHNEN**



Gemeinnützige Donau- Ennstaler Siedlungs- Aktiengesellschaft

Bahnzeile 1 - 350 Krems

Tel. 02732/83393 Fax: 02732/83393-51

info@gedesag.at www.gedesag.at

Brigitte Lackner

LEBENSQUALITÄT FÜR EINHEIMISCHE UND GÄSTE

ST. ULRICH AM PILLERSEE BEWÄLTIGT EINE SENSIBLE GRATWANDERUNG

„Heimat mit Lebensqualität und sanfter Erlebnistourismus im Einklang“ – das ist nicht nur das Motto dieses Beitrags, sondern auch mein Bild von meiner Heimatgemeinde St. Ulrich am Pillersee und mein Versuch, bei anderen Lust auf Lebensfreude und Sehnsucht nach Urlaub zu wecken.

Als langjährige selbständige Gastwirtin möchte ich die Erfahrungen, das Herzblut und das Wissen, das ich in meinen, beziehungsweise unseren, gemeinsamen Betrieb hineingesteckt und mir erarbeitet habe, weitergeben und leben. Auch als Bürgermeisterin mache ich davon Gebrauch und lasse all das in meine tägliche politische Arbeit für meine Gemeindegäste einfließen.

WORK-LIFE-BALANCE

Was ist für eine Tourismusgemeinde oder eine Region wichtig? – Es ist ein attraktiver Lebensraum, der es den Menschen, die hier wohnen, ermöglicht, neben dem oft in den Mund genommenen, „stressigen“ Arbeitsalltag eine gewisse Balance zwischen Beruf und Freizeit herzustellen. Das heute moderne, aktuelle Schlagwort heißt ja bekanntlich „Work-Life-Balance“.

Ein paar Daten zu meiner Gemeinde: St. Ulrich am Pillersee liegt im östlichsten Teil Tirols, nur zehn Kilometer von der Salzburger Landesgrenze Richtung Lofer entfernt.

Es leben hier 1.735 EinwohnerInnen, knapp vierhundert Personen sind mit Nebenwohnsitz angemeldet. Mit etwa 1.700 Gästebetten und knapp 200.000 Nächtigungen pro Jahr kann sich unsere Gemeinde als Tourismusgemeinde bezeichnen und der Tourismus bildet auch tatsächlich eine der tragenden Wirtschaftssäulen in St. Ulrich am Pillersee.

Im gesamten Pillerseetal, bestehend aus den fünf Gemeinden Fieberbrunn, Waidring, St. Ulrich am Pillersee, St. Jakob in Haus und Hochfilzen, zählt man ca. eine Million Nächtigungen pro Jahr.

MEHR LEBENSQUALITÄT BRINGT WACHSTUM

Durch gezielte Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung, die Schaffung bzw. Bereitstellung vieler zur Lebensqualität beitragenden Infrastruktureinrichtungen wie Breitband-Internetausbau, leistbares Wohnen und Bauen, Alpensportbad, Kultur- und Sportzentrum, Sportanlagen, gute medizinische Versorgung, und ein starkes Vereinsleben zählt die Gemeinde St. Ulrich mittlerweile zu den am stärksten wachsenden Kommunen in Tirol.

Das aktive Vereinsleben mit über dreißig Vereinen in unserem Dorf fördert die Gemeinschaft. Die Tradition lebt, die Kultur



Nachhaltiger sanfter Tourismus bedeutet nicht nur Sorgfalt im Umgang mit der Natur, sondern äußert sich vor allem auch in hoher Lebensqualität für die einheimische Bevölkerung, der dieselbe Aufmerksamkeit zukommt wie den Gästen.

Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

booomt und der Sport verbindet. Probleme mit oder von Jugendlichen sind in unserem Ort daher fast oder gar kein Thema.

Ein alljährlicher „Jugendtag“ mit den vierzehnjährigen Schulkindern ermöglicht den Jugendlichen einen Tag lang verschiedene Betriebe zu besichtigen und Arbeitsmöglichkeiten in ihrer Heimat zu erkunden.

Gut hundert Firmen, bestehend aus Handwerksbetrieben, Handelsunternehmen, Sägewerk, KFZ-Werkstätte, Schlosserei, IT-Firmen, Tourismusbetrieben und Sportschulen, bieten diese Arbeitsplätze in großer Zahl an. Die größte Firma ist die Spedition Nothegger mit 1.400 MitarbeiterInnen in ganz Europa.

NATURIUWELE ALS BASIS FÜR DEN TOURISMUS

Die Loferer Steinberge, die teils bis knapp 2.500 m hinaufragen, weiters in nächster Nähe die Leoganger Steinberge, die Waidringer Steinplatte, das Kitzbüheler Horn, viele Grasberge und im Tal eingebettet der smaragdgrüne Pillersee ergeben ein einzigartiges Landschaftsbild.

Dadurch, dass große Flächen im gesamten Gemeindegebiet als ökologisch wertvoll eingestuft wurden, sind größere Betriebsansiedelungen kaum realisierbar. Eine Besonderheit, die kaum irgendwo anders anzutreffen ist, sind die Hutweiden (Alm-

weiden) im gesamten Gemeindegebiet. Im Frühling übersät mit Enzian, Schneeglöckchen, Buschwindröschen, Arnika und vielen anderen unzähligen, teils geschützten Pflanzenarten, kommen Naturblumenliebhaber voll auf ihre Rechnung. An einem eigens angelegten Blumenlehrpfad auf dem Aussichtsberg Buchensteinwand sind ca. 130 Blumenarten zu bewundern.

Der „sanfte Erlebnistourismus“ ist daher eines der Hauptthemen in unserer Region in den Kitzbüheler Alpen. Hört man den klingenden Namen Kitzbühel, denken viele an das Mondäne, an eine Schickimicki-Gesellschaft oder dergleichen mehr. Auch wenn das Pillerseetal nur 26 km von Kitzbühel entfernt liegt, so spürt und erfährt man hier doch noch den urigen, gemütlichen und persönlichen Kontakt zwischen Einheimischen und Gästen.

SANFTER TOURISMUS: WANDERN IN INTAKTER UMWELT

Wandern ist für den Sommertourismus, wie in ganz Tirol, das Hauptthema. Sowohl für SpaziergeherInnen als auch für sportliche WandererInnen, alpine BergsteigerInnen und sogar für ExtremklettererInnen sind die Möglichkeiten unbegrenzt.

Jede Menge bewirtschaftete Almhütten sowie Gasthäuser und Restaurants auf den Bergen oder im Tal sorgen mit heimischen Angeboten für das leibliche Wohl. Es sind die herzerfrischende Gastlichkeit und die lebensfrohe Mentalität der Einheimischen, die die Gäste lieben und als wichtigen Grund nennen, warum sie hier urlaufen.

Für einheimische Familien oder, besser gesagt, für alle Generationen und selbst-

verständlich auch für die Gäste aus Nah und Fern lassen die vielen „sanften“ Erlebnismöglichkeiten auf den verschiedenen Bergen in der Umgebung oder auch im Tal keine Langeweile aufkommen.

BEISPIELE FÜR DAS ANGEBOT

- Triassik Park auf der Waidringer Steinplatte
- Timok's Alm auf Streuböden
- Familienland-Erlebnispark
- „Jakobskreuz“ – das höchste begehbarer Kreuz auf der Buchensteinwand (geeignet auch für Seminare, Feierlichkeiten, Ausstellungen etc.)
- Tanzbauernhof
- Schaubrennereien
- Glockengießerei
- älteste Latschenfabrik der Welt
- Hallenbäder und Schwimmbäder in der Region
- Badeseen, Fischteiche, Angelerlebnisse, kristallklare Bergseen und Bäche
- Moorgebiete und Biotope
- Klettermöglichkeiten in allen Schwierigkeitsgraden
- wöchentliches „Seeleuchten“
- Familienprogramm des Tourismusverbandes Pillerseetal mit Kinderbetreuung
- Bienenlehrpfad am Pillersee
- Joghurtproduktion am Bauernhof
- Traditionsfeste wie Musikfest, Schützenfest, Feuerwehrfest, Wanderfest, Sonnenwendfeuer
- Wander-WM 2013 mit 1.000 TeilnehmerInnen,
- große Zahl an Rad- und Mountainbikewege
- Laufparadies Pillerseetal
- internationale Reit- und Springturniere
- Mikroskopikertreffen
- oder einfach die Seele baumeln lassen.



HANDLER®
BAU + ZIMMEREI



BERATUNG – PLANUNG BAUAUSFÜHRUNG

**Walter Handler Straße 1
2853 Bad Schönau**

**Tel. +43 2646-22 78-0 / Fax -299
www.handlerbau.at**



Das Pillerseetal als Vier-Jahreszeiten-Destination bietet eine Reihe von „sanften“ sportlichen und sonstigen Attraktivitäten, die von der einheimischen Bevölkerung genauso genutzt werden können wie von TouristInnen – ein Beleg für das harmonische Miteinander. Foto: TVB Pillerseetal

VIELFÄLTIGES WINTERANGEBOT

Das Pillerseetal, besser bekannt als das „Schneeloch“ oder der „Schneewinkel Tirols“, bietet alle Möglichkeiten zur Ausübung des Wintersports – vom alpinen über den nordischen Schilauf bis hin zu Aktivitäten wie Eislaufen, Eishockeyspielen, Schneeschuhwandern, Rodeln, Fackelwanderungen, Freeriden und Schibergsteigen. Auch dem passiven Sportler wird, etwa mit Biathlon-Weltcupbewerben, der Freeride-World-Tour oder Langlaufrennen, Besonderes geboten.

Schlittenhundecamps mit Seminaren und Schlittenhunderennen, Hüttingaudi, der Pil-

lerseer Dorfadvent, der Weihnachtszauberwald, das Bewundern von Schneekristallen und Eisblumen, Besuche der Sauna mit Zirbensanarium, des Alpensportbads Pillersee oder der Erlebnisbäder in der Region sind weitere Angebote für Einheimische und TouristInnen.

Nachhaltiger und sanfter Hochgenuss, der bei uns überall spürbar und greifbar ist, zeichnet unsere Gemeinde aus und ist ihre Zukunft – als Lebensraum und als Tourismusort.

Bürgermeisterin Brigitte Lackner, Gemeinde St. Ulrich am Pillersee, Tirol

WISSENSWERTES ÜBER ST. ULRICH AM PILLERSEE

St. Ulrich am Pillersee gilt als Musterbeispiel für eine Tourismusgemeinde, die nicht nur im Bereich des Fremdenverkehrs eine nachhaltige Entwicklung gelungen ist, sondern die aufgrund von ganzheitlichen Konzepten und Maßnahmen insgesamt ein hohes Maß an Zukunftsfähigkeit auszeichnet. 2012 wurde die Gemeinde als Tiroler Teilnehmerin am Europäischen Dorferneuerungspreis von der Jury in die höchste Kategorie eingestuft. Im Folgenden werden Auszüge aus der Bewertung durch die ExpertInnen gebracht.

Die lokale Wirtschaft zeichnet sich durch 85 Betriebe mit Schwerpunkten in der landwirtschaftlichen Bioproduktion, Almenbewirtschaftung, Viehzucht, Landschaftspflege sowie in Gastronomie und Handwerk aus. Gegenwärtig pendeln 274 BürgerInnen zur Arbeit aus und 452 ein. In St. Ulrich sind jährlich 230.000 Nächtigungen bei 1.700 Gästebetten zu verzeichnen. Bemerkenswert ist die gelungene Verknüpfung von Landwirtschaft und Tourismus unter Einbeziehung externer Fachleute. Ein wichtiges Anliegen der Gemeinde ist der



In St. Ulrich am Pillersee sind Gäste und EinwohnerInnen gleichermaßen KönigInnen. Bemerkenswert ist beispielsweise der Zugang zum Thema Bildung, bei der die Kleinsten genauso berücksichtigt werden wie junge Erwachsene. Foto: Europäische ARGE Landentwicklung und Dorferneuerung

regelmäßige inhaltliche Austausch mit der Wirtschaft und das Heranführen der Jugend an die lokalen Betriebe.

Interessant ist auch der Ansatz, dass es im Pillerseetal möglich ist, dass ein Lehrling zwei Ausbildungsbetriebe hat, sich also die Betriebe einen Lehrling teilen. Wirtschaftlich und regional eine Alleinstellung besitzt die Herstellung von Latschenkiefernprodukten, die überregionale Vermarktung erfahren und gleichzeitig im Sommerhalbjahr ein touristischer Magnet sind. Die regionale Wertschöpfung erfährt durch das 2003 eingeführte regionale Zahlungsmittel „Pillerseetaler“ eine zusätzliche Stärkung.

Die Silhouette des Weilerdorfes wird von zwei markanten Kirchen geprägt. Als ausgesprochene Zuzugsgemeinde hat St. Ulrich Initiativen zur Schaffung von Wohnraum für junge Familien ergriffen, die sich in der Dimension angemessen an vorhandene Strukturen anpassen, jedoch in Dichte und Proportion deutlich unterscheiden.

Ergänzende wichtige Standortfaktoren sind Nahversorgung und Arzt. Im Ortszentrum befindet sich das Kultur- und Sportzentrum mit Kinderkrippe, Kindergarten, Volkschule und einem eigenen Hallenbad. Seit 1998 ist St. Ulrich eine aktive Klimabündnisgemeinde. Ein Fernheizwerk auf Hackschnitzelbasis versorgt öffentliche und private Gebäude im Ortszentrum.

Das Herzstück von St. Ulrich ist der siedlungsnahe, gut angebundene Erholungsraum Pillersee mit unverbauten Ufern, die lediglich westseitig von einer Straße tangiert sind. Klar steht beim gemeindeeigenen See der Naturschutz des wertvollen Salmonidengewässers mit konsequentem

Motorbootverbot im Vordergrund gegenüber der touristischen Nutzung. Ein weiteres Highlight ist die erfolgreich abgeschlossene Revitalisierung des Feuchtgebietes Fleckenried mit vielen begeisternden Begleitmaßnahmen bezüglich maßstäblicher Erschließung, Umweltbildung und Öffentlichkeitsarbeit, wo ein Naturschutzprojekt zum Impuls für die konsequente Flurbereinigung wurde.

St. Ulrich verfolgt seit 1997 konsequent eine umfassende Dorfentwicklung. Das kommunale Leitbild erfuhr in den Folgejahren im Leitbild der Region Pillersee, die ein hervorragendes Regionalmanagement aufzuweisen hat, eine Fortschreibung. In diesem Kontext erfolgte der Neubau eines gemeindeübergreifenden, zeitgemäßen Sozialzentrums.

Hervorzuheben sind die ausgesprochen lange Tradition der Leitbildarbeit und der offenen Gemeindepolitik unter Einbeziehung von BürgerInnen aller Interessengruppen, Nachbargemeinden und externen Fachleuten im ausgewogenen Verhältnis von „Bottom up“ und „Top down“ sowie die Initiierung des ersten BürgerInnenrates in Tirol, mit dem der Agenda 21-Prozess begonnen hat. Die kommunale Öffentlichkeitsarbeit trägt maßgeblich zur Bewusstseinsbildung der Bevölkerung und damit zu einem Mehr an Lebensqualität bei.

Daneben fasziniert ein breites Vereinsleben. Neben Kultur- und Sportvereinen steht der Tanz in besonderem Focus – St. Ulrich ist das „1. Tiroler Tanzdorf“. Bemerkenswert ist auch die Gründung eines Sozialfonds für in Not geratene DorfbewohnerInnen, wofür die Vereine gemeinsame Aktionen organisieren.

NEU: DORFERNEUERUNG INTERNATIONAL



Die „Dorferneuerung international 22“ ist im Sommer 2014 erschienen und widmet sich auf 100 reich illustrierten Seiten den Schlüsselthemen einer zukunftsfähigen Dorf- und Gemeindeentwicklung. Neben Beiträgen über Energie, Klimawandel und demografische Entwicklung finden sich auch Artikel über die Bedeutung von Kulturlandschaften, eine verantwortungsbewusste Ressourcenutzung sowie den Wert von Kooperationen und Netzwerken. Eine „Reise“ zu Best-Practice-Gemeinden in ganz Europa, denen es gelungen ist, aus Krisen und Wandel Chancen zu machen, ergänzen das Spektrum.

Bestellung: Europäische ARGE Landentwicklung und Dorferneuerung, Domgasse 4/2/16, 3100 St. Pölten, info@landentwicklung.org, Tel.: 02742/28559; Preis: € 12,- (zzgl. Versand)

Die Schriftenreihe des Club Niederösterreich - ein blau-gelbes Kaleidoskop

Jetzt für's ganze Jahr abonnieren!

nur € 20,-

Lassen Sie sich mindestens sechsmal pro Jahr Niederösterreich, Österreich, Europa oder gar die Welt ins Haus liefern und lesen Sie Wissenswertes, Diskussionswürdiges oder Zeitgeistiges in kompaktem Format – ansprechend, aber unverschnörkelt in der Form, wohl recherchiert und durchdacht zusammengesetzt im Inhalt. Menschen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Landwirtschaft, Medien und Zivilgesellschaft – kurz: aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens – kommen in der Schriftenreihe des Club Niederösterreich zu Wort. Die Themen sind so vielfältig wie deren Autoren: Ökonomie, Ökologie, Kultur, Gesellschaftspolitisches, ... Werden Sie für 20 Euro pro Jahr (zzgl. Versand) Teil eines „erlesenden Kreises“!



Raiffeisen
Meine Bank



Stimmen Sie sich auf eine sichere Zukunft ein.

**Wenn's um meine Vorsorge geht,
ist nur eine Bank meine Bank.**

vorsorgen.raiffeisen.at



Jetzt online Vorsorge-
Orchester dirigieren
und gewinnen.