

Existenzgründung im ländlichen Raum

„Deutschland steckt in einer Gründungsmisere.“¹ Mit dieser Einschätzung bilanzierte Eric Schweitzer, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, die Ergebnisse des im Mai 2015 vorgestellten DIHK-Gründerreports. Die Zahl der Beratungsgespräche bei den Kammern sei 2014 um drei Prozent auf 227.703 zurückgegangen – der vierte Rückgang in Folge und ein neuer Negativrekord. Hinzu kommt, dass nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) weniger als zwei Prozent aller Gründungen in ländlichen Regionen vollzogen werden.² Gründungen im ländlichen Raum werden zumeist beliebig initiiert, bestehende Bedarfe und Ressourcen einer spezifischen Region oder von einzelnen Gemeinden bleiben allzu häufig unberücksichtigt.³

Nach dem Gründerpanel des IfM verteilen sich die Gründungen im ländlichen Raum auf folgenden Gründungsbereiche:

Das schwache und das wenig zielgeleitete Gründungsgeschehen im ländlichen Raum ist vor

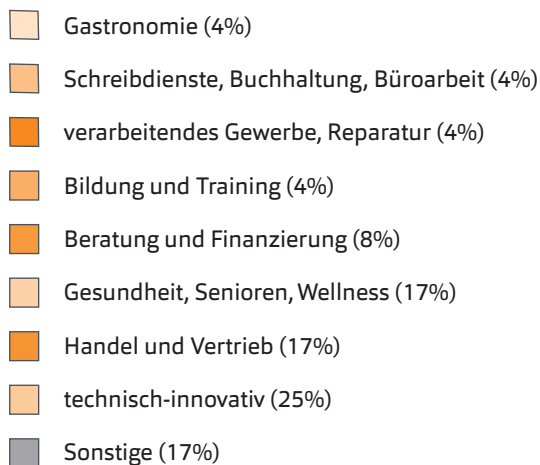
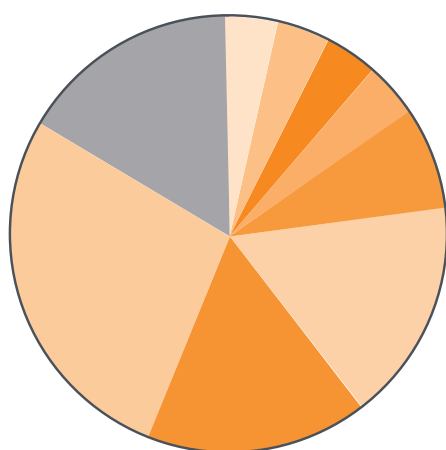
allem Ergebnis einer nicht hinreichenden Planung. Jahrzehntlang wurden primär auf urbane Zentren und Export konzentrierte Förder- und Ansiedlungsstrategien in den Blick genommen.⁴ Dieses Vorgehen basiert auf der Einschätzung, Innovationen könnten nur in Städten und hier am ehesten in Metropolregionen induziert und verwirklicht werden – während die gezielte Organisation regionaler Wertschöpfungsprozesse und die Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe von Wirtschaftsförderern über viele Jahre als rückwärtsgewandt identifiziert wurden.⁵

Vor diesem Hintergrund muss es für die Gemeinden des ländlichen Raums Ziel sein, über eine eigene Möglichkeit zu verfügen, benötigte Existenzgründungen auf den Weg zu bringen. Dabei ist die Errichtung eines lokalen Gründerzentrums oder die Errichtung eines virtuellen Gründerzentrums, beziehungsweise die enge Kooperation mit einem bereits existierenden Gründerzentrum, notwendig.

Prof. Dr. Wolfgang George

Technische Hochschule
Mittelhessen/TransMIT
Projektbereich für Versor-
gungsforschung

Verteilung der Gründungen nach Bereichen (nach IfM)



¹Pressemeldung der Deutschen Industrie und Handelskammer (DIHK) (2015): Gründungsmisere statt Gründerzeit, DIHK fordert mehr Rückenwind für Start Ups, unter: <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2015-05-26-gruenderreport> (letzter Abruf 4.7.2015).

²Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründerpanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

³Vgl. Hüttemann, Frank (2013): Existenzgründungsförderung: Ansätze, Kooperationen und Chancen für die Zukunft. Eine Betrachtung aus kommunaler Sicht. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁴Vgl. May-Strobl, Eva/Günterberg, Brigitte (2013): Gründungsgeschehen in Deutschland. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁵Vgl. Gärtner, Stefan/Flögel, Franz (2013): Existenzgründungen und regionale Kulturen. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

Abb. 1 Quelle: Zahlen nach Gründerpanel des Instituts für Mittelstandsforschung. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

Sechs Merkmale eines erfolgreichen ländlichen Gründungszentrums

Über welche Merkmale muss solch ein Existenzgründungszentrum im ländlichen Raum verfügen, damit ein nachhaltig belastbarer Gründungsprozess erreicht werden kann?

„Zufallsgründungen“ um „Bedarfsgründungen“ ergänzen

Existenzgründungen in den ländlichen Regionen erfolgen bisher entweder aus Gründen der Betriebsübernahme oder aber sie sind endogen begründet – d.h. allein die Gründerin oder der Gründer bestimmt den Existenzgründungsgegenstand. Diese endogenen Gründungen befriedigen häufig nicht die vor Ort bestehenden Bedarfe. Auch bleiben Gründungen in „Trendbereichen“ häufig ebenso aus, wie solche, die sich bei einer konsequenten Orientierung an bestehenden regionalen, ländlichen und gemeindenahen Bedarfen ergeben würden. Im Gegensatz zu dem klassischen Gründungsszenario, in welchem eine Gründerin oder ein Gründer mit einer Geschäftsidee erscheint, die dann bestmöglich ausgearbeitet, geprüft und ermöglicht wird, steht am Anfang einer bedarfsorientierten Existenzgründung die spezifische Bedarfsanalyse vor Ort (Region). Diese ermöglicht es, regionale Bedarfe und Bedürfnisse mit den vorhandenen Interessen und Voraussetzungen der Gründerinnen und Gründer zusammenzuführen.

Ein systematischer Koordinationsprozess findet bis heute als erkennbare Strategie nicht statt. Die Bedarfe müssen dabei entlang

- öffentlicher,
- gewerblicher,
- handwerklicher,
- kaufmännischer,
- freiberuflicher,
- unternehmerischer,
- land- und forstwirtschaftlicher,
- sozialer, kirchlicher, bürgerschaftlicher und
- kulturell-künstlerischer

Bedürfnisse und Perspektiven ermittelt werden.

Orientierung an den Ressourcen und Potenzialen einer Region oder Gemeinde

Um Existenzgründungen nachhaltig zu sichern, ist es darüber hinaus notwendig, diese entlang vor Ort bestehender Ressourcen und Potentiale zu ermöglichen. Was bedeutet dies praktisch? Regionale beziehungsweise gemeindenahere Ressourcen und Potentiale lassen sich auf folgenden Ebenen erschließen:

1. Wissen der ansässigen Bevölkerung
2. Vorhandene Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse
3. Ehemalige Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse
4. Ressourcen, die sich aus der Natur und dem geografischen Raum ergeben

Als Wissensträger werden Personen identifiziert, die über gründungsrelevantes Handlungswissen verfügen, wie etwa Kenntnisse um handwerkliche Techniken, Fertigkeiten und Verfahren. Häufig ist dies bei älteren und erfahrenen Personen beziehungsweise in kleineren Betrieben oder bei Freiberuflern angesiedelt. Das Wissen um (neue) kreative Techniken und Innovation wird demgegenüber häufiger im Umfeld jüngerer Personen, in den Schulen und jungen Betrieben angetroffen.

Neben diesen individualisierten Wissensträgern müssen die bestehenden Arbeitsstrukturen und Prozesse auf einen möglichen Gründungstransfer geprüft werden. Hier sind ortsansässige Unternehmen, handwerkliche und gewerbliche Betriebe von Bedeutung. Besteht die Möglichkeit einer ergänzenden, das bestehende Portfolio ermöglichenden beziehungsweise ergänzenden Existenzgründung?

Aber auch alte Strukturen (zum Beispiel leerstehende Werk- und Produktionsstätten, Betriebe, Läden) und noch identifizierbare Arbeitsprozesse

Partner der Multi-Stakeholder-Gesellschaft

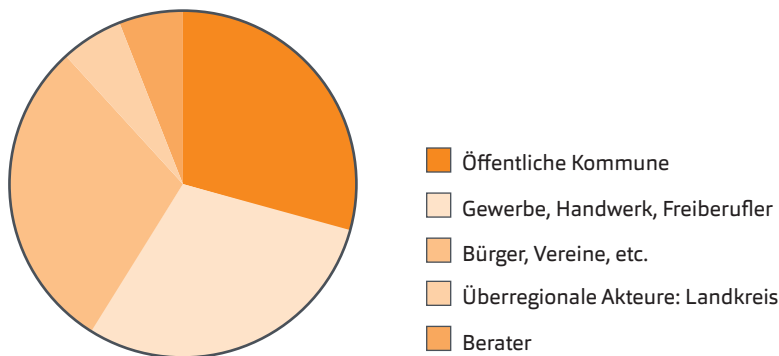


Abb. 2 Quelle: Eigene Darstellung des Autors. Relationale Aufteilung – je nach vermuteter Bedeutung des Stakeholders. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

(zum Beispiel Anbau- und Veredelungsmethoden von Nutzpflanzen) gilt es – ebenso wie traditionelle Gewerke der Gemeinden und naturnahe Ressourcen – auf deren Zukunftspotentialität (Stichwort: Manufaktur) zu prüfen.

Multi-Stakeholder-Trägerschaft als Gesellschaftsform

Die verschiedenen Interessengruppen der Gemeinde müssen als Stakeholder (Förderer und Träger) des Gründerzentrums erfolgreich eingebunden werden. Dazu zählen neben den Bürgerinnen und Bürgern und deren Vertretungen (Vereine, aber auch Parteien), Vertreter aus Handwerk, Gewerbe, Unternehmen und von Regionalbanken. Außerdem sollten Kirchen, Kultur- und Sozialträger und Verbände (z.B. Bauern, Forst, Naturschutz) eingebunden werden. Bereits vorhandene Initiativen und Netzwerke dienen als mögliche Anknüpfungspunkte. In der Phase der Zusammenführung der „Stakeholder“ sollte auch ermittelt werden, ob benachbarte Gemeinden eingebunden werden. Die Zusammensetzung der Stakeholder-Gesellschaft und deren Zielauftrag beeinflusst die Art der rechtlichen Trägerschaft und das mit ihr verbundene Wirtschaftsmodell. Hier hat sich die kooperative Ökonomie der Genossenschaft auch im internationalen Vergleich immer wieder als besonders geeignet erwiesen.

Orientierung an regional-ökonomischer Wertschöpfung und regionaler Kaufkraft

Besondere Aufmerksamkeit verdienen Gründungen, die ihre Geschäftsidee und Vorgehen mit dem Prinzip regionaler Wertschöpfung beziehungsweise der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten verbinden. Die Bereitstellung erneuerbarer Energien kann durch solch eine regionale Wertschöpfungskette organisiert werden: vom Holz oder anderer Biomasse ausgehend werden private, öffentliche und gewerbliche Immobilien mit Wärme und Strom versorgt. Die entstandenen „Bioenergiedörfer“ sind ein Beispiel dafür. Ein weiteres Kennzeichen: Das notwendige Kapital wird von den Regionalbanken bereitgestellt; die technische Pflege übernehmen Handwerker und Techniker vor Ort. Auch hierbei hat sich das „Identitätsprinzip“ der genossenschaftlichen Ökonomie, in welcher die verschiedenen Akteure in einer wirtschaftlichen Gemeinschaft

zusammengebracht werden, bewährt. Energiegenossenschaften erreichen bei diesem Vorgehen eine regionale Wertschöpfung von bis zu 90 Prozent.⁶

Dass es für die ländlichen Gemeinden immer notwendiger wird, ein „local-first“ zu initiieren, zeigt die Entwicklung der regionalen Kaufkraft. Der Abstand zwischen den städtischen Räumen und den ländlich geprägten Gemeinden hat sich im Bundesdurchschnitt rapide vergrößert. Vor einigen Jahren wurden in Bayern damit begonnen alle Landkreise beziehungsweise regionalen Räume auf die Chancen möglicher Clusterbildung hin zu analysieren. Ziel dieser Cluster-Offensive ist es, mögliche Wertschöpfungsketten in regionalen Räumen zu identifizieren und diejenigen Unternehmen zusammenzuführen und zu fördern, deren Leistungen sich als weltmarktgeeignet beweisen.⁷ Für die Etablierung „nur“ regionaler Wertschöpfungsketten fehlt ein solches Vorgehen bis heute, obwohl die ländlichen Regionen hiervon profitieren könnten.

Nähe zu den Gründerinnen und Gründern

Der Erfolg aller Gründungszentren hängt maßgeblich von der erreichten fachlichen, organisatorischen und sozialen Betreuungsqualität der Gründerinnen und Gründer ab. Vor diesem Hintergrund muss die bis heute geübte Praxis zahlreicher Gründungszentren kritisch evaluiert werden⁸ – sowohl in deren räumlich-örtlichen Kundennähe, in deren Orientierung an als relevant erkannten Zielgruppen, aber auch in der verwendeten Infrastruktur und Kommunikation.⁹ Das ländliche Gründerzentrum ist durch unterschiedliche Ansprechpartner vor Ort gekennzeichnet. Insbesondere die soziale Nähe und Verpflichtung der unterschiedlichen Akteursgruppen werden durch das gewählte Vorgehen gezielt hergestellt.

Zeitgemäße, mikroökonomische und kleinzellige Teamorientierung

Unabhängig von den spezifischen Bedarfen des geografisch-wirtschaftlichen Raums und dessen Ressourcen muss das Gründungszentrum zentrale Trends gesellschaftlicher, technischer und ökonomischer Entwicklung in der Gestaltung des Zielformuliers berücksichtigen. Relevant sind Trends und Geschäftsmodelle, die den ländlichen Raum und dessen spezifische Ressourcen zur Vo-

⁶Vgl. Breunig, Christian (2012): Bündelung regionaler Wertschöpfung und Generierung neuer Geschäftsfelder. In: George, Wolfgang/Berg, Thomas (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 6: Regionalökonomie. Lengerich.

⁷Vgl. Bayerisches Ministerium für BMWT: Cluster-Offensive-Bayern, unter: <https://www.cluster-bayern.de/impressum/> (letzter Abruf 4.7.2015).

⁸Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründungspanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁹Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründungspanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

oraussetzung haben. Dies gilt auch für kleinökonomische Wirtschaftsverhältnisse und Wertschöpfungssystematiken. Ausgehend von diesen – häufig im Team organisierten – „Gründungsparzellen“, werden neue und innovative Wertschöpfungsketten gefördert. Die Selbst- und Nahversorgung (z.B. „Slow-Food“) und die mit dieser einhergehende Verarbeitungs- und Marketingorganisation ist ein jüngeres Beispiel. Im idealen Fall ergibt sich eine hohe Zufriedenheit der involvierten Akteure in einem sich gegenseitig fachlich und motivational anregenden Arbeitsumfeld, das bis zur Kundenzufriedenheit reicht.¹⁰

Der durch zahlreiche, nationale und internationale Projekte erfahrene Ralf Otterpohl empfiehlt folgende Wertschöpfungsmöglichkeiten und Dienstleistungen im ländlichen Raum (Auszug):¹¹

1. Unternehmen im Bereich Siedlungsplanung, Bauplanung, Landschaftsplanung und Permakulturberatung
2. Aufbau von Finanzberatungen/Genossenschaftsmodellen
3. Aktivitäten im Bereich Erziehung, Schule, Berufsausbildung, Erwachsenenbildung
4. Stärkung von Heilberufen inklusive Pflanzenheilkunde mit lokalen Produkten
5. Etablierung regionaler Altenpflege, insbesondere für Menschen, die im Ruhestand in ein neues Dorf ziehen und nach weiteren aktiven

Jahren am neuen Wohnort Unterstützung brauchen

6. Ausbau des Angebots von Gästezimmern; Entwicklung von Urlaubsangeboten unter Mitarbeit lokaler Akteure
7. Berufliche Fertigkeiten über das Internet
8. Planung und Betrieb besonders kostengünstiger und ressourceneffizienter Systeme im Bereich Wasser, Abwasser und Abfall
9. Regionale Angebote zur Wartung und Reparatur aller Art
10. Angebote im Bereich Busverkehr und Transport

FAZIT

Trotz schwieriger Ausgangslage gibt es gute Gründe, dass es bei einem wie oben beschriebenen Vorgehen zu weit mehr Existenzgründungen im ländlichen Raum kommen könnte, als dies gegenwärtig der Fall ist. Der Bedarf und das Potential sind, so zeigen die Projekterfahrungen des Autors, überall im ländlichen Raum Deutschlands vorhanden. Was bisher indes fehlt sind politisch und durch fachlich versierte Akteure begründete Gründungsinitiativen, welche durch ein strukturiertes Vorgehen die vorhandene Ressource systematisch bergen.

Praktisches Vorgehen beim Aufbau von Gründungszentren im ländlichen Raum

- In einem ersten Schritt muss die Zielstellung und - damit verbunden – die Legitimität eines ländlichen Gründungszentrums erarbeitet werden. Geleistete Vorarbeiten der Gemeinde sind dabei von besonderer Bedeutung – dazu zählt beispielsweise auch ein bereits erarbeitetes Leitbild der Gemeinde.
- Wenn der Beschluss zur Einrichtung eines Gründungszentrums vorliegt, müssen die Akteure der kommenden Multi-Stakeholder-Trägergesellschaft bestimmt werden. Mit dieser Gruppe werden alle weiteren Schritte abgestimmt.
- Die wirtschaftsstrukturelle, soziale und auch methodische Ausgangslage der Gemeinde beziehungsweise der Trägergruppe muss bestimmt werden.
- Hilfreich ist eine Machbarkeitsanalyse für das Gründerzentrum. Ergänzend zu dem hierfür typischerweise gewählten Vorgehen sollten oben beschriebenen Merkmale und Funktionen geprüft werden.
- Diese Planungsgrundlagen müssen zugunsten eines Multiprojektmanagements aus- und aufgearbeitet werden.
- Das vorgeschlagene Projektmanagement kann nun mit den betroffenen Akteuren abgestimmt und nach der Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ initiiert werden.

¹⁰ Vgl. Otterpohl, Ralf (2013): Gründer-Gruppen als Lebensentwurf: Synergetische Wertschöpfung in erweiterten Kleinstadt- und Dorfstrukturen. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

¹¹ Vgl. ebenda.