4a / 2006

# Schriftenreihe [RFG]

Rechts- und Finanzierungspraxis der Gemeinden

Mugler / Fink / Loidl

# Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum

## Was können Gemeinden tun?

MANZ

Österreichischer Gemeindebund

kommunal KREDIT

RPW_NÖ GBG
NÖ Gemeinde Beratungs- & Steuerberatungsgesmbh

KC kommunal consult

Leitner+Leitner

Gefördert aus Mitteln des Jubiläumsfonds
der Oesterreichischen Nationalbank,
der Kommunalkredit Austria AG und
des Österreichischen Gemeindebundes.

## Autorenverzeichnis:

**o.Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Josef Mugler**
Vorstand des Instituts für
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und
Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien
josef.mugler@wu-wien.ac.at

**Univ.-Ass. MMag. Dr. Matthias Fink**
Universitätsassistent am Institut für
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und
Mittelbetriebe und Senior Researcher am
Forschungsinstitut für Kooperationen und
Genossenschaften der Wirtschaftsuniversität
Wien.

Matthias Fink hält ein dreijähriges APART
[Austrian Programme for Advanced Research
and Technology] Stipendium der Österreichi-
schen Akademie der Wissenschaften.
matthias.fink@wu-wien.ac.at

**Mag. Stephan Loidl**
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und
Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien.
stephan.loidl@wu-wien.ac.at

vortr. Hofrat
Dr. Robert Hink
*Generalsekretär*
*Gemeindebund*

Dr. Reinhard Platzer
*Generaldirektor*
*Kommunalkredit*
*Austria AG*

Bgm. Helmut Mödlhammer
*Präsident*
*Gemeindebund*

Dr. Claudia Schmied
*Vorstandsmitglied*
*Kommunalkredit*
*Austria AG*

# Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Die kleinen und mittleren Betriebe sind die mit Abstand wichtigsten Träger der österreichischen Wirtschaft. Fast 99 Prozent der heimischen Betriebe fallen in diese Kategorie und geben Millionen Menschen Arbeit. Die ländlichen Gemeinden wiederum sind jene Einheiten, in denen Klein- und Mittelbetriebe bevorzugt ihre Heimat finden. Große Betriebe oder Industrieunternehmen siedeln sich tendenziell eher in oder neben Ballungsräumen an, der ländliche Raum hingegen lebt von den Klein- und Mittelbetrieben.

Der Österreichische Gemeindebund hat – wie hunderte Bürgermeisterinnen und Bürgermeister – die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Stärkung von Klein- und Mittelbetrieben sehr früh erkannt. Seit vielen Jahren befassen wir uns mit der Frage, wie man die Ansiedelung und den Erhalt von Klein- und Mittelbetrieben im ländlichen Raum unterstützen und gewährleisten kann. Menschen wollen im Regelfall dort Arbeit finden, wo sie auch ihren Lebensmittelpunkt haben, wo sie wohnen. Für mehr als die Hälfte der österreichischen Bevölkerung ist dies eine Gemeinde im ländlichen Raum. Dennoch müssen immer noch fast zwei Millionen Österreicherinnen und Österreicher zur Arbeit in einen Ballungsraum einpendeln.

Wenn es gelingt, die Gemeinden des ländlichen Raums für Klein- und Mittelbetriebe attraktiv zu machen, dann werden sich die enormen Pendlerzahlen wieder reduzieren, denn dann ist Arbeit und Wirtschaftskraft auch dort, wo die Menschen leben.

Diese Studie ist eine wertvolle wissenschaftliche Grundlage, die von Gemeindebund und Kommunalkredit angeregt und mitgetragen wurde. Vor Ihnen liegt die Kurzfassung dieser Arbeit, die so umfangreich und genau durchgeführt wurde, dass die Erstellung über ein Jahr in Anspruch genommen hat. Die vollständige Fassung wird im Verlag Manz auch als Buch publiziert. Warum nimmt ein solches Projekt soviel Zeit in Anspruch? Im Ge-

gensatz zu vielen herkömmlichen Studien und Umfragen erhielten jene, die für diese Studie befragt wurden, keinen standardisierten Kurz-Fragebogen. An die 1.500 Seiten transkribierter Interviews mit Bürgermeistern/innen und Gemeindevertretern/innen aus ganz Österreich sind Grundlage dieser Studie. Erstmals wurde sehr exakt untersucht, warum es in zwei Gemeinden mit ähnlichen Voraussetzungen wirtschaftlich sehr unterschiedlich laufen kann. Die eine Gemeinde gewinnt an Wirtschaftskraft und an Arbeitsplätzen, die andere verliert im gleichen Zeitraum deutlich.

Die Ursachen dafür liegen im Detail, die Antworten finden sie in diesem Band der RFG-Schriftenreihe.

Eines ist jedoch für alle österreichischen Gemeinden gleich: Kommunen mit engagierten und innovativen Gemeindevertretern/innen und auch Bürgern/innen werden künftig im immer härter werdenden Standort-Wettbewerb die Nase vorn haben. Die Wirtschaft und auch die Gesellschaft erwarten sich von der Kommunalpolitik Management-Qualitäten, ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationskraft. Bürgermeister/innen von heute und von morgen müssen die Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Wirtschaft in ihrer Region selbst schaffen.

Wie das funktioniert, lesen Sie auf den folgenden Seiten. Unser Dank und unsere Anerkennung gilt dem Autoren-Trio, das unter der Leitung von Univ. Prof. Dr. Josef Mugler großartige und sehr genaue Arbeit geleistet hat. Noch nie zuvor wurden die Zusammenhänge zwischen Gemeindepolitik und erfolgreicher Wirtschaftspolitik so detailliert und fundiert dargestellt. Ein großes Dankeschön auch an jene Einrichtung, die dieses Projekt mit ermöglicht hat: Ohne die finanzielle Hilfe des Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank wäre diese Arbeit nicht durchführbar gewesen.

Herzlichst

| *Generalsekretär* | *Generaldirektor* | *Präsident* | *Vorstandsmitglied* |
|---|---|---|---|
| vortr. Hofrat Dr. Robert Hink | Dr. Reinhard Platzer | Bgm. Helmut Mödlhammer | Dr. Claudia Schmied |

Wien, im August 2006

# Inhaltsverzeichnis

**1. Einleitung** . . . . . 5

**2. Grundlagen und Konzeption** . . . . . 7

**3. Der Untersuchungsablauf** . . . . . 10

**4. Zur Einstimmung: Statements aus den Interviews** . . . . . 12

**5. Vergleichende Analyse der Beispielgemeinden** . . . . . 17

5.1. Region, die für ein bestimmtes Produkt bekannt ist: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der dynamischen und der traumatisierten Gemeinde . . . 17

5.2. Sozialer Zusammenhalt: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der traumatisierten und der gemeinschaftsorientierten Gemeinde . . . . . 19

5.3. Traditionelle Wirtschaftsstruktur: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der vernetzten Weinbaugemeinde und der bemühten Nachzüglergemeinde . . . . . 21

5.4. Ballungsraumnähe: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der Zwei-Klassen-Gemeinde und der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde . . . . . 24

5.5. Umbruch der Wirtschaftsstruktur: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde und der auferstandenen Chancennutzergemeinde . . . . . 26

5.6. Innovativer Leitbetrieb: Vergleichende Analyse der ideenreichen Ermöglichergemeinde und der unbeholfenen Ressourcengemeinde . . . . . 28

5.7. Aktive Betriebsansiedlung: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der kunstbeflissenen Unternehmergemeinde und der selbstbezogenen Traditionsgemeinde . . . . . 30

5.8. Interkommunales Betriebsgebiet: Vergleichende Analyse der Entwicklung der managergetriebenen Pioniergemeinde und der schuldenbelasteten Optimistengemeinde . . . . . 33

5.9. Touristische Attraktion: Vergleichende Analyse der Entwicklungen der ziellosen Anhängselgemeinde und der verschlafenen Zukunftsplanergemeinde . . . . . 35

5.10. Das Nichts: Vergleichende Analyse der dörflichen Aktivistengemeinde und der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde . . . . . 38

**6. Abschließende Empfehlungen** . . . . . 41

# 1. EINLEITUNG

Gemeinden gestalten in einem erheblichen Ausmaß die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben mit. Vor allem im ländlichen Raum sind Klein- und Mittelbetriebe für die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen unentbehrlich.

Schon eine oberflächliche Betrachtung zeigt, dass sich die Gemeinden in Österreich höchst unterschiedlich entwickeln. Während in der wirtschaftlich dynamischsten ländlichen Gemeinde Österreichs zwischen den Volkszählungen 1991 und 2001 saldiert rund 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen wurden und sich rund 60 Unternehmen angesiedelt haben, verloren andere Gemeinden bis zu 90 Prozent der Arbeitsplätze und 40 Prozent der ansässigen Unternehmen. Damit sind in einigen Gemeinden im ländlichen Raum nahezu die gesamte Wirtschaftsstruktur und ein Großteil der Arbeitsplätze weggebrochen. Gleichzeitig konnten andere ländliche Gemeinden selbst in Ungunstlagen die Zahl der Arbeitsplätze deutlich erhöhen.

In dieser Studie wird den Ursachen für die unterschiedlichen Entwicklungsverläufe nachgegangen. In der Regel handelt es sich dabei nicht um einfache, eindeutige Ursachen, sondern um ein komplexes Ursachengefüge. Es genügt daher nicht, bloß Einzelursachen zu entdecken, sondern es erweist sich als notwendig, das Wirkungsgefüge zwischen verschiedenen Variablen zu rekonstruieren. Dabei darf die Analyse auch nicht an der Gemeindegrenze halt machen, sondern muss fallweise auch auf den darüber hinausgehenden Kleinraum erweitert werden. Erst wenn die komplexen Ursachengefüge, die in ländlichen Kleinräumen zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen positiver oder negativer Art führen, transparent gemacht sind, können Empfehlungen für Interventionen in die laufenden Entwicklungsprozesse gegeben werden.

Die Studie macht an Hand von 18 durch besondere Merkmale gekennzeichneten Gemeinden deutlich, wie unterschiedlich die Ausgangspositionen für Interventionen sein können, wie unterschiedlich diese daher auch in Abstimmung auf die jeweilige Ausgangsposition gestaltet werden können und müssen.

Die Entwicklungsverläufe dieser Beispielgemeinden sind in anonymisierter Form jeweils zu Gemeindeportraits verdichtet und zur leichteren Nachvollziehbarkeit mit einer charakteristischen Bezeichnung versehen. Die Aufarbeitung und Analyse der Entwicklungen der 18 untersuchten Gemeinden stellen den Kern der Studie dar. In der hier präsentierten Kurzfassung der Studienergebnisse können jedoch nur die vergleichenden Analysen der Gemeindeentwicklungen, die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen, nicht aber die umfangreichen Gemeindeportraits selbst dargestellt werden.[1]

Der so aufgespannte Raster aus Gemeindemerkmalen bietet jeder ländlichen Gemeinde in Österreich die Möglichkeit, sich in einem der Gemeindeportraits allgemein oder in ver-

[1] Für die Langfassung der Studienergebnisse siehe: *Mugler/Fink/Loidl,* Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum – Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe (2006).

schiedenen Gemeindeportraits bezüglich einzelner Aspekte wieder zu finden sowie die skizzierten Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für die eigene Gemeindeentwicklung nutzbar zu machen. Um die Selbstzuordnung und damit die praktische Nutzbarkeit der Studie zu erleichtern, wurde bei der Auswahl der untersuchten Gemeinden darauf geachtet, dass jeweils zwei durch ein gemeinsames dominantes Merkmal charakterisiert sind, zum Beispiel Vorhandensein eines Leitbetriebs oder eines Hauptprodukts oder Lage in der Nähe eines Ballungsraums. Beide unmittelbar gegenüber gestellten Gemeinden haben jedoch in der jüngeren Vergangenheit unterschiedliche Verläufe ihrer wirtschaftlichen Entwicklungen und damit auch der Anzahl der Arbeitsplätze auf ihrem Territorium erlebt. Mittels Interpretation einer Vielzahl von Interviews, die in diesen Gemeinden mit politischen und wirtschaftlichen Akteuren (Bürgermeister, oppositionelle Gemeinderäte, Unternehmer, Regionalmanager und Leiter von Bürgerinitiativen) gemacht wurden, wird nach Variablen gesucht, die im gegenständlichen Fall durch ihr Zusammenwirken für die Ausprägung einer bestimmten Konfiguration auf Gemeindeebene verantwortlich waren. Zu jedem Doppelportrait (in der Langfassung enthalten) wird eine vergleichende Gegenüberstellung mit Hinweisen auf Faktoren geboten, die bei Interventionen in den Entwicklungsverlauf des entprechenden Gemeindetyps beachtet werden sollten.

Den Abschluss der Studie bilden 21 Thesen über mögliche Interventionen in Entwicklungsverläufe von Gemeinden zur Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe, die nicht als allgemein gültige Rezepte missverstanden werden dürfen, sondern als Anregungen für im Einzelfall „nach Maß zu schneidernde“ konkrete Maßnahmen dienen sollen.

# 2. GRUNDLAGEN UND KONZEPTION

Nicht die Suche nach partiellen, isolierten Faktoren der Entwicklung von ländlichen Kleinräumen ist das Anliegen dieser Studie. Denn die Analyse isolierter Einflussfaktoren und deren Wirkungen auf den Entwicklungsverlauf eines Kleinraumes geht von einem stark vereinfachenden Kausaldenken aus, bei dem Wechselwirkungen und Wirkungskreisläufe nicht ausreichend berücksichtigt werden. Die Realität der Entwicklung von Kleinräumen ist komplexer, als partielle, auf monokausale Beziehungen rekurrierende Erklärungsversuche erfassen können. Beispielsweise kann der Einfluss einer Autobahnanbindung auf die Arbeitsplatzentwicklung eines Kleinraumes nur unter Berücksichtigung anderer Faktoren, wie der wirtschaftlichen Ausrichtung der betroffenen Gemeinden, der Pendlerströme und der regionalen Konkurrenzsituation, sowie deren gegenseitigen Beeinflussung richtig abgeschätzt werden. Ebenso wie die Analyse der Wirkung vorhandener isolierter Faktoren ist dann aber auch die Suche nach isolierten prospektiven Interventionen in die Kleinraumentwicklung nicht sinnvoll beziehungsweise geht am Kern des Problems vorbei.

Das eigentliche Ziel der vorliegenden Studie ist daher das Herausarbeiten von Interferenzen zwischen Variablen, die in einem gegenseitigen Wirkungsgefüge stehen: Es geht darum, die zwischen den einzelnen Variablen bestehenden Wechselwirkungen zu erfassen und zu beschreiben, welche Variablen sich gegenseitig befruchten und im Zusammenwirken zu günstigen Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe, einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Kleinraumes und damit zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen führen können. Empfehlungen für intervenierende Maßnahmen können dann als Empfehlungen von Maßnahmenbündeln für eine auf die Ausgangssituation eines Kleinraumes abgestimmte Entwicklung formuliert werden, das heißt nicht als generelle Rezepte, sondern situationsabhängig differenziert.

In Analogie zu den im Bereich der Betriebswirtschaftslehre bewährten Konzepten der strategischen Unternehmensentwicklung bedienen wir uns bei der Analyse der Kleinraumentwicklungen des Konfigurationsansatzes, einer systemisch-ganzheitlich fundierten Theorie der Unternehmensentwicklung, und wenden diese analog auf Kleinräume an. Diese Betrachtungsweise integriert die in Bezug auf ein Unternehmen beziehungsweise hier in Bezug auf einen Kleinraum exogene und endogene Perspektive zu einem ganzheitlichen Verständnis von Entwicklungsverläufen und sollte damit der Komplexität der empirisch erfassten Kleinraumentwicklungen besser gerecht werden als partielle Theorien der Regionalentwicklung.

Bei der konfigurationstheoretisch fundierten Analyse von Entwicklungsverläufen von Kleinräumen geht es zunächst um die Erfassung von Variablen der Eigenschaften der handelnden Personen, der Ressourcenausstattung des Kleinraumes und dessen Umwelt. Die jeweiligen Ausprägungen dieser Variablen in einem konkreten Kleinraum müssen sodann interpretiert, und ihre Wichtigkeit (Gewichtung) im Aufeinandertreffen muss

abgeschätzt (im Idealfall: gemessen) werden. Daraus können letztendlich Schlussfolgerungen gezogen werden, die den Entwicklungsverlauf von konkreten Kleinräumen im Einzelfall oder von Typen von Kleinräumen erklären und Ansatzpunkte für intervenierende Maßnahmenbündel ableiten helfen.

Diese Studie soll nicht und kann nicht die in Österreich bestehenden ländlichen Kleinraumstrukturen repräsentativ abbilden, sondern soll typische Entwicklungsverläufe, die letztlich zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum führen, finden und erklären. Deshalb wurden nicht zufällig ausgewählte Kleinräume untersucht, sondern gezielt solche, für die

(1) eine ausgeprägte Zu- oder Abnahme von Arbeitsplätzen und anderer Indikatoren im Zeitraum zwischen den beiden Arbeitsstättenzählungen 1991 und 2001 und

(2) eine ausgeprägte Merkmalskategorie a priori festgestellt werden konnte, welcher ein Einfluss auf die (positiven oder negativen) Entwicklungsverläufe von Kleinräumen zugeschrieben wird.

Dabei wurden die folgenden zehn Merkmalskategorien berücksichtigt:

- Region, die für ein bestimmtes Produkt bekannt ist
- Sozialer Zusammenhalt
- Traditionelle Wirtschaftsstruktur
- Ballungsraumnähe
- Umbruch der Wirtschaftsstruktur
- Innovativer Leitbetrieb
- Aktive Betriebsansiedlung
- Interkommunales Betriebsgebiet
- Touristische Attraktion
- Das Nichts

Für jede dieser Merkmalskategorien wurden jeweils zwei Kleinräume identifiziert, von denen einer im Betrachtungszeitraum eine gute, der andere jedoch eine weniger gute Entwicklung genommen hat. Diese Kontrastierung von Kleinräumen, die hinsichtlich ihrer Merkmalskategorien ähnlich, hinsichtlich ihrer Entwicklungsverläufe aber verschieden sind, erleichtert die Herausarbeitung von wirkungsverdächtigen Einzelvariablen, Variablenbündeln und von Kräften, die zwischen diesen Variablen beziehungsweise Variablenbündeln wirksam sind.

Dem qualitativen Paradigma der empirischen Sozialforschung folgend, wurden die Daten im Rahmen unmittelbarer Feldarbeit erhoben. Je nach narrativer Kompetenz der Gesprächspartner wurden in jedem Kleinraum bis zu vier mehr oder weniger strukturierte Interviews geführt. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte dabei nach den im Kleinraum eingenommenen Positionen beziehungsweise Rollen im sozialen Gefüge. Durch die Erfassung möglichst konträrer Perspektiven und Interpretationen dessen, was im Kleinraum vor sich geht, sollten die hinter den Aussagen stehenden Sinnstrukturen her-

vortreten. So wurden zumindest jeweils der Bürgermeister, ein geschäftsführender Gemeinderat der stärksten oppositionellen Fraktion, ein Unternehmer und/oder ein Nahversorger befragt.

Insgesamt wurden mit 65 Gesprächspartnern in allen acht Bundesländern mit ländlichen Räumen (das heißt außer Wien) 4.157 Minuten Interviews geführt. 1.473 Seiten Transkript entstanden. Im Zuge der Erhebung wurden zwischen September 2005 und Februar 2006 8.331 Kilometer zurückgelegt. Die Gespräche wurden von Matthias Fink und Stephan Loidl bis auf zwei Ausnahmen gemeinsam durchgeführt. Zusätzlich wurden zwei Telefoninterviews geführt.

Die Transkripte der auf Tonträgern aufgezeichneten Interviews wurden einer Inhaltsanalyse (im Sinne der einschlägigen Methode der qualitativen empirischen Sozialforschung) zugeführt. Die Interpretation fand zwecks Einschränkung von Wahrnehmungsverzerrungen in zwei Durchgängen beziehungsweise auf zwei Ebenen statt: auf der ersten Ebene durch die Interviewer, auf der zweiten Ebene (Interpretation der Interpretationen) durch sachkundige Nicht-Interviewer. Danach wurde im Falle von Interpretationsdiskrepanzen eine Feedback-Schleife eingebaut.

Im Zuge dieser Interpretationsarbeit entstanden 18 – aus Rücksicht auf die involvierten Personen grundsätzlich anonymisierte – Gemeindeportraits, wovon jeweils zwei zu kontrastierenden Paaren zusammengefügt wurden. Zwei der untersuchten Gemeinden konnten aufgrund ihrer Ausprägungen zwei Kategorien gleichzeitig zugeordnet werden. Aus den generierten Einsichten wurden anschließend Vergleiche gezogen und Empfehlungen abgeleitet, die bei Interventionen in den betreffenden Konfigurationstyp beachtet werden sollten.

# 3. DER UNTERSUCHUNGSABLAUF

Das konkrete Vorgehen mit den einzelnen Arbeitsschritten und den jeweils angewandten Methoden kann dem folgenden Überblick entnommen werden:

| **Projektstart** | | |
|---|---|---|
| | **Inhaltliche Entwicklung** | **Methode** |
| Projektschritt 1 | Identifikation von Indikatoren, die geeignet sind, auffällige Entwicklungsverläufe lokaler Wirtschaftsstrukturen in ländlichen Gemeinden anzuzeigen. | Literaturupdate<br>Experten-gespräche |
| Projektschritt 2 | Identifikation von Beispielgemeinden für die empirische Erhebung<br>Zugang 1:<br>Quantitative Evaluierung durch Indexierung sämtlicher ländlicher Gemeinden Österreichs anhand der identifizierten Indikatoren: Veränderung der Arbeitsstätten- und Beschäftigtenzahlen. | Datenbank-abfrage<br>Modellierung |
| Projektschritt 3 | Identifikation von Beispielgemeinden für die empirische Erhebung<br>Zugang 2:<br>Die Expertise relevanter Institutionen wird für das Projekt erschlossen, indem diese eingeladen werden, aus ihrer Sicht geeignete Beispielgemeinden beziehungsweise -kleinräume aus den einzelnen Bundesländern vorzuschlagen. | Expertenge-spräche |
| Projektschritt 4 | Identifikation von Beispielgemeinden für die empirische Erhebung<br>Zugang 3:<br>Definition qualitativer Kriterien für die Auswahl der Beispielgemeinden beziehungsweise -kleinräume. Es werden Faktoren auf der Ebene der Eigenschaften der handelnden Personen, der Ressourcenausstattung des Kleinraums, der im Kleinraum wirksamen Koordinations-kräfte sowie der Umwelt erarbeitet. Darauf aufbauend werden zehn typische Merkmalskategorien definiert. | Expertenrunde<br>Szenariotechnik |
| Projektschritt 5 | Zuordnung der auf Grundlage von Zugang 1 und 2 für eine Analyse als geeignet erachteten ländlichen Gemeinden zu den zehn typischen Merkmalskategorien. | Typisierung |

| | | |
|---|---|---|
| Projektschritt 6 | Auswahl einer nach Zugang 1 als erfolgreich und einer als weniger erfolgreich identifizierten Beispielgemeinde je idealtypischer Konfiguration unter Berücksichtigung der Nennungen im Rahmen von Zugang 2. Fallpaare werden gebildet, um Verzerrungen zu minimieren. Alle acht österreichischen Bundesländer mit ländlichen Gemeinden sind mit zumindest einer Beispielgemeinde vertreten. | Expertenrunde |
| Projektschritt 7 | Für jede Beispielgemeinde beziehungsweise jeden -kleinraum werden zur Vorbereitung auf die Interviews relevante Informationen zu einem Gemeindestammblatt verdichtet. | Sekundär-analyse |
| Projektschritt 8 | Durchführung der empirischen Erhebung in den ausgewählten Gemeinden beziehungsweise Kleinräumen. Die Gesprächspartner sind relevante Akteure auf Gemeindeebene. | Empirische Erhebung (narrative Interviews) |
| Projektschritt 9 | Auswertung und Interpretation der Interviews, Interpretation der Interpretation durch nicht in die Primärerhebung involvierte Teammitglieder sowie Durchführung einer Feedback Schleife. | Hermeneutik |
| Projektschritt 10 | Rekonstruktion des in den Beispielgemeinden beziehungsweise -kleinräumen bestehenden Wirkungsgefüges. Dazu werden Faktoren identifiziert, die für eine positive wirtschaftliche Entwicklung im ländlichen Raum maßgeblich sind, wobei der Fokus der Analyse auf dem Verständnis des Zusammenwirkens der identifizierten Faktoren liegt. | Konfigurations-theoretische Rekonstruktion |
| Projektschritt 11 | Erstellung des Abschlussberichts. | Textierung |

# 4. Zur Einstimmung: Statements aus den Interviews

### Ideen und Initiativen

*„Jeder Ort gestaltet sich selbst, das hängt von den jeweiligen Bedingungen ab. Da kann man nicht sagen, man nimmt das Konzept von dem einen Ort und überträgt das Ganze auf eine andere Gemeinde, so 1 : 1. Da kann man nur Ideen übertragen!“*

*„Jeder sagt, es muss etwas passieren in der Region, aber keiner ergreift die Initiative. Und wenn einer anfangt, etwas zu unternehmen und Vorbereitungskosten entstehen, dann traut sich keiner Geld in die Hand zu nehmen!“*

*„Unser Grundgedanke war von Anfang an: Wir müssen irgendetwas selber machen, weil von außen haben wir keinen Mäzen, der uns da eine Attraktion auf die grüne Wiese stellt! Es war uns immer wichtig, dass das authentisch ist für die Bevölkerung. Nur so steht auch das ganze Dorf dahinter!“*

*„Bürger und Gemeindebedienstete identifizieren sich mit der Gemeinde, wenn eine persönliche Betroffenheit gegeben ist und sich die Bevölkerung untereinander kennt. Dann finden sie sich wieder und bringen viel Eigeninitiative und persönliches Engagement für die Gemeinschaft auf!“*

*„Die Touristen machen uns erst auf das aufmerksam, was bei uns schön ist!“*

*„Man muss jedes Jahr etwas verändern, das merke ich in unserem Betrieb sehr stark. Da schauen die Leute irrsinnig drauf, dass man immer wieder etwas Neues macht. Sodass der Gast erkennt: Es tut sich was!“*

### Umsetzung

*„Auf dem Papier lässt sich das alles leicht zeichnen, in der Praxis schaut es dann meist anders aus!“*

*„Oft ist es so: Da gibt es gute Ideen, und die werden nie verwirklicht, weil niemand da ist, der das in die Hand nimmt. Eine gute Idee ist gut, aber der Umsetzer, der ist genauso wichtig!“*

*„Jedes Projekt braucht eine zentrale Figur. Wenn da niemand vorne steht und das Projekt antreibt, dann schläft es ein!“*

### Förderungen

*„Solange die Lohnnebenkosten auf diesem Niveau sind, kommen keine Betriebe – da können wir eine achtspurige Autobahn bauen!“*

*„Wir sehen uns nicht als Behörde, sondern als Dienstleister für die Bürger und die Betriebe. Wir versuchen jeden nur irgendwie möglich zu unterstützen, auch wenn es sich dabei um die Steuererklärung oder sonst was handelt!“*

*„Wir versuchen immer das Bau- und Gewerbeverfahren bei Neuansiedelungen von Betrieben so unbürokratisch und transparent wie möglich zu gestalten, weil sich gerade KMU in diesem Bereich oft sehr schwer tun. Wenn es viele administrative Hürden gibt, dann lassen sie es gleich bleiben!“*

*„Hinter der Förderungspolitik der Gemeinde steht kein Konzept. Es kommt auf die Initiative des Förderwerbers an. Wer ansucht und das ordentlich begründet, bekommt einen Betrag. Und wer einen Freund auf der Gemeinde sitzen hat, der bekommt mehr. Ich meine, wer bestimmte Kriterien erfüllt, sollte ein Recht auf eine bestimmte Förderung haben!“*

*„Es läuft im System bei der Förderung von Projekten was falsch: Die fördern am Anfang die Errichtung, aber dann gibt es keine Begleitung in den ersten Jahren. Da muss man finanziell sofort auf eigenen Füßen stehen, das ist schon sehr hart und bringt viele Projekte gleich wieder um!“*

*„Ich bin ein Gegner von einmaligen Förderungen, weil damit erzielt man nichts. Der steckt das Geld ein und bleibt die Frist, die er bleiben muss; und dann zieht die Karawane weiter!“*

**Beziehungen zu Bund und Land**

*„Infrastrukturmaßnahmen werden nur in wahlstrategisch relevanten Regionen gesetzt!“*

*„Man hat schon den Eindruck, wir sind da eine vergessene Region!“*

*„Alle Augenblicke wird von oben eine Region gemacht! Man weiß ja oft gar nicht mehr, welcher Region man überhaupt angehört!“*

*„Den Gemeinden werden vom Bund immer mehr Aufgaben übertragen. Angeblich zur Stärkung der Autonomie, in Wirklichkeit geht es darum, die Kosten überzuwälzen!“*

**Politik**

*„Wenn du mit deinen Vorschlägen aus der falschen Partei kommst, wirst einfach niedergestimmt – da rennst gegen eine Gummiwand!“*

*„Früher hat die Gemeinde das gemacht, was jetzt Land und Bund machen, nämlich alles verkaufen. Jetzt besitzt die Gemeinde keinen Grund mehr, und so hat sie auch keinen Einfluss mehr auf die Entwicklung in der Gemeinde!“*

*„Sie müssen wissen: Bei uns gibt es die Roten und die Schwarzen. Da gibt es die Pensionisten und die Senioren, die würden ab und zu eh gern etwas gemeinsam unternehmen, aber das geht leider nicht, da werden sie dann von ihren Parteifreunden gleich beschimpft!“*

*„In Gemeinden, wo eine Partei absolut regiert und es keine Bürgerinitiative im Gemeinderat gibt, da machen sich die Gemeindepolitiker im Gasthaus aus, was passieren soll, und dann passiert das auch so. Die brauchen mit niemandem reden und niemanden fragen!“*

*„Raumordnung sollte nach Raumordnungskriterien stattfinden und nicht nach dem Kriterium: das ist der A und der B und der C!“*

## 4. Zur Einstimmung: Statements aus den Interviews

### Bürgermeister

*„Das Geschäft kannst fast nicht mehr nebenbei machen, das müsstest hauptberuflich machen – meine Vorgänger waren alle Gemeindebedienstete!“*

*„Teilweise gibt es bei uns im Ort nicht einmal eine Diskussionsbasis. Alles wird schon im Vorhinein abgewürgt. Er ist der Ortskaiser: Fremde Ideen werden blockiert, und wenn sie zufällig doch etwas werden, dann waren es natürlich seine Ideen. Im Endeffekt geht gar nichts weiter!“*

*„Gerade in der Anfangsphase von Projekten ist es wichtig, dass der Bürgermeister bei Bettelfahrten zu Behörden und anderen Entscheidungsträgern mitfährt. Es ist egal, ob er die Leute kennt oder nicht, der Bürgermeister ist einfach ein Repräsentant, und wenn er öffentlich dahinter steht, ist das ein ganz anderer Auftritt, als wenn ich als Normalbürger hingehe und sage: ich hätte was Schönes!“*

### Lebenswelt Gemeinde

*„Das Gemeindeamt darf keine Servicewüste sein. Wenn der Bürger auf das Gemeindeamt kommt, muss er das Gefühl haben, dass man sich um ihn kümmert und ihm helfen will, weil er geht ja nur hin, wenn er etwas braucht oder sich irgendwo nicht auskennt. Es geht sowieso niemand gerne auf ein Amt!“*

*„Wir haben mitten im Ortszentrum ein Behindertenheim. Da sitzen die Behinderten am Dorfplatz. Vor 15 Jahren hätten sie mich als Bürgermeister noch aus dem Ort gejagt. Aber heute sind die in die Bevölkerung integriert und werden von den Menschen freundlich aufgenommen!“*

*„Dann wollen sie in jedem Eck der Gemeinde einen Baugrund gewidmet haben und wollen dort ein Haus bauen. Da habe ich ihnen gesagt, dass wir das sicher nicht mehr machen. Erstens, weil es der Raumordnung widerspricht, und zweitens, weil es nur zu unnötigen Streitereien kommt, wenn neben einem Bauernhof ein Wohnhaus steht, und drittens, weil es extrem hohe Infrastrukturkosten für die Gemeinde verursacht!“*

*„Wie ich vor ein paar Jahren als Bürgermeister angefangen habe, da ist es schon immer wieder vorgekommen, dass sie mich aus der Ortschaft angerufen haben: ‚Du Bürgermeister, da ist ein Fremder im Ort! Was will der da?‘ Heute haben wir einige Tausend Nächtigungen im Jahr.“*

### Gemeinde und Wirtschaft

*„Die Kammer hilft uns beim Lösen der Probleme, die wir nie hätten, wenn wir die Kammer nicht hätten!“*

*„Viele Kleinbetriebe sind immer besser als ein großer. Da ist das Risiko für die Gemeinde kleiner, und man ist weniger erpressbar.“*

*„Die Gemeinde soll nur tun, was sie tun muss. Was andere können, sollen andere machen. Die Gemeinde hat eigentlich nur die Rahmenbedingungen zu schaffen und nur einzugreifen, wenn es nicht anders geht.“*

*„Wenn die Gemeinde im Ortskern ein Gemeindezentrum errichtet, wo ein Lebensmittelhändler, ein Arzt, ein Bäcker und eine Bank drin sind, dann darf man sich gegenseitig nicht als Konkurrenz sehen. Weil dort, wo Leute zusammen kommen, dort ist Frequenz, und da lebt Einer vom Anderen!“*

*„Allein hat jeder ein zu kleines Angebot, das ist für die Kunden heutzutage nicht attraktiv. Wenn ich aber mehrere Geschäfte habe, dann profitiert jeder vom Anderen. Es ist immer falsch, wenn man da so ein Konkurrenzdenken hat. Im Prinzip leben die davon, dass da mehrere sind. Alle zusammen ergeben ein breites und attraktives Angebot.“*

**Nahversorgung**

*„Nur die Zeit, die Stunden selber, die darf man nicht rechnen. Weil, wenn es bei mir eine 40 Stunden-Woche gäbe, könnte ich am Mittwochnachmittag aufhören!“*

*„Eine Frau im Ort war sehr froh, ihre Tochter beim örtlichen Einzelhändler untergebracht zu haben, aber einkaufen geht sie dorthin nicht. Die Leute sehen die Zusammenhänge einfach nicht.“*

*„Wenn ein Unternehmer im Ort zusätzlich einen dringend notwendigen Nahversorger aufmachen will, dann sagen die Leute: Der kann auch nicht genug kriegen. Da ist es ihnen lieber, es macht ein Auswärtiger!“*

*„Die Bevölkerung sagt: ‚Gemeinde tu was, damit die Geschäfte hier im Ort bleiben!‘ Und dann sieht man die Gleichen beim Diskonter einkaufen!“*

*„Die Wirtschaft hat ja ihre eigene Dynamik. Derzeit läuft alles in Richtung Supermärkte und Einkaufszentren mit vielfältigem Angebot und ausreichend Parkplätzen. Diese Dynamik ist nicht mit Lippenbekenntnissen aufzuhalten, da braucht es konkrete Maßnahmen, um die Nahversorgung im Ort zu erhalten und zu forcieren!“*

*„Viele Nahversorger investieren leider nichts mehr, sondern raunzen nur mehr. Da schaut's verheerend aus. Das hat heutzutage keiner mehr notwendig, dass er in eine Bruchbude einkaufen geht!“*

*„Es braucht nicht jeder alles beim Greißler kaufen, aber wenn viele wenig kaufen, ist es auch viel!“*

*„Man muss der Bevölkerung den Wert der Geschäfte in der Gemeinde vermitteln, nämlich, dass das nicht nur Geschäfte sind, sondern auch Arbeitsplätze im Ort, dass das auch Nahversorgung ist. Solange die Nahversorgung funktioniert, klappt's im Ort auch besser und der Tourismus läuft!“*

**Kooperation**

*„Eine Kleinregion braucht ein gemeinsames Sprachrohr!“*

*„Wir müssen uns gemeinsam als Region vermarkten. Wenn ein Tourist in die Region kommt, kommt er nicht nur wegen uns.“*

*„Wenn schon die Abstimmung in der Gemeinde an der Fixierung auf den Ortsteil scheitert, wie soll dann eine Kleinregion funktionieren?“*

## 4. Zur Einstimmung: Statements aus den Interviews

*„Es bringt nichts, wenn wir uns in der Kleinregion gegenseitig die Leute abwerben. Wir müssen schauen, dass wir von außerhalb wen herbringen!“*

*„Es sollen nicht Gemeinden, sondern Regionen entscheiden, was an Tourismusaktivitäten gesetzt werden soll, weil den Tourismus interessieren nicht die Gemeindegrenzen, sondern nur die Region!“*

*„Entlang des Wanderweges kommen die Leute zu den verschiedensten Betrieben. Das darf man nicht als Konkurrenz verstehen, das ist nur so für den Touristen interessant, und so ist das ein gemeinsamer Vorteil.“*

*„Gemeindeübergreifende Tourismusverbände können nicht von den Bürgermeistern aus den beteiligten Gemeinden geleitet werden, weil sie sich oft nicht verstehen und auch keine Spezialisten sind für so etwas. Die Politik kann es nur in Gang setzen, die Umsetzung geht sie nichts an. Weil sie da immer mitmischen, steht das dann sehr oft still!“*

# 5. VERGLEICHENDE ANALYSE DER BEISPIELGEMEINDEN

Im Folgenden werden die vergleichenden Analysen der jeweils zwei Beispielgemeinden zu jeder der zehn Merkmalskategorien dargestellt. Diese basieren auf umfangreichen Gemeindeportraits, die in der Langfassung der Studienergebnisse enthalten sind.

## 5.1. REGION, DIE FÜR EIN BESTIMMTES PRODUKT BEKANNT IST: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER DYNAMISCHEN UND DER TRAUMATISIERTEN GEMEINDE

Die dynamische Gemeinde war von landwirtschaftlicher Massenproduktion, die traumatisierte Gemeinde von kunsthandwerklicher Großserienfertigung geprägt. Beide Wirtschaftszweige haben österreichweit in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung verloren. Trotzdem haben sich die beiden Gemeinden höchst unterschiedlich entwickelt.

In der dynamischen Gemeinde hat man sich in der Krise auf die eigene Kernkompetenz besonnen, das erfolgversprechendste Erzeugnis aus der Produktpalette identifiziert, von der reinen Produktion in die Veredelung vorwärtsintegriert und die Vermarktung an die geänderten Markterfordernisse angepasst. Der Relaunch des ausgewählten landwirtschaftlichen Erzeugnisses als qualitativ hochwertiges Produkt wurde im Rahmen einer gelebten überregionalen Kooperation von Unternehmern und Gemeinden umgesetzt. Wesentlich für den Erfolg des Projekts war das in der Region traditionell stark ausgeprägte Unternehmertum. Dadurch sind unternehmerische Kreativität, das Erkennen und Nutzen von Chancen sowie die damit verbundene Offenheit für Neues tief in der Bevölkerung verwurzelt. Die Gemeindevertreter haben mit einem ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Verständnis schon immer auf die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeiten geachtet. Dabei war es nicht von Nachteil, dass viele Bürgermeister selbst Unternehmer waren.

Durch das Zusammentreffen von unternehmerischem Denken und der Einstellung, dass kommunalwirtschaftliche Maßnahmen immer die Unterstützung der Eigeninitiative von Bevölkerung und Unternehmern zum Ziel haben müssen, gelang es in der dynamischen Gemeinde, den potenziell bedrohlichen Umbruch der Wirtschaftsstrukturen als Chance und die Krise als Anlass für eine Neuausrichtung der regionalen Wirtschaft wahrzunehmen. Angereichert mit regionaler Identität, wurde das landwirtschaftliche Erzeugnis zum internationalen Imageträger für die Region. Dies kommt allen ansässigen Unternehmen, besonders aber der Tourismusbranche zugute. Gleichzeitig hat die unternehmerische Grundeinstellung dazu geführt, dass Unternehmer, Bevölkerung und Gemeindevertreter sehr früh an den Erfolg des Konzepts geglaubt haben. Diese Aufbruchstimmung verhinderte Abwanderung und mündete in eine rege Investitionstätigkeit besonders der Jungunternehmer, die wiederum Erfolgsvoraussetzung für das Projekt war. So gelang ein rascher und weitgehend friktionsfreier Strukturwandel. Durch die Integration der Landwirt-

schaft in ein modernes und leistungsfähiges Wirtschaftsgefüge konnte der Arbeitsplatzverlust im ersten Sektor gemildert und von dem aufstrebenden zweiten und dritten Sektor überkompensiert werden.

Ganz anders die Entwicklung in der traumatisierten Gemeinde. Dem sukzessiven Niedergang des in der Region dominanten Wirtschaftszweigs wurde von Bevölkerung und Gemeindevertretern lange Zeit nahezu tatenlos zugesehen. Jahrzehntelang wurden sämtliche regionalwirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen auf den Leitbetrieb in der Gemeinde ausgerichtet und das Entstehen beziehungsweise die Entwicklung einer kleinbetrieblichen Struktur behindert. Vor dem Hintergrund dieser ungünstigen Rahmenbedingungen haben potenzielle Unternehmer resigniert und von eigenständigen wirtschaftlichen Aktivitäten Abstand genommen. Resignation und Passivität haben zu einer Verödung der regionalen Wirtschaftsstruktur geführt. Der schrittweise Belegschaftsabbau bis hin zur Schließung des ansässigen Leitbetriebs führte mangels Ersatzarbeitsplätzen in der Region zu massiver Abwanderung besonders unter der jungen Bevölkerung. Übrig blieben hauptsächlich Pensionisten, die eher an einer ruhigen Wohnumgebung als an einem wirtschaftlichen Aufschwung interessiert sind.

Die über Jahrzehnte hinweg verhinderte Entstehung eines ausgewogenen Betriebsgrößen- und Branchenmix kann nun nachträglich nicht mit der gebotenen Eile geschaffen werden. Eine nur sehr bescheidene Anzahl an in der Gemeinde Beschäftigten bedingt auch ein sehr beschränktes Kommunalsteueraufkommen und kaum Spielraum für kommunalwirtschaftliche Gestaltung. Aber selbst dieser Spielraum wird nicht im gebotenen Ausmaß ausgeschöpft.

Über Generationen weitergegebene persönliche Zerwürfnisse unter den beiden verbliebenen Kunsthandwerksbetrieben sowie die allgemeinen Spannungen zwischen der Bevölkerung der verschiedenen Ortsteile lassen die für eine positive wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde nötige Dynamik nicht aufkommen. Aktivitäten einzelner Kleinbetriebe sind nicht in ein allgemeines Entwicklungskonzept eingebunden und haben daher nicht die kritische Masse, um nachhaltige Impulse für die regionale Wirtschaft zu geben. Der überregionale Zusammenschluss von Kunsthandwerksbetrieben und Gemeinden besteht nur auf dem Papier und wird von zahlreichen Betrieben eher als Bedrohung denn als Chance wahrgenommen.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- ► Regionale Zusammenschlüsse müssen gelebt werden. Dabei ist ein Bottom-up-Ansatz erfolgversprechender als ein Top-down-Design.
- ► Bei der Konzipierung und Umsetzung überregionaler Zusammenschlüsse zur Vermarktung regionaler Produkte ist darauf zu achten, dass möglichst alle Wirtschaftszweige, die in der Region entweder bereits bedeutend sind oder bedeutend werden sollen, eingebunden werden. Nur so kann das beworbene Produkt als Imageträger für die gesamte regionale Wirtschaft genützt werden.
- ► Zwecks Risikostreuung ist auf die Entstehung eines ausgewogenen Betriebsgrößen- und Branchenmix besonderes Augenmerk zu legen.

► Auf sich abzeichnende Krisen muss pro-aktiv mit einer breiten Diskussion zur Entwicklung innovativer Zukunftskonzepte reagiert werden.

## 5.2. SOZIALER ZUSAMMENHALT: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER TRAUMATISIERTEN UND DER GEMEINSCHAFTSORIENTIERTEN GEMEINDE

Sowohl in der traumatisierten als auch in der gemeinschaftsorientierten Gemeinde ist der soziale Zusammenhalt unter der Bevölkerung und unter den Unternehmern ein erfolgskritischer Faktor. Es gilt anhand der konträren Gemeindeentwicklungen zu beleuchten, wie fehlendes Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer schwachen wirtschaftlichen Entwicklung führen kann, während stark ausgeprägte soziale Beziehungen das wirtschaftliche Fortkommen der Gemeinde begünstigen können.

In der traumatisierten Gemeinde dominierte ursprünglich ein landwirtschaftlich geprägter Ortsteil, bis sich um die Wende vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert in der Region Industriebetriebe entwickelten. Einer dieser Industriebetriebe entstand in einem bis dahin unbedeutenden Teil der Gemeinde. Mit dem Aufschwung dieses Betriebs gewann auch dieser Ortsteil an Bedeutung. Die kommunalwirtschaftlichen Maßnahmen wurden nunmehr fast ausschließlich auf den entstehenden Großbetrieb ausgerichtet. Aufgrund der zunehmend dominanten Rolle dieses Betriebs als Arbeitgeber und Kommunalsteuerzahler geriet die Gemeinde immer stärker in ein Abhängigkeitsverhältnis. Diese Abhängigkeit wurde durch den Umstand verstärkt, dass regelmäßig Bürgermeister aus dem Großbetrieb hervorgingen.

Mit rund 1.000 Beschäftigten erreichte der Mitarbeiterstand in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts seinen Höhepunkt. Um ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot für den Großbetrieb zu gewährleisten, behinderte die Gemeindevertretung die Ansiedlung und Entwicklung von Kleinbetrieben. Dadurch wurde die Entstehung einer betrieblichen Struktur als wirtschaftliche Basis für die anderen Ortsteile unterbunden. Gleichzeitig verlor der primäre Sektor als Einkunftsquelle und Arbeitgeber zunehmend an Bedeutung, wodurch sich das Wohlstandsgefälle zwischen den Ortsteilen dramatisch umkehrte. Die geänderten sozialen Verhältnisse ließen Neid und Missgunst entstehen und führten zu einer Entfremdung der Einwohner der einzelnen Ortsteile.

Als Reaktion auf den schleichenden Niedergang des Leitbetriebs seit den sechziger Jahren wurden die kommunalwirtschaftlichen Maßnahmen noch stärker auf dessen Bedürfnisse ausgerichtet, wodurch das Gefühl benachteiligt zu werden in den übrigen Ortsteilen weiter zunahm und die Spannungen in der Gemeinde den sozialen Zusammenhalt weiter erodierten. Dies wurde auch in einem stark ortsteilgebundenen Vereinsleben deutlich.

Die schlechte Stimmung in der Gemeinde hatte weit reichende Folgen: Der geringe soziale Zusammenhalt und die fehlende Solidarität unter der Bevölkerung verstärkten die angesichts der tristen Arbeitsmarktsituation ohnehin schon starken Abwanderungstendenzen besonders unter den Jungen. Gleichzeitig führte das schwache Zusammengehö-

rigkeitsgefühl dazu, dass potenzielle Unternehmer von einer Betriebsgründung absahen, da sie auf das Wohlwollen und Verständnis weder der Mitbürger noch der wenigen anderen Unternehmer zählen konnten. Mit der fehlenden Eigeninitiative der Bevölkerung ging die Basis für wirtschaftliche Aktivität verloren, was die Entstehung einer – nunmehr dringend erwünschten – klein- und mittelbetrieblichen Struktur in der Gemeinde behindert.

In der gemeinschaftsorientierten Gemeinde hingegen ist der soziale Zusammenhalt sehr stark ausgeprägt. Das soziale Leben in der Gemeinde ist von einer regen Vereinstätigkeit geprägt. Kaum ein Gemeindebürger ist nicht in einem der zahlreichen Vereine Mitglied. Indem eine gemeinsame Kasse eingerichtet wurde, ist es gelungen, die Vereine untereinander zu einer noch engeren Zusammenarbeit zu motivieren. Aktivitäten und Veranstaltungen werden nun unter den Vereinen akkordiert. Die Mitglieder der einzelnen Vereine – so es sich nicht ohnehin um dieselben Personen handelt – stehen in intensivem Austausch über Angelegenheiten der Gemeindeentwicklung. Dies lässt ein dichtes Geflecht an sozialen Beziehungen entstehen.

Dem Bürgermeister der gemeinschaftsorientierten Gemeinde gelang es, den Einfluss parteipolitischer Überlegungen auf die Entscheidungen im Gemeinderat zugunsten sachlicher Argumentation zurückzudrängen. Von Anfang an initiierte er einen breiten und fraktionsübergreifenden Diskussionsprozess, um die daraus resultierenden kommunalwirtschaftlichen Maßnahmen auf der Basis eines breiten Konsenses effektiv umsetzen zu können. Die Haltung, das Gemeinsame vor die Unterschiede zu stellen, wurde zum Leitmotiv der Gemeindevertretung und blieb nicht ohne Signalwirkung auf die Bevölkerung und die Unternehmen.

Ein Zusammenschluss der ansässigen Unternehmen stellt den organisatorischen Rahmen für zwischenbetrieblichen Austausch und Kooperation dar. Diese Vereinigung vermittelt den Unternehmern aus der gemeinschaftsorientierten Gemeinde das Gefühl der Stärke. Gemeinsame Werbung und Messeauftritte transportieren nach außen ein innovatives und dynamisches Image der Betriebe und damit auch der Gemeinde und stärken nach innen das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Allgemein ist die Dynamik in Bevölkerung und Unternehmerschaft in der gemeinschaftsorientierten Gemeinde durch ausgeprägte Eigeninitiative und durch die Bereitschaft getragen, für die Gemeinschaft Leistungen zu erbringen. Die Menschen identifizieren sich mit der Dorfgemeinschaft und fühlen sich für deren Entwicklung verantwortlich. Als Einwohner durch Spenden, als Vereinsmitglied durch Freiwilligenstunden und als Unternehmer durch Investitionen gestalten die Menschen ihre Umgebung und damit ihre Lebenswelt aktiv mit. Der Einzelne schöpft seine Kraft dabei aus der Überzeugung, gemeinsam jeder Herausforderung gewachsen zu sein. Dabei werden die Gemeindebürger durch die Erfahrung bestärkt, als Dorfgemeinschaft auch sehr ambitionierte Projekte erfolgreich umgesetzt zu haben. So führt der ausgeprägte soziale Zusammenhalt zu einem Gefühl der Stärke, das in der Wahrnehmung der Bevölkerung und der Unternehmer Chancen gegenüber Risken betont. Gleichzeitig fördert die enge soziale Vernetzung den Informationsfluss unter den Akteuren sowie das nötige Selbstbewusstsein für Innovation und hebt so das wirtschaftliche Aktivitätsniveau und die Leistungskraft der Gemeinde.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Die Stärke des sozialen Zusammenhalts ist in einem hohen Ausmaß für die Stimmungslage in der Gemeinde verantwortlich. Enge soziale Bindungen schaffen eine gute Stimmung. Als bedeutender Teil der Lebensqualität ist die Stimmung unter anderem mitverantwortlich für Migration, Familiengründung sowie Arbeitswillen, Berufswahl und Gründungsentscheidungen.
- Sanfter Zwang zur Zusammenarbeit kann die Entstehung von sozialem Zusammenhalt initiieren.
- Um in der Bevölkerung den sozialen Zusammenhalt zu fördern, muss gemeinschaftliches Denken von den Gemeindevertretern vorgelebt werden. Parteipolitisch motiviertes Taktieren soll vor diesem Hintergrund vermieden werden.
- Bei kommunalwirtschaftlichen Maßnahmen ist auf eine langfristig ausgewogene Förderung der einzelnen Ortsteile zu achten. Starke Ungleichgewichtungen bergen die Gefahr in sich, dass Neid und Missgunst den sozialen Zusammenhalt in der Gemeinde erodieren.
- Orte der Begegnung sind für Bevölkerung und Unternehmer wichtige Inkubatoren für die Entstehung und Intensivierung einer dynamischen sozialen Struktur. Bei der Gestaltung des Ortsbilds und der Errichtung öffentlicher Gebäude ist auch auf die Interaktions- und Kommunikationsbedürfnisse der Bevölkerung Rücksicht zu nehmen. Beispielsweise erscheint es sinnvoll, in Feuerwehrgebäuden Klubräume oder im Gemeindeamt ein Gemeindezentrum einzurichten. Eine wesentliche Rolle in diesem Kontext spielt auch ein verkehrsberuhigter Dorfplatz.
- Nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die Unternehmer sollen zur Zusammenarbeit motiviert werden. Sehen sich die Unternehmer als Gemeinschaft, können sie Synergien nutzen und mittels aufeinander abgestimmtem Verhalten Ressourcen schonendes Marketing und effektive Imagebildung betreiben. Dies stärkt ihre Position im überregionalen Wettbewerb.
- Wer sich auf seine Mitbürger und Unternehmerkollegen verlassen kann, geht eher Risken ein. Sozialer Zusammenhalt ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor für die Bereitschaft Chancen wahrzunehmen und unternehmerische Aktivität zu entfalten.

## 5.3. TRADITIONELLE WIRTSCHAFTSSTRUKTUR: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER VERNETZTEN WEINBAUGEMEINDE UND DER BEMÜHTEN NACHZÜGLERGEMEINDE

Die zwei kleinen, traditionell von Weinbau geprägten Gemeinden liegen jeweils in wirtschaftlich schwachen Grenzregionen Österreichs. In beiden Gemeinden hat ein Generationswechsel in den Weinbaubetrieben zu einem positiven wirtschaftlichen Impuls geführt. Dennoch gelang es in der vernetzten Weinbaugemeinde bereits Mitte der 80er Jahre durch einen Qualitätssprung in der Weinproduktion sowie eine Öffnung für Touristen eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung zu induzieren, während die bemühte Nachzüglergemeinde noch bis in die 90er Jahre stark innenorientiert war. Auch dort stel-

len der gute Wein und die schöne Landschaft die touristischen Hauptattraktionen dar, die in der Außendarstellung jedoch noch weitgehend isoliert beworben werden. Die Touristen besuchen die bemühte Nachzüglergemeinde hauptsächlich aufgrund des guten Weins oder der schönen Landschaft.

In der vernetzten Weinbaugemeinde hingegen ist es gelungen, die markante Landschaft und den Qualitätswein zu einem touristischen Gesamterlebnis zu integrieren und mit regionaler Identität anzureichern. Zusätzlich konnte in den letzten Jahren der Aspekt der kulinarischen Spezialitäten der Region in das Image der vernetzten Weinbaugemeinde eingebunden werden. Touristen besuchen die vernetzte Weinbaugemeinde, um es sich rundum gut gehen zu lassen.

In beiden Gemeinden leistet die Bevölkerung in den Vereinen viel ehrenamtliche Arbeit für die Allgemeinheit und ist sozial stark vernetzt. In der bemühten Nachzüglergemeinde steht jedoch einem starken sozialen Zusammenhalt in der Bevölkerung eine äußerst geringe Kooperationsneigung der Unternehmer entgegen. Hingegen reicht die soziale Verbundenheit in der vernetzten Weinbaugemeinde bis in die betriebliche Sphäre. Zahlreiche kleinere und größere Kooperationen in allen Funktionsbereichen der Weinbaubetriebe führen zu einem synergetischen Ineinandergreifen der Einzelaktivitäten und lassen eine dynamische, von Kreativität und Eigeninitiative getragene Entwicklung der hoch ausdifferenzierten lokalen Betriebsstruktur entstehen.

Interessanterweise wurde diese Entwicklung in der vernetzten Weinbaugemeinde von Seiten der Kommunalpolitiker nicht durch die Schaffung eines offenen und unterstützenden Klimas gefördert. Vielmehr bewirkten gerade die eher konservative Haltung einiger Gemeindevertreter und die nicht immer friktionsfreie Beziehung zwischen den Gemeinderatsfraktionen, dass die Unternehmer ihre Ideen und innovativen Projekte mit Unterstützung ihres Bekannten- und Freundeskreises verwirklicht haben. So kam es zu einer Überlappung der beruflichen und privaten Sphäre, die zu einer Integration der privaten und unternehmerischen Ziele führte. Damit entstand unter den Gemeindebürgern ein starkes Verantwortungsgefühl für die Entwicklung der Gemeinde.

Diese Kombination aus Eigeninitiative und -verantwortung ist in der bemühten Nachzüglergemeinde nur vereinzelt zu finden. Dort werden die meisten Initiativen nicht in der privaten oder unternehmerischen Sphäre umgesetzt, sondern an die Gemeindeverwaltung herangetragen, die dann bereitwillig ihre Unterstützung anbietet. Die eigentlich als positiv zu bewertende Offenheit und Unparteilichkeit des Bürgermeisters und der Gemeinderäte haben jedoch auch dazu geführt, dass sich keine starken Beziehungen zwischen den Unternehmern gebildet haben. Die weitgehend fehlende Vernetzung zwischen den Wirtschaftsakteuren erschwert die Koordination der Einzelaktivitäten und die Formulierung einer gemeinschaftlichen Entwicklungsstrategie. Es konnte sich kein stark profiliertes Image der Gemeinde entwickeln.

Dieses Defizit könnte jedoch in den nächsten Jahren wesentlich reduziert werden. Die positiven Impulse der Ostöffnung auf die wirtschaftliche Entwicklung, vor allem aber auf die Stimmungslage in der bemühten Nachzüglergemeinde sowie die in den letzten Jah-

ren stark forcierte überregionale Integration des Kleinraums könnten zur Entstehung eines grenzüberschreitenden, interregionalen Beziehungsnetzwerkes führen, aus dem sich dann eine dynamische Entwicklung der Wirtschaft des Kleinraumes ergäbe. In diesem Fall wäre die Etablierung eines Images für den gesamten Kleinraum eine bedeutende Stärkung für den Tourismus und den Wirtschaftsstandort.

Die zurückhaltende Reaktion der vernetzten Weinbaugemeinde auf die Ostöffnung stellt dagegen eine Bedrohung für eine positive zukünftige Entwicklung dar. So stark die Vernetzung der Betriebe innerhalb der Gemeinde ist, so wenig strebt man Beziehungen mit den zahlreichen Weinbau- und Tourismusbetrieben jenseits der Grenze an. Die ähnliche Betriebsgrößen- und Branchenstruktur in den ausländischen Nachbargemeinden wird von der Unternehmerschaft als Bedrohung und nicht als Chance wahrgenommen. Gleiches gilt in abgeschwächter Form für die Beziehungen der ansässigen Unternehmer mit Unternehmern aus den inländischen Nachbargemeinden. Dieser Isolationismus ist die größte Bedrohung für das erfolgreiche sozioökonomische System in der vernetzten Weinbaugemeinde.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Um in Regionen mit traditioneller Wirtschaftsstruktur (beispielsweise Weinbau) eine dynamische Entwicklung zu initiieren, kann es von Vorteil sein, das dominante Produkt mit regionaler Identität anzureichern und nach Möglichkeit mit komplementären Produkten zu einem Gesamterlebnis für den Kunden zu integrieren.
- Um die Entstehung von Beziehungsnetzwerken unter der Unternehmerschaft nicht zu behindern, sollte die Gemeindeverwaltung nur bei der Umsetzung jener Initiativen eine aktive Rolle spielen, die im Rahmen einer Unternehmenskooperation nicht umgesetzt werden können. Ist dies doch möglich, hat die Gemeindeverwaltung möglichst günstige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der gemeinschaftlichen unternehmerischen Aktivitäten zu schaffen. Allenfalls kann die Gemeindevertretung potenzielle Kooperationspartner zueinander führen oder im Streitfall vermittelnd eingreifen.
- Die im ländlichen Raum häufige Überlappung von privater und unternehmerischer Sphäre kann zur Entstehung eines sozioökonomischen Systems führen, das Eigenverantwortung und -initiative sowohl der Bevölkerung als auch der Unternehmer fördert. Besonders gemeinschaftliche unternehmerische Tätigkeit im Freundes- oder Bekanntenkreis kann zur Integration der privaten und unternehmerischen Ziele führen. Die Gemeindeverwaltung soll solche Initiativen durch Beratung und Verwaltungsunterstützung fördern.
- Bei ähnlicher Betriebsgrößen- und Branchenstruktur stellt die grenzüberschreitende Zusammenarbeit eine bedeutende Chance dar, sich als attraktiver interkommunaler Wirtschaftsstandort zu etablieren. Die gemeinschaftliche Nutzung der jeweiligen Standortvorteile kann die gesamte Region im Wettbewerb stärken. Im Rahmen grenzüberschreitender Kooperationen können die Unternehmen aus den betreffenden Ländern einander wechselseitig neue Märkte in unmittelbarer Umgebung eröffnen.

## 5.4. BALLUNGSRAUMNÄHE: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER ZWEI-KLASSEN-GEMEINDE UND DER ZERSTRITTENEN EIGENBRÖTLERGEMEINDE

Beide Gemeinden liegen in unmittelbarer Nähe zu einem Ballungsraum. Trotzdem entwickelte sich die Zwei-Klassen-Gemeinde zu einem attraktiven Wohnort mit aktivem Sozialleben und zu einem florierenden Wirtschaftsstandort, während es der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde kaum gelang, Vorteile aus der Ballungsraumnähe zu ziehen.

Auf den ersten Blick sind sich die beiden Gemeinden auch über ihre Nähe zu einem Ballungsraum hinaus sehr ähnlich: Sowohl die dominante Persönlichkeit des Bürgermeisters als auch der Zuzug wohlhabender Bevölkerungsschichten aus dem Ballungsraum und die dadurch bedingten hohen Grundstückspreise kennzeichnen beide Gemeinden. Die Ortskerne der zwei Gemeinden sind ruhig und gepflegt, die Nahversorgungssituation direkt im Ort ist, geschwächt von der übermächtigen Konkurrenz im nahe gelegenen Ballungsraum, ausreichend, aber nicht üppig. In beiden Gemeinden können sich auch Einwohner ohne eigenes Fahrzeug selbst mit den Dingen des täglichen Bedarfs versorgen.

Erhebliche Unterschiede ergeben sich jedoch in Hinblick auf die Infrastruktur und die wirtschaftliche Entwicklung. So ist die Zwei-Klassen-Gemeinde gut an das überregionale Straßennetz angebunden. In naher Zukunft wird sogar eine Autobahn an der Gemeinde vorbeiführen. Die zerstrittene Eigenbrötlergemeinde hingegen ist nur durch eine für Lastwagen mühsam zu passierende, sanierungsbedürftige Bundesstraße mit dem Ballungsraum und dem hochrangigen Straßennetz verbunden. Zusätzlich verringert die schlechte Stimmung unter der Bevölkerung und die tendenziell wirtschaftsfeindliche Gemeindepolitik die Standortattraktivität der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde.

Während in der Zwei-Klassen-Gemeinde ein Gewerbegebiet mit ausgezeichneter Infrastrukturanbindung geschaffen wurde, musste in der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde das Land ein ehemaliges Betriebsgelände ankaufen und die alten Gebäude an ansässige Betriebe vermieten, um ein Angebot an Betriebsbauflächen zu schaffen. Die Gemeinde selbst konnte sich zu so einem Schritt nicht durchringen. Auch sonst wird kaum etwas zur Belebung der regionalen Wirtschaft unternommen.

Besonders auffällig sind die Unterschiede hinsichtlich der Förderpraktiken der beiden Gemeinden. In der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde beschränken sich Förderungen für Betriebe auf finanzielle Beihilfen, die auf Antrag vom Gemeinderat bewilligt werden. Organisatorische Hilfe wie verwaltungstechnische Unterstützung und Verfahrensbegleitung, die in der Zwei-Klassen-Gemeinde den Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung darstellen, werden in der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde gar nicht angeboten. Vielmehr sind dort die Betriebe mit bürokratischen Abläufen und teilweise nicht rein sachlichen Entscheidungen konfrontiert, die Neid und Missgunst unter der Unternehmerschaft entstehen lassen. Langjährige Passivität der lokalen Tourismusbetriebe führte zu einer Veralterung der Tourismusinfrastruktur im Ort und damit zu einem dramatischen Umsatzrückgang. Nur auf dem in der Gemeinde gelegenen Ausflugsberg floriert der Tagestou-

rismus, ohne dass aber die Betriebe im Ort wirtschaftlich profitieren. Die ungünstigen sozialklimatischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen haben verhindert, dass der Niedergang des lokalen Tourismus durch die Entwicklung ansässiger oder die Gründung beziehungsweise Ansiedlung neuer Betriebe kompensiert werden konnte. Es fehlt an einem Gesamtkonzept und Visionen für die Gemeindeentwicklung.

Zur selben Zeit konnte der Tourismus in der Zwei-Klassen-Gemeinde ausgebaut werden. Zielstrebig wurden zahlreiche neue Attraktionen geschaffen, um das ursprünglich rein auf Weintourismus ausgerichtete Angebot sukzessive zu verbreitern. Erste Erfolge motivierten Bevölkerung, Gemeindevertreter und Unternehmer zu weiteren Projekten, sodass ein sich selbst verstärkender Erneuerungsprozess entstand, der vom Bürgermeister gesteuert, eine dynamische Entwicklung der Gemeinde bewirkte. Der Bürgermeister setzt seine Autorität nicht zur Verhinderung, sondern zur Ermöglichung von Projekten ein. Durch die Kommunalsteuereinnahmen aus dem Gewerbegebiet, das in einer Ausbuchtung des Gemeindegebiets errichtet wurde, generiert man dafür den nötigen finanziellen Spielraum.

Auch wenn beide Bürgermeister zielgruppenselektive Gemeindepolitik betreiben, so konzentriert sich der Bürgermeister der Zwei-Klassen-Gemeinde auf die wirtschaftlich relevanten Bevölkerungsgruppen (Weinbauern und Gewerbetreibende sowie wohlhabende Zuzügler), während sein Kollege in der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde nach persönlichen Kriterien diskriminiert. Die Auswirkungen sind im einen Fall die Ausbildung einer Zwei-Klassen-Gesellschaft, im anderen Fall die Teilung der Bevölkerung in rivalisierende Lager: Günstlinge und Kritiker des Bürgermeisters. Auch wenn die gesellschaftlichen Auswirkungen ähnlich sind, so schafft das Verhaltensmuster des Bürgermeisters in der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde deutlich ungünstigere Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten in der Gemeinde.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Die Nähe zu einem Ballungsraum ist für eine ländliche Gemeinde noch keine Garantie für eine positive wirtschaftliche Entwicklung. Um die Gunstlage auch nützen zu können, müssen die Rahmenbedingungen in der Gemeinde besonders auf jene Betriebe abgestimmt werden, die aus dem Ballungsraum abwandern.
- Besonders bei ländlichen Gemeinden in Ballungsraumnähe ist die infrastrukturelle Anbindung an das nahe gelegene Zentrum ein wesentlicher Standortfaktor. Tendenziell siedeln sich Unternehmer in jenen ländlichen Gemeinden an, die aufgrund leistungsfähiger Verkehrsanbindungen eine effiziente Bearbeitung des städtischen Marktes, bei gleichzeitig niedrigen Grundstückspreisen und weniger Interessenskonflikten mit der Wohnbevölkerung, ermöglichen.
- Bei der Schaffung von Betriebsgebieten und der Ansiedlung von Unternehmen ist auf den Erhalt der Lebensqualität für die Gemeindebevölkerung zu achten, um für Zuzügler aus dem Ballungsraum attraktiv zu bleiben. Das Angebot an öffentlichen Einrichtungen sollte – ohne die Bedürfnisse der Älteren zu vernachlässigen – stark auf junge Familien ausgerichtet sein, um einer Überalterung der Gemeindebevölkerung entgegen zu wirken.

- Angesichts der vergleichsweise hohen Grundstückspreise in Stadtnähe müssen besonders Gemeinden in der Nähe von Ballungsräumen Maßnahmen setzen, um den Jungen aus dem Ort die Wohnraumschaffung in ihrer Heimatgemeinde zu ermöglichen. Für ein ausreichendes Angebot an Bauplätzen zu erschwinglichen Preisen ist mit einem Baulandsicherungsmodell zu sorgen. Eine weitere Möglichkeit stellt die Errichtung von Sozialwohnungen dar.
- Ländliche Gemeinden in Ballungsraumnähe stellen durch die Kombination aus vergleichsweise günstigen Infrastrukturkosten, der guten Erreichbarkeit eines großen Marktes und dem großen Angebot an hoch qualifizierten Arbeitskräften einen attraktiven Standort für die Gründung von Betrieben dar, die hoch qualifizierte Dienstleistungen anbieten. Um die hohe Anfälligkeit solcher Initiativen für Misserfolge zu senken, sollte begleitende, aber zeitlich begrenzte Förderung gewährt werden.
- Die wirtschaftliche Nutzung des touristischen Potenzials der Ballungsräume setzt ein modernes und ständig erweitertes Angebot an Freizeitmöglichkeiten voraus. Wer keine Erneuerungsinvestitionen tätigt und das Angebot nicht laufend an geänderte Bedürfnisse der städtischen Tagestouristen anpasst, wird von den Kunden sanktioniert und erleidet wirtschaftliche Einbußen. Der Städter fragt keine wochenlangen Aufenthalte in ländlichen Gemeinden mehr nach (Sommerfrische), sondern sucht entweder möglichst erlebnisreiche Kurzaufenthalte oder für einige Tage Entspannung in Unterkünften mit hohem Standard.

## 5.5. UMBRUCH DER WIRTSCHAFTSSTRUKTUR: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER ZERSTRITTENEN EIGENBRÖTLERGEMEINDE UND DER AUFERSTANDENEN CHANCENNUTZERGEMEINDE

In der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde ist in den letzten Jahrzehnten der Tourismus als einziges wirtschaftliches Standbein weg gebrochen. Der auferstandenen Chancennutzergemeinde ist fast gleichzeitig die aus zwei Mittelbetrieben bestehende, lokale Wirtschaftsstruktur abhanden gekommen. So waren beide Gemeinden mit einem Umbruch der Wirtschaftsstruktur konfrontiert. Während in der auferstandenen Chancennutzergemeinde aktiv Maßnahmen gesetzt wurden, um eine neue betriebliche Struktur mit stärker ausgewogenem Betriebsgrößenmix in zukunftsträchtigeren Branchen aufzubauen, dämmert die zerstrittene Eigenbrötlergemeinde verstrickt in persönlich motivierte Streitigkeiten und gelähmt durch gegenseitigen Neid und Missgunst vor sich hin.

Als eine Ursache für die höchst unterschiedlichen Reaktionen der Gemeinden auf den Umbruch der lokalen Wirtschaftsstruktur und die damit initiierten konträren Entwicklungsverläufe, fällt zunächst die ungleiche Infrastrukturausstattung der Gemeinden auf. Während die auferstandene Chancennutzergemeinde direkt an der Bahn- und Buslinie und einer gut ausgebauten Bundesstraße sowie unweit der Autobahn gelegen ist, verbindet die zerstrittene Eigenbrötlergemeinde nur eine schmale, sanierungsbedürfige Bundesstraße mit überregionalen Zentren und der in einiger Entfernung gelegenen Autobahn. Damit sind die beiden Gemeinden als Wirtschaftsstandorte sehr unterschiedlich

attraktiv. Betriebsansiedlungen, die in Zeiten des Niedergangs der traditionellen Wirtschaftsstruktur den Aufbau einer alternativen Betriebsstruktur ermöglichen, sind daher für die zerstrittene Eigenbrötlergemeinde wesentlich schwieriger.

In beiden Gemeinden reagierte die Bevölkerung auf den wirtschaftlichen Niedergang mit Passivität und Resignation. In der auferstandenen Chancennutzergemeinde gelang es dem Bürgermeister jedoch, die Chance, die sich durch den Glücksfall der Ansiedlung eines innovativen Leitbetriebs ergab, aktiv zu nützen. Dieser positive Impuls wurde als Ausgangspunkt für die Umgestaltung des Flächenwidmungsplans genommen, in deren Rahmen ein Gewerbegebiet entwickelt wurde. Die Krise wurde zur Chance, indem der Bürgermeister geschickt über den Ankauf der Grundstücke der abgewirtschafteten Betriebe sowie Flächentausch und Optionsverträge ein Angebot an attraktiven Betriebsbauflächen schuf. Auch wenn die Ansiedlung des neuen Leitbetriebs wegen der persönlichen Präferenzen des Unternehmers etwas glücklich war, wurde sie von der Bevölkerung als Signal für einen neuen Aufschwung wahrgenommen. Gemeindeverwaltung und Bevölkerung begannen am Wiederaufbau der lokalen Wirtschaftsstruktur zu arbeiten. In der auferstandenen Chancennutzergemeinde entstand eine positive Dynamik, die von der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe ausgehend unter anderem die Bereiche Betriebsansiedlung, Wohnbau sowie die Schaffung öffentlicher Einrichtungen erfasste.

In der zerstrittenen Eigenbrötlergemeinde konnten positive Impulse, wie die erfolgreiche Abhaltung einer internationalen Sportveranstaltung und der in deren Rahmen errichteten Mountainbikestrecke nicht nachhaltig genutzt werden, da sie nicht in einen umfassenden Entwicklungsplan mit langfristiger Perspektive eingebettet wurden. In der Wahrnehmung von Bevölkerung und Gemeindevertretern stehen nicht die Chancen, sondern die Risiken im Vordergrund. Fehlende Eigeninitiative und Visionen sowie eine schwerfällige, unflexible Gemeindeverwaltung dämpfen zusätzlich die wirtschaftliche Aktivität in der Gemeinde und verhindern die Entstehung einer positiven Dynamik. Anstatt selbst für die Gemeinde ganzheitliche Zukunftskonzepte zu entwickeln, setzt die Gemeinde auf punktuelle Wirtschaftsförderung und hofft auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen in der Makroumwelt.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Wenn die traditionelle Wirtschaftsstruktur an geänderten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen scheitert, braucht es einen radikalen Wechsel der Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftspolitik. Offenheit für Neues und die Bereitschaft unternehmerische Aktivitäten in jungen Branchen zu unterstützen, stellen dann wichtige Erfolgsfaktoren für Gemeinden dar.
- Wenn punktuelle Glücksfälle die Entwicklungsverläufe von Gemeinden beeinflussen, ist es allerdings notwendig, diese Einzelereignisse in ein umfassendes Entwicklungskonzept einzubetten, damit die davon ausgehenden positiven Impulse in eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung übergeleitet werden.
- In Zeiten der Krise und des Zusammenbruchs der traditionellen, lokalen Wirtschaftsstrukturen ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Gemeindevertreter zu verhindern,

dass die Bevölkerung in Passivität und Resignation verfällt. Durch gezielte Initiativen müssen Zukunftsperspektiven aufgezeigt und deren Umsetzung glaubwürdig vermittelt werden.

- Für die Standortentscheidung der Unternehmen sind neben finanziellen Überlegungen auch die Stimmung in der Gemeinde, die Qualität der persönlichen Beziehungen mit den Gemeindevertretern und vor allem das Unterstützungsangebot in Verwaltungsangelegenheiten entscheidend. Haben ansiedlungswillige Unternehmer das Gefühl, in einer Gemeinde willkommen zu sein und professionell betreut zu werden, nehmen sie auch höhere Grundstückspreise und niedrigere Förderungen in Kauf.

## 5.6. INNOVATIVER LEITBETRIEB: VERGLEICHENDE ANALYSE DER IDEENREICHEN ERMÖGLICHERGEMEINDE UND DER UNBEHOLFENEN RESSOURCENGEMEINDE

Sowohl die ideenreiche Ermöglichergemeinde als auch die unbeholfene Ressourcengemeinde sind durch eine sehr schwache betriebliche Struktur gekennzeichnet. Die wirtschaftliche Grundlage der beiden Gemeinden bildet jeweils nur ein einziger nennenswerter Betrieb. So stellen die Kommunalsteuereinnahmen aus diesen Betrieben den Großteil der Gemeindebudgets dar. Auch nahezu alle in den beiden Gemeinden verfügbaren Arbeitsplätze werden von diesen Betrieben bereitgestellt.

Die beiden Leitbetriebe stellen Lebensmittel her. Während der Leitbetrieb in der unbeholfenen Ressourcengemeinde seit Jahrzehnten besteht und über viele Jahre nahezu unveränderte Produkte angeboten hat, entstand der Leitbetrieb in der ideenreichen Ermöglichergemeinde in seiner heutigen Form und Ausrichtung erst vor wenigen Jahren aus einem übernommenen Familienbetrieb. Mit einer konsequent verfolgten Spezialisierungsstrategie gelang es dem Betrieb in der ideenreichen Ermöglichergemeinde innerhalb von wenigen Jahren, sich mit innovativen Produktvariationen und einer außergewöhnlichen Marketinglinie national und teilweise bereits international im hochpreisigen Segment zu etablieren.

Vor einigen Jahren hat auch der Leitbetrieb in der unbeholfenen Ressourcengemeinde begonnen, sich durch Produktinnovationen von der direkten Konkurrenz abzugrenzen und seine Marktposition abzuheben. Eine eigenwillige Marketingstrategie begleitet den erfolgreich vorangetriebenen Imagebildungsprozess. Der Traditionsbetrieb kann heute als international tätiger innovativer Leitbetrieb bezeichnet werden.

Wenn auch aus unterschiedlichen Gründen, so ist die Ortsgebundenheit sowohl des Leitbetriebs in der unbeholfenen Ressourcengemeinde als auch des Leitbetriebs in der ideenreichen Ermöglichergemeinde stark ausgeprägt. Die unbeholfene Ressourcengemeinde verfügt über Naturressourcen, die nur an Ort und Stelle verarbeitet werden dürfen. Das Unternehmen ist daher mit seiner Produktion ortsgebunden. Die Ortsgebundenheit des Leitbetriebs in der ideenreichen Ermöglichergemeinde begründet sich aus dem Marketingkonzept und dem Image des Produkts. Es wurden die Attribute „individualistisch“ und „anders“, die mit der Region verbunden werden, auf die Produkte des Leit-

betriebs übertragen. Nunmehr ist das Produkt so stark mit dem regionalen Image angereichert, dass eine Verlegung des Produktionsstandortes das Produkt stark entwerten würde.

Somit sind sowohl die unbeholfene Ressourcengemeinde als auch die ideenreiche Ermöglichergemeinde in der glücklichen Lage, einen stark ortsgebundenen Leitbetrieb in der Gemeinde zu haben. Zusätzlich können die beiden Gemeinden insofern beruhigt in die Zukunft blicken, als die jeweiligen Leitbetriebe in den nächsten Jahren tendenziell eher expandieren werden.

Die beiden untersuchten Gemeinden nutzten jedoch diese günstige Ausgangslage sehr unterschiedlich. So gelang es der ideenreichen Ermöglichergemeinde, den positiven Impuls aus der Entstehung des innovativen Leitbetriebs als Ausgangspunkt für die Formulierung eines Entwicklungskonzeptes zu nützen, das in ein überregionales Konzept eingebettet und mit den Aktivitäten anderer Gemeinden in der Region abgestimmt ist. Damit wurde eine vor allem auf die Etablierung einer Tourismuswirtschaft ausgerichtete Wirtschaftsentwicklung induziert, die auf die landwirtschaftliche Produktion als identitätsstiftendes Element und den ansässigen Leitbetrieb als Attraktion zurückgreift. In der Gemeinde herrscht angesichts der neuen Dynamik allgemeine Aufbruchstimmung. Die Bevölkerung beginnt nun wieder Eigeninitiative zu entwickeln.

Anders in der unbeholfenen Ressourcengemeinde: Dort ist man seit jeher gewohnt, dass der ansässige Leitbetrieb die Gemeinde mit Kommunalsteuern und die Bevölkerung mit Arbeitsplätzen versorgt. Die dynamische Entwicklung und die Neupositionierung des Leitbetriebs durch innovative Produkte und Marketing werden in der Gemeinde gar nicht wahrgenommen. Solange es keine Probleme gibt, ist man am Leitbetrieb nicht besonders interessiert. Bisher wurden auch keine Strategien entwickelt, um die positive Signalwirkung durch die Existenz des Leitbetriebs oder die von diesem geleisteten Kommunalsteuern für die Entwicklung einer lokalen kleinbetrieblichen Struktur zu nutzen. Auch die Prioritäten bei der Errichtung von öffentlichen Einrichtungen in der unbeholfenen Ressourcengemeinde erscheinen fragwürdig. So wurde zwar ein eher überdimensionierter Bauhof und eine Leichenhalle errichtet, einen Veranstaltungs- oder einen Jugendraum gibt es jedoch bislang nicht. Die Gemeinde scheint sich voll auf den Bestand und die positive Entwicklung des Leitbetriebs zu verlassen, ohne daran zu denken, eine alternative oder komplementäre Wirtschaftsstruktur aufzubauen.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Innovative Ideen aus der Bevölkerung können die gesamte wirtschaftliche Entwicklung einer Kleinregion dynamisieren. Daher sollten solche Initiativen bei der unternehmerischen Umsetzung aktiv unterstützt werden. Oft benötigen diese Unternehmer bei der Realisierung ihrer Visionen gar nicht so sehr finanzielle Unterstützung. Die Aufgabe der Gemeindeverwaltung ist vielmehr die aktive Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen, die eine positive Entwicklung innovativer Betriebe begünstigen. Dies können Kleinigkeiten wie die Aufstellung von Hinweistafeln oder organisatorische Belange wie die Abstimmung des Marketing zwischen dem Betrieb und der Gemeinde sein.

- Die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus der Bevölkerung heraus Unternehmer entwickeln, die ihre Visionen in der Gemeinde verwirklichen, ist umso größer, je höher die Lebensqualität in der Gemeinde ist. Durch Maßnahmen zur Steigerung der Lebensqualität kann die Gemeinde der Abwanderung unternehmerisch denkender Einwohner entgegenwirken beziehungsweise deren Rückkehr in die Heimatgemeinde fördern. Dabei ist neben einer guten Nahversorgungsstruktur, einem intakten Sozialleben mit intensiver Vernetzung innerhalb leistungsfähiger Vereinsstrukturen und attraktiven öffentlichen Einrichtungen besonders die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, unternehmerische Aktivitäten auch in jungen Branchen zu unterstützen, von großer Wichtigkeit.
- Leitbetriebe haben eine dynamisierende Wirkung auf die umgebende Wirtschaftsstruktur. Ihr Erfolg ist der Beweis, dass Unternehmen in der Region eine positive Entwicklung nehmen können. Das positive Beispiel bestärkt andere Gemeindebürger, ihre eigenen unternehmerischen Pläne umzusetzen. Gelingt es der Gemeinde, den Erfolg des Leitbetriebs als Best-Practice-Beispiel an die Bevölkerung zu kommunizieren, können Eigeninitiative und unternehmerische Aktivitäten in der Gemeinde gefördert werden.
- In eine so induzierte allgemeine Dynamisierung der unternehmerischen Aktivitäten muss in ländlichen Gemeinden auch die Landwirtschaft eingebunden werden. Es kann vorteilhaft sein, landwirtschaftliche Produkte als identitätsstiftende Elemente in das Image der Gemeinde zu integrieren. Dazu müssen auch die Landwirte in den Imagebildungsprozess eingebunden werden. Das Angebot von Urlaub am Bauernhof kann eine solche Strategie unterstützen.
- Ungunstlagen können vor allem von innovativen Betrieben kompensiert werden. Wenn es gelingt, die unkonventionellen Betriebsstandorte für den Aufbau eines sympathischen Unternehmensbildes und/oder einer wertvollen Marke zu nutzen, können höhere Logistikkosten über höhere Absatzpreise ausgeglichen werden.
- Sind in der Gemeinde florierende Leitbetriebe vorhanden, so ist es die Aufgabe der Gemeindevertreter, die positive Signalwirkung und die Kommunalsteuereinnahmen für den Aufbau einer alternativen Betriebsstruktur zu nutzen. Dies gilt auch im Fall von standortgebundenen Leitbetrieben, da sich gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen schnell ändern können und die Abhängigkeit der lokalen Wirtschaftsentwicklung von nur einem Unternehmen aus Risikoüberlegungen nicht sinnvoll ist.

## 5.7. AKTIVE BETRIEBSANSIEDLUNG: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER KUNSTBEFLISSENEN UNTERNEHMERGEMEINDE UND DER SELBSTBEZOGENEN TRADITIONSGEMEINDE

Beide Gemeinden haben erfolgreiche lokale Wirtschaftsstrukturen aufgebaut. Dabei sind sie von unterschiedlichen Ausgangssituationen gestartet, haben konträre Strategien verfolgt und sind nun mit jeweils anderen strukturellen Defiziten konfrontiert. Beide Gemein-

den verfügen über eine günstige geographische Lage und eine ausgezeichnete Straßenanbindung. Auch das Potenzial an gut ausgebildeten Arbeitskräften ist in der jeweiligen Region ausreichend. Während der soziale Zusammenhalt innerhalb der Bevölkerung in beiden Gemeinden stark ist, gibt es kaum Vernetzung über die Gemeindegrenzen hinweg. Auch die Unternehmer in den untersuchten Gemeinden sind untereinander meist nur wenig vernetzt.

Bezüglich der Wirtschaftsförderungen stehen sowohl in der kulturbeflissenen Unternehmergemeinde als auch in der selbstbezogenen Traditionsgemeinde nicht die finanziellen Anreize im Vordergrund. Vielmehr liegt der Schwerpunkt auf nicht monetären Unterstützungen. Den ansässigen und ansiedlungswilligen Unternehmen wird verwaltungstechnische Hilfe und Beratung angeboten.

Die Ausgangssituationen der beiden Gemeinden unterscheiden sich bezüglich der lokalen Wirtschaftsstrukturen im Wesentlichen durch die Verteilung der Betriebe über das Gemeindegebiet und die Nahversorgungsinfrastruktur. In der selbstbezogenen Traditionsgemeinde konzentrierten sich die Gewerbebetriebe im Ortskern, während sich in der kunstbeflissenen Unternehmergemeinde die Betriebe seit jeher über das gesamte Gemeindegebiet verteilen, sodass es im Ortskern kein wirtschaftliches Zentrum gibt.

Die selbstbezogene Traditionsgemeinde verfügt im Ortszentrum schon immer über eine vielfältige Nahversorgung. In der kulturbeflissenen Unternehmergemeinde hingegen hat sich die ohnehin schwache Nahversorgungsinfrastruktur innerhalb der letzten Dekaden auf ein kleines Lebensmittelgeschäft reduziert.

Die Gemeinden waren zu Beginn des wirtschaftlichen Aufschwunges, der jeweils mit der Errichtung eines gemeindeeigenen Gewerbegebiets einsetzte, durch eine höchst unterschiedliche Lebensqualität gekennzeichnet. Die Entscheidungsträger in der kulturbeflissenen Unternehmergemeinde hatten damals mit dem Problem zu kämpfen, dass zwar ein Großbetrieb und einige wenige Kleinbetriebe für ein ausreichendes Arbeitsplatzangebot sorgten, unter anderem die schlechte Versorgungsstruktur und die Verödung des Ortskerns aber zu einer schlechten Stimmung, einem schwachen sozialen Zusammenhalt und geringer unternehmerischer Aktivität der Bevölkerung führten. In der selbstbezogenen Traditionsgemeinde war hingegen die Lebensqualität aufgrund des vielfältigen lokalen Angebots der zahlreichen Kleinstbetriebe ebenso gut wie der soziale Zusammenhalt. Da die Betriebe jedoch hauptsächlich als Familienbetriebe geführt wurden, gab es in der selbstbezogenen Traditionsgemeinde kaum Arbeitsplätze.

Motiviert durch die unterschiedlichen Problemlagen verfolgten die Gemeinden verschiedene Strategien, die aber jeweils die Errichtung eines gemeindeeigenen Betriebsgebietes vorsahen: Der kulturbeflissenen Unternehmergemeinde gelang es durch massive gesellschaftliche und besonders kulturelle Aktivitäten ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Bevölkerung zu schaffen und sich gleichzeitig als innovative, fortschrittliche Kulturgemeinde zu positionieren. Das Image einer Gemeinde ist ein wesentlicher Faktor bei der Beurteilung der Standortattraktivität, da vom Standort eines Betriebs auch eine Signalwirkung in Form von positiven oder negativen Konnotationen des Gemeindenamens

ausgeht. Die selbstbezogene Traditionsgemeinde hingegen konnte kein klar definiertes Image aufbauen. Bei der Entwicklung des Betriebsgebietes verlassen sich die Entscheidungsträger auf die für Unternehmen günstige geografische Lage und die gute Infrastrukturanbindung der Gemeinde. Es wurde auf eine sprunghafte Erhöhung der Kommunalsteuereinnahmen durch die Ansiedlung von Großbetrieben abgezielt.

Die Strategie der kunstbeflissenen Unternehmergemeinde ist insofern nachhaltiger, als zum einen nicht nur Betriebsansiedlungen, sondern vor allem Betriebsgründungen gezielt gefördert wurden und zum anderen bei den Betriebsansiedlungen auf eine ausgewogene Betriebsgrößen- und Branchenstruktur geachtet wird. So entstand eine Standortverbundenheit der ansässigen Betriebe, die der Abwanderungsgefahr entgegenwirkt.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Die Planung eines Gewerbegebiets hat immer vor dem Hintergrund der Ressourcenausstattung der Gemeinde zu erfolgen. Insbesondere sind hier Faktoren wie eine gute Anbindung an leistungsfähige Verkehrswege, eine günstige geographische Lage bezüglich der strategischen Ausrichtung von Unternehmen und ein ausreichendes Angebot qualifizierter Arbeitskräfte ausschlaggebend für den Erfolg.
- Bei der Entwicklung eines Gewerbegebiets ist auf eine ausgewogene Betriebsgrößen- und Branchenstruktur zu achten, um Stabilität gegenüber konjunkturellen Schwankungen und die Entstehung von Synergien zwischen den Betrieben zu ermöglichen.
- Fördert die Gemeinde die ansässige Bevölkerung bei Unternehmensgründungen oder -erweiterungen, so kann eine lokale Wirtschaftsstruktur entstehen, die dem Standort nachhaltig verbunden bleibt.
- Bei der Beurteilung der Standortattraktivität berücksichtigen Unternehmen auch das Image der und die Stimmungslage in der Zielgemeinde. Um erfolgreich Betriebe ansiedeln zu können, ist daher auf eine schlüssige Gemeindeentwicklung auch in diesen Bereichen zu achten.
- Wenn es eine Direktwahl des Bürgermeisters gibt, sollte der unterlegene Kandidat, wenn er eine beachtliche Zahl an Stimmen für sich gewinnen konnte, in der politischen Führung der Gemeinde, zum Beispiel als Vizebürgermeister, berücksichtigt werden, um Spannungen und Lagerbildungen vorzubeugen.
- Im Sinne einer guten, kooperativen Stimmung unter der Bevölkerung und der Unternehmerschaft ist mangelnde Bürgerorientierung der Gemeindeverwaltung unbedingt zu vermeiden, da dies die Eigeninitiative der Bevölkerung und Unternehmerschaft dämpft.
- Die Gemeinde soll Zusammenschlüsse der lokalen Betriebe unterstützen beziehungsweise einen professionellen Mediator bereitstellen, um den Abstimmungsprozess zwischen den Unternehmern zu erleichtern. Kooperationen können durch die Entstehung von Synergien zur Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Betriebe und damit zu einer Stärkung des Wirtschaftsstandortes beitragen.

## 5.8. INTERKOMMUNALES BETRIEBSGEBIET: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNG DER MANAGERGETRIEBENEN PIONIERGEMEINDE UND DER SCHULDENBELASTETEN OPTIMISTENGEMEINDE

In der schuldenbelasteten Optimistengemeinde ist mit dem Niedergang der Ziegelwerke das wichtigste Standbein der lokalen Wirtschaft weg gebrochen. Der Bergbau in der managergetriebenen Pioniergemeinde nahm in den letzten Jahren eine stetig negative Entwicklung und wird in den nächsten Jahren eingestellt werden, sodass auch in dieser Gemeinde bereits ein Großteil der Kommunalsteuereinnahmen und Arbeitsplätze verloren gegangen ist und weitere verloren gehen werden. Beide Gemeinden sind somit, gemessen an ihrer Größe, durch eine sehr geringe Anzahl an lokalen Arbeitsplätzen gekennzeichnet. Sowohl in der managergetriebenen Pioniergemeinde als auch in der schuldenbelasteten Optimistengemeinde muss fast die gesamte unselbständig erwerbstätige Bevölkerung in die Ballungsräume der Umgebung pendeln. Durch die Schaffung von Betriebsgebieten wollen die Gemeinden nun Betriebe ansiedeln, um so vor Ort Arbeitsplätze für die Bevölkerung zu schaffen und die Pendlerproblematik zu entschärfen.

Motiviert durch die neue Förderpolitik des Landes, die gemeindeübergreifende Initiativen begünstigt, und getragen von der Einsicht, dass der Standortwettbewerb innerhalb des Kleinraumes die Entwicklung der lokalen Wirtschaft dämpft, entschlossen sich beide Gemeinden, ihre Nachbargemeinden in diese Projekte einzubinden.

Obwohl die Gemeinden geographisch nicht weit voneinander entfernt sind, waren ihre interkommunalen Initiativen sehr unterschiedlich erfolgreich. Während sich in der managergetriebenen Pioniergemeinde bereits eine beachtliche Anzahl an Betrieben im gemeindeübergreifenden Betriebsgebiet angesiedelt hat, wurden im interkommunalen Betriebsgebiet der schuldenbelasteten Optimistengemeinde bislang nur drei Baugründe verkauft, wovon noch keiner bebaut wurde.

Grund dafür ist zum Ersten die bessere Infrastrukturanbindung des Betriebsgebiets der managergetriebenen Pioniergemeinde. Auch wenn das gemeindeübergreifende Betriebsgebiet der schuldenbelasteten Optimistengemeinde über eine gut ausgebaute Bundesstraße mit den Zentren in der Region und dem hochrangigen Straßennetz verbunden ist, so fehlt doch der Autobahnanschluss, um im direkten Standortwettbewerb gegen die Initiative der managergetriebenen Pioniergemeinde anzukommen. Es wird deutlich, dass die Schaffung interkommunaler Betriebsbaugebiete zwar den Standortwettbewerb zwischen beteiligten Gemeinden verhindert, gleichzeitig entwickelt sich jedoch ein neuer, intensiver Wettbewerb auf der Ebene der Kleinregionen.

Durch Ressourcenpooling können gemeinschaftlich entwickelte und finanzierte Betriebsbaugebiete mit einer weit besseren Infrastruktur ausgestattet werden, als das einer einzelnen Gemeinde möglich wäre. Daher sind Einzelinitiativen im Standortwettbewerb den interkommunalen Betriebsgebieten zunehmend unterlegen, wodurch sich auch diese Gemeinden gezwungen sehen, Gemeinschaftsinitiativen zu entwickeln. In Zukunft wer-

den sich somit nicht mehr die einzelnen Gemeinden gegenseitig Betriebe abwerben, sondern Kleinregionen werden um Betriebsansiedlungen konkurrieren. Der Schaffung einer abgestimmten und daher nachhaltigen Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur im ländlichen Raum ist man mit dem Konzept der interkommunalen Betriebsbaugebiete zwar einen Schritt näher gekommen. Das Wettbewerbsdenken kann jedoch erst einem konstruktiven Kooperationsgedanken weichen, wenn die Rückflüsse aus den Betrieben an die Gemeinden nicht mehr an den Betriebsstandort gebunden sind.

Zum Zweiten verfügt die managergetriebene Pioniergemeinde über einen speziellen Bonus: Der Bürgermeister, der auch persönlich mit der Betriebsansiedlung betraut ist, hat Funktionen auf Landes- und Bundesebene inne. Sein spezielles Know-how und sein politisches Gewicht waren sowohl für die Projektentwicklung als auch für die Betriebsansiedlung sicherlich nicht von Nachteil. In der schuldenbelasteten Optimistengemeinde hingegen war bis vor kurzem ein Makler im Rahmen eines Exklusivverwertungsvertrags mit der Betriebsansiedlung betraut. Mangels Erfolg wurde der Vertrag kürzlich gekündigt und die Betriebsansiedlung vom Bürgermeister selbst in die Hand genommen. Dieser kann jedoch nicht auf ein so großes und einflussreiches Netzwerk zurückgreifen.

Zum Dritten wurde die managergetriebene Pioniergemeinde bei der Projektentwicklung von einem Beratungsunternehmen unterstützt, wodurch einige Fehler a priori vermieden werden konnten. So wurden beispielsweise die für das Betriebsgebiet vorgesehenen Flächen nicht gekauft, sondern vorab über Optionsverträge gesichert. Damit konnten der Kapitaleinsatz und der Erfolgsdruck bei der Verwirklichung des interkommunalen Betriebsgebiets wesentlich reduziert und mehr Ressourcen auf die Infrastrukturanbindung und die Bewerbung verwendet werden. In der schuldenbelasteten Optimistengemeinde wurden große Summen in den Ankauf der Flächen investiert. Jetzt, da die Betriebsansiedlungen und damit die Rückflüsse in Form von Kommunalsteuer ausbleiben, ist der Druck auf den Bürgermeister enorm.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Die isolierte Schaffung von Betriebsgebieten durch einzelne Gemeinden ist, angesichts der Entstehung zahlreicher interkommunaler Betriebsgebiete und deren Wettbewerbsvorteile, heute kaum mehr sinnvoll. Vielmehr sollten Gemeinden, die ein Betriebsgebiet entwickeln wollen, ihre Nachbargemeinden in die Projekte einbeziehen und gemeinsam die für die gesamte Region optimale Lösung erarbeiten. So kann die einzelne Gemeinde verhindern, dass in direkter Nachbarschaft konkurrierende Gewerbegebiete entstehen.
- Allgemein ist bei der Entwicklung von Gewerbegebieten darauf zu achten, dass durch die Nutzung der Erfahrungen anderer Gemeinden, relevanter Institutionen und Beratungsunternehmen Fehler vermieden werden und ein für das jeweilige Projekt optimaler Ablaufplan entwickelt wird. Besonders kritisch in diesem Zusammenhang ist die Frage, wann das Vorhaben an die Öffentlichkeit kommuniziert werden soll. Eine Kommunikation vor Sicherung der vorgesehenen Flächen könnte zu Grundstücksspekulationen führen und die Projektumsetzung verteuern. Eine zu späte Ein-

bindung der Öffentlichkeit kann zu einer Verärgerung der Bevölkerung und damit zu einer schlechten Stimmung in der Gemeinde führen.

- Ein Gewerbegebiet ist nur dann sinnvoll, wenn der Standort über eine ausgezeichnete Infrastrukturanbindung verfügt. Ein Autobahnanschluss ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Unsicherheiten über die zukünftige Anbindungssituation schaden der Betriebsansiedlung, da Unternehmen bei ihrer Standortentscheidung Planungssicherheit suchen. Außerdem leidet die Glaubwürdigkeit der mit der Ansiedlung betrauten Personen, wenn sich die Standortqualitäten häufig ändern.
- Es ist von Vorteil, Persönlichkeiten mit der Betriebsansiedlung zu betrauen, die neben der erforderlichen Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und betriebswirtschaftlichen Basis auch über ein persönliches Netzwerk verfügen, das ihnen einen privilegierten Zugang zu relevanten Persönlichkeiten in der Wirtschaft und zu Entscheidungsträgern auf höheren Verwaltungsebenen eröffnet. Eine solche Persönlichkeit signalisiert Unternehmen auf der Standortsuche, dass ihnen diese Gemeinde optimale Unterstützung in Verwaltungsangelegenheiten und bei Förderungen bieten kann.
- Oft ist die Finanzierung der Betriebsübersiedlung und der Errichtung eines neuen Betriebsobjekts ein Hindernis für die Ansiedlung. Dabei scheitert die Fremdfinanzierung in vielen Fällen weniger an der schlechten wirtschaftlichen Lage der Unternehmen, sondern am Mangel geeignet aufbereiteter Unterlagen. Besonders Kleinbetriebe können meist keine Bilanzen und Pläne vorlegen, die den Ansprüchen der Kapitalgeber genügen, da zur Erstellung solcher Unterlagen in diesen Betrieben meist die Zeit und/oder das Know-how fehlen. Eine geeignete Beratung und Unterstützung bei der Erstellung von Präsentationsunterlagen wäre für diese Betriebe von besonderer Bedeutung.

## 5.9. TOURISTISCHE ATTRAKTION: VERGLEICHENDE ANALYSE DER ENTWICKLUNGEN DER ZIELLOSEN ANHÄNGSELGEMEINDE UND DER VERSCHLAFENEN ZUKUNFTSPLANERGEMEINDE

Sowohl die ziellose Anhängselgemeinde als auch die verschlafene Zukunftsplanergemeinde liegen an einem Badesee in der Mitte Österreichs. Tatsächlich sind die beiden untersuchten Gemeinden geographisch gesehen nicht weit von einander entfernt. Als traditionelle Tourismusgemeinden sind sie mit dem instabilen Wetter, der starken Konkurrenz durch Billigflugreisen und den geänderten und zumeist gestiegenen Ansprüchen der Gäste konfrontiert. Beide Gemeinden verzeichneten in den letzten zwei Dekaden einen deutlichen Rückgang der Nächtigungszahlen.

Auf die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Tourismuswirtschaft reagieren die beiden Gemeinden jedoch auf höchst unterschiedliche Weise. Während die ziellose Anhängselgemeinde durch intensive und weitgehend wahllose Betriebsansiedlung und den Aufbau einer alternativen Wirtschaftsstruktur versucht, die wirtschaftliche Bedeutung des

Tourismus für die Gemeinde zu senken, unternimmt die verschlafene Zukunftsplanergemeinde alle Anstrengungen, um sich als Tourismusdestination neu zu positionieren.

Die günstige Lage der ziellosen Anhängselgemeinde direkt an der Autobahn und die angebotenen Förderungen ermöglichten es in den letzten Jahren, zahlreiche Gewerbebetriebe in die Gemeinde zu locken. Dass es sich dabei zumeist um Betriebe handelt, die den Nachbargemeinden abgeworben wurden und deren Standortbindung offensichtlich nur sehr gering ist, wird bei der Ansiedlungspraxis nicht bedacht. Auch nach Branchen erfolgt keine Auswahl der Betriebe. Dennoch konnten sich einige Betriebe in den letzten Jahren in der Gemeinde sehr gut entwickeln, sodass die Rückgänge in der Tourismuswirtschaft größtenteils kompensiert werden konnten. Es stellt sich nur die Frage, wie viele neu angesiedelte Unternehmen ihren Standort in der Gemeinde belassen werden, wenn die Förderungen auslaufen. Die Gefahr besteht, dass es dann eine andere Nachbargemeinde sein wird, die diese Unternehmen mit attraktiven Förderangeboten abwirbt. So stellen die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen der Gemeinden der Region aus interkommunaler Perspektive betrachtet fast ausschließlich Mitnahmeeffekte dar. Eine interkommunale Abstimmung der Ansiedlungs- und Wirtschaftsförderungsmaßnahmen erscheint daher dringend geboten.

In der verschlafenen Zukunftsplanergemeinde gibt es hingegen keine Anstrengungen, Betriebe anzusiedeln. Die ungünstige Verkehrsanbindung und die beengten geographischen Gegebenheiten machen die Gemeinde als Wirtschaftsstandort eher unattraktiv. Dennoch befindet sich in der Gemeinde seit Jahrzehnten ein Großbetrieb, der ein wichtiger Arbeitgeber für die Gemeindebevölkerung ist. Das wichtigste wirtschaftliche Standbein in der Gemeinde ist jedoch der Tourismus. So wie in der ziellosen Anhängselgemeinde bleiben auch in der verschlafenen Zukunftsplanergemeinde vor allem die Langzeiturlauber in den letzten Jahren aus. Hier hat man sich jedoch entschlossen, auf die geänderten Bedürfnisse und Gewohnheiten der Besucher einzugehen, indem das touristische Angebot gezielt erweitert wird. Dabei soll in Abstimmung mit den übrigen Mitgliedern eines interkommunalen Tourismuszusammenschlusses die Wetterabhängigkeit dadurch gesenkt werden, dass die touristische Ausrichtung weniger stark auf den Badesee, sondern mehr auf Attraktionen wie Tauchen oder eine Seebühne abstellt. Durch die konsequente Spezialisierung auf den Tauchsport konnten sich diese Gemeinden in den letzten Jahren von der direkten Konkurrenz anderer Seegemeinden abheben und einen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Die geplante Seebühne soll das touristische Angebot um den Aspekt Kultur erweitern und zusätzliche Besucherschichten für den lokalen Tourismus erschließen.

Solche klaren Strategien fehlen in der ziellosen Anhängselgemeinde weitgehend. Es wird dort zwar auch versucht, Großprojekte zu entwickeln, dabei handelt es sich jedoch beispielsweise um überproportionierte Hotelanlagen, die in kein Gesamtkonzept eingebettet sind. Allgemein fehlt es in der ziellosen Anhängselgemeinde an einer klaren Zukunftsstrategie. Auch wenn in der verschlafenen Zukunftsplanergemeinde ein gewisser Teil der Bevölkerung auch noch nicht realisiert hat, dass jetzt aktive Schritte gesetzt werden müssen, um den Wohlstand der Gemeindebevölkerung für die Zukunft zu sichern, so haben sich die Entscheidungsträger und einige aktive Gemeindebürger bereits

in Abstimmung mit den anderen in den Tourismuszusammenschluss eingebundenen Gemeinden auf eine klare Entwicklungsstrategie verständigt. Zusätzlich fördert die Teilnahme an einem hoch aktiven und effizient geführten interkommunalen Tourismuszusammenschluss die touristische Neupositionierung der verschlafenen Zukunftsplanergemeinde, indem die Einzelaktivitäten mit einem allgemeinen gemeindeübergreifenden Entwicklungskonzept koordiniert und in ein allgemeines Marketingkonzept eingebettet werden.

Ein zusätzliches Hemmnis für die touristische Entwicklung der ziellosen Anhängselgemeinde ist das Fehlen eines Ortszentrums. Die Streusiedlung verwendet das Ortszentrum einer Nachbargemeinde mit. Die Positionierung als eigener Tourismusort ist daher nahezu unmöglich. So ist man bei der Gemeindeentwicklung weitgehend von der strategischen Ausrichtung dieser Nachbargemeinde abhängig. Diese Konstellation wäre dann unproblematisch, wenn die Abhängigkeit dazu genützt würde, durch ein abgestimmtes Vorgehen gemeinsam eine stärkere Wettbewerbsposition zu erlangen. Allerdings wird statt einer kooperativen Strategie eine Wettbewerbsstrategie verfolgt. Die Kombination aus Abhängigkeit und Wettbewerb macht eine konstruktive Zusammenarbeit jedoch weitgehend unmöglich.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Besonders in Branchen mit intensivem Wettbewerb wie dem Tourismus ist es von besonderer Bedeutung, durch eine eindeutige und konsequent verfolgte Spezialisierungsstrategie eine klare Positionierung am Markt zu erreichen. Diese Strategie muss an die Entscheidungsträger, die Bevölkerung und die Unternehmerschaft kommuniziert werden, sodass sie auf breiter Basis mitgetragen wird.
- Für eine solche Positionierung ist ein abgestimmtes Verhalten innerhalb eines interkommunalen Zusammenschlusses von Vorteil. Besonders die effiziente Kommunikation der Positionierung nach außen kann nur über ein gemeinschaftlich betriebenes Marketing gelingen.
- In traditionellen Branchen können innovative Marketingstrategien zu Überraschungseffekten und damit zu einer breiten Öffentlichkeitswirkung führen. Wenn solche Strategien nicht von konservativen Kräften behindert werden, kann der Relaunch einer Tourismusregion als jugendliche und trendige Tourismusdestination gelingen.
- Bestehen zwischen Gemeinden starke Abhängigkeiten, zum Beispiel aufgrund der Mitbenützung der Nahversorgungsinfrastruktur der einen Gemeinde durch die andere, so sollte die Koordination der Aktivitäten der beiden Gemeinden kooperativ erfolgen. Eine Wettbewerbssituation führt unweigerlich zu einer weiteren Schwächung der abhängigen Gemeinde und damit zu einer Reduktion der Attraktivität des gesamten Kleinraumes als Wirtschaftsstandort.
- Auch bezüglich der Ansiedlung von Betrieben sind Wechselwirkungen auf interkommunaler Ebene zu beachten. Gegenseitiges Abwerben von Betrieben und Konkurrenzdenken bei der Ansiedlung von regionsfremden Betrieben sind zu vermeiden. Ein solches Verhalten führt nur zu Mitnahmeeffekten bei den Wirtschaftsförderungen und zu einer ungünstigen Selbstselektion der ansiedelnden Betriebe. Es werden be-

sonders jene Betriebe angelockt, die nach Ablauf der Förderungen ihren Standort in eine andere Gemeinde verlagern, die für die Ansiedlung wiederum Förderungen anbietet. Im Interesse einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Region ist eine interkommunale Abstimmung der Ansiedlungsaktivitäten der einzelnen Gemeinden von großer Bedeutung.

## 5.10. DAS NICHTS: VERGLEICHENDE ANALYSE DER DÖRFLICHEN AKTIVISTENGEMEINDE UND DER FERNÖSTLICHEN EX-BERGBAUGEMEINDE

Sowohl die dörfliche Aktivistengemeinde als auch die fernöstliche Ex-Bergbaugemeinde liegen abseits leistungsfähiger Verkehrswege in geographisch isolierter Lage. In der dörflichen Aktivistengemeinde ist mit der negativen Tendenz in der Landwirtschaft der bedeutendste Wirtschaftszweig und Arbeitgeber im Begriff weg zu brechen. Mit dem Ende des Bergbaus in der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde ging dort nahezu die gesamte Wirtschaftsstruktur unter. Als einzige Chance für eine positive Entwicklung der lokalen Wirtschaft wird in beiden Gemeinden die Schaffung und Nutzung touristischer Attraktionen gesehen.

Obwohl in der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde bereits seit gut 30 Jahren Handlungsbedarf besteht, wird erst seit kurzem mit der Entwicklung von Konzepten zur touristischen Erschließung der Gemeinde begonnen, während die dörfliche Aktivistengemeinde bereits aktiv wurde, als sich die ersten Anzeichen eines Handlungsbedarfs ergaben. Bei der Entwicklung eines Tourismus kann keine der beiden Gemeinden auf natürliche Attraktionen, wie beispielsweise Badeseen oder Schigebiete, zurückgreifen. Sowohl in der dörflichen Aktivistengemeinde als auch in der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde erkannte man, dass eine Positionierung als gewöhnliche Urlaubsdestination angesichts der starken nationalen Konkurrenz und des Preisverfalls bei Flugreisen nicht mehr zielführend ist. Daher setzen die beiden Gemeinden jeweils auf die Entwicklung eines einzigartigen touristischen Angebots.

Die Strategien der beiden Gemeinden unterscheiden sich jedoch bezüglich ihres Entwicklungsprozesses, ihrer Verankerung in den wirtschaftlichen, sozialen und öffentlichen Strukturen sowie der Rolle der Gemeindeverwaltung beziehungsweise des Bürgermeisters.

Während der Bürgermeister in der dörflichen Aktivistengemeinde als Ermöglicher die verwaltungs- und organisationsmäßige Basis für in der Bevölkerung entwickelte Aktivitäten schafft und den Aktivisten bei der Verwirklichung ihrer Visionen freie Hand gibt, hält der Bürgermeister der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde alle Fäden in der Gemeinde fest in der Hand. Die Projekte werden im engen Kreis ausgewählter Gemeinderäte entwickelt. Auch bei der Umsetzung sind weder die lokale Wirtschaft noch die Bevölkerung in dem Maße eingebunden wie in der dörflichen Aktivistengemeinde. Es ist daher in der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde fraglich, ob die nachträgliche Einbindung der ansässigen Betriebe und der Bevölkerung im gewünschten Ausmaß gelingt.

In der dörflichen Aktivistengemeinde wurde die touristische Ausrichtung als optimale zukünftige Entwicklungsstrategie im Rahmen des Dorferneuerungsprozesses identifiziert. Dieser Prozess wurde von der Gemeinde initiiert und vom Land durch die Finanzierung eines Moderators unterstützt. Getragen haben die Dorferneuerung aber die Bevölkerung und die Unternehmerschaft. So floss die gesamte in der Gemeinde vorhandene Kreativität in die Strategieentwicklung ein, und die Bedürfnisse aller Interessensgruppen konnten Berücksichtigung finden. Im Rahmen der Strategieentwicklung und -umsetzung entstand ein enges soziales Netzwerk als fruchtbare Basis für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung. Ideen werden von Einzelnen in das Netzwerk eingebracht, es finden sich schnell Mitstreiter, und schon beginnt man mit viel Engagement an der Umsetzung zu arbeiten. Erfolge verwirklichter Ideen geben dem gesamten Netzwerk positive Impulse und fördern die Entstehung neuer Initiativen. So entwickelte sich in der dörflichen Aktivistengemeinde ein selbstverstärkender, organischer Dorferneuerungsprozess, in den alle Bevölkerungsgruppen eingebunden sind und in den sich jeder Gemeindebürger in beliebiger Intensität und zu beliebigen Zeitpunkten aktiv einbringen kann.

In der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde ist das Projekt jedoch von der übrigen Wirtschaftsstruktur sowie der Bevölkerung eher isoliert. Der Bürgermeister treibt die Projektentwicklung voran, kümmert sich um die Kontakte zu Investoren und organisiert die Förderungen sowie die Bereitstellung der Inhalte für das geplante fernöstliche Kultur- und Therapiezentrum. Bislang hatten die Aktivitäten kaum Auswirkungen auf die Zukunftserwartung und die Planungswelt der Unternehmerschaft oder der Bevölkerung. Eine gemeinschaftliche Initiative ist durch die geplanten Tourismusmaßnahmen in der Gemeinde bisher genauso wenig entstanden wie eine wirtschaftliche Dynamik.

Auch gelingt es in der dörflichen Aktivistengemeinde besser, Vorhandenes bei der Umsetzung der Entwicklungsstrategie zu nutzen. So wurden gerade die vorhandene Bausubstanz, das traditionell ansässige Handwerk und der von jeher starke soziale Zusammenhalt als Basis für die Entwicklung des Tourismus erkannt. In der fernöstlichen Ex-Bergbaugemeinde hingegen gelang es nicht, die im Rahmen der vor einigen Jahren in der Region veranstalteten Landesausstellung touristisch bereits aufbereiteten Bergbauruinen nachhaltig touristisch zu nutzen. Die jahrelange Passivität der Gemeindevertretung und der Bevölkerung ließ auch die ursprünglich sehr gute öffentliche Infrastruktur zusehends degenerieren. In der dörflichen Aktivistengemeinde hingegen wurde mit massivem Einsatz Freiwilliger in den letzten Jahren, ausgehend von einem sehr schlechten Niveau, eine attraktive Ausstattung mit öffentlichen Einrichtungen geschaffen. So wird der Erfolg des Dorferneuerungsprozesses für die gesamte Gemeindebevölkerung erlebbar, und die Aktivisten haben die Bestätigung, dass sich ihre Anstrengungen lohnen.

**Faktoren, die es bei dieser Merkmalskategorie zu beachten gilt:**

- Sobald es Anzeichen gibt, dass die etablierte Wirtschaftsstruktur in der Zukunft eine negative Entwicklung nehmen könnte, sollten sich die Gemeindevertreter über die Entwicklung einer alternativen Struktur Gedanken machen. Je früher eine Strategie zur Neuausrichtung der lokalen Wirtschaft existiert, umso besser ist die lokale Infrastruktur noch erhalten und umso günstiger sind die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der neuen Entwicklungsstrategien.

- Bei der Identifikation möglicher Neuausrichtungen der Gemeindeentwicklung sind einerseits die vorhandene Infrastruktur und die bestehenden Ressourcen sowie andererseits die soziale Struktur, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bevölkerung sinnvolle Ausgangspunkte. Eine Entwicklung, die auf dem Vorhandenen aufbaut und mit der Lebensweise der Bevölkerung harmoniert, kann eher eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung induzieren als ein isoliertes Projekt.
- Bei der Entwicklung von Strategien für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde ist die Einbindung sämtlicher Bevölkerungsgruppen im Sinne einer Berücksichtigung möglichst vieler Einzelinteressen und einer Erschließung des gesamten kreativen Potenzials der Gemeindebevölkerung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Zentral gesteuerte Entwicklungsprozesse sind gerade in finanzschwachen Gemeinden problematisch, da dort zur Umsetzung der Entwicklungsstrategien die freiwillige und unentgeltliche Mitarbeit der Bevölkerung besonders notwendig ist. Ist die Bevölkerung nicht in die Konzeption der Initiativen und Projekte eingebunden, so besteht auch wenig Bereitschaft, sich bei der Umsetzung zu engagieren.
- Die Einbindung der Bevölkerung und besonders der ansässigen Unternehmerschaft ist auch vor dem Hintergrund einer breiten wirtschaftlichen Nutzung der Entwicklungsinitiativen empfehlenswert. Nur wenn die Initiativen und Projekte transparent entwickelt und offen kommuniziert werden, können sie bei der Bildung von Zukunftserwartungen antizipiert und in die individuellen Planungen einbezogen werden.
- Bei der Strategieentwicklung und -umsetzung haben der Bürgermeister und die Gemeindevertreter die Aufgabe, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Initiative und Kreativität sollen geweckt und gestärkt werden. Ist einmal ausreichend Initiative in der Bevölkerung entstanden, so sind lenkende Interventionen oder gar manipulative Eingriffe nach Möglichkeit zu vermeiden, da ein solches Verhalten aktive und engagierte Gemeindebürger frustrieren und die Entstehung eines dynamischen Diskussionsprozesses in der Bevölkerung hemmen könnte.
- Kurzfristig verwirklichbare und vorzeigbare Maßnahmen sind einer langfristigen Entwicklungsstrategie unterzuordnen. Angesichts der Knappheit öffentlicher Mittel sind ein vorausschauender Mitteleinsatz und eine entsprechende Prioritätensetzung unbedingt erforderlich, um beispielsweise Fehlinvestitionen in öffentliche Gebäude, die in absehbarer Zeit keine Verwendung mehr finden könnten, zu vermeiden. Werden öffentliche Einrichtungen in der ursprünglichen Form nicht mehr genutzt, ist über eine alternative Verwendung im Rahmen einer langfristigen Entwicklungsstrategie zu befinden.

# 6. ABSCHLIESSENDE EMPFEHLUNGEN

Die im Rahmen der Studie erarbeiteten 18 Gemeindeportraits zeigen einen hohen Grad an Heterogenität, der keine konkreten und dabei gleichzeitig für alle Fälle gültigen Empfehlungen von Maßnahmen für die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen zulässt. Empfehlungen auf relativ abstrakter Ebene sind andererseits für Entscheidungsträger bloß beschränkt hilfreich und oft nicht neu: Dazu gehören beispielsweise Empfehlungen wie: Kooperationen oder Innovationen oder Aus- und Weiterbildung oder Infrastruktur oder Betriebsgebiete zu fördern.

Nach unseren Erkenntnissen kommt es darauf an, einen Mix, eine Kombination aus Maßnahmen zu finden, welcher der individuellen Situation eines Kleinraums, dh einer einzelnen Gemeinde oder einer Kleinregion aus mehreren Gemeinden möglichst gut entspricht. Auch das ist natürlich eine ziemlich abstrakte Formel. Diese fordert aber vor allem eine Auseinandersetzung mit der Individualität der Situationen. Jeder Kleinraum ist aktuell als einmalige, konkrete Konfiguration interpretierbar, in welcher eine bestimmte Anzahl von Variablen miteinander in wechselseitiger Beziehung steht. Diese aktuelle Konfiguration ist das Ergebnis eines historischen Prozesses, der durch Interventionen (vor allem, wenn es keine bedeutsamen katastrophalen oder extrem glücklichen Ereignisse gegeben hat) in seiner Richtung und Dynamik in der Regel nicht radikal veränderbar ist. Interventionen in den Entwicklungsverlauf eines Kleinraums sollen dort ansetzen, wo der Raum aktuell „steht“, und den historischen Weg zu diesem „Stand“ berücksichtigen.

Wenn es also darauf ankommt, eine einmalige, konkrete Konfiguration weiterzuentwickeln, dann kommt man ohne eine möglichst klare Erkenntnis dieser Konfiguration, also der wirksamen Variablen und ihrer wechselseitigen Wirkungskräfte, nicht aus. Die Schärfung des darauf gerichteten „Verstandes“, dh die Verbesserung der Fähigkeit, Konfigurationen aus kleinrauminternen und kleinraumexternen Variablen richtig abzubilden (zu rekonstruieren), muss vor diesem Erkenntnishintergrund die erste Handlung sein, bevor Entscheidungen für weiterführende Maßnahmen gesucht oder gar schon getroffen werden.

Auf der Ebene von Kleinräumen stellt sich allerdings die Frage, wer solche Rekonstruktions- und in der Folge Entscheidungsprozesse in Gang setzen und effizient steuern kann. Im Unternehmen ist es meist der Unternehmer als Eigentümer. Eine Gemeinde hat aber keinen Eigentümer oder Unternehmer mit vergleichbaren Kompetenzen. Aber sie hat hoffentlich (und das nicht nur in der Unternehmerschaft) unternehmerisch und verantwortungsbewusst denkende Menschen. Wahrscheinlich gehört dazu der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin. Es gibt aber auch andere Personen, die entweder in formalen politischen Funktionen oder außerhalb dieser – zum Beispiel in der Unternehmerschaft oder Bauernschaft oder in Schulen oder in Vereinen – tätig und motiviert sein können, etwas für die Entwicklung des Kleinraumes, in dem der eigene Lebensmittelpunkt gesehen

wird, zu tun. Das Klima in der Gemeinde, das historisch gewachsen und nicht von heute auf morgen veränderbar ist, und die aktiven Gemeindepolitiker, an der Spitze natürlich der Bürgermeister, tragen viel dazu bei, ob sich Personen aktiv in die Gemeindeentwicklung einbringen.

Wenngleich die Haupterkenntnis dieser Studie die Individualität der Situationen und der darauf aufbauenden Maßnahmen betont, sollen abschließend doch einige für bestimmte Situationen passende Empfehlungen formuliert werden, die freilich nicht als generell anwendbare Rezepte zu verstehen sind, sondern als Möglichkeiten, die von Fall zu Fall verschieden nützlich sein können. In diesem Sinn präsentieren wir die folgenden 21 Thesen:

**These 1: Bei der Projektentwicklung auf kommunaler Ebene ist im ländlichen Raum ein Bottom-up-Ansatz erfolgversprechender als ein Top-down-Ansatz.**

Initiativen und Projekte zur Gemeindeentwicklung, die aus der Bevölkerung oder der ansässigen Unternehmerschaft heraus entstehen, sind näher an den Bedürfnissen und der Lebenswelt der Betroffenen. Die Gemeindebürger können sich daher leichter mit dem Vorhaben identifizieren und fühlen sich eher davon betroffen. So sind sie auch eher bereit, sich bei der Gestaltungsarbeit im Rahmen der Konzeption und bei der Umsetzung zu engagieren. Allerdings kann diese These nur bei Vorhandensein engagierter Bürger greifen.

Entstehen die Initiativen und Projekte im sozialen Netzwerk der Gemeinde, so ist der einzelne Gemeindebürger tendenziell besser informiert und kann die Auswirkungen eher abschätzen, die von den Vorhaben auf seine individuelle Lebensführung ausgehen. Dadurch dass die Akteure die erwarteten Effekte der Vorhaben bei ihren Handlungen antizipieren, entfalten die Projekte und Maßnahmen ihre praktische Wirkung in der Gemeinde. Die Gemeindebürger erwarten Veränderungen, die maßgeblich durch ihre eigenen, auf diesen Erwartungen basierenden Handlungen verwirklicht werden. Diese Selbsterfüllung wirkt als Katalysator der Gemeindeentwicklung. Bei Initiativen, die von oberen Verwaltungsebenen an die Gemeinden herangetragen werden, entfaltet dieser Hebeleffekt seine Wirkung nicht, und die Gemeindeentwicklung wird weniger dynamisch ausfallen.

**These 2: Für eine positive Gemeindeentwicklung sind sämtliche Bevölkerungsgruppen in den Strategiefindungsprozess und die Strategieumsetzung einzubinden.**

Je mehr Bevölkerungsgruppen in die Gemeindeentwicklung einbezogen werden, desto mehr Einzelinteressen fließen in den Prozess ein und desto mehr Information und Kreativität werden erschlossen. Gelingt es, die Koordinationsproblematik einer organischen Strategieentwicklung – beispielsweise durch die Selbstabstimmung der Einzelhandlungen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens – zu überwinden, so kann durch die Einbindung verschiedenster Bevölkerungsgruppen eine Entwicklungsstrategie formuliert werden, die auch mit den langfristigen Zielen der Gemeindebürger harmoniert. Die Unternehmer können ihre betrieblichen Zukunftsvorstellungen und die Bevölkerung ihre Visio-

nen bezüglich einer Verbesserung der Lebensqualität einbringen. Im Rahmen des diskursiven Prozesses der gemeinschaftlichen Strategieentwicklung kommt es zu einer Integration der Perspektiven, sodass die resultierende Entwicklungsstrategie konfliktäre Ziele weitgehend vermeidet. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung wirtschaftlicher und sozialer Interessen können eine gemeinschaftliche Kraftanstrengung bei der Strategieumsetzung und eine nachhaltige Gemeindeentwicklung entstehen.

**These 3: Nur wenn die Einzelaktivitäten in der Gemeinde in ein umfassendes Entwicklungskonzept eingebettet sind, können die Anstrengungen sowie Ressourcen gebündelt und verstärkende Wechselwirkungen für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung genutzt werden.**

Ist allen Betroffenen bewusst, in welche Richtung sich die Gemeinde entwickeln soll, so kann der Einzelne seine Handlungen auf die Gesamtentwicklung abstimmen. Dies kann auch die Bündelung jener Mitbürger fördern, die innerhalb des Gesamtplans gleiche Teilziele verfolgen oder, trotz abweichender Ziele, zumindest Parallelitäten entlang des Zielerreichungspfades wahrnehmen. So können Ressourcen gebündelt und Handlungen aufeinander abgestimmt werden. Es kann dann leichter zu Synergien kommen, für die die Gemeindebürger innerhalb ihrer unternehmerischen und privaten Sphäre ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leisten. Gemeinsame Anstrengungen geben der effizienten Realisierung einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung mehr Durchschlagskraft.

**These 4: Gelingt es, bei der Entwicklung der lokalen Wirtschaftsstruktur im ländlichen Raum eine ausgewogene Betriebsgrößenstruktur und einen breiten Branchenmix zu schaffen, so wird sich die lokale Wirtschaft durch eine höhere Dynamik und eine geringere Krisenanfälligkeit auszeichnen.**

Ebenso wie Monokulturen sind auch einseitig ausgerichtete Wirtschaftsstrukturen anfälliger auf Störungen als ausgewogene Mischungen. Dies gilt für Betriebsgrößen genauso wie für Branchen, in welchen die einzelnen Betriebe tätig sind. Krisen einer Branche betreffen dann nur einzelne Betriebe und nicht die gesamte lokale Wirtschaft. Über eine größere Anzahl von Kleinbetrieben kommt es zusätzlich zu einer Risikostreuung. Größere Betriebe können als Leitbetriebe positive Impulse für die lokale Wirtschaft induzieren. Unter den Betrieben verschiedener Größe kann ein synergetisches Zusammenspiel entstehen, das zu einer gegenseitigen Kompensation der jeweiligen Betriebsgrößennachteile führt.

**These 5: Gemeinden, die bereits auf erste Anzeichen einer Krise der etablierten lokalen Wirtschaft mit der aktiven Entwicklung einer alternativen Wirtschaftsstruktur reagieren, erhöhen für die Zukunft die Chance auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung.**

Je früher pro-aktiv auf den möglichen Niedergang der vorhandenen Wirtschaftsstruktur reagiert wird, desto besser sind der finanzielle Spielraum der Gemeinde und die lokale Infrastruktur noch erhalten und desto günstiger sind die Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer neuen Entwicklungsstrategie. Es gilt zu verhindern, dass die Bevölke-

rung in Passivität und Resignation verfällt. Rechtzeitig müssen den Gemeindebürgern durch gezielte Initiativen Zukunftsperspektiven aufgezeigt und deren Umsetzung glaubwürdig vermittelt werden. Auch das bezüglich der Standortattraktivität relevante Image der Gemeinde wird bei einer überlappenden Wirtschaftsentwicklung nur wenig beschädigt. Darüber hinaus können die sozialen Auswirkungen (wie beispielsweise Arbeitslosigkeit) einer Neuausrichtung der lokalen Wirtschaftsstruktur bei rechtzeitigen Investitionen in den Aufbau einer alternativen Wirtschaftsstruktur gedämpft werden.

**These 6: Ein guter sozialer Zusammenhalt in der Gemeinde führt zu einer guten Stimmung unter der Bevölkerung und Unternehmerschaft. Eine gute Stimmung ist nicht nur für die Anregung wirtschaftlicher Aktivitäten innerhalb der Gemeinde förderlich, sondern steigert auch die Standortattraktivität.**

Die Stärke des sozialen Zusammenhalts ist in einem hohen Ausmaß für die Stimmungslage in der Gemeinde verantwortlich. Enge soziale Bindungen schaffen eine gute Stimmung. Als bedeutender Teil der Lebensqualität ist die Stimmung unter anderem mitverantwortlich für Migration und Familiengründungen sowie Arbeitsmotivation, Berufswahl und Gründungsentscheidungen. Die im ländlichen Raum häufige Überlappung von privater und unternehmerischer Sphäre kann zur Entstehung eines sozioökonomischen Systems führen, das Eigenverantwortung und -initiative sowohl der Bevölkerung als auch der Unternehmer fördert. Wer sich auf seine Mitbürger und Unternehmerkollegen verlassen kann, geht eher Risiken ein beziehungsweise findet von vornherein bestimmte Risiken vermindert vor. Sozialer Zusammenhalt ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor für die Bereitschaft, Chancen wahrzunehmen und unternehmerische Aktivität zu entfalten. Bei der Beurteilung der Standortattraktivität berücksichtigen Unternehmen auch das Image der und die Stimmungslage in der Zielgemeinde.

**These 7: Um die Trägheit verkrusteter Strukturen in ländlichen Gemeinden zu überwinden und unternehmerische Aktivität anzuregen, kann es notwendig sein, den Leidensdruck auf die Bevölkerung und Unternehmerschaft kurzfristig zu erhöhen.**

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsstrategien für die Gemeinde und die lokale Wirtschaft haben der Bürgermeister und die Gemeindevertreter in erster Linie die Aufgabe, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Ergibt sich dennoch keine ausreichende unternehmerische Aktivität in der Gemeinde, so kann über eine Einschränkung der Leistungen der Gemeinde der Leidensdruck erhöht und die Bevölkerung und Unternehmerschaft extrinsisch zu Aktivität motiviert werden. So dokumentieren symbolische Gesten wie beispielsweise die temporäre Abschaltung der Straßenbeleuchtung der Bevölkerung akuten Handlungsbedarf. Mit sanftem Druck können möglicherweise Initiative und Kreativität geweckt und gestärkt werden. Nach der Entstehung ausreichender Initiative in der Bevölkerung sollen lenkende Interventionen oder stark manipulative Eingriffe vermieden werden, um zu verhindern, dass engagierte Gemeindebürger frustriert und konstruktive Diskussionsprozesse in der Bevölkerung behindert werden.

**These 8: Parteipolitisch motivierte Entscheidungen und Handlungen sind für eine positive wirtschaftliche Entwicklung von Gemeinden schädlich.**

Parteipolitik oder persönliche Abhängigkeiten verstellen den Weg zu optimalen Entscheidungen für die Gemeinde oder den Kleinraum als Ganzes, da sie sachliche Überlegungen als dominante Kriterien verdrängen. Alternativen, die als parteipolitisch motiviert wahrgenommen werden, gehen für das für die Gestaltung einer positiven Gemeindeentwicklung zur Verfügung stehende Handlungsportfolio verloren. Ganzheitlich betrachtet suboptimale Entscheidungen und damit suboptimale Gemeindeentwicklungen können die Folge sein. Entscheidungsfindungsprozesse auf Gemeindeebene sind daher so zu gestalten, dass eine sachliche Basis für die Entscheidungen gewährleistet ist. Eine ernsthafte Einbindung auch oppositioneller Kräfte in die Entscheidungsfindung wirkt als freiwilliger Kontrollmechanismus und signalisiert ernsthaftes Bemühen um die Sache.

**These 9: Das Prinzip Kooperation kann gerade in ländlichen Gemeinden aufgrund der tendenziell klein strukturierten lokalen Wirtschaft über Synergieeffekte und Ressourcenpooling zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung beitragen. Regionsdenken fördert und Kirchturmdenken hemmt die positive Entwicklung der regionalen und damit auch der lokalen Wirtschaft.**

Viele Aspekte der Gemeindentwicklung gehen in ihrer Wirkung über die Gemeindegrenzen hinaus. Sie betreffen die Kleinregion, manche sogar die Region. Um ein synergetisches Zusammenwirken der Aktionen der einzelnen Gemeinden zu gewährleisten, ist zumindest eine Koordination bei Planung und Umsetzung unter den Gemeinden nötig. Da bei zahlreichen Maßnahmen die sinnvolle Durchführung eine Minimalinvestition voraussetzt, die über die Finanzkraft der einzelnen Gemeinde hinausgeht, erscheint auch die interkommunale Abstimmung des Ressourceneinsatzes geboten. Auch wenn die Abstimmung des Verhaltens mit den Kooperationspartnern vorerst einen Autonomieverlust bedeutet, eröffnet die Bündelung der Ressourcen den Gemeinden gleichzeitig neue attraktive Möglichkeiten und vergrößert so letztlich ihren Gestaltungsspielraum. Das entspricht dem allgemeinen Paradoxon des Kooperationsphänomens: Durch Abgabe von etwas Freiheit entsteht letztlich mehr Freiheit.

**These 10: Intensive Kommunikation und ein offener Umgang mit Informationen tragen zu einer besseren Abstimmung und damit zu einer gegenseitigen Verstärkung der Aktivitäten der einzelnen Gemeinden innerhalb einer Region bei.**

Information ist die Grundlage, auf der Akteure die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Handlungen prognostizieren. Je mehr Information ihnen dabei zur Verfügung steht, desto zuverlässiger sind die Prognosen und desto treffsicherer fallen die Maßnahmen zur Gestaltung einer positiven Gemeindeentwicklung aus. Die Informationsbasis wird über offene und ehrliche Kommunikation geschaffen. Nur wenn sich die Gemeinden und die einzelnen Akteursgruppen innerhalb der Gemeinden transparent verhalten und offen über ihre Pläne und Motive kommunizieren, können die Maßnahmen gegenseitig antizi-

piert und eine harmonische Gemeindeentwicklung hervorgebracht werden. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Austausch über divergierende Lebenskonzeptionen, Bedürfnisse und Erwartungen zu.

**These 11: Durch unkonventionelle Konzepte und Maßnahmen im Rahmen der Gemeindeentwicklung signalisiert die Gemeinde Offenheit, Flexibilität und Selbstvertrauen und steigert so ihre Standortattraktivität und die unternehmerische Aktivität der eigenen Gemeindebevölkerung.**

Im Zentrum unternehmerischen Handelns steht die Wahrnehmung von Chancen. Jede Chance ist jedoch gleichzeitig mit Risiken verbunden. Somit setzt unternehmerisches Handeln Risikobereitschaft voraus. Eine Betriebsübersiedlung und noch stärker eine Betriebsgründung sind hoch riskante Schritte. Je besser es der Gemeindeverwaltung gelingt, sich als starker Partner für die (potenziellen) Unternehmer zu positionieren, der auf die individuellen Bedürfnisse schnell und flexibel eingeht, desto attraktiver ist die Gemeinde als Betriebsstandort.

**These 12: Die Infrastrukturausstattung hat wesentlichen Einfluss auf die Gemeindeentwicklung. Je nach der strategischen Ausrichtung der Gemeinde kann es ein Zuviel oder ein Zuwenig an Infrastruktur geben.**

Die Infrastruktur bestimmt über die Ströme an Daten, Waren und Personen aus der und in die Gemeinde. Sie ist somit ein Regulativ für den Austausch der Gemeindebevölkerung mit der Umwelt. Eine schlecht ausgebaute Infrastrukturanbindung kann somit eine konservierende Wirkung auf die soziale und wirtschaftliche Struktur einer Gemeinde haben. Entwicklungsstrategien, die auf der Stadt-Dorf-Dualität aufbauen, sind durch eine schlecht ausgebaute Infrastrukturanbindung begünstigt. Setzt die Gemeinde auf Betriebsansiedlung und die Entwicklung einer Wirtschaftsstruktur mit überregionaler Bedeutung, so ist eine leistungsstarke Infrastrukturanbindung eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung.

Hier wird eine der typischen Wechselwirkungen zwischen Variablen sichtbar: Die Infrastrukturausstattung entscheidet über das für die Gemeindeentwicklung offen stehende Strategieportfolio. Gleichzeitig bestimmt die gewählte Entwicklungsstrategie über die Günstigkeit von Infrastrukturmaßnahmen.

**These 13: Gemeinden sind als Wirtschaftsstandort umso attraktiver, je besser es ihnen gelingt, Unsicherheiten für ansiedlungswillige Unternehmen zu absorbieren.**

Unternehmen müssen Standortentscheidungen aufgrund der hohen Komplexität und daraus resultierenden Unmöglichkeit von zuverlässigen Prognosen unter großer Unsicherheit treffen. Jede Reduktion des vom ansiedlungswilligen Unternehmen wahrgenommenen Risikos steigert die Attraktivität der Gemeinde als Betriebsstandort. Maßnahmen zur Reduktion der wahrgenommenen Unsicherheit können Betriebsbaugrundpakete zu Fixpreisen oder Zusatzleistungen der Standortgemeinde im Bereich der Beratung bezüglich Förderungsakquisition und Behördenangelegenheiten sein.

Haben sich bereits andere (ähnliche) Betriebe in der Gemeinde angesiedelt und berichten diese positiv über die dort gebotenen Rahmenbedingungen, können ansiedlungswillige Unternehmen fehlende eigene Erfahrung durch fremdes Erleben substituieren, und die wahrgenommene Unsicherheit, unter der die Standortentscheidung getroffen wird, kann so vermindert werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Absorption von Unsicherheit für ansiedlungswillige Unternehmen besteht darin, eine Persönlichkeit mit der Betriebsansiedlung zu betrauen, die neben der erforderlichen Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und betriebswirtschaftlichen Basis auch über ein Netzwerk verfügt, das den Unternehmen einen privilegierten Zugang zu relevanten Entscheidungsträgern auf höheren Verwaltungsebenen eröffnet. Eine solche Persönlichkeit signalisiert Unternehmen auf der Standortsuche, dass ihnen diese Gemeinde optimale Unterstützung bei Verwaltungsangelegenheiten und Förderungen bieten kann, und reduziert auf diese Weise die wahrgenommene Unsicherheit.

**These 14: Nachhaltige Wirtschaftsförderungen bestehen besser nur in begleitender Unterstützung und Beratung. Einmalmaßnahmen führen häufig zu Mitnahmeeffekten und einer ungünstigen Auswahl der verwirklichten Projekte.**

Wirtschaftsförderung darf nicht ohnehin stattfindendes unternehmerisches Handeln durch Teilsubventionierung der Aufwendungen rentabler machen, denn dadurch werden nur Mitnahmeeffekte provoziert oder a priori unwirtschaftliche Projekte künstlich rentabel gemacht. Die lokale Wirtschaftsstruktur wird durch eine solche Förderpraxis nicht gestärkt, sondern tendenziell geschwächt. Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen entstehen, die für ihre gesamte Bestandsdauer „am Tropf“ der Subventionsgeber hängen. Wirtschaftsförderung muss vielmehr neue, zusätzliche wirtschaftliche Aktivität anregen. Im Rahmen einer begleitenden Unterstützung und Beratung sollen jene Ressourcen und Kompetenzen bereitgestellt werden, die über interne Lernprozesse möglichst schnell wirtschaftlich gesunde, pro-aktive Unternehmen entstehen lassen. Dabei ist auf die Etablierung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Gemeinde und Unternehmen zu achten.

**These 15: Gelingt es, Altes in Neues beziehungsweise Vorhandenes in Geplantes zu integrieren, kann die Gemeinde ihre Entwicklungsstrategie ressourcenschonender umsetzen und so an finanziellem Spielraum gewinnen.**

Bei der Identifikation möglicher Ausrichtungen der Gemeindeentwicklung sind einerseits die vorhandene Infrastruktur und die bestehenden Ressourcen sowie andererseits die soziale Struktur, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bevölkerung sinnvolle Ausgangspunkte. Eine Entwicklungsstrategie, die auf dem Vorhandenen aufbaut und mit der Lebensweise der Bevölkerung harmoniert, kann ressourcenschonender umgesetzt werden und induziert durch ihre höhere Anschlussfähigkeit eher eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung als ein isoliertes Projekt.

**These 16: Innerhalb der lokalen Wirtschaftsstruktur ziehen starke Betriebe andere starke Betriebe mit. Schwache Betriebe können von einem starken Leitbetrieb kaum profitieren und reagieren mit Neid und Missgunst.**

Leitbetriebe haben eine dynamisierende Wirkung auf die umgebende Wirtschaftsstruktur. Ihr Erfolg ist der Beweis, dass Unternehmen in der Region eine positive Entwicklung nehmen können. Das positive Beispiel bestärkt andere ansässige Unternehmer und Gemeindebürger, ihre eigenen unternehmerischen Pläne umzusetzen. Es fühlen sich jedoch tendenziell nur jene angesprochen, die prinzipiell über das nötige Selbstbewusstsein verfügen, das mit der Umsetzung ihrer Vorhaben verbundene Risiko zu tragen. Die schwachen Unternehmen, die aufgrund ihrer schlechten wirtschaftlichen Situation keine Basis für selbstbewusstes, pro-aktives Handeln haben, müssen erkennen, dass Mitbewerber unter denselben Rahmenbedingungen weit erfolgreicher sind, und reagieren häufig mit Neid und Missgunst. Leitbetriebe können im Fall ihres Scheiterns extreme Belastungen für den Standort bewirken. Daher sollte die Existenz des Leitbetriebs zum gleichzeitigen Aufbau starker, möglichst nicht nur vom Leitbetrieb abhängiger Partnerbetriebe (Zulieferer, Dienstleister) genützt werden.

**These 17: Ungunstlagen können durch innovative Produktideen beziehungsweise Marketingkonzepte und moderne Kommunikationstechnologien kompensiert werden.**

Die geographische Lage beziehungsweise die Verkehrsanbindung eines Wirtschaftsstandorts sind für das wirtschaftliche Fortkommen eines Unternehmens nur dann relevant, wenn die Logistikkosten eine bedeutende Rolle in der Kostenstruktur einnehmen. Besonders jedoch in jenen Branchen, die im Rahmen der Leistungserstellung und Kundenbeziehungen hauptsächlich auf Datenaustausch abstellen, rücken die Anbindung an leistungsfähige Kommunikationsnetzwerke und die Humankapitalausstattung als Standortfaktoren in den Mittelpunkt. Gleichzeitig verlieren geographische Distanzen an Bedeutung.

Aber auch im herkömmlichen produzierenden Gewerbe können Ungunstlagen von innovativen Betrieben kompensiert werden. Dies gelingt, wenn die unkonventionellen Betriebsstandorte für den Aufbau eines sympathischen Unternehmensbildes genutzt und höhere Logistikkosten über höhere Absatzpreise ausgeglichen werden können.

**These 18: Ein ausreichendes Angebot an erschwinglichem Wohnraum und Bauland in der Gemeinde ist eine Grundvoraussetzung für eine junge Gemeindebevölkerung und damit für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung.**

Die Bereitschaft, neue unternehmerische Aktivität zu entwickeln oder ein übernommenes Unternehmen auszubauen, ist besonders unter jungen Menschen ausgeprägt. Die junge Bevölkerung ist unter Rückgriff auf die Leistungen und Erfahrungen der Elterngeneration der Motor der lokalen Wirtschaftsstruktur. Jungunternehmer brauchen wiederum hoch motivierte, unternehmerisch mit-denkende Arbeitnehmer, die nicht vom Versorgungsdenken geleitet sind. Gemeinden können eine ausgewogene Altersstruktur der Bevölke-

rung nur erreichen, wenn es gelingt, die jungen Einheimischen in der Gemeinde zu halten und/oder Junge zum Zuzug zu motivieren. Neben attraktiven Arbeitsplätzen ist ein wesentliches Kriterium dafür ein ausreichendes Angebot an Wohnraum zu erschwinglichen Preisen. Dies ist entweder über Baulandsicherungsmodelle oder die Errichtung von Sozialwohnungen möglich. Auch attraktive Freizeitgestaltungs- und Kinderbetreuungsmöglichkeiten können eine erhebliche Rolle spielen.

**These 19: Mit dem Konzept der regionalen Identität steht der Gemeinde im ländlichen Raum eine Möglichkeit zur Verfügung, sich und die Leistungen der ansässigen Betriebe zu differenzieren und eine klare Marktpositionierung zu erreichen.**

Ein für ländliche Gemeinden gangbarer Weg, Wettbewerbsvorteile aufzubauen, ist die Anreicherung der dominanten Produkte beziehungsweise Leistungen der ansässigen Betriebe mit regionaler Identität und die Integration komplementärer Produkte sowie der lokalen Lebenswelt zu einem Gesamterlebnis für den Kunden. Diese zusätzlichen Produkteigenschaften tragen zur Differenzierung des lokalen Angebots gegenüber anderenorts erstellten Produkten oder Dienstleistungen bei. Eine konsequent verfolgte Gemeindeentwicklungsstrategie, die auf die nachhaltige Etablierung und effektive Kommunikation einer regionalen Identität abzielt und die von der lokalen Wirtschaft mitgetragen wird, kann der Gemeinde zu einer klaren Marktpositionierung und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

**These 20: Die Gemeinde soll nur jene Aufgaben übernehmen und nur so weit Unterstützung für die ansässigen Betriebe anbieten, als diese eine notwendige Ergänzung zu den bestehenden oder entwickelbaren Kompetenzen in den einzelnen Betrieben oder in Betriebszusammenschlüssen darstellen.**

Agiert die Gemeindeverwaltung gleichzeitig als Nachtwächter, der durch die Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen und Sensibilität für Bruchlinien eine stetige Gemeindeentwicklung sicherstellt, und als Animateur, der die unternehmerische Aktivität in der Bevölkerung und Unternehmerschaft aktiv fördert, kann der wirtschaftliche Entwicklungsverlauf der Gemeinde eher positiv beeinflusst werden, als wenn die Gemeindeverwaltung die Rolle des Regisseurs an sich reißt, der die Aktivitäten in der Bevölkerung und Unternehmerschaft steuert und manipulativ interveniert.

**These 21: Die Persönlichkeit und das Verhalten des Bürgermeisters ist für eine positive wirtschaftliche Entwicklung in ländlichen Gemeinden erfolgskritisch.**

Gemeinden mit guten Voraussetzungen können am eigenen Bürgermeister scheitern. Gleichzeitig können Bürgermeister Gemeinden aus denkbar schlechten Situationen heraus zu einer dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung führen. Dies gelingt besonders dann, wenn durch eine geschickte Entwicklungsstrategie bisher als ungünstig wahrgenommene Gemeindecharakteristika in den Köpfen der Bevölkerung und Unternehmer-

schaft in wichtige Ressourcen umgewandelt werden können. Oft kommt es nicht so sehr darauf an, was der Bürgermeister tut, sondern darauf, was er nicht tut. Sich im richtigen Moment zu engagieren und wieder zurückzunehmen, zu initiieren und zu ermöglichen, ohne das Entstehende für sich zu vereinnahmen, zählt dabei genauso zu den Erfolgsfaktoren wie Offenheit für Neues und die Toleranz, abweichende Meinungen gelten und ernsthaft in Entscheidungsprozessen behandeln zu lassen.

Ein Bürgermeister mit dem Überblick über alle wichtigen Variablen, dh die Strömungen, Ressourcen, Personengruppen und Umwelteinflüsse, die in einer Gemeinde verstärkend oder hemmend zusammenwirken, kann die Funktion des Ermöglichens besser wahrnehmen als jemand, der nur seinen eigenen oder den Visionen und Wünschen einer Gruppe folgt.

**Impressum: Schriftenreihe des Österreichischen Gemeindebundes**

**Medieninhaber (Verleger):** MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH; A-1014 Wien, Kohlmarkt 16. FN 124 181w, HG Wien. **Gesellschafter, deren Anteil 25% übersteigt:** Manz Gesellschaft m.b.H., Wien, Beteiligung an Unternehmen und Gesellschaften aller Art und Wolters Kluwer International Holding B.V. Amsterdam, Beteiligung an Unternehmen. **Verlagsadresse:** A-1015 Wien, Johannesgasse 23 (verlag@manz.at). **Geschäftsführung:** Mag. Susanne Stein-Dichtl (Vorsitz) **Verlagsleitung:** Prokurist Dr. Wolfgang Pichler. **Herausgeber:** Vortr. HR Dr. Robert Hink, GDir. Dr. Reinhard Platzer. **Schriftleitung und Redaktion:** Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz, Mag. Dr. Raimund Heiss, LAbg. Bgm. Mag. Alfred Riedl, Mag. Dr. Peter Pilz **mailto:** oesterreichischer@gemeindebund.gv.at; www.gemeindebund.at; office@noegbg.at; kommunal@kommunalkredit.at; www.kommunalkredit.at; **Hersteller:** Novographic Druck G.m.b.H., 1230 Wien.

**ISBN-10: 3-214-14489-8**

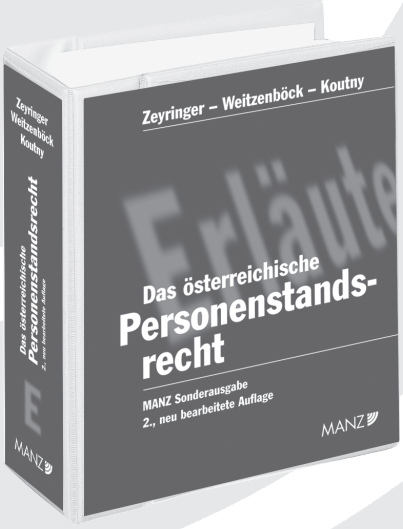
**ISBN-13: 978-3-214-14489-0**

Wien, August 2006

## Schriftenreihe RFG
## Rechts- und Finanzierungspraxis der Gemeinden

| | |
|---|---|
| Band 3/2003<br>Flotzinger/Leiss<br>Gemeindeabgaben im Insolvenzverfahren<br>IV, 32 Seiten. EUR 9,80 /<br>ISBN 3-214-14475-8 | Band 1/2005<br>Hink/Leininger-Westerburg/Rupp<br>E-Government – Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete<br>64 Seiten. EUR 14,80 / ISBN 3-214-14483-9 |
| Band 4/2003<br>Becker/Jäger/Kirowitz/Suárez/Trenker<br>Lenkungseffekte von Abgaben auf Handymasten<br>54 Seiten. EUR 15,20 / ISBN 3-214-14476-6 | Band 2/2005<br>Heiss/Dietmar Pilz<br>Kosten- und Leistungsrechnnung der Siedlungswasserwirtschaft Arbeitsbehelf zur Ermittlung und Zuordnung der Kosten in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung für Gemeinden und Verbände<br>78 Seiten. EUR 19,80 / ISBN 3-214-14484-7 |
| Band 5/2003<br>Hink/Mödlhammer/Platzer (Hrsg)<br>Auswirkungen des Regierungsprogramms auf die Gemeinden<br>126 Seiten. EUR 28,– / ISBN 3-214-14477-4 | |
| Band 1/2004<br>Achatz/Oberleitner<br>Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine<br>76 Seiten. EUR 18,80 / ISBN 3-214-14473-1 | Band 3–4/2005<br>Mitterbacher/Schrittwieser<br>Kommunales Abgabenstrafrecht<br>196 Seiten. EUR 38,– / ISBN 3-214-14487-1 |
| Band 2/2004<br>Huber/Noor/Trieb/Reifberger<br>Die Gemeinden und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben<br>88 Seiten. EUR 21,– / ISBN 3-214-14474-X | Band 5/2005<br>Achatz/Hacker-Ostermann/Heiss/Pilz<br>Betriebsprüfung in der Gemeinde<br>95 Seiten. EUR 24,– / ISBN 3-214-14486-3 |
| Band 3/2004<br>Colcuc-Simek/Mader/Skala/ Viehauser/Zimmerl<br>Herausforderung Siedlungswasserwirtschaft<br>80 Seiten. EUR 18,80 / ISBN 3-214-14478-2 | Band 1–2/2006<br>Sachs/Hahnl<br>Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden<br>162 Seiten. EUR 36,– / ISBN 3-214-14485-5 |
| Band 4/2004<br>Kerschner/Wagner/Weiß<br>Umweltrecht für Gemeinden<br>172 Seiten. EUR 36,– / ISBN 3-214-14479-0 | Band 3/2006<br>Kommunalnet E-Government Solutions GmbH<br>Handbuch Kommunalnet<br>84 Seiten. EUR 19,80 / ISBN-10: 3-214-14488-X, ISBN-13: 978-3-214-14488-3 |
| Band 5/2004<br>Schmied<br>Facility Management<br>64 Seiten. EUR 14,80 / ISBN 3-214-14482-0 | Band 4 a/2006<br>Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum<br>52 Seiten. EUR 13,80 /<br>ISBN-10: 3-214-14489-8<br>ISBN-13: 978-3-214-14489-0 |
| Band 6/2004<br>Österr. Gemeindebund<br>Katastrophenschutz –Katastrophenbewältigung<br>94 Seiten. EUR 22,80 / ISBN 3-214-14481-2 | |

# Personenstandsrecht: alles in einem Band




*Loseblattwerk in 1 Mappe mit 14. Lieferung 2006.*
*EUR 140,– ISBN-10: 3-214-03627-0*
*ISBN-13: 978-3-214-03627-0*
*Im Abonnement zur Fortsetzung vorgemerkt.*

Zeyringer/Weitzenböck/Koutny

## Personenstandsrecht

**inklusive 14. Lieferung**

Das vorliegende Werk enthält **alle Rechtsvorschriften in Personenstandsangelegenheiten.** Für die praktische Umsetzung besonders nützlich sind die **umfangreichen Anmerkungen** mit:

- Judikatur
- Fragebeantwortungen des Fachausschusses
- Erläuterungen und Verweisen
- Regelmäßige Lieferungen halten das Werk stets auf dem aktuellen Stand

**Die Autoren**

Dr. Walter Zeyringer, Ministerialrat im BM für Inneres i.R.
Dr. Johann Weitzenböck, Richter am Landesgericht St. Pölten
Martin Koutny, Standesbeamter am Standesamt St. Pölten

**www.manz.at**

**Besuchen Sie unsere Fachbuchhandlung für Recht, Steuer, Wirtschaft!** MANZ

**E-Mail: bestellen@manz.at • Tel.: 01/531 61-100 • Fax: 01/531 61-455**
MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Kohlmarkt 16, 1014 Wien FN 124 181w • HG Wien

P.b.b. Verlagspostamt 1010 Wien
Erscheinungsort Wien
03Z035091M

# RECHTaktuell

## Der Sachbuch-Tipp

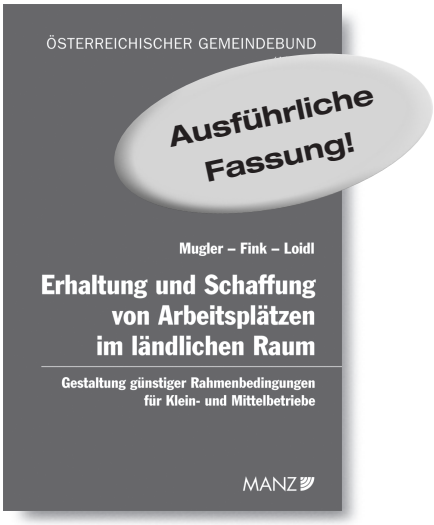
Mugler/Fink/Loidl

## Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum

### Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe

Wie können Arbeitsplätze im ländlichen Raum erhalten und neue geschaffen werden? Wie etabliert man ein unternehmerfreundliches Klima auf kommunaler Ebene? Wie kann der Einzelne dazu beitragen leistungsfähige Strukturen zu schaffen? Was können Bund, Land, Gemeindevertreter/innen und besonders Bürgermeister/innen tun, um die wirtschaftliche Dynamik in der Gemeinde zu stärken?

In der ausführlichen Fassung der Studie befasst sich das Autorentrio unter der Leitung von Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Josef Mugler intensiv mit den vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe auf kommunaler Ebene. Anhand von Beispielgemeinden werden die unterschiedlichen Voraussetzungen für wirtschaftliche Entwicklung in Österreichs Gemeinden dargestellt und eingehend analysiert. Daraus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die für alle an Gemeindeentwicklung und Kommunalwirtschaft Interessierten nützlich sein können.




*2006. 263 Seiten. Br. Ca. EUR 48,–*
*ISBN-10: 3-214-14496-0*
*ISBN-13: 978-3-214-14496-8*

**Die Autoren:**
Universitätsprofessor Dkfm. Dr. **Josef Mugler** (Vorstand), MMag. Dr. **Matthias Fink** (Universitätsassistent) und Mag. **Stephan Loidl** (wissenschaftlicher Mitarbeiter) sind Mitarbeiter des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der WU Wien.

**Besuchen Sie unsere Fachbuchhandlung für Recht, Steuer, Wirtschaft! Der schnelle Weg zum Recht:**
E-Mail: bestellen@MANZ.at • Tel.: 01/531 61-100 • Fax: 01/531 61-455 MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Kohlmarkt 16, 1014 Wien FN 124 181w • HG Wien

MANZ
www.manz.at