

Sichtweisen und

Porträts zur regionalen Profilierung

KWF Magazin 2.2018

Wo die Grenzen
einer Region liegen und
wie viel Region
in ein Unternehmen
passt.

Sichtweisen und Porträts zur regionalen Profilierung

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 Unternehmens-
kommunikation beim KWF

Projektkoordination | Gestaltung
Schlacher Unternehmens-
kommunikation

Fotos
Johannes Puch
Umschlag: Claudio Alessandri

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 Dezember 2018

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, Förderungswerber oder
Klient sind nicht Personen gemeint,
sondern Unternehmen.

3. Jahrgang

T.I.P.S. Messtechnik GmbH

Spagyrik Pharma-Produktions GmbH

Sonya Feinig und Erhard Juritsch

Fanzoj Jagdwaffen GmbH

Ulrike Koscher-Preiss,
Helga Thun-Hohenstein
und Erhard Juritsch

Eva-Maria Wutte-Kirchgatterer

**02 Die Wettbewerbsfähigkeit einer Region
steht im Vordergrund**

EDITORIAL

**04 Die Physiker in Villach –
Spezialisten, wenn ein Funke fliegt**

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

12 »Make or buy«: Zahlt sich das aus?

VON SANDRA VENUS

16 Pflanzen auf dem Weg zur erfolgreichen Arzneiform

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**22 Regionalmanagement:
Hexenkunst, Magie oder gekonnter Seiltanz
zwischen hohen Erwartungen und zahlreichen
Spannungsfeldern?**

VON RUTH E. LERCHSTER

**26 Industriegemeinde für immer!
Interview**

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

31 Feinsinn und Rohheit – ein Produkt vereint

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**36 Regionen müssen wettbewerbsfähig sein!
Am Runden Tisch zum Thema »Regionale Profilierung«**

VON GERDA SCHLACHER

**42 Die Bildung eines Clusters lebt vor allem
von der Haltung der Schlüsselspieler
und erst in zweiter Linie
von den Förderungsprogrammen**

VON ERHARD JURITSCH

48 Vom Wegnehmen der Grenze

VON GERDA SCHLACHER

**52 Testen Sie Ihr Wissen zu Kärnten
als Region**

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Region steht im Vordergrund

EDITORIAL



Den Leserinnen und Lesern dieser Ausgabe soll mit einem kleinen Querschnitt regionaler Profile die Idee von Vielfalt vor Augen geführt werden.

Was aber stellt man sich unter Region vor?

¶ Meist wird mit der Verwendung des Begriffs Region eine ganz konkrete Absicht verknüpft. Region können für einen slowenischen Musikverein einzelne Orte in mehreren Gemeinden und in zwei Staaten sein, weil diese durch die Sprache und die Musiktradition verbunden sind. Es gibt Tourismusregionen. Verbreitet sind geografische Abgrenzungen, welche mit Talschaften und Flussläufen (Wasserscheiden) übereinstimmen. Regionen können sich auch überlagern, je nachdem welches Kriterium man heranzieht. Wenn Projekte diese Grenzen überschreiten, werden sie schwieriger finanzierbar, weil die Nutzenzuordnung nicht mehr genau abgrenzbar ist, gesetzliche Vorgaben dagegen sprechen und auch die Akzeptanz bei den Akteuren viel schwerer zu erzielen ist. **Mit Beharrlichkeit kann eine Region durch ihr Profil Sichtbarkeit erzielen und scharfe Grenzziehungen überwinden.**

¶ Auch die EU hat den Regionsbegriff in mehrfacher Weise in ihre Entwicklungsprogramme integriert. Ein Beispiel dafür ist das Konzept des Europa der Regionen (EUREGIO, INTERREG, EFRE). Damit soll Bürgernähe assoziiert werden, und man will damit die Stärken einer Region unterstützen. **Modellregion, regionale Leuchttürme, regionsspezifische Infrastruktur** sind Schwerpunkte in Förderungsprogrammen, wenn es um die Initiierung einer **nachhaltigen Regionalentwicklung** geht.

¶ Das Konzept für die Wirtschafts- und Technologieregion Kärnten, die KWF-Strategie 2030, verbindet die Stärken der heimischen Wirtschafts- und der Forschungslandschaft mit den Zielen europäischer Technologiepolitik: **»Mit intelligenter Spezialisierung zur vernetzten Vielfalt. Kärnten als Vorbild im Europa der Regionen.«**

In der globalisierten arbeitsteiligen Ökonomie steht die Wettbewerbsfähigkeit einer Region im Vordergrund.

¶ Unmittelbar mit der Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängend steht ein multidimensionaler Ressourcenbegriff: In diesem Magazin sind es die Erfahrungen mit natürlichen Vorkommen, neuen Materialien, State-of-the-Art-Anwendungen und Erkenntnisse aus der Forschung. Damit eng verbunden ist der Paradigmenwechsel in Bezug auf die Rolle der Unternehmen. Während früher das Unternehmen danach trachtete, einen möglichst großen Teil der Wertschöpfung im eigenen Haus zu produzieren, repräsentiert das neue Paradigma das Netzwerk-Unternehmen. Dieses hat vielfältige Beziehungen zur Außenwelt. Kooperationen, Langzeit-Lieferbeziehungen, aber auch informelle Netzwerke, in denen man sich regelmäßig trifft. Oder man organisiert mit den Kooperationspartnern eine gemeinsame Weihnachtsfeier.

¶ **Unternehmen wissen, dass sie partizipativer Teil der Community sein müssen. Ihre Kernkompetenzen sind nur ausbaufähig, wenn auf die Ressourcen anderer Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Cluster oder einer regionalen Kooperation zurückgegriffen werden kann. Und wenn es Unternehmen verstehen, Kooperation in ihre Strategie zu integrieren, dann bilden sie gleichzeitig den Nährboden für die Regionalentwicklung.** Es entstehen neue Unternehmen. Das bedarf wiederum gut ausgebildeter Menschen, die jedoch in der Region mehr als ein Unternehmen als Arbeitgeber zur Auswahl haben müssen, damit diese für sie attraktiv ist. Erfolgreich wird ein Ecosystem, wenn es gelingt, auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlicher Intensität zusammenzuarbeiten. Dazu braucht man Intermediäre, welche die Verbindungen zwischen Politik, Verwaltung, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Leitbetrieben und KMU herstellen. Dafür gibt es Förderungsprogramme, Kooperationsmanagement, Technologietransfer oder Clusterorganisationen, je nachdem wie es der Umfang der verbundenen Diversität erfordert.



Erhard Juritsch
Vorstand

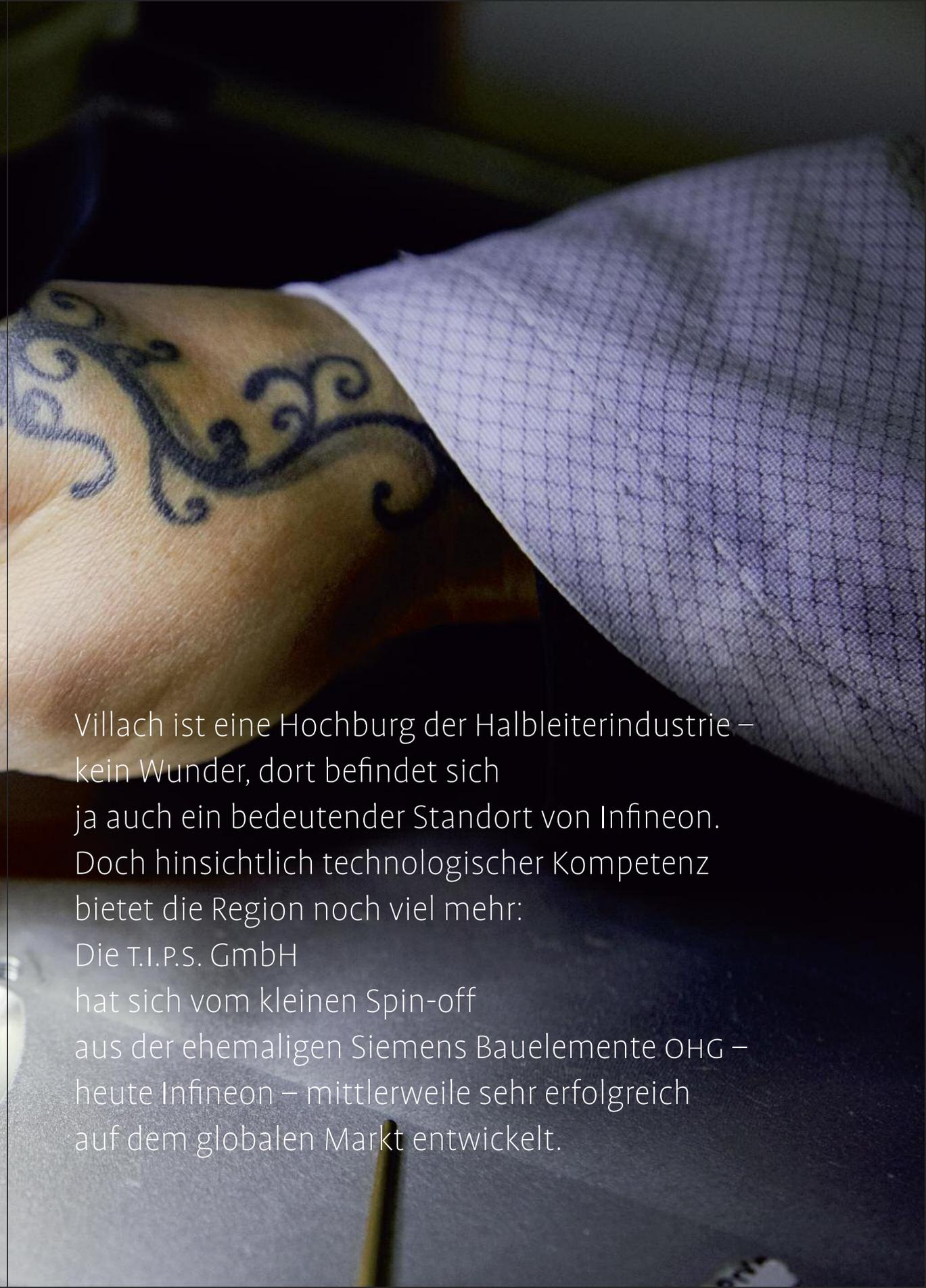
Die Physiker in Villach – Spezialisten, wenn ein Funke fliegt

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



Villach ist eine Hochburg der Halbleiterindustrie – kein Wunder, dort befindet sich ja auch ein bedeutender Standort von Infineon. Doch hinsichtlich technologischer Kompetenz bietet die Region noch viel mehr:

Die T.I.P.S. GmbH hat sich vom kleinen Spin-off aus der ehemaligen Siemens Bauelemente OHG – heute Infineon – mittlerweile sehr erfolgreich auf dem globalen Markt entwickelt.



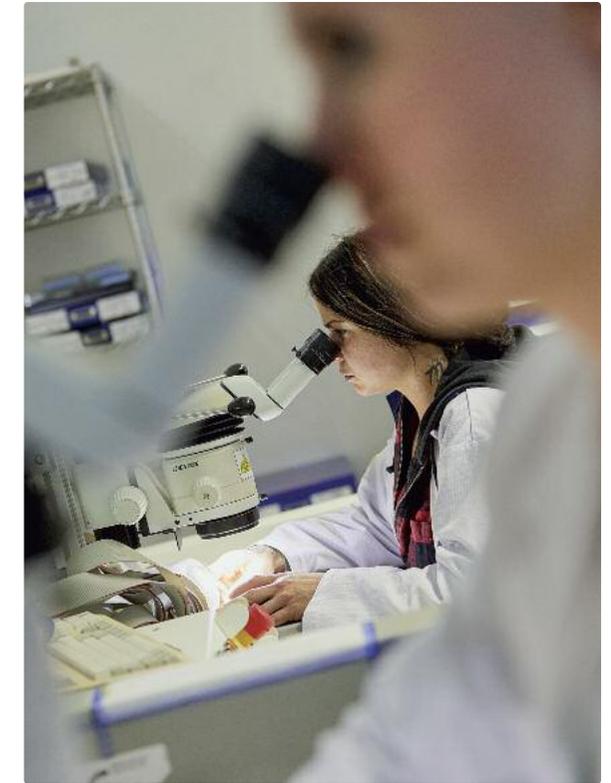
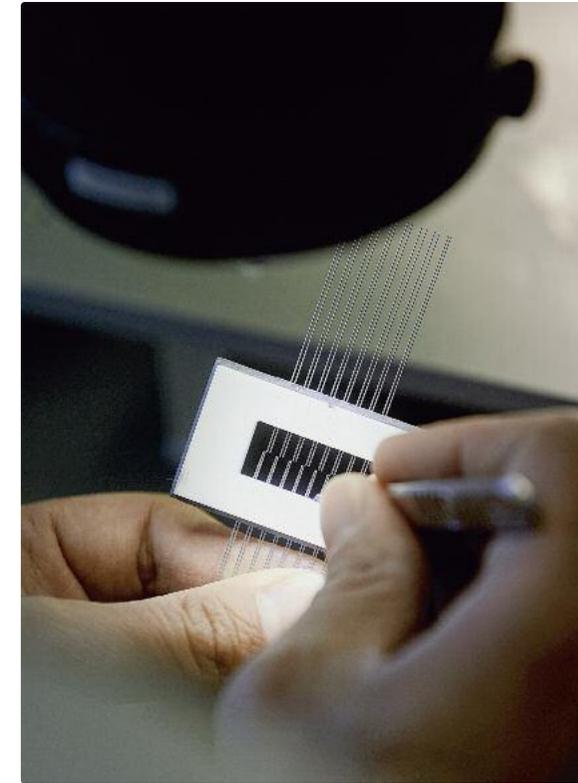


Dr. Martin Eberhart und Dr. Rainer Gaggl sind seit nunmehr rund zwanzig Jahren die erfolgreichen Geschäftsführer von T.I.P.S. Jeder für sich, aber auch als Team verkörpern sie eine Mischung, die für das Management eines mittelständischen Unternehmens sehr zuträglich sein dürfte: ausgeprägtes Fachwissen, Engagement, Bodenständigkeit und ein Gespür für Menschen und den Markt.

T.I.P.S. ist mittlerweile ein etablierter Arbeitgeberbetrieb in Kärnten, der aktuell rund 90 Personen beschäftigt, 50 % davon sind Frauen. Das Unternehmen startete als Spin-off, und der beständige Erfolg ließ Wachstum zu. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist das Prüfen von Halbleiterchips. Genauer gesagt, konzipieren und produzieren sie hier die Verbindungsstücke zwischen Prüfling (Chip) und Testmaschine.

Jeder Chip, der in bedeutender Funktion zum Einsatz kommt, wie zum Beispiel jener, der den Airbag auslöst, wird vor seinem Einsatz auf seine Fehlerfreiheit beziehungsweise Funktionsfähigkeit geprüft. Da heutzutage neuere Materialien bei der Chipherstellung zum Einsatz kommen, verringern sich die Isolationsräume, wodurch es leichter zu Funkenüberschlägen kommen kann. Auch wenn sich diese Problematik derzeit zuspitzt, kennt Rainer Gaggl das grundlegende Problem schon aus seiner Zeit bei Siemens. Es gibt im Unternehmen also ein tiefgreifendes Wissen darüber. Für die technologischen Entwicklungen greift T.I.P.S. natürlich nicht mehr nur auf das fachspezifische Knowhow der Geschäftsführer zurück – es gibt einige Entwicklungsingenieure, die mittlerweile für die Konstruktion verantwortlich sind.

Das Unternehmen ist mit Kunden unter anderem in Japan und den USA ein globaler Player. Es gibt aber auch langjährige Beziehungen innerhalb Österreichs. Mit Infineon als Hauptkunde kann ein zuverlässiger Umsatz erwirtschaftet werden, der das eine oder andere Wagnis ermöglicht.



¶ Die Digitalisierungswelle im weitesten Sinn versorgt das Unternehmen mit sich neu eröffnenden Marktchancen. Mit dem Internet of Things beispielsweise steigt die Bedeutung von Sensoren. Diese Sensoren müssen ebenso wie die Chips geprüft werden, wobei die Sensoren als zusätzliche Eigenschaft auf einen physikalischen Impuls zu reagieren haben. Deshalb müssen hier die Kompetenzen aus der elektrischen Prüfung mit einem physikalischen Grundlagenverständnis kombiniert werden. »Eine Spielwiese für Physiker«, so Rainer Gaggl. Auch wenn ich den genauen Inhalt dieser Ausführungen »bloß zu ahnen vermag« (wie schon Dürrenmatt in Bezug auf das Fachgebiet Physik feststellte), bewundere ich die breite Kompetenz und diese sichtbare Euphorie. Nicht umsonst ist das Unternehmen so erfolgreich – Herzblut und Freude und Tatendrang. Oder wie es Herr Gaggl formuliert: »Mit Schlafen und Warten ist nichts.«

¶ Auf meine Frage, wie es Physikern als reinen Naturwissenschaftlern gelingen könne, ein betriebswirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, erklären sie mir, dass sie mit einem »Technischen Büro für Physik« starteten. Das erforderliche betriebswirtschaftliche Wissen hatten sie sich anfangs in einem Wifi-Kurs an circa sechs Wochenenden angeeignet. Mehr brauchten sie für den Start eigentlich nicht, denn: »Wenn wir nicht rechnen gelernt haben, wer dann?«, meint Martin Eberhart scherzhaft. Wenn man also ein Physik-Studium erfolgreich absolviert und in der Praxis gut Fuß gefasst hat sowie über eine gesunde Portion Hausverstand verfügt, sollte das Betriebswirtschaftliche nur mehr ein Spaziergang sein. Das klingt doch plausibel? Oder liegt es vielleicht doch an der Leistungspalette des Unternehmens, dass es wirtschaftlich so positiv reüssiert?



¶ Der Standort Villach hat sich für T.I.P.S. ursprünglich durch die Nähe zu Infineon (damals noch Siemens Bauelemente) angeboten beziehungsweise ergeben und wurde aus mehreren Gründen nie mehr in Frage gestellt.

→ Die Geschäftsführer fühlen sich hier wohl (wenngleich Martin Eberhart, nach nunmehr 20 Jahren, nach wie vor wöchentlich zu seinem Hauptwohnsitz in die Steiermark pendelt).

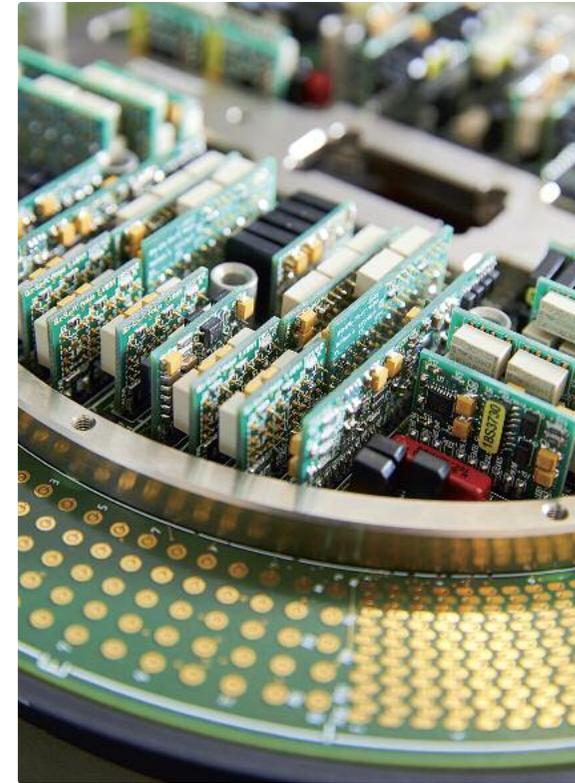
→ Den Versuch einer Niederlassung in Singapur hat es gegeben. Diese konnte sich auch über 10 Jahre hindurch erfolgreich mit bis zu 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten. Der nahezu einzige Vorteil war die Nähe zu einem Kunden und die dadurch einfachere Wartung der Produkte. Insgesamt brachte es jedoch keinen Kostenvorteil, in Fernost zu produzieren. Hinzu kam, dass die dortige Arbeitskultur eigenverantwortliches Arbeiten wenig fördert, was wiederum nicht zum Führungsstil von Gaggl und Eberhart passte.

→ Man hat sich in Villach eine beständige und zuverlässige Belegschaft aufgebaut, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leistet.

→ Ein unbestreitbarer Vorteil ist ohne Zweifel die Nähe zum Hauptkunden Infineon.

¶ Internationalität ist für T.I.P.S. selbstverständlich, denn lange Zeit hat sich das Unternehmen mit seinen Leistungen in einem Nischensegment bewegt, in dem die Kunden weltweit verstreut lagen. Für die Kundenakquise wurde einiges ausprobiert. »Am Anfang waren wir Klinken putzen, bis wir draufgekommen sind, dass wir damit nichts erreichen. In der Branche kennt man uns als Spezialisten, die sich auskennen, wenn ein Funke fliegt. Wir können uns eigentlich auf die Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb der Testcommunity verlassen«, erklärt mir Rainer Gaggl, bei dem für mich einfach alles – sei es Marketing oder Physik – begreifbar klingt.

¶ Den Fachkräftemangel sehen die beiden Geschäftsführer nicht als regionales, sondern als gesellschaftliches Problem. Es ist momentan nicht en vogue, einen Handwerksberuf zu erlernen – sie bieten dennoch eine Lehrausbildung an und hoffen auf eine Trendwende. Als Arbeitgeber sind sie auch bemüht, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln, dass diese nicht Angestellte seien, sondern ein



besonders wichtiger Teil des Unternehmens. Diese Bemühung dürfte Erfolg haben, denn die Fluktuation liegt bei nur einem Prozent!

¶ T.I.P.S. hat bereits einige Preise im Bereich F&E abgesahnt (zum Beispiel den IFP Innovations- und Forschungspreis des Landes Kärnten 2008). Auf meine Frage, warum sie heuer nicht zum IFP eingereicht hätten, lautete die klare Antwort: keine Zeit. Helfen würde ihnen, wenn das Prozedere einfacher wäre und ihnen jemand die Projektbeschreibung abnähme, denn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sie lieber für konkrete Projekte ein. Ihrer Meinung nach bringe das dem Unternehmen nachhaltigeren Erfolg. In ihrem Fall verhilft ein Preis zu keinem weiteren Kunden. Für uns vom KWF, die wir den Wirtschaftsstandort sichtbarer machen wollen, ist das natürlich bitter, aber was soll man sagen – rechnen können sie, die Physiker.

T.I.P.S. Messtechnik GmbH

Letztes gefördertes Projekt

→ T.I.P.S. 2020 – Erneuerung | Adaptierung Messgeräte sowie diverse Erweiterungen

Förderungsstellen

→ aws und KWF

Förderungsfähige Projektkosten

→ 750.000 EUR

Förderung | Barwertquote KWF

→ 5%

Projekttablauf

→ Kontaktaufnahme mit KWF (Key-Account-Manager)
 → Förderungsberatung
 → Antragstellung
 → Genehmigung
 → Projektumsetzung
 → Abrechnung
 → Auszahlung der Förderung
 → Nachbetreuung (Key-Account-Manager)

Ansprechperson im KWF

→ Dagmar Freundl



»Make or buy«: Zahlt sich das aus?

VON SANDRA VENUS



Mag. Sandra Venus

Sie buchen einen Wellnessurlaub in einem gehobenen Tourismusbetrieb in Kärnten und haben dabei die Option, ohne Aufpreis einen Tag inklusive Übernachtung am nahen Meer in Slowenien oder Italien zu verbringen. Die wunderschöne Lage und das ausgezeichnete Klima in Kärnten werden also durch ein Mee(h)rerlebnis ergänzt.

Wie würden Sie als Kunde ein solches Angebot wahrnehmen?

Diese neue Form von Angebot finden Sie in Kärnten.

**Der Anbieter dieser Leistung, also der Tourismusbetrieb, könnte auf den ersten Blick verleitet sein zu sagen:
»Ich zahle doch nicht für die Nächtigung in einem anderen Betrieb, und mein Bett steht leer!«**

Auf den zweiten Blick bringt der Zukauf dieser Leistung für den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs weit mehr, als die Kosten für ein leerstehendes Bett ausmachen. Die Ansprüche und Bedürfnisse des Gastes haben sich verändert – in kurzer Zeit soll möglichst viel an- und geboten werden. Das Erlebnis steht im Vordergrund. Die Individualisierung stellt die Betriebe vor neue Herausforderungen und bietet dennoch die Chancen für einen Mehrwert.



»Make or buy« wirft insbesondere folgende Fragen auf:

**Was leiste ich selbst
beziehungswise was biete ich selbst an?
Was kaufe ich zu?**

Die Abhängigkeiten verschieben sich – beim Fremd- bezug muss man auf andere Unternehmen und/oder Dienstleister zugreifen. Es braucht auf der einen Seite ein gutes Verhandlungsgeschick und auf der anderen viel Vertrauen, damit die Kooperation gelingt, beide Partner davon profitieren und im Idealfall qualitativ wachsen können. Die Unternehmen müssen wissen, ob sie eine bestimmte Leistung im Unternehmen selbst erbringen wollen und ob sie dazu auch in der Lage sind (Sind die nötigen Arbeits- und Produktions- ressourcen verfügbar, und ist die Finanzierbarkeit gegeben?). Oder soll für eine bestimmte Leistung oder für ein spezielles Produkt ein externes Unternehmen beauftragt werden. Im Falle des Zukaufs wird eine Abhängigkeit geschaffen mit dem Ziel, die Wertschöp- fung zu erhöhen und eine Zusatzleistung für den Kunden zu generieren.

**Wie wirken diese »Make or buy«-Entscheidungen
in einer Region?**

Neben den Tourismusunternehmen haben viele Gewerbe-, Handwerks- und Industriebetriebe eine Region geprägt und nachhaltig positiv verändert. Die Tradition spielt hier eine ganz wesentliche Rolle. Ebenso gilt es, Innovationen und Visionen zu berücksichtigen. So kann sich die ursprüngliche Idee eines internationalen Konzerns, in Kärnten eine verlängerte Werkbank zu betreiben, bis hin zur Gründung eines Forschungs- und Entwicklungs- (F&E-) Kompeten- zentrums entwickeln. Gründe dafür sind die verfü- garen und gut ausgebildeten Arbeitskräfte und die entsprechenden Rahmenbedingungen.

¶ Es gibt in Kärnten jedoch auch einige Beispiele, wo große Unternehmen nach langer Zeit, nach immen- sen Investitionen und nach gutem Unternehmens- erfolg Standorte verkleinert sowie vor- und/oder nach- gelagerte Leistungen transferiert haben.

¶ Für ein Unternehmen bedeutet die Entschei- dung zum Fremdbezug auf der einen Seite, dass neben den Kosten, die dadurch entstehen, Wissen verloren

geht und Knowhow-Transfer nach außen erfolgt. Auf der anderen Seite wird dadurch viel an Flexibilität gewonnen, und die Konzentration auf das wahre Alleinstellungsmerkmal (unique selling proposition – USP) kann den Marktwert erheblich steigern. Beson- ders in der gewachsenen traditionellen Sachgüter- produktion repräsentieren die Unternehmen in den ländlichen Regionen Kärntens eine weit verbreitete Branchenvielfalt (Diversität) und sind oftmals Marktführer in ganz speziellen Nischen. Kärnten ist besonders dadurch gekennzeichnet, dass kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiges und verbindendes Segment in den Wertschöpfungsketten darstellen.

¶ Ländliche Regionen sind oft von Familienunter- nehmen geprägt, die sich durch die Verbundenheit der Eigentümerinnen und Eigentümer mit der Region sowie durch die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren Unternehmen auszeichnen. In solchen Konstellationen werden »Make or buy«-Ent- scheidungen häufig anders getroffen. Die genannten Besonderheiten führen dazu, dass gerade in wirt- schaftlich herausfordernden Zeiten vermehrt selbst hergestellt wird und Auslagerungen oft erst später stattfinden.

¶ Für eine Region hat jede dieser Unterneh- mensentscheidungen, unabhängig von der Unter- nehmensgröße, Auswirkungen: Arbeitsplätze und Wirtschaftsleistung werden geschaffen oder gehen verloren, Abwanderung oder Zuwanderung findet statt. Für die Regionalentwicklung sind attraktive Lebensbedingungen, unterstützende Rahmen- bedingungen für Unternehmen, zukunftsweisende Infrastrukturen, Forschung und Entwicklung und neue Zukunftstechnologien essenziell.

¶ Es gilt, darauf zu achten, wie Potenziale akti- viert werden können, um nachhaltige Investitionen in einer Region anzuregen. Das Ziel des KWF ist es, im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung positiv darauf einzuwirken.

¶ Wir wissen, dass die derzeitige Entwicklung, vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Themen rund um Industrie 4.0, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Es kommt zu gravie- renden Änderungen in der globalen Wirtschaft. Es werden wirtschaftliche Denkweisen, Produktions- und Kommunikationsprozesse verändert, und es entste- hen neue Technologien, Märkte und sogar Wirtschafts-

zweige. Die Unternehmen erkennen, dass sie alleine sämtliche Kundenbedürfnisse nicht mehr befriedigen können, da diese immer individueller und anspruchsvoller werden. Die Kunden wollen die Anzahl der Liefer- beziehungen möglichst klein halten, und dabei soll der angebotene Leistungsumfang erhöht werden. Die Unternehmen sind deshalb zukünftig noch stärker gefordert, die Entscheidung zu treffen, etwas selbst zu machen, es zuzukaufen oder verstärkt in Koopera- tionen zu denken – also »make or buy«. Neue Geschäfts- modelle entstehen, und die Unternehmensgrenzen verschieben sich.

¶ Qualitativ bedeutet das, dass die Koopera- tionsfähigkeit gesteigert werden muss: Es braucht mehr Vertrauen in die Partner und gleichzeitig sehr klare Regeln für die Zusammenarbeit. Weiters gilt es, das Produkt viel stärker mit einer Dienstleistungs- kultur zu verbinden. Es braucht Offenheit und Ehrlich- keit, diese neuen Wege zu beschreiten, einhergehend mit einem gewissen Mut und viel Entscheidungs- freudigkeit, um das »Make or buy« mit seinen Vor- und Nachteilen zu analysieren. Solche Ansätze gelten sinngemäß für alle Disziplinen, von der Produktion über den Tourismus bis hin zu den Dienstleistungen, unabhängig von den Unternehmensgrößen.

¶ Wir vom KWF sehen uns als Begleiter in diesen Prozessen und können unsere Kunden mit unserem über viele Jahre aufgebauten Wissen über die Unter- nehmerlandschaft in Kärnten und mit unserem Ange- bot an unterschiedlichen Formaten, wie zum Beispiel dem Lieferantenentwicklungsprogramm, unter- stützen, wenn es darum geht, neue und auch andere Wege zu beschreiten. Mittels Diskussionen und kritischer Fragen arbeiten wir gemeinsam an einer erfolgreichen Umsetzung.

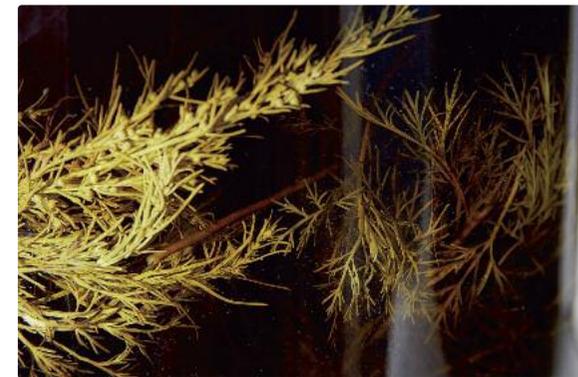
¶ Federführend waren und sind auch zukünftig immer die handelnden Personen, die die Möglichkeiten erkennen und ihre Ziele mit ungeheuer viel Motivation und Selbstbewusstsein verfolgen. Wir vom KWF wollen diese Weiterentwicklung mitgestalten.

Pflanzen auf dem Weg zur erfolgreichen Arzneiform

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Es erscheint naheliegend,
dass die Profilierung einer Region
aufgrund ihrer natürlichen Vorkommen
zustande kommt.

Das können geografische Gegebenheiten sein,
die eine Region touristisch attraktiv erscheinen lassen,
ein spezielles handwerkliches Wissen,
das sich weiterentwickelt
und bemerkenswerte Erzeugnisse entstehen lässt,
oder aber – wie im vorliegenden Fall –
die besonderen Pflanzen in der Umgebung.

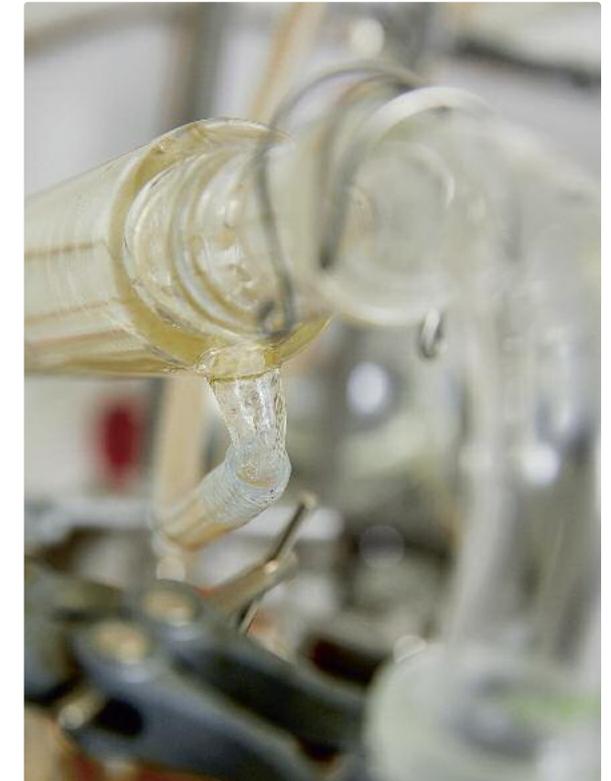




Helga Thun-Hohenstein gründete das Unternehmen Spagyrik Pharma-Produktions GmbH, das Heilpflanzen zu spagyrischen Urtinkturen verarbeitet, vor 26 Jahren. Sie ist als Unternehmerin erfolgreich und beschäftigt aktuell sieben Personen, musste aber geschäftlich einige Hürden überwinden. Viele Behördenwege, viele Auflagen, viel Bürokratie. Aber auch viele wertschätzende und dankbare Rückmeldungen, viel Lernen und viel positive Energie.

¶ Begonnen hatte alles, als man die Finanzbuchhalterin einer Kärntner Bank aufgrund ihres Aussehens in den Verkauf versetzen wollte. Das ließ Helga Thun-Hohenstein nicht mit sich machen und sie stieg kurzerhand aus. Einen Draht zur Natur hatte sie immer schon, diesen aber auch zum Beruf zu machen, das kam ihr erst durch eine zufällige Bekanntschaft in den Sinn. Sie lernte Ignaz Lanker kennen, von dessen spagyrischer Tätigkeit sie augenblicklich angetan war. Durch ihn entstand der Kontakt zu Prof. Manfred Junius. Sein Denken und Wirken hat sie in ihre Herstellungsverfahren integriert.

¶ Als nunmehrige Expertin auf diesem Gebiet erklärt sie mir kompakt die Grundlagen dieser Heilmethode. Spagyrik kommt aus dem Griechischen, besteht aus den zwei Silben *spao* und *ageiro*, was im Grunde »trennen« und »vereinigen« bedeutet, und steht für eine alchemistische Aufbereitung von Pflanzen. Hinter dem Begriff Spagyrik steckt jedoch viel mehr: ein Herstellungsverfahren, eine Therapieform und eine Lebensphilosophie. Paracelsus war ein berühmter Vertreter der spagyrischen Lehre. Sie folgt dem Prinzip der Gesamtheit von Körper, Seele und Geist.





¶ Helga Thun-Hohenstein war begeistert, aber nicht verklärt. Sie nahm sich vor: »Wenn ich einen Kunden habe, gründe ich ein Unternehmen.« Und so kam es auch. 1993 stellte sie ihre ersten Essenzen her und belieferte ihren ersten Kunden. Die Investitionen waren hoch, denn für die fachmännische Gewinnung dieser Pflanzenextrakte war ein Labor erforderlich. Die Methode der Herstellung beruht auf dem Vergären, Destillieren und Veraschen von Heilpflanzen. Vielleicht sind es ihre mitreißenden Ausführungen, vielleicht ist es der wohltuende Geruch, auf alle Fälle spürt man eine wunderbare natürliche Energie, wenn man sich in der pharmazeutischen Manufaktur von Frau Thun-Hohenstein in Grafenstein aufhält.

¶ Was ist es nun, was die Region zum Geschäftsmodell beiträgt? Tatsächlich sind es die besonderen natürlichen Pflanzenvorkommen in Kärnten. Hier gibt es Heilpflanzen, die es nirgends sonst im deutschsprachigen Raum gibt, wahrscheinlich auch nirgendwo anders auf der Welt. Einige der Pflanzen, die zur Verarbeitung kommen, werden in der Wildnis gepflückt: Herbstzeitlose, Zyklope, Seidelbast, Wilde Möhre, Eberesche und vieles mehr. Frau Thun-Hohenstein hat aber auch ihre qualifizierten Lieferanten, die nach ihren Wünschen anbauen.

¶ Wie jetzt? Ein Kunde (in diesem Fall eine Apotheke) will bestimmte Pflanzentropfen und wartet ab, dass gesät, gezogen, gewachsen, geerntet, getrennt und wieder vereint wird? – »Ja, sie warten. Sie kennen unsere Qualität, sie brauchen das Arzneimittel und wissen, was dahintersteckt. So dauert es mitunter auch bis zu einem Jahr, bis die Bestellung geliefert werden kann. Wichtig im Unternehmen ist mir die Qualität der Zusammenarbeit und das einzelne Empfinden jedes Mitarbeiters. Freitags bin ich im Labor allein, einfach um wieder Ruhe hineinzubringen, zum Beispiel durch Räucherung.«

¶ Weil sie es so spannend erzählt – aber auch, weil es für mich etwas Nervenkitzelndes hat – hört sich die Geschichte ihres Unternehmens wie ein Krimi an. Hauptsächlich waren es behördliche Auflagen, Gesetzeslücken oder unwissende Ämter, die ihr das Geschäftsleben schwer machten. Sie musste im Laufe der Zeit viel lernen und auch unerfreuliche Erfahrungen machen, die mit großem Aufwand verbunden waren. Mittlerweile ist das Herstellungsverfahren ihrer spagyrischen Urtinkturen unter der Bezeichnung »ionis« im Österreichischen Arzneibuch (ÖAB) verankert, und die Manufaktur arbeitet auf dem Good Manufacturing Practice (GMP) Level, was einem sehr hohen und zertifizierten Qualitätsstandard entspricht.

¶ Helga Thun-Hohenstein scheut keine Konfrontation mit der Schulmedizin, sondern wünscht sich mehr Verbindungsmöglichkeiten. Wahrscheinlich war sie schon so oft deren direkter Kritik ausgesetzt, dass sie auf alles ein Gegenargument oder eine paracelsische Weisheit parat hat. Ihr wichtigster Leitsatz ist jedoch: »Das Maß der Dinge ist die Wirkung beim Patienten.« – Bodenständiger geht's nicht. Und das ist es auch, was sie als Unternehmerpersönlichkeit



Spagyrik Pharma-Produktions GmbH

Standort

→ 9131 Grafenstein

Geschäftsführung

→ Helga Thun-Hohenstein
→ Mag. Herwig Tiefenbacher, MSc

Mitarbeiterstand

→ 7

www.spagyrik.at

ausmacht. Sie ist eine verantwortungsvolle und vorausschauende Geschäftsfrau, ein offener und allem Anschein nach vertrauensvoller Mensch. Die Unternehmerin hat jedoch im Zuge ihrer Selbstständigkeit die Erfahrung gemacht, dass man immer versuchen sollte, den Behörden und ihren Auflagen einen Schritt voraus zu sein.

¶ Das sollten wir mitnehmen, wenn auch in abgewandelter Form: Die Bedürfnisse der Kunden antizipieren und entsprechend vorbereitet sein.

Regional- management: Hexenkunst, Magie oder gekonnter Seiltanz zwischen hohen Erwartungen und zahlreichen Spannungsfeldern?

VON RUTH E. LERCHSTER



Mag. Dr. Ruth Erika Lerchster ist Psychologin mit Schwerpunkt Gruppendynamik; sie lehrt an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Kassel, Halle-Wittenberg und Münster, ist Lehrtrainerin und Organisationsentwicklerin und Mitarbeiterin des Instituts für Unterrichts- und Schulentwicklung an der Alpen-Adria-Universität, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF), Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung: <https://ius.aau.at>

Das Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus beabsichtigt mit Hilfe der Regionalentwicklung, »die Lebensqualität für die in Österreich lebenden Menschen in allen Regionen zu erhöhen und eine nachhaltige regionale Entwicklung zu ermöglichen.«¹

Eingebettet in komplexe politische Rahmenbedingungen sollen die Akteure|Akteurinnen und Institutionen in die Lage versetzt werden, sich den Herausforderungen des ländlichen Europas zu stellen. Im Wesentlichen sind das der demografische Wandel, soziale und strukturelle Disparitäten sowie der regional unterschiedliche mangelnde wirtschaftliche Aufschwung und Wohlstand und die Digitalisierung – alles natürlich im Umfeld der Internationalisierung. Unterschiede zwischen den Regionen werden in erster Linie durch die ungleiche räumliche Verteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten verursacht, die sich wiederum in unterschiedlichen Niveaus an Lebensqualität widerspiegeln. Die europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds) bieten daher umfangreiche Finanzierungsmöglichkeiten, um Entwicklung zu fördern und zu unterstützen. Mit einem Budget von 454 Mrd. EUR für den Zeitraum 2014–2020 sind die ESI-Fonds das wichtigste Instrument der Investitionspolitik der Europäischen Union. Instrumente dieser Dimensionen unterliegen natürlich politischen Debatten, komplexen Verwaltungsverfahren und breiten wissenschaftlichen Diskussionen. Wo ganze Regionen in »Projekte« gegossen werden sollen und jedes Einzelprojekt klaren Kriterien zu entsprechen hat, um einen Förderungsstatus zu erlangen, braucht es ein regionales Managementsystem, das sich dieser Aufgabe annimmt.

¶ Eingebettet in diese regionalen Entwicklungsbemühungen wurde ein Forschungsteam der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt vom KWF Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds beauftragt, ein Konzept für die Entwicklung eines Anforderungsprofils für Regionalmanager|innen zu erarbeiten sowie eine Weiterbildungs-Bedarfserhebung durchzuführen. Gegebenenfalls sollte im Anschluss ein Universitätslehrgang für Regional- und Kommunalmanager|innen konzipiert werden. Das vordergründige Motiv war die Aufwertung des Berufsbildes der Regionalmanager|innen durch die Entwicklung eines konkreten Anforderungsprofils. Die Recherche ergab relativ rasch, dass sich zum einen Weiterbildungsangebote immer

wieder am Markt befanden, sich aber langfristig nicht halten konnten, und zum anderen die Zielgruppe für einen umfassenden Lehrgang in der Region zu klein war. Zudem stellte sich bereits im Zuge der ersten Interviews heraus, dass die Regionalmanager|innen vielmehr an einer engeren Kooperation

- der Regionen untereinander sowie
- mit den politisch Verantwortlichen und den
- regionalen Förderungsstellen

als an umfassenden Fortbildungsmaßnahmen interessiert waren. Insofern veränderte sich der Fokus relativ rasch, und gemeinsam mit dem Auftraggeber wurde die veränderte Zielrichtung verfolgt. Um die genannten Ziele zu erreichen, wurden in einer Erhebungs- und Analysephase unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder (Regionalmanager|innen, politisch Verantwortliche auf Gemeinde- und Landesebene, Wirtschaftstreibende, Regionalentwicklungsexperten|expertinnen, Förderungsgeber) die zentralen Themenstellungen und Herausforderungen erhoben.

Rollen, Wahrnehmungen und Identität

¶ Das Forscherteam ging davon aus, dass das Tätigkeitsfeld der Regionalentwickler|innen relativ klar definiert ist und sich auf die Umsetzung innovativer Projekte für die Region konzentriert. Daher überraschten einerseits die Erwartungsvielfalt, die von außen auf diese Berufsgruppe herangetragen wurde, und andererseits die hohen Anforderungen, die die Regionalmanager|innen an sich selbst stellten. In der Definition der Hauptaufgaben wurden beispielsweise die Organisation von Kommunikationsprozessen und die Projektentwicklung genannt und darüber hinaus die Umsetzung von Förderungsprogrammen. Insbesondere für Wirtschaftsunternehmen (etwas, das im Grunde nicht in das Portfolio der Regionalleiter integriert war). Ausgezeichnete regionale Kenntnisse, regelmäßiger Kontakt zu den wichtigsten Akteuren|Akteurinnen der Region sowie ein guter Überblick über alle Finanzierungsmöglichkeiten seien grundlegende Voraussetzungen. Zudem werde die Förderung des Tourismus, die Erstellung von Konzepten für Regionen, die Entwicklung einer Projektidee in ein förderungsfähiges Projekt und interkommunale und interregionale Zusammenarbeit von den regional Aktiven erwartet. Dies alles sei außerdem gekoppelt an ein hohes Maß an Prozess- und Sozialkompetenz.

¶ Die Regionalmanager|innen selbst haben ihr Handlungsfeld noch erweitert, indem sie einerseits die nationale und globale Entwicklung, wie die demografische Entwicklung und regionale Migrationsphänomene, den Klimawandel, die soziale Pflege- und Gesundheitsversorgung der Menschen vor Ort sowie die Entwicklung der Lebensbedingungen der Menschen, in den Blick nahmen und indem sie andererseits eine Vielzahl von strategischen und operativen Maßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich angesiedelt sahen. Die Organisation von Gemeindeplanungsprozessen diene beispielsweise der Stärkung des Vertrauens in die Region und deren politische Vertreter|innen. Die Entwicklung strategischer und langfristiger Projekte benötige nicht nur erste Impulse von den Regionalmanager|innen, sondern in weiterer Folge auch eine kontinuierliche Begleitung der Projekte; dies sei eine sehr zentrale Tätigkeit, die für die Regionalpolitik eine wichtige Unterstützung darstelle. Nach Bildern gefragt, assoziierten die Regionalmanager|innen Begriffe wie »Zauberer, Magier, Zerrissener, Beziehungsmanager, Konkurrenz zur Politik und zugleich Mediator, Netzwerker, Vertrauensperson und auch Ideengeber und Dolmetscher in partiell gallischen Dörfern«.

Landschaft der Widersprüche

¶ Zu diesem bunten, herausfordernden Jobprofil, das sich je nach Perspektive verändert, konnten im Zuge der Untersuchung spezifische Konfliktbereiche und Widerspruchsfelder generiert und analysiert werden:

¶ Es zeigte sich beispielsweise, dass Regionen per se widersprüchliche Strukturen haben beziehungsweise diese sich je nach Förderungsprogrammen verändern (müssen). Sie sind keine politischen Strukturen wie Gemeinden, Bezirke oder Länder, sondern überschneiden sich und müssen dementsprechend den Wettbewerb organisieren und ausbalancieren. Folglich sind Regionalmanager|innen gefordert, den permanenten Widerspruch von Kooperation und Konkurrenz im Blick zu haben und die daraus resultierenden Konflikte handzuhaben. Neben diesem Grundwiderspruch konnten weitere wichtige Spannungsfelder identifiziert werden.

→ Europäische Strategien, politische Interessen und lokale Notwendigkeiten: Regionalentwicklung ist eingebettet in ein Spannungsfeld von Politik (Arbeitsmarkt-, Raumplanungs-, Regional-, Agrar-, Wirtschafts- und Sozialpolitik), Verwaltung (Europäische Union, Staats- und Länderebene, Gemeinde) und regionalen Akteuren (Vereine, Kooperativen, Beratungsinstitutionen, Unternehmen, Regionalmanagement etc.). Insbesondere das Spannungsfeld zwischen den diversen und unterschiedlichen administrativen Ebenen von Regionalpolitik auf Verwaltungsniveau zeigt die Schwierigkeiten von Interessenslagen und strategischer Orientierung. »Während beispielsweise auf europäischer Ebene langfristig orientierte Strategien regionaler Entwicklung im Vordergrund stehen, so ist es auf lokaler Ebene genau umgekehrt. Ergebnisse im Sinne eines vorzeigbaren Erfolges sind im lokalen Kontext gefragt, nicht zuletzt deshalb, da Lokalpolitiker »sichtbar« sind und gewählt werden (müssen).«²

→ Der Widerspruch von Verwaltung und Innovation: Auf der einen Seite wird erwartet, dass sie ihre Regionen verwalten, auf der anderen Seite ist selten klar definiert, was es genau zu verwalten gilt und welche Interessensgruppen welche konkreten Erwartungen haben. Erwartungen, die meist an Innovationen geknüpft sind, die aber nicht immer transparent sind, und zu deren Austausch in der Regel auch die notwendigen Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten fehlen.

→ Öffentliche Mittel im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Entwicklung: Für die Vergabe öffentlicher Mittel gibt es zwei völlig unterschiedliche Ansätze. Der eine verfolgt das Ziel, Regionen zu fördern, der andere will Bevölkerungszentren oder technologische Entwicklungen stärken, entwickeln und vorantreiben.

¹
www.bmmt.gv.at/land/regionalpolitik.html
Zugriff November 2018

²
Heintel, Martin (2001). Mainstream Regionalentwicklung. In: Landnutzung und Landentwicklung 43, Heft 5, S. 193–200. Berlin: Blackwell Wissenschafts-Verlag.

→ Gemeinden, Regionen und Länder in einem Spannungsfeld von Wettbewerb und Kooperation: Politische und geografische Strukturen (Gemeinde, Region, Land, Staat) müssen immer zusammenarbeiten, aber es gibt verschiedene Gründe, dies nicht zu tun. Ein Grund, dem Wettbewerb den Vorzug zu geben, sind parteipolitische Auseinandersetzungen, ein anderer der Wettbewerb zwischen Kommunen und Regionen bei der Beantragung von Mitteln. Mit ihnen verbunden ist ein Wettbewerb zwischen politischen Vertreter|innen und regionalen Manager|innen, beide wollen oder müssen mit Hilfe der lukrierten Mittel öffentlichkeitswirksam ihr Image optimieren und ihr Engagement sichtbar machen.

→ Regionalmanagement in einem Spannungsfeld zwischen Vernetzung und Trennung: In vielen Fällen scheint es sinnvoll, nach Kooperation und Vernetzung zu suchen, aber gleichzeitig könnte dies in Bezug auf den Erhalt beziehungsweise Verlust der eigenen Identität gefährlich sein.

→ Förderungsprogramme zwischen schlechter Ressourcenausstattung und strategischer Konfiguration: Die meisten Hilfsprogramme sind mehr oder weniger Verwaltungsprogramme, welche einen hohen administrativen Aufwand erzeugen, für welchen nicht immer ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig haben sie aber immer auch einen strategischen Einfluss auf die regionale Entwicklung; auch wenn sie unterschiedliche Absichten verfolgen, wie die Stärkung der lokalen oder zentralen Macht, erzeugen sie in jedem Fall einen strategischen, organisatorischen und operativen Aufwand, der das Investment von Ressourcen erfordert.

→ Regionen zwischen Überleben und Ruin: Der nahende Tod der Regionen war eine der größten Befürchtungen vieler Regionalmanager|innen. Viele sehen sich in der Verantwortung und versuchen ihr Bestes, um »ihre« Regionen am Leben zu erhalten. Sie versuchen, Maßnahmen gegen die anhaltende Landflucht, die Abwanderung von Fachkräften, die Migration jüngerer Menschen zu ergreifen. Sie versuchen, Einfluss auf die demografische Entwicklung zu nehmen und Perspektiven für die Zukunft einer blühenden Region zu erarbeiten.

Resümee und Ausblick

¶ Damit Regionalmanager|innen nicht zwischen überhöhten Jobanforderungen, einer widersprüchlichen Arbeitslandschaft und den eigenen hohen Ansprüchen zerrieben werden, bedarf es zum einen der Klärung von Zuständigkeiten, Rollen und Funktionen und der Aufklärung über die Komplexität, die Regionalentwicklung in sich trägt. Zum anderen wird an einer intensiveren Vernetzung und Zusammenarbeit – auf Ebene der Personen, der Organisationen und der Institutionen – kein Weg vorbeiführen. Ernstgenommene und aktiv gelebte Kooperationsbeziehungen sind eine zentrale Gelingensbedingung für Innovation, Entwicklung, Standortsicherung und wirtschaftliches Wachstum. Zentrale Aufgabe der Regionalentwicklung ist es, die angesprochenen Widersprüche in einem Feld unterschiedlichster Akteure|Akteurinnen nutzbringend zu machen und mit einem komplementären Zugang divergente Handlungslogiken in Verhandlung zu bringen. Der vielbeschworene Slogan »senza confini« ist nicht nur im Hinblick auf die Überwindung von Landesgrenzen sinnstiftend, auch die territorialen Grenzbeziehungen innerhalb des Bundeslandes müssen und dürfen gelockert werden. Diese zentralen Erkenntnisse wurden im Rahmen des Projektes im Kreis der Stakeholder diskutiert und letztlich in Maßnahmen gegossen, welche einer künftigen regionalen Profilierung dienen sollten. Möglicherweise entstehen daraus weitere zukunftsweisende Projekte sowie organisatorische, politische und strukturelle Unterstützungsmaßnahmen, die das Management von Regionen vom Geruch der Zauberei befreien, die dem Einzelkämpfertum strategisch sinnvolle Partnerschaften zur Seite stellen und zur Profilschärfung einer wichtigen – für die Region unabdingbaren – Funktion beitragen.

Industriegemeinde für immer!

Der KWF Vorstand Erhard Juritsch im Interview mit Sonya Feinig, Bürgermeisterin von Feistritz im Rosental

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



Feistritz im Rosental ist ein traditioneller Industriestandort. Durch die Neuansiedelung kleiner produzierender Betriebe mit hoher Spezialisierung konnten über 200 neue Arbeitsplätze geschaffen werden – eine hervorragende Performance.

Das Thema gewerbliche und kleinindustrielle Ansiedelungen folgt damit der Tradition des Standortes. Die Bürgermeisterin der Gemeinde, Sonya Feinig, trägt auch das ihre dazu bei, um diese Tradition zu bewahren. Erhard Juritsch hat sie getroffen, um herauszufinden, wie ihr das gelingt und wie es der Gemeinde heute geht.



Sonya Feinig (SPÖ)
Bürgermeisterin seit April 2004





JURITSCH: Wenn man vom Osten in die Gemeinde kommt, liegt auf der rechten Seite der nun sehr gut besetzte Gewerbepark, dann weiter auf der linken Seite das revitalisierte Gelände von Bären Batterie. Wie ist es dazu gekommen?

FEINIG: Das Unternehmen Bären Batterie hatte zu Spitzenzeiten 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese kamen hauptsächlich aus der Region – der Region Rosental. Nach der Schließung eines Großteils der Produktion war die Zukunft ungewiss und die Verzweiflung der Kommunalpolitiker relativ groß. Vor meiner Zeit als Bürgermeisterin war ich die Amtsleiterin der Gemeinde und habe das alles miterlebt. Obwohl nicht unmittelbar im Zusammenhang stehend, wurde mit der sukzessiven Schließung von Bären Batterie der Start des Gewerbeparks eingeleitet. Das erste Unternehmen – AURA Schwimmbadüberdachungen – siedelte sich 1999 an, gefolgt von Elektrotechnik Kuternig, Fertigungstechnik Ogris und GEWA Maschinenbau.

Das Unternehmen Bären Batterie bestand noch bis 2005 mit 58 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter, wurde aber letztlich geschlossen. Das war wirklich hart! Aber durch Zufall habe ich in genau dieser Zeit Herrn Dr. Riemer von IMR kennengelernt, der einen weiteren Standort für seinen Betrieb brauchte. Er war zwar nicht aktiv auf der Suche und hatte eigentlich schon etwas anderes im Auge, aber ich habe ihm nahegelegt, sich doch bei uns anzusiedeln. Es hat geklappt. Ich konnte ihm auch das Versprechen beziehungsweise eine Bankgarantie für einen verpflichtenden Mitarbeiteraufbau abringen. Mit der IMR metal powder technologies GmbH ist er nach wie vor bei uns am Standort.

www.feistritz-rosental.gv.at
Auf der Website finden Sie alle Informationen zu den in der Gemeinde ansässigen Industrie- und Gewerbeunternehmen.
Einwohnerinnen und Einwohner: 2.506

JURITSCH: Sie bekennen sich also klar zu Gewerbe und Industrie hier in der Gemeinde?

FEINIG: Ja, das ist schon so. Wenngleich wir teilweise mit Anrainerprotesten zu kämpfen hatten. Beispielsweise waren die Bewohnerinnen und Bewohner mit Geruchsbelästigung konfrontiert, dagegen haben sie sich gewehrt, und das betroffene Unternehmen hat daran gearbeitet, dass das nicht mehr vorkommt. Mir ist es wichtig, hier die Grenzen der Ausbreitung der Industrie zu erkennen. Das Wohlbefinden der Bevölkerung ist mir natürlich ein großes Anliegen, obwohl ich mir denke, dass die Sicherung von Arbeitsplätzen mindestens ebenso bedeutend oder eine Voraussetzung dafür ist.

JURITSCH: Wie ist es dann mit dem Gewerbepark weitergegangen?

FEINIG: Mit IMR kam eigentlich der Aufschwung. Mittlerweile sind rund 200 Leute im Gewerbepark beschäftigt. Zwar nicht alle aus der Gemeinde, aber zumindest aus der Region. Man merkt, dass es die Unternehmen zunehmend schwerer haben, Fachkräfte zu bekommen.



JURITSCH: Wie kommen Sie zu den Unternehmen oder wie kommen die Unternehmen zu Ihnen?

FEINIG: Wahrscheinlich ist viel Glück dabei, aber ich denke, auch die Tatsache, dass ich immer hier bin, trägt viel dazu bei. Geschäftsleute haben oft nur an Feiertagen Zeit, um bei mir in der Gemeinde vorbeizukommen – dann bin ich halt da.

JURITSCH: Als ehemalige Amtsleiterin kennen Sie sich wahrscheinlich bei den erforderlichen Genehmigungen und Förderungen sehr gut aus?

FEINIG: Bei mir muss alles schnell gehen. Ich habe gemerkt, dass es die Firmenchefs teilweise überrascht, wenn die Baubewilligung schon vorliegt. Das ist unser Service, und ich denke, dass das passt. Ich mache halt die Sachen so, wie ich meine, dass es der richtige Weg ist.

JURITSCH: Hat es im Gewerbepark nicht auch einmal eine Lehrwerkstätte gegeben?

FEINIG: Ja, für Mechatroniker. Die wurde damals von Herrn Kuternig von der Elektrotechnik Kuternig betreut und hat gut funktioniert. Jetzt bilden fast alle ansässigen Betriebe ihre eigenen Lehrlinge aus. Das macht inhaltlich wahrscheinlich mehr Sinn, weil wir jetzt eine bunte Mischung an Unternehmen im Park haben und damit ein einheitliches Berufsbild nicht so klar ist. Wir als Gemeinde wären aber offen für eine Lehrwerkstätte. Sollte ein Unternehmen die Leitung übernehmen, würden wir das auch finanziell unterstützen.

JURITSCH: Wie sieht die aktuelle Auslastung im Gewerbepark aus?

FEINIG: Eigentlich sind wir voll und haben für eine Ausweitung keine Kapazitäten mehr. Wie gesagt, die Bedürfnisse der Anrainer müssen wir schon ernst nehmen, und diese würden eine Vergrößerung wahrscheinlich nicht hinnehmen. Außerdem gibt es in angrenzenden Gemeinden auch noch Möglichkeiten. Ich verweise Interessierte momentan an den Gewerbepark in Ferlach, denn es wäre auch nicht sinnvoll, wenn wir alles hätten und die anderen nichts.

JURITSCH: Aber Sie haben ja auch noch das ehemalige Gelände von Bären Batterie.



¶ FEINIG: Darüber freue ich mich eigentlich auch. Zum Glück hat sich Herr Petschnig (GLOBO) des Geländes angenommen und es hergerichtet. Als ich ihm das Areal das erste Mal gezeigt hatte, war er direkt schockiert. Er hielt es für eine eigenartige Idee, aus dieser heruntergekommenen Liegenschaft etwas Sinnvolles machen zu wollen. Mir war das dann peinlich, aber im Sinne der Gemeinde hatte ich den Versuch gewagt. Wenige Tage später hat er es sich dann doch überlegt und sich dafür entschieden. Jetzt sind wieder acht Unternehmen im Bären Industriepark.

¶ JURITSCH: Ist Ihre Gemeinde auch mit Abwanderung konfrontiert oder ist sie stabil?

¶ FEINIG: Von der Einwohneranzahl her sind wir relativ stabil, etwas überaltert vielleicht. Aber ich versuche mein Bestes, dass wir eine optimale Infrastruktur in der Gemeinde haben. Lebensmittelgeschäfte, Ärzte, Polizei und Bank sind wichtig für die Lebensqualität in einer Gemeinde. Natürlich haben wir auch eine Volksschule hier im Ort, und aus dem ehemaligen Postgebäude wurde eine Krabbelstube.

¶ JURITSCH: Sie sind als Bürgermeisterin sehr engagiert, wie leicht oder wie schwer fällt Ihnen das?

¶ FEINIG: Eigentlich sehr leicht, weil ich sehr gerne arbeite und mich auch sehr gefreut habe, dass ich zum zweiten Mal als Bürgermeisterin bestätigt wurde (Anmerkung: mit 91%). Obwohl ich – wahrscheinlich wie alle Bürgermeisterinnen und Bürgermeister – auch häufig heftiger Kritik ausgesetzt war und bin. Für mich war es am schlimmsten, als das auch meine Kinder zu spüren bekamen. Aber ich bin wirklich bemüht, dass ich alle Interessen kenne und ernst nehme und wir einen Konsens finden. Beispielsweise ist es für mich wichtig, dass die Beschlüsse im Gemeinderat einstimmig getroffen werden.

¶ JURITSCH: Gibt es von Ihrer Seite Wünsche an das Land oder an die Politik?

¶ FEINIG: Eigentlich nicht, denn ich kann Situationen relativ gut einschätzen und weiß über die Jahre, wo wirklich etwas getan werden kann oder wo es bei reinen Lippenbekenntnissen bleibt. Kürzlich mussten wir die Erfahrung mit einem sehr herausfordernden Förderungsansuchen bei einer Bundesförderungsstelle machen. Dabei ging es um eine Leerrohrverlegung. Es hat zwar schlussendlich alles geklappt, aber generell wäre es wichtig, dass solche Dinge einfacher über die Bühne gehen.

¶ JURITSCH: Vielen Dank für das Gespräch.

Feinsinn und Rohheit – ein Produkt vereint

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



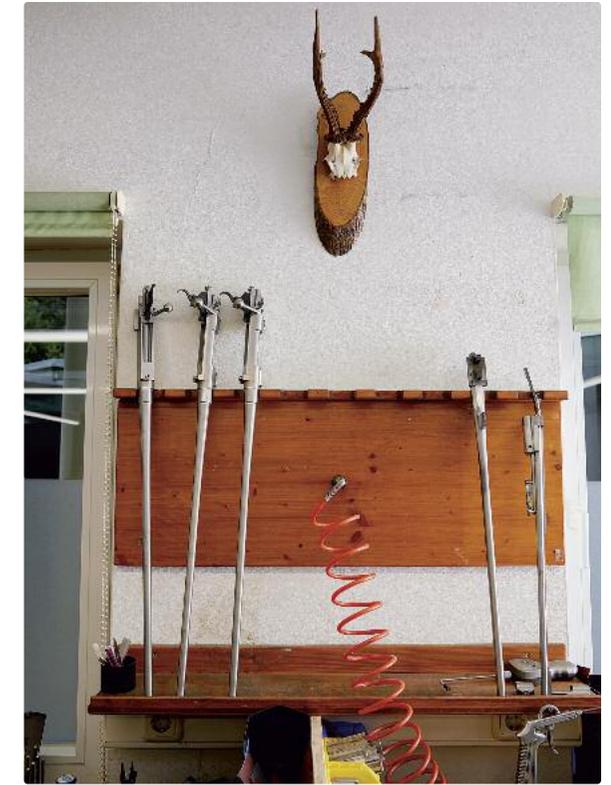


Patrick Fanzoj ist der junge Firmenchef von Johann Fanzoj Jagdwaffen mit dem Standort mitten in Ferlach. Doch seien es eigentlich nicht Waffen, die die Firma herstellt, sondern kunsthandwerklich gefertigte Jagdgewehre – diese Abgrenzung zu den Waffen ist Patrick Fanzoj wichtig. Im Laufe des Gesprächs wird auch klar, warum.

Freundlich und warm wirkt die Werkstatt beim Betreten. Es wird gerade intensiv ein Detail an einem Werkstück besprochen. Patrick Fanzoj, der mit seiner Schwester Daniela das Geschäftsführerteam des traditionsreichen Unternehmens bildet, empfängt mich herzlich und führt mich weiter in das Besprechungszimmer – eine Jagdstube. Trotz oder vielleicht gerade wegen der vielen tierischen Trophäen und der ausgestellten Gewehre an den Wänden, wirkt die Stube als Arbeitszimmer authentisch.

¶ Es gibt weltweit drei Zentren für das Waffenh Handwerk, neben jenen in England und in Italien ist eines davon Ferlach. Als Branchenkenner weiß man das, als Nichtkennerin lasse ich mich staunend belehren. Tatsächlich gilt Ferlach noch immer als ein Zentrum, obwohl auch hier von den einst zig Betrieben nur mehr eine Handvoll übrig geblieben ist. Es kommt aber offensichtlich nicht auf die Anzahl der Betriebe an, sondern auf den Output und die großen Marken, weshalb diese wenigen Unternehmen auch nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Vergleicht man beispielsweise Fanzoj mit dem Platzhirsch Glock, wird schnell ersichtlich, dass »wir beide so wenig miteinander zu tun haben wie die Schweiz und China«, formuliert es Patrick Fanzoj. Glock produziert in Massen Schusswaffen und Fanzoj Jagdgewehre in Kleinstauflagen. Den Unterschied verstehe ich, aber die »Entschärfung« des Jagdgewehrs will mir noch nicht so ganz einleuchten.

¶ Patrick Fanzoj weiß, worauf ich hinaus will, als ich ihn frage, ob sie als Unternehmen nie mit Anfeindungen von pazifistischen Bürgerinnen und Bürgern, in welcher Form auch immer, konfrontiert seien. »Nein, bei unseren Produkten steht das Handwerk im Vordergrund, deshalb wurden wir auch 2010 auf die UNESCO-Liste des immateriellen Weltkulturerbes gesetzt«, erläutert der jugendliche Geschäftsmann.



¶ An dieser Stelle sollte vielleicht betont werden, dass wir bei Fanzoj von einer Produktionsmenge von zwanzig bis dreißig Stück pro Jahr reden. Das bedeutet, dass es sich bei diesen Jagdgewehren um Luxusgüter für das oberste Kundensegment handelt. Deshalb werden die »Büchsen« nicht immer ihrem ursprünglichen Verwendungszweck zugeführt, sondern sind oft ein reines Sammlerobjekt. Wer denn seine Kunde seien, frage ich neugierig. »Präsidenten, Könige und hochgestellte internationale Persönlichkeiten«, meint er darauf knapp, denn aktuelle Namen darf er aufgrund der Diskretion nicht nennen, dafür aber einen historischen Prominenten: Kaiser Franz Josef. Und auch das Unternehmen selbst reiht sich in die Riege der Höchstnominierten ein, denn es wurde von der WKO zum KMU-Nischenweltmeister gekürt.

¶ Insgesamt sind zehn Personen im Unternehmen beschäftigt. Zwei ganz frische Absolventen aus der HTL Ferlach haben im ohnehin schon jungen Team das Durchschnittsalter nochmals herabgesetzt. Patrick Fanzoj absolvierte die HTL für Waffentechnik vor Ort und anschließend das BWL-Studium in Klagenfurt.



Für ihn gab es eigentlich nie einen Zweifel, dass er den väterlichen Betrieb übernehmen würde. Auch seine ältere Schwester Daniela Fanzoj arbeitet als Creative Director im Betrieb, und wie man den unter ihrer Federführung gestalteten Werbematerialien entnehmen kann, funktioniert die Zusammenarbeit ganz gut.

¶ War der regionale Schwerpunkt »Waffen- und Büchsenproduktion« Anlass für die Gründung des Unternehmens oder hatte das Unternehmen zur Prägung des Standortes beigetragen? Das ist nach dieser langen Firmengeschichte (das Unternehmen wurde 1790 gegründet) wohl nicht mehr eindeutig nachvollziehbar. Sehr wahrscheinlich war es beidseitig. Dagegen ist es heute eindeutig, dass das Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur regionalen Profilierung von Ferlach als Zentrum für Gewehre und Waffen leistet.

¶ Bei genauer Betrachtung der Jagdgewehre bin auch ich durchaus davon überzeugt, dass diese Gewehre aufgrund ihrer ästhetischen und präzisen Ausarbeitung ihre Liebhaberinnen und Liebhaber finden werden – und einige von ihnen können sich

die guten Stücke auch leisten. Denn je nach Modell wechseln beim Kauf schon einige tausend Euro den Besitzer.

¶ In den Gewehren steckt unglaublich wertvolles Material – wie zum Beispiel ein viele Jahre lang gelagertes Nusswurzholz aus der Türkei oder die Stoßzähne von Mammuts, die noch etliche Jahre (nämlich circa 10.000) älter sind. Aber die Besonderheit der fertigen Produkte sind dennoch die vielen Handwerksstunden, die in ihnen stecken. Natürlich versucht man, einige Produktionsschritte mit CNC-Maschinen rationeller und noch präziser zu gestalten und auf innovative Materialien zu setzen, aber an dem 80%igen Handwerksanteil und dessen Besonderheit lässt sich nicht rütteln.

¶ Das ist Patrick Fanzoj wichtig – die Beibehaltung dieser Kunst, und dass ihr Weitergeben von Generation zu Generation funktioniert. Auch wenn die HTL-Absolventinnen und -Absolventen gut ausgebildet sind, dauert es doch fünf bis sechs Jahre, bis sie im Unternehmen voll einsatzfähig sind. Es geht hier um Können, Geduld und Präzision.

¶ Der Begriff »Zentrum« impliziert, dass es einen gemeinschaftlichen Gedanken gibt, dem Kooperationshandlungen folgen. Das dürfte aber zwischen den Betrieben oder auch zwischen den öffentlichen Institutionen und den Betrieben in Ferlach nicht sehr stark ausgeprägt sein. Die regionale Profilierung braucht also manchmal doch nicht mehr als die Summe ihrer Teile.

¶ Das Einzige, was Patrick Fanzoj vielleicht ein Anliegen wäre, und was in gewisser Weise als Auftrag gesehen werden kann, ist, dass noch mehr Bewusstsein für die Büchsenmacherei als Kunsthandwerk geschaffen wird.

¶ Auch wenn es mir persönlich viel lieber wäre, wenn es in Ferlach ein Uhren- und nicht ein Waffenzentrum gäbe, damit statt der toten Tiere Pendeluhr an den Wänden hängen – die Positionierung der Produkte ist perfekt, das Unternehmen ist wirtschaftlich erfolgreich, und es leistet einen sehr wichtigen Beitrag zum Erhalt des traditionellen Handwerks.



Fanzoj Jagdwaffen & Ribohunt Sportartikel GmbH

Letztes gefördertes Projekt

- Anschaffung einer Senkerodiermaschine, wodurch entscheidende Produktionsschritte inhouse durchgeführt werden können

Förderungsstellen

- aws und KWF

Förderungsfähige Projektkosten

- 160.000 EUR

Förderung | Barwertquote KWF

- 10 %

Projekttablauf

- Kontaktaufnahme mit KWF
- Förderungsberatung
- Antragstellung KWF mit Darstellung der durch die Umsetzung des Projektes zu erwartenden außergewöhnlichen Unternehmensentwicklung
- Antragstellung aws
- Juryentscheid Investitionsbonus
- Genehmigung
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung

Ansprechperson im KWF

- Dagmar Freundl

Regionen müssen wettbewerbsfähig sein! Am Runden Tisch zum Thema »Regionale Profilierung«

mit Mag.^a Ulrike Koscher-Preiss, Geschäftsführung Humanomed Consult GmbH, Helga Thun-Hohenstein, geschäftsführende Gesellschafterin Spagyrik Pharma-Produktions GmbH, und Erhard Juritsch, Vorstand KWF

VON GERDA SCHLACHER



Das private Familienunternehmen Humanomed führt seit über 40 Jahren Gesundheitseinrichtungen in Kärnten. Im Zentrum Althofen, in der Privatklinik Maria Hilf in Klagenfurt und in der Privatklinik Villach sind derzeit 1.070 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Als jüngstes Kind wird ab Oktober 2018 der Bleibergerhof in Bad Bleiberg betrieben.

Was bedeutet regionale Profilierung für Sie und Ihr Unternehmen?

¶ KOSCHER-PREISS: Wir von Humanomed haben 2018 in Bad Bleiberg den Heilklimastollen Friedrich und den ehemaligen Bleiberger Hof erworben. Der Bergbau wurde hier vor 25 Jahren geschlossen, aber er hat die Menschen über Jahrhunderte geprägt. Jetzt sollte sich die Region umorientieren und im Bereich Gesundheit neu positionieren. Die natürlichen Voraussetzungen sind eine große und vielleicht die einzige Chance für das Bleiberger Hochtal. Tatsächlich spürt man auch heute noch, wie sehr die Menschen mit dem Bergbau verbunden sind, insbesondere wenn man, so wie wir, von außen kommt.

¶ THUN-HOHENSTEIN: Jeder Gründer muss sich überlegen, für welchen Sektor Kärnten der geeignete Standort wäre. Die Kernfrage lautet immer, ob ich von hier aus Umsätze machen kann, die Schönheit des Landes allein ist kein Entscheidungskriterium. Für mein Unternehmen allerdings ist Kärnten der perfekte Standort, weil mein Rohstoff – die Heilkräuter – im Übermaß vorhanden ist. Grundsätzlich gilt für jedes Produkt, dass es überdurchschnittlich gut sein muss, um sich regional und überregional durchzusetzen.

¶ JURITSCH: Zentralräume stehen genauso im Wettbewerb wie die Regionen untereinander. Es reicht nicht, dass vor Ort nur das produziert wird, was hier gebraucht wird. Die Produkte und Dienstleistungen müssen internationalisierungsfähig, relevant und marktseitig ortsunabhängig sein. Dazu braucht es Spezialisierung, Skalierung und gute Vermarktungskanäle.

¶ Zur Situation in Bleiberg: Es gibt viele Beispiele der Transformation vom Produktionssektor zur Dienstleistung, manchmal kann das erst mit einer neuen Generation gelingen.



Wie kann man Menschen einer Region für das Neue gewinnen?

¶ JURITSCH: Oft braucht es eine Intervention von außen, damit das gelingen kann. Es gibt aber auch Beispiele, bei denen Interventionen an Widerständen gescheitert sind.

¶ KOSCHER-PREISS: Ich denke, das funktioniert nur mit Vorleben und positiver Begeisterung. Man muss aufhören, an der Vergangenheit zu hängen, und muss das Neue als Chance begreifen.

¶ Wichtig ist es allerdings, dass wir authentisch bleiben und die vorhandenen Ressourcen schätzen und nichts künstlich herstellen. Der Heilklimastollen ist aus dem Bergbau entstanden und bringt nachweislichen Erfolg bei Lungen- und Allergieproblemen oder Stresssymptomen. Die Seehöhe, die Natur, die Ruhe machen das alles noch stimmiger. Und es gibt mit Vivea einen zweiten Anbieter, der am gleichen Strang zieht. Wir denken, dass es dadurch gelingen wird, Bad Bleiberg als Gesundheitsdestination zu positionieren.

¶ THUN-HOHENSTEIN: Meine Erfahrung ist, dass hinter jedem Unternehmen das Herz des Unternehmers brennen muss. Ich bin begeistert darüber, was uns die Natur hier schenkt. Viele Heilpraktiker aus Deutschland – denn dort ist diese Branche stärker und schon viel länger vertreten – bestätigen, dass es zahlreiche Pflanzen, die bei uns noch im Überfluss wachsen, in Deutschland gar nicht mehr gibt. Wenn ich von unseren Produkten nicht so überzeugt wäre, hätte ich viele Hürden, die man uns als Produzenten von homöopathischen Arzneimitteln bereitet, nicht so gut überwunden. Und dieser Funke überträgt sich natürlich auf die Kunden und Mitarbeiter.



Welche Rolle spielt Kärnten als Absatzmarkt für Sie?

THUN-HOHENSTEIN: Ich muss ganz klar sagen, dass wir mit Kärnten als alleinigen Absatzmarkt nicht überleben könnten. Und vielleicht noch ein interessanter Fakt, hinsichtlich regionaler Vorkommnisse und deren Nutzung: Wissen Sie eigentlich, dass ein deutsches Unternehmen die ausschließlichen Rechte auf den Speik aus den Nockbergen hat? Speik gibt es zwar andernorts auch, aber nicht in dieser Qualität. Leider haben wir darauf keinen Zugriff, nicht einmal auf eine Handvoll.

KOSCHER-PREISS: Der Gesundheitsbereich unterliegt einer Dynamik, die teilweise auch mit den Rahmenbedingungen, welche die Krankenkassen vorgeben, zu tun hat. Während im vorigen Jahrhundert noch viele Gäste aus Deutschland zum Kuren nach Österreich kamen, ist der Markt heute von kürzeren Wegen geprägt. Unsere Patientinnen und Patienten in Althofen kommen hauptsächlich aus Kärnten, gefolgt von der Steiermark, und danach kommen die nördlicheren österreichischen Bundesländer.

Frau Thun-Hohenstein, leider ist Herr Mandler heute nicht in unserer Runde (siehe Seite 41), trotzdem möchte ich Sie fragen, ob Sie jemals an eine Kooperation mit dem Kräuterdorf Irschen gedacht haben?

THUN-HOHENSTEIN: Die Sehnsucht nach Kooperationen taucht bei einer Einzelkämpferin wie mir immer wieder auf. In Einzelfällen funktioniert das auch, so gibt es im Stift St. Georgen am Längsee einen Perma-Garten, den ich betreue. Grundsätzlich habe ich aber keine besonders guten Erfahrungen mit Kooperationsinitiativen gemacht. Früher habe ich mich öfter bemüht, Leute zusammenzubringen, die meiner Ansicht nach geschäftlich voneinander profitieren könnten, mittlerweile halte ich mich da eher raus. Das hat aber nichts mit dem Kräuterdorf Irschen zu tun. Der Gedanke einer Zusammenarbeit mit Irschen war tatsächlich schon da, aber in Irschen brauchen sie die Kräuter selber, ganz abgesehen davon, dass für unsere Produkte nur Frischkraut und hier die Pflanze als Ganzes inklusive Wurzeln verwendet wird. Nur so bewahrt man Körper, Seele und Geist der Pflanzen für Körper, Seele, Geist des Menschen. Wir orientieren uns stark an den Lehren von Paracelsus.

KOSCHER-PREISS: Nur am Rande: Wir wissen, dass Paracelsus einige Studien auch im Bleiberger Stollen durchführte. Von seinen Erkenntnissen aus dieser angewandten Forschung profitieren wir heute noch. Ich selber habe auch gemerkt, dass man tatsächlich im Stollen – wie er heute genutzt wird – gewesen sein muss, um dessen Wirkung zu erfahren.

Wie muss man mit den Ressourcen umgehen, damit man sich profiliert und damit Erfolg hat?

THUN-HOHENSTEIN: Ich sehe da zwei Punkte. In meiner Branche brauche ich immer wieder Entwicklungsarbeit bei den Behörden, um sie zum Beispiel von Permakulturen zu überzeugen. Je natürlicher die Pflanze wachsen darf, umso mehr Wirkung kann sie entfalten. Der zweite Punkt ist das besondere familiäre Verhältnis mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie alle stehen zu hundert Prozent zum Unternehmen und diesen Spirit spürt man. Außerdem sehe ich den Begriff Wachstum mit eher kritischen Augen. Qualität ist nur in einem bestimmten Umfang produzierbar! Wir müssen mit den Ressourcen vorsichtig umgehen.

KOSCHER-PREISS: Bei uns ist es die besonders hohe Dienstleistungsqualität. Auch im Kur- und Rehabilitationszentrum Althofen haben wir ein Heilmoor und einen Heilschlamm, die es nur viermal in Europa gibt. Trotzdem muss sich die Dienstleistung daraus entwickeln und rundherum passen. In Althofen kommen die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Region und sie identifizieren sich in hohem Maße mit dem Unternehmen. Es ist einerseits für die Einwohnerinnen und Einwohner schön, einen Arbeitsplatz vor Ort zu haben, aber andererseits auch für uns, dadurch hat unsere Dienstleistung eine hohe Qualität. Wir wissen das zu schätzen.

Auch in Bad Bleiberg möchten wir den Großteil des Teams aus der Region gewinnen. Wenn die Leute nicht mehr auspendeln müssen, ist das ein großer Vorteil.

JURITSCH: Ich möchte an dieser Stelle das Stichwort »intelligente Spezialisierung« einbringen. Und in diesem Zusammenhang zu mehr kooperativem Denken anregen, weil komplexe Lösungen für die Kunden nicht mehr von einem Anbieter allein geschaffen werden können.



Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das traditionsreiche Handwerk, das es in unseren Regionen noch gibt?

JURITSCH: Wenn altes Handwerk mit neuen Technologien verbunden wird, kann daraus ein Produkt mit sehr gutem Zukunftspotenzial entstehen, das in bestimmten Nischen international reüssiert. Eine solche Spezialisierung führt zu neuen Geschäftsmodellen und bedeutet oft auch, dass man die nächste Generation für das Unternehmen begeistern kann.

KOSCHER-PREISS: Ich kenne da ein spannendes Beispiel. Ein Tischler in Althofen hat sich durch die Initiative seines Sohnes, der eigentlich Sportwissenschaften studierte, auf die Produktion von Zirbenbetten spezialisiert und ist damit extrem erfolgreich. Auch in diesem Fall hat sich der Markt weit über die Grenzen ausgedehnt.

Wie integrieren Sie Trends und neue Technologien in Ihr Geschäftsmodell?

THUN-HOHENSTEIN: Natürlich greifen auch wir auf die neuesten Technologien zurück – unsere Produktion findet mittlerweile in einem hochmodernen Chemielabor statt. Die Kupferkessel, die wir einsetzen, sind inzwischen allerdings sehr schwer zu bekommen – sie stammen von einem Handwerk, das allmählich ausstirbt. Wir haben 480 Pflanzen im Sortiment, Sie können sich sicher vorstellen, was das für die Qualitätssicherung bedeutet. Trotzdem haben wir uns zu dieser verpflichtet und verbinden altes Wissen mit neuen Technologien.

KOSCHER-PREISS: Humanomed hat eine eigene IT-Firma gegründet, die eine speziell für unseren Bedarf maßgeschneiderte Software entwickelt hat, um die Schnittstelle Mensch und Anwendung zu schließen. In der Privatklinik Maria Hilf in Klagenfurt können wir uns bereits als digitales Krankenhaus profilieren. Diese Software verkaufen wir auch an andere Unternehmen im Gesundheitsbereich.

¶ JURITSCH: Die Kombination beispielsweise aus Handwerk und neuen Technologien oder anderen Materialien kann Unternehmen viele Spielräume verschaffen. Dadurch erst können Trends oder Erfordernisse wie Internationalisierung, Spezialisierung und flexiblere Arbeitszeitregelungen erfüllt werden.

Gibt es Beispiele von Regionen, denen eine Profilierung gelungen ist? Und welchen Herausforderungen muss man sich stellen?

¶ THUN-HOHENSTEIN: Mir fällt da spontan das steirische Vulkanland ein. Diesem ist durch Kooperation und Spezialisierung eine große Sichtbarkeit gelungen. Aber auch hier sehe ich den Wunsch nach Wachstum als Problem, wenn es als alleiniges Erfolgskriterium herangezogen wird. Der Vulcano-Schinken schmeckt meiner Meinung nach nicht mehr so wie vor zehn Jahren. Überhaupt gefällt mir in der Steiermark, dass es vor allem in den Familienverbänden einen viel stärkeren Zusammenhalt gibt. Bei uns in Kärnten heißt es eher, »mit mir werden sie kein Geld verdienen«. Das finde ich schade.



¶ KOSCHER-PREISS: Das Vulkanland ist für mich auch immer authentisch geblieben. Bei uns ist der Weißensee als Region gut wahrnehmbar. Man merkt, dass hier die Touristiker an einem Strang ziehen und auf gemeinsame Dinge, wie zum Beispiel regionale Produkte, Wert legen.

¶ JURITSCH: Die Herausforderung für die Regionen besteht sicher darin, ein funktionierendes Geschäftsmodell zu finden, das idealerweise auf den vorhandenen Ressourcen oder Traditionen aufsetzt. Es ist leider ein Faktum, dass viele (digitale) Dienstleistungen in Ballungsräume abwandern, auch wenn sie regional funktionieren würden. In diesem Fall nützt auch eine monetäre Förderung nichts. In Kärnten werden drei Viertel der Wirtschaftsleistung im Zentralraum Klagenfurt – Villach – St. Veit erbracht.



Abschließend: Konnten Sie sich regional profilieren?

¶ KOSCHER-PREISS: In Althofen haben wir es definitiv schon getan. Und für Bad Bleiberg haben wir den Anspruch, das Gesundheitshochtal (gemeinsam mit Vivea) zu werden.

¶ THUN-HOHENSTEIN: Ja. Wir sind weit über die Grenzen Kärntens und Österreichs bekannt, und das hat auch mit den regionalen Ressourcen zu tun. Ich habe gemerkt, dass es schwieriger ist, sich in der eigenen Gemeinde oder Region als Produzent zu etablieren. Mittlerweile, denke ich, ist uns auch das gelungen. Ich möchte keinen anderen Standort als den in Grafenstein haben.

Aufgrund einer Unwettersituation konnte Eckart Mandler, Konsulent beim Kräuterdorf Irschen, nicht persönlich am Gespräch teilnehmen.

Eckart Mandler hat uns jedoch Informationen und seine Erfahrungen zum über 25 Jahre dauernden Projekt »Kräuterdorf Irschen« aus seiner Perspektive und Feder zukommen lassen:

¶ Die Idee zum Kräuterdorf Irschen ist in der Zeit des Beitritts von Österreich zur EU entstanden und wurde 1990 mithilfe einer Regionalentwicklungsagentur zum Leben erweckt.

¶ Wir haben uns dabei auf die natürlichen Ressourcen, wie intakte Natur, vielfältige Blumen- und Kräuterwiesen, Gemüse- und Kräutergärten, sowie auf das Wissen der Bevölkerung (überwiegend Frauen) gestützt. Das braucht es dazu:

→ Eine Gruppe von Menschen, die an die Vision glaubt und die definierten Ziele konsequent und mit Ausdauer verfolgt.



→ Einen Kümmerer, der mit viel Leidenschaft und Empathie die Projektpartner zusammenhält und immer wieder neue Ideen einbringt.

→ Ein solide Basisfinanzierung, die auch rasche Erfolge sichtbar machen kann und eine Projektbetreuung möglich macht.

→ Ein eindeutige Profilierung mit speziellen Produkten.

→ Marketingmaßnahmen, die für Information, Kommunikation und Werbung sorgen.

¶ Eine regionale Profilierung ist aus meiner Sicht vergleichbar mit einer Uhr: Viele kleine und große Zahnräder müssen ineinandergreifen, gelegentlich muss von außen an einem Rad gedreht werden, damit die Zeit nicht stehenbleibt.

¶ Häufig bilden die menschlichen Ressourcen in Kombination mit den natürlichen Voraussetzungen die Basis für eine regionale Profilierung. Das »Gesicht einer Region« soll die Wiedererkennbarkeit im Wettbewerb mit anderen Regionen sichtbar machen.

¶ Die Sehnsucht der Konsumenten nach natürlichen Produkten wächst und eröffnet damit neue Absatzchancen.

¶ Die Produktion von Lebensmitteln, die Nutzung und Verarbeitung von Naturmaterial (Holz, Wasser, Stein) oder die Entwicklung von naturverträglichen Tourismusprodukten kann durch den technologischen Fortschritt neue Märkte erschließen.

¶ Hier spielen die digitalen|virtuellen Vertriebskanäle eine ganz zentrale Rolle und ergänzen das analoge|reale Produkt.

¶ Beim Projekt »Kräuterdorf« ist die Weitergabe von Wissen, wie man welche Kräuter richtig verarbeitet und verwendet, ein zentraler Bereich. Mit Workshops, Seminaren und Führungen können die heimischen Kräuterexpertinnen auch Einkommen generieren.



Die Bildung eines Clusters lebt vor allem von der Haltung der Schlüsselspieler und erst in zweiter Linie von den Förderungsprogrammen

VON ERHARD JURITSCH



Univ.-Prof. Mag. Dr. Erhard Juritsch

Einleitung

Regionale Profilierung und unternehmerische und institutionelle Vielfalt sind kein Widerspruch. Bestehende (traditionelle) Produkte brauchen für ihre Weiterentwicklung »neue Kombinationen« und kompetente Partner. Für »neue Kombinationen« benötigt man oft eine andere Branche oder das Wissenschaftssystem. Intelligente Weiterverarbeitungen verbinden sich mit Standardprodukten und verdichten sich so zu regionaler Kompetenz bei gleichzeitiger internationaler Sichtbarkeit. Diese Entwicklungen erfordern Zeit und Gelassenheit bei den Akteurinnen und Akteuren.

Viele regionale Profile sind aus einer Tradition heraus entstanden. So hat sich auch über Jahrhunderte hinweg die lange Tradition der Holzverarbeitung entwickelt. Das Wissen rund um die Bearbeitung des Rohstoffes Holz wurde bisher größtenteils mündlich von Generation zu Generation weitergegeben, beispielsweise für die Energieerzeugung, für Alltagsgegenstände, für Papier und weitere hochwertige Produkte wie die weltberühmte Stradivari. Was ich damit sagen will: Die Existenz eines Rohstoffes hat die Menschen seit jeher beflügelt, Mängel im Alltag durch neue Produkte zu beseitigen. Bedürfnisse wurden durch kreative Prozesse mit Lösungen befriedigt. (Produktions-) Technologien hatten fast immer zum Ziel, die Lebensumstände zu verbessern. Dass damit der Pfad des Wirtschaftswachstums und der Geldwirtschaft, wie wir sie kennen, eingesetzt hat, sei nur am Rande erwähnt. Doch worauf will ich hinaus? Nicht nur aufgrund der physischen Existenz des Rohstoffes Holz hat man Papier produziert, Konstruktionsmaterial erzeugt und Geigen gebaut, sondern weil die Menschen zur Nutzung des Rohstoffs generationenübergreifendes Wissen akkumuliert haben. Am Beispiel Papier lässt sich der Schritt in die Internationalisierung andeuten. Die Beherrschung der industriellen Produktion von Papier hat es Unternehmen ermöglicht, andere Regionen mit Papier zu versorgen und damit andere Produkte aus anderen Regionen zu erwerben. Das Wissen um die Nutzung von Holz hat sich über viele Generationen entwickelt, im Gegensatz dazu entstand das Wissen um die Nutzung von Halbleitern erst in den letzten drei Generationen. Und doch gibt es immer mehr Verbindungen zwischen den einzelnen Wissensbereichen.

Wettbewerb des Wissens und der Produkte

Heute ist das Wissen über Produktionstechnologien allgegenwärtig, daraus entstand jener Kostendruck, der zur Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer führte. Es folgte eine Innovationsdynamik, welche die Industrieländer und ihre Regionen zum einen anspornt, zum anderen sind sie dieser gleichzeitig ausgesetzt. Dies führte dazu, dass einzelne Unternehmen in hochentwickelten Regionen begannen – um vorne zu bleiben und mithalten zu können –, intensiv und dauerhaft mit dem Wissenschaftssystem zusammenzuarbeiten. So entstanden in großen Wirtschaftsräumen Kooperationen von Unternehmen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen. Doch was passiert in klein strukturierten Wirtschaftsräumen, wo es für eine Branche in ihrem Umfeld zu wenige (ergänzende|komplementär aufgestellte) Wirtschaftspartner und zu wenige Wissenschaftspartner gibt? An diesem Punkt hat der KWF, gemeinsam mit der Landespolitik, Kooperationen zwischen Unternehmen und dem sekundären und tertiären Bildungsbereich angeregt – und stieß im ersten Anlauf sofort an politische und dadurch auch an finanzielle Grenzen (Gemeinde, Bundesland, Nationalstaat). Diese Grenzen galt es mit einer neuen Form von Kooperation zu überwinden.

Ein Konzern kann über die Eigentumsrechte auf die Geschäftspolitik seiner Töchter Einfluss nehmen und Forschungspartner auswählen. Eine starke Region kann ergänzend zum bestehenden Wirtschaftssystem ein weiteres adäquates Wissenschaftssystem aufbauen und finanzieren. Kleine hochentwickelte Regionen, wie Kärnten oder die Steiermark, haben im eigenen Wissenschafts- und Wirtschaftsportfolio nicht die ganze Wertschöpfungskette abgebildet und auch nicht die ganze Wissenschaftslandschaft zur Verfügung. Zur Verbesserung dieser bestimmenden Faktoren stellte sich die Frage nach einer funktionierenden, bundesländerübergreifenden Kooperation: die Entwicklung und der Betrieb eines Clusters.

¶ Ein Cluster, wie er hier gemeint ist, zielt auf die expliziten und impliziten Potenziale von Unternehmen einer Branche, mit Produktion(en) und Dienstleistungen inklusive der Synergien, aber auch der Konkurrenzbeziehungen in einer Region ab.¹ Er ist somit eine kulturell angelegte Form der Integration von Wissens- und Wirtschaftsnetzwerken und hat nicht »schnelle« konkrete Produkte und gemeinsame Aufträge im Fokus. Erst die Qualität des regionalen Ecosystems schafft ein tiefgreifendes Verständnis in Bezug auf regionalen, aber auch und vor allem internationalen Wettbewerb. Diese Qualität ist in den Diskursformaten, wie den Cluster-Fokus-Gruppen,² welche zu Kernthemen³ aufgesetzt wurden, erlebbar und setzt sich auch bis hin zu Gesellschafterversammlungen fort. Auch die scheinbare Unvereinbarkeit von Konkurrenz und Kooperation erhält einen Raum sowie eine spezifische Form innerhalb des Clusters. Das ist es, was ich in der Überschrift mit Haltung gemeint habe.

¹ O. Cernavin, Regionale Cluster und Innovationssysteme in Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. (Volkswirtschaftliche Schriften) Taschenbuch – 29. August 2005 von Oleg Cernavin, Martin Führ, Martin Kaltenbach, Friedrich Thieß (Hrsg.), S. 36 f.

² Siehe <https://www.silicon-alps.at/kooperationspartner/cluster-fokus-gruppen/>

³ Kernthemen der EBS (electronic based systems), siehe weiter unten in diesem Text. Zum Beispiel Health Technology, RFID, Cleanroom Technology, Subsystems Integration, IoT, Advanced Manufacturing

⁴ Siehe auch das KWF-Magazin Internationalisierung, https://www.kwf.at/wp-content/uploads/2017/08/kwf_Magazin_01_2017-1.pdf

⁵ Eine Form der Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse ins Ausland.

⁶ DIE ZEIT, <https://www.zeit.de/2018/42/wirtschaftsnobelpreis-oekonomie-paul-romer-william-nordhaus> (14. 10. 2018)

⁷ Definition EBS des Fachverbandes der Elektro- und Elektronikindustrie FEEI; siehe <https://www.feei.at/ikt/ikt-made-austria/ebs-akteure-oesterreich>

⁸ Silicon Alps Website, <https://www.silicon-alps.at/about/>

⁹ Spill-over-Effekte lassen sich mit Überschwapp-Effekte übersetzen. Sie sind (positive oder negative) externe Effekte in einer Region, die durch angrenzende Regionen hervorgerufen werden. In der Regel wird der Einfluss auf eine benachbarte Region positiv sein, d. h. angrenzende Regionen werden tendenziell konvergieren. <https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/ivwl/Forschungskolloquium/diskussionen/papier5003.pdf> (18. 2. 2018)

¹⁰ Smart Specialisation, <https://bmbwf.gv.at/forschung/national/standortpolitik-fuer-wissenschaft-forschung/smart-specialisation-wissens-und-innovationsgeleitete-standortpolitik/>

¹¹ Max Weber, Politik als Beruf. München und Leipzig: Duncker & Humblot, 1919, S. 66

¹² Veranstaltungen Silicon Alps, <https://www.silicon-alps.at/service/termine/>

Leitbetriebe und KMU – Träger des Wohlstandes der Regionen

¶ Es gibt in Europa wie in den USA Regionen, die wirtschaftlich völlig unterschiedlich entwickelt sind. Die verschiedenen Kategorien von wenig entwickelten, durchschnittlich performenden Regionen und Spitzenregionen benötigen deshalb auch eine differenzierte Wirtschaftsförderungsstrategie – aufholen, sich strategisch ausrichten oder die Position verteidigen, um in den international wichtigen Parametern zu reüssieren.

¶ Als Maxime über alle öffentlichen Maßnahmen hinweg steht für mich die Hypothese, dass nur eine internationalisierungsfähige und internationalisierte Regionalwirtschaft mit Industrieunternehmen, Zulieferbetrieben, Startups und touristischen Leitbetrieben den Wohlstand einer Region sichern kann. Auch und vor allem weil diese den Veränderungs-Ton angibt. Internationalisierte Unternehmen haben die Transferfunktion von der Region in die Welt hinaus und noch wichtiger, von der Welt in die Region hinein. Sie stiften damit auch Identität und sorgen für regionales Selbstbewusstsein – beispielsweise durch die geografische Herkunftsbezeichnung ihrer Produkte. Politikerinnen und Politiker führen bei Präsentationen ihrer Region sehr stolz die vorhandenen wichtigen Arbeitgeberbetriebe an. Und ein heimisches Unternehmen »tickt« bereits anders, wenn es einen einzigen internationalen Kunden hat.⁴ Die innerregionale Wirtschaft, die Nullsummenspiele regionaler Akteure, des lokalen Geschäfts, regeln sich durch die heimische Nachfrage und ein qualitätsvolles Angebot von selbst. Nur wenn Produkte und exportfähige Dienstleistungen dem internationalen Wettbewerb standhalten, wenn wir Produkte in ausreichendem Umfang mit attraktiven Preisen – und zwar über Konjunkturzyklen hinweg – exportieren, können wir unser Einkommensniveau und unsere Sozialstandards halten. Die Einkommensunterschiede in den einzelnen Branchen sind Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit und die beruflichen Nachwuchschancen, beziehungsweise für ebensolche Sorgen – bis hin zu den allseits bekannten Problemen bei der Unternehmensnachfolge und dem Facharbeitermangel.

¶ In Bezug auf die Formulierung der Ziele glaube ich, dass sie wenig umstritten sind. Der Wahrheitsbeweis wird aber erst dann angetreten, wenn es um Budgets in Konkurrenz mit anderen wirtschaftspolitischen Zielen geht.

Regionale Erfolgsfaktoren – Widersprüche und Lösungsansätze

¶ Die internationale Verflechtung der Wirtschaft setzte mit dem Zeitalter der industriellen Revolution ein und hat seitdem extrem zugenommen. Das Match global versus regional wurde somit eröffnet. Die Gesellschaft wird in vielen Bereichen vom ökonomischen System unter dem Einsatz der Technologie dominiert. Reaktionen lassen nicht lange auf sich warten. In Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel und globalisierungsbedingter Erhöhung des Kosten- und Wettbewerbsdrucks auf die Unternehmen, ist vielerorts von Regionalisierung die Rede. »Unser« Steuergeld für »unsere« Unternehmen. Die Kleinen gehen unter.

¶ Die Trends, welche diese Reaktionen hervorrufen, sind Digitalisierung, Steuervermeidung durch Offshoring,⁵ globaler|elektronischer Handel wegen der Kostenvorteile, geringere Umweltstandards und keinerlei Einfuhrbeschränkungen.

¶ Die Bedenken sind nachvollziehbar, gleichzeitig gibt es eindeutige Chancen für Kärnten. **Kärnten hat sich auf den Weg gemacht und will ein sichtbares Markenversprechen als Wirtschafts- und Technologieregion einlösen.** Indikatoren sind: Leitbetriebe, KMU mit Headquartern für Forschung und Technologieschwerpunkte, die langfristig finanziert sind. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2018, Paul Romer, hat sich vor allem »mit der Entstehung des Wirtschaftswachstums befasst. Eine Schlüsselrolle spielt dabei der technische Fortschritt, der auf lange Sicht das Wachstum jeder Volkswirtschaft bestimmt. Romers Vorgänger haben das Tempo dieses Fortschritts als eine gewissermaßen von außen vorgegebene Größe behandelt. Romers Modell betrachtet den technologischen Wandel als beeinflussbare Variable. Demnach lässt er sich beschleunigen, wenn beispielsweise mehr Unternehmen in Forschung und Entwicklung investieren. Für seine Forschungen zu dieser sogenannten endogenen Wachstumstheorie wurde ihm jetzt der Preis der Reichsbank verliehen.«⁶

¶ Kärntens Wettbewerbsfähigkeit zeigt große Stärken im Export und dort im mittleren bis höheren Technologiebereich. Des Weiteren in einem überdurchschnittlichen Anteil geförderter Projekte bei Bundesförderungsstellen und einer überdurchschnittlichen Erfolgsquote bei EU-Programmen.

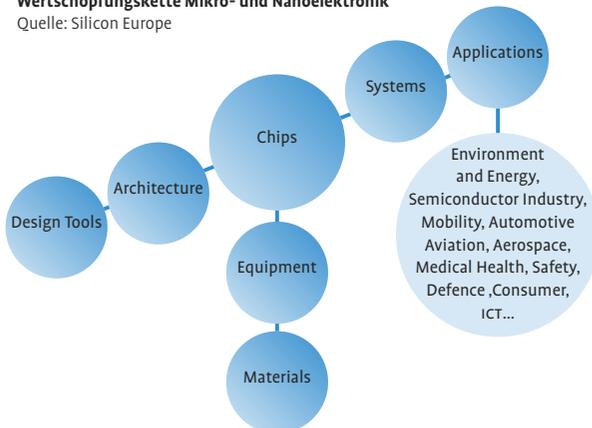
¶ Die Budgets der europäischen Wirtschaftspolitik zielen auch auf den technologischen Wandel ab. Der Zugang zu diesem Bereich erfordert auf der betrieblichen Ebene Entwicklungs- und auch Förderungs-Knowhow. Die internationale Verflechtung mit den Besten der Welt funktioniert nur mit Universitäten und Fachhochschulen auf der einen Seite und Unternehmen auf der anderen Seite. Erst das führt zur internationalen Wahrnehmung regionaler Technologiepolitik und zur regionalen Bewusstseinsbildung über die Bedeutung von Technologien in der globalisierten Wirtschaft. Kärnten investiert in Technologie, obwohl die führenden Unternehmen mit den jeweils für sie besten Partnern auf der ganzen Welt zusammenarbeiten. **»Weil wir als Technologieregion wahrgenommen werden wollen.«**

Silicon Alps – ein Thema überwindet (fiskal-) politische Grenzen

¶ Es ist im Rahmen von Föderalismusdiskussionen immer wieder von Kompetenzvereinbarungen zwischen dem Bund und den Bundesländern die Rede. Es gibt aber Themen, die nicht alle Bundesländer gleichermaßen betreffen und somit beim Bund nicht gut angesiedelt wären. Themen für die Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Bundesländer gäbe es genug, ohne ihre Identität und das politische Gefüge infrage zu stellen, doch für den Erfolg eines solchen Experiments bedarf es eines Grundsatzes. Dementsprechend muss eine themenbezogene Kooperation den Grundsatz einer Win-win-Situation für beide Bundesländer von Anbeginn im Fokus haben. Als gemeinsames Thema für eine intensive Zusammenarbeit von Kärnten und der Steiermark hat sich die Mikroelektronik angeboten, genauer gesagt, die EBS Electronic Based Systems. Elektronikbasierte Systeme sind Komponenten, Baugruppen und Geräte, versehen mit Mikroelektronik sowie der dazugehörigen eingebetteten Software, verbunden mit dem tiefen Wissen um integrierte Systeme, die das Fundament für digitale Produkte und Dienste schaffen. Produkte der Mikroelektronik sind in die wirtschaftliche und in die gesellschaftliche Realität eingedrungen. Ohne ihre Funktionen sind Anwendungen wie autonomes Fahren, Internet of Things, intelligente Infrastrukturen oder auch Industrie 4.0 nicht möglich.⁷ Gesundheitssysteme, Verwaltung, Mobilität und Energie können ohne diese elektronikbasierten Systeme nicht mehr effizient

und zuverlässig funktionieren. Herausforderungen, welche hier mitschwingen, sind die extreme Zunahme des Datenvolumens, verbunden mit den Sicherheitsanforderungen bei der Vernetzung von Geräten und dem Anspruch an ihre Funktionsfähigkeit rund um die Uhr sowie rund um den Globus. Ein Blick auf die gesamte vertikale Wertschöpfungskette (siehe Grafik) zeigt die vielfältigen Möglichkeiten von KMU, Gründern und Startups.

Wertschöpfungskette Mikro- und Nanoelektronik
Quelle: Silicon Europe



Die beiden Bundesländer haben im Bereich der Mikroelektronik und der EBS ein eindeutiges Stärkefeld identifiziert. Neben den Leitbetrieben existiert eine enorme Vielfalt von zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen, Universitäten sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die sich mit Design Tools, von den Materialien bis hin zu den Anwendungen, befassen. Als Leitbetriebe der Halbleiterhersteller sind unter anderem Infineon als forschungsintensivstes österreichisches Unternehmen, AT&S, AMS, EPCOS, AVL, NXP, Intel und LAM Research zu nennen. Die regional balancierte Verteilung der Akteure beziehungsweise deren Konzentration im Süden Österreichs ist dementsprechend ein Glücksfall für die Region.

Auf dieser Basis entwickelten die SFG Steirische Wirtschaftsförderungs GmbH und der KWF Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds einen neuen Cluster. Es wurde eine Gesellschaft in Form eines Public-Private-Partnership-Modells (PPP) mit den Förderungsgesellschaften als Mehrheitspartner, den Leitbetrieben und den Industriellenvereinigungen beider Länder gegründet. Der Bund hat sich mit dem BMVIT an der Finanzierung beteiligt.⁸ Bis Ende 2018 ist der Cluster von anfangs 25 Mitgliedern auf circa 100 Mitglieder

mit etwa 15.000 Beschäftigten angewachsen. Die starke Dynamik zeigt sich auch bei den Investitionen und Wachstumsprozessen der Schlüsselakteure.

Ausblicke und Erfordernisse

Weitere Verdichtung der Schlüsselspieler

Vieles, was im Alltag für die Wirtschaft und Gesellschaft nützlich ist, kann im Rahmen neuer Geschäftsmodelle entwickelt und kommerzialisiert werden. Voraussetzung ist ein ausreichendes Fachwissen, das erfordert entsprechendes unternehmerisches Geschick und gut ausgebildete Fachkräfte. Das Wachstumspotenzial bei EBS ist überdurchschnittlich. Man rechnet als Folge von Agglomeration und Betriebsansiedlungen auch mit Spill-over-Effekten⁹ auf andere Branchen und auf andere Regionen. Der Silicon Alps Cluster soll neben der strukturierten Vernetzung der bestehenden Akteure auch Spill-over-Effekte stimulieren.

Neue Spielregeln für Förderungen

Angesichts der regionalen Budgetzuordnungen und der gesetzlichen Grundlagen war die überregionale gemeinsame Strategie alles andere als selbstverständlich. Mit der Entwicklung des gemeinsamen Silicon Alps Clusters erreichte die Kooperation der zwei Bundesländer eine ganz neue Qualität. Die Silicon Alps GmbH ist zudem eine solide Basis für die Technologiepolitik beider Bundesländer in diesem Themenbereich. Obwohl die Initiative erst 2016 gestartet wurde, werden langfristig wirksame Signale erwartet. Beide Landesregierungen haben den Schwerpunkt in ihren Regierungsprogrammen verankert und in der nächsten Programmperiode der Europäischen Union (2021–2027) vorgesehen.

Silicon Austria Labs Spitzenforschung

In Umsetzung ist mit 2019 die regionsübergreifende Forschungseinrichtung »Silicon Austria Labs« in Form einer Public-Private-Partnership (PPP) der österreichischen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand zur Etablierung von international sichtbarer Spitzenforschung im Bereich der EBS mit den regionalen Schwerpunkten in Villach, Graz und Linz (Cluster Leads: für Sensorik und Leitungselektronik, Systemintegration und Hochfrequenztechnologie).

Bildung, Bildung und noch einmal Bildung

Mit einer Bildungsoffensive für diesen Bereich kann auch dem »Brain-Drain« begegnet werden. Kritischer formuliert: Die Ausbildung in diesem Segment wird in naher Zukunft die entscheidende Rolle spielen. Intensive Zusammenarbeit zwischen den Bildungseinrichtungen sowie die Abstimmung der Curricula für die Lehre sind unumgänglich. Einerseits, um Strukturkosten zugunsten von Forschung zu reduzieren, andererseits, um gezielt und gemeinsam mit den Clusterpartnern Studierende aus anderen Ländern anzusprechen.

Ecosystem

Auch in regionalen Potenzialen für kurz- und mittelfristige Produkt- und Dienstleistungsinnovationen liegen Chancen für Startups in ihrer Frühphase. Die regionalen Herausforderungen herauszufiltern, erfordert bei Förderungen von Maßnahmen und Projekten genaues Hinsehen. Es entspricht auch den Grundsätzen der Smart Specialisation¹⁰ im Feld der EBS, mit dem Fokus auf verbundene Diversität. Das Besondere daran ist, dass dies in einer ländlich geprägten Region möglich geworden ist.

Internationale Sichtbarkeit

Für Kärnten gibt es erstmals beste Voraussetzungen, den Standort international zu etablieren, für neue Unternehmen interessant zu machen und langfristig auszurichten. Silicon Alps hat dazu geführt, sich über politische und Verwaltungsgrenzen hinweg zu organisieren – im operativen Geschäft, weitgehend unabhängig von den gesetzgebenden Körperschaften.

»Starkes langsames Bohren von harten Brettern.«¹¹

Ein wichtiger Aspekt darf nicht vergessen werden. Für die Sichtbarkeit und Akzeptanz von Spitzenforschung braucht es auch regionale Repräsentanz. Der Zusatznutzen solcher organisatorischen Innovationen wird niemals gleichmäßig verteilt, aber durch ständiges Weiterarbeiten nachhaltig für alle gegeben sein. Dieser Zusatznutzen wird nur erkennbar, wenn die Betroffenen (branchenzugehörige Unternehmen, Dienstleister, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Verwaltung) sich zu Beteiligten am Prozess machen – das bedeutet, dass sie sich intensiv einbringen. Und für Mitglieder gibt es dafür viele Gelegenheiten.¹²

Resümee

Lange Zeit waren es die Rohstoffe, welche Treiber neuer Entwicklungen waren, aktuell sind es vermehrt die Technologien, welche Anreize zur Weiterentwicklung geben. Dennoch wird die Verbindung »alter und neuer Wissensinhalte« benötigt sowie ein geeignetes partizipatives Format | eine geeignete Plattform, um innovative Konzepte, Produkte und Wissen für eine neue Zeit zu generieren | etablieren. Und es gibt für innovative Produkte immer mehr Verbindungen zwischen dem Wissen und den Vorprodukten der einzelnen Branchen.

Unternehmen haben sich in hochentwickelten Wirtschaftsräumen mit dem Wissenschaftssystem verschränkt. Kärnten ist zu klein, um »alles bei sich zu haben«. Synergien und Konkurrenz müssen verbunden werden, zudem braucht es auch noch einen ehrlichen Blick über den Tellerrand und ein tiefes Verständnis für eine Beziehungsqualität unter diesen Prämissen.

Es geht eigentlich nur noch um das Wie. Wenn die Ansage stimmt, dass exportintensive und internationalisierungsfähige Unternehmen die Träger einer dynamischen Regionalwirtschaft sind, dann braucht man Rahmenbedingungen, die Kärnten als Technologieregion berücksichtigen. Wir müssen selbst etwas für die Sichtbarkeit tun, dies mit einem gut gelebten Beispiel unter Beweis stellen, und vorangehen. Ohne organisatorische Verankerung kann das allerdings nicht funktionieren. Die Fokussierung und die Durchlässigkeit erlauben es, einen Forschungsraum in Kooperation mit der Wirtschaft zu definieren. Das ist die beinahe ideale Form, um politische Grenzen und institutionelle Kulturen zu überwinden und auch neue Finanzierungsregeln zu entwickeln.

Die Silicon Alps GmbH hat diese Aufgabe und ist für den Technologie- und Wirtschaftsstandort Kärnten eine Innovation.

Vom Wegnehmen der Grenze

VON GERDA SCHLACHER

Eva-Maria
Wutte-Kirchgatterer
EU | EFRE | Interreg

EU-Projekte ermöglichen Kärnten den Blick über den Tellerrand

Durch die EU hat sich viel bewegt – auch für Kärnten

¶ Im Rahmen meines Aufgabengebietes »EU | EFRE | Interreg« verfolge ich das Ziel, EU-Mittel aus dem EFRE-Fonds* regional und grenzüberschreitend für Forschungseinrichtungen, Institutionen und Unternehmen in Kärnten sinnvoll nutzbar zu machen. Es wird leicht übersehen, dass speziell durch grenzübergreifende Programme und dem damit einhergehenden Kooperationsaufbau viele Entwicklungen in Kärnten angestoßen beziehungsweise vertieft wurden und werden. Es ist für Kärnten wichtig, seine Kompetenzen und Stärken einzubringen, immer vor dem Hintergrund, sich damit auch zu exponieren, sichtbar und angreifbar zu werden. Aber natürlich wird so auch deutlich, dass Kärnten eine Region, ein Bundesland unter vielen ist.

¶ Wenn wir von grenzüberschreitenden Projekten sprechen, meinen wir konkret unsere Nachbarn Slowenien und Italien – und da gilt es, Grenzen zu überwinden: geografische, verwaltungstechnische, kulturell-historische Grenzen, genauso wie jene in unseren Köpfen. Das ist, aus der Erfahrung gesprochen, eine Herausforderung für Projektträger, aber auch für uns als Wirtschaftsförderungsfonds.

*
EFRE: Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

¶ Meist geht es bei EU-Förderungen um äußerst komplexe Projekte, die viel Informationsaufwand und Kommunikation erfordern. Information hat natürlich einen großen Stellenwert, greift aber meiner Erfahrung nach zu kurz. Unser Ansatz im KWF ist es, den Gedanken der EU greifbar zu machen und die Strategien der EU in eine Nutzenstiftung vor Ort zu übersetzen. Regionale intelligente Spezialisierung ist eine dieser EU-Strategien, bei der es darum geht, bestehende Stärken diversifiziert weiterzuentwickeln. Der Blick über die Grenzen kann helfen, komplementäre Fähigkeiten einer anderen Region zu finden und zusammenzuschließen.

¶ Wir wissen, dass sich Projekteinreicher mit umfangreichen administrativen Anforderungen konfrontiert sehen. Trotz dieses oftmals unumgänglichen Aufwandes den Blick auf die inhaltlich-qualitativen Aspekte von Projekten aufrechtzuerhalten, ist unser Anspruch.

Es soll etwas entstehen

¶ Mein Herzblut steckt im Zusammenbringen von Menschen und Einrichtungen. Dafür ist Initiative notwendig, die die Menschen mitnimmt und in ihrer Emotionalität berührt. Es gibt nichts Schöneres, als wenn durch Kooperationsformate, wie es beispielsweise das F&E-Treffen im Mai 2018 in Bozen war, neue Kontakte und letztlich gemeinsame Projekteinreichungen passieren. Es ist einfach so, dass ein persönlicher und ein inhaltlicher Eindruck die Basis für Vertrauen bilden. Und aus Vertrauen entstehen Entwicklung und Kooperation. Daran müssen wir arbeiten.

¶ Im genannten Beispiel hat die Kooperation mit der regionalen Stelle in Südtirol hervorragend funktioniert, und so gab es bereits einen Gegenbesuch bei der Veranstaltung »Landschaft des Wissens« im September 2018 am Weißensee.

¶ Länderübergreifende Kooperationen sind in den strategischen Bildern von Regionen in der Regel kaum abgebildet. Natürlich gibt es Kooperationen und Abkommen auf politischer Ebene. Sie können einen guten Rahmen schaffen. Wichtig ist es aber, Kooperationen über Inhalte und gemeinsame Ziele aufzubauen und am Leben zu erhalten. Ein gelungenes Beispiel dafür ist die Entwicklung der Startup-beziehungsweise Gründerszene in der Alpen-Adria-Region mit dem Vehikel der INTERREG-Programme.



Im KWF ist viel passiert

¶ Ich bin seit 2004 beim KWF beschäftigt und habe ihn bereits damals als initiativ und zukunftsorientiert wahrgenommen. Die Entwicklung hin zu einer breit gefächerten Serviceeinrichtung zur Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Kärnten setzt sich fort. Aktuell arbeitet der KWF an der Strategie 2030, die für das operative Geschäft des KWF starke Veränderungen mit sich bringt. Auch hier geht es darum, Grenzen aufzubrechen – im Sinne von neuen Inhalten und Formaten. Im Mittelpunkt stehen Vernetzen, Kooperieren, Befähigen ... Der Silicon Alps Cluster ist ein gutes Beispiel dafür, genauso wie das Lieferantenentwicklungsprogramm oder der Internationalisierungsassistent.

Den eigenen Weg gehen

¶ Der Regionsbegriff hat sich in den letzten 30 Jahren stark verändert. Die Integration Österreichs in die Europäische Union hat zu enormen Veränderungen der institutionellen Ebene der Regionalentwicklung geführt. Auch der Wettbewerbsdruck in einer globalisierten Welt hat dazu beigetragen, dass die Nutzung regionaler Entwicklungspotenziale verstärkt in das öffentliche Interesse gerückt wurde – und letztlich hat die EU durch die Dotierung der Kohäsionspolitik mit enormen Beträgen den Wettbewerb zwischen den Regionen ausgerufen. Der verklärte Blick auf Regionen, das Regionale, ist zumindest in der Förderungspolitik einem gewissen Pragmatismus gewichen.

¶ Trotz allem bedeutet für mich regionale Profilierung in erster Linie Authentizität, den Aufbau auf das, was da ist, ein Original und keine Kopie. Einzigartige Dinge kann man in vielen Bereichen finden, in der Landwirtschaft, in der Kultur, in der Wirtschaft. Wenn man die Leuchttürme vernetzt, zu einem Gesamtbild zusammenfügt und den Blick auch auf Details richtet, kann ein Gesamtkunstwerk entstehen.



Leben in einer Randregion

¶ Ob die Digitalisierung eine Chance für die Profilierung peripherer Regionen bietet? Bestimmt. Aber die Kernprobleme, wie die Abwanderung, werden damit schwerlich gelöst. Urbane Zentren ziehen einfach an. Einige Regionen versuchen mittlerweile, Detoxräume ohne Technologie, aber mit viel Ursprünglichkeit zu bieten. Ob das für eine nachhaltige regionale Positionierung reicht?

¶ Ich selbst lebe mit meiner Familie in einem Dorf in Südkärnten und stehe dem Leben am Land ambivalent gegenüber. Weil ich beruflich viel unterwegs bin, bietet mir der Wohnort Ausgleich und Raum für Rückzug. Auch fürs Aufwachsen der Kinder ist es gut, aber aufwendig für die Eltern, wenn sie die Fähigkeiten und Interessen der Kinder unterstützen wollen. Und spätestens mit dem Erwachsenwerden zieht es die Kinder hinaus, um ihre Zukunft außerhalb der Grenzen selbst zu gestalten.

Mag. Dr. Eva-Maria Wutte-Kirchgatterer

EU-Förderungen

- Interreg VA-Programm – Grenzüberschreitende Kooperation 2014–2020
- EFRE-Offensive für Wachstum und Beschäftigung von produzierenden KMU

Ausbildung und beruflicher Werdegang

- Matura in Vöcklabruck
- Tourismuskolleg in Kleßheim (4 Semester)
- Management Training in San Diego, USA (1,5 Jahre)
- Studium der Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Schwerpunkt Tourismus- & Freizeitwirtschaft; einsemestriger Studienaufenthalt im französischsprachigen Teil Belgiens
- Studienbegleitender Job bei der internationalen Werbegemeinschaft für die Donauländer
- 2 Jahre beim Österreichischen Forschungs- und Prüfzentrum Arsenal GmbH
- Seit 2004 beim KWF
- Berufsbegleitendes Studium der Philosophie im Rahmen eines interdisziplinären DoktorandInnenkollegs an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
- Dissertationstitel: Vom Wegnehmen der Grenze

Persönliches

- 46 Jahre alt
- verheiratet
- 2 Töchter, 1 Sohn
- klassische Musik
- Laufen, Wandern, Reisen

Quiz zu Kärnten als Region

1.

Im Jahr 2017 hatte Österreich 317.237 Arbeitgeberbetriebe. Wie viele davon waren 2017 in Kärnten?

- A → 20.030
- B → 30.040
- C → 40.050

2.

Welche »natürlichen Besonderheiten« weist die Region Kärnten auf?

- A → Heilkräuter, die es sonst nirgendwo gibt
- B → Silicium
- C → Besonders kooperative Menschen

3.

Wie sieht in Kärnten die Reihung der Sektoren aus, in denen am meisten Menschen beschäftigt sind?

- A → 1. Bauwesen
2. Herstellung von Waren
3. Beherbergung und Gastronomie
- B → 1. Herstellung von Waren
2. Öffentlicher Bereich, Unterricht, Sozialwesen
3. Handel und Reparatur
- C → 1. Öffentlicher Bereich, Unterricht, Sozialwesen
2. Herstellung von Waren
3. Handel und Reparatur

4.

Im Jahr 2017 kamen in Österreich 87.633 Kinder zur Welt. Wie viele davon in Kärnten?

- A → 2.662
- B → 4.884
- C → 8.228

Und wie viele davon ehelich?

- A → 1.250
- B → 2.295
- C → 3.870

5.

Welcher Bezirk in Kärnten wird bis 2030 am stärksten von Abwanderung betroffen sein?

- A → Villach Land
- B → Klagenfurt Stadt
- C → Hermagor

6.

Was haben die drei in diesem Magazin porträtierten Unternehmen gemein?

- A → Einen Betriebsstandort, der sich zufällig ergeben hat
- B → Absolventinnen oder Absolventen der HTL Ferlach
- C → Die Marke »Kärnten« als Element in ihrer Marketingstrategie

Auflösung

4.

B → Im Jahr 2017 kamen in Kärnten

4.884 Kinder zur Welt.

1.

A → Mit 20.030 Arbeitgeberbetrieben in Kärnten

geht der Trend momentan leicht nach unten.

2.

A → Laut Helga Thun-Hohenstein gibt es in Kärnten

Heilkräuter, die sonst nirgends vorkommen, vor allem

nicht in dieser Qualität. Silicium hat einen besonderen

Stellenwert für die wirtschaftlichen Aktivitäten in

Kärnten, aber ist keine natürliche Ressource, die über-

wiegend in Kärnten vorkommt. Aus den Gesprächen

für diese Ausgabe des KWF-Magazins ging hervor,

dass es in Kärnten keinen besonders ausgeprägten

Willen für Kooperationen gibt. Leider. Wir sehen

darin einen Auftrag.

3.

C → Am meisten unselbstständig Beschäftigte

sind in Kärnten in den folgenden fünf Sektoren

zu finden:

1. 57.007 Personen

im Sektor Öffentliche Verwaltung, Unter-

richtswesen, Gesundheits- und Sozialwesen

2. 34.917 Personen

im Sektor Herstellung von Waren

3. 31.638 Personen

im Sektor Handel und Reparatur

4. 20.833 Personen

im Sektor Wirtschaftsdienste

5. 15.302 Personen

im Sektor Bauwesen.

unter <https://wibis.kwf.at>

Weitere Antworten auf ähnliche Fragen finden Sie

gelandet ist.

Goldschmiedin hat und nun in dieser Branche

Schwester der Geschäftsführerin eine Ausbildung als

Bei Spagyrik ist es eher ein Zufall, dass die

↑

des Produktes.

Bei Fanzoj Jagdwaffen versteht es sich aufgrund

↑

beschäftigt.

Anforderungen Goldschmiedinnen und -schmiede

Bei T.I.P.S. sind aufgrund der feintouristischen

↑

der HTL Ferlach:

B → Absolventinnen oder Absolventen

6.

und Einwohner um + 7,1 % weiter steigen (Rang 1).

bis zum Jahr 2030 wird die Zahl der Einwohnerinnen

wächst die Bevölkerungszahl jährlich um + 1,0 %,

um - 7,7 % sinken (Rang 10). In Klagenfurt Stadt

Jahr 2030 die Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner

C → Hermagor - voraussichtlich wird bis zum

5.

Spitzenreiter.

ist Kärnten in dieser Kategorie der unangefochtene

B → Mit einer Quote von 53 % unehelichen

Geburten (das entspricht ca. 2.295 ehelichen Kindern)

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

