

## Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit

Der Entwurf einer gebietsbezogenen  
Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung  
der Erfahrungen aus LEADER

Band 4



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL  
AGRICULTURE



# **Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit**

**Der Entwurf einer gebietsbezogenen  
Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung  
der Erfahrungen aus LEADER**

**Band 4**

**“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”**

**HEFT NR. 6 – BAND 4**

**EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER**

**JULI 2000**

Die Autoren dieses Bandes sind **Gilda Farrell** (ehemalige stellvertretende Leiterin der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).

Als Grundlage dienten die Überlegungen der "Arbeitsgruppe Innovation" der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER. Dieser Arbeitsgruppe unter der Leitung von **Gilda Farrell** gehören **Evelyne Durieux** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER), **Martine François** (GRET, Frankreich), **Robert Lukesch** (ÖAR, Österreich), **Elena Saraceno** (CRES, Italien), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spanien) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) an.

An der Fertigstellung des Dokuments waren außerdem **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) beteiligt. Produktionsleitung: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

# Inhalt

<b>Der territoriale, gebietsbezogene Ansatz in der ländlichen Entwicklung</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 1:</b>	<b>9</b>
<b>Kontext</b>	<b>11</b>
1.1 Neue Chancen für den ländlichen Raum	14
1.2 Lehren und Errungenschaften aus LEADER	15
1.3 Bedarf und Handlungsspielräume für die Gewährleistung einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit	20
<b>Kapitel 2:</b>	<b>23</b>
<b>Analyse der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets</b>	<b>25</b>
2.1 Fachwissen, Know-how und Beherrschung der neuen Technologien	25
2.2 Die Fähigkeit, die Finanzmittel angemessen und klug zu verwalten	26
2.3 Die Unternehmen	28
2.4 Die Beziehungen zu den Märkten	31
2.5 Synthese	33
<b>Kapitel 3:</b>	<b>35</b>
<b>Einführung einer Strategie zur Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit</b>	<b>37</b>
3.1 Von der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets	37
3.2 Einige methodische Aspekte	38
3.3 Schaffung einer Dynamik, die Multiplikatoreffekte fördert	42
3.4 Beispiele für Strategien der LEADER-Gruppen	43
3.5 Fazit	51



# Der territoriale, gebietsbezogene Ansatz in der ländlichen Entwicklung

Die von der Gemeinschaftsinitiative LEADER erprobten und neu abgesteckten Wege der ländlichen Entwicklung haben ohne Frage neue Lösungsansätze für die in vielen ländlichen Gebieten Europas zu beobachtende Krise hervorgebracht. Durch sie wurden erste Antworten auf die so erforderliche Wiederbelebung und Diversifizierung des ländlichen Raums gefunden.

Heute stellt sich die Frage, wie die von LEADER vorgezeichneten Wege und Ansätze konsolidiert werden können, um dem ländlichen Raum zu einer wirklichen "territorialen Wettbewerbsfähigkeit" zu verhelfen.

Zum Zeitpunkt des Übergangs von LEADER II zu LEADER+ ist diese Frage von zentraler Bedeutung, denn die neue Phase der Gemeinschaftsinitiative LEADER, die im Vergleich zum Vorgängerprogramm ein klares "Plus" erbringen soll, bietet die Chance für den erforderlichen Sprung zu einer höheren Qualitätsstufe, wobei LEADER sich von der Rolle des Pioniers zum Impulsgeber wandeln soll. Zu diesem Zweck werden alle LEADER-Gebiete ihr eigenes "gebietsbezogenes Entwicklungsprojekt" erarbeiten, dessen Ziel darin besteht, eine "territoriale Wettbewerbsfähigkeit" zu erlangen.

## Was bedeutet

### "territoriale Wettbewerbsfähigkeit"?

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird mit "Wettbewerbsfähigkeit" die Fähigkeit bezeichnet, der "Konkurrenz des Marktes standzuhalten". Der Ausdruck "territoriale Wettbewerbsfähigkeit" hat daher zunächst eine rein ökonomische Bedeutung. Aber kann ein Gebiet, das landwirtschaftliche Grunderzeugnisse zwar sehr günstig, jedoch auf Kosten der sozialen Umgebung und ohne Beachtung der Umwelt produziert, im Ernst als wettbewerbsfähig bezeichnet werden? Allein diese Frage zeigt bereits, daß eine breitere, umfassendere Definition von Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist, die im Begriff der "territorialen Wettbewerbsfähigkeit" ihren Niederschlag findet: Ein Gebiet ist nur dann wettbewerbsfähig, wenn es der Konkurrenz der Mitbewerber standhalten kann und gleichzeitig dank entsprechender Vernetzung und

gebietsübergreifender Zusammenarbeit in der Lage ist, für alle Maßnahmen eine umweltspezifische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit zu garantieren. Mit anderen Worten, die territoriale Wettbewerbsfähigkeit kann nur dann erzielt werden, wenn:

- > *bei den Bemühungen um Kohärenz alle Ressourcen des Gebiets berücksichtigt werden;*
- > *die Aktionsträger und Institutionen beteiligt sind;*
- > *die verschiedenen Wirtschaftsbereiche in eine Dynamik der Innovation eingebunden sind;*
- > *eine Zusammenarbeit mit anderen Gebieten, eine Verknüpfung mit den regionalen, nationalen und europäischen Politiken erfolgt und der globale Kontext berücksichtigt wird.*

Die Erarbeitung eines "gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms" ist somit ein Prozeß, der den lokalen Aktionsträgern und Institutionen die Gelegenheit gibt, sich vier zentrale Fähigkeiten anzueignen: die Fähigkeit, ihre Umwelt aufzuwerten, die Fähigkeit, mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten, die Fähigkeit, sektorübergreifend zu arbeiten, um vor Ort einen möglichst hohen Mehrwert zu erhalten, und schließlich die Fähigkeit, mit anderen Gebieten und der übrigen Welt in einen gegenseitigen Austausch zu treten.

Diese vier Fähigkeiten entsprechen dem, was wir als die "vier Dimensionen der territorialen Wettbewerbsfähigkeit" bezeichnen, die sich in jedem Gebiet jeweils zu einer ganz spezifischen Kombination zusammenfügen:

- > **"soziale Wettbewerbsfähigkeit"** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, auf der Grundlage eines gemeinsamen Projektansatzes zusammenzuarbeiten, wobei ihnen eine Abstimmung zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen zugute kommt;
- > **"umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit"** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, ihre Umweltressourcen als Besonderheit ihres Gebiets zur Geltung zu bringen und gleichzeitig das natürliche und kulturelle Erbe zu pflegen;

- > **“wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit”** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, indem sie sektorübergreifende Verbindungen stärken und durch eine möglichst optimale Verknüpfung ihrer Ressourcen den besonderen Charakter der lokalen Erzeugnisse und Dienstleistungen zum Tragen bringen;
- > **Positionierung im globalen Kontext** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, im Verhältnis zu anderen Gebieten und zur Außenwelt allgemein ihre Position so zu bestimmen, daß sie die Entfaltung ihres gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms verbessern und dessen Lebensfähigkeit im Kontext der zunehmenden Globalisierung sichern können.

In zahlreichen Gebieten wurden die hier skizzierten Prozesse bereits eingeleitet. Jetzt besteht die Herausforderung darin, sie langfristig und dauerhaft in der jeweiligen Entwicklungsstrategie zu verankern.

Mit fünf Bänden zum Thema Wettbewerbsfähigkeit, für die die Erfahrungen aus LEADER I (1991-1994) und LEADER II (1994-1999) herangezogen werden, will die Europäische Beobachtungsstelle LEADER die Überlegungen und Bemühungen aller jener Aktionsträger unterstützen, die bei der Suche nach geeigneten Strategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer ländlichen Gebiete auf Abstimmung und Zusammenarbeit bauen.

In Band 1 steht die Analyse der Ausgangslage als Voraussetzung für die Erarbeitung einer territorialen Entwicklungsstrategie im Mittelpunkt. Band 2 ist der “sozialen Wettbewerbsfähigkeit” und Band 3 der “Umwelt als Faktor der Wettbewerbsfähigkeit” gewidmet. Band 4 befaßt sich mit der “wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit” und Band 5 mit Fragen der “Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext”.

In jedem Band wird der gewählte Aspekt der “territorialen Wettbewerbsfähigkeit” nach folgendem Schema behandelt:

- > Analyse der Rahmenbedingungen;
- > die Lehren aus LEADER und die Erfahrungen der lokalen Aktionsgruppen (LAG);
- > Erläuterung geeigneter Instrumente und Methoden;
- > Darstellung möglicher Strategien.

Die Schwerpunktthemen der einzelnen Bände werden anhand von zahlreichen Aktionen und Vorhaben erläutert. Eine detailliertere Darstellung der praktischen Beispiele befindet sich im Merkblatt-Sammelordner **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”**, den die Europäische Beobachtungsstelle LEADER seit 1997 in sieben Sprachen veröffentlicht und der auf der Web-Site “Rural Europe” (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) aufgerufen werden kann. Dort sind vielfältige Informationen über die der Entwicklung des ländlichen Raums gewidmeten Gemeinschaftsinitiative LEADER sowie die meisten Veröffentlichungen der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER zu finden.

# Einleitung

Dieser Band, der sich auf die Erfahrungen der Gemeinschaftsinitiative LEADER stützt, ist der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des ländlichen Raums gewidmet. Dabei wird unter "wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit" die Fähigkeit verstanden, Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten. Mit diesem Band möchten die Autoren dazu beitragen, daß die ganz spezifischen Aspekte eines ländlichen Gebiets, die es von einem anderen unterscheiden, in die Analyse einfließen.

Die im ersten Kapitel vorgestellte "Typologie der spezifischen Gegebenheiten" verdeutlicht, daß die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit nicht nur je nach Gebietstyp, sondern vor allem auch je nach den unterschiedlichen Gegebenheiten in ein und demselben Gebiet variiert (z. B. dynamische Mikroregionen in unmittelbarer Nähe zu Gebieten mit einer rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung).

Angesichts dieser Feststellung ergeben sich mehrere Fragen: Ist es möglich, in der Gesamtheit eines LEADER-Gebiets ein gewisses Entwicklungsgleichgewicht zu erzielen oder gibt es gewisse Regionen, die unvermeidlich zu Niedergang und Verwahrlosung verdammt sind? Kann ein Ansatz, der auch immaterielle Aspekte berücksichtigt (z. B. Identität, Einbeziehung in gemeinsam durchgeführte Projekte, interinstitutionelle Absprache sowie Konzertierung zwischen öffentlichem und privatem Sektor), die Grundlage für neue Gleichgewichtsverhältnisse und neue Entwicklungsmöglichkeiten bilden? Die Erfahrungen, die LEADER in diesem Bereich gesammelt hat, belegen, wie wichtig der Aspekt der "Nähe" ist, auch dort, wo das betroffene Gebiet deutliche Spuren jahrelanger Vernachlässigung trägt.

Ganz allgemein betrachtet sind die Hindernisse (bzw. Schwächen) der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit auf drei Ebenen angesiedelt:

- > **Im Vorfeld der Produktion:** Verfügbarkeit geeigneter Infrastrukturen und Dienste für die lokale Produktion, Möglichkeiten in bezug auf den Produktionsinput, Zwischenerzeugnisse und Technologien zur Stärkung der verschiedenen Wirtschaftsbereiche.
- > **In der Produktion selbst:** Unzureichende Qualität/Quantität der Erzeugnisse sowie grundlegende strukturelle Probleme wie z. B. die Dominanz einer traditionellen Monoproduktion ohne Multiplikatorwirkung für Unternehmen und Fachwissen.

- > **Nach der Produktion:** Beziehungen mit den Märkten/Verbrauchern sowie Organisationsvermögen der Erzeuger, um ein angemessenes Produktionsvolumen zu erzielen; Schaffung neuer Erzeugnisse mit Hilfe eigener Ressourcen und eines differenzierten Image des Gebiets.

Um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets wirklich zu verstehen, müssen auch die Beziehungen zwischen den öffentlichen Institutionen sowie zwischen diesen und den Bürgern und Interessengruppen berücksichtigt werden, denn auch im Rahmen der **Beziehungen mit den öffentlichen Institutionen** können Probleme auftreten. Dies gilt insbesondere für die Umsetzung von Maßnahmen/Absprachen zur Wachstumsförderung bestimmter "Schlüsselbereiche", zur Schaffung neuer Möglichkeiten und zur Stärkung der Strukturen, die für eine langfristige lokale Entwicklung erforderlich sind.

Kapitel 3 enthält Beispiele dafür, welche Interventionsstrategien im Rahmen von LEADER je nach Gebietstyp und spezifischen Gegebenheiten entwickelt wurden. Sie geben wichtige Denkanstöße und zeichnen Wege vor, wie selbst in "Randgebieten" oder in Gebieten, in den sich ein Strukturwandel vollzieht, neue Hebel der wirtschaftlichen Entwicklung geschaffen werden können. Langfristig können diese von LEADER unterstützten Strategien nur dann konsolidiert und verankert werden, wenn auch die Fähigkeit zur Konzertierung, zur Mobilisierung aller Ressourcen und zur Schaffung geeigneter Strukturen gestärkt wird und dafür auch die lokalen öffentlichen und privaten Akteure eingebunden werden.





## **Kapitel 1**

# **Kontext**



# Kontext

**Lange Zeit bestimmte die Landwirtschaft maßgeblich das wirtschaftliche Gleichgewicht vieler ländlicher Gebiete. In einigen Ländern hat die Bedeutung der Landwirtschaft seit Beginn des 20. Jahrhunderts und in anderen Ländern erst vor kurzer Zeit stark abgenommen. Dies spiegelt sich insbesondere in der abnehmenden Zahl der in der Landwirtschaft Beschäftigten und der damit einhergehenden massiven Landflucht wider.**

Diese Entwicklung hat zu einer Diversifizierung der wirtschaftlichen Aktivitäten in den ländlichen Gebieten geführt. So finden wir im heutigen ländlichen Europa eine Vielfalt von Gegebenheiten vor, die sich einzelnen Typologien zuordnen lassen, die diese Vielfalt verdeutlichen.

Für die weitere Analyse haben wir ein Schema ausgearbeitet, das sich auf neun typische Wirtschaftslagen stützt, die zum Teil getrennt und zum Teil in Kombination auftreten und die die unterschiedlichen Bedingungen in den ländlichen Gebieten zumindest teilweise widerspiegeln:

- > Eine Landwirtschaft, die einen großen Teil der Erwerbstätigen beschäftigt und noch immer die Grundlage der dortigen Wirtschaft bildet (**Typ 1**).
- > Eine reiche Landwirtschaft, in der allerdings nur wenige Arbeitskräfte benötigt werden (**Typ 2**).
- > Das Überleben großer landwirtschaftlicher Besitzheiten (traditionelle Latifundien-Wirtschaft) (**Typ 3**).
- > Naturräume und geschützte Gebiete, die eine wichtige Rolle spielen (**Typ 4**).
- > Eine Ausrichtung auf den Fremdenverkehr mit Strukturen kleineren Maßstabs (**Typ 5**).
- > Ein großer Anteil von Zweitwohnungen und/oder Unterbringungsmöglichkeiten (z. B. für Senioren und Behinderte) (**Typ 6**).
- > Viele kleinere Unternehmen (**Typ 7**).
- > Stadtnahe Lage (**Typ 8**).
- > Ein hoher Anteil älterer und/oder pflegebedürftiger Menschen (**Typ 9**).

Das Ziel der Maßnahmen von LEADER I und II bestand ihrer Definition und ihrem geographischen Geltungsbe- reich gemäß (förderungswürdige Gebiete im Rahmen der Ziele 1, 5b und 6) darin, in den meisten betroffenen Gebieten neue wirtschaftliche Möglichkeiten zu erschließen (eine Ausnahme bildeten die Gebiete mit einer extravertierten Wirtschaft wie insbesondere die reichen landwirtschaftlichen Gebiete und die Stadt- randgebiete). LEADER hat die Suche nach neuen Formen

der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit durch öffent- lich-basierte Maßnahmen unterstützt, die eine stärker partizipativ ausgerichtete und systematischere Aufwer- tung der lokalen Ressourcen anstreben.

Unter Bezugnahme auf einige Variablen, die Garofoli<sup>1</sup> zur Erstellung einer Typologie für "Modelle der gebiets- bezogenen Entwicklung" benutzt hat, lassen sich die folgenden neun Gebietstypen unterscheiden:

## **Typ 1: Gebiete mit beschäftigungsintensiver Landwirtschaft**

Typische Merkmale:

- > Ein hoher prozentualer Anteil von Personen, die in der Landwirtschaft und Viehzucht beschäftigt sind;
- > Große Bedeutung der selbständigen Arbeit; Mehr- fachtätigkeit der Landwirte und Teilzeitarbeit;
- > Bestimmte Veredelungsphasen der Agrarerzeugnisse erfolgen in den landwirtschaftlichen Betrieben;
- > Veredelungs- und Vertriebssysteme, die sich auf die Organisation zahlreicher Partner stützen (Verede- lungsgenossenschaften, Vertriebskonsortien, gemein- same Nutzung von Dienstleistungen usw.);
- > Innovationsvermögen in bezug auf Qualität, Kenn- zeichnung, Marktkontrolle und Vertriebssysteme;
- > die Fähigkeit, sich innerhalb des Sektors zusammen- zuschließen und Verbindungen zwischen Erzeugern und verschiedenen Strukturen zu knüpfen (u. a. für Diversifizierungsaktivitäten zur Förderung des Frem- denverkehrs, z. B. Wein- und Käserouten);
- > eine an die Landwirtschaft gebundene Besiedlung.

Beispiele in Europa: Die Anbaugebiete für Frühhobst und -gemüse sowie Gebiete mit intensiver bzw. extensiver Viehzucht. Zu dieser Kategorie zählen äußerst unter- schiedliche Gebiete, z. B. die griechischen Bergregionen, in denen noch über 40% der erwerbstätigen Bevölkerung in traditionellen Polykultur- und Zuchtsystemen tätig sind; die griechischen und spanischen Küstengebiete mit sehr intensiver Landwirtschaft (oft Treibhauskultu- ren); Gebiete mit moderner, aber hochverschuldeter und

[1] Garofoli Gioacchino, in *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli Editori, 1991, S. 64 - 65. Hierbei handelt es sich um folgende Variablen: Produktions- und Unternehmensstruktur; Herkunft der Unternehmer und des Kapitals; die Märkte; Unternehmens - gründungsdynamik; Beschäftigungsstruktur, soziale und territoriale Struktur; lokale Institutionen und wirtschaftspolitische Maßnahmen.

stark umweltbelastender Landwirtschaft wie z. B. in der Bretagne (Frankreich), in Flandern (Belgien) und den Niederlanden; Gebiete mit extensiver Viehzucht wie in den Regionen Auvergne und Limousin (Frankreich).

### **Typ 2: Gebiete mit einer reichen Landwirtschaft, die nur wenige Erwerbstätige beschäftigt**

Typische Merkmale:

- > eine in der Regel niedrige Erwerbstätigenzahl, insbesondere in der Landwirtschaft;
- > ein struktureller Arbeitskräfteüberschuß (vor allem Frauen);
- > große Zahl von landwirtschaftlichen Betrieben (mit starkem Trend zur Betriebskonzentration); allgemeine Tendenz zur Monokultur;
- > starke Mechanisierung der Produktion und hohes Flächen/Personal- und Kapital/Personal-Verhältnis;
- > vorherrschende Rolle der Landwirtschaft in Bezug auf wirtschaftliche Einnahmen und die Raum- und Landschaftsplanung;
- > gering ausgebaute Beziehungen zwischen den Unternehmen; produktions- und vertriebsbezogene Entscheidungen hängen im wesentlichen von den "gebundenen Preisen" und Subventionen ab;
- > die Suche nach neuen Funktionen und Aufgaben für Landwirte, um langfristig einem Bevölkerungsrückgang vorzubeugen;
- > eine geringe Nachfrage nach lokalen Entwicklungsmaßnahmen und eine starke Unterstützung für die Maßnahmen der landwirtschaftlichen Genossenschaften;
- > ein öffentlicher Sektor, dessen Rolle stark durch die Verwaltung der im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) gewährten Zuschüsse bestimmt ist.

Beispiele in Europa: die Getreideebenen des Pariser Beckens (Frankreich); die norditalienischen Reisebenen; alle Mais- und Sonnenblumenanbaugebiete; Gebiete in Großbritannien mit extensiver Tierzucht.

### **Typ 3: Gebiete mit großen landwirtschaftlichen Besitzeinheiten (traditionelle Latifundien-Wirtschaft)**

Typische Merkmale:

- > ein besonders hoher Anteil von Lohnarbeitskräften in der Landwirtschaft und häufige Abwesenheit der Grundeigentümer;
- > eine geringe Aufwertung des Gebiets und erhebliche Schwierigkeiten für Akteure, bei denen es sich nicht um die traditionellen Besitzer handelt, Grund und Boden zu erwerben;

- > die Suche nach rechtlichen Lösungen, um diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen (Agrarreform in Schottland, "Privatisierung" und Aufteilung der Großgrundbesitze in den neuen deutschen Ländern);
- > niedrige Unternehmensgründungsquote;
- > begrenztes Fachwissen im Bereich der Veredelung von Erzeugnissen;
- > eine vorwiegend in Dörfern strukturierte Besiedlung.

Beispiele in Europa: einzelne Gebiete in Schottland, im Süden der Iberischen Halbinsel (Andalusien in Spanien, Alentejo in Portugal), in Sizilien, in den neuen deutschen Ländern.

### **Typ 4: Gebiete mit vielen Naturräumen und geschützten Gebieten**

Typische Merkmale:

- > ein hoher Anteil von Erwerbstätigen in der Forstwirtschaft, im Fischfang und in der extensiven Viehhaltung;
- > Diversifizierung im Bereich biologischer und/oder naturbelassener Qualitätsprodukte;
- > Strukturierung der Touristikbranche in Verbindung mit der Aufwertung und dem Schutz der natürlichen Umgebung;
- > häufige Konflikte zwischen der Nutzung der Ressourcen und dem zum Teil erheblichen Widerstand seitens der verschiedenen Interessengruppen;
- > Konzertierung zwischen öffentlichen und privaten Strukturen, die in Bestimmungen und/oder vertraglichen Vereinbarungen festgehalten ist;
- > Vernetzung und gebietsübergreifende Zusammenarbeit (z. B. Naturparkverbände);
- > Streusiedlungen.

Beispiele in Europa: Nordskandinavien, Gebiete mit Naturparks, die seit langem anerkannt sind (die meisten Nationalparks) oder die vor kurzem zu solchen ernannt wurden (in den meisten Fällen Regionalparks).

### **Typ 5: Regionen mit Unterbringungsstrukturen kleineren Maßstabs**

Typische Merkmale:

- > Kleine familiengeführte Pensionen;
- > eine sozial stark verankerte Identität;
- > ein hoher Beschäftigungsanteil im Fremdenverkehr (auch für Teilzeitkräfte);
- > enge Beziehungen zwischen den verschiedenen Sektoren auf lokaler Ebene;
- > Handwerk und kleine und mittlere Unternehmen, die die Versorgung der lokalen Märkte (einschließlich der Touristen) sicherstellen;

- > Auflagen für die Beantragung und den Bau von Infrastrukturen; eine umfassende Kontrolle der Bevölkerung in Bezug auf die Umwelt und die Nutzung der Ressourcen; in gewissen Fällen wird gezielt versucht, den Besucherstrom zu begrenzen;
- > Starke Nutzung des Siedlungsgebiets.

Beispiele in Europa: Gebiete in den österreichischen und italienischen Alpen, insbesondere Gebiete, die von Minderheiten oder von Bevölkerungsgruppen mit starker Identität bewohnt werden.

### **Typ 6: Gebiete mit einem hohen Anteil von Zweitwohnungen und Unterbringungsmöglichkeiten**

Typische Merkmale:

- > Ein hoher Anteil von Wohnungen, die als Zweitwohnungen genutzt werden;
- > eine hohe Wohnungsnachfrage von Städtern, Senioren und in einigen Fällen (in südeuropäischen Gebieten) von Ausländern;
- > geringe touristische Entwicklung außerhalb der Saison;
- > zeitweilige Dienstleistungsaktivitäten und/oder eine ständige Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungsarten;
- > ein wachsender Immobilienmarkt, mit dem die infrastrukturelle Entwicklung nicht immer Schritt halten kann.

Beispiele in Europa: bestimmte ländliche Gebiete in Wales und Schottland; einige Gebiete in Südfrankreich, an der spanischen Mittelmeerküste und in der Toskana.

### **Typ 7: Gebiete, deren Wirtschaft vor allem durch lokale Kleinbetriebe bestimmt ist**

In dieser Kategorie lassen sich drei Gebietstypen unterscheiden: Gebiete mit gering strukturierten Produktionsbereichen (isoliert arbeitende Kleinunternehmen), Gebiete mit stark strukturierten Produktionsbereichen (sich ergänzende kleinere Fachbetriebe) und auf einen einzigen Produktionsbereich spezialisierte Gebiete.

Typische Merkmale der ersten Teilkategorie:

- > viele heterogene und z. T. alteingesessene Kleinbetriebe;
- > mangelnde Spezialisierung, so daß es schwierig ist, Beziehungen zwischen den Unternehmen aufzubauen und ihren Bedarf in Bezug auf spezifische Dienstleistungen und gezielte Unterstützungsmaßnahmen zu ermitteln;
- > vorwiegend lokale oder regionale Märkte.

Beispiele in Europa: Gebiete in Südschottland und in Süditalien sowie im allgemeinen alle Gebiete, in denen bisher keine Formen der Zusammenarbeit/Konkurrenz zwischen den Unternehmen bestehen.

Im Gegensatz dazu gibt es Gebiete, in denen die Spezialisierung die Beziehungen zwischen Unternehmen und Initiativen, die auf die Verbreitung von technischem Know-how und Unternehmensdienstleistungen ausgerichtet sind, erleichtert hat. Diese zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- > eine große Anzahl von spezialisierten und andere Bereiche ergänzenden Kleinbetrieben, die oft neben mittleren und Großunternehmen bestehen (im Rahmen der italienischen Entwicklungsschwerpunkte ("Clusters") wird dies als "diffuse Spezialisierung" bezeichnet);
- > ein lokales Ausbildungsangebot für spezifische Fach- und Spezialbereiche, die mit der Entwicklung des spezifischen Produktionsbereichs verbunden sind;
- > eine stark ausgeprägte soziale und territoriale Kohäsion;
- > Zugang zu globalen Märkten, für die es Mitbewerber in der ganzen Welt gibt;
- > ein hoher technologischer Innovationsstand, der dem ganzen Produktionsbereich zugute kommt;
- > aber manchmal auch ein geringes Ausbildungsniveau der Führungskräfte, das auf die direkten Einstiegsmöglichkeit in den Arbeitsmarkt zurückzuführen ist.

Dieser Strukturierungstyp ist in den ländlichen Gebieten Europas seltener anzutreffen. Er ist vor allem in Norditalien (Industriegebiete in Venetien, der Lombardei und im Friaul) sowie in einigen ländlichen Gebieten in Frankreich (Tarn, Jura) anzutreffen.

In der dritten Teilkategorie gibt es vor allem:

- > Kleinbetriebe, die sich alle auf ein und dasselbe Produkt spezialisiert haben und somit direkte Konkurrenten sind;
- > ein lokales und gering diversifiziertes Ausbildungsangebot;
- > einen stark umkämpften Zugang zu nationalen und europäischen Märkten.

Gebiete diesen Typs haben sich vor allem auf die Lebensmittelerzeugung in kleinerem Maßstab spezialisiert, z. B. Gebiete, in denen Käse hergestellt wird (*siehe weiter unten die Projektbeschreibung über den Bregenzerwald in Österreich*) oder auch die italienischen und portugiesischen Weinberge.

## Typ 8: Stadtnahe Gebiete

Typische Merkmale:

- > hoher Anteil von "Pendlern" (täglicher Pendelverkehr);
- > Dienstleistungs- und Vertriebsstrukturen, die unter der Konkurrenz der Großstädte oder nahen Städte leiden;
- > geringe Unternehmensgründungsquote;
- > Schwierigkeiten, der Bevölkerung ein ausreichendes Dienstleistungsangebot zu bieten;
- > vorwiegend vornehme Wohngegenden;
- > ein Zerfall der gebietsverbundenen Identität.

Beispiele in Europa: die meisten ländlichen Gebiete in der Nähe von Großstädten.

## Typ 9: Gebiete mit einem hohen Anteil älterer und pflegebedürftiger Personen

Typische Merkmale:

- > ein wirtschaftlicher und sozialer Niedergang, der sich in einem niedrigen Pro-Kopf-Einkommen und einer niedrigen Beschäftigungsquote widerspiegelt;
- > ein starker Bevölkerungsrückgang parallel zur Überalterung der Bevölkerung;
- > Schwierigkeiten bei der Übergabe/Übernahme von Unternehmen und landwirtschaftlichen Betrieben;
- > eine geringe Aufwertung des Gebiets sowie eine progressive Vernachlässigung des baulichen Erbes, des gebietsbezogenen Kapitals und der Infrastrukturen;
- > ein unzureichendes Dienstleistungsangebot und mangelnde Attraktivität, so daß die Jugendlichen nicht im Gebiet bleiben;
- > eine stark gestreute Produktionsstruktur, die Multiplikatorwirkungen im Zuge öffentlicher Maßnahmen erschwert;
- > ein hoher Bedarf an öffentlichen Interventionen, um die bestehenden Unternehmen und Arbeitsplätze zu erhalten, die vor allem durch Mehrfachtigkeit gestützt werden;
- > die Absprache zwischen den Akteuren ist sehr schwierig.

Beispiele in Europa: viele Gebiete in Bergregionen (mit Ausnahme von touristisch oder industriell genutzten Gebieten), einige Gebiete im Landesinnern von Spanien, Griechenland und Portugal, im italienischen Mezzogiorno sowie einige Gebiete in Frankreich (die Hoch Ebenen in der Region Limousin, die Region Aude usw.).

## 1.1 Neue Chancen für den ländlichen Raum

Erst seit Ende der 80er Jahre und insbesondere seit der Einführung und Verbreitung des Konzepts des "ländlichen Raums" wurden in einzelnen Randgebieten versuchsweise Maßnahmen ergriffen, um diese wirtschaftlich wieder wettbewerbsfähig zu machen. Diese Maßnahmen haben den Weg für eine mikroökonomische Analyse geebnet, für die als Basis der Entwicklungsprozeß und der soziale Wandel herangezogen werden. Im Zuge dieser Analyse wurden spezifische Elemente der Entwicklung (bzw. "Nicht-Entwicklung") unterschiedlichster ländlicher Gebiete ermittelt und das Konzept des "Gebiets" (*territoire*) als Hauptachse der Beziehungen zwischen Institutionen, Wirtschaft und sozialer Organisation entwickelt.

**"Territoriale wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit" bezeichnet somit die Fähigkeit der Akteure, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, indem sie die vor Ort vorhandenen Ressourcen nutzen, um Erzeugnisse und Dienstleistungen anzubieten, die den neuen Erwartungen der Verbraucher und den Markttrends entsprechen.** Dieser Ansatz stützt sich auf eine Neuausrichtung der öffentlichen Interventionspolitik sowie auf die Organisation der Produktions- und Vertriebsprozesse, die versucht, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, indem sie die Besonderheiten des jeweiligen Gebiets hervorhebt.

Heute zeigt sich mehr denn je, wie wichtig es für die ländlichen Gebiete ist, ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Der Erhalt der Landschaften sowie die Diversifizierung des Angebots von Erzeugnissen und Dienstleistungen, das sich auf das natürliche Erbe des jeweiligen Gebiets stützt, bilden heute die Eckpfeiler für die Positionierung der ländlichen Wirtschaft im globalen Wettbewerbsgefüge.

Das LEADER-Programm ist seit 1992 die politische "Modellantwort" der Europäischen Union auf die Notwendigkeit, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit eines in der Krise befindlichen ländlichen Raums wieder herzustellen.

In Ergänzung zu den europäischen, nationalen und regionalen Maßnahmen, die eher auf materielle Faktoren einwirken, berücksichtigen die von LEADER unterstützten lokalen Maßnahmen auch immaterielle und kulturelle Entwicklungsfaktoren. Dabei beschränkt sich LEADER nicht auf die Unterstützung der Produktionsfähigkeit, sondern die Gemeinschaftsinitiative will

auch das soziale Umfeld verbessern und dabei zur Aufwertung des natürlichen und kulturellen Erbes beitragen.

Acht Jahre nach dem Start der Gemeinschaftsinitiative zur Förderung der ländlichen Entwicklung können wichtige Lehren gezogen und die Zweckmäßigkeit und Relevanz der auf lokaler Ebene durchgeführten Interventionsmaßnahmen bewertet und erforderlichenfalls vertieft und ausgedehnt werden.

## **1.2 Lehren und Errungenschaften aus LEADER**

**Erste Lehre:** LEADER hat einen Ansatz der integrierten Entwicklung für ländliche Krisengebiete angeregt, der vor allem auch die Bereitschaft zur Erprobung neuer Vorhaben ermutigt.

LEADER hat vorgeschlagen, die Unterstützung für die wirtschaftliche Entwicklung auf Mikrogebiete zu konzentrieren, die auf der Grundlage von Indikatoren der sozialen, umweltbedingten und kulturellen Kohäsion ermittelt wurden. Indem für jedes Gebiet ein Entwicklungsplan ("business plan") erarbeitet wird, der auf einer "horizontalen" Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Aktionsträgern aufbaut, soll verhindert werden, daß für alle betroffenen Gebiete dieselbe "Entwicklungsstrategie" angewandt wird.

Der Ansatz soll vor allem die Einbeziehung wirtschaftlicher, soziokultureller und umweltbezogener Variablen in die Analyse des Gebiets ermöglichen.

Aber eine integrierte und umfassende Vision für das Gebiet läßt sich nur schrittweise "vor Ort" und im Rhythmus der geplanten Maßnahmen entwickeln. Angesichts der äußerst unterschiedlichen Gegebenheiten kann eine erste Analyse nur schwer eine Gesamtschau ermöglichen. Aber sie kann bereits der Gegenüberstellung der verschiedenen Interessenlagen und Auffassungen dienen. Der lokale, "endogene" Entwicklungsansatz garantiert jedoch nicht automatisch den erwünschten Erfolg.

**Zweite Lehre:** LEADER hat gezeigt, wie wichtig es ist, eine flexible und effiziente Struktur einzurichten.

Die "lokale Aktionsgruppe" (LAG) dient als Katalysator und zugleich als Schnittstelle zwischen den Anforderungen der lokalen Aktionsträger einerseits und den öffentlichen und privaten Einrichtungen andererseits.

Die LAG haben schrittweise und unter Berücksichtigung des lokalen Kontextes die wichtigsten Interventionsbereiche ermittelt und dafür eine Gegenüberstellung der Möglichkeiten der lokalen Märkten mit den vorhande-

nen Ressourcen und Strukturen vorgenommen. Die LAG haben außerdem bewiesen, daß für die Durchführung von Maßnahmen zur lokalen Entwicklung die Unterstützung der öffentlichen Einrichtungen wie auch der privaten Organisationen und Strukturen vor Ort erforderlich ist, wenn Modellversuche und neue Lösungsansätze für die wirtschaftliche Entwicklung erfolgreich gefördert werden sollen.

Häufig haben die LAG den örtlichen Verwaltungen und insbesondere den Gemeinden die Möglichkeit gegeben, in betreuender oder beratender Funktion aktiv zu werden. Auf diese Weise haben sie neue Initiativen angeregt und Synergiewirkungen zwischen den Interessen der lokalen Aktionsträger aus Wirtschaft und Gesellschaft und jenen der gesamten Gemeinschaft zum Tragen gebracht. Diese Synergien sind für den Erfolg wirtschaftlicher, sozialer und anderweitig ausgerichteter Projekte in benachteiligten Gebieten unerlässlich.

### **BEISPIEL**

*In der LAG Mugello/Val de Sieve (Toskana, Italien) haben sich zahlreiche öffentliche Einrichtungen (15 Gemeinden und eine Berggemeinschaft) und 42 private Einrichtungen zusammengeschlossen. Zu den Mitgliedern zählen die Gemeinde Firenzuola und acht Privatunternehmen, die die "pietra serena" ("ruhiger Stein") verarbeiten. Dieser graue Stein wurde bevorzugt von den Künstlern der italienischen Renaissance und heute ausschließlich für die Bepflasterung historischer Ortszentren verwendet. Aus diesem Grund hat die LAG eine Aktion zur Aufwertung dieses Sektors in seine Liste der vorrangigen Maßnahmen aufgenommen. Mit der Unterstützung von LAG, Gemeinde und Fachberatern haben die Erzeuger begonnen, neue Produkte und Verwendungsmöglichkeiten für diesen Stein zu entwickeln. Parallel dazu hat die Gemeinde Firenzuola die Durchführung von Ausbildungs- und Austauschmaßnahmen mit spezialisierten Ausbildungseinrichtungen unterstützt, um das traditionelle Handwerk des Steinmetzes wiederzubeleben. Im Rahmen dieser Aktivitäten wurden drei neue Anwendungsbereiche für die "pietra serena" ermittelt: Straßenmobiliar, Inneneinrichtungsgegenstände und Schaffung verschiedener Objekte aus diesem Zierstein. Die LAG und die Gemeinde haben einen maßgeblichen Beitrag zur Betreuung und Beratung des Projekts geleistet. LEADER hat das Vorhaben mit insgesamt 224.000 EUR unterstützt. Seit dieser Aktion erlebt der Sektor einen kontinuierlichen Aufschwung, was sich sowohl im Umsatz (+ 60%) als auch in den Beschäftigungszahlen (34 neue Vollzeitarbeitsplätze, d. h. ein Anstieg von 20%) widerspiegelt. Neben diesen wirtschaft-*



lichen Erfolgsergebnissen ist ein grundlegender Wandel in der Vorgehensweise der Unternehmer festzustellen. Sie arbeiten jetzt eng zusammen. Diese Zusammenarbeit ist mittlerweile so stark, daß man nicht mehr nur von der Organisation eines Produktionsbereichs, sondern von der schrittweisen Einrichtung eines wahren Entwicklungsschwerpunkts ("cluster") sprechen kann, der sich auf die "pietra serena" spezialisiert hat. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig und förderlich in Problemregionen gute Beziehungen zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor sind.

**Dritte Lehre:** Durch die Einrichtung von LAG konnten schrittweise Faktoren eingeführt werden, die für den Aufbau eines endogenen Modells der wirtschaftlichen Entwicklung unerlässlich sind.

Dies soll anhand einiger Beispiele veranschaulicht werden.

#### **BEISPIEL 1:**

##### **Gemeinsame Verbesserung der Beziehungen zwischen lokalen Erzeugern und Absatzmärkten**

1993 führte die LEADER-Gruppe West Cork eine Strategie ein, in deren Mittelpunkt die Schaffung einer regionalen Marke stand. Um die lokaltypischen touristischen Produkte und Lebensmittel besser vermarkten zu können, sollte auch die Koordination zwischen Erzeugern verbessert werden. Nach mehreren Ausbildungsmodulen im Bereich der Qualitätssicherung mündete die Aktion in der Einführung des Labels "Fuchsia Ltd.". Dieses Label garantiert die Einhaltung gewisser Qualitätsbestimmungen und -kriterien.

#### **BEISPIEL 2:**

##### **Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und anderen Akteuren**

Die österreichische "Käsestraße Bregenzerwald" veranschaulicht, wie der integrierter Ansatz zur lokalen Entwicklung im Bregenzerwald, einem bewaldeten Berggebiet östlich von Bregenz, der Hauptstadt des Bundeslandes Vorarlberg, umgesetzt wurde. An der lokalen Partnerschaft nehmen 23 Gemeinden, verschiedene Verbände sowie Landwirte, Restaurantbesitzer, Reiseveranstalter, Lebensmittelhersteller, Einzelhändler und Handwerker teil. Die Käsestraße ist mittlerweile das Vorzeigeprojekt dieser territorialen Partnerschaft, deren Verbindungsnetz seither durch zahlreiche im Rahmen des Projekts organisierte Aktivitäten weiter ausgebaut werden konnte. Der "Bau" der Käsestraße ist kein abgeschlossener Prozeß, sondern benötigt weiterhin die aktive und kontinuierliche Mitarbeit von immer mehr Unternehmen, ehrenamtlichen Helfern und öffentlichen Aktionsträgern.

#### **BEISPIEL 3:**

##### **Verbesserung der wirtschaftlichen Kultur durch Ausbildung und Erprobung**

Die feierliche Eröffnung der "Stenfors Development Kitchen" im April 1998 im schwedischen Robertsfors (Västerbotten) markierte einen wichtigen Meilenstein eines fünfjährigen Entwicklungsprozesses. Das von fünf Landwirtinnen gestartete Projekt bestand darin, eine "Großküche" einzurichten, in der nach traditionellen Rezepten lokaltypische Erzeugnisse für den Vertrieb hergestellt werden. Durch die gemeinsame Nutzung der Zubereitungs-, Verpackungs- und Lageranlagen hat die Küche neue Beschäftigungs- und Einnahmequellen geschaffen. Zur Zeit beschäftigt sie 17 Personen.

#### **BEISPIEL 4:**

##### **Bessere Nutzung von bisher vernachlässigten Möglichkeiten des lokalen Marktes**

In Großbritannien hat die in den schottischen Highlands tätige LEADER-Gruppe Ross & Cromarty ein kleines Projekt für den biologischen Gartenbau unterstützt, in dessen Rahmen die Bewohner der Halbinsel Applecross mit Blumen, frischem Obst und Gemüse versorgt werden sollen. Vor dem Projekt konnten die Bewohner dieses isolierten Gebiets einmal pro Woche die von ihnen benötigten Lebensmittel, die von außerhalb stammten, einkaufen oder sich diese in der nächstgelegenen Stadt (rund 130 km entfernt) besorgen. Seit der Gründung von "Applecross Organics" haben die Einwohner die Möglichkeit, das ganze Jahr über (sogar im Winter bei schlechten Straßenverhältnissen) hochwertige Frischerzeugnisse zu kaufen. Das Projekt hat somit einen neuen lokalen Markt erschlossen.

Das portugiesische LEADER-Gebiet Destêque ist ein wichtiger Treffpunkt für die Jäger des Landes. Auf Initiative der dortigen LAG haben die Landwirte des Gebiets begonnen, lokaltypische und auf dem Hof hergestellte Erzeugnisse direkt an die Jäger und ihre Familien zu verkaufen.

#### **BEISPIEL 5:**

##### **Sensibilisierung von Unternehmen und lokalen Akteuren für externe Entwicklungen und deren Innovationspotential**

"LEANOVA" ist ein Innovationsförderungsprogramm, das sich an Kleinunternehmen in den LEADER-Gebieten Lauwersland und Nordwest Friesland (Friesland/Groningen, Niederlande) richtet. Das Projekt wird von Experten mehrerer einschlägiger Einrichtungen (Forschungs- und Technologiezentren, Großunternehmen usw.) unterstützt, die gemein-

sam mit den KMU nach Lösungen suchen, die insbesondere auf mangelnde Produktinnovation zurückzuführen sind und somit ihr Wachstum behindern. Das LEONOVA-Projekt der Universität Twente (Enschede) wurde in Anlehnung an das "INNOVA"-Programm entwickelt, das die Universität in einem anderen niederländischen Gebiet umgesetzt hat.

**Vierte Lehre:** LEADER hat gezeigt, wie wichtig es ist, die **lokale Wirtschaft und die damit verbundenen Erzeugnisse und Fachkenntnisse (einschließlich der vom Aussterben bedrohten Kenntnisse) zu kennen.**

Wir alle wissen, wie schwierig es ist, aktuelle statistische Daten über die Entwicklung der Unternehmen auf lokaler Ebene zu erhalten. Hier kommt der LAG eine wichtige Bedeutung zu, denn sie kann in Zusammenarbeit mit Handwerks-, Industrie- und Handelskammern, Unternehmensverbänden, lokalen Genossenschaften usw. die lokale Entwicklung gut verfolgen.

Neben dieser beobachtenden Funktion hat LEADER außerdem unterstrichen, wie wichtig es ist, das oft vom Aussterben bedrohte oder nur noch im lokalen und familiären Rahmen vorhandene Fachwissen einer Region zu ermitteln. In diesem Rahmen ist es den LAG häufig gelungen, gemeinsam mit den lokalen Akteuren differenzierte Vorschläge auszuarbeiten, passende Bildungsmaßnahmen durchzuführen und die Bedingungen für eine Aufwertung dieser Fachkenntnisse zu schaffen. Durch derartige Maßnahmen konnten zahlreiche lokaltypische und regionale Produkte erneut auf den Markt gebracht werden.

Aber oft beschränkt sich das Beobachtungsvermögen der LAG in Bezug auf die lokale Wirtschaft auf die empirische Ebene beschränkt. Nur in seltenen Fällen werden systematisch statistische Daten gesammelt und Forschungsarbeiten durchgeführt, um eine kontinuierliche Erfassung der Änderungen in der Produktionsstruktur (Unternehmensgründungen bzw. -schließungen) und des Know-how (traditionelles/neues Fachwissen) zu gewährleisten. Es gibt also noch viel zu tun, bis eine Vereinheitlichung der Methoden zur Sammlung statistischer Angaben und Informationen und die Durchführung vergleichender Analysen auf territorialer Ebene ermöglicht und auf diese Weise das Verständnis für die relative Bedeutung der Sektoren füreinander verbessert werden kann.

**Fünfte Lehre:** LEADER hat neue Wege eingeschlagen, um bestimmte Nachteile von benachteiligten Regionen zu überwinden.

Indem LEADER auf lokaler Ebene tätig ist, hat die Gemeinschaftsinitiative die Entwicklung von Methoden

zur Überwindung der spezifischen Nachteile von Randgebieten ermöglicht.

So wurden unter anderem folgende Probleme angegangen:

### **a) Schwierigkeit, die Übergabe/Übernahme von landwirtschaftlichen Betrieben und anderen lokalen Betrieben zu gewährleisten**

#### **BEISPIEL**

*"RELANCE" ist ein strategisches Instrument, das von der LEADER-Gruppe Espace Cévennes (Languedoc-Roussillon, Frankreich) entwickelt wurde, um die Übernahme von Unternehmen, landwirtschaftlichen Betrieben und anderen Aktivitäten zu erleichtern, die ansonsten aufgrund mangelnder Nachfolge aufgegeben werden müssten. Über eigens aufbaute Datenbanken und mit Unterstützung der Handwerks-, Industrie- und Handelskammern und anderer öffentlicher Strukturen sucht die LAG nach Unternehmen, die sich in den Cévennen niederlassen möchten. Anschließend bringt RELANCE die ausscheidenden Unternehmer und die an einer Übernahme interessierten Personen zusammen und stellt eine individuelle Beratung zur Verfügung.*

### **b) Vernachlässigung bzw. mangelhafte Nutzung des baulichen und historischen Erbes und der Infrastrukturen**

Durch die Renovierung von Denkmälern, Gebäuden und verschiedenen Infrastrukturen konnte die Attraktivität vernachlässigter Gebiete verbessert werden. Eine derartige Restaurierung des Kulturerbes erfolgt oft mit der Entwicklung eines neuen touristischen Angebots. Darüber hinaus haben Aktionen zur Instandsetzung verfallender Gebäude dazu beigetragen, das Bild, das sich die Einwohner von ihrem Kulturerbe machen, positiv zu beeinflussen.

#### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Ballyhoura (Irland) bildete die geplante Dorferneuerung den Anstoß für die Entwicklung neuer Unternehmen (insbesondere neuer Restaurants), die sich nach und nach dem gemeinsamen Ziel nach mehr Qualität (Operation "QUEST") anschlossen und sich zu Treffpunkten für die lokale Bevölkerung sowie für anspruchsvolle Touristen entwickelt haben.*

#### **BEISPIEL**

*Im Virgental (Tirol, Österreich) wurde zur Erhaltung der verfallenen mittelalterlichen Mauern und Terrassen, auf denen sich eine vielseitige wilde Fauna und Flora angesiedelt hat, mit Hilfe der ortsansässigen Landwirte ein*

Naturwanderweg angelegt. Unter dem Motto "Den Weg mit den eigenen Sinnen finden" wurde der Weg blinden - gerecht angelegt. Dieses Produkt hat sich zu einem Eck - stein des touristischen Angebots dieses Gebiets entwickelt und unter anderem die Hotel- und Gaststättenbesitzer dazu ermutigt, ihr Angebot an diese neue Gästekategorie anzupassen. Die Aktion hat zur Aufwertung des gesam - ten Gebiets beigetragen und es unter dem Slogan "Vir - gental, das Tal der Sinne" bekanntgemacht.

In mehreren LEADER-Gebieten bilden einstige Bahnli - nien, Pilgerwege, landwirtschaftliche und industrielle Anlagen als Grundlage für originelle Tourismusange - bote, die vergessene Traditionen beleben sollen (z. B. die alten Pilgerwege der Kelten). Diese Angebote fin - den viel Anklang und bringen selbst in abgelegene Gebiete einen nicht unbeträchtlichen Besucherstrom - eine zuvor undenkbare Entwicklung. Diese Form der Auf - wertung bewirkt zudem einen wichtigen Einstellungs - wandel bei der einheimischen Bevölkerung, die im Zuge dieser Veränderungen ihre eigenen Ressourcen und Bezugsmodelle zu schätzen beginnt.

#### **c) Überalterung der Bevölkerung, unzureichendes Dienstleistungsangebot und keine attraktiven Angebote, die junge Menschen in der Region halten könnten**

Mangelnde Attraktivität und fehlende Zukunftspers - spektiven für Jugendliche sind typische Merkmale von besonders benachteiligten ländlichen Gebieten. Die im Rahmen von LEADER vorgeschlagenen Lösungen fü - gen sich in einen umfassenden Ansatz ein, der mehrere Dimensionen zugleich (soziale und wirtschaftliche Aspekte, Freizeit und Image des Gebiets) berücksichtigt und auf diese positiv einwirken will.

#### **BEISPIEL**

Begrenzte Beschäftigungsmöglichkeiten und eine hohe Arbeitslosenquote sind die ausschlaggebenden Gründe, warum so viele Jugendliche ihre im Teifi-Tal gelegenen Hei - matdörfer Llandysul und Phont-Tywely (Wales, Großbritan - nien) verlassen und in die Stadt ziehen. Angesichts dieses alarmierenden sozioökonomischen Rückgangs hat eine Ein - wohnergruppe in Zusammenarbeit mit der LEADER-Gruppe eine Befragung der Dorfbewölkerung vorgenommen. Diese führte zur Einrichtung von drei Arbeitsgruppen ("panels"): die erste Arbeitsgruppe befaßt sich mit Fragen des sozia - len Zusammenhalts und der Lebensqualität, die zweite mit Wirtschaftsfragen und die dritte mit Umweltfragen und Tou - rismus. Der Ansatz mündete in die Ausarbeitung eines inte -

grierten Entwicklungsplans, der in zahlreichen Aktionen zur Steigerung der Anziehungskraft beider Dörfer zum Ausdruck kam. Hierzu zählen die Gründung eines Jugendzentrums, der Umbau eines kirchlichen Gemeindegebäudes zu einem Mehrzweckzentrum, die Einrichtung einer Kinderkrippe in einem leerstehenden Einkaufszentrum, der Ausbau der Schiffsanlegestelle von Llandysul und die Einrichtung von Übernachtungsmöglichkeiten für Kanu-/Kajakfahrergruppen und die Einrichtung von mehreren Sammelstellen für recy - clingfähige Abfälle. Die Aktion ist umso erstaunlicher, als beide Dörfer verwaltungsmäßig zwei verschiedenen Graf - schaften ("counties") angehören.

#### **d) Eine gestreute Produktionsstruktur, die Multiplikatorwirkungen im Zuge öffentlicher Interventionen erschwert**

In diesem Kontext hat LEADER häufig Erzeuger ange - regt, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam die dringlichsten Probleme und Erfordernisse anzugehen: z. B. mehr Innovation im Produktionsprozeß, Einhal - tung der geltenden Normen und Zugang zu den Märk - ten. Diese Maßnahmen haben sich unter anderem in folgenden Fällen als sehr hilfreich erwiesen:

- > Erzeuger, die in demselben Bereich tätig sind;
- > Erzeuger, deren Spezialisierungen sich ergänzen, so daß sie ein gemeinsames und vielfältiges Angebot entwickeln können (z. B. Schaffung von themati - schen Wegen für Touristen).

#### **BEISPIEL**

In der Region Magnoac (Midi-Pyrénées, Frankreich) haben sich ortsansässige Landwirte zu einer Genossenschaft für die gemeinsame Nutzung landwirtschaftlicher Maschinen (CUMA - Coopérative d'Utilisation en commun du Matériel Agricole) zusammengeschlossen und anschließend ein Schlachthaus und eine Konservenfabrik für "foie gras" (Leberpastete) - ein traditionelles lokaltypisches Erzeug - nis - aufgebaut. Die Landwirte haben kollektive Arbeits - weisen eingeführt, damit sie die europäischen Gesund - heitsschutznormen erfüllen und ihre Produkte auf dem nationalen Markt vertreiben können. Um der individuel - len Situation der angeschlossenen Landwirte besser Rech - nung zu tragen, wurde ein flexibles System für die Nut - zung der Maschinen und die finanzielle Verwaltung der Anlagen entwickelt. In dem von LEADER unterstützten "Maison du Magnoac" - Treffpunkt für Einheimische und Touristen - verkaufen sechs Landwirte der Genossenschaft ihre Erzeugnisse. Die anderen 34 Mitglieder verkaufen ihre Erzeugnisse direkt auf dem Hof.

**Sechste Lehre:** LEADER hat die Entwicklung von Hilfsmitteln für eine nachhaltige wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit gefördert.

LEADER erfüllt sowohl eine Betreuungs- als auch eine Finanzierungsfunktion. LEADER I war im Grunde eine Art "Ausbildungszeit" für die LAG, die sich damals vor allem kurzfristigen Aktionen gewidmet haben. Mit einem bereits umfangreichen Erfahrungsschatz haben dann die LEADER II-Gruppen Instrumente ermittelt und entwickelt, die sich für ihr Gebiet besonders eignen und eine nachhaltigere wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten können.

Einige dieser Instrumente befinden sich noch in der Startphase, während andere sich schon bewährt und ihren konkreten Nutzen unter Beweis gestellt haben.

Einige Beispiele sollen diese Entwicklung veranschaulichen.

#### **BEISPIEL 1:**

**Schaffung von Finanzinstrumenten**, um die Banken anzuregen, eine aktivere Rolle in der lokalen Entwicklung zu spielen und um eine Vertrauensbeziehung zwischen kleinen Erzeugern und dem Finanzsystem aufzubauen.

Die LEADER-Gruppe Anglona Monte-Acuto (Sardinien, Italien) hat einen "Garantie- und Ehrendarlehenfond" eingerichtet. Dieser Genossenschaftsfonds mit dem Namen "LEADERFIDI" will die Gründung und Expansion von lokalen Kleinunternehmen fördern, indem er ihnen den Zugang zu Krediten erleichtert, was in einem regionalen Kontext, in dem Kredite teuer sind und die Solvenz der potentiellen Kreditnehmer zu wünschen übrig lässt, eine maßgebliche Rolle spielt. Die Aktion fügt sich ebenfalls in eine Maßnahme zur Unterstützung von Initiativen nach Ablauf des im Rahmen von LEADER entworfenen lokalen Aktionsplans ein. LEADERFIDI und die Bank von Sardinien haben ein Abkommen geschlossen, das den lokalen Unternehmern und insbesondere jungen Unternehmensgründern den Zugang zu Bankkrediten erleichtert.

#### **BEISPIEL 2:**

**Schaffung von Hilfsstrukturen für die technologische Innovation**

im Dienste der Erzeuger und Kleinunternehmer.

Die LEADER-Gruppe Ötztal (Tirol, Österreich) hat die Entwicklung einer Waschanlage für Schafswolle unterstützt, die den in einem großen Gebiet tätigen Schafzüchtern zur Verfügung gestellt wird. Die von einem lokalen Unter-

nehmer gebaute Waschanlage kombiniert hochmoderne Techniken unter Einhaltung der geltenden Umweltschutznormen. Sie wurde entwickelt, um dem Bedarf der lokalen Schafzüchter Rechnung zu tragen, die vorher gezwungen waren, die Wolle ihrer Schafe in Belgien waschen zu lassen, weil es in der Region selbst keine Waschanlage mit ausreichender Kapazität gab. Der Einsatz der neuen Anlage trägt ebenfalls zu einer Neubelebung der Schafzuchttradition und der Wollverarbeitung im Ötztal bei.

LEADER hat außerdem Mechanismen für den Technologieaustausch mit Universitäten und Forschungszentren gefördert. Die Entwicklung entsprechender Übertragungsstrukturen, die dem Innovationsbedarf der ländlichen Unternehmer gerecht werden, ist weiterhin schwierig. Darüber hinaus verfügen die LEADER-Gruppen noch immer nicht über die Kapazitäten, um Strukturen zu fördern, die von mehreren Nachbargebieten genutzt und auf regionaler Ebene verwaltet werden und die auf lokaler Ebene eine Forschungs- und Entwicklungsstrategie einleiten könnten.

#### **BEISPIEL 3:**

**Einrichtung von Unternehmensdienstzentren**, für die zuvor der Bedarf der lokalen Unternehmer ermittelt und die aktive Beteiligung der Unternehmen sichergestellt wurde.

Das "Honigmuseum" im LEADER-Gebiet Portodemouros (Galicien, Spanien) ist weit mehr als ein Museum: es ist ein multifunktionelles Zentrum, in dem sich alles um die Imkerei dreht. Es beherbergt ein Unternehmen, das Honig herstellt, es stellt Imkern technische Hilfe zur Verfügung, organisiert Ausbildungsmaßnahmen, leiht Geräte und Maschinen aus und gewährleistet Qualitätssicherungsdienste, damit die Imker der Region ihren Honig den geltenden Qualitätsnormen gemäß abpacken und vermarkten können. Mit Hilfe von LEADER unterstützt das Honigmuseum kleine Imker, die ohne den Zugang zu den Diensten des Honigmuseums früher oder später gezwungen wären, ihre Tätigkeit einzustellen.

#### **BEISPIEL 4:**

**Schaffung neuer Berufsbildungsstrukturen**

Dank LEADER konnten auf verschiedenen Ebenen berufliche Ausbildungsgänge eingerichtet werden, um:

- > neue wirtschaftliche Möglichkeiten für das Gebiet zu nutzen;
- > lokales (Fach-)Wissen auf den neuesten Stand zu bringen;
- > rückläufige traditionelle Aktivitäten aufzuwerten.

*Angesichts der schweren Krise in der Forstwirtschaft hat die italienische LAG Garfagnana "Ambiente e Sviluppo" (Umwelt und Entwicklung) in der Toskana eine Politik zur Modernisierung dieses Sektors eingeleitet, in deren Rahmen ein Teil der Aktivitäten und Arbeitsplätze in der Forstwirtschaft in den Landschaftsschutz umgelenkt wird, anstatt die eigentliche forstwirtschaftliche Nutzung zu intensivieren. Im Rahmen eines Fortbildungsprogramms nahmen 10 Waldarbeiter vor Ort an einer Schulung teil, die auf den Einsatz sogenannter "green forestry engineering" Techniken (umweltverträgliche Techniken für die Forstbewirtschaftung) aufbaut und insbesondere auf einheimische, natürliche Ressourcen und Baumarten setzt. Um der steigenden Nachfrage von lokalen Forstwirtschaftsgenossenschaften nach qualifizierten Arbeitskräften gerecht zu werden, wurde anschließend ein zweiter Lehrgang für zwanzig junge Arbeitssuchende organisiert.*

#### **BEISPIEL 5:**

##### **Zusammenschlüsse für den Vertrieb lokaltypischer Erzeugnisse**

*Das "Consorzio Garfagnana Produce" ist das Ergebnis der Bemühungen zur Aufwertung von drei lokaltypischen Erzeugnissen der Garfagnana (Toskana, Italien): Einkorn (*triticum monococcum sensu lato*, eine Art wilder Weizen), Honig und Eßkastanien. Bei der Strukturierung dieses Produktionszweigs ist es der LAG im Zuge einer umfassenden Beratungsarbeit gelungen, Landwirte, Veredelungsbetriebe und Einzelhändler in einem Konsortium zusammenzubringen. 1996 wird in Zusammenarbeit mit den lokalen öffentlichen Behörden die geschützte geographische Angabe für Einkorn erworben. Angesichts des Erfolgs des Vorhabens wurden 1998 zwei weitere Konsortien gegründet: das "Consorzio del Farro della Garfagnana", in dem die Einkornherzeuger vertreten sind, und das "Consorzio Castanicoltori", dem die Eßkastanienherzeuger angehören. Das "Consorzio Garfagnana Produce" vertritt jetzt die Interessen aller Erzeuger und Reiseveranstalter der Region und hat sich das Ziel gesetzt, für das Gebiet ein positives Image aufzubauen und dieses auch auf europäischer Ebene zu fördern.*

#### **BEISPIEL 6:**

##### **"Schaufenster" für die Förderung und den Vertrieb hochwertiger Erzeugnisse**

*Vierzehn Viehzüchter des LEADER-Gebiets Sønderjylland (Dänemark) haben sich zwecks Gründung eines Besucherhofs zusammengeschlossen. Auf dem "Agripark" werden Rinder, Schafe, Hirsche, Wildschweine usw. gezüchtet, deren*

*Fleisch für den Verzehr bestimmt ist. Aber der Bauernhof ist nicht nur Besucherhof, sondern auch ein "Schaufenster" für die verschiedenen Wege, die bei der Erzeugung von erstklassigem Fleisch eingeschlagen werden können. Die Tiere werden artengerecht gehalten und gezüchtet und das Fleisch den geltenden Hygiene- und Lebensmittelschutzbestimmungen gemäß verarbeitet. Das Ergebnis ist ein qualitativ hochwertiges Fleisch, das die Besucher auch vor Ort kaufen können. Das Projekt ist das Ergebnis einer Reihe von Aktionen, die eine enge Zusammenarbeit zwischen den Erzeugern ermöglichen und gleichzeitig den Verbrauchern eine gleichbleibende und hohe Qualität garantieren. Das Projekt wirkt sich unmittelbar auf die Diversifizierung der lokalen landwirtschaftlichen Aktivitäten aus und wird auf längere Frist mehrere Arbeitsplätze schaffen.*

### **1.3 Bedarf und Handlungsspielräume für die Gewährleistung einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit**

#### **1.3.1 Unterschiedliche Ausgangsbedingungen**

Die zuvor erläuterte Typologie der verschiedenen Ausgangsbedingungen in den ländlichen Gebieten verdeutlicht, warum sich die Frage der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit in jedem Gebiet anders stellt und somit auch ganz gezielt angegangen werden muß.

- > Einige Gebiete können bereits eine gewisse **"geerbte" wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit** vorweisen, die sie im Laufe der Zeit in unterschiedlichem Maße erhalten bzw. ausgebaut haben. Dies gilt insbesondere für Gebiete, die noch von der **Landwirtschaft** leben, unabhängig davon, ob diese Landwirtschaft mit viel oder wenig Personal betrieben wird. Aber einige dieser Gebiete haben einen Teil ihrer sozialen und/oder umweltbezogenen Wettbewerbsfähigkeit verloren, so daß ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit langfristig gefährdet sein könnte.
- > Andere Gebiete haben ihre **wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit erst vor kurzem erworben**, indem sie sich Märkte erschlossen haben, die erst seit einigen Jahrzehnten bestehen (z. B. Gebiete, die sich auf einen Fremdenverkehr in kleinerem Maßstab spezialisiert haben) oder die älter sind (Gebiete, deren Wirtschaft durch lokale Kleinunternehmen geprägt ist).
- > Wiederum andere Gebiete haben ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit in der traditionellen Landwirtschaft verloren und **sind auf der Suche nach neuen Entwicklungswegen**, um auf andere Weise eine Wettbewerbsfähigkeit zu erwerben.

- Einige dieser Gebiete verfügen über **ganz spezifische Vorteile**, mit denen sie eine wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit erringen können. Sie haben in unterschiedlichem Maße entsprechende Entwicklungsprozesse in die Wege geleitet. Dies gilt insbesondere für Gebiete, in denen Naturparks und Naturschutzgebiete eine wichtige Rolle spielen, für Gebiete mit einem hohen Anteil von Ferienwohnungen und Betreuungsstrukturen für Senioren sowie für stadtnahe Gebiete.
- Andere Gebiete hingegen haben **noch nicht den Weg gefunden**, um ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit wiederzufinden und stehen vor großen Problemen. Dies ist vor allem in Gebieten der Fall, die durch Großgrundbesitz ("Latifundien-Wirtschaft") geprägt sind, sowie in Gebieten mit überalterter Bevölkerungsstruktur, die stark von öffentlichen Zuschüssen abhängen.

### **1.3.2 Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenspiel mit der sozialen und umweltbezogenen Wettbewerbsfähigkeit**

Ein Vergleich der verschiedenen Ausgangsbedingungen zeigt, wie die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit stark mit der in den anderen Bänden erläuterten sozialen und umweltbezogenen Wettbewerbsfähigkeit verknüpft ist.

#### **a) Ohne einen parallelen und integrierten Ansatz geht es nicht**

In einigen Fällen entwickeln sich die soziale und umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit zu untrennbar mit der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit verbundenen Elementen.

Dies ist zum Beispiel in den stadtnahen Gebieten der Fall, bei denen es sich in der Regel um "extravertierte" Gebiete handelt. Hier sind häufig Humanressourcen und Fachkenntnisse in hohem Maße gebündelt, sie fließen aber vor allem in die nächstgelegene Stadt, ohne daß das ländliche Gebiet wirklich von ihnen profitiert. Häufig haben diese Gebiete, die einem unkontrollierten Druck des Grundstück- und Immobilienmarktes ausgesetzt sind, ihren Charakter und ihre Identität verloren. Ganz zu schweigen von den eventuellen Umweltproblemen, die in diesen Gebieten auftreten können. Andererseits eröffnet die Nähe der Stadt diesen Gebieten neue Marktmöglichkeiten (Absatz lokaltypischer Erzeugnisse, Tagesausflüge aus der näheren Umgebung usw.). Die größte Herausforderung für diese Gebiete besteht darin, das Potential der nahegelegenen Märkte zu nutzen, das

Interesse der einheimischen Bevölkerung erneut auf die lokale Ebene zu richten und eine verlorengegangene Identität wiederzufinden. Ein derartiges Vorhaben setzt zweifelsohne stärker als anderswo die Verbindung des sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ansatzes voraus.

#### **b) Das Tor zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit**

In anderen Gebieten sind die soziale und/oder umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit entscheidende Voraussetzungen für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit.

In Gebieten, in denen zum Beispiel Naturparks und Naturschutzgebiete eine ausschlaggebende Rolle spielen, kann eine wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit nur dann aufgebaut werden, wenn die Umwelt - die Basis zur Aufwertung der besonderen Vorzüge des Gebiets - in jeder Hinsicht unter Kontrolle ist. Wenn die umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit relativ gut etabliert ist, d. h. wenn die Bedingungen für den Erhalt und die optimale Aufwertung der natürlichen Ressourcen, des Raums und des baulichen Erbes des Gebiets geschaffen sind und diese Wertvorstellungen von allen Akteuren des Gebiets geteilt werden, kann mit der Entwicklung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit begonnen werden.

In ländlichen Randgebieten und in Gebieten mit vorherrschender "Latifundien"-Wirtschaft ist es häufig aufgrund einer mangelnden sozialen und/oder (in seltenen Fällen) umweltbezogenen Wettbewerbsfähigkeit schwierig, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Bevölkerungsrückgang, fehlendes Vertrauen zwischen den lokalen Akteuren, schwache soziale Beziehungen, die Aufgabe und Vernachlässigung der natürlichen und baulichen Ressourcen usw. erschweren die Entwicklung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit. Sie bilden somit kurzfristige Entwicklungsprioritäten.

#### **c) Längerfristige Gefahren**

Die soziale und/oder umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit sind kurzfristig gesehen nicht unbedingt erforderlich, um eine wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen, langfristig kann jedoch eine unzureichende soziale und/oder umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit letztere gefährden.

Dies ist insbesondere in Gebieten mit einer personalarmen Landwirtschaft der Fall, in denen zur Zeit die demographische und gesellschaftliche "Leere" sowie Umweltprobleme größere Gefahren darstellen als die rein wirtschaftlichen Probleme.

Welche Priorität soll der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines ländlichen Gebiets eingeräumt werden?

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ist im Hinblick auf eine endogene ländliche Entwicklung, die langfristig nicht von externen Subventionen und Beihilfemaßnahmen abhängen soll, unbestreitbar ein Schlüsselement, muß jedoch je nach den lokalen Gegebenheiten relativiert werden.

## **Kapitel 2**

# **Analyse der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets**





# Analyse der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets

**Wie läßt sich die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets bzw. die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, einschätzen?**

Diese Fähigkeit setzt sich aus vier Elementen zusammen:

- > Die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, lokales **Fachwissen und Know-how** zu entwickeln und aufzuwerten und zugleich die neuen Technologien zu beherrschen.
- > Die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, die im Gebiet vorhandenen **Finanzmittel** (private und/oder öffentliche Gelder) optimal zu nutzen.
- > Die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, **Unternehmen zu gründen und zu leiten** und diese intern und untereinander zu organisieren.
- > Die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, einträgliche **Märkte zu erschließen**, die als Träger der wirtschaftlichen Wertschöpfung fungieren können.

Diese Elemente entsprechen vier der acht Komponenten des "gebietseigenen Kapitals", die im ersten Band zum Thema "Territoriale Wettbewerbsfähigkeit" dargestellt sind.

Um zu verstehen, in welchem Maße diese Komponenten die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger beeinflusst, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, wird zwischen vier Ebenen der Analyse unterschieden:

- > Analyse des **Bestands**;
- > Analyse der **Praktiken zur Aufwertung** dieses Bestands;
- > Analyse der **Organisationssysteme**;
- > Analyse der **Wertvorstellungen**, die diesen Organisationssystemen zugrunde liegen.

## **2.1 Fachwissen, Know-how und Beherrschung der neuen Technologien**

### **a) Bestandsaufnahme**

Welches Fachwissen und Know-how sind im Gebiet vorhanden? Oder anders formuliert: welches sind die Eigenschaften der lokalen erwerbstätigen Bevölkerung? Wie ist es um die beruflichen Qualifikationen bestellt?

Bei einer solchen "Inventur" müssen ebenfalls potentielle Erwerbstätige wie Frauen und Jugendliche unbedingt berücksichtigt werden. Auch die ältere Bevölkerung (ob bereits im Ruhestand oder auch nicht) dürfen nicht vergessen werden. Sie zählen zwar nicht mehr zur erwerbstätigen Bevölkerung, stellen aber eine wichtige potentielle Quelle insbesondere für traditionelle und/oder vom Aussterben bedrohte Fertigkeiten und Kenntnisse dar.

Die Beschreibung des Fachwissens und des Know-how für die territoriale Entwicklung darf sich nicht auf eine einfache berufliche Aufschlüsselung der erwerbstätigen Bevölkerung beschränken. Auch die spezifischen Fähigkeiten der Aktionsträger, Initiative zu ergreifen oder ihre Beziehungen und Kontakte mit der Außenwelt müssen Berücksichtigung finden. Da eine solche Analyse nicht die gesamte Bevölkerung erfassen kann, könnte es interessant sein, sie auf einige wichtige Akteure und insbesondere auf Projektträger, Entscheidungsträger, lokale "Führungspersönlichkeiten" und die "treibenden Kräfte" des Gebiets zu begrenzen.

In bezug auf das vorhandene Potential ist es wichtig, auch eine Prognose zur künftigen Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung des Gebiets zu geben. Wird diese abnehmen oder eher zunehmen? Diese Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung hängt nicht nur von derzeitigen demographischen Veränderungen ab (z. B. eventuelle Überalterung der Bevölkerung), sondern auch von der eventuellen Niederlassung neuer Bewohner, der Fähigkeit der Akteure, sich zu informieren und sich weiterzubilden.

### **b) Praktiken der Aufwertung**

Wie können Arbeitskräfte sowie lokales Fachwissen und Know-how aufgewertet und besser zum Tragen gebracht werden?

Zuallererst stellt sich die Frage nach der Arbeitslosigkeit und der Übereinstimmung von Beschäftigungsangebot und -nachfrage. Dieser zentrale Aspekt bedarf einer eingehenden Analyse: In welchen Fachbereichen

besteht eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage? Wer ist von Arbeitslosigkeit betroffen?

Wie ist die Beschäftigungsstruktur der erwerbstätigen Bevölkerung des Gebiets gestaltet? Beschäftigt die Landwirtschaft noch immer einen Großteil der Arbeitskräfte? Gibt es einen Mangel an Arbeitsstrukturen, der nur durch die Abwanderung überwunden werden kann? Welche Rolle spielen Teilzeitarbeit und Mehrfachstätigkeit? Wie ist es um Selbständige und Familienbetriebe sowie den Anteil entlohnter Arbeitskräfte an der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung bestellt? Anhand dieser Fragen sollen die wichtigsten Merkmale der jeweiligen Beschäftigungsstruktur des Gebiets veranschaulicht werden.

Aber auch qualitativen Aspekten muß Rechnung getragen werden: Welche lokalen Fachkenntnisse gibt es, die nicht aufgewertet werden?

### c) Organisationssysteme

Wie organisieren sich die lokalen Akteure, um die wirtschaftliche Entwicklung und Aufwertung des gebietseigenen Arbeitskräftepotentials zu gewährleisten? Um diese Frage zu beantworten, müssen verschiedene Fragenkomplexe abgedeckt werden:

- > Wie werden Arbeitskräfte angeworben? Gibt es je nach lokalen Gegebenheiten vertragliche Anpassungen (zum Beispiel "Jobsharing" oder Zusammenschlüsse von Arbeitgebern)?
- > Wie ist die berufliche Bildung gestaltet? Wurden Maßnahmen zur Aufwertung, Wiederbelebung oder Modernisierung traditioneller Fachkenntnisse eingeleitet?
- > Gibt es Beziehungen zu Universitäten, Forschungszentren oder anderen Strukturen, die Hilfe bieten?
- > Wie läßt sich das Innovationspotential der lokalen Akteure beschreiben? Um einen allgemeinen Überblick über das Innovationspotential des Gebiets zu erhalten, könnte sich ein rasches "Durchkämmen" des Gebiets in bezug auf die Ideen und Pläne der Unternehmer als sinnvoll erweisen.

### d) Wertvorstellungen

Welche Bedeutung messen die lokalen Akteure dem Erwerb von Fachkenntnissen und der Ausbildung bei? Wie wird der Ausbildungsbedarf ermittelt? Gibt es Formen des sozialen Dialogs, die es ermöglichen, den Bedarf zu ermitteln und geeignete Ausbildungsmaßnahmen durchzuführen?

## 2.2 Die Fähigkeit, die Finanzmittel angemessen und klug zu verwalten

Die Verwaltung der Finanzmittel ist die zweite Komponente für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets.

### a) Bestandsaufnahme

Die im Gebiet verfügbaren Gelder befinden sich im Besitz von Privathaushalten, Unternehmen und dem lokalen öffentlichen Sektors:

- > Das Sparpotential der Haushalte und ihre Bereitschaft, ihre Ersparnisse vor Ort zu investieren, stellen ein ausschlaggebendes, aber schwer einzuschätzendes Element dar. Im Rahmen von Gesprächen mit Entscheidungsträgern, Finanzinstituten, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern usw. kann man sich einen ersten Eindruck verschaffen.
- > Die Unternehmen und ihre Risikobereitschaft: Welche Rolle spielen öffentliche Gelder (Zuschüsse für landwirtschaftliche Betriebe und lokale Unternehmen) bei der Ankurbelung der Investitionen in die Schlüssel-sektoren der lokalen Wirtschaft?
- > Der öffentliche Sektor: Über welche Mittel verfügen die lokalen öffentlichen Behörden (Budget, lokale Steuereinnahmen, Zuschüsse usw.)?

### b) Verwendung der Finanzmittel

Wie werden die Gelder auf lokaler Ebene eingesetzt? Welches Verhältnis besteht zwischen den auf lokaler Ebene *aufgebrachten* und den auf lokaler Ebene *verwendeten* Geldern?

Eine entscheidende Frage, die in diesem Rahmen gestellt werden muß, bezieht sich auf die Verfügbarkeit der Gelder für Projektträger und Innovationen. Oft sind nämlich in einem ländlichen Gebiet zwar Gelder vorhanden, zu denen allerdings die Träger kleiner Projekte (insbesondere junge Menschen) und jene, die diese Gelder für spezifische Investitionen benötigen, nicht immer problemlos Zugang haben.

Wie können diese Gelder besser zur Verfügung gestellt werden? Und wichtiger noch, welche Hindernisse bestehen?

In den meisten Fällen liegen die Schwierigkeiten in folgenden Bereichen:

- > die Banken interessieren sich nicht für "kleine" Projektträger;
- > die Projektträger können keine ausreichenden Garantien vorlegen;

- > die sozialen Bindungen sind nicht stark genug, so daß keine Vertrauensbasis besteht, die das Eingehen von Risiken und die Gewährung von Garantien erleichtern würde;
- > es fehlen alternative Formen für die Bereitstellung von Geldern und die Kreditvergabe;
- > usw.

### c) Organisationssysteme

Wie ist die Verwaltung der Finanzmittel im Gebiet organisiert? Welche institutionellen, rechtlichen, finanziellen, Partnerschaftsinstrumente bestehen?

Wie ist das Bankensystem aufgebaut? Welche Banken sind vor Ort vertreten? Welche Strategien verfolgen diese Banken? Sind die Produkte dieser Banken auf den Bedarf der lokalen Unternehmen zugeschnitten? Wie verhalten sich die Banken gegenüber den KMU und im allgemeinen gegenüber der Verwaltung des lokalen Sparaufkommens und der Gewährung von Krediten?

Gibt es lokale Banken oder Genossenschaftsbanken? Wenden sie spezifische Praktiken oder Regeln an? Wie fügen sie sich in die gebietsbezogene Entwicklung ein? Welche Strukturen würden eine größere finanzielle Flexibilität im Gebiet ermöglichen?

Diesbezüglich kommen u. a. folgende Strukturen in Frage:

- > Alternative Finanzierungsstrukturen, Garantiefonds usw.

#### BEISPIEL

*Die von der LEADER-Gruppe Centre-Ouest Bretagne (Frankreich) gegründete Vereinigung "GALCOB Initiative" vergibt an lokale Projektträger und Unternehmen zinslose Darlehen (öffentliche und private Gelder), für die keine Sicherheiten gefordert werden. Bei den Kreditnehmern handelt es sich um in der Startphase befindliche Projekte und Unternehmen, die in Sektoren tätig sind, die für das Gebiet besonders wichtig sind. Auf diese Weise trägt das Projekt dazu bei, in einem Gebiet, das weiterhin unter Landflucht leidet, den Mangel an Kapital und Projekt-trägern auszugleichen.*

- > Strukturen, die die Kombination von öffentlichen und privaten Investitionen ermöglichen und somit eine Hebelwirkung ausüben können, z. B. gemischtwirtschaftliche Unternehmen zur Unterstützung lokaler Entwicklungsvorhaben.

#### BEISPIEL

*Die Gemeinde Ribeira de Peña (Norte, Portugal) hat für den Bau eines kleinen Wasserkraftwerks ein gemischt-wirtschaftliches Unternehmen gegründet, an dem unterschiedliche lokale Investoren teilnehmen.*

- > Strukturen, die die Mobilisierung des Sparguthabens fördern und es in die lokale Entwicklung lenken wollen.

#### BEISPIEL

*Das in Frankreich gegründete Netz "Cigales" ist ein Verband lokaler Strukturen zur Erhaltung des Sparvermögens von Privatpersonen, die daran interessiert sind, gemeinsam in lokale Projekte zu investieren, die im Hinblick auf die lokale Entwicklung als interessant eingestuft sind. In der Regel handelt es sich hierbei um kleinere soziale Projekte.*

Welche Beziehung besteht ganz allgemein zwischen den Personen, die eine Idee entwickelt haben, den Projekt-trägern und den Finanzinstituten? Welche Zwischenstellen gibt es (Sachbearbeiter, Hilfs- und Beratungsstrukturen usw.)?

Was behindert die Ausweitung der Zahl finanzieller Intervenienten in den Unternehmen? Die Mitunternehmerschaft in ländlichen Unternehmen beschränkt sich in der Regel auf die Familie oder die dort beschäftigten Arbeitskräfte. Es ist nicht immer einfach, externe Investoren, z. B. in Form von Unternehmen mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaften, einzubinden. Gibt es kollektive Investitionsformen (Genossenschaften, Konsortien usw.), die auf den kulturellen Kontext vor Ort abgestimmt sind?

### d) Wertvorstellungen

Der Zugang der Träger von Initiativen und Projekten zu Finanzressourcen hängt zu einem großen Teil vom gegenseitigen Vertrauen und der Solidarität der Akteure vor Ort ab, denn diese Aspekte werden sich maßgeblich auf die Einstellungen vor Ort auswirken und helfen, über rein wirtschaftlich bestimmte Überlegungen hinauszugehen.

Darüber hinaus gilt es zu überlegen, wie die Bevölkerung am besten für die Bedeutung ihres Sparaufkommens für ihr Gebiet sensibilisiert werden kann. Gibt es kollektive Möglichkeiten, diesbezüglich das Wissen zu verbessern? In diesem Rahmen könnten Strukturen zur alternativen Finanzierung sowie zur Anregung der Spartätigkeit für die lokale Entwicklung eine ausschlaggebende Rolle spielen.

### **BEISPIEL**

*Die bereits erwähnten "Cigales"-Netze in Frankreich haben in Bezug auf die gemeinsamen Werte vor allem durch die pädagogische Wirkung der jeweils erfolgenden Diskussionen über zu finanzierende Projekte eine starke Wirkung. Der finanzielle Aspekt ist im Grunde weniger wichtig, da es sich um relativ geringe Förderbeträge handelt.*

Welche Wertvorstellungen verfolgen die Gebietskörperschaften? Bemühen sich die Gemeinden und regionalen Strukturen (z. B. regionale Verwaltungen, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern) um die finanzielle Unterstützung der Investoren? Wie kommt dies zum Ausdruck? Konzentrieren sich diese eher auf die Beeinflussung der allgemeinen Bedingungen der Investitionsförderung (z. B. Schaffung von Industriegebieten) oder versuchen sie, Projektträger und andere Akteure gezielt zu unterstützen?

## **2.3 Die Unternehmen**

Humanressourcen und Fachkenntnisse einerseits und die Finanzmittel andererseits sind zwei maßgebliche Faktoren der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit.

Wie werden diese Ressourcen in Unternehmen umgewandelt (im weitesten Sinne Handwerksbetriebe und Mikrounternehmen, Großunternehmen, landwirtschaftliche Betriebe usw.)? Wie hoch ist die Gründungs- und Schließungsquote?

Unternehmen, die vor Ort gut Fuß gefasst haben und von lokalen Akteuren wirksam geleitet werden, sind der Schlüsselfaktor der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets. In welchem Maße werden diese Unternehmen von gebietsexternen Akteuren kontrolliert, die andere Interessen als die lokale Entwicklung verfolgen? Ziehen Unternehmen überraschend und unvorhergesehen weg und verursachen dadurch im Gebiet beträchtliche Verluste und Verunsicherung (Arbeitslosigkeit, Verlust von Know-how usw.)?

Wie kann man sich ein besseres Bild von den Unternehmen machen und zur Gewährleistung einer langfristigen wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ihre Leistungen realistisch einschätzen? Auf dieser Ebene stellen sich folgende Fragen:

- > Wie sind die Unternehmen in Bezug auf Größenordnung, Standort usw. verteilt?
- > Wie arbeiten sie?
- > Wie lassen sich die Hilfsstrukturen und der institutionelle und rechtliche Rahmen, in dem sich die Unternehmen entwickeln, bewerten?

- > Welche Wertvorstellungen liegen dem Verhalten der lokalen Unternehmen gegenüber ihrem Gebiet zugrunde?

### **a) Bestandsaufnahme**

Was ist typisch für die vor Ort angesiedelten Unternehmen? Wie lassen sich die Dichte des unternehmerischen Gefüges, die relative Bedeutung der verschiedenen Wirtschaftszweige und das Gewicht von Kleinbetrieben im Vergleich zu Großunternehmen messen?

Für diese Ebene sind statistische Angaben eine wichtige Informationsquelle. Einige Indikatoren können als wichtige Orientierungs- und Analysehilfen herangezogen werden. So zum Beispiel:

- > Der prozentuale Anteil von Unternehmensgründungen und Konkursen gibt Aufschluß über die Stabilität der Unternehmen. Anhand des Alters der Unternehmen kann versucht werden, den Sektor mit stabilen und von lokalen Akteuren kontrollierten Unternehmen zu ermitteln.
- > Die Verteilung der Unternehmen nach Größenordnung (hinsichtlich Mitarbeiterzahl, aber auch Kapital, Umsatz usw.) ist ebenfalls ein wichtiger Indikator.
- > Die Zahl der Unternehmen im Vergleich zur Zahl der Erwerbstätigen ermöglicht eine Kennzeichnung des Gebiets: z. B. Verhältnis zwischen Großunternehmen und KMU, Bedeutung des unternehmerischen Gefüges.
- > Die Aufschlüsselung der Erwerbstätigen nach Sektor ist ein guter Indikator für die relative Bedeutung der einzelnen Sektoren. Welche Rolle spielen zum Beispiel landwirtschaftliche Erzeugungs- und Verarbeitungsbetriebe im Vergleich zu Handwerks-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen? Diese Aufschlüsselung kann mit der Aufteilung des Bruttoertrags oder des Umsatzes nach Sektor verglichen werden, wenn entsprechende Angaben vorliegen.
- > Auch die Verteilung der Unternehmer nach Geschlecht, Alter und Herkunft ist eine wichtige Variable, der Rechnung zu tragen ist. Gibt es Aktivitäten, die vor allem von Frauen entwickelt wurden? In welchen Sektoren? Welche Rolle spielen Jungunternehmer? Haben "Auswanderer" nach ihrer Rückkehr in ihre Heimatregion Unternehmen gegründet? Auch das Alter der Unternehmer (wie viele sind 55 Jahre alt oder älter?) und die Schwierigkeiten, auf die sie bei der Übergabe ihres Unternehmens stoßen, sind maßgebliche Indikatoren für die voraussichtliche Entwicklung der lokalen Unternehmen (Fortbestand oder Schließung).

Die Gegenüberstellung dieser verschiedenen Indikatoren zeigt unter anderem, in welchen Sektoren die Dynamik der Unternehmensgründung und -stabilisierung am stärksten ausgeprägt ist und wie die Unternehmen nach Größe in den einzelnen Sektoren verteilt sind.

Auf dieser Ebene kann eine allgemeine wirtschaftliche Kennzeichnung des Gebiets erzielt werden, die mit der zu Beginn dieses Bandes dargestellten Typologie vergleichbar ist. Um ein präziseres Bild des Gebiets zu erhalten, könnte diese erste "Beleuchtung" durch detailliertere statistische Analysen und eventuell einige zielgerichtete Erhebungen ergänzt werden. So könnte zum Beispiel in der Landwirtschaft die Zahl der Erwerbstätigen im Verhältnis zur Anbaufläche ein guter Indikator für die intensive bzw. extensive Landwirtschaft vor Ort sein.

Wie spezialisiert oder diversifiziert ist die lokale Wirtschaft? Welcher Sektor kann/Welche Sektoren können künftig als Träger der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit fungieren? Erfolgt in diesen Sektoren eine Erneuerung in Bezug auf die Technologie, Qualität und Präsentation der Produkte? Finden zur Zeit Umstrukturierungen statt? Welche Eigenheiten weisen die neuen Unternehmer (insbesondere Jungunternehmer) auf? Wie läßt sich ihr Weiterbildungs- und Beratungsbedarf beschreiben?

Schließlich vermitteln Fragen zum Standort der Unternehmen ein besseres Bild über die geographische Streuung der Unternehmen und ihre eventuelle Konzentration in einigen klar abgesteckten Zonen. Wirken sich der Ausrüstungsgrad, die Infrastrukturen und die Kommunikationsmittel auf den Unternehmensstandort aus? Welche anderen Faktoren könnten die Unterschiede, die im Hinblick auf neue Wirtschaftsaktivitäten in dem Gebiet bestehen, erklären?

## b) Funktionsweise der Unternehmen

Die Funktionsweise der Unternehmen ist sehr komplex und ist durch unzählige Faktoren bestimmt. Zur Analyse der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebietes können verschiedene Schlüsselaspekte herangezogen werden, von denen sich einige auf die außer- oder zwischenbetriebliche Funktionsweise (Ströme, Verbindungen) und andere auf die innerbetriebliche Funktionsweise (betriebsinterne Kapazitäten, Politiken) beziehen.

Hinsichtlich der zu untersuchenden **Ströme** gilt es, den Fluß von Rohstoffen, Dienstleistungen, Enderzeugnissen usw. zwischen den Unternehmen des Gebiets zu ermitteln. Anhand dieses Analysetyps können Zuliefer- und Austauschformen, direkt mit dem Markt verbundene oder

vorgelagerte Unternehmen, Abhängigkeitsformen und Kräfteverhältnisse ermittelt werden. So sind es beispielsweise häufig Großunternehmen, die die Märkte kontrollieren und einen Teil der Produktion an kleine Zulieferunternehmen oder einzelne Arbeitskräfte vergeben.

Eine Analyse der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Unternehmen (interne Produktabläufe: Rohstoffe, Halbfabrikate und Dienstleistungen) gibt einen Einblick in die Bedeutung der Beziehungen zwischen den Unternehmen eines Gebiets ermittelt unter anderem die lokalen "Leader" in einem Sektor sowie eventuelle Komplementaritäten zwischen Großunternehmen und KMU.

Derartige Kenntnisse bestimmen, wie das folgende Beispiel belegt, maßgeblich die Wahl der Hilfsstrategien.

### BEISPIEL

*Die Herstellung von traditionellem Gebäck ("polvorones", "alfajores" usw.) ist die Hauptverarbeitungstätigkeit im LEADER-Gebiet Sierra Sur de Sevilla (Andalusien, Spanien). Das größte in diesem Sektor tätige Unternehmen erzeugt circa 40 bis 50% des Gesamtvolumens und ist eine impulsgebende Kraft für alle Erzeuger. Deshalb galt zu entscheiden, ob es besser war, das Großunternehmen zu unterstützen (beispielsweise bei der Einführung von digitalen Kontrollmethoden in der ganzen Fertigungskette) oder aber die schrittweise technologische Erneuerung der kleinen Betriebe zu fördern. Im Rahmen von LEADER I hat die lokale Aktionsgruppe (LAG) es vorgezogen, einen Großteil ihrer Hilfe dem Großunternehmen zukommen lassen, um eine stärkere Emulationswirkung für den gesamten Sektor zu erzielen, anstatt ihre Unterstützung auf mehrere kleine Unternehmen zu "streuen".*

Die Unternehmensströme sind Ausdruck der verschiedenen **Verbindungen**, die die Unternehmer im Laufe der Zeit aufgebaut haben: Beziehungen zu anderen Unternehmen, Informationsquellen, Institutionen, Vertriebswege usw.

Die Beziehungen zu Universitäten und Forschungs- und Entwicklungszentren können ebenfalls eine ausschlaggebende Rolle spielen. Gibt es vor Ort oder in der Nähe Laboratorien, Versuchs- und Qualitätskontrollzentren? Wie arbeiten diese mit den lokalen Unternehmen zusammen? Welche Beziehungen gibt es auf dieser Ebene?

In der Regel versuchen Unternehmensgründer, die sich der Bedeutung dieser Netze für den Erfolg ihrer Initiative bewußt sind, mehrere Schlüsselakteure in ihr Vorhaben einzubeziehen. So stellen im ländlichen Raum angesiedelte Unternehmen häufig eine "bekannte" Person mit Sitz in der Stadt oder sogar im Ausland ein, die als Ausgangspunkt für den Erhalt gewisser Informationen, für die Kundenwerbung und für die Vertretung des Unternehmens gegenüber bestimmten gewissen Kunden fungiert. Diese lokale Fähigkeit, neue Verbindungen aufzubauen, muß unbedingt berücksichtigt werden. Worauf stützt sie sich? Auf welche Bekanntschafts- und Kontaktpersonenkreise bezieht sie sich? Wo liegen ihre Grenzen?

Verbindungen und Ströme kommen in bestimmten **spezifischen Eigenschaften** der Unternehmen zum Ausdruck, zum Beispiel:

- > Die Fähigkeit, sich an Normen, Auflagen und andere externe Anforderungen anzupassen und diese in die Tätigkeiten zu integrieren: In welchem Maße sind die lokalen Unternehmen in der Lage, sich an die Qualitätsnormen anzupassen? Fällt es ihnen schwer, traditionelle Erzeugnisse im Rahmen der bestehenden Vorschriften aufzuwerten?
- > Die Fähigkeit, Neuerungen einzuführen und zu verbreiten und Beziehungen, die mit den technologischen Hilfs- und Forschungsstrukturen aufgebaut wurden, zu vertiefen: Wie ist es um den informellen Informationsaustausch zwischen lokalen Unternehmen bestellt? Unter welchen expliziten Bedingungen arbeiten die Unternehmen zusammen? Gibt es Unternehmerzusammenschlüsse für den gemeinsamen Kauf und die gemeinsame Nutzung neuer Technologien?

Die Beziehungen zwischen Unternehmen (zum Beispiel Zulieferverträge zwischen lokalen Kleinbetrieben und Großunternehmen) erleichtern den Transfer von Know-how und technischer Innovation.

Neben dieser Fähigkeit der Unternehmen, sich zusammenzuschließen, sind auch die **betriebsinternen Politiken** zu berücksichtigen. Wenden gewisse Unternehmen zum Beispiel eine auf die ständige Erneuerung des Produktsortiments ausgerichtete Handelspolitik an? Wenn ja, wird diese Initiative auf lokaler Ebene unterstützt? Werden Werbekampagnen für neue Erzeugnisse durchgeführt? Wird Innovation auf lokaler Ebene belohnt (z. B. durch die Verleihung von Preisen)?

Nehmen die lokalen Unternehmer Beratungsdienste oder technische Dienstleistungen in Anspruch, um ihr Wissen aufzufrischen?

### c) Unterstützung der Unternehmen

Die Zahl der Einrichtungen für Unternehmensförderung ist groß und umfaßt unter anderem Beratungsstellen für Existenzgründer, Innovationszentren und Informationszentren und technische Hilfe.<sup>2</sup>

Welche Hilfssysteme stehen den Unternehmen zur Verfügung? Gibt es kollektive Unterstützungsformen? Welche Mängel gibt es in diesem Bereich?

Wie erfolgt die Qualitätskontrolle?

Welche Mechanismen werden auf institutioneller Ebene angewandt, um Unternehmen im ländlichen Raum über die ihnen zur Verfügung stehenden Kredite, Einrichtungen zur technischen Hilfe und andere Formen der Unterstützung zu informieren? Wie läßt sich die Sachdienlichkeit und Qualität der erbrachten Dienstleistungen bewerten?

Gibt es öffentliche, private oder gemischte Unternehmensförderungsstrukturen, die Unternehmen finanziell unterstützen können?

### d) Wertvorstellungen

Die Funktionsweise und Dynamik (bzw. eine gewisse latente Passivität) der Unternehmen sowie die Interventionsspielräume, die auf dieser Ebene bestehen, sind nur dann zu verstehen, wenn man die Wertvorstellungen berücksichtigt, die dem Verhalten der Unternehmer und der lokalen Akteure im allgemeinen zugrunde liegen.

Als erstes stellt sich die Frage, welcher Wert dem Unternehmen auf lokaler Ebene beigemessen wird: Ist die Unternehmensgründung eine Wertvorstellung, die von allen lokalen Akteuren gleichermaßen anerkannt und geteilt wird? In einigen ländlichen Gebieten ist das klare Ziel vieler Erwerbstätiger, nach einigen Jahren der Erwerbstätigkeit ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dies kann zu einer starken Zersplitterung des lokalen Unternehmensgefüges führen. Andere Gebiete hingegen zählen in erster Linie beschäftigte Arbeitnehmer/innen und verfügen über keine ausgeprägte Tradition der Selbständigkeit. In diesen Gebieten mangelt es in der Regel an Projektträgern.

Andere Fragen beziehen sich auf Traditionen der Zusammenarbeit, gemeinsame Referenzen im Personalwesen, das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern usw.

Die industriellen Entwicklungsschwerpunkte (*Cluster*) im Norden Italiens veranschaulichen besonders gut die

[2] Die Europäische Beobachtungsstelle LEADER hat 1997 den methodischen Leitfaden "Unterstützung für neue Aktivitäten im ländlichen Raum" herausgegeben, in dem die verschiedenen Formen der Unterstützung für Unternehmen dargestellt sind.

enge Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sowie die besonderen sozialen Beziehungen in den Unternehmen selbst. Aber diese Schwerpunkte sind aus einem spezifischen kulturellen Kontext hervorgegangen, durch ein spezifisches kulturelles Erbe geprägt und nur schwer auf andere Gebiete übertragbar.

## **2.4 Die Beziehungen zu den Märkten<sup>3</sup>**

Nachdem die Unternehmen vor Ort, ihre Dynamik und ihre Leistung ermittelt worden sind, kann die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit nur dann richtig erfaßt werden, wenn man die verschiedenen Leistungsniveaus mit der Konkurrenz auf den Märkten vergleicht. Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit - als Fähigkeit der Aktionsträger, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, definiert - setzt das Vermögen voraus, sich auf einträglicheren Märkten mit höherem Mehrwert zu behaupten. Aber auf dieser Ebene kommen dann auch andere Faktoren als die Leistung eines Unternehmen zum Tragen. Zu berücksichtigen ist insbesondere die Tatsache, daß der ländliche Raum durch eine gewisse geographische Streuung der Aktivitäten und eine mehr oder weniger große Entfernung zu den Märkten geprägt ist, was wiederum spezifische Organisationsformen erfordert. Hierbei sind verschiedene Ebenen der Analyse zu berücksichtigen:

- > Wie sieht das tatsächliche und das potentielle Angebot des Gebiets aus?
- > An welche Teilmärkte richtet sich dieses Angebot und welches sind die Marktlücken, auf denen es sich angesichts der jeweiligen Anforderungsstufen dieser Teilmärkte behaupten könnte?
- > Wie stark sind die Erzeuger im Hinblick auf die Eroberung dieser Teilmärkte organisiert, insbesondere unter Berücksichtigung gebietsspezifischer Hindernisse (Streuung, Entfernung usw.)?
- > Über welche Marktkennntnisse verfügen die Erzeuger? Welche Mechanismen, Informationskreise usw. erlauben ihnen, ein gewisses "Feedback" und somit Angaben zu erhalten, anhand derer sie ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern könnten?

### **a) Analyse des aktuellen Bestands:**

#### **Das Angebot vor Ort**

Die allgemeine Analyse des lokalen Angebots befaßt sich mit folgenden Fragen: Welche Produkte und Dienstleistungen bieten die Unternehmen vor Ort an? Werden diese regelmäßig oder nur saisonal angeboten?

Da eine erschöpfende Analyse schwierig ist, könnte versucht werden, das Angebot vor Ort mit Hilfe einiger Kernfragen einzuschätzen, zum Beispiel:

- > Handelt es sich um Massen- und Standarderzeugnisse?
- > Gibt es "Nischenmärkte" oder Märkte für "exklusive" Erzeugnisse? Welche Differenzierungselemente ermöglichen es, diese Marktnischen zu erreichen (Serienproduktion oder Produktion in beschränkter Auflage, ein traditionelles Rezept oder Herstellungsverfahren, die aus der Geschichte des Gebiets hervorgehen; eine geographische Angabe oder eine Ursprungsbezeichnung, biologische oder naturbelassene Erzeugnisse, einzigartige oder künstlerische Verpackungen)?
- > Gibt es saisongebundene Erzeugnisse? Wenn ja, wie können diese erhalten werden?

### **b) Analyse der Praktiken**

Wie situiert sich das Angebot des Gebiets auf den Märkten? Welche Teilmärkte sind am stärksten betroffen?

Für die Haupterzeugnisse sollte man auf dieser Ebene folgende Elemente ermitteln:

- > die verschiedenen Teilmärkte, die diese Erzeugnisse erreichen, beginnend mit den nächstgelegenen und weniger anspruchsvollen (lokalen) Märkten bis hin zu entfernteren Teilmärkten;
- > die allgemeinen Kennzeichen dieser Teilmärkte in bezug auf Volumen, Konkurrenz und Preisniveaus;
- > spezifische Anforderungen an Qualität, Einheitlichkeit und regelmäßige Lieferung;
- > organisationsbezogene Auswirkungen für die Erzeuger.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche Teilmärkte betroffen sind. Entsprechen sie dem Bedarf oder sollte das Angebot auf andere Teilmärkte ausgerichtet werden?

Zahlreiche lokaltypische Produkte finden zum Beispiel einen guten Absatz auf dem lokalen Markt und sind somit für die Erzeuger einträglich genug. In anderen Fällen hingegen zwingen Produkte der Mitbewerber die Erzeuger dazu, nach anderen Absatzmärkten zu suchen (z. B. Märkte für qualitativ hochwertige Erzeugnisse, nach denen besonders städtische Verbraucher fragen).

[3] Die Europäische Beobachtungsstelle LEADER hat sich 1999 in einer umfassenden Studie mit den kurzen und langen Absatzwegen für Nahrungsmittel befaßt. Die Ergebnisse sind in dem Dossier "Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse - Lange und kurze Vertriebswege" dargestellt. Europäische Beobachtungsstelle, Band Nr. 7 der Reihe "Innovation im ländlichen Raum".



### c) Organisation zur Marktpositionierung

Je entfernter und spezifischer die Teilmärkte sind, desto höher muß das Organisationsniveau sein, um diese zu erreichen. Das einfachste Vertriebssystem ist der Direktverkauf an die lokalen Verbraucher. Im Gegensatz hierzu erfordern bestimmte städtische oder internationale Märkte (z. B. der spezialisierte Tourismus auf dem Lande) ein sehr hohes Organisationsniveau.

Man kann also bewerten, inwieweit die Organisation der Erzeuger den Ansprüchen der Märkte gerecht wird. Wie werden potentielle Märkte erschlossen? Wo gibt es Diskrepanzen? Sind Verträge nicht zustandegekommen oder Märkte verlorengegangen, weil die Erzeuger nicht in der Lage waren, die gewünschten Mengen in den gewünschten Fristen zu liefern, oder weil die Packungsgrößen für die Produkte nicht variiert werden konnten?

Es gibt zwei Formen der Organisation, um sich auf dem Markt zu positionieren: die individuelle Organisation oder die kollektive Organisation. Ein Reiseveranstalter auf dem Land kann zum Beispiel dank seiner persönlichen Kontakte alle die von ihm angebotenen Produkte und Dienste über seine eigenen Vertriebswege und Kontakte vermarkten. Konkurrenten in einem Sektor wie der Käseherstellung hingegen schließen sich für einen besseren Vertrieb ihrer Erzeugnisse zunehmend zusammen. Die kollektive Organisation bezieht sich in erster Linie auf:

- > entfernte und spezifische Teilmärkte, die ein komplexeres Organisationsniveau als nahe und leicht zugängliche Märkte erfordern;
- > nachgelagerte Phasen wie Werbung, Festlegung gemeinsamer Normen und Qualitätskontrolle;
- > anonyme und undifferenzierte Erzeugnisse, bei denen Größenvorteile wichtige Einsparungen ermöglichen (z. B. bei Molkereigenossenschaften) und weniger auf differenzierte Produkte, bei denen die spezifischen Besonderheiten einen wichtigen Vorteil in Bezug auf Preis und Wertschöpfung darstellen.

Die Grenzen zwischen individueller und kollektiver Organisation sind sehr komplex und hängen von den jeweiligen Gegebenheiten ab. Man könnte also versuchen, Aspekte des Marktzugangs zu ermitteln, die einerseits für die individuelle Ebene und andererseits für die kollektive Ebene bestimmend sind. Anschließend könnten dann all jene Aspekte identifiziert werden, die eine stärkere kollektive Organisation begünstigen würden.

In Bezug auf die individuellen Strategien sollte untersucht werden, wie die Unternehmen ihre Werbung und

ihren Vertrieb organisieren. Welche Unterschiede sind je nach Tätigkeitsbereich, Größenordnung der Unternehmen usw. zu beobachten?

Bei den kollektiven Strategien sollte untersucht werden, welche Organisationsmodalitäten die Akteure gewählt haben, um:

- > ausreichend große Produktionsvolumina zu erreichen;
- > Zusatzangebote und Produktreihen zu organisieren;
- > die Qualität und den gebietstypischen Charakter der Erzeugnisse und Dienstleistungen zu stärken;
- > in Zusammenarbeit mit anderen Sektoren neue Erzeugnisse zu entwickeln;
- > zweckdienliche und differenzierte Dienste zu leiten?

Gibt es Vertriebskonsortien, Verkaufs- und Verkaufsförderungsstellen, einen Zusammenschluß von Reiseveranstaltern für Pauschalreisen für thematische Reiserouten (z. B. Weinstraße, Straße des Handwerks oder Käsestraße)? Gibt es vor Ort Verkaufsstellen für lokal-typische Erzeugnisse?

In welchem Maße beeinflussen diese Strukturen institutionelle Entscheidungen?

Wie können sich die Verbraucher informieren? Gibt es Informationsstellen vor Ort? Gibt es zum Beispiel in den Hotels Platz, um Erzeugnisse des lokalen Handwerks auszustellen und dafür zu werben? Wo können Besucher Informationen über die Erzeugnisse der lokalen Unternehmen beziehen? Können die lokalen Unternehmen im Rahmen von begleiteten Rundfahrten besichtigt werden?

Welche Arten von Informationen werden zur Verfügung gestellt? Wurden die gebietsspezifischen Merkmale, die die Erzeugnisse "einmalig" machen, ermittelt und werden diese besonders hervorgehoben? Wenn ja, wie?

Wie werden die Informationen an die Verbraucher weitergeleitet: persönliche Kontakte, Werbespots? Sind die Werbefaltblätter in mehreren Sprachen erhältlich?

Werden Innovation, die Entwicklung neuer Produkte usw. durch die Verleihung von Preisen belohnt oder gibt es andere Mechanismen zur Förderung von Kreativität und Imageverbesserung?

### **BEISPIEL**

*Im Bregenzerwald (Österreich) hat der Innovationspreis für die Eigenproduktion auf dem Hof die Entwicklung neuer Produkte (z. B. Kosmetika) gefördert, die mit Hilfe von Restprodukten aus der Milch- und Käseerzeugung hergestellt werden.*

#### d) Marktkennntnis der Erzeuger

Die Fähigkeit der Unternehmen, ihre Marktposition zu verbessern, hängt vor allem vom "Feedback" ab, das sie über die Nachfrage der Verbraucher und der Vertriebsgesellschaften erhalten.

Wie informieren sich die Unternehmer über die Entwicklungen auf den Märkten? Gibt es Zwischenstellen, die mit der Bereitstellung dieser Informationen betraut wurden? Gibt es auf lokaler Ebene ein effizientes System der Informationsverbreitung?

#### BEISPIEL

*In Lissabon vermittelt das "Geschäft des ländlichen Raums", das im Rahmen einer Partnerschaft von Verbänden und Genossenschaften für die lokale Entwicklung (u. a. mehrere LEADER-Gruppen) eröffnet wurde, den Erzeugern ein besseres Bild der Nachfrage. Über die im Geschäft getätigten Verkäufe erfahren die Erzeuger mehr über die verschiedenen Kategorien von Kunden, akzeptable Höchstpreise, eventuell erforderliche Produktänderungen usw.*

Welche Bedeutung messen die Unternehmen den Fachmessen bei? Nehmen sie an lokalen oder regionalen Messen teil? Gibt es in dem Gebiet eine "Messe" oder andere spezifische oder thematische Veranstaltungen zur Förderung des Absatzes von lokaltypischen Erzeugnissen?

Zeigen diese Veranstaltungen konkrete Auswirkungen? Werden Auswertungen zu diesen Veranstaltungen vorgenommen (z. B. Besucherkategorien, Anziehungskraft, Reichweite der Werbung, Umsatz und Volumen der abgeschlossenen Verträge)?

## 2.5 Synthese

In der nachstehenden Tabelle sind für jede der vier Komponenten des gebietseigenen Kapitals<sup>4</sup>, für die der Aspekt der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit besonders wichtig ist, die verschiedenen Analyseebenen dargestellt:

Welche Bilanz läßt sich aus dieser Synthese hinsichtlich der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ziehen?

Unter Bezugnahme auf die zu Beginn dieses Bandes erläuterte Definition der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit kann anhand der einzelnen Analyseelemente für die vier Komponenten des gebietseigenen Kapitals verglichen werden, welche Richtung das Konzept der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit je nach Anwendung auf die Unternehmen oder auf das Gebiet einschlagen wird. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist deren Fähigkeit, der Konkurrenz standzuhalten, während die Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets in dessen Fähigkeit begründet liegt, Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten.

		<i><b>Komponente</b></i>			
<i><b>Ebene</b></i>		<b>1. Analyse von Bestand und Potential</b>	<b>2. Analyse der Anwendungspraktiken</b>	<b>3. Analyse der Organisations-systeme</b>	<b>4. Analyse der Wertvorstellungen und/oder Kenntnisse</b>
	<b>Fachwissen und Know-how</b>	Vor Ort vorhandene Fachkenntnisse	Wie werden diese Fachkenntnisse aufgewertet?	Ausbildungs- und Kapitalisierungs-systeme	Bewußtsein in bezug auf die vorhandenen Fachkenntnisse und den Fachkräftebedarf
	<b>Finanzielle Ressourcen</b>	Tatsächlich und potentiell verfügbares Kapital	Mobilisierung und Aufwertung des Kapitals	Organisation und Verwaltung	Motivation und Vertrauen zwischen den Akteuren
	<b>Unternehmen</b>	Bestehende Unternehmen	Funktionsweise der Unternehmen	Unternehmensförderung	Wertvorstellungen, die dem Unternehmensgefüge zugrunde liegen
	<b>Beziehungen zu den Märkten</b>	Produkte und Dienstleistungen (lokal-spezifisches Angebot)	Betroffene Teilmärkte	Organisation zur Marktpositionierung	Marktkennntnis der Erzeuger

[4] Siehe "Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER, Band 1: Territoriale Wettbewerbsfähigkeit", Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 2000.

Aus der folgenden Tabelle lassen sich die Elemente entnehmen, die für beide Richtungen aus den vier Komponenten abgeleitet werden können.

<b><i>Richtung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit</i></b>		
<b><i>Komponente</i></b>	<b>Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen</b>	<b>Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets</b>
	Fähigkeit, Fachwissen und Know-how aufzuwerten und zum Tragen zu bringen	Gute innerbetriebliche Personalleitung Keine Arbeitslosigkeit im Gebiet
	Fähigkeit, die finanziellen Ressourcen sinnvoll und wertbringend zu nutzen	Gutes betriebliches Finanzmanagement Finanzielle Flexibilität im Gebiet
	Fähigkeit, Unternehmen zu gründen und zu leiten	Innovationsvermögen der Unternehmen Unternehmensdynamik: Gründung von Unternehmen usw.
	Fähigkeit, Verbindung zu den Märkten aufzubauen	Individuelle oder sektorale Organisation der Beziehungen zu den Märkten Kollektive Organisation auf Gebiets-ebene (Förderung, Chartas usw.)
	Ergebnis	Fähigkeit, die finanzielle Rentabilität des Unternehmens zu gewährleisten und der Konkurrenz standzuhalten Fähigkeit, Wertschöpfung vor Ort zu erzeugen und zu halten.

## **Kapitel 3**

# **Einführung einer Strategie zur Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit**



# Einführung einer Strategie zur Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einem ländlichen Gebiet ist eine essentielle, aber als solche nicht ausreichende Grundlage für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit dieses Gebiets.

## **3.1 Von der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets**

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit wird in den gängigen Ansätzen aus Sicht der Unternehmen gesehen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Verfahren und Methoden für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Erlangung einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene.

Die Suche nach regionaler wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit geht jedoch über diese Ansätze hinaus. Die Tabelle am Ende des vorherigen Kapitels verdeutlicht die Unterschiede zwischen beiden Ausrichtungen des Konzeptes der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit wie auch deren komplementären Charakter.

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einem ländlichen Gebiet ist somit eine wichtige Grundlage für dessen wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, sie allein reicht jedoch nicht aus. Andere Faktoren spielen ebenfalls eine wichtige Rolle und müssen entsprechend berücksichtigt werden, zum Beispiel:

- > Integration aller Ressourcen des Gebiets;
- > Hervorhebung der Besonderheiten des Gebiets zur Differenzierung der Produkte und zur Schaffung neuer Absatzmöglichkeiten;
- > verstärkte Bindung der Unternehmen an das Gebiet, um nicht verlagerbare Ressourcen aufzuwerten.

### **a) Integration aller Ressourcen eines Gebiets in eine Entwicklungsstrategie**

In einem differenzierten gebietsbezogenen, territorialen Ansatz werden alle Elemente des Gebiets zu potentiellen "Ressourcen". Auf diese Weise können Interventionsstrategien entwickelt werden, um:

- > eine Nutzungskonzentration auf eine begrenzte Anzahl von Ressourcen und Flächen zu vermeiden;
- > der Umwelt (Erhalt natürlicher Ressourcen) und der Identität, die auf Traditionen und sozialer Zugehörigkeit aufbaut, eine größere Bedeutung zu geben;
- > Partnerschaften "mit variabler Geometrie" zu bilden, damit neue Ideen und neue Produkte entwickelt werden können.

### **BEISPIEL**

*Die schottische Insel Lewis verfügt über eine Fülle von Umweltressourcen und ein reiches kulturelles Erbe. Die Menhire von Calanais sind eines der schönsten Beispiele für den späten neolithischen Bau in Schottland. Der Aufwertung dieser Stätte ging eine mehr als zweijährige Beratungsphase voraus. Die elf Organisationen und Interessengruppen, die sich für die Maßnahme einsetzten, waren hinsichtlich der Gestaltung der Stätte recht unterschiedlicher Auffassung. Sie alle teilten jedoch den Wunsch, eine Lösung für eine gute Verwaltung der Stätte zu finden, die es dem Gebiet ermöglichen würde, die Stätte für den Fremdenverkehrsbereich zu nutzen. Die LEADER-Gruppe Western Isles spielte beim Einsatz der für eine konzertierte Aktion zwischen den verschiedenen Parteien erforderlichen Kooperationsformen eine wichtige Katalysatorrolle. Es wurde eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet, das ein "Informationszentrum für kulturelles Erbe", das gleichzeitig als Tourismusinformationsstelle dient, zu verwalten. Im Verwaltungsrat sind die wichtigsten Finanzpartner sowie die Gebietskörperschaften vertreten.*

### **b) Hervorhebung der Besonderheiten zur Differenzierung der Produkte und zur Schaffung neuer Absatzmöglichkeiten**

Traditionen, Landschaften, Architektur und Know-how können ebenfalls als Unterscheidungsfaktoren für die Produkte eines Gebiets genutzt werden. Die Besinnung auf die "gemeinsamen Güter" ist gleichzeitig eine Unterstützung für die Entwicklung eines gebietsbezogenen Konzeptes und kollektive Innovationspraktiken. Dieser Ansatz eignet sich auch dafür, die Fähigkeit zur Schaffung und Entwicklung von Verbindungen zwischen dem Gebiet und den Versuchszentren, die nach Lösungen suchen, wie die gebietsspezifischen Ressourcen mit den Anforderungen und den von den Verbrauchern geforderten Qualitätsstandards verbunden werden können, zu unterstützen.

Die Hervorhebung der besonderen Merkmale wird somit zu einem Schlüsselfaktor einer von unten nach oben gerichteten Entwicklungsstrategie (*Bottom-up-Ansatz*), in der die Änderungs- und Erneuerungsvorschläge auf dem Wissen und der Kultur, die den Unternehmern des Gebiets zu eigen sind, basieren.

### **c) Verstärkte Bindung der Unternehmen an das Gebiet, um nicht verlagerbare Ressourcen aufzuwerten**

Wie kann ein Gebiet die ortsansässigen Unternehmen vor Ort halten und sich durch die Hervorhebung der gebietsspezifischen Besonderheiten einen Wettbewerbsvorteil verschaffen?

Mit welchen Mitteln kann der nicht verlagerbare Charakter der Unternehmen und deren Tätigkeiten bewahrt werden? Um dies zu gewährleisten, sind parallel eingeleitete Maßnahmen erforderlich, damit:

- > die lokalen Aktionsträger sich der besonderen regionalen und kulturellen Aspekte, für die sich die Verbraucher interessieren, bewußt werden und ihren Wert anerkennen;
- > eine Kraft zur Erneuerung, "Modernisierung" und dauerhaften Anpassung der Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden kann; denn unabhängig davon, um welche Art von Tätigkeit oder Produkt oder Besonderheit es sich handelt, ist ein ständiges Bemühen um Qualität erforderlich, wenn man sich auf dem Markt behaupten will.

### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Vintschgau/Val Venosta (Trentino-Hohes Etschtal, Italien) begnügen sich die Hoteliers nicht damit, äußerliche und andere Elemente, die für die Tradition in diesem vorwiegend deutschsprachigen Gebiet typisch sind, zu bewahren, sondern sie "modernisieren" ihr regionales kulinarisches Angebot. Sie überarbeiten traditionelle Kochrezepte und bieten zum Beispiel eine vegetarische Küche sowie eine Küche mit lokalen Erzeugnissen aus dem biologischen Landbau an.*

Die meisten LEADER-Gruppen setzen eine Reihe von Instrumenten ein (regionale Gütezeichen, Qualitätsurkunden, thematische Reiserouten, Entdeckungsrundfahrten, Informationszentren usw.), um die nicht verlagerbaren Elemente des Gebiets zu stärken. Hierbei binden sie auch die Bevölkerung und die Unternehmer ein.

## **3.2 Einige methodische Aspekte**

### **3.2.1 Die Wahl einer grundsätzlichen Ausrichtung**

Wie findet man eine allgemeine Vorgehensweise, wenn man von den Unterschieden zwischen der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der regionalen wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit und deren komplementären Aspekten ausgeht? Es sollte versucht werden:

- > die in dem Gebiet existierenden Ressourcen besser aufzuwerten bzw. die noch nicht ausgeschöpften Ressourcen besser zu nutzen;
- > die Leistung der Unternehmen zu verbessern;
- > die Produkte und Dienstleistungen vielfältiger zu gestalten;
- > einträglichere Marktsegmente abzudecken.

Diese vier Orientierungshilfen entsprechen vier allgemeinen Zielen, die einander ergänzen und nicht getrennt verfolgt werden können. So ist es schwierig, die Produktpalette zu erweitern, wenn die lokalen Ressourcen nicht besser genutzt werden, oder Marktnischen zu bedienen, ohne die Produkte und die Leistung der Unternehmen zu ändern.

Wie kann man nun diese Ziele und das Beziehungsgeflecht dieser Ziele genauer erfassen und genauere Ziele definieren? Wir schlagen zwei Formen der Analyse vor:

- > eine zukunftsgerichtete Analyse der denkbaren Möglichkeiten;
- > eine Analyse der Unzulänglichkeiten und eine Analyse, wie diese Unzulänglichkeiten überwunden werden können.

### **a) Die zukunftsorientierte Analyse: Neue Chancen erkennen**

Das Erkennen von Nischen oder Produkten, mit denen eine Wertschöpfung erzielt und besser in dem Gebiet gehalten werden kann, ist für eine endogene Entwicklungsstrategie ein wichtiger Aspekt. Es geht darum, das "Terrain abzustecken", d. h. es muß nach realistischen Lösungen gesucht werden (z. B. der Übergang vom Großhandel zum Verkauf in Marktnischen, die Modernisierung des traditionellen Know-hows, die Aufwertung der lokalen Nebenprodukte, die bisher nicht ausreichend genutzt wurden).

#### **BEISPIEL**

*Im Cilento-Park (Kampagnien, Italien) haben die Bürgermeister beschlossen, für die ansässigen Landwirte, die bisher ihre wichtigsten regionalen Erzeugnisse (Eßkastanien und Olivenöl) lose verkauften, ein deutliches Zeichen der Erneuerung zu setzen. So konnten Landwirte, die Eßkastanien ernten, häufig zum ersten Mal weiterverarbeitende Fabriken besichtigen (Kastanienmehl, glasierte Maronen). Im Bereich der Olivenölherstellung wurden mit Unterstützung des WWF Anlagen zur Herstellung von biologischem Olivenöl eingesetzt. Durch den Verkauf des Olivenöls mit dem WWF-Gütezeichen konnten die Erzeuger ihr Einkommen um mehr als das Doppelte verbessern. Darüber hinaus wurde eine systematische Suche nach noch nicht ausgeschöpften bzw. aufgegebenen lokalen Ressourcen durchgeführt.*

#### **BEISPIEL**

*Im Alto Cavado (Norte, Portugal) wäre die Leinenstickerei beinahe ganz ausgestorben, da diese Art der Stickerei an eine andere nahezu verschwundene Tradition geknüpft war. Dieser alten Tradition zufolge tauschen Männer und Frauen diese Stickereien als Liebesbotschaft und Heiratsantrag aus. Der LEADER-Gruppe ist es gelungen, diese Form der Handarbeit durch die Gründung eines Zentrums für traditionelles Handwerk neu zu beleben. Die dekorativen Motive finden Anwendung im alltäglichen Leben (z. B. für Gardinen, Tischdecken und Lampenschirme). Oft reichen die Möglichkeiten nicht aus, um das Überleben einer bestimmten Tätigkeit zu sichern, sie können jedoch als Hebel wirken und helfen, weitergehende Tätigkeiten zu entwickeln, die lebensfähig werden, wenn auf Qualität oder die Aufwertung verschiedener Marktnischen gesetzt wird.*

### **b) Erkennen der Unzulänglichkeiten und Analyse der Mittel, um diese zu überwinden**

Aus der zusammenfassende Analyse des gebietsspezifischen Kapitals im zweiten Kapitel dieses Bands lassen sich auf den vier Ebenen auch bestimmte Unzulänglichkeiten der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ablesen.

Auf jeder Ebene steht ein bestimmter Aspekt der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit (Analyse des aktuellen Bestands) und ihrer Anwendung (Analyse der Praktiken) im Vordergrund, wobei auch auf die Unzulänglichkeiten bei der Aufwertung der Ressourcen eingegangen wird. Die Analyse der Organisationssysteme zeigt, ob das Gebiet in der Lage ist, sich diesen Unzulänglichkeiten zu stellen und ob es dafür über die erforderlichen Instrumente verfügt oder ob andere Instrumente erforderlich sind. Die Analyse des Fachwissens und der gemeinsamen Wertvorstellungen bringt die größten Schwierigkeiten zum Vorschein und geht auf eventuell durchgeführte Maßnahmen bzw. Maßnahmen, die zu deren Bewältigung durchgeführt werden sollten, ein. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Vorgehensweise:



Bestehende Ressourcen	Auf welcher Ebene erfolgt die Aufwertung?	Welche Unzulänglichkeiten gibt es?	Beispiele für mögliche Interventionen zur Überwindung der Unzulänglichkeiten	
			In bezug auf die Strukturen	in bezug auf die Werte und Kenntnisse
Erwerbstätige Bevölkerung und Know-how im Gebiet	Beschäftigungsniveau und Einsatz von lokalem Fachwissen	Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung	Weiterbildung zur Schaffung neuer Tätigkeiten	sozialer Dialog und Konzertierung zwischen den Institutionen im Bereich der Aus- und Weiterbildung
Finanzielle Ressourcen	Investition finanzieller Ressourcen auf lokaler Ebene	kein Zugang für Träger kleiner Projekte, für Menschen mit innovativen Ideen oder für Existenzgründer	Finanzierung (z. B. Garantiefonds) für Existenzgründer oder für Träger kleinerer Projekte	Einfluß auf Banken und Sparer im Rahmen eines regionalen Entwicklungsbewußtseins
Unternehmen	Guter Betrieb	Unfähigkeit zur Innovation	Systeme zur Unterstützung der Unternehmen	Suche nach Mechanismen zur Aneignung von Kenntnissen; Formen des Transfers
Produkte und Dienstleistungen (Angebot)	Konsolidierung und Expansion der Marktsegmente	kein Zugang zu einträglicheren Segmenten (Entfernung, kein Kontakt usw.)	Kollektive Vermarktungsorganisationen	Systeme zur Information der Unternehmen

Zu erkennen sind vier Bereiche, in denen Unzulänglichkeiten in bezug auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit auftreten können und die den vier Analyseebenen des vorherigen Kapitels entsprechen:

- > Fachwissen und Einsatzebene der Arbeitskräfte: Arbeitslosigkeit;
- > finanzielle Ressourcen: Zugangsschwierigkeiten für Projektträger;
- > Unternehmen: Unzulänglichkeiten in bezug auf ihre Erneuerungs- und Innovationsfähigkeit;
- > Produkte und Dienstleistungen des Gebietes: keine Zugangsmöglichkeit zu lukrativeren Märkten.

Jede dieser Unzulänglichkeiten erfordert die Suche nach besonderen Mitteln, mit denen die Schwierigkeiten sowohl in bezug auf die Organisation als auch die Maßnahmen überwunden werden können.

### 3.2.2 Die allgemeine Konzeption des Ansatzes: Festlegung der Prioritäten im Rahmen von LEADER

Nach Festlegen einer allgemeinen Aktionslinie und Ermittlung der Maßnahmen, mit denen die Möglichkeiten aufgewertet und die Unzulänglichkeiten kompensiert werden sollen, können diese Maßnahmen im Rahmen einer Gesamtstrategie organisiert werden, wobei zwischen-, mittel- und längerfristigen Maßnahmen unterschieden wird.

- > Bei kurzfristigen Maßnahmen handelt es sich im wesentlichen um Informations-, Betreuungs- und Mobilisierungsmaßnahmen der Aktionsträger sowie um Vorführungen.
- > Mittelfristig können umfangreichere Verhandlungen geführt werden.
- > Im Rahmen einer längerfristigen Perspektive sind vor allem Strukturmaßnahmen zu berücksichtigen.

In der folgenden Tabelle sind Beispiele für die verschiedenen Interventionsformen und eine Auswahl möglicher Prioritäten für ein Gebiet aufgeführt.

	<b>Ziele</b>	<b>Art der Unzulänglichkeit</b>	<b>Kurzfristig (Information, Sensibilisierung, Mobilisierung)</b>	<b>Mittelfristig (Verhandlungen)</b>	<b>Langfristig (strukturelle Maßnahmen)</b>
Fachwissen und Arbeitskräfte	besser zur Geltung bringen	Angebot an und Nachfrage nach Arbeitskräften klaffen auseinander	Pilotaktionen im Ausbildungsbereich	sozialer Dialog und Aus- bzw.	Weiterbildung Ausbildungsstrukturen
Finanzielle Ressourcen	idem	kein Zugang für Projektträger direkte	Unterstützung	Verhandlung mit den Banken	Strukturen der Finanzverwaltung
Andere Ressourcen	Idem	Einsatz von Ressourcen, die nicht ausgeschöpft oder gerade aufgegeben werden	Sensibilisierung der Eigentümer und der Bevölkerung	konzertierte Aktionen für die Übernahme bzw. erneute Nutzung von Ressourcen	Systeme zur Übernahme
Unternehmen	Verbesserung der Leistungsfähigkeit	schwach ausgeprägte Innovationsfähigkeit	Weiterbildung/ Sensibilisierung der ansässigen /potentiellen Unternehmer	Innovations-transfer; Einbeziehung der Forschung	Strukturen zur Unterstützung von Innovationen
Produkte/ Dienstleistungen	Erweiterung der Produktpalette	fehlende Diversifizierung des Angebots	zukunftsorientierte Produktstudien	Qualitätschartas	Strukturen für die Qualitätskontrolle
Märkte	Erschließung neuer Marktsegmente	Große Entfernungen oder fehlende Kontakte; individuelles Vorgehen	Marktstudien / Sensibilisierung für kollektive Lösungen	Verhandlungen mit den Kunden/konzertierte Aktionen im Rahmen kollektiver Maßnahmen	Strukturen für Werbung und Vermarktung

LEADER ist vor allem "experimentell" ausgerichtet und bevorzugt "sanfte" Interventionen, die eher auf die kurz- und mittelfristigen Bedürfnisse abzielen und zugleich Impulse geben für Maßnahmen, die erst langfristig greifen. In diesem Sinne verfolgt das LEADER-Konzept folgende Ziele:

- > **Einflußnahme auf das bisher "unausgeschöpfte" Potential des Gebiets**, und zwar in Bezug auf: Arbeitskräfte (Arbeitslose, potentielle Unternehmer), Innovationspools (Ideen und Projekte lokaler Unternehmer), aufgegebene bzw. vernachlässigte natürliche und kulturelle Ressourcen (Landschaften, historische Bauten, kleinere kulturelle Stätten, Brachland), immaterielles Potential, das fast verschwunden ist (Know-how, Traditionen, gemeinsame und identitätsstiftende Werte), finanzielle Ressourcen (z. B. Ersparnisse und nicht investierte Gewinne oder Finanztransaktionen von Menschen, die die Gegend verlassen haben).
- > **Förderung von Verbindungen zwischen den Aktions-trägern, um die Bindungen zu den Märkten zu stärken**, Schaffung von vor- und nachgelagerten Auswirkungen auf die im Gebiet ansässigen Sektoren, Einführung konkurrenzfähiger Produktpaletten und Gewährleistung ausreichend großer Produktionsvolumina, Organisation der Werbung und Markteinführung von Produkten, Steigerung des kollektiven Innovationspotentials usw.
- > **Förderung der Abstimmung zwischen Ansätzen, Funktionen und Strukturen.**
- > **Anregung sachdienlicher Überlegungen und Unterstützung der ersten Schritte auf dem Weg zu einer Strukturierung der "Hauptsachsen" der langfristigen Entwicklung**: z. B. Finanzierung, Aus- und Fortbildung, Qualitätskontrolle, Wiedereinführung von Produkten/Mustern, Verbindungen zu Forschung und zu Versuchs- und Transfermechanismen sowie Übereinkünfte mit anderen Gebieten.

### **3.2.3 Die Wahl eines Ausgangspunktes und die Notwendigkeit einer schrittweisen Entwicklung**

Die Durchführung eines LEADER-Aktionsplans ist für die betroffenen lokalen Aktionsträger ein "schrittweiser" Prozeß des Lernens und der Risikoübernahme. Im Laufe dieses Prozesses kann der Plan während seiner Durchführung nach und nach verfeinert werden. Daher sollte jeder Plan eine gewisse Flexibilität vorsehen, damit ein Ausgleich zwischen Maßnahmen mit hohem Risiko und Maßnahmen mit geringem Risiko gefunden werden kann.

Angesichts der Startschwierigkeiten (z. B. Mißtrauen der Erzeuger, diverse Widerstände und mangelnde Vorstellungskraft hinsichtlich der Ergebnisse) sind zu Beginn folgende Vorgehensweisen denkbar:

- > Interventionen, die kollektive Interessen mit einbeziehen;
- > Aktionen, die punktuell greifen, weniger riskant sind und eine Modellfunktion haben.

## **3.3 Schaffung einer Dynamik, die Multiplikatoreffekte fördert**

Multiplikatoreffekte (vor- und nachgelagert und mit beschäftigungsfördernder Wirkung), die mit öffentlichen Geldern wie LEADER in ländlichen Gebieten erzielt werden können, stellen sich nicht automatisch und für alle erkennbar ein. Die Fragmentierung des Wirtschaftsgefüges und eine weiterhin zu beobachtende demographische Schwächung erschweren positive Auswirkungen auf die vor- und nachgelagerten Bereiche eines Sektors. Die Verwirklichung von Multiplikatoreffekten basiert daher auf einer kollektiven Dynamik und schließt zahlreiche Aktionsträger mit ein, die untereinander Kontakte (verschiedener Art) knüpfen.

Die Schaffung einer solchen Dynamik umfaßt:

- > Methoden, die es ermöglichen, eine wachsende Zahl von Aktionsträgern in die Aktivitäten, die von öffentlichen Interventionen unterstützt werden (einschließlich der öffentlichen Aktionsträger selbst), einzubinden;
- > Methoden zur gemeinsamen Risikoübernahme;
- > Methoden zur Bewältigung von Konflikten und Widerständen.

### **a) Eingliederung einer wachsenden Zahl von Akteuren**

Selbst wenn eine neue Intervention zur Erzeugung von Multiplikatoreffekten von einem kleinen Kern von "Pionieren" ausgeht, die bereit sind, das damit verbundene Risiko zu übernehmen, so müssen doch relativ schnell auch andere Aktionsträger einbezogen werden, damit die Aktion lebensfähig wird, vor allem dann, wenn die Aktion darauf abzielt, eine bisher unausgeschöpfte Ressource zu nutzen.

Dennoch ist die Erhöhung der Zahl der Aktionsträger ein langwieriger Vorgang. Die Betreuung, so wie sie Rahmen von LEADER geboten wird, spielt dabei eine entscheidende Rolle.

## BEISPIEL

*Im Fall der Wiederaufwertung alter Schafrassen (z. B. in Österreich, Belgien und Luxemburg) haben einzelne Züchter mit dieser Tätigkeit begonnen und dann allmählich andere Züchter einbezogen, um der Maßnahme ein solides Fundament zu verleihen. Die damit verbundenen Auswirkungen multiplizieren sich und schlagen sich in einem wachsenden Interesse der Restaurant- und Hotelbesitzer, der Tourismusbranche und der Wollhersteller, die sich auf das neue Rohmaterial einstellen, nieder. Dem Prozeß vorgeschaltet entsteht eine Nachfrage nach spezialisierten Dienstleistungen zur Pflege dieser besonderen Rassen.*

### b) Förderung einer gemeinsamen Risikoübernahme

Die Mitwirkung von Unternehmern und anderen Akteuren an einem Projekt hängt von vielen Faktoren ab. Aus wirtschaftlicher Sicht wiegt der Risikofaktor besonders schwer, insbesondere bei innovativen Aktionen, wo es viele unbekannte Komponenten gibt, die potentielle Partner abschrecken können.

Der Umfang der tatsächlichen Beteiligung von Akteuren hängt somit davon ab, welcher Risikoanteil durch öffentliche Gelder übernommen wird, sowie vom sozialen Umfeld des Projektträgers bzw. desjenigen, der das Risiko übernimmt. In bestimmten ländlichen Gesellschaften wird das Risiko in der Regel von der Familie übernommen, während es in anderen erforderlich ist, die Risikoübernahme extern zu organisieren. Die Finanzierung durch LEADER - von Natur aus eine Risikoteilung - wird eingesetzt, um Aktivitäten zu entwickeln, die potentiell interessant, aber auch riskant sind.

### c) Anregung der Bewältigung von Konflikten und Widerständen

Häufig erschweren Hindernisse sozialer oder kultureller Art (fehlendes Vertrauen, lokale Konflikte, keine Projektträger usw.) die Beteiligung lokaler Aktionsträger an kollektiven Maßnahmen. In diesem Fall wird das Erlangen einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit durch eine unzureichende oder fehlende soziale Wettbewerbsfähigkeit erschwert. Indem jedoch Verbindungen aufgebaut werden, sind die Menschen gezwungen, Raum für Rücksprache und "Win-Win-Situationen"<sup>5</sup> zu schaffen.

<sup>5</sup> Siehe "Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER, Band 2: Soziale Wettbewerbsfähigkeit", Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 2000.

## 3.4 Beispiele für Strategien der LEADER-Gruppen

In Anlehnung an das von LEADER vorgeschlagene Modell für die endogene Entwicklung haben die LEADER-Gruppen ihre Strategien von Fall zu Fall angepaßt, so daß wir jetzt vor einer großen Vielfalt an Interventionsarten stehen, deren Ergebnisse schwer zu messen sind, da sie sich auf ganz unterschiedliche ländliche Gebiete beziehen.

Wir beschränken uns daher darauf, für jeden zu Beginn in diesem Band vorgestellten Gebietstyp einige Beispiele für mögliche Strategien anzuführen, wohlwissend, daß in ein und demselben Interventionsgebiet häufig eine Kombination verschiedener Situationen anzutreffen sind.

### 3.4.1 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 1

***(Gebiete, in denen die Landwirtschaft einen großen Teil der erwerbstätigen Bevölkerung beschäftigt und noch die Grundlage der dortigen Wirtschaft bildet)***

In diesen Gebieten, die im allgemeinen durch Monokultur und eine starke saisonale Beschäftigung der Arbeitskräfte gekennzeichnet sind (z. B. viele Gebiete im Mittelmeerraum), zeigen die Erfahrungen von LEADER, wie schwierig es ist, Maßnahmen durchzuführen, die auf eine ausgewogene Beschäftigung der Arbeitskräfte abzielen, die versuchen, Komplementaritäten mit anderen vor- und nachgeschalteten Sektoren zu schaffen und die jungen Leute in dem Gebiet zu halten.

Hier führen die Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit auf den Märkten oft zu zwei Arten von Ungleichgewichten: eine große Verschwendung im Bereich der Monokultur (z. B. Ausschuß von nicht homogenen und zu kleinen Erzeugnissen), eine Überbeanspruchung der Saisonarbeitskräfte in der Erntearbeit, bei der Auswahl und der Veredelung und gleichzeitig eine Unterforderung in bezug auf andere Kenntnisse und berufliche Fähigkeiten, die deshalb in dem Gebiet immer seltener werden. Diese Ungleichgewichte können durch eine Diversifizierung der Produkte zur Weiterverarbeitung in der vorherrschenden Produktion oder durch eine Ergänzung des bestehenden Industriezweiges durch andere Wirtschaftszweige behoben werden.

### **a) Strategien zur Diversifizierung im Rahmen der vorherrschenden Produktion**

Dieses Beispiel zeigt, wie durch eine gezielte Strategie und über ein vorherrschendes Produkt die Fähigkeit zur Erzeugung von Wertschöpfung in einem Gebiet gestärkt werden kann.

#### **BEISPIEL**

*Im Jerte-Tal (Extremadura, Spanien), das in ganz Spanien für seine Kirschen bekannt ist, wird jetzt aus Kirschen gerin - gerer Qualität oder aus Kirschen, die nicht auf den Märkten abgesetzt werden, weil die Ernte überall reichlich ist, Kirsch - schnaps hergestellt. Für dieses neue Produkt waren mehrere Jahre umfassender Forschungs- und Entwicklungsarbeit erfor - derlich. Mit LEADER I wurde die Werbung und Marktein - führung des Schnapses gefördert. Die LEADER-Gruppe stützt sich auf diese Aktion, um die Aus- und Weiterbildung von Unternehmern aus anderen Sektoren des Agrar- und Nah - rungsmittelsektors und Tourismus voranzubringen. So wird die Kirschblüte im Tal genutzt, um nicht nur für den Schnaps, sondern auch für das Gebiet zu werben.*

### **b) Diversifizierung durch die Schaffung ergänzender Aktivitäten**

Ziel einer solchen Strategie ist es, in einem Gebiet neue wirtschaftliche und kulturelle Schwerpunkte zu setzen.

#### **BEISPIEL**

*In der Sierra de Francia (Kastilien-León, Spanien), bekannt für seinen "Pata Negra" (einer der am meisten geschätz - ten rohen Schinkensorten), hat die lokale Aktionsgruppe eine Strategie umgesetzt, die durch die Wiedereinführung handwerklicher Traditionen und die Gastfreundlichkeit der Bevölkerung helfen soll, andere kleinere lokale Sektoren zu strukturieren und das Angebot des Gebiets zu erweitern. Zu diesem Zweck wurde "ARTESA" gegründet, ein multi - funktionelles und selbstverwaltetes Zentrum für den Erhalt und die Entwicklung handwerklichen Könnens, das aber gleichzeitig auch als Fremdenverkehrsstätte und Aus- und Weiterbildungszentrum fungiert.*

### **3.4.2 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 2**

***(Gebiete mit reicher Landwirtschaft, die nur wenig Arbeitskräfte beschäftigt)***

In diesen Gebieten, in denen die Landwirtschaft im all - gemeinen ein sehr hohes Produktionsniveau erreicht hat, vollzieht sich in Reaktion auf die neuen Anforde -

rungen der Verbraucher und eine Neupositionierung der Produkte auf die weniger anonymen Märkte kurzfristig eine Steigerung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähig - keit. Langfristig könnten sich diesen Gebieten Probleme sozialer bzw. umweltbezogenen Wettbewerbsfähigkeit stellen, die dann sofort analysiert werden müssen.

### **a) Strategien zur Neupositionierung auf Nischenmärkten**

#### **BEISPIEL**

*Elektronische Identifizierung von Vieh und die Entwicklung neuer Technologien, die in der Landwirtschaft in kleineren Molkereigenossenschaften, die Nischenmärkte beliefern, angewendet werden, sind das Ziel eines Kooperationspro - jektes zwischen den LEADER-Gebieten Pays de Gâtine (Poi - tou-Charentes, Frankreich) und Tonridge (England, Verei - nigtes Königreich). Im Rahmen dieser Zusammenarbeit sollen die Produkte mit Hilfe einer gemeinsamen Ver - marktung besser auf den Märkten positioniert werden.*

### **b) Strategien zur Verbesserung der Rückverfolgbarkeit der Produkte**

#### **BEISPIEL**

*Ziel der Zusammenarbeit zwischen den Erzeugern der LEADER-Gruppen South Kerry (Irland) und Garfagnana (Toskana, Italien) ist die qualitative Verbesserung von Rind- und Lammfleisch, die durch eine bessere Rückver - folgbarkeit dieser Produkte erreicht werden soll. Eine Qualitätscharta und andere Gemeinschaftsaktionen zie - len darauf ab, die Kommunikation mit den Käufern zu verbessern (auch außerhalb von Irland und Italien).*

### **3.4.3 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 3**

***(Gebiete mit traditioneller Latifundien-Wirtschaft)***

In diesen Gebieten stellt nicht nur die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die soziale Wett - bewerbsfähigkeit ein Problem dar: mangelnde Initiativ - kraft, wenig Unternehmen und zahlreichen Faktoren, die sich auf das soziale und kulturelle Profil dieser Gebiete beziehen: die erwerbstätige Bevölkerung besteht zu einem großen Teil aus ehemaligen Beschäftigten der Landwirtschaft, ist ohne finanzielle Mittel und ohne unternehmerische Traditionen; die Großgrundbesitzer sind häufig nicht auf ihrem Grund und Boden. Band 2 über die soziale Wettbewerbsfähigkeit schlägt einige strategische Überlegungen für diese Entwicklung dieser Gebiete vor. Aus Band 2 geht sehr deutlich hervor, daß

die Erlangung sozialer Wettbewerbsfähigkeit, die für den Weg zu einer wirklichen wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich ist, ein langwieriger Prozeß ist. Es stellt sich somit die Frage, was kurzfristig unternommen werden kann, um die Grundlagen für einen wirtschaftlichen Neuanfang zu legen. Die LEADER-Gruppen, die in diesen Gebieten tätig sind, müssen ihre Aktionen auf bestimmte Orte und ganz bestimmte soziale Gruppen konzentrieren (z. B. die Einbeziehung einiger Grundbesitzer, die lokalen Investitionen und Innovationen in einem anderen Sektor wie dem Tourismus relativ offen gegenüberstehen). Ein Pluspunkt, auf den sie im allgemeinen zählen können, ist das Vorhandensein von gut erhaltenem baulichem und kulturellen Erbe mit ausgeprägten Besonderheiten.

#### **BEISPIEL**

*Die LEADER-Gruppe Terras Dentro (Alentejo, Portugal) hat ihre LEADER-Maßnahme auf die Aufwertung der regionalen Identität und lokalen Kultur konzentriert. Mit dem regionalen Identitätskonzept des "Terras do Cante" (Land der Lieder) konnten verschiedene Projektträger gefunden werden, die in einen "Qualitätstourismus" investieren wollen. Die LAG war sich durchaus der Grenzen dieser Strategie bewußt, da zunächst vor allem wohlhabende Menschen profitierten. Sie erweiterte die Strategie durch Aktionen, die auf lange Sicht eine soziale Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen sollen (Beratung/Betreuung und berufliche Weiterbildung der Arbeitslosen; Kommunikationsstrategie, die unter anderem eine per Postwurf verteilte Zeitung vorsieht).*

### **3.4.4 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 4**

***(Gebiete, in denen natürliche oder geschützte Lebensräume eine wichtige Rolle spielen)***

In diesen Gebieten führt der Weg zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ganz offensichtlich über die umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit, denn letztere ermöglicht, daß diese Gebiete ihre lokalen Ressourcen aufwerten und ihre Wirtschaft dadurch stützen können.<sup>6</sup>

Das Konzept der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit greift erst dann, wenn die umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit relativ gut gefestigt ist, d. h. nachdem die Voraussetzungen für den Erhalt und die umfassende volle Aufwertung der natürlichen Ressourcen, des Raumes und des natürlichen Erbes des Gebiets geschaffen worden sind (und wenn diese Werte von allen loka-

len Aktionsträgern wirklich getragen werden). Die Situation hängt folglich vom wirtschaftlichen Kontext ab und bezieht sich in der Regel auf die eine oder andere Art der in diesem Band definierten Gebiete, insbesondere die Typen 5, 6, 7 und 8, die nachfolgend näher erläutert werden.

### **3.4.5 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 5**

***(Gebiete, die sich auf den Fremdenverkehr ausrichten und entsprechende Strukturen kleineren Umfangs einrichten)***

Diese Gebiete verfügen im allgemeinen bereits über eine fundierte wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit. Dennoch sind sie durch die Konkurrenz neuer touristischer Ziele gezwungen, ihre Besonderheiten stärker herauszustellen und ihr Angebot gezielter in bestimmten Marktnischen anzubieten (z. B. Familienurlaub oder Feriengangebote für ganz bestimmte Teile der Bevölkerung).

#### **BEISPIEL**

***Gezielte Fremdenverkehrsangebote***

*Im Nationalpark Hohe Tauern (Österreich) haben sich verschiedene Bereiche der Touristikbranche auf den Familienurlaub spezialisiert (unter anderem auch mit Unterstützung der dortigen LEADER-Gruppe). Es wurden besondere Einrichtungen geschaffen, die Kindern jeden Alters und ihren Eltern vielfältige und interessante Freizeitbeschäftigungen anbieten und ihnen helfen, die Urlaubsaktivitäten abwechslungsreicher zu gestalten. Hierzu zählen Aktivitäten unter freiem Himmel (z. B. Waldspielplätze, Schwimmbad, Umgang mit Tieren, Wanderungen oder Ponyreiten, Sammeln von Mineralien usw.) und Innenaktivitäten (Einzel- oder Gruppenspiele, Kochen usw.). Jedes bauliche und infrastrukturelle Element ist auf die Erfordernisse und den Geschmack von Kindern und Familien ausgerichtet. Das Personal wurde speziell für diese Urlauber-kategorie geschult.*

[6] Siehe "Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER, Band 3: Umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit", Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 2000.

### **3.4.6 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 6**

#### ***(Gebiete mit einem besonders hohen Anteil von Zweitwohnsitzen und Unterbringungsmöglichkeiten)***

Diese Gebiete befinden sich in der Regel in der Nähe von Städten (und sind somit leicht erreichbar), ohne daß sie zum unmittelbaren Einzugsbereich zählen. Sie haben keine wirtschaftlichen Schwerpunkte und behalten ihren vorwiegend ländlichen Charakter.

In diesen Gebieten wurden von den LEADER-Gruppen im wesentlichen zwei Arten von Strategien entwickelt: Strategien, die in diesen Gebieten vorhandenen Zweitwohnsitze für die wirtschaftliche Entwicklung aufwerten und Strategien zur Diversifizierung der Wirtschaft durch Aufwertung bestimmter lokaler Besonderheiten.

#### **a) Zweitwohnsitze als Schlüssel der wirtschaftlichen Entwicklungsstrategie**

##### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Marsica, das rund eine Autostunde von Rom entfernt in den Abruzzen liegt, hat die LAG eine Strategie entwickelt, die die Verweildauer der Menschen mit Zweitwohnsitz verlängern soll. Zu diesem Zweck wurde das Projekt "Mikrorezeptivität" ins Leben gerufen, dessen Ziel darin besteht, einerseits die Marsica als Erholungsraum für die Städter aufzuwerten und andererseits einen Katalog mit zu vermietenden Häusern zu erstellen. Zur Verwirklichung beider Ziele wird ein Instrument eingesetzt: eine vierteljährlich erscheinende Zeitschrift, die mit Hilfe einer von den örtlichen Wasserwerken zur Verfügung gestellten Postverteilerliste (Mailing-Liste) an 12.000 Privathaushalte verteilt wird. Auf diese Weise wird versucht, einen engeren Dialog mit Zweitwohnungsbesitzern aufzubauen und ihnen das Gefühl zu vermitteln, echte Marsica-Einwohner zu sein. Sie alle haben die Möglichkeit, am Projekt Mikrorezeptivität teilzunehmen und ihr Haus an Touristen zu vermieten. Die Zeitschrift dient auch als Werbeträger für das Gebiet, seine Dienstleistungen und lokaltypischen Produkte.*

*Mit der Zeitschrift wird auch eine Treuekarte (die "Marsicard") verteilt, die zu verschiedenen Preisnachlässen berechtigt und einen besonderen Zugang zu bestimmten Dienstleistungen gibt. Im Rahmen dieser Maßnahme werden am Wochenende Dienstleistungen zur Verfügung gestellt, für die die Verbraucher in der Woche keine Zeit haben oder die ihnen in der Stadt nicht angeboten werden. Zu diesem Dienstleistungsangebot zählen sportliche und kulturelle Angebote, berufliche Weiterbildungsmöglichkei-*

*ten (z. B. Sprachkurse), Kochkurse (regionale Küche), kulturelle Veranstaltungen (Konzerte und Theater), aber auch Gesundheitsdienste (allgemeine Medizin, Zahnbehandlungen, Thermalbäder usw.). Die Nähe zu städtischen Ballungszentren ermöglicht höchste Qualität. Um die Suche nach geeigneten Häusern und den Hauskauf zu erleichtern, wurde ebenfalls eine Immobilienagentur gegründet.*

#### **b) Strategien zur Aufwertung der lokalen Besonderheiten und zur Diversifizierung**

##### **BEISPIEL**

*Das ebenfalls in der Marsica angesiedelte Projekt "Wurzeln" verfolgt das Ziel, junge Menschen in einem Gebiet zu "verwurzeln", in dem Einkommen und Wohlstand im wesentlichen aus den Arbeitsplätzen erwachsen, die sie in den nahegelegenen Städten haben. Die lokalen Schulen und deren Schüler waren die wichtigsten Aktionsträger des Projektes. Im Zuge des Projekts wurden Rundtischgespräche zwischen den Schulen und Unternehmen eingeführt. Aufgabe der Schüler war es, bereits vergessene lokale Produkte wieder ausfindig zu machen (Agrarzeugnisse und Lebensmittel, Haarnadeln und Trachten). Gemeinsam mit den weiterverarbeitenden Unternehmen und den lokalen Fremdenverkehrsexperten haben sie dann neue Einsatzmöglichkeiten für diese Produkte gefunden.*

### **3.4.7 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 7**

#### ***(Gebiete, deren Wirtschaft vor allem von kleinen Unternehmen bestimmt ist)***

In diesen Gebieten finden wir recht unterschiedliche Gegebenheiten vor. Da häufig mehrere Unternehmen das gleiche Endprodukt herstellen, ohne auf der Produktionsebene nach möglichen Komplementaritäten zu suchen, ist die Konkurrenz extrem groß. Darüber hinaus ist in diesen Gebieten der Zugang zu den verschiedenen Dienstleistungen relativ schlecht und es fehlen zumeist gut organisierte Werbe- und Vermarktungsstrukturen.

Eine wichtige Aufgabe von LEADER besteht hier im Aufbau von Netzwerken zwischen den Unternehmen (insbesondere in bezug auf den Werbe- und Vermarktungsbereich), um zum Beispiel ein neues gemeinsames Angebot zu entwickeln oder gemeinsame Unterstützungsstrukturen zu schaffen.

### **a) Entwicklung eines gemeinsamen Angebots**

Die Märkte entwickeln sich heute so schnell und in einem solchen Umfang, daß sie für einzelne kleine Unternehmen kaum oder nicht mehr zugänglich sind. Um auf den Märkten bestehen zu können, ist zudem ein starkes Image für die Vermarktung der Produkte erforderlich.

Angesichts dieser ganz konkreten Zwänge haben die LEADER-Gruppen über die Gründung von Vermarktungskonsortien hinaus Aktionen zur Schaffung neuer "thematischer Formen des Zusammenhalts" beigetragen und sich dabei vor allem auf Bilder, Symbole oder andere lokale Trümpfe gestützt. Auf diese Weise wurden "zentrale Themen", "thematische Routen" und "Entdeckungspfade" eingerichtet, um mit einem gemeinsamen oder übergreifenden Image die wirtschaftlichen, kulturellen und Freizeitaktivitäten besser zu organisieren. Die Zustimmung und Unterstützung der Erzeuger und lokalen Entscheidungsträger für derartige Maßnahmen führt somit zu einem neuen kollektiven Produkt.

Die "thematischen Reiserouten" und andere Maßnahmen der gleichen Art zielen darauf ab, Erzeuger des gleichen Sektors um ein touristisches Angebot versammeln und den Besuchern die Gelegenheit zu geben, die Umgebung, in der ein bestimmtes Produkt hergestellt wird, besser kennenzulernen. Die LEADER-Gruppen haben Aktionen zur Mobilisierung der Erzeuger in die Wege geleitet, um zunächst einmal zu helfen, bestimmte Schwierigkeiten, die diese Maßnahmen mit sich bringen, zu überwinden: z. B. Konsensbildung bei den Erzeugern in bezug auf die festzulegende Route (z. B. Öffnungszeiten ihrer Betriebe, Besichtigungen, Organisation von eventuellen Verköstigungen, Organisation des Empfangs und der Freizeitaktivitäten) sowie Organisations- und Werbekosten.

#### **BEISPIEL**

*Es hat mehr als vier Jahre gedauert, bevor die "Käse-route" im österreichischen LEADER-Gebiet Bregenzerwald eingeweiht werden konnte. Im Fall der "Ekoroute" von Drenthe (Niederlande) wurde monatelang über den Verlauf der Route verhandelt, da nicht alle biologischen Erzeuger des Gebietes einbezogen werden konnten.*

In anderen Fällen konnte auf diese Weise eine "imaginäre Umwelt" geschaffen werden, die die Entwicklung neuer ergänzender Aktivitäten begünstigen. So wurden in Verbindung mit bestimmten Leitmotiven historische Stätten oder besondere Traditionen als "Katalysatoren" der wirtschaftlichen Entwicklung erfolgreich eingesetzt.

#### **BEISPIEL**

*Ein anschauliches Beispiel ist die traditionelle Fertigung von hochwertigen Souvenirartikeln im LEADER-Gebiet Pays Cathare (Languedoc-Roussillon, Frankreich). Hier werden Produkte hergestellt, die an eine religiöse Geschichte, ein Geheimnis und eine Tradition des Widerstandes "erinnern". In diesem Fall dient das "Leitmotiv" dazu, das Interesse für ein von der Verödung bedrohtes Gebiet zu wecken und dessen Attraktivität zu stärken.*

### **b) Schaffung von Vertriebs- und Werbestrukturen**

In einigen Fällen hat LEADER die Schaffung von Vertriebs- und Werbestrukturen unterstützt, die direkt auf die Erfordernisse der lokalen Kleinproduzenten zugeschnitten sind.

#### **BEISPIEL**

*"Bia Na Ri" (Essen der Könige) entstand als gemeinschaftliche Struktur zur Vermarktung der kulinarischen Spezialitäten aus der Region Shannon (Irland). Heute ist es ein unabhängiges Unternehmen, das von LEADER unterstützt wird und hochwertigen Bauernkäse anbietet. Das Unternehmen faßt das Angebot verschiedener Käseerzeuger aus zwei benachbarten Gebieten zusammen und erreicht dank seiner großen Produktpalette und seines breiten Kundenstamms zahlreiche Hotel-, Restaurant- und Geschäftsinhabern in einem großen Teil von Irland. Da die Struktur in direktem Kontakt mit den Abnehmern steht, kann es Meinungen, Vorschläge und Reaktionen der Verbraucher direkt an die Erzeuger weiterleiten.*

### **c) Strategien zur Förderung einer Komplementarität zwischen kleinen und großen Unternehmen**

Wenn kleine und mittlere Unternehmen im gleichen Sektor nebeneinander bestehen, könnte es interessant sein, funktionale Komplementaritäten und deren Zusammenarbeit zu unterstützen (z. B. in bezug auf die Erfüllung von Qualitätskriterien oder die Festigung eines kooperativen Klimas zwischen Jungunternehmern, um die gemeinsame Übernahme von Risiken zu fördern). LEADER hat diese Art von Maßnahme unterstützt.

#### **BEISPIEL**

*In der Region Navarra (Spanien) haben sich 23 Erzeuger aus dem Bereich der traditionell und industriell hergestellten Nahrungsmittel zu einer Vereinigung zusammen geschlossen, wobei die Unternehmen in unterschiedlichen*



*Produktionsbereichen tätig sind: Käse (Ursprungsbezeichnung "Roncal" und "Idiazabal"), "Cuajada" (geronnener Quark) und "Natillas" (Schmelzkäse aus Milch), Fleischwaren ("Chorizos" – scharf gewürzte Wurst – und andere Wurstwaren), regionale Liköre ("Pacharan"), Apfelwein, Gemüsekonserven, Konfitüren, Pralinen, traditionelle Kuchen und Plätzchen. Die Vereinigung versucht, ihre Präsenz auf den kurzen Absatzwegen und den internationalen Messen zu verbessern. Sie bietet eine Palette lokaler Erzeugnisse an, für die dank gemeinsamer Bemühungen strenge Qualitätskontrollen eingeführt wurden.*

In mehreren Fällen haben die Strategien zur Kostenteilung (Qualitätskontrolle, Werbung und Markteinführung) zu interessanten Entwicklungen in den Beziehungen zwischen den kleinen und großen Unternehmen in bezug auf Transfer und Emulation geführt.

### **3.4.8 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 8**

#### ***(Stadtnahe Lage)***

Gebiete, die im Einzugsbereich von Städten liegen, sind "extravertierte" Gebiete. Sie zeichnen sich durch eine hohe Konzentration von Arbeitskräften und Know-how aus, die jedoch in die nächste Stadt fließen und dem umliegenden Gebiet nicht zugute kommen. Oft haben diese Gebiete aufgrund einer schlecht kontrollierten Boden- und Immobilienpolitik auch ihren baulichen Charakter verloren und keine eigene Identität mehr. Darüber hinaus gibt es in diesen Gebieten häufig schwere Umweltprobleme. Dennoch bietet die Nähe zur Stadt auch gute Absatzmöglichkeiten (z. B. Verkaufsmöglichkeiten für lokaltypischen Produkte und Entwicklungschancen als Naherholungsgebiet).

#### **a) Strategien zur Eingliederung wirtschaftlicher, sozialer und umweltbezogener Aspekte**

Die größte Herausforderung für diese Gebiete besteht darin, das Interesse der Einwohner wieder auf ihre lokale Umgebung zu richten und die verlorene Identität wieder aufzuwerten. Hierfür können die Absatzmöglichkeiten auf den nahen Märkten genutzt werden. Dies erfordert nicht nur eine wirtschaftliche, sondern vor allem auch eine soziale und umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit. Beispiele für Strategien in diesen Gebieten befinden sich auch im Band zur sozialen Wettbewerbsfähigkeit.

Die Beispiele für Strategien in diesem Gebietstyp zeigen, daß es vor allem in diesen Gebieten wichtig ist,

soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Sichtweisen in die lokale Entwicklung zu integrieren.

#### **BEISPIEL**

*In der Ile Crémieux, unweit von Lyon, der zweitgrößten Stadt Frankreichs, wurde auf der Grundlage einer breiten Partnerschaft ein lokaler Entwicklungsprozeß eingeleitet. Im Rahmen der damit verbundenen Aufwertungsmaßnahme für eine archäologische Stätte wurden auch die lokalen Aktionsträger mobilisiert. Die Aktion mündete in der Gründung eines Museums sowie eines "Hauses für Kulturgut", in dem Umweltkurse für Schulklassen unterschiedlicher Altersgruppen aus den nahegelegenen Städten angeboten werden. Über den kulturellen Nahtourismus hinaus dient das Haus für Kulturgut als Zentrum für die Sanierung und Verwaltung des Kulturgutes in der näheren Umgebung.*

### **3.4.9 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 9**

#### ***(Gebiete mit erheblichen strukturellen Schwierigkeiten)***

In diesen Gebieten hat LEADER die meisten Erfahrungen gesammelt. Angesichts der zahlreichen und sehr unterschiedlich gelagerten Schwierigkeiten, denen sich diese Gebiete gegenübersehen (z. B. natürliche Hindernisse, Bevölkerungsprobleme, mangelnde Attraktivität und Abhängigkeit von staatlichen Subventionen) haben die LAG eine Vielfalt von Strategien zur wirtschaftlichen Entwicklung vorgestellt.

Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation ist es diesen Gebieten nicht möglich, kurzfristig eine Rückkehr zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Die in diesen Gebieten durchgeführten Strategien sind Teil einer langfristigen Entwicklungsplanung. Es handelt sich vor allem um "wegbereitende", experimentelle Interventionen, die Teileergebnisse ermöglichen, allerdings nicht ausreichend sind.

Aus diesem Grund sind die nachfolgend beschriebenen Projekte vor allem als Anregungen und Denkanstöße und als für "Teilstrategien" zu verstehen, die als Komponenten für verschiedene Kombinationsmöglichkeiten herangezogen werden können. In Randgebieten mit geringer Bevölkerungsdichte stellen sich zunächst die Probleme des Marktzugangs (z. B. in bezug auf die Ausschöpfung der lokalen Märkte).

### **a) Strategien zur Anpassung an eine schwache und gestreute lokale Nachfrage**

Aufgrund von Bevölkerungsrückgang und dünner Besiedlung (Wohnungen und Unternehmen) sehen sich viele Gebiete nicht mehr in der Lage, gewisse Dienstleistungen weiter anzubieten. Dennoch gibt es auch hierfür in einem flexiblen Rahmen gangbare Lösungen. Für die hier erforderlichen Strategien sind zum Teil lange Verhandlungen mit den Institutionen (besonders wenn es sich um öffentliche Unternehmen handelt) oder organisatorische Anpassungen (ein Unternehmen bietet mehrere Dienstleistungen oder hat in mehreren Dörfern ein "mobiles" Angebot) nötig.

LEADER hat zum Beispiel die Gründung von kollektiven Dienstleistungsunternehmen (die sich im Besitz der Dorfbewohner selbst befinden) unterstützt, weil in den betroffenen Dörfern das letzte Geschäft geschlossen werden sollte.

Um junge lokale Unternehmer in einem Gebiet zu halten, hat LEADER die Gründung von Unternehmen unterstützt, die von den jungen Leuten selbst in unterschiedlicher Form geleitet werden.

Bei öffentlichen Unternehmen hat LEADER bereits Maßnahmen unterstützt, um die Überlebensfähigkeit des Angebotes zu sichern. Durch die Einführung neuer Technologien, die Zusammenfassung von Dienstleistungen in sogenannte "Multiservice-Zentren" und die organisatorische Umgestaltung der Angebotsform (z. B. mobile Einheiten) wurden erfolgreiche Lösungen entwickelt, in deren Umsetzung die direkt betroffene Bevölkerung ebenfalls einbezogen war

#### **BEISPIEL**

*Im Haut-Allier (Auvergne, Frankreich) hat LEADER die Gründung eines Dienstleistungsunternehmens unterstützt ("43 Services"), das von Landwirten geleitet wird. Das Fundament für den Start des Unternehmens bildeten Verträge mit öffentlichen Unternehmen. Heute bietet das Unternehmen eine breite Dienstleistungspalette an, die von der Instandhaltung öffentlicher Telefonzellen über die Herstellung von Straßenmobiliar bis hin zur Restaurierung kleinerer Baudenkmäler reicht.*

### **b) Strategien zur Verringerung der Konkurrenz aus der Stadt**

In einigen Gebieten werden Maßnahmen organisiert, die - insbesondere durch die Gründung von kurzen Vertriebswegen für lokale Produkte - eine Annäherung zu den städtischen Verbrauchern ermöglichen sollen.

Die Verbraucher vergleichen die Produkte aus den ländlichen Gebieten vor allem in Bezug auf das Qualitäts-/Entfernungsverhältnis mit dem städtischen Angebot. Für Gebiete, die aufgrund kontinuierlicher Preissenkungen einer enormen Konkurrenz unterworfen sind, steckt das Problem in der "Differenzierung". Um sich behaupten zu können, müssen qualitätsorientierte Maßnahmen ergriffen werden.

### **c) Strategien für den Einsatz von Gütezeichen und Qualitätschartas**

Gütezeichen und Qualitätsbezeichnungen, bei denen es sich um geschützte Bezeichnungen, die Angabe des geographischen Ursprungs oder einfach um Beschreibungen bestimmter Besonderheiten des Gebiets handeln kann, sind ein weiterer Maßnahmenbereich, der von LEADER unterstützt wird. Dies gilt insbesondere für Produkte, die einer starken Konkurrenz ausgesetzt sind. Diese in Europa weit verbreiteten Prozesse haben in den LEADER-Gebieten eine maßgebliche Mobilisierung der Erzeuger bewirkt, die zudem durch entsprechende Schulungen, Grundstücksbesichtigungen und durch den Austausch mit Erzeugern in anderen LEADER-Gebieten gestärkt wurde.

#### **BEISPIEL**

*In der Gemeinde Ydre (LEADER-Gebiet Sommenbygden im Südosten Schwedens) haben sich vier Züchter darauf verständigt, angesichts der sinkenden Agrarpreise ihr nach biologischen Methoden erzeugtes Fleisch unter dem gleichen Gütezeichen zu vermarkten. Ein Vertrag mit einer Kette kleinerer Einzelhandelsläden ("Hemkop") hat es ihnen ermöglicht, die verschiedenen Aufgaben klarer aufzuteilen, so daß jetzt eine ganzjährige und regelmäßige Lieferung von Fleisch gewährleistet werden kann. Die Züchter haben darüber hinaus eine gemeinsame Internet-Site entwickelt, um über ihre Erzeugnisse zu informieren, Kontakte mit anderen Kunden aufzubauen und Verbraucherfragen zu beantworten.*

#### **d) Strategien für die Einführung neuer Tätigkeiten, für die bisher noch nicht genutzte Ressourcen verwendet werden**

In einigen Gebieten konnte LEADER die Einführung neuer Produkte unterstützen, für die Arbeitskräfte, natürliche Ressourcen und Know-how genutzt wurde, die bis dahin nicht voll ausgeschöpft oder bereits aufgegeben worden waren. In diesen Fällen waren die externen Hilfen und die Weiterbildung die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

##### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Ross & Cromarty (Schottland, Vereinigtes Königreich) schlossen sich im Anschluß an eine Schulung, die im Rahmen des Projekts "Highlands Birchwood" organisiert worden war, 15 Champignonzüchter zu einer informellen Vereinigung zusammen. Ziel des "Highland Birchwood" Projekts ist die Aufwertung der Vielfalt an schottischen Birken, deren Anpflanzung im Laufe der letzten Jahrzehnte vernachlässigt worden war. Der Stamm dieser schottischen Birken eignet sich hervorragend für die Aufzucht hochwertiger Champignons. Die Vereinigung ermöglicht den gemeinsamen und kostengünstigen Einkauf von Rohmaterialien und Maschinen. In diesem Zusammenhang gründeten zwei Mütter, die wieder in die Berufswelt zurückkehren wollten, das Unternehmen "Highlands Wildwoods", das diese Birkenchampignons züchtet und vermarktet.*

#### **e) Kollektive Wiederbelebung von lokalen Strukturen und Dienstleistungen, um einen weiteren Verfall zu vermeiden**

Randgebiete verfügen zumeist nicht über die Voraussetzungen, um wettbewerbsfähige Produktionskosten zu gewährleisten. In der Landwirtschaft trifft dies auf alle Randgebiete zu, die keine gute Bodenqualität haben bzw. in denen eine Mechanisierung nicht möglich oder nur unter großen Schwierigkeiten möglich ist (z. B. Gebirgsregionen). In anderen Wirtschaftszweigen gilt dies für Gebiete, die über keine ausreichende Infrastruktur oder ausreichende Dienstleistungen verfügen. In diesen Gebieten unterstützt LEADER den Aufbau von Dienstleistungen bzw. die Schaffung der Voraussetzungen, um später ein entsprechendes Dienstleistungsangebot aufzubauen.

##### **BEISPIEL**

*Auf den schwedischen Inseln Gulholmen und Karingön ist in direkter Folge des wirtschaftlichen Rückgangs in der Fischerei ein kontinuierlicher Verfall des Dienstleistungsangebots und der Infrastrukturen zu beobachten. Angesichts dieser Probleme beschloßen die lokalen Vereinigungen, gemeinsam aktiv zu werden, um der Bevölkerung und den Unternehmen weiterhin ein angemessenes Dienstleistungsangebot zu gewährleisten und dem Verfall der Infrastruktur Einhalt zu bieten. Durch die Sanierung der Wohnhäuser, bessere Transportmöglichkeiten und andere unterstützende Dienstleistungen wollen sie die jungen Menschen auf den Inseln halten. Es wurde ein umfangreicher Maßnahmenkatalog erarbeitet und ein Gemeinschaftsunternehmen zur Koordination aller Dienstleistungen und der zu entwickelnden Tätigkeiten gegründet.*

#### **f) Strategien zur Bekämpfung des Bevölkerungsrückgangs**

In einigen besonders isoliert liegenden Gebieten wird versucht, neue Einwohner zu "werben".

##### **BEISPIEL**

*Im schwedischen Jämtland kämpfen seit 1984 drei Dörfer mit vereinten Kräften gegen den anhaltenden Bevölkerungsrückgang (weniger als 3 Einwohner/km<sup>2</sup>) und die damit einhergehende Reduzierung der Dienstleistungen (insbesondere die Schließung der Grundschulen). Sie haben eine Strategie zur Anwerbung neuer Einwohner entwickelt und durchgeführt. Drei neue Einfamilienhäuser, die in Eigenbau erstellt wurden, ermöglichten den Zuzug von drei jungen Familien, so daß die Grundschule gerettet war. Es kamen weitere Familien hinzu, da durch den Bau eines Seniorenheims Wohnraum frei geworden war. Die Wiedereröffnung verschiedener wichtiger Dienstleistungen (Lebensmittelladen, Kinderkrippe, Mehrzweckhalle, Freizeiteinrichtungen usw.) festigte den Prozeß, der sogar zur Gründung eines Unternehmens für Telearbeit geführt hat, in dem mehrere Dorfbewohner beschäftigt sind. Eine 1987 gegründete Genossenschaft koordiniert diese langfristige Maßnahme, die auf freiwilliger Mitarbeit und der technischen und finanziellen Unterstützung durch die Gemeinde basiert. Während der 15jährigen Anstrengungen konnte der zuvor negativen demographischen Tendenz nicht nur Einhalt geboten, sondern sie konnte sogar umgekehrt werden. Die Einwohnerzahl der drei betroffenen Dörfer ist von 126 Einwohner (1986) auf 160 (1990) gestiegen. Im Rahmen der verschiedenen Maßnahmen wurden ca. zwanzig Arbeitsplätze in den eingerichteten Dienstleistungen geschaffen.*

### 3.5 Fazit

Für zukünftige Arbeiten zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des ländlichen Raums sollten schwerpunktmäßig „gute Durchführungspraktiken“ und „sachdienliche Lösungsansätze“ analysiert werden, um die Maßnahmen der LEADER-Gruppen in den unterschiedlichen Gebietstypen vor allem in drei Bereiche zu lenken: Stärkung der endogenen Innovationsfähigkeit, Verbesserung der interinstitutionellen Beziehungen und der Konzertierungsmechanismen sowie Stärkung der Verbindungen zwischen den lokalen Unternehmen und Märkten.

#### **a) In bezug auf die Stärkung der endogenen Innovationsfähigkeit könnten unter anderem folgende Aspekte analysiert werden:**

- > Wie kann die Innovationsfähigkeit durch eine bessere Kommunikation und Kooperation zwischen den lokalen Unternehmen und durch die Stärkung der „direkten“ Lernprozesse („learning by doing“, „learning by using“, „learning by imitation“) gestärkt werden?
- > Wie kann das Auswahlvermögen der lokalen Unternehmer und die Aufnahmebereitschaft für neue Technologien (Kauf von Patenten, Maschinen, Dienstleistungen), die für die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen wichtig sind, erhöht werden?
- > Wie können innovationshemmende Faktoren, die sich aus einer zu starken Streuung der Arbeitskräfte ergeben, durch Kooperationsabsprachen und Mitwirkung an Netzwerken bewältigt werden?

#### **b) Innerinstitutionelle Beziehungen und Konzertierungsmechanismen**

- > Wie kann eine größere Flexibilität in den Beziehungen zwischen den Unternehmen und dem politischen und institutionellen System gefördert werden?
- > Wie kann eine bessere Koordination zwischen den öffentlichen Investitionen in die Infrastruktur und den Bedürfnissen der lokalen Unternehmen erzielt werden?
- > Wie kann die Unterstützung für neue kollektive Aktionsträger, die in dem Gebiet im Rahmen von Absprachen zur Vermarktung, Werbung und den Technologiezugang entstehen, gestärkt werden?
- > Wie können Prozesse zur Angleichung des finanziellen Angebots an die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen unterstützt werden?

#### **c) Verbindung zu den Märkten:**

- > Wie kann der Zugang der lokalen Produkte zu den nationalen und schließlich internationalen Märkten erleichtert werden?
- > Wie kann die Vermarktungskapazität der lokalen Unternehmen gesteigert werden?
- > Wie kann eine qualitative Verbesserung der Produktion erzielt werden, um zu verhindern, daß sich die Unternehmen dem Wettbewerb vorrangig über ihre Preispolitik stellen?
- > Wie kann das Image der lokalen Produkte gefördert und auf einem Markt, der sich auf dem Weg der Globalisierung befindet, gekräftigt werden?

Einige dieser Fragen werden in Band 5, der auf die Frage der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext eingeht, behandelt.

**Leader II** est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

*The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.*

**Information**

Observatoire européen LEADER  
LEADER European Observatory  
AEIDL  
Chaussée St-Pierre 260  
B-1040 Bruxelles  
Tél +32 2 736 49 60  
Fax +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne  
*Financed by the European Commission*

