



Wie viel Region braucht mein Unternehmen?

Mehr Wertschätzung für das betriebliche Regionalkapital eröffnet neue Perspektiven für die Unternehmens- und Standortentwicklung.

Unternehmen folgen in ihrer Eigenschaft als soziale Systeme sowohl einer inneren als auch einer äußeren Logik ihrer Entwicklung. Die interne Logik eines Unternehmens ist bestimmt durch seine bisherige Geschichte, seine Zielsetzungen, Wertehaltungen, Eigentümerstrukturen, Organisationsdesigns, Verfahrensabläufe usw. Die externe Logik eines Unternehmens ist durch seine Marktpositionierung im Verhältnis zu relevanten KundInnen und MitbewerberInnen, durch die Beziehungen zu LieferantInnen, durch rechtliche, technologische, ökologische, demografische Rahmenbedingungen usw. bestimmt. Ein Unternehmen ist also niemals ein von seiner Umwelt abgekoppeltes System. Ganz im Gegenteil ist es in höchstem Maße davon beeinflusst, wie die relevanten Umwelten auf das Unternehmen und seine Angebote reagieren – und umgekehrt.

Die Vitalität eines Unternehmens hängt somit stets auch davon ab, wie gut es seiner Führung gelingt, die für das Unternehmen relevanten Umwelten zu beobachten, die Chancen, die sich hier eröffnen, zu erkennen und zu nutzen, die laufenden Veränderungen von relevanten Rahmenbedingungen zu verstehen, sie zu antizipieren, sich gegebenenfalls an diese anzupassen und in geeigneter

Weise in die laufende Unternehmensentwicklung zu integrieren. Kurz: Es geht darum, den Blick nach außen zu richten und das Geschäft von der Dynamik der hier anzutreffenden Märkte und sonstigen Umweltbedingungen her zu denken. Diese Herausforderung ist eine unverzichtbare Aufgabe der strategischen Unternehmensführung.

Das regionale Umfeld als Ressource

Das regionale Umfeld eines Unternehmens eröffnet dabei eine wesentliche Dimension seiner strategischen Positionierung. Die meisten Unternehmen, insbesondere der eigentümergeführten klein- und mittelständischen Wirtschaft, sind in vielfältiger Weise mit ihren jeweiligen Standortregionen verbunden. Hier haben sie ihre Wurzeln, hier leben ihre MitarbeiterInnen, LieferantInnen und KundInnen. Ihre Standortregionen bieten ein breites Spektrum an besonderen ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Ressourcen – von den spezifischen regionalen Wirtschaftsstrukturen über die vorhandenen technischen und sozialen Infrastrukturen bis hin zu landschaftlichen Attraktionen. Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens stellt die Summe aller dieser

potenziell nutzbaren Vermögenswerte ihr betriebliches Regionalkapital dar. Die Fähigkeit, dieses Potenzial für das eigene Unternehmen in Wert zu setzen, also die Standortregion systematisch in die Unternehmensentwicklung zu integrieren, bezeichnen wir als die Regionalkompetenz des einzelnen Unternehmens. Diese Fähigkeit wird umso dauerhafter von Erfolg gekrönt sein, je mehr es dem einzelnen Unternehmen dabei gelingt, die Beziehung zwischen Unternehmen und Region als wechselseitige Partnerschaft zu gestalten. Denn jede Investition in die Region ist zugleich eine Investition in die eigene Unternehmensentwicklung – und umgekehrt! Erfolgreiche Unternehmen brauchen entwicklungsstarke Regionen und entwicklungsstarke Regionen brauchen erfolgreiche Unternehmen. Standortentwicklung ist daher als eine Aufgabe zu verstehen, die versucht, beide Perspektiven zu verbinden – die Perspektive des Unternehmens und die Perspektive der Region.

Interessanterweise wird das Thema der Standortentwicklung jedoch meist nur aus der Perspektive der Region betrachtet. Im Gegensatz zu den unzähligen makroökonomisch bzw. regionalwirtschaftlich orientierten Theorien über regionale Standort-

faktoren, Spezialisierungsmuster und Wettbewerbsvorteile, findet das Thema in der betriebswirtschaftlich orientierten Forschung und Managementpraxis bislang noch wenig Beachtung. Obwohl vermutlich ein Großteil der UnternehmerInnen den eigenen Betrieb durchaus als Teil eines lokalen und regionalen Beziehungs- und Wirkungsgeflechts aus weiteren privatwirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen, intermediären und öffentlichen AkteurInnen sieht, findet das regionale Umfeld nur selten Eingang in Businesspläne und ähnliche unternehmensstrategische Überlegungen.

Win-win-Partnerschaften

Diese Haltung könnte sich in Zukunft möglicherweise ändern. Jedenfalls mehren sich die Anzeichen, dass sich Unternehmen ihrer Gestaltungsspielräume in der Regionalentwicklung bewusster werden. Die PionierInnen dieser Entwicklung sind einzelne UnternehmerInnen sowie regionale Unternehmenskooperationen, die die Beziehung zu ihrer Standortregion in einflussreicher und geschickter Form als wechselseitige Win-win-Partnerschaft aufbauen, bei der beide Seiten voneinander profitieren.

Von der kleinen Tischlerei bis zum großen Automobilhersteller greifen diese Vorreiterbetriebe beispielsweise die Besonderheiten ihres regionalen Umfelds auf, um sie für die Vermarktung ihrer eigenen Produkte und Dienstleistungen ganz gezielt zu nutzen und diese gleichzeitig auch als Werbeträger für die Besonderheiten der Region einzusetzen. Andere Unternehmen unterstützen mit ihrem Beziehungs- und Management-Know-how lokale Sozial- und Umweltprojekte, investieren in das Upgrading von regionalen Weiterbildungsangeboten oder gründen gemeinsame Standortagenturen, um an der langfristigen Sicherung der Standortqualität ihrer Region proaktiv mitwirken zu können – wie etwa der Verein Lavanttaler Wirtschaft, die Initiative Kraft.Das.Murtal, das Wirtschaftsforum Triestingtal oder die Hamburger Interessengemeinschaften auf Quartiersebene.

Österreichweite Unternehmensbefragung

Die ÖAR Regionalberatung GmbH hat eine österreichweite Unternehmensbefragung von ausgewählten Vorreiterbetrieben sowie eine repräsentative Unternehmensbefragung in der Beispielregion Triestingtal durchgeführt, um einen systematischen Überblick über die Bandbreite der möglichen Anknüpfungspunkte und Aktivitäten herzustellen sowie die Beweggründe und Erfahrungen dieser Betriebe zur Inwertsetzung ihres Regionalkapitals zu erheben. An der österreichweiten Erhebung haben Unternehmen aus allen

neun Bundesländern, aus verschiedenen Branchen, in unterschiedlicher Größenordnung und mit unterschiedlich langer Firmengeschichte teilgenommen. Die Ergebnisse der Studie weisen auf ein Grundmuster in den Einstellungen der befragten UnternehmerInnen hin, das auf den folgenden fünf Eigenschaften beruht:

- 1. Die Verantwortung für die Region ist Teil der Unternehmenskultur.** Die befragten UnternehmerInnen sind mit ihren Standortregionen stark verbunden. Die befragten EigentümerInnen bzw. Führungskräfte sind hier aufgewachsen und fühlen sich für die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region mitverantwortlich, wobei sie die Grenzen ihrer Region sehr unterschiedlich ziehen – von den umliegenden Gemeinden bis zum gesamten Bundesland und sogar darüber hinaus. Wo die Grenzen des relevanten regionalen Umfelds liegen, definiert jedes Unternehmen für sich.
- 2. Das wesentliche Bindeglied zwischen Unternehmen und Region sind die MitarbeiterInnen.** Die Beziehung zwischen Unternehmen und Region ist vor allem eine persönliche Beziehung. Der Mehrwert der MitarbeiterInnen entsteht hier vor allem aus ihren Kontakten in der Region und ihrem umfassenden Wissen über die Region.
- 3. Regionalkompetenz ist zugleich Kooperationskompetenz.** Die aktive Gestaltung des regionalen Umfelds erfolgt vorwiegend in Formen der Kooperation – mit anderen Unternehmen, Organisationen, Vereinen und Projekten in der Region.
- 4. Regionalkompetenz hilft auch im globalen Geschäft.** Der Erfolg in der eigenen Region (Heimspiel) bildet für viele Unternehmen die Basis für die Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeit auf fernen Märkten (Auswärtsspiel). Wer sich auf dem Heimatmarkt bewährt, verfügt über wertvolle Erfahrungen für das Spiel auf neuen Märkten. Regionalisierung und Globalisierung sind kein Widerspruch, sondern ergänzen einander.
- 5. Es können zumindest drei verschiedene Typen von Positionierungen beobachtet werden – sowie diverse Mischformen daraus.** Die absatzorientierte Positionierung betrachtet die Region vor allem aus der Perspektive der lokalen bis regionalen Vermarktungsmöglichkeiten. Dazu zählen vor allem das Nachfragepotenzial der Region sowie das Markenpotenzial der Region selbst. Die absatzunabhängige Positionierung integriert die Region zum Beispiel über die Bevorzugung von regionalen Zulieferbetrieben, über Unter-

nehmenskooperationen mit regionalen Betrieben oder über ehrenamtliche Tätigkeiten in der Region – selbst wenn die relevanten Absatzmärkte mitunter sogar sehr weit außerhalb der eigenen Region liegen. Der dritte Typus nutzt die einzigartigen Besonderheiten seiner Region, die nur hier anzutreffen sind, wie z. B. bestimmte Rohstoffe, Landschaftsformen, Lebensmittelzubereitungen, Kulturgüter usw.

Professioneller Beitrag zur Standortentwicklung

Die bisherigen Erfahrungen aus den oben genannten Unternehmensbefragungen, ähnlichen Studien sowie aus der Beratungspraxis zeigen, dass die meisten Unternehmen über vielfältige Anknüpfungspunkte zur Mitgestaltung der Standortqualität ihres regionalen Umfelds verfügen. Viele UnternehmerInnen sind sich dieses Potenzials durchaus bewusst, zögern jedoch aus verschiedenen Gründen, die ersten Schritte zur Umsetzung zu gehen. Eine der womöglich größten Barrieren stellt dabei das noch weit verbreitete Rollenverständnis dar, Standortentwicklung sei eine öffentliche Aufgabe, die ausschließlich von öffentlichen AkteurInnen zu erfüllen wäre. Die Erfolgsgeschichten einer kontinuierlich wachsenden Zahl von Pionierbetrieben bestätigen eindrucksvoll, dass das einzelne Unternehmen mit seinem umfangreichen regionalen Know-how einen professionellen Beitrag zur Standortentwicklung leisten kann – nicht nur zum Vorteil der Region, sondern vor allem zum eigenen Vorteil. **Harald Payer**

Literatur

- * Eder, G., Langthaler, H., Payer, H. (2010): Erfolgsfaktor Region. Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen! ÖAR Regionalberatung GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend. Wien.
- * Kleine-König, C. (2011): Vom Geldgeber zum Mitgestalter. Impulse zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, in: <http://www.emscherplayer.de>
- * Kleine-König, C., Schmidpeter, R. (2013): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin, Heidelberg. Springer, 681–700.
- * Langthaler, H., Payer, H., Lang, R., Riedler, C. (2013): Erfolgsfaktor Region. Unternehmensbefragung Triestingtal. ÖAR Regionalberatung GmbH in Kooperation mit Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für KMU-Management und Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften. Wien.
- * Schubring, V. (2014): Regionen systemisch entwickeln. Masterarbeit an der Europa-Universität Viadrina. Frankfurt.