

Sichtweisen und

Porträts zur

Internationalisierung

KWF Magazin 1.2017

Warum sie wichtig ist,
wie sie unterstützt wird,
welche Erfahrungen
gemacht wurden.

Sichtweisen und Porträts zur Internationalisierung

Herausgeber | Medieninhaber
KWF Kärntner Wirtschafts-
förderungs Fonds
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria | Europe
Telefon +43.463.55 800-0
office@kwf.at
www.kwf.at
Landesgericht Klagenfurt
FN 423155 m

Konzept | Idee
Sandra Venus und Erhard Juritsch

Redaktion
Marliese Fladnitzer-Ferlitsch,
verantwortlich für die
Unternehmenskommunikation
beim KWF

Projektkoordination | Gestaltung
Schlacher Unternehmens-
kommunikation

Fotos
Johannes Puch
Umschlag: Claudio Alessandri
Seite 13: OeKB@ReinhardLang
Seite 23: Medienservice24

Lektorat
Lektorat Mischkulnig Klagenfurt

Papier
KartoKraft – Custom Kote 290 g
Munken Polar 120 g

Druck und Herstellung
Buch.Bücher Theiss

Das Magazin wurde mit der
gebotenen Sorgfalt gestaltet.
Trotzdem können Satz- und
Druckfehler, insbesondere
bei einzelnen Zahlenangaben,
nicht ausgeschlossen werden.
Der KWF übernimmt für
allfällige solche Fehler
keine Haftung.

Auflage
2.000 Exemplare im Juni 2017

Eine gendergerechte Formulierung
ist für den KWF selbstverständlich.
Im Sinne der Lesefreundlichkeit
und des besseren Textflusses
werden, wo möglich, geschlechts-
unspezifische Termini verwendet.
Bei bestimmten Hauptwörtern
wie Kunde, Förderwerber oder Klient
sind nicht Personen gemeint,
sondern Unternehmen.

2. Jahrgang

HIRSCH Servo Gruppe

OeKB Oesterreichische Kontrollbank

Gerlitzten-Kanzelbahn-Touristik
Almresort

Klaus-Michael Koch
Jürgen Petutschnig
Erhard Juritsch

Jürgen Kopeinig

02 Vom Reden zum Tun
EDITORIAL

04 So leicht kann's gehen
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

10 KWF-Ausschreibung
»Internationalisierungsassistent« –
Qualifizierung und Vernetzung
VON LISA SMID

13 Mit Sicherheit
zum internationalen Erfolg

16 »Die Gerlitzten ist ein Raum«
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

23 Internationalisierung beginnt im Inland
VON BRUNO WALDL

26 Der Markt ist groß
Am Runden Tisch zum Thema
»Internationalisierung von Dienstleistungen«
VON GERDA SCHLACHER

32 Die Zukunft liegt in der Internationalisierung –
kritische Blicke auf eine Erfolgsstory
VON ERHARD JURITSCH

38 Man redet mit
unterschiedlichen Menschen –
dann entsteht etwas!
VON GERDA SCHLACHER

43 Testen Sie Ihr Wissen über die Kärntner Wirtschaft

44 Auflösung

Vom Reden zum Tun

EDITORIAL



Vorstand des KWF: Mag. Sandra Venus und Dr. Erhard Juritsch

Internationalisierung in den KMU entsteht fast immer aus persönlichen Erlebnissen. Im Zentrum steht der Erfahrungswert, der sich in den bisher angebotenen Produkten manifestiert, materialisiert und kommerzialisiert hat. Daher kommt es auch, dass die Wege zum internationalisierten Unternehmen sehr unterschiedlich verlaufen können.

¶ So ist im Zusammenhang mit neuen Kundenbeziehungen oft vom Zuhören in einer anderen Sprache die Rede, von den unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, dem gesetzlichen Rahmen, vom Verständnis auf Augenhöhe, davon, den Menschen zu akzeptieren, von der Neugierde, von maßgeschneiderten Lösungen. Diese Vorgänge sind stimmig, wenn man eine wesentliche Stärke der KMU betrachtet – die Kompetenz in der Nische.

Wenn man in die unternehmerische Praxis hineinhört, findet man das (emotionale) Ringen um die richtigen Entscheidungen.

¶ Die Erfahrungen aus diesen Entscheidungen müssen durch neue Erlebnisse immer wieder adaptiert werden. Denn der Kunde merkt, wann es authentisch ist, wann es also möglich ist. Diese Vorgänge unterscheiden sich wesentlich von der Internationalisierungsentscheidung »vom Schreibtisch aus«. Es gilt, über die Erfahrungen aus dem eigenen Tun zu reden, um für zukünftige Entscheidungen mit den wesentlichen, immer wieder adaptierten Fähigkeiten ausgestattet zu sein. Diese Fähigkeiten sind nicht nur technische und/oder wirtschaftliche. Die Lösungen in Form von Produkten gehen einher mit den Fähigkeiten, mit anderen Kulturen, anderen sozialen Standards und anderen Mentalitäten umzugehen.

Strategieentwicklung nach Lehrbuchart klammert aus, was Unternehmer »antreibt«: * Eine Innovationslust und »Internationalisierungslust«, das sind die Zufriedenheit mit den Arbeitsergebnissen und die Erlebnisse im Zusammenhang mit der Tätigkeit.

¶ Oft werden emotionale Entscheidungen erst im Nachhinein wirtschaftlich begründet. Erst wenn Intuition, Erfahrung, Gefühl und Erlebnisse nicht den wirtschaftlich erwarteten Ergebnissen entsprechen, führt dies zu Problemen. Damit ist anzunehmen, dass Sinn und Zweck unternehmerischen Handelns (zumindest im Nachhinein betrachtet) zusammenpassen müssen. Man kann argumentieren, dass es sich »ex post« irgendwie ausgehen muss, und ob es emotionale oder ökonomisch begründete Internationalisierungsentscheidungen sind, spielt keine Rolle – im messbaren Erfolg sieht man es.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'E' followed by a series of loops and a final flourish.

Erhard Juritsch
Vorstand

*
In der Psychologie gibt es dazu abgesicherte Forschungen

So leicht kann's gehen

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



Bei der HIRSCH Servo Gruppe dreht sich alles um den leichten und vielseitig einsetzbaren Werkstoff EPS – expandierbares Polystyrol.

Das Unternehmen wurde 1972 gegründet und ist seit 1985 auch international erfolgreich tätig. Innovationsstärke und ökologische Verträglichkeit sind dabei die maßgeblichen Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb.



Man kann wohl mit Fug und Recht behaupten, dass HIRSCH Servo eines der renommiertesten Unternehmen in Kärnten ist. Jedoch ist das nicht so augenscheinlich, denn die geografische Lage in den sanften Hügeln des Glantales lässt nicht ahnen, dass dies der Standort eines überregionalen Spielers ist, der in verschiedenen Ländern den Großteil des Porzellanmarktes beherrscht.



HIRSCH Servo ist allerdings weit mehr als die großflächige Anlage mit ihren hervorragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Glanegg. Die Namen von drei Vierteln der Unternehmensstandorte der Gruppe kann ich nicht aussprechen. DI Harald Kogler, seit fast vier Jahren Vorstand des Unternehmens, schafft das natürlich problemlos. Dabei bedauert er seine geringen Fremdsprachenkenntnisse und hebt diese lobend bei vielen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervor. Die 12 Unternehmensstandorte verteilen sich auf die Länder Österreich, Ungarn, Polen, Slowakei, Rumänien und die Ukraine. Drei der rumänischen Werke sowie der Standort in der Ukraine haben sich im letzten halben Jahr so quasi dazugesellt.



Bietet sich die Internationalisierung für eine Leistung wie die von HIRSCH Servo an?

Dazu sollte man zuerst wissen, was genau HIRSCH Servo produziert, denn die Internationalisierungsstrategie ergibt sich aus der Leistungspalette. So stellt es sich zumindest für mich als außenstehende Betrachterin dar.

Zum einen sind es die Porzellan-Produkte, die als Transportschutzverpackungen und Dämmstoffe dienen. Aber auch zum Schutz des Menschen wird Porzellan genutzt, zum Beispiel in Form von Radfahrhelmen oder Kindersitzen. In den Produktionshallen wird das Rohstoffgranulat zuerst mit Hitze und Luft zu den bekannten kleinen, hauptsächlich weißen Porzellan-Kügelchen verarbeitet, bevor es anschließend zum entsprechenden Produkt geformt wird.

Zum anderen sind es die Maschinen für die Verarbeitung von EPS (expandierbares Polystyrol) und EPP (expandierbares Polypropylen), die bei HIRSCH Maschinenbau konstruiert und hergestellt werden. Kurz gesagt, HIRSCH baut für sich selbst und für andere Unternehmen, also auch Mitbewerber, qualitativ hochwertige Maschinen. Daraus ergibt sich ein wesentlicher Vorteil: die sehr gute Kenntnis des (internationalen) Marktes.

Damit fällt es leicht, bei sich auftuenden Marktchancen zuzuschlagen. »Wo es eine Nachfrage für unsere Leistung gibt, macht es auch Sinn, direkt vor Ort zu sein. Beispielsweise boomt derzeit der Wohnungsbau in Rumänien und Polen geradezu«, analysiert Harald Kogler das Marktpotenzial dieser beiden osteuropäischen Länder. Die Theorie würde ein solches Vorgehen als »Wasserfall-Strategie« bezeichnen. Nach und nach – im Idealfall nach dem wirtschaftlichen Erfolg an einem Standort – werden neue internationale Märkte erobert.





Was können Förderinstitutionen wie der KWF leisten, um ein Unternehmen wie HIRSCH Servo bei seiner Internationalisierung zu unterstützen?

¶ Herr DI Kogler als Insider in Sachen Förderung (er war von 1992 bis 1997 als Vorstand beim KWF tätig) sieht einen großen Vorteil in der Vernetzung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Teilnahme am Programm »Internationalisierungsassistent« ermöglicht einen Austausch mit anderen und den Zugewinn von einschlägigem Know-how. »Das ist absolut bereichernd für junge und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zweifelsfrei ist die monetäre Förderung auch ein Vorteil für jedes wirtschaftlich agierende Unternehmen, aber für die Entscheidung zur Teilnahme am Programm ist das nicht das vordringliche Motiv«, so Kogler.

¶ Harald Kogler hat als Geschäftsführer von Unternehmen in unterschiedlichen Branchen viel Erfahrung gesammelt und weiß, worauf es bei der erfolgreichen Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt: die Potenziale von Menschen erkennen, diese entsprechend fördern und einsetzen, Freiräume gewähren, aber auch Details erfragen und unliebsame Entscheidungen fällen, wie die, sich von langjährigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zu trennen.

¶ Er ist davon überzeugt, dass man seinen Beschäftigten etwas zutrauen kann und muss. Um ihr Engagement zu stimulieren, gibt es beispielsweise bei HIRSCH Servo einen unternehmensinternen Ideenwettbewerb: Die Gewinnerin oder der Gewinner bekommt für die Idee eine Prämie, einen begehrten Parkplatz am Firmengelände und einen Platz in der Fotogalerie.

¶ Es sind aber nie die einzelnen Details, die den Erfolg des Unternehmens ausmachen, sondern deren Summe. Und strategische, durchdachte Einzelschritte!

¶ Klingt leicht und logisch, oder?

Hirsch Maschinenbau GmbH

Letztes gefördertes Projekt

→ Internationalisierungsassistent 2017|2018

Förderbare Projektkosten

→ 88.000 EUR

Förderung | Barwertquote

→ 47,73 %

Projekttablauf

- Einreichung des Projektantrages
- Jurysitzung und -entscheidung
- Teilnahme am Qualifizierungsprogramm
- Einreichung der Projektkosten
- Prüfung und Auszahlung der Förderung

Ansprechperson im KWF

→ Mag. Lisa Smid, Bakk.

Förderbegründung

- Aufgrund des überbetrieblichen Charakters des zugrunde liegenden Internationalisierungsprojektes, welches einen wirtschaftlichen Vorteil für Kärnten erwarten lässt, verbessert sich langfristig die Wettbewerbssituation des beteiligten Unternehmens.

Mehr Information

- zur KWF-Ausschreibung »Internationalisierungsassistent« finden Sie auf den nachfolgenden Seiten dieses Magazins.



KWF-Ausschreibung »Internationali- sierungsassistent« – Qualifizierung und Vernetzung

VON LISA SMID



Mag. Lisa Smid, Bakk
ist im KWF die Ansprechperson für die
Ausschreibung »Internationalisierungsassistent«.
→ smid@kwf.at
→ +43.463.55 800-44

**Internationalisierungsassistentinnen
beziehungsweise Internationalisierungsassistenten
arbeiten direkt im Unternehmen
und nehmen am Qualifizierungsprogramm teil.
Der KWF finanziert Teile der Personalkosten,
die Fort- und Weiterbildungskosten und den Beratungsaufwand,
die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen.**

Der Wettbewerb zwischen Ländern und Standorten wird durch die Globalisierung schärfer. Unternehmen hoffen aufgrund des zunehmend härteren heimischen Wettbewerbs auf neue Wachstumschancen. Die internationale Ausrichtung der Geschäftstätigkeit birgt neben den Chancen, neue Kundenkreise zu erschließen, auch erhebliche Risiken und Unsicherheiten.

Mangelnde Informationen über das ausländische Umfeld, unterschiedliche Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten sowie kulturelle Unterschiede beeinflussen zunächst den Internationalisierungs-, letztlich aber auch den langfristigen Unternehmenserfolg.

Um die Unternehmen bei ihren Auslandsgeschäften zu unterstützen, startete der KWF mit 1. Januar 2017 erstmalig das zweijährige (2017|2018) Qualifizierungs- und Ausbildungsprogramm »Internationalisierungsassistent«.

¶ Unternehmen aus den Bereichen Industrie, produzierendes Gewerbe oder produktionsnahe Dienstleistung wird dadurch die Möglichkeit geboten, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzubauen.

¶ Ein Akademiker oder eine Akademikerin (Universität oder Fachhochschule) wird für die Umsetzung eines neuen Internationalisierungsprojekts, das in Kärnten realisiert wird, angestellt und unterstützt das Unternehmen dabei, die Auslandsmärkte intensiv zu bearbeiten.

¶ Im Zuge der Ausschreibung wurden insgesamt 25 Anträge aus unterschiedlichsten Branchen eingereicht und einer Jury zur Bewertung der Projektqualität vorgelegt. Die Jury setzte sich aus drei Personen (Wirtschaftskammer, Universität und KWF) zusammen. Die Projekte wurden nach unterschiedlichen Sichtweisen diskutiert, kritisch bewertet und miteinander verglichen. Insgesamt wurden 19 Assistentinnen beziehungsweise Assistenten in das Programm aufgenommen.

Ziel ist es auch, dass sich die Unternehmen im Rahmen dieser Initiative miteinander verbinden und vernetzen.

¶ Über zwei Jahre hinweg treffen sich die 19 ausgewählten Assistenten und Assistentinnen, um individuelle, exportorientierte Ziele zu definieren und darauf hinzuarbeiten. Es soll ein Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen stattfinden und eine gemeinsame Entwicklung von Problemlösungen geschaffen werden.

¶ Ein absoluter Mehrwert, der hervorzuheben ist, ist die Zusammensetzung der Gruppe. Die teilnehmenden Unternehmen könnten unterschiedlicher nicht sein. Vom Start-up bis zum Großunternehmen, vom IT-Unternehmen bis zum produzierenden Gewerbe. Aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wird so gegenseitig an Know-how und Erfahrung gewonnen.

Doch egal, ob es sich um ein Start-up oder um ein namhaftes mittleres Unternehmen in Kärnten handelt, alle stehen vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen eine Internationalisierungsstrategie nach den individuellen Voraussetzungen und Gegebenheiten ausarbeiten und Antworten auf die Fragen »Wo gibt es Potenziale?« und »Wo lauern Risiken?« finden.

¶ Unterschiedliche Schwerpunkte der Ausbildungsmodule rund um das Thema Export unterstützen die Assistenten und Assistentinnen dabei, die definierten Unternehmensziele zu verwirklichen. Dabei werden mit unterschiedlichen Fachexpertinnen und Fachexperten unter anderem folgende Themen intensiv bearbeitet:

- Export und Zoll
- Akquise und Vertrieb im internationalen Raum
- Kommunikationstools
- Instrumente erfolgreicher Zusammenarbeit
- internationales Marketing
- kulturelle Kommunikation.

Ein begleitender Englischkurs soll dabei helfen, beim Anwenden der international bedeutendsten Weltsprache sicherer zu werden.

¶ Begleitend zu dem 2-jährigen Ausbildungsprogramm finden auch zwei Kaminabende statt. In lockerer Atmosphäre tauschen sich die Unternehmer und Unternehmerinnen und deren Assistenten und Assistentinnen zum Thema Export und den daraus abgeleiteten Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmen aus.

Der KWF plant, die Ausschreibung für 2019|2020 zu wiederholen.

¶ Mit jeder Ausschreibungsrunde erweitert sich das Netzwerk der Kärntner Internationalisierungsassistentinnen und -assistenten, und letztlich wächst damit auch der Export – die zentrale Stütze des Wirtschaftsstandorts Kärnten.

Mit Sicherheit zum internationalen Erfolg



Mag. Helmut Bernkopf

Die Export Services der OeKB Gruppe unterstützen österreichische Exporteure bei ihren Geschäften und Investitionen im Ausland. Sie stellen Finanzierungen bereit und sichern Risiken ab. Dazu hat die OeKB das Mandat der Republik Österreich. Welche Risiken abgesichert werden können, und wie Unternehmen zu einer günstigen Finanzierung kommen, erklärt Helmut Bernkopf, Mitglied des Vorstandes der Oesterreichischen Kontrollbank AG, im Interview.

Können Sie kurz zusammenfassen, welche Services die OeKB für Internationalisierungsaktivitäten anbietet?

Grundsätzlich lassen sich die Export Services in zwei Bereiche einteilen: Erstens stellt die OeKB als Bevollmächtigte der Republik Österreich Haftungen zum Schutz österreichischer Exporte und Direktinvestitionen vor Risiken im Ausland zur Verfügung. Und zweitens finanziert sie Exporte und Beteiligungen im Ausland – allerdings nicht direkt, sondern in Form einer Refinanzierung für in- und ausländische Kreditinstitute.

Welche Risiken können Unternehmen über die OeKB absichern?

Wir stellen zwei verschiedene Arten von Bundeshaftungen zur Verfügung. Exportgarantien sichern gegen politische und wirtschaftliche Risiken im Auslandsgeschäft ab. Und über die sogenannten Wechselbürgschaften haftet der Bund für Finanzierungen mit, die Unternehmen bei Banken in Österreich aufnehmen, um exportieren oder im In- und Ausland investieren zu können. Unternehmen erhalten dadurch besseren Zugang zu zinsgünstigen Finanzierungen. Diese Leistungen erbringt die OeKB als Exportkreditagentur der Republik Österreich.

Eine Palette verschiedener Haftungsarten bietet optimale Lösungen für die Vielfalt von Ausfuhrgeschäften. Sie sind für fast alle Länder der Erde verfügbar und ermöglichen österreichischen Unternehmen auch in schwierigen Märkten Geschäfte, die sonst aufgrund des erhöhten wirtschaftlichen und politischen Risikos nicht zustande kommen könnten.

Was genau sind Exportgarantien?

Die Exportgarantien sind grob gesprochen Versicherungen gegen Zahlungsrisiken im Auslandsgeschäft. Sie schützen Unternehmen vor finanziellen Schäden, wenn deren Abnehmer aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen nicht zahlen. Bei Auslandsinvestitionen sichern die Exportgarantien gegen politische Risiken ab, ein klassisches Beispiel im Fall einer Auslandsbeteiligung ist die Enteignung.

Es gibt aber eine Einschränkung: Um Wettbewerbsverzerrung zu vermeiden, gelten für Exportkreditagenturen wie die OeKB internationale »Spielregeln«. So darf die OeKB zum Beispiel nur »nicht-marktfähige Risiken« absichern. Das schließt

Auslandsgeschäfte mit einer Risikodauer von unter zwei Jahren mit anderen EU-Ländern, Australien, Island, Japan, Kanada, Neuseeland, Norwegen, den USA und der Schweiz aus.

Solche Risiken werden als »marktfähig« bezeichnet. Gegen diese können sich Exporteure auf dem privaten Kreditversicherungsmarkt absichern, zum Beispiel bei der OeKB-Tochter ACREDIA Versicherung AG. Mit ihren beiden Marken OeKB Versicherung und PRISMA Die Kreditversicherung hat die ACREDIA ihre Domäne vor allem in politisch stabilen Ländern und legt ihren Fokus auf kurz- bis mittelfristige Risiken.

Und wie kommen Unternehmen über die OeKB zu günstigen Finanzierungsmitteln?

Das Exportfinanzierungsverfahren der OeKB bietet die Möglichkeit, Exporte und Investitionen im In- und Ausland zinsgünstig zu finanzieren. Schließlich ist es im internationalen Wettbewerb immer wichtiger, nicht nur ein gutes Produkt anzubieten, sondern auch gleich die passende Finanzierung mitzubringen.

Konkret bietet die OeKB eine Refinanzierung für Hausbanken, die den Firmen Betriebsmittel für laufende Exporte und Kredite für Einzelprojekte oder Auslandsinvestitionen bereitstellen. Dieses Verfahren steht in- und ausländischen Kreditinstituten, die den Bonitätskriterien der OeKB entsprechen, als Refinanzierungsquelle offen. Es steht für ein breites Spektrum an Geschäften zur Verfügung, wie zum Beispiel Lieferanten-, Käufer- und Bestellerkredite, Forderungsverkauf, Investitionen im In- und Ausland und Betriebsmittelkredite. Kommerzielle Exportfinanzierungen sind für nahezu alle Länder der Welt möglich – also auch innerhalb der EU.

Richtet sich Ihr Angebot auch an Klein- und Mittelbetriebe?

Natürlich, die OeKB Gruppe ist für Unternehmen jeder Größe da. Ob kleiner Nischenanbieter, dynamisches mittelständisches Unternehmen oder internationaler Konzern, wir helfen jährlich hunderten heimischen Firmen, ihren Aktionsradius zu vergrößern und ihre Chancen am Markt zu erhöhen.

Speziell auf Klein- und Mittelbetriebe fokussiert das Angebot unserer Tochter »Österreichischer Exportfonds« GmbH. Der Exportfonds stellt KMU Rahmenkredite zur Verfügung. Diese können über die Hausbank in Anspruch genommen werden, um laufende Exportaufträge und -forderungen zu finanzieren.

Welche Rahmenbedingungen und Herausforderungen gibt es bei der Internationalisierung aktuell für Unternehmen?

Die internationalen Rahmenbedingungen sind derzeit extrem herausfordernd. Die globalen Risiken nehmen zu, denken Sie nur an die politischen Unsicherheiten, zum Beispiel in der Türkei, die Gefahr einer Desintegration Europas, den aufkeimenden Protektionismus, die Unsicherheiten über die Außenpolitik Trumps.

Andererseits bietet Internationalisierung große Chancen. Eine kürzlich veröffentlichte Studie von IMF und Weltbank hat wieder gezeigt, dass Außenhandel ein essenzieller Wachstumsmotor ist. Doch auch hier gibt es zahlreiche Herausforderungen für Österreichs Exporteure: Ohne neue Absatzgebiete ist Wachstum oftmals unmöglich. Bestehende Märkte brechen durch konjunkturelle Entwicklungen oder starken Wettbewerb immer wieder weg. Die Chancen liegen oftmals in unbekanntem, schwierigeren Regionen. So schätzt das WIFO, dass Österreich außerhalb der EU ein Exportpotenzial von bis zu knapp drei Milliarden Dollar heben könnte. Doch diese Märkte bieten klarerweise nicht nur Chancen, sondern auch beträchtliche Unsicherheiten. Für die meisten österreichischen Exporteure sind sie ja auch Neuland.

Aber dafür gibt es ja die OeKB. Wir sind seit über 70 Jahren in fast allen Branchen und allen Ländern tätig und haben viel Erfahrung in der Strukturierung und Finanzierung von Geschäften. Wir können Sicherheit geben und im Wettbewerb unterstützen.

Gibt es einen Trend bei den Internationalisierungsaktivitäten von Kärntner Unternehmen?

Die Kärntner Industrie ist 2016 im Vergleich zu anderen Bundesländern überdurchschnittlich gewachsen. Vor allem die Maschinen- und Metallindustrie, Elektronik- und Holzindustrie sind besonders stark. Großes Potenzial sehen wir derzeit bei Kärntner Unternehmen im Energiesektor. Auch beim Exportzuwachs liegt Kärnten über dem Bundeschnitt. Die wichtigsten Exportmärkte befinden sich natürlich in erster Linie innerhalb der EU. Wir sehen allerdings verstärktes Interesse an asiatischen Märkten und dem Nahen und Mittleren Osten.

Sichere Geschäfte mit Finanzierungs-Plus

Die OeKB kann Sie unterstützen, wenn Sie

- einen günstigen Rahmenkredit für Ihre Exportaufträge brauchen.
- fürchten, dass Ihr ausländischer Abnehmer nicht zahlt.
- Ihrem Abnehmer eine günstige, langfristige Finanzierung bieten möchten.
- eine eigene Fertigung in einem Auslandsmarkt aufbauen und sich gegen Verstaatlichung, Enteignung oder Beschränkungen beim Transfer von Gewinnen absichern wollen.
- Ihre Beteiligung an einem ausländischen Unternehmen günstig finanzieren möchten.
- eine Neu- beziehungsweise Ersatzinvestition im Inland planen, um Ihre Exporttätigkeit erfüllen zu können.

Beratung zu Ihren Internationalisierungsvorhaben erhalten Sie beim Team der OeKB Exportservice-Beratung:

- exportservices@oekb.at
- +43.1.531 27-2600
- www.oekb.at/exportservices

Mag. Helmut Bernkopf wurde 1967 in Wien geboren. An der WU Wien schloss er ein Studium der Handelswissenschaften ab. Danach war er als Manager in der Bank Austria beziehungsweise UniCredit tätig, unter anderem in England, Rumänien und Russland. Vor seiner Tätigkeit als OeKB-Vorstand war er Head of Commercial Banking und Mitglied des Vorstands in der UniCredit Bank Austria AG.

»Die Gerlitzten ist ein Raum«

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Einschätzung der Internationalisierung im Tourismus von Klaus Friessnig

¶ Rund 63 % der Winternächtigung in Kärnten werden von den deutschen und österreichischen Gästen erzielt. Der Konkurrenzdruck aus den benachbarten Bundesländern Salzburg und Tirol ist aufgrund der Größe der Anlagen und der Nähe zum deutschen Markt hoch. Den Wettbewerb des Aufrüstens können sich die meisten unserer Skigebiete nicht wirklich leisten. Was bleibt? Spezialisierung, Steigerung der Ganzjahreskompetenz, Gewinnung von Neukunden, Internationalisierung der Gästestruktur.

¶ Die Gerlitzten mit ihren Hotelbetrieben und ihrem Infrastrukturangebot ist ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der oben angeführten Strategien. Insbesondere für ein mittelgroßes Winter-sportgebiet mit doch eingeschränkter (inter-) nationaler Wettbewerbsfähigkeit. Aus der Not eine Tugend machen und sich auf »neue« Märkte trauen, professionell oder/und mit viel Herz. Und vor allem mit einem für die neue Gästestruktur adäquaten Angebot auf allen Linien der Customer Journey.

¶ Das Gerlitzten Almresort und die Liftgesellschaft (Gerlitzten-Kanzelbahn-Touristik GmbH & Co. KG) beweisen, dass dies möglich ist, und sie haben ihre Gästestruktur nachhaltig verändert. Bei ihnen kommen nur 37 % der Nächtigungsgäste aus dem deutsch-österreichischen Markt, und dieser Trend wird sich vermutlich aufgrund der vielen Bemühungen im Bereich Internationalisierung der Gästestruktur noch verstärken.

¶ Wir brauchen natürlich den Heimmarkt, aber für eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist die Internationalisierung ein wesentlicher Faktor.

Klaus Friessnig
ist im KWF die Ansprechperson für Förderungen im Tourismus
→ friessnig@kwf.at
→ +43.463.55 800-25

Wie es ein kleines Skigebiet schafft, mit gebündelten Kompetenzen internationale Gäste zu erobern, schildern die Geschäftsführerin des Almresorts Maria Zernatto und der geschäftsführende Gesellschafter der Gerlitzten-Kanzelbahn-Touristik Hans Hopfgartner.



Vernetzt denken

»Die Gerlitzen ist ein Raum« – das waren die einleitenden Worte von Herrn Hopfgartner, geschäftsführender Gesellschafter der Gerlitzen-Kanzelbahn-Touristik. Was er mit diesen philosophisch anmutenden Worten meinte, eröffnete sich mir in den nächsten Sätzen: »Der Berg wurde als Skigebiet erschlossen, was bedeutet, dass es davor kein bestehendes Dorf am Berg gab, das sich langsam zu einem Skigebiet entwickelte. Die Entscheidung wurde bewusst getroffen, um der nahen Umgebung einen Raum der Erholung zu bieten.«

Über der Nebelgrenze gelegen, mit sonnigen Pisten und schnell und einfach über die Autobahn zu erreichen – kann das tatsächlich das Alleinstellungsmerkmal sein? Wahrscheinlich nicht, aber diese Faktoren im Konglomerat mit anderen machen es aus.

Auf meine Frage, was die Gerlitzen von anderen Skigebieten in puncto Strategie und Erfolg unterscheidet, war seine Antwort klar: »Die hemdsärmeligen Hoteliers. Mit ihnen kann man kooperieren und gemeinsame Produkte entwickeln. Sie öffnen sich, damit jeder seine Kernkompetenz einbringen kann.« Eine gute Antwort, mit der ich mich allerdings nicht ganz zufriedengeben konnte, weil sie mir zu zufällig und pragmatisch erschien. Erst im Laufe des Gesprächs und im Nachhinein ergab sich für mich das Gesamtbild, das sehr wohl einen großen strategischen Aspekt beinhaltet und eben auf diese Bündelung der Kernkompetenzen hinausläuft.

Die Gerlitzen besteht aus vielen Betrieben und ist eingebettet in eine Tourismusregion. Sie alle leben den Tourismus und haben als gemeinsames Ziel den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit dieses von ihnen gestalteten Raums.

Die Gerlitzen-Kanzelbahn-Touristik ist Gesellschafterin der Tourismusregion Villach. Das bedeutet, dass sie Marketingaktivitäten auslagert, aber gleichzeitig einen Einfluss darauf nehmen kann, wie sich die Region präsentiert und wie ihr Angebot integriert wird, um sich besser vermarkten zu können. Dem zugrunde liegt ein Masterplan, in dem die Aktivitäten und die anzusprechenden Märkte festgelegt sind. Das Denken in Angeboten, das eine Vernetzung mehrerer Unternehmen oder Institutionen erfordert, macht die Arbeitsweise von Hans Hopfgartner aus.

Klare Sicht und gefällige Pisten

Auf der Gerlitzen sind vermehrt Skifahrerinnen und Skifahrer aus den benachbarten, zum großen Teil östlichen Ländern anzutreffen. Diese haben andere Anforderungen, die es zu erkennen und zu erfüllen gilt. So banal es klingt, aber diese Gäste wollen eine klare Sicht und gefällige Pisten. Und genau das bietet die Gerlitzen.

Mit den riesigen Skigebieten kann und will die Gerlitzen nicht mithalten. »Das Skigebiet ist überschaubar, und das ist den Skineulingen wichtig«, erzählt der ehemalige Kaderläufer Hopfgartner. Seine Informationsquelle und Inspiration sind – und auch das klingt banal – die Wünsche der Kundinnen und Kunden.

Überrascht, aber möglicherweise ist das branchenüblich, hat mich die Tatsache, dass das Skigebiet Gerlitzen auf Ländermärkte setzt, die bereits gut auf sie ansprechen. Im Sinne von Stärken stärken wird die Kundenansprache am ungarischen Markt der am schweizerischen Markt vorgezogen, um ein Beispiel zu nennen. So ist es dazu gekommen, dass derzeit die Hälfte der Gerlitzen-Gäste einheimische Tagestouristen und die zweite Hälfte Aufenthaltsurlauber sind.

Der Umsatz der Gerlitzen-Kanzelbahn-Touristik entwickelt sich gut. Von den hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der Hochsaison im Winter beschäftigt sind, macht das Stammpersonal einen Anteil von 85 % aus. Auch die restlichen 15 % findet man problemlos.

WANTED: Ganzjahrestourismus

Was dem engagierten Touristiker momentan fehlt, ist ein übergeordnetes Konzept des Landes Kärnten für den Ganzjahrestourismus. Die große Diskrepanz zwischen der Anzahl der Winter- und Sommernachtungen sollte mit Hilfe eines strategischen Plans verringert werden.

Hans Hopfgartner sieht darin den Grund für das Fehlen adäquater Förderprogramme, die größere Investitionen auch in anderen Kärntner Skigebieten ermöglichen würden.



Im Almresort ist persönliches Engagement Programm

¶ »Ich bin auch in der Zwischensaison immer erreichbar – zwar nicht ständig im Hotel, wohl aber am Telefon«, erklärt Maria Zernatto, operative Geschäftsführerin des Almresorts auf der Gerlitzen. Dabei ist es einerlei, ob sie sich auf Kundenakquisition auf einer Messe im Ausland befindet oder im Eigenheim am Fuße der Gerlitzen Kaulquappen im Gartenteich züchtet.

¶ Maria Zernatto ist eine Powerfrau. Das Angebot auf und am Fuße der Gerlitzen kennt sie wie keine andere, und es liegt ihr am Herzen, es nicht ungenützt zu lassen. Sie hat die Entwicklungen im Kärntner Tourismus in den letzten Jahrzehnten miterlebt und kennt dessen aktuelle Herausforderungen.

¶ Es sind schon lange nicht mehr nur die Deutschen, die den Wintersport in Kärnten für sich entdeckt haben. Und das ist gut so. »Denn auch in Tschechien, Polen, Kroatien, Serbien und Slowenien findet man begeisterte Skifahrerinnen und Skifahrer, man muss sie nur suchen, richtig ansprechen und ihnen etwas Adäquates bieten. Was das genau ist, hängt von deren Kultur ab«, weiß die ambitionierte Gastronomin, die jetzt in ihre dritte Saison im Almresort startet. Sie kennt die unterschiedlichen Ferienzeiten der einzelnen Nationen und ihre Gewohnheiten im Urlaub. »Kroatische Gäste organisieren sich im Rudel und gestalten ihre Aufenthaltsorte entsprechend: Kinder getrennt von Erwachsenen und so weiter. Die Niederländer kommen meist zu zehnt – immer zwei Familien zusammen.«

¶ Im Almresort hat Frau Zernatto für eine Vollauslastung rund 500 Betten zu füllen. Keine leichte Aufgabe in der heutigen Zeit – eine Unmöglichkeit, wenn man auf die deutschsprachigen Gäste angewiesen wäre.

Individualisierte Dienstleistung

¶ Man könnte sagen, dass die Internationalisierung des Unternehmens aus einer Notwendigkeit heraus geboren wurde und sich zu einem Wettbewerbsvorteil entwickelt hat. Neben den Gästen ist auch das Personal international. Das ist nicht nur im Sinne der Diversität von Vorteil, sondern auch im Sinne der Geschäftspolitik. Denn so kann das Almresort seine Dienstleistungen individualisiert anbieten. Die Speisekarten und andere Informationen werden den Gästen in der jeweiligen Landessprache vorgelegt, und vor allem, deren Wünsche werden verstanden. Das volle Engagement, das Maria Zernatto einbringt, setzt sie auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus. Beispielsweise gibt es jede Woche eine geführte Wanderung mit der Chefin persönlich.

¶ Aber nicht nur diese individuelle Betreuung, die man in einem 3-Sterne-Haus eigentlich nicht erwarten kann, macht den Charme des Almresorts aus. Die wunderschöne Lage, das Panorama der Gerlitzen sowie die Möglichkeiten, die sich am nahe gelegenen Ossiacher See bieten, tragen das ihre dazu bei. Aber halt: »Der Radius ist viel größer. Alles, was sich innerhalb von 200 km befindet, können wir unseren Gästen anbieten.« Diese Erkenntnis ist Frau Zernatto bei einem Aufenthalt in Palermo gekommen. »Man muss es halt organisieren und mit anderen Gastronomie- und Tourismusbetrieben kooperieren. Die Gäste sind begeistert, wenn sie nach einer Wanderung in der Raggaschlucht noch am Mölltaler Gletscher eine Schneeballschlacht im Sommer machen können.«

Praxis schlägt Theorie

¶ Die Marktsegmentierung und die Zielgruppenansprache erfolgen beim Almresort vielleicht nicht in der Weise strategisch, wie man es von einem Tourismuslehrgang oder vom Hochschulstudium her kennt. Die Praxis ist da ein anderer Lehrmeister. Wenn die Auslastung nicht stimmt, muss kurzfristig gehandelt werden. Deshalb zeigt sich Frau Zernatto auch etwas erstaunt, dass derzeit in einer Großoffensive der chinesische Markt angesprochen wird. »Chinesische Gäste sind im Städtetourismus sicher nicht mehr wegzudenken. Aber hier in Kärnten und speziell auf der Kanzelhöhe sind sie eher nur ›Durchzugsvögel‹ auf dem Weg nach Venedig. Für den Skitourismus verspreche ich mir davon wenig. Näher gelegene Länder, wie Italien und Slowenien, bieten sich viel eher für einen Vorstoß an.«

Gerlitz-Kanzelbahn-Touristik GmbH & Co. KG

Letztes gefördertes Projekt

- Neuerrichtung Wörthersee 6er Family-Jet, Investitionen im Bereich Pisten- und Beschneiungsanlagenbau, Attraktivierung Bergsommerangebot

Förderstellen

- KWF und ÖHT

Förderbare Projektkosten

- 5.935.000 EUR

Förderung|Barwertquote

- 12,46 %

Projekttablauf

- Antragstellung bei der ÖHT
- Projektabstimmung und Genehmigung durch ÖHT und KWF
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung

Ansprechperson im KWF

- Klaus Friessnig

Förderbegründung

- Das Projekt trägt dazu bei, den zeitgemäßen Anforderungen für den Betrieb der Seilbahnen sowohl im Winter wie auch im Sommer zu entsprechen und die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit des Skigebietes zur nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung zu stärken.

Almresort GK Betriebs GmbH www.almresort.eu

Standort

- Kanzelhöhe

Geschäftsführung

- Maria Zernatto

Eigentümer

- RM Immobilien Invest GmbH

Sterne

- ***

Mitarbeiterstand

- rund 35

Betten

- 500

Internationalisierung beginnt im Inland

VON BRUNO WALDL



Bruno Waldl

»Vielfach haben Unternehmen eine sehr erfolgreiche Produktlinie oder ein erfolgreiches Dienstleistungsangebot aufgebaut. Dabei haben oft Förderungen den entscheidenden Turbo für die Entwicklung gegeben.«

Bei der Umsetzung und Implementierung neuartiger Produkte, Dienstleistungen und Produktionsverfahren spielen neben der größten österreichischen Fördereinrichtung, der aws Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft, auch die FFG Forschungsförderungsgesellschaft sowie die Landesförderstellen in den Bundesländern – in Kärnten der KWF Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds – eine entscheidende Rolle. Auch multinationale Förderorganisationen wie der Europäische Investitionsfonds unterstützen innovative mittelständische Unternehmen in Österreich.

¶ In weiterer Folge stellt sich die Frage, ob das Unternehmen nicht auch auf internationalen Märkten erfolgreich sein könnte. Marktsondierung und Markterschließung sind die Schlagworte für eine weitere Unternehmensentwicklung beziehungsweise ein weiteres Unternehmenswachstum. Auch hier gibt es zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen, vor allem durch die Wirtschaftskammerorganisationen und den Österreichischen Exportfonds. Bei der Informationsbeschaffung über internationale Märkte ist an erster Stelle die Außenwirtschaftsorganisation der wko Wirtschaftskammer Österreich mit dem Netzwerk von Außenhandelsdelegierten in nahezu allen Märkten der Welt zu nennen. Sondierungsreisen, die Erstellung fremdsprachiger Prospekte und Unterlagen, aber auch die Teilnahme an Messen und Ausstellungen werden unterstützt.

¶ Wenn der erste Schritt erfolgreich umgesetzt wurde, die ersten Exporte anstehen, und die damit verbundenen zusätzlichen Umsätze auch zusätzliche Finanzierungslinien notwendig machen, liefern die OeKB Oesterreichische Kontrollbank und ihre Töchter (zum Beispiel der Österreichische Exportfonds sowie private Kreditversicherer wie Prisma und die OeKB Versicherung – nunmehr zusammengefasst unter der neuen Dachmarke Acredia) als österreichische staatliche »Export Credit Agency« wertvolle Unterstützung. Neben diversen Versicherungsleistungen für wirtschaftliche und politische Risiken werden auch äußerst zinsgünstige Finanzierungen zur Zwischenfinanzierung von Zahlungszielen/Forderungen sowie für Investitionen in Österreich angeboten, sofern diese für die Erfüllung von Exportaufträgen notwendig sind.

¶ Wie wichtig Absicherungen bei Forderungen sind, insbesondere im internationalen Umfeld, betont Manfred Seyringer, stellvertretender Leiter der Abteilung Export- und Investitionsfinanzierung der UniCredit Bank Austria: »Oft scheint der Ausfall einer Forderung auf den ersten Blick nicht wirklich dramatisch zu sein. Die Unternehmen sollten sich jedoch vor Augen halten, wie viel zusätzlicher Umsatz bei der für ein Produkt eingestellten Gewinnmarge notwendig wäre, um diesen Ausfall auszugleichen. Eine Kreditversicherung (Forderungsabsicherung) zahlt sich damit eigentlich immer aus. Darüber hinaus werden durch die Kreditversicherung auch die Forderungen, als Kreditsicherheit für die finanzierende Bank, wesentlich interessanter.«

¶ Neben der bereits erwähnten OeKB Gruppe sind am österreichischen Markt außerdem noch die Coface-Gruppe und die Atradius-Gruppe tätig.

¶ Die österreichische Außenhandelsstatistik zeigt viele international erfolgreiche Unternehmen, die einen weiteren Schritt gesetzt haben, wenn die Betreuung der ausländischen Kunden von Österreich aus zu aufwendig wurde. **Die Unternehmen gehen vielfach den Weg, Vertriebs-, aber auch Produktions-beziehungsweise Assembling-Niederlassungen in den wichtigsten Märkten zu errichten. Zulieferbetriebe sind oftmals geradezu gezwungen, ihren Abnehmern in die Auslandsmärkte zu folgen, da diese auch im Ausland dieselben Serviceleistungen erwarten wie in den Stammhäusern in Österreich. Die Vernetzung zwischen Lieferant und Abnehmer ist in diesem Falle sehr eng. Immer häufiger wird hier auch die digitale Vernetzung unter dem Schlagwort »Industrie 4.0« genannt.**

¶ Verschiedene Überlegungen können es sinnvoller erscheinen lassen, anstelle eines sogenannten »Green-Field-Projektes« ein bereits bestehendes und am Markt etabliertes Unternehmen zu erwerben oder sich an einem solchen zu beteiligen. Die Gründe dafür können zum Beispiel sein: die Erhöhung des Marktanteils beziehungsweise der Marktmacht, die Überwindung von Eintrittsbarrieren – besonders im internationalen Umfeld – oder die Reduzierung der Kosten und Risiken neuer Produktentwicklungen durch die Übernahme innovativer, erfolgreicher Unternehmen.

¶ Hier sehen wir die besonderen Stärken von international tätigen Finanzpartnern, die nicht nur die Finanzierung bereitstellen, sondern auch den Akquisitionsprozess, von der Unternehmensbewertung bis zur Strukturierung der gesamten Akquisitionsfinanzierung, begleiten.

¶ Die österreichischen Förderstellen sind in einer großen Zahl von Fällen als zuverlässige Partner mit eingebunden. Sei es mit einer Markt- und Technologierecherche durch die aws, mit einer besonders zinsgünstigen Refinanzierung durch die OeKB im Rahmen einer sogenannten Beteiligungsfinanzierung oder durch eine Finanzierungs- beziehungsweise Projektgarantie der aws. Zusätzlich steht der EIF Europäische Investitionsfonds zur Sicherstellung von Finanzierungserfordernissen im Rahmen von Internationalisierungsprojekten zur Verfügung.

Alle diese Instrumente sollen die Risiken eines Internationalisierungsprojektes für das österreichische Unternehmen überschaubar machen und verhindern, dass im Falle eines Scheiterns das österreichische Unternehmen in ernste Schwierigkeiten kommt und damit Arbeitsplätze in Österreich gefährdet werden.

Bruno Waldl

Seit 1. August 2006 Landesdirektor Firmenkunden Kärnten der UniCredit Bank Austria, 2001–2006 Landesdirektor Stellvertreter Firmenkunden Kärnten, 1993–2003 Leiter SME und Large Caps Kärnten, 1990–1993 Risk Manager, 1988–1990 Trainee Zentralsparkasse.

Der Markt ist groß Am Runden Tisch zum Thema »Internationalisierung von Dienstleistungen« mit

Klaus-Michael Koch,
Technikon Forschungs- und Planungsgesellschaft mbH,
Jürgen Petutschnig, EB&P Umweltbüro GmbH
und Erhard Juritsch, Vorstand KWF.

»Ohne Internationalisierung
können wir den Wohlstand nicht halten.«
Erhard Juritsch



Die EB&P Umweltbüro GmbH
arbeitet im Umweltconsulting mit Kern-
kompetenzen im Naturraummanagement,
in der Gewässerökologie, Umweltplanung,
Landwirtschaft und im Naturgefahren-
management. 15 % der Dienstleistungen
werden im Ausland erbracht.

**Die Technikon Forschungs- und
Planungsgesellschaft mbH**
bietet F&E-Dienstleistungen im IT-Sicherheits-
bereich an, und sie koordiniert technologie-
orientierte Großforschungsprojekte. 80 % der
Aufträge kommen aus dem Ausland.





Wie hat alles begonnen?

¶ KOCH: Wir haben uns schon relativ bald nach der Unternehmensgründung international ausgerichtet, mit Schweiß und Glück. Oder anders ausgedrückt, wir waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Eine Start-up-Förderung hat uns damals auf die Sprünge geholfen.

¶ PETUTSCHNIG: Wir haben in Salzburg ein Büro gegründet, welches hauptsächlich in der Region einschließlich Süddeutschland tätig ist. Als Kärntner Büro ist es nicht sehr einfach, in Tirol oder Salzburg als nicht ortsansässige Firma Planungsaufträge zu bekommen. Wenn man den Weg durch die Tauern geschafft hat, ist das fast schon wie international tätig zu sein. Insgesamt sehe ich die Internationalisierung für mein Unternehmen leicht kritisch.

¶ JURITSCH: Ich habe mich schon während des Studiums mit dem Thema Internationalisierung befasst. Gerade bei Dienstleistungen stelle ich sehr differenzierte, individualistische Zugänge fest. Die Herausforderung, über die Grenze zu gehen, ist auch eine Kulturfrage.

¶ KOCH: Unser erster Auslandsmarkt war Deutschland. Nach zwei Jahren am Markt kannten wir alle potenziellen Auftraggeber in Österreich, also haben wir uns dem großen, internationalen Markt zugewandt, und der ist riesig, vor allem in dem Bereich, in dem wir unterwegs sind. Nach den ersten großen Erfolgen stieg unser Selbstbewusstsein, auch über die Sprachbarrieren hinweg.

¶ PETUTSCHNIG: Wie bereits erwähnt wickeln wir Aufträge in Deutschland ab, allerdings liegt dort das Preisniveau im Bereich der Naturraumplanung deutlich unter unserem. Überhaupt spielt das Lohngefälle im Umweltconsulting eine bedeutende Rolle. Für ein großes Projekt in Tansania haben wir unser Wissen und Know-how in Form von Consulting eingebracht, mit lokaler Unterstützung vor Ort. Ähnlich lief es mit Aufträgen in Mazedonien und Chile. Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für Grundlagenerhebungen in diese Länder zu schicken, rechnet sich nicht.



Was sind Ihre Erfahrungen?

¶ PETUTSCHNIG: Wenn man international erfolgreich sein möchte, muss man entweder eine Firma vor Ort gründen, einen starken Partner finden oder kooperieren. Wir haben mit den drei größten Planungsbüros in Österreich eine Kooperation begonnen, es ist uns aber nicht gelungen, in größeren Dimensionen Projekte zu akquirieren. Dazu muss man wissen, dass internationale Calls nach eigenen Gesetzen ablaufen.

¶ Die großen Büros sind extrem gut vernetzt und arbeiten als Generalunternehmen, die sich ihre Bearbeitungsteams je nach Projekt zusammenstellen. Wir haben viel Zeit und Geld in die Internationalisierung investiert, konzentrieren uns jetzt aber bevorzugt auf den heimischen, österreichischen Markt.

¶ KOCH: Zum Glück haben wir gute Erfahrungen gemacht. In all den Jahren hatten wir erst einen Zahlungsausfall, und der ist vernachlässigbar. In unserer Nische konnten wir uns mit zahlreichen Projekten einen guten Ruf erarbeiten. Weil wir in Kooperation mit großen Konzernen arbeiten, sind wir in den offiziellen Netzwerken präsent, was definitiv hilft. Derzeit liegen unsere Schwerpunkte in Deutschland, Raum Dresden, in Belgien und in Frankreich.

¶ JURITSCH: Fakt ist, dass wir ohne Internationalisierung unseren Wohlstand nicht halten können, aber es ist nicht immer leicht. Viele junge Exportbeziehungen scheitern bereits nach ein bis zwei Jahren.

»National ist unsere Geburtsstätte.
International ist unsere Arbeitsstätte.«
Klaus-Michael Koch

Apropos Risiko – wie geht es Ihnen damit?

¶ JURITSCH: Grundsätzlich sind wir der Meinung, dass auch gescheiterte Exportbemühungen im Sinne des Lernens stärker beachtet werden sollten. Die österreichischen Förderstellen wie die aws oder die OeKB und nicht zuletzt der EIF Europäische Investitionsfonds sorgen mit etlichen Instrumenten dafür, dass die Risiken von Internationalisierungsprojekten überschaubar bleiben und vor allem, dass das Unternehmen vor Ort nicht gefährdet wird.

¶ PETUTSCHNIG: Die Risiken für Projekte im naturschutzfachlichen Bereich halten sich in Grenzen. Im internationalen Umfeld sieht das anders aus. Wenn ein Prüftechniker vor Ort, aus welchen Gründen auch immer, bei der Abnahme kein grünes Licht gibt, kann man als Planungsbüro ganz schön auf der Strecke bleiben.

¶ KOCH: Wenn ein Auftrag zu groß ist, lehnen wir ihn ab, denn es gibt in unserem Bereich noch keine adäquate Versicherung zur »Cyber Security«. Aber es geht nicht nur um das finanzielle Risiko, sondern auch um das Risiko der Rufschädigung.

¶ PETUTSCHNIG: Ja, wir lassen im Planungsbereich auch Vorsicht walten und bieten nicht für jedes Projekt an. Wir setzen bei unseren Auftraggebern auf Qualität, Kontinuität und Vertrauen.



»Wenn der Radius von Kärnten aus über die Tauern reicht, ist man fast schon international.«

Jürgen Petutschnig



Wie sieht es mit Ihren Teams aus?

¶ KOCH: Im Schnitt beschäftigen wir 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Sommer kommen Studentinnen und Studenten dazu. Technikerinnen und Techniker suchen wir auch international, denn gut qualifizierte Leute zu finden, ist nicht leicht – um die reißen sich auch andere Unternehmen. In der Forschungsdienstleistung werden Damen, vor allem als Projektleiterinnen, sehr gut angenommen. Dementsprechend haben wir ein gut ausbalanciertes Team. Es kommt schon vor, dass unsere Kunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abwerben, das muss man sportlich sehen.

¶ PETUTSCHNIG: Bei uns ist es ähnlich. Wir beschäftigen 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon sind die Hälfte Frauen. Im Sommer arbeiten wir auch mit Praktikantinnen und Praktikanten. Meiner Erfahrung nach ist nur ein Viertel der Mannschaft bereit, ins Ausland zu gehen. Das Lohnniveau in Kärnten ist übrigens ziemlich gut.

¶ KOCH: Diese Erfahrung teile ich. Unsere Leute fliegen gerne hie und da in Europa herum, aber als ständigen Arbeitsplatz bevorzugen die meisten die Homepage. Der Vorteil ist, unsere Dienstleistung kann man von überall machen. Eine Entwicklung, die ich in letzter Zeit beobachte, ist das Bedürfnis nach Selbstbestimmtheit. Ich kann das zwar nachvollziehen, aber als Arbeitgeber habe ich auch die Verantwortung für das Ganze.

¶ PETUTSCHNIG: Bei uns sind die Motivationsfaktoren das Gehalt, die Projekte, die Möglichkeit, sich zu entwickeln und sich selbst zu verwirklichen.

¶ JURITSCH: Wird bei Ihnen auch wissenschaftlich gearbeitet, beziehungsweise wie praxisfähig ist die Wissenschaft?



¶ PETUTSCHNIG: Bei uns haben vier Leute auf Basis von Projekten eine Dissertation gemacht, zu 50 % musste allerdings auch die Freizeit herhalten. Eigene Forschungsprojekte bedeuten hohe zusätzliche Kosten und viel Engagement.

¶ KOCH: Bei uns ist es leichter, weil wir ja im Forschungsbereich arbeiten und Zugang zu Forschungsniveaus haben, die weit über die Uni hinausreichen. Damit sind wir für Dissertanten und Professoren interessant.

¶ JURITSCH: Im Zusammenhang von Internationalisierung und Bildung gibt es jetzt beim KWF eine neue Ausschreibung – »Internationalisierungsassistent«. Dabei wird eine zweijährige Ausbildung finanziert.

¶ KOCH: Das finde ich gut. Internationalisierung basiert auf Technologie und Innovation.

Hat Ihnen die »Marke Österreich« im Ausland geholfen? Und was war Ihr Glück im bisherigen Business?

¶ PETUTSCHNIG: Aus Österreich zu kommen, hat uns sicher unterstützt. Wir gelten als korrekt und verlässlich. Mein Glück war, dass ein Auftraggeber so an uns geglaubt hat, dass wir dadurch ein neues, nachhaltiges Geschäftsfeld starten und letztendlich im Büro etablieren konnten.

¶ KOCH: Ich saß eines Freitagabends noch um 19.00 Uhr im Büro, als ein potenzieller Kunde anrief. Nach dem Telefonat hatten wir unseren ersten internationalen Auftrag. Das war ein Riesenglück. Und ja, die »Marke Österreich« steht für Qualität, verbunden mit einer gewissen Leichtigkeit.

¶ DANKE FÜR DAS GESPRÄCH.

Die Zukunft liegt in der Internationalisierung – kritische Blicke auf eine Erfolgsstory

VON ERHARD JURITSCH

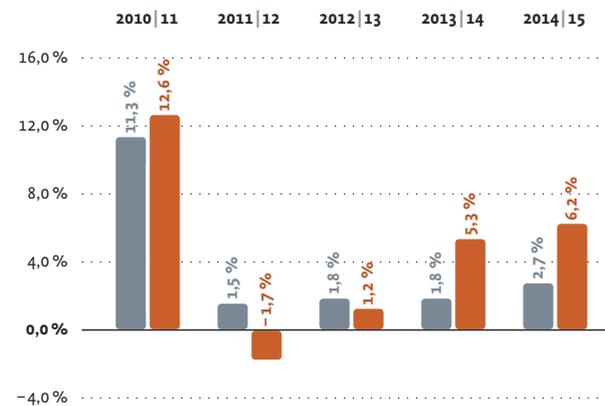


1. Wo steht die österreichische Exportwirtschaft?

Österreichs Warenexporte werden heuer wieder auf einen Rekordwert ansteigen. Die vorläufigen Ergebnisse zu den Warenausfuhren im ersten Halbjahr 2016 zeigen, dass österreichweit mit Ende Juni 49,8 %, in Kärnten 49,31 % des Vorjahreswertes (Warenausfuhr 2015 Österreich 131.538.381.465 EUR; Kärnten 7.137.467.063 EUR)¹ erreicht wurden.

¶ Seit 2012 nähern sich die Zuwächse in Österreich der Stagnation. In Kärnten sieht die Situation vergleichsweise viel besser aus.

Entwicklung der Warenausfuhr in % des Vorjahres, Österreich und Kärnten



Die österreichische Exportschwäche ist einerseits eine Folge der Konjunkturschwäche in ganz Europa, lässt aber auch Strukturschwächen deutlich erkennbar werden. Laut WIFO »sollten sich die Exporte zwar bis 2021 wieder etwas beleben, doch dürfte der reale Beitrag des Außenhandels für den Zeitraum 2017–2021 mit 0,2 Prozent zum BIP nur geringfügig höher sein als im besonders exportschwachen Zeitraum 2012–2016. Die Wachstumsrate der Warenexporte lag in den Jahren 2012 bis 2015 zwischen 1,5 Prozent (2012) und 2,7 Prozent (2015), 2016 beträgt das Plus nach acht Monaten nur noch 0,6 Prozent.«²

¶ Nicht das bescheidene Wachstum der Warenausfuhren erfordert eine genauere Betrachtung, vielmehr der damit einhergehende **Verlust von Marktanteilen**.

2. Was hat die Strukturschwäche mit dem Export zu tun?

Die Ursachen sind vielfältig; eine zu starke Orientierung auf **wachstumsschwache Exportmärkte** und **wachstumsschwache Warengruppen** spielt eine besondere Rolle. Cirka 80 % des Exports sind den europäischen Märkten zuzuordnen. Die restlichen 20 % teilen sich Asien und Amerika. Afrika kommt praktisch nicht vor.

¶ Die innovationsintensiven Produkte nehmen einen viel zu geringen Anteil ein. Laut Andreas Reinstaller (WIFO) ist der **Technologieanteil** in Bezug auf den relativen Technologiegehalt der österreichischen Exporte konstant, aber der Anteil der österreichischen Weltmarktführer **am Gesamtvolumen der Warenexporte ist mit 6,5 % nach wie vor eher gering**, und die Produktgruppen sind fast durchgehend in relativ kleinen Nischen erfolgreich.

¶ Österreichs Außenhandel ist **grundsätzlich eine Erfolgsgeschichte**, weil die Handelsbilanzdefizite reduziert und zudem die Strukturen verbessert wurden. Doch wuchsen die Warenexporte seit 2000 um 0,5 Prozentpunkte langsamer als die eigenen Exportmärkte, und diese wiederum um 0,5 Prozentpunkte langsamer als der Welthandel.³ Diese Entwicklung wird zukünftig doppelt schlagend.

¶ Eine weitere Ursache für die Exportschwäche findet sich in der österreichischen Industriestruktur. Es gibt einen **Mangel an Hochtechnologieprodukten und an Produkten mit spezifischen Alleinstellungsmerkmalen (USP)**. Das impliziert eine hohe Konkurrenz am Weltmarkt. Österreich ist »Weltmeister in existierenden Strukturen«⁴ und zeichnet sich durch eine zu hohe Pfadabhängigkeit aus. Diese »Follower-Strategie« ist nur für Länder mit teilweise erheblichem Technologierückstand geeignet.

¹ Download 22. März 2017: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/aussenhandel/regionaldaten_nach_bundeslaendern/index.html

² <https://nzz.at/oesterreich/geld/oesterreichs-exportwirtschaft-in-einer-doppelt-wachstumsfalle> (18. Dezember 2016)

³ Gunther Tichy: *Persistente Strukturprobleme trotz zutreffender Strukturprognosen*, in WIFO-Monatsbericht 8/2016.

Wirkung des bestehenden Fördersystems

Das derzeitige **Förderungssystem** (Wirtschaftsförderung) wirkt in diesem Zusammenhang eher **strukturkonservierend**. Die Kernkompetenzen liegen im Maschinenbau, in der fortgeschrittenen Fertigung und in den Werkstoffen. Es werden **aber viel zu geringe Mittel für die Grundlagenforschung und für die Hochtechnologie** zur Verfügung gestellt. Das hat zur Folge, dass es weitgehend zu einer »generellen Anhebung der Forschungs- und Entwicklungsausgaben innerhalb der bestehenden Strukturen kommt«, so Gunther Tichy vom WIFO.

¶ In Bezug auf die Innovationsneigung gehört Österreich, wie schon erwähnt, weiterhin zur Gruppe der »Follower«. **Der Abstand zu den »Innovations-leadern« ist gleichbleibend groß.**

¶ Österreich hat deshalb in seiner sehr wichtigen Maschinen- und Metallwarenindustrie, im Vergleich zu den Niederlanden, Polen, Tschechien und sogar der Schweiz, an Boden verloren. Staatliche Exportgarantien zu bekommen, ist von den Mindestanteilen an inländischer Wertschöpfung abhängig. **Dieser Mindestanteil ist wegen der Integration in internationale Wertschöpfungsketten immer schwieriger zu erfüllen, da zu viele Komponenten importiert werden müssen.**

Exportförderung am intensiven oder extensiven Rand?

Wirtschaftspolitisch ist es deshalb eine Herausforderung zu beurteilen, wie die Dynamik der österreichischen Exporte am besten unterstützt werden kann. Konkret gesprochen: Soll sich eine Förderung an einem Exportwachstum am intensiven Rand oder am extensiven Rand orientieren?⁴ Beide Inhalte sind wichtig, wenn es um wirtschaftspolitische Schwerpunktsetzungen geht. Konkret bedeutet »Veränderungen der Exporte durch den intensiven Rand« eine vertiefte Spezialisierung, während eine »Ausweitung des extensiven Randes« auf eine Exportdiversifikation hinweist.

¶ **Initiativen am extensiven Rand** werden überwiegend durch das Wirtschaftsministerium und die Wirtschaftskammer getragen:

¶ Die **Internationalisierungsoffensive »go-international«** ist eine der wichtigsten Komponenten der Exportförderung. Sie versucht, neue Unternehmen (überwiegend KMU) zum Export zu bewegen und bestehende Exportunternehmen zu motivieren, neue Märkte zu erobern.

¶ Das BMWFV gibt für die »go-international«-Initiative im Rahmen von 36 Maßnahmen und 15 Programmen jährlich ca. 30 Millionen Euro aus. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass dadurch überwiegend KMU gefördert werden. Die Unterstützung durch die Außenwirtschaftszentren (früher: Außenhandelsstellen) der WKO stellt eine wichtige Maßnahme für die extensive Strategie dar.

¶ Den **»Export-Scheck«** gibt es, wenn die Exportaktivitäten in einem **außereuropäischen Markt** begonnen werden. Es braucht also eine »New to Market«-Maßnahme. Export-Schecks werden für Beratungs-, Marketing- und Veranstaltungskosten gewährt.

Pilotprogramm »Internationalisierungsassistent«

¶ Die Oesterreichische Kontrollbank (**OeKB**) ist wohl die **bekannteste Exportförderungsinstitution** in Österreich. Das Exportfördersystem der OeKB mit dem Instrument der Ausfuhrhaftungen (Exportgarantien), die auf Risiko des Bundes zugunsten der Exporteure bzw. deren Hausbank ausgestellt werden, hat sich sehr bewährt. Exportgarantien der OeKB sichern Exporteure gegen wirtschaftliche (Zahlungsausfall des Abnehmers) und politische Risiken (Krieg, Aufruhr) ab. Dieses Instrument wirkt **im intensiven Bereich** des Exports, da die meisten Unternehmen, welche OeKB-Garantien in Anspruch nehmen, exportintensive größere Unternehmen, unabhängig von ihrer Forschungsintensität, sind.

Die **KWF-Ausschreibung »Internationalisierungsassistent«** ist eine Initiative **am extensiven Rand der Internationalisierung**. Es ergänzt in seiner Ausgestaltung die Informationsleistungen durch ein sogenanntes »community building« und finanziert die Ausbildungskosten beziehungsweise die Zeiten für die Einarbeitung in das komplexe Thema. Kurz zusammengefasst ist dies die Motivation des KWF, ein solches Programm umzusetzen. Wenn ein Unternehmen nur auf die Gehaltssubvention abzielt und das Bildungsangebot ignoriert, hat es die wirtschaftspolitische Zielsetzung nicht verstanden. Der KWF wird diese Zielsetzung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen betonen und verständlich kommunizieren und hofft dabei auf die Unterstützung durch die Wirtschaftskammer und langfristig auf die der teilnehmenden Unternehmen.

¶ Die KWF-Ausschreibung »Internationalisierungsassistent« hat das Ziel, dass **ein KMU zum Hidden Champion** wird. Die WKO definiert die Hidden Champions (Haric et al., 2013)⁶ als Unternehmen, »die durch Spezialisierung und Fokus auf Kernkompetenz Schritt für Schritt organisch wachsen – zunächst regional, dann in Nachbarländern und weiter global.«

4

Vgl. dazu WIFO-Weißbuch, 2006

5

https://fiw.ac.at/fileadmin/Documents/Publikationen/Policy_Briefs/26_FIW_PolicyBrief_Stoellinger.pdf (18. Dezember 2016)

6

Peter Haric, Christoph Pollak, Johanna Gröblbauer, Monica Rintersbacher, Leitbetriebe Austria Institut (Hrsg.), 2013: *Ziel: Hidden Champions: Handbuch für wachstumsorientierte Unternehmensführung*, Wien.

Die Bedeutung der Exportwirtschaft und die Kunst des Scheiterns

Wirtschaftspolitisch ist zu betonen, dass **Österreich über ein sehr gut ausgebautes Exportfördersystem verfügt**. Die Diversifikation von Exporten beziehungsweise das Ziel, neue Unternehmen, überwiegend KMU, zum Export zu motivieren, steht auch beim KWF-Programm im Mittelpunkt. Dass auch große Unternehmen im KWF-Programm unterstützt werden hat den Hintergrund, dass im Rahmen dieses gemischten Portfolios die Unternehmen voneinander profitieren, sowohl was die Erfahrungen im Export betrifft als auch, dass mögliche Kooperationen angestoßen werden.

¶ Gescheiterte Exportbemühungen sollten in Form von Erfahrungsaustausch ebenfalls beachtet werden. Es gibt derzeit keine Anstrengungen, den Verlust von aufrechten Exportbeziehungen zu verhindern. Die Bedeutung eines Fortbestehens, besonders beim Aufbau von Exportbeziehungen, ist eine weitere Idee, die nicht ohne Aufmerksamkeit bleiben soll.

Die meisten jungen Exportbeziehungen scheitern bereits nach ein bis zwei Jahren.

Ausblick

Die politische Diskussion sollte stärker auf die Probleme stagnierende Exportmärkte und stagnierende Produkte hinweisen. Beschleunigte Bemühungen sind in Bezug auf den Außenhandel unverzichtbar. Die strukturelle Exportschwäche nur durch eine Rationalisierung (Senkung der Kosten) zu überwinden, wird keinen anhaltenden Erfolg haben. Ein Exportwachstum im Rahmen einer Low-Cost-Strategie ist nicht nachhaltig, weil Länder mit sehr niedrigem Lohnniveau dieses schnell unterlaufen würden.

¶ Grundsätzlich führen die Bemühungen Kärntens und hier besonders auch die **Schwerpunktsetzungen des KWF zu strukturellen Verbesserungen**. Verstärkte betriebliche Innovationen, Spezialisierung und Kooperationsprojekte führen zu nachweisbaren Erfolgen: Dabei geht es darum, die Stärken zu stärken, die Technologieintensität zu steigern und Cluster zu bilden (Silicon Alps). Anreize (Förderungen) müssen konkret angeboten werden, um überkommene Strukturen zu überwinden.

¶ Das Konzept besteht darin – wissenschaftlich ist das nicht neu – auf Produkt-Markt-Kombinationen zu zielen und nicht auf Branchen oder Märkte. Dazu werden **Umorientierungen der Unternehmen und der Politik** nötig sein, von der Bildungs-, Forschungs- bis hin zur Wirtschafts- und Industriepolitik. Im Übrigen sei erwähnt, dass die Kooperation dieser Politikbereiche sprichwörtlich noch sehr viel Luft nach oben hat. Es hat mehr als zwei Jahre intensiver Arbeit bedurft, um einen Cluster im Bereich der Mikroelektronik in Kärnten und in der Steiermark, gemeinsam mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen, aufzubauen. Diese Form der Zusammenarbeit einer technologisch ausgerichteten Wertschöpfungskette, mit bereits mehr als 50 teilnehmenden Unternehmen und 12 wissenschaftlichen Partnern, verbreitet einen Hauch davon, wohin es gehen müsste.

¶ Das auf nationaler wie auch auf regionaler Ebene umgesetzte EU-Konzept der **»smart specialisation«** liefert das Fundament für eine erfolgreiche und wettbewerbsfähige **Zukunft von Regionen**. Ein wichtiges Kernelement in diesem politischen Handlungsrahmen ist die **Konzentration auf spezifische Stärken, Wettbewerbsvorteile und Leistungspotenziale einer Region**.

¶ **Lokale, spezialisierte Wissenspools der Unternehmen werden durch Lerneffekte** (wie beispielsweise im Rahmen des KWF-Programmes) **vertieft und verbreitert**. Sind sie breit genug, können sie durch die **Rekombination vorhandener Kompetenzen mit neuen wirtschaftlichen Aktivitäten** ganz neue Produktionszweige hervorbringen. Informationsdichte und Kooperationen von Wissenschaft und Wirtschaft werden über Fachgebiete beziehungsweise Branchen hinweg aufgebaut.

Literatur

- Gunther Tichy
»Persistente Strukturprobleme trotz zutreffender Strukturprognosen«
- Gunther Tichy
»Von der Überholspur aufs Abstellgleis«
- Klaus Weyerstraß
»Analyse der Produktivität Österreichs im internationalen Vergleich«
- Andreas Reinstaller
»Smart Diversification« im Außenhandel«
- Andreas Reinstaller
»Technologiegeber Österreich«
- Thomas Url
»Neue Herausforderungen für staatliche Exportgarantien durch wachsende Internationalisierung«
- Roman Stöllinger
»Eine Anatomie des österreichischen Exportwachstums nach der Krise« (FIW Policy Brief Nr. 26, März 2015)

Man redet mit unterschiedlichen Menschen – dann entsteht etwas!

VON GERDA SCHLACHER

Jürgen Kopeinig
Leiter Wirtschaftsentwicklung
beim KWF



Was man tun kann,
um Unternehmen weiterzuentwickeln:

- die Bedürfnisse herausfiltern
- Lösungsansätze kreieren
- auf Bestehendem aufbauen
- dazulernen, innovieren und kooperieren.

Globale Strukturen kennen

Meine beruflichen Erfahrungen vor der Zeit beim KWF habe ich bei weltweit agierenden Konzernen gemacht, als Projektkoordinator und als Leiter Rechnungswesen und Controlling. Damit habe ich von Anfang an international gedacht und agiert. Meine Arbeit in der Telekommunikationsbranche hat mir die Möglichkeiten und Chancen moderner Technologien hautnah aufgezeigt.

¶ Durch meinen Einstieg beim KWF habe ich auf die andere Seite gewechselt. Ich betreute anfangs Wachstumsprojekte von Gewerbe- und Industrieunternehmen. Als Projektmanager für Interreg-Themen arbeitete ich mit Partnern aus Slowenien und Italien. Es war und ist definitiv von Vorteil, globale Strukturen und die Kundensicht zu kennen.

Neues entwickeln

Ich bin motiviert, wenn ich etwas bewegen und verändern kann. Wenn ich mit Partnern gemeinsam Entwicklung in Gang setze. Dafür finde ich beim KWF als stark vernetzte Organisation den idealen Nährboden. Wir sind intern gut diversifiziert, haben unterschiedlichste Kompetenzen und kurze Informationswege. Daraus entstehen starke Impulse und ein konstruktives Miteinander.

¶ Die zweite Systemlandschaft, in der wir uns bewegen, bilden unsere Partner, die Stakeholder im nationalen Wirtschaftssystem, wie beispielsweise die Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die Wirtschaftskammer, die Industriellenvereinigung, die BABEG und viele mehr – auch hier sind die kurzen Wege und das Sich-Kennen von großem Vorteil.

¶ Die Unternehmen als dritte Ebene sind für uns die wichtigsten Impulsgeber. Weil wir die Bedürfnisse hautnah kennenlernen, können wir entsprechende Angebote entwickeln und anpassen.

¶ Mit Interreg haben wir begonnen, grenzüberschreitend zu kooperieren, mit den Horizon-Projekten kommen neben Partnern aus Slowenien und Italien auch noch Partner aus Kroatien, Frankreich, Deutschland und der Schweiz hinzu.

¶ Und nicht zuletzt sind wir immer wieder mit EU-Themen konfrontiert.



Vom Start-up zum Scale-up

Auf europäischer Ebene geht es derzeit verstärkt darum, wie man ein Unternehmen, das bereits gestartet ist, ins Wachstum bringen kann. Dafür muss man als Unternehmerin oder als Unternehmer bereit sein, sich zu öffnen, was auch für die Internationalisierung nötig ist. Wir haben vor einigen Jahren eine Studie gemacht, um herauszufinden, wie viele wachstumswillige Unternehmen es überhaupt gibt: Es sind relativ wenige.

¶ In diesem Kontext ist es vielleicht interessant zu wissen, dass wir beim KWF neben den Förderprodukten, die die Internationalisierung von Unternehmen im Fokus haben, auch einen Call für die Vermarktung innovativer Produkte machen. Wenn Unternehmen maximal fünf Jahre alt sind und über innovative Produkte verfügen, unterstützen wir sie – bevor sie den Schritt auf internationale Märkte wagen – bei der Markteinführung am nationalen Markt.

Milieustiftende Unternehmensentwicklung

Für uns bedeutet Wirtschaftsentwicklung Unternehmensentwicklung, insbesondere auch auf Basis von Kooperationen, bei denen wir mehrere Unternehmen für ein gemeinsames Learning zusammenbringen.

¶ Ein konkretes Projekt ist zum Beispiel die Entwicklung von Vor-Ort-Zulieferbetrieben für einen regionalen Leitbetrieb. Dafür braucht es einen Entwicklungsprozess mit dem Ziel einer Professionalisierung jedes Einzelnen. Wenn mehrere solche Netzwerke in Kärnten entstünden, hätten wir eine solide Wertschöpfungsbasis im Land.



Internationalisierung heißt Vertrauen

Für mich ist das Vertrauen zu einem Partner vor Ort der wichtigste Punkt, wenn es um eine erfolgreiche Internationalisierung geht. Wie immer das Projekt aufgesetzt wird, es braucht einen Umsetzungspartner mit Kompetenz, der auch für sich den Mehrwert der Zusammenarbeit erkennt. Das Vertrauen muss sich erst aus dem konkreten Tun entwickeln, das geht nicht von heute auf morgen.

¶ Das bringt mich zum zweiten Punkt, den es braucht: Geduld oder einen langen Atem. Und nicht zuletzt sind oft auch nur kleine Erfolge wichtige Meilensteine für den gemeinsamen Weg.

¶ Welche Punkte es braucht, um nicht zu scheitern? Ich denke, man muss sich auf die Kultur des jeweiligen Landes einlassen, und damit meine ich nicht nur die Absolvierung eines Benimm-Kurses. Die Landessprache zu kennen, wäre wichtig, und ja, auch wenn ich mich wiederhole, es braucht Vertrauen und damit verbundene Offenheit.

Es muss wachsen

Ein interessantes Projekt, das ich federführend betreue, ist das »Kärntner Manifest für Gründungskultur«, bei dem es um die Koordination von mehreren Ebenen und Beteiligten geht. Auch hier braucht es Vertrauen und Geduld, es muss wachsen dürfen.

¶ Wenn ich einem Laien meinen Job zu erklären versuche, sage ich, dass ich an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung arbeite, mit der Frage, wie können Unternehmen untereinander und mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen kooperieren, um sich weiterzuentwickeln.

¶ Unternehmen entwickeln sich dann weiter, wenn sie bereit sind, neue Wege zu gehen, zu lernen, zu innovieren und zu kooperieren. Vielleicht könnte man mich auch als »Enabler«, also »Ermöglicher« beschreiben. Dazu »saug« ich die Bedürfnisse unserer Kunden auf, kreierte mit meinen Kolleginnen und Kollegen Lösungsansätze beziehungsweise Programme, und wenn das dann noch mit Geld hinterlegt wird, können wirksame Instrumente und Maßnahmen entstehen.

Jürgen Kopeinig

→ Leiter Wirtschaftsentwicklung

Ausbildung und beruflicher Werdegang

- HTL-Matura Maschinenbau
- Betriebswirtschaftsstudium an der Karl-Franzens-Universität Graz
- MBA Entrepreneurship & Innovation an der WU Executive Academy
- Hutchison 3G Austria GmbH und UPC Austria Services GmbH | Telekommunikation, Wien – 8 Jahre
- Chemson Group | Chemische Industrie und Kunststoffindustrie, Arnoldstein – 1,5 Jahre
- Seit 2009 beim KWF

Persönliches

- 46 Jahre alt
- verheiratet
- Zwillinge, 4 Jahre (Mädchen und Bub)
- Hobbys: Berge und Eishockey



Testen Sie Ihr Wissen über die Kärntner Wirtschaft

1.

Wie viele Förderungen ergingen im Jahr 2016 an Großunternehmen (ab 250 Beschäftigte)?

- A → 10
- B → 33
- C → 310

2.

Welcher Sektor der Kärntner Wirtschaft konnte im Jahr 2016 am meisten Fördervolumen lukrieren?

- A → Tourismus
- B → Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
- C → Industrie

3.

Was ist der »Internationalisierungsassistent«?

- A → Ein Impulsprogramm des KWF, das die Qualifizierung einer Mitarbeiterin|eines Mitarbeiters von Unternehmen für internationale Tätigkeiten zum Inhalt hat
- B → Eine Assistentin|ein Assistent der Geschäftsführung mit internationalen Erfahrungen
- C → Eine Unternehmensberaterin|ein Unternehmensberater, deren|dessen alleinige Aufgabe in der Übermittlung von unternehmenskulturellen Werten innerhalb von globalen Großkonzernen besteht

4.

Wie hoch ist der Betrag an EFRE-Mitteln, der in der Förderperiode 2014 bis 2020 durch Projekte nach Kärnten transferiert werden soll?

- A → 8 Millionen Euro
- B → 56,8 Millionen Euro
- C → 685 Millionen Euro

5.

Der Beschäftigungsstand in Kärnten lag im Jahresdurchschnitt 2016 bei

- A → 140.000 unselbstständig Beschäftigten
- B → 195.000 unselbstständig Beschäftigten
- C → 202.000 unselbstständig Beschäftigten

6.

Wobei konnte im Jahr 2016 der positivste Wert seit vielen Jahren erzielt werden?

- A → Bei den Insolvenzen
- B → Bei den Unternehmensgründungen
- C → Bei Beschwerden hinsichtlich schlechter Förderberatung

Auflösungen auf der nächsten Seite

Auflösung

1.

Förderungen 2016 an Großunternehmen

B → 33 Fälle von Großunternehmen wurden gefördert. Spitzenreiter mit 437 Förderungen waren auch im Jahr 2016 wieder die Kleinunternehmen (bis 9 Beschäftigte).

2.

Sektor der Kärntner Wirtschaft mit dem meisten Fördervolumen 2016

C → Die Industrie konnte im Jahr 2016 das höchste Fördervolumen mit 7,9 Millionen Euro lukrieren. Auf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen entfielen 2,3 Millionen Euro und auf den Tourismus 5,8 Millionen Euro.

3.

Der »Internationalisierungsassistent«?

A → Der »Internationalisierungsassistent« ist ein Impulsprogramm des KWF.
¶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden vom Unternehmen angestellt, arbeiten direkt im Unternehmen und nehmen am Qualifizierungsprogramm teil.
¶ Unternehmen aus den Bereichen Industrie, produzierendes Gewerbe oder der produktionsnahen Dienstleistung wird dadurch die Möglichkeit geboten, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Internationalisierung aufzubauen (siehe Beitrag auf Seite 10).

4.

Betrag an EFRE-Mitteln, der in der Förderperiode 2014 bis 2020 durch Projekte nach Kärnten transferiert werden soll

B → Der Ausgangsstand der EFRE-Mittel für die aktuelle EU-Förderperiode 2014 bis 2020 für das Bundesland Kärnten beträgt insgesamt 56,8 Millionen Euro.

5.

Beschäftigungsstand in Kärnten im Jahresdurchschnitt 2016

C → Im Jahr 2016 wurde in Kärnten mit 202.461 unselbstständig Aktivbeschäftigten im Jahresdurchschnitt ein neuer Höchststand an Beschäftigungsverhältnissen erzielt!

6.

Positivste Entwicklung 2016 seit vielen Jahren

A → Bei den Insolvenzen! Im Jahr 2016 wurden in Kärnten 342 Insolvenzen gemeldet – der niedrigste Stand seit 2002.

Weitere Antworten auf ähnliche Fragen finden Sie unter <http://kwf.at/wibis/>

A close-up photograph of a vibrant pink flower, likely a poppy, with a dark, textured center. The petals are large and layered, showing fine veins. The background is dark and out of focus, highlighting the flower's details.

KWF Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria | Europe
T +43.463.55 800-0
F +43.463.55 800-22
office@kwf.at
www.kwf.at