

# **Spezifische Standortfaktoren für unternehmerische Initiativen im ländlichen Raum**

**Referent: Dr. Rainer Krone**

---

**Dr. Rainer Krone & Dr. Heike Fischer**

---

Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH

Hohe Straße 73

D-01187 Dresden

Tel.: +49 (351) 46 90 70

Fax: +49 (351) 46 90 799

Auf Basis des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens

## Evaluierung beispielhafter Projekte zur Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen Räumen

Ermittlung und Bewertung der Potenziale  
ländlicher Räume Sachsens zur Mobilisierung von  
Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten im  
außerlandwirtschaftlichen Bereich



Schützestrasse 101662 Meißen

Tel.: 03521 – 4690 0  
Fax: 03521 - 4690 13  
E-Mail: [sls@sls-net.de](mailto:sls@sls-net.de)  
Internet [www.sls-net.de](http://www.sls-net.de)

Dr. Rainer Krone & Dr. Heike Fischer

Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH

Hohe Straße 7301187 Dresden  
Tel.: 0351 – 4690 – 70  
Fax: 0351 – 4690 – 799  
E-Mail: [office@krone-fischer.de](mailto:office@krone-fischer.de)  
Internet [www.krone-fischer.de](http://www.krone-fischer.de)

## Zentrale Fragestellungen

- Welches sind die besten Ansätze zur Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen Räumen Sachsens („best practices“ beschäftigungsrelevanter Projekte)?
- Welche Aspekte sind besonders fördernd, welche hemmend für Projekte (Erfolgsfaktoren und Stolpersteine)?
- Gibt es übertragbare Erfolgsrezepte regionaler/kommunaler Wirtschaftspolitik?
- Welche übergeordneten regionalpolitischen Orientierungen beeinflussen gegenwärtig die ländliche Entwicklungspolitik in Sachsen?
- Wie sollten die Instrumente der Regionalentwicklung gestaltet sein, die diesen Prozess unterstützen?

## Zentrale Fragestellungen

- Wie lassen sich diese Instrumente zur Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten mobilisieren und nutzbar machen? (Erzielung regionaler Wertschöpfung aus endogenen Potenzialen)
- Welche Förderpolitik/-strategie ist sinnvoll im Sinne einer individuellen/eigenständigen ländlichen Entwicklung?

## **Von Seiten des Auftraggebers wurden hinsichtlich der auszuwählenden Projekte folgende Prämissen gesetzt:**

- Lage vorrangig im ländlichen Raum/verdichteten Bereich
- Lage in Landkreisen, die ein BIP zu KKS je Einwohner in % des EU-Durchschnitts unter 75% aufweisen
- Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze (mindestens 70% der ausgewählten Beispiele sollten mehr als zwei Arbeitsplätze geschaffen haben)
- Keine Ausrichtung auf die Verwertung und energetische Nutzung nachwachsender Rohstoffe
- Marginale bzw. indirekte Beinhaltung touristischer Ziele (Beherbergungsgeschäft)

## **Von Seiten des Auftraggebers wurden hinsichtlich der auszuwählenden Projekte folgende Prämissen gesetzt:**

- Regionaler Bezug des Projektes (z.B. regionaler Absatz der Produkte, regionale Zulieferer, Anknüpfung an regionale Traditionen, Nutzung lokal verfügbaren Know Hows, Nutzung/Umnutzung vorhandener Bausubstanz, regionale Vernetzung bei Absatzaktivitäten, regionale Partner bei Entwicklungsleistungen)

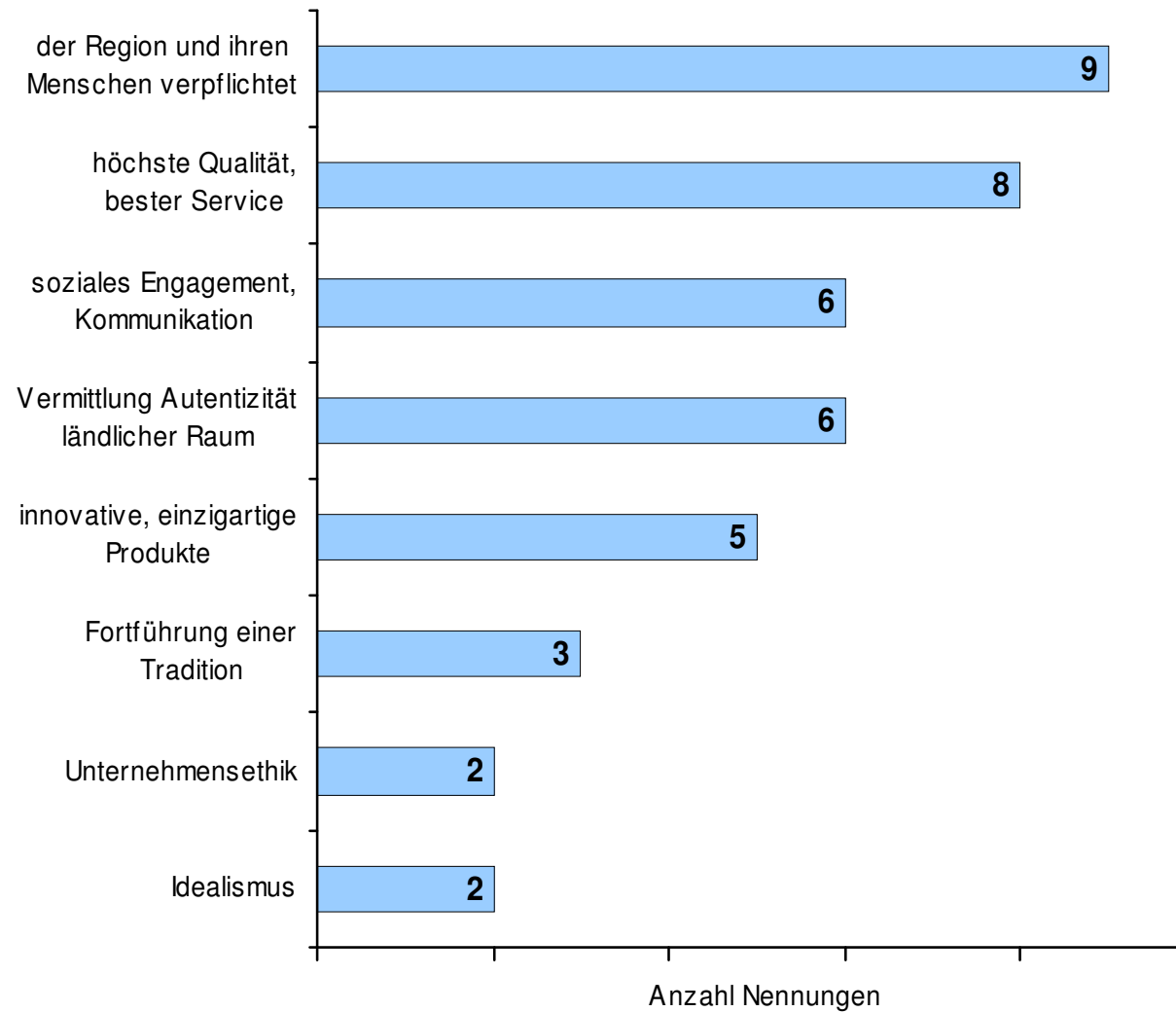
Ergänzend waren folgende Gesichtspunkte zu beachten:

- Vorgaben Landesanstalt für Landwirtschaft
- Preisträger, Auszeichnung, Leitprojekt, Innovationsniveau
- Expertentipp, persönliche Kenntnisse
- Gute Datenverfügbarkeit

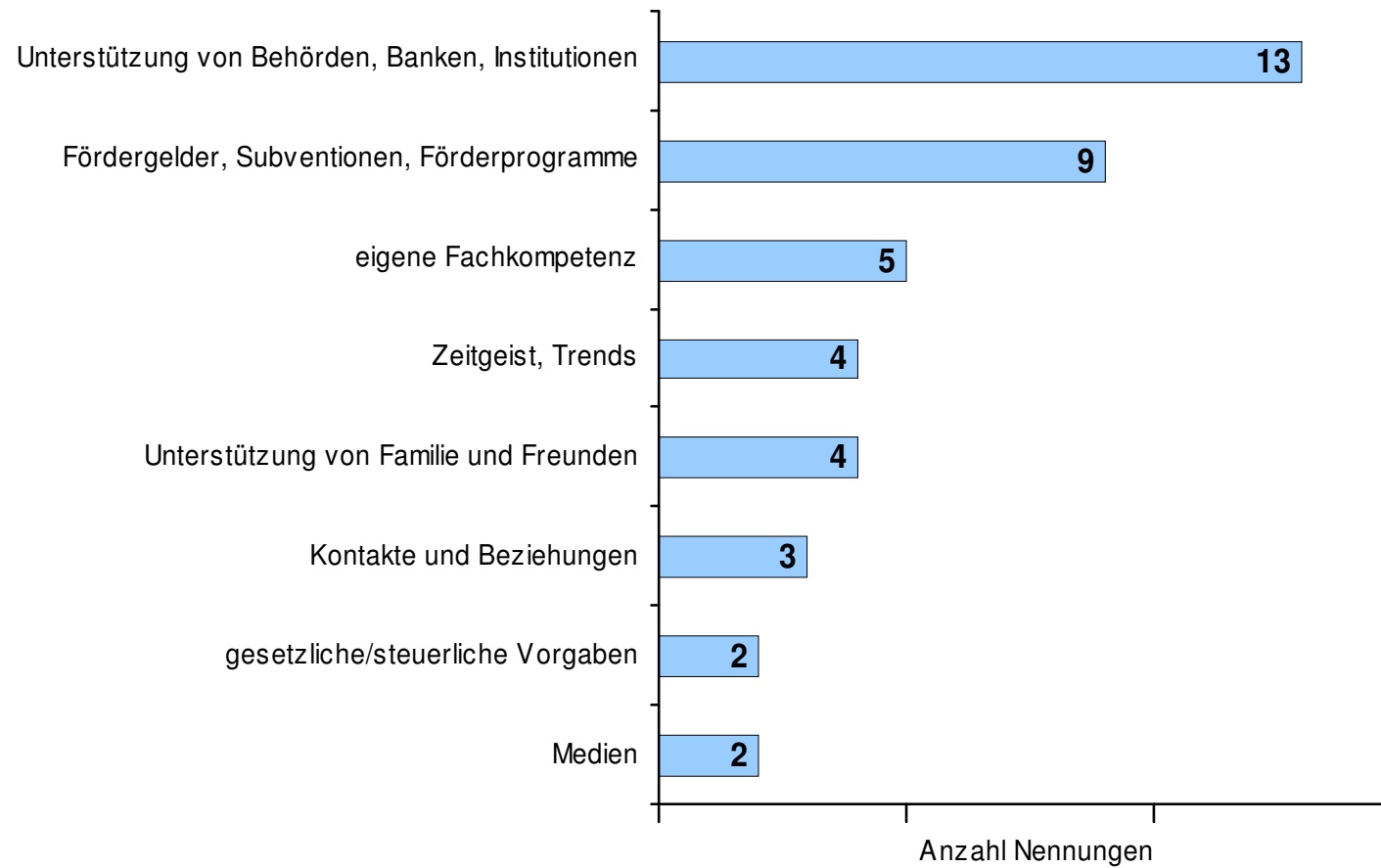
## Herausforderungen im ländlichen Raum

- Unternehmer treffen Standortentscheidungen in Abhängigkeit davon, ob und inwieweit ihre Anforderungen und Wünsche an Standorte bzw. an die jeweiligen Regionen erfüllt werden.
- Die Entwicklung des ländlichen Raumes ist in den meisten Bereichen durch **Schrumpfung** gekennzeichnet.
- Vorliegende Analysen zeigen sehr deutlich, dass es in den kommenden Jahren darauf ankommen wird, den ländlichen Raum zu „stabilisieren“ und die Abwärtsspirale mindestens zu stoppen.
- Da es „den ländlichen Raum“ als solchen nicht gibt, kommt es darauf an, stärker regionale Strategien und regional differenzierte Förderansätze zu entwerfen.

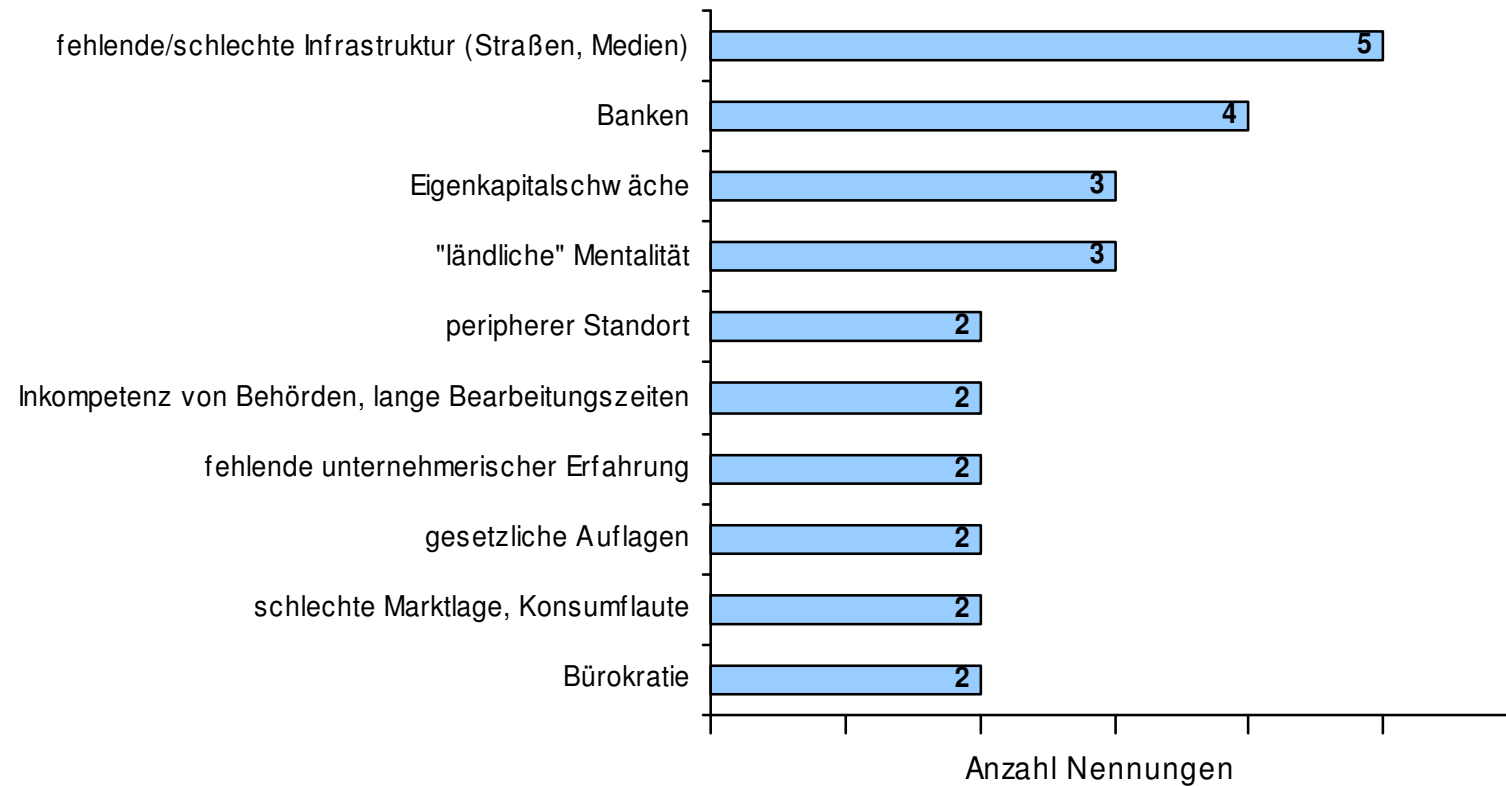
## Firmenphilosophie



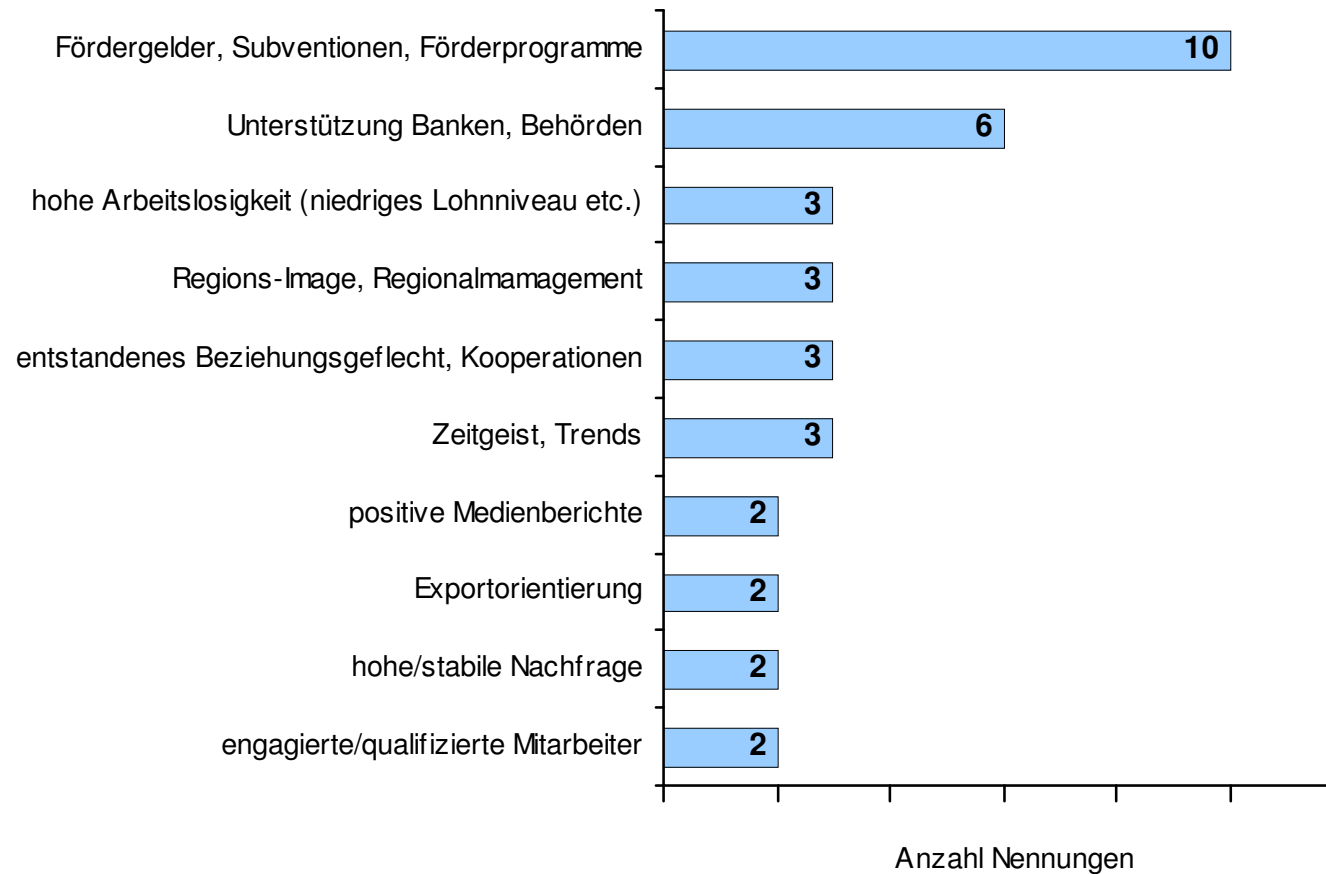
## Fördernde Faktoren in der Gründungsphase



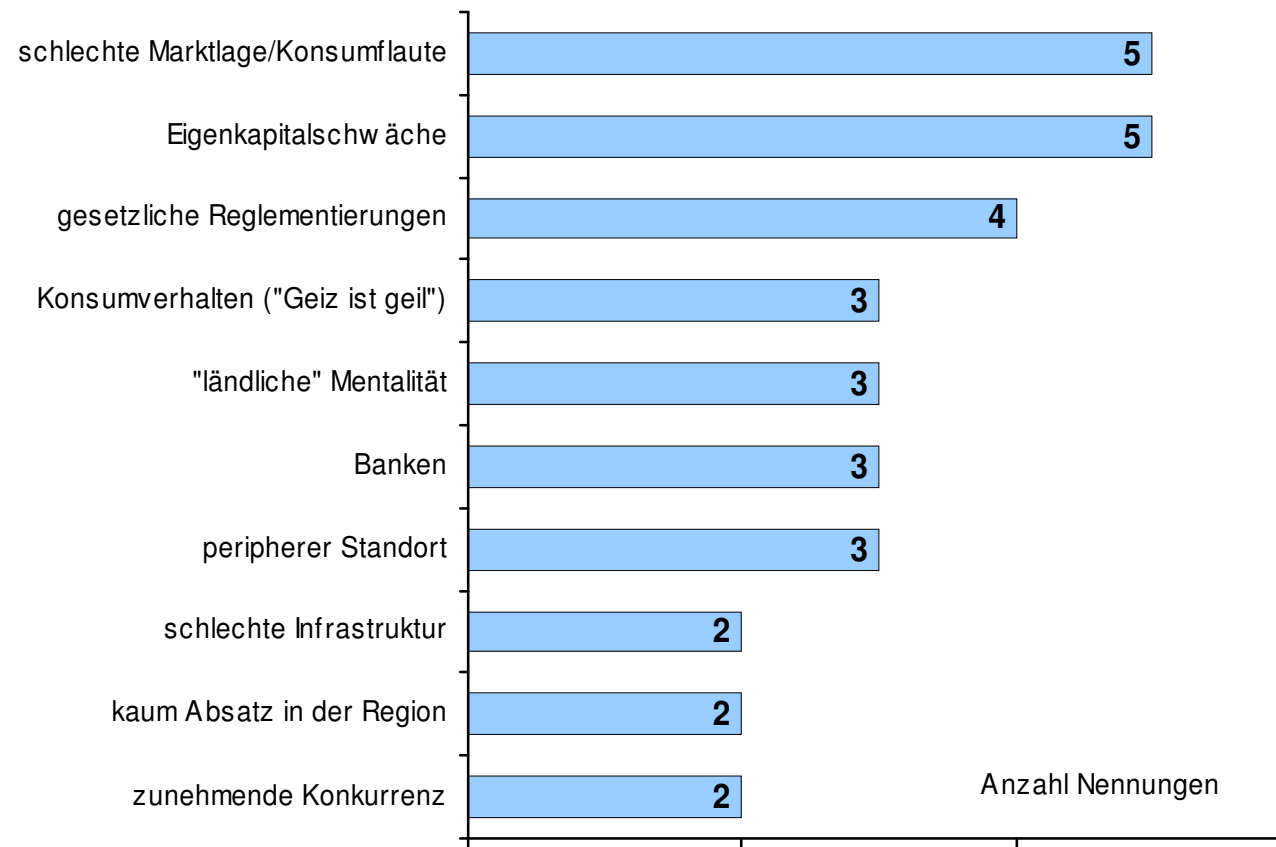
## Hemmende Faktoren in der Gründungsphase



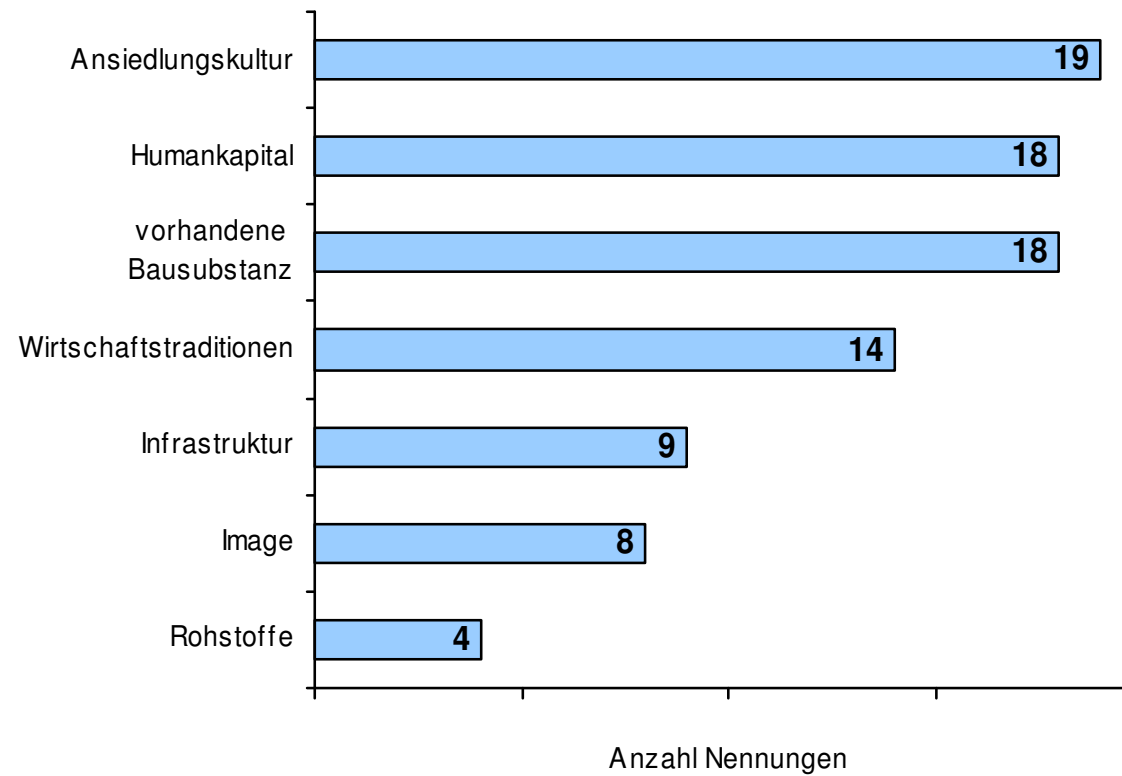
## Fördernde Faktoren in der Fortführungsphase



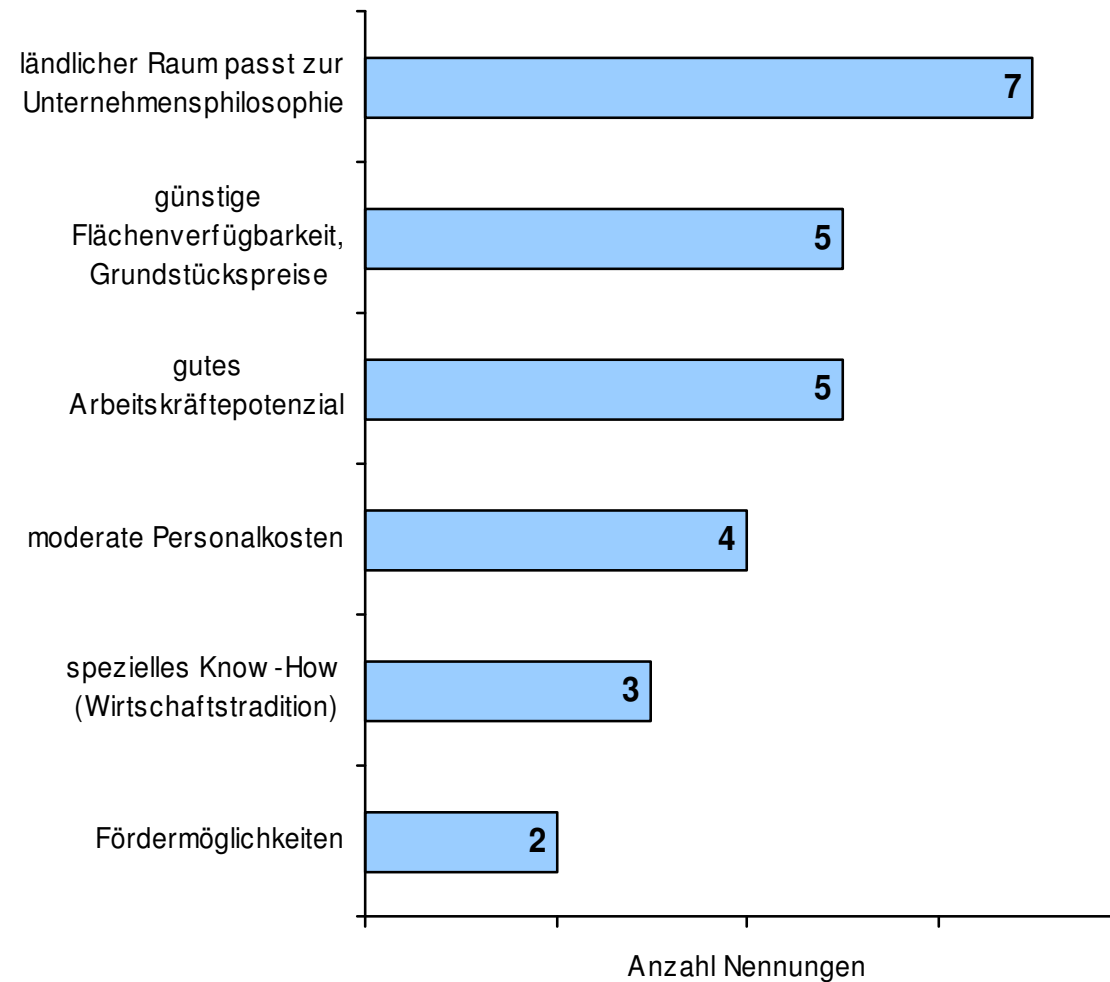
## Hemmende Faktoren in der Fortführungsphase



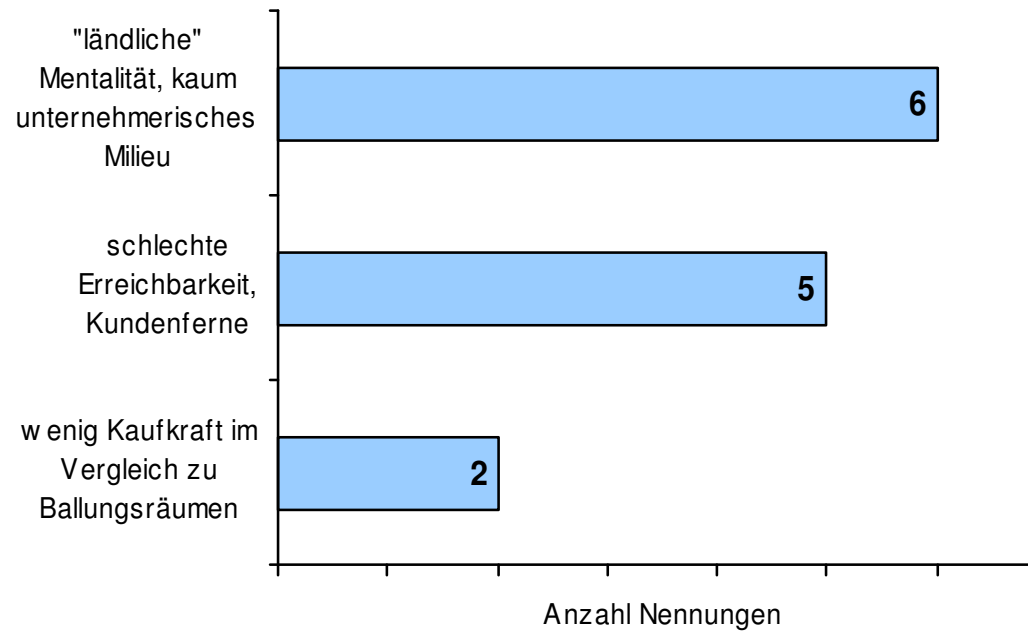
## Nutzung spezieller regionaler Potenziale



## Begründungen für Einschätzungen ländlicher Raum als *guter* Unternehmensstandort



## Begründungen für Einschätzungen ländlicher Raum als *schlechter* Unternehmensstandort



## **Unternehmensplanung und Unternehmensfinanzierung**

- Vordringlichste Aufgabe für einen Turn-around ist die Stärkung der Eigenkapitalbasis der Unternehmen
- Die Möglichkeiten zur Stärkung der Eigenkapitalbasis können in zwei Bereiche unterteilt werden:
  - finanzwirtschaftlicher Bereich
  - leistungswirtschaftlicher Bereich

## **Unternehmensplanung und Unternehmensfinanzierung finanzwirtschaftlicher Bereich**

- Stärkere Publizierung von vorhandenen Beteiligungsprogrammen, ihre Bedingungen und Wirkungen insbesondere unter den Veränderungen von Basel II.
- Die Programme aus der Gemeinschaftsaufgabe sollten vermehrt kleinen und mittelständischen Unternehmen zugänglich gemacht werden.
- In einer Vergleichsrechnung sollte zwingend dargestellt werden, dass das Projekt auch ohne Fördermittel wirtschaftlich rentabel durchgeführt werden kann.

## **Unternehmensplanung und Unternehmensfinanzierung finanzwirtschaftlicher Bereich**

- Bevorzugt sollten Risikokapitalanteile aus Förderprogrammen zur Kofinanzierung von privatem Risikokapital eingesetzt werden, gleichzeitig sollte die Unterstützung zur Bildung eines funktionierenden Marktes für Risikokapital verbessert werden.
- Für die Fortführung von Unternehmen in Krisensituationen sollte bei der Sächsischen Aufbaubank ein sehr qualifizierter Beraterpool in Verbindung mit der Bereitstellung von entsprechendem Risikokapital aufgebaut werden.
- Grundsätzlich sollte gelten, dass dem Erhalt von Unternehmen in Krisensituationen Vorrang vor der Zerschlagung einzuräumen ist.

## **Unternehmensplanung und Unternehmensfinanzierung leistungswirtschaftlicher Bereich**

- Förderung von Wachstumspolen oder Wachstumskernen
- Bedenklich: eine zu starke Ausrichtung auf einzelne Industriebereiche kann zu sehr starken Abhängigkeiten von Marktentwicklungen führen
- Mobilisierung von Beschäftigungsmöglichkeiten im ländlichen Raum Sachsens durch Schaffung von Arbeitsplätzen im Teilzeit- und Zuerwerbsebereich

## **Professionalisierung der Verwaltung**

- Das vorherrschende Fachressortdenken ist einer integrierten Entwicklung des ländlichen Raumes abträglich.  
(Kompetenzgerangel, Informationsverluste)
- Parallel nebeneinander laufende, sich inhaltlich überschneidenden Aktivitäten verschiedener Ministerien sollten stärker als bisher zusammengefasst und koordiniert werden (interministerielle Arbeitsgruppen).
- Fachliche, organisatorische und kommunikative Kompetenzen der Regionalentwicklung sollten stärker in die Verwaltung oder verwaltungsnah mit gesicherter Grundfinanzierung einbezogen werden

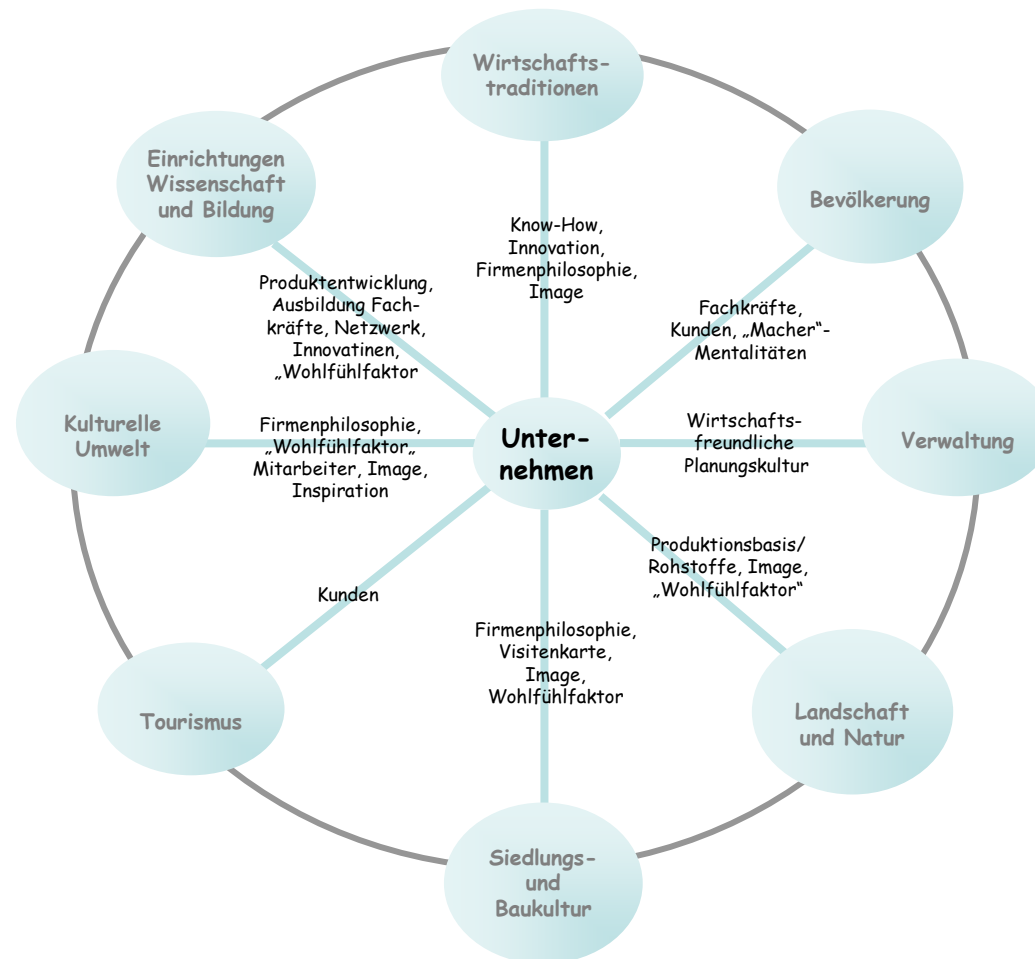
## **Förderung des Unternehmertums**

- Dem Unternehmertum kommt in der Öffentlichkeit in Sachsen noch nicht die Aufmerksamkeit und Anerkennung zu, die ihm aufgrund seines volkswirtschaftlichen Engagements gebühren würde.
- In der politischen Arbeit sollte deshalb verstärkt ein Bekenntnis zu Leistungseliten auch im wirtschaftlichen Bereich abgegeben werden.
- Für die Unternehmer selbst sind Möglichkeiten zu schaffen, sich mit der Rolle des Unternehmertums aktiv auseinanderzusetzen.
- Unternehmer sollten zu verstärktem gesellschaftspolischem Engagement ermutigt werden (Beispiel Frauenkirche)

## **Herausforderung Globalisierung**

- Unterbreitung von Kooperationswünschen deutscher Unternehmen an tschechische und polnische Partner sowie umgekehrt, verstärkte Unterstützung der KMU in Grenzkreisen.
- stärkere Einbindung der Interessenlage des sächsischen Mittelstandes in die Kontaktarbeit der Sächsischen Staatsregierung und in die sich bei der EU in Vorbereitung befindenden gesetzlichen und technischen Normen
- Ermutigung der Unternehmer zu internationaler Kooperation durch aktive Unterstützung

# Ansätze regionalpolitischen Handelns: Aufbau von Wertschöpfungsketten



## **Mut zur Differenzierung**

- Eine Standortpolitik nach dem „Gießkannenprinzip“ lässt Fördergelder weitgehend wirkungslos versickern.
- Der Paradigmenwechsel bei der Standortpolitik bedeutet eher Elitepostulat als Ausgleichspostulat: bereits vorhandene Spitzenstandorte werden weiter gestärkt; diese Top-Regionen ziehen schwächere Kreise und Kommunen mit
- Die Strategie „Die Starken stärken“ (Elitepostulat) birgt die Gefahr, dass strukturschwache Regionen komplett „abgeschrieben“ werden. Deshalb muss das Ausgleichspostulat für bestimmte Bereiche weiterhin gelten, nämlich für Bildung, Forschung und Gründungskapital.

## **Mut zur Differenzierung**

- Räume, die nicht zu Wachstumszentren gehören, müssen ihre Rolle in Bezug auf die benachbarten Wachstumszentren definieren. Das kann auch bedeuten, dass sie sich als sozialer oder ökologischer Rückzugsraum positionieren.
- Mittelmäßigkeit reicht heute nicht mehr aus, um langfristig erfolgreich zu sein. Um sich im globalen Wettbewerb durchzusetzen, sind Spitzenleistungen erforderlich - diese Erkenntnis sollte Grundlage regionaler Initiativen sein.
- Immaterielle Komponenten (weitläufig als weiche Standortfaktoren bezeichnet) sind wichtige Gestaltungskräfte und Bestimmungsgründe regionaler Entwicklung. Insbesondere im ländlichen Raum ist die regionalspezifische „Landkultur“ als Standortfaktor auch für die wirtschaftliche Entwicklung nicht zu unterschätzen.

## **Fazit**

- Es gibt keinen Königsweg. Einzelbetriebliche Erfolge sind so individuell wie die Unternehmerpersönlichkeiten.
- Die Orientierung an sog. Leuchtturmprojekten ist auch im ländlichen Raum sinnvoll.
- Die identifizierten Standortkompetenzen können eine Basis bilden für den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten, die an die speziellen Potenziale anknüpfen.
- Förderpolitik muss mehr sein als das Verteilen von Fördermitteln in Form von Geld. Die politischen Rahmenbedingungen müssen den Erfordernissen des Mittelstandes gerecht werden.
- Öffentliche Fördermittel benötigen privates Risikokapital zur Cofinanzierung. Es sind alle Möglichkeiten zur Aktivierung des Risikokapitalmarktes auszuschöpfen.