

Stephan Loidl - Matthias Fink - Slawomir Teodorowicz

21 Thesen für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung im Ländlichen Raum

Einführung

Schon eine erste Betrachtung zeigt, dass sich die Gemeinden in Österreich höchst unterschiedlich entwickeln. Während in der wirtschaftlich dynamischsten ländlichen Gemeinde Österreichs zwischen den Volkszählungen 1991 und 2001 saldiert rund 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen wurden und sich rund 60 Unternehmen angesiedelt haben, verloren andere Gemeinden bis zu 90 Prozent der Arbeitsplätze und 40 Prozent der ansässigen Unternehmen. Damit sind in einigen Gemeinden im ländlichen Raum nahezu die gesamte Wirtschaftsstruktur und ein Großteil der Arbeitsplätze weg gebrochen. Gleichzeitig konnten andere ländliche Gemeinden selbst in Ungunstlagen die Zahl der Arbeitsplätze deutlich vermehren. Angesichts dieser Fakten drängt sich eine Frage besonders auf: Was sind die Ursachen für solch unterschiedliche Entwicklungsverläufe?

Dieser Fragestellung wurde im Rahmen der kürzlich am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien abgeschlossenen Studie „Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum – Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe“¹ nachgegangen, die mit Mitteln des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, der Kommunalkredit Austria AG und des Österreichischen Gemeindebundes finanziert wurde. Im Rahmen der Untersuchung wurden 18 durch besondere Merkmale und auffallend positive bzw. negative Entwicklungsverläufe gekennzeichnete Gemeinden analysiert. Dabei wurden Gemeinden mit ähnlicher Ressourcenausstattung aber höchst unterschiedlichem wirtschaftlichem Entwicklungsverlauf in einer kontrastierenden Gegenüberstellung durchleuchtet. Es wurden mit 65 Gesprächspartnern in allen acht Bundesländern mit ländlichen Räumen (das heißt außer Wien) 4.157 Minuten Interviews geführt. Daraus entstanden 1.473 Seiten Transkript. Insgesamt wurden im Zuge der Erhebung zwischen September 2005 und Februar 2006 8.331 Kilometer zurückgelegt.

¹ Mugler, J./Fink, M./Loidl, S (2006): Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum. Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Manz.

Wenngleich eine der Hauptaussagen der Erhebung die Individualität der Situationen und der darauf aufbauenden Maßnahmen betont, lassen sich doch einige für bestimmte Situationen passende Empfehlungen formulieren. Diese verstehen wir als Anregungen, die es bei der Strategieentwicklung zur Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe in ländlichen Räumen zu berücksichtigen gilt. Im vorliegenden Beitrag möchten wir diese Empfehlungen in Form von 21 Thesen präsentieren.

21 Thesen

Die folgenden Thesen entstanden im Bemühen, aus einer reichhaltigen Gesamtdarstellung die wichtigsten Inhalte und Folgerungen herauszufiltern. Insofern sind diese tendenziell abstrakt und allgemein gehalten. In den Erläuterungen zu den einzelnen Thesen werden daher zur Illustration stets ein Zitat aus den Interviews und ein aus den erhobenen Fallstudien entnommenes konkretes Beispiel angeführt.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Initiativen und Projekte zur Gemeindeentwicklung, die aus der Bevölkerung oder der ansässigen Unternehmerschaft heraus entstehen, sind näher an den Bedürfnissen und der Lebenswelt der Betroffenen. Die Gemeindebürger können sich daher leichter mit dem Vorhaben identifizieren und fühlen sich eher davon betroffen. So sind sie auch eher bereit, sich bei der Gestaltung zu engagieren.

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

In einer vom Umbruch der Wirtschaftsstruktur betroffenen Gemeinde konnte die Gefahr des Niedergangs dadurch abgewendet werden, dass dezidiert die Aktivität der Bevölkerung gefordert wurde. Seitens des Bürgermeisters wurde den Bewohnern klar gemacht, dass

kommunalwirtschaftliche Maßnahmen immer der Unterstützung und der Eigeninitiative der Bürger bedürfen und Vorschläge seitens der Bevölkerung stets willkommen sind. Insbesondere im Bereich der Finanzierung gelang es dieser Gemeinde Projekte auch bei finanziellen Engpässen (etwa nach Naturkatastrophen) umzusetzen. Dadurch wurde auch für private Investitionen Planungssicherheit gewährleistet, und Betriebe und Bevölkerung wurden ermutigt, private Investitionen ebenfalls nicht zurückzustellen. Damit gelang es, die wirtschaftliche Aktivität in der Gemeinde dynamisch zu gestalten.

Die These darf jedoch nicht missverstanden werden: Sie bedeutet keinesfalls, dass Initiativen seitens übergeordneter Instanzen für Gemeinden grundsätzlich schlecht sind. Es ist bei solchen Vorhaben jedoch darauf zu achten, dass die Maßnahmen unter Einbindung der betroffenen Bevölkerung entwickelt und verwirklicht werden.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Je mehr Bevölkerungsgruppen in die Gemeindeentwicklung einbezogen werden, desto mehr Einzelinteressen fließen in den Prozess ein und desto mehr Information und Kreativität werden erschlossen. Durch die Einbindung verschiedenster Bevölkerungsgruppen kann eine Entwicklungsstrategie formuliert werden, die auch mit den langfristigen Zielen der Gemeindebürger harmoniert. Die Rücksichtnahme auf alle Interessensgruppen führt zur Integration der verschiedenen Perspektiven, sodass im Rahmen der gemeinsamen Strategie konfliktäre Ziele vermieden werden können.

So wurde in einer der untersuchten Gemeinden angesichts mangelhafter Infrastruktur und fehlender natürlicher Attraktionen durch den Bürgermeister ein Großprojekt lanciert. Dabei soll ein fernöstliches Kultur- und Therapiezentrum internationalen Ausmaßes gebaut werden. Jedoch behält es sich der Bürgermeister vor, selbst die Fäden zu ziehen. Der Gemeinderat und die Bevölkerung sind über das Vorhaben kaum informiert. Damit ist eine Anpassung der maroden Wirtschaftsstruktur an den geplanten Leitbetrieb schwer möglich und eine allgemeine Aufbruchstimmung, der Motor für eine positive wirtschaftliche Dynamik, möchte nicht aufkommen.

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

Zitat aus den Interviews:

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

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

Von essenzieller Bedeutung ist dabei die Gestaltung des Entwicklungskonzepts, die stets vor dem Hintergrund eigener Stärken und Schwächen sowie der jeweils vorherrschenden Umweltbedingungen der Gemeinde, auf die diese nur bedingt Einfluss hat, geschehen muss. In einer der untersuchten Gemeinden geschah dies professionell mittels SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse), an der Gemeindevertreter und Bevölkerung gemeinsam mitwirkten. Dabei ließ man sich von einem professionellen Regionalberatungsunternehmen unterstützen. Seit einigen Jahren wird das so entwickelte Konzept konsequent und – in Folge der Einbindung der Bevölkerung – mit sehr großem Engagement und Erfolg umgesetzt.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Ebenso wie Monokulturen, sind auch einseitig ausgerichtete Wirtschaftsstrukturen anfälliger auf Störungen als ausgewogene Mischungen. Dies gilt für Betriebsgrößen genauso wie für Branchen, in welchen die einzelnen Betriebe tätig sind. Krisen einer Branche betreffen dann nur einzelne Betriebe und nicht die gesamte lokale Wirtschaft. Es kommt zur Risikostreuung. Eine der untersuchten Gemeinden wurde jahrzehntelang von einem Leitbetrieb dominiert. Dieser stellte die überwiegende Zahl der Arbeitsplätze in der Gemeinde. Um sicherzustellen, dass dem Betrieb immer ausreichend Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, wurde die Entwicklung einer kleinbetrieblichen Struktur nicht nur nicht gefördert, sondern tatsächlich behindert. Der Niedergang des Leitbetriebs zog unabwendbar die gesamte Gemeinde mit. Eine nun gewünschte kleinbetriebliche Struktur lässt sich heute nur mehr schleppend etablieren.

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

Zitat aus den Interviews:

„Wenn man den Eisberg einmal sieht, ist es fürs Ausweichen schon zu spät.“

Je früher pro-aktiv auf den möglichen Niedergang der vorhandenen Wirtschaftsstruktur reagiert wird, desto besser sind der finanzielle Spielraum der Gemeinde und die lokale Infrastruktur noch erhalten und desto günstiger sind die Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer neuen Entwicklungsstrategie. Rechtzeitig müssen den Gemeindegürgern durch gezielte Initiativen Zukunftsperspektiven aufgezeigt und deren Umsetzung glaubwürdig vermittelt werden. Es gilt zu verhindern, dass die Bevölkerung in Passivität und Resignation verfällt. Auch das für die Standortattraktivität relevante Image der Gemeinde wird bei einer überlappenden Wirtschaftsentwicklung nur wenig beschädigt. Darüber hinaus können die sozialen Auswirkungen (wie beispielsweise Arbeitslosigkeit) einer Neuausrichtung der lokalen Wirtschaftsstruktur bei rechtzeitigen Investitionen in den Aufbau einer alternativen Wirtschaftsstruktur gedämpft werden.

So bemühte sich eine Gemeinde mit dem Scheitern der beiden Leitbetriebe um einen raschen Aufbau einer neuen Wirtschaftsstruktur. Dies geschah mittels Kauf von landwirtschaftlichen Grundflächen, auf denen Betriebsgebiete errichtet wurden. In der Handhabung der an der Ansiedlung interessierten Unternehmer bemühte man sich um flexible und unbürokratische Lösungen. Diese Vorteile sprachen sich schnell herum, wodurch die Ansiedlung neuer Betriebe rasch voranschritt und die Gemeinde heute über eine starke lokale Wirtschaft verfügt.

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

Zitat aus den Interviews:

„Einer allein bewegt nix, aber eine Gruppe, die sich gut versteht, stellt bald was auf die Beine.“

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

Eine der untersuchten Gemeinden ist seit jeher durch Feindschaften zwischen den landwirtschaftlichen und produzierenden Ortsteilen geprägt. Es herrschen gegenseitiger Neid und Missgunst vor. Mit dem Zusammenbruch der lokalen Wirtschaftsstruktur konnte durch den Mangel an gemeinsamen ortsteilübergreifenden Initiativen keinerlei unternehmerische Dynamik entstehen. Die Gemeinde fand bis heute keinen Weg aus der tiefen Krise.

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

Zitat aus den Interviews:

„Denen ist am liebsten, dass alles so bleibt wie es ist. Da brauchts Maßnahmen, bei denen sich die Leute schrecken.“

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsstrategien für die Gemeinde und die lokale Wirtschaft haben der Bürgermeister und die Gemeindevertreter in erster Linie die Aufgabe, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Ergibt sich dennoch keine ausreichende unternehmerische Aktivität in der Gemeinde, so kann über eine Einschränkung der Leistungen der

Gemeinde der Leidensdruck erhöht und die Bevölkerung und Unternehmerschaft extrinsisch zu Aktivität motiviert werden.

So kommunizieren symbolische Gesten wie beispielsweise die temporäre Abschaltung der Straßenbeleuchtung (wie von dem Bürgermeister einer Gemeinde tatsächlich durchgeführt) der Bevölkerung akuten Handlungsbedarf.

Weiters können mit sanftem Druck Initiative und Kreativität geweckt und gestärkt werden. So erhöhte der Bürgermeister einer untersuchten Gemeinde die Kooperationsbereitschaft in der Bevölkerung, indem er zunächst den ansässigen Vereinen eine gemeinsame Vereinskasse aufzwang, in die jeder Verein jährlich einen Pauschalbetrag einzahlt. Das so von allen Vereinen gesammelte Geld wird für die Organisation von gemeinsamen Veranstaltungen verwendet. Damit konnte das Budget wesentlich erhöht und genügend Mittel aufgebracht werden, um größere Anschaffungen, die dann allen Vereinen zugute kommen, zu realisieren. Mit dieser Maßnahme konnte der Bevölkerung die Vorteilhaftigkeit einer intensiven Zusammenarbeit begreiflich gemacht werden.

Nach der Entstehung ausreichender Initiative in der Bevölkerung sollen lenkende Interventionen oder stark manipulative Eingriffe nach Möglichkeit vermieden werden, um zu verhindern, dass engagierte Gemeindeglieder frustriert und konstruktive Diskussionsprozesse in der Bevölkerung behindert werden.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Parteipolitik oder persönliche Abhängigkeiten verstellen den Weg zu optimalen Entscheidungen für die Gemeinde oder den Kleinraum als Ganzes, da sie sachliche Überlegungen als dominante Kriterien verdrängen. Ganzheitlich betrachtet suboptimale Entscheidungen und damit suboptimale Gemeindeentwicklungen können die Folge sein. Entscheidungsfindungsprozesse auf Gemeindeebene sind daher so zu gestalten, dass eine sachliche Basis für die Entscheidungen gewährleistet ist. Eine ernsthafte Einbindung auch oppositioneller Kräfte in die Entscheidungsfindung wirkt als freiwilliger Kontrollmechanismus und signalisiert ernsthaftes Bemühen um die Sache.

In einigen der untersuchten Gemeinden konnte zudem durch konstruktive Zusammenarbeit über politische Grenzen hinweg beispielhaft die Möglichkeit und Notwendigkeit der Kooperation zwischen allen Bevölkerungsteilen vorgelebt werden.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Viele Aspekte der Gemeindentwicklung gehen in ihrer Wirkung über die Gemeindegrenzen hinaus. Sie betreffen die Kleinregion, manche sogar die Region. Um ein synergetisches Zusammenwirken der Aktionen der einzelnen Gemeinden zu gewährleisten, ist zumindest eine Koordination bei Planung und Umsetzung unter den Gemeinden nötig. Da bei zahlreichen Maßnahmen die sinnvolle Durchführung eine Minimalinvestition voraussetzt, die über die Finanzkraft der einzelnen Gemeinde hinausgeht, erscheint auch die interkommunale Abstimmung des Ressourceneinsatzes geboten.

Auch wenn die Abstimmung des Verhaltens mit den Kooperationspartnern vorerst einen Autonomieverlust bedeutet, eröffnet die Bündelung der Ressourcen den Gemeinden gleichzeitig neue attraktive Möglichkeiten und vergrößert so letztlich ihren Gestaltungsspielraum. Das wurde von einer der untersuchten Gemeinden erkannt. Obwohl diese im Vergleich zu den Nachbargemeinden infrastrukturell begünstigt ist und somit ihre Vorteile für sich ausbauen hätte können, entschlossen sich die Gemeindevertreter für die Entwicklung eines interkommunalen Betriebsbaugebietes gemeinsam mit den weniger begünstigten Umgebungsgemeinden. Dies ermöglichte die Entschärfung von Konflikten und Konkurrenzkämpfen zwischen den Gemeinden. Eine gemeinsame dynamische Wirtschaftsentwicklung konnte induziert werden.

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

Zitat aus den Interviews:

„Dass es sich so entwickelt hat, dafür waren sicher auch die positiven Medienberichte verantwortlich. Weil damit die Informationen über die Projekte in die ganze Bevölkerung getragen wurden. Die Menschen waren in die Entwicklungen im Dorf eingebunden und konnten mitwachsen. Positive Zeitungsberichte sind Goldes wert, denn was in der Zeitung steht, stimmt immer.“

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

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Wirksamkeit offener Kommunikation lieferte der fraktionsfreie Bürgermeister einer Gemeinde, der sich im Gemeinderat einer unkooperativen, oppositionellen Mehrheit gegenüber sah, die alle Bestrebungen des Bürgermeisters blockierte. Um trotz der politischen Isolation ein notwendiges Baulandsicherungsmodell zu entwickeln, wandte sich der Bürgermeister direkt an die Bevölkerung, um den Bedarf an Bauland zu erheben, dieses Bauland zu beschaffen und im Rahmen einer Auktion an Interessenten zu vergeben. Erst nachdem die Bevölkerung informiert wurde und von den Plänen des Bürgermeisters begeistert war, wurde der Plan dem Gemeinderat bekannt gegeben. Unter dem Druck der Bevölkerung musste dieser dem Vorhaben zustimmen.

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

Zitat aus den Interviews:

„Erstens sind wir immer im Gespräch. Bei uns tut sich immer was. Zweitens versuchen wir immer das Bau- und Gewerbeverfahren bei Neuansiedelungen von Betrieben so unbürokratisch und transparent wie möglich zu gestalten, weil sich gerade KMU in diesem Bereich oft sehr schwer tun. Wenn es viele administrative Hürden gibt, dann lassen sie es gleich bleiben.“

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

So bemüht sich der Bürgermeister einer Gemeinde akribisch um die stetige Präsenz seiner Gemeinde in den lokalen und regionalen Medien. Kaum eine Ausgabe der beliebten Lokalzeitung erscheint ohne Meldung über die Gemeinde. Oft sind es vom Bürgermeister verfasste Beiträge, die in Kombination mit einem bezahlten Inserat in der Publikation platziert werden. Ziel ist es, in den Köpfen präsent zu sein und sowohl der Bevölkerung der Region als auch potenziellen Ansiedlungswerbern zu vermitteln, dass sich in der Gemeinde etwas entwickelt und Neues entsteht. Dadurch bringt sich die Gemeinde ins Gespräch und macht sich als möglicher Standort interessant.

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

Zitat aus den Interviews:

„Manchmal macht eine Autobahn alles kaputt. Nicht nur die Natur, sondern auch die Gemeinde. Oft reicht eine gut ausgebaute Bundesstraße.“

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

Entwicklungsstrategien jedoch, die auf der Stadt-Dorf-Dualität aufbauen, sind durch eine schlecht ausgebaute Infrastrukturanbindung begünstigt. So stieß die Verbreiterung der Panoramastraße einer untersuchten Tourismusgemeinde zwecks Verbesserung der Infrastruktur auf Ablehnung seitens der Touristen, die sich der Idylle der abgelegenen Gegend durch den Ausbau der engen, kurvigen Straße beraubt fühlten.

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

Zitat aus den Interviews:

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

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

Eine weitere Möglichkeit zur Absorption von Unsicherheit für ansiedlungswillige Unternehmen besteht darin, eine Persönlichkeit mit der Betriebsansiedlung zu betrauen, die neben der erforderlichen Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und betriebswirtschaftlichen Basis auch über ein Netzwerk verfügt, das den Unternehmen einen privilegierten Zugang zu relevanten Entscheidungsträgern auf höheren Verwaltungsebenen eröffnet. Eine solche Persönlichkeit signalisiert Unternehmen auf der Standortsuche, dass ihnen diese Gemeinde optimale Unterstützung bei Verwaltungsangelegenheiten und Förderungen bieten kann, und reduziert auf diese Weise die wahrgenommene Unsicherheit. So konnte eine der untersuchten Gemeinden nicht zuletzt deswegen erfolgreiche Betriebsansiedelungen verwirklichen, weil der Bürgermeister ebenfalls Positionen auf Landes- und Bundesebene innehat. Durch seine Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern konnte er für ansiedelungsinteressierte Betriebe im Vorhinein einen reibungslosen Ablauf und Hilfestellungen gewährleisten.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Wirtschaftsförderung darf nicht ohnehin stattfindendes unternehmerisches Handeln durch Teilsubventionierung der Aufwendungen rentabler machen, denn dadurch werden vorwiegend Mitnahmeeffekte provoziert oder a priori unwirtschaftliche Projekte künstlich rentabel gemacht. Die lokale Wirtschaftsstruktur wird durch eine solche Förderpraxis nicht gestärkt, sondern tendenziell geschwächt. Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen entstehen, die für ihre gesamte Bestandsdauer „am Tropf“ der Subventionsgeber hängen.

So wird das Gewerbegebiet einer der untersuchten Gemeinden systematisch für Umsiedelungen statt Neuansiedelungen und -gründungen genützt. Vor allem bei Supermarktketten hat sich ein Verhaltensmuster herauskristallisiert, das auf die Maximierung der Wirtschaftsförderungen durch häufigen Wechsel des Standorts abzielt. Bei Ansiedlung

werden alle gebotenen Förderungen ausgeschöpft. Mit dem Auslaufen der Subventionen übersiedelt der Betrieb in die nächste Gemeinde innerhalb der Kleinregion.

Wirtschaftsförderung muss neue, zusätzliche wirtschaftliche Aktivität anregen. Im Rahmen einer begleitenden Unterstützung und Beratung sollen jene Ressourcen und Kompetenzen bereitgestellt werden, die über interne Lernprozesse möglichst schnell wirtschaftlich gesunde, pro-aktive Unternehmen entstehen lassen.

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

Zitat aus den Interviews:

„Oft reicht es, vor die eigene Haustür zu schauen. Da gibt's so viel, wo man ansetzen kann.“

Bei der Identifikation möglicher Ausrichtungen der Gemeindeentwicklung sind einerseits die vorhandene Infrastruktur und die bestehenden Ressourcen sowie andererseits die soziale Struktur und die Fähigkeiten der Bevölkerung sinnvolle Ausgangspunkte.

Eine Entwicklungsstrategie, die auf dem Vorhandenen aufbaut und mit der Lebensweise der Bevölkerung harmonisiert, kann ressourcenschonender umgesetzt werden und induziert durch ihre höhere Anschlussfähigkeit eher eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung als ein isoliertes Projekt. Das beste Beispiel für diese Art von Entwicklung wird in einer landwirtschaftlich geprägten Gemeinde gelebt, die sich durch einen gut erhaltenen dörflichen Charakter traditioneller Art auszeichnet. Das traditionelle Dorfleben, lange als rückständig angesehen, wird seit einigen Jahren für touristische Zwecke zugänglich gemacht. Man setzt dabei auf einen interaktiven Zugang: die Besucher werden ins dörfliche Leben eingebunden, indem sie sich etwa selbst in der Handwerkskunst versuchen können. Um zu gewährleisten, dass die Öffnung keine Einbußen für das soziale Leben der Bevölkerung bedeutet, werden im Ort kaum Nächtigungsmöglichkeiten angeboten. Man beschränkt sich bewusst auf Tagestourismus.

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

Zitat aus den Interviews:

„Wenn da im Ort einer Erfolg hat, denken sich die anderen: da kann ich es auch schaffen.“

Leitbetriebe haben eine dynamisierende Wirkung auf die umgebende Wirtschaftsstruktur. Ihr Erfolg ist der Beweis, dass Unternehmen in der Region eine positive Entwicklung nehmen

können. So kam eine der untersuchten Gemeinden auf Grund der Ortsverbundenheit eines Unternehmers zu einem stark expandierenden innovativen Betrieb. Der gelungene Umgang der Gemeinde mit diesem Betrieb zog weitere starke Betriebe an, wodurch binnen weniger Jahre eine neue Wirtschaftsstruktur entstehen konnte.

Das positive Beispiel bestärkt allgemein auch andere ansässige Unternehmer und Gemeindeglieder, ihre eigenen unternehmerischen Pläne umzusetzen. Es fühlen sich jedoch tendenziell nur jene angesprochen, die prinzipiell über das nötige Selbstbewusstsein verfügen, das mit der Umsetzung ihrer Vorhaben verbundene Risiko zu tragen. Schwache Unternehmen hingegen, die aufgrund ihrer schlechten wirtschaftlichen Situation keine Basis für selbstbewusstes, pro-aktives Handeln haben, müssen erkennen, dass Mitbewerber unter denselben Rahmenbedingungen weit erfolgreicher sind, und reagieren häufig mit Neid und Missgunst. Leitbetriebe können im Fall ihres Scheiterns extreme Belastungen für den Standort bewirken. Daher sollte die Existenz des Leitbetriebs zum gleichzeitigen Aufbau starker, möglichst wenig vom Leitbetrieb abhängiger Partnerbetriebe (Zulieferer, Dienstleister) genutzt werden.

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

Zitat aus den Interviews:

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

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

Aber auch im herkömmlichen produzierenden Gewerbe können Ungunslagen von innovativen Betrieben kompensiert werden. Dies gelingt, wenn die unkonventionellen Betriebsstandorte für den Aufbau eines sympathischen Unternehmensbildes genutzt und höhere Logistikkosten über höhere Absatzpreise ausgeglichen werden können. So konnte in einer Gemeinde ein innovativer Lebensmittelbetrieb gerade dadurch Erfolge verzeichnen, dass er diesen Standort, die Heimatgemeinde des Betriebsgründers, billigeren Produktionsorten vorzog und somit die Sympathie potenzieller Klientel gewann. Sein Image,

das sich auch aus dem Image der Region speist, erregte die Aufmerksamkeit ansiedlungswilliger Betriebe.

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

Zitat aus den Interviews:

„Wenn die Jugend in der Gemeinde bleiben soll, dann muss sie es sich auch leisten können. Früher hat die Gemeinde das gemacht, was jetzt Bund und Land machen, nämlich alles verkaufen. Jetzt besitzt die Gemeinde keinen Grund mehr, und so hat sie auch keinen Einfluss mehr auf die Entwicklung in der Gemeinde!“

Die junge Bevölkerung ist unter Rückgriff auf die Leistungen und Erfahrungen der Elterngeneration der Motor der lokalen Wirtschaftsstruktur. Jungunternehmer brauchen wiederum hoch motivierte, unternehmerisch mitdenkende Arbeitnehmer, die nicht vom Versorgungsdenken geleitet sind. Gemeinden können eine ausgewogene Altersstruktur der Bevölkerung nur erreichen, wenn es gelingt, die jungen Einheimischen in der Gemeinde zu halten und/oder Junge zum Zuzug zu motivieren. Neben attraktiven Arbeitsplätzen ist ein wesentliches Kriterium dafür ein ausreichendes Angebot an Wohnraum zu erschwinglichen Preisen. Dies ist entweder über Baulandsicherungsmodelle oder die Errichtung von Sozialwohnungen möglich.

So verzeichnet eine der untersuchten Gemeinden einen stetigen Abzug ihrer jungen Bevölkerung. Dies ist unter anderem durch die unverhältnismäßig hohen Grundstückspreise in der Gemeinde bedingt, die weit über der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager liegen und bis zu dreimal teurer sind als vergleichbare Grundstücke in der Nachbargemeinde. Die Gemeinde hat auf eine Baulandsicherung über Optionsverträge verzichtet und hat nun keine Möglichkeit, die Grundbesitzer zu einem Verkauf zu bewegen. So sind in den letzten Jahren kaum Einfamilienhäuser entstanden. Die Bevölkerung veraltet.

Auch attraktive Freizeitgestaltungs- und Kinderbetreuungsmöglichkeiten können eine erhebliche Rolle spielen. In einer Gemeinde, die über keine Freizeitangebote für die Jungen verfügt, wurde ein subventionierter Bus lanciert, mit dem die Dorfjugend in die nächste Diskothek gebracht und von dort wieder abgeholt wird.

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

Zitat aus den Interviews:

„Nur wenn man stolz ist auf seine Region, setzt man sich für die Region ein und plötzlich kennen alle deine Heimatregion!“

Gemeinden können Wettbewerbsvorteile aufbauen, indem sie dominante Produkte und Leistungen der lokalen Betriebe mit regionaler Identität anreichern. Durch die gleichzeitige Integration komplementärer Produkte und sogar der lokalen Lebenswelt kann ein Gesamterlebnis für den Kunden kreiert werden. In einer untersuchten Weinbaugemeinde mit schöner Landschaft etwa konnte an die Erfolge der Weinproduktion mit dem Aufbau eines Image als touristische Genussregion angeknüpft werden. Besucher bekommen nun ein Gesamtpaket aus Weinverkostung, kulinarischen Erlebnissen und Erholungsmöglichkeiten in pittoresker Idylle geboten.

Diese zusätzlichen Produkteigenschaften tragen zur Differenzierung des lokalen Angebots bei. In der angesprochenen Gemeinde floriert seither nicht nur die Weinherstellung, sondern ebenso die Gastwirtschaft. Der Erfolg des regionalen Konzepts führt weiters zu verstärkter Bautätigkeit, wodurch auch die Bau- und Baunebenbranchen profitieren.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Agiert die Gemeindeverwaltung gleichzeitig als Nachtwächter und als Animateur, indem sie einerseits für günstige Rahmenbedingungen sorgt und andererseits Bestrebungen aktiv fördert, kann sie den wirtschaftlichen Entwicklungsverlauf der Gemeinde eher positiv beeinflussen, als wenn die Gemeindeverwaltung die Rolle des Regisseurs an sich reißt, der die Aktivitäten in der Bevölkerung und Unternehmerschaft steuert und manipulativ interveniert.

In einer der untersuchten Gemeinden will sich trotz einer Mehrzahl an Entwicklungsprojekten keine Aufbruchstimmung einstellen. Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass alle diese Konzepte von Seiten des Bürgermeisters ausgearbeitet wurden, der in der Manier eines Ortskaisers alle Fäden in der Hand hält und wenig Wert auf Absprachen mit den Betroffenen - der Bevölkerung und den Unternehmen - legt.

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

Zitat aus den Interviews:

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

Gemeinden mit guten Voraussetzungen können am eigenen Bürgermeister scheitern. Gleichzeitig können Bürgermeister Gemeinden aus denkbar schlechten Situationen heraus zu einer dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung führen. Sich im richtigen Moment zu engagieren und wieder zurückzunehmen, zu initiieren und zu ermöglichen, ohne das Entstehende für sich zu vereinnahmen, zählt dabei genauso zu den Erfolgsfaktoren wie Offenheit für Neues und die Toleranz, abweichende Meinungen gelten und ernsthaft in Entscheidungsprozessen behandeln zu lassen.

In einer Gemeinde in der Nähe eines Ballungsraums zeichnet sich die Bevölkerung durch geringen sozialen Zusammenhalt und eine, in Folge des wirtschaftlichen Abstiegs, resignative Haltung aus. Ein wirtschaftlicher Aufschwung der Gemeinde ist unter solchen Voraussetzungen schwer möglich. Der Bürgermeister verstärkt diese negativen Tendenzen durch eine konservative Haltung gegenüber Neuem. Er lässt abweichende Meinungen nicht gelten, betreibt eine selektive Informationspolitik und entscheidet bei wichtigen Anliegen oder größeren Projekten meistens ohne vorherige Absprache mit der lokalen Wirtschaft oder der Bevölkerung. Erfolgreiche Projekte, auch wenn die Initiative der Bevölkerung entsprungen sein sollte, werden als eigene ausgegeben, Misserfolge abgeschoben.

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

Fazit

Mit diesen 21 Thesen geben wir Anregungen für im Einzelfall „nach Maß zu schneidernde“ konkrete Maßnahmen. Es sei an dieser Stelle ausdrücklich betont, dass es sich dabei nicht um allgemein gültige Rezepte handelt.

Wir sind jedoch zuversichtlich, dass das Bewusstsein um die hier dargelegten Inhalte einen ersten wichtigen Schritt in Richtung der Modellierung und Initiierung erfolgreicher Strategien zur Gemeindeentwicklung bedeutet.

Die Studie zeigt einen hohen Grad an Heterogenität der ländlichen Gemeinden Österreichs. Diese Verschiedenheit lässt somit keine konkreten und dabei gleichzeitig für alle Fälle gültigen Empfehlungen von Maßnahmen für die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen zu. Empfehlungen auf relativ abstrakter Ebene sind andererseits für Entscheidungsträger bloß beschränkt hilfreich und oft nicht neu. Dennoch kann allgemein festgestellt werden, dass es bei der Entwicklung von Strategien für eine positive wirtschaftliche Entwicklung von ländlichen Kleinräumen vor allem darauf ankommt, einen Mix, eine Kombination aus Maßnahmen zu finden, welcher der individuellen Situation eines Kleinraums möglichst gut entspricht. Auch das ist natürlich eine ziemlich abstrakte Formel. Diese fordert aber vor allem eine Auseinandersetzung mit der Individualität der Situationen. Jeder Kleinraum ist zu einem bestimmten Zeitpunkt als einmalige, konkrete Konfiguration interpretierbar, in welcher eine bestimmte Anzahl von Variablen miteinander in wechselseitiger Beziehung steht. Die aktuelle Situation ist das Ergebnis eines historischen Prozesses, dessen weiterer Verlauf hinsichtlich seiner Richtung und Dynamik durch gezielte Interventionen in der Regel nicht radikal veränderbar ist. Interventionen in den Entwicklungsverlauf eines Kleinraums sollen daher dort ansetzen, wo der Raum aktuell „steht“, dabei jedoch berücksichtigen, wie es zu dieser aktuellen Situation gekommen ist.

Um konkrete Maßnahmen setzen zu können, muss die spezifische Situation der jeweiligen Gemeinde detailliert analysiert werden. Es muss bekannt sein, welche Faktoren sich wie auf die Gemeindeentwicklung auswirken und wie diese zueinander in Wechselwirkung stehen. Die Schärfung des darauf gerichteten „Verstandes“, d.h. die Verbesserung der Fähigkeit, Konfigurationen aus kleinrauminternen und kleinraumexternen Variablen richtig abzubilden (zu rekonstruieren), muss vor diesem Erkenntnishintergrund die erste Handlung sein, bevor Entscheidungen für weiterführende Maßnahmen gesucht oder gar schon getroffen werden.

Allerdings stellt sich auf der Ebene von Kleinräumen die Frage, wer solche Rekonstruktions- und in der Folge Entscheidungsprozesse in Gang setzen und effizient steuern kann. Im Unternehmen ist es meist der Unternehmer als Eigentümer. Eine Gemeinde hat aber keinen Eigentümer oder Unternehmer mit vergleichbaren Kompetenzen. Jedoch hat sie in der Regel

eine unternehmerisch und verantwortungsbewusst denkende Bevölkerung. Dazu sollte der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin gehören. Es gibt aber auch andere Personen, die entweder in formalen politischen Funktionen oder außerhalb dieser – zum Beispiel in der Unternehmerschaft oder Bauernschaft oder in Schulen oder in Vereinen – tätig und motiviert sein können, etwas für die Entwicklung des Kleinraumes, in dem der eigene Lebensmittelpunkt gesehen wird, zu tun. Das Klima in der Gemeinde, das historisch gewachsen und nicht von heute auf morgen veränderbar ist, und die aktiven Gemeindepolitiker, an der Spitze der Bürgermeister, tragen dabei viel dazu bei, ob sich Personen aktiv in die Gemeindeentwicklung einbringen.

Somit können zwei zentrale Leitideen identifiziert werden, die bei der Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum und damit für dessen positive wirtschaftliche Entwicklung besonders zu beachten sind:

- **Zusammenhänge erkennen**

Es gilt, herauszufinden, welche individuellen und allgemeinen Faktoren in einer Gemeinde vorhanden sind und wie diese Faktoren – synergetisch, konkurrierend bzw. einander hemmend – zusammenwirken.

- **gemeinsam Handeln**

Es ist notwendig, in Erfahrung zu bringen, wie die Gemeinde zu neuen Ideen kommt. Hierbei stellen sich die zusätzlichen Fragen, wie diese Ideen umgesetzt werden bzw. werden können, welche Personen bei der Umsetzung relevant sind und im Rahmen welcher Prozesse die Umsetzung erfolgt. Ferner ist zu erheben, ob diese Ideen gemeinsam mit anderen (Akteuren, Gemeinden etc.) verwirklicht werden können – und wer dafür in Frage kommen könnte.

Autoren:

Mag. Stephan Loidl studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (Wirtschaftsuniversität Wien), wo er derzeit promoviert.

Kontakt: stephan.loidl@wu-wien.ac.at

Univ.Ass.MMag. Dr. Matthias Fink ist Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Er promovierte im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Derzeit hält er ein APART [Austrian Programme for Advanced Research and Technology] - Stipendium der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.

Kontakt: matthias.fink@wu-wien.ac.at

Mag. Slawomir Teodorowicz studierte Wirtschaftswissenschaften (Sozioökonomie) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist Projektmitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (Wirtschaftsuniversität Wien), wo er derzeit promoviert.

Kontakt: slawomir.teodorowicz@wu-wien.ac.at