RFG

SCHRIFTENREIHE
RECHT & FINANZEN
FÜR GEMEINDEN

04/2013 04

Gerald Mathis

Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung

Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftsentwicklung für Länder, Regionen und Kommunen

- professionelles Standortmanagement statt laufender Anlasspolitik
- Wirtschaftsentwicklung im ländlichen Raum als zentraler Erfolgsfaktor
- Stärken- und Chancenpotentiale erkennen und umsetzen
- mit Studie zur Nachhaltigkeit von endogenen, regional verankerten Unternehmen

Österreichischer Gemeindebund
KOMMUNAL KREDIT
RPW_NÖ GBG
NÖ Gemeinde Beratungs- & Steuerberatungsgesmbh
kommunal
leitner leitner
MANZ

Der Autor:

Dipl.-Ing. Dr. **Gerald Mathis** ist Vorstand des ISK Institutes für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung in Dornbirn. Er lehrt an der Fachhochschule Vorarlberg und ist Leiter des internationalen Masterstudienganges Standort- und Regionalmanagement in Kooperation mit der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Konstanz, der Universität Liechtenstein und der Hochschule Kempten. Gerald Mathis berät auf internationaler Ebene Länder, Regionen und Kommunen zu Fragen der Standort-, Wirtschafts-, Regional- und Kommunalentwicklung und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

Kontakt:

ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung
J. G. Ulmer-Straße 21
A-6850 Dornbirn
Telefon: +43 5572 / 372 372
Telefax: +43 5572 / 372 372-24
E-Mail: office@isk-institut.com
Web: www.isk-institut.com

Dr. Walter Leiss
Generalsekretär Gemeindebund

Bgm. Helmut Mödlhammer
Präsident Gemeindebund

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Unsere Städte, Gemeinden und Regionen stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Verstärkt durch die Wirtschaftskrise der letzten Jahre und dem damit einhergehenden, schleppenden Wirtschaftswachstum, der Verkürzung von Ertragsanteilen und der Kommunalsteuer, führt diese Entwicklung in vielen Kommunen zu immer geringeren freien Finanzspitzen und erschwert die Finanzierung der öffentlichen Leistungen. Hinzu kommt die demografische Entwicklung, welche eine alternde Bevölkerung und ein Schrumpfen der jüngeren Generationen erwarten lässt. Die Sogwirkung der urbanen Räume auf junge Menschen ist eine weitere Herausforderung. Wenn es dem ländlichen Raum, den Kommunen und Regionen nicht gelingt, ihre Standortattraktivität und vor allem auch die Versorgung mit Arbeitsplätzen in zumutbarer Entfernung zu sichern, werden auch die Leistungsträger und jungen Familien nicht mehr zu halten sein. Das ist dann aber nicht nur ein Problem für die ländlichen Regionen, sondern auch für die urbanen Räume, die in vielen Bereichen ebenfalls an ihre Grenzen stoßen.

So sind die Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft, die grundsätzliche Standortattraktivität für Bürger, Wirtschaft, öffentliche Einrichtungen, Bildung, Kultur, Gastronomie, Handel und Investoren sowie die Einwohnerentwicklung und nachhaltige Sicherung des kommunalen Standortes als Lebens- und Wohnraum – vor allem im ländlichen Raum – zentrale und dringende Fragen der kommunalen und regionalen Politik.

Die Finanzierung der kommunalen Leistungen und der Finanzausgleich sind in diesem Kontext ein zentrales Thema und daran muss auch weiterhin in Sinne der Kommunen gearbeitet werden. Es wäre jedoch falsch, auf Ebene der Gemeinden die Hände in den Schoß zu legen und darauf zu hoffen, dass sich die Dinge von selbst erledigen.

Der Autor fordert in seiner vorliegenden Arbeit – vor allem auf kommunaler und regionaler Ebene – „verstärkt ein aktives, zielorientiertes und planmäßiges Agieren und Gestal-

ten. Mit Verwaltung alleine werden die Herausforderungen der kommenden Jahre nicht zu bewältigen sein."

In der gegenwärtigen Praxis begnügt sich kommunale Politik aber allzu oft damit, auf akute Probleme zu reagieren, anstatt vorausplanend und zielorientiert zu handeln. Es ist dringend notwendig, die Entwicklung unserer Städte, Gemeinden und Regionen mit Hilfe von vorausschauenden und zielorientierten Maßnahmen in eine wünschenswerte Richtung zu navigieren und damit den Wohlstand und die Lebensqualität auch für die Zukunft zu sichern.

Dabei gilt es, nicht nur vorhandene Defizite zu bekämpfen, sondern es müssen vor allem auch laufend neue Standortvorteile geschaffen werden. Es gilt die spezifischen Chancen und Potentiale der jeweiligen Standorte kontinuierlich zu entwickeln – oder zu halten und auszubauen.

So ist es vor allem auch an der Zeit, die wirtschaftliche Entwicklung unserer Standorte, unserer Gemeinden und Regionen nicht mehr dem Zufall zu überlassen. Dem Autor ist eine planmäßige und organisierte Wirtschaftsentwicklung auf kommunaler und regionaler Ebene ein wichtiges Anliegen.

Denn Arbeitsplätze sind der wesentliche Aspekt einer nachhaltigen Gemeinde- und Regionalentwicklung. Nur über sie ist die nachhaltige Sicherung des kommunalen Standortes als Lebens- und Wohnraum möglich. „Ohne Arbeitsplätze in zumutbarer Entfernung können Menschen auch nicht wohnen bleiben", so eine der zentralen Aussagen des Autors. Ohne Arbeitsplätze im zumindest regionalen Umfeld, in zumutbarer, „auspendelqualitativer" Entfernung sind Standorte – auch als Wohnorte – auf die Dauer nicht mehr attraktiv und haltbar.

In diesem Kontext wird auch erstmals eine Studie über die Nachhaltigkeit von endogenen, mit dem Standort verbundenen und mit dem Standort identifizierenden Unternehmen publiziert. Die Ergebnisse können nicht zuletzt auch ein Orientierungspunkt zur Gestaltung der Wirtschaftsentwicklung auf kommunaler und regionaler Ebene sein.

Nur wenn wir zielorientiert handeln und kompetente Antworten auf die gegenwärtigen Herausforderungen finden, können wir die Zukunft unserer Städte, Gemeinden und Regionen positiv beeinflussen und den Wohlstand sowie die Lebensqualität nachhaltig steigern. Der Einsatz von deutlich professionelleren und nicht zuletzt auch umfassenderen Instrumenten zur Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung wird somit unerlässlich. Standort- und Wirtschaftsentwicklung muss entsprechenden professionellen Gesetzmäßigkeiten folgen. Dazu bedarf es entsprechender Instrumente und Standards und es gilt dieses Know-how den Gemeinden und Regionen auch zur Verfügung zu stellen.

Die vorliegenden Ausführungen sollen in einem ersten Schritt die Bewusstseinsbildung und die politische Initiierung langfristig angelegter Standortentwicklungsprozesse in Ländern, Regionen und Gemeinden unterstützen. Darüber hinaus soll das grundlegende Wissen zur operativen Entwicklung, Implementierung und kontinuierlichen Umsetzung einer nachhaltigen und planmäßigen Standort- und Wirtschaftsentwicklung als integra-

tivem Bestandteil der Kommunal- und Regionalpolitik vermittelt werden. Die dazu entwickelten Instrumente und Standards werden ebenso dargestellt wie neue Ansätze und Formen der regionalen und interkommunalen Zusammenarbeit.

Mit besten Grüßen

Generalsekretär Gemeindebund
Dr. Walter Leiss

Präsident Gemeindebund
Bgm. Helmut Mödlhammer

Wien, im November 2013

Dankesworte

An dieser Stelle gilt mein Dank den Mitarbeitern des ISK Institutes für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung in Dornbirn, allen voran Marco Fehr und Sylvia Schulze, für Ihre Unterstützung und Geduld sowie Guntram Feurstein, dem Vorsitzenden des wissenschaftlichen Beirates des ISK Institutes, für seine umfassenden Korrektur- und Lesearbeiten.

Mein Dank gilt auch Jörg Christoph Mathis für seine redaktionelle Unterstützung und die kritische und immer sachliche Hinterfragung und Diskussion.

Für die breite Unterstützung möchte ich dem Österreichischen Gemeindebund, insbesondere Generalsekretär Walter Leiss und Präsident Helmut Mödlhammer, danken.

Der Manz'schen Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, vor allem Hemma Korinek und Franziska Koberwein, darf ich für die unkomplizierte und erfrischende Zusammenarbeit ebenfalls Danke sagen.

Dornbirn, im November 2013 *Dr. Gerald Mathis*

Inhaltsverzeichnis

Dankesworte 4

1. Einführung 7

2. Das Modell der integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik 8
2.1 Standortwirtschaft als neues Wissensfeld 8
2.2 Integrative Standort- und Wirtschaftspolitik 10
2.3 Abgrenzung zur klassischen Wirtschaftsförderung. Das Pflanze-Nährboden-Symptom 11

3. Wieso Standortentwicklung in Ländern, Regionen und Gemeinden? 12
3.1 Bewusstseinsbildung und Initiierung von Standort- und Wirtschaftsentwicklungsprozessen 12
3.2 Regionalisierung und Globalisierung 13
3.3 Die Wirtschaft ist zentraler Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Systems 14
3.4 Rahmenbedingungen zur Standortentwicklung und zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen 15
3.4.1 Exkurs Stadt Dornbirn 16
3.5 Arbeitsplätze und wirtschaftliche Dynamik im ländlichen Raum. Wunsch und Wirklichkeit 16
3.6 Wo findet Wirtschaftspolitik heute statt? 19

4. Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standortentwicklung auf der ökonomischen Mesoebene 21
4.1 Standortentwicklungskonzept 21
4.2 Standortprodukt und Standortfaktoren 23
4.2.1 Exkurs Stärken- und Chancenpotentiale im ländlich strukturierten Raum 25
4.3 Standortkommunikation 26
4.4 Standortorganisation 27
4.5 Standortsoziologie 27
4.5.1 Die Kraft der endogenen Faktoren 28
4.5.2 Nachhaltigkeit und Bestand von exogenen und endogenen Unternehmen 29
4.6 Die zeitliche Komponente der Standortentwicklung 37

5. Regionalentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit 38
5.1 Die Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit 38
5.2 Interkommunale Zusammenarbeit und das Modell der subsidiären Regionalentwicklung nach ISK 39

Inhaltsverzeichnis

5.3 Subsidiarität und Zentralisation 41
5.4 Methodik, Ablauf und Ergebnisse der subsidiären Regionalentwicklung 41
5.4.1 Informationsphase und politische Bewusstseinsbildung 41
5.4.2 Der Entwicklungsprozess 42
5.4.3 Die Ergebnisse 43
5.5 Die Organisation der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit 47

Anhang – Das S 5 Programm 51

Das S 5 Programm. Ein Überblick 52

Abbildungsverzeichnis 59

Tabellenverzeichnis 60

Literaturverzeichnis 61

1. EINFÜHRUNG

Standortattraktivität, wirtschaftlicher Wohlstand und eine nachhaltige Entwicklung unserer Länder, Gemeinden und Regionen sind nicht mehr Zufall, sondern zusehends das Resultat gezielter, organisierter und professioneller Arbeit. So werden sich unsere Gemeinden und Regionen in Zukunft intensiver und professioneller um ihre Standortentwicklung kümmern müssen.

Die Kommunen stehen vor immer schwierigeren Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Die generelle Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft wird für viele Gemeinden zu einem immer dringlicheren Problem. Damit verbunden ist die Standortattraktivität für Bürgerinnen, Bürger und Wirtschaft. Es gilt die Einwohnerentwicklung und nachhaltige Sicherung des kommunalen Standortes als Lebens- und Wohnraum – vor allem im ländlichen Raum – langfristig zu gewährleisten und auch die Qualität und den Umfang der kommunalen Dienstleistungen zu garantieren. Und dies bei offensichtlich immer höheren Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürger sowie der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen. Alle diese Themenbereiche sind letztlich miteinander verbunden und bedingen einander. Sie bedingen vor allem jedoch eine andere und professionellere Herangehensweise im Sinne einer gesamthaften und nachhaltigen Gemeinde- und Regionalentwicklung.

Überall dort, wo Länder, Gemeinden und Regionen zielorientiert planen und agieren, gestaltet sich regionaler und kommunaler Wohlstand nachvollziehbar besser als an Standorten, die nur der „gewohnten“ Anlasspolitik folgen. Die Gemeinden und Regionen müssen ihre Entwicklung gezielt selbst in die Hand nehmen und planmäßig initiieren. Sie müssen im unternehmerischen Sinne aktiv werden und darüber nachdenken wie und in welche Richtung sich ihre Gemeinde oder Region entwickeln kann und soll – und sie müssen aufhören darauf zu warten, dass sich die Dinge, wie von einer „übergeordneten lenkenden Hand“ geleitet, von selbst erledigen.

Hier liegt auch ein hohes Maß an politischer Verantwortung bei den kommunalen und regionalen Entscheidungsträgern. Von ihnen werden die Initiierung und das Management derartiger Prozesse gefordert. Zum anderen braucht es aber auch neue, auf die Bedürfnisse der Praxis abgestimmte Standards und Instrumente zur Entwicklung und zum Management von Standorten und vor allem eine neue Haltung und Motivation diese Themen anzugehen.[1]

[1] Die gegenständlichen Ausführungen basieren zum Teil auf schon veröffentlichten Publikationen des Autors (vgl. etwa Mathis 2007 a, Mathis 2007 b und Mathis 2008) und sind im Sinne einer durchgängigen Darstellung des Themas als Kompendium nach dem neuesten Stand der Entwicklung und Forschung überarbeitet und ergänzt worden.

2. DAS MODELL DER INTEGRATIVEN STANDORT- UND WIRTSCHAFTSPOLITIK

Dieser Thematik hat sich das ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, aufbauend auf den Erfahrungen und Bedürfnissen der kommunal- und regionalentwicklerischen Praxis, schon seit Jahren angenommen und das Modell einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik entwickelt.

Bevor wir uns diesem Modell widmen, ist allerdings die Klärung und Definition einiger Begriffe notwendig.

2.1 Standortwirtschaft als neues Wissensfeld

Wahrscheinlich auf Grund fehlender Angebote und damit klarer Definitionen in der Lehre, herrschen, was die Inhalte der Termini Standort, Standortmanagement, Standortmarketing aber auch Wirtschaftsförderung anbelangt, vielfach noch babylonische Urzustände, sprich ein Sprachwirrwarr. Am ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung und im Rahmen des Hochschulstudienganges Standort- und Regionalmanagement SRM, welcher seit dem Sommersemester 2008 an der Fachhochschule Vorarlberg, in Kooperation mit der Universität Liechtenstein, Hochschule Kempten und der Universität Konstanz angeboten wird, wurden diese Begrifflichkeiten neu geordnet und definiert.[2]

Zuerst soll kurz der Begriff „Standort“ definiert werden. Was sind Standorte? Dieser Terminus wurde in den letzten Jahren ziemlich überstrapaziert und primär ökonomisch interpretiert, vielfach wurde er auch als Druckmittel für lobbyistische Zwecke missbraucht. Der Standort, vor allem die immer wieder heraufbeschworene „Gefährdung“ der Wirtschaftsstandorte als heilige Kuh, muss immer dann herhalten, wenn es gilt – ob begründet oder nicht – spezifische Interessen der Wirtschaft zu legitimieren oder zu verteidigen. Am ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung wird dieser Begriff vor dem Hintergrund einer umfassenden Standortentwicklung auch weiter gefasst und definiert:

Standorte sind in unserer Definition „ökosoziale Lebens- und Wirtschaftsräume, an denen Gruppen von Menschen/Gesellschaften, leben und/oder arbeiten“. Unser Focus richtet sich dabei vor allem auf Länder, Regionen und Gemeinden. Diese Standortmenge fassen wir unter dem Begriff „ökosoziale Mesoebene“ zusammen.[3]

„Ökosozial“ meint ökonomisch, ökologisch und sozial-gesellschaftlich. Damit wird eine umfassende und alle diese Bereiche inkludierende Standortentwicklung sowie die Not-

---

[2] Vgl. dazu Fachhochschule Vorarlberg o. J.

[3] Die Makroebene meint dann die Ebene der Staaten und etwa auch der EU, während die Mikroebene die Ebene der Unternehmen und der Individuen benennt.

wendigkeit der Verortung der Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökosozialen Mesoebene, also auf Ebene der Länder, Regionen und Kommunen, unterstellt.

In Anlehnung an die gängigen Termini Betriebswirtschaft und Landwirtschaft verwenden wir den Begriff „Standortwirtschaft" als übergeordnete Bezeichnung. Um den im nachfolgenden Modell dargestellten Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es eines neuen und umfassenden Wissens- und Forschungsfeldes zur „Bewirtschaftung" von Standorten. Es genügt nicht, allein werbewirtschaftlich Standortmarketing oder im klassischen Sinn Wirtschaftsförderung mit der Fokussierung auf die Unterstützung von Unternehmen, Investoren und Betriebsgründern zu betreiben. Das ist zu billig und zielt an den tatsächlichen Notwendigkeiten und Problemen vorbei. Ebenso greift die klassische Regionalentwicklung zu kurz, da sie nur zu oft „fördergetrieben" auf agrokulturelle und ländliche Themenfelder fokussiert ist.[4]

Wir müssen Standortwirtschaft als laufenden und gesamthaften Prozess und als Instrument der regionalen und kommunalen Entwicklung interpretieren. Genauso wie Betriebswirtschaft als die Lehre von der Bewirtschaftung und dem Management von Unternehmen verstanden wird und Landwirtschaft die agrarische Bewirtschaftung von Flächen meint, ist Standortwirtschaft als die „Bewirtschaftung", als das „Management und die Entwicklung von Standorten" neu zu definieren.[5]

- „Standortwirtschaft ist, aufbauend auf einer konsequenten und nachhaltigen Zielorientierung, die Summe aller grundlegenden Maßnahmen und Entscheidungen zur Erhaltung und zur Steigerung der Attraktivität und des Leistungsangebots sowie der Wirtschaftskraft und der sozialen, ökologischen, kulturellen und der generellen Lebensqualität eines Standortes."
- „Standortwirtschaft ist die umfassende und nachhaltige Bewirtschaftung von ökosozialen Lebensräumen zur Sicherung und zum Ausbau der ökonomischen, sozialen und kulturellen Attraktivität sowie der damit verbundenen Lebensqualität."
- „Standortwirtschaft ist die kontinuierliche und planmäßige Entwicklung und Anpassung der Qualität und Attraktivität von Standorten an sich kontinuierlich ändernde gesellschaftliche, soziale, politische, wirtschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen und den unabdingbaren wirtschaftlichen Strukturwandel und Globalisierungsprozess."

Damit wird Standortmanagement zum operativen Part der Standortwirtschaft, während Standortmarketing im Wesentlichen die Promotion, also die gezielte und planmäßige Kommunikation und Bewusstseinsbildung zum Aufgabenfeld Standortwirtschaft im weitesten Sinn, definiert.

---

[4] Die Förderung erfolgt meist über EU-Leader-Programme, welche in der Regel in den nationalen Landwirtschaftsministerien angesiedelt sind. Somit kann nicht von einer „objektiven" und umfassenden Regionalentwicklung gesprochen werden, sondern es werden vielfach prioritär Ziele und Interessen der landwirtschaftlichen Anspruchsgruppen bedient.

[5] Definitionen nach Mathis 2011 a, Teil I Begriffsdefinitionen.

2.2 Integrative Standort- und Wirtschaftspolitik

Woraus besteht nun das Modell der integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik? Das Modell unterscheidet verschiedene Ebenen der standort- und wirtschaftspolitischen Aktivitäten und sieht einen gesamthaften, also einen integrativen Ansatz der Standort- und Wirtschaftspolitik über alle diese Ebenen vor.

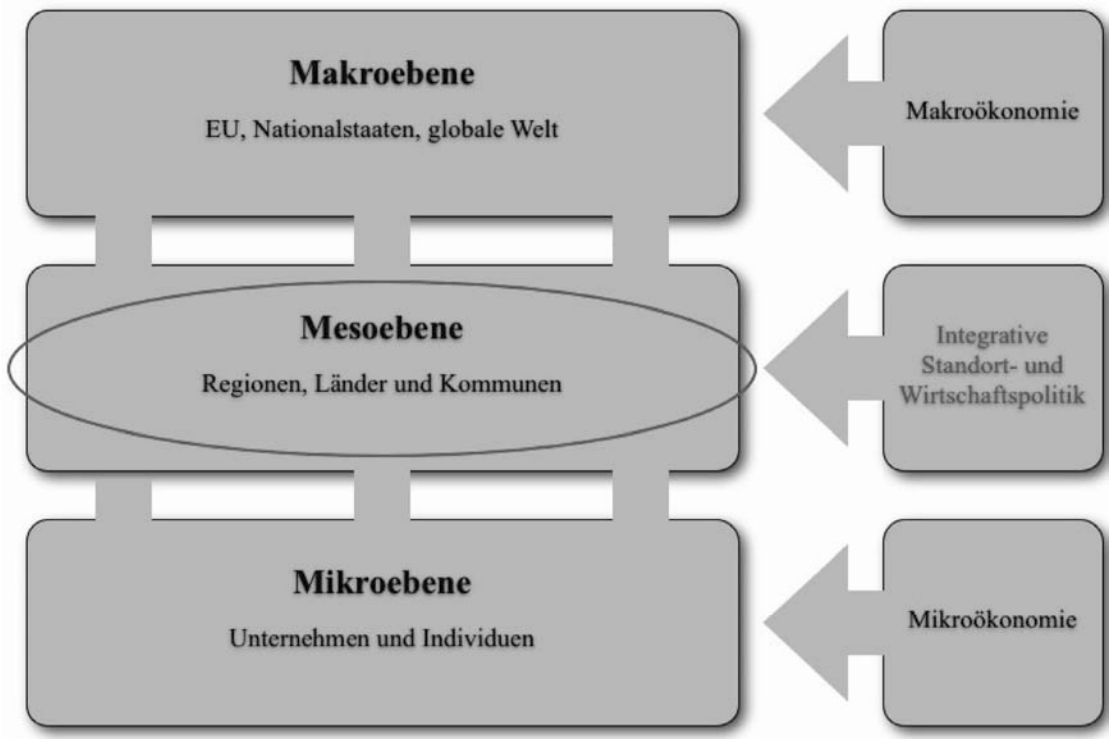

Abb. 1: Modell der integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2013

Die oberste Ebene bezeichnen wir als Makroebene, das ist die Ebene der Europäischen Union und der Nationalstaaten – aber natürlich auch die globale Ebene. Dort wird naturgemäß Wirtschaftspolitik und damit auch Standortpolitik gemacht. Auf der untersten Ebene, der Mikroebene, der Ebene der Unternehmen, passiert ebenfalls sehr viel. Da gibt es die klassische Wirtschaftsförderung und die Mikroökonomie an sich. Auf der mittleren Ebene, der Mesoebene, damit sind die Länder, Gemeinden und Regionen gemeint, sind allerdings eklatante standort- und wirtschaftsentwicklerische Defizite zu orten. Nur selten finden wir professionelle und nachhaltige Standort- und Wirtschaftspolitik auf kommunaler und regionaler Ebene. Das ist deshalb nicht klug, weil es wichtig wäre, die eigene regionale und kommunale Zukunft selbst zu gestalten und selbst Verantwortung zu übernehmen. Es ist absolut unabdingbar, die Standort- und Wirtschaftspolitik verstärkt zu verorten und zu regionalisieren und sie nicht jenen Experten zu überlassen, die auf anderen Ebenen agieren – und vielfach nicht die originären Interessen der Regionen und Kommunen, sondern die Interessen und Ziele anderer Anspruchsgruppen verfolgen. Dieser Notwendigkeit wird nun der Ansatz einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik über alle Aktionsebenen gerecht.

2.3 Abgrenzung zur klassischen Wirtschaftsförderung. Das Pflanze-Nährboden-Symptom

Um die Bedeutung dieses Modells der integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik, aber auch vor allem die Notwendigkeit von professioneller Standort- und Wirtschaftspolitik auf kommunaler und regionaler Ebene noch einmal zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle auch noch der Unterschied zur klassischen Wirtschaftsförderung aufgezeigt werden. Die klassische Wirtschaftsförderung ist fokussiert auf Unternehmen. Sie kümmert sich in erster Linie um die Ansiedelung, die Gründung, den Bestand und die laufende Weiterentwicklung der Unternehmen am Standort und nicht um die Standorte, also die Regionen und Kommunen, an sich. Das ist aber zu wenig. Wir haben hier so etwas wie ein „Pflanze-Nährboden-Symptom“. Die Pflanze ist die Wirtschaft. Der Nährboden sind die Standorte, die Länder, Gemeinden und Regionen. Wirtschaft findet vor Ort, in diesen Regionen und Kommunen statt und daher reicht es nicht aus, sich allein auf die Unternehmen zu konzentrieren.

Es ist notwendig den Kommunen jene Werkzeuge, Instrumente und Standards in die Hand zu geben, mit welchen sie sich selbst zu einem sättigendem und vor allem auch nachhaltigen Nährboden für ihre Wirtschaft entwickeln können. Mit anderen Worten, es gilt sowohl die Pflanze, also die Wirtschaft, wie auch den Nährboden, die Standorte an sich, in eine professionelle Standortentwicklung mit einzubeziehen. Und dieser Ansatz wird generell, fast in ganz Europa, konsequent vernachlässigt.

3. WIESO STANDORTENTWICKLUNG IN LÄNDERN, REGIONEN UND GEMEINDEN?

3.1 Bewusstseinsbildung und Initiierung von Standort- und Wirtschaftsentwicklungsprozessen

Es ist dringend notwendig, bei den Entscheidungsträgern in den Regionen und Kommunen das entsprechende Bewusstsein zu schaffen, um professionelles Standortmanagement vor Ort zu verankern. Dazu gilt es, diesen Entscheidungsträgern verständliche Argumente zu liefern, wieso wir auf lokaler und regionaler Ebene eine neue Art von Standort- und Wirtschaftspolitik brauchen. Wir müssen über Hintergründe und Auswirkungen informieren und darstellen, wieso wir uns auf der ökosozialen Mesoebene – also auf der Ebene der Länder, Regionen und Kommunen – in Zukunft gezielt und planmäßig um Standortentwicklung kümmern sollten.

Die Haltung, das Wissen und das Bewusstsein der Entscheidungsträger, sowie der betroffenen Menschen ist für die Initiierung derartiger Prozesse das wichtigste standortentwicklerische Instrument. Denn – es bedarf einer entsprechenden Basis, einer entsprechenden Breite, um derartige Prozesse überhaupt in Gang zu bringen.

Wenn wir von Standorten reden, stellt sich die grundsätzliche Frage: Wieso müssen wir uns als Land, Gemeinde oder Region überhaupt um Standortentwicklung kümmern? Wieso brauchen wir diesen integrativen Standortentwicklungsansatz auf allen Ebenen der Verwaltung?

Gesellschaftlicher Wohlstand, Standortattraktivität und wirtschaftliche Prosperität unserer Länder, Gemeinden und Regionen sind keine Zufallsergebnisse, sondern das Resultat gezielter, organisierter und professioneller Arbeit. Dies belegen nicht nur die Erfahrungen aus der praktischen Arbeit unseres Instituts[6], sondern inzwischen auch eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien, auf welche später noch genauer eingegangen werden soll.[7]

Es gilt, unsere Standort- und Wirtschaftspolitik vor allem auf Ebene der Regionen und Kommunen zu überdenken. Wir müssen sie „verorten und regionalisieren“. Das heißt, dass Gemeinden und Regionen ihre Entwicklung gezielt selbst in die Hand nehmen und darüber nachdenken, wie und in welche Richtung sich ihr Standort entwickeln kann und soll. Das ist kein Luxus, sondern dringende Notwendigkeit. Wir können nicht davon ausgehen, dass alles von einer „übergeordneten lenkenden Hand“ wie von selbst erledigt wird – denn das wird es nicht. Also, gestalten statt verwalten. Dieses Loslösen von hierarchischen Autoritätsstrukturen, mit denen immer auch der Irrglaube, dass die „Herrschenden“ die Dinge regeln werden**,** verbunden ist, ist von großer Bedeutung. Das Modell der integrativen Standortentwicklung ist nicht zuletzt auch die Aufforderung zu einer

---

6 ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn (A), Lindenberg (D).
7 Vgl. Mugler/Fink/Loidl 2006, passim.

starken Zivilgesellschaft unter Nutzung der pluralistisch-demokratischen Potentiale auf der untersten Ebene der Verwaltungsstruktur, der Ebene der Regionen und Kommunen. Es gilt selbst, vor Ort die Verantwortung für die Standort- und Wirtschaftspolitik der Gemeinden und Regionen zu übernehmen. Das ist natürlich nicht immer ganz leicht. Es verlangt Einsatz, Planung, Strategien und bedingt zusätzliche Arbeit. Standortentwicklung ist auf allen Aktionsebenen der Verwaltung notwendig und wenn wir auf regionaler und kommunaler Ebene nichts tun, dann führt dies zu „kommunalen Opportunitätskosten". Die Betriebswirte kennen diesen Begriff. Es sind Kosten für entgangenen (in unserem Fall) kommunalen Gewinn oder Nutzen.

Länder, Gemeinden und Regionen müssen durch ihr Handeln einen „kommunalen Profit" erzielen. Das können unter anderem Arbeitsplätze, Lebensqualität, Ausbildung, Steuern, soziale Sicherheit sowie kommunales Sozial- und Humankapital sein. Dabei ist die Zeit, in der ein rein „verwalterisches" Handeln genügte, längst vorbei – wenn es diese Zeit denn überhaupt je gegeben hat. Standortentwicklung muss zu einem selbstverständlichen Instrument werden, im Zuge dessen nachhaltig, umfassend und zielorientiert geplant und agiert wird. Dabei ist Wirtschaftsentwicklung als Teil der gesamthaften Standortentwicklung in diese zu integrieren.

In vielen ländlichen Kommunen geht es sogar um weit mehr als nur um Standortentwicklung – es geht geradezu um Standortsicherung. Grund dafür sind verschiedene demographische Entwicklungen, wie etwa die Abwanderung der jungen Bevölkerung in den urbanisierten Raum oder der starke Einbruch der Geburtenrate im Verlauf der letzten Jahrzehnte. Dies führt dazu, dass einhergehend mit dem Rückgang von Erwerbspersonen eine massive Überalterung des ländlich strukturierten Raums zu erwarten ist.[8] So werden Einwohnerentwicklung und kommunale Standortsicherung zu wichtigen Themen. Es gilt dafür Sorge zu tragen, dass Gemeinden nicht einfach „untergehen".

3.2 Regionalisierung und Globalisierung

Es ist dringend notwendig, die Regionalisierung, das aktive wirtschaftspolitische Gestalten auf lokaler und regionaler Ebene als Ergänzung, als unabdingbares Supplement zur Globalisierung zu verstehen.[9] Die gegenwärtige Globalisierungsinterpretation wird als politisch bedingtes und unumkehrbares Ereignis der freien westlichen Demokratie dargestellt. Diese Interpretation suggeriert nicht zuletzt Machtlosigkeit auf den unteren ökosozialen[10] Gestaltungsebenen, indem davon ausgegangen wird, dass wesentliche Entscheidungen auf anderen, national und vor allem regional nicht beeinflussbaren Ebenen gefällt werden. Diese Haltung legitimiert und unterstützt diejenigen, welche im Sinne von – „man kann eh´ nichts machen" – die Hände in den Schoß legen.

---

8 Vgl. dazu im Detail Statistik Austria 2011 und Statistik Austria o. J.

9 Und nicht als Gegenpart. Das verhält sich in etwa so wie ein Wagen mit zwei Pferden. Wenn ein Pferd nicht zieht, dann kommt der Wagen von der richtigen Bahn ab. Die Folgen sind dann im weitesten Sinn die Straße der Verteilungsungleichheiten und der „Desozialisierung".

10 „Ökosozial" meint ökonomisch, ökologisch und sozial-gesellschaftlich.

Dabei ist die Annahme, dass in unserer globalisierten Welt lediglich das Handeln auf höheren bzw. höchsten Ebenen Früchte trägt, komplett falsch, was nicht zuletzt auch ein Blick auf die Beschaffenheit unserer Wirtschaft zeigt. Wenn wir etwa die Größenstruktur unserer Betriebe betrachten, dann erkennen wir, dass 99,7% aller Betriebe in Österreich KMUs sind, also Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 250 Beschäftigten (in der EU-27 sind es 99,8%). 98% aller österreichischen Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter und sind Klein- und Kleinstunternehmen.[11] Über 87% der Unternehmen beschäftigen wiederum nicht mehr als 1 bis 9 Mitarbeiter. Europaweit liegen diese Zahlen noch höher. In Österreich stellen die KMUs knapp 67% der gesamten Arbeitsplätze[12] Und in ländlich strukturierten Räumen ist erfahrungsgemäß der Anteil dieser Klein- und Mittelbetriebe noch höher.

Die Betrachtung dieser Wirtschaftsstrukturen zeigt übrigens auch, dass alte, eingefahrene und generalisierende Denkweisen á la „hier die bösen Unternehmer und dort die braven Arbeitnehmer“ oder umgekehrt, dringend zu überdenken sind. Sie sind vielfach nicht mehr relevant und behindern notwendige Entwicklungen.

3.3 Die Wirtschaft ist zentraler Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Systems

Die Strukturen, in denen wir leben, haben sich grundsätzlich verändert. Sind wir vor ein paar tausend Jahren noch in den Wald gegangen oder in die Steppe gezogen und haben uns von Beeren, Pilzen oder Wild ernährt – so ist es heute die Wirtschaft, die diese Funktion übernommen hat. Dadurch ist Wirtschaft auch nichts Isoliertes, sondern immer Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Systems. Sie ist immer und wesentlich verbunden mit unserer gesamten sozialen und kulturellen Entwicklung, mit unserer Bildung und damit mit unseren Einstellungen und Haltungen, mit denen wir durchs Leben gehen. Wirtschaft sind wir alle und Wirtschaft betrifft uns alle – so banal das klingen mag!

Wenn nun Wirtschaft über unsere Lebensverhältnisse entscheidet, dann kann es nur klug sein, sich auch vor Ort, auf Ebene der Regionen und Kommunen darum zu kümmern und die Gestaltung unserer Lebensverhältnisse nicht einfach anderen zu überlassen – zum Beispiel den angeblichen Experten auf der Makro- oder Mikroebene. Wirtschaft ist die Grundlage unseres finanziellen, kulturellen aber auch unseres sozialen Wohlstandes. Allein diese Überlegungen sind Grund genug, sich auch auf der Mesoebene ernsthaft und nachhaltig um Standortentwicklung zu kümmern. Dies sollte mit einem Ansatz geschehen, der weit mehr beinhaltet als lediglich die Wirtschaft an sich zu fördern, denn wie bereits erwähnt, ist Wirtschaft nicht Isoliertes. So sind etwa wirtschaftliche Dynamik und verfügbare Arbeitsplätze unabdingbar mit der Einwohnerentwicklung eines Standortes verbunden. Die Wirtschaft ist Teil des Systems in dem wir leben und somit auch eine Variable, die wesentliche Aspekte der Entwicklung unserer Länder, Gemeinden und Regionen beeinflusst – genauso aber auch von diesen beeinflusst wird.

---

[11] Mit weniger als 50 bzw. 10 Mitarbeitern gelten Unternehmen als Klein- und Kleinstunternehmen. Vgl. dazu auch Amtsblatt der Europäischen Union 2003.

[12] Vgl. BMWFJ Bundesministerium für Wirtschaft, Finanzen und Jugend 2012, S. 3, 8, 9.

3.4 Rahmenbedingungen zur Standortentwicklung und zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen

An dieser Stelle soll auch noch kurz auf eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien eingegangen werden, welche die Erfahrungen und Erkenntnisse, die durch das Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung im Zuge der langjährigen Praxisarbeit gemacht wurden, auch wissenschaftlich unterlegt.

Das Autorentrio unter der Leitung von Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Josef Mugler untersuchte im Verlauf der Studie 18 durch besondere Merkmale gekennzeichnete Gemeinden, wobei jeweils zwei davon zu kontrastierenden Paaren zusammengefügt wurden. Daraus konnten dann Vergleiche gezogen und Empfehlungen ausgearbeitet werden:[13]

- ► Grundsätzlich zeigt die Studie, dass Gemeinden und Regionen durch zielgerichtetes Handeln einen deutlichen Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs haben.
- ► Vergleichbare Gemeinden entwickeln sich vor diesem Hintergrund völlig unterschiedlich.
- ► 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.
- ► Bei der Projektentwicklung auf kommunaler Ebene ist im ländlichen Raum ein Bottom-up Ansatz erfolgsversprechender als ein Top-down Ansatz.
- ► Für eine positive Gemeindeentwicklung sind sämtliche Bevölkerungsgruppen in den Strategiefindungsprozess einzubinden.
- ► Ein guter sozialer Zusammenhalt in der Gemeinde führt zu einer guten Stimmung in der Bevölkerung und in der Unternehmerschaft. Diese gute Stimmung fördert auch die Standortattraktivität.
- ► Parteipolitisch motivierte Entscheidungen und Handlungen sind für eine positive wirtschaftliche Entwicklung von Gemeinden schädlich.
- ► Ungunstlagen können durch innovative Produktideen, beziehungsweise Marketingkonzepte und moderne Kommunikationstechnologien kompensiert werden.
- ► 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.
- ► 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.

---

[13] Vgl. Mugler/Fink/Loidl 2006, passim und insbesondere S. 235 – 245.

► Die Persönlichkeit und das Verhalten des Bürgermeisters sind erfolgskritisch.

Eine weitere Erkenntnis der Studie besagt,

► dass dort, wo die Gemeinden bereits auf erste Anzeichen einer Krise der etablierten lokalen Wirtschaft mit der aktiven Entwicklung einer alternativen Wirtschaftsstruktur reagieren, sich die Chancen auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung erhöhen.

3.4.1 Exkurs Stadt Dornbirn

Letztere Erkenntnis kann durch weitere Erfahrungen aus der Praxis unterlegt werden. Diese beziehen sich auf die Stadt Dornbirn, das wirtschaftliche Zentrum des Vorarlberger Rheintales, welche seit 15 Jahren vom ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung betreut wird.[14] Im Zuge des Strukturwandels der damals dominanten Textilindustrie verlor die Stadt Anfang bis Mitte der 90iger Jahre knapp 5.000 Arbeitsplätze. Dornbirn hat jedoch in dieser Krise sehr kreativ und proaktiv agiert und durch eine klare Standort- und Wirtschaftspolitik, den „kommunalen" Strukturwandel von der Textilindustrie zu einer heterogenen Wirtschaftsstruktur geschafft. So findet man heute ein breites Spektrum aus Handel, Handwerk und Dienstleistern.

Dabei wurde auch in der operativen Umsetzung der standort- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen mit dem Standort- und Gründerzentrum Dornbirn eine Vorreiterrolle in Vorarlberg und auch überregional übernommen.

Trotz der konjunkturell nicht immer leichten wirtschaftlichen Lage ist seit 1997 das Kommunalsteueraufkommen durchschnittlich um knapp 4 – 5% pro Jahr gestiegen. Ein Vergleich der Kommunalsteuereinnahmen mit der Situation vor 15 Jahren macht deutlich, dass die Stadt heute ein um knapp 70% höheres Kommunalsteueraufkommen aufweist.[15]

3.5 Arbeitsplätze und wirtschaftliche Dynamik im ländlichen Raum. Wunsch und Wirklichkeit[16]

Die demographische Entwicklung mit Überalterung und der Flucht von jungen Menschen in die Städte, sowie die damit einhergehende Ausdünnung des ländlichen Raumes, ist ein zweischneidiges Schwert. Es birgt nicht nur für die ländlichen Regionen Probleme und ganz neue Herausforderungen, sondern auch die städtischen Agglomerationen sind mit neuen Problemen belastet und müssen einem übermäßigen Druck standhalten. Die Städte kommen mit dem zusätzlichen Bedarf an leistbarem Wohnraum, der Nachfrage nach Betriebsgebietsflächen, die in den urbanen Räumen gar nicht mehr vorhanden sind, sowie dem Bedarf an zusätzlicher Infrastruktur nur schwer zurecht. Dazu kommen immer stärkere verkehrstechnische Belastungen, Umweltprobleme und eine erhöhte

[14] Das ISK Institut für Standort- Regional- und Kommunalentwicklung führt die Geschäfte des „Standort- und Gründerzentrums" der Stadt Dornbirn und ist ständiger Berater der Stadt Dornbirn im Bereich Standortentwicklung, -Strategie und Umsetzung.

[15] Vgl. Amt der Stadt Dornbirn, Steuerabteilung, Auskunft im Juni 2013 an das Standort- und Gründerzentrum Dornbirn.

[16] Die folgenden Ausführungen geben einen Vortrag des Autors anlässlich der Verleihung der Europäischen Dorferneuerungspreises 2012 in Langenegg, Österreich wieder (Mathis 2012 b).

ökologische Sensibilisierung der Menschen gegen Verbauungen und die Verwertung von Flächen generell. In den ländlichen Räumen ist dagegen mit einer negativen Bevölkerungsentwicklung und der gleichzeitigen Überalterung eine nachhaltige Entwicklung nicht mehr finanzierbar und auch der Erhalt der sozialen Strukturen wird immer schwieriger.

Mit anderen Worten, sowohl die urbanen, wie auch die ländlichen Räume stehen vor Herausforderungen und Problemen, welche nur durch eine vorausschauende und zwischen Stadt und Land abgestimmte Planung gelöst werden können.

Auf den ersten Blick scheint das Problem offensichtlich. Es wirkt so, als hätte der ländliche Raum schlichtweg an Attraktivität verloren und die Menschen früher oder später zwangsläufig in die Städte ziehen wollten. So ist es aber nicht. In Wahrheit ist das Land auch in Österreich ein hoch attraktiver Wohnort und verfügt über zahlreiche inhärente Qualitäten. Die Nähe zur Natur, Sicherheit und ein stärkerer Zusammenhalt der Bevölkerung sind nur wenige Beispiele dafür. Für viele Menschen ist das Leben auf dem Land keinesfalls die zweite Wahl, sondern sie ziehen es entschieden dem urbanen Raum vor. Tatsächlich hat mehr als die Hälfte der österreichischen Bevölkerung ihren Lebensmittelpunkt in einer Gemeinde im ländlichen Raum.[17] Es ist also keineswegs so, dass die Menschen den ländlichen Raum verlassen wollen, sondern vielmehr, dass sie dazu gezwungen werden. Und damit sind wir beim tatsächlichen Problem angelangt.

„Die Menschen wollen (. . .) dort Arbeit finden, wo sie auch ihren Lebensmittelpunkt haben, wo sie wohnen."[18] Und dennoch müssen derzeit knapp zwei Millionen Menschen in Österreich täglich in die Ballungsräume einpendeln.[19] Wenn es in einer Region keine Arbeitsplätze in zumutbarer Entfernung gibt, so kommt es zwangsläufig zu einer negativen Bevölkerungsentwicklung. Ohne wirtschaftliche Aktivitäten im nachbarschaftlichen und regionalen Umfeld verlieren Kommunen ihre Attraktivität und Anziehungskraft – nicht nur für die Wirtschaft sondern eben auch als Wohngemeinde – und mutieren wenn überhaupt zu reinen Schlafgemeinden oder „sie rinnen einfach aus". Damit ist auch eine nachhaltige Sozialisation und Entwicklung dieser Räume nicht mehr möglich. Wenn Arbeitsplätze nicht mehr in einer zumutbaren Entfernung zu finden sind und damit auch die Daseinsvorsorge der Menschen nicht mehr gesichert ist, wird auch der schönste Wohnort zum Wochenenddomizil. Ein schleichender Niedergang ist so gut wie sicher.

Als wäre damit nicht genug, so kommt mit dem Mangel an Arbeitsplätzen und dem damit einhergehenden negativen Bevölkerungswachstum, auch eine finanzielle Negativspirale in Gang. Zum einen, weil ohne regionale Wirtschaft auch keine direkten kommunalen Steuern generiert werden können. Und zum anderen, weil die Einwohnerzahl als Basis für den Finanzausgleich, die wichtigste Einnahmequelle der Gemeinden, dient. Ohne Arbeitsplätze wird also auch die Finanzkraft einer Region geschwächt und das führt letztlich zu weiteren Einbußen im Bezug auf die Attraktivität als Lebensraum und Wirtschaftsstandort. Zur nachhaltigen Entwicklung des regionalen Raumes sind Arbeitsplätze in einer zumutbaren Entfernung der zentrale Faktor. Nur mit Arbeitsplätzen ist die Da-

---

17 Vgl. Mugler/Fink/Loidl 2006, Vorwort.
18 Ebd., Vorwort.
19 Vgl. ebd., Vorwort.

seinsvorsorge der Menschen im ländlichen Raum gesichert und nur mit Arbeitsplätzen können die Menschen im ländlichen Raum auch wohnen bleiben.

Wenn wir nun schon über die Finanzen sprechen, so erlauben Sie mir einen kurzen Exkurs zur Förderszene in Europa. Der ländliche Raum wird nämlich in der Tat intensiv gefördert. Allerdings sind die Landwirtschaft sowie landschafts- und landschaftsschutzorientierte Projekte die primären Empfänger von Fördergeldern der Europäischen Union und Geldern aus Leader Programmen. Auch die diesbezüglichen Förderstellen sind in der Regel in ganz Europa bei den Agrarministerien angesiedelt. Dabei steht außer Zweifel, dass wir die Landwirtschaft als Nahrungserzeuger und wichtigen Träger des ländlichen Raumes unterstützen und weiterhin fördern müssen, darüber sollten wir auch nicht diskutieren. Allerdings ist für die weitere nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raumes – und jetzt steinigen Sie mich bitte nicht – die Landwirtschaft nicht die Lösung, sondern dass grundsätzliche Problem. Denn die Landwirtschaft kann nur noch 1,5% – 2% der Menschen beschäftigen und damit werden wir den ländlichen Raum nicht nachhaltig weiterentwickeln, geschweige denn den Wohlstand und die Daseinsvorsorge für die Menschen im ländlichen Raum halten können. Wir laufen so Gefahr, am Ende nur noch riesige landwirtschaftliche Museumslandschaften zu fördern.

Es mag wie eine sehr einfache Rechnung erscheinen, aber die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen ist schlichtweg die wichtigste Stellschraube für die regionale Entwicklung. Arbeiten und Wohnen bedingen sich gegenseitig. Wenn man nichts zu essen hat, wenn die Daseinsvorsorge für die Menschen nicht gesichert ist und wenn es keine Zukunft für die Jungen gibt, dann kann man auch nicht wohnen bleiben. Das ist ein seit Jahrtausenden ehernes Gesetz. Nur die Art der Daseinsvorsorge hat sich geändert. War es früher das Sammeln von Beeren und Früchten, die Jagd und die Landwirtschaft, die das tägliche Brot verschafft haben, so ist es heute eben der Arbeitsplatz, der darüber entscheidet, ob die Menschen an einem Standort bleiben können oder nicht.

Man wird aber das Gefühl nicht los, dass diese Grundthematik und diese Notwendigkeiten in der politischen und gesellschaftlichen Diskussion noch gar nicht angekommen sind. Wir reden ständig über Symptome, wie etwa die demographischen Entwicklungen, fehlende Nahversorgung, Sicherung der Infrastruktur, Druck auf die urbanen Räume, Landflucht usw. Der Kernpunkt des Problems sind jedoch Arbeitsplätze in zumutbarer Entfernung. Sie sind die unabdingbare Grundlage zur Sicherung und nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raums. Diese fallen jedoch nicht vom Himmel. Arbeitsplätze entstehen nicht von selbst.

Das Bekenntnis zur Wirtschaft sowie aktive Maßnahmen zur Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsförderung zur Ansiedlung und zur Gründung von Unternehmen, sind jedoch traditionsgemäß und tendenziell, eher in den urbanen Räumen zu finden. Genau hier gilt es umzudenken. Es muss ein anderes, eine neue Art von Bewusstsein Platz greifen. Es ist dringend notwendig, die ländlichen Räume in diese Richtung effizienter zu managen und zu entwickeln. Es gilt, auch im ländlichen Raum den richtigen Nährboden und die Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Entwicklung zu planen und sicherzustellen. Dazu gehören Unternehmensgründungen und Ansiedelungen, die Erhöhung der Gründungsfertilität, die Schaffung von kreativen, unternehmerischen Milieus, die Sicherung

der Entwicklung bestehender Betriebe und einem damit verbundenen professionellen Flächenmanagement.

Es ist an der Zeit, den ländlichen Raum als jenen attraktiven Lebensraum zu erkennen, der er letztlich ist und gleichzeitig dessen wirtschaftliche Entwicklung zielgerichtet und effektiv zu fördern. Jeder einzelne Arbeitsplatz stärkt nicht nur die Standortgemeinde, sondern immer die Region als Ganzes. Damit stiften wir nicht nur Nutzen für die ländlichen Räume, sondern wir nehmen letztendlich auch den Druck von den städtischen Agglomerationen.

3.6 Wo findet Wirtschaftspolitik heute statt?

Die gegenwärtige Wirtschaftspolitik ist viel zu kopflastig und findet tatsächlich primär in Brüssel, Berlin und Wien, also auf der Makroeben statt.[20] Diese Politik ist sehr stark von den globalen multinationalen Konzernen und Lobbyisten determiniert und vertritt in weiten Teilen vor allem auch deren Interessen. Die Interessen, welche wir vor Ort in unseren Kommunen und Regionen haben, kommen dabei natürlich zu kurz.

Dazu ein paar Beispiele aus der politischen Realität:

- Der „ERT European Roundtable of Industrialists“ ist beispielsweise eine Lobbying-Organisation, welche aus CEOs der größten europäischen Unternehmen besteht und deren Interessen in Brüssel vertritt.[21] Auch die CEOs von multinational agierenden österreichischen Unternehmen und Großbanken vertreten naturgemäß nicht die Interessen unserer Regionen und Kommunen.[22]
- Die Expansionsaktivitäten der OMV mit einem Betriebserfolg zwischen 2,3 und 3,1 Mrd. € in den Jahren 2009 bis 2012[23] oder die Aktivitäten Österreichischer Banken im Osten nutzen dem Bregenzerwald oder der Mürz-Mur-Furche wahrscheinlich herzlich wenig. Hier finden wir wenige Gewinner und bestenfalls viele Unbeteiligte. Diese Regionen und Kommunen werden sich – wie alle andern auch – selbst um ihre Angelegenheiten kümmern müssen.
- Auch die Aussagen von in der Öffentlichkeit ausgewiesenen Wirtschaftsfachleuten gilt es immer wieder kritisch zu hinterfragen. Wenn etwa Heinrich von Pierer, der Ex-Aufsichtsratsvorsitzende von Siemens, in den Medien aus ökologischen Gründen die Notwendigkeit neuer Atomkraftwerke betont, vertritt er ganz sicher nicht unsere Interessen, sondern die des Global Players Siemens.[24]

---

[20] Es geht grundsätzlich darum, Wirtschaftspolitik auf allen Ebenen vermehrt aktiv zu gestalten und umzusetzen. Vgl. dazu auch Mathis 2004. Dieser Ansatz wird übrigens auch von renommierten Wissenschaftlern wie etwa Leo A. Nefiodow gefordert. Er schreibt dazu: „Die Wirtschaftspolitik, die gegenwärtig in den ökonomisch entwickelten Ländern praktiziert wird, ist immer noch ein Kind des 19. Jahrhunderts. In ihrer gegenwärtigen Form ist sie weitgehend auf bloßes Reagieren beschränkt und zunehmend von Wirkungslosigkeit bedroht.“ Und weiter: „Dass eine konzeptionelle Weiterentwicklung dringend geboten ist, erkennt man auch daran, dass die gewichtigen Wirtschaftsprobleme des späten 20. Jahrhunderts (. . .) nicht gelöst wurden“ (Nefiodow 2001, S. 36 f).

[21] Vgl. European Round Table of Industrialists o.J.

[22] In Brüssel werden je nach Autor und Quelle zwischen 15.000 bis 25.000 Wirtschaftslobbyisten geschätzt.

[23] Vgl. OMV Konzern 2010.

[24] Vgl. bspw. Spiegel Online 2005.

3. Wieso Standortentwicklung in Ländern, Regionen und Gemeinden?

- ► Beim Finanzgipfel der Europäischen Union in Wien, wurden als Vertreter der Wirtschaft die CEOs von drei Global Playern eingeladen. Dabei wurden sicher nicht die wirtschaftlichen Probleme unserer Regionen und Kommunen diskutiert.
- ► Die ABA Austrian Business Agency – die österreichweite Ansiedlungsagentur – hat im Jahre 2010 198 Unternehmen bei ihrer Ansiedlung in Österreich beraten.[25] Durchaus ein Erfolg. Ein Erfolg, der allerdings für die meisten Gemeinden und Regionen in Österreich keine nennenswerten Auswirkungen hat. Auch in diesem Umfeld finden wir, trotz aller Bemühungen, ein zu zentralistisches Agieren.

Umgekehrt wurden 2010 in Österreich über 37.000 neue Unternehmen gegründet.[26] Vor Ort in unseren Gemeinden und Regionen. Mit andern Worten, wir sollten uns nicht zu sehr auf die Zentralisten und Lobbyisten und auf die übergeordneten Ebenen verlassen, sondern unsere Bemühungen auf die endogenen Faktoren auf der Mesoebene konzentrieren. Und damit sind wir wieder bei unserem Modell der „Integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik".

Wir müssen uns auf allen Ebenen der öffentlichen Strukturen um Standortentwicklung kümmern. Dabei geht es auch um die Wahrnehmung politischer Verantwortung. So haben sowohl Entscheidungen wie auch „Nichtentscheidungen" Folgen, und meist wiegen „Nichtentscheidungen" um vieles schwerer als Entscheidungen. Oder anders ausgedrückt, wenn wir nicht handeln, tun es andere – soweit sie es nicht so oder so schon tun – aber dann wahrscheinlich nicht in unserem Sinn. Hinzu kommt, dass auch im internationalen Standortwettbewerb die Rahmenbedingungen immer härter und professioneller werden.

Es ist zu erkennen, dass überall dort, wo Kommunen nachhaltig, umfassend und zielorientiert planen und agieren, sich auch der regionale und kommunale Wohlstand nachweislich besser und nachhaltiger gestaltet als in Gemeinden, die in Einzelaktivitäten verhaftet jedem Anlass folgend entscheiden und handeln. Regionen und Kommunen müssen ihre Entwicklung gezielt und planmäßig initiieren. Sie müssen im unternehmerischen Sinne aktiv werden. Es bedarf einer ganzheitlichen Planung und einer gezielten Standortentwicklung, die mit einem „regionalen oder kommunalen Masterplan" unterlegt ist. Wir müssen auf der Ebene der Länder, Gemeinden und Regionen weg von der vielfach gängigen „Anlassverordnungspolitik", die zu nichts anderem als zu einem kontinuierlichen kommunalpolitischen Flickwerk führt – denn genau das sind viele unserer Kommunen heute, ein Flickwerk aus ziellosem und nicht nachhaltigem politischen Handeln.

Damit steht aber auch die Standort- und Wirtschaftspolitik vor allem auf Ebene der Länder, Regionen und Kommunen vor ganz anderen und neuen Herausforderungen. Es ist unabdingbar und dringend notwendig – vor Ort, auf der ökonomischen Mesoebene – auch die notwendige Professionalität im Umgang mit der Wirtschaft sicherzustellen. Notwendig sind neue Instrumente, Know-how und Standards und vor allem eine neue Haltung und Motivation, diese Themen anzugehen. Nur so ist es möglich, im Wettbewerb der Regionen und Kommunen auch als Gewinner hervorzutreten.

---

[25] Vgl. ABA Austrian Business Agency o. J.
[26] Vgl. WKO Wirtschaftskammer Österreich 2012, S. 93.

4. INSTRUMENTE UND STANDARDS EINER ERFOLGREICHEN STANDORTENTWICKLUNG AUF DER ÖKONOMISCHEN MESOEBENE

Wie stellen sich nun diese Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standortentwicklung dar? Am ISK Institut für Standort-, Regional und Kommunalentwicklung wurde eine Methodik erarbeitet, welche auf die Erfolgsfaktoren der Betriebswirtschaftslehre aufbaut – die ISK Standortmethodik©.

Diese Methodik soll nachfolgend beschrieben werden, wobei hier erst gar nicht die Absicht besteht, die Abläufe in all ihrer Komplexität zu beschreiben. Vielmehr geht es darum einen Überblick darüber zu geben, wie die entwickelten Instrumente und Standards aussehen und funktionieren.

Für eine nachhaltige Standortentwicklung von Ländern, Gemeinden und Regionen ist ein eindeutiger Leitfaden notwendig. Deshalb liegt die Zielsetzung dieser Methodik auf einem klar definierten Konzept, einem Masterplan – dem sogenannten Standortentwicklungskonzept, sowie 4 weiteren Pfeilern und Instrumenten der Standortentwicklung:

- ► Dem Standortprodukt,
- ► der Standortkommunikation,
- ► der Standortorganisation und
- ► der Standortsoziologie.

4.1 Standortentwicklungskonzept

Wir müssen festlegen, wohin wir uns als Standort entwickeln wollen, was wir für übergeordnete Ziele haben und was wir für eine grundsätzliche standort- und wirtschaftspolitische Orientierung haben. Das Standortentwicklungskonzept ist gewissermaßen das Fundament für die weitere standort- und wirtschaftspolitische Arbeit und die nachhaltige Entwicklung eines Standortes.

Die wirtschaftliche Entwicklung ist dabei als integrativer Bestandteil der gesamthaften Gemeindeentwicklung zu sehen. Nicht jede Gemeinde ist ein herausragender Wirtschaftsstandort. Wirtschaftskraft und Finanzkraft einer Gemeinde sind jedoch die Grundlage für wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Wohlstand. So muss zumindest im mittelbaren Umfeld der Region Beschäftigung vorhanden sein – es gilt daher die eigenen Möglichkeiten realistisch zu prüfen aber auch regional und über den Tellerrand hinaus zu denken. Es geht um wirtschaftliche Entwicklung bei gleichzeitig adäquater Entwicklung und Sicherung der Lebensqualität an einem Standort. Dazu bedarf es klarer Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen.

Das Standortentwicklungskonzept entsteht im Zuge mehrerer Schritte, wobei nicht nur die politischen Entscheidungsträger, sondern – auf direktem oder indirektem Wege –

auch die Vertreter verschiedenster Interessensgruppen, sei es nun Wirtschaft, Sport oder Kultur, und auch die Bevölkerung selbst integriert werden sollen. Es handelt sich also um einen Bottom-up Prozess, mit dem es gelingt, Chancen und Probleme eines Standorts aus dessen Mitte heraus zu eruieren.

Abb. 2: Ausarbeitung eines Standortentwicklungskonzeptes

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2012

Mit einer derartigen Vorgehensweise begegnen wir aber auch noch anderen Problemen der standort- und wirtschaftspolitischen Arbeit. Etwa dem Umstand, dass viele Gemeinden ja eigentlich gar nicht so recht wissen, wo die „kommunale Reise“ hingehen soll. Die Mandatare sind laufend gezwungen, aus „anlass-politischen“ Gegebenheiten heraus einer Politik zuzustimmen, der eigentlich das Fundament fehlt. Die Folge sind regelmäßige „Schnellschüsse“ und ein „standortentwicklerisches Flickwerk“ sowie Frustration und Unmut in vielen Gemeindestuben. Wie sollte es auch anders sein, wenn die langfristige Orientierung zur Entwicklung des Standortes fehlt. Hinzu kommt, dass es mit einem Standortentwicklungskonzept auch besser gelingt, die fachlichen Aspekte der Gemeinde- und Regionalentwicklung aus dem tagespolitischen „Hick-Hack“ herauszuhalten, weil man ja die grundsätzliche Richtung und Orientierung mit dem Entwicklungskonzept festgelegt hat und nicht immer wieder neu verhandeln und argumentieren muss.

Das Standortentwicklungskonzept ist eine grundlegende Willenserklärung und eine verbindliche Ziel- und Maßnahmendefinition über die standort- und wirtschaftspolitische Orientierung und das Verhalten zur nachhaltigen Entwicklung einer Gemeinde oder Region.

Aus der Erarbeitung eines Standortentwicklungskonzepts entsteht ein klarer Zielkatalog dessen, was wir in der Gemeinde erreichen und wo wir uns hin entwickeln wollen. Es entsteht eine klare Strategie- und Maßnahmenplanung, aus der hervorgeht, wer, was, wie und mit welchen Informationen, bis wann zu tun hat. Mit anderen Worten, mit Abschluss des Konzepts sind die Weichen gestellt, um die Gemeindeentwicklung konkret und umsetzungsorientiert zu starten. Man kann anfangen zu arbeiten. Es gibt klare Verantwortlichkeiten und einen klaren und realistischen Maßnahmenplan dazu.

4.2 Standortprodukt und Standortfaktoren

Grundlage unserer Methodik ist immer der Standort als Produkt. Wir unterstellen dabei, dass Standorte wie in der Betriebswirtschaftslehre als Produkte zu behandeln sind. Produkte sind immer mit bestimmten Merkmalen ausgestattet und bieten den Interessenten einen ganz bestimmten Nutzen, aber auch einen Zusatznutzen, der über die eigentlichen Anforderungen hinausgeht.[27] Nicht anders ist es bei Standorten. Zielgruppen sind dann z. B. die Wirtschaft, aber auch die bereits vorhandenen oder zukünftigen Einwohner des Ortes. Es geht darum herauszuarbeiten, was unser Standort anbietet und in Zukunft anbieten kann. Was macht uns interessant? Wo sind wir anders als die anderen? Was macht uns speziell aus und was gibt uns Gewicht? Wir orientieren uns dabei an den gegebenen Stärken, aber auch an vorhandenen Standortpotentialen und Entwicklungsmöglichkeiten. Bevor wir das nicht wissen, ist alles andere Agieren sinnlos.

Deshalb muss hier auch angemerkt werden, dass die Betrachtung des Standorts als Produkt in der Theorie zwar dem Standortentwicklungskonzept untergeordnet ist, in der Praxis allerdings allen anderen Maßnahmen der Standortentwicklung – sei es nun Planung oder Durchführung – vorhergeht.

Die Arbeit am Standort als Produkt besteht aus zwei Ansätzen, der Identifizierung und Aktivierung vorhandener Standortmerkmale und Standortfaktoren – und der Produktentwicklung.

[27] Als Zusatznutzen sollen im Zusammenhang mit der Standortentwicklung vor allem jene Merkmale eines Standorts verstanden werden, auf die bei der klassischen Wirtschaftsförderung meist vergessen wird bzw. die der klassischen Wirtschaftsförderung gar nicht bekannt sind. Ein Beispiel für den bewussten Umgang und auch das Kreieren solcher Zusatznutzen bietet die Standortsoziologie, auf welche im Folgenden noch genauer eingegangen wird.

4. Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standortentwicklung

Tabelle 1: Der Standort als Produkt

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2012

Ausarbeitung vorhandener Standortmerkmale und Standortfaktoren
Standortmerkmale sind die Produktmerkmale eines Standorts. Es sind Eigenschaften, welche diesen attraktiv machen und auch von anderen Ländern, Gemeinden und Regionen unterscheiden. Im Idealfall sind einzelne Standortmerkmale auch Alleinstellungsmerkmale. Es gilt diese Merkmale ausfindig zu machen und zu aktivieren.
Produktentwicklung
Produktentwicklung bedeutet, dass vorhandene Standortpotentiale lokalisiert und geprüft werden. Standortpotentiale sind ungenutzte Chancen, versteckte oder noch nicht entdeckte Ressourcen und Möglichkeiten, die brach liegen (sonst wären es ja keine Potentiale) und die auf ihre Nutzung warten. Eine erfolgreiche Produktentwicklung führt zu neuen verwertbaren Standortmerkmalen.

Der erste und wesentliche Schritt jedes Standortentwicklungsprozesses ist somit also die Arbeit am Produkt. In einer Gesellschaft und Kultur, in der gemeinhin alles immer gleicher wird, ist es – auch in der Standortentwicklung – immer wichtiger, das Produkt eindeutig zu definieren und klar heraus zu formen. Wir machen in unserer Arbeit genau das, was auch in der normalen Wirtschaft stattfindet: Produktentwicklung. Wir entwickeln das „Produkt Standort“, die Region X oder Kommune Y.

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang das Bewusstsein, dass Standortmerkmale nicht allein gottgegeben sind. Natürlich können wir aus Lech am Arlberg keinen Adria-Badeort machen, aber wir können in weiten Bereichen Standortleistungen gezielt kreieren und entwickeln. Die Frage heißt: Wo und wie kann ich mich vom Wettbewerber abgrenzen? Dabei geht es nicht um gewaltige Abgrenzungen – was zählt sind wie beim Sport die fünf Zentimeter Vorsprung oder der Zusatznutzen, den wir der Zielgruppe, etwa den Bürgern oder der Wirtschaft, anbieten können. Immer wichtiger werden in diesem Zusammenhang auch die Standortserviceleistungen, wie etwa ein professionelles Betriebsbetreuungs- und Ansiedelungsmanagement, aber auch die weichen Standortfaktoren, wie sie im Folgenden unter Standortsoziologie noch beschrieben werden. In der Informatik oder in der Automobilindustrie werden jährlich Milliarden in die Forschung und Produktentwicklung investiert – obwohl der Grundnutzen, etwa beim Automobil, nämlich damit von einem Ort zum anderen zu fahren, schon seit über 100 Jahren derselbe ist. Forschung und Produktentwicklung in Verbindung mit Marketing sind daher unabdingbar für den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens – und auch für Standorte.

Nur in der Standortentwicklung geht man fälschlicherweise davon aus, dass es einfach so ist, wie es ist. Dazu ein Beispiel:

Bregenz liegt am Bodensee – wie Überlingen, Konstanz, Romanshorn oder Lindau auch. Nach dem 2. Weltkrieg haben ein paar beherzte Bregenzer Pfähle in den See geschlagen, Bretter darüber gelegt und die Wiener Symphoniker eingeladen. Daraus entstand die Seebühne und folglich die Bregenzer Festspiele, welche die Stadt heute zum bedeutendsten Kulturzentrum im Bodenseeraum machen. Alle anderen oben angeführten Standorte hätten dasselbe Potential gehabt. Tatsächlich hatte Bregenz noch nicht einmal besondere Beziehungen zu einem bestimmten Komponisten oder zu dieser Art von Kultur – genauso wenig wie alle anderen Standorte auch – aber Bregenz hat das Potential genutzt. Nicht mehr und nicht weniger. Solche Entwicklungspotentiale sind natürlich nicht immer ganz einfach auszumachen. Wesentlich ist jedoch das Tun. Das heißt, die konsequente Arbeit am Produkt, der Kreation und dem Ausbau von Standortleistungen.

4.2.1 Exkurs Stärken- und Chancenpotentiale im ländlich strukturierten Raum

In diesem Zusammenhang soll auch noch ein kleiner Exkurs zum Thema Stärken- und Chancenpotentiale im ländlich strukturierten Raum Platz finden. „Viele, auch vorerst positive Formen der Förderung des ländlichen Raums haben zwar dessen Benachteiligungen erkannt, jedoch diese nicht behoben, sondern verwaltet und subventioniert. Daraus entstand ein „Selbstverständnis der Benachteiligten“, das dringend verändert werden muss – schließlich haben Standorte im ländlich strukturierten Raum eine ganze Reihe an Vorteilen.“[28]

Tabelle 2: Standortvorteile des ländlichen Raumes

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Eberhard Gröber 2006

Wirtschaftliche Vorteile	Soziokulturelle Vorteile	Umwelt- und umfeldbezogene Vorteile
► Verträgliche Ansiedlungspreise ► Geringe Kosten für den Lebensunterhalt ► Weniger implizierter Konsumzwang ► Mehr Möglichkeiten zur Eigenversorgung ► Kostengünstige Freizeitgestaltung im Nahbereich ► Etc.	► Kinder- und familienfreundliches Umfeld ► Mehr soziale Interaktion und Bindung ► Weniger Kriminalität ► Kleinere Gruppen (Klassen) in Kindergärten und Schulen ► Aktives Vereins- und Kulturleben ► Etc.	► Natur im Nahbereich ► Ganzheitliches Umfelderleben (Mensch, Tier, . . .) ► Leben, wo andere Urlaub machen ► Naturbezogene Freizeitgestaltung ► Überschaubares persönliches Umfeld ► Größerer individueller Freiraum ► Etc.

[28] Zitat von Eberhard Gröber im Rahmen eines mit dem Autor abgehaltenen Seminars „Interkommunale und regionale Zusammenarbeit im Standortmanagement“, am 21. 3. 2006 in Schloss Hofen, Vorarlberg.

Anhand dieser Vorzüge wird klar, dass der ländlich strukturierte Raum für Standorte kein Nachteil ist. Vielmehr ist das Leben auf dem Land ein Produktmerkmal, das sich bewerben und vermarkten lässt. Der ländliche Raum kann ein Identifikationsmerkmal für Leben und Arbeit sein und bietet oft bessere Möglichkeiten die sozialen Komponenten der Interaktion zwischen Leben und Arbeit im Alltag zu bewerkstelligen. Das Land bietet Raum für Lebens- und Arbeitsstandorte und ist dabei im Zeitalter der Mobilität der Stadt fast näher als die Vorstadt dem Zentrum.

Dieses Beispiel zeigt, wie leicht selbst offensichtliche Standortmerkmale übersehen werden können. Dabei ist es äußerst wichtig diese zu verwerten und ins Bewusstsein zu rücken, da alles andere eine reine Verschwendung von Potentialen wäre.

4.3 Standortkommunikation

Erst jetzt, nachdem wir das Produkt und die übergeordneten standortwirtschaftlichen Ziele festgelegt haben, ist es möglich, professionell in den engeren Bereich des Standortmarketings einzusteigen, in die Standortkommunikation. Wobei Standortkommunikation sehr oft mit Standortmarketing im engeren Sinne gleichgesetzt wird.[29] Es geht darum Instrumente zu finden, durch welche wir nicht nur in der Lage sind, eine positive Einstellung gegenüber dem Standort zu generieren, sondern auch Vorteile und Stärken zu verdeutlichen und unsere Botschaften und Inhalte zu transportieren. Und zwar nach innen – gegenüber den Bürgern – und nach außen – gegenüber festzulegenden Zielgruppen.

Standortkommunikation setzt alle Maßnahmen, die zur nachhaltigen Image- und Identitätsbildung nach innen und außen, zur Bewerbung des Standortes und seiner Leistungsangebote, zur Einwohnerentwicklung und Betreuung, zur Akquisition und Ansiedelung von Unternehmen (Ansiedelungsmanagement) sowie zur Betriebsbetreuung und Bestandspflege bestehender Unternehmen notwendig sind.

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist ein entsprechendes Marketing- und Kommunikationskonzept mit umsetzungsrelevanten Maßnahmenplänen (PR-Plan, Medien-Plan, Informations- und Diskussionsforen, etc.), Terminen und dem notwendigen Budget bis hin zu den immer wichtiger werdenden Bürgerbeteiligungsformaten und -veranstaltungen.

Bei kleineren Gemeinden ist die Decke relativ schnell erreicht, denn allein auf Grund der finanziellen Ressourcen bleibt hier nicht viel Spielraum. Das müssen wir von vornherein wissen und berücksichtigen. Das heißt, wir müssen bei unserer Arbeit auf dem „realpolitischen Boden“ bleiben. So wird es als kleine Gemeinde wichtig sein, verstärkt die kostenlose Öffentlichkeitsarbeit in kluger und kontinuierlicher Weise zu nutzen. Das ist durchaus möglich, wenn man laufend auch etwas zu sagen hat und öffentliches Interesse in der Region wecken kann. Aber auch dies bedarf guter Planung und Vorbereitung. In kleinen Gemeinden muss man darüber hinaus andere Vorteile und Kräfte nutzen. Damit kommen wir zur Standortorganisation und Standortsoziologie.

---

[29] Als Berater haben wir uns dieser Praxis gebeugt, obwohl der Begriff Marketing natürlich weitaus größer zu fassen ist.

4.4 Standortorganisation

Standortorganisation heißt, dass wir in unserer Arbeit auch immer die zur Umsetzung notwendige Organisation, sowie die notwendigen Ressourcen im Auge behalten wollen. So ist es Teil unserer Methodik – neben aller gebotenen Kreativität und Visionskraft – immer auch die realen Möglichkeiten einer nachhaltigen und praxisgerechten Umsetzung laufend zu prüfen. Denn jedes Konzept, jede Idee, jede Überlegung ist nutzlos, wenn am Ende die notwendigen Ressourcen und Mittel zur nachhaltigen Umsetzung fehlen.

Es gilt festzulegen, mit welchen Ressourcen und mit welchen Mitteln wir unsere Ziele realisieren können und was für ein Mindestmaß an Organisation wir brauchen, damit die Standortentwicklung auch auf realisierungsfähige Handlungsfelder abgestellt werden kann. So gilt es in der Entwicklungsarbeit schon laufend zu berücksichtigen, was wir später an realen Ressourcen zur Verfügung haben, um die erarbeiteten Pläne zu realisieren.

Standortorganisation bedeutet aber auch, dass bspw. die Organisation der Wirtschaftsentwicklung eines Standortes so ausgeformt und auch fachlich sowie politisch gestaltet ist, dass sie operativ kompetent und handlungsfähig agieren kann. Damit wird die Standortorganisation zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor eines erfolgreichen Standortmanagements. Sehr oft begegnen uns aber Wirtschaftsförderungsstellen, welche mit einem außergewöhnlich hohen Maß an Erwartungshaltung ausgestattet sind – jedoch aber ohne adäquate fachliche Ressourcen und ohne jegliche Kompetenzen gewissermaßen im luftleeren Raum agieren.[30]

4.5 Standortsoziologie

Dass Denk- und Wertehaltungen die Soziologie und Qualität von Standorten und deren Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit massiv beeinflussen, wissen wir spätestens seit Max Weber, der schon um 1900 auf den Zusammenhang zwischen protestantischer Ethik und dem Geist des Kapitalismus verwies.[31] Standortsoziologie[32] beschäftigt sich mit den Haltungen und den Wertvorstellungen der Menschen, die einen Standort prägen. Spannend ist, dass unsere Gesellschaft sich nach wie vor nicht ernsthaft damit auseinandersetzt, sondern sich überwiegend mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen, mit den Symptomen beschäftigt.

Die Wirtschaftskraft und damit auch die Lebensqualität von Standorten zeigt trotz vielfach vergleichbarer Rahmenbedingungen zum Teil dramatische und auf den ersten Blick nicht erklärbare Ungleichheiten. Sogar benachbarte Städte und Gemeinden entwickeln sich manchmal völlig unterschiedlich. Daher ist es bei unserer Arbeit wichtig, dass wir um die Bedeutung des sozialen Kapitals Bescheid wissen. Das „soziokulturelle Kapital“ wird zum entscheidenden Faktor für die Qualität von Standorten.[33] Die Art und Weise,

---

[30] Vgl. dazu auch Mathis 2004.
[31] Vgl. Weber 2000, passim.
[32] Vgl. Mathis 2005, passim.
[33] Soziokulturelles Kapital definiert die umfassende Qualität und das Kapital eines Standortes unter Miteinbezug seiner historischen und transgenerationalen Prägungen und seiner bewussten und unbewussten kollektiven Erfahrungen. Das soziokulturelle Kapital widerspiegelt die gegenwärtige kollektive Identität, die Kompetenz, das Bewusstsein und

wie Menschen mit sich, mit ihrer Arbeit und mit ihrem Umfeld umgehen, wie sie denken und sich engagieren, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Wir müssen unser Umfeld aufmerksam machen und sensibilisieren, wir müssen Entwicklungen und Veränderungen und die damit verbundenen Notwendigkeiten transparent und verständlich machen.

Gerade in kleineren Kommunen ist die Verbundenheit und die Identifizierung der Einwohner mit ihrem Standort um vieles größer als andernorts. Das ist auch ein großes Potential, das wir im Zuge unserer Prozessarbeit nutzen sollten. Es gilt die Kommune, die Region als Ganzes zu integrieren und den Prozess gemeinsam zu entwickeln. Es gilt, die Menschen in diesem Prozess auch kommunikativ zu beteiligen und die Chance zu nutzen, die Gemeinde/Region und ihre Sozialisation zu fördern und zu stärken.

Denn das soziokulturelle Kapital ist der entscheidende Standortfaktor. Es widerspiegelt die kollektive Identität, die Kompetenz, das Bewusstsein und die Qualität eines Standortes, als Ergebnis seiner kulturellen und historischen Entwicklung Die Energie der Menschen, ihre grundlegenden Haltungen und Wertvorstellungen, sowie das Human- und Sozialkapital eines Standorts sind bestimmende Faktoren für Wohlstand, Kultur, Lebensqualität und sozialen Frieden in unseren Länder, Gemeinden und Regionen.[34]

4.5.1 Die Kraft der endogenen Faktoren

Lassen Sie mich an dieser Stelle auch auf die Thematik der endogenen Unternehmen und ihrer sozialen Verankerung an Standorten eingehen. Ein Thema, dem in Wissenschaft und Literatur bis dato noch keine intensive Reflexion widerfährt, welches aber aus meiner Einschätzung und unseren Beobachtungen und Erfahrungen von essentieller Bedeutung ist.

Standorte sind soziale Systeme mit einer eigenen individuellen Standortpersönlichkeit.[35] Die Verankerung und Vernetzung der Unternehmen in einem solchen sozialen System besitzt Kraft und Einfluss für die gesamthafte und die wirtschaftliche Entwicklung eines Standortes.

Die Kraft dieser Verankerung und Vernetzung mit dem Standort, die Identifikation mit ihm und die Integration der Unternehmen und Unternehmer in das soziale System, sind wesentliche Erfolgsfaktoren und Bestimmungsgrößen für die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung von Standorten.

Endogene Unternehmen sind standort- und regional identifizierende Unternehmen, deren Entscheidungsträger auf vielfältige Weise Teil des sozialen Systems sind, wodurch deren Handlungen und Beschlüsse immer auch in Bezug auf dieses System getätigt werden. Die endogenen Unternehmen, Unternehmer oder Entscheidungsträger sind in das soziale System ihres Standortes integriert. Sie sind Teil des sozialen und gesellschaftlichen Netzwerks. Aus soziologischer Sicht zeigen sie ein hohes Maß an Mesosolidarität, also Identifikation mit der eigenen Gesellschaft.

---

die Qualität eines Standortes, als Ergebnis seiner kulturellen und historischen Entwicklung – auch unter Miteinbezug bekannter Größen wie Sozialkapital und Humankapital. Vgl. dazu im Detail Mathis 2012a, S. 27–28.

34 Vgl. dazu im Detail Mathis 2012 a, S. 23–28.

35 Vgl. dazu ausführlich bei Mathis 2005, passim und insbesondere S. 7 u. S. 23.

Menschen sind mit einer intensiven, emotionalen und zum Teil auch unsichtbaren Loyalität mit der Gruppe, der sie sich zugehörig fühlen, verbunden, sei es Familie, Ethnie, Gesellschaftsschicht, Arbeiterklasse etc. Im Kontext mit Standortwirtschaft und der sozialen Verankerung von endogenen Unternehmen ist dies ein wissenschaftlich noch wenig bearbeitetes, aber höchstwahrscheinlich äußerst ergiebiges Feld.[36]

So sind denn auch die Eigentümer, Gesellschafter und Entscheidungsträger von endogenen Unternehmen im sozialen System, in der Kommune, am Standort aktiv tätig und bewegen sich innerhalb ihrer individuellen Netzwerke. Sie sind Vorstand des Handballclubs, spielen Klarinette beim Musikverein oder sind in anderen sozialen, kulturellen oder bildungspolitischen Gruppen aktiv, bis hin zu Tätigkeiten in Wirtschaftsverbänden und politischen Ämtern.

Regional identifizierende Unternehmen, wie etwa die Firma Blum, Weltmarktführer für Möbelbeschläge in Höchst/Vorarlberg, die Firma Doppelmayr in Wolfurt/Vorarlberg, Weltmarktführer im Seilbahnwesen oder die Firma Alpla in Hard/Vorarlberg, welche zu den weltweit führenden Unternehmen im Bereich Verpackungslösungen gehört (um nur drei zu nennen – und es gibt noch viele andere), bekennen sich zu ihrem Standort und damit zum sozialen System in welches sie integriert sind. Diese Unternehmen fahren andere und nachhaltige Standortstrategien und nutzen gleichzeitig ebenfalls die Kraft des Systems (Human- und Sozialkapital).

Diese Verbundenheit mit dem Standort führt dazu, dass Entscheidungen auf eine andere Art und Weise getroffen werden, als es bei Unternehmen deren Hauptquartiere irgendwo in den USA, Taiwan oder Asien sitzen, der Fall ist. Standortentscheidungen oder Schließungen von Standorten über tausende Kilometer Entfernung und ohne jede emotionale Verbundenheit sind um vieles leichter, als wenn die Verantwortlichen in das soziale System integriert sind und ihre Entscheidungen in diesem System auch rechtfertigen müssen.

Erste rudimentäre Untersuchungen dieser Wirkungszusammenhänge am ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung zeigen, dass endogene Unternehmen einen starken und maßgeblichen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung von Standorten haben. Deshalb wollen wir uns einem weiteren Exkurs zuwenden, welcher diese Erkenntnisse zusätzlich verdeutlichen soll.

4.5.2 Nachhaltigkeit und Bestand von exogenen und endogenen Unternehmen

Hubert Weitensfelder hat in seinem Buch „Industrie-Provinz. Vorarlberg in der Frühindustrialisierung 1740 bis 1870“[37] eine sehr detaillierte Beschreibung der in Vorarlberg zwischen ca. 1812 und 1870 tätigen Unternehmer vorgenommen. Eine gute Grundlage für erste Recherchen. Weitensfelder listet 83 Unternehmer auf (hauptsächlich aus dem

---

[36] Erste Ansätze dazu liegen etwa in der Lehrveranstaltung Standortsoziologie im Rahmen des Hochschulstudienganges Standort- und Regionalmanagement an der FH Vorarlberg. Siehe dazu im Detail Mathis 2012 a, passim und S. 89 – 102.

[37] Vgl. Weitensfelder 2001.

Bereich Textil) und beschreibt auch deren Hintergründe und nationale Zugehörigkeit (Herkunftsunternehmen).

„Es wurden dabei vorwiegend die Gründer von Firmen mit fortgeschrittener Mechanisierung beziehungsweise Arbeitsteilung berücksichtigt, die wenigstens zehn Beschäftigte zählten. Überdies musste ihre regionale Herkunft bekannt sein."[38]

Von diesen 83 Unternehmern kamen:

- 57% oder 47 Personen aus Vorarlberg (endogene Unternehmer),
- 43% oder 36 Personen aus anderen Regionen (exogene Unternehmer), davon aus
  - Österreich-Ungarn (5%),
  - der Schweiz (24%),
  - Deutsche Staaten (11%),
  - Großbritannien (3%).[39]

Vergleicht man den Bestand der im Zeitraum von 1812 bis 1870 schon in Vorarlberg tätigen Unternehmen nach einem Zeitraum von mindestens 110 Jahren,[40] also im Jahre 1980, so war kein einziges der von Personen aus anderen Regionen gegründeten Unternehmen (exogene Unternehmen) mehr in Vorarlberg aktiv.[41]

Von den Vorarlberger (endogenen) Unternehmen dagegen waren 1980 noch sieben Unternehmen aktiv und erfolgreich am Standort Vorarlberg und darüber hinaus tätig:

- F. M. Hämmerle/Dornbirn
- Herrburger & Rhomberg/Dornbirn
- J. M. Fussenegger/Dornbirn
- David Fussenegger/Dornbirn
- Ganahl/Feldkirch, Frastanz
- Getzner, Mutter & Cie.

Diese Unternehmen waren über Jahrzehnte hinweg wichtige Leitbetriebe der Vorarlberger Wirtschaft, wobei es sich dabei durchgängig um Textilbetriebe handelt. So hatte F.M. Hämmerle (gegr. 1836) im Jahr 1960 einen Personalstand von rd. 2700 Mitarbeitern, der sich bis 1985 auf 2100 Mitarbeiter reduziert hat.[42] Herrburger & Rhomberg wurde 1775 gegründet und galt als das älteste Textilunternehmen Vorarlbergs.[43] Der Mitarbeiterstand lag vor dem 1. Weltkrieg bei rund 1200 Personen, 1979 bei 1300 Mitarbeitern.[44] Das Un-

---

38 Vgl. ebd., S. 194.
39 Vgl. ebd., S. 193–194 und S. 489–517.
40 Oder je nach Gründung des Unternehmen eben auch länger.
41 Der Vollständigkeit halber sei die Firma und Familie Jenny & Schindler, Kennelbach und Hard erwähnt. Die ursprünglichen Textilbetriebe bestehen nicht mehr. Aus dem Betrieb der Jenny & Schindler sind jedoch die Vorarlberger Kraftwerke entstanden. Diese wurden im Jahre 1929 jedoch mehrheitlich vom Land Vorarlberg und „interessierten Gemeinden" übernommen. Damit wurden die Vorarlberger Kraftwerke ab 1929 ein endogenes Unternehmen. Vgl. Feurstein 2009, S. 238–240.
42 Vgl. Feurstein 2009, S. 132.
43 Vgl. ebd., S. 133.
44 Vgl. Mathis F. 1987, S. 145 f.

ternehmen ging im Jahre 1983 Konkurs und war somit 188 Jahre am Standort Vorarlberg aktiv. Die Fussenegger-Gruppe (gegr. 1846) beschäftigte um 1970 knapp 1000 Mitarbeiter, davon rund 700 am Standort Dornbirn und rund 200 in Wien.[45] Franz M. Rhomberg (gegr. 1832), ebenfalls in Dornbirn, zählte 1960 knapp 1400 Mitarbeiter und in den 1970er Jahren noch 1100.[46] Getzner (gegr. 1806) mit Stammsitz in Bludenz, hatte 1957 einen Mitarbeiterhöchststand von 1837 Personen, der sich dann bis Ende der 70er Jahre auf 1300 Mitarbeiter reduzierte.[47] Ganahl in Feldkirch und Frastanz (gegr. 1797) gehörte ebenfalls zu den Flaggschiffen der Vorarlberger Textilindustrie. Die Textilwerke sind 1986 in Konkurs gegangen. Nach wie vor aber ist in Frastanz die im Familienbesitz befindliche Papierfabrik Rondo Ganahl aktiv und beschäftigt 1070 Mitarbeiter, davon 330 am Hauptsitz in Frastanz. Das Unternehmen investierte 2013 knapp elf Millionen Euro in ein neues Bürogebäude in Frastanz. Rondo verweist in seiner Kommunikation auf seine lange Tradition als Familienunternehmen: „Die Rondo Ganahl Aktiengesellschaft ist ein traditionsreiches österreichisches Familienunternehmen, das im Jahre 1797 seine Wurzeln hat.“ [48]

Die schwere Krise der österreichischen und auch zentraleuropäischen Textilindustrie in Verlauf der Achtzigerjahre muss im Rahmen der gegenständlichen Betrachtungen als intervenierende Variable berücksichtigt werden. Über diesen Zeitraum hinaus sind daher kaum mehr seriöse und fundierte Vergleiche und Schlussfolgerungen zulässig. Die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die großteils nicht mehr wettbewerbsfähigen Produktionskosten haben zu essentiellen Strukturveränderungen in der Vorarlberger Textilindustrie geführt.

Ungeachtet dessen, sind von den sieben oben beschriebenen Unternehmen noch vier Unternehmen im Bereich der Textilindustrie oder anderen Branchen als endogene Unternehmen tätig. Dazu gehört die oben beschriebene Familie Ganahl, ebenso wie die Familie Getzner, welche am Stammsitz in Bludenz nach wie vor die Getzner Textil AG mit 800 Mitarbeitern betreibt.[49] Darüber hinaus wurden 1969 die Getzner Werkstoffe GmbH als Tochter der Getzner, Mutter & Cie. gegründet, welche 207 Mitarbeiter (2012) am Standort Vorarlberg beschäftigt.[50] F. M. Hämmerle ist nach einer Vielzahl von Umstrukturierungen und Verkäufen am Standort Dornbirn als Textilfirma nicht mehr präsent. Die 1992 ausgegliederte Spinnerei Feldkirch GmbH ist nach wie vor im Eigentum der

---

45 Vgl. Feurstein 2009, S. 144 f.

46 Vgl. Mathis F. 1987, S. 245.

47 Vgl. ebd., S. 121.

48 Vgl. Mathis 2013 und Rondo Homepage (2013): Online im Internet: http://www.rondo-ganahl.com/de/unternehmen/ueber-uns/ueber-uns (Zugriff am 08. 07. 2013). Im gegenständlichen Kapitel werden die Internetadressen der Unternehmen als Vollbeleg direkt in der Fußnote erfasst und im Literaturverzeichnis nicht mehr separat ausgewiesen, da diese Quellen nur einen tendenziell hinweisenden und ergänzenden Charakter haben.

49 Die Daten beziehen sich auf 2013. Von den 800 Mitarbeitern sind 665 in Bludenz beschäftigt. Getzner zählt heute zu den größten Buntwebern der Welt. Bis 2014 sollen an die 30 Mill. Euro. am Standort Bludenz investiert werden. Vgl. Mathis 2013.

50 Das in Bürs domizilierte Unternehmen ist Spezialist für Schwingungsisolierung und Vibrationsdämmung und führender Hersteller technischer Polyurethan-Werkstoffe für Anwendungen in den Bereichen Bahn, Industrie und Bau. Vgl. Mathis 2013.

Familie Hämmerle und beschäftigte 2013 neunzig Mitarbeiter.[51] Das vierte noch tätige Unternehmen ist David Fussenegger Textil (gegr. 1832). Es ist inzwischen als Kleinunternehmen einzustufen und nunmehr im 181. Jahr am Standort Dornbirn tätig.[52]

Ergänzend zu den von Weitensfelder im Zeitraum zwischen 1812 und 1870 erfassten Unternehmen können nach vertiefter Recherche noch zwei weitere Unternehmen in die Betrachtung nachhaltiger, endogener Unternehmen in Vorarlberg miteinbezogen werden. Und zwar die Spedition Gebrüder Weiss in Lauterach und Nägelebau in Röthis.

Die Spedition Gebrüder Weiss kann auf eine über 500 Jahre alte Geschichte am Standort Vorarlberg verweisen[53] und firmiert seit 1823 unter dem Namen Gebrüder Weiss.[54] Das Unternehmen ist nach wie vor in Vorarlberg verankert, in Familienbesitz und hat seinen Hauptsitz in Lauterach. Es ist weltweit in 28 Ländern mit 162 Standorten tätig und beschäftigt rund 5.250 MitarbeiterInnen.[55]

Nägelebau wurde als Maurermeisterbetrieb um 1860 gegründet. Nach dem 2. Weltkrieg kam zum ursprünglichen Geschäftsbereich auch noch der Bereich Tiefbau hinzu und in den 1950er Jahren wurde dann mit der Produktion von Baustoffen und Betonfertigteilen begonnen.[56] In diesem Bereich liegt heute die Kernkompetenz von Nägele. Das Unternehmen beschäftigte 2013 über 200 Mitarbeiter.[57]

So kann die Anzahl jener endogenen Unternehmen, die vor 1870 gegründet und 1980 noch aktiv waren, um zwei weitere Unternehmen – die auch heute noch am Standort Vorarlberg aktiv sind – **auf insgesamt neun Unternehmen** erweitert werden.[58]

Erweitert man nun abseits unserer bisherigen Vergleichsuntersuchungen den zeitlichen Rahmen der Gründungen, so finden sich weitere Betriebe die als endogene Unternehmen vor 1900 gegründet wurden und 2013 in Vorarlberg nach wie vor erfolgreich tätig sind:[59]

---

[51] „Die Spinnerei Feldkirch ist das letzte noch verbliebene textile Engagement der Vorarlberger Textildynastie F. M. Hämmerle. Das Unternehmen gehört der F. M. Hämmerle Holding AG. „Vorstand und Eigentümer haben ein klares Bekenntnis zur Spinnerei Feldkirch abgegeben. Ohne deren wohlwollendem Verhalten wäre hier an diesem Produktionsstandort schon lange Schluss", so (Geschäftsführer) Werner Jochum." Vgl. ORF Vorarlberg 2012.

[52] Die Firma befand sich 179 Jahre, also bis zur sechsten Generation, in Familienbesitz und wurde im Frühjahr 2011 von Klaus Ladstätter-Fussenegger an die beiden Geschäftsführer Jürgen Spiegel und Gottfried Wohlgenannt übergeben. Es bleibt somit ein endogenes Unternehmen. Vgl. Mathis 2013.

[53] Das ursprünglich in Fussach am Bodensee ansässige Unternehmen betrieb ab Ende des 15. Jahrhunderts eine wöchentliche Transportlinie von Lindau über Fussach nach Mailand. Vgl. Senger-Weiss 2010, S. 10 und S. 44.

[54] Vgl. Helbok 1931, S. 28.

[55] Vgl. Gebrüder Weiss Homepage (2013): Online im Internet: http://www.gw-world.at/de/Konzern.aspx (Zugriff am 02. 07. 2013).

[56] Vgl. Feurstein 2009, S. 2012. Er gibt das Gründungsjahr mit „Vor 1850" an. Die Firma Nägele selbst nennt das Jahr 1860: Online im Internet: http://www.naegelebau.at/de/aktuelles/news/bericht-im-wirtschaftsforum-10_2011

[57] Nägelebau hat in den letzten Jahren stark umstrukturiert und die Hoch- und Tiefbausparte abgestoßen und konzentriert sich auf Baustoff- und Betonfertigteilproduktion. Vgl. Gasser 2013 und Scalet 2013.

[58] Weitensfelder fokussiert in seiner Auflistung auf Industriebetriebe und nennt als Parameter: „. . . Firmen mit fortgeschrittener Mechanisierung beziehungsweise Arbeitsteilung (. . .), die wenigstens zehn Beschäftigte zählten." Die Gebr. Weiss hatten als Frächter in Fussach „ über vierzig Pferde gehalten" (Helbok 1931, S. 30.). Damit können gut zehn Beschäftigte unterstellt werden. Über Nägele sind keine Mitarbeiterzahlen bekannt. Mechanisierung war zu dieser Zeit in diesen beiden Branchen kein Thema und ist für unseren Untersuchungsaspekt aber auch kaum relevant.

[59] Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

- Doppelmayr (gegr. 1892)
  Ist Weltmarktführer im Seilbahnwesen und beschäftigt weltweit 2300 Mitarbeiter (2012).[60]
- Collini (gegr. 1898)
  „Die Collini Gruppe ist ein Familienunternehmen im Bereich der Metallveredelung. Die Nachkommen des Firmengründers Damian Collini haben die Entwicklung des Unternehmens geprägt." In europaweit vierzehn Betrieben sind rund 1400 Mitarbeiter beschäftigt (2013).[61]
- Mohrenbrauerei (gegr. 1834)[62]
  Der Betrieb wurde 1834 von der Familie Huber übernommen. Ab 1880 begann die Industrialisierung der Brauerei, welche nun von der 6. Generation der Gründerfamilie geleitet wird. 2005 waren rund 100 Mitarbeiter beschäftigt.[63]
- Röfix (1888)
  Gegründet als Kalk- und Ziegelhütte. In den 1980er Jahren Ausbau mit Produktionswerken in Tirol, Italien und der Schweiz. Ab 1989 schweizerische Beteiligung zu 43%, Erhöhung 2006 auf 90%. Der Rest bleibt im Besitz der Gründerfamilie. 2007 beschäftigte das Unternehmen 600 Mitarbeiter, 113 davon in Vorarlberg.[64] Röfix ist spätestens ab 2006 kein rein endogenes Unternehmen mehr.
- Philipp Mäser (gegr.1884)
  Gegr. 1884 von Benedikt Mäser. 1924 Trennung des Betriebes. Philipp Mäser übernimmt unter seinem Namen die Strickerei. Herbert Mäser führt die Wirkerei unter dem bisherigen Namen weiter. Benedikt Mäser war der größere und erfolgreichere Betrieb. 1965 waren 1300 Mitarbeiter beschäftigt. Die Produktion in Dornbirn wurde jedoch 1996 stillgelegt.
  Philipp Mäser dagegen beschäftigte um 2000 noch knapp 100 Mitarbeiter am Standort Dornbirn sowie einer Konfektion im steirischen Breitenfeld. Seit 2002 firmiert das Unternehmen unter Maselli Strickmode. 2007 lag die Mitarbeiterzahl bei 85, davon die Hälfte am Standort Dornbirn.[65] 2010 wurde die gesamte Produktion nach Rumänien verlegt. Davon waren 60 Stellen in der Steiermark und Dornbirn (19 Stellen) betroffen.[66]

---

60 Vgl. Industriemagazin 2012 und Doppelmayr Homepage (2013): Online im Internet: http://www.doppelmayr.com/index.php?id=45&L=0&country=all (Zugriff am 08. 07. 2013).

61 Vgl. Collini Homepage (2013): Online im Internet: http://www.collini.eu/de/unternehmen/portrait/organisation (Zugriff am 08. 07. 2013).

62 Hier wäre auch noch die Brauerei Fohrenburg, welche 1881 vom Textilindustriellen Ferdinand Gassner und elf weiteren Gesellschaftern gegründet worden ist, zu erwähnen. Das Unternehmen ist nicht mehr im Besitz der Gründer, kam zwischenzeitlich in die roten Zahlen und wurde 1998 von Getränkehersteller Rauch übernommen. 2007 beschäftigte Fohrenburg 140 Mitarbeiter (vgl. Feurstein 2009, S. 222).

63 Feurstein 2009, S. 221 f.

64 Vgl. Feurstein 2009, S. 213.

65 Vgl. ebd. S. 154 – 156.

66 Vgl. Der Standard 2009. Damit verbleiben noch gut 20 Mitarbeiter am Standort Dornbirn. Es ist davon auszugehen, dass der Mitarbeiterstand am Stammsitz jedoch sukzessive zugunsten anderer und billigerer Standorte abnehmen wird.

Zusammenfassend finden sich also weit über zehn endogene Unternehmen, die im 19. Jahrhundert gegründet und 1980 am Standort Vorarlberg und darüber hinaus noch aktiv waren.[67] Zudem waren von dieser erweiterten Betrachtungsmenge im Jahre 2013 immerhin noch acht endogene Unternehmen aktiv in Vorarlberg tätig.

Endogene Unternehmen sind, wie schon oben definiert „standort- und regional identifizierende Unternehmen, deren Entscheidungsträger auf vielfältige Weise Teil des sozialen Systems sind, wodurch deren Handlungen und Beschlüsse immer auch in Bezug auf dieses System getätigt werden." Endogene Unternehmen sind sehr oft Herkunftsunternehmen (die Gründer stammen aus der Region) oder aber Familienunternehmen. Wichtigstes Kriterium ist jedoch, dass die Träger der endgültigen Entscheidungskompetenz in das soziale System des Standortes integriert sind und auch eine entsprechende Mesosolidarität und eine Basisempathie mit und gegenüber der am Standort verankerten Gesellschaft pflegen.

Die historische Betrachtung von exogenen, in der Auflistung von Weitensfelder aufscheinenden und nicht mehr am Standort Vorarlberg präsenten Unternehmen[68], zeigt jedoch entgegengesetzte soziale Verhaltensweisen. So gehörten die Jenny, Schindler, Douglas und Kennedy[69] einer anderen Gesellschaftsschicht an und differenzierten sich in einem starken Ausmaß von der normalen Bevölkerung. Sei es durch ihren schon damaligen Reichtum, aber vor allem auch durch ihren sozialen Umgang und ihren Außenauftritt. Weitensfelder schreibt dazu: „Die Zuwanderer aus dem Kanton Glarus unterschieden sich schon durch ihren Reichtum und Lebensstil von den meisten Bewohnern von Hard. Der Ansitz Mittelweiherburg mit seinem für Vorarlberger Verhältnisse feudalen Ambiente bot ihnen einen standesgemäßen Wohnort. Die Schulen in Hard – wie auch im ganzen Land – entsprachen hingegen nicht ihren Ansprüchen an eine gediegene Erziehung ihrer Kinder."[70] Außerdem beeinflussten sie mit ihrer wirtschaftlichen Macht auch die jeweilige lokale und regionale Politik, in der sie nicht zuletzt vor allem ihre originären Interessen durchzusetzen suchten.[71] Weitensfelder schreibt dazu weiter: „Ähnliche Erfahrungen machten etwa die Einwohner von Fussach mit dem Zürcher Spinnereibesitzer Konrad Gysi, die Satteinser mit Elmer & Co. und die Thüringer mit den Escher aus Zürich, sowie dem Engländer Peter Kennedy und dem Schotten John Douglas. Im Gegensatz dazu wurden die Fabriken in Dornbirn, im industriellen Zentrum des Landes, fast ausschließlich von Einheimischen gegründet."[72] So identifiziert auch Weitensfelder in seinen Arbeiten einen Unterschied zwischen endogenen und exogenen Unternehmen.

---

67 Der Vergleich ist nicht hundert Prozent korrekt, da die von Weitensfelder zugrunde gelegte Basismenge der endogenen Unternehmen in ihrer zeitlichen Variablen ausgeweitet wurde. Unterstellt man jedoch, dass der erste Boom der Ansiedlung von exogenen Unternehmern in Vorarlberg und die Verwertung der Wasserkraftstandorte mit dem Jahre 1870 weitgehend abgeschlossen war, hat das Ergebnis doch eine entsprechende Aussagekraft und unterstreicht die Tendenz der gegenständlichen Untersuchung.

68 Weitensfelder 2001, S. 193.

69 Diese aus der Schweiz und aus Großbritannien stammenden Unternehmer waren ab 1825 bzw. 1827 in Vorarlberg tätig und sind in der Liste von Weitensfelder als ausländische Unternehmer benannt. Vgl. ebd. S. 193. Vgl. dazu auch Mathis 2013.

70 Weitensfelder 1999, S. 51.

71 Vgl. ebd., S. 51.

72 Ebd. S. 50.

Mittersteiner beschreibt, dass die Gepflogenheiten des Hauses Jenny in Hard „geradezu feudale Züge“ angenommen hatten.[73] „Beispielsweise musste die Belegschaft im Sommer 1889 dem von einer mehrwöchigen Studienreise zurückgekehrten Samuel Jenny öffentlich mit Musik, Blumenkränzen, Fackeln und Lampions in den Straßen huldigen. Manchem Arbeiter ging solches Gehabe zu weit. Innerlich, so einer von ihnen, habe er die Fackel nicht getragen.“[74] Derartige Verhaltensweisen und „Beschämungen“ bleiben im kollektiven Gedächtnis einer Gemeinde, einer Sozietät erhalten. Umgekehrt waren die Arbeitsbedingungen in den Fabriken bei extrem niedrigen Löhnen schlichtweg unsozial und katastrophal.[75] So kann davon ausgegangen werden, dass sich auch heute noch – trotz reputablem Grundbesitz der Jenny in Hard[76] – die Sympathiewerte für die Familie Jenny in moderatem Rahmen hält. Die Mitglieder der Familie Jenny sind in Hard auch nicht erkennbar sozial integriert oder verankert, einzelne leben wieder in der Schweiz.

Ebenso zeigen sich etwa am Beispiel der Familien Escher, Douglas Kennedy – welche ab 1827 in Vorarlberg als (exogene) Unternehmer tätig waren – schnellere Wechsel der Eigentümerschaft und eine eher auf kaufmännisches Gewinnkalkül, denn auf Eigentümerschaft und Nachhaltigkeit eines Unternehmens am Standort ausgerichtete Haltung.[77] Eine Haltung, die uns nicht fremd ist, und welche Firmen, die im Eigentum von „Fonds“ oder namenlosen, ausschließlich auf Gewinn orientierten „Shareholdern“ sind, weitgehend bestimmt.

Ebenso findet sich bei endogenen Unternehmern die Neigung und Anlage, wieder in ihre angestammte Heimat und Sozialisation zurückzukehren. Auch diese Verhaltensweisen lassen sich in der historischen Betrachtung der Escher, Douglas und Kennedy, aber auch bei anderen endogenen Unternehmen nachvollziehen.[78]

In der historischen Betrachtung zeigt sich darüber hinaus, dass bei den Fabrikanten ausländischer Provenienz auch der Umstand, dass sie – im Gegensatz zur einheimischen Bevölkerung – keine Katholiken waren, erschwerend dazu kam. Dies führte zu weiteren Abgrenzungen und Konflikten. So verlangte etwa der Protestant Samuel Jenny in Hard, dass seine Arbeiter auch an katholischen Feiertagen, welche für ihn keine Gültigkeit hatten, ihrer Arbeit in seiner Fabrik nachgingen.[79] Dies zeugt von einer enormen Überheblichkeit und zeigt wenig Verständnis für und Solidarität mit der ansässigen Bevölkerung

---

[73] Jenny (und Schindler) waren zwischen 1825 und 1914 die einflussreichsten Unternehmer in der Gemeinde Hard am Bodensee. Vgl. Mittersteiner 1999, passim.

[74] Mittersteiner 1999, S. 195.

[75] Dies führte auch zu jahrzehntelangen Auseinandersetzungen in der Gemeinde. Vgl. Mittersteiner 1999, S. 174 – 195. Umgekehrt haben sie sich dem Geist der Gesellschaft angepasst, die Frauen der Jennys sich auch sozial engagiert (Vgl. ebd., S. 178, 195). „Charity“ und „öffentliche Wohltätigkeit“ sind aber vielfach Feigenblätter, welche die verursachenden Notwendigkeiten verdecken und Zuwendungen verteilen ohne die tatsächlichen Ursachen nachhaltig zu beseitigen. Und mit Almosen ist keine gesunde, auf Gerechtigkeit und allgemeinen Wohlstand ausgerichtete Gesellschaft möglich. Im Gegenteil, die „Almosen“ führen die sozialen Disparitäten ganz klar vor Augen, während die „Geber“ noch einen „sozialen Imagegewinn“ für sich reklamieren können (vgl. ebd., S. 180 – 181).

[76] Die letzte Fabrik wurde 1914 stillgelegt. Vgl. Mittersteiner 1999, S. 194. Die Fabrikanlage der Jenny in der ehemaligen Landstraße blieb als Ruine bis in die 1960er Jahre stehen.

[77] Vgl. Mathis 2013 und Feurstein 2009, S. 106 und S. 110 – 111.

[78] Vgl. Mathis 2013 und Feurstein 2009, S. 110 – 111.

[79] Vgl. Mittersteiner 1999, S. 174 – 175 und Weitensfelder 1999, S. 65.

und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Damit wird selbstredend Integration und Teilhabe an der standörtlichen Sozialisation nicht gefördert.[80]

Inzwischen wissen wir, dass zu große soziale Unterschiede sowie auf Wenige konzentrierte Macht- und Einflussverhältnisse keinen nachhaltigen und umfassenden Wohlstand schaffen.[81] So geht es im Kontext mit sozial integrierten Unternehmen wahrscheinlich weniger um die Herkunft der Unternehmer oder Entscheidungsträger, sondern vielmehr um ihre tatsächliche Integration in die Soziologie und um ihre Solidarität mit der Sozietät des Standortes. Hierzu ist zweifellos noch eine vertiefte wissenschaftliche Aufarbeitung notwendig.[82]

Abschließend und um Missverständnissen vorzubeugen, sei ausdrücklich festgehalten, dass die gegenständlichen Überlegungen keine Wertung der sozialen und ethischen Rahmenbedingungen der dargestellten Unternehmensentwicklungen beinhalten können. Ohne Zweifel war die Entwicklung der Unternehmen (sowohl der endogenen wie der exogenen) und der damit gewonnene Reichtum, vor allem im 19. Jahrhundert, aber auch noch im 20. Jahrhundert, in weiten Teilen von großen sozialen Missständen, Arbeitszeiten von bis zu 14 Stunden am Tag, Kinderarbeit, menschenverachtenden Regularien in den Fabriken und einer vielfach nicht enden wollender Gier und Habsucht der Fabrikanten und Unternehmern geprägt.[83] Unternehmerische Entwicklung fand vielfach und lange Zeit auch auf dem Rücken jener statt, die damals nicht die Macht und den Einfluss hatten, sich zu wehren und menschengerechte Rahmenbedingung zu erkämpfen.[84]

Allein die obigen rudimentären Erkenntnisse zu diesem Thema machen deutlich, wie wichtig und nachhaltig die gezielte Entwicklung und Förderung von endogenen Unternehmen ist.

Nach wie vor wird in diese Richtung eine verstärkte Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit notwendig sein. Auch dieser Beitrag zielt in diese Richtung.

Wir dürfen in unseren Bemühungen um die gezielte Entwicklung und die Unterstützung zur Neugründung von endogenen Unternehmen nicht nachlassen. Im Gegenteil, es gilt diese Anstrengungen zu verstärken. Vor allem in unserer globalisierten und liberalisierten Welt brauchen wir dringender denn je regional- und standortverbundene Unternehmen. Wir müssen uns viel konsequenter und professioneller um die Schaffung von unternehmerisch-innovativen und kreativen Milieus kümmern, um somit die Kraft der endogenen Faktoren an unseren Standorten und damit auch unseren sozialen und finanziellen Wohlstand sicherzustellen.

---

80 Vgl. Weitensfelder 1999, S. 50 – 51.

81 Vgl. Wilkinson, Pickett 2009, passim.

82 In diesem Kontext sei auf die oben vorgestellte und 1898 gegründete Firma Collini verwiesen. Ihr Gründer Damian Collini kam aus dem Trentino und wanderte nach Vorarlberg aus (vgl. Feurstein 2009, S. 190). Im Gegensatz zu den Schindlers und Jenny´s waren seine gesellschaftlich-sozialen Umstände weniger different und seine Familie hat sich wahrscheinlich relativ rasch in Vorarlberg integriert. Collini ist mit seiner sozialen Verankerung in Hohenems jedenfalls ein bekennendes endogenes Unternehmen.

83 Vgl. bspw. Mittersteiner 1999, S. M 155, 172, 176 – 195. Mittersteiner berichtete über die Fabrikanten Jenny und Schindler in Hard am Bodensee im 19. Jahrhundert.

84 Vgl. etwa Weitensfelder 1999, S. 65 – 69.

4.6 Die zeitliche Komponente der Standortentwicklung

Als eine weitere wesentliche Prämisse erfolgreicher und nachhaltiger Standortentwicklung müssen wir uns im Klaren sein, dass dies immer ein mittel- bis langfristiger Prozess ist. Wichtig ist, dass alle Beteiligten um diese Rahmenbedingungen wissen und man nicht von vornherein auf schnelle Erfolge fixiert ist. Umso mehr sind daher nicht „Schnellschüsse", sondern die schon angesprochene seriöse organisatorische Vorbereitung und eine nachhaltige Umsetzungskompetenz gefragt. Dies gilt für alle Aspekte der Standortentwicklung, vor allem aber in Bezug auf das Instrument der Standortorganisation, da vor allem hier ein langfristig konsequentes und zielorientiertes Handeln unabdingbar ist.

Standortentwicklung ist nur dann erfolgreich und nachhaltig, wenn sie ernsthaft und langfristig orientiert, ausgerichtet und konzipiert ist und als integrativer Bestandteil einer gesamthaften Gemeinde- und Regionalpolitik verstanden wird.

5. REGIONALENTWICKLUNG UND INTERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT

Vor allem kleinere Kommunen werden den hier skizzierten Anforderungen an eine professionelle und nachhaltige Standortentwicklung vielfach nicht mehr gewachsen sein. Gegenüber größeren Städten, Zentralorten und Oberzentren fehlt es ihnen an personellen Ressourcen, fachlicher Expertise und nicht zuletzt auch an finanziellen Mitteln. Darüber hinaus sind viele Probleme und Aufgaben auf übergeordneter, regionaler oder subregionaler Ebene besser, effektiver und ökonomischer lösbar. Es gilt daher, vor dem Hintergrund veränderter gesellschaftlicher, struktureller und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, neue Formen und Ansätze der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit zu entwickeln und umzusetzen.

Damit scheint auf den ersten Blick den Verwaltungsreformern, Zentralisten und „Gemeindezusammenlegern" das Wort geredet. Doch Gemeindezusammenlegungen sind ein sehr sensibel und differenziert zu behandelndes Thema. Sie mögen von Fall zu Fall opportun sein, dürfen jedoch nicht als Allheilmittel definiert werden. Dabei werden vielfach auch die vorab ermittelten Einsparungsergebnisse nicht erreicht.[85] Zu viele nicht quantifizierbare Faktoren spielen bei derartigen Prozessen eine Rolle. In der gängigen Praxis wird vor allem den standortsoziologischen Potentialen von Kommunen als historisch gewachsene Kollektive zu wenig Bedeutung beigemessen. Hier liegt jedoch ein großes Potential an soziokulturellem Kapital,[86] welches sich im Engagement für die Gemeinschaft und einer hohen Standortidentifikation niederschlägt. Wie bereits erwähnt, sind diese Ressourcen für unsere Gesellschaft auf der untersten Ebene unseres pluralistischen Systems – den Kommunen – von hohem Wert. Sie sind die Grundlage unserer Demokratie und einer starken Zivilgesellschaft. Nicht zuletzt auch darum, weil sie als Gegenpol zu den übergeordneten Verwaltungseinheiten, denen die Bürger zum Teil mit Ohnmacht gegenüber stehen, die Eigenverantwortung und die Entscheidungs- und Problemlösungskompetenz auf einer noch überschaubaren Ebene sicherstellen.

5.1 Die Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit

Lassen Sie uns zunächst einmal die Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit genauer betrachten. Schon im 18. und 19. Jahrhundert finden sich solche Modelle der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, etwa in Vorarlberg, wo sich verschiedene Rheingemeinden zu sogenannten Wuhrkonkurrenzen zusammengeschlossen hatten, um gemeinsam den Uferschutz und die Hochwasser des Alpenrheins zu bewältigen.[87] Ebenso wurden bis ins späte 19. Jahrhundert in vielen Regionen Weide- und Ackergründe (Allmende) von mehreren Kommunen gemeinsam genutzt und verwaltet. Waren es da-

[85] Steiner 2006, S. 61 und Steiner 2003.
[86] Vgl. vorher unter Standortsoziologie.
[87] Z. B.: Wuhrkonkurrenz Höchst-Fussach-Gaissau. Vgl. Krapf 1901, S. 31.

mals die Flächen der Landwirtschaft, welche den Menschen Arbeit und Brot gaben, so sind es heute eben die Gewerbeflächen, die uns Einkommen und Wohlstand sichern. So gesehen, sind auch die immer wieder heraufbeschworenen interkommunalen Betriebsgebiete nichts wirklich Neues.

Schon damals war die Zielsetzung der interkommunalen Zusammenarbeit, größere, übergeordnete Aufgaben gemeinsam zu organisieren und umzusetzen. Dabei waren die Formen und die Organisation der Zusammenarbeit auch immer von den jeweiligen Zeitströmungen beeinflusst. So führte der kapitalistische und liberale Zeitgeist des 19. Jahrhunderts dazu, dass bis dahin genossenschaftsähnliche oder von mehreren Gemeinden wahrgenommene Aufgaben und Rechte in die Verantwortung einzelner Kommunen oder Individualpersonen übergeführt wurden. Während der Zeit des Nationalsozialismus in Österreich – und nach dem 2. Weltkrieg vor allem in Deutschland – wurden dann im Rahmen von Verwaltungsreformen in großem Umfang Gemeinden zusammengelegt. Meist ohne Rücksicht auf historische und standortsoziologische Zusammenhänge und Potentiale, in denen auch eine große Kraft und Energie von Gemeinden und Regionen liegt.[88] Wenn man so will, ist die Zusammenlegung auch eine Art von interkommunaler Zusammenarbeit, gewissermaßen die höchste Stufe. Eine Maßnahme, die allerdings mit hoher Sensibilität und unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Einflussfaktoren auch im standortsoziologischen Bereich[89] zu diskutieren ist.

Gegenwärtig zeigt sich die interkommunale Zusammenarbeit in einer breiten und facettenreichen Form. Das Spektrum der Zusammenarbeit reicht von der Abfall- und Wasserwirtschaft über Gesundheits- und Sozialaufgaben, Kultur, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Hochwasser- und Zivilschutz, dem öffentlichen Verkehr und dem Tourismus bis hin zu gemeinsamen Verwaltungs- und Organisationsaufgaben und wird in verschiedenen Organisationsformen vom Gemeindeverband über Verwaltungsgemeinschaften, Kapitalgesellschaften, Fonds, Vereine, sowie auch privatrechtlichen Vereinbarungen zwischen einzelnen Gemeinden und sonstigen losen Zusammenarbeitsformen praktiziert.

5.2 Interkommunale Zusammenarbeit und das Modell der subsidiären Regionalentwicklung nach ISK

Es gilt also nach Lösungsansätzen zu suchen, welche helfen, die dargestellten Problemfelder und Aufgaben mit der notwendigen Professionalität zu bewältigen. Wesentliche Rahmenbedingungen sind dabei der Erhalt der Selbstbestimmung sowie des soziokulturellen Kapitals und der Identität der involvierten Kommunen. Als Lösung können nur neue Ansätze und Formen der Regionalentwicklung auf interkommunaler Basis in Frage kommen.

---

[88] In Vorarlberg kam es 1938, dem Anschluss an das Deutsche Reich, zu umfassenden zwangsweisen Gemeindezusammenlegungen. Bei der dann 1945 erfolgten Volksabstimmung verblieben nur zwei Kleingemeinden bei den vorher verfügten Zusammenlegungen (Fluh blieb bei Bregenz und Bolgenach bei Hittisau). Die restlichen 96 Gemeinden wählten wieder ihre historisch gewachsenen Identität und Selbstbestimmung. Vgl. Land Vorarlberg 2005, S. 6.

[89] Vgl. Mathis 2012 a, passim und Mathis 2011 b.

5. Regionalentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit

Vor eben diesem Hintergrund wurde das Modell der subsidiären[90] Regionalentwicklung nach ISK entwickelt.[91] Dieses Modell ist ein Ansatz von unten (Bottom-up) und bezieht alle Gemeinden eines definierten Raumes (Region, Subregion) in den Entwicklungsprozess mit ein. Das Modell berücksichtigt vor allem das Prinzip der Subsidiarität, das heißt, was in den einzelnen Gemeinden besser und effektiver gemacht werden kann, wird auch in der regionalen Arbeit dort belassen und die Autonomie der involvierten Gemeinden bleibt gewahrt. Dabei ist es wichtig, dass dieses Zusammengehen als Prozess verstanden wird, der gemeinsam eingeleitet und auch gemeinsam entwickelt werden muss und nicht von oben oktroyiert ist.

Für das Modell der „subsidiären Regionalentwicklung" gelten einige grundsätzliche Standards:

- ► Regionalentwicklung muss unter Miteinbeziehung aller Gemeinden und Städte einer Region stattfinden.
- ► Regionalentwicklung muss über eine übergeordnete Zielsetzung verfügen, die regionale Stärken und Schwächen berücksichtigt.
- ► Genauso müssen aber auch die individuellen Probleme und Chancen der einzelnen Gemeinden und Städte berücksichtigt werden.
- ► Regionalentwicklung muss das, was übergeordnet und gemeinsam besser und effektiver abgewickelt und organisiert werden kann, auch zentral handhaben.
- ► Andererseits müssen jene Aufgaben, die in den Gemeinden und Städten besser, effektiver und ökonomischer gemacht werden können, auch im Aufgabenbereich dieser belassen werden.
- ► Regionalentwicklung darf sich nicht nur an Wirtschaft, Tourismus und Landwirtschaft richten, sondern muss sich auf die gesamthaften Probleme und Handlungsnotwendigkeiten der Standortentwicklung beziehen.

Damit interkommunale Zusammenarbeit in Form einer subsidiären Regionalentwicklung funktioniert, ist ein breit angelegter und professioneller Prozess notwendig. Der Prozessbegleiter muss dazu über die entsprechende soziale und mediative Kompetenz zur Begleitung von großen Gruppen, vor allem aber auch über die notwendige standort- und wirtschaftspolitische Kompetenz verfügen. Tatsache ist, dass es für einen guten Standortentwickler nicht genügt Moderator, Mediator und Coach zu sein. Gerade bei breit angelegten Beteiligungsprozessen reicht pure Moderation nicht aus. Es ist notwendig, die Ergebnisse auch fachlich interpretieren zu können und auf ihre Plausibilität zu prüfen. Ansonsten bleibt es – wie die Praxis sehr oft zeigt – bei Zielbildern, Visionen und Wunschsätzen – also einer frustrierten Region.

---

[90] Subsidiarität ist ein gesellschaftspolitisches Prinzip, nach dem übergeordnete gesellschaftliche Einheiten (z.B. der Staat, ein Staatenbündnis) nur solche Aufgaben übernehmen sollen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten (z. B. die Familie, ein Gliedstaat) nicht in der Lage sind.

[91] Das Modell wurde vom ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung speziell für die interkommunale Zusammenarbeit von Kommunen in der Standortentwicklung sowie für die Regionalentwicklung entwickelt.

5.3 Subsidiarität und Zentralisation

Sehr oft wird ungeprüft unterstellt, dass mit einem zentralen, übergeordneten Regionalmanagement oder einer zentralen Standortentwicklungsgesellschaft die Probleme einer Region zu lösen seien. Es wird unterstellt, dass die Lösung in der Zentralisierung liegt. Diese Grundannahme ist in der Standortwirtschaftslehre genauso falsch, wie in der Betriebswirtschaftslehre. Der Weg liegt wie überall dazwischen.

Es gilt, zentrale Maßnahmen und Notwendigkeiten seriös den dezentralen, den subsidiären, gegenüberzustellen. Es gibt notwendige übergeordnete Handlungsfelder, welche effektiver und besser zentral und koordiniert über das Regionalmanagement wahrgenommen werden und es gibt Maßnahmen und Entwicklungen, die vorbehaltlos im Sinne der Subsidiarität von den Gemeinden und Städten selbst erfüllt werden können und auch müssen. Dazu brauchen die Kommunen jedoch professionelle Unterstützung und Koordination. Die Entwicklung und die Organisation der interkommunalen Zusammenarbeit im Rahmen von Regional- und Entwicklungsgemeinschaften müssen anders definiert und aufgebaut werden.

5.4 Methodik, Ablauf und Ergebnisse der subsidiären Regionalentwicklung

5.4.1 Informationsphase und politische Bewusstseinsbildung

Wenn es gelingen soll, kommunale Einzelaktivitäten in umfassende übergeordnete Entwicklungskonzepte zu transferieren, ist in einem ersten Schritt eine ausführliche Informations- und Bewusstseinsbildungsarbeit zur Initiierung der politischen Prozesse bei den Entscheidungsträgern der involvierten Gemeinden und Städte, fallweise auch bei den übergeordneten Stellen, notwendig. Es geht darum, den Entwicklungsprozess auf eine möglichst breite Basis zu stellen und alle relevanten Kreise und Anspruchsgruppen von vornherein mit einzubeziehen. Wie bei allen politischen und sozialen Prozessen können wir nicht von null auf hundert starten. Wir müssen auch die Kommunen und die kommunalen Entscheidungsträger dort abholen, wo sie stehen. Und manche sind einfach noch etwas weiter weg. Es gilt die Problemfelder der Kommunen und die damit verbundenen Handlungsnotwendigkeiten aufzuzeigen und den Entwicklungsprozess als von allen gewollten Bottom-up Ansatz zu initiieren, um nicht nur bei den Bürgermeistern, sondern auch in den Gemeindestuben und bei der Bevölkerung eine möglichst breite Basis für die geplante übergeordnete gemeinsame Arbeit zu schaffen.

Diese Phase sollte, wie bereits erwähnt, von einem Fachmann begleitet werden, der glaubhaft über die notwendigen Hintergründe informieren kann und überzeugend darstellt, wieso eine professionelle Standortentwicklung überhaupt notwendig ist. Es ist dies die Phase des Präsentierens und Diskutierens, in der es gelingen muss, das Vertrauen der involvierten Gemeinden zu gewinnen. Mit dem Ansatz der subsidiären Regionalentwicklung können dabei fundiert und glaubhaft von vornherein viele Bedenken zerstreut und entsprechendes Vertrauen auch bei den kleineren Gemeinden aufgebaut werden. Letztlich ist die Haltung, das Wissen und das Bewusstsein der Entscheidungsträger und

der betroffenen Menschen das wichtigste standortwirtschaftliche Instrument für den künftigen gemeinsamen Erfolg.

5.4.2 Der Entwicklungsprozess

Auch in den operativen Entwicklungsprozess sind selbstredend alle betroffenen Gemeinden zu integrieren. Teilnehmer an den einzelnen Ablaufschritten sind immer die Bürgermeister oder die Vertreter der involvierten Gemeinden und Städte, sowie ein Feld von Proponenten, welche zusätzlich die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen der Region repräsentieren bzw. die Region in ihrer Heterogenität spiegeln. (Wirtschaft, Ökologie, Kultur, Bildung, Soziales, Jugend, Senioren, übergeordnete Körperschaften, externe Betrachter, etc.).

Dem Prozessbegleiter und Moderator obliegt in dieser Phase die Aufgabe der Neutralitätswahrung, der kommunalen Objektivität, ggf. der Mediation und der standortwirtschaftlichen Expertise und Begleitung. Mit Hilfe der bereits vorgestellten ISK Standortmethodik wird kommunales und regionales Know-how der beteiligten, regionalen und kommunalen Proponenten genutzt und mit dem fachlichen, standortwirtschaftlichen Know-how des Prozessbegleiters verbunden.

Die einzelnen Ablaufschritte stellen sich wie folgt dar und sind im Grunde identisch mit der Vorgehensweise bei der Standortentwicklung von einzelnen Gemeinden oder Regionen.

Tabelle 3: Phasen des Entwicklungsprozesses

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2012

Phase 1:	Bestandsaufnahme Erfassung und Aufnahme der bestehenden Rahmenbedingungen, der kommunalen und wirtschaftlichen Struktur und der relevanten Infrastruktur der Region und der beteiligten Gemeinden und Städte.
Phase 2:	Zielplanung – Regionalentwicklungsleitrahmen Was wollen wir und was müssen wir dafür tun? Wie müssen wir uns organisieren und was brauchen wir dazu? Die Ausarbeitung der Antworten erfolgt in Workshop- bzw. Bürgerbeteiligungsgruppen, aber auch durch zusätzliche Open Space Veranstaltungen, welche eine möglichst breite Einbindung und Meinungsbildung für die künftige Umsetzung sicherstellen. Grundlage ist die oben genannte prozess- und informationsorientierte Vorgehensweise (ISK Standortmethodik©). Neben der Ausarbeitung klarer Ziele und Handlungsfelder für den übergeordneten Entwicklungsprozess, geht es darum, für die involvierten Gemeinden und deren Entscheidungsträger Klarheit bezüglich der Aufgaben, der Organisation, sowie den notwendigen Ressourcen zu schaffen.

Phase 3:	Aufgaben und Aktionsplan – Regionalentwicklungskonzept Im Ergebnis dieser Stufe steht, aufbauend auf der vorangegangenen Zielplanung und den relevanten Handlungsfeldern, ein detaillierter Maßnahmen- und Aktionsplan, welcher definitiv festhält, was im Einzelnen zu tun ist und auch die Termine und Verantwortlichkeiten beschreibt. Das Ergebnis dieser Arbeit ist also nicht nur ein Konzept, sondern auch ein detaillierter Vorgehensplan, der die Umsetzung des Konzeptes festschreibt. Auch diese Erarbeitung erfolgt in Workshops und unter Miteinbezug der involvierten Gemeinden.
Phase 4:	Präsentation, Diskussion und Verabschiedung Auf Basis der obigen Analysen und Ergebnisse resultiert ein umfassendes interkommunales Regional- und Entwicklungskonzept mit einer klaren Ziel- und Maßnahmenplanung. Das Ergebnis ist mit allen involvierten Gemeinden und den zuständigen Gremien abzustimmen und wird dann als grundsätzliche Willenserklärung der Region bzw. der involvierten Gemeinden für die künftige standortwirtschaftliche Orientierung und daraus resultierender Maßnahmen präsentiert, diskutiert und verabschiedet.

5.4.3 Die Ergebnisse

Im Sinne einer gesamthaften und umfassenden Standort-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung empfiehlt sich die organisatorische Aufteilung der übergeordneten Regionalentwicklungsschwerpunkte bspw. auf vier Geschäftsbereiche, nämlich Wirtschaftsentwicklung, nachhaltige Regionalentwicklung bzw. Umsetzung von Leader- und/oder anderen Förderprogrammen, Tourismus und die Analyse und Aktivierung von grundsätzlichen Potentialen der interkommunalen Zusammenarbeit (vgl. dazu im Detail unter 5.5 Die Organisation der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit).

Die Ergebnisse sollen konkret am Beispiel des 2007 abgeschlossenen Regionalentwicklungsprozesses der interkommunalen Zusammenarbeit von 13 Gemeinden in der Region Westallgäu, Bayern dargestellt werden. Derartige Konzepte sind sehr umfangreich. Um einen kurzen Überblick auf die Art der Ergebnisse geben zu können, wollen wir uns auf den Bereich „Regionalentwicklung Wirtschaft“ konzentrieren. Es wurden zehn, vorrangig zu entwickelnde Handlungsfelder zur Realisierung der regionalwirtschaftlichen Ziele der Region Westallgäu benannt und Strukturen zur Umsetzung festgelegt:[92]

[92] Eberhardt/Mathis/Gröber 2007, S. 6 – 8.

Tabelle 4: Handlungsfelder regionale Wirtschaftsentwicklung

Quelle: Darstellung ISK nach Eberhardt/Mathis/Gröber 2007, S. 6–8.

1. Handlungsfeld: Regionales Flächen- und Immobilienmanagement	
Ziele: ► Gemeinsame Flächenentwicklung (Gewerbegebiete) ► Gemeinsame Preisgestaltung ► Einführung eines fairen Ausgleichssystems für Kosten und Erlöse	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Größeres und besseres Immobilienangebot ► Attraktivitätssteigerung der Region für Interessenten. ► Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Region

2. Handlungsfeld: Bestandsaufnahme und subsidiäre Entwicklungskonzeption	
Ziele: ► Erfassung der kommunalen Bestände, Bedürfnisse und Entwicklungsziele ► Aufbau einer regionalen Gesamtstrategie aus den spezifischen kommunalen Entwicklungsstrategien ► Abbau des Konkurrenzverhaltens der Kommunen ► Effizienter Einsatz von Ressourcen durch „Arbeitsteilung“ der Kommunen	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Stimmige Gesamtstrategie der Region als Grundlage für die Standortentwicklung ► Hoher Professionalisierungsgrad der Region als Signal an bestehende Unternehmen und Ansiedlungswillige ► Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Region

3. Handlungsfeld: Standortmarketing	
Ziele: ► Aufbau eines Corporate Designs ► Bewerbung des Westallgäus als Wirtschaftsregion – nach innen und nach außen ► Aufbau eines positiven Selbstverständnisses der Akteure in der Wirtschaftsregion Westallgäu	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Erleichterung von Ansiedlungen neuer Unternehmen durch angepasste Marketinginstrumente ► Schaffung eines unternehmer- und gründerfreundlichen Klimas ► Verringerung vorhandener Abwanderungstendenzen ansässiger Unternehmen

4. Handlungsfeld: Nachhaltige Finanzierung/Fördermanagement	
Ziele: ► Nachhaltige Finanzierung der geplanten Maßnahmen ► Bereitstellen von Finanzierungsinstrumenten für die Wirtschaftsförderung ► Wirtschaftspartner und Banken als Partner gewinnen	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Langfristiges Arbeiten wird möglich. (Dies ist erforderlich, da Erfolge nicht kurzfristig zu erreichen sind.) ► Finanzieller Spielraum gibt Handlungsoptionen

5. Handlungsfeld: Professionelle Innovations- und Gründerzentren Kooperation mit Lehre	
Ziele: ► Aufbau von optimalen Infrastruktureinrichtungen zur Ansiedlung von Unternehmen bzw. zur Unternehmensgründung ► Beratung und Betreuung bei Betriebsgründungen bzw. von Neuansiedlungen ► Aufbau eines Netzwerks zwischen regionaler Wirtschaft und Hochschulen	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Schaffung eines oder mehrerer Anziehungspunkte für Betriebsgründungen und Neuansiedlungen in der Region ► Schaffung eines positiven Gründungsklimas ► Hoher Professionalisierungsgrad der Region als Signal an Unternehmen ► Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Region

6. Handlungsfeld: Aktives Gründungsumfeld zu regionalen Leitbranchen (Automotive, Luftfahrt, Lebensmittel, Elektrotechnik, regenerative Energie)	
Ziele: ► Aufbau einer geordneten Zusammenarbeit mit Unternehmen der Leitbranchen ► Aufbau eines Ansiedlungs- und Gründungsumfeld zu den Leitbranchen ► Gezielte Akquisition von Unternehmen, die thematisch den Leitbranchen zugehören	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Die Standortvorteile durch hochentwickelte Leitbranchen werden genutzt ► Firmengründungen und Neuansiedlungen im Umfeld der Leitbranchen werden gezielt gefördert. (Hier sind die Erfolgsaussichten auch am höchsten). ► Imageförderung für die Region, wenn die „Leitbetriebe“ vorangehen

5. Regionalentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit

7. Handlungsfeld: Runder Tisch zur Verfahrensoptimierung

Ziele:	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung:
► Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Interessensverbänden und Verwaltungen erarbeiten einen Leitfaden zur Optimierung von Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren ► Die Maßnahmen sollen während ihrer Umsetzung von dem „Runden Tisch“ begleitet werden – dauerhafter Prozess ► Der „Runde Tisch“ vertritt auch die Interessen der Region gegenüber übergeordneten Stellen	► Attraktivitätssteigerung der Region für Interessenten durch kurze und transparente Genehmigungsverfahren. ► Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Region ► Die Region findet bei übergeordneten Stellen mehr Gehör und kann Entscheidungsspielräume ausbauen

8. Handlungsfeld: Lobbyarbeit zum Ausbau der Verkehrsinfrastruktur

Ziele:	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung:
► Abbau der Defizite bei der Verkehrsanbindung des Westallgäus (v. a. Straße und auch Bahn) ► Erarbeitung von Ausbaukonzepten ► Kontinuierliche, abgestimmte Lobbyarbeit zur Zielerreichung ► Aufbau eines Leitungs- und Steuerungskreises mit Aufbau eines Lobbyistenteams	► Förderung der Verkehrsinfrastruktur als wichtige Grundlage für wirtschaftliche Entwicklung ► Die Region gewinnt mehr Einfluss bei übergeordneten Stellen

9. Handlungsfeld: Gründungs- und Ansiedlungsumfeld organisieren

Ziele:	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung:
► Beratung, Betreuung und Begleitung von Neugründungen und Ansiedlungswilligen (vom Erstkontakt bis zum Abschluss) ► Beratung der Kommunen ► Aufbau von Innovations- und Gründerzentren als Instrumente hierfür	► Die Betreuung von Interessenten ist einer der Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsentwicklung schlechthin

10. Handlungsfeld: Bestandspflege bestehender Unternehmen	
Ziele: ► Gemeinsam mit den Kommunen werden die Unternehmen vor Ort begleitet und beraten (aktuelle Probleme, z. B. Betriebserweiterungen, Verfahrensoptimierung, . . .)	Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung: ► Die bestehenden Unternehmen finden optimale Beratung vor Ort vor ► Sie werden in der Region gehalten ► Dadurch werden Arbeitsplätze gesichert

5.5 Die Organisation der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit

Interkommunale Zusammenarbeit und regionale Entwicklung muss sich an den tatsächlichen Bedürfnissen und Notwendigkeiten einer nachhaltigen und gesamthaften Standortentwicklung orientieren. Die Praxis der „klassischen" Regionalentwicklung zeigt sich leider vielfach anders. So orientiert man sich weniger an den tatsächlichen Notwendigkeiten der regionalen Entwicklung, sondern primär an der Verfügbarkeit von Fördermitteln.[93] Fördergetriebene Regionalentwicklung und „Förder-Catching" sind angesagt. Mit anderen Worten, man macht „Projekte", weil man dafür Geld bekommt. Wie schon an anderer Stelle dargestellt,[94] führt im Rahmen der klassischen Regionalentwicklung gerade die Wirtschaftsentwicklung ein stiefmütterliches Dasein. Und dies vor dem Hintergrund, dass die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen in einer zumutbaren, auspendelqualitativen Entfernung, den zentralen Erfolgsfaktor für die regionale Entwicklung überhaupt darstellt. Dazu gehören aber auch Themenfelder wie eine geordnete Einwohnerentwicklung und leistbarer Wohnraum sowie ein planmäßig organisiertes, langfristig angelegtes Flächenmanagement.[95]

Vor diesem Hintergrund muss die Strukturorganisation der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit auf eine gesamthafte Standort- und Wirtschaftsentwicklung abgestellt sein und die wesentlichen Themen- und Aufgabenfelder abbilden. So muss im Rahmen der Standortorganisation von vornherein darauf geachtet werden, dass neben den notwendigen Ressourcen, finanziellen Mitteln und dem erforderlichen Know-how, als wesentlicher Erfolgsfaktor, das gesamthafte Spektrum der Standortentwicklung sichergestellt ist.

Diesem Anspruch wird im unten dargestellten Beispiel entsprochen, indem die Organisation der interkommunalen/regionalen Zusammenarbeit auf vier Geschäftsbereiche (vier Säulen der Regionalentwicklung) festgeschrieben wird.

---

[93] Daraus resultieren dann eine Vielzahl von Wander-, Wasser- und Jakobswegen, welche bei realistischer Betrachtung die dinglichen Probleme des ländlichen Raumes nicht wirklich lösen.

[94] Siehe vorher unter „Arbeitsplätze und wirtschaftliche Dynamik im ländlichen Raum. Wunsch und Wirklichkeit".

[95] Vgl. dazu im Detail Mathis 2011 c.

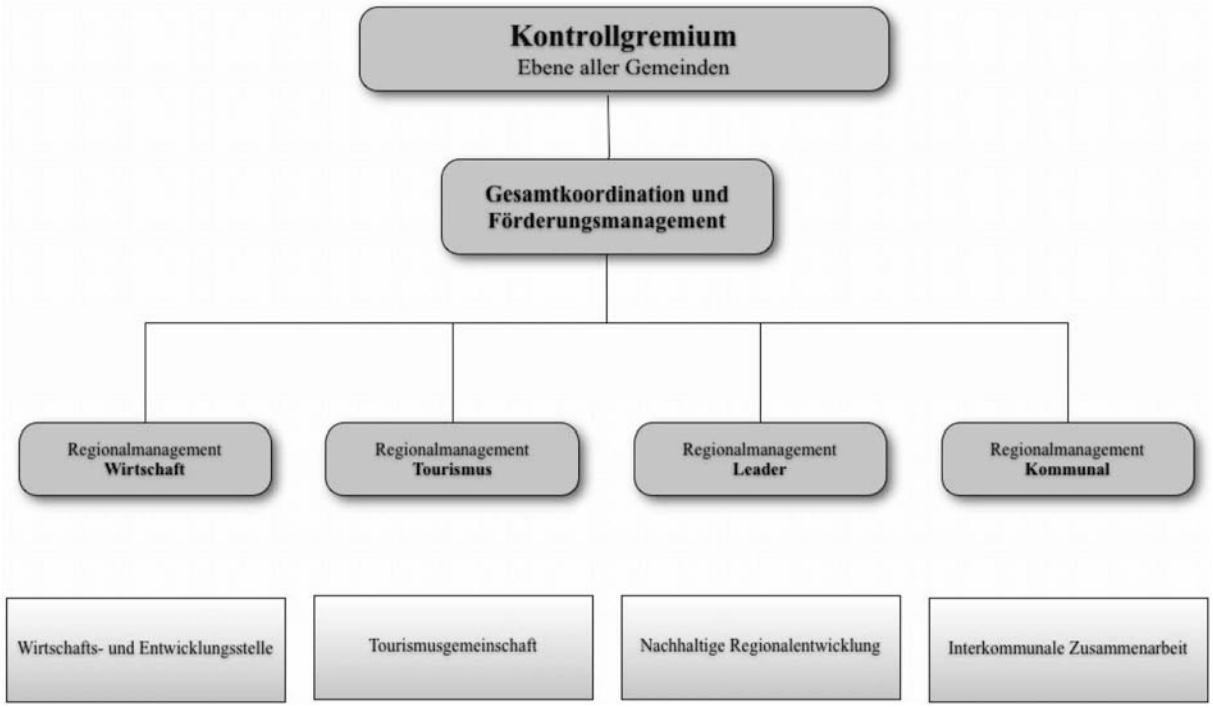

Abb. 3: Die Organisation der interkommunalen/regionalen Zusammenarbeit

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2007

Wesentlich ist, dass über der dargestellten Strukturorganisation ein sogenanntes „Kontrollgremium" aller involvierten Gemeinden installiert wird, welches die Subsidiarität der Regionalentwicklung sicherstellt und die gesamte Entwicklung auch laufend kontrolliert.

Die einzelnen Geschäftsbereiche werden über verantwortliche Stellen geführt. Neben dem klassischen, auf Förderungen ausgelegten Regionalmanagement (Regionalmanagement Leader) wird das **Regionalmanagement Wirtschaft** über eine separate Wirtschafts- und Entwicklungsleitstelle verwaltet, welche wiederum mit einer von Vertretern ausgewählter Gemeinden besetzten „Steuerungsgruppe Wirtschaftsentwicklung" zusammenarbeitet. Die Wirtschafts- und Entwicklungsleitstelle ist in Abstimmung mit dieser Steuerungsgruppe für die Umsetzung der obigen zehn Handlungsfelder im Bereich Wirtschaft verantwortlich. Dazu ist vor allem auch das notwendige Know-how im Bereich der Wirtschaftsentwicklung sicherzustellen.[96] Die Finanzierung erfolgt über die 13 Gemeinden mit einem abgestimmten Kostenschlüssel, sowie über das Sponsoring einer regional verankerten Bankengruppe.

[96] In der Praxis zeigen sich hier vielfach Schwächen, weil das tendenziell agrarisch-, touristisch- und sozialorientierte klassische Regionalmanagement in der Regel nicht über diese Ressourcen und das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how verfügt. Dieses Fachwissen muss daher eingekauft oder mit entsprechend betriebswirtschaftlich fundiertem Personal versehen werden.

5.5 Die Organisation der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit

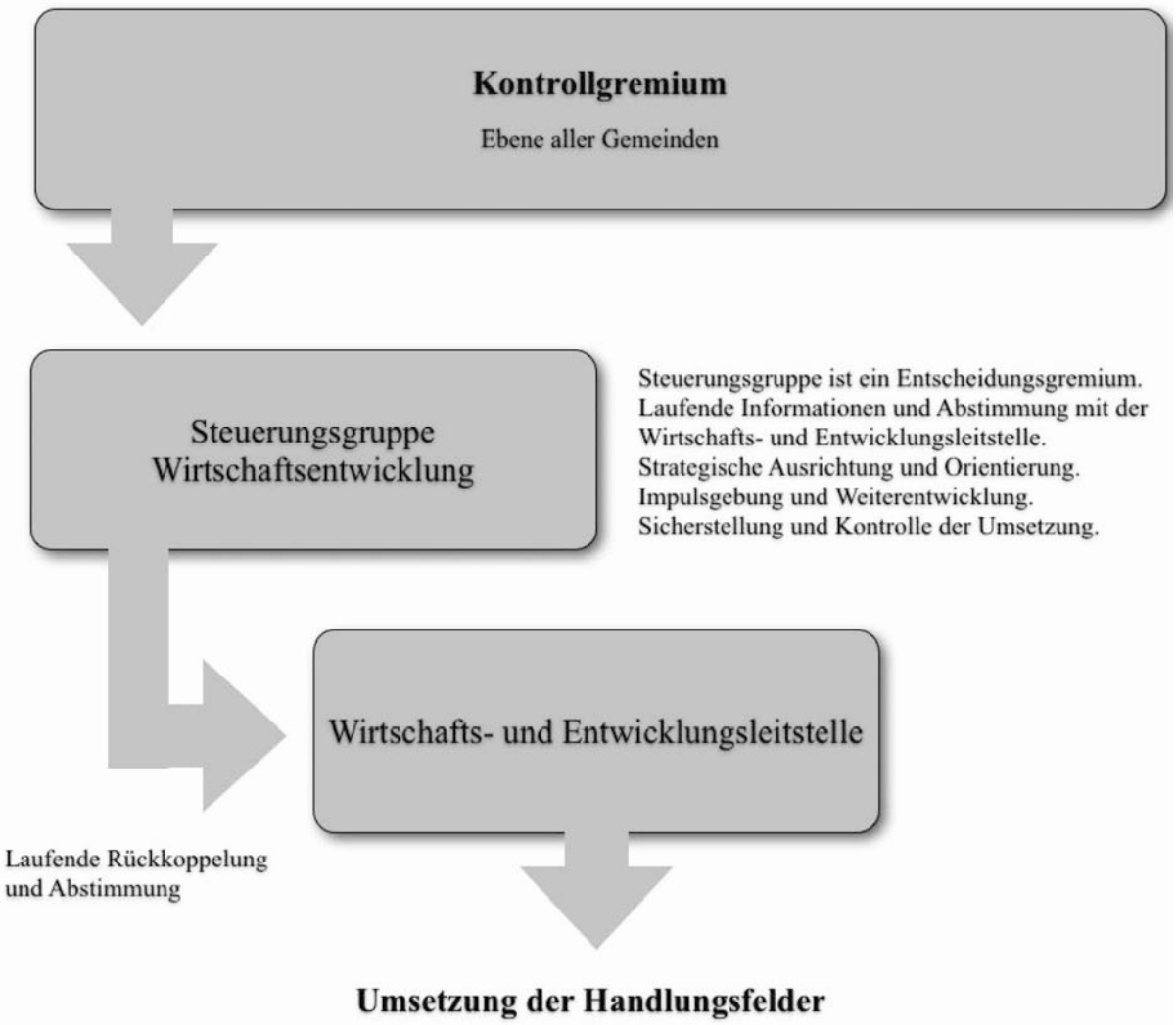

Abb. 4: Organisation Regionalmanagement Wirtschaft

© ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 2007

Besonders hingewiesen sei auf den Geschäftsbereich „Interkommunale Zusammenarbeit“. So wird zwar laufend auf die Notwendigkeit der interkommunalen Zusammenarbeit und der Nutzung von Synergien im Bereich der Verwaltung und Infrastruktur hingewiesen - aber die Überprüfung und Initiierung derartiger Potentialfelder und Prozesse ist meist nicht nachhaltig organisiert.

Im gegenständlichen Modell werden deshalb über einen separaten Geschäftsbereich **Regionalmanagement Kommunal,** die Zusammenarbeits- und Optimierungspotentiale im Bereich der kommunalen Verwaltungen nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern planmäßig organisiert. Dazu wird eine permanente Arbeitsgruppe aus Proponenten der Verwaltung und Politik installiert, welche laufende Zusammenarbeitsmöglichkeiten und Synergien im Bereich der Verwaltung und Infrastruktur evaluiert und identifiziert. Diesbezügliche Potentiale werden dann in separaten Projekten mit einem zeitlich befristet fest-

gelegten Projektteam (aus den Reihen der beteiligten Kommunen) aufgearbeitet und umgesetzt.[97]

Koordiniert wird die gesamte Organisation der einzelnen Geschäftsbereiche des Regionalmanagements von einer definierten Stelle, welche jedoch nicht zusätzlich besetzt werden muss, sondern vom Leiter einer der 4 Geschäftsstellen wahrgenommen werden kann. Dieser ist dann gewissermaßen der Sprecher für die vier Geschäftsbereiche. Diese Stelle ist dann im Idealfall auch für ein professionelles Förder- und Finanzierungsmanagement für die gesamte Region zuständig, welchem damit in Verbindung mit einer klaren Aufgabenbeschreibung, die notwendige Priorität eingeräumt wird.[98]

[97] Damit ist vor allem auch eine finanziell schlanke und flexible Organisation sichergestellt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Kommunal und die Projektteams werden ja aus den „eigenen Reihen" bestückt. Ggf. empfiehlt es sich, je nach Anlassfall, noch einen externen Moderator beizuziehen.

[98] Das Förder- und Finanzierungsmanagement kann natürlich auch von einer anderen Stelle wahrgenommen werden. Wesentlich ist nur, dass es der gesamten Regionalentwicklung zur Verfügung steht und auch einen definierten Platz innerhalb der Standortorganisation hat. Damit die Förderungen- und Finanzierungen auch dort hingeleitet werden wo tatsächlicher und nachhaltiger Bedarf ist.

ANHANG – DAS S 5 PROGRAMM

Das S 5 Programm ist eine Vorgehensmethodik zur Qualifizierung und Entwicklung von standorteffizienten Gemeinden und Regionen. Es basiert auf der unter Kapitel 4. beschriebenen ISK Standortmethodik und ist ein stufenweise aufgebautes Begleitkonzept zur Evaluierung, Begleitung und Qualifizierung von Gemeinden und Regionen mit dem Ziel, nachhaltige und professionelle Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung als kontinuierlichen Prozess in den österreichischen Gemeinden zu verankern.

Es wurde vom ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung in Zusammenarbeit mit dem Vorarlberger Gemeindeverband und der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg entwickelt und beim Österreichischen Gemeindetag 2009 in Lech erstmals vorgestellt. Das S 5 Programm hat sich in der Zwischenzeit in einer Vielzahl von Prozessen in der Praxis bewährt.

Die folgende Präsentation des S 5 Programms, welche über den beigefügten Link als Download zur Verfügung steht, soll dem eher visuell orientierten Leser – mit Bildern unterlegt – den Einstieg in die vorab theoretisch dargelegte Thematik erleichtern und kann somit auch einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden.

http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/S5_HO_Praes_GTagLech_sys.pdf

Bild: Das S 5 Programm. Ein Programm zur Qualifizierung und Entwicklung von standorteffizienten Gemeinden und Regionen.

Das S 5 Programm. Ein Überblick

Was ist S 5?

S 5 ist ein Programm zur nachhaltigen Gemeinde- und Regionalentwicklung. Es ist ein stufenweise aufgebautes Begleitkonzept zur Evaluierung, Qualifizierung und Entwicklung von Gemeinden und Regionen mit dem Ziel, nachhaltige und professionelle Gemeinde- und Regionalentwicklung als kontinuierlichen Prozess in den österreichischen Gemeinden zu verankern.

Denn kommunaler Wohlstand, Standortattraktivität und Nachhaltigkeit sind nicht Zufall, sondern das Ergebnis von organisiertem kommunalem Planen und Handeln. Gemeinden und Regionen müssen Ihre Entwicklung gezielt selbst in die Hand nehmen und planmäßig initiieren – und sie müssen aufhören darauf zu warten, dass sich die Dinge, wie von einer „übergeordneten lenkenden Hand geleitet", von selbst erledigen.

Bild: Die Entwicklung selbst in die Hand nehmen.

Dazu brauchen die Kommunen aber auch die notwendigen Instrumente und Standards. Gewissermaßen eine Werkzeugkiste, die ihnen hilft eine umfassenden und nachhaltige kommunale Entwicklung mit der notwendigen Professionalität einzuleiten und sicherzustellen.

Wie funktioniert S 5?

Die modulartige Konzeption des S 5 Programms auf fünf Stufen ist der standardisierte Rahmen für die Initiierung, Evaluation, Begleitung und Umsetzung einer kontinuierlichen Gemeinde- und Regionalentwicklung als integrativem Bestandteil der Gemeinde- und Regionalpolitik.

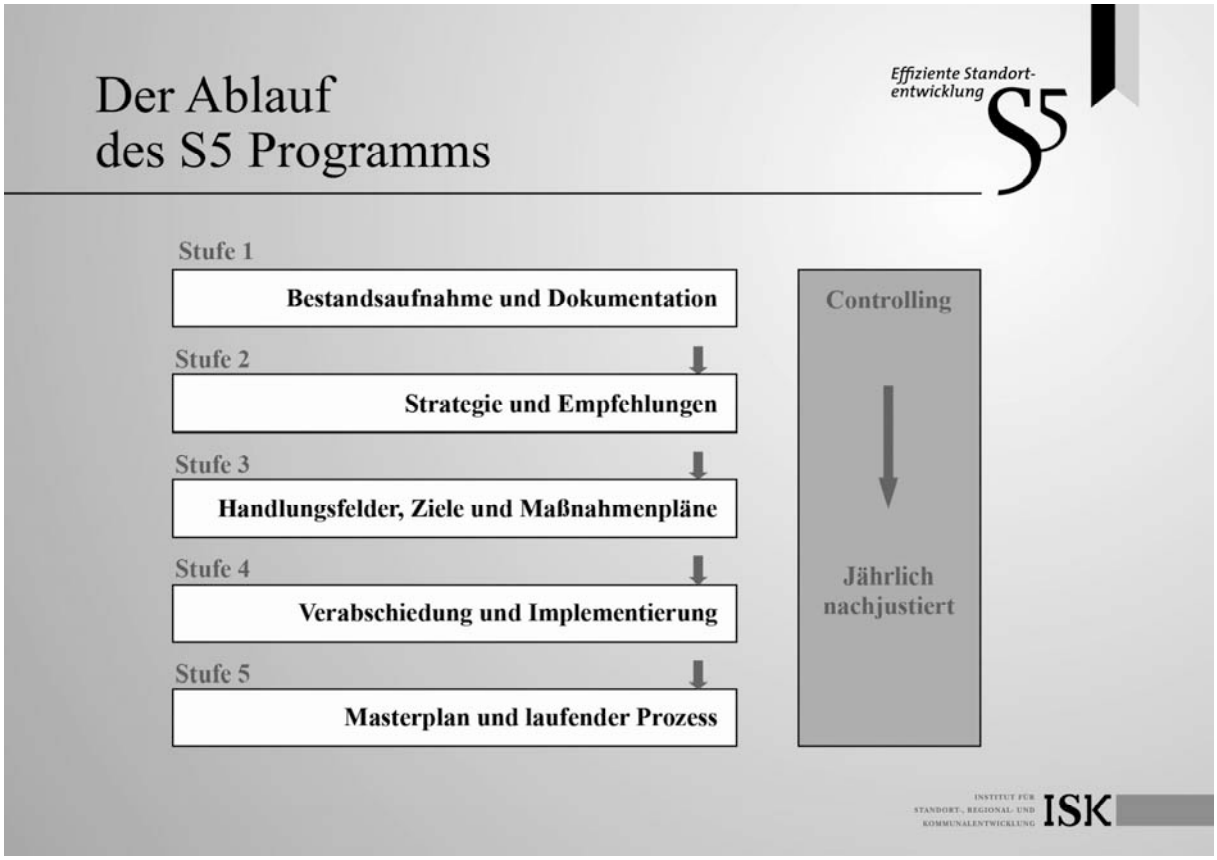

Bild: Der Ablauf des S 5 Programms

Auf Stufe 1 wird der gegenwärtige Stand der kommunalen Entwicklung nach Themenfeldern evaluiert. Die Gemeinde wird dort abgeholt, wo sie steht. Es geht darum, nicht soviel wie möglich, sondern nur soviel wie nötig zu tun.

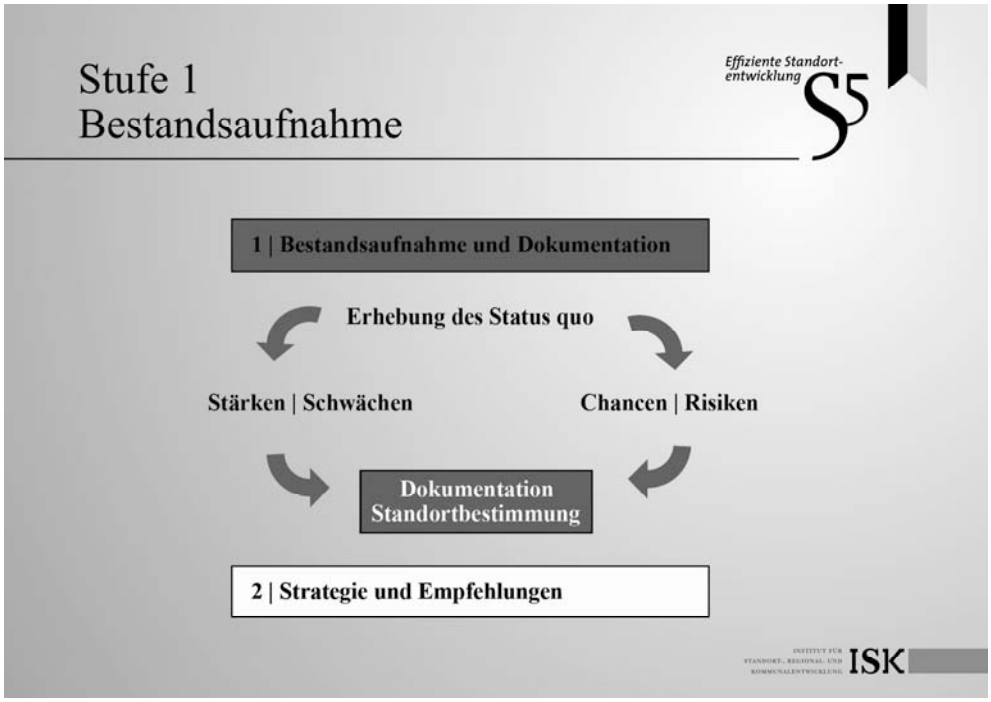

Bild: Stufe 1. Bestandsaufnahme

Darauf aufbauend wird auf Stufe 2 eine S 5-Entwicklungsempfehlung erarbeitet und prioritäre Handlungsfelder verabschiedet. Dabei gilt es, aufbauend auf vorhandenen Standortfaktoren, Potentialen und Intentionen der Gemeinde oder Region, die grundsätzliche Richtung der kommunalen oder regionalen Entwicklung zu festigen.

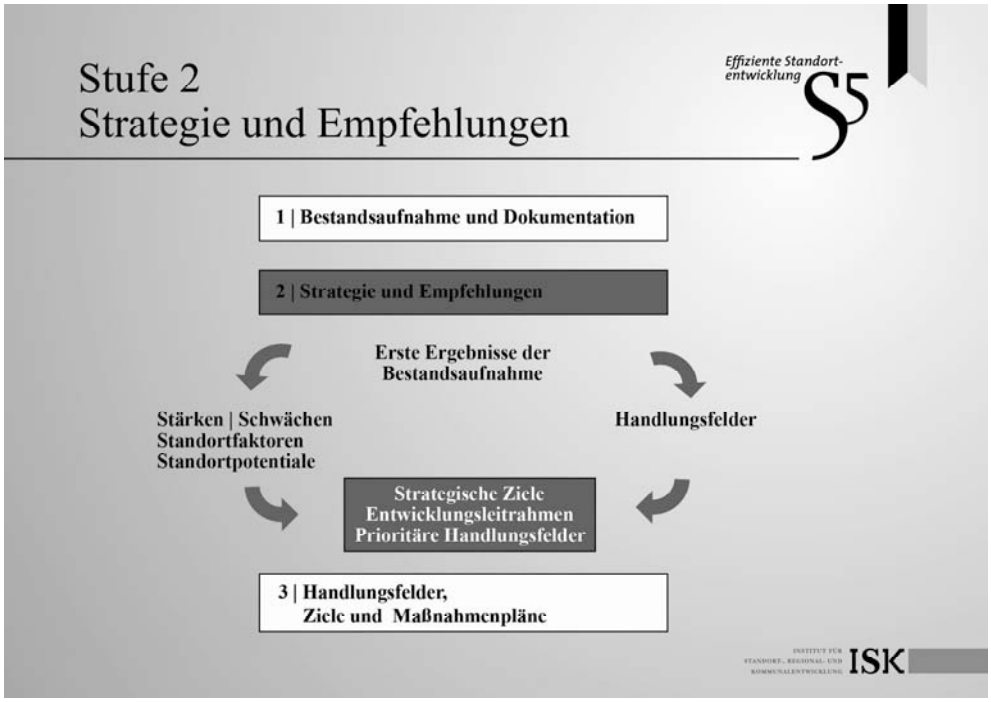

Bild: Stufe 2. Strategie und Empfehlungen

Stufe 3 ist die Ausarbeitung von nachhaltigen, auf die Gemeinde oder Region abgestimmten Handlungsfeldern mit klaren Zielen und Maßnahmenplänen.

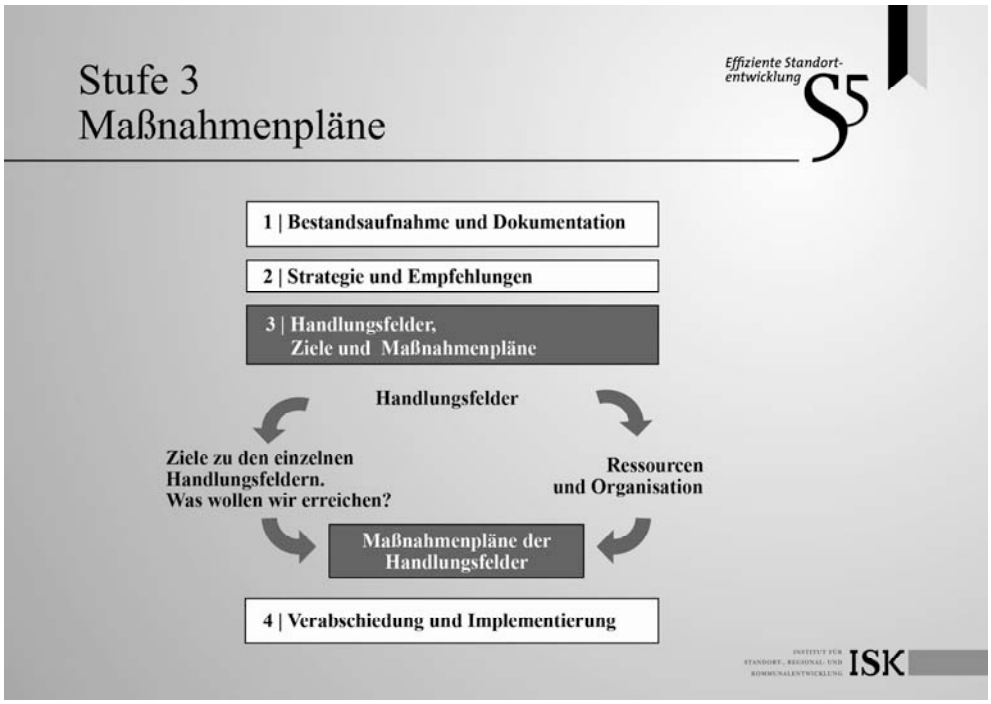

Bild: Stufe 3. Maßnahmenpläne

Stufe 4 stellt die politische Verabschiedung und Implementierung der Gemeinde- und Regionalentwicklung sicher.

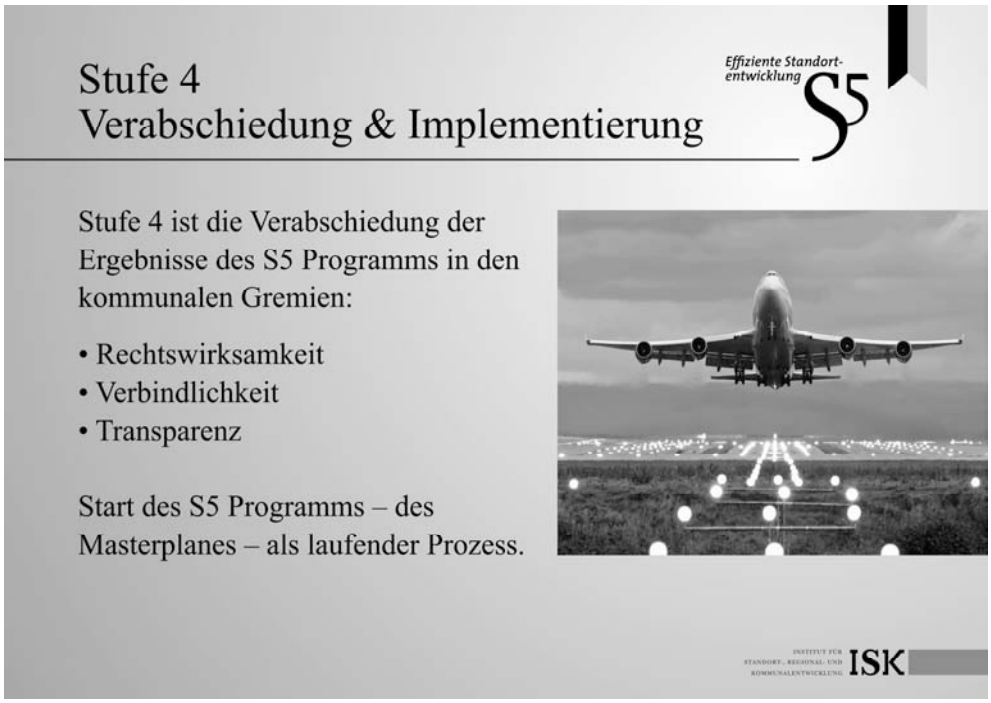

Bild: Stufe 4. Verabschiedung und Implementierung

Die höchste Stufe des S 5 Programms, die Stufe 5, ist ein kommunaler Masterplan als kontinuierliche Grundlage der Gemeinde- und Regionalentwicklung.

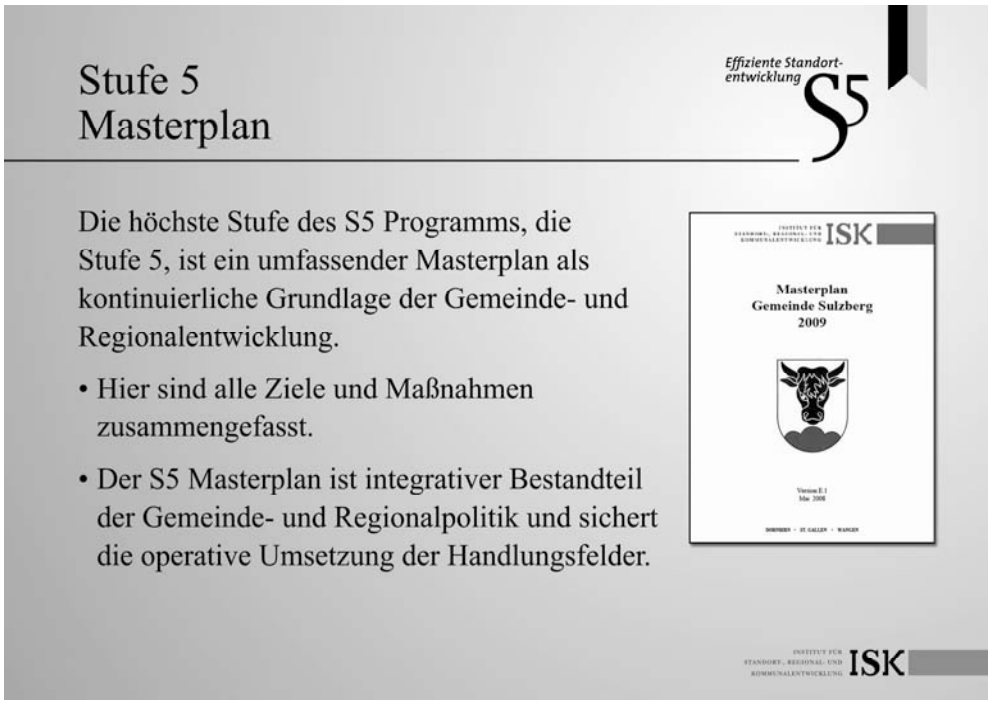

Bild: Stufe 5. Masterplan

Dieser Masterplan ist integrativer Bestandteil der Gemeinde- und Regionalpolitik und sichert die operative Umsetzung der Handlungsfelder.

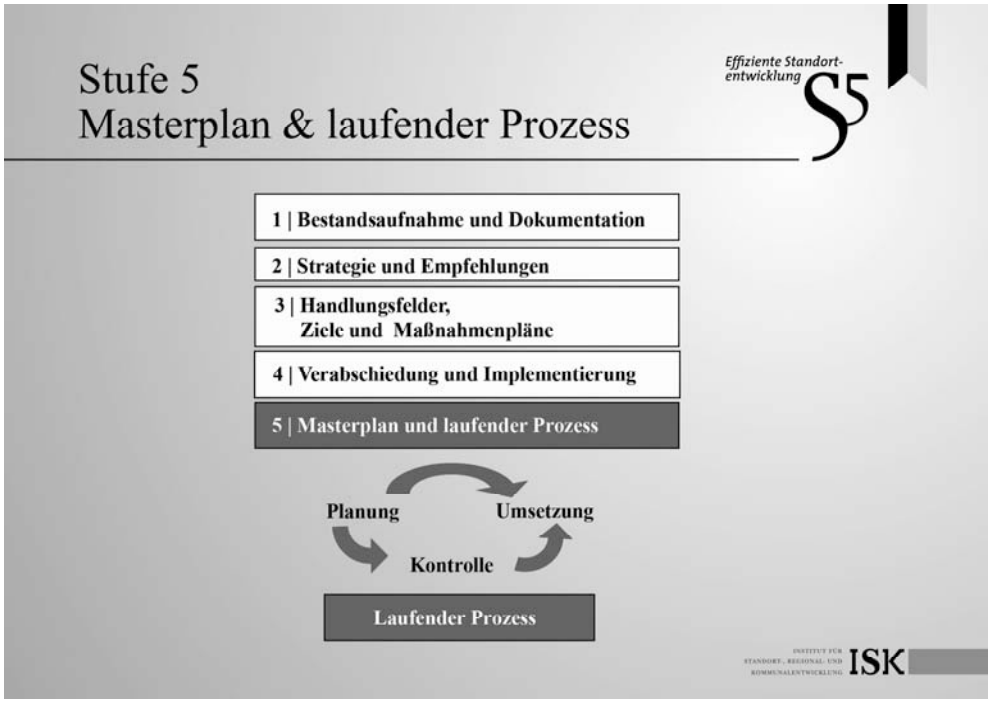

Bild: Stufe 5. Masterplan und laufender Prozess

Der Plan wird rollierend nachjustiert und bei Bedarf adaptiert. Er unterliegt einem periodischen Auditing zur Absicherung der Zielerreichung der einzelnen Handlungsfelder.

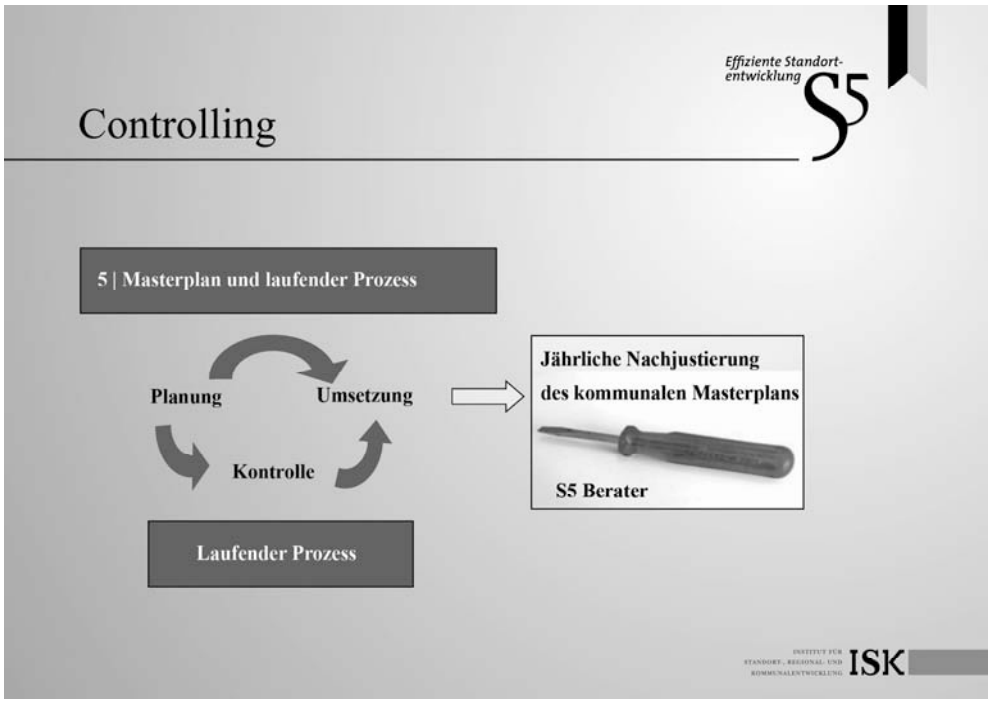

Bild: Controlling

Das Ergebnis des S 5 Programms

Das S 5 Programm qualifiziert die Gemeinden und Regionen, um von einer noch in vielen Bereichen herrschenden Anlasspolitik in eine planmäßig und aktive Gemeinde- und Regionalentwicklung zu gelangen um so die Qualität der Gemeinde- und Regionalpolitik zu verbessern und abzusichern.

Im Ergebnis des S 5 Programms stehen die Anhebung und die Sicherung des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Wohlstandes der Gemeinden und Regionen und damit auch der übergeordneten Länder.

Nicht zuletzt werden durch die Anhebung der kommunalen und regionalen Kompetenz die Handlungsfähigkeit und die Professionalität des Gestaltens auf der untersten Ebene unseres pluralistischen Systems, als wesentlichem gesellschaftlichem Faktor unserer Demokratie, gestärkt.

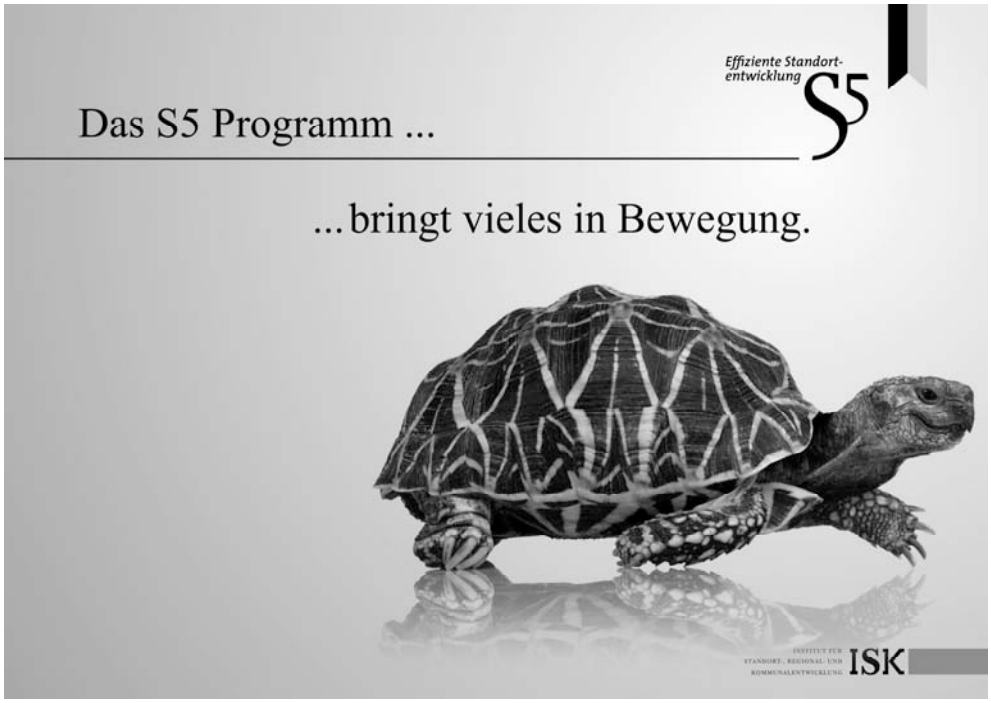

Bild: Das S 5 Programm . . .
. . . bringt vieles in Bewegung.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Modell der integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik 10

Abb. 2: Ausarbeitung eines Standortentwicklungskonzeptes 22

Abb. 3: Die Organisation der interkommunalen/regionalen Zusammenarbeit 48

Abb. 4: Organisation Regionalmanagement Wirtschaft 49

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Der Standort als Produkt 24

Tabelle 2: Standortvorteile des ländlichen Raumes 25

Tabelle 3: Phasen des Entwicklungsprozesses 42

Tabelle 4: Handlungsfelder regionale Wirtschaftsentwicklung 44

LITERATURVERZEICHNIS

ABA Austrian Business Agency (o. J.): ABA-Wir über uns. Online im Internet: http://aba.gv.at/DE/Home/ABA%20-%20Invest%20in%20Austria/ABA+-+Wir+%C3%BCber+uns.aspx (Zugriff am 14. 06. 2013).

Amtsblatt der Europäischen Union (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online im Internet:

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF (Zugriff am 14. 06. 2013).

BMWFJ Bundesministerium für Wirtschaft, Finanzen und Jugend (2012): Mittelstandsbericht 2012. Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft. Online im Internet: http://www.bmwfj.gv.at/Unternehmen/versicherungsvermittler/Documents/Entwurf%20Mittelstandsbericht_%202012.pdf (Zugriff am 14. 06. 2013).

Eberhardt, Rolf/Mathis, Gerald/Gröber, Eberhard (2007): Wirtschaftsentwicklungskonzept für die Westallgäu. Kurzfassung. LAG-Impuls Westallgäu, Lindenberg und ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/WirtschEntwKonz_Westallgaeu_kz_30jul07.pdf (Zugriff am 19. 06. 2013).

European Round Table of Industrialists (o. J.): Members A – Z. Online im Internet: http://www.ert.eu/members (Zugriff am 14. 06. 2013).

Fachhochschule Vorarlberg (o. J.): Hochschulstudiengang Standort- und Regionalmanagement SRM. Online im Internet: http://www.fhv.at/weiterbildung/wirtschaft-recht/standort-und-regionalmanagement-msc

Feurstein, Christian (2009): Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs von 1870 bis zur Jahrtausendwende. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Gasser, Michael (2013): „Nägele plant den Verkauf seiner Hochbau-Sparte“. In: Vorarlberger Nachrichten, 08. 03. 2013, Markt. Online im Internet: http://www.vorarlbergernachrichten.at/markt/2013/02/08/nagele-plant-den-verkauf-seiner-hochbau-sparte.vn (Zugriff am 08. 07.2013).

Helbok, Klaudia (1931): 500 Jahre Frachtführer. Vom Mailänder Boten aus Fussach am Bodensee zu Spedition Gebrüder Weiß. Bregenz.

Industriemagazin (2012): Doppelmayr regelt Nachfolge an der Spitze. 22. 11. 2012. Online im Internet: http://www.industriemagazin.net/home/artikel/Seilbahnbau/Doppelmayr_regelt_Nachfolge_an_der_Spitze/aid/14967?af=Stories.Ressort (Zugriff am 08. 07. 2013).

Literaturverzeichnis

ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung (2013): Das S 5 Programm. Online im Internet: http://www.isk-institut.com/index.php?id=veroeffentlichungen0 (Zugriff am 10.07.2013).

Krapf, Philipp (1901): Die Geschichte des Rheins zwischen dem Bodensee und Ragaz. In: Sonderdruck aus den Schriften des Vereins zur Geschichte des Bodensees. Heft 30.

Land Vorarlberg (2005): Vision Rheintal. Fachteam Gemeindekooperationen. Situationsanalyse – Thesenpapier. Online im Internet:

http://www.vision-rheintal.at/fileadmin/VRuploads/PDF/Downloads_A-Z/Berichte_und_Studien/Situationsanalyse_Gemeindekooperation.pdf (Zugriff am 20. 06. 2013).

Mathis, Gerald (2004). Neue Anforderungen an die Standort- und Wirtschaftspolitik. Hypothesen zu erfolgreichem Standortmanagement. ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/veroeffentlichung-hypothesen-standortmanagement.pdf (Zugriff am 03. 07. 2013).

Mathis, Gerald (2005): Standortsoziologie. Der Einfluss von Werte- und Denkhaltungen auf die Wirtschaftskraft und Innovationsfähigkeit von Standorten. Dornbirn: Hecht Verlag.

Mathis, Gerald (2007a): „Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit." In: Platzer, Reinhard/ Hink, Robert (Hrsg.): Schriftenreihe RFG Recht- und Finanzen für Gemeinden. Ausgabe Nr. 01, März 2007. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, S. 55 – 59.

Mathis, Gerald (2007 b): „Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung." In: Brodel, Dietmar/Cecon, Franziska (Hrsg.): European Pespectives for Public Management. Chancen und Entwicklungspfade der öffentlichen Verwaltung im Europa von morgen. Villach: Schriftenreihe Public Management, Fachhochschule Kärnten.

Mathis, Gerald (2008): „Interkommunale Zusammenarbeit: Neue Ansätze und Formen der regionalen Entwicklung und interkommunalen Zusammenarbeit als Folge veränderter struktureller und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen." In: Platzer, Reinhard/ Hink, Robert/ Pilz. Dietmar (Hrsg.): So managen wir Österreich. Der neue Finanzausgleich und seine Folgen. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, S. 219 – 233.

Mathis, Gerald (2011 a): Makroökonomische Grundlagen und gesellschaftliche Entwicklung.

Globalisierung und Strukturwandel als spezifische Determinanten der Standort- und Wirtschaftsentwicklung. Vorlesungsskriptum Hochschulstudiengang SRM Standort- und Regionalmanagement der Fachhochschule Vorarlberg, WS 2011/2012. Dornbirn.

Mathis, Gerald (2011b): Kooperieren oder fusionieren - eine Potentialanalyse. Präsentationsunterlagen. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung ibet 2011, am 29. November 2011 in Bregenz: Die Zukunft der Daseinsvorsorge in Vorarlberg. Wie Land und Gemeinden die Herausforderungen von morgen bewältigen. ISK Institut für Standort-, Regi-

onal- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/2011_11_29_Kooperieren_oder_fusionieren_Bregenz_2011.pdf (Zugriff am 03. 07. 2013).

Mathis, Gerald (2011 c): „Flächenpolitik und Flächenmanagement als unternehmerische Herausforderung für Kommunen und Regionen". In: Klug, Friedrich (Hrsg.): Rekommunalisierung. IKW-Schriftenreihe Nr. 121 – Kommunale Forschung in Österreich. Linz, S. 139 – 157.

Mathis, Gerald (2012 a): Standortsoziologie. Der Einfluss von individuellen und kollektiven Denk- und Wertehaltungen auf die gesellschaftliche, soziale und wirtschaftlichen Qualität und Entwicklungsfähigkeit von Standorten. Vorlesungsskriptum Hochschulstudiengang SRM Standort- und Regionalmanagement der Fachhochschule Vorarlberg, WS 2011/2012. Dornbirn.

Mathis, Gerald (2012 b): Arbeitsplätze und wirtschaftliche Dynamik in ländlichen Raum. Wunsch und Wirklichkeit. Vortrag am 21. Sept. 2012 in Langenegg anlässlich der Veranstaltung „Der Zukunft auf der Spur. Verleihung der Europäischen Dorferneuerungspreise 2012". ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/Langenegg_Vortrag_Veranst_DerZukunftAufDerSpur21sept12_20121011_GMjmSys_mLog_01.pdf (Zugriff am 03. 07. 2013).

Mathis, Gerald (2013): Nachhaltigkeit und Bestand endogener und exogener Unternehmen im Vergleich. ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung. Dornbirn (unveröffentl. Manuskript).

Mathis, Franz (1987): Big Business in Österreich: Österreichische Großunternehmen in Kurzdarstellung. München: Oldenburg.

Mittersteiner, Reinhard (1999): Stoff für Millionen. Zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Hards in der Ära der Firma S. Jenny (1867 – 1914). In: Mittersteiner, Reinhard (Hrsg): Die Tüchlebarone. Zur Geschichte der Textildruck- und Textilfärberei in Hard vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert. Hard: Marktgemeinde Hard, Hecht Druck, S. 174 – 245.

Mugler, Josef/Fink, Matthias/Loidl, Stephan (2006): Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum. Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.

Nefiodow, Leo A. (2001): Der sechste Kondratieff. Wege der Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 5. Auflage. St. Augustin: Rhein-Sieg-Verlag.

OMV Konzern (2010): Finanzkennzahlen. Online im Internet: http://www.omv.com/portal/01/com/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz94JRU_Qj9KLN4A39Ti0AvR2cjVwN3Tw9fDyNfQwMIAMpHYsqbGhvA5PHr9vPIz03VL8jIsQAAtfbr6Q!!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3SS9ZQnZ3LzZfME81OFFKQUMyRTBHSUhNSDRNMTAwMDAwMDA!/ (Zugriff am 27. 06. 2013).

Literaturverzeichnis

ORF Vorarlberg (2012): Spinnerei wieder auf Wachstumskurs. Online im Internet: http://vorarlberg.orf.at/news/stories/2580089/ (Zugriff am 08. 07. 2013).

Scalet, Andreas (2013): „Ex-Bahnmanager baut jetzt auf Geothermie." In: Vorarlberger Nachrichten, 23. 05. 2013, Markt. Online im Internet: http://www.vorarlbergernachrichten.at/markt/2013/05/22/ex-bahnmanager-baut-jetzt-auf-die-geothermie (Zugriff am 08. 07. 2013).

Senger-Weiss, Heidi; Senger-Weiss Paul (Hrsg.) (2010): Das Weiss Buch. Mehr als 500 Jahre unternehmerische Tätigkeit einer Familie im Transport. Wien: Christian Brandstätter Verlag.

Spiegel Online (2005): Merkel-Berater: Schröder spielt weiter Tennis mit Pierer. Online im Internet: http://www.spiegel.de/wirtschaft/merkel-berater-schroeder-spielt-weiter-tennis-mit-pierer-a-372282.html (Zugriff am 27. 06. 2013).

Der Standard (2009): Maselli verlagert Produktion nach Rumänien. 04. 12. 2009. Online im Internet: http://derstandard.at/1259281211089/Maselli-verlagert-Produktion-nach-Rumaenien (Zugriff am 05. 07. 2013).

Statistik Austria (2011): Regionalprognosen 2010 – 2030: Regionalprognosen 2010 – 2030: Zuwächse der Erwerbspersonen und Haushalte auf Stadtregionen konzentriert. Online im Internet: http://www.statistik.at/web_de/presse/057106 (Zugriff am 14. 06. 2013).

Statistik Austria (o. J.): Bevölkerungsprognosen. Online im Internet: http://statistik.gv.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html (Zugriff am 14. 06. 2013).

Steiner, Reto (2003): „Gemeindezusammenschlüsse können Erwartungen nicht immer erfüllen." In: Neue Zürcher Zeitung Nr. 28, 04. 02. 2003.

Steiner, Reto (2006): „Interkommunale Zusammenarbeit in der Schweiz." In: SIR-Mitteilungen und Berichte, Band 32, Bern.

Weber, Max (2000): Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. 3. Aufl. Weinheim: Beltz Athenäum Verlag.

Wilkinson, Richard; Pickett Kate (2009): Gleichheit und Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. Berlin: Tolkemitt Verlag.

Weitensfelder, Hubert (1999): „Rote Bäche, schwarze Zahlen. Hard im frühen Zeitalter der frühen Industrialisierung (1790 – 1876)." In: Mittersteiner, Reinhard (Hrsg.): Die Tüchlebarone. Zur Geschichte der Textildruck- und Textilfärberei in Hard vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert. Hard: Marktgemeinde Hard, Hecht Druck, S. 36 – 77.

Weitensfelder, Hubert (2001): Industrie-Provinz. Vorarlberg in der Frühindustrialisierung 1740 – 1870. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

WKO Wirtschaftskammer Österreich (2012): WKO Statistisches Jahrbuch 2012. Online im Internet: http://wko.at/statistik/jahrbuch/2012_Deutsch.pdf (Zugriff am 14. 06. 2013).

Schriftenreihe RFG
Recht & Finanzen für Gemeinden

2003

Band 3/2003
Flotzinger/Leiss
Gemeindeabgaben im Insolvenzverfahren IV
32 Seiten. EUR 9,80
ISBN 978-3-214-14475-3

Band 4/2003
Becker/Jäger/Kirowitz/Suárez/Trenker
Lenkungseffekte von Abgaben auf Handymasten
54 Seiten. EUR 15,20
ISBN 978-3-214-14476-0

Band 5/2003
Hink/Mödlhammer/Platzer (Hrsg)
Auswirkungen des Regierungsprogramms auf die Gemeinden
126 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14477-8

2004

Band 1/2004
Achatz/Oberleitner
Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine
76 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14473-9

Band 2/2004
Huber/Noor/Trieb/Reifberger
Die Gemeinden und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben
88 Seiten. EUR 21,–
ISBN 978-3-214-14474-6

Band 3/2004
Colcuc-Simek/Mader/Skala/Viehauser/Zimmerl
Herausforderung Siedlungswasserwirtschaft
80 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14478-4

Band 4/2004
Kerschner/Wagner/Weiß
Umweltrecht für Gemeinden
172 Seiten. EUR 36,–
ISBN 978-3-214-14479-0

Band 5/2004
Schmied
Facility Management
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14482-1

Band 6/2004
Österr. Gemeindebund
Katastrophenschutz – Katastrophenbewältigung
94 Seiten. EUR 22,80
ISBN 978-3-214-14481-4

2005

Band 1/2005
Hink/Leininger-Westerburg/Rupp
E-Government – Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14483-8

Band 2/2005
Heiss/Dietmar Pilz
Kosten- und Leistungsrechnung der Siedlungswasserwirtschaft
78 Seiten. EUR 19,80
ISBN 978-3-214-14484-5

Band 3 – 4/2005
Mitterbacher/Schrittwieser
Kommunales Abgabenstrafrecht
196 Seiten. EUR 38,–
ISBN 978-3-214-14487-6

Band 5/2005
Achatz/Hacker-Ostermann/Heiss/Pilz
Betriebsprüfung in der Gemeinde
95 Seiten. EUR 24,–
ISBN 978-3-214-14486-9

2006

Band 1 – 2/2006
Sachs/Hahnl
Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden
162 Seiten. EUR 36,–
ISBN 978-3-214-14485-2

Reihenübersicht

Band 3/2006
Kommunalnet E-Government Solutions GmbH
Handbuch Kommunalnet
84 Seiten. EUR 19,80
ISBN 978-3-214-14488-3

Band 4.a/2006
Mugler/Fink/Loidl
Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum
52 Seiten. EUR 13,80
ISBN 978-3-214-14489-0

Band 4.b/2006
Österreichischer Gemeindebund (Hrsg)
Zukunft ländliche Gemeinde Diskussionsbeiträge zum Österreichischen Gemeindetag 2006
108 Seiten. EUR 26,–
ISBN 978-3-214-14490-6

Band 5/2006
Mazal (Hrsg)
Zur sozialen Stellung von Gemeindemandataren
126 Seiten. EUR 28,80
ISBN 978-3-214-14491-3

2007

Band 1/2007
Aicher-Hadler
Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Bürgermeisters
52 Seiten. EUR 14,–
ISBN 978-3-214-14480-7

Band 2/2007
Bacher/Grieb/Hartel/Heiss/Stabentheiner
Die Gemeinde als Vermieterin
116 Seiten. EUR 24,80
ISBN 978-3-214-14494-4

Band 3/2007
Hofinger/Hinteregger
Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen
38 Seiten. EUR 9,90
ISBN 978-3-214-14495-1

Band 4/2007
Handler/Mazal/Weber
Kommunale Sommergespräche 2007
76 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14497-5

Band 5/2007
Reinhard Haider
Umsetzung von E-Government
72 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-18821-4

2008

Band 1 – 2/2008
Sachs/Hahnl
Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden. 2. Auflage
164 Seiten. EUR 38,–
ISBN 978-3-214-14498-2

Band 3/2008
Achatz/Brassloff/Brenner/Schauer
Kommunale KG-Modelle und Rechnungsabschlüsse auf dem Prüfstand
52 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14499-9

Band 4/2008
Mugler/Loidl/Fink/Lang/Teodorowicz
Gemeindeentwicklung in Zentraleuropa
48 Seiten. EUR 12,50
ISBN 978-3-214-00542-9

2009

Band 1/2009
Lukas Held
Haushaltsführung und Verantwortlichkeit der Gemeindeorgane
124 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14500-2

Band 2/2009
Hoffer/M. Huber/Noor/Reifberger/Rettenbacher/M. Schneider
Die Gemeinde und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben. 2. Auflage
96 Seiten. EUR 22,80
ISBN 978-3-214-14501-9

Band 3/2009
Günther Löwenstein
Die finanzstrafrechtliche Verantwortung der Gemeinde
48 Seiten. EUR 9,90
ISBN 978-3-214-14502-6

Band 4/2009
Alfred Riedl
Richtlinien für Finanzgeschäfte der Gemeinden
24 Seiten. EUR 4,90
ISBN 978-3-214-14503-3

Band 5/2009
Gabriele Aicher-Hadler
Verantwortlichkeit bei Amtsmissbrauch und Korruption. 2. Auflage
52 Seiten. EUR 14,60
ISBN 978-3-214-14504-0

Band 6/2009
A. Enzinger/M. Papst
Mittelfristige Finanzplanung in Gemeinden
104 Seiten. EUR 26,–
ISBN 978-3-214-14505-7

2010

Band 1/2010
Bacher/Heiss/Klausbruckner/G. Stabentheiner/Schweyer
Energieausweis für Gemeinden
88 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14506-4

Band 2/2010
Weber/Kahl/Trixner
Verpflichtendes Vorschul- oder Kindergartenjahr
80 Seiten. EUR 16,80
ISBN 978-3-214-14507-1

Band 3/2010
Postgeschäftsstellenbeirat (Hrsg)
Von der Postliberalisierung zur Postgeschäftsstelle
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14508-8

Band 4/2010
Hink/Rupp/Parycek
E-Government in Gemeinden
56 Seiten. EUR 12,80
ISBN 978-3-214-14509-5

Band 5/2010
Hofbauer//Kamhuber/Krammer/Mühlberger/Ninaus/Pilz/Rathgeber/Ritz/Veigl
Leitfaden zum Kommunalsteuerrecht
124 Seiten. EUR 28,60
ISBN 978-3-214-14510-1

2011

Band 1/2011
Zechner
Strategische Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor für Gemeinden
44 Seiten. EUR 9,80
ISBN 978-3-214-14511-8

Band 2/2011
Matschek
Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)
120 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14512-5

Band 3/2011
Steindl/Wiese
Optimales Krisenmanagement für Gemeinden
120 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14513-2

Band 4/2011
Klug
Einführung in das kommunale Haushalts- und Rechnungswesen
36 Seiten. EUR 7,90
ISBN 978-3-214-14514-9

Band 5/2011
Breuss/Pilz/Pletz/Pölzl/Strohrigl/Teuschler
Haushaltskonsolidierung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten
88 Seiten. EUR 20,–
ISBN 978-3-214-14515-6

2012

Band 1 – 2/2012
Sachs/Hahnl-Trettnak
Das neue Bundesvergaberecht 2006, 3. Auflage
158 Seiten. EUR 38,–
ISBN 978-3-214-14516-3

Band 3/2012
Jauk/Kronberger
Gender Budgeting
67 Seiten. EUR 16,80
ISBN 978-3-214-14517-0

2013

Band 1/2013
Aicher-Hadler
Verantwortlichkeit bei Amtsmissbrauch und Korruption, 3. Auflage
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14518-7

Reihenübersicht

Band 2/2013
Achatz/Oberleitner
Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine, 2. Auflage
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14472-2

Band 3/2013
Eckschlager
Rechte und Pflichten der Gemeindevertreter
74 Seiten. EUR 16,80
ISBN 978-3-214-14519-4

Band 4/2013
Mathis
Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung
70 Seiten. EUR 16,80
ISBN 978-3-214-14520-0

Impressum

Impressum

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: in der Manz GmbH:** 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.
Geschäftsführung: Mag. Susanne Stein (Geschäftsführerin) sowie Prokurist Dr. Wolfgang Pichler (Verlagsleitung).
Herausgeber: Dr. Walter Leiss, Mag. Alois Steinbichler.
Schriftleitung und Redaktion: Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz, LAbg. Bgm. Mag. Alfred Riedl, Mag. Dr. Peter Pilz. **Verlagsredaktion:** MMag. Franziska Koberwein
E-Mail: oesterreichischer@gemeindebund.gv.at; kommunal@kommunalkredit.at; verlag@manz.at
Internet: www.gemeindebund.at; www.kommunalkredit.at; www.manz.at
Hersteller: Novographic Druck G.m.b.H., 1230 Wien. **ISBN** 978-3-214-14520-0