

# Erfolgsfaktor Region

Wie KMU ihr Regionalkapital  
optimal nutzen!





Bundesministerium für  
Wirtschaft, Familie und Jugend



## **Erfolgsfaktor Region**

### **Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen!**

**Günter Eder**

**Herwig Langthaler**

**Harald Payer**

ÖAR Regionalberatung GmbH

Fichtegasse 2

1010 Wien

T: ++43-1-5121595-0

E: [wien@oear.at](mailto:wien@oear.at)

im Auftrag des Bundesministeriums für

Wirtschaft, Familie und Jugend

Abteilung I / 6a KMU-Förderung

Stubenring 1

1010 Wien

Wien, Dezember 2010



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>3</b>
2.1	Der besondere Stellenwert der Region für die strategische Unternehmensentwicklung .....	3
2.2	Ausgewählte theoretische Zugänge .....	5
2.3	Zielsetzung und Aufbau der Studie.....	8
<b>3</b>	<b>Wie KMU ihr Regionalkapital nutzen – Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis.....</b>	<b>9</b>
3.1	Vorgangsweise .....	9
3.2	Ergebnisse.....	12
3.3	Erfolgsfaktoren.....	17
3.3.1	EF 1: Mitgestaltung der Standortentwicklung .....	18
3.3.2	EF 2: Regionale Kompetenz der MitarbeiterInnen .....	19
3.3.3	EF 3: Vernetzung mit der Region.....	20
3.3.4	EF 4: Regionale Wirtschaftskooperationen .....	21
3.3.5	EF 5: Regionale Beschaffung .....	22
3.3.6	EF 6: Regionaler Absatz .....	23
3.3.7	EF 7: Regionale Identität .....	24
3.4	Regionalkompetenz-Check .....	25
	<b>Literatur .....</b>	<b>27</b>
	<b>ANHANG 1 - InterviewpartnerInnen.....</b>	<b>31</b>
	<b>ANHANG 2 - Interviewleitfaden .....</b>	<b>33</b>
	<b>ANHANG 3 - Ausgewählte Websites.....</b>	<b>35</b>



# 1 Zusammenfassung

Die anhaltenden Exporterfolge vieler österreichischer klein- und mittelständischer Unternehmen (KMU) beweisen eindrucksvoll, wie das enorme ökonomische Potenzial der Globalisierung kreativ und gewinnbringend genutzt wird. Gleichzeitig macht die weltwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre auch die Kehrseiten der Globalisierung wie etwa konjunkturelle Instabilität, wirtschaftliche Abhängigkeit, destruktiver Preiswettbewerb, Verlust von klassischen unternehmerischen Werten wie Verantwortung und langfristige Bestandssicherung deutlich.

Als sinnvolle Ergänzung zur Globalisierung gewinnt daher die Regionalisierung der Wirtschaft als strategische Ausrichtung zunehmend an Bedeutung. Regionalisierung bedeutet dabei vor allem die konsequente Orientierung an den wirtschaftlichen Möglichkeiten des regionalen Umfelds. Gerade die österreichischen Klein- und Mittelbetriebe stehen traditionell in vielfältiger Beziehung zu ihrem regionalen Umfeld, welches Ihnen eine große Bandbreite an sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Ressourcen bietet. Diese Bandbreite an Möglichkeiten stellt das **„Regionalkapital“** jedes einzelnen Unternehmens dar. Es stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens durch Nähe, Vertrauen, Identität und Nachhaltigkeit. Es ist die Antwort auf die Austauschbarkeit und Beliebigkeit globaler Marken, begegnet der Unüberübersichtlichkeit eines weltweit verfügbaren Angebots, konzentriert sich auf die Bedürfnisse der KundInnen in der Region, unterstützt nachhaltige Produktions- und Vermarktungsprozesse und etabliert die Herkunft von Produkten und Dienstleistungen als Qualitätskriterium.

Die vorliegende Studie untersucht die Hypothese, dass die zielsichere Nutzung des unternehmerischen Regionalkapitals einen betriebswirtschaftlichen Mehrwert für das einzelne KMU bewirkt und geht insbesondere der Frage nach, welchen Aspekten des Regionalkapitals dabei besondere Bedeutung zukommt. Die Studie analysiert die Erfolgsstrategien von 20 erfolgreichen österreichischen Unternehmen, die alle das mehrwertschaffende Potenzial ihres regionalen Umfelds proaktiv in ihre Unternehmensentwicklung einbeziehen. In ausführlichen Interviews mit den GeschäftsführerInnen bzw. EigentümerInnen dieser Unternehmen wurden die Gemeinsamkeiten in der Nutzung des Regionalkapitals herausgearbeitet und zu **sieben Erfolgsfaktoren** verdichtet:

- Mitgestaltung der Standortentwicklung,
- Regionale Kompetenz der MitarbeiterInnen,
- Vernetzung mit der Region,
- Regionale Wirtschaftskooperationen,
- Regionale Beschaffung,

- Regionaler Absatz und
- Regionale Identität.

Die Studie umfasst weiters einen eigens entwickelten Quick-Check für Unternehmen für die erste schnelle Einschätzung der aktuellen und der potentiell möglichen Nutzung ihres Regionalkapitals. Durch diesen Regionalkompetenz-Check erhalten Unternehmen einen Überblick über ihren etwaigen Handlungsbedarf in den sieben Erfolgsfaktoren und können ihre strategische Ausrichtung entsprechend optimieren.

Ausgehend von den in den Unternehmensgesprächen gewonnen Erkenntnissen und den daraus resultierenden Studienergebnissen können schließlich folgende drei **Empfehlungen** für die weitere Bearbeitung des Zukunftsthemas „Regionalkapital“ abgeleitet werden:

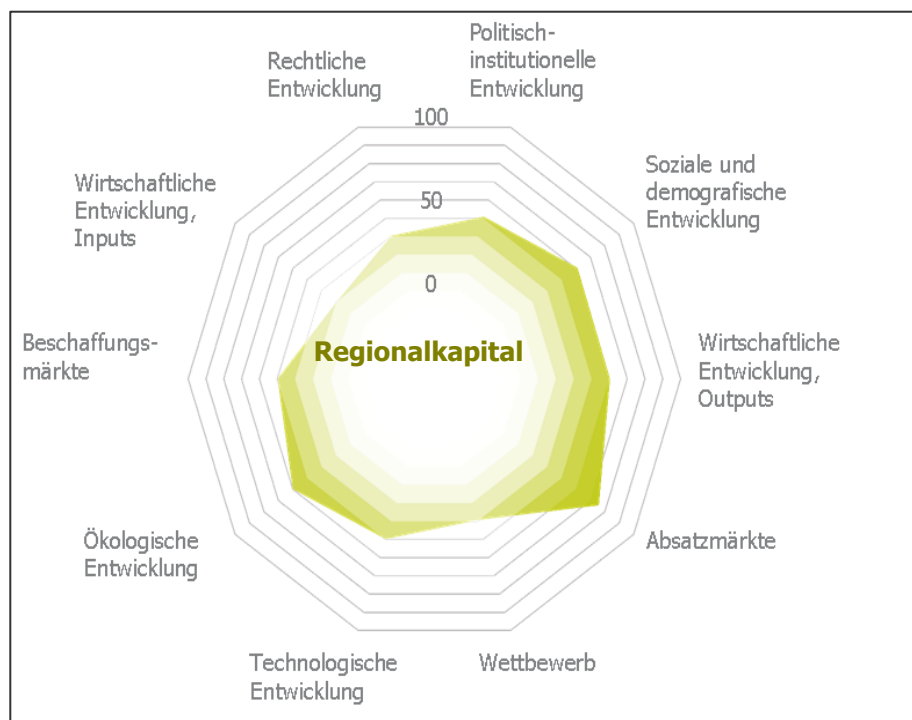
- Aufbereitung und Vermittlung des Zukunftsthemas „Regionalkapital“ mittels geeigneter Informationsangebote für KMU (Informationsveranstaltungen, Weiterbildungsveranstaltungen, Fach-Symposium, Internet-Services etc.),
- Entwicklung von geeigneten Beratungs- und Förderprogrammen für den wirksamen Aufbau von Regionalkompetenz auf einzelbetrieblicher Ebene,
- Vertiefung der empirischen Grundlagen durch weiterführende Studien und wissenschaftliche Untersuchungen.

## 2 Einleitung

### 2.1 Der besondere Stellenwert der Region für die strategische Unternehmensentwicklung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erbringen wesentliche Leistungen im modernen Wirtschaftsleben. Die KMU Österreichs erwirtschaften rund die Hälfte des jährlichen Bruttoinlandsprodukts. Mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung (rund 62 %) hat ihren Arbeitsplatz in einem KMU. Der überwiegende Großteil (99,6 %) aller Unternehmen sind KMU, also Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Das sind in Österreich derzeit rund 299.000 kleine und mittlere Unternehmen. Davon entfallen rund 90% auf Kleinstbetriebe mit weniger als 10 MitarbeiterInnen. Rund 10,4 % (31.000) aller KMU sind Kleinbetriebe mit 10 bis 49 MitarbeiterInnen. Rund 1,6 % (4.800) aller KMU sind Mittelbetriebe mit 50 bis 249 MitarbeiterInnen (KMU Forschung Austria, Statistik Austria, Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger).

Abbildung 1: Die Beziehungen des Unternehmens mit seiner Umwelt



Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH

Zwischen jedem einzelnen KMU und seiner Region besteht in der Regel eine enge wechselseitige Beziehung. Das regionale Umfeld von KMU hat meist einen wesentlichen Einfluss auf seine Unternehmensentwicklung. Die Region bietet dem Unternehmen eine enorme Bandbreite an sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen



mischen Ressourcen. Es ist daher naheliegend, dass jedes erfolgreiche Unternehmen – unabhängig von seiner Betriebsgröße – ein vitales Interesse an der positiven Entwicklung seines regionalen Umfelds hat und dies auch in seine strategische Ausrichtung integriert. Die strategische Positionierung des Unternehmens setzt bei den vielfältigen Beziehungen zu seinem Umfeld an (der Blick nach außen).

KMU sind in unterschiedlicher Weise und Intensität mit ihrem lokalen bzw. regionalen Umfeld verbunden. Durch die gezielte Berücksichtigung der regionalen Potenziale können zusätzliche Geschäftspotenziale aktiviert und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des KMU erhöht werden. Eigentümergeführte Familienbetriebe des Mittelstands haben im Unterschied zu Großunternehmen meist eine stärkere regionale Verankerung. Die UnternehmerInnen kommen aus der Region. Standortentscheidungen werden oft zu Gunsten der Herkunftsregion getroffen. Solche Betriebe gestalten in hohem Maße ihr lokales und regionales Umfeld mit, indem sie die Standortbedingungen aktiv beeinflussen (Verkehrsanbindung, Attraktivität von Arbeitsplätzen, Aus- und Weiterbildung, F&E-Einrichtungen, Unternehmenskooperationen etc.).

Der Fokus der Studie ist das einzelne Unternehmen. Es geht uns hier in erster Linie um die Frage, wie KMU die vielen Möglichkeiten der Wertschöpfung, die ihnen ihr regionales Umfeld eröffnen, nachhaltig nutzen und in ihre Unternehmensentwicklung strategisch verankern. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Region ist in hohem Maße eine wechselseitige Beziehung. Es geht nicht alleine darum, das vorhandene Regionalkapital zu nutzen, sondern dieses auch nachhaltig zu sichern, indem sich das Unternehmen in die Regionalentwicklung aktiv einbringt. Denn das potentiell verfügbare Regionalkapital jedes Unternehmens verliert ohne die proaktive Mitwirkung jedes einzelnen Unternehmens auf Dauer seinen Wert. Indem das Unternehmen in die Region investiert, investiert es in seine eigene Zukunft! Dieses Wechselspiel zwischen Unternehmen und Region bezeichnen wir als den „Erfolgsfaktor Region“ bzw. als die "Regionalkompetenz" jedes einzelnen Unternehmens.

Die verstärkte Aufmerksamkeit für das vorhandene Regionalkapital darf jedoch die vielen Chancen der Globalisierung nicht vernachlässigen. Ganz im Gegenteil stärkt das Regionalkapital jedes einzelnen Unternehmens seine Fähigkeiten, auch auf internationalen Märkten zu bestehen. In diesem Sinn versteht sich die vorliegende Studie im Einklang mit den Schwerpunkten der Europäischen Kommission (Strategie Europa 2020 für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum) und des österreichischen Wirtschaftsministeriums (Förderung von nachhaltigem und verantwortlichem Unternehmertum).

## 2.2 Ausgewählte theoretische Zugänge

Das Regionalkapital als essentielle Quelle des Unternehmenserfolgs hat in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Unternehmenspraxis bisher erstaunlich wenig bis gar keine Beachtung gefunden. Die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas ist zwar nicht das Ziel der vorliegenden explorativen Studie, dennoch soll hier in gebotener Kürze ein einfacher Überblick über einige relevante wirtschaftswissenschaftliche Anknüpfungspunkte gegeben werden. Dazu zählen insbesondere die Theorie der Standortfaktoren, der Ressourcen-Ansatz der Regionalökonomie, die Diskussion über Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sowie die Konzepte der Embeddedness, des Führungsvorteils und der home based players.

**Standortfaktoren** sind maßgeblich für die Attraktivität von Unternehmensstandorten verantwortlich und daher entscheidend bei der Standortwahl. Die Bewertung der Standortfaktoren erfolgt im Einzelfall unterschiedlich und ist von Branche und Größe des jeweiligen Unternehmens abhängig. Häufig wird zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden:

- Harte Standortfaktoren sind betriebswirtschaftlich messbar und können direkt in die Bilanz eines Unternehmens einbezogen werden: z.B. Verkehrsanbindung, Transportkosten, Transportarten, Energiepreise, Kommunikationsnetz, Abfallbeseitigung, Subventionen, Steuern und Abgaben, Verfügbarkeit von Rohstoffen, Grundstückspreise und Mietkosten, Arbeitskräfte, Lohnniveau, Kaufkraft, Arbeitszeiten, Sozialversicherungen, Genehmigungsverfahren, Nähe zu Zulieferbetrieben, etc.
- Weiche Standortfaktoren lassen sich nicht unmittelbar in Kosten-Nutzen-Analysen messen und daher auch nicht in die Kostenrechnung eines Unternehmens einbeziehen. Dennoch sind sie bei Standortentscheidungen von Relevanz: z.B. Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Kooperationsbereitschaft der Behörden, Wirtschaftsklima am Standort, Image der Region, Konkurrenz, Mentalität der ansässigen Bevölkerung, Umweltqualität, medizinische Versorgung, Fürsorgeeinrichtungen, Bildungsangebot, Erholungs-, Kultur- und Freizeitangebot, Einkaufsmöglichkeiten, Wohnmöglichkeiten etc.

Der **Ressourcenansatz** der Regionalökonomie, vertreten unter anderen von John Anderson Kay (1993), ist ein strategieorientierter Ansatz, bei dem die verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten die wesentliche Grundlage für Wettbewerbsvorteile bilden. Kay beschreibt dabei drei Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen, die sich aus Erfahrungen, Wissen und Wertesystemen innerhalb eines Unternehmens zusammensetzen:

- Reputation: baut auf der Beziehung zwischen dem Unternehmen, den Lieferanten und den Kunden auf. Eine besondere Reputation z.B. für Zuverlässigkeit bzw. schnellen Service wird als Wettbewerbsvorteil gesehen, wenn Kunden die Reputation eines Unternehmens höher einschätzen als die seiner Konkurrenz. Reputations sind gleichzeitig auch sogenannte "verderbliche" Quellen von Wettbewerbsvorteilen, was bedeutet, dass nicht gepflegte Reputations wieder verschwinden können.
- Architektur: ist das Netzwerk der internen und externen Beziehung zwischen Personal, Kunden, Lieferanten, wodurch Wissen, Informationen und unternehmerische Routinen kommuniziert werden.
- Innovation: kann Wettbewerbsvorteile erzeugen, wenn das Unternehmen dadurch konkurrenzfähiger wird, indem es z.B. Produkte anbieten kann, die für den Kunden einen größeren Wert darstellen oder indem ganz neue Wettbewerbsmöglichkeiten entstehen. Innovation wird nur dann als Wettbewerbsvorteil betrachtet, wenn sie nicht einfach imitiert oder durch "Alternativ-Innovationen" überboten werden kann.

Nach der Definition des Grünbuchs der Europäischen Kommission für die soziale Verantwortung der Unternehmen (Europäische Kommission 2001) ist **Corporate Social Responsibility (CSR)** als „Unternehmensbeitrag zur Umsetzung des gesellschaftlichen Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung“ und als eine „grundsätzlich freiwillige Selbstverpflichtung über gesetzliche Verpflichtungen hinaus“ zu verstehen. CSR stellt die Übersetzung des gesellschaftlichen Leitbilds „Nachhaltiger Entwicklung“ auf die betriebliche Ebene dar. Diese gesellschaftlichen Anforderungen werden über verschiedene methodische Zugänge die Betriebswirtschaftslehre und in die Managementpraxis übertragen. Nach dem Stakeholderansatz von Porter und Kramer (2002, 2006) können durch gezielte CSR Wettbewerbsvorteile erzielt werden:

- Anstöße zu Produkt- und Prozessverbesserungen, die sich aus guten Kundenbeziehungen ergeben,
- Motivationssteigernde und mitarbeiterbindende Wirkungen, die zu höherer Einsatz- und Lernbereitschaft des Personals führen,
- Verbesserte Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit,
- Besserer Zugang zu neuen Mitarbeitern, Stärkung der Markt- und Netzwerkbeziehungen, verbesserte Chancen bei der Kreditvergabe auf Grund positiver Imageeffekte,

- Kosteneinsparungen und Produktivitätsgewinne durch einen effizienteren Einsatz betrieblicher Ressourcen,
- Umsatzsteigerungen, hervorgerufen durch die zuvor genannten Wettbewerbsvorteile.

**Corporate Citizenship** bezeichnet das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen, die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder z.B. für ökologische oder kulturelle Belange engagieren. Es handelt sich dabei um eine "soziale Kooperation", die zum wechselseitigen Nutzen aller beteiligten Partner eingegangen wird und mithelfen soll, gesellschaftliche Innovationen auf den Weg zu bringen. Der Begriff „Corporate Citizenship“ wird zu verwandten Begriffen wie „Corporate Responsibility“ oder „Corporate Social Responsibility“ oft nicht klar abgegrenzt.

Unter **Embeddedness** wird die "Einbettung" von Unternehmen in die Struktur der wirtschaftlichen Beziehungen zu anderen Betrieben und in die zugehörigen sozialen Aspekte verstanden. Speziell bei kleineren Unternehmen sind wirtschaftliche und soziale Beziehungen oft untrennbar kombiniert. Embeddedness wird insbesondere durch die Teilnahme an wirtschaftlichen und sozialen Institutionen in der Region erreicht und führt zu einer Vernetzung, die dem Unternehmen größere Marktchancen ermöglicht.

Der sogenannte **Fühlungsvorteil** ist ein Begriff aus der Wirtschaftsgeographie und Regionalökonomie und beschreibt einen sogenannten „weichen“ Standortfaktor. Fühlungsvorteile entstehen durch räumliche Nähe (Führung), die einen engen persönlichen Kontakt der Beteiligten ermöglicht. Diese räumliche Nähe vereinfacht persönliche Begegnung, sei es mit Behörden, Universitäten, Forschungseinrichtungen oder anderen Betrieben. Darüber hinaus ergeben sich Vorteile aus der Nähe von Zulieferern und Verarbeitungsunternehmen oder durch gemeinsame Logistik. Von Fühlungsvorteilen spricht man insbesondere, wenn sich der Firmenstandort in unmittelbarer Nähe zu Betrieben mit ähnlicher Branchenorientierung befindet bzw. durch ein differenzierteres Arbeitskräfteangebot oder die Kooperation mit Leitbetrieben profitiert. Das Gegenteil - nicht standortgebundene Unternehmen, für die qualifizierte Arbeitskräfte oder Fühlungsvorteile von geringer Bedeutung sind - wird in der Wirtschaftsgeographie als "footloose industry" („ungebundene Industrie“) bezeichnet.

In der Debatte um Produktionsverlagerungen und Produktionsrückverlagerungen wird der sogenannte „**home based player**“ als jener Unternehmenstyp beschrieben, der anstatt auf rein kostenorientierten Produktionsverlagerungen auf die Nut-

zung von regionalen Netzwerken in der eigenen Region setzt. So können die „home based players“ Wettbewerbsvorteile generieren und die Vorteile der regionalen Unternehmensnetzwerke nutzen, insbesondere die Flexibilität, die bessere eigene Kapazitätsauslastung und die höhere Qualität der Zulieferer. Nach einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (Kinkel und Wengel 1998) erzielen „home based players“ einen überdurchschnittlichen Anteil ihres Umsatzes auf internationalen Märkten, halten aber bewusst an ihren regionalen Wurzeln bzw. einer stark regional orientierten Beschaffungsstrategie fest und nutzen auf diese Weise den Vorteil des sogenannten "local sourcing".

## **2.3 Zielsetzung und Aufbau der Studie**

Im Fokus der Studie stehen kleine und mittlere Unternehmen (KMU), deren strategische Ausrichtung und die Umsetzung im täglichen Geschäft. Die Studie untersucht die Kernhypothese, dass das Regionalkapital für jedes KMU ein strategischer Erfolgsfaktor ist.

Diese Studie will der inzwischen unüberschaubaren Anzahl an theoretischen und empirischen Untersuchungen über die regionale Verflechtung von Unternehmen keine weitere hinzufügen. Es geht vielmehr darum, die regionale Verankerung als wesentlichen Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung darzustellen.

Den Kern der Studie bildeten insgesamt 20 qualitative Interviews mit ausgewählten UnternehmerInnen, die uns von verschiedenen ExpertInnen als besonders kreativ und erfolgreich in der Nutzung ihres Regionalkapitals empfohlen wurden. Um die Erkenntnisse aus diesen Interviews auch für andere KMU verfügbar zu machen, werden sie zu insgesamt 7 regionalen Erfolgsfaktoren verdichtet und mögliche Ansätze beschrieben, wie sie in die Unternehmensstrategie stärker verankert werden können.

Wir bedanken uns bei den 20 ausgewählten UnternehmerInnen (siehe Anhang) für Ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken. Für weitere wertvolle Anregungen bedanken wir uns bei Thomas Hruschka (Öko-Business Plan Wien), Bettina Lorentsich (CSR-Consultants Experts Group), Christine Moore (credo e.U.), Wolfgang Sattler (Verein Lavanttaler Wirtschaft), Günter Scheer (ÖAR Regionalberatung GmbH), Elfriede Verhounig (Entwicklungsagentur Kärnten GmbH), Heinz-Peter Wallner (Vorstandsmitglied B.A.U.M. Österreich), Lisa Weber (respACT – austrian business council for sustainable development) und Michael Weber (ÖAR Regionalberatung GmbH).

# **3 Wie KMU ihr Regionalkapital nutzen – Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis**

## **3.1 Vorgangsweise**

Den Kern der vorliegenden Studie bildet eine Unternehmensbefragung mit ausgewählten Beispielbetrieben. Ziel der Untersuchung ist die Gewinnung von neuen Informationen darüber, mit welchen besonderen Einstellungen und konkreten Maßnahmen ausgewählte KMU ihr regionales Umfeld gestalten und auf diese Weise den potenziellen Mehrwert ihrer Region in die eigene Unternehmensentwicklung integrieren.

Im Vorfeld der Unternehmensbefragung wurde zunächst eine Recherche über relevante Unternehmen in allen Bundesländern durchgeführt. Neben Daten aus der eigenen Beratungspraxis und einer Internetrecherche wurden dabei auch verschiedene ExpertInnen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit über eine umfassende Kenntnis von thematisch potenziell relevanten KMU verfügen, zu konkreten Empfehlungen eingeladen. Diese Anfrage richtete sich an ExpertInnen aus den Regionalorganisationen der Wirtschaftskammer Österreich, regionalen Standortagenturen, Regionalmanagements, einschlägigen Forschungsinstitutionen und aus der Unternehmensberatung. Als Ergebnis dieser explorativen Recherche wurde eine Grundgesamtheit von rund 150 KMU in allen Bundesländern erfasst. Dieses Screening erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Es ging vielmehr darum, KMU ausfindig zu machen, die in beispielhafter Weise die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Region gezielt nutzen.

Aus dieser Grundgesamtheit wurden insgesamt 20 Unternehmen als Fallbeispiele für eine tiefer gehende qualitative Unternehmensbefragung ausgewählt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass es sich in allen Fällen um wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen handelt. Weiters wurde auf eine breite Streuung nach der Betriebsgröße (Anzahl der MitarbeiterInnen), nach der Branchenzugehörigkeit sowie nach der regionalen Verteilung (alle Bundesländer) geachtet. Als dominante Eigentumsform der KMU in Österreich wurden zum überwiegenden Großteil eigentümergeführte Familienbetriebe ausgewählt. In drei Ausnahmefällen handelt es sich um eine Gesellschaft m.b.H. im Eigentum eines ausländischen Mischkonzerns, eine Aktiengesellschaft im Sparkassensektor sowie um eine Privatstiftung. Die 20 Beispielbetriebe stellen weder eine repräsentative Auswahl noch ein Ranking von Best Practice-Betrieben dar. Ganz im Gegenteil haben wir bewusst darauf verzichtet, einige in der Öffentlichkeit bereits sehr bekannte KMU, die in di-

versen thematisch ähnlichen KMU-Studien und Fachpublikationen häufig genannt werden, zum wiederholten Male zu interviewen. Vielmehr ging es darum, ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen KMU mit unterschiedlichen Ansätzen in der Gestaltung ihres regionalen Umfelds zu erfassen.

Die Interviews mit den Unternehmen wurden im Zeitraum Juni bis September 2010 durchgeführt. InterviewpartnerInnen waren in allen gewählten Fallbeispielen die FirmeneigentümerInnen bzw. GeschäftsführerInnen oder Vorstände. Als Befragungsmethode wurde das halb-offene ExpertInneninterview auf der Grundlage eines Interviewleitfadens gewählt (siehe Anhang). Die Interviews dienten insbesondere dazu, die konkreten Umsetzungsaktivitäten (Know-how) der befragten Betriebe sowohl auf der Ebene ihres operativen Tagesgeschäfts als auch auf der Ebene ihrer strategischen Positionierung zu erfassen. Die dafür zu Grunde gelegte Systematik unternehmerischer Aktivitäten stellt eine überarbeitete Version der von Tödtling et al (2009) im Rahmen des internationalen Forschungsprojekts „Corporate Culture and Regional Embeddedness“ (CURE) entwickelten Systematik dar.

Neben den 20 Unternehmensinterviews wurden einige ergänzende ExpertInneninterviews mit ausgewählten ExpertInnen aus thematisch relevanten institutionellen Programmen und Unternehmensnetzwerken durchgeführt (siehe Anhang).

Tabelle 1: Unternehmensbefragung Regionalkapital 2010 - Ausgewählte Betriebe, alphabetisch geordnet

<b>Unternehmen</b>	<b>Branche</b>	<b>Gründung</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Region</b>
AVITA Wellness Hotel, Burgenlandtherme KG	Gesundheit	1993	108	Südburgenland
DONAUTOURISTIK Linz GmbH	Tourismus	1994	120	Oberösterreich, Donauregion
DORFINSTALLATIONSTECHNIK Gmbh	Heizungstechnik	1973	100	Voralberg
Franz EIGL GmbH (AVIA Tankstellen, Mineralöle, Pellets)	Mineralöl- und Pellets-handel	1931	60	Niederösterreich, Waldviertel
FABACHEM Astleithner GmbH	Chemie	1991	12	Niederösterreich, Wiener Becken
FELIX Austria GmbH	Lebensmittel	1958	150	Mittelburgenland
FELLER GmbH	Elektrotechnik	1863	160	Niederösterreich, Wiener Becken
FRAUSCHER Bootswerft GmbH & Co KG	Bootsbau	1927	30	Oberösterreich, Salzkammergut
HERBSTHOFER Malerei-Farbenhandlung-Vollwärmeschutz	Malerei	1948	16	Oststeiermark
HERK Karosserie und Lackierfachbetrieb GmbH	Karosserie und Lackiererei	1967	20	Obersteiermark
KRESTA Anlagenbau GmbH Nfg, &Co KG	Anlagenbau	1986	300	Kärnten, Lavanttal
KWB - KRAFT UND WÄRME AUS BIOMASSE GMBH	Biomasse	1994	330	Oststeiermark
LOTTMAN Fensterbänke GmbH (Helopal)	Fensterbänke	1928	70	Oberösterreich, Ennstal
OSMA Trocknersysteme GmbH	Maschinenbau	1989	20	Oberkärnten
RIEDER Betonwerk GmbH	Bau	1958	230	Salzburg, Pinzgau
SPARKASSE Imst AG	Sparkasse	1882	150	Tirol, Oberland
STAUD 's GmbH	Lebensmittel	1971	30	Wien-Ottakring
WESTCAM Gruppe	Datentechnik, Fertigungstechnik, Projektmanagement	1990	100	Tirol, Unterland
WIMTEC Steuerungs- und Messgeräte GmbH	Sanitärtechnik	1991	55	Niederösterreich, Mostviertel
ZARFL Tischlerei	Tischlerei	1945	15	Kärnten, Lavanttal



## 3.2 Ergebnisse

Das **Konzept der Regionskompetenz** im Sinne der betriebswirtschaftlichen Umsetzung des vorhandenen Regionalkapitals ist für die befragten UnternehmerInnen verständlich und anschlussfähig, wenngleich die Begriffe Regionskompetenz und Regionalkapital in der Unternehmenspraxis bisher nicht verwendet werden. Die meisten der befragten Betriebe sehen einen direkten Zusammenhang zwischen dem vorhandenen Regionalkapital, ihrer Regionskompetenz und ihrem wirtschaftlichem Erfolg. Die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung und Nutzung des vorhandenen Regionalkapitals ist ein wesentliches Element ihres unternehmerischen Handelns.

Aus den durchgeführten Unternehmensinterviews können die folgenden wichtigsten Kernaussagen abgeleitet werden:

- Die Verantwortung für die Region ist Teil der Unternehmenskultur.

Die befragten Unternehmen sind mit ihren Regionen stark verbunden. Dies hat vor allem mit der **regionalen Herkunft der EigentümerInnen bzw. Führungskräfte** und ihrer ausgeprägten **persönlichen Verantwortung für die eigene Region** zu tun. Die Verantwortung für die Region schließt meist sowohl die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als auch die allgemeine Lebensqualität der Region ein. Es geht um die Gestaltung der Region als Wirtschafts- und Lebensraum. Diese starke Identifizierung mit der eigenen Region besteht oft schon seit mehreren Unternehmergegenerationen. Sie ist **Teil der Unternehmenskultur**. Die Interviews bestätigen, dass eigentümergeführte Familienbetriebe mit ihrer Region grundsätzlich stärker verbunden sind als große global agierende Unternehmen.

Die befragten Unternehmen zeigen ein **unterschiedliches räumliches Regionsverständnis**. Einige der InterviewpartnerInnen definieren ihre relevante Region nach Erreichbarkeitskriterien wie etwa einem „Radius von rund 50 Kilometern“ oder „entlang der wichtigsten regionalen Verkehrsachsen“. Einige orientieren sich an den traditionellen Regionsbezeichnungen wie z.B. Waldviertel oder Salzkammergut und verbinden damit auch eine einzigartige Regionalkultur, die nur hier anzutreffen ist. Häufig ist ein großräumigeres Regionsverständnis anzutreffen, das sich auf das gesamte Bundesland bezieht. Mitunter wird sogar von einem konzentrischen Regionsverständnis ausgegangen, das von einem engeren regionalen Umfeld bis zum nationalen Umfeld reicht (z.B. Mostviertel – Niederösterreich – Österreich).

In allen Fallbeispielen ist eine **ausgeprägte Werteorientierung** anzutreffen. Die Unternehmenskultur baut auf meist klar formulierten Werten, wie z.B. nachhaltige Entwicklung, Qualitätsführerschaft, Wertschätzung der MitarbeiterInnen oder regionale Verantwortung, auf. Diese Werte werden von den EigentümerInnen täglich

persönlich gelebt und damit an alle MitarbeiterInnen aktiv vermittelt. Sie sind Teil des Führungsverständnisses und eine wesentliche Triebfeder des unternehmerischen Handelns.

Die befragten UnternehmerInnen üben neben ihrer Geschäftstätigkeit überwiegend auch ehrenamtliche Tätigkeiten in z.B. Interessensvertretungen, Verwaltungseinrichtungen, Kultur- und Sportvereinen in ihren Regionen aus. Die Gestaltung des regionalen Umfelds erfolgt offenkundig regelmäßig über das **zivilgesellschaftliche Engagement** der EigentümerInnen bzw. GeschäftsführerInnen. Die befragten Unternehmen sind durch eine **starke regionale Vernetzung** gekennzeichnet. Sie sind über die Kontakte der Unternehmensführung in das soziale Umfeld ihrer Region stark eingebunden. Die Unternehmen profitieren von einem hohen Maß an regionalem Informations- und Erfahrungsaustausch. Obwohl die meisten UnternehmensführerInnen betonen, dass dabei ihre Leidenschaft für die Region im Vordergrund steht und dass ihr öffentliches Engagement für den Unternehmenserfolg nicht zwingend notwendig sei, kann davon ausgegangen werden, dass sich dieses Engagement indirekt auch auf die Unternehmensentwicklung positiv auswirkt.

In vielen Fällen engagieren sich die befragten Unternehmen auch in Form von Sponsoring für verschiedene soziale, kulturelle, ökologische Initiativen in ihrer Region. Doch die **Einstellungen zu Sponsoring sind widersprüchlich**. Für einen großen Teil der Unternehmen ist diese Form des regionalen Engagements selbstverständlich. Einige sehen es sogar als moralische Verpflichtung: *„So geben wir einen Teil unseres Gewinns wieder an die Region zurück“*. Andere weisen jedoch auf den damit verbundenen sozialen Druck hin. Es sei nahezu unmöglich, Einladungen zum Sponsoring abzulehnen, ohne dabei das Image des Unternehmens zu gefährden. Sponsoring wird mitunter als eher unfreiwillige Verpflichtung erlebt, die mit keinem sichtbaren Nutzen verbunden ist.

#### ■ Verschiedene Zugänge in der Nutzung des vorhandenen Regionalkapitals.

Unter den befragten Unternehmen können **vier verschiedene Positionierungen bei der Nutzung des verfügbaren Regionalkapitals** unterschieden werden. In der Praxis sind **in den meisten Fällen jedoch Mischformen** aus zwei oder sogar mehreren dieser Positionierungen zu beobachten. Im ersten Typus richtet das Unternehmen seinen Absatz weitgehend bis vollständig auf sein regionales Umfeld aus. Es vermarktet seine Produkte und Dienstleistungen in einem räumlich begrenzten Wirkungsbereich. Beim zweiten Typus handelt es sich um national bis global tätige Unternehmen, deren Absatzmärkte weitgehend außerhalb der eigenen Region liegen, die dennoch stark in der Region verwurzelt bleiben. Der dritte Typus nutzt bestimmte einzigartige Ressourcen bzw. Besonderheiten der Region, die nur hier verfügbar sind wie z.B. natürliche Rohstoffe, regionsspezifische Lebensmittel,

bestimmte Kulturlandschaftsformen oder die besondere Kultur und Geschichte der Region. Der vierte Typus schließlich nutzt diese Besonderheiten der Region für die Vermarktung seiner Produkte und Dienstleistungen. Dieser Unternehmenstypus versucht das spezifische Markenpotenzial der Region in seine eigenen Absatzstrategien zu integrieren wie z.B. die weltweite Bekanntheit einer Stadt oder die besondere Lebensqualität einer Region. Interessanterweise ist der vierte Unternehmenstypus auch in solchen Fällen anzutreffen, wo das spezifische Produkt bzw. die Dienstleistung in keinerlei direktem Zusammenhang mit der Region steht, wie z.B. IT-Dienstleistungen.

Teilweise geben die befragten Unternehmen (Typus eins) an, **dass sie ihre Region als Absatzmarkt noch stärker nutzen könnten**. Das verfügbare regionale Absatzpotenzial wird nicht vollständig ausgeschöpft.

Einige der InterviewpartnerInnen (Typus vier) weisen darauf hin, dass die **Regionmarke (z.B. Salzkammergut, Tirol) auszubauen und zu stärken wäre, um damit ihre Produkte bzw. Dienstleistungen besser vermarkten zu können**. In diesem Zusammenhang wird auf die gewünschte stärkere Zusammenarbeit mit den zuständigen öffentlichen bzw. intermediären Einrichtungen hingewiesen.

Häufig spielen **ökologische Überlegungen**, wie etwa kurze Transportwege oder regionale Stoffkreisläufe, einen wesentlichen Aspekt für die Entscheidung zu Gunsten von mehr Regionalkompetenz.

Die Gestaltung und Nutzung des regionalen Umfelds wird vor allem auf der operativen Ebene in der täglichen Geschäftspraxis gelebt. Nur **in wenigen Fällen** erfolgt auch eine **explizite Verankerung im Rahmen der strategischen Unternehmensentwicklung**, wie z.B. in Unternehmensleitbildern oder Strategieprozessen.

- Die MitarbeiterInnen sind die wesentliche Verbindung zwischen Unternehmen und Region.

Alle befragten Unternehmen betonen die Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Gestaltung des regionalen Umfelds. **Die MitarbeiterInnen werden als ein essentielles Bindeglied zwischen dem Unternehmen und der Region gesehen**. Die MitarbeiterInnen nehmen in diesem Verständnis oft die Rolle von MultiplikatorInnen des Unternehmens in der Region ein: „Die MitarbeiterInnen sind das Gesicht des Unternehmens in der Region“. Im günstigsten Fall garantieren sie die kontinuierliche Resonanz zwischen dem Unternehmen, seinen Kunden und Lieferanten. In diesem Sinn gehen die UnternehmerInnen davon aus, dass sie über die Motivation und die Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen aus der Region einen wesentlichen

Beitrag zur positiven Entwicklung der Region leisten können – und damit zugleich ein begünstigendes Umfeld für die eigene Unternehmensentwicklung schaffen.

MitarbeiterInnen aus der Region kennen die besondere Kultur der Region und ihre Menschen und haben damit Vorteile gegenüber MitarbeiterInnen aus anderen Regionen. In diesem Sinn sind KMU oft bereit, in die Aus- und Weiterbildungsangebote innerhalb ihrer Region zu investieren bzw. auch im eigenen Unternehmen entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten einzurichten. Investitionen in das regionale Humankapital werden als langfristiger Mehrwert für die eigene Unternehmensentwicklung betrachtet.

■ Regionalkompetenz ist die Fähigkeit zur Kooperation.

Die aktive Gestaltung des regionalen Umfelds ist mit einer **besonderen Wertschätzung für wirtschaftliche Partnerschaften in der Region** eng verbunden. Lieferanten und Kunden werden als Partner gesehen, die in kooperativer Weise in den Leistungserstellungsprozess integriert werden. Die räumliche Nähe begünstigt diese Kooperationsorientierung. Man kennt einander, kann rasch und flexibel miteinander kommunizieren, verfügt über eine stabile Vertrauensbasis: *„In der Region kann man weniger täuschen. Die Leute hier sehen alles“*. *„Es sind Partner, von denen man weiß, dass sie nächstes Jahr auch noch da sind“*. Stabile Partnerschaften werden als nützlich für die langfristige Qualitätssicherung der eigenen Leistungsprozesse erachtet. Die kontinuierliche Kommunikation mit den Lieferanten und den Kunden ermöglicht laufende Verbesserungen im Leistungserstellungsprozess. Diese Zusammenarbeit mit verlässlichen regionalen Partnern ermöglicht ein rascheres Reagieren auf Veränderungsbedarf, verringert das unternehmerische Risiko und vergrößert das Innovationspotenzial.

Unternehmen mit Regionalkompetenz verfügen daher über **eine besondere Fähigkeit zur Kooperation** – sei es mit anderen Unternehmen (Lieferanten, Dienstleister, Mitbewerber), mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen oder mit intermediären Dienstleistungseinrichtungen. Sie suchen aktiv nach ergänzenden Kooperationspartnern und sind in der Lage gemeinsame Kooperationsprojekte zu initiieren, durchzuführen und abzuschließen. Mehrere InterviewpartnerInnen betonen die Wichtigkeit von Kooperationsprojekten gerade für kleine Unternehmen, um in neuen Märkten zu reüssieren.

■ Regionalkompetenz ist im globalen Geschäft von hohem Nutzen.

Die Region ist die *„Homebase für das globale Geschäft“*. *„Wer sich hier bewährt, schafft es auch draußen!“* **Der Erfolg in der eigenen Region bildet für viele Unternehmen die Basis für die Erweiterung der Geschäftstätigkeit in geo-**

**grafisch ferneren Märkten.** Die stabile Verankerung in der eigenen Region schafft eine solide Geschäftsgrundlage, von der aus die Erschließung neuer Absatzgebiete leichter möglich ist. **In der eigenen Region bewährte Konzepte und Erfahrungen** werden dabei häufig auch auf die neuen Absatzregionen übertragen. So betonen auch einige der befragten Unternehmen, dass sie ihr besonderes Know-How in der eigenen Heimatregion auch beim Markteintritt in neuen Regionen gut anwenden konnten.

Die befragten KMU sehen ihre Regionalkompetenz als **weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße, der Branchenzugehörigkeit sowie der Exportquote. Die globale Positionierung eines Unternehmens steht nicht im Widerspruch zu ihrer Regionskompetenz.** Ganz im Gegenteil begünstigt die professionelle Nutzung des Regionalkapitals auch den Unternehmenserfolg auf ausländischen Märkten.

Die meisten der befragten Unternehmen meinen, dass ihre Regionalkompetenz sie **weniger anfällig für Wirtschaftskrisen** macht. Die starke Einbettung in die Region unterstützt eine nachhaltig stabile Unternehmensentwicklung.

- Die Förderung der Regionalkompetenz von KMU soll durch wirtschaftspolitische Maßnahmen stärker unterstützt werden.

Die befragten Unternehmen erachten **öffentliche Unterstützungsangebote (Informationsveranstaltungen, Beratungen, Förderungen) zu Gunsten einer stärkeren Entwicklung des Regionalkapitals von KMU als sinnvoll.** Als mögliche Anknüpfungspunkte wurden die Unterstützung strategischer Unternehmensentwicklung, die Unterstützung von regionalen Wirtschaftskooperationen, die Nutzung der Region in der Vermarktung (Regionsmarketing) genannt. Solche Maßnahmen sollten jedoch möglichst bedarfsorientiert und eher als einmalige Angebote in der Startphase gestaltet werden. Gießkannen-Prinzip und unbefristete Förderangebote sollten unbedingt vermieden werden.

### 3.3 Erfolgsfaktoren

Die Ergebnisse aus den Unternehmensinterviews zeigen unterschiedliche Beweggründe und Herangehensweisen der KMU in der Optimierung ihres verfügbaren **Regionalkapitals**. Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung lassen sich sieben Erfolgsfaktoren (EF) ableiten, wie Unternehmen ihr Regionalpotenzial stärker nutzen können:

1. Mitgestaltung der Standortentwicklung
2. Regionale Kompetenz der MitarbeiterInnen
3. Vernetzung mit der Region
4. Regionale Wirtschaftskooperationen
5. Regionale Beschaffung
6. Regionaler Absatz
7. Regionale Identität

Diese sieben Erfolgsfaktoren spannen den Bogen der Möglichkeiten auf, die ein Unternehmen für die Inwertsetzung seines Regionalkapitals nutzen kann. Sie bieten eine Orientierungshilfe, stellen aber in keiner Weise eine To-Do-Liste dar. In welcher Breite und Tiefe und in welcher Kombination die Erfolgsfaktoren genutzt werden und damit zur nachhaltigen Sicherung der unternehmerischen Regionalkompetenz beitragen, hängt letztendlich von der spezifischen Unternehmensstrategie (den unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen und Potenzialen) ab. Das einzelne Unternehmen ist herausgefordert, die tatsächliche Bedeutung jedes einzelnen Erfolgsfaktors im Rahmen der Strategieerarbeitung für sich selbst zu klären und umzusetzen.

### 3.3.1 EF 1: Mitgestaltung der Standortentwicklung

Die aktive Mitgestaltung der Standortentwicklung ist eine nachhaltige Investition in die eigene Unternehmensentwicklung. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig. Die Mitwirkung an der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der Standortfaktoren wie z.B. Aus- und Weiterbildungsangebote, Verkehrsplanung, Freizeit- und Erholungsangebote, Unterstützung von Regionalmanagementaufgaben etc. kommt nicht nur der Region als Ganzes sondern letztendlich auch dem einzelnen Unternehmen zugute.

- *"Wir sind in der Region tätig, wir leben in der Region und wir leben für die Region."* (Meinhard Reich, Sparkasse Imst)
- *„Wir sind auf internationalen Märkten sehr erfolgreich und wir wollen, dass die ganze Region davon profitiert.“* (Franz Kreuzer, Kresta Anlagenbau)
- *„Ich glaube, dass es für uns sehr wichtig ist, auch Funktionen in der Regionalentwicklung aktiv wahrzunehmen. Es macht keinen Sinn, nur zu schimpfen, was nicht klappt. Es bringt mehr, die Entwicklung selbst mit zu gestalten.“* (Wolfgang Traunmüller, Donautouristik)
- *"Die Verantwortung für den Standort ist für uns selbstverständlich, es ist eine Frage der Einstellung, der Werte."* (Barbara Ascher, Feller)

Tipps für KMU:

- ✓ Analysieren sie die Kernkompetenzen der Region, definieren Sie Parameter, bei denen Sie eine Verbesserung erwarten und nehmen Sie an diesbezüglichen regionalen Projekten teil.
- ✓ Gestalten Sie die Zukunft Ihrer Region aktiv mit – warten Sie nicht auf das Tätigwerden anderer Akteure in der Region, sondern ergreifen Sie selbst die Initiative.
- ✓ Unterstützen Sie gesellschaftliche Initiativen, die einen Bezug zum Kerngeschäft Ihres Unternehmens haben.

### 3.3.2 EF 2: Regionale Kompetenz der MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen sind das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und der Region. Wenn MitarbeiterInnen ihre spezifische **regionale Kompetenz** kreativ und lösungsorientiert entfalten können (z.B. regionales Beziehungsknow-how), können sie als Vermittler zwischen dem Unternehmen und den Geschäftspartnern und Kunden in der Region neue Wettbewerbspotenziale eröffnen. Denn die MitarbeiterInnen sind ExpertInnen sowohl des Unternehmens als auch der Region. Es sind vor allem die MitarbeiterInnen, die das Unternehmen in der Region präsentieren („BotschafterInnen“ des Unternehmens) und die vice versa die Region (Kontakte, Know-How, Kultur) in das Unternehmen bringen.

- *"Ich als Geschäftsführer bin bekannt bei den UnternehmerkollegInnen – draußen bei den Kunden, dort kennt man die MitarbeiterInnen."* (Johannes Ouschan, Dorfinstallateur)
- *„Fast alle unsere MitarbeiterInnen sind aus der Region. Einmal im Jahr laden wir unsere MitarbeiterInnen als Gäste in die Therme ein. So lernen sie nicht nur die Bedürfnisse unserer Gäste kennen, sondern machen die Therme auch in der Region besser bekannt.“* (Peter Prisching, Burgenlandtherme)
- *"Das ist ein wesentliches Kriterium unserer Human Resources Strategie - ob unsere Führungskräfte hierher passen, ob sie mit der Kultur der Region hier umgehen können."* (Bernd Berghofer, Felix Austria)
- *"Es ist unser Ziel, dass unser Unternehmen zu den attraktivsten Arbeitgebern der Region zählt. Wir wollen unser Unternehmen für die besten Arbeits- und Führungskräfte hier möglichst attraktiv machen."* (Bernd Berghofer, Felix Austria)
- *"Bei den Arbeitskräften aus der Region weiß man, wie man miteinander redet - schon seit Generationen."* (Erika Lottmann, Lottmann Fensterbänke)

Tipps für KMU:

- ✓ Betrachten Sie Ihre MitarbeiterInnen als Botschafter des Unternehmens – Ihr Unternehmen wird in der Region so wahrgenommen, wie es von den MitarbeiterInnen im Geschäfts- und Privatleben präsentiert wird. Kompetente MitarbeiterInnen steigern die Attraktivität Ihres Unternehmens – in der Region und außerhalb der Region.
- ✓ Fördern Sie die Regionalkompetenz Ihrer MitarbeiterInnen (Kundennähe, Kundenkontakte, Mitwirkung an regionalen Entwicklungsprojekten etc.).



### 3.3.3 EF 3: Vernetzung mit der Region

Erfolgreiche Unternehmen investieren Zeit und Ressourcen in den Aufbau und die Pflege von sozialen Kontakten in der Region. Dazu zählen sowohl gute Geschäftsbeziehungen in der Region als auch gute Beziehungen zu regionalen Einrichtungen des öffentlichen Lebens (Interessensvertretungen, Sozial- und Freizeiteinrichtungen etc.). UnternehmensführerInnen mit hoher sozialer Kompetenz und Anschlussfähigkeit an die regionale Kultur und die regionalen Traditionen sind meist wichtige MultiplikatorInnen in der Region. Daher sind häufig auch regionale Unternehmer in wichtigen Funktionen in den regionalen Einrichtungen des öffentlichen Lebens vertreten. Sie verfügen über ein weitreichendes Beziehungsnetzwerk, das letztendlich auch der eigenen Unternehmensentwicklung zugute kommt.

- *„Regionale Gremien sind immer eine Plattform für Informations- und Gedankenaustausch, da kann man auch aus anderen Bereichen viel lernen.“* (Norbert Mühlburger, Westcam)
- *„Ich bin persönlich in der Region vernetzt, weil ich den Kontakt zu den Leuten mag und Einblicke aus den anderen Perspektiven bekomme - ohne einen konkreten Vorteil für mich oder mein Unternehmen zu haben.“* (Rudolf Eigl, Eigl Mineralöl- und VertriebsgmbH)
- *„Mit den Kommunen, Firmen und Personen im Umfeld ist man bekannt und pflegt den Kontakt.“* (Wolfgang Bürgler, Rieder Betonwerk)
- *„Die Vernetzung in der Region ist für uns die Erdung der Firma.“* (Erika Lottmann, Lottmann Fensterbänke)

Tipps für KMU:

- ✓ Bauen Sie Ihre Kontakte aus, indem Sie am sozialen und kulturellen Leben in der Region teilnehmen.
- ✓ Halten Sie regelmäßigen Kontakt zu relevanten MultiplikatorInnen in Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.
- ✓ Auch über die sozialen - nicht unmittelbar geschäftsorientierten - Kontakte zeigt Ihr Unternehmen sein besonderes Profil.

### 3.3.4 EF 4: Regionale Wirtschaftskooperationen

Durch Kooperationen mit anderen Unternehmen in der Region kann sich das einzelne Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und schafft Synergien mit anderen Partnern in der Region. Diese Synergien sind oft besonders groß, wenn sie in Verbindung zu regionalen Stärkebereichen oder Business Clustern stehen. So können auch kleinere Unternehmen vom verfügbaren regionalen Know-how und wirtschaftlichen Traditionen profitieren. Die räumliche und kulturelle Nähe unterstützen die gemeinsame Kommunikation und das flexible Reagieren im Tagesgeschäft. Stabile Kooperationsbeziehungen sind eine wesentliche Quelle für Innovationen und eine wichtige Unterstützung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

- *"Wir wollen, dass die Firmen, die mit uns arbeiten, langfristig mit uns arbeiten, die Philosophie mittragen, und dass sie auch Geld verdienen. Weil nur ein gesunder Betrieb ist letztendlich für uns ein guter Partner."* (Erwin Stubschrott, KWB Kraft und Wärme aus Biomasse)
- *„Wir haben sehr viele Zulieferbetriebe in der Region. In gewisser Weise sind wir hier ein regionaler Bootsbau-Cluster. Das begünstigt die Zusammenarbeit bei der Entwicklung innovativer Lösungen. Man kann mit regionalen Partnern rascher reagieren.“* (Stefan Frauscher, Frauscher Bootswerft)
- *„Die Zukunft der kleinen Firmen liegt in der regionalen Kooperation.“* (Josef Herk, Herk Karosserie und Lackierfachbetrieb)
- *"Die Zukunft der kleinen Firmen liegt in der Innovation. Die regionalen Forschungspartner kennt man gut und weiß, woran man ist."* (Franz Astleithner, Fabachem Astleithner)
- *"Es sind zu viele Tischler in der Region. Viele gehen stark mit den Preisen herunter. Viele gehen in Konkurs. Wir können nur wachsen, wenn wir gemeinsam neue Absatzmärkte z.B. in den Ballungsräumen Graz und Wien finden. Das braucht schlagkräftige Kooperationsprojekte."* (Hans Zarfl, Lavanttaler Tischlergemeinschaft)

Tipps für KMU:

- ✓ Analysieren Sie Ihr Geschäftsmodell und Ihre Kernkompetenzen bezüglich mehrwertfähiger Kooperationspotenziale.
- ✓ Analysieren Sie Ihre bestehenden Kooperationsbeziehungen hinsichtlich Vertrauen, Stabilität und Flexibilität.
- ✓ Entwickeln Sie Innovationen mit geeigneten Kooperationspartnern.
- ✓ Nutzen Sie Ihre regionalen Kooperationen, um bei öffentlichen Ausschreibungen teilzunehmen.
- ✓ Präsentieren Sie Ihre Kooperationsprojekte in der Öffentlichkeit.

### 3.3.5 EF 5: Regionale Beschaffung

Regionale Beschaffungsquellen haben einen großen Vorteil. Regionale Lieferanten können schnell liefern und flexibel auf Änderungen reagieren. Verlässlichkeit und Vertrauen bedeuten oft eine deutliche Verringerung des Lieferrisikos im Vergleich zu weit entfernten Lieferanten aus dem Ausland. Innerhalb der Region kann die Beziehung zum Lieferanten leichter gepflegt und vertieft werden, was speziell bei kurzfristigen Qualitätsproblemen, bei gemeinsamen Entwicklungsprojekten oder in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewisse Vorteile bringt. Darüber hinaus bedeutet die Beschaffung innerhalb der Region meist eine deutliche Verkürzung der Transportwege und -kosten sowie eine stärkere Schließung von regionalen Stoffkreisläufen, was nicht nur betriebswirtschaftlich sondern auch ökologisch Sinn macht. Mitunter höhere Einkaufspreise in der Region werden durch die höhere Liefersicherheit, Lieferflexibilität und die daraus resultierenden geringeren Transaktionskosten oft deutlich kompensiert.

- *„Wir könnten außerhalb der Region um bis zu 15 % billiger einkaufen. Aber ich kann Ihnen auch ausrechnen, was ich an zusätzlichen Personalstunden einsetzen muss, wenn dann etwas nicht passt.“* (Johannes Ouschan, Dorfinstallateur GmbH)
- *"Von meinem wichtigsten Zulieferer wohnen drei MitarbeiterInnen innerhalb von 5 km zu meiner Firma. Die fahren täglich heim und können mich täglich beliefern."* (Johannes Herbsthofer, Malerei Herbsthofer)

Tipps für KMU:

- ✓ Analysieren Sie, ob es für Ihre derzeitigen Lieferanten auch Alternativen innerhalb der Region gibt und kalkulieren Sie langfristige Vor- und Nachteile. Ziehen Sie die Summe aller Transaktionskosten in Ihre Überlegungen mit ein.
- ✓ Nutzen Sie das spezielle Know-How Ihrer regionalen Lieferanten durch gemeinsame Verbesserungsschritte.
- ✓ Pflegen und vertiefen Sie Ihre vorhandenen Lieferantenbeziehungen in der Region.

### 3.3.6 EF 6: Regionaler Absatz

Die eigene Region ist als Absatzmarkt von sehr unterschiedlicher Bedeutung. Das Spektrum reicht von der Vermarktung ausschließlich innerhalb der eigenen Region bis zu ausschließlich außerhalb der Region. Doch selbst Unternehmen mit sehr hohen Exportquoten betrachten den regionalen Heimmarkt als wertvolle Ausgangsbasis für weitreichende Geschäftstätigkeiten. Der regionale Heimmarkt ist die Bewährungsprobe für den Geschäftserfolg auf ausländischen Märkten. Der regionale Heimmarkt bietet häufig überdurchschnittliche Kundentreue. Das regionale Absatzpotenzial sollte so weit wie möglich genutzt werden.

- *„Wenn man sich am regionalen Markt nicht bewährt, dann wird es auch schwierig, sich im Export gut zu behaupten.“* (Oswald Marolt, Osma Trocknersysteme)
- *"Durch die Konzentration auf einen Radius von 50 km ist die Firma in der Region präsenter und wirtschaftet nachhaltiger und erfolgreicher."* (Johannes Herbsthofer, Malerei Herbsthofer)

Tipps für Unternehmen:

- ✓ Prüfen Sie, ob Sie Ihr regionales Absatzpotenzial vollständig ausschöpfen.
- ✓ Prüfen Sie mögliche Zusatznutzen (Alleinstellungsmerkmale), die Sie Ihren regionalen Kunden als regionaler Anbieter bieten können.
- ✓ Entwickeln Sie neue Vertriebsformen und Vertriebspartnerschaften in der Region.
- ✓ Erhöhen Sie die Präsenz Ihres Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung in der Region.

### 3.3.7 EF 7: Regionale Identität

Regionen verfügen meist über eine unverwechselbare Identität, die z.B. aus landschaftlichen, historischen, kulturellen, kulinarischen oder wirtschaftstrukturellen Besonderheiten und ihren Kombinationen entstanden ist bzw. entsteht. Die regionale Identität hat mitunter sogar den Stellenwert einer regionalen Marke. Unternehmen können von diesem Markenwert profitieren (windfall profits), wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen auf die regionale Identität bzw. einzelne Aspekte davon beziehen. Mitunter macht es sich sogar bezahlt, die regionale Markenentwicklung mit zu gestalten, um auf diese Weise das eigene Unternehmen entsprechend zu positionieren.

- *„Wir verkaufen weltweit vier Millionen Marmeladegläser pro Jahr. Die Marmeladegläser – das sind meine Botschafter und die Botschafter von Wien.“ (Hans Staud, Staud´s)*
- *„Wir verkaufen sehr stark auch unseren Lebensraum mit: Die Wilden aus den Bergen – das ist ein Teil des Ganzen.“ (Stefan Frauscher, Frauscher Bootswerft)*
- *Das Potenzial der Region für das Marketing wird völlig unterschätzt. Das Wesentliche ist ja das, was Du in der Region vorfindest, was Du daraus machst und wie Du die Brücke zwischen dem Produkt und der Region baust.“ (Herbert Wimberger, Wimtec)*

Tipps für Unternehmen:

- ✓ Analysieren Sie die wesentlichen Merkmale der regionalen Identität und prüfen Sie, inwieweit sie Sie in ihre eigene Unternehmensentwicklung integrieren können.
- ✓ Entwickeln Sie einen sinnvollen Zusammenhang zwischen der regionalen Identität und Ihrem Unternehmen bzw. Produkten oder Dienstleistungen.
- ✓ Nutzen Sie die Besonderheiten Ihrer Region auch bei der Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen außerhalb der Region.

### 3.4 Regionalkompetenz-Check

Der Regionalkompetenz-Check dient der schnellen Erfassung der aktuellen Gestaltung der sieben regionalen Erfolgsfaktoren sowie der Einschätzung ihrer potenziellen zukünftigen Bedeutung. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bieten jedem Unternehmen die Basis für weiterführende strategische und operative Planungen.

Vorgangsweise Regionalkompetenz-Check:

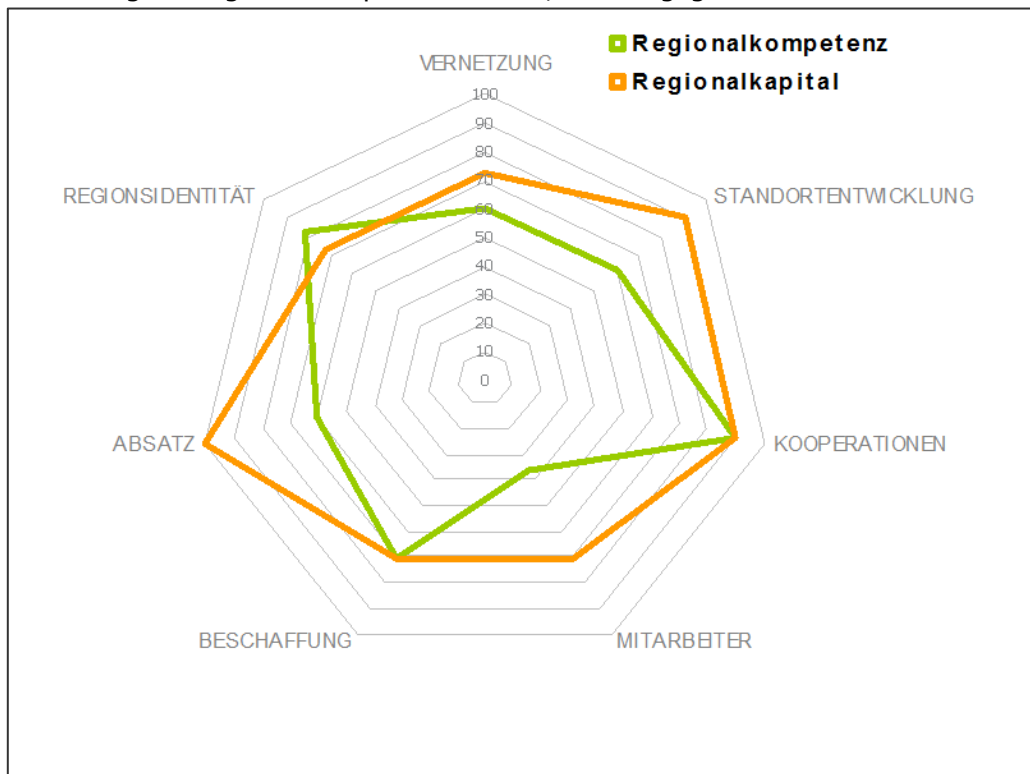
- 1) Einschätzung der derzeitigen Nutzung der regionalen Erfolgsfaktoren anhand einer Skala von 0 % bis 100% und Eintragung der Ergebnisse als Punkte auf den jeweiligen Größenachsen in der Grafik (0 % = keine Nutzung, 100 % = maximale Nutzung).
- 2) Einschätzung der künftigen Bedeutung bzw. der strategische Relevanz der regionalen Erfolgsfaktoren anhand einer Skala von 0 % bis 100 % und Eintragung der Ergebnisse auf der jeweils selben Größenachse in der Grafik, wobei gilt: 0 % = keine Bedeutung/Relevanz, 100 % = starke Bedeutung/Relevanz).
- 3) Die Punkte auf den Größenachsen werden in der Form eines Spinnendiagramms verbunden. Die beiden entstehenden Linien geben Aufschluss über den möglichen Handlungsbedarf im Bereich jedes einzelnen regionalen Erfolgsfaktors – je nachdem, ob die aktuelle Nutzung kleiner ist als die künftige Relevanz bzw. die künftige Relevanz kleiner als die aktuelle Nutzung ist. Die aktuelle Nutzung aller sieben regionalen Erfolgsfaktoren in ihrem Zusammenwirken wird als die Regionalkompetenz des KMU verstanden.

Der Regionalkompetenz-Check zeigt somit auf einen Blick:

- Wie hoch schätzt das Unternehmen derzeit seine Regionalkompetenz ein?
- Wie hoch schätzt das Unternehmen den künftigen Handlungsbedarf bei den einzelnen Erfolgsfaktoren ein (Nutzung des vorhandenen Regionalkapitals)?

1a	Wie stark beteilige ich mich derzeit mit meinem Unternehmen an Entwicklungsprojekten und Initiativen zur Verbesserung der Standortbedingungen meiner Region?	... %
2a	Wie sehr nutze ich derzeit regionales Wissen, Erfahrung und Beziehung-Kow-How meiner MitarbeiterInnen für die eigene Unternehmensentwicklung?	... %
3a	Wie sehr pflege ich derzeit Kontakte zu Personen des öffentlichen, kulturellen und sozialen Lebens in der Region?	... %
4a	Wie sehr ist mein Unternehmen derzeit an erfolgreichen Kooperationen mit anderen Unternehmen in der Region beteiligt?	... %
5a	Wie sehr nutze ich derzeit das vorhandene Beschaffungspotenzial in meiner Region?	... %
6a	Wie sehr nutze ich derzeit das vorhandene Absatzpotenzial in meiner Region?	... %
7a	Wie sehr binde ich derzeit das Image meiner Region in die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen meines Unternehmens ein?	... %

Abbildung 2: Regionalkompetenz-Check, Nutzungsgrad in %



Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH

1b	Welches Niveau an aktiver Beteiligung an Entwicklungsprojekten und Initiativen zur Verbesserung der Standortbedingungen meiner Region halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
2b	Welche Intensität in der Nutzung des regionalen Wissens, Erfahrung und Beziehungs-Know-How meiner MitarbeiterInnen halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
3b	Welches Ausmaß an persönlichen Kontakten zu Personen des öffentlichen, kulturellen und sozialen Lebens in der Region halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
4b	Welche Intensität an Kooperationsprojekten mit anderen Unternehmen in der Region halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
5b	Welches Ausmaß an regionaler Beschaffung halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
6b	Welchen Umfang an regionalem Absatz halte ich für meine künftige Unternehmensentwicklung für erstrebenswert?	... %
7b	Wie intensiv soll die Verbindung zwischen dem Image meiner Region und der Vermarktung meiner Produkte und Dienstleistungen für meine künftige Unternehmensentwicklung sein?	... %

# Literatur

austrian business council for sustainable development (respACT 2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften. Wien.

Backhaus-Maul, H.: Potenziale des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in den Regionen, in <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

Bornett, W. (2009): KMU in Österreich. Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich. KMU Forschung Austria. Wien.

Böge, F. (2008): Der Unruhestifter, in: neuland 3/2008, 44-50

Brinkmann, M. (2002): Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen. Tools, Konzepte, Praxisbeispiele. Orell Füssli Management.

EU Kommission, GD Unternehmen (2004): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von good practice-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa.

Falck, O., Heblich, S. (2006): CSR: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem. Diskussionsbeitrag Nr. V-45-06, Passauer Diskussionspapiere.

Florida, R., Mellander, C., Stolarick, K. (2007): Inside the Black Box of Regional Development: Human Capital, the Creative Class and Tolerance. The Martin Prosperity Institute, University of Toronto.

Grabher, G. (1993): The Embedded Firm. On the Socio-Economics of Industrial Networks.

Groß, H.P., Strohmeier, G., Ukowitz, M. (2009): Zukunftsgestaltung als Prozess. Kulturell nachhaltige Wirtschafts- und Lebensraumentwicklung am Beispiel des Kärntner Lavanttales. München: oekom verlag.

Habisch, A. (o.J.): Selbst- und Mitverantwortung als Entwicklungspotenzial von Regionen, <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

Heidbrink, L., Seele, P. (2009): Unternehmensethik in regionaler Perspektive, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, zfwu 8/3 (2007), 353-356.

Horvath, D. et al. (2010): Handbuch zur Regionalvergabe mit Praxisbeispielen, ... wie regionale Stärken von KMU im Vergabeverfahren berücksichtigt werden können. Wirtschaftskammer Niederösterreich.

Hummel, K. (o.J.): Wozu brauchen Kommunen das Unternehmensengagement (CSR/CC)? in <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

Johannisson, B., Ramirez-Pasillas, M., Karlsson, G. (2002): The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation.

Kay, J.A. (1993): Foundations of Corporate Success: how business strategies add value. Oxford University Press, Oxford.



Kinkel, S., Wengel, J. (1998): Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nummer 10. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

Kinkel, S., Lay, G., (2000): Notnagel regionale Kooperation? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nummer 19. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

Kleinhenz, G. (o.J.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Region.

Kluge, T., Schramm, E. (2002): Nachhaltiges Wirtschaften durch räumliche Nähe. Ergebnisse der BMBF-Förderinitiative Regionales Nachhaltiges Wirtschaften. Institut für sozial-ökologische Forschung ISOE.

KMU Forschung Austria, ÖAR Regionalberatung GmbH (2010): Mittelstandswachstum. Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Oberösterreich, der Industrie- und Handelskammer Niederösterreich und der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz. Wien.

KMU Forschung Austria (2009): Salzburgs Wirtschaft trägt Verantwortung, in: Wissenschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftskammer Salzburg. Akademie Urstein „Wirtschaft weiter denken“. LIT-Verlag: Salzburg.

Knudsen, B., Florida, R. Rousseau, D. (2007): Bridging and Bonding: A Multi-Dimensional Approach to Regional Social Capital. The Martin Prosperity Institute, University of Toronto.

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., Sandgruber, R., Kainz, R., Stuller, P. (2010): Regionales Wirtschaften. Eine Chance für Lebensmittelunternehmen? Wien: Facultas Verlag.

Koschatzky, K., Zenker, A. (1999): The regional embeddedness of small manufacturing and service firms: Regional networking as knowledge source for innovation? Arbeitspapiere R2/1999 Unternehmen und Region. Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.

Landschaft des Wissens – Verein zur Förderung der Wissenschaft, Wirtschaftskultur und Regionalentwicklung (Hg. 2009): Quo vadis Lavanttal? Menschen – Themen – Perspektiven. Klagenfurt, St. Stefan.

Lang, R., Fink, M. (2008): Theorie und Fallstudien zum Kooperationsmanagement, in RiCC – teaching materials 2008/1

Lebensministerium (2006): Analyse, Bewertung & Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen. Leitfaden.

Leimüller, G., Langthaler, M. (Hg. 2008): Werte Leben – mehr Wert schaffen: 30 Vorzeigeunternehmen für gesellschaftliches Engagement. Wirtschaftskammer Österreich. Wien.

Lukesch, R. (2007): Strategische Gebietsbewertung mit dem Innovationskompass. Version 4. ÖAR Regionalberatung GmbH, <http://www.oear.at/downloads>

Lukesch, R., Payer, H., Winkler-Rieder, W. (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. ÖAR Regionalbera-

tung GmbH im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4 Raumplanung und Regionalpolitik. Wien.

Lüth, A. (o.J.): Verantwortungspartnerschaften: Corporate Social Responsibility (CSR) für den Mittelstand, <http://www.unternehmen-fuer-die.region.de>

Mahrer, H., Mühlböck, M., Gregorits, P. (2009): Neues Vertrauen für die Wirtschaft. Verantwortungsbewusstes Unternehmertum als Antwort auf die Krise – Status und Potenzial von Corporate Citizenship in Österreich.

Maier, G., Tödting, F., Tripl, M. (2005): Regional- und Stadtökonomik 1 – Standorttheorie und Raumstruktur, Wien: New York.

Martin, R. L. (2002): The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility, in *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, March 2002.

Mintzberg, H. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements.* Wien: Ueberreuter.

Moore, C. (o.J.) Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells. Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung Umwelt- und Energiepolitik. Wien.

Nagel, R., Wimmer, R. (2002): *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider.* Stuttgart: Klett-Cotta.

ÖAR Regionalberatung GmbH (Hg. 2004): *LEADER Magazin Österreich 2\_04 – Schwerpunkt kleine und mittlere Unternehmen.* Wien.

Ohler, F., Geyer, A. (2009): *KMU-Verbände organisieren Forschungsleistung. Strukturen und Bedingungen in Österreich und Optionen für die Zukunft.*

Porter, E.M., Kramer, M.R. (2006): *Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,* in: *Harvard Business Review*, December 2006.

Porter, E.M., Kramer, M.R. (2002): *The competitive advantage of corporate philanthropy,* in: *Harvard Business Review*, December 2002.

Raith, D., Ungericht, B., Korenjak, T., Michenthaler, G. (2009): *Corporate Social Responsibility in Österreich. Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe).* Wien.

respACT – austrian business council for sustainable development (2009): *Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften.*

Viergge, P. (2008): *Das Problem mit der Weitsicht, Interview in: neuland 4/2008, 111-113.*

Schmidpeter, R., Kleine-König, C. (o.J.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gestaltet die Region. Theoretische Perspektiven und regionalwissenschaftliche Verortung von Corporate Social Responsibility,* in: <http://www.unternehmen-fuer-die.region.de>

Schneider, H.W. (2007): *Familienunternehmen als Fundament des Wirtschaftsstandorts Österreichs,* in: Frasl, E.J., Rieger, H. (Hg.): *Family Business Handbuch.* Zu-

kunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde Verlag, 72-79.

Spence, L., Werner, A. (2004), Unternehmensethik und gesellschaftliche Verantwortung – Was ist das besondere im Engagement von KMUs?

Stadler, W. (2007): Familienunternehmen in der Globalisierung, in: Frasl, E.J., Rieger, H. (Hg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde Verlag, 95-100.

Straßer, I. (o.J): Herausforderungen beim Aufbau eines regionalen Netzwerks anhand des Beispiels „Verantwortung zeigen!“ in <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

Tödting, F., Nussmüller, E., Lengauer, L. (2009): Regionale Einbettung und Regionales Engagement von Unternehmen. Zusammenfassung der Projektergebnisse des Forschungsprojekts „CURE“. <http://www.cure-project.eu>

TRIGOS-Informationsbüro (o.J.): TRIGOS 2008. Die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung. Daten, Fakten, Hintergründe. Wien.

Verein Lavanttaler Wirtschaft (2007): Masterplan Lavanttaler Wirtschaft 2007-2013. Wolfsberg.

Verein Lavanttaler Wirtschaft (2010): Der Lavanttaler Weg. Wolfsberg.

Zotter, J. (2010): Bio und fair produzieren: Globalisierung braucht eine regionale Kultur, in: *journal nachhaltigkeit* 2010/2, 10-11.

# ANHANG 1 - InterviewpartnerInnen

## Unternehmen:

Barbara **Ascher**, Geschäftsführerin der Feller GmbH, Günselsdorf, 28.09.2010

Franz **Astleithner**, Eigentümer und Geschäftsführer der FABACHEM Astleithner GmbH, Wiener Neustadt, 27.7.2010

Bernd **Berghofer**, Geschäftsführer der FELIX Austria GmbH, Mattersburg, Burgenland, 18.8.2010

Wolfgang **Bürgler**, Geschäftsführer Betonwerk RIEDER GmbH, Maishofen, Salzburg, 16.6.2010

Rudolf **Eigl**, Eigentümer und Geschäftsführer der Franz EIGL GmbH (AVIA Tankstellen, Mineralöle, Pellets), Zwettl, 16.7.2010

Stefan **Frauscher**, Geschäftsführer FRAUSCHER Bootswerft GmbH & Co KG, Gmunden, Oberösterreich, 6.7.2010

Johannes **Herbsthofer**, Eigentümer und Geschäftsführer der Herbsthofer Malerei-Farbenhandlung-Vollwärmeschutz, Kaindorf, 22.7.2010

Josef **Herk**, Eigentümer und Geschäftsführer des Karosserie und Lackierfachbetriebs Herk GmbH, Knittelfeld, 28.7.2010

Franz **Kreuzer**, Geschäftsführer und Eigentümer der KRESTA Anlagenbau GmbH Nfg. & Co KG, Stv. Vorsitzender des Vereins Lavanttaler Wirtschaft, St. Andrä, Kärnten, 17.6.2010

Oswald **Marolt**, Geschäftsführer und Eigentümer der OSMA Trocknersysteme GmbH, Obervellach, Kärnten, 18.6.2010

Norbert **Mühlburger**, Geschäftsführender Gesellschafter der Westcam Gruppe, Mils, 19.7.2010

Erika **Lottmann**, Geschäftsführerin Lottmann Fensterbänke GmbH (HELOPAL), Reichraming, Oberösterreich, 5.8. 2010

Peter **Prisching**, Direktor der Burgenlandtherme und des AVITA Superior Thermen Wellness Hotel, Bad Tatzmannsdorf, Burgenland, 2.8.2010

Johannes **Ouschan**, Geschäftsführer der Dorfinstallationstechnik GmbH, Götzis, 20.7.2010

Meinhard **Reich**, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Imst AG, Imst, 20.7.2010

Hans **Staud**, Geschäftsführer und Eigentümer der STAUD´s GmbH, Wien, 5.7.2010

Erwin **Stubenschrott**, Geschäftsführender Gesellschaft der KWB - KRAFT UND WÄRME AUS BIOMASSE GMBH, St. Margarethen, 17.8.2010

Wolfgang **Traunmüller**, Geschäftsführer und Eigentümer DONAUTOURISTIK GmbH, Linz, Oberösterreich, 9.7.2010

Herbert **Wimberger**, Geschäftsführer WIMTEC Elektronische Steuerungs- und Messgeräte GmbH, Ferschnitz, Niederösterreich, 21.6.2010

Hans **Zarfl**, Tischlerei ZARFL / Lavanttaler Tischlergemeinschaft, Stv. Vorsitzender des Vereins Lavanttaler Wirtschaft, Wolfsberg, Kärnten, 17.6.2010

Weitere ExpertInnen:

Bettina **Lorentsichitsch**, Vorstandsmitglied von respACT, Vorsitzende der CSR Experts Groups der Wirtschaftskammer Österreich, Prokuristin bei Computer Center Lorentsichitsch GmbH, Wien, 22.6.2010

Wolfgang **Sattler**, Geschäftsführer des Vereins Lavanttaler Wirtschaft, Wolfsberg, Kärnten, 17.6.2010

Thomas **Hruschka**, Programmleiter ÖkoBusinessPlan Wien, Wien, 23.8.2010

# ANHANG 2 - Interviewleitfaden

1.

Was ist das Besondere Ihres Unternehmens, Ihre Kernkompetenz, Ihr USP?

2.

Welchen Stellenwert hat die Region für den Erfolg Ihres Unternehmens?  
 Welche Rolle spielt die Region/der Standort für die bisherige Unternehmensentwicklung? Inwieweit integrieren Sie die Besonderheiten (welche?) der Region in die Besonderheiten (USP) Ihres Unternehmens?  
 Was ist für Sie die Region ihres Unternehmens (räumliche Abgrenzung)?

3.

Wie hat sich der Stellenwert der Region in Ihrer bisherigen Unternehmensgeschichte verändert?  
 Können Sie verschiedenen Phasen in der Nutzung Ihres Regionalkapitals unterscheiden – und wenn ja, welche?  
 Angenommen Ihr Unternehmen hätte in einer ganz anderen Region seine Entwicklung genommen, was wäre heute anders?

4.

Wie gelingt es Ihnen, die Region als Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung zu nutzen?  
 Woran kann jemand, der nicht zum Unternehmen gehört, erkennen, wie sie das „Regionalkapital“ Ihres Unternehmens ganz konkret nutzen?

Wirkungsebene	Regionales Engagement - konkrete Umsetzung („Erfolgsfaktoren“)	Umsetzung im Detail – Was genau?	Motive und Nutzen
Operatives Geschäft	Vorrang für regionale Produkte und Dienstleistungen (Einkauf)		
	Vorrang für regionale Arbeitskräfte		
	Vorrang für regionale Führungskräfte		
	Vollständige Nutzung des regionalen Absatzpotenzials		
Strategische Positionierung	Aktivitäten zu Gunsten der Qualitätssicherung und -verbesserung des regionalen Bildungsangebots (z.B. Lehrlingsprogramme, Ausbildungsnetzwerke)		
	Kooperationen mit regionalen Bildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen, Universitäten)		
	Kooperationen mit regionalen Forschungseinrichtungen (Fachhochschulen, Universitäten, außeruniversitäre Forschung), Mitwirkung am regionalen Innovationssystem		
	Kooperationen mit anderen Unternehmen (Zulieferer, Mitbewerber)		
	Proaktive Information und Kommunikation mit Anrainern (insb. in Umweltangelegenheiten)		
	Integration der regionalen Verantwortung in die Unternehmensentwicklung (Strategie, Leitbild, Corporate Identity)		
	Persönliches Engagement der Geschäftsführung bzw. der Eigentümer in regionalen Institutionen, Vereinen, Gremien, Veranstaltungen etc. („Aktive Mitwirkung in der Regionalentwicklung“)		

5.

Worin besteht Ihr ganz persönlicher Bezug zur Region?

6.

Wie sehr ist die regionale Ausrichtung Ihres Unternehmens von der spezifischen Branche abhängig, in der Sie tätig sind, sowie von der Größenordnung Ihres Unternehmens?

7.

Welchen Stellenwert spielt Ihrer Meinung nach generell das Regionalkapital eines KMU a) im Verhältnis zur weltweiten Globalisierung, und b) in wirtschaftlichen Krisenzeiten?

8.

Inwieweit erachten Sie Unterstützungsangebote seitens der öffentlichen Hand und seitens der Interessensvertretungen (Beratung, Weiterbildung, Förderung etc.) zu Gunsten des regionalen Engagements von KMU für notwendig/sinnvoll? Was könnten KMU gut brauchen, um ihr Regionalkapital stärker zu nutzen?

9.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach Befreiungen von Kommunal- und Landesabgaben im Zusammenhang mit der regionalen Verantwortung von Unternehmen?

10.

Können Sie uns weitere positive Beispiele für erfolgreiches regionales Engagement von KMU nennen – in ihrer eigenen Region und außerhalb ihrer Region?

## ANHANG 3 - Ausgewählte Websites

<http://csr-news.net>

The corporate social responsibility network

<http://www.badblumauermanifest.com>

Bad Blumauer Manifest von den Unternehmern Robert Rogner jun. (Rogner Tourismusbetriebe), Johannes Gutmann (SONNENTOR) und Josef Zotter (Zotter Schokoladen Manufaktur) zur Sanierung der Wirtschaft

<http://www.ccc-austria.at>

Das Center for Corporate Citizenship Austria (CCC-A) ist ein von Politik- und Wirtschaftsinteressen unabhängiger Verein und versteht sich als Kompetenzzentrum und Anlaufstelle rund um das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

<http://www.csrleitfaden.at/>

CSR-Website von respACT

<http://www.csr-mittelstand.de>

Durch das Projekt Zukunft Mittelstand werden kleine und mittelständische Unternehmen darüber informiert und beraten wie und warum CSR sinnvoll eingesetzt und kommuniziert werden kann. Hierzu werden sie unterstützt in Einzelgesprächen, Workshops, Vorträgen und durch Informationsmaterial.

<http://www.cure-project.eu>

CURE - Corporate Culture and Regional Embeddedness ist ein durch die Europäische Kommission im 6. Rahmenprogramm gefördertes Gemeinschaftsprojekt.

<http://www.einkaufsstrassen.at>

Das Einkaufsstrassen-Management der Wirtschaftskammer Wien

<http://www.fairantwortung.at>

CSR-Seite der Wirtschaftskammer Österreich

<http://www.lavanttaler-wirtschaft.at>

Aktive Gestaltung der Regionalentwicklung: die öffentliche Aufgabe Regionalentwicklung wird von Unternehmen in Eigeninitiative übernommen. Der Verein Lavanttaler Wirtschaft wurde mit dem Ziel gegründet, als überparteiliche und überinstitutionelle Plattform, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region Lavanttal zu verbessern und sieht sich als strategischer Impulsgeber für Projekte in der Region. Der Verein Lavanttaler Wirtschaft zählt mehr als 60 Betriebe zu seinen Mitgliedern.

<http://www.leitbetriebe.at>

Das Netzwerk Leitbetriebe Austria stellt Firmen ins Rampenlicht die als Motoren, Vordenker und Umsetzer erste Schritte setzen und andere mitreißen.

<http://www.neuland.brandeins.de>

Das Regionalmagazin des Wirtschaftsmagazins „brandeins“

<http://www.meisterstrasse.at>

Die Meisterstrasse hat es sich zum Ziel gesetzt, die besten österreichischen Handwerksmeister aufzuspüren und einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren, um damit einen Beitrag zur Renaissance österreichischer Handwerkskultur zu leisten.



<http://www.netzwerksozialeverantwortung.at>

Das Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe) steht für die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der von der Unternehmenspolitik betroffenen Interessensgruppen.

<http://www.respect.at>

respACT - austrian business council for sustainable development ist die Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility und Nachhaltige Entwicklung in Österreich und Partner des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) in Österreich. Seit 2007 betreut respACT die jährliche Verleihung der TRIGOS Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung. Im Rahmen des Projekts „CSR in Klein- und Mittelunternehmen“ entwickelt respACT gemeinsam mit institutionellen Partnern diverse Unterstützungsangebote für KMU.

<http://www.solidarregion.at>

Die Solidarregion Weiz ist eine überparteiliche und überkonfessionelle Initiative, die 2005 gegründet wurde, um in der Region konkrete Handlungsschritte zu setzen für eine soziale, ökologische und wirtschaftliche Besserstellung der Region.

<http://www.unternehmen-fuer-die.region.de>

Eine Initiative der Bertelsmann-Stiftung

<http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de>

Die deutsche Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung“ unterstützt mittelständische Unternehmen dabei, Verantwortung zu gewinnen - mit praktischen Beispielen, mit regionalen Informationsveranstaltungen und einfachem Handwerkszeug wie z.B. einem praxisnahen Leitfaden.

<http://www.verantwortung-zeigen.at>

Eine sektorübergreifende Plattform engagierter Unternehmen, Organisationen und deren Führungskräfte quer durch alle Branchen und Betriebsgrößen in Kärnten und in der Steiermark.

<http://www.verantwortungspartner-salzburg.at>

Um neue Ideen für die regionale Wirtschaft zu finden, um die Qualität des Wirtschaftsstandortes Salzburg als Ganzes zu sichern und auszubauen, engagieren sich Salzburger Unternehmen und die Wirtschaftskammer Salzburg als „Verantwortungspartner“.

<http://www.win.steiermark.at>

Die Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit ist eine Gemeinschaftsinitiative des Landes Steiermark, der Wirtschaftskammer Steiermark und der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Ziel der Initiative ist es, steirische Unternehmen und Organisationen bei der Steigerung ihres Erfolgs durch nachhaltige Unternehmensführung zu unterstützen.

<http://www.wip.co.at>

Wirtschaftsantrieb am Punkt (WiP) ist eine unabhängige Gemeinschaft von gewerblichen KMU in Niederösterreich, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, durch Events, Informationsaktivitäten, Lobbying und PR den Unternehmenserfolg seiner Mitgliederfirmen zu unterstützen.

<http://www.wirtschaftinderregion.at>

Ziel der Initiative „WiR – Wirtschaft in der Region“ des Österreichischen Wirtschaftsbundes ist es, die regionale Wirtschaft zu stärken und die Unverzichtbarkeit und die hohe Qualität von KMU für die Region bewusst zu machen. In den Jahren

2004 und 2009 wurden im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „WiR – Wirtschaft in der Region“ besondere Einzelunternehmen, Unternehmenskooperationen und Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinden prämiert. Derzeit ist noch offen, ob ein weiterer Wettbewerb ausgeschrieben wird.