

Erfolgsfaktoren für wirtschaftlich erfolgreiche Projekte im ländlichen Raum: Eine Analyse der zwischen 1999 und 2005 eingereichten Agrar.Projekt.Preis-Projekte

Verena Koller und Marianne Penker

Abstract – The 'Agrar.Project.Award' is an Austrian competition for innovative and economically successful projects in rural areas. From its first implementation in 1999 until 2005, 564 projects were submitted. An experts jury assessed 375 of them as economically successful according to their turnover. In her master thesis, V. Koller (2007) compares these economically successful projects with the control group of non-successful projects. Based on a literature review, hypotheses were defined for 20 factors that could characterise successful projects. In semi-structured telephone interviews, a sample of 55 successful and 25 non-successful projects was analysed. The data confirms the relevance of most factors for successful project implementation. In contrast to literature, the group of successful cooperation projects, however, is characterised by significantly less 'common decision-making' or 'clear division of labour' as the control group of non-successful projects.¹

EINLEITUNG

Der vom Agrar.Projekt.Verein organisierte Agrar-Projekt.Preis ist ein Wettbewerb für innovative und wirtschaftlich erfolgreiche Projekte aus dem ländlichen Raum Österreichs mit Bezug zur Landwirtschaft. Seit seiner ersten Durchführung im Jahr 1999 bis ins Jahr 2005 gab es 546 Wettbewerbseinreichungen. Gemäß den APP-Einreichbedingungen haben betriebswirtschaftliche ExpertInnen von den 546 eingereichten Projekten 375 als wirtschaftlich erfolgreich eingestuft, wenn durch die Tätigkeit bzw. Umsetzung für den Betrieb oder die am Projekt arbeitenden Personen entweder ein Einkommen von mindestens € 7,5 je Akh oder eine Kosteneinsparung bzw. ein Umsatz von € 7.500 pro Jahr erreicht wird. Um als SiegerIn (jeweils die ersten drei der Gemeinschaftsprojekte und der Einzelprojekte) des Agrar.Projekt.Preises hervor zu gehen, muss das Projekt jedoch neben dem rein rechnerisch ermittelten wirtschaftlichen Erfolg noch weitere Besonderheiten aufweisen (Innovations- und Vorzeigecharakter, Umweltbezug usw.).

Eine Diplomarbeit (Koller, 2007) vergleicht die beiden Gruppen der 375 (69%) als wirtschaftlich erfolgreich eingestuften Projekte und der 171 Projekte, die laut Selbstberechnung und Experteneinschätzung die betriebswirtschaftlich definierten Erfolgshürden nicht geschafft haben. Der Vergleich soll Hinweise darauf liefern, welche Faktoren die erfolgreiche Umsetzung innovativer Ideen im ländlichen Raum beeinflussen.

UNTERSUCHUNGSDESIGN, MATERIAL UND METHODE

Basierend auf einer Literaturanalyse wurden 20 Hypothesen zu Erfolgsfaktoren formuliert: Stärken-/Schwächenanalyse, Ressourcenverfügbarkeit, Risikoabschätzung, Konzept, Beratung, interne Kommunikation, Datenverfügbarkeit, gemeinsame Entscheidungsfindung, klare Aufgabenverteilung, Umfeldorientierung, externe Kommunikation, Zusammenarbeit, Ausdauervermögen, Einsatz von Eigenkapital, Finanzaufzeichnungen, Förderungen, keine Verschuldung, Suche nach neuen Herausforderungen, optimistische Zukunftssicht und das Wissen um Erfolg. Der empirische Teil beschäftigt sich mit den 546 Projekten, die seit Einführung des Preises eingereicht wurden. Eingereicht werden können beim Agrar.Projekt.Preis so genannte „Einzelprojekte“ oder „Gemeinschaftsprojekte“. Daher lassen sich alle Agrar.Projekt.Preis-Einreichungen einer der folgenden vier Gruppen zuordnen: 148 wirtschaftlich erfolgreiche Einzelprojekte; 76 wirtschaftlich nicht erfolgreiche Einzelprojekte; 223 wirtschaftlich erfolgreiche Gemeinschaftsprojekte; 99 wirtschaftlich nicht erfolgreiche Gemeinschaftsprojekte.

Von der Grundgesamtheit wurde eine geschichtete Stichprobe von 129 Projekten ausgewählt, um die 20 Hypothesen zu Erfolgsfaktoren empirisch testen zu können. Mittels strukturierten telefonischen Leitfadeninterviews (Atteslander, 2003) konnten Projektverantwortliche von 80 Projekten umfassend befragt werden. Zu jedem der 20 Erfolgsfaktoren wurden mehrere geschlossene und offene Fragen gestellt, um sowohl einfache bi-variate Auswertungen durchführen zu können, andererseits aber auch um die projektspezifische Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren besser verstehen zu können. Die folgende Ergebnisdarstellung beschränkt sich auf die

¹Verena Koller ist als Landesprojektmanagerin der steirischen Genussregionen Österreichs tätig (verena.koller@gr-marketing.at). Marianne Penker arbeitet am Institut für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung an der Universität für Bodenkultur in Wien (marianne.penker@boku.ac.at).

quantitativ vergleichende Analyse der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Projektgruppen.

ERGEBNISSE

Die Ergebnisse zeigen, dass nicht alle Erfolgsfaktoren für die untersuchten Projekte von gleicher Bedeutung waren. Einige der Erfolgsfaktoren wurden von den Befragten aller Projektgruppen (wirtschaftlich und nicht wirtschaftliche Einzel- bzw. Gemeinschaftsprojekte) – mit unterschiedlicher Ausprägung – als wichtig eingestuft. Bei diesen Erfolgsfaktoren handelt es sich um: Stärken-/Schwächenanalyse; Ressourcenverfügbarkeit; interne Kommunikation; Datenverfügbarkeit; Einsatz von Eigenkapital; Förderungen; Wissen um Erfolg. Diese Faktoren haben auch in der tatsächlichen Projektumsetzung aller Gruppen ähnlich hohe Beachtung erfahren.

Die Hypothese, dass sich wirtschaftlich erfolgreiche Projekte gegenüber der Kontrollgruppe eher durch eine „gemeinsame Entscheidungsfindung“ auszeichnen, hat sich nicht bestätigt. Im Gegenteil: Der Mittelwertvergleich zeigt bei hoher Streuung, dass Beteiligte der nicht erfolgreichen Projekte signifikant öfter gemeinsam entscheiden bzw. seltener allein Entscheidungen treffen (siehe Tab. 1, t-test). Eine breit abgestimmte Entscheidungsfindung war somit nicht Erfolgskriterium für die untersuchten Agrar.Projekt.Preis-Projekte.

Tabelle 1. Mittelwertvergleich für den Erfolgsfaktor „Gemeinsame Entscheidungsfindung“ bei Gemeinschaftsprojekten.

	Erfolgreiche	Nicht-erfolgr.
Wie oft sprechen Sie sich mit anderen Projektbeteiligten zuerst ab und entscheiden dann gemeinsam? ^{1**}	0,74 ($\sigma=1,39$)	1,57 ($\sigma=0,76$)
Wie oft entscheiden Sie alleine? ^{1**}	-0,06 ($\sigma=1,34$)	-1,2 ($\sigma=1,19$)

¹ Skala von -2 (nie) bis +2 (stets); * ($p<0,05$) ** ($p<0,01$)

σ = Standardabweichung;

kursiv: Kontrollfrage mit umgekehrtem Vorzeichen

Auch bezüglich „Klarer Aufgabenverteilung“ widersprechen die Ergebnisse der Literatur: Die nicht-erfolgreichen Projekte zeichnen sich durch eine weit höhere Arbeitsteilung aus. Beteiligte von wirtschaftlich erfolgreichen Gemeinschaftsprojekten sind eher für alles zuständig und können sich im Krankheitsfall auch eher gegenseitig vertreten (vgl. Tab. 2). Für die Einzelprojekte hat sich die Hypothese zur Arbeitsteilung aber bestätigt ($p<0,05$): Mit dem Mittelwert von 1,58 ($\sigma=0,58$) und vergleichsweise geringer Streuung haben wesentlich mehr erfolgreiche Projekte spezielle Zuständigkeitsbereiche zugewiesen als die nicht erfolgreichen Einzelprojekte (0,55, $\sigma=1,51$).

Auffallend ist auch, dass nur die Gruppe der erfolgreichen Einzelprojekte eine Risikoabschätzung in der Projektplanungsphase durchwegs als wichtig erachteten. Abgesehen von diesen unerwarteten Ergebnissen bestätigen die empirischen Ergebnisse die in der Literatur ausgewiesenen Erfolgsfaktoren: z.B. Wissen um Erfolg, optimistische Zukunftsaussichten, Markt- und KundInnenorientierung (Umfeldorientierung), Stärken-/Schwächenanalyse, Ausdau-

ervermögen, interne Kommunikation, Ressourcenverfügbarkeit, Förderungen, Einsatz von Eigenkapital.

Tabelle 2. Mittelwertvergleich für den Erfolgsfaktor „Klare Arbeitsteilung“ bei Gemeinschaftsprojekten.

	Erfolgreiche	Nicht-erfolgr.
Hat da jeder seinen Spezialbereich, für den er zuständig und verantwortlich ist? ^{1*}	1,32 ($\sigma=1,24$)	1,79 ($\sigma=0,80$)
Ist da jeder für alles zuständig und arbeitet halt dort, wo gerade Arbeit anfällt? ^{1*}	-0,81 ($\sigma=1,45$)	-1,5 ($\sigma=1,16$)
Wenn jemand aus dem Projektteam krank wird, gibt es dann Projektbeteiligte, die an deren Stelle weiterarbeiten können? ^{1**}	-1,03 ($\sigma=1,30$)	-1,79 ($\sigma=0,42$)

¹ Skala von -2 (nie) bis +2 (stets); * ($p<0,05$) ** ($p<0,01$)

σ = Standardabweichung;

kursiv: Gegenfragen mit umgekehrten Vorzeichen

DISKUSSION UND AUSBLICK

Die statistische Auswertung der untersuchten 35 Einzelprojekte führt aufgrund der kleinen Stichprobe zu weniger signifikante Aussagen als jene der 45 Gemeinschaftsprojekte. Die Streuung der Ergebnisse ist insgesamt sehr groß, was die Vermutung zulässt, dass die untersuchten Erfolgsfaktoren nicht bedingungslos für alle Projekte gelten. Insbesondere gibt es Unterschiede zwischen einzelbetrieblichen Projekten und größeren Kooperationsprojekten. Bei manchem in der Literatur definierten Erfolgsfaktor, wie gemeinsame Entscheidungsfindung oder Arbeitsteilung, mögen die Ergebnisse zur Reflexion und weiteren Forschung anregen (z.B. logistische Regression bei größerer Stichprobe).

DANKSAGUNG

An dieser Stelle sei dem Agrar.Projekt.Verein für seine Unterstützung im Zuge der Erstellung dieser Forschungsarbeit und den InterviewpartnerInnen für ihre bereitwilligen Auskünfte gedankt.

LITERATUR

Agrar.Projekt.Verein (2006). Statuten des Vereins zur Förderung von Regional- und Agrarprojekten.

Atteslander Peter (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage.

Koller, V. (2007). Faktoren für wirtschaftlich erfolgreiche Projekte im ländlichen Raum – eine rückblickende Analyse des „Agrar.Projekt.Preises“ 1999 bis 2005. Diplomarbeit, Universität für Bodenkultur Wien.