

Moderne Verwaltung als Standortfaktor

„Unternehmensorientierung“ als neue Maxime der Verwaltungsmodernisierung?

1. Ausgangssituation – Ziele des Beitrags

Städte und Gemeinden auf der einen, Unternehmen auf der anderen Seite stehen in einem – wenn auch nicht ganz einfachen¹ – wechselseitigen und aus der Sicht der Gemeinden eher asymmetrischen² Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Städte und Gemeinden brauchen die örtlichen Unternehmen als wichtige Grundlage der Daseinssicherung (Steuereinnahmen wie etwa die Kommunalsteuer, Arbeitsplätze, Kaufkraft, Image etc.). Die Unternehmen wiederum sind auf die Gemeinden angewiesen, weil sie der „physische Ort“ sind, an dem sie ihr unternehmerisches Handeln verwirklichen können und ihnen die Städte/Gemeinden (insbesondere im Zusammenwirken mit der jeweiligen Landesregierung/-verwaltung) dafür wesentliche Rahmenbedingungen *schaffen* (z. B. durch Infrastrukturmaßnahmen, durch Bildungseinrichtungen), ihr unternehmerisches Tun *fördern* (z. B. Netzwerkbildung, finanzielle Förderung) und *absichern* (z. B. Schutz des Eigentums).

Vor diesem Hintergrund ist eine „kommunale Wirtschaftspolitik“³ traditionell eine sehr wichtige Aufgabe der Städte und Gemeinden. Dies umso mehr, als der Wettbewerb zwischen den Gemeinden als Unternehmensstandort in den letzten Jahren immer härter wird, insbesondere auch, weil Kapital international mobiler und die Gemeinden als Standorte durch ihre ähnlich hohe Qualität austauschbarer werden.

Dabei sind – nach unserer Einschätzung – die inhaltlichen Schwerpunkte kommunaler Wirtschaftspolitik immer auch ein Spiegelbild der von den Unternehmen definierten Anforderungen an die Gemeinden. Dies lässt sich ganz gut an der Entwicklung und Veränderung der Bedeutung von so genannten „Standortfaktoren“ beschreiben. Die Entscheidung eines Unternehmens, sich an einem bestimmten Ort anzusiedeln oder in eine weitere Niederlassung zu investieren, beruht zunächst auf der Abwägung verschiedener Faktoren, die allgemein meist als Standortfaktoren bezeichnet werden. Historisch betrachtet, standen lange Zeit v. a. die so genannten „harten“ Standortfaktoren⁴ im Mittelpunkt der Diskussion. Insbesondere mit dem Aufkommen moderner High-Tech- und Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen mit einem hohen Anteil an hoch-

qualifizierten Mitarbeitern wurden – etwa seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts – dann verstärkt so genannte „weiche“ Standortfaktoren⁵ diskutiert und zum Gegenstand kommunaler Wirtschaftspolitik gemacht (vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig 1995).

Als eine gegenwärtig neue(re) Dimension in der Diskussion über von den Gemeinden zu gestaltende (weiche) Standortfaktoren sehen wir Überlegungen an, die Gemeindeverwaltung selbst als Standortfaktor wahrzunehmen (vgl. Vieweg 1997, auch Aufgabenreformkommission 2001: 18, Mitterlehner/Kyrer 1997) und dies in Fachdiskussionen zu thematisieren.

Nannten in einer Umfrage des KDZ aus dem Jahr 2001 (vgl. Sachse 2001: 8) die dort befragten Gemeinden als aus ihrer Sicht für die Ansiedlung von Unternehmen besonders ausschlaggebende Standortfaktoren noch die *Verkehrsinfrastruktur*, die *Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitnehmer* sowie vorhandene *F&E-Einrichtungen* bzw. die *Nähe von Zulieferern* und bildeten demgegenüber damals die *Serviceleistungen der Stadt* (z. B. mittels One-Stop-Shop oder spezieller Hilfestellungen bei Behördenwegen) noch eine Einzelmeinung im Rahmen der genannten Untersuchung, so machen einige aktuelle Untersuchungen aus Deutschland⁶ nunmehr sehr deutlich, dass gerade dieser zuletzt genannte Punkt in der gegenwärtigen Diskussion merklich an Gewicht gewonnen zu haben scheint:

- So zeigt eine Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit C@II NRW und Accenture, dass Verwaltungsmodernisierung auch Wirtschaftsförderung sein kann und zu einem wichtigen Faktor im Standortwettbewerb werden kann (vgl. Welzl/Falk/Müller-Mordhorst 2003: 4). Neben den Einsparpotenzialen, die dem eGovernment im Zusammenwirken zwischen Verwaltung und Unternehmen zugeschrieben werden, weisen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (und noch stärker die befragten Unternehmensgründer) darauf hin, dass spezielle Serviceangebote als relevant für eine Standortentscheidung angesehen werden, wobei die Unternehmensgründer sich etwa Unterstützung im Umgang mit den Behörden und Hilfestellung in den Verwaltungsverfahren wünschen (vgl. Welzl/Falk/Müller-Mordhorst 2003: 7 bzw. 10).
- Auch in einer Untersuchung der IHK-Koblenz (2004) wird darauf hingewiesen, dass die Unternehmen dem Standortfaktor „Wirtschaftsfreundlichkeit der Kommunen“ hohe Bedeutung zuweisen und gleichzeitig Handlungsbedarf sehen, wobei nicht so sehr die umständlichen und langen Genehmigungsverfahren, als vielmehr die Transparenz der Verfahren und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen als besondere Aspekte genannt werden (vgl. IHK-Koblenz 2004: 11).

- Eine aktuelle vom Institut für Demoskopie Allensbach durchgeführte Befragung zur Unternehmensfreundlichkeit von 25 Großstädten in Deutschland kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der Faktor „Wirtschaftsfreundliche Stadtverwaltung“ wichtig ist. Im Ranking der insgesamt 14 abgefragten Faktoren rangiert dieser Faktor letztlich auf Platz 3 und hat damit eine höhere Bedeutung erlangt als die meisten anderen in der gegenwärtigen Diskussion oft genannten weichen Standortfaktoren, wie etwa die Nähe zu Hochschulen, Lebensqualität, Kaufkraft (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2004: 4).

Von Bedeutung für die Gemeinden ist nun aber nicht nur die Kenntnis der für die Unternehmensentscheidungen relevanten Faktoren generell. Vielmehr ist es für die einzelne Gemeinde von großer Bedeutung, die eigenen Standortpotenziale, insgesamt aber auch die ganz speziellen – im Sinne einer unique-selling-proposition (USP) – im direkten Vergleich mit anderen Gemeinden zu kennen und deren Wert realistisch abschätzen zu können (so wird beispielsweise immer wieder eine gute Verkehrsanbindung bzw. Verkehrsinfrastruktur gefordert – vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2004: 6 –, was die meisten Gemeinden auch anbieten können, weshalb diesem Faktor dann aber als Auswahlkriterium bei Standortentscheidungen wohl kaum mehr eine große Bedeutung zukommt).

Im Hinblick auf die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten gilt es ferner, den Blick insbesondere auch auf die Bereiche zu richten, in denen die jeweilige Gemeinde ein Höchstmaß an eigenem Gestaltungsspielraum hat. Und hier bietet die prinzipielle Organisationshoheit der Gemeinden beim Vollzug von bundes-/landesrechtlichen Normen im eigenen Wirkungsbereich (z. B. durch Geschäftsprozessoptimierungen) wichtige Anknüpfungspunkte. Und so ist Perschau (2002: 10), der zu der Einschätzung kommt, dass Reformen in der Verwaltung, hin zu einer schnelleren, transparenteren, serviceorientierteren und kostengünstigeren Verwaltung, im Wettbewerb der Regionen von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein werden, uneingeschränkt zuzustimmen.

Andererseits können die Gemeinden wesentliche Teile des Ordnungsrahmens kommunaler Wirtschaftspolitik (z. B. bundes-/landesrechtliche Normen oder höherrangige Verkehrsinfrastruktur oder die Raumordnung) nicht direkt beeinflussen und sind Teil etwa eines Bundeslandes, wie des Standortes „Land Kärnten“. Der Erhalt und die Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen und die Absicherung des Wirtschaftsstandortes im internationalen Wettbewerb sind daher zentrale Anliegen der Politik der Kärntner Landesregierung (vgl. Land Kärnten 2004 :2).

Damit wird deutlich, dass die Städte/Gemeinden und die Landesregierung/-verwaltung eine strategische Partnerschaft bei der Wirtschaftsent-

wicklung haben und nur eine ganzheitliche Betrachtung, die sowohl die Ebene der Gemeinden als auch die des Landes beinhaltet, zielführend ist.

Daher wollen wir nachfolgend versuchen, einerseits der Frage nachzugehen, wie sich die Gemeinden in Kärnten in der Frage der Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor positionieren und welche konkreten Aktivitäten sie in den letzten Jahren gesetzt haben. Andererseits wollen wir aber auch die diesbezüglichen Maßnahmen des Landes beleuchten und dann aus der Gegenüberstellung der Beschreibungen dieser beiden Handlungsagenden erste Schlüsse und Vorschläge für die weitere Fachdiskussion ableiten.

2. Maßnahmen des Landes Kärnten zur Standortverbesserung

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun zunächst die Frage, welchen Part das Land innerhalb dieser oben genannten strategischen Partnerschaft übernommen hat und welche aktuellen, darauf bezogenen Maßnahmen zu nennen sind.

Zwei Maßnahmenbereiche sollen hier exemplarisch beschrieben werden: Zum einen Maßnahmen aus dem Bereich der Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen und zum anderen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung an der Schnittstelle zwischen Landesregierung und Unternehmen.

• Verbesserungen der infrastrukturellen Rahmenbedingungen:

Vorrangig ist hier auf entsprechende Planungen/Investitionen in die Verbesserung höherrangiger Verkehrsinfrastruktur hinzuweisen. Für den Bereich der Infrastrukturplanung sind allein technische (betriebswirtschaftliche) Kriterien für die strategisch-infrastruktur-politische Beurteilung ein zu enger Kriterienkatalog. Vielfach wird Infrastrukturplanung als (sozial- und umweltverträgliche) Bewältigung von Verkehrsmengen verstanden, während der Aspekt der Gestaltung von Raumstruktur durch räumliche Integration zur optimalen Positionierung etwa unserer Zentralräume im Transeuropäischen Infrastrukturnetz vernachlässigt wird. Gerade in der Europäischen Union mit ihren nunmehr 25 Mitgliedstaaten und einem sich weiter verschärfenden Standortwettbewerb kommt diesem Aspekt verstärkte Bedeutung zu. Letztlich hat – nach unserer Einschätzung – die Erreichbarkeit von Wirtschaftsräumen einen maßgeblichen Einfluss auf die regionale Wirtschaftskraft, ist doch die Erreichbarkeit ein wichtiger Maßstab für die

Leichtigkeit (Zeit, Kosten) des Marktzuganges. Eine bessere – auch geografische – Positionierung am Markt bedeutet dann höhere Auftrags- bzw. Gewinnchancen für Unternehmen, was wiederum zu höheren Löhnen und Gehältern und in der Folge zu erhöhter Attraktivität für Neuan-siedlungen führen kann. Besonders wirksam im Sinne der zu realisierenden Wirtschaftlichkeitspotenziale durch Vergrößerung des Marktein-zugsgebiets sind dabei so genannte Infrastrukturknoten (etwa im Gegen-satz zu Durchgangspunkten).

Vor diesem Hintergrund sind denn auch einige europäische Länder wie etwa Italien, Frankreich und die Schweiz bereit, große Infrastruktur-investitionen – vor allem im Bereich der Schieneninfrastruktur – zu tätigen, auch wenn sich diese nach betriebswirtschaftlichen Kriterien vielfach kurzfristig nicht rechnen.

Aus diesem Grund hat gerade das Projekt der „Koralmbahn“ für die Kärntner Landesregierung einen hohen Stellenwert (vgl. Land Kärnten 2004: 33). Dahinter steht die Einschätzung, dass eine sehr wesentliche Ursache für eine geringere Wirtschaftsdynamik in den südlichen Regio-nen Österreichs in Defiziten der gegenwärtigen Verkehrsinfrastruktur liegt und sich demgegenüber nördlich des Alpenhauptkammes (zwi-schen Bodensee und Neusiedler See) seit Jahrzehnten Neuansiedlungen von Unternehmen konzentrieren. Unter der – nach unserer Einschätzung – plausiblen Annahme, dass sich das Bruttoregionalprodukt und die regionale Kaufkraft in Folge der Verbesserung der Erreichbarkeit ande-ren Regionen, die derzeit schon besser erreichbar sind, angleicht, wurde beispielsweise für die Koralmbahn eine jährliche zusätzliche Wert-schöpfung von rd. 170 Mio. Euro ermittelt². Dies bedeutet, dass es im Zusammenhang mit der Umsetzung von Infrastrukturvorhaben nicht nur darauf ankommt, Infrastrukturnetze aufzubauen, sondern auch so rasch als möglich die Voraussetzungen dafür zu schaffen, diese umzu-setzen, um im internationalen Standortwettbewerb Bestand zu haben.

Einen zweiten wichtigen Bereich infrastruktureller Maßnahmen des Landes Kärnten bildet die Forcierung des Ausbaus von breitbandigen Internetanschlüssen („Breitbandinitiative“, vgl. Land Kärnten 2004: 3). Kärnten weist derzeit noch mit 30,1 Prozent Internetanschlüssen in Haushalten insgesamt den geringsten Durchdringungsgrad an allen österreichischen Haushalten auf³. Hinzu kommt, dass große Teile Kärntens – besonders der ländliche Raum – noch weitgehend von einer breit-bandigen Internetversorgung ausgeschlossen sind. Daher wird von Sei-ten der Landesregierung angestrebt, die breitbandige Vernetzung von öffentlichen Einrichtungen, Unternehmungen, Bürgern und Bürgerin-nen sowie Gemeinden voranzutreiben, um dadurch eine Stärkung des Wirtschaftsraumes Kärnten durch Überwindung des „digital divide“

aus geografischen und strukturellen Gründen zu erreichen und derzeit noch bestehende Wettbewerbsnachteile – insbesondere für Unterneh-mungen – zu überwinden.

Wesentliche Partner bei diesen Ausbaumaßnahmen werden sowohl die Gemeinden, die Bürger und Bürgerinnen als auch die klein- und mittel-ständischen Betriebe sein. Nur gemeinsam kann das Ziel einer verbes-serten Versorgung erreicht werden.

• Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung:

Ganz im Sinne des hier verfolgten zentralen Themas sind im Amt der Kärntner Landesregierung verschiedene Reformmaßnahmen gesetzt worden, die nachfolgend kurz beschrieben werden sollen.

Einen besonderen Schwerpunkt bildet – ähnlich wie nachfolgend bei den Gemeinden – der Aspekt der *Verfahrensbeschleunigung*. Inneröster-reichisch hat sich unter den Behörden in den letzten Jahren ein Wettbe-werb entwickelt, an welchem Standort in Österreich am schnellsten Behördenverfahren abgewickelt werden. In einer Studie aus dem Jahr 2001 konnten – gegenüber einer früheren Studie aus dem Jahr 1999 – bei-spielsweise merkliche Verbesserungen bei Betriebsanlagengenehmi-gungsverfahren (insbesondere eine kürzere Verfahrensdauer) bei den Kärntner Bezirkshauptmannschaften und den Statutarstädten nachge-wiesen werden⁴.

Kärnten hat sich nach allgemeiner Einschätzung – im österreichweiten Vergleich – gut positioniert und beispielsweise eine behördenübergrei-fende (auch Gemeindebehörden mit einbeziehende) *Koordinationsstelle für Anlagenverfahren* in der Abteilung 7 des AKL (Wirtschaftsrecht und Infrastruktur) eingerichtet. Dies gerade vor dem Hintergrund früherer Erfahrungen, wonach die Genehmigungsverfahren von Unternehmen, ohne dass diese frühzeitig, d. h. bereits vor Einleitung der Behördenver-fahren, und umfassend fachlich und rechtlich informiert sind, nur unnötig verzögert werden (dies insbesondere bei umfangreichen Anla-gen, die bereits in der Planungsphase die weit reichende Koordination von Unternehmung/Planer/Sachverständigen und verschiedenen Behörden erfordern).

Die Koordinationsstelle hat die Aufgabe,

- Unternehmen über das gesamte Behördenverfahren (von der Pla-nungsphase zur Errichtung oder Änderung der Anlage, bis zur Durch-führung) zu begleiten und dazu auch das Zusammenwirken aller daran beteiligten Behörden (z. B. auch Gemeinden) zu koordinieren,
- den Kontakt mit den zuständigen Behördenvertretern herzustellen,

- Vorbereitungen und „Ortsaugenscheine“ durchzuführen, an denen alle erforderlichen Sachverständigen und Behördenvertreter teilnehmen,
- den Unternehmungen notwendige Informationen für die jeweiligen Verfahren zu nennen (z. B. aufzeigen, welche Projektunterlagen für die rasche Abwicklung und welche Bewilligungen für den erfolgreichen Abschluss des Verfahrens notwendig sind), aber auch fachliche und rechtliche Unterstützung zu gewähren.

Als zukünftige Projekte im Sinne einer verbesserten Unternehmensorientierung der Landesverwaltung sind bereits vorgesehen (vgl. Land Kärnten 2004: 3):

- Schaffung von Verfahrensbegleitern für behördliche Verfahren, die die Servicequalität der Landesverwaltung gegenüber den Unternehmen verbessern sollen,
- Bündelung von Kompetenzen bei Betriebsstättengenehmigungen,
- Einrichtung einer speziellen Servicestelle für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die generell Beratung und Unterstützung bei Genehmigungsverfahren anbieten soll, die aber insbesondere auch Unternehmen beraten und unterstützen soll, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind.

3. Modernisierung der Gemeindeverwaltungen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Unternehmen – praktische Beispiele aus Kärntner Gemeinden

Was bedeutet es nun aber ferner, als Gemeindeverwaltung nicht nur per definitionem¹⁰, sondern tatsächlich „unternehmensfreundlich“ zu sein, oder anders gefragt, wodurch zeichnet sich eine moderne, unternehmensorientierte Gemeindeverwaltung konkret aus?

Im Rahmen eines aktuellen Wettbewerbs im deutschen Bundesland Rheinland-Pfalz „Mittelstandfreundliche Kommune 2004“ (durchgeführt vom Wirtschaftsministerium) finden sich zur Beantwortung dieser Frage etwa folgende Hinweise: Demnach zeichnet sich eine solche Gemeindeverwaltung – beispielsweise – durch schnelle Genehmigungsverfahren, eine gute Zahlungsmoral oder die Flexibilität und das Engagement der kommunalen Entscheidungsträger aus (vgl. hierzu die Kurzinformation in der Innovativen Verwaltung 9/2004: 9). Auch Bußjäger (2003: 10) sieht die beiden Attribute Raschheit und Flexibilität als in der Verwaltungspraxis sehr bestimmende Faktoren an.

Um nun aber die spezifische Situation bei den Kärntner Gemeinden darstellen zu können, haben wir einen induktiven Zugang gewählt und im September 2004 die Verwaltungsspitze (Magistratsdirektor, Stadtamtsleiter) von insgesamt 15 Gemeinden in Kärnten (die Statutarstädte Klagenfurt und Villach, die Bezirkshauptstädte und einige größere Gemeinden) schriftlich befragt, welchen Stellenwert sie der Verwaltung respektive der Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor einräumen und welche darauf bezogenen konkreten Maßnahmen in der jeweiligen Gemeinde bisher gesetzt wurden bzw. geplant sind. Die uns vorliegenden Antworten der Gemeinden lassen folgende erste vorsichtige Einschätzungen zu:

- Die Kurzumfrage zeigt, dass die Gemeinden ein *ausgeprägtes Bewusstsein* dafür haben, dass die *Qualität ihrer Verwaltung ein wichtiger Standortfaktor* ist, auch wenn dies von den Gemeinden in der Regel – etwa im Gegensatz zu vielen deutschen Städten und Gemeinden – nicht explizit öffentlich kommuniziert wird. Keine der befragten Städte wirbt explizit mit dem Label der „Wirtschafts- oder Unternehmensorientierung“ ihrer Verwaltung. Dennoch weisen die befragten Städte darauf hin, dass Unternehmen jede Hilfe im Bereich der Verfahrensabwicklung bekommen sollen (St. Andrä), den Unternehmen ein bestmöglicher Service geboten werden soll (Völkermarkt, Hermagor, St. Veit/Glan, Wolfsberg) und es für die Gemeinden wichtig ist, um Unternehmen zu „kämpfen“ (Frantschach-St. Gertraud).

Als Konsequenz dieses Bewusstseins haben die Gemeinden bereits mehr oder weniger umfassende Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Gemeindeverwaltung und Unternehmen entwickelt:

- *Sichtbare Änderungen in der Organisationsstruktur* – etwa analog zur Diskussion über die so genannten Bürgerbüros (vgl. exemplarisch Bauer/Biwald/Prorok 2000) – bilden bislang eher eine Ausnahme bei den Kärntner Gemeinden: So haben etwa die Städte Villach, Klagenfurt, aber auch die sehr viel kleineren Gemeinden Feldkirchen und Ferlach spezielle Wirtschaftsressorts eingerichtet. Stattdessen werden zur Überwindung von Nachteilen einer stark funktional gegliederten Organisation eher flexible ressortübergreifende Arbeits- und Projektgruppen eingerichtet (Villach, St. Veit/Glan) oder – wie nachfolgend noch zu zeigen sein wird – spezielle Koordinatoren benannt.
- Demgegenüber bieten weitgehend alle der befragten Gemeinden den Unternehmen gezielte *Unterstützung bei Behördenverfahren* (v. a. Bauverfahren aber auch Gewererechtliche Verfahren) an und benennen dazu meist einen speziellen *Verfahrenskoordinator* (auch Projektverantwortlichen), der sowohl Koordinationsleistungen bei Behördenverfahren innerhalb der jeweiligen Verwaltung als meist auch in der Zusam-

menarbeit mit anderen Behörden (in der Regel den Bezirkshauptmannschaften) übernimmt.

Bei den Gemeinden bis ca. 15.000 Einwohner übernimmt diese Funktion des Verfahrenskordinators in der Regel der Bürgermeister oder die Verwaltungsspitze.

Positiv hervorgehoben werden kann, dass die Städte/Gemeinden die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bezirkshauptmannschaften meist positiv beurteilen.

- Im Hinblick auf die *Optimierung von Abläufen* wird deutlich, dass die zentrale Prämisse der Gemeinden – wie eingangs schon generell dargestellt – lautet, alles dafür zu tun, die Verfahren möglichst rasch (und kostengünstig – Hermagor) abzuwickeln. Teilweise werden auch *Bearbeitungsstandards* (für vollständig in der Verantwortung der Gemeinden stehende Bauverfahren) genannt: So etwa in Ebenthal eine zugesicherte Bearbeitungszeit für Bauverfahren von drei Wochen (bei Vorliegen aller Unterlagen), in Spittal/Drau analog ca. zwei bis vier Wochen, und Feistritz im Rosental nennt 14 Tage (bei Bedarf auch schneller).

Als spezielle Maßnahmen zur *Verfahrensvereinfachung* werden genannt:

- Optimierung von Geschäftsprozessen insgesamt in der gesamten Verwaltung (Villach),
- Bildung von „Runden Tischen“ zwischen Investor und Verwaltung zur verbesserten Kommunikation und schnelleren Abwicklung von Verfahren (Villach),
- Aufheben von Parteienverkehrszeiten für Unternehmen (Feldkirchen, Frantschach-St. Gertraud, Ebenthal, Moosburg),
- Konzentration der mündlichen Verhandlungen auf einen Tag, an dem dann alle Entscheidungsträger anwesend sind (Hermagor, Wolfsberg, Spittal/Drau mit dem so genannten „wöchentlichen Baugipfel“).

In der Zusammenarbeit mit den Bezirkshauptmannschaften scheinen die Gemeinden meist eine proaktive Koordination anzustreben.

- Ein weiterer Schwerpunktbereich der Modernisierung der Verwaltungen hin zu den Unternehmen bildet das Thema *eGovernment*. Die kleineren Gemeinden sehen zwar auch die Notwendigkeit, sich dieser technologischen Entwicklung zu stellen und deren weit reichende Möglichkeiten aktiv zu nutzen, praktische Anwendungen sind jedoch allenfalls in Ansätzen erkennbar. Fast durchgängig werden bereits Informationen und Formulare online über die Homepage angeboten, teilweise besteht ferner die Möglichkeit zur Einsicht in das Abgabekonto (z. B. St. Andrä,

Villach, Klagenfurt) bzw. können Steuererklärungen gegenüber der Stadt über das Internet abgegeben werden (Klagenfurt, Bsp. Fremdenverkehrsabgabe).

Demgegenüber hat das eGovernment für die Stadt Villach nicht nur generell einen hohen Stellenwert, sondern auch schon praktische Relevanz: Die Stadt Villach arbeitet aktiv in der Arbeitsgruppe @mtswege online des BKA mit und ist darüber hinaus derzeit dabei, ein modernes Workflow-Management in der Verwaltung einzuführen, was als eine wichtige Voraussetzung für funktionierendes eGovernment angesehen werden kann.

- Zur Förderung/Sicherung der *Kommunikation* zwischen Politik/Verwaltung und der örtlichen Wirtschaft wurden in vielen Gemeinden unterschiedliche Formen von *Dialogplattformen* (siehe etwa das Instrument des „Runden Tisches“ in Villach, aber auch die vierteljährlichen Wirtschaftsgespräche in Spittal/Drau) geschaffen, wobei die Zielgruppen der Wirtschaft meist sehr unterschiedlich gefasst sind (Einzelhandel auf der einen Seite bis hin zu Industrieunternehmen).

Nennenswert sind jedoch u. E. die erkennbaren Ansätze einer aktiven Information der Unternehmen etwa bei frei werdenden Betriebsflächen/-gebäuden (Feldkirchen, Ferlach) oder auch zu Fördermöglichkeiten. Einige Gemeinden weisen auch darauf hin, dass sie den Unternehmen bei der Akzeptanzgewinnung in der Bevölkerung helfen, indem sie den Dialog zu beispielsweise betroffenen Anrainern suchen, um damit auch einen Beitrag zur Verkürzung von Verfahren zu leisten. In St. Paul bietet die Gemeinde den Unternehmen an, kostenlos in der Gemeindezeitung zu inserieren.

4. Ausblick – Folgerungen

Sowohl die beschriebenen Maßnahmen des Landes als auch die der Gemeinden lassen den ernsthaften Willen der untersuchten Institutionen erkennen, die Maxime „Verwaltung als einen wichtigen weichen Standortfaktor“ nicht nur zu propagieren, sondern aktiv umzusetzen.

Die beschriebenen Beispiele geben dazu einen guten Einblick in die gegenwärtige Situation: Bei den bereits weiter fortgeschrittenen Modernisierungsmaßnahmen ist insbesondere der Bereich der *Optimierung der Verwaltungsverfahren* – sowohl beim Land als auch den Gemeinden – zu nennen. Deutlich wird hier etwa, dass gerade die Gemeinden durchgängig *Raschheit und Effizienz* im Verfahren anstreben (z. B. durch intensive Unterstützung der Unternehmen in den Verfahren und Bereitstellung von Verfahrenskordinatoren), aber auch *Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit* als

Partner versuchen zu vermitteln (z. B. durch die Definition von Standards in Genehmigungsverfahren) und letztlich nach *Flexibilität* gegenüber den Unternehmen streben (Bsp. Gemeinde Wernberg, die kurzfristig ihren neu errichteten Bauhof an ein Unternehmen verkauft hat, um diesem ad hoc räumliche Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, oder in einigen Gemeinden: „allzeit Verfügbarkeit der wichtigsten Führungskräfte der Verwaltung“).

Ganz im Sinne der Einschätzung von Theodor Fontane, wonach „dem Guten eben das Bessere folgt“, stellt sich an dieser Stelle daher die Frage, welche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des bereits Erreichten und positiv zu Würdigenden denkbar und eben auch verfolgenswert erscheinen, und wie insbesondere die Gemeinden bei ihren wirtschaftspolitischen Bemühungen noch weiter unterstützt werden können.

Weil die Frage nach Unterstützungsbedarf der Gemeinden nicht unmittelbar Gegenstand unserer Kurzumfrage bei den Gemeinden war, können nachfolgend auch nur vorläufige und eher generelle Hinweise gegeben werden. Ziel weiterer Untersuchungen sollte es jedoch sein, etwa auf der Basis unserer Einschätzungen, der Frage nach dem speziellen Bedarf der Gemeinden nachzugehen.

Als ein Ergebnis des Meinungsaustauschs in unserer Autorengruppe möchten wir jedenfalls die folgenden Punkte für die weitere Fachdiskussion vorschlagen:

4.1 Deregulierung und Bürokratiekritik:

Prinzipiell wären jedenfalls gezielte Maßnahmen der Deregulierung und des Bürokratieabbaus (etwa im Sinne der Reduktion der Regelungsdichte, aber auch der Vereinfachung von Verwaltungsverfahren), wie sie derzeit in der verwaltungswissenschaftlichen Fachwelt wieder sehr intensiv diskutiert werden¹¹ und auch in Kärnten bereits geplant sind (vgl. Land Kärnten 2004: 24), anzustreben.

Gegenstand der Prüfung sollten jedenfalls alle bestehenden unternehmensrelevanten Rechtsnormen sein. Das wesentliche Ziel der Prüfung sollte – analog zum folgenden Punkt – die Reduktion der „Bürokratiekosten“ sowohl für die beteiligten Verwaltungen als auch die Unternehmen sein. Von dieser Deregulierung würden – nach unserer Einschätzung – in besonderem Maße die KMU's profitieren, die – etwa im Gegensatz zu den großen Unternehmen – personell (Personalressourcen und Qualifikation) am wenigsten auf die Bearbeitung von Behördenverfahren vorbereitet sind.

4.2 Weitere Optimierung von Geschäftsprozessen (Verwaltungsverfahren):

In Ergänzung von Pkt. 4.1 sollte besonderes Augenmerk auf den praktizierten Verfahrensvollzug gerichtet werden. Trotz der schon erkennbaren positiven Entwicklungen (s. o.) der Vergangenheit kann es mittel- bis längerfristig nicht allein das Ziel von Verbesserungen sein, wie bisher fast ausschließlich die Dauer von Verfahren zu optimieren, ohne gleichzeitig die Kosten für alle an den Verfahren Beteiligten (z. B. Aufwand an Vorbereitungsarbeiten für einen potenziellen Investor, um überhaupt den Behörden ein Projekt mit vollständigen und beurteilungsfähigen Unterlagen vorzulegen) zu berücksichtigen.

Hierzu fehlen jedoch bislang aussagekräftige Untersuchungen, welche die Kosten für Behördenverfahren (sowohl für die Antragsteller als auch die Behörden) sichtbar machen und damit eine Grundlage für weitergehende Entscheidungen bilden.

Als weitere Ansatzpunkte zur Optimierung der Verwaltungsverfahren sehen wir an:

- Ausbau von eGovernment (einschließlich der Einführung von Workflow-Management), wie es etwa in der eGovernment-Strategie des Bundes¹², aber auch des Landes Kärnten vorgesehen ist (vgl. Land Kärnten 2004: 23),
- Prüfung von weiteren Kompetenzverlagerungen bzw. -bündelungen, etwa im Sinne einer Bildung von so genannten „Kompetenzclustern“ in der Landesregierung, bzw. auch der freiwilligen Übertragung der Verantwortung für Baugenehmigungen in Gewerbeverfahren von den Gemeinden an die Bezirkshauptmannschaften (gem. Art. 118 Abs. 7 B-VG), um etwa die von den Statutarstädten genannten Vorteile einer Kompetenzbündelung in diesem Bereich auch für kleinere Städte/Gemeinden nutzen zu können,
- Nutzung von Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit im Hinblick auf eine Professionalisierung und Optimierung von Verfahren (vgl. Wirth/Matschek 2004 bzw. der diesbezügliche Beitrag in diesem Band).

4.3 Stärkere Fokussierung auf die Zielgruppe der KMU's und Konzentration auf die Pflege des Bestandes:

99,6 Prozent aller Unternehmen in Österreich sind KMU's. Zusammen beschäftigen diese rund 65 Prozent aller Arbeitnehmer und erwirtschaften rund 56 Prozent der österreichischen Wertschöpfung (Vgl. www.wko.at/WB/extra/kmu). Die KMU's bilden damit auch in Kärnten das wirtschaftliche Rückgrat. Aus dem Bereich des Handels wurde lange

Zeit immer wieder berichtet, dass die am schlechtesten behandelten Kunden die Stammkunden sind. Demgegenüber wird seit einigen Jahren unter dem Begriff des „Customer Relationship Management“ insbesondere die Optimierung der Kundenbeziehung mit den für ein Unternehmen besonders wichtigen Kunden angestrebt (vgl. beispielhaft Rapp 2000).

Insofern sollte sehr grundsätzlich diskutiert werden, ob es nicht – noch mehr als bisher – sinnvoller wäre, sich stärker auf die Pflege des Unternehmensbestandes – damit die „Stammkunden“ – zu konzentrieren, als auf die immer seltener werdenden, aber besonderes Aufsehen erregenden „Leuchtturmprojekte“ (z. B. Ansiedelung eines neuen großen High-Tech-Unternehmens wie Infineon in Villach) zu hoffen.

Weil die Gemeinden und Unternehmen letztlich nicht nur im gleichen Boot sitzen, sondern eigentlich zusammen eine „Erfolgsgemeinschaft“ (Malcher) bilden sollten, könnte ein Ansatzpunkt für weitere Überlegungen die Intensivierung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den lokalen Unternehmen sein.

Dazu könnten etwa

- regelmäßige **Unternehmensbefragungen** oder **institutionalisierte Kommunikationsformen** (siehe oben die Wirtschaftsgespräche) hilfreich sein, um regelmäßig Einschätzungen darüber zu bekommen, wie es den örtlichen Unternehmen geht, welche Bedarfe an Unterstützung diese aktuell haben und/oder welche Leistungen/Maßnahmen die Unternehmen tatsächlich am meisten entlasten bzw. in ihrer Wertschöpfung unterstützen könnten¹³. Letztlich muss es dabei auch darum gehen, möglichst frühzeitig Unternehmen unterstützen zu können, wenn diese in wirtschaftliche Probleme geraten (vgl. auch die entsprechenden Überlegungen im Land Kärnten 2004: 3);
- **Maßnahmen zur weiteren Förderung von Netzwerken** sinnvoll sein, weil ein Wirtschaftsstandort nicht allein von einer Gemeinde oder auch von einer Landesregierung gestaltet werden kann, sondern vielmehr eine Gemeinschaftsaufgabe im Sinne einer öffentlich-privaten Partnerschaft ist.
Auch die Bildung von gemeindeübergreifenden, regionalen Projekten, wie etwa gemeinsame Gewerbe-/Wirtschaftsgebiete (vgl. Wirth/Matschek 2004: 22) wären hier anzuführen;
- **Erfahrungsaustausch zwischen den Gemeinden fördern** – Unterstützung von Initiativen der „Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor“:

Zur Umsetzung der Maxime „Verwaltung als Standortfaktor“ verfolgen die Städte und Gemeinden vielfach ähnliche Strategien. Während sich im Bereich der Verfahrensabwicklung schon viele konkrete Ansätze zeigen lassen, erscheint der Bereich der Organisationsstrukturen – vermutlich bedingt durch die geringe Größe der meisten Gemeindeverwaltungen – noch weniger bearbeitet. Die große Vielfalt an Funktionen, denen eine Gemeindeverwaltung im Bereich der Wirtschaftsförderung nachkommen muss, nämlich Entwicklungen, aber auch Akteure der lokalen Wirtschaftspolitik zu moderieren und zu koordinieren¹⁴, Innovationen anzuregen, die Wirtschafts- und Gewerbeordnung zu sichern/stabilisieren und die darauf bezogenen Gesetze zu vollziehen, erfordern ein flexibles und anpassungsfähiges Organisationssystem, das abstrakt – im Sinne einer optimalen Organisationsempfehlung – nur sehr bedingt beschrieben werden kann. Gleichwohl erscheint eine Diskussion – etwa auch im Zusammenhang mit der oben genannten Clusterbildung oder dem Aufbau von speziellen Dienstleistungszentren (z. B. das der Stadt Dortmund) sinnvoll.

Letztlich wäre auch zu prüfen, inwieweit Initiativen im Rahmen der Diskussion „Verwaltung als Standortfaktor“ gezielt durch Land/Wirtschaftskammer gefördert und unterstützt werden könnten, wobei auch solche Ansätze zu diskutieren wären, wie etwa der des Landes Nordrhein-Westfalen (D), wo darüber nachgedacht wurde, ein Gütesiegel für unternehmerfreundliche Verwaltungen einzuführen, um besonders engagierten Gemeinden im Standortwettbewerb eine Hilfestellung (Standortvorteil) zu geben (vgl. Handelsblatt vom 24. Juli 2003).

Moderne Verwaltung als Standortfaktor: Unternehmensorientierung als neue Maxime der Verwaltungsmodernisierung? Der erste Teil des Titels konnte durch unsere Recherchen gut belegt werden, konnten doch viele diesbezügliche praktizierte oder noch geplante Maßnahmen sowohl beim Land als auch bei den Gemeinden gezeigt werden. Inwieweit jedoch die Unternehmensorientierung als ein „neue“ Maxime in der Verwaltungsmodernisierung gelten kann, ist hier nicht abschließend zu beantworten. Einerseits deshalb, weil viele der hier relevanten Modernisierungsmaßnahmen der verschiedenen Institutionen meist eingebettet sind in weiterreichende Projekte der Verwaltungsmodernisierung (siehe etwa das Beispiel der Stadt Villach, die ihre Verwaltung nach den Gesichtspunkten des NPM modernisiert, aber ebenso die des Amtes der Kärntner Landesregierung – siehe diesbezüglich den Beitrag von C. Klepp in diesem Band) und somit teilweise nur schwer als isolierte Modernisierungsmaßnahmen im hier verstandenen Sinn (moderne Verwaltung als Standortfaktor) darstellbar sind.

Andererseits bleibt hier offen, ob das ausgeprägte Bewusstsein der befragten Führungskräfte, wonach das Land und die Gemeinden einerseits und die örtlich lokalisierten Unternehmen andererseits wechselseitig aufeinander angewiesen sind, als durchgängiges Bewusstsein (Leitbild, Prinzip) für alle Beschäftigten gilt, oder ob nicht andere – beispielsweise legalistische Verhaltensweisen, etwa mit einem Hang zur ängstlichen Klammerung an Rechtsvorschriften (vgl. Bußjäger 2003), diese Denk- und Verhaltensweisen der Verwaltungsspitze konterkarieren.

Abschließend ist zu fragen, warum die Gemeinden in Kärnten – etwa im Gegensatz zu vielen deutschen Städten – nicht viel stärker mit ihrer hier auch sichtbar gewordenen Unternehmensorientierung werben. Ist es etwa für Gemeinden politisch gar nicht opportun, sich mit einem Label wie etwa „wirtschaftsfreundliche“ oder „unternehmensfreundliche“ Gemeinde zu versehen? Braucht es evtl. erst noch einen offenen Diskurs in den Gemeinden, der eine vielleicht bevorzugte Behandlung von Unternehmen erst möglich – d.h. in der Bevölkerung akzeptiert – macht und die Voraussetzung dafür schafft, dass Unternehmen als wichtige „Schlüssel- oder Premiumkunden“ behandelt werden können?

Quellenangaben:

Bauer, H./Biwald, P./Prorok, T. (Hg.) (2000): Bürgerservice. Strategien und Reformansätze, Wien: KDZ Eigenverlag.

Bußjäger, P. (2003): Die Rahmenbedingungen des Standortwettbewerbs von Verwaltungen, in: ders. (Hg.): Moderner Staat und innovative Verwaltung, Wien: Braumüller, S. 7–23.

Diekmann, G. (2004): Netzwerke – Mittelstand, Handwerk und die kommunale Wirtschaftsförderung, in: Der Landkreis 7/2004, S. 498–501.

Grabow, B./Henckel, D./Hollbach-Grömig, B. (1995): Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 98, Stuttgart u.a.: Kohlhammer.

Grimme, K. (2004): Verwaltungsmodernisierung und kommunale Organisationsmodelle, In: Verwaltung und Management 2/2004, S. 68–72.

IHK-Koblenz (2004): Kommunalpolitisches Papier 2004 ... genauer aus pdf.

Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Unternehmensfreundliche Großstadt. Bericht über eine Telefonumfrage unter mittelständischen Unternehmern in den 25 größten Städten Deutschlands, Manuskript, Allensbach.

Zu beziehen unter: http://www.ifd-allensbach.de/pdf/akt_0404.pdf [20.09.04]

Land Kärnten (2004): Regierungsprogramm von FPÖ und SPÖ für die 29. Gesetzgebungsperiode 2004–2009, AKL, Klagenfurt.

Mitterlehner, R./Kyrer, A. (1997): New Public Management. Effizientes Verwaltungsmanagement zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Österreich, Schriftenreihe des Österreichischen Wirtschaftsbundes 4/97, Wien: Österreichischer Wirtschaftsverlag.

Perschau, H. (2002): Verwaltungsreform als Standortfaktor, in: innovative Verwaltung 4/2002, S. 9–12.

Aufgabenreformkommission (2001): Bericht der Aufgabenreformkommission, Manuskript, Wien.

Rapp, R. (2000): Customer Relationship Management, Frankfurt/M: Campus.

Sachse, I. (2001): Städte und ihre Wirtschaft – Standortqualität für High-Tech-Unternehmen, Arbeitspapier für den Städtetag 2001 in Villach, Manuskript, KDZ Wien.

Vieweg, H.-G. (1997): Die öffentliche Verwaltung als Standortfaktor, in: ifo Schnelldienst 50 (07), S. 18–24.

Welz, C./Falk, S./Müller-Mordhorst, F. (2003): Standortfaktor Verwaltung, eGovernment und Kundenservice in Nordrhein-Westfalen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
Zu beziehen unter: <http://www.begix.de/standortfaktor.pdf> [20.09.04]

Wirth, K./Matschek, M. (2004): Interkommunale Zusammenarbeit in Österreich, in: ÖGZ 9/2004, S. 19–25.

Anmerkungen:

- 1 Insbesondere die Städte und Gemeinden müssen meist eine Vielzahl von teilweise gegensätzlichen örtlichen Zielen/Interessen (die zusätzlich durch die in Materiegesetzten festgeschriebenen überörtlichen Ziele/Interessen überlagert werden) berücksichtigen und in wirtschaftspolitischen Entscheidungen gegeneinander abwägen.
- 2 Asymmetrisch insofern, als Unternehmen gegenüber Gemeinden immer mit ihrer Abwanderung (Standortverlegung und nachfolgenden Arbeitsplatzverlusten etc.) drohen können und Gemeinden dieser Drohung wenig entgegen setzen können.
- 3 Unter diesem eher weiteren Begriff möchten wir alle gemeindlichen Aktivitäten im Zusammenhang und in Ausrichtung auf die Unternehmen subsumieren, unabhängig von lokalen Schwerpunkten (z. B. IT oder Tourismus); umfasst damit klassische Bereiche der Gewerbepolitik/Wirtschaftsförderung ebenso wie das Standortmarketing etc.
- 4 Hierunter fallen beispielsweise ortsgebundene Produktionsfaktoren (z. B. Wasser, Bodenschätze), die Verkehrs-, Versorgungsinfrastruktur, das Potenzial an lokal verfügbaren Arbeitskräften und/oder Produktionsflächen, der lokale/regionale Absatzmarkt oder auch spezielle lokale Kosten (z. B. Steuern, örtliches Preisniveau).
- 5 Bei den weichen Standortfaktoren sind etwa zu nennen, das „Wirtschaftsklima“ in einer Stadt, deren Umwelt- und Lebensqualität, die verfügbaren Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen (auch produktionsorientierte Dienstleister) und Hochschulen, oder das Image einer Stadt (z. B. „lebendige, kreative Stadt“).
- 6 Ähnliche Studien sind uns aus Österreich nicht bekannt; mehrfache intensive Internet- und Bibliotheksrecherchen legen die Vermutung nahe, dass das hier behandelte Thema bislang zu keinen nennenswerten Fachpublikationen in Österreich geführt hat.
- 7 Siehe dazu die Berechnung von Professor Böckemann (Sonderauswertung Koralmbahn des Arbeitspaketes – NO-S „Für den Bundesverkehrswegeplan“). In diesem Rechenmodell sind auch die Einflüsse anderer Standortfaktoren, wie Kapitalausstattung, Humankapital (Ausbildungsniveau der Bevölkerung) etc., berücksichtigt. Der Wert von 170 Mio. Euro pro Jahr ergibt sich aus der Überlagerung der Erreichbarkeitszuwächse mit der jeweiligen Einwohnerzahl. Das heißt, er tritt nicht im dünn besiedelten Almgebiet der Koralm auf, sondern vor allem in den Räumen Graz, Klagenfurt und Villach, in der Weststeiermark und Unterkärnten.

- 8 Vgl. Statistik Austria: Ausstattung der Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik 2003 nach Bundesländern auf: www.statistik.at/fachbereich_forschung/ikt_tab2.shtml [30.09.2001]
- 9 Vgl. hierzu den Projektbericht zum Projekt „Speedy Offiziales“, der vom Amt der Kärntner Landesregierung in Auftrag gegeben wurde. Der Bericht ist zu beziehen unter: www.uni-klu.ac.at/puma/projekte/speedy_offiziales_projekt/hno_projekt.htm [30.09.2004]
- 10 Gerade in Deutschland haben viele Gemeinden – so der Eindruck nach einer Internet-Recherche – das „Label“ „unternehmensfreundliche“, „wirtschaftsfreundliche“ Gemeindeverwaltung in ihre externe Kommunikation eingeführt; entsprechende Referenzen aus Österreich sind bei diesem Recherchezugang nicht entdeckt worden.
- 11 Vgl. etwa die „Initiative Bürokratieabbau“ der deutschen Bundesregierung bzw.: Stadelmaier, M./Konzendorf, G. (2004): Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau in Rheinland-Pfalz, in: Die öffentliche Verwaltung 17/2004, S. 729–733. Sellering, E. (2004): Deregulierung als wichtige Säule der Modernisierung, in: innovative Verwaltung 9/2004, S. 12–14; Lenz, K./Lohmann, B. (2004): Bürokratieabbau bedeutet mehr Freiraum und weniger Aufwand, in: innovative Verwaltung 9/2004, S. 18–20, und ganz generell: Hill, H. (2004): Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung, in: Die Öffentliche Verwaltung, 17/2004, S. 721–729.
- 12 Vgl. Bundeskanzleramt eGovernment Strategien unter: www.cio.gv.at/egovernment/strategy/
- 13 Siehe etwa die praktischen Beispiele der Einführung von Handwerkerparkausweisen in den Kreisen Recklinghausen und Rhein-Kreis, die nicht nur für eine bestimmte Stadt, sondern für eine ganze Region gelten (vgl. Projekt „move“, Mittelstandsorientierte Verwaltung).
- 14 Dickmann (2004: 499) regt an, dass Gemeinden im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderungsbemühungen der Unterstützung bei der Netzwerkbildung für die lokalen Unternehmen Existenzgründern verstärkte Aufmerksamkeit schenken sollten; Wirtschaftsförderer wären dann Netzwerkgestalter, die Kommunikationskontakte knüpfen und Kommunikationsbeziehungen herstellen und pflegen.



Herausgegeben
von
Karl Anderwald
Peter Filzmaier
Karl Hren



Kärntner Druck- und Verlagsgesellschaft

KLAGENFURT 2004