



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

Innovation in der Peripherie am Beispiel des Waldviertels

verfasst von / submitted by
Melanie Weidenauer

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 190 333 456

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Lehramtsstudium
Unterrichtsfach Deutsch
Unterrichtsfach Geographie und Wirtschaftskunde

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela TRIPPL

Danksagung

„Leider lässt sich eine wahrhafte Dankbarkeit mit Worten nicht ausdrücken.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Dennoch möchte ich es an dieser Stelle versuchen:

Ich möchte mich bei all jenen bedanken, die mich während meines Studiums und vor allem während des Verfassens dieser Diplomarbeit unterstützt haben. Ohne die motivierenden Worte und hilfreichen Diskussionen wäre es mir nicht möglich gewesen.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern und bei Klaus, die mit mir alle Hochs und Tiefs des Studiums und dieser Diplomarbeit durchlebt haben und mir sehr oft Kraft und Motivation schenkten.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meiner Betreuerin Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Tripl. Sie hat sich viel Zeit für die Betreuung der Diplomarbeit genommen, mir wertvolle Literatur zur Verfügung gestellt und mir lehrreiches Feedback gegeben. Bei Jakob Eder möchte ich mich ebenfalls für die Hilfestellungen und das umfassende Feedback bedanken.

Abschließend möchte ich noch meinen Freundinnen und Freunden sowie Studienkolleginnen und Studienkollegen für die schöne Studienzeit danken!

Kurzfassung

Neueste Forschungsergebnisse zeigen, dass periphere Regionen durchaus über Innovationspotential verfügen. Diese Diplomarbeit hat sich das Ziel gesetzt, dieses Innovationspotential in der Region Waldviertel zu untersuchen.

Die Forschungsfrage hierbei lautet:

Wie schaffen es Unternehmen in einem wenig innovationsförderlichen Umfeld wie dem Waldviertel trotzdem innovativ und erfolgreich zu sein?

Um diese Fragestellung beantworten zu können, wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche und anschließend vier leitfadengestützte Expertinnen- bzw. Experteninterviews durchgeführt.

An Hand der empirischen Analyse konnte gezeigt werden, dass die beiden untersuchten Unternehmen Sonnentor und Test-Fuchs mit einigen Innovationsbarrieren wie etwa einem Mangel an akademischen Arbeitskräften, der schlecht ausgebauten Infrastruktur und dem Mangel an regionalen Kooperationspartnerinnen und -partnern zu kämpfen haben. Diese Barrieren können jedoch durch eine effiziente interne Organisation überwunden werden. Dazu verfolgen die Unternehmen zwei Hauptstrategien. Zum einen versuchen sie, so viele Kompetenzen wie möglich im Unternehmen selbst zu bündeln und zum anderen lagern sie Arbeitsplätze, die im Waldviertel nur sehr schwer zu besetzen sind, in Großstädte aus.

Schlüsselwörter: Innovation, Waldviertel, periphere Region, Innovationsbarrieren, Wissen, STI-Innovationsmodus, DUI-Innovationsmodus, CCI-Innovationsmodus

Abstract

Latest research findings show that peripheral regions have indeed innovative potential. This diploma thesis aims to examine this innovative potential in the region of Waldviertel.

The research question reads as follows:

How do firms in regions less conducive to innovation, like the Waldviertel, accomplish to be innovative and successful?

To answer this question, initially a profound literature research and afterwards four expert interviews were conducted.

By means of an empirical analysis it has been shown that both of the examined firms, Sonnentor and Test-Fuchs, have to cope with some innovation barriers like the lack of academic staff, the poorly developed infrastructure and the lack of regional partners. However, these barriers can be overcome with an efficient internal organisation structure. For this purpose the firms pursue two main strategies. Firstly, they try to pool as many competences as possible within the company and secondly the firms outsource jobs which are difficult to staff in the Waldviertel to core regions.

Keywords: Innovation, Waldviertel, peripheral region, innovation barriers, knowledge, STI innovation mode, DUI innovation mode, CCI innovation mode

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	III
Abstract	V
Akronyme	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Datengrundlage und Methodik	3
2.1 Datengrundlage	3
2.2 Fallstudie	3
2.2.1 Frage der Fallstudie	4
2.2.2 Thesen	4
2.2.3 Analyseeinheiten	4
2.2.4 Logische Bezugnahme der Daten auf die Thesen	4
2.2.5 Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse	4
2.3 Auswertung der Ergebnisse	5
3 Schlüsselkonzepte	7
3.1 Innovation	7
3.1.1 Innovationstypen	8
3.1.2 Inkrementelle und radikale Innovationen	8
3.2 Wissen	9
3.2.1 Wissensarten und Wissensgliederung	9
3.2.2 Wissensbeschaffungsarten	13
4 Theoretisch-konzeptionelle Einbettung	15
4.1 Innovationsmodelle	15
4.1.1 Lineares Innovationsmodell	15
4.1.2 Interaktives, nicht-lineares Innovationsmodell	16
4.2 Innovationssysteme	17
4.2.1 Nationales Innovationssystem (NIS)	18
4.2.2 Regionales Innovationssystem (RIS)	18
4.3 Innovationsbarrieren in peripheren Regionen	21
4.4 Innovationsmodi	26
4.4.1 STI und DUI Innovationsmodus	26
4.4.2 Innovationsmodi in dünnen RIS	28

4.4.3	Innovationspolitische Maßnahmen	30
5	Aktuelle Beispiele aus der empirischen Forschung	32
6	Theoriebasierte Annahmen	34
7	Vorstellung des Untersuchungsgebietes und der Unternehmen	36
7.1	Periphere Räume	36
7.2	Das Untersuchungsgebiet	36
7.2.1	Lage und Abgrenzung	37
7.2.2	Wirtschaftliche Gegebenheiten des Waldviertels	38
7.3	Die untersuchten Unternehmen	39
7.3.1	Test-Fuchs	39
7.3.2	Sonnentor	40
8	Innovation in der Peripherie am Beispiel des Waldviertels: Zwei Fallbeispiele im Vergleich	42
8.1	Innovationsaktivitäten	42
8.1.1	Bedeutende Innovationen	42
8.1.2	Bedeutung von Produkt- und Prozessinnovationen	44
8.2	Geographie der Wissensbasen	45
8.2.1	Wissensarten	45
8.2.2	Wissensquellen	47
8.2.3	Art der Wissensbeschaffung	50
8.2.4	Schwierigkeiten der Wissensbeschaffung	58
8.3	Innovationsfinanzierung	59
8.3.1	Innovationsausgaben	59
8.3.2	Öffentliche Innovationsmittel	60
8.4	Regionalpolitik	60
8.5	Regionale Innovationsbarrieren und Bewältigungsstrategien	63
8.6	Gegenüberstellung der beiden Unternehmen	65
9	Fazit	72
9.1	Zusammenfassung	72
9.1.1	Mit den Annahmen übereinstimmende Ergebnisse	72
9.1.2	Mit den Annahmen nicht übereinstimmende Ergebnisse	73
9.2	Einschätzung und Ausblick	73
9.3	Handlungsempfehlungen	74
	Quellenverzeichnis	76
	Literaturverzeichnis	76
	Internetquellen	78

Anhang	79
Interviewleitfaden	79
Interview Transkripte	80
Test-Fuchs	80
Sonmentor	116

Akronyme

AUA Austrian Airlines. 82

CCI *combined and complex mode of innovation*. III, V, 27, 45, 48, 51, 58, 71–73

DC Donau City. 94

DUI *doing, using and interacting*. III, V, VII, XV, 26–31, 34, 41, 43, 45, 46, 49, 62, 71–73

EDV Elektronische Datenverarbeitung. 129

ERFA Erfahrungsaustausch. 55, 57, 106, 124–126

EU Europäische Union. 38, 48, 60, 68, 70, 95, 97, 98, 133, 151

F&E Forschung und Entwicklung. 11, 16–18, 21, 23, 24, 26–28, 30, 31, 34, 40, 54, 59, 61, 73, 75, 130, 149

FH Fachhochschule. 45, 46, 67, 70, 95, 111, 130, 148, 149

HAK Handelsakademie. 41, 46, 47, 62, 67, 70, 130

HLW Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe. 41, 130

HMI *human machine interface*. 82

IKT Informations- und Kommunikationstechnologie. 9, 32

IoT Internet of Things. 52, 83, 84, 91, 92, 102

ISO International Organisation for Standardization. 88, 89

IT Informationstechnik. 46, 65, 83, 111, 153

KFZ Kraftfahrzeug. 40

LKW Lastkraftwagen. 96

NGO Non-Governmental Organisation. 122

NIS Nationales Innovationssystem. VII, 18

NUTS *Nomenclature des unités territoriales statistiques*. 38

OECD Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (*Organisation de coopération et de développement économiques*). 7

OEM *original equipment manufacturer*. 52, 53, 108

PFI Plattform für Innovationsmanagement. 52, 91

R&D *research and development*. 21

RIS Regionales Innovationssystem. VII, XIII, XV, 18–23, 25, 28, 29, 34, 54

STI *science, technology and innovation*. III, V, VII, XV, 26–28, 30, 31, 34, 35, 40, 45, 47, 58, 72

TU Technische Universität. 46, 47, 67, 92, 95, 103, 110, 111

UK United Kingdom. 40

USA United States of America. 40

WU Wirtschaftsuniversität. 46, 67, 95, 130

ZAL Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung. 64, 98

Abbildungsverzeichnis

1	Vorgehensweise einer Fallstudie	5
2	Lineares Innovationsmodell	16
3	Interaktives Innovationsmodell	17
4	Grundstruktur eines RIS	19
5	Innovationsbarrieren in unterschiedlichen Regionstypen	22
6	Die vier Viertel Niederösterreichs und deren Bezirke	37
7	Test-Fuchs-Logo	39
8	Sonnentor-Logo	41

Tabellenverzeichnis

1	Wissensarten	10
2	Typologie der Wissensbasen	12
3	Problemregionen und RIS-Defizite	25
4	Charakteristika des STI-Modus und DUI-Modus	27
5	Charakteristika verschiedener Innovationsmodi	27
6	Innovationsmodi und RIS-Typen	28
7	Innovationspolitische Maßnahmen bzgl. des STI-Modus und DUI-Modus . . .	31
8	Gegenüberstellung der Unternehmen	71

1 Einleitung

Innovation wird oftmals als Grundlage für wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand in hochentwickelten Ländern betrachtet, da die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern stark von Innovationen abhängig ist. In der Literatur wird meist davon ausgegangen, dass Innovationsaktivitäten nur in Städten und in Regionen mit starker Clusterbildung und gut ausgebildeten Organisationsstrukturen möglich sind. An Hand aktueller Erkenntnisse konnte jedoch festgestellt werden, dass Innovation auch in ländlichen Regionen vorzufinden ist.

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit Innovationsprozessen in peripheren Regionen. Vorrangiges Ziel ist es, im Rahmen der Arbeit einen umfassenden Einblick in Innovationsabläufe zweier Unternehmen, welche in einem peripheren Raum lokalisiert sind, zu geben. Der Schwerpunkt der Untersuchungen und Recherchen liegt dabei auf der Region Waldviertel. Die beiden Unternehmen befinden sich in den Gemeinden Zwettl und Waidhofen an der Thaya. Diese beiden Gemeinden liegen im nördlichen Niederösterreich und dieser Teil des Bundeslandes gilt als sehr wirtschafts- und innovationsschwach.

1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung

Diese Arbeit stellt eine Untersuchung im Bereich der Innovationstätigkeiten im Waldviertel dar.

Die Forschungsfrage dieser Diplomarbeit lautet:

Wie schaffen es Unternehmen in einem wenig innovationsförderlichen Umfeld wie dem Waldviertel trotzdem innovativ und erfolgreich zu sein?

Diese Fragestellung ist vor allem deshalb relevant, weil in der Literatur die Tendenz besteht, dass periphere Regionen bezüglich der Innovationsforschung oftmals ignoriert oder zumindest vernachlässigt werden, da es sich dabei häufig auch um entwicklungs- und innovationsschwache Regionen handelt (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 125). Die Thematik soll konkret am Beispiel des Waldviertels untersucht werden, da es sich bei dieser Region um eine der wirtschaftlich schwächsten in gesamt Österreich handelt (vgl. KRAMER und SINABELL 2003b, S. 27). Diese Region verfügt jedoch trotzdem über einige sehr innovative Unternehmen, die auch wirtschaftlich bemerkenswerte Erfolge verzeichnen können.

Im Zuge dieser Diplomarbeit wird hierbei näher auf das Hightechunternehmen Test-Fuchs in dem kleinen Ort Groß-Siegharts (Gemeinde Waidhofen an der Thaya) nahe der tschechischen Grenze und auf das landwirtschaftliche Unternehmen Sonnentor, welches in einem kleinen Ort namens Sprögnitz (Gemeinde Zwettl) liegt, eingegangen. Die Innovationstätigkeiten dieser beiden Unternehmen sollen analysiert und in einem weiteren Schritt verglichen werden, um etwaige Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede hinsichtlich Innovationsaktivitäten erkennbar zu machen.

Durch die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der beiden Unternehmen soll die Annahme, dass periphere Räume keine bzw. nur wenig Innovation zulassen, für die Region direkt vor Ort hinterfragt und überprüft werden. Ziel der Arbeit ist es also, das

tatsächliche Innovationspotential der Unternehmen zu erfahren, fernab der oftmals negativen Vermutungen. Ein weiteres Ziel dieser Befragungen ist es, herauszufinden, ob es hinsichtlich der beiden Unternehmen branchenspezifische Unterschiede gibt. Durch die Gespräche mit einer Vertreterin und drei Vertretern der beiden Unternehmen wird angenommen, dass diese auf Grund der langjährigen persönlichen Erfahrung in ihrem Bereich einen wertvollen Beitrag zu den Ergebnissen der Untersuchung beitragen können.

1.2 Aufbau der Arbeit

In diesem ersten Abschnitt der Arbeit werden die Ziele, die Forschungsfrage und die Relevanz dieser Diplomarbeit angeführt. Darüber hinaus wird im Anschluss der Aufbau der Diplomarbeit beschrieben, um der Leserin bzw. dem Leser einen ersten Überblick über die Struktur der Arbeit geben zu können.

In Abschnitt 2 werden die geplanten Methoden, welche durchgeführt werden, um die beschriebenen Ziele zu erreichen, vorgestellt. Dabei handelt es sich konkret um Experteninterviews mit jeweils zwei Vertreterinnen und Vertretern der beiden Unternehmen. Abschnitt 3 behandelt die Schlüsselkonzepte Innovation und Wissen, welche für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von zentraler Bedeutung sind.

Abschnitt 4 liefert den theoretischen Rahmen und bietet eine umfangreiche Beschreibung der Theorien und Modelle, welche für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sind. Im Anschluss daran (Abschnitt 5) wird der aktuelle Forschungsstand zu Innovationsaktivitäten in peripheren Regionen angeführt, welche die durch die Literatur gewonnenen Erkenntnisse bestätigen bzw. verdeutlichen sollen. Bis dato liegen hierfür keine Berichte vor, die konkret das Waldviertel betreffen. Jedoch wird versucht, Gemeinsamkeiten mit anderen peripheren Regionen auszumachen und daraus Schlüsse zu ziehen.

An Hand der Ergebnisse der Literaturrecherche sowie dem aktuellen Forschungsstand werden im nachfolgenden Abschnitt theoriebasierte Annahmen aufgestellt (Abschnitt 6), die durch die empirische Analyse überprüft werden sollen. Abschnitt 7 beinhaltet eine kurze Beschreibung und die Abgrenzung des Untersuchungsgebietes sowie eine Vorstellung der untersuchten Unternehmen.

Im nachfolgenden Abschnitt der Diplomarbeit (Abschnitt 8) werden die empirischen Ergebnisse der Interviews präsentiert und anschließend erfolgt eine Gegenüberstellung der Unternehmen. Im Fazit (Abschnitt 9) werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet, sowie Handlungsempfehlungen formuliert. Es folgen das vollständige Literaturverzeichnis, Anhang und Eigenständigkeitserklärung.

2 Datengrundlage und Methodik

Abschnitt 2 beinhaltet die Datengrundlagen der Diplomarbeit. Auch werden die Methoden beschrieben, die angewandt wurden, um die Forschungsfrage entsprechend zu beantworten.

2.1 Datengrundlage

Neben der Fachliteratur, welche sich mit dem Thema der Innovation auseinandersetzt (siehe z.B. ISAKSEN und TRIPPL) und somit als Ausgangsbasis für die theoretisch-konzeptionelle Einbettung dient, basiert diese Arbeit vorwiegend auf zwei verschiedenen Datengrundlagen.

Die vier durchgeführten Interviews sollen untersuchen, ob die theoretischen Erkenntnisse auf die untersuchten Unternehmen im Waldviertel zutreffen. Bei der Auswahl der Unternehmen und dessen Expertinnen und Experten wurde darauf geachtet, dass es sich um unterschiedliche Branchen handelt. Test-Fuchs repräsentiert hierbei ein Hightechunternehmen und Sonnentor ein ressourcenbasiertes landwirtschaftliches Unternehmen.

Als zweite wesentliche Datengrundlage neben der Fachliteratur dienen Geschäftsberichte der beiden Unternehmen, womit deren Geschichte und weitere wichtige Daten und Fakten erarbeitet werden sollen.

2.2 Fallstudie

Die vorliegende Diplomarbeit soll an Hand einer Fallstudie (engl. *case study*) empirisch untersucht werden. Im Folgenden sollen nun die wesentlichen Grundlagen einer solchen näher gebracht werden.

Eine Fallstudie zielt grundlegend darauf ab, zuvor festgesetzte Fragen zu beantworten und im besten Fall Handlungsmöglichkeiten darzulegen (vgl. YIN 2014, S. 28). Ein Forschungsdesign (engl. *research design*) soll die Forschende bzw. den Forschenden durch die Prozesse des Sammelns, Analysierens und Interpretierens der Beobachtungen führen. Dabei handelt es sich um ein logisches Beweismodell, welches es dem Forschenden ermöglicht, Schlussfolgerungen betreffend der Beziehungen zwischen untersuchten Variablen festzustellen (vgl. FRANKFORT-NACHMIAS und NACHMIAS 1992, S. 77 f.).

Eine Fallstudie beinhaltet immer fünf Bestandteile, welche von großer Bedeutung sind: (vgl. YIN 2014, S. 29)

1. Die Frage(n) der Fallstudie
2. Deren Thesen (falls vorhanden)
3. Die Analyseeinheiten
4. Die logische Bezugnahme der Daten auf die Thesen
5. Die Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse

2.2.1 Frage der Fallstudie

Bei der Erstellung der Fragen sollte man an Hand der Literatur den Fokus einengen und auf spezifische Fragestellungen reduzieren. Außerdem sollte man einige Fallstudien zu demselben oder zu einem ähnlichen Thema untersuchen, um hierbei neue bzw. noch nicht beantwortete Fragestellungen zu finden (vgl. YIN 2014, S. 29-30). Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautet:

Wie schaffen es Unternehmen in einem wenig innovationsförderlichen Umfeld wie dem Waldviertel trotzdem innovativ und erfolgreich zu sein?

2.2.2 Thesen

Jede These bzw. Annahme lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas, das im Rahmen der Studie untersucht werden soll. Anders ausgedrückt, nur wenn man Annahmen formuliert, bewegt man sich bei deren Untersuchung auf das richtige Ergebnis zu (vgl. YIN 2014, S. 30). Die Thesen dieser Arbeit lassen sich im Abschnitt 6 „Theoriebasierte Annahmen“ finden.

2.2.3 Analyseeinheiten

Die Analyseeinheiten stellen sich oftmals für viele Forschende als Problem zu Beginn ihrer Untersuchungen dar. Analyseeinheiten können etwa Einzelpersonen, Gruppen, geographische Einheiten oder soziale Interaktionen sein. Man sollte daher mindestens zwei Punkte beachten. Zum einen das Definieren des Falls und zum anderen das Eingrenzen des Falls (vgl. YIN 2014, S. 31-34). Die Analyseeinheiten der vorliegenden Diplomarbeit sind die Praktiken, welche angewandt werden, um die Innovationsbarrieren im Waldviertel zu überwinden.

2.2.4 Logische Bezugnahme der Daten auf die Thesen

Um die Daten mit den Thesen zu verbinden, gibt es eine Vielzahl an analytischen Techniken und Möglichkeiten. Beispiele dazu sind Musterabgleiche, Zeitreihe-Analysen und logische Modelle. Die oder der Forschende sollte sich über alle Möglichkeiten bewusst sein, um die für sie oder ihn passendste wählen zu können (vgl. YIN 2014, S. 35-36). Bei dieser Arbeit wird die Technik der Musterabgleiche (engl. *pattern matching*) angewandt. Bei dieser Analysemethode werden empirische Ergebnisse mit den vorab festgelegten theoriebasierten Annahmen verglichen. Sind die Erkenntnisse ähnlich, tragen sie dazu bei, die inhaltliche Validität der Arbeit zu stärken.

2.2.5 Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse

Beim Interpretieren der Ergebnisse verfolgt man die Strategie, konkurrierende Ergebnisse zu identifizieren und anzusprechen. Diese Adressierung der konkurrierenden Ergebnisse wird zum Maßstab der Interpretation der Erkenntnisse, denn je mehr rivalisierende Ergebnisse widerlegt werden, umso stärker werden die selbst gewonnenen Ergebnisse (vgl. YIN 2014, S. 36).

Abbildung 1 gibt noch einmal einen Überblick über eine Fallstudie. Zuerst werden mit Hilfe von wissenschaftlichen Artikeln bestimmte Annahmen formuliert und die Interviewpartner ausgewählt. Anschließend werden beide Unternehmen interviewt und ein individueller Bericht dazu geschrieben. Schließlich wird ein Bericht geschrieben, welcher die einzelnen Fälle miteinander in Bezug bringt.

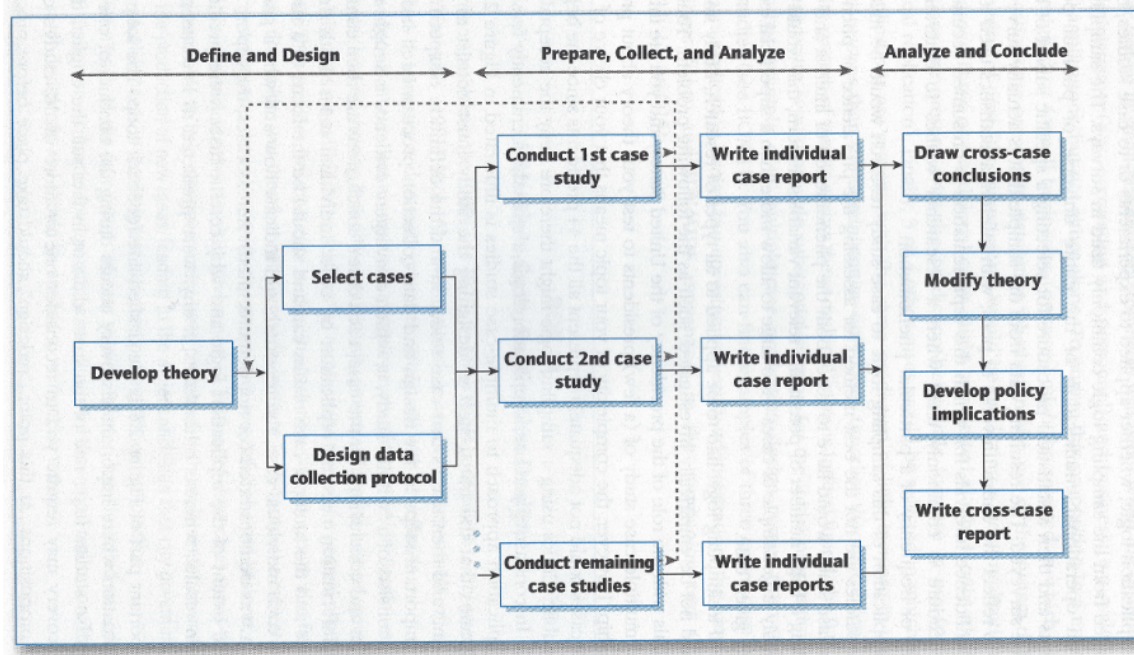


Abbildung 1: Vorgehensweise einer Fallstudie (Quelle: YIN 2014, S. 60)

2.3 Auswertung der Ergebnisse

Um den in Unterabschnitt 1.1 beschriebenen Zielen näher zu kommen, wurden vier qualitative Interviews mit jeweils zwei Vertreterinnen bzw. Vertretern der beiden Unternehmen durchgeführt. Die Interviewfragen wurden in Form eines Leitfadens vorbereitet (siehe Anhang).

Die Interviews mit der Firma Test-Fuchs wurden beide am 22. Jänner 2018 durchgeführt. Zuerst fand das Interview mit Herrn Andreas Strohmmer um 14:00 Uhr statt. Herr Strohmmer hat im Unternehmen die Position des Head of Innovation Management Division. Direkt im Anschluss, etwa gegen 15:30 Uhr, wurde ein Interview mit Herrn Viktor Kaltenböck durchgeführt, dem Gruppenleiter der Elektronikentwicklung.

Die Interviews mit der Firma Sonnentor wurden am 23. Jänner 2018 durchgeführt. Hierbei wurde zuerst gegen 15:00 Uhr mit Herrn Klaus Doppler gesprochen, dem die Position des Personalchefs und Prokurist obliegt. Anschließend wurde gegen 16:30 Uhr ein Interview mit Frau Mag. Manuela Raidl-Zeller durchgeführt, die im Unternehmen für das Marketing, Produktmanagement und Tourismus zuständig und zusätzlich auch Prokuristin ist. Jedes der vier Interviews dauerte in etwa eine Stunde.

Die Interviews wurden per Handy aufgenommen und danach transkribiert. Die Transkriptionen sind im Anhang vorzufinden. Anschließend wurde an Hand der gewonnenen

Ergebnisse die Fallstudie, wie in Unterabschnitt 2.2 beschrieben, fortgesetzt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Abschnitt 8 ausführlich beschrieben und dargestellt.

3 Schlüsselkonzepte

In Abschnitt 3 wird auf die für diese Arbeit bedeutenden Schlüsselkonzepte Innovation und Wissen eingegangen.

3.1 Innovation

SCHUMPETER, ein bedeutender österreichisch-amerikanischer Ökonom, beschreibt Innovation als die

„[...] Durchsetzung neuer Kombinationen der vorhandenen wirtschaftlichen Möglichkeiten.“
(SCHUMPETER 1911, S. 158)

BATHELT und GLÜCKLER liefern folgende Definition für Innovation:

„So wird Innovation als sozialer und evolutionärer Prozess konzipiert, der auf vielfältigen innerbetrieblichen, betriebs- und unternehmensübergreifenden Interaktionen basiert und dessen Ergebnis zentraler Motor technologischen und organisatorischen Wandels in der Gesellschaft ist.“

(BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 378)

Die OECD beschreibt eine Innovation als Implementierung eines neuen oder erheblich verbesserten Produkts (einer Sach- oder Dienstleistung), eines Prozesses, einer Marketingmethode oder neuer Organisationsmethoden (vgl. OECD und STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES 2005, S. 16 ff.).

All diese Definitionen weisen ähnliche Zugänge auf. Eine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition liegt jedoch nicht vor. Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die Merkmale¹:

- Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System.
- Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung, d.h. Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.

Bei Innovationen wird etwas Altes verändert bzw. etwas auf eine neue Art und Weise gemacht. Damit die Innovation ökonomisch verwertbar ist, muss sie replizierbar sein, darf also nicht nur auf Zufall basieren. Dies funktioniert nur, wenn die Innovatorin bzw. der Innovator Wissen über die Innovation und deren Eigenschaften besitzt. Somit lässt sich daraus schließen, dass Innovationen auf neuem Wissen basieren bzw. dass Innovationen neues Wissen sind (vgl. BRÖKEL 2016, S. 14).

¹*Lexikon der Geographie* (2001). URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/geographie/periphere-region/5913> (besucht am 17.01.2018).

3.1.1 Innovationstypen

Die OECD und STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2005, S. 47 ff.) unterscheiden zwischen vier Innovationstypen:

Produktinnovation

Darunter versteht man neue Produkte oder Dienstleistungen, wobei entweder Märkte von neuartigen Produkten erschlossen werden, oder bestehende Produkte um einen zusätzlichen Funktionsumfang, einen gesteigerten Nutzensumfang, höhere Effizienz oder mit einem anderen Design ausgestattet werden.

Prozessinnovation

Dabei handelt es sich um neue oder signifikant verbesserte Produktionsprozesse oder Vertriebsmethoden, was oftmals mit Kostensenkung und gleichzeitig größerem Output einhergeht. Im Dienstleistungsbereich führt dies oftmals zu geringeren Lohnstückkosten durch höhere Produktivität.

Marketinginnovation

Dieser Innovationstyp beinhaltet neue Marketing- bzw. Vertriebsmethoden, welche durch Änderungen des Produktdesigns oder Produktverpackung, Produktplatzierung, Produktbewerbung oder Preisänderungen angeführt werden. Dadurch sollen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden besser erfüllt werden und Zutritt zu neuen Märkten geschaffen werden.

Organisatorische Innovation

Hierbei kommt es zur Einführung von neuen organisatorischen Methoden in die Firmengeschäftspraktiken, Arbeitsplatzorganisation oder externer Beziehungen. Dabei sollen administrative Kosten oder Transaktionskosten gesenkt und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden.

3.1.2 Inkrementelle und radikale Innovationen

Innovationen lassen sich jedoch nicht nur nach ihrer Art unterscheiden, sondern auch hinsichtlich ihrer Intensität bzw. dem Ausmaß der Neuerung und die Auswirkungen auf andere Wirtschaftszweige sowie auf die gesamte Gesellschaft. Diesbezüglich lassen sich inkrementelle und radikale Innovationen unterscheiden, wobei zu erwähnen ist, dass erstgenannte das vorherrschende Innovationsmuster in der Wirtschaft sind (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 108 f.).

Unter inkrementellen Innovationen versteht man kleinere und kontinuierlich stattfindende Verbesserungen von Produkten und Prozessen bzw. Verfahren. Radikale Innovationen sind besonders herausragende Innovationen, die viel seltener vorkommen als die inkrementellen Innovationen. Beispiele dafür wären Produkte oder neue Arbeitsschritte bzw. Methoden im Produktionsprozess, die bis dato noch unbekannt waren. Wenn solche radikalen Innovationen besonders weit reichende Auswirkungen haben und etwa die Entwicklung von neuen Industrien auslösen sowie sich auf verschiedene Bereiche auswirken, indem sie Produktionsverfahren

und Kostenstrukturen verändern, nennt man dies technologische Revolutionen oder Basisinnovationen. Beispiele hierfür sind die Dampfmaschine, die Elektrotechnik, das Automobil, die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) oder auch die Biotechnologie (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 108 f.).

Innovationen bringen also grundsätzlich eine Menge Vorteile mit sich, wie etwa neue Produkte und bessere Produktqualität, Produktivitätssteigerungen, höhere Erlöse und Gewinne, sowie verbesserte Arbeits- und Umweltbedingungen. Nichtsdestotrotz führen Innovationen auch zu einigen Nachteilen. Durch das Entstehen von neuen Branchen verlieren Industrien an Bedeutung und bestehende Organisationsmuster werden überholt. Auch die Arbeitsbedingungen können sich für große Gruppen an Beschäftigten verschlechtern, was insgesamt zu Nachteilen für ganze Regionen führen kann (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 109).

3.2 Wissen

Innovationsprozesse können nur dann stattfinden, wenn Wissen von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren aus verschiedenen Bereichen zusammentrifft und somit ein Wissensaustausch stattfindet.

DAVENPORT ET AL. definieren Wissen wie folgt:

„Knowledge is information combined with experience, context, interpretation, and reflection. It is a high-value form of information that is ready to apply to decisions and actions.“ (DAVENPORT ET AL. 1998, S. 43)

3.2.1 Wissensarten und Wissensgliederung

Wissen kann unterschiedlich gegliedert und klassifiziert werden. In der Fachliteratur wird häufig zwischen kodifiziertem bzw. kodifizierbarem, explizitem Wissen (engl. *codified knowledge*) und nicht-kodifizierbarem implizitem Wissen (engl. *tacit knowledge*) unterschieden. Diese Unterscheidung beruht auf den unterschiedlichen Möglichkeiten, wie Wissen gespeichert werden kann (vgl. BRÖKEL 2016, S. 10).

Kodifiziertes Wissen kann deutlich artikuliert und klar dargestellt werden, so dass es in einer bestimmten Sprache wiedergegeben, oder von einem bestimmten Medium gespeichert werden kann. Anders ausgedrückt kann explizites Wissen kodifiziert werden, wie etwa Rezepte, Gebrauchsanweisungen, Musiknoten, wissenschaftliche Artikel, usw. Kodifiziertes Wissen wurde also von Personen so aufbereitet und an Hand eines Mediums gespeichert, dass der Inhalt und dessen Verständnis unabhängig von der jeweiligen Autorin bzw. dem jeweiligen Autor verstehbar geworden ist (vgl. DAVID und FORAY 2003, S. 23 f.).

Der Begriff „implizites Wissen“ geht auf POLANYI zurück, der in seinem Werk *The tacit dimension* aus dem Jahr 1966 ein berühmtes Zitat festhält:

„We can know more than we can tell.“ (POLANYI 1966, S. 4)

Das bedeutet, dass viele Informationen bestehen, die man zwar weiß, die aber nicht ausgedrückt werden können; auch nicht durch Gestik, Mimik und physische Handlungen. Implizites

Wissen ist stark kontext- und situationsabhängig und stellt das schwer zu kommunizierende Hintergrundwissen von Individuen dar. Für dessen Transfer sind Erfahrungen, Routinen und latente Praktiken ausschlaggebend, es ist daher fest an Personen und Organisationen gebunden (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 112).

Die verschiedenen Wissensarten sind jeweils durch einen anderen Grad an Implizität gekennzeichnet, wodurch sich eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ergibt. Tabelle 1 soll einen Überblick dazu geben, welches Wissen einen besonders hohen Grad an Implizität enthält.

Wissensart	Informationen	Inhalte
Hoher Anteil an explizitem Wissen	Know-what	Informationen oder Wissen über Tatsachen
	Know-why	Wissen über wissenschaftliche Prinzipien und Theorien
Hoher Anteil an implizitem Wissen	Know-how	Qualifikation bzw. praktische Fähigkeit, bestimmte Aufgaben zu lösen
	Know-who	Wissen, wer was weiß bzw. tun kann (z.B. Facharbeitskräfte)

Tabelle 1: Wissensarten (Quelle: MAIER ET AL. 2012, S. 112 nach LUNDVALL und JOHNSON 1994)

Know-what bezeichnet einfaches Faktenwissen, wie z.B. die Bevölkerungszahl Österreichs, die Zutaten für einen Apfelstrudel oder den Beginn des ersten Weltkrieges. Diese Wissensart ist einfach zu kodifizieren und einfach in Informationen umzuwandeln. Natürlich ist es hierbei auch wichtig, dass die gesuchten Informationen gefunden werden und zwischen relevanten und irrelevanten Informationen unterschieden werden muss. Auch müssen diese Informationen richtig interpretiert werden und hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität bewertet werden können (vgl. JOHNSON ET AL. 2002, S. 250 ff.).

Know-why bezeichnet Wissen über Prinzipien, Gesetzmäßigkeiten und Theorien, die in der Natur, für den Menschen und für die Gesellschaft gelten. Durch diese Art von Wissen können Individuen Situationen einschätzen und Zusammenhänge erkennen, wie etwa Naturgesetze (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 112). Vor allem in technologischen und naturwissenschaftlichen Bereichen ist diese Art des Wissens von Bedeutung, da es die Grundlage zur Generierung von neuem Wissen darstellt und außerdem dazu beiträgt, Fehler zu vermeiden. *Know-why* ist einfach zu kodifizieren, jedoch ist der Vorgang normalerweise unvollständig, da für einige Vorgänge persönliche Erfahrungen nötig sind (vgl. JOHNSON ET AL. 2002, S. 250 ff.).

Know-how meint Fähigkeiten, Können und Qualifikationen von Individuen, wie z.B. die Fähigkeiten eines Künstlers, Handwerkers oder Fähigkeiten aus den Bereichen der Wissenschaft. *Know-how* spielt gerade bei Innovationsaktivitäten, die sich oft als die Lösung von Problemen darstellen, eine wichtige Rolle. Dieses Wissen ist durch einen hohen Grad an Implizität gekennzeichnet und kann daher nur schwer bzw. kaum kodifiziert werden. Daher erfolgt die Aneignung von *Know-how* in erster Linie durch das wiederholte Durchführen von bestimmten Tätigkeiten, also durch *Learning by Doing*. Somit setzt sein Transfer einen

engen und direkten Kontakt mit der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger voraus (vgl. BRÖKEL 2016, S. 112).

Bei *Know-who* geht es vor allem darum, wer etwas weiß und wer weiß wie etwas geht. Mit dieser Wissensart ist eine Sozialkompetenz verknüpft, nämlich die Fähigkeit mit anderen Individuen zu kommunizieren und zu kooperieren. Dabei soll unter anderem die Vertrauensbasis gestärkt werden (vgl. BRÖKEL 2016, S. 13). *Know-who* verlangt somit auch soziale Interaktionen, wie etwa Beziehungen zu Fachleuten aufzubauen, um deren Wissen und Fähigkeiten nutzen zu können (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 112).

Jene Wissensformen mit einem hohen Grad an Implizität sind also viel schwieriger zu reproduzieren bzw. weiterzugeben als Wissen mit einem geringeren Grad an Implizität, da für den Transfer bestimmte Näheformen gegeben sein müssen (vgl. BOSCHMA 2005, S. 69).

B. T. ASHEIM ET AL. (2011) kritisieren diese einfache Unterteilung der Arten von Wissen und führen eine andere Einteilung der Wissensarten an, die eine bessere Gliederung darbieten soll (Tabelle 2). Die Autoren nennen drei Wissensbasen, wobei es sich um analytisches Wissen, synthetisches Wissen und symbolisches Wissen handelt.

„Here we will distinguish between three types of knowledge base: ‚analytical‘ (science-based), ‚synthetic‘ (engineering-based) and ‚symbolic‘ (creativity-based). These types indicate different mixes of tacit and codified knowledge, codification possibilities and limits, qualifications and skills, required organizations and institutions involved, as well as specific innovation challenges and pressures from the globalizing economy.“ (B. ASHEIM 2007, S. 224 f.)

Tabelle 2 stellt die Hauptmerkmale und Unterschiede dieser drei Wissensbasen dar, die anschließend näher beleuchtet werden sollen (vgl. B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 896 ff.).

Analytisches Wissen

„An analytical knowledge base refers to economic activities where scientific knowledge based on formal models and codification is highly important. Examples are biotechnology and nanotechnology.“ (B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 896)

Wissensinputs und Wissensoutputs sind bei dieser Wissensart öfter kodifizierbar bzw. kodifiziert als bei anderen Typen, wofür die Autoren mehrere Gründe nennen. Der Wissensinput basiert oftmals auf Berichten von bereits existierenden Studien. Die Wissensgenerierung erfolgt durch die Anwendung von technischen und wissenschaftlichen Theorien, die Wissensprozesse sind formal organisiert (wie etwa Forschung und Entwicklung (F&E)), und die Ergebnisse werden im Normalfall an Hand von Berichten, elektronischen Daten oder Patentbeschreibungen festgehalten bzw. kodifiziert. Diese Aktivitäten verlangen bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten von den Arbeitskräften, weshalb eine universitäre Ausbildung bzw. Erfahrungen mit F&E-Aktivitäten Voraussetzung sind. Gerade wegen dieser hohen Kodifizierbarkeit und der klaren Anwendung von Theorien und Modellen ist für diese Wissensbasis geographische Nähe von geringer Bedeutung (B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 896).

	Analytisch (wissenschaftsbasiert)	Synthetisch (technikbasiert)	Symbolisch (kunstbasiert)
Begründung für die Wissensbildung	Entwicklung von neuem Wissen über natürliche Systeme durch die Anwendung von wissenschaftlichem Wissen; Know-why	Neuartige Anwendung oder Kombination von bereits existierendem Wissen; Know-how	Schaffung von Bedeutungen, Wünschen, ästhetischen Qualitäten, Emotionen, Werten, Symbolen, Bildern; Know-who
Entwicklung und Anwendung von Wissen	Wissenschaftliches Wissen, Modelle; deduktiv	Problemlösung, kundenspezifische Produktion; induktiv	Kreativer Prozess
Involvierte Akteure	Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Forschungseinheiten	Interaktives Lernen mit Kunden und Lieferanten	Experimente in Studios, Projektteams
Wissenstypen	Stark kodifizierte Wissensinhalte, sehr abstrakt, universal	Teilweise kodifiziertes Wissen, starke implizite Komponenten, kontextspezifischer	Große Bedeutung von Interpretation, Kreativität, kulturelles Wissen, Zeichenwerte; impliziert starke Kontextspezifität
Bedeutung von räumlicher Nähe	Bedeutung relativ konstant zwischen Orten	Bedeutung variiert wesentlich zwischen Orten	Bedeutung stark variabel zwischen Orten, Klassen und Geschlechtern
Ergebnis	Arzneimittelentwicklung	Mechanisches Ingenieurwesen	Kulturelle Produktion, Design, Marken

Tabelle 2: Typologie der Wissensbasen (Quelle: Eigene Darstellung nach B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 898)

Synthetisches Wissen

„A synthetic knowledgebase refers to economic activities, where innovation takes place mainly through the application or novel combinations of existing knowledge.“

(B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 897)

Diese Basis lässt sich vor allem dann beobachten, wenn spezifische Probleme, die bei der Interaktion mit Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten entstehen, gelöst werden müssen. Wissen wird dabei weniger durch einen deduktiven Prozess generiert, sondern vielmehr durch einen induktiven Prozess wie Tests, Experimente oder durch computerbasierte Simulationen. Implizites Wissen (engl. *tacit knowledge*) ist bei diesem Typ wichtiger als bei der analytischen Wissensbasis, da bei der synthetischen Wissensbasis Wissen oftmals das Resultat von Experimenten, welche am Arbeitsplatz durchgeführt wurden

und durch *learning by doing, using and interacting* übertragen werden, ist (LUNDVALL und JOHNSON 1994). Bei der synthetischen Wissensbasis spielt geographische Nähe eine größere Rolle als bei der analytischen, da der Wissenszirkulationsprozess viel an Know-how und praktischen Fähigkeiten voraussetzt (B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 897).

Symbolisches Wissen

„Symbolic knowledge is related to the creation of meaning and desire as well as aesthetic attributes of products, producing designs, images and symbols, and to the economic use of such forms of cultural artefacts.“

(B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 897)

Die steigende Bedeutung dieser Wissensbasis wird von B. T. ASHEIM ET AL. auf die schnelle und dynamische Entwicklung von Medien, Werbung, Design, Marken und Mode zurückgeführt. Symbolisches Wissen lässt sich kaum bzw. nur sehr schwer kodifizieren, da es vor allem um die Findung von neuen Ideen geht, wobei es zum einen keinen regelhaften Prozessablauf gibt und zudem zu Beginn nie genau gewusst wird, wie das Endprodukt aussehen wird. Die Rolle der geographischen Nähe ist hierbei aus verschiedenen Gründen ausschlaggebend, da die Bedeutung von Symbolen, welche stark geographisch gebunden sind, unterschiedlich ist und daher der Wissensaustausch stark regional gebunden ist. Der Prozess der Sozialisation ist hierbei wichtiger als die formale Ausbildung, denn v.a. Know-how und Know-who sind von Bedeutung, um Partnerinnen und Partner zu finden, die über nützliches Wissen verfügen (B. T. ASHEIM ET AL. 2011, S. 896 f.).

3.2.2 Wissensbeschaffungsarten

Unternehmen innovieren selten isoliert (FAGERBERG ET AL. 2005, S. 179). Sie beschaffen sich externes Wissen und kombinieren unterschiedliche Arten von internem und externem Wissen, um Innovationsaktivitäten zu schaffen. Unternehmen erhalten dabei das Wissen von verschiedenen Quellen, durch unterschiedlichste Verbindungen sowie aus verschiedenen geographischen Ebenen. ISAKSEN und TRIPPL (2017b, S. 126 f.) unterscheiden dabei zwischen fünf Hauptarten der Wissensbeschaffung:

- Die Anstellung von Arbeitskräften, die über zusätzlich benötigtes Wissen verfügen und dadurch z.B. die Produktivität des Unternehmens steigern. Oftmals sind diese für Unternehmen bedeutenden Arbeitskräfte Akademikerinnen und Akademiker, die das Wissen von den Forschungseinrichtungen direkt in das Unternehmen transferieren.
- Die Kooperation mit anderen Akteurinnen und Akteuren im Zuge von Innovationsprojekten. Diese Akteurinnen und Akteure können etwa Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten oder Universitäten sein und durch deren Zusammenarbeit kann neues Wissen im Unternehmen generiert werden.
- Zusätzlich kann Wissen durch Wissensspillovers in informellem Rahmen, etwa bei Messen, Seminaren und durch Beobachtung von anderen Unternehmen gewonnen werden.

- Unternehmen können Wissen außerdem von Publikationen, dem Internet und über Diskussionsforen erhalten.
- Eine weitere Möglichkeit der Wissensbeschaffung ist das Wissen, welches beim Erwerb von Ausstattungen, Waren oder Dienstleistungen von den Lieferantinnen und Lieferanten in das Unternehmen einfließt.

Im Zuge der empirischen Auswertung wurden nicht alle dieser fünf Wissensbeschaffungsarten erarbeitet. Es wurde versucht, für die Fragestellung passende Beschaffungsarten zu finden um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Zusätzlich wurde versucht, die geographische Dimension miteinzubinden. Dabei wird in dieser Arbeit unterschieden zwischen der In-House-Wissensbeschaffung, der Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern aus der Region sowie der Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern außerhalb der Region.

4 Theoretisch-konzeptionelle Einbettung

Um die Komplexität eines Innovationsprozesses nachvollziehen zu können, gibt Abschnitt 4 einen Überblick über Innovationssysteme, Innovationsbarrieren in peripheren Regionen, Innovationsmodelle und Innovationsmodi.

„There is a widespread agreement in academic literature that knowledge, learning and innovation are key to economic development and competitiveness for firms, regions and nations.“ (TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1203)

4.1 Innovationsmodelle

Das Konzept der Innovationsmodelle (engl. *innovation models*) soll die Arbeitsweisen der Unternehmen beschreiben. Dadurch können Rückschlüsse im empirischen Teil der Arbeit gezogen werden.

Modelle dienen also als Erklärungsrahmen, um empirische Entwicklungsmuster abstrakt beschreiben oder erklären zu können. Modelle entstehen demnach, indem Theorien auf bestimmte Tatbestände, wie eben Innovation angewendet werden. Innovationsmodelle beschreiben daher Verlaufsdynamiken, in denen Neuerungen bzw. Innovationen hervorgebracht werden (vgl. BRAUN-THÜRMAN 2005, S. 30).

Bei den beiden im Folgenden angeführten Modellen handelt es sich zum einen um das lineare Innovationsmodell und zum anderen um das interaktive Innovationsmodell. Beide wollen die Entstehung und den Ablauf von Innovationsprozessen erklären, wobei sich starke Unterschiede vorfinden lassen.

4.1.1 Lineares Innovationsmodell

Bis in die 1990er Jahre war in der traditionellen Innovationsforschung das lineare Innovationsmodell das den technologischen Wandel dominierende. Der Fokus dieses Modells lag auf Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur sowie finanzieller Innovationsunterstützung für Unternehmen und Technologietransfers (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1203 f.).

Das lineare Innovationsmodell stellt den Innovationsprozess als deterministischen Verlauf dar (Abbildung 2). Es wird davon ausgegangen, dass neue Innovationen wie etwa technische Lösungen zuerst im Bereich der Forschung erfunden werden. Falls diese Innovationen vielversprechend erscheinen (was in der Realität meist durch kommerziellen Erfolg gemessen wird), werden weitere Entwicklungsleistungen durchgeführt und anschließend ein Prototyp erstellt. Dann wird die neue Innovation in die Produktion übergeführt und abschließend erfolgt die Vermarktung (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 109 f.).

Das Problem bei diesem Innovationsmodell bestand darin, dass die speziellen Bedürfnisse für Innovationsprozesse in benachteiligten Regionen sowie die Bedürfnisse für Klein- und Mittelunternehmen vernachlässigt wurden. Anders ausgedrückt, die spezifischen Stärken und Schwächen von einzelnen Regionen bezüglich deren Industrien, Wissensinstitutionen, Innovationspotential und -problemen sind nicht ausreichend miteinkalkuliert (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1203 f.).

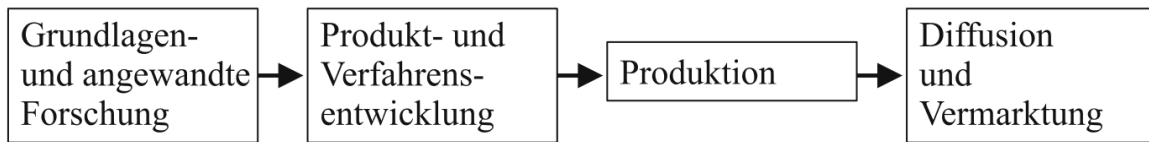


Abbildung 2: Lineares Innovationsmodell (Quelle: MAIER ET AL. 2012, S. 110)

BATHELT und GLÜCKLER erachten es außerdem als problematisch, dass bei diesem Modell Lernprozesse keine Berücksichtigung finden. Denn gerade durch diese Lernprozesse wird das lineare Modell ständig durch Feedbacks zwischen Produktion und Forschung unterbrochen und reflexive Verhaltensweisen etablieren sich und generieren dadurch eine schrittweise Produkt- und Prozessverbesserung (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 382 f.).

Oftmals wird über eine oder einige wenige Innovationsstrategien gesprochen, welche in der Literatur häufig als *best practise models* bezeichnet werden. Diese Modelle gehen zumeist von Hightechregionen aus und können daher nicht wie eine Schablone auf alle Regionen, wie eben auch periphere, angewandt werden. Daher kann angeführt werden, dass es nicht die eine für alle Regionen perfekt passende Innovationsstrategie gibt, da die Innovationsaktivitäten stark von der jeweils durchführenden Region abhängig sind. Dies führt natürlich auch zu unterschiedlichen Bedürfnissen, Voraussetzungen und Barrieren, je nachdem ob es sich um einen Zentralraum, ein peripheres Gebiet oder ein altes Industriegebiet handelt (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1203).

4.1.2 Interaktives, nicht-lineares Innovationsmodell

Der Ablauf im interaktiven, nicht linearen Modell des technologischen Wandels funktioniert wie folgt: In einem neuen Marktsegment wird ein neues Produktdesign kreiert und aus dieser Erfindung ein Prototyp erstellt, der den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden möglichst entsprechen sollen. Doch anders als beim linearen Innovationsmodell wird dieser Prototyp hier in ständiger Rückkoppelung mit Kundinnen- und Kundenbedürfnissen genau auf seine Funktionsweise überprüft, wodurch zusätzliches Wissen gewonnen wird, das dann in ein neues Design und eine verbesserte Produktstruktur angewandt wird. Selbst wenn die Produkte bis zur Distribution und Vermarktung entwickelt worden sind, ist der Forschungsprozess nicht beendet, da selbst dann noch die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden mit den neuen Produkten bzw. Technologien weiterhin in den F&E-Prozess miteinfließen, um die Produktion fortlaufend verbessern zu können (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 396 f.).

„The system of innovation approach argues that innovation should be seen as an evolutionary, non-linear and interactive process, requiring intensive communication and collaboration between different actors, both within companies as well as between firms and other organisations such as universities, innovation centres, educational institutions, financing institutions, standard setting bodies, industry associations and government agencies.“

(TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1205)

Das interaktive, nicht-lineare Innovationsmodell nach ROSENBERG und KLINE (Abbildung 3) kann den komplexen Vorgang eines Innovationsprozesses besser darstellen, als das oben genannte lineare Innovationsmodell. MAIER ET AL. nennen zwei Unterschiede hinsichtlich des linearen Innovationsmodells (vgl. ROSENBERG und KLINE 2006, S. 109 ff.):

- Es stellt dar, dass Innovationsprozesse nicht zwangsläufig von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen ausgehen müssen. Innovationen können auch von Kundinnen und Kunden, Technologieanwenderinnen und Technologieanwendern, Lieferantinnen und Lieferanten sowie Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern initiiert werden, da diese ebenfalls wichtige Impulse und Ideen für Neuerungen vorschlagen können.
- Außerdem ist anzumerken, dass Innovationsprozesse oftmals durch vielfältige Feedback-Schleifen charakterisiert sind, welche den linearen Ablauf durchbrechen. Anders ausgedrückt, laufen wichtige Informations- und Wissensströme von den späteren in die früheren Phasen zurück und es herrschen starke Interdependenzen bzw. gegenseitige Abhängigkeiten im gesamten Innovationsprozess.

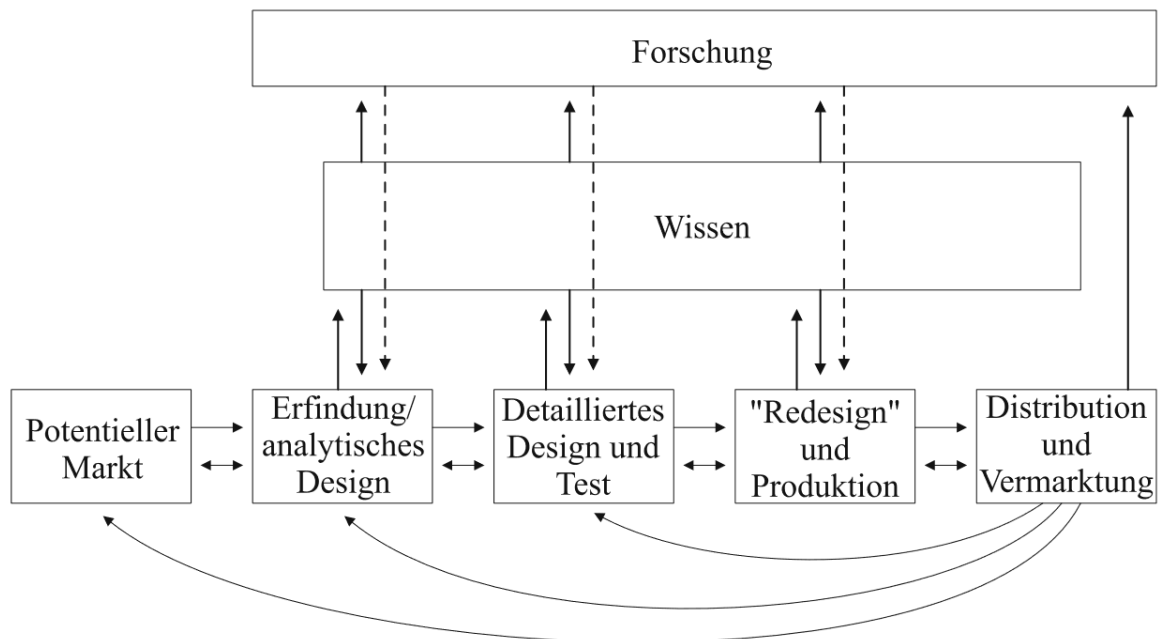


Abbildung 3: Interaktives Innovationsmodell (Quelle: MAIER ET AL. 2012, S. 111)

Neben F&E-Einrichtungen, Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten spielen auch die Arbeitskräfte selbst eine wichtige Rolle im Innovationsprozess. Es kommen z.B. viele Änderungsvorschläge von Beschäftigten der Marketingabteilung oder der Produktion durch Learning by Doing oder Learning by Using (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 111).

4.2 Innovationssysteme

Arbeiten über Innovationssysteme untersuchen

„[...] welche Systemkomponenten und Beziehungen zwischen Systemkomponenten dazu führen, dass sich in verschiedenen Sektoren oder Wertschöpfungsketten sowie unterschiedlichen nationalen und regionalen Entwicklungskontexten verschiedene Innovationsstrukturen herausbilden.“

(BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 417)

BATHELT und DEPNER unterscheiden dabei vier Typen von Innovationssystemen. Dazu gehören technologische Innovationssysteme, sektorale Innovationssysteme, nationale Innovationssysteme, sowie regionale Innovationssysteme. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den regionalen Innovationssystemen (vgl. BATHELT und DEPNER 2003, S. 129 f.).

4.2.1 Nationales Innovationssystem (NIS)

Das nationale Innovationssystem bezieht sich auf die Faktoren, die außerhalb des Unternehmens liegen und in einen spezifischen institutionellen Kontext eingebettet sind. Somit hängt ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht nur von unternehmensinternen Faktoren ab, sondern auch von den nationalen Produktionsstrukturen und institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. BATHELT und DEPNER 2003, S. 129 f.).

Anfangs wurde das Konzept des Innovationssystems hauptsächlich auf nationaler Ebene angewandt. Dieses nationale Innovationssystem (NIS engl. *national innovation system*) deckte enorme Differenzen zwischen, aber auch innerhalb von Ländern in Attributen wie wirtschaftliche Struktur, F&E-Basis, institutionelle Einrichtungen und Innovationsaktivität auf. Daher rückte anschließend das regionale Innovationssystem (RIS engl. *regional innovation system*) in den Fokus der Wissenschaft (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1205).

4.2.2 Regionales Innovationssystem (RIS)

Ein regionales Innovationssystem stellt einen Rahmen dar, in welchem enge zwischenbetriebliche Interaktionen, Wissens- und Unterstützungsinfrastrukturen sowie ein soziokulturelles und institutionelles Umfeld kollektives Lernen, kontinuierliche Innovationen und unternehmerische Aktivitäten hervorbringen sollen (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1204; ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 70).

Innovation ist stark auf bestimmte Regionen konzentriert, während in anderen Regionen Innovationsprozesse ausbleiben. Regionen und deren Innovationssysteme variieren deutlich, je nach dem in welchem Ausmaß Wissen erzeugt wird, zugänglich ist und auch geteilt werden kann (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 125). Vertrauensbasierte Informations- und Kommunikationsflüsse zwischen Unternehmen einer Region erzeugen eine gemeinsame Wissensbasis und bilden somit eine notwendige Voraussetzung für regionsspezifische Lern- und Innovationsprozesse (BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 421).

Das RIS ist aus folgenden Gründen ausschlaggebender als das NIS (TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1205):

- „Regionen unterscheiden sich beträchtlich hinsichtlich ihrer industriellen Spezialisierungsmuster und Innovationsaktivitäten“

- „Wissensspillovers, welchen eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess zugeschrieben wird, sind oftmals räumlich gebunden“
- „Der Austausch von implizitem Wissen (engl. tacit knowledge) erfordert persönliche Kontakte und Vertrauen, welche durch räumliche Nähe einfacher aufzubauen und zu erhalten sind“
- „Politische Kompetenzen und Institutionen sind teilweise an subnationale Gebiete gebunden.“

AUTIO (1998) geht davon aus, dass ein RIS aus zwei Subsystemen besteht. Dem Subsystem der Wissensanwendung und der Wissensnutzung bzw. Wissensverwertung und dem Subsystem der Wissensgenerierung und der Wissensdiffusion (Abbildung 4) (vgl. MAIER ET AL. 2012, S. 116).

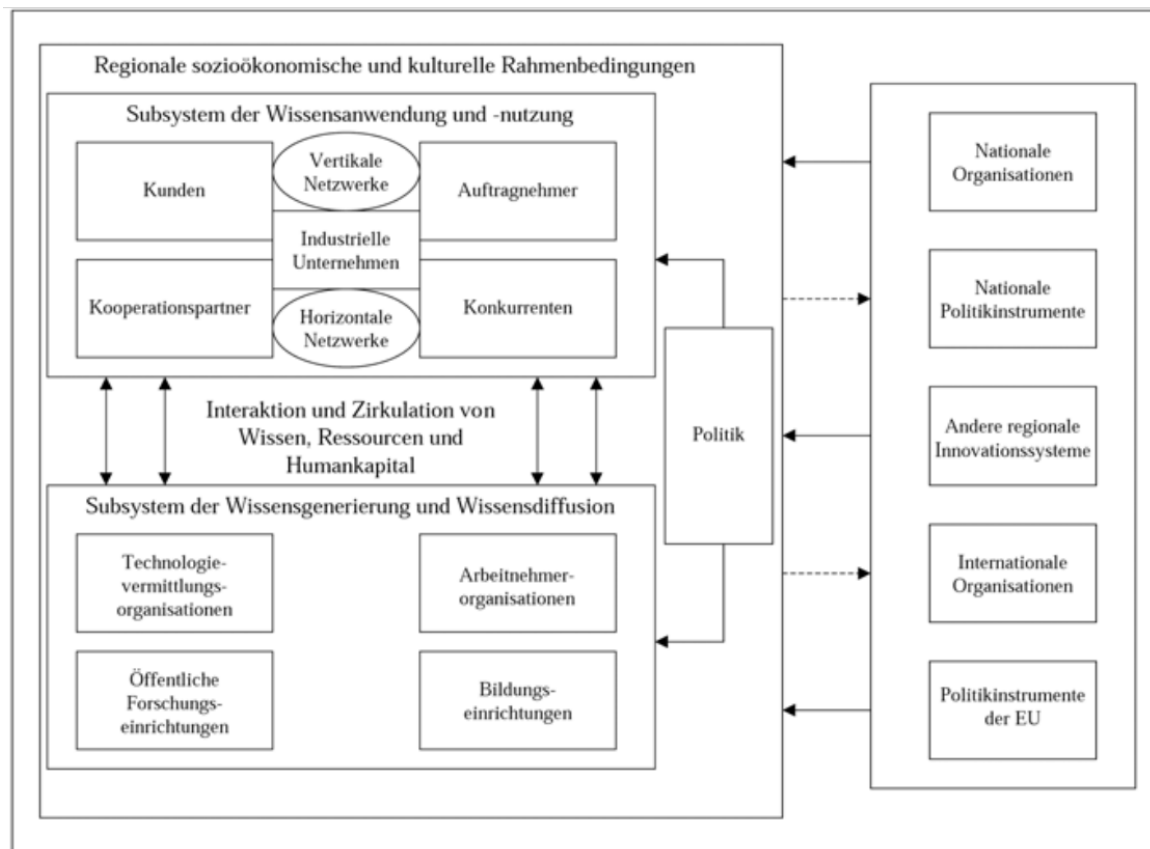


Abbildung 4: Grundstruktur eines RIS (Quelle: MAIER ET AL. 2012 nach AUTIO 1998, S. 134)

Akteure, welche im Subsystem der Wissensanwendung und Wissensnutzung agieren sind die Betriebe, deren Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Konkurrentinnen und Konkurrenten sowie Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner in der Region. Das Subsystem der Wissensgenerierung und Wissensdiffusion umfasst verschiedene Institutionen bzw. Organisationen, die mit der Produktion, dem Transfer und der Verteilung von Wissen und Fähigkeiten beschäftigt sind. Hauptakteurinnen und Hauptakteure hierbei sind öffentliche Forschungseinrichtungen, Einrichtungen der Technologievermittlung, Bildungseinrichtungen und Einrichtungen zur Arbeitskräftevermittlung. Diese zwei Subsysteme

sind, wie in Abbildung 4 ersichtlich, in sozioökonomische und kulturelle Rahmenbedingungen eingebettet. Im Idealfall gäbe es intensive interaktive Beziehungen sowohl innerhalb als auch zwischen den Subsystemen, was einen kontinuierlichen Austausch von Wissen, Ressourcen und Humankapital gewährleisten kann (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1205 f.).

Während AUTIO in seinem Modell der Regionalpolitik keine Beachtung schenkt, weisen TÖDTLING und TRIPPL (2005, S. 1205 ff.) auf die wichtige Rolle, die regionalpolitische Maßnahmen für Innovationsprozesse haben, hin. Politische Akteurinnen und Akteure auf dieser Ebene können wirkungsvolle Maßnahmen setzen, um regionale Innovationsprozesse zu fördern. Voraussetzungen dafür sind ein hoher Grad an politisch-administrativer Selbstständigkeit sowie genügend finanzielle Ressourcen (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1205 ff.). BATHELT und GLÜCKLER verweisen ebenfalls auf die Wichtigkeit der Fokussierung auf regionale Innovationsaktivitäten aus politischer Sicht, denn die Förderung regionaler Innovationstätigkeiten und die Mobilisierung der dazu notwendigen lokalen und nicht-lokalen Ressourcen ist von zentraler Bedeutung für die Wirtschaftsentwicklung von Regionen (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 424).

ISAKSEN und TRIPPL (2016, S. 72 ff.) unterscheiden – in Anlehnung an TÖDTLING und TRIPPL (2005) – zwischen drei verschiedenen RIS-Typen, den *organizationally thick and diversified regional innovation systems*, den *organizationally thick and specialized regional innovation systems* und den *organizationally thin regional innovation systems*.

Organizationally thick and diversified RIS lassen sich oft in Kernregionen wie etwa in metroplitanen Regionen oder hochentwickelten Technologieregionen vorfinden. Die Bezeichnung *thick and diversified RIS* kommt daher, weil sie eine hohe Anzahl an verschiedenen Unternehmen, eine sehr heterogene industrielle Struktur, sowie ein hohes Maß an Wissen und Unterstützungsorganisationen mit sich bringen, welche Faktoren sind, die Innovationsprozesse positiv beeinflussen (ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 72 ff.).

Organizationally thick and specialized RIS weisen starke Unternehmen und Cluster auf, verfügen aber nur über eine begrenzte Anzahl an Branchen. Die starke wirtschaftliche Spezialisierung wird durch Wissens- und Unterstützungsorganisationen, die sich diesem Gebiet und dessen Spezialisierungsmuster angepasst haben, weiter verstärkt. Typisch für dieses RIS sind Universitätsstädte und alte Industriegebiete (ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 72 ff.).

Organizationally thin RIS verfügen nur über wenige innovative Betriebe, eine geringe Zahl an Wissens- und Unterstützungsorganisationen sowie keine oder nur sehr schwach entwickelte Cluster. Diese Form ist typisch für periphere Regionen (ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 72 ff.).

Regionale Innovationssysteme sind keineswegs autonome Einheiten. Normalerweise weisen sie verschiedenste Verbindungen zu nationalen und internationalen Akteurinnen und Akteuren sowie Innovationssystemen auf, wobei man diesbezüglich zwischen zwei unterschiedlichen Dimensionen unterscheiden muss. Zuerst ist bzgl. Innovationsnetzwerken von Unternehmen

zu bedenken, dass die weitverbreitete Annahme gilt, dass nationale Beziehungen nicht genügen, um Innovationsaktivitäten ausreichend aufrechtzuerhalten. Werden in diesem Kontext die Intensivierung von internationalem Wettbewerb und der beschleunigte technologische Fortschritt bedacht, sind überregionale Kontakte zusätzlich zu lokalen Kontakten von großer Bedeutung. Diese externen Verbindungen bieten Zugang zu neuen Ideen, Wissen und Technologien, die innerhalb einer Region nicht generiert hätten werden können. Zweitens muss beachtet werden, dass regionale, nationale und europäische Politikebenen über Instrumente verfügen, die regionale Innovationssysteme beeinträchtigen können, da die politische Steuerung von Innovationssystemen in bzw. von mehreren Ebenen erfolgt, was in der Literatur unter dem Begriff *multi-level governance* zu finden ist (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1206 f.).

Aus diesem Grund lassen sich in europäischen Ländern beträchtliche Unterschiede feststellen. Auch lässt sich ein bestimmtes Muster der drei Ebenen hinsichtlich der Arbeitsteilung feststellen. Die regionale Ebene weist oftmals Kompetenzen hinsichtlich der niedrigen und mittleren Bildungseinrichtungen, der Errichtung von Innovationszentren und Technologietransfereinrichtungen sowie Aktivitäten der Clusterpolitik auf. Auf nationaler Ebene befinden sich Kompetenzen für Universitäten, spezialisierte F&E-Einrichtungen, sowie Innovation. Auf der europäischen Ebene befinden sich Strukturfonds, RIS-Programme und Rahmenprogramme für Forschung und technologische Entwicklung (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1206 f.).

4.3 Innovationsbarrieren in peripheren Regionen

„Peripheral regions are regarded as less innovative in comparison to agglomerations: they have less R&D intensity and lower shares of product innovations.“

(TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1208)

In der Literatur unterscheidet man zwischen drei Hauptproblemen in regionalen Innovationssystemen (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1208 f.):

- Dem Nichtvorhandensein von Organisationsstrukturen (engl. *organisational thinness*)
- Lock-In
- Fragmentierung (engl. *fragmentation*)

An Hand Abbildung 5 lässt sich feststellen, dass diese Defizite zu den verschiedenen Regionstypen zugeordnet werden können.

Das Hauptproblem von peripheren Regionen ist also die *organisational thinness*, von alten Industrieregionen der Effekt des Lock-Ins und von metropolitanen Regionen die Fragmentierung. Wichtig hierbei ist es zu bedenken, dass keine strikte Trennung zwischen diesen Innovationsproblemtypen und Regionstypen vorgenommen werden kann, denn in vielen Fällen besteht in einer Beispielregion eine Mischung aus mehreren der genannten Defiziten. Nichtsdestotrotz lassen sich jeder Region vorherrschende Innovationsprobleme zuschreiben und im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Schwerpunkt dieser Defizite auf die peripheren Regionen gelegt (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1208 f.).

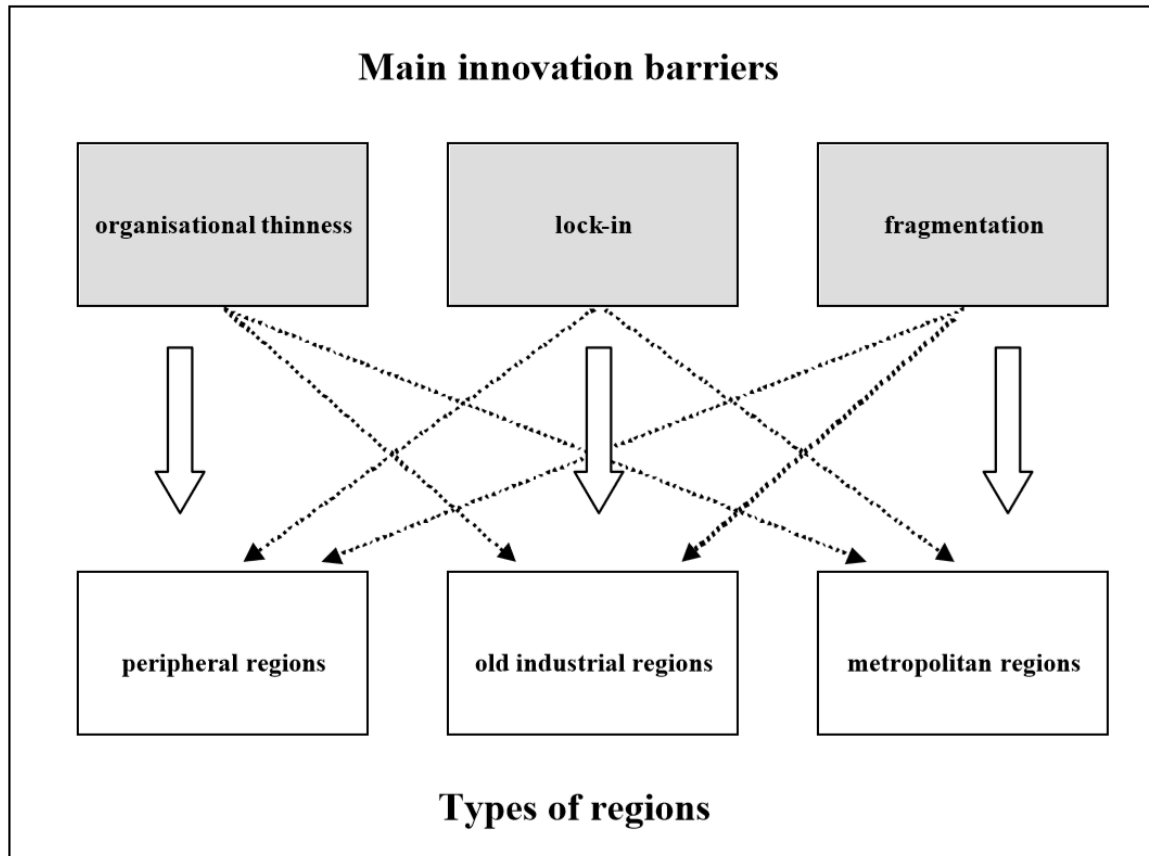


Abbildung 5: Innovationsbarrieren in unterschiedlichen Regionstypen (Quelle: TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1208)

Wie in Abbildung 5 erkenntlich ist, können in peripheren Regionen auch die Effekte eines Lock-Ins und der Fragmentierung eintreten.

Innovationsbarriere Lock-In

Beim Prozess des Lock-Ins gibt es zu starke Cluster und eine zu hohe Spezialisierung, meist in traditionellen Bereichen. Dies kann im Zeitverlauf zu einem Verlust der regionalen Wettbewerbsvorteile und Innovationskapazität in sehr spezialisierten Regionen führen. Als Beispiel lässt sich hierfür die Uhrenproduktion in der Schweiz nennen (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1210 f.).

Innovationsbarriere Fragmentierung

Beim Effekt der Fragmentierung lassen sich oftmals ein Mangel an Netzwerken und interaktivem Lernen feststellen. Die zwei Subsysteme des RIS (Wissensanwendung/Wissensnutzung und Wissensgenerierung/Wissensdiffusion) weisen zu geringe Vernetzungen auf. Anders ausgedrückt gelingt die Interaktion zwischen Wissensanbieterinnen bzw. -anbietern und Wissensnutzerinnen bzw. -nutzern nicht und auch der Wissensaustausch bzw. die Vernetzung zwischen den Unternehmen ist nur schwach. Als Konsequenz gelingen die Entwicklung von neuen Technologien und die Gründung von neuen Unternehmen nur sehr schwer (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1211).

Innovationsbarriere Nichtvorhandene Organisationsstrukturen

Betrachtet man die peripheren Regionen in Tabelle 3 (S. 25), lässt sich erkennen, dass eine Hauptcharakteristik von vielen peripheren Regionen ist, dass wichtige RIS-Voraussetzungen schwach entwickelt bzw. nicht gegeben sind. Auch fehlen dynamische Cluster und Unterstützungsorganisationen, was in der Literatur als *organisational thinness* bezeichnet wird (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1209 f.).

In peripheren Regionen sind Innovationsaktivitäten häufig auf einem niedrigeren Niveau als bei zentralen und agglomerierten Regionen. Teilweise liegt dies an der Dominanz von Klein- und Mittelbetrieben und/oder Branchenweigen. Vor allem F&E-Aktivitäten, Patentierungen und für den Markt neue Produktinnovationen liegen meist unter dem Durchschnitt. Das soll natürlich nicht heißen, dass es in peripheren Regionen gar keine innovativen Betriebe gibt, jedoch wird das Maß für eine dynamische Clusterentwicklung nicht erreicht. Wenn Cluster bestehen, sind diese meist in den traditionellen Bereichen, wo wenig F&E-Arbeit sowie Innovationsaktivitäten von Nöten sind. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf inkrementellen Innovationen und Prozessinnovationen. Das niedrige Niveau von F&E-Tätigkeiten führt nicht nur dazu, dass die internen Innovationsaktivitäten in der Region behindert werden, sondern es kommt auch zu einer niedrigen Absorptionskapazität von regionalen Betrieben. Dies führt dazu, dass interregionale Wissensspillovers und auch öffentliche Innovationsmittel von solchen Regionen nicht hinreichend aufgenommen und verwertet werden können (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1209 f.).

Häufig ist auch eine geringe Verfügbarkeit von Wissensanbieterinnen bzw. -anbietern und Bildungseinrichtungen vorzufinden. Arbeitskräfte mit niedrigen Qualifikationen sind leicht zu finden, während spezialisierte Arbeitskräfte mit hohem Fachwissen eher selten vorzufinden sind. Netzwerke sind schwach entwickelt, vor allem jene, die spezialisiertes Wissen von Universitäten und Forschungsorganisationen transferieren könnten. Technologietransferorganisationen wurden oftmals in der Vergangenheit gebildet, um die Situation zu verbessern, sind aber in der Regel nicht effektiv, denn sie erreichen oftmals die Unternehmen nicht bzw. erfüllen die Bedürfnisse der Betriebe nicht ausreichend (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1209 f.).

	Regionstyp		
	Periphere Regionen (Nichtvorhandensein von Organisationsstrukturen)	Alte Industrieregionen (Lock-in)	Metropolitane Regionen (Fragmentierung)
Problemdimensionen			
Unternehmen und regionale Cluster			
Clustercharakteristika/-probleme	Oft keine bzw. schlecht entwickelte Cluster Dominanz von Klein- und Mittelbetrieben	Oft starke Spezialisierung auf hoch entwickelte Industrien Dominanz von großen Unternehmen	Viele Industrien/Dienstleistungen, jedoch hochprofilierter und wissensbasierte Cluster oft nicht vorhanden
Innovationsaktivitäten	Geringes Level an F&E und Produktinnovationen; Schwerpunkt auf inkrementellen und Prozessinnovationen	Ausgereifte technologische Verfahren; Dominanz von inkrementellen und Prozessinnovationen	F&E in Hauptquartieren großer Unternehmen und in Hightechunternehmen; Produktinnovationen und neue Unternehmensgründungen oft unter den Erwartungen
Wissenserzeugung und -diffusion			
Universitäten/Forschungsorganisationen	Geringes oder niedriges Profil	Oft an traditionellen Industrien/Technologien orientiert	Viele und hohe Qualität, aber oft schwache Industrieverbindungen
Ausbildung/Training	Betonung auf niedriges bis mittleres Qualifikationslevel	Betonung oftmals auf technische Fähigkeiten; geschäftsführende Fähigkeiten und „moderne“ Qualifikationen oft nicht vorhanden	Große Vielfalt an Schulen und anderen bildenden Organisationen

Fortsetzung der Tabelle 3 der vorigen Seite

	Regionstyp		
	Periphere Regionen (Nichtvorhandensein von Organisationsstrukturen)	Alte Industrieregionen (Lock-in)	Metropolitane Regionen (Fragmentierung)
Wissenstransfer	Einige Dienstleistungen verfügbar aber im allgemeinen eine „dünne“ Struktur; Fehlen von stark spezialisierten Dienstleistungen Oft zu geringe Orientierung auf Nachfrage	Viele und spezialisierte Transferorganisationen jedoch schlechte Koordination Oft zu geringe Orientierung auf Nachfrage	Im Allgemeinen eine hohe Dichte an solchen Dienstleistungen jedoch hauptsächlich kommerzialisiert
Netzwerke			
Netzwerkcharakteristika/-probleme	Wenige in der Region auf Grund der schwach entwickelten Cluster und institutionellen Strukturen	Oft charakterisiert durch technologische und/oder politische Lock-ins	Marktverbindungen dominieren, oft wenige cluster- und innovationsverwandte Netzwerke

Tabelle 3: Problemregionen und RIS-Defizite (Quelle: Eigene Darstellung nach TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1209)

4.4 Innovationsmodi

Innovationsmodi (engl. *innovation modes*) beschreiben Innovationsaktivitäten und Lernprozesse von Unternehmen. Anders ausgedrückt versuchen sie zu beschreiben, wie bzw. von welchen Quellen Unternehmen Wissen beschaffen.

4.4.1 STI und DUI Innovationsmodus

JENSEN ET AL. (2007, S. 682 ff.) unterscheiden zwischen zwei Innovationsmodi:

- STI-Modus (*science, technology and innovation*)
- DUI-Modus (*doing, using and interacting*)

STI-Innovationsmodus

Das STI-Modell bezieht sich auf die Produktion und Nutzung von kodifiziertem wissenschaftlichem und technischem Wissen. Die Wissensgenerierung basiert hierbei durch die Anwendung von wissenschaftlichen Prinzipien und Methoden sowie der Entwicklung und dem Testen von formalen wissenschaftlichen Modellen. Von großer Bedeutung ist hierbei sowohl das Investieren in Forschung und Entwicklung als auch die Beschäftigung von wissenschaftlich gut ausgebildeten Arbeitskräften. Firmen und Unternehmen, die auf das STI-Modell setzen, beziehen sich dabei nicht nur auf internes bzw. selbst generiertes Wissen, sondern stehen auch in enger Beziehung zu Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen, um Zugang zu umfangreichem Wissen zu erhalten. Technologische Vorstöße und versorgungsgesteuerte Innovationen führen oftmals zu radikalen Innovationen (vgl. JENSEN ET AL. 2007, S. 682 ff.).

DUI-Innovationsmodus

Im Gegensatz dazu beruht das DUI-Modell auf erfahrungsbasiertem Know-how und informellen Lernprozessen. In Unternehmen, wo man auf das DUI-Modell setzt, kommen Innovationsprozesse oft dadurch zustande, dass Wissen gewonnen wird, indem Arbeitskräfte Lösungen für neue Probleme zu finden versuchen. Ein Kernelement bei diesem Modell ist die Anwendung bzw. neue Kombination von bereits existierendem Wissen. Facharbeitskräfte, Learning by Doing, Learning by Using, sowie Lernen durch Interaktion innerhalb des Unternehmens, als auch darüber hinaus mit Lieferantinnen und Lieferanten, Kundinnen und Kunden sowie Konkurrentinnen und Konkurrenten sind von großer Bedeutung. Der Markt und die Nachfrage der Kundinnen und Kunden nimmt beim DUI-Modus großen Einfluss auf Innovationsprozesse, wodurch es häufiger zu inkrementellen Innovationen kommt (vgl. JENSEN ET AL. 2007, S. 682 ff.).

Tabelle 4 stellt die Charakteristika vom STI-Modus und DUI-Modus noch einmal zusammengefasst dar.

Der STI-Modus und der DUI-Modus repräsentieren zwei musterhafte Modi-Formen von Lernen und Innovation „[...] *that appear in a much more mixed form in real life*“ (JENSEN ET AL. 2007, S. 682). JENSEN ET AL. (2007, S. 682 f.) kommen zu der Schlussfolgerung, dass die Kombination beider Modi zu einem größeren Innovationsoutput führt.

	STI	DUI
Wissensbasen	F&E, grundlegendes oder angewandtes (analytisches und synthetisches) Wissen	Erfahrungsbasiertes (synthetisches) Wissen
Hauptart der Wissensbasis entwickelt aus	F&E-Projekte	Tägliches Problemlösen
Im Prozess benutzte Hauptmethode	Wissenschaftliche und Forschungsmethoden	Methoden generiert durch Trial-and-Error-Prozesse
Wichtigste externe Innovationspartner	Universitäten und Forschungsinstitute	Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten, Zentren realer Dienstleistungen (Beratungs- und Fortbildungsorganisationen, etc.)
Mögliche Innovationstypen	Technologieschub/Angebotsgetriebene Innovation, d.h. radikale Innovation	Markt/Nachfragegetriebene Innovation, d.h. inkrementelle Innovation

Tabelle 4: Charakteristika des STI-Modus und DUI-Modus (Eigene Darstellung nach ISAKSEN und KARLSEN 2012, S. 119)

CCI-Innovationsmodus

ISAKSEN und KARLSEN nennen als dritten mustertypischen Innovationsmodus den CCI-Modus (engl. *combined and complex mode of innovation*). Sie meinen damit eben diese Kombination von STI und DUI Modus. Dieser CCI-Modus verlangt beides, angewandte F&E-Kompetenzen sowie erfahrungsbasiertes Wissen über bestimmte Produkte, Produktionsprozesse und über spezifisches Kundinnen- und Kundenwissen sowie Marktnischen (vgl. ISAKSEN und KARLSEN 2012, S. 116).

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die einzelnen Innovationsmodi und deren verlangtem Wissen. Zusammengefasst lässt sich noch einmal erkennen, dass der CCI-Modus sowohl F&E-basiertes Wissen als auch erfahrungsbasiertes Wissen beinhaltet. Der STI-Modus hingegen verlangt lediglich F&E-basiertes Wissen und der DUI-Modus hauptsächlich erfahrungsbasiertes Wissen. Ist keine der beiden Wissensarten verfügbar, findet keine Innovation statt (vgl. ISAKSEN und KARLSEN 2012, S. 121).

		Erfahrungsbasiertes Wissen	
		Ja	Nein
F&E-basiertes Wissen	Ja	CCI	STI
	Nein	DUI	X (keine Innovation)

Tabelle 5: Charakteristika verschiedener Innovationsmodi (Quelle: Eigene Darstellung nach ISAKSEN und KARLSEN 2012, S. 121)

Vergleicht man das Konzept der Wissensbasen mit jenem der Innovationsmodi, stellt man fest, dass der STI-Modus hauptsächlich analytisches Wissen und wissenschaftliche Lernprozesse, basierend auf der Formulierung von abstrakten Modellen, Tests und Dokumentationen, verwendet. Dieses Modell ist besonders nützlich, um wissenschaftliche und technische Anstöße

zu erhalten, welche oftmals zu radikalen Innovationen führen. Der DUI-Modus im Gegensatz dazu basiert hauptsächlich auf der synthetischen Wissensbasis und ist vor allem bei der Analyse von inkrementellen Innovationen nützlich (vgl. ISAKSEN und KARLSEN 2012, S. 116).

4.4.2 Innovationsmodi in dünnen RIS

ISAKSEN und TRIPPL präsentieren eine Tabelle, anhand welcher die analytischen Zugänge der Innovationsmodi (STI- und DUI-Modus), RIS-Typen (dichte und diversifizierte RIS, dichte und spezialisierte RIS und dünne RIS) und Typen der Wissensverbindungen verwendet werden, um zu erläutern, wie Raum Innovationsprozesse beeinflusst (Tabelle 6). Genauer eingegangen wird in dieser Diplomarbeit auf die dünnen RIS (engl. *thin RIS*), die im Folgenden zunächst kurz beschrieben werden (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 127 ff.).

	STI-Modus	DUI-Modus
Dichte und diversifizierte RIS	Hightechcluster in Kernregionen	Kulturelle Industrien in Kernregionen
Dichte und spezialisierte RIS	Hightechcluster in Universitätsstädten	Traditionelle Produktionsindustrien in alten Industrie-regionen
Dünne RIS	Global verbundene Hightechindustrien in peripheren Regionen	Ressourcenbasierte Industrien in peripheren Regionen

Tabelle 6: Innovationsmodi und RIS-Typen (Quelle: Eigene Darstellung nach ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 127)

Dünne RIS

Dünne RIS verfügen über keine bzw. kaum über höhere Ausbildungsmöglichkeiten sowie F&E-Institutionen, keine bzw. schwach entwickelte Cluster und kaum vorhandenen Wissensaustausch. Außerdem befinden sich in dünnen RIS hauptsächlich Klein- und Mittelbetriebe, die meist in traditionellen und ressourcenbasierenden Branchen agieren. Auch können größere, jedoch in der Regel extern geführte Unternehmen in dünnen RIS lokalisiert sein. Oftmals sind diese Unternehmen durch den DUI-Innovationsmodus charakterisiert (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 77).

RIS mit dünnen Organisationsstrukturen verfügen über Probleme hinsichtlich der Erneuerung von existierenden und vor allem hinsichtlich der Schaffung von neuen regionalen Entwicklungspfaden. Diese Erneuerung der Entwicklungspfade ist gekoppelt an diversifizierte Wirtschaftsstrukturen sowie dem Vorhandensein von vielfältigen Unternehmen und Wissensbasen in der Region, welche in dünnen RIS meist nicht vorhanden sind. Unternehmen in dünnen RIS können diese fehlenden Voraussetzungen durch zwei Möglichkeiten kompensieren (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 78 f.).

Es besteht erstens die Möglichkeit, Kompetenzen, welche aus externen Unternehmen in *organizationally thick and diversified RIS* verfügbar sind, innerhalb des eigenen Unternehmens zu bündeln, um den Mangel an Kooperationspartnerinnen und -partnern im regionalen Umfeld zu kompensieren. Diese Strategie führt jedoch im besten Fall nur zu

Entwicklungspfadweiterung, da die Unternehmen lediglich interne Kompetenzen stärken, in denen sie ohnehin schon über dominante Aktivitäten verfügen. Die zweite Möglichkeit ist, dass Unternehmen überregionale Wissensquellen sowie Innovationspartner heranziehen. Diese zweite Strategie kann dadurch erreicht werden, indem bewusst regionale Partner gestärkt werden, beispielsweise durch das Anstellen von qualifizierteren Arbeitskräften, denn dadurch wird die Möglichkeit gegeben, dass Unternehmen externes Wissen identifizieren, annehmen, interpretieren und es mit bereits existierendem Wissen kombinieren können. In weiterer Folge kann dieses neu erlangte Wissen auch mit anderen (regionalen) Unternehmen geteilt werden (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2016, S. 78 f.).

Diese Wissensbeschaffungsarten werden auch im Zuge der empirischen Untersuchung miteinbezogen. Dabei wird unterschieden zwischen der In-House-Wissensbeschaffung und der Wissensbeschaffung von Partnern. Bezüglich der Wissensbeschaffung von Partnern wird zusätzlich zwischen regionalen und überregionalen Wissensaustauschpartnern unterschieden. Dadurch kommen drei Möglichkeiten des Wissenserwerbs für die Unternehmen zustande.

Dünne RIS: Global verbundene Hightechindustrien in peripheren Regionen

Global vernetzten Hightechindustrien in peripheren Regionen fehlt es oftmals an den Voraussetzungen, die Wachstum und Innovation in wissenschaftsbasierten Branchen initiieren. Es fehlt also eine Ballung von Hightechbranchen, so wie sie in Kernregionen zu finden sind, Eliteuniversitäten wie in einigen Universitätsstädten und ein *organizationally thick regional innovation system* (Vorhandensein von organisatorisch vielfältigem RIS) (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 130).

Im Gegensatz dazu verfügen periphere Regionen über ein niedriges Niveau an Forschung, Entwicklung und Innovation, sowie über eine Dominanz von Klein- und Mittelbetrieben, die vor allem in traditionellen Bereichen tätig sind. Außerdem fehlt es peripheren Regionen an kombinatorischen Wissensbasen, sowie an spezialisierten Strukturen von Wissens- und Unterstützungsorganisationen und höheren Bildungseinrichtungen (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017a, S. 437).

Einige Studien über Innovation in peripheren Regionen zeigen die Rolle von exogenen Entwicklungsimpulsen, wie etwa den Zugang von innovativen Betrieben von außen und andere Formen von Zufluss von externem Wissen. Unternehmen in peripheren Regionen nutzen oftmals formale Kooperationen mit Akteurinnen und Akteuren außerhalb der Region und informale Wissensströme in globalen Forschungsnetzwerken (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 130).

Dünne RIS: Ressourcenbasierte Industrien in peripheren Regionen

Wie bereits erwähnt, müssen Betriebe in dünnen RIS Wissensquellen und Innovationspartnerinnen und -partner außerhalb der Region suchen. Externe Wissensverbindungen benötigen eine regionale Branche, die über eine absorptive Kapazität verfügt, um externes Wissen zu identifizieren, zu erwerben, zu interpretieren und zu verwenden. Diese absorptive Kapazität ist in Branchen und Regionen, in denen der DUI-Modus dominiert, besonders wichtig, da es sich hierbei oftmals um praktisches, erfahrungsbasiertes Wissen handelt, welches schwer weiterzugeben ist (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017b, S. 134).

ISAKSEN und NILSSON kamen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, welche das wissenschaftsbasierte STI-Modell mit dem erfahrungsbasiertem DUI-Modell kombinierten, effizienter (Produkt-)Innovationen generieren können, als Unternehmen, die sich lediglich auf eine Wissensart konzentrieren. Dieses Ergebnis führt zu Konsequenzen für das Design und die Implementierung von innovationspolitischen Maßnahmen. Diese sollten also sowohl darauf abzielen, eine Kombination von F&E-Aktivitäten und erfahrungsbasiertem Lernen bei der Arbeit zu schaffen, als auch die Beschaffung und Adaption von unterschiedlichen externen Wissenstypen (vgl. ISAKSEN und NILSSON 2013, S. 1919-1920). Dieser „kombinierte“ Ansatz weist mindestens zwei Vorteile auf. Zum einen kann das Innovationsaktivitäten über F&E hinaus auslösen, was die Politik für mehrere Industrien und Innovationsakteurinnen und -akteure relevant macht. Zweitens kann somit der Aufbau von technologischen Plattformen in weniger forschungsintensiven Unternehmen gefördert werden (vgl. ISAKSEN und NILSSON 2013, S. 1924).

4.4.3 Innovationspolitische Maßnahmen

An Hand von Tabelle 7 lassen sich die Hauptunterschiede zwischen dem STI-Modus und dem DUI-Modus hinsichtlich der innovationspolitischen Maßnahmen erkennen. Politische Maßnahmen, die das Ziel verfolgen den STI-Innovationsmodus zu stärken, konzentrieren sich hauptsächlich darauf die Wissensinfrastruktur zu stärken, wie etwa F&E-Aktivitäten in Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu fördern. Zusätzlich soll die Kooperation zwischen Unternehmen und F&E-Einrichtungen verbessert werden. Diese Förderungen sollen durch Unterstützungen der formalen Ausbildung, F&E-Infrastruktur und Wissensaustausch zwischen Wissensorganisationen und Branchen gelingen (vgl. ISAKSEN und NILSSON 2013, S. 1923).

Jene innovationspolitischen Maßnahmen, die den DUI-Modus stärken wollen, konzentrieren sich verstärkt auf die Entwicklung von Lernorganisationen und interaktiven Lernen zwischen Organisationen. Solche Lernorganisationen stimulieren Learning on the Job und kontinuierliches Problemlösen durch Angestellte. Außerdem zielen sie darauf ab, Interaktionen zwischen Akteurinnen und Akteuren der Wertschöpfungskette zu vereinfachen, mit besonderem Augenmerk auf Verbraucherinnen bzw. Verbraucher und Produzentinnen bzw. Produzenten. Indirekte Fördermöglichkeiten können durch aktive Arbeitsmarktpolitiken erfolgen (vgl. ISAKSEN und NILSSON 2013, S. 1923).

Unterstützter Innovationsmodus	
STI-Modus (wissenschaftsgesteuert)	DUI-Modus (benutzergesteuert)
Ziel: Steigern der F&E-Kapazität der Akteurinnen und Akteuren im System und steigern der Kooperation zwischen Unternehmen und F&E-Organisationen	Ziel: Fördern des Lernprozesses innerhalb und zwischen Organisationen und steigern der Kooperation zwischen bestimmten Produzenten und Nutzern
Typische Innovationspolitik: Erhöhung der F&E-Kapazität von Organisationen Unterstützung von gemeinsamen F&E-Projekten zwischen Firmen und Universitäten Unterstützen höherer Bildungsprogramme Subventionen für F&E-Infrastruktur (Labore, Forschungs- und Technologiezentren, Forschungsgruppen, etc.) (Finanzielle) Unterstützung für ansteigende Mobilität zwischen Universität und Industrie Unterstützung zur Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen	Typische Innovationspolitik: Unterstützen von Learning on the Job und organisatorischen Innovationen Gemeinsame Aktivitäten sowie Aufbauen und Aufrechterhalten existierender Netzwerke Vertrauensbildung und gemeinsame Innovationsprojekte zwischen Akteurinnen und Akteuren der Wertschöpfungskette stimulieren (Produzenten – Zulieferer – Nutzer – Konsumenten) Gemeinsame Projekte zwischen konkurrierenden und unterstützenden Unternehmen (z.B. Ernährung – Gesundheit)

Tabelle 7: Innovationspolitische Maßnahmen bzgl. des STI-Modus und DUI-Modus (Quelle: Eigene Darstellung nach ISAKSEN und NILSSON 2013, S. 1923)

5 Aktuelle Beispiele aus der empirischen Forschung

Neben den theoriebasierten Annahmen existieren auch zunehmend empirische Arbeiten, die sich mit Innovationsprozessen in der Peripherie beschäftigen. Durch diese Forschungsbeispiele kann zum einen gezeigt werden, dass in peripheren Regionen sehr wohl innovative Unternehmen lokalisiert sind. Zum anderen werden dabei unterschiedliche Bewältigungsstrategien beschrieben. Im folgenden Abschnitt der Arbeit wird eine Auswahl an aktuellen Erkenntnissen angeführt.

VARIS ET AL. führten eine Studie in der finnischen Region Pohjois-Savo durch und kamen zu dem Ergebnis, dass nicht-lokale Verbindungen für kleine innovative Betriebe wichtiger sind, als für kleine Betriebe, die nicht innovativ sind. Überregionale Zusammenarbeit und Informationsbeschaffung bietet den Betrieben in peripheren Regionen nicht nur Zugang zu umfangreicheren Wissen, sondern hilft auch dabei, negative Lock-In Folgen und eingeschränkte Kreativität zu vermeiden, was oftmals durch ein zu hohes Maß an Vertrauen und Abhängigkeit zu lokalen Netzwerkkontakten zustande kommt (vgl. VARIS ET AL. 2014, S. 120).

ISAKSEN und TRIPPL untersuchten das Wachstum von Hightechbranchen in peripheren Regionen an Hand zwei Beispielregionen, dem Mühlviertel in Österreich und dessen Software und IKT-Industrie, sowie Arendal-Grimstad in Norwegen und dessen Elektronik- und Softwareindustrie. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass in beiden Untersuchungsgebieten der Zufluss von neuem Wissen durch externe Forschungsinstitute, Betriebe und qualifizierte Arbeitskräfte neue industrielle Wege eröffneten. Sowohl in Österreich, als auch in Norwegen wurde der Wissenszufluss durch politische Instrumente unterstützt, die das Ziel verfolgten die lokale wirtschaftliche Entwicklung in einer benachteiligten Region voranzutreiben. Dadurch wurden Entwicklungen in Gang gebracht, die zahlreiche Arbeitsplätze durch Spin-offs und den Zuzug von mehr Forschungseinrichtungen in Hightechindustrien in den Regionen schafften. Das Schaffen von unterstützenden, institutionellen Strukturen wie etwa spezielle Studiengänge an regionalen Universitäten, Unternehmensgründungen und Clusterorganisationen waren Schlüsselfaktoren, um die Kapazität zu erzeugen, durch die das Wissen aufgenommen und genutzt werden kann. Diese zwei Fälle zeigen also noch einmal die Wichtigkeit von externen (in diesem Falle nationalen) Wissensverbindungen bereits im frühen Stadium der Entwicklung von Hightechindustrien und den Anstieg von lokaler Wissenszirkulation durch Spillovers und Arbeitskraftmobilität in späteren Stadien (vgl. ISAKSEN und TRIPPL 2017a, S. 444 ff.).

GIULIANI und BELL (2005) führten eine Studie über technologische Innovation und Wissensströme in einem chilenischen Weincluster durch und übertrugen den sog. technologischen Gatekeepern² eine wichtige Rolle für die Clusterinnovationskapazität. Diese beinhalten eine kleine Anzahl von Unternehmen mit hoher Absorptionskapazität, die eng mit Wissensquellen außerhalb der Region zusammenarbeiten und somit neues technologisches Wissen von externen Quellen einholen und dieses Wissen dann innerhalb der Region verteilen. Daher bestimmen die Kapazitäten der technologischen Gatekeeper und andere Clusterunternehmen die Lerndynamik in einem Cluster. Durch diese Untersuchungen kamen GIULIANI und BELL

²Technological gatekeepers (TGs): „firms that have a central position in the network in terms of knowledge transfer to other local firms and that are also strongly connected with external sources of knowledge“ (GIULIANI und BELL 2005, S. 60)

zu dem Ergebnis, dass politische Maßnahmen vor allem die Lerndynamik in einem Cluster und jene Wissensbasen der Unternehmen unterstützen sollen, von denen man erwartet, dass sie zu stärkeren zusätzlichen Clusterverbindungen, neuer Wissensbildung und intensiverer Verteilung innerhalb der Cluster führen (vgl. GIULIANI und BELL 2005, S. 63 ff.).

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung von überregionalen Wissensbeziehungen liefert ISAKSEN in einer Studie über industrielle Entwicklung in der weitgehend peripheren Region Lister, in Norwegen. Die Hauptindustrien dieser Region sind Elektrometallurgie und Maschinenbau. Diese Industrien bzw. Unternehmen verfolgten zwei Hauptstrategien, um die Nachteile, die in peripheren Regionen gegeben sind, zu kompensieren. Zum einen schufen sie tiefes und vielfältiges Wissen innerhalb der Unternehmen, was vor allem an der geringen Fluktuation der Arbeitskräfte lag, da es in der Nähe keine anderen Arbeitsplätze zu finden gab. Die langjährigen Mitarbeiter erreichten somit ein Fachwissen, dass für den Innovationsprozess wichtig ist. Die zweite wichtige Strategie ist der Miteinbezug von überregionalen Wissensbeziehungen mit multinationalen Kooperationen und die Teilnahme an den starken norwegischen Clustern und Innovationssystemen (vgl. ISAKSEN 2015, S. 593 ff.).

6 Theoriebasierte Annahmen

Aufgrund der theoretischen Grundlagen der vorherigen Abschnitte, lassen sich nun folgende Thesen für die zentrale Fragenstellung dieser Arbeit formulieren.

Annahme 1

Die Hauptinnovationsbarriere von peripheren Regionen ist das Problem der nicht vorhandenen Organisationsstrukturen (engl. *organisational thinness*), jedoch wird angenommen, dass auch die Probleme eines Lock-Ins und der Fragmentierung gegeben sind. Auch wird vermutet, dass die Region keine Unterstützungsorganisationen für Unternehmen bietet. Es wird angenommen, dass der Wissenstransfer für die Unternehmen erschwert ist, da die oft niedrige Ausbildung von Arbeitskräften und die damit verbundene Fähigkeit zur Absorption von Wissen einschränkt, was als Folge keine Wissensspillovers und öffentliche Innovationsmittel zulässt.

Annahme 2

Die untersuchten Unternehmen versuchen die typischen Innovationsbarrieren eines dünnen RIS zu überwinden.

- Erstens indem sie Kooperationen mit extraregionalen Partnerinnen und Partnern eingehen, da im Waldviertel nur wenig Unternehmen mit kognitiver Nähe³ lokalisiert sind. Wissen gelangt also von überregionalen Akteurinnen und Akteuren in das Unternehmen, da das Waldviertel selbst weder über spezialisiertes Wissen, noch über gut ausgebildete Facharbeitskräfte verfügt. Auch wird dadurch die Gefahr des Lock-Ins verringert.
- Zweitens bündeln die Unternehmen verschiedene Kompetenzen innerhalb des Unternehmens, um den Mangel an regionalen Kooperationspartnerinnen und -partnern zu kompensieren.
- Drittens wird versucht, regionale Partnerinnen und Partner zu stärken, um einen besseren Wissensaustausch im Waldviertel voranzutreiben.

Annahme 3

Unternehmen, welche größtenteils im STI-Innovationsmodus agieren, haben höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung und verfügen über mehr Kooperationen mit Forschenden in Verbindung mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen. Der Anteil an Arbeiterinnen und Arbeitern mit universitären Abschlüssen in wissenschaftlichen und technischen Bereichen ist höher. Interaktionen mit Kundinnen und Kunden sind strukturierter mit stark kodifizierten Elementen.

Annahme 4

Unternehmen, welche größtenteils im DUI-Innovationsmodus agieren, verfügen über weniger Arbeitskräfte mit universitärem Abschluss, jedoch erlangen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Grad an implizitem Wissen durch Learning by Doing. Langjährige

³Kognitive Nähe: Ähnliche bzw. verwandte Wissensbasis um Kommunikation zu ermöglichen (BATHELT und GLÜCKLER 2012, S. 81)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen dadurch ein Fachwissen, das für den Innovationsprozess von großer Bedeutung ist. Angestellte werden bei Fragen zu Problemlösungen und anderen Entscheidungen miteinbezogen. Die Interaktion zu Kundinnen und Kunden läuft oft Face-to-Face ab mit stark impliziten Elementen. Auch ist die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten hier enger als bei Unternehmen, welche im STI-Modus agieren.

7 Vorstellung des Untersuchungsgebietes und der Unternehmen

In diesem Abschnitt wird zunächst kurz beschrieben, was genau unter dem Begriff peripherer Raum zu verstehen ist, da es sich beim Untersuchungsgebiet, welches im Anschluss vorgestellt wird, um einen solchen handelt. Außerdem wird hierbei auch auf die beiden untersuchten Unternehmen Test-Fuchs und Sonnentor eingegangen.

7.1 Periphere Räume

HENKEL (2004) definiert den ländlichen Raum folgendermaßen:

„Zusammengefaßt ist der ländliche Raum damit ein naturnaher, von der Land- und Forstwirtschaft geprägter Siedlungs- und Landschaftsraum mit geringer Bevölkerungs- und Bebauungsdichte sowie niedriger Zentralität der Orte, aber höherer Dichte der zwischenmenschlichen Bindungen.“ (HENKEL 2004, S. 27)

Das Lexikon der Geographie charakterisiert periphere Räume u.a. folgendermaßen⁴:

- Überwiegend ländlich geprägte Räume
- Geringe Bevölkerungsdichte
- Keine bzw. kaum leistungsfähige Zentren
- Verkehrsgeographisch schlechte Erschließung
- Geringes, wenig differenziertes und niedrig qualifiziertes Arbeitsplatzangebot
- Geringe wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Durch Berufs- und Ausbildungspendlerverkehr gekennzeichnet

*„Damit sind Standortnachteile für Bevölkerung, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe gegeben, welche die Vorzüge einer schönen und naturnahen Landschaft nicht wettmachen können. Die Zukunft dieses benachteiligten ländlichen Raumtyps wird ganz entscheidend von den Programmen und Maßnahmen der Raumordnungspolitik abhängig sein.“*⁵

7.2 Das Untersuchungsgebiet

In diesem Abschnitt wird zunächst auf die Lage und Abgrenzung der Region Waldviertel eingegangen und anschließend werden die wirtschaftlichen Gegebenheiten des Untersuchungsgebietes kurz beschrieben.

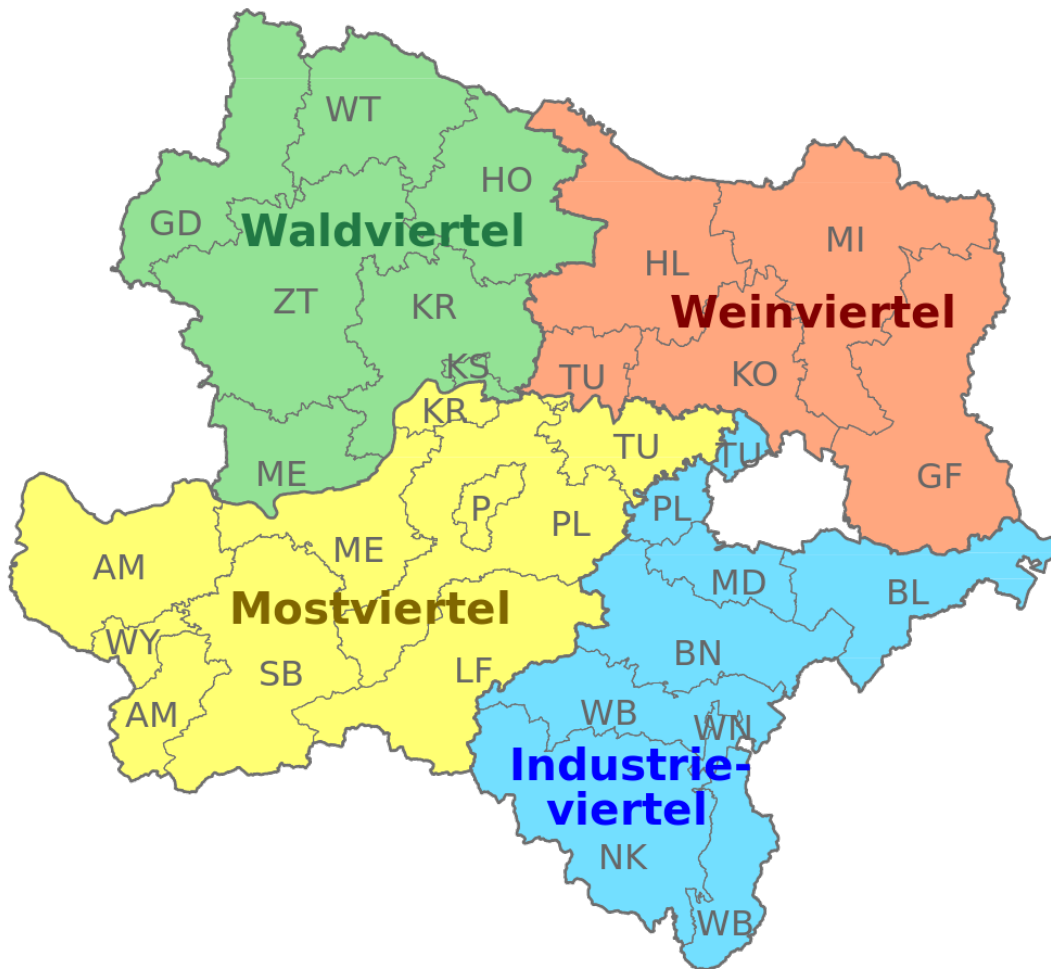


Abbildung 6: Die vier Viertel Niederösterreichs und deren Bezirke (Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Waldviertel#/media/File:Karte_NOE_Viertel_beschriftet_Bezirke.svg)

7.2.1 Lage und Abgrenzung

Das Waldviertel liegt im Nordwesten Niederösterreichs, dem größten Bundesland Österreichs. Niederösterreich weist eine Fläche von 19.186,26 km² auf und im Jahr 2017 lebten hier 1.653.691 Menschen (vgl. STATISTIK AUSTRIA 2018). Das Bundesland lässt sich in vier Viertel einteilen, das Waldviertel bzw. das Viertel ober dem Manhartsberg (in der Karte grün eingefärbt), das Weinviertel bzw. das Viertel unter dem Manhartsberg (in der Karte rot eingefärbt), das Mostviertel bzw. das Viertel ober dem Wienerwald (in der Karte gelb eingefärbt) und das Industrieviertel bzw. das Viertel unter dem Wienerwald (in der Karte blau eingefärbt) (vgl. GUTKAS 1990, S. 10).

Die Begriffe Wald-, Wein-, Most- und Industrieviertel sind gegenwärtig üblich, obwohl die Bezeichnungen nicht mehr zutreffend sind. Am ehesten passt der Name noch für das

⁴Lexikon der Geographie (2001). URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/geographie/periphere-region/5913> (besucht am 17.01.2018).

⁵Lexikon der Geographie (2001). URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/geographie/periphere-region/5913> (besucht am 17.01.2018).

Waldviertel. Wann genau diese Zuteilung der vier Viertel in Niederösterreich erfolgte, lässt sich heute nicht mehr genau nachvollziehen. Erstmals nachgewiesen wurde diese Unterteilung im dritten Jahrzehnt des 15. Jahrhunderts während der Hussitenkriege und war zu dieser Zeit v.a. für die Verwaltung wichtig (vgl. GUTKAS 1990, S. 10).

Insgesamt weißt das Waldviertel eine Fläche von 461.489,93 Hektar auf und es wohnen 219.513 Menschen in der Region (vgl. STATISTIK AUSTRIA 2018). Die geographische Abgrenzung des Waldviertels verläuft im Süden durch die Donau, im Südwesten durch das Bundesland Oberösterreich, im Norden und Nordwesten durch die Grenze Tschechiens und im Osten durch den Manhartsberg. Nach dieser Abgrenzung enthält das Untersuchungsgebiet sieben politische Bezirke, nämlich Gmünd, Waidhofen an der Thaya, Zwettl, Krems-Stadt, Horn, Krems-Land und Melk. Die drei zuletzt genannten liegen jedoch laut dieser Abgrenzung nicht gänzlich, sondern nur größtenteils im Waldviertel, weshalb diese Abgrenzungsmöglichkeit teilweise umstritten ist (vgl. LEMBACHNER 2005, S. 9).

Eine weitere Abgrenzungs- bzw. Einteilungsmöglichkeit ist jene der NUTS 3 Region Waldviertel. NUTS bzw. *Nomenclature des unités territoriales statistiques* ist ein System, welches alle Gebiete der europäischen Union in unterschiedliche Regionen einteilt, mit dem Ziel eine möglichst homogene Gliederung der EU zu schaffen. Unterschieden wird zwischen NUTS 1, NUTS 2 und NUTS 3 Regionen. Bei NUTS 3 werden politische Bezirke zusammengeschlossen und nach ihrer Urbanität gegliedert. Hierfür sind zwei Kriterien ausschlaggebend. Zum einen wird zwischen städtischem und ländlichem Gebiet unterschieden, wobei der Grenzwert 150 Einwohner pro Quadratkilometer liegt. Zum anderen wird der Anteil der Bevölkerung in der jeweiligen NUTS 3 Region berechnet, welcher in ländlichen Gebieten lebt. Anschließend wird zwischen 3 Kategorien unterschieden, überwiegend ländlich, maßgeblich ländlich geprägt oder überwiegend urbanisiert. Laut dieser Definition ist die NUTS 3 Region Waldviertel der Kategorie überwiegend ländlich zuzuordnen und die Bezirke Gmünd, Zwettl, Waidhofen an der Thaya, Horn, Krems-Land und Krems-Stadt gehören zur NUTS 3 Region Waldviertel (vgl. WEBER 2009, S. 3 f.).

7.2.2 Wirtschaftliche Gegebenheiten des Waldviertels

Das Waldviertel gilt seit jeher als strukturschwache und wirtschaftliche Problemregion, weshalb sie schon seit Jahrzehnten im Fokus von Regionalentwicklerinnen und Regionalentwicklern liegt. Es wird versucht durch zukunftsorientierte Perspektiven das Umfeld so zu verbessern, dass zukünftige positive Entwicklungen eintreten. KRAMER und SINABELL nennen drei Hauptgründe, warum das Waldviertel in der Vergangenheit unter der durchschnittlichen österreichischen Entwicklung lag. Zum einen die geographischen Gegebenheiten sowie das Fehlen großer Zentren und Ballungsräume. Als zweiten Punkt nennen sie topographische Gründe, wie etwa die natürlichen Standortnachteile für Tourismus und Landwirtschaft. Als dritte Ursache führen sie politökonomische Gegebenheiten an, also die Jahrzehnte lang so gut wie tote Grenze zur Tschechoslowakei, was die Entwicklung von grenzüberschreitenden Aktivitäten verhinderte. All diese Einflüsse führten dazu, dass junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte in andere Regionen auswichen, was wiederum die Ansiedelung von Betrieben mit Wachstumspotential im Waldviertel hemmt (vgl. KRAMER und SINABELL 2003a, S. 1).

Zusammengefasst und vereinfacht gesagt, ergeben sich für das Waldviertel folgende Schlüsse (vgl. KRAMER und SINABELL 2003b, S. 27):

- Die wirtschaftliche Entwicklung blieb Jahrzehnte lang hinter dem niederösterreichischen und österreichischen Durchschnitt zurück.
- Abgesehen von der Stadt Krems und Teile der Stadt Horn findet man im Waldviertel keine aufnahmefähigen Arbeitsmärkte und größere städtische Zentren, weshalb viele Bewohnerinnen und Bewohner weite Distanzen pendeln bzw. als weitere Folge abwandern müssen.
- Viele höherqualifizierte Arbeitskräfte verlegen auf Grund besserer Lohnniveaus ihren Arbeitsplatz in größere Städte wie etwa Wien und dessen Umgebung. Dies erzeugt einen Teufelskreis von ungenügendem Arbeitsplatz- und ebenfalls ungenügendem Qualifikationsangebot.

7.3 Die untersuchten Unternehmen

Im folgenden Abschnitt werden die untersuchten Unternehmen Test-Fuchs und Sonnentor näher beleuchtet.

7.3.1 Test-Fuchs



Abbildung 7: Test-Fuchs-Logo (Quelle: <https://www.siegharts.at/system/web/GetImage.ashx?fileid=377177&mode=T&width=1000&height=800>)

Die Test-Fuchs GmbH ist ein in Familienbesitz befindliches Unternehmen und ist in einem kleinen Dorf im Nordosten Österreichs nahe der tschechischen Grenze lokalisiert. Das niederösterreichische Hightechunternehmen aus Groß-Siegharts gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Testgeräten für die Luft- und Raumfahrt⁶.

Gegründet wurde das Unternehmen im Februar 1946 vom Ingenieur Fritz Fuchs, einem gelernten Elektroingenieur, unter dem Namen Fuchs & Ledl. Damals führte der Gründer gemeinsam mit zwei Mitarbeitern Reparaturen an elektrischen Maschinen aller Art in einem kleinen Raum seines Wohnhauses durch. Bereits 1947 wird der Grundstein für das heutige Firmengebäude in Groß-Siegharts gelegt⁷.

⁶ *Test-Fuchs Website: Visionen und Fakten* (2018). URL: <http://www.test-fuchs.com/de/visionen-und-fakten> (besucht am 05.01.2018).

⁷ *Test-Fuchs Website: Visionen und Fakten* (2018). URL: <http://www.test-fuchs.com/de/visionen-und-fakten> (besucht am 05.01.2018).

Nachdem sich in den 1950er Jahren die allgemeine Wirtschaftslage verbessert, gehen auch die Reparaturaufträge zurück und Fritz Fuchs ändert die Haupttätigkeit des Unternehmens in den Bereich des Prüfgerätebaus für KFZ-Fahrzeuge. Auch die Änderung des Unternehmensnamen in Test-Fuchs geht damit einher. Außerdem wird das Unternehmen nun zum ersten Mal auch außerhalb des Waldviertels aktiv und gewinnt das österreichische Bundesheer als Kunden. Anfang der 1960er, in der Zeit in der auch die deutsche Luftfahrtindustrie ein Wachstum erlebt, beginnt das Waldviertler Unternehmen Prüfgeräte für die Luftfahrt zu entwickeln. Bereits zu dieser Zeit kann sich Test-Fuchs als führender Hersteller auf diesem Gebiet einen Namen machen. 1989 beginnt das Unternehmen ein Projekt im Bereich Tiefsttemperaturventile für die europäische Trägerrakete, woraus sich bis heute eine eigene Raumfahrtbranche entwickelte⁸.

Heute wird das Unternehmen von Volker Fuchs, dem Enkelsohn des Gründers Fritz Fuchs geleitet. Das Unternehmen verfügt über mehr als 100 verschiedene Prüfanlagen für Flugzeugtypen, die auf der ganzen Welt stationiert sind. Zu den wichtigsten Kunden von Test-Fuchs zählen die größten Luftfahrzeughersteller weltweit, Airlines weltweit sowie Wartungsbetriebe von Luftfahrzeugen, wie etwa Airbus, Air France, British Airways, Emirates, Singapore Airlines und Embraer⁹.

Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2016 50 Mio. Euro Umsatz und bietet dabei etwa 470 Menschen einen Arbeitsplatz. Davon sind der Großteil, nämlich 180 Personen als Facharbeiterinnen und Facharbeiter tätig, 115 Maturantinnen und Maturanten, 55 Absolventeninnen und Absolventen mittlerer Schulen, 50 Lehrlinge, 35 Akademikerinnen und Akademiker und ebenso 35 Personen mit Meistertitel. Test-Fuchs verfügt neben Groß Siegharts über Standorte in Wien, Erding, Hamburg, Paris, Toulouse, Italien, UK, Spanien, Singapur und in den USA (JOBMEDIEN GMBH 2017, S. 74).

Im Zuge der empirischen Analyse wird davon ausgegangen, dass es sich bei Test-Fuchs um ein Unternehmen handelt, welches zum größten Teil im STI-Modus agiert. Das bedeutet, dass das Unternehmen Ausgaben für F&E hat, über Kooperationen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen verfügt und außerdem akademische Arbeitskräfte im wissenschaftlichen, technischen Bereich beschäftigt (JENSEN ET AL. 2007, S. 686).

7.3.2 Sonnentor

Johannes Gutmann gründete im Jahre 1988 das Einpersonnenunternehmen Sonnentor. Zunächst verkaufte er seine Bioprodukte auf Bauernmärkten in der Umgebung¹⁰.

Mittlerweile hat Sonnentor nicht nur Partner im Waldviertel, sondern ist auch international tätig, wie etwa in Rumänien, Albanien, Nicaragua, Tansania, China, Neuseeland, Spanien und im Kosovo. Über 25 Geschäfte befinden sich in Österreich, Deutschland und Tschechien (JOBMEDIEN GMBH 2017, S. 68).

⁸ *Test-Fuchs Website: Visionen und Fakten* (2018). URL: <http://www.test-fuchs.com/de/visionen-und-fakten> (besucht am 05.01.2018).

⁹ *Test-Fuchs Website: Visionen und Fakten* (2018). URL: <http://www.test-fuchs.com/de/visionen-und-fakten> (besucht am 05.01.2018).

¹⁰ *Sonnentor* (2018). URL: <https://www.sonnentor.com/de-at/ueber-uns/geschichte> (besucht am 05.01.2018).



Abbildung 8: Sonnentor-Logo (Quelle: <https://marketingpotentials.files.wordpress.com/2013/03/die-marke-sonnentor.jpg>)

Aktuell gibt es bei Sonnentor ca. 900 verschiedene Produkte im Sortiment, wie etwa Tee, Kaffee, Kräuter, Gewürze oder Süßigkeiten. Jedes Jahr verzeichnet das Unternehmen eine Besucherzahl von 400.000 und angeboten werden nicht nur die Gewürz- und Kräutergeschäfte, sondern auch das Bio-Gasthaus „Leibspeiß“ und diverse Seminare. Ab dem Jahr 2018 soll das „Land-Loft“ eröffnet werden, wo Besucher übernachten können¹¹.

Das Unternehmen erwirtschaftete 2016 einen Umsatz von 40 Mio. Euro und beschäftigt mehr als 400 Mitarbeiter in der Region, davon etwa 300 Personen, die in landwirtschaftlichen Betrieben tätig sind. Insgesamt sind 46 Personen davon HAK-Maturantinnen und Maturanten, 32 Akademikerinnen und Akademiker, 29 Facharbeiterinnen und Facharbeiter, 11 HLW-Maturantinnen und Maturanten, 3 Lehrlinge und die restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind angelernte Arbeitskräfte (JOBMEDIEN GMBH 2017, S. 68).

Im Zuge der empirischen Analyse wird davon ausgegangen, dass es sich bei Sonnentor um ein Unternehmen handelt, welches größtenteils im DUI-Modus agiert. Lernen erfolgt also im Zuge von Problemlösungsprozessen und dem eigenständigen Treffen von Entscheidungen der Mitarbeiter. Auch werden Vorschläge der eigenen Mitarbeiter in die Entscheidungen des Unternehmens stark miteingebunden. Zusätzlich besteht eine intensive Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dessen Kunden und Lieferanten (JENSEN ET AL. 2007, S. 686).

¹¹ *Sonnentor* (2018). URL: <https://www.sonnentor.com/de-at/ueber-uns/geschichte> (besucht am 05.01.2018).

8 Innovation in der Peripherie am Beispiel des Waldviertels: Zwei Fallbeispiele im Vergleich

In diesem Abschnitt der Diplomarbeit werden die durch die Interviews erhaltenen empirischen Ergebnisse präsentiert. Dafür wurden vorab fünf Kategorien gebildet und anschließend analysiert. Die Kategorien lauten folgendermaßen:

- Innovationsaktivitäten
- Geographie der Wissensbasen
- Innovationsfinanzierung
- Regionalpolitik
- Regionale Innovationsbarrieren und Bewältigungsstrategien

8.1 Innovationsaktivitäten

Unterabschnitt 8.1 soll einen Überblick hinsichtlich der Innovationsaktivitäten der untersuchten Unternehmen geben.

8.1.1 Bedeutende Innovationen

Zu Beginn des Interviews wurden alle Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner danach gefragt, welche Innovationen ihrer Meinung nach für das jeweilige Unternehmen am bedeutendsten sind bzw. welche Innovationen das jeweilige Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist.

Test-Fuchs

Bei dem Unternehmen Test-Fuchs wurden die für die Prüfstände eingesetzten Hydrauliksysteme in der Flugbranche genannt, da es diesbezüglich zum Zeitpunkt der Einführung nur wenig globales Wissen insgesamt gab. Das Unternehmen eignete sich in diesem Bereich eigenes Wissen an und konnte sich dadurch am globalen Weltmarkt durchsetzen. Eine weitere bedeutende Innovation des Unternehmens war die Entwicklung einer eigenen Teststandsoftware, um die Kundinnen- und Kundenbedürfnisse besser bzw. individueller erfüllen zu können. Diese Software wurde im Jahre 1994 entwickelt, um 2000 weiterentwickelt und befindet sich aktuell wieder in einem Modernisierungsprozess, da dieses System zu einem Cloud-System entwickelt werden soll, um mit Konkurrenzprodukten mithalten zu können (Interview Strohmayer).

Ein ebenfalls innovativer Schritt des Unternehmens Test-Fuchs war der Übergang vom militärischen Bereich in den zivilen Testgerätebereich. Diese Entscheidung ist vor allem aus heutiger Sicht eine sehr bedeutende gewesen, da heutzutage im zivilen Flugbetrieb ein höherer Bedarf vorhanden ist. Allgemein betrachtet versucht das Unternehmen natürlich immer allen Konkurrentinnen und Konkurrenten einen Schritt voraus zu sein (Interview Kaltenböck).

Weitere Innovationen bei Test-Fuchs sind Reinigungsgeräte für spezielle Flugzeugteile wie beispielsweise für die Abwasserleitung sowie Reinigungsmöglichkeiten der Hydraulikflüssigkeit. Das Unternehmen besitzt für einige Innovationen auch Patentrechte (Interview Strohmer).

Sonnentor

Das Unternehmen Sonnentor sieht es als eine der bedeutendsten Innovationen, den Großteil der Verpackungsarbeiten händisch durchzuführen, da nur dadurch die bestmögliche Qualität zustande kommen kann. Zwar ist die händische Verpackung bei der bestehenden Unternehmensgröße von Jahr zu Jahr eine neue logistische Herausforderung, jedoch würde die Qualität der Produkte unter einer maschinellen Verpackungsabfertigung enorm leiden. Eine weitere erwähnenswerte Innovation ist die sogenannte Gemeinwohlökonomie, worüber auch ein ausführlicher Bericht auf der Webseite des Unternehmens zu finden ist¹². In diesem sind die Hauptanliegen und Werte des Unternehmens beschrieben sowie dessen nachhaltiges Arbeiten und Wirtschaften (Interview Doppler).

Eine weitere Innovation, die für das Unternehmen Sonnentor von besonderer Bedeutung war, ist die Verpackung der losen Tees mit den vorne befindlichen Sichtfenstern und einer kleinen Blume, die darin sichtbar ist. Dieses Verpackungsdesign war damals absolut innovativ und hat es bis dato nicht gegeben. Ebenfalls war es ein sehr innovativer Schritt, dass Sonnentor das Bioimage, welches damals noch als sehr altmodisch und unnötig angesehen wurde, modernisieren wollte. Das Verpackungswesen ist für das Unternehmen nach wie vor ein wichtiges Innovationsthema, angefangen vom Design bis hin zu ökologischen Aspekten und es wird versucht, dies laufend zu optimieren und zu modernisieren (Interview Raidl-Zeller).

Insgesamt gibt es bei Sonnentor jährlich etwa 20 neue Produkte im Sortiment und die meisten davon sind Innovationstreiber und Trendsetter. Jedoch beschränkt sich das Unternehmen nicht nur auf bestimmte Produkte, sondern es wird zusätzlich versucht, in anderen Bereichen innovativ zu arbeiten. Beispielsweise gibt es ein von Sonnentor gegründetes Gasthaus, in dem hauptsächlich regionale Bioprodukte verarbeitet werden, da es dies zuvor in der Region nicht gegeben hatte. Das Land-Loft ist ein aktuelles innovatives Projekt, wo Gäste in einem nachhaltigen Wohnmobil übernachten können (Interview Raidl-Zeller).

Vergleich

Es war anzunehmen, dass hier die Vertreterin bzw. die Vertreter der jeweiligen Unternehmen unterschiedliche Antworten geben würden, da diese Frage sehr offen gestellt wurde. Die Interviewpartnerin und der Interviewpartner von Sonnentor erwähnten beide das Verpackungswesen als für sie wichtige Innovation, was die Bedeutung dieses Themas unterstreicht. Auch wurde von Sonnentor das Thema der Handarbeit angesprochen bzw. dass im Unternehmen viele Arbeiten händisch durchgeführt werden. Dies impliziert auch, dass all diese Arbeitskräfte, die in diesem Bereich tätig sind keine Ausbildung benötigen, was laut Literatur für ein DUI-Unternehmen charakteristisch ist.

Alle aufgezählten Innovationen beider Unternehmen hatten gemeinsam, dass sie für das jeweilige Unternehmen typische Innovationen waren. Eine Eigenschaft, die ebenfalls alle der

¹²*Sonnentor Gemeinwohlbericht* (2017). URL: <https://www.sonnentor.com/de-at/ueber-uns/bio-nachhaltigkeit/gemeinwohl-oekonomie-was-ist-das> (besucht am 03.04.2018).

in den Interviews genannten Innovationen gemeinsam hatten ist, dass sie für die jeweilige Branche eine Neuheit waren. Beispielsweise können hier die Test-Fuchs eigene Software oder die Verpackungslogistik von Sonnentor angeführt werden.

„[...] es waren eigentlich alle [...] Sachen Zeichen der Zeit. Wobei wir schon versucht haben, in Relation zu unserer Konkurrenz die ersten zu sein.“

(Interview Strohmmer)

„[...] wir sind in gewisser Weise doch sehr, sehr oft Pionierunternehmen.“

(Interview Raidl-Zeller)

8.1.2 Bedeutung von Produkt- und Prozessinnovationen

Vergleicht man die Bedeutung von Produkt- sowie Prozessinnovationen in den beiden Unternehmen, so lässt sich feststellen, dass alle Vertreterinnen bzw. Vertreter die Produktinnovation in ihrem Unternehmen als wichtiger erachten.

Test-Fuchs

Bei Test-Fuchs sind die Produktinnovationen im Vordergrund, da viele Einzelanfertigungen für Kundinnen und Kunden entwickelt werden und es sich dabei natürlich um viele verschiedene Produkte handelt. Prozessinnovation wird von ihnen eher als heutzutage selbstverständliches Arbeiten erachtet, da es für dieses Unternehmen Standard ist, einzelne Prozesse und Abläufe zu optimieren. Beispielsweise lässt sich anführen, dass die Test-Fuchs-Software zunächst entwickelt wurde und anschließend laufend verbessert, um den Kundinnen- und Kundenbedürfnissen gerecht zu werden (Interview Strohmmer).

Sonnentor

Bei Sonnentor ist dies ähnlich, denn auch hier steht die Produktinnovation im Vordergrund. Der Markt verlangt ständig nach neuen Produkten und Innovationen, um mit der Konkurrenz mithalten zu können. Da das Unternehmen jedoch ständig wächst, um die hohe Nachfrage ihrer Produkte abdecken zu können, ist hier die Prozessinnovation notwendig, um die logistischen Herausforderungen zu bewältigen. Auch im Verwaltungsbereich und bzgl. des Erhaltens von regionalen Bioprodukten sind Prozessinnovationen nötig. Es folgt also immer zunächst eine Produktinnovation, welche anschließend von einer Prozessinnovation gefolgt werden muss, um die Produktion aufrechterhalten zu können (Interview Doppler).

Vergleich

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass in peripheren Gebieten kaum Produktinnovationen stattfinden (vgl. TÖDTLING und TRIPPL 2005, S. 1209 f.). Diese Annahme kann an Hand der untersuchten Unternehmen nicht bestätigt werden kann. Denn hierbei sind bei beiden Unternehmen Produktinnovationen die dominierenden und auch wirtschaftlich betrachtet, bedeutenderen Innovationen.

8.2 Geographie der Wissensbasen

Als nächsten Schritt dieser Diplomarbeit soll analysiert werden, welche Wissensarten, Wissensquellen und welche Arten der Wissensbeschaffung für das jeweilige Unternehmen bedeutender sind.

8.2.1 Wissensarten

Hinsichtlich der Wissensarten soll unterschieden werden zwischen kodifiziertem wissenschaftlichem und technischem Wissen bzw. explizitem Wissen sowie erfahrungsbasiertem und informalem Wissen bzw. implizitem Wissen.

Test-Fuchs: Bedeutendste Wissensarten

Für das Unternehmen Test-Fuchs ist das kodifizierte wissenschaftliche und technische Wissen von höchster Bedeutung. Dieses spezifische Branchenwissen wurde über viele Jahrzehnte hinweg gesammelt und adaptiert. Die Flugzeugindustrie ist eine sehr träge Branche bzw. eine Branche in der sich Veränderungen und Neuerungen nur nach intensiven und jahrelangen Tests durchsetzen, um die Sicherheit im Flugverkehr gewährleisten zu können. Aus diesem Grund ändert sich auch hinsichtlich des expliziten Wissens nur wenig bzw. sind nur sehr langsame Veränderungen vorzufinden, was die große Bedeutung des fundierten Branchenwissens unterstreicht (Interview Strohmeyer).

Aus dem anschließendem Interview bei Test-Fuchs ging hervor, dass dem erfahrungsbasiertem Wissen eine gleich hohe Bedeutung zugeschrieben wird wie dem kodifizierbarem wissenschaftlichen und technischen Wissen. Dies wurde dadurch begründet, dass es sich um eine sehr spezifische Branche handelt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals bereichsübergreifend arbeiten müssen und sich somit auch viel Wissen selbst aneignen müssen durch Learning by Doing (Interview Kaltenböck).

Auf Grund der Literatur wurde angenommen, dass das wissenschaftliche Wissen für ein Hightechunternehmen von größerer Bedeutung ist als das erfahrungsbasierte Wissen. Erstgenanntem wird zwar von beiden Ansprechpartnern ein hoher Stellenwert zugeschrieben, jedoch wird zumindest von einem der beiden das erfahrungsbasierte Wissen als gleichwertig angesehen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Herr Kaltenböck, der im Elektronikbereich des Unternehmens tätig ist, öfters in der Situation ist, dass er bzw. sein Team eigenständig an Wissen für bestimmte Arbeitsschritte gelangen müssen. Außerdem deutet das Ergebnis darauf hin, dass es sich bei Test-Fuchs um kein reines STI-Unternehmen handelt, sondern auch Eigenschaften eines DUI-Unternehmens gegeben sind. Daher wird davon ausgegangen, dass es sich bei Test-Fuchs um ein CCI-Unternehmen handelt.

Test-Fuchs: Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen

Test-Fuchs arbeitet regelmäßig mit diversen Universitäten und Fachhochschulen zusammen. Dies erfolgt zum Beispiel im Zuge von geförderten Projekten, wo teilweise von Förderungspartnerinnen und Förderungspartner sogar verlangt wird, auf akademisches Wissen

zurückzugreifen. Dies geschieht vor allem in den Bereichen Technik, Physik und Wirtschaftsinformatik. Diese Kooperationen finden in der Regel mit Universitäten im Umkreis von 150 Kilometern statt wie etwa FH St.Pölten, FH Wr. Neustadt, Technikum Wien, TU Wien oder WU Wien (Interview Strohmer).

Auch Herr Kaltenböck betont die häufige Kooperation mit Universitäten, die gerade in seinem Bereich der Elektrotechnik äußerst wichtig und nützlich sind. Es werden regelmäßig Praktikumsplätze an Studierende und zusätzlich auch diverse Diplomarbeiten vergeben. Diese Kooperationen sind im Bereich der Elektrotechnik, Maschinenbau und im IT-Bereich (Interview Kaltenböck).

An Hand der oben genannten Beispiele lässt sich erkennen, dass das Unternehmen Test-Fuchs in sehr engem Kontakt mit Universitäten und Fachhochschulen steht. Zum einen auf freiwilliger Basis, da es dadurch an innovationsrelevantes Wissen gelangt und zum anderen auch, weil es auf Grund von diversen Förderungsprojekten dazu gezwungen wird sich akademisches Wissen anzueignen.

Sonnentor: Bedeutendste Wissensarten

Aus beiden Interviews, die mit der Ansprechpartnerin und dem Ansprechpartner des Unternehmens Sonnentor geführt wurden, ging hervor, dass das erfahrungsbasierte Wissen als wichtiger eingestuft wird, als das wissenschaftliche Wissen. Wissenschaftliches Wissen hat nur einen geringen Stellenwert im Unternehmen wie beispielsweise im Bereich der Lebensmittelrechte oder Pflanzenheilkunde (Interview Doppler und Raidl-Zeller).

Somit konnten durch das Interview bei Sonnentor die Annahmen, die auf Grund der Literatur geschlossen wurden bestätigt werden. Unternehmen, die hauptsächlich im DUI-Modus agieren, arbeiten überwiegend mit erfahrungsbasiertem Wissen, welches sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals selbst während des Arbeitens aneignen, um Arbeitsprozesse durchführen zu können.

Sonnentor: Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen

Auch Sonnentor verfügt über einige Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen. Langjährige Kooperationen gibt es bereits mit den Fachhochschulen Krems und Wieselburg. Aktuell gibt es auch ein Studienaustauschprogramm mit Praxisinput mit der FH Heilbrunn in Deutschland. Ebenfalls eine aktuelle Kooperation findet mit der WU Wien statt, wo im Bereich der Gemeinwohlökonomie zusammengearbeitet wird. Generell finden diese Kooperationen in sehr vielen unterschiedlichen Bereichen statt wie etwa Marketing, Produktentwicklung, Lebensmitteltechnologie oder Personalmanagement. Außerdem gibt es eine Kooperation mit der Handelsakademie in Zwettl, wo es eine Regionalübungsfirma für die Schülerinnen und Schüler gibt (Interview Doppler).

Auch vergibt das Unternehmen Sonnentor manchmal Diplomarbeiten an Studierende, wenn spezielles fundiertes Wissen benötigt wird. Größere Forschungsprojekte wurden jedoch noch nie durchgeführt. Generell erfolgt der Wissensaustausch mit Universitäten bei Sonnentor nicht so, dass das Unternehmen von den Forschungseinrichtungen Wissen erhält, sondern vielmehr, dass das Unternehmen Wissen an die Forschungseinrichtung übermittelt. Im Zuge

dessen werden Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens auch oftmals an Universitäten eingeladen, um ihr Unternehmen und deren Prozesse und Abläufe vorzustellen. Bezüglich der Übungsfirmen meinte Frau Raidl-Zeller, dass es oftmals zwar nette Ideen von Schülerinnen und Schülern gibt, aber dadurch kein nennenswerter Wissensertrag stattfindet (Interview Raidl-Zeller).

Wie an Hand der Literatur angenommen, verfügt das Unternehmen Test-Fuchs über mehr universitäre Kooperationen als das Unternehmen Sonnentor. Auch ging aus den Interviews hervor, dass Test-Fuchs diese Kooperationen mit Universitäten forcieren, um relevantes Wissen zu erhalten, während Sonnentor großen Wert auf die Kooperation mit der HAK Zwettl legt. Dabei erhalten sie zwar kein für sie nützlich Wissen, jedoch können sie für die Schülerinnen und Schüler zu einer praxisnahen Lernumgebung beitragen.

8.2.2 Wissensquellen

Bezüglich der Wissensquellen findet eine Unterscheidung zwischen dem Wissen von Forschungseinrichtungen, dem Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Wissen der Kundinnen und Kunden bzw. der Lieferantinnen und Lieferanten statt.

Test-Fuchs: Bedeutendste Wissensquellen

Die wichtigste Wissensquelle für das Unternehmen Test-Fuchs sind deren Kundinnen und Kunden, denn diese liefern ihnen die genauen Bauanleitungen und Spezifikationen für die Testgeräte, die das Unternehmen herstellen soll. Dieses Wissen bzw. diese Spezifikationen sind natürlich von Produkt zu Produkt bzw. von Auftrag zu Auftrag unterschiedlich, weshalb sie beinahe für jeden einzelnen Auftrag dieses spezifische Kundinnen- und Kundenwissen benötigen. Eine weitere, ebenfalls sehr wichtige Wissensquelle sind die Lieferantinnen und Lieferanten. Wenn beispielsweise Bauteile von einer Lieferantin oder einem Lieferanten der Flugzeugindustrie bestellt werden, benötigt das Unternehmen ebenfalls die Informationen, wie dieser Bestandteil einzubauen bzw. anzuwenden ist. Herr Kaltenböck betonte ebenfalls, dass gerade für seinen Bereich der Elektronikentwicklung wissenschaftliches Wissen in Bezug auf Grundlagenforschung für bestimmte Sensoren und neue Verfahren ein wichtiger Bestandteil sei und somit oftmals eine enge Kooperation mit der TU Wien bestehe. Wissenschaftliches Wissen ist vor allem auch deshalb relevant, um zukunftsorientiert arbeiten und wirtschaften zu können (Interview Kaltenböck).

Auch der zweite Interviewpartner des Unternehmens Test-Fuchs betont die Wichtigkeit der Kundinnen und Kunden bezüglich der Wissensbeschaffung. Die Kundinnen und Kunden liefern ihnen sozusagen das Wissen für die größeren bzw. wirtschaftlich gesehen gewinnbringenderen Aufträge. Für wirtschaftlich betrachtet kleinere Projekte, wie etwa den 3D-Druck, der in der Flugzeugindustrie sehr vielseitig eingesetzt werden kann, ist allerdings das wissenschaftliche Wissen ebenfalls sehr bedeutend. Hierfür finden Kooperationen mit Forschungseinrichtungen statt, es werden beispielsweise Diplomarbeiten vergeben um bestimmtes Wissen zu erhalten (Interview Strohmayer).

Die Literatur besagt hierzu, dass Unternehmen, die im STI-Modus agieren, als wichtigste Wissensquelle wissenschaftliches und technisches Wissen von Forschungsinstituten heran-

ziehen, was auf das Unternehmen Test-Fuchs allerdings nicht zutrifft. Zwar ist in einigen Bereichen dieses wissenschaftliche Wissen nötig, jedoch sind sich beide interviewten Personen einig, dass das Wissen der Kundinnen und Kunden für ihr Unternehmen viel relevanter ist. Die große Bedeutung des Wissens der Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten deutet wieder darauf hin, dass es sich bei Test-Fuchs um ein CCI-Unternehmen handelt.

Test-Fuchs: Kooperationen mit Kundinnen und Kunden bzw. Lieferantinnen und Lieferanten

Die Kooperationen mit den Kundinnen und Kunden laufen bei Test-Fuchs sehr formal ab. Auf Grund diverser EU-Richtlinien sind alle Unternehmen in dieser Branche gezwungen, ihre Projekte und Aufträge offiziell auszuschreiben. Diese offiziellen Ausschreibungen verlangen dann natürlich auch formale Kriterien, um einen Auftrag zu erhalten. Wenn der Auftrag dann an Test-Fuchs vergeben wurde, läuft die Zusammenarbeit nicht mehr so formal und strikt ab, jedoch wird natürlich von der Kundin bzw. vom Kunden ein gewisser Mindeststandard erwartet. Hinsichtlich der Kooperationen mit Lieferantinnen und Lieferanten läuft der Prozess etwas legerer ab. Da Test-Fuchs viele Sonderanfertigungen baut, benötigen sie natürlich auch viele spezielle Teile und haben deswegen sehr viele Lieferantinnen und Lieferanten. Hierbei läuft der Prozess der Zusammenarbeit viel informaler ab als jener mit den Kundinnen und Kunden. Die Lieferantinnen und Lieferanten können vom Unternehmen selbstständig etwa auf Grund von Bekanntschaft ausgewählt werden. Insgesamt zählt natürlich auch hier wieder die Qualität der Produkte. Über regionale Lieferantinnen und Lieferanten verfügt das Unternehmen kaum, da die benötigten Produkte oftmals regional nicht verfügbar sind (Interview Strohmer).

Herr Kaltenböck ist bezüglich der Kooperationen mit Kundinnen und Kunden derselben Meinung wie Herr Strohmer, dass die Zusammenarbeit anfänglich sehr formal abläuft und im Zuge des Auftrags dann immer informaler wird. Als Ursache für den zu Beginn sehr formalen Ablauf nennt er die große geographische Entfernung zu allen Kundinnen und Kunden. Auch erachtet er die Zusammenarbeit mit Lieferantinnen und Lieferanten als regelmäßiger und oftmals findet auch eine persönliche Begegnung statt, was hinsichtlich der Kundinnen und Kunden nur selten der Fall ist. Regionale Lieferantinnen und Lieferanten sind z.B. die Firma Häusermann, die Leiterplatten liefern und die Firma Kofferexperte, welche maßangefertigte Transportkoffer an Test-Fuchs liefern. Die beiden Unternehmen sind in etwa gleich alt wie Test-Fuchs und daher erfolgt schon seit langer Zeit eine Zusammenarbeit, die stark auf Vertrauen hinsichtlich der Qualität der Produkte beruht. Viele regionale Partnerinnen und Partner gibt es allerdings auf Grund der fehlenden Ressourcen im Waldviertel nicht (Interview Kaltenböck).

Genau wie in der Literatur beschrieben, bestätigen hierbei beide Interviews, dass die Kooperationen mit Kundinnen und Kunden sehr formal ablaufen, vor allem zu Beginn des Zusammenarbeitens. Die Lieferantinnen- und Lieferantenbeziehungen sind etwas informaler, denn hierbei geht es, wie Herr Strohmer in seinem Interview erwähnt „österreichischer“ zu. Es ist daher anzunehmen, dass hinsichtlich der Lieferantinnen- und Lieferanten informale Beziehungen bestehen und bekannte bzw. befreundete Unternehmen bevorzugt werden.

Sonnentor: Bedeutendste Wissensquellen

Bei Sonnentor wird ebenfalls das Kundinnen- und Kundenwissen als bedeutendste Wissensquelle hinsichtlich Innovationsaktivitäten erachtet. Vor allem Stammkundinnen und Stammkunden bringen oftmals neue Vorschläge an das Unternehmen, welche Produkte sie zusätzlich gerne im Sortiment hätten bzw. aktuell vermissen. Daraufhin analysiert das Unternehmen diese Ideen, ob jene vorgeschlagenen Produkte zum Image und zur Marke Sonnentor passen, ob es überhaupt machbar bzw. bewältigbar ist, dieses Produkt biologisch anzubauen bzw. herzustellen und ob es finanziell bzw. wirtschaftlich gesehen tragbar ist. Ebenfalls sehr wichtig ist das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da viele der Arbeiten händisch bewältigt werden und es daher auf kleine Handgriffe ankommt, ob jemand produktiv arbeiten kann oder eben nicht. Auch der Wissenstransfer zwischen langjährigen und neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern ist hierfür sehr wichtig. Darum ist es Herrn Doppler ein besonderes Anliegen, dass in allen Arbeitsgruppen junge und alte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten, damit dieser Wissenstransfer während des alltäglichen Tuns und Arbeitens stattfinden kann und nicht erst dann, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Das wissenschaftliche Wissen von Forschungseinrichtungen spielt für Sonnentor nur eine sehr kleine Rolle (Interview Doppler).

Für Frau Raidl-Zeller steht das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an erster Stelle, denn diese legen oftmals Verbesserungsvorschläge zu Tage. Vor allem wenn es um bestimmte Arbeitsprozesse bzw. Arbeitsabläufe geht. An zweiter Stelle steht für sie das Wissen der Kundinnen bzw. Kunden und der Lieferantinnen bzw. Lieferanten, mit welchen sie sich auch oftmals auf Messen aktiv austauschen und ebenfalls am unbedeutendsten sieht sie das wissenschaftliche Wissen von Forschungseinrichtungen (Interview Raidl-Zeller).

Am Beispiel von Sonnentor lässt sich an Hand der Aussagen der Interviewpartnerin und des Interviewpartner wieder feststellen, dass die Ergebnisse sehr einheitlich mit der Literatur übereinstimmen, denn diese besagt, dass für Unternehmen, die im DUI-Modus agieren, die wichtigsten Wissensquellen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden und Lieferantinnen und Lieferanten sind.

Sonnentor: Kooperationen mit Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten

Natürlich gibt es auch bei dem Unternehmen Sonnentor einige Verträge, die sie mit Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten eingehen. Etwa Verträge mit Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartnern oder Anbauerinnen und Anbauern, da diese sicherstellen, dass alle Beteiligten eine gewisse Sicherheit erhalten. Diese Verträge sind jedoch so minimal wie möglich gehalten, da die „Handschlagqualität“ und ein auf Vertrauen basiertes Verhältnis zu allen Kooperationspartnerinnen und -partner für Sonnentor von höchster Bedeutung sind (Interview Doppler).

Die Aussagen von Frau Raidl-Zeller stimmen hier mit denen von Herrn Doppler überein, dass es einige Verträge benötigt, wie etwa, dass die Bäuerinnen und Bauern eine bestimmte Anbauqualität einhalten müssen oder dass Großhändlerinnen und Großhändler ein bestimmtes Kontingent an Produkte abkaufen. Viele Grundlagen werden jedoch persönlich und mündlich

mit Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten vereinbart (Interview Raidl-Zeller).

„Es ist immer ein Arbeiten auf Augenhöhe und eine Vertrauensbasis muss gegeben sein. Ist das bei einem Partner nicht der Fall, dann überlegen wir uns sehr gut, ob wir überhaupt die Partnerschaft aufrechterhalten.“ (Interview Raidl-Zeller)

Auch in diesem Fall stimmen die Annahmen, die auf Basis der Literatur getroffen wurden, mit den Aussagen der Interviewpartnerin und des Interviewpartners überein. Formale Verträge werden so gering wie möglich gehalten und Vertrauen zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern und die sog. „Handsschlagqualität“ sind sehr bedeutend für Sonnentor.

8.2.3 Art der Wissensbeschaffung

Die Art der Wissensbeschaffung wird differenziert in die In-House Wissensbeschaffung, die Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern in der Region Waldviertel und die Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern außerhalb der Region Waldviertel.

Nachfolgend werden die drei Wissensbeschaffungsarten (In-House, regionale Partnerinnen bzw. Partner und überregionale Partnerinnen bzw. Partner) der Reihe nach analysiert. Es wird dabei näher eingegangen auf den Ablauf des Prozesses, auf das Wissen, welches dabei geschaffen wird und außerdem eine Beurteilung der Interviewpartnerin und der Interviewpartner, wie gut bzw. schlecht dieser Prozess im Unternehmen funktioniert. Abschließend soll festgehalten werden, welche Bedeutung den einzelnen Arten jeweils zugeschrieben wird.

Test-Fuchs: In-House Wissensbeschaffung

Betrachtet man die In-House Wissensbeschaffung bei Test-Fuchs ist es zunächst einmal wichtig die unterschiedlichen Entwicklungsaufträge kurz zu beschreiben. Das Unternehmen unterscheidet hierbei zwischen Innovationsprojekten, Produktentwicklungsprojekten und Aerospace. Bei den Innovationsprojekten steht der Erhalt bzw. die Generierung von firmeninternem Wissen und Know-how im Vordergrund, bei Produktentwicklungsprojekten soll als Ergebnis ein bestimmtes Produkt geschaffen werden und dem Bereich Aerospace obliegen striktere Normen, die eben die Flugbranche betreffen. Für die In-House Wissensbeschaffung relevant sind also die Innovationsprojekte. Für diese Innovationsprojekte werden dann eine bestimmte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiteranzahl und eine bestimmte Stundenanzahl freigegeben und diese sollen als Ergebnis nicht irgend ein Produkt entwickeln, sondern neue Erkenntnisse in Form von Testergebnissen, Dokumenten oder Arbeitseffizienzsteigerungen hervorbringen. Somit werden im Endeffekt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus weitergebildet bzw. sie bilden sich selbst weiter. Im Zuge dieses Prozesses wird erfahrungsbaiertes Wissen von einer bestimmten Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschaffen und dieses neue Wissen wird dann innerhalb des Unternehmens an alle Kolleginnen und Kollegen weitergegeben, für die es ebenfalls relevant ist (Interview Strohmmer).

Eine weitere Option der In-House Wissensbeschaffung ist die Test-Fuchs-Akademie. Diese ist hauptsächlich für Lehrlinge gedacht, die hier branchenspezifisches Wissen, welches sie nicht in der Berufsschule erlangen, erwerben können. Außerdem besuchen auch des Öfteren

fertig ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Akademie, um relevantes Wissen aufzufrischen. Hierbei wird ihnen eben dieses branchenspezifische Wissen beigebracht bzw. das eigene Vokabular, welches in der Flugbranche nötig ist, um miteinander zu kommunizieren. Diese Weiterbildung erleichtert anschließend den Transfer des vorhandenen teilweise sehr spezifischen Wissens innerhalb des Unternehmens. Bei der Wissensverteilung durch die Test-Fuchs-Akademie handelt es sich nicht so sehr um erfahrungsbasiertes Wissen, sondern vielmehr um Branchenwissen und wissenschaftliches Wissen. Die In-House Wissensbeschaffung wurde als sehr positiv und gut funktionierend beschrieben und ist in den letzten Jahren auch stetig gestiegen (Interview Strohmer).

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich der In-House Wissensbeschaffung angesprochen wurde, ist die Wissensgenerierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Problemlösungen. Beinahe bei jeder Entwicklung eines Prüfgerätes sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter irgendwann an einen Punkt gelangt, wo etwas nicht so funktioniert wie es funktionieren sollte und daher gezwungen, ein bestimmtes Problem zu lösen. Dabei handelt es sich teilweise um wissenschaftliches, technisches Wissen und teilweise auch um erfahrungsbasiertes Wissen, welches dann natürlich wieder an ebenfalls betroffene Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen weitergegeben wird. Diese Art der Wissensbeschaffung funktioniert zwar prinzipiell gut, allerdings wird es als schwierig angesehen über das sogenannte Know-who zu verfügen, also dass man herausfindet, welche Person im Unternehmen über bestimmtes Wissen verfügt. Dies ist natürlich vor allem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwierig (Interview Kaltenböck). Die Wissensbeschaffung durch Problemlösung deutet wieder darauf an, dass es sich bei Test-Fuchs um ein CCI-Unternehmen handelt.

Test-Fuchs: Regionale Wissenspartnerinnen und -partner

Hinsichtlich regionaler Wissenspartnerinnen und -partner gibt es für Test-Fuchs nur wenige potentielle Partnerinnen bzw. Partner. Jedoch sind sie Mitglied im sog. Qualifizierungsverbund Waldviertel, welcher sich aus etwa 40 Unternehmen der Region zusammensetzt. Dieser Qualifizierungsverbund bietet verschiedene Schulungen an, wo sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen freiwillig melden können, um an diversen Fortbildungen teilzunehmen. Im Zuge dessen findet ein Wissensaustausch zwischen der jeweiligen Trainerin bzw. dem jeweiligen Trainer und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Da aber oftmals auch Teamwork-Aufgaben bewältigt werden müssen, gibt es auch einen Wissensaustausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Schulung. Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten hier überwiegend persönlichkeitsbildendes Wissen, Sprachkenntnisse und Soft Skills, wie etwa Konfliktmanagement oder ähnliches. Dieser Wissensaustauschprozess funktioniert an sich sehr gut. Kritisiert wurde nur, dass es sich dabei lediglich um Soft Skills handelt. Natürlich wären auch branchenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten sehr willkommen, es ist aber verständlich, dass dies vor allem im Hightechbereich, welcher für Test-Fuchs interessant wäre, im Waldviertel nicht möglich ist, da es kaum andere Unternehmen gibt, die von diesem Wissen ebenfalls profitieren würden. (Interview Kaltenböck).

Für Herrn Strohmer sind die Wissenspartnerinnen und -partner insgesamt, v.a. jedoch regionale Partnerinnen und Partner nicht bedeutend, was er durch die nachfolgende Aussage festlegt:

„[...] so richtige Partner in dem Sinn haben wir wenige [...]. Sondern wir versuchen es eher alleine zu machen, aus Flexibilitätsgründen. Aber natürlich kommt es schon gelegentlich vor, dass wir sagen, da brauchen wir Unterstützung [...]. Dann ist es aber nicht regional, in der Regel.“ (Interview Strohmer)

Beide Interviewpartner von Test-Fuchs sind sich darin einig, dass das Unternehmen nicht versucht, regionale Partnerinnen und Partner zu stärken, da es zum einen kaum welche gibt und weil sie zum anderen keine bedeutenden Vorteile davon hätten. Der einzige Grund, weshalb das Unternehmen sich vorstellen könnte, regionale Partnerinnen und Partner zu stärken wäre, wenn sie dadurch eine schnellere Lieferzeit erreichen würden, was jedoch aktuell nicht der Fall wäre (Interview Strohmer und Kaltenböck).

Test-Fuchs: Überregionale Wissenspartnerinnen und -partner

Überregionale Partnerinnen und Partner von Test-Fuchs sind u.a. diverse Beratungsunternehmen oder Unternehmen, die sich auf bestimmtes, für Test-Fuchs bedeutendes Wissen spezialisiert haben, wie etwa Internet of Things (IoT). Beispiele für überregionale Partnerinnen und Partner ist das Engineering-Büro Zühlke oder das Beratungsunternehmen Roland Berger. Außerdem ist Test-Fuchs Mitglied bei der Plattform für Innovationsmanagement. Diese PFI ist eine Art Verein, wo man sich über Wissen austauscht, welches für Innovationsaktivitäten wichtig ist. Dieser Wissensbeschaffungsprozess kann etwa durch Schulungen oder Workshops stattfinden. In manchen Fällen wird die Wissenslieferantin bzw. der Wissenslieferant direkt in das Unternehmen bestellt und bringt diversen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Test-Fuchs relevantes Wissen bei. Das Wissen, welches dabei gewonnen wird, ist zumeist nicht branchenspezifisch. Es handelt sich dabei meistens um Wissen, welches am Markt zu dieser Zeit relativ neu ist, wie etwa zurzeit Wissen über IoT-Plattformen und IoT-Security. Bei diesem Wissensaustauschprozess wird also hauptsächlich wissenschaftliches, technisches Wissen transferiert. Dieser Wissensbeschaffungsprozess funktioniert in der Regel sehr gut, da sich Test-Fuchs im Vorhinein immer sehr genau überlegt, welches Unternehmen sie dafür beauftragen und anschließend auch sehr exakt kommunizieren, welches Wissen sie erhalten möchten bzw. benötigen (Interview Strohmer).

Herr Kaltenböck erachtet als die wichtigsten überregionalen Wissenspartnerinnen bzw. -partner wieder die Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten von Test-Fuchs, von denen sie wissenschaftliches, technisches Wissen erhalten. Bedeutende Wissensaustauschpartnerinnen und -partner hierbei sind etwa Airbus oder Lufthansa-Technik. Der Wissensaustausch hierbei findet im Zuge von projektinternen Aufträgen statt. Durch die intensiven Wissensaustauschbeziehungen mit den Lieferantinnen und Lieferanten und vor allem mit den Kundinnen und Kunden wird erreicht, dass eine Wissensbildung auf beiden Seiten stattfinden kann. Dieser Wissensaustauschprozess mit den Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten funktioniert zwar oft sehr gut, manchmal bestehen dabei aber auch Wissensaustauschbarrieren, denn die sog. *original equipment manufacturer* versuchen diesen Prozess des Wissenstransfers oft zu verhindern. Dies kommt daher, weil diese OEM's ebenfalls erkannt haben, dass das Prüfen von Bauteilen sehr lukrativ ist und deshalb geben sie oftmals ihre Testpläne nicht mehr an Dritte weiter. Diese Testpläne sind

jedoch für Test-Fuchs sehr wichtig, damit sie überhaupt wissen, was bei den einzelnen Bauteilen überprüft werden muss. Gelingt es ihnen nicht, an diese Testpläne heranzukommen, müssen zunächst alle Pläne selbst erarbeitet werden, was natürlich einen enormen Arbeitsaufwand darstellt. Im schlimmsten Fall können diese Pläne nicht erarbeitet werden und es müssen viele fertige Geräte von den OEM's erworben werden, was dann als Folge keinen Wissensgewinn zulässt. Weitere Wissensaustauschpartnerinnen und -partner sind auch die Tochterunternehmen von Test-Fuchs, wie beispielsweise jenes in Erding. Dabei wird versucht, Wissen per Telefon oder E-Mail auszutauschen, wenn ein bestimmtes Problem vorhanden ist. Dieses Problem wird dann gemeinsam mit anderen Tochterunternehmen zu lösen versucht. Persönliche bzw. Face-to-Face Wissensaustauschbeziehungen finden dabei nur in Ausnahmefällen statt (Interview Kaltenböck).

Test-Fuchs: Relevanz der Wissensbeschaffungsarten

Anschließend wurden die Interviewpartner gefragt, welche dieser Wissensbeschaffungsarten ihrer Meinung nach am wichtigsten ist und ob es diesbezüglich in den letzten Jahren Veränderungen gegeben hat.

Für Herrn Kaltenböck ist die Wissensbeschaffung von überregionalen Partnerinnen und Partner am bedeutendsten, da dieser Prozess garantiert, am neuesten Stand der Technik und damit des Wissens zu bleiben. An zweiter Stelle sieht er den In-House Wissensbeschaffungsprozess, und an dritter Stelle den Wissensgewinn von regionalen Partnerinnen und Partnern, da es sich hierbei lediglich um Soft Skills handelt. Er geht außerdem davon aus, dass früher die In-House-Wissensbeschaffung am bedeutendsten war und die überregionalen Partnerinnen und Partner an zweiter Stelle. Als Grund dafür nennt er, dass es früher, als sie hauptsächlich militärische Kundinnen und Kunden belieferten, einfacher war, an diverse Spezifikationen heranzukommen, was einen höheren und einfacheren Wissensgewinn im Haus zustande kommen ließ (Interview Kaltenböck).

Die Angaben von Herrn Strohmmer stimmen hierbei mit jenen von Herrn Kaltenböck überein, dass die regionalen Wissensaustauschpartnerinnen und -partner für das Unternehmen Test-Fuchs am wenigsten bzw. sogar gar keine Bedeutung haben. Jedoch kann er sich nicht festlegen, ob die In-House-Wissensbeschaffung oder die Wissensbeschaffung durch überregionale Partnerinnen und Partner wichtiger ist, da beide Arten ihre Berechtigung bzw. ihre Relevanz haben. Die Wissensbeschaffung von überregionalen Partnerinnen und Partnern funktioniert in der Regel schneller als die Wissensbeschaffung im Haus. Jedoch kommt es auch stark darauf an, wer diese regionalen Partnerinnen und Partner sind. Die interne Wissensbeschaffung ist zwar effektiver, als die externe, jedoch ist man zumeist langsamer und es sind höhere Kosten damit verbunden. Es kommt auch darauf an, ob das verlangte Wissen bereits in einem anderen Unternehmen existiert. Falls ein anderes Unternehmen bereits über dieses geforderte Wissen verfügt, ist es sinnvoller, das Wissen von Partnerinnen und Partnern einzuholen. Handelt es sich jedoch um Wissen, das diese Partnerinnen und Partner ebenfalls noch nicht haben und erst erlernen müssten, ist es sinnvoller die Wissensbeschaffung bei Test-Fuchs selbst durchzuführen. Da Test-Fuchs oft sehr spezielles Wissen benötigt, ist es natürlich oft der Fall, dass noch kein anderes Unternehmen über dieses Wissen verfügt.

Insgesamt erachtet er beide Formen als sehr wichtig und möchte keine der beiden favorisieren (Interview Strohmer).

Früher jedoch war die In-House-Wissensbeschaffung bedeutender als der Wissenserwerb durch überregionale Partnerinnen und Partner. Der Grund dafür ist, dass es durch die heutige Kommunikations- und Nachrichtentechnologie viel einfacher ist, an globales Wissen zu kommen. Hinzu kommt auch, dass bis vor etwa zehn Jahren Test-Fuchs gar nicht daran interessiert war, an externes Wissen zu gelangen, da das gesamte Wissen im Haus geschaffen wurde. Dies ist allerdings durch den heutigen ständigen Wandel und Erweiterung an Wissen undenkbar (Interview Strohmer).

Vergleicht man nun die Ergebnisse dieser beiden Interviews mit der Literatur, so stimmt überein, dass die bedeutendste Art des Wissens für Test-Fuchs das kodifizierte wissenschaftliche und technische Wissen ist, wofür natürlich ein hoher Teil an gut ausgebildeten Arbeitskräften nötig ist. Was jedoch bei dem Unternehmen Test-Fuchs nicht so stark ausgeprägt ist als in der Literatur beschrieben, ist das Investieren in Forschung und Entwicklung, sowie die engen Beziehungen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen. Verantwortlich dafür sind wohl die Gegebenheiten des dünnen RIS, in dem das Unternehmen lokalisiert ist, denn im Waldviertel gibt es kaum höhere Ausbildungsmöglichkeiten bzw. F&E-Institutionen.

Auch fehlen hier gut entwickelte Cluster um einen Wissensaustausch zu ermöglichen. Der Grund dafür, warum Test-Fuchs nicht so stark auf die Zusammenarbeit mit Universitäten setzt ist, weil das Unternehmen den Großteil ihres benötigten Wissens vollständig von deren Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten erhalten und dadurch nicht auf universitäres Wissen angewiesen ist. Ebenfalls wird durch die Interviews mit den Vertretern von Test-Fuchs bestätigt, dass sie die fehlenden regionalen Wissensaustauschpartnerinnen und -partner dadurch kompensieren, dass sie so viel Wissen wie möglich im Unternehmen selbst bündeln, damit fehlende Kooperationspartnerinnen und -partner in der Region kompensiert werden können. Zusätzliches Wissen, welches nicht durch die In-House-Wissensbeschaffung erworben werden kann, wird durch Partnerinnen und Partner außerhalb der Region kompensiert. Fest steht allerdings, dass es einen Wandel dahingehend gab, dass heute externes Wissen auf Grund der neuen Kommunikationstechnologien bedeutender ist als früher.

Sonnentor: In-House Wissensbeschaffung

Für die In-House-Wissensbeschaffung bei dem Unternehmen Sonnentor ist es wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Produktentwicklung, Produktsensorik, Lebensmittelsicherheit, Lebensmittelkennzeichnung und pharmazeutische Grundlagen weiterzubilden. Diese Weiterbildung läuft meist so ab, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für welche dieses Wissen relevant ist, Schulungen und Weiterbildungen zu diesen Themen besuchen, damit das Wissen im Haus kompensiert werden kann. Es handelt sich dabei um kodifiziertes, wissenschaftliches Wissen, welches sich laufend verändert und vermehrt, weshalb es extrem wichtig ist, dass laufend solche Fortbildungen besucht werden. Diese Wissensart lässt sich nicht intern generieren, da das Lebensmittelministerium und verschiedene Organisationen ständig neue Richtlinien herausbringen, welche nur durch externe Weiterbildungen beschafft

und ins Haus gebracht werden können. Dieser Prozess der Wissensbeschaffung funktioniert in der Regel sehr gut (Interview Doppler).

Auch Frau Raidl-Zeller betont im Sinne der In-House-Wissensbeschaffung die Bedeutung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterschulungen. Grundsätzlich ist die Abteilungsleiterin bzw. der Abteilungsleiter dafür verantwortlich, dass sie bzw. er seine Angestellten dazu auffordert, in relevanten Bereichen Schulungen zu besuchen. Anschließend ist sie bzw. er auch dafür verantwortlich, dass dieses neu erworbene Wissen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer bzw. seiner Abteilung transferiert wird. Für die Interviewpartnerin steht jedoch hierbei nicht nur das wissenschaftliche Wissen im Vordergrund, sondern sie erachtet das erfahrungsbasierte Wissen, welches bei diesem Prozess transferiert wird, als ebenso wichtig. Erfahrungsbasiertes Wissen stellen in diesem Kontext etwa gewisse Verhaltensweisen dar, die für den Wissenstransfer bedeutend sind. Sie ist ebenfalls der Meinung, dass dieser Prozess verbessert werden könnte, indem z.B. computerunterstütztes Lernen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht wird bzw. dass dieses aus Schulungen erworbene Wissen verschriftlicht wird, damit sich die Wissensaneignung für die Angestellten vereinfacht. Vor allem im Bereich des Franchisings wäre dies sehr hilfreich, da es hierzu sehr viel Wissen gibt, welches von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlernt werden muss. Diese noch gegebenen Wissenstransferprobleme werden jedoch durch die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensiert, da im Unternehmen ein sehr gutes Miteinander herrscht und die Leute sich gerne gegenseitig neues Wissen beibringen, um sich zu unterstützen und voranzubringen (Interview Raidl-Zeller).

Das Unternehmen Sonnentor verfügt also nicht über interne, im Haus stattfindende Wissensgenerierung, sondern kodifiziertes, wissenschaftliches Wissen gelangt über externe Schulungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus. Grund dafür ist, dass dieses Wissen von externen Organisationen vorgegeben wird und deshalb von ihnen auch erworben werden muss.

Sonnentor: Regionale Wissenspartnerinnen und -partner

Sonnentor verfügt hinsichtlich vieler Themen über Kooperationspartnerinnen und -partner in der Region, beispielsweise im Bereich Vertrieb, Marketing oder Personalmanagement. Diese regionalen Partnerinnen und Partner sind in den verschiedensten Branchen tätig, beispielsweise im Fertigteilhausbau, Handel, Maschinenbau, Automotivbereich und Elektroniksektor. Herr Doppler erklärt den Wissensaustauschprozess mit regionalen Partnerinnen und Partnern an Hand des Personalwesens. Hier gibt es alle paar Monate sog. ERFA-Runden bzw. Erfahrungsaustauschrunden, bei denen mit regionalen Kooperationspartnerinnen und -partner anfallende Themen diskutiert werden. Aktuell beschäftigen sie sich beispielsweise mit Veränderungen in den Arbeitszeitgesetzen und überlegen gemeinsam, wie man diese Änderungen am besten im Unternehmen adaptieren kann. Hier können die Austauschpartnerinnen und Austauschpartner einfach bestimmte Anliegen oder Probleme, die ihr Unternehmen betreffen, darlegen und es wird gemeinsam versucht eine zufriedenstellende Lösung zu finden. Von den Ergebnissen dieser ERFA-Runden können dann natürlich alle teilnehmenden Unternehmen ebenfalls profitieren (Interview Doppler).

Branchenspezifische regionale Kooperationspartnerinnen und -partner gibt es allerdings nicht, da der Biofachhandel nicht nur im Waldviertel sondern generell in gesamt Österreich nur sehr rar vorhanden ist. Der Wissensaustausch mit regionalen Partnerinnen und Partnern funktioniert prinzipiell sehr gut, leider gibt es jedoch nur wenige Bereiche, in denen das Unternehmen regionale Austauschpartnerinnen und -partner heranziehen kann (Interview Doppler).

Als regionale Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner nennt Frau Raidl-Zeller, genauso wie Herr Kaltenböck, Vertreter des Unternehmens Test-Fuchs, den Waldviertler Qualifizierungsverbund. Im Zuge dieses Qualifizierungsverbundes werden, wie oben bereits erwähnt unterschiedliche Kurse angeboten, durch die verschiedenste Kompetenzen gefördert werden. Der Kurs findet immer in jenem Unternehmen statt, welches die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Kurs angemeldet hat. Die Zusammenarbeit im Sinne des Qualifizierungsverbundes wird auch von Frau Raidl-Zeller als sehr gut und sehr wertvoll angesehen (Interview Raidl-Zeller).

Anders als Herr Doppler kann Frau Raidl-Zeller auch einige branchenspezifische, regionale Wissensaustauschpartnerinnen und -partner nennen. Zwar nicht in der Branche des Biofachhandelst, sehr wohl jedoch im Bereich Tourismus und Gastronomie. Hier gibt es regionale Partnerinnen und Partner, mit welchen Wissen ausgetauscht wird und auch versucht wird, sich gegenseitig zu bewerben, indem man beispielsweise unterschiedliche Kombiangebote anbietet. Eine weitere Wissensaustauschinitiative nennt sich „Frau in der Wirtschaft“. Dabei treffen sich wirtschaftstreibende Frauen aus dem Bezirk Zwettl und tauschen sich aus (Interview Raidl-Zeller).

Ein Wissensaustausch findet auch geringfügig mit den Bäuerinnen und Bauern in der Region statt. Dafür sind ganzjährig zwei Außendienstmitarbeiterinnen bzw. -mitarbeiter unterwegs und treffen sich mit den Bäuerinnen und Bauern, wo dann ebenfalls ein Wissensaustausch stattfindet. Dabei handelt es sich um landwirtschaftliches Fachwissen, beispielsweise Themen wie Beikrautbekämpfung oder Trocknung und zusätzlich natürlich auch um erfahrungsbasiertes Wissen, welches die Bauern über die Zeit gesammelt haben. Falls eine Bäuerin oder ein Bauer beispielsweise vor einem Problem steht, können die Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter dieses Problem durch das Wissen der anderen Anbauerinnen und Anbauern bewältigen. Generell wird der Wissensaustausch in der Region von Frau Raidl-Zeller als gut funktionierend angesehen (Interview Raidl-Zeller).

Regionale Wissensaustauschpartnerinnen und -partner sind für Sonnentor also von großer Bedeutung. Interessant ist, dass es sich hierbei ausschließlich um den Austausch von erfahrungsbasiertem Wissen handelt. Wissensaustauschpartnerinnen und -partner hinsichtlich ihrer Branche haben sie jedoch im Waldviertel genauso wenig wie das Unternehmen Test-Fuchs.

Sonnentor versucht sehr aktiv, regionale Partnerinnen und Partner zu stärken, indem das Unternehmen kleineren Betrieben und Start-ups Wissen über Betriebsprozesse oder Wachstum zur Verfügung stellt. Sonnentor erhält im Gegenzug dazu neue und moderne Einsichten, wie junge Unternehmen handeln und arbeiten (Interview Doppler).

Auch Frau Raidl-Zeller betont sehr stark, dass Sonnentor viele Unternehmen in der Region fördert, wobei ihnen sogar die Regionalität wichtiger ist als der Preis. Solche regionalen

Partnerinnen und Partner sind etwa Baufirmen, Elektrofirmen oder ein Bäcker aus der Region, der einmal in der Woche seine Backwaren im Unternehmen Sonnentor verkaufen darf. Das Unternehmen erwartet sich davon Vertrauen und hochwertige Qualität der Produkte und Dienstleistungen (Interview Raidl-Zeller).

Sonnentor: Überregionale Wissenspartnerinnen und -partner

Mit überregionalen Partnerinnen und Partnern gibt es ebenfalls Erfahrungsaustauschtage in den unterschiedlichsten Bereichen, z.B. mit Weinviertlern, Industrieviertlern und Mühlviertlern. Dieser Prozess läuft ähnlich ab, wie die ERFA-Runde mit regionalen Partnerinnen und Partner. Weitere überregionale Partnerinnen und Partner sind etwa die internationalen Anbauerinnen bzw. Anbauer und Franchisepartnerinnen bzw. -partner, mit denen immer wieder ein Wissensaustausch stattfindet. Diesbezüglich gibt es etwa die Franchisepartnertage, wo sich die einzelnen Franchisepartnerinnen und Franchisepartner intensiv über wichtige Themen unterhalten. Auch im Bereich Marketing gibt es überregionale Partnerinnen und Partner, wie z.B. diverse Social Media Agenturen. Wissensaustauschpartnerinnen und -partner im Bereich des Biofachhandels sind meist in Deutschland und Tschechien lokalisiert. Bei dem Wissensaustausch mit überregionalen Partnerinnen und Partner wird ausschließlich erfahrungsbasiertes Wissen transferiert und dieser Prozess funktioniert gut (Interview Doppler).

Für Frau Raidl-Zeller sind die bedeutendsten überregionalen Wissensaustauschpartnerinnen und Partner Unternehmen wie beispielsweise Zotter, Rogner Bad Blumau oder Grüne Erde, mit denen Sonnentor ein gemeinsames Ziel bzw. eine gemeinsame Philosophie verfolgt, nämlich das Gemeinwohl zu unterstützen bzw. zu fördern. Hierfür werden gemeinsame Ziele erstellt bzw. Kampagnen gestartet, wie etwa eine ökologische Landwirtschaft zu betreiben und anschließend erfolgt mit den Partnerinnen und Partnern ein intensiver Wissensaustausch darüber, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Vor kurzem ist Sonnentor dem „Bündnis einer enkeltauglichen Landwirtschaft“ beigetreten, wo ein Wissensaustausch mit hauptsächlich in Deutschland lokalisierten Partnerinnen und Partnern stattfindet und es in erster Linie darum geht, Ackerflächen pestizidfrei zu bewirtschaften (Interview Raidl-Zeller).

Weitere überregionale Wissensaustauschpartnerinnen und -partner sind eine Designagentur, welche Sonnentor Analysen liefert, welche Designs modern und zeitgemäß sind, mit der ebenfalls ein intensiver Wissensaustausch stattfindet, sowie der REWE-Konzern, der sich viele Arbeitsmethoden von Sonnentor angeeignet hat. Bei dem Wissensaustausch mit überregionalen Partnerinnen und Partnern handelt es sich, wie auch Herr Doppler bereits erwähnte, hauptsächlich um erfahrungsbasiertes Wissen. Dieser Wissensaustauschprozess funktioniert oftmals nicht optimal, da natürlich bei überregionalen Partnerinnen und Partnern immer eine gewisse Distanz vorhanden ist. Zwar kann diese relativ einfach durch E-Mailverkehr oder Skype aufgehoben werden, jedoch gibt es auch das Problem der unterschiedlichen politischen Vorgaben hinsichtlich des Bioanbaus zwischen Österreich und anderen Ländern, was oftmals den Wissensaustausch einschränkt (Interview Raidl-Zeller).

Sonnentor: Relevanz der Wissensbeschaffungsarten

Auch bei den vielen überregionalen Wissensaustauschpartnerinnen und -partnern wird ausschließlich erfahrungsbasiertes Wissen transferiert. Die wichtigste Art der Wissensbeschaffung

stellt hierbei die In-House-Wissensbeschaffung dar, dicht gefolgt von der Wissensbeschaffung von überregionalen Partnerinnen und Partnern. Der Wissenserwerb von regionalen Partnerinnen und Partnern spielt auch für Sonnentor keine wichtige Rolle (Interview Doppler und Raidl-Zeller). Sowohl die Interviewpartnerin als auch der Interviewpartner von Sonnentor waren sich einig, dass hinsichtlich dieser Reihenfolgen keine Veränderungen in den letzten Jahren festzustellen sind.

8.2.4 Schwierigkeiten der Wissensbeschaffung

Anschließend wurden die Interviewpartnerin und die Interviewpartner gefragt, ob es dem jeweiligen Unternehmen Schwierigkeiten mache, bedeutendes Wissen zu erhalten.

Test-Fuchs

Schwierigkeiten hinsichtlich der Wissensbeschaffung hat Test-Fuchs, wenn die Wirtschaft selbst noch nicht festgelegt hat, in welche Richtung sich der Markt entwickeln wird. Das bedeutet also, wenn man noch nicht mit Sicherheit sagen kann, ob sich bestimmte Technologien durchsetzen werden. Als Beispiel wird hier das Internet genannt, wo natürlich feststeht, dass diese Technologie auch in Zukunft alles stark beeinflussen wird. Denkt man allerdings etwa an Bitcoins oder andere Kryptowährungen, kann man diesen zukünftigen Verlauf noch nicht so bestimmt vorhersagen. Wenn man eine Innovation schaffen will, wo man sozusagen der Erste ist, der dies durchsetzt, hat man das Risiko zu tragen, dass es evtl. am Markt nicht benötigt wird. In diesem Fall ist es natürlich schwierig, an Wissen zu gelangen. Im umgekehrten Fall, wenn das Produkt bereits am Markt vorhanden und etabliert ist, verliert man natürlich den Wettbewerbsvorteil, man gelangt allerdings einfacher an das benötigte Wissen. Aus diesen Gründen kann die oben gestellte Frage nicht so absolut beantwortet werden. Es hänge immer davon ab, um welches Wissen es sich dabei handelt (Interview Strohmer).

Herr Kaltenböck erwähnt dazu, dass es zwar einfach ist, an Wissen durch diverse Universitäten und Forschungseinrichtungen zu erhalten, jedoch sieht er es als schwierig, dass mit diesem Wissen im Haus dann auch tatsächlich gearbeitet werden kann (Interview Kaltenböck).

„Dieses Know-how muss aber natürlich auch von wem verwaltet werden. Und da ist dann oft der Punkt, wo es unter Umständen ein bisschen ins Scheitern anfängt, weil wir ja ab einem gewissen Level das Wissen auch nicht mehr von jedem verwalten lassen können.“ (Interview Kaltenböck)

Zusammengefasst lässt sich dazu also sagen, dass es teilweise Probleme gibt, Wissen für Innovationsprozesse zu erhalten und darüber hinaus dieses Wissen dann auch zu verwalten. Der Grund dafür liegt wahrscheinlich darin, dass es im Waldviertel nicht sehr einfach möglich ist, akademische Facharbeitskräfte anzuwerben. Laut den Ergebnissen der Literatur sollte es für ein STI-Unternehmen keine Probleme darstellen, akademisches Wissen zu verwalten, was noch einmal belegt, dass bei Test-Fuchs viele Anzeichen des kombinierten CCI-Modus vorzufinden sind.

Sonnentor

Herr Doppler sieht hinsichtlich der Wissensbeschaffung bei Sonnentor keine Probleme. Er ist sich dessen bewusst, dass man sich Ideen und Wissen von städtischen Gebieten beschaffen muss, da hier Trends vorgegeben werden. Diese Trends bestimmen dann, in welche Richtung sich die Wirtschaft entwickeln wird und welche Innovationen erfolgreich sein werden. Wenn man also ständig aktiv nach diesen neuen Trends und Ideen sucht, gibt es auch keine Schwierigkeiten, an innovationsschaffendes Wissen zu gelangen (Interview Doppler).

Frau Raidl-Zeller sieht hinsichtlich der Wissensbeschaffung schon einige Schwierigkeiten, da es oftmals nicht einfach ist, das sog. Know-who zu erhalten, sich also die Frage stellt, wer ihnen das Expertenwissen für beispielsweise diverse gesundheitsrelevante Aspekte beschaffen kann. Insgesamt ist es aber immer irgendwie schaffbar (Interview Raidl-Zeller).

Aus den Interviews geht hervor, dass das Unternehmen Sonnentor auch manchmal Schwierigkeiten damit hat, an bedeutendes Wissen zu gelangen. Meistens sind diese Schwierigkeiten nur mit einem hohen Zeitaufwand verbunden, lassen sich aber relativ leicht aus dem Weg räumen. Da es sich dabei auch nicht um spezielles bzw. wissenschaftliches Wissen handelt, hat das Unternehmen auch keine Probleme damit, dass das Wissen intern verwaltet werden kann, da es sich kaum um wissenschaftliches, technisches Wissen handelt.

8.3 Innovationsfinanzierung

In diesem Abschnitt soll analysiert werden, ob die beiden Unternehmen Innovationsausgaben haben und ob sie öffentliche Innovationsmittel erhalten.

8.3.1 Innovationsausgaben

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Ausgaben für Innovation beider untersuchten Unternehmen gegeben.

Test-Fuchs

Bei dem Unternehmen Test-Fuchs werden jährlich drei Prozent des Umsatzes in Innovation und Entwicklung gesteckt (Interview Strohmmer).

Auch verfügt Test-Fuchs über einen eigenen Innovationsbereich im Unternehmen, wodurch schon einige Ausgaben anfallen. Diese Abteilung beschäftigt sich vor allem damit, in welche Richtung sich der Markt entwickeln wird und welche Innovationen Test-Fuchs somit kreieren sollte (Interview Kaltenböck).

Sonnentor

Auch im Unternehmen Sonnentor gibt es Ausgaben für Innovationen und Forschung und Entwicklung, jedoch konnte kein genauer Betrag genannt werden (Interview Doppler). Innovationsausgaben gibt es in jeder Abteilung, diese werden aber nicht gesondert dotiert (Interview Raidl-Zeller).

Vergleich

Auf Grund der Interviews wird angenommen, dass die Innovationsausgaben bei Test-Fuchs

höher sind als bei Sonnentor, wie es auch die Literatur beschreibt. Test-Fuchs hat auch einen festgelegten Betrag, welchen sie jährlich für Innovationsausgaben kalkulieren und daraus lässt sich schließen, dass für dieses Unternehmen Innovationsausgaben von größerer Bedeutung sind als für Sonnentor, wo die Innovationsausgaben nur dann anfallen, wenn es sozusagen sein muss um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

8.3.2 Öffentliche Innovationsmittel

Nachfolgender Abschnitt fasst Innovationsgelder, welche die untersuchten Unternehmen von unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungsebenen erhalten, zusammen.

Test-Fuchs

Test-Fuchs erhält projektspezifische Förderungsmittel, wenn sie vom Unternehmen beantragt werden. Da das Unternehmen nach EU-Richtlinien schon als Großunternehmen zählt, erhalten sie lediglich die geringstmögliche Quote, die es gibt. Dies sind etwa 25 Prozent der Projektausgaben und jährlich werden durchschnittlich zwei Projekte gefördert. Die Mittel dafür kommen entweder vom Land Niederösterreich oder vom Bund bzw. erhält das Tochterunternehmen in Erding auch Förderungsmittel aus Deutschland. Förderungsmittel von der EU gibt es kaum (Interview Strohmayer).

Test-Fuchs bewirbt sich auch regelmäßig für Innovationspreise und Innovationsprojekte, wobei auch erst vor kurzem der erste Platz beim niederösterreichischen Innovationsprojekt erzielt werden konnte (Interview Kaltenböck).

Sonnentor

Sonnentor erhält ebenfalls öffentliche Innovationsmittel für diverse Innovationsprojekte und auch für den firmeninternen Kindergarten, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens ihre Kinder hinbringen können, gab es Förderungsmittel. Auch für viele weitere neue Projekte erhielt das Unternehmen immer wieder öffentliche Innovationsgelder, die für das Wachstum des Unternehmens sehr wichtig sind. Diese kommen vom Land, Bund und auch von EU-Ebene (Interview Doppler und Raidl-Zeller).

Vergleich

Beide Unternehmen erhalten also öffentliche Innovationsmittel vom Land Niederösterreich und auch vom Bund. Förderungsmittel von der EU erhält das Unternehmen Test-Fuchs kaum, das Unternehmen Sonnentor jedoch schon. Dies könnte daran liegen, dass die EU die Landwirtschaft in den einzelnen Ländern stärken möchte, oder auch, weil Sonnentor ein kleineres Unternehmen als Test-Fuchs ist.

8.4 Regionalpolitik

Die Interviewpartnerin und die Interviewpartner beschrieben auch die regionalpolitische Situation. Die dadurch gewonnen Erkenntnisse werden im folgenden Abschnitt präsentiert.

Test-Fuchs

Regionalpolitische Maßnahmen, die das Unternehmen Test-Fuchs betreffen, bedeuten zwar in der Regel nur positive Veränderungen für das Unternehmen, sind aber nicht als signifikant zu erachten. Da Test-Fuchs der größte Arbeitgeber in Groß Siegharts ist, erhalten sie von der Gemeinde Unterstützungen bzw. Genehmigungen relativ einfach, wenn z.B. ein Parkplatz oder eine weitere Betriebshalle am Gelände gebaut werden soll. Auch die Infrastruktur in und rund um Groß Siegharts wird als ausreichend erachtet. Zwar gibt es in unmittelbarer Nähe weder einen Flughafen, einen Bahnhof oder eine Autobahn, jedoch ist es für die Produkte die Test-Fuchs produziert nicht relevant, ob sie während des Transportes eine Stunde länger unterwegs sind (Interview Strohmmer).

Herr Kaltenböck stimmt diesbezüglich mit Herrn Strohmmer wieder überein, dass die Regionalpolitik für das Unternehmen Sonnentor nur eine sehr kleine bzw. keine Rolle spielt. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde funktioniert in der Regel sehr gut, was diverse Zubauanliegen betrifft, ansonsten ist die Regionalpolitik für das Unternehmen eher unbedeutend (Interview Kaltenböck).

Beide interviewte Personen des Unternehmens schreiben der Regionalpolitik eine sehr geringe Rolle zu. Es wurde angenommen, dass es doch einige regionalpolitische Maßnahmen geben würde, die das Unternehmen Test-Fuchs zu stärken versuchen, da es in der Region nur wenige in diesem Ausmaß erfolgreiche und innovative Hightechunternehmen gibt. In der Literatur sind solche innovationspolitischen Maßnahmen etwa die Wissensinfrastruktur zu stärken, wie etwa F&E-Aktivitäten im Unternehmen selbst zu stärken, die Kooperation zwischen dem Unternehmen und den F&E-Einrichtungen zu verbessern oder Unterstützungen durch regionale spezifische Ausbildungsmöglichkeiten, die das Unternehmen betreffen bzw. für das Unternehmen nützlich wären. Diese Annahme ist auf Grund der Interviewergebnisse bei dem untersuchten Unternehmen jedoch nicht zutreffend.

Sonnentor

Herr Doppler bezeichnet die Regionalpolitik für das Unternehmen Sonnentor also als sehr wichtig, da das Unternehmen dadurch schneller wachsen und vielen Einwohnerinnen und Einwohnern der Region einen nahen Arbeitsplatz bieten kann. Eben weil das Unternehmen ein großer Arbeitgeber in der Region ist, gab es regionalpolitisch schon einige Maßnahmen, die das Unternehmen sehr unterstützt haben wie z.B. unterschiedliche Bauprojekte. Nichtsdestotrotz wünscht sich das Unternehmen noch mehr regionalpolitische Unterstützung (Interview Doppler).

„Regionalpolitik im Sinne [...] des Unternehmenswachstums ist eine ganz eine wichtige. Warum? Weil einer der Antriebe von Sonnentor ist, für Menschen in der Region einen Arbeitsplatz zu schaffen.“ (Interview Doppler)

Aus dem zweiten Interview mit Frau Raidl-Zeller ging hervor, dass die Regionalpolitik eine sehr wichtige Rolle für Sonnentor spielt, da die Politikerinnen und Politiker der Region aus unternehmerischer Sicht die Vertreterinnen und Vertreter für Sonnentor im Land sind und durch diese wichtige Anliegen des Unternehmens weiterkommuniziert werden. Das

Unternehmen wird regelmäßig von regionalpolitischen Akteurinnen und Akteuren gefragt, an was es dem Unternehmen fehlt und was die Wirtschaft im Waldviertel und auch in Niederösterreich braucht, um innovativ arbeiten zu können. Diesbezüglich findet also ein sehr guter Informationsaustausch statt (Interview Raidl-Zeller).

Auf Gemeindeebene findet zwar ebenfalls ein relativ guter Austausch statt, jedoch achtet die Gemeinde immer sehr auf ihr Budget und deshalb benötigt es hier viel Zeit und viele Gespräche, damit man zu einem Ergebnis kommt, das für alle Beteiligten akzeptabel ist. Probleme gibt es hier oftmals bzgl. der Infrastruktur bzw. des Straßenausbaus. Da das Unternehmen viele Arbeitsplätze schafft, ist natürlich auch eine bestimmte Infrastruktur nötig, damit bspw. Lastwägen problemlos zum Unternehmen gelangen können. Oftmals muss das Unternehmen für den Ausbau von Straßen zumindest teilweise selbst aufkommen. Gute Unterstützung erhalten sie auch vom Bürgermeister, jedoch lassen die Dynamik und die Geschwindigkeit, in der Anliegen bearbeitet werden, zu wünschen übrig (Interview Raidl-Zeller).

„Wir haben sehr viele Arbeitsplätze hier her gebracht. Wir sind die, die den Ort beleben. Viele Orte im Waldviertel sind halb am Aussterben. Und wir machen genau das Gegenteil da. Es wird uns halt nicht immer honoriert. Weil es sehr abhängt von der [...] Regionalpolitik.“ (Interview Raidl-Zeller)

Sowohl die Interviewpartnerin als auch der Interviewpartner von Sonnentor sind sich darüber einig, dass die Regionalpolitik eine sehr wichtige Rolle für das Unternehmen spielt. Jedoch konnte man ebenfalls bei beiden interviewten Personen im Gespräch deutlich heraushören, dass sie noch nicht jenen Grad an Unterstützung erhalten, den sie sich wünschen würden. Vor allem weil sie so ein großer und wichtiger Arbeitgeber in der Region sind und weil die Schaffung von Arbeitsplätzen, sowie die Belebung der Region für das Unternehmen von höchster Wichtigkeit sind, würden sie sich als Gegenzug über eine größere regionalpolitische Unterstützung freuen.

Laut Literatur sind innovationspolitische Maßnahmen, die Unternehmen, welche im DUIS-Modus agieren, stärken wollen, beispielsweise die Entwicklung von Lernorganisationen und interaktives Lernen zwischen Organisationen, welche Learning on the Job und kontinuierliches Problemlösen stimulieren sollen. Dies erfolgt bei Sonnentor etwa durch die Kooperation mit der HAK Zwettl und der regionalen Übungsfirma, wo eben ein interaktives Lernen zwischen der Schule und dem Unternehmen stattfinden kann. Für die Schülerinnen und Schüler wird dabei das Learning on the Job und Problemlösungsverfahren stimuliert.

Weitere innovationspolitische Maßnahmen, welche in der Literatur vorzufinden sind, sind die Vereinfachung zwischen Akteurinnen und Akteuren der Wertschöpfungskette, mit besonderem Augenmerk auf Verbraucherinnen bzw. Verbraucher und Produzentinnen bzw. Produzenten. Auch hinsichtlich dieser Maßnahmen werden Sonnentor keine Steine in den Weg gelegt, da sowohl die Kooperationen mit Verbraucherinnen und Verbrauchern (Großhändlern und Franchisepartner), als auch mit Produzentinnen und Produzenten (Anbauerinnen und Anbauern) sehr gut funktioniert.

8.5 Regionale Innovationsbarrieren und Bewältigungsstrategien

In dem folgenden Abschnitt sollen nun die Innovationsbarrieren, welche die beiden Unternehmen bewältigen müssen, sowie deren Bewältigungsstrategien analysiert werden.

Test-Fuchs: Regionale Innovationsbarrieren

Herr Strohmmer ist der festen Überzeugung, dass es keinen Unterschied für die Unternehmen macht, ob sie in einem städtischen oder einem ländlichen Gebiet lokalisiert sind, was durch folgendes Zitat verdeutlicht werden soll:

„Also prinzipiell bin ich einmal der Meinung, dass es übrigens nicht stimmt, dass [...] man im Waldviertel weniger innovativ ist, weil die Innovation steckt in den Leuten drinnen und wenn ich in einer Gegend aufwachse, wo es ein bisschen rauer abgeht, wo es auch ein bisschen kalt wird und der Schnee auf der Straße liegt und so weiter, dann bin ich ja eher gezwungen, kreativ zu sein als wenn mir eh alles in den Mund gestopft wird. Aus dem Grund bin ich prinzipiell nicht der Überzeugung, dass es so ist, sondern ich bin der Meinung, dass es egal ist.“
(Interview Strohmmer)

Zwar ist sich Herr Strohmmer dessen bewusst, dass es im Waldviertel hinsichtlich der Infrastruktur, der Arbeitskräftebeschaffung, sowie potentieller geographisch naher Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten etwas schwieriger ist als im städtischen Raum, jedoch können diese Nachteile Innovationsaktivitäten eines Unternehmens nicht verhindern. Eine Idee zu haben bzw. eine Innovation zu schaffen stelle daher kein Problem dar, jedoch könnte es bei der Umsetzung der Vorhaben Schwierigkeiten geben (Interview Strohmmer).

Ein weiteres Problem ist in den Augen des Interviewten auch, dass viele Unternehmen nicht mehr innovativ arbeiten, sobald sie einen gewissen wirtschaftlichen Erfolg bzw. ein bestimmtes Ziel erreicht haben, was in der Literatur als der Prozess des Lock-Ins beschrieben ist. Dies stellt jedoch für Test-Fuchs kein Problem dar, da das Unternehmen eine eigene Innovationsabteilung gegründet hat, welche ständig daran arbeitet, Innovationen zu schaffen. In dieser Innovationsabteilung beschäftigen sich die Arbeitskräfte mit diversen Innovationen, entwickeln sie bis zu einem bestimmten Grad und anschließend wird diese Innovation an einen anderen Bereich abgegeben oder ein eigener Bereich dafür gegründet, welcher das Projekt dann abschließt (Interview Strohmmer).

Herr Strohmmer ist außerdem der Meinung, dass Innovation nicht von der Region Waldviertel abhängig sei, sondern vielmehr von der Größe des jeweiligen Unternehmens, da sich kleinere Unternehmen natürlich meist keine eigene Innovationsabteilung leisten können. Außerdem wurde im Gespräch auch erwähnt, dass es für das Unternehmen schwierig sei, in bestimmten (v.a. technischen) Bereichen qualifizierte Arbeitskräfte im Unternehmen direkt im Waldviertel zu finden, u.a. auch deshalb, weil sich heutzutage wegen der wirtschaftlichen Lage die Arbeitskräfte das Unternehmen aussuchen und nicht so wie früher die Unternehmen die Arbeitskräfte. (Interview Strohmmer).

Herr Kaltenböck führt die Innovationsbarrieren des Waldviertels auf den geschichtlichen Hintergrund zurück. Da das Waldviertel nach dem zweiten Weltkrieg eine sehr abgeschottete Region war, welche erst durch die Öffnung des Eisernen Vorhangs wieder intensiv wirtschaften konnte, merke man diese Auswirkungen bis heute. Wegen dieser Vorgeschichte wollten sich bis vor kurzem nur wenige Unternehmen im Waldviertel niederlassen und deshalb sind natürlich auch kaum höherqualifizierte Arbeitskräfte in der Region vorhanden. Aktuell ist er der Meinung, dass sich diese Lage etwas verbessere, jedoch nach wie vor kaum Arbeitskräfte mit akademischen Abschluss vorhanden seien (Interview Kaltenböck).

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass beide Vertreter des Unternehmens es hinsichtlich des Innovationspotentials nicht als signifikant negativ empfinden, dass Test-Fuchs im Waldviertel lokalisiert ist. Zwar gibt es natürlich im peripheren Raum die einen oder anderen Schwierigkeiten, welche sich in der Stadt nicht ergeben würden, jedoch ist es auch umgekehrt der Fall. Nämlich, dass es in der Stadt einige Probleme hinsichtlich der Innovationsaktivitäten geben könnte, die wiederum im Waldviertel kein Problem darstellen, wie beispielsweise die Erweiterung des Betriebsgeländes. Das bedeutet also, dass durch die Vorteile die gegebenen Nachteile kompensiert werden können.

Test-Fuchs: Bewältigungsstrategie

Die Hauptstrategie, die das Unternehmen Test-Fuchs anwendet, um eben die Innovationsbarrieren im Waldviertel, v.a. den Arbeitskräftemangel überwinden zu können ist, dass sie Büros in Städten eröffnen, wodurch sich die Möglichkeit eröffnet, Arbeitskräfte anzustellen, die zumindest jene Arbeiten verrichten können, die nicht direkt am Mutterstandort durchgeführt werden müssen. Dadurch können sie zwar den Arbeitskräftemangel etwas kompensieren, nichtsdestotrotz werden aber auch hochqualifizierte Arbeitskräfte in Groß Siegharts selbst benötigt. Eine weitere Strategie, die das Unternehmen anwendet ist, dass sie immer versuchen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst nahe bei der Kundin bzw. beim Kunden zu haben, also beispielsweise ist das Unternehmen aktuell auf der Suche nach einer neuen Mitarbeiterin oder einem neuen Mitarbeiter, die oder der sie im Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung (ZAL) in Hamburg vertritt. Durch den engen Kundinnen- und Kundenkontakt ist es ihnen möglich, sehr rasch auf Veränderungen am Markt zu reagieren und schnell Innovationen, die gefragt sind, entwickeln zu können. (Interview Strohmayer).

Die Arbeitskräfte, die etwa in Wien stationiert sind, setzen sich zu einem großen Teil aus Akademikerinnen und Akademikern zusammen. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wien müssen auch mindestens einmal pro Woche am Standort in Groß Siegharts tätig sein. Außerdem wird aktiv versucht, diese Arbeitskräfte in den städtischen Büros für einen Arbeitsplatz im Waldviertel zu begeistern (Interview Kaltenböck).

Da das Unternehmen in einem stark technischen Bereich arbeitet, werden natürlich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen Grad an technischen Wissen benötigt, wie es oftmals nur Akademikerinnen und Akademiker haben. Die Hauptstrategie von Test-Fuchs ist es also, dass sie so viele Arbeitsplätze wie möglich in Städte verlegen, da sie dort einfacher qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden. Natürlich werden ebenfalls am Standort in Groß Siegharts viele akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, weshalb diese Auslagerung zwar eine Verbesserung der Gesamtsituation darstellt, aber

nichtsdestotrotz ist es Tatsache, dass im Waldviertel selbst dem Unternehmen zu wenige qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Sonntentor: Regionale Innovationsbarrieren

Herr Doppler, ein Vertreter des Unternehmens Sonntentor ist der Meinung, dass es im Waldviertel so wenig Innovationsaktivitäten gibt, weil sich die Leute am Land weniger zutrauen als jene in städtischen Gebieten, da die Umsetzung von neuen Ideen in der Stadt auch wesentlich einfacher ist. Da das Unternehmen nur wenige technische Arbeitskräfte benötigt, gibt es auch keine großen Probleme hinsichtlich der Arbeitskraftbeschaffung. Zwar sind einige Positionen, wie etwa im Projektmanagement oder in der Lebensmitteltechnologie sehr schwer zu besetzen, aber dabei handelt es sich nur um wenige Stellen (Interview Doppler).

Die Hauptzielgruppe von Sonntentor sind Frauen im städtischen Bereich im Alter von 30 bis 40 Jahren. Für Frau Raidl-Zeller ist es eine Innovationsbarriere, dass sie also geographisch gesehen sehr weit von ihrer Zielgruppe entfernt innovieren müssen. Der Innovationsvorgang sowie die Produktentwicklung ist ihrer Meinung nach viel einfacher, wenn das Unternehmen näheren Kontakt zur Zielgruppe hat. Frau Raidl-Zeller erwähnt, dass es für das Unternehmen schwierig sei, einige Schlüsselpositionen zu besetzen, v.a. auch für längere Zeiträume, in den Bereichen Marketing, Lohnverrechnung, Produktentwicklung oder Produktmanagement (Interview Raidl-Zeller).

Aus beiden Gesprächen mit Sonntentor konnte entnommen werden, dass das Waldviertel viel stärker als innovationstreibende Region gesehen wird als innovationshemmend. Arbeitsplätze, die eine höhere Ausbildung verlangen, sind zwar schwer zu besetzen, das stellt für das Unternehmen jedoch kaum ein Problem dar, da sie nur wenige dieser Arbeitsplätze vergeben müssen. Auch die nicht vorhandene geographische Nähe zur Hauptzielgruppe wird als nur kleine Barriere angesehen.

Sonntentor: Bewältigungsstrategie

Als Bewältigungsstrategie für die gegebenen Innovationsbarrieren eröffnete das Unternehmen Sonntentor im März 2018 ein Büro in Wien, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Stadt nicht verlassen möchten, beschäftigen zu können. Arbeitskräfte, die in Wien stationiert sind, sind zum größten Teil Akademikerinnen und Akademiker und arbeiten in den Bereichen IT, Trendforschung oder Verpackungsmanagement. Dadurch sollen die Arbeitsplätze, welche im Waldviertel nicht besetzt werden können, ausgelagert werden (Interview Raidl-Zeller).

8.6 Gegenüberstellung der beiden Unternehmen

In diesem Abschnitt der Arbeit sollen die beiden Unternehmen miteinander verglichen werden, um branchenspezifische Unterschiede zu erkennen und zu verdeutlichen.

Innovationsaktivitäten

- Bei Test-Fuchs finden alle bedeutenden Innovationen hauptsächlich im technischen Bereich statt.

- Für das Unternehmen Sonnentor stellt das Verpackungsmanagement eine bedeutende Innovation dar. Der größte Teil an Verpackungsarbeiten wird händisch durchgeführt.
- Sowohl bei Test-Fuchs, als auch bei Sonnentor stehen Produktinnovationen im Vordergrund. Bei Test-Fuchs wird die Prozessinnovation in der heutigen Zeit als standardisiertes Vorgehen angesehen und bei Sonnentor muss eine Prozessinnovation stattfinden, um die Produktinnovationen bewältigen zu können.

Wissensarten

- Für das Unternehmen Test-Fuchs ist das kodifizierte wissenschaftliche und technische Wissen von großer Bedeutung. Bei einem der durchgeführten Interviews wurde das erfahrungsbasierte Wissen als gleichbedeutend angesehen, da in einigen Abteilungen Lernen durch Problemlösungen nötig ist.
- Für das Unternehmen Sonnentor zeigt sich eindeutig, dass das erfahrungsbasierte Wissen im Vordergrund steht, während das kodifizierte wissenschaftliche, technische Wissen im Unternehmen kaum eine Rolle spielt.

Wissensquellen

- Bei Test-Fuchs sind die bedeutendsten Wissensquellen ihre Kundinnen und Kunden, die ihnen Spezifikationen für das gewünschte Produkt zukommen lassen. Ebenfalls wichtig ist für das Unternehmen das Wissen, welches sie von Forschungseinrichtungen erhalten und das Wissen, welches sie teilweise von Lieferantinnen und Lieferanten benötigen, um die gelieferten Teile korrekt verarbeiten zu können.
- Bei Sonnentor ist ebenfalls das Wissen der Kundinnen und Kunden eine wichtige Innovationsquelle, da sie dadurch ihr Sortiment in die gewünschte Richtung erweitern können. Gleichbedeutend damit ist das Wissen bzw. das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kaum eine Bedeutung wird dem Wissen von Universitäten und Forschungseinrichtungen zugeschrieben.

Art der Wissensbeschaffung

- Bei Test-Fuchs ist sowohl die In-House-Wissensbeschaffung, als auch die Wissensbeschaffung von überregionalen Partnerinnen und Partnern wichtig. Die Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern in der Region spielt dabei keine bzw. kaum eine Rolle. Dabei lässt sich eine Veränderung in den letzten Jahren feststellen. Vor noch wenigen Jahren war die In-House-Wissensbeschaffung von größerer Bedeutung als die Wissensbeschaffung von Partnerinnen und Partnern außerhalb der Region.
- Bei dem Unternehmen Sonnentor ist es ähnlich wie bei Test-Fuchs, dass die In-House-Wissensbeschaffung und die Wissensbeschaffung von überregionalen Partnerinnen und Partnern von großer Bedeutung sind, während der Wissenserwerb von regionalen Partnerinnen und Partner kaum eine Rolle für das Unternehmen spielt. Anders als bei

Test-Fuchs konnten bei Sonnentor diesbezüglich keine Veränderungen in den letzten Jahren festgestellt werden.

Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen

- Test-Fuchs arbeitet regelmäßig mit Universitäten und FHs zusammen. Der Großteil dieser Forschungseinrichtungen befindet sich im Umkreis von 150 Kilometern zum Unternehmen wie etwa die FH Wr. Neustadt, die FH Wieselburg oder die TU Wien. Die wichtigsten Kooperationsbereiche sind Technik, Physik und Maschinenbau. Diese Kooperationen erfolgen teilweise auf freiwilliger Basis, teilweise werden sie von Förderungspartner vorgegeben.
- Auch Sonnentor hat einige Kooperationen mit Universitäten und FHs. Beispiele dafür sind die FH Krems, FH Wieselburg oder WU Wien. Kooperationen bestehen etwa in den Bereichen Lebensmitteltechnologie, Personalmanagement oder Marketing. Viel intensiver jedoch ist die Kooperation des Unternehmens mit der HAK Zwettl, wo die Schüler im Zuge einer Regionalübungsfirma diverse Qualifikationen erlangen können.

Kooperationen mit Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten

- Bei Test-Fuchs ist der Kontakt zu Kundinnen und Kunden durch eine sehr formale Zusammenarbeit geprägt. Vor allem dann, wenn es um den Erhalt eines Auftrags geht. Während der Zusammenarbeit wird der Kontakt etwas informaler.
- Der Kontakt zu Lieferantinnen und Lieferanten ist auch bei Test-Fuchs nicht formal. Lieferantinnen und Lieferanten können z.B. auf Grund von Sympathie oder Bekanntschaft gewählt werden. Mit den Lieferantinnen und Lieferanten findet meist ein regelmäßiger persönlicher Kontakt statt und auch Vertrauen spielt dabei eine Rolle.
- Im Unternehmen Sonnentor laufen sowohl die Kooperationen mit Kundinnen und Kunden, als auch jene mit Lieferantinnen und Lieferanten sehr informal ab. Zwar gibt es einige wenige Verträge, diese regeln allerdings nur das notwendigste, da in diesem Unternehmen Vertrauen im Mittelpunkt steht.

Kooperationen mit regionalen Partnerinnen und Partnern

- Test-Fuchs verfügt über keine Partnerinnen oder Partner in der Region, mit denen sie Kooperationen eingehen könnten. Der Wunsch nach regionalen Kooperationspartnerinnen oder -partnern ist natürlich gegeben, da sie dadurch evtl. die Lieferzeit verkürzen könnten.
- Sonnentor stärkt sehr aktiv regionale Partnerinnen und Partner, wie etwa Baufirmen, Bäckereien oder Start-ups. Dafür erwarten sie sich zum einen die Einsicht in das Arbeiten von anderen Unternehmen und zum anderen eine gute Qualität der Produkte und Dienstleistungen.

Wissensbeschaffungsschwierigkeiten

- Test-Fuchs hat teilweise Schwierigkeiten hinsichtlich der Wissensbeschaffung, da sie meist sehr neues Wissen und zusätzlich auch sehr spezifisches Wissen benötigen. Zusätzlich stehen sie vor dem Problem, dass dieses sehr umfangreiche Wissen von nur wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens verwaltet werden kann.
- Sonnentor hat ebenfalls teilweise Schwierigkeiten, relevantes Wissen zu erhalten. Dabei handelt es sich zum einen um Know-who, also festzustellen von wem bzw. von welcher Wissenslieferantin oder welchem Wissenslieferanten sie das passende Wissen erhalten können. Außerdem ist das Unternehmen darauf angewiesen, das Wissen zu erlangen, welche Produkte ihre Hauptzielgruppe benötigen. Da die Hauptzielgruppe des Unternehmens Frauen zwischen 30 und 40 Jahren sind, die in der Stadt bzw. im städtischen Umfeld wohnen, bereitet auch die vorhandene geographische Distanz zu größeren Städten Schwierigkeiten.

Innovationsgelder

- Bei Test-Fuchs betragen die Ausgaben für Innovation und Entwicklung etwa jährlich drei Prozent des Umsatzes. Auch verfügt das Unternehmen über eine eigene Innovationsabteilung.
- Bei Sonnentor gibt es Innovationsausgaben, aber nur dann, wenn in einer Abteilung Kosten dafür anfallen. Dieser Betrag ist geringer als jener von Test-Fuchs.

Öffentliche Innovationsmittel

- Test-Fuchs erhält projektspezifische Förderungsmittel. Diese machen etwa 25 Prozent der Projektkosten aus und jährlich werden im Durchschnitt zwei ihrer Projekte gefördert. Die Mittel dafür kommen vom Land Niederösterreich und vom Bund.
- Auch Sonnentor erhält Förderungsmittel für verschiedene Produkte bzw. Projekte. Genaue Zahlen bzw. Beträge konnten nicht herausgefunden werden. Die Förderungsmittel ihrer Projekte kommen ebenfalls teilweise vom Land Niederösterreich und vom Bund, anders als Test-Fuchs erhält Sonnentor zusätzlich Innovationsmittel von der EU.

Regionalpolitik

- Die Regionalpolitik spielt für das Unternehmen Test-Fuchs nur eine sehr kleine bzw. kaum eine Rolle. Zwar fallen regionalpolitische Maßnahmen bzw. Regelungen immer positiv für das Unternehmen aus, diese zeigen jedoch keine signifikanten Veränderungen. Ein Beispiel für positive regionalpolitische Entscheidungen sind etwa die unkomplizierten Ausbaumöglichkeiten des Betriebsgeländes.
- Anders als bei Test-Fuchs spielt die Regionalpolitik für Sonnentor eine große Rolle, da dadurch ein zügiges Wachstum des Unternehmens ermöglicht wird. Auch wird das Unternehmen regelmäßig von regionalpolitischen Vertretern nach ihren Bedürfnissen

gefragt. Leider bestehen oftmals lange Bearbeitungs- und Wartefristen, wie das Unternehmen stark kritisiert. Insgesamt ist es für Sonnentor wünschenswert, dass sie mehr politische Unterstützung erhalten würden, da sie ein bedeutender Arbeitgeber in der Region sind.

Regionale Innovationsbarrieren

- Die Hauptinnovationsbarrieren für Test-Fuchs sind die schlecht ausgebaute Infrastruktur, der Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften sowie die große geographische Distanz zu Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten. Allerdings stellt es für ein Unternehmen in der Größe von Test-Fuchs kein Problem dar, diese Barrieren zu überwinden.
- Für Sonnentor ist die Hauptinnovationsbarriere die weite geographische Entfernung zu der Hauptzielgruppe ihrer Produkte. Zusätzliche Barrieren schaffen der unzureichende Ausbau von Straßen und Infrastruktur im Allgemeinen und ebenfalls der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in einigen Schlüsselpositionen.
- Ähnlich wie Test-Fuchs empfindet Sonnentor die Region Waldviertel jedoch keineswegs als negativ hinsichtlich der Innovationsaktivitäten und Innovationsmöglichkeiten. Beide Unternehmen sind sich einig, dass Innovation in peripheren Gebieten mindestens genauso möglich ist wie in städtischen Gebieten, da die vermeintlichen Barrieren von den ländlichen Vorteilen kompensiert werden können.

Bewältigungsstrategien der Innovationsbarrieren

- Die Hauptbewältigungsstrategie von Test-Fuchs ist, dass sie Büros in Städten eröffnen. An diese städtischen Büros werden Arbeiten weitergegeben, für die gut ausgebildete Arbeitskräfte nötig sind und die nicht notwendigerweise am Hauptstandort in Groß Siegharts bewältigt werden müssen. Durch die zusätzlichen Büros lässt sich der Arbeitskräftemangel im Mutterunternehmen zumindest teilweise verringern.
- Eine weitere Strategie von Test-Fuchs ist es, jederzeit Arbeitskräfte so nahe wie möglich bei Kundinnen und Kunden zu haben. Dadurch wird versucht, dass die Barriere der großen geographischen Distanz zu überwinden.
- Sonnentor will versuchen, den Mangel an qualifizierten akademischen Arbeitskräften ebenfalls durch die Neueröffnung eines Büros in Wien zu reduzieren. Dieses wurde erst im März 2018 eröffnet und war daher zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht in Betrieb.

Tabelle 8 bietet einen Überblick über die oben beschriebenen Vergleichswerte.

8 INNOVATION IN DER PERIPHERIE AM BEISPIEL DES WALDVIERTELS: ZWEI FALLBEISPIELE IM VERGLEICH

	Test-Fuchs	Sonnentor
Bedeutendste Innovationen	Technische Innovationen	Verpackungsmanagement-innovationen
Bedeutendste Innovationsart	Produktinnovation	Produktinnovation
Bedeutendste Wissensart	Kodifiziertes wissenschaftliches Wissen, erfahrungsbasiertes Wissen	Erfahrungsbasiertes Wissen
Bedeutendste Wissensquelle	Kundinnen und Kunden	Kundinnen und Kunden
Bedeutendste Wissensbeschaffungsart	In-House, überregionale Partnerinnen und Partner	In-House, überregionale Partnerinnen und Partner
Schwierigkeiten bei Wissensbeschaffung	Verwaltung des akademischen Wissens	Mangel an Know-who, geographische Entfernung zur Hauptzielgruppe
Innovationsausgaben	Jährl. 3% des Umsatzes	Zahl unbekannt
Öffentliche Innovationsmittel	2 Projekte jährlich zu etwa 25% der Projektkosten	Fördersumme und -häufigkeit unbekannt
	Geldgeber: Land und Bund	Geldgeber: Land, Bund und EU
Kooperationen mit Forschungseinrichtungen	Zahlreiche Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen im Umkreis von 150 km	Wenige Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen; Intensive Kooperationen mit einer HAK in der Region
	Bereich: Technik	Bereich: Lebensmitteltechnologie, Personalmanagement und Marketing
Kooperationen mit Kundinnen und Kunden	Formal	Informal
Kooperationen mit Lieferantinnen und Lieferanten	Informal	Informal
Kooperationen mit regionalen Partnerinnen und Partnern	Nicht vorhanden	Sehr stark und vielfältig vorhanden
Regionalpolitik	Keine signifikante Relevanz	Sehr relevant für Unternehmenswachstum
Regionale Innovationsbarrieren	Schlecht ausgebaute Infrastruktur, Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften, große geographische Distanz zu Kundinnen und Kunden bzw. Lieferantinnen und Lieferanten	Unzureichender Ausbau von Straßen und Infrastruktur im Allgemeinen, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in einigen Schlüsselpositionen, große geographische Entfernung zur Hauptzielgruppe

Fortsetzung der Tabelle 8 der vorigen Seite

	Test-Fuchs	Sonnentor
Probleme hinsichtlich der Überwindung der Innovationsbarrieren	Keine	Keine
Bewältigungsstrategien der Innovationsbarrieren	Auslagerung von Arbeitskräften in Städte, Lokalisierung von Arbeitskräften in Kundinnen- und Kundennähe	Auslagerung von Arbeitskräften in Städte
Innovationsmodus	CCI	DUI

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

9 Fazit

Ziel dieser Diplomarbeit war es, herauszufinden, wie es Unternehmen in einem wenig innovationsförderlichen Umfeld wie dem Waldviertel schaffen, innovativ und erfolgreich zu sein. In diesem Fazit sind die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst. Zusätzlich finden sich ein kurzer Ausblick sowie Handlungsempfehlungen.

9.1 Zusammenfassung

Auf Grund der Literatur wurde bei den theoriebasierten Annahmen davon ausgegangen, dass es sich bei Test-Fuchs um ein STI-Unternehmen und bei Sonnentor um ein DUI-Unternehmen handelt.

Im Zuge der Auswertung der Interviewergebnisse wurde jedoch ersichtlich, dass es sich bei Test-Fuchs um ein CCI-Unternehmen handelt, denn es sind sowohl starke Einflüsse des STI als auch des DUI-Modus erkenntlich. Etwa ist für Test-Fuchs das Wissen der Kundinnen und Kunden bedeutender als das Wissen von Universitäten und Forschungseinrichtungen. Ein weiterer beispielhafter Faktor ist, dass auch erfahrungsbasiertes Wissen und das Lernen durch Problemlösung für das Unternehmen von Bedeutung sind. Während die Kundinnen- und Kundenkontakte sehr formal stattfinden, weisen die Lieferantinnen- und Lieferantenbeziehungen starke informale Strukturen auf.

Sonnentor hingegen kann wie angenommen als DUI-Unternehmen betrachtet werden, welches über wenige Eigenschaften des STI-Modus verfügt. Auch für dieses Unternehmen steht das Wissen der Kundinnen und Kunden sowie erfahrungsbasiertes Wissen im Vordergrund. Kundinnen- bzw. Kundenkontakte und Lieferantinnen- bzw. Lieferantenkontakte laufen in der Regel informal ab.

9.1.1 Mit den Annahmen übereinstimmende Ergebnisse

Den Annahmen entsprechend wurde durch die empirische Analyse ersichtlich, dass die Hauptbarriere der Unternehmen das Nichtvorhandensein von gut ausgebildeten Arbeitskräften bzw. das schwierige Besetzen von Schlüsselpositionen, darstellt. Davon sind zwar beide Unternehmen betroffen, jedoch sind die Auswirkungen für Test-Fuchs deutlich gravierender, da dieses Unternehmen viele Facharbeitskräfte im technischen Bereich benötigt. Bei Sonnentor gibt es zwar auch Probleme hinsichtlich der Arbeitskräftebeschaffung, jedoch handelt es sich dabei nur um wenige Positionen, welche akademisches Wissen verlangen und diese betreffen nicht den technischen Bereich.

Weitere Probleme bringt die schlecht ausgebaute Infrastruktur mit sich. Vor allem für das Unternehmen Sonnentor kann die schlechte Anbindung an Flughäfen und Autobahnen problematisch sein, da es sich bei vielen Produkten um verderbliche Lebensmittel handelt, die so schnell wie möglich bei der Kundin bzw. beim Kunden ankommen müssen. Auch die Lieferung der zu verarbeitenden frischen Produkte und Lebensmittel wird dadurch verzögert und stellt teilweise Schwierigkeiten dar. Test-Fuchs hat dementsprechend natürlich weniger Druck, da es für ihre Produkte nicht relevant ist, ob sie einige Stunden bzw. Tage länger transportiert werden müssen. Sonnentor versucht dieses Problem der schlechten

Straßenverbindungen zu lösen, indem es die benötigten Verbreiterungen oder Ähnliches zumindest teilweise selbst finanziert, um den Prozess voranzutreiben.

Beide Unternehmen versuchen, die Innovationsbarrieren im Waldviertel dadurch zu überwinden, indem sie verschiedene Kompetenzen innerhalb des Unternehmens bündeln und Kooperationen mit Partnerinnen und Partner außerhalb der Region eingehen. Somit kann die nicht vorhandene kognitive Nähe in der Region kompensiert werden. Das Unternehmen Sonnentor stärkt zusätzlich auch regionale Partnerinnen und Partner.

9.1.2 Mit den Annahmen nicht übereinstimmende Ergebnisse

Das Problem des gut ausgebildeten Arbeitskräftemangels versuchen beide Unternehmen durch die Auslagerung von Büros in Großstädte zu kompensieren. Diese Strategie funktioniert für das Unternehmen Sonnentor gut, da es für die meisten wissenschaftlichen Tätigkeiten nicht nötig ist, dass diese im Haus durchgeführt werden. Das Unternehmen Test-Fuchs jedoch benötigt zusätzlich gut ausgebildete Arbeitskräfte, welche direkt am Hauptstandort in Groß Siegharts vorhanden sein müssen, weshalb die Auslagerung von Büros dieses Problem nicht zur Gänze behebt, sondern lediglich verringert.

Bei der Untersuchung der beiden Unternehmen konnte ebenfalls festgestellt werden, dass keines der beiden Unternehmen über branchenspezifische regionale Wissensaustauschpartnerinnen bzw. -partner verfügt. Alle Wissenspartnerinnen und Wissenspartner, die in derselben Branche wie das jeweilige Unternehmen arbeiten, sind zumeist, bis auf wenige Ausnahmen bei dem Unternehmen Sonnentor, nur im Ausland stationiert. Hinsichtlich der Wissensbeschaffung geht durch die empirische Studie ebenfalls hervor, dass beide Unternehmen das jeweilige branchenspezifische Wissen beinahe zur Gänze selbst schaffen, da sie beide eine Vorreiterposition im jeweiligen Bereich besitzen.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass innovative Betriebe in der Peripherie oftmals als Schlüssel gegen Abwanderung bezeichnet werden, da sie eben hochwertige Arbeitsplätze für Akademikerinnen und Akademiker bieten. Auf Grund der empirischen Ergebnisse kann jedoch gezeigt werden, dass die beiden untersuchten Unternehmen vor allem Arbeitsplätze, welche wissenschaftliches Wissen verlangen, nicht besetzen können und dafür in Zentralräume ausweichen müssen.

9.2 Einschätzung und Ausblick

An Hand dieser Arbeit kann bestätigt werden, dass es Unternehmen in peripheren Regionen sehr wohl möglich ist, innovativ zu sein. In diesem Fall trifft dies sowohl auf das Hightechunternehmen, welches im CCI-Modus agiert, als auch für das landwirtschaftlich geprägte Unternehmen, welches hauptsächlich im DUI-Modus agiert zu. Viele der in der Literatur beschriebenen Probleme können durch Kreativität, Motivation und innovative Bewältigungsstrategien überwunden werden. Wichtig ist es jedoch zu bedenken, dass diese Ergebnisse ausschließlich auf Großunternehmen in der Peripherie zutreffend sind. Für Klein- und Mittelbetriebe würden die Ergebnisse mit Sicherheit anders ausfallen, da es sich kleinere Unternehmen in der Regel nicht leisten können bzw. wollen, Kosten für Innovation sowie F&E aufzubringen.

Wie jedoch schaffen es die beiden Unternehmen Test-Fuchs und Sonnentor nun, im Waldviertel innovativ und erfolgreich zu sein?

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass Unternehmen nur selten isoliert innovieren (vgl. FAGERBERG ET AL. 2005, S. 179). Die beiden untersuchten Unternehmen jedoch investieren in eine effiziente interne Organisation, um so selbstständig wie möglich arbeiten zu können. Der Hauptgrund für den Erfolg beider Unternehmen ist, dass sie sich darauf spezialisiert haben, eigenständig zu innovieren und daher nicht auf regionale Wissensaustauschpartnerinnen und -partner angewiesen zu sein. Daher bestehen auch keine Probleme hinsichtlich der nichtverfügbaren Wissenspartnerinnen und -partner in der Region. Das Wissen, welches sie für Innovationen benötigen, erhalten sie in der Regel von den Kundinnen und Kunden. Sowohl Test-Fuchs als auch Sonnentor schaffen viele für die jeweilige Branche neue Innovationen, weshalb sie meist (selbst wenn sie wollten) keine bzw. kaum potentielle Wissenspartnerinnen und -partner finden würden.

Zusätzlich legen beide Unternehmen großen Wert auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen. Dadurch können sie viele potentielle Konkurrentinnen und Konkurrenten hinter sich lassen und wirtschaftliche Erfolge herbeiführen.

Um die Hauptinnovationsbarriere in der Region (dem Nichtvorhandensein von akademisch ausgebildeten Arbeitskräften) zu überwinden, lagern beide Unternehmen Arbeitsplätze in Städte aus, um dieses Problem zu kompensieren bzw. zu reduzieren.

Zusammengefasst konnte festgestellt werden, dass sowohl die Vertreter von Test-Fuchs, als auch die Vertreterin und der Vertreter von Sonnentor der Meinung sind, dass das Waldviertel keineswegs eine innovationshemmende Region darstellt. Die Ideen für Innovationen stecken im Menschen selbst und sind daher nicht regionsabhängig.

9.3 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der vorhergehenden Abschnitte werden im Folgenden kurze Handlungsempfehlungen für die Region und deren Innovationstätigkeiten gegeben.

Aufgabe der Regionalpolitik

Es sollte eine stärkere Kooperation von Regionalpolitik und Unternehmen angestrebt werden. Für die Region und für die Unternehmen wäre es vorteilhaft, wenn alle Akteurinnen und Akteure an einem Strang ziehen. Regionalpolitische Vertreterinnen bzw. Vertreter sollten bei den Unternehmen gezielt nach deren Bedürfnissen nachfragen und diese bestmöglich umzusetzen versuchen. Hinsichtlich dieser Kooperation gibt es großes Verbesserungspotential.

Zwar zielen regionalpolitischen Maßnahmen darauf ab, Unternehmen in die Region Waldviertel zu bringen, jedoch fehlt es auch an den zusätzlichen Maßnahmen, akademische Arbeitskräfte in die Region zu bringen. Wie sich durch die Ergebnisse dieser Diplomarbeit erkennen lässt, gibt es Schwierigkeiten darin, Arbeitsplätze, bei denen akademisches Wissen verlangt wird, zu besetzen. Dahingehend sollte die Region unbedingt versuchen, dieses Problem zu reduzieren. Diesbezüglich gibt es auch Anknüpfungspunkte für die Raumordnung und die Unternehmen.

Aufgabe der Unternehmen

Beide Unternehmen sollten versuchen, aktiv Absolventen von Universitäten und Forschungseinrichtungen für ihr Unternehmen anzuwerben und für die Region Waldviertel zu begeistern. Dies könnte etwa durch bestimmte Boni, wie etwa attraktive Gehälter oder günstige Wohnmöglichkeiten erreicht werden.

Aufgabe des Landes

Das Land Niederösterreich sollte versuchen, wirtschaftsschwache Teile des Bundeslandes wie etwa das Waldviertel besonders zu fördern. Dadurch könnte erreicht werden, dass das Bundesland über eine ausgeglichene Wirtschaftslage verfügt.

Aufgabe des Bundes

Gut funktionierende Innovationssysteme sind ein wichtiger Faktor für das Wachstum und die Wirtschaft einer Region und deren Wettbewerbsfähigkeit. Viele Unternehmen investieren noch zu wenig in Innovation. Daher könnte empfohlen werden, ein Programm für die Förderung von Innovationen v.a. in innovationsschwachen Regionen zu erlassen. Kriterien dazu könnten die Ausgaben an F&E sein und bestimmte Branchen könnten speziell gefördert werden.

Auch sollte der Bund versuchen, Kooperationen über die Ländergrenzen hinweg zu fördern. Davon würden die peripheren Regionen stark profitieren.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- ASHEIM, BJØRN (2007). „Differentiated knowledge bases and varieties of regional innovation systems“. In: *Innovation* 20.3, S. 223–241.
- ASHEIM, BJØRN T, RON BOSCHMA und PHILIP COOKE (2011). „Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases“. In: *Regional studies* 45.7, S. 893–904.
- AUTIO, ERKKO (1998). „Evaluation of RTD in regional systems of innovation“. In: *European Planning Studies* 6.2, S. 131–140.
- BATHELT, HARALD und HEINER DEPNER (2003). „Innovation, Institution und Region: Zur Diskussion über nationale und regionale Innovationssysteme (Innovation, institution and region: a commentary on the discussion of national and regional innovation systems)“. In: *Erdkunde*, S. 126–143.
- BATHELT, HARALD und JOHANNES GLÜCKLER (2012). *Wirtschaftsgeographie*. 3. Aufl. UTB GmbH.
- BOSCHMA, RON (2005). „Proximity and innovation: a critical assessment“. In: *Regional studies* 39.1, S. 61–74.
- BRAUN-THÜRMAN, HOLGER (2005). *Innovation*. transcript Verlag.
- BRÖKEL, TOM (2016). „Wissens- und Innovationsgeographie in der Wirtschaftsförderung“. In: *Grundlagen für die Praxis*. Wiesbaden.
- DAVENPORT, THOMAS H, DAVID W DE LONG und MICHAEL C BEERS (1998). „Successful Knowledge Management Projects“. In: *Sloan Management Review* 39.2, S. 42–57.
- DAVID, PAUL A und DOMINIQUE FORAY (2003). „Economic fundamentals of the knowledge society“. In: *Policy Futures in Education* 1.1, S. 20–49.
- FAGERBERG, JAN, DAVID C MOWERY und RICHARD R NELSON (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
- FRANKFORT-NACHMIAS, CHAVA und DAVID NACHMIAS (1992). *Research methods in the social sciences*. 4. Aufl. St. Martin's Press.
- GIULIANI, ELISA und MARTIN BELL (2005). „The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster“. In: *Research policy* 34.1, S. 47–68.
- GUTKAS, KARL (1990). *Landeschronik Niederösterreich - 3000 Jahre in Daten, Dokumenten und Bildern*. Brandstätter Verlag.
- HENKEL, GERHARD (2004). *Der Ländliche Raum: Gegenwart und Wandlungsprozesse seit dem 19. Jahrhundert in Deutschland*. Borntraeger Verlag.
- HOWELLS, JEREMY (1999). „Regional systems of innovation“. In: *Innovation policy in a global economy*, S. 67–93.
- ISAKSEN, ARNE (2015). „Industrial development in thin regions: trapped in path extension?“. In: *Journal of economic geography* 15.3, S. 585–600.
- ISAKSEN, ARNE und JAMES KARLSEN (2012). „Combined and complex mode of innovation in regional cluster development: analysis of the light-weight material cluster in Raufoss, Norway“. In: *Interactive Learning for Innovation*. Springer, S. 115–136.

- ISAKSEN, ARNE und MAGNUS NILSSON (2013). „Combined innovation policy: Linking scientific and practical knowledge in innovation systems“. In: *European Planning Studies* 21.12, S. 1919–1936.
- ISAKSEN, ARNE und MICHAELA TRIPPL (2016). „Path Development in Different Regional Innovation Systems: A Conceptual Analysis“. In: *Innovation drivers and regional innovation strategies*. Routledge, S. 82–100.
- (2017a). „Exogenously led and policy-supported new path development in peripheral regions: Analytical and synthetic routes“. In: *Economic Geography* 93.5, S. 436–457.
- (2017b). „Innovation in space: the mosaic of regional innovation patterns“. In: *Oxford Review of Economic Policy* 33.1, S. 122–140.
- JENSEN, MORTEN BERG ET AL. (2007). „Forms of knowledge and modes of innovation“. In: *The Learning Economy and the Economics of Hope* 155.
- JOBMEDIEN GMBH (2017). *Karrierekompass 2017: 36 Top-Arbeitgeber im Waldviertel*.
- JOHNSON, BJÖRN, EDWARD LORENZ und BENGT-ÅKE LUNDVALL (2002). „Why all this fuss about codified and tacit knowledge?“. In: *Industrial and corporate change* 11.2, S. 245–262.
- KRAMER, HELMUT und FRANZ SINABELL (2003a). „Executive Summary“. In: *Regionalpolitische Strategien für das Waldviertel*. Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, S. 1–20.
- (2003b). „Perspektiven des Waldviertels: Status und strategische Überlegungen“. In: *Regionalpolitische Strategien für das Waldviertel*. Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, S. 21–36.
- LEMBACHNER, MICHAEL (2005). „Waldviertel – quo vadis: Eine historisch demographische Analyse einer peripheren Region“. Diplomarbeit. Universität Wien.
- LUNDVALL, BENGT-ÅKE und BJÖRN JOHNSON (1994). „The Learning Economy“. In: *Journal of Industry Studies* 1.2, S. 23–42.
- MAIER, GUNTHER, FRANZ TÖDTLING und MICHAELA TRIPPL (2012). *Regional-und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik*. Bd. 2. 4. Springer-Verlag.
- MALERBA, FRANCO (2002). „Sectoral systems of innovation and production“. In: *Research policy* 31.2, S. 247–264.
- OECD und STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. Aufl. OECD.
- POLANYI, MICHAEL (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago press.
- ROSENBERG, N und S J KLINE (2006). „An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth, edited by Landau R. & Rosenberg N“. In:
- SCHUMPETER, JOSEPH ALOIS (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Verlag von Duncker & Humblot.
- TÖDTLING, FRANZ und MICHAELA TRIPPL (2005). „One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach“. In: *Research policy* 34.8, S. 1203–1219.
- VARIS, MIKA, TIMO TOHMO und HANNU LITTUNEN (2014). „Arriving at the dawn of the new economy: Is knowledge-based industrial renewal possible in a peripheral region?“. In: *European Planning Studies* 22.1, S. 101–125.

WEBER, GERLIND (2009). „Der ländliche Raum–Mythen und Fakten“. In: *Online Fachzeitschrift des Bundesministeriums für Land-und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft* 2010. URL: https://www.bmlfuw.gv.at/dam/jcr:a8190ab0-899d-4ccc-b522-59ce1bfe3b0b/09_Weber.pdf (besucht am 27.04.2018).

YIN, ROBERT K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. Aufl. SAGE Publ.

Internetquellen

LAND NIEDERÖSTERREICH (2018). *Karte von Niederösterreich*. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Waldviertel#/media/File:Karte_NOE_Viertel_beschriftet_Bezirke.svg (besucht am 30.04.2018).

Lexikon der Geographie (2001). URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/geographie/periphere-region/5913> (besucht am 17.01.2018).

Regionalentwicklung Waldviertel (2018). URL: <http://www.rm-waldviertel.at/index.php?channel=18&content=392&q=leader> (besucht am 31.03.2018).

Sonnentor (2018). URL: <https://www.sonnentor.com/de-at/ueber-uns/geschichte> (besucht am 05.01.2018).

SONNENTOR (2018). *Sonnentor-Logo*. URL: <https://marketingpotentials.files.wordpress.com/2013/03/die-marke-sonnentor.jpg> (besucht am 02.05.2018).

Sonnentor Gemeinwohlbericht (2017). URL: <https://www.sonnentor.com/de-at/ueber-uns/bio-nachhaltigkeit/gemeinwohl-oekonomie-was-ist-das> (besucht am 03.04.2018).

SPRINGER GABLER VERLAG (2011). *Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort: Innovation*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624/version-155128> (besucht am 28.04.2018).

STATISTIK AUSTRIA (2018). *Österreich. Zahlen. Daten. Fakten*. URL: https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dDocName=029266 (besucht am 28.04.2018).

TEST-FUCHS (2018). *Test-Fuchs-Logo*. URL: <https://www.siegharts.at/system/web/GetImage.ashx?fileid=377177&mode=T&width=1000&height=800> (besucht am 02.05.2018).

Test-Fuchs Website: Visionen und Fakten (2018). URL: <http://www.test-fuchs.com/de/visionen-und-fakten> (besucht am 05.01.2018).

Anhang

Interviewleitfaden

Einstieg:

- Nennen Sie bitte 2-3 Innovationen (seit Gründung Ihres Unternehmens) die für Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung waren.
 - Würden Sie diese als typische Innovation oder als außergewöhnliche Innovation, für Ihr Unternehmen betrachtet, einschätzen?
 - War es speziell für Ihr Unternehmen neu, für Ihre Branche oder war es für den globalen Markt eine Neuerung?
- Welche Innovationen sind in Ihrem Unternehmen bedeutender? (Produkt- oder Prozessinnovationen; Schaffung von neuen Produkten und Prozessen oder Optimierung und Weiterentwicklung von bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen)

Hauptteil:

- Für Innovationsaktivitäten ist es wichtig über eine gute Wissensbasis zu verfügen. Welches Wissen ist für Sie besonders wichtig? (wissenschaftliches Wissen von Forschungseinrichtungen, Wissen Ihrer Mitarbeiter oder Wissen Ihrer Kunden und Lieferanten)
- Woher beziehen Sie das Wissen, welches Ihnen hilft Innovationen zu schaffen?
 1. In-house?
 - Wie läuft dieser Prozess ab?
 - Um welche Art von Wissen handelt es sich dabei?
 - Was funktioniert dabei gut / was weniger gut?
 2. Von Partnern in der Region?
 - Wie läuft dieser Prozess / Zusammenarbeit ab?
 - Um welche Art von Wissen handelt es sich dabei?
 - Was funktioniert dabei gut / was weniger gut?
 - Wer sind diese regionalen Partner?
 3. Von Partnern außerhalb der Region?
 - Wie läuft dieser Prozess /Zusammenarbeit ab?
 - Um welche Art von Wissen handelt es sich dabei?
 - Was funktioniert dabei gut / was weniger gut?
 - Wer sind diese überregionalen Partner?
- Welche Form der Wissensbeschaffung hat für Ihr Unternehmen eine zentrale Bedeutung und warum bzw. welchen Stellenwert haben die drei Arten?
 - Warum ergibt sich diese Reihenfolge?

- Lassen sich diesbezüglich Veränderungen in den letzten Jahren feststellen?
- Haben Sie Schwierigkeiten darin, für Sie bedeutendes Wissen zu erhalten?
- Haben Sie Probleme damit, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden?
- Arbeiten Sie mit Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen zusammen?
 - Wenn ja, mit welchen und in welchen Bereichen?
 - Aus welchen Regionen?
- Haben Sie Innovationsausgaben?
- Wie läuft die Interaktion bzw. Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ab?
- Welche Rolle spielt die Regionalpolitik für Ihr Unternehmen?
- Erhalten sie öffentliche Innovationsmittel?
 - Wenn ja, woher kommen diese?
- Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptbarrieren für Innovation im Waldviertel?
- Welche Strategien verfolgen Sie, um diese Barrieren zu überwinden?
- Versuchen Sie regionale Partner zu stärken?
 - Was erwarten Sie sich davon?
 - Hat es hinsichtlich regionaler Partner in den letzten Jahren Änderungen gegeben?

Schluss:

- Haben Sie eine Empfehlung für einen weiteren Ansprechpartner bzw. eine weitere Ansprechpartnerin zu diesem Thema in Ihrem Unternehmen?
- Wollen Sie noch gerne etwas zum Thema sagen, das nicht angesprochen wurde?
- Möchten Sie etwas von mir wissen? Sind Sie an den Ergebnissen interessiert?

Interview Transkripte

Test-Fuchs

Transkription des Interviews mit Andreas Strohmer

- Andreas Strohmer: B1
- Interviewende: I
- Während des Gesprächs betritt ein Kollege das Büro: K

I: So. [...] Gut, dann darf ich gleich einmal anfangen.

B1: Ja.

I: Ich habe Ihnen die Fragen geschickt, haben sie die [...]?

B1: Ich habe sie überflogen.

I: Ok.

B1: Das reicht. (lacht)

I: (lacht) Genau. Also die erste Frage ist nennen Sie bitte zwei bis drei Innovationen seit der Gründung von Test-Fuchs, die für für für die Firma halt besonders bedeutend waren oder besonders wichtig oder [...].

B1: Also die Firma ist ja schon sehr alt. Wir sind 1946 gegründet worden, das heißt ich war nicht dabei (lacht). Deshalb kann ich das natürlich nur vom Hören-Sagen beurteilen. Ich sage jetzt einmal ich betrachte trotzdem die letzte Zeit, also die letzten zehn 20 Jahre näher. Da würde ich sagen die erste Innovation, die Test-Fuchs gemacht hat, was sie tatsächlich weitergebracht hat war, dass man vermehrt in Hydrauliksysteme eingesetzt haben, als als Mittelpunkt von unseren Testständen. [...] Grund war da glaube ich, weil da sehr wenig Wissen international vorhanden war und weil speziell [...] die Flugzeuge ein eigenes Hydrauliköl haben, das sich ein bisschen anders verhält wie normale Öle. Sprich eine normale Firma, die mit Hydraulik zu tun gehabt hat, hat da nicht sehr viel mitmischen können und wir haben uns da sozusagen eigens unser Know-How aufgebaut über das ganze Thema und ich weiß nicht ob Sie es gesehen haben draußen aber das sind jetzt einmal die Hälfte aller Prüfstände hat irgendwas mit Hydraulik zu tun. Das war halt sozusagen der richtige Schritt. Es war allerdings nicht so, dass wir schon das Wissen gehabt haben und dann haben wir gesagt und das machen wir jetzt. Sondern im Endeffekt haben wir uns das Wissen auch selbst anlernen müssen. Sprich was sind genau die Unterschiede, wir haben zum Beispiel ein eigenes kleines Testlabor gemacht für Skydroltests. Skydrol ist die Hydraulikflüssigkeit und haben da eben selbst Versuche gemacht und haben müssen die ganzen Komponenten die wir kaufen undichten, weil die eben nicht dicht sind für dieses Medium. Also da stecken wir schon immer noch sehr viel rein, aber das war jedenfalls etwas, was uns einmal einen riesen Wettbewerbsvorteil gebracht hat. Innovation ist ja, Innovation als Selbstzweck ist ja nicht schlecht, sondern Innovation soll ja was bringen im Endeffekt. Das heißt einen Nutzen, sprich auch irgendwo dann einen einen Wettbewerbserfolg, einen Gewinn und so weiter und das war auf jeden Fall einmal gegeben. Der zweite Teil möchte ich sagen, ist dass wir uns unsere eigene Teststandsoftware entwickelt haben. Auch hier auch getrieben teilweise vom Markt, weil wir eben vermehrt Teststände verkauft haben und im Endeffekt die Kunden zwar immer dasselbe wollten an Funktionalität der Software, allerdings sie am Markt nicht wirklich ein Produkt gefunden haben das was das erfüllt hat.

I: mhm (bejahend)

B1: Aus diesem Grund haben wir dann Daumen mal Pi 94 herum ist einmal die erste Software [...] Test-Fuchs-Software, die heißt glaub ich auch genau so Test-Fuchs-Software TFSW erfunden worden, damals noch auf Windows 3.11 falls das ein Begriff ist. [...] Da

geht es eben um die ganze Funktionalität. Ich muss in der Software den Prüfstand abbilden, ich muss Benutzerverwaltung haben, ich muss Kalibrierdaten haben, also die Messdaten kalibrieren, ich muss die HMI also die Human Man Interface vorstellen für den Kunden, dass er sich auskennt, ich muss Prüfabläufe wie die wie die Komponente zu prüfen ist programmieren können in einfacher Art und Weise und das alles muss dieses Konglomerat von Software machen. Das ist dann 2000 um die 2000 Jahrtausendwende herum noch einmal erneuert worden, mit der TFSW 2000 und jetzt gerade sind wir dabei eben unsere dritte Generation zu spezifizieren. Jetzt mittlerweile sind halt neue Techniken am Markt, wie diese jeder möchte wischen und jeder möchte Cloud in die Clouds senden und so weiter und das kann unsere alte Software dann nicht mehr, das heißt wir jetzt sind wir gerade beim Part 3 von dieser Innovation sage ich jetzt einmal.

I: Mittendrin im Innovieren.

B1: Ja genau. Das ist eben im Endeffekt gibt diese Hydrauliksachen mit dieser Softwaresache haben wir ja Kompetenzen aufgebaut und einen Wettbewerbsvorteil geschaffen und den müssen wir einfach erhalten. Sprich im im da bleiben wir immer dran, dass wir an der vordersten Front dabei sind.

I: mhm (bejahend)

B1: Das machen wir auf jeden Fall so. [...] Es gibt dann natürlich noch jede Menge kleinere Inno, kleinere unter Anführungszeichen Innovationen, das jedes einzelne Produkt betrifft, wie zum Beispiel dieses Gerät, das ich Ihnen gezeigt habe zum Durchspülen der der der Wasteline, also der Abwasserleitungen mit dieser Zitronensäure, da gibt es ein Patent darauf. Auch diese Innovation ist jetzt natürlich vom Jahresumsatz nicht so eklatant wie die anderen beiden.

I: Und das Patent haben Sie oder [...]?

B1: In diesem Fall nicht, in dem Fall hat das Patent AUA Mitarbeiter, die das damals erfunden haben, aber nie gebaut sondern wir haben das Gerät dann damals gebaut. Aber wir haben natürlich andere Patente, die wir haben.

I: Und Sie waren die ersten, die dieses Gerät dann gebaut haben?

B1: Ja wir haben die Lizenz und bauen auch jetzt noch immer. Richtig. Aber natürlich erfinden wir auch selber Geräte wie zum Beispiel ähnliches Gerät ist ein Gerät zum Reinigen von Hydraulikflüssigkeit im im Flugzeug.

I: Mhm (bejahend)

B1: Also während des Tests wird gleichzeitig die Hydraulikflüssigkeit auch gereinigt von Wasser das WSS4 da haben wir heuriges Jahr den niederösterreichischen Innovationspreis bekommen.

I: Wow

B1: Zum Beispiel. Also das haben sind wir schon selber tätig. Patente selbst haben wir nicht extrem viele, weil der Markt ziemlich abgeschottet ist. Also wir gehen nicht so in die Vollen wie Samsung, sondern bei uns gibt es ja hier einen relativ kleinen Markt. Da zahlt

sich ein Patent dann teilweise nicht aus beziehungsweise Patente machen wir nur dann wenn sie offensichtlich sind. Dann ist dann ist es ein Kopierschutz nicht? So verstecken wir das eher wie das funktioniert. Ist eigentlich preiswerter sage ich jetzt einmal. Ja.

I: Mhm (bejahend). Okay und und diese Innovationen die Sie gerade beschrieben haben, würden Sie sagen dass das für Ihr Unternehmen eher eine typische Innovationen sind oder ist es eher etwas außergewöhnliches wo Sie sagen ja das war wahrscheinlich eher einmalig und ist jetzt nicht so unser unser unser Genre oder unser Bereich im Normalfall? Wie würden Sie das einschätzen?

B1: Dadurch, dass die jetzt schon ein bisschen älter sind die Innovationen und sich die Firma natürlich dahin entwickelt hat, die Dinge auch zu verwenden auch regelmäßig zu verwenden ist es im Nachhinein gesehen normal gewesen. Es war aber damals beim allerersten Mal nicht normal. Also damals war es schon noch ein Umbruch. Wir haben ja zum Beispiel jetzt auch gerade eine Innovation, wir versuchen jetzt Datendienste anzubieten. Sprich dass unsere Geräte eben Daten senden können über eine IT-Plattform und dass man die dort auswertet. Das ist zur Zeit auch was komplett neues, da hat es keine Mitarbeiter gegeben, die die das können oder die das die Ideen gehabt haben, die bauen wir jetzt gerade auf und ich bin mir sicher wenn wir in zehn Jahren sprechen dass es auch so Gang und Gebe ist, dass wir sagen das ist nichts Besonderes. Aber jetzt zurzeit ist es was Besonderes.

I: Und wie heißt die Plattform die Sie gesagt haben?

B1: Die IoT also Internet of Things-Plattform.

I: Aja, okay. Und und die Innovationen die Sie da eben jetzt gerade beschrieben haben waren die speziell für Ihr Unternehmen für Test-Fuchs neu, war das für für die Branche in der Sie arbeiten neu, oder war das generell global gesehen eine Neuerung? Kann man das so einordnen?

B1: Ich sage jetzt einmal [...] es es es waren eigentlich alle drei Sachen Zeichen der Zeit. Wobei wir schon versucht haben in Relation zu unserer Konkurrenz die ersten zu sein.

I: Mhm (bejahend)

B1: Das heißt im Endeffekt hat unsere Konkurrenz zumindest Hydraulikprüfstände. Eine eigene Software nur bedingt also das macht uns schon einzigartig. Die meisten stoppeln sich das bei jedem Produkt eigens zusammen. Und bei IT ist es auch so, es gibt zwar ähnliche Ideen von in diesem Fall sind es Kunden, also Lufthansatechnik und Airbus zum Beispiel. Da sind wir aber trotzdem noch weiter vorne ja? Das heißt bis die fertig sind die sind ja ein Konzern das dauert ein bisschen länger. Wir sind halt ein bisschen agiler da geht es ein bisschen schneller.

I: Mhm (bejahend). Also Sie würden sagen eben für die Branche war es auf jeden Fall neu und global gesehen auch oder?

B1: Ja es gibt vielleicht ich sage jetzt einmal wenn man wenn man Amazon hernimmt. Amazon ist ja auch eine Plattform eine Cloudplattform ja? Weil die sie nicht lokal installiert sind und sie arbeiten ja webbasiert. Das heißt wir machen jetzt was Ähnliches ja? Das heißt so gesehen kann man sagen wir sind nicht neu aber in unserer Branche gibt es das nicht.

I: Okay. Und und welche Innovationen sind für Ihr Unternehmen bedeutender? Also da gibt da unterscheidet man eben zwischen Produktinnovationen

B1: Ja

I: und zwischen Prozessinnovationen. Was ist für Sie da wichtiger?

B1: [...] Normalerweise wenn man von Produkt [...] Innovation sprechen die meisten denken sofort an Produkte. Auch wenn die Produkte Dienstleistungen sind. Prozesse es gibt ja zwei Prozesse. Es gibt die Prozesse nach außen und nach innen. Also einen Fertigungsprozess der ist innen. Also den Kunden ist es egal wie ich das gefertigt habe aber es gibt natürlich auch Prozesse nach außen wie zum Beispiel Support oder irgendetwas in die Richtung. Ich sage einmal für uns selber sind natürlich Produktinnovationen werden wahrscheinlich als wichtiger dargestellt. Vielleicht ändert sich das in Zukunft. Diese IoT-Plattform ist ja eigentlich auch eine Prozessinnovation wenn man es genau nimmt. Weil es ist zwar ein Produkt aber im Endeffekt ist die Anwendung des Produkts ja eigentlich ein Prozess.

I: Genau.

B1: So gesehen wird sich das wahrscheinlich auch ändern aber bis dato waren es eher Produkte.

I: Mhm (bejahend) und und und wenn man dann unterscheidet zwischen der Schaffung von komplett neuen Produkten und Prozessen oder der Optimierung und der Weiterentwicklung? Was ist für Sie da bedeutender? Eben dass Sie Neuschaffen von Grund auf oder dass Sie eben vorhandene weiterentwickeln?

B1: Es ist so dass wir dass wir nicht perfekt sind. Das hat den Grund dass unser erster Prototyp in der Regel ja nicht hundertprozentig super ist. Sondern der funktioniert zwar aber man findet natürlich nach der ersten Anwendung 100 Verbesserungsvorschläge. Das heißt dass wir ein Produkt upgraden improven das ist eher Standard. Jetzt kann man natürlich darüber streiten natürlich ist das Nachfolgergerät besser als das erste aber die eigentliche Innovation liegt trotzdem noch immer in dem ersten. Auch wenn es vielleicht gar nicht so gut funktioniert wie das zweite aber ein evolutionäres Upgraden von Produkten das ist eigentlich Standardtechnik.

I: Mhm (bejahend)

B1: Das macht jeder. Ob das jetzt eine Software ist oder ein Handy oder was auch immer. Das ist selbstverständlich mittlerweile.

I: Also bei Ihnen spielt eben die Schaffung von komplett neuen Produkten [...]

B1: Ja würde ich sagen.

I: Okay. Genau und wie wir vorher e schon geredet haben ist eben für Innovationsaktivitäten ist es sehr wichtig dass man über eine gute Wissensbasis verfügt. Und und welches Wissen ist dann in Ihrem Unternehmen besonders wichtig? Einerseits entweder das wissenschaftliche Wissen das man zum Beispiel von irgendwelchen Forschungseinrichtungen bekommt oder das Wissen das Ihre Mitarbeiter haben die vielleicht länger schon im Unternehmen sind und

und dann eben gewisses Know-How haben oder vielleicht das Wissen Ihrer Kunden und Lieferanten?

B1: Mhm (bejahend). Also prinzipiell wir sind in der Flugzeugbranche (Durchsage über Lautsprecher: Kollege Danzinger bitte ins Magazin. Lehrling Danzinger bitte) da ist es so dass man ein gewisses Branchenwissen braucht. Die Branche hat eigene Worte, die redet in Abkürzungen also wenn sich zwei aus der Branche unterhalten das merkt man und wenn da natürlich sich einer überhaupt nicht auskennen würde dann wird der in der Branche einfach nicht ernst genommen.

I: Ein eigenes Vokabular sozusagen.

B1: Ich war schon ich war schon bei Meetings dabei wo eben Lieferanten gleichzeitig interviewt worden sind wenn es sagen wir um das Angebot gegangen ist. Wenn dann ein paar Lieferanten die falschen Worte gesagt haben waren sie automatisch ausgeschieden. Jetzt zwar nicht dass sie rausgeworfen worden sind aber im Endeffekt waren die sind die einfach nicht mehr ernst genommen worden. Und und dieses Wissen das ist dann das erste Wissen was sozusagen was auch bei unseren Mitarbeitern mit beigebracht wird.

Ein Kollege von Herrn Strohmer betritt das Büro

B1: Brauchst du was?

K: Ganz kurz Heinz (unverständlich) kennst den du?

B1: Ja der hat schon mal in meinem Bett geschlafen sogar (lacht).

K: (lacht)

I: (lacht)

B1: Ja dem habe ich mal Nachhilfe gegeben der hat einmal bei mir übernachtet ja.

K: Wie ist denn der? Wie zugänglich ist den der oder wie kann man den ein bisschen nehmen?

B1: Indem ich ihn anrufe.

K: Weil wie gesagt der will eben uns nicht mehr beliefern wirst ja schon gehört haben.

B1: jaja

K: Ich will zumindest die Unterlagen haben. Gibt er die heraus glaubst du?

B1: Wenn wir mit dem Argument kommen wenn du uns schon nicht belieferst wollen wir zumindest die Unterlagen und er es sowieso mit uns abgeschlossen hat könnte ich mir schon vorstellen.

K: Okay dann probiere ich das einmal.

B1: Ja.

K: Wenn nicht komme ich auf dich zu.

B1: Ja.

K: Ich drohe ihm dass ich ihm dir am Hals [...].

B1: Du kannst versuche es einmal auf die nette Tour.

K: Ja.

B1: Am Anfang.

K: Okay ich wollt nur wissen wie ich ihn nehmen soll

B1: Nein er ist e ganz normal aber ich schätze einmal dass der einfach der ist nicht so groß der wird einmal ausmisten. Der wird sich einfach die besseren Lieferanten suchen und so in die Richtung. Und dadurch dass er nicht selbst produziert sondern produzieren lässt wird er wahrscheinlich auch stückzahlbesessen sein und die werden wir ihm nicht bieten können und [...]

K: Macht er das nicht einmal selbst? Okay.

B1: Er lässt in China produzieren.

K: Unsere Stückzahlen?

B1: Naja das ist ja das Problem. (lacht) Das war aber immer schon so. Das haben wir gewusst. Also [...]

K: Okay. Das haben wir gewusst?

B1: Das war immer schon so. Damal war ein ehemaliger Arbeitskollege von uns der (unverständlich) Andi kennst ja?

K: Ja

B1: Sein Bruder ist der Franz der hat einmal bei uns gearbeitet der war ja einer seiner ersten Mitarbeiter. Der war ja ein paar Jahre bei ihm und mittlerweile hat er gewechselt.

K: Aha

B1: (unverständlich) alles anders nicht? Nur das ist auch ein bisschen bei uns rein gekommen im Endeffekt nicht? Weil wir ihn gekannt haben und und der wollte uns einmal eine Maschine abkaufen vom Schlosser Robert. Wir haben uns gut gekannt. Wir kennen uns immer noch gut eigentlich. Meine ich habe ihn schon seit Jahren nicht mehr gesehen nicht. Aber ich schätze einmal dass der einfach oder es geht ihm nicht so gut in der Firma. Das kann nämlich auch sein. Dass er in die Richtung irgendetwas macht weißt? Weil vorher vorher war er bei Aki nicht? Hat er bei Aki verkauft. Darum kennt er die Branche.

K: Okay. Gut dann versuche ich es einmal freundlich.

B1: Ja sage es einmal freundlich.

K: Und wenn nicht dann drohe ich ihm mit dir und dann [...].

B1: Ja sag nein sag einfach soll es tut uns halt leid dass er und nicht mehr beliefern will aber dann soll er halt zumindest so anständig sein, dass er uns die Unterlagen gibt, dass wir uns das von wo anders [...].

K: Okay passt.

B1: (lacht)

K: Gut. Danke.

B1: Bitte.

Kollege verlässt das Büro

B1: Gut wo waren wir?

I: Bei dem Wissen das wichtig ist.

B1: Bei dem Wissen. Ja rennt es noch? Gut. Branchenwissen ist unheimlich wichtig. Dann das Wissen der natürlich der [...].

I: Das Branchenwissen haben Sie woher?

B1: Das Branchenwissen über die Jahre gesammelt. Es ist so dass unser Fritz Fuchs der die Firma gegründet hat ja schon bei der deutschen Bundeswehr damals als Wartungsmensch gearbeitet hat. Das heißt es hat von Anfang an eigentlich angefangen mit dem Wissen und das ist dann ständig erweitert worden. In dem Moment wo man jahrelang drinnen ist in der Branche nimmt man das automatisch mit. Was dann dazu kommt ist natürlich das Wissen von den Fluggeräten selbst. Die ändern sich ja teilweise die Flugzeuge. Standardsachen ändern sich natürlich nicht. Also man baut in der Regel nicht irgendwas komplett Neues. Also so einen Tessler in den Lüften gibt es in dem Sinn nicht. Das heißt das ist langsam genug diese Änderung das wir das mitkriegen und in dem Moment wo der Kunde was neues macht braucht er ein Prüfequipment dazu. Das heißt wir kriegen relativ schnell Zugang zu diesem ganzen Wissen. Das heißt dieses Wissen liefert uns eigentlich der Kunde. Ich sag jetzt einmal so. Aber es gibt natürlich dann Technologien wo wir uns selbst darum kümmern müssen wie zum Beispiel 3D Druck oder etwas in die Richtung wo wir uns das Wissen eben selbst aneignen müssen indem wir einfach dann am Ball bleiben, diverse Workshops machen oder uns ein Wissen aneignen. Teilweise auch Forschungsinstituten auch das machen wir gelegentlich. Indem wir einfach Bachelorarbeiten Diplomarbeiten vergeben. Wo wir dann auch versuchen über Forscher ein gewisses Wissen auch uns anzueignen. Also das passiert schon.

I: Mhm (bejahend). Also das kann man gar nicht so genau sagen was jetzt dann wichtiger ist.

B1: Also wir zapfen alle Quellen an, wobei das wichtigste für uns ist auf jedenfall das Branchenwissen. Jetzt einerseits von der Branche selbst wie auch von den Fluggeräten her. Aber das haben wir einfach über die Jahre bekommen.

I: Mhm (bejahend). Okay und und ich mein das ist eh so ähnlich aber woher beziehen Sie das Wissen, das Ihnen dann eben hilft Innovation zu schaffen? Ich habe da in der Literatur eben drei drei Möglichkeiten gefunden. Zum einen einmal das Wissen dass man es im eigenen Haus produziert. Also eben dass man zum Beispiel irgendwelche Mitarbeiter einstellt, die über dieses Wissen verfügen.

B1: Mhm (bejahend).

I: Dann zum zweiten auch noch dass Sie das Wissen von Partnern in der Region beziehen.

B1: Mhm (bejahend).

I: Oder oder dann eben das dritte, dass Sie das Wissen von außerhalb der Region beziehen.

B1: Mhm (bejaend). [...] Es gibt da da gibt es einen Text in der ISO. Schau ich ob ich den schnell finde ich glaub schon. [...] Und zwar [...] ich schreib da das ist nämlich auch ganz gut ai das ist das Verkehrte. Hier. (unverständlich) schreiben. (öffnet eine ppt). Also die ISO 2001 2015 ist ja was auf was jede Firma orientiert wird in der Regel. Das könnten Sie natürlich auch irgendwo als Text übernehmen nicht?

I: Mhm (bejahend).

B1: Also das sind das ist sozusagen was die ISO fordert. So Sachen Wissen der Organisation und Kompetenz. Ja?

I: Ganz ganz blöde Frage, was ist das ISO? (lacht)

B1: Also ISO ist wenn ich jetzt mit einer anderen Firma Geschäfte machen will dann ist es mir lieber die hat ihre Sachen im Griff was sie macht. Jetzt von die Firmen von den Firmenprozessen her.

I: Mhm (bejahend).

B1: Und jetzt könnte ich natürlich zu jeder Firma hinfahren und könnte mir die anschauen. Ja wie macht ihr das und könnte schauen ob mir das passt. Aber wenn ich natürlich zu 50 Firmen oder zu 100 Firmen fahre dann das ist ein bisschen aufwendig. Aus dem Grund hat man gesagt okay es gibt es gibt so eine quasi Idealstandard wie eine Firma zu funktionieren hat. Was auf was sie aufpassen muss, was sie aufschreiben muss, wie das abzurennen hat auf was sie schauen muss und so weiter. Und aus dem ist sozusagen die ISO 9001 entstanden. Die sagt das ist ein Management eine Management Normfirma. Mittlerweile haben alle bisschen besseren Firmen haben ISO 9001. Ja das ist normal.

I: Ist das so eine Art Qualifikation oder?

B1: Das ist eine Art Qualifikation. Wenn ich ISO 9001 bin kannst und eine andere Firma aha dann vertraue ich dir dass du das im Griff hast was du tust. Dann brauch ich nicht herfahren und brauch mir das anschauen.

I: Mhm (bejahend).

B1: Ja? Dann glaub ich das einfach. Und speziell beim Wissensmanagement ist es eben bei der 2015er Version bei der letzten relativ viele Neuigkeiten gekommen. Es ist mehr Wert darauf gelegt. Deshalb habe ich mir gedacht das passt gerade gut. Also diese stehen da im Prinzip. Mehr ist es übrigens auch nicht auch vom Text her nicht ja? Das ISO. Man glaubt das sind immer Bücher aber das ist aber das hat genau was da herinnen steht ist das was wirklich wichtig ist. Das heißt das ich über ein anderes Wissen bestimmen muss das einfach nötig ist damit es die Prozesse durchführen kann. Die Konformität also die Qualitätskonformität von den Produkten zu erreichen. Das heißt du musst feststellen was muss ich überhaupt wissen? Weiß ich es oder weiß ich es nicht? Weil wenn ich es nicht weiß was muss ich schulen? Wo nehme ich es her? Und wenn sich was änderst sprich Personal ändert sich (unverständlich) ändert sich Produkt ändert sich dann musst du das ganze halt

anpassen nicht? Und das eben prinzipiell das Wissen in den Personen drinnen steckt. Und dass ein Wissen alleine noch viel zu wenig ist sondern [...] man muss das Wissen über Handeln in Kompetenz umsetzen und das steigert erst die Innovationsfähigkeit.

I: Mhm (bejahend).

B1: Ja? Das ist das wichtige?

I: Und und die Folien könnten Sie mir schicken eventuell?

B1: Zumindest den Auszug.

I: Mhm (bejahend).

B1: Den Auszug kann ich dir schicken. Es ist ja in ISO Text. Der ist ja öffentlich.

I: Okay.

B1: Aber es passt einfach das ist einfach was auf was Sie sich beziehen können. Und ich würde mal sagen wir leben das auch im Endeffekt. Wir haben da eine Matrix zum Beispiel jeder Bereich hat eine Matrix wo er vergleicht oder wo er sich mal kurz überlegt was sollte ich da überhaupt wissen, was wissen sie und wo sind die Differenzen, nicht?. Und nein wenn der geht dann fehlt mir das Wissen und da muss ich aufpassen und so weiter. Und so versuchen das ein bisschen zu managen. Aber im Endeffekt im Endeffekt gibt uns der Markt vor was wir machen müssen nicht? Weil der Markt fordert ja Produkte und Dienstleistungen und wir müssen schauen dass wir das erfüllen. Aus dem Grund brauchen wir ein gewisses Wissen. Das ist richtig ja.

I: Und und wenn man das jetzt vielleicht ein bisschen so der Reihe nach durchgeht also das Wissen das sie selbst schaffen wie rennt dieser Prozess dann ab? Wie funktioniert das wie kann man sich das vorstellen?

B1: Man kann sich das zum Beispiel so vorstellen dass man sagt okay wir wollen jetzt in irgendeinem Bereich was machen und da stellen wir fest ja da fehlt es uns jetzt. Und wir jetzt sagen du willst dir das selbst aneignen, dann ist es meistens so, dass wir sagen okay da brauchen wir das kostet ja Ressourcen. Das kostet Zeit und wir wollen vielleicht irgendwas probieren und irgendwas testen oder irgendwas bauen und dann gibt es einfach Entwicklungsaufträge die sich die dreierlei Natur sein könnten. Das können Entwicklungsaufträge die heißen bei uns Innovationprojekte sein. Bei Innovationsprojekten steht im Vordergrund Konw-How sammeln Know-How aufbauen. Es gibt dann noch die Projekte die ein Produkt zur Folge haben sprich Produktentwicklungsprojekte und einen dritten gibt es auch noch Aerospace weil das hat nämlich ein bisschen andere das hat verschärfte Normen. Ja das ist dann wieder was Eigenes. Da gibt es dann es sind es drei. Aber im Endeffekt die Nummer 1 die ich gesagt habe, man kann Entwicklungsaufträge machen wo wir dann sozusagen dann gewisse Gebiete gewisses Know-How eben dort erschaffen will wo das Ziel ja tatsächlich Know-How ist. Also ich habe am Schluss kein Produkt sondern ich habe irgendein Dokument ich habe Testsergebnisse oder Ähnliches irgendwas in die Richtung wo ich sage jetzt bin ich intelligenter als vorher. Das heißt es muss also klare Masse kann ich ganz einfach im Bereich machen und schreibe die Aufwände auf die Kostenstelle von dem Bereich. Aber

ab einer gewissen Stundenanzahl muss ich das sowieso freigeben lassen. Muss ich zuerst der Geschäftsleitung erklären da muss man was machen da muss man sich weiterbilden da wollen wir irgendwas erreichen. Und das rennt dann über echte Entwicklungsprojekte die eine Freigabe von der Geschäftsleitung hat. Weil immer Ressourcen damit verbunden sind. Stunden, Geld, wie immer.

I: Ok, das heißt Sie tun dann unter anderem Mitarbeiter weiterbilden?

B1: Im Endeffekt ja. Auch wenn sie sich selber weiterbilden vielleicht. Aber im Endeffekt sind sie danach wieder als vorher. Richtig.

I: Mhm. Und und und wenn wenn man eben von dieser Wissensschaffung im eigenen Unternehmen spricht und von den Mitarbeitern. Welche Art von Wissen ist dann ist es dann? Also ist das dann eben das Know-How schätze ich dann mal und das learning by doing und das erfahrungsbasierte Wissen?

B1: Im Endeffekt ja.

I: Oder ist das dann eher so wissenschaftliches Wissen, dass irgendwer [...]

B1: Nein. Wissenschaftliches Wissen. Da das machen eher die Forschungsinstitute oder wenn wir Diplomarbeiten vergeben. Das geht dann in die Richtung. Machen wir auch, machen wir aber selten, eher wenig. Wir schon sind schon zielorientiert, das heißt wir sagen schon am Anfang da in die Richtung wollen wir was machen und am Schluss schauen wir ob wir es auch erreicht haben, ja? Wissenschaftlich ist ja die können ja irgendwo hin sich überlegen sag ich einmal ja? Da das zapfen wir dann immer von den Hochschulen an.

I: Mhm (bejahend).

B1: Das ist ihr Job.

I: Okay aber so prinzipiell kann man sagen, das In-house Wissen sag ich jetzt einmal, das erreichen Sie dadurch, dass Sie eben Mitarbeiter weiterbilden. Gibt es da sonst noch irgend eine [...]

B1: Weiterbilden kann ich sie nur dann wenn ich es selbst schon weiß. Sprich da muss es schon einen geben der das weiß. Weiterbilden kann ich nur wenn ich einen haben der entweder [...] das muss ich sagen mir ist es jetzt um die Wissenserzeugung gegangen. Weiterbildungen gibt es natürlich genau so. Es gibt eine Testfuchsakademie, die ist zwar hauptsächlich für Lehrlinge gedacht aber wo sich auch andere Leute reinsetzen können wenn es notwendig ist. Da gibt es einen Stundenplan und da werden halt Themen durchgearbeitet, die sie in der Berufsschule nicht lernen.

I: Mhm (bejahend).

B1: Aber notwendig sind wie zum Beispiel dieses Branchenwissen. Die gibt es auch, aber es gibt auch wenn ich der Meinung bin ich muss zum Beispiel diese Sachen das sind so Schulungsunterlagen ja? Das sind Schulungsunterlagen von der Kompetenzmatrix im Endeffekt, wo es darum geht wie kann ich dieses Wissen jetzt speichern? Wie kann ich das das ganze mangeln diesen diesen Prozess. Ist ja nichts anderes als dass ich dass einer hat es sich überlegt und dann bringt er es den anderen bei.

I: Mhm (bejahend).

B1: Richtig.

I: Okay. Und und funktioniert das gut? Funktioniert das weniger gut? Was funktioniert dabei gut was funktioniert dabei [...]

B1: Es funktioniert gut und es ist in den letzten Jahren auch stetig gewachsen.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und und haben Sie auch Wissen, das Sie von regionalen Partnern [...] beziehen? Haben Sie regionale Partner?

B1: Nein, gar nicht. Also regionale Partner [...] wir sind global aufgestellt. [...] Von globalen Partnern ist vielleicht schon wieder ein bisschen anders. Aber was ist global? Im Endeffekt sind unsere sind so richtige Partner in dem Sinn haben wir wenige wo wir sagen ja das sind unsere zwei Hauptpartner und mit denen machen wir alles. Sondern wir versuchen es eher alleine zu machen aus Flexibilitätsgründen. Aber natürlich kommt es schon gelegentlich vor dass wir sagen da brauchen wir Unterstützung da brauchen wir Unterstützung. Dann ist es aber nicht regional in der Regel nicht.

I: Also wenn der Punkt fällt dann eigentlich einmal komplett weg. Das das die Partner in der Region [...].

B1: Ja.

I: Aber Partner alle außerhalb der Region.

B1: Das sind dann eher [...] teilweise [...] Beratungsunternehmen, teilweise Unternehmen die sich auf gewisse Themen spezialisiert haben wie zum Beispiel IoT.

I: Mhm (bejahend).

B1: Zum Beispiel jetzt. Das sind zum Beispiel wir sind auch beim PFI beim bei der Plattform für Innovationsmanagement dabei als das ist halt mehr oder weniger so ein Verein kann man es sich vorstellen. Wo man für so Innovation wieder das Wissen erweitern. [...] Und bei ein paar anderen Organisationen sind wir da auch dabei prinzipiell. Bei der Industrie bei Industriecluster gibt es da zum Beispiel oder Mechatronikcluster gibt es da wo man sich halt gegenseitig ein bisschen austauschen kann und ein bisschen auch banchmarken kann gegenüber von anderen Unternehmen. Also prinzipiell ja machen wir mit allerdings [...] nicht exzessiv sondern dort wo es Gelegenheit ist.

I: Wo es nötig ist?

B1: Ja.

I: Mhm (bejahend). Und wie läuft der Prozess dann ab das mit der Zusammenarbeit?

B1: Na man muss einmal feststellen dass man überhaupt einmal ein einen Bedarf hat. Und dann kann man sich natürlich Partner suchen wo man sagt okay der weiß das wie könnte das ablaufen? Das kann passieren dass man sich einfach rein theoretisch nur trifft und dann einmal darüber quatscht. Das gibt es also da ad hoc Treffen. Das kann passieren dass man sagt [...] da wollen wir jetzt gemeinsam irgendwas machen dass man sich zum Beispiel einen Dritten holt der einem das beibringt. Also auch das gibt es theoretisch. Oder man macht so

wie (unverständlich) Workshops oder [...] oder irgendwelche andere [...] Schulungen aus. Auch das gibt es.

I: Mhm (bejahend). Und um welche Art von Wissen handelt es sich dann dabei?

B1: Na meistens Wissen das nicht extrem branchenspezifisch ist. Allerdings irgendwelche neuen Sachen betrifft die einfach gerade am Markt aktuell sind wie zum Beispiel IoT-Plattformen oder IoT-Security oder irgendwas wo ich der Meinung bin dass der andere schon mehr weiß als ich und wo ich das aber auch brauche.

I: Mhm (bejahend). Und funktioniert das gut? Weniger gut oder [...]?

B1: Es funktioniert deshalb gut weil wir mit dem Partner in der Regel sehr genau ausmachen was ich eigentlich für ein Wissen will. Und ob er das kann muss ich mir natürlich vorher auch ein bisschen anschauen und so funktioniert das schon eigentlich relativ gut.

I: Und kommt das auch oft vor dass irgendwelche Partner zu Ihnen kommen und Sie fragen [...] wie funktioniert das? Kann ich etwas von Ihnen haben? Was von Ihnen lernen.

B1: Bei im Laufe Zuge von ad hoc-Treffen ja. [...] Sonst eher nicht weil wir das in der Regel auch nicht aktiv anbieten.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und wer sind zum Beispiel solche Partner?

B1: Naja zum Beispiel jetzt haben wir grad ein Projekt mit der Firma Zülke was ein Engineeringbüro ist die uns halt da gewisse Sachen beibringen. [...] Das kann sein zum Beispiel Firma Drastworks das ist auch ein Abkömmling von der TU Wien. Studenten die sich halt zusammengetan haben oder Studenten die sind eigentlich schon fertig die halt sozusagen eine Securityfirma aufgebaut haben die uns da beraten. Oder es sind tatsächlich echte Beratungsunternehmen wie Roland Berger oder etwas in die Richtung. Auch die tun wir uns teilweise holen wenn wir der Meinung sind die wissen mehr als wir.

I: Mhm (bejahend). [...] Okay dann wenn wir uns jetzt die zwei Punkte eben das In-house Wissensbeschaffung und die Beschaffung von Wissen von außerregionalen Partnern anschaut welche Form ist für Sie wichtiger und warum? Das In-house oder das mit die regionalen Partner nein außerregionalen Partner?

B1: Müsst man natürlich definieren was wichtiger ist (lacht). Weil man kann ich habe da 40 Parameter. In der Regel ist es so dass ich nach außen schneller bin aber natürlich auch abhängig bin von dem der mir das beibringt. Und im im Haus ist es wahrscheinlich im Endeffekt vielleicht von vom Wissen selbst vielleicht sogar effektiver aber auf jeden Fall bin ich langsamer und es kostet mir in der Regel auch mehr.

I: Mhm (bejahend).

B1: [...] Das bedeutet folgendes. Wenn ich der Meinung bin dass es Leute gibt die das wissen die mir das nur übertragen müssen und danach weiß ich es auch dann ist es mir eigentlich lieber ich gehe nach außen und in dem Moment wo das einfach speziell wird das ich sage naja da hat eigentlich keiner noch etwas gemacht oder da das weiß keiner so genau das vermuten alle oder er fängt genauso an dort wo ich anfangen müsste dann ist es gescheiter ich mache es daheim. Hängt von Fall zu Fall ab. Möchte ich eigentlich keines der beiden favorisieren.

I: Okay. Gut und und hat sich diesbezüglich in den letzten Jahren irgendwelche Änderungen gegeben? Dass Sie zum Beispiel sagen na von 20 Jahren war das war das In-house wissen viel wichtiger oder [...]

B1: Ja. auf jeden Fall. Also es ist so das durch durch die ganze Nachrichtentechnik die es heutzutage gibt das externe Wissen ja viel schneller im Haus ist und Test-Fuchs war sicher bis vor zehn Jahren relativ beratungsresistent. Das bedeutet wir haben immer geglaubt wir sind die Besten wir brauchen keinen anderen. Aber natürlich mittlerweile ändert sich so schnell so alles (lacht) dass es gar nicht mehr anders geht als dass man sich von außen Informationen anzapft. Aus dem Grund hat sich das schon wesentlich geändert.

I: Also quasi dass Sie in also früher haben Sie eben eher auf In-house Wissensproduktion [...]

B1: Genau.

I: Und heute ist das eben gleichwertig mit den außerregionalen Partnern.

B1: Ja ja.

I: was früher eben nicht war. Okay. Haben Sie manchmal Schwierigkeiten damit, dass Sie eben für Sie bedeutendes Wissen kriegen oder erhalten?

B1: [...] Jaaaa wenn die Wirtschaft selbst noch nicht genau weiß was sie will. Das heißt wenn es so neu ist dass es sich noch keine Standarts etabliert haben zum Beispiel. Dann ist es natürlich schwierig weil man im Endeffekt dann rein theoretisch das Problem hat, dass man auf das falsche Pferd setzt. Wenn sich einmal komplett irgendwas etabliert hat [...] wie zum Beispiel wenn ich mir die Frage stelle ob sich das Internet einmal durchsetzen wird dann tu ich mir relativ leicht und wenn ich wissen will ob sich Bitcoins durchsetzt bin ich mir nicht so sicher ja?

I: Mhm (bejahend).

B1: Und das das heißt es kommt drauf an ob man der early bird ist sozusagen oder oder ob man sozusagen Technologiefolger ist. Da hat man es natürlich später leichter natürlich hat man dann den Wettbewerbsvorteil auch nicht mehr.

I: Mhm.

B1: [...] Aus dem Grund wieder sehr differenziert zu beantworten. Hängt sehr von der Situation ab.

I: Mhm (bejahend). Aber Sie sind ja eigentlich in vielen Fällen schon eben das Unternehmen das Wissen schafft und Innovationen schafft die noch nicht so verbreitet sind?

B1: Genau das kann man so sagen. Also es gibt es gibt eben aus aus aus dem Grund dass man in gewissen Branchen doch relativ tief drinnen sind und in gewissen [...] Prozessen vom Kunden zum Beispiel relativ tief drinnen sind [...]. Gibt schon die Situation dass wir unseren Kunden vorschlagen das könnte man ja auch so machen oder mit dem Produkt machen oder [...] und nicht nur angewiesen sein dass der Kunde auf uns zugeht. Das heißt früher auch das hat sich geändert würde ich sagen dass wir mittlerweile ein bisschen proaktiver sind.

Sprich wir versuchen schon selbst irgendwie vorzupreschen und zu überlegen ja eigentlich könnten wir da einen Sensor einbauen und da würden wir die Fragen beantworten. Als das wir nur das alleine vom Kunden machen lassen. Ja.

I: Aber Sie können das jetzt nicht so absolut beantworten so mit ich habe nie Schwierigkeiten dass ich das Wissen bekomme oder ich hab immer Schwierigkeiten dass ich das Wissen bekomme? Also das ist dann wieder von Fall zu Fall [...]

B1: Wann es wie gesagt wenn das Wissen etabliert ist dann ist es einfach und wenn das Wissen nicht etabliert ist dann ist es schwierig weil sie widersprüchliche Informationsquellen gibt. Der eine sagt so der andere sagt so. Und wir uns da selbst einen Reim daraus machen müssen. Das heißt je je jünger die Innovation desto schwieriger ist es.

I: Desto mehr Risiko

B1: Ja. Genau.

I: Und haben Sie auch Probleme damit, dass Sie qualifizierte Arbeitskräfte finden?

B1: [...] Ja. Prinzipiell ja. Wenn es um spezielle Tätigkeiten geht auf jeden Fall. Das haben wir allerdings in der Richtung schon versucht zu kompensieren weil wir ja auch in Wien zum Beispiel ein Büro haben im DC Tower. Mit 20 Arbeitsplätzen wo wir vor allem versuchen ja Studenten anzulocken oder Leute die eben den Lebensmittelpunkt in der Stadt haben und da nicht weg wollen. Beziehungsweise haben wir ja auch Standorte in Erding, Hamburg, Cliefand wo wir teilweise auch ein bisschen Leute haben die dort heimisch sind. Und und das zapfen wir natürlich an.

I: Und wie lange haben Sie das Büro in Wien schon?

B1: Seit Mai.

I: Seit Mai also relativ frisch.

B1: Der Tower ist vorher nicht gestanden (lacht).

I: Ja (lacht). Hätte ja wo anders sein können.

B1: Ja das.

I: Okay. Also prinzipiell ja aber dadurch dass Sie Büros so ausgelagert haben [...]

B1: Es ist ja so der Wirtschaft geht es zurzeit nicht schlecht. Und das ist auch der Grund warum sich das ein bisschen gewendet hat. Früher hat sich die Firma die Leute ausgesucht und heute suchen sich die Leute die Firma aus. Die guten. Bei den schlechten ist es noch so wie früher.

I: Mhm (bejahend). Und aber eben dadurch dass Sie die Büros jetzt in den größeren Städten haben haben Sie keine Schwierigkeiten? Ist das relativ gut abgedeckt?

B1: Ja genau. Also ich wenn ich wenn es mir egal ist wo der sitzt dann habe ich keine Probleme. Wenn ich sage der muss unbedingt ins Waldviertel dann wird es schwieriger weil dann musst da gibts nicht die Auswahl ist nicht so groß.

I: Mhm mhm (bejahend). Und und arbeiten Sie auch mit mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen zusammen? Haben Sie ja e schon gesagt eben dass Sie Diplomarbeiten vergeben zum Beispiel.

B1: Ja genau wir vergeben teilweise teilweise arbeiten wir auch bei geförderten Projekten zusammen wo wir im Endeffekt vom Förderungspartner gezwungen wird auch auch auf Universitätswissen zurückzugreifen als Partner.

I: Mhm (bejahend).

B1: Dann arbeiten wir ja natürlich genauso mit ihnen zusammen.

I: Mhm (bejahend).. Und welche Universitäten sind das zum Beispiel? TU glaube ich haben Sie schon gesagt.

B1: Ja also es ist es ist einige einige ich sag jetzt einmal alle die irgendwo in dem Bereich von 150 Kilometern sind. Das fängt eben an von den [...] Linzer bis zur Kepleruniversität Fachhochschule St. Pölten, Fachschule Wr. Neustadt, TU Wien, WU Wien, Technikum Wien. Das sind so die Hauptuniversitäten.

I: Mhm (bejahend).. Und in welchen Bereichen ist das dann hauptsächlich?

B1: Ja Technik Technik [...] Technik Physik und und ein bisschen WU also Wirtschaftsinformatik in die Richtung.

I: Mhm mhm (bejahend). Okay und und haben Sie eigentlich auch Innovationsausgaben? Ich nehme schon an.

B1: Naja wir haben wir versuchen eigentlich so um die drei Prozent vom vom Umsatz [...] in Innovation und Entwicklung zu stecken.

I: Mhm (bejahend). drei Prozent vom Umsatz okay. Und und wie läuft bei Ihnen eigentlich die Interaktion oder die Zusammenarbeit mit den Kunden oder mit den Lieferanten ab? Ist das eher so formal oder ist das dass man sich einfach zusammensetzt und redet oder oder wie kann man sich das vorstellen?

B1: Also also es ist natürlich so dass viele unsere Kunden müssen ja ihre Projekte oder ihre Sachen ja ausschreiben wegen den EU-Richtlinien. Wenn das natürlich ausgeschrieben wird dann muss das formal ablaufen. Ich kann dann nicht bei ihm am Abend klopfen und sagen sag sag mir einmal kurz was. Sondern das hat einfach gewisse Formalitäten die abzulaufen haben. Wenn es dann im Projekt ist dann schaut es auch anders aus. Das heißt auch da lernt man sich kennen. Da geht es vielleicht einmal ein bisschen einfacher ab dann. Wobei natürlich das der Businessgedanke immer immer da ist. Das heißt im Endeffekt [...] man kann es man kann es auch informeller machen aber es darf halt einen gewissen Mindeststandard nicht unterschreiten.

I: Mhm (bejahend)..

B1: Ja also in dem Sinn eine Freunderlwirtschaft gibt es in der Branche sehr wenig. Oder gar keine eigentlich.

I: Und das waren jetzt eigentlich die Kunden.

B1: Ja.

I: Und und mit den Lieferanten?

B1: Ja Lieferanten [...] also wir haben extrem viele Lieferanten. Weil wir halt ja Sonderanlagen bauen und da sehr viele Teile nötig sind. [...] Da ist es so ich sag einmal da merkt man vielleicht schon dass es österreichischer zugeht. So ein bisschen mehr auf Bekanntheit und so weiter. Allerdings auch da ist es Business im Endeffekt und die Qualität das Produkt und die Dienst Dienstleistung nicht passt habe ich auch ein Problem.

I: Gewisse Preis Leistung.

B1: Das heißt man kann schon man kann schon man kann schon das ganze auch ein bisschen legerer machen aber im Endeffekt zählt ja trotzdem das Ziel.

I: Mhm (bejahend). Und haben Sie regionale Lieferanten?

B1: Eher sehr wenig. Wir [...] arbeiten ein bisschen zusammen mit anderen Firmen die uns vielleicht mechanisch ein bisschen was fertigen wo die irgendwelche Prozesse haben wie verzinken, Laserverschweissen oder etwas in die Richtung was wir vielleicht selbst nicht haben. Das ist aber eher gering.

I: Mhm (bejahend).. Also auch wieder eher die außerhalb.

B1: Ja eher nicht. Genau.

I: Mhm (bejahend). Und und welche Rolle spielt die Regionalpolitik für Test-Fuchs? Bekommen Sie da irgendwelche Unterstützungen oder [...]?

B1: Dahingehend dass wir vielleicht am Land ein bisschen einfacher ist wenn es zum Beispiel umso Sachen geht wie dass unser Betriebsgebiet erweitern wollen dass wir vielleicht irgendwo einen Parkplatz machen wollen das wir sozusagen uns ausbreiten wollen das glaube ich ist bei uns wesentlich einfacher als zum Beispiel in Wien. [...] Das natürlich die dadurch dass wir auch der größte Arbeitgeber in Groß Siegharts sind hat man es natürlich ein bisschen einfacher wenn man jetzt Anliegen gegenüber der Gemeinde hat. Also da bin ich mir schon relativ sicher. Weil Platzprobleme in dem Sinn also dass das man sich auf Grund von Mengen und Arbeitskräfte die herinnen sind schon wieder ein bisschen zusammenrücken müssen aber da wird uns eigentlich kein Stein in den Weg gelegt wenn wir sagen wir wollen größer werden.

I: Mhm (bejahend).

B1: Das ist sicher in Wien oder wo anders ein etwas größeres Problem. Überhaupt dann wenn ich natürlich in der Innenstadt bin. Also da wo die Leute wohnen und so weiter. Also prinzipiell sehe ich das die Infrastruktur selber in der Richtung als Vorteil. Nachteil ist natürlich wir haben jetzt keinen Flughafen in der Nähe wir haben keine Bahnlinie in der Nähe wobei wir die e nicht brauchen. Wir haben auch keine Autobahn in der Nähe.

I: Mhm (bejahend).

B1: Das macht bei unserem Produkt aber nicht so viel aus weil wir eher höherwertige Produkte haben und der LKW da jetzt eine halbe Stunde länger fährt das ist eigentlich relativ egal.

I: Mhm (bejahend). Also Sie sehen halt die Regionalpolitik vorteilhaft eben wegen des Wachstums?

B1: Genau. Es ist vorteilhaft es ist aber nicht extrem signifikant.

I: Okay. Und und kriegen Sie öffentliche Innovationsmittel oder Innovationsgelder oder [...]?

B1: Wenn wir sie beantragen. Das sind das sind also Forschungsprämie kriegt sowieso jedes Unternehmen die es beantragt und dann kriegt man sozusagen projektspezifische Förderungsmittel wenn man es auch beantragt ja? Hat zwar den Nachteil dass dass wir nach EU-Richtlinien schon ein Großunternehmen sind also über 250 Mitarbeiter und was sie da für für für Ding gibt. Das heißt wir haben die geringste Quote was man eigentlich kriegt. Das ist meistens 25 Prozent oder so von den Ausgaben. Aber wenn halt das Projekt passt dann nehmen wir die auch gerne und ich sag einmal ein zwei Projekte pro Jahr haben wir sicher die auch gefördert werden.

I: Mhm (bejahend). Und und woher kommen diese Gelder dann? Also von der

B1: Entweder vom Land Niederösterreich oder vom Bund. Weil im Prinzip es gibt dann noch die Förderungsmittel von der EU selber oder beziehungsweise wir haben ja auch Firmen in Deutschland zum Beispiel. Die Deutschen die haben das dann vom deutschen Fördergeber.

I: Mhm (bejahend). Und [...] das haben wir zu Beginn schon eben geredet dass eben im Waldviertel anscheinend so viele Barrieren gibt was Innovation betrifft. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptbarrieren am Land die eben Innovation behindern oder behindern könnten?

B1: Also prinzipiell bin ich einmal der Meinung dass es übrigens nicht stimmt (lacht) dass die das man im Waldviertel weniger innovativ ist weil die Innovation steckt in den Leuten drinnen und wenn ich in einer Gegend aufwachse wo es ein bisschen rauer abgeht ja? Wo es auch ein bisschen kalt wird und der Schnee auf der Straße liegt und so weiter dann bin ich ja eher gezwungen kreativ zu sein als wenn mir e alles in den Mund gestopft wird ja? Aus dem Grund bin ich prinzipiell nicht der Überzeugung dass es so ist sondern ich bin der Meinung dass es egal ist. Was aber natürlich stimmt ist in dem Moment wo ich sage jetzt will ich was umsetzen dann brauche ich Leute dann brauche ich Infrastruktur dann brauche ich vielleicht Lieferanten dann brauche ich Kunden und das könnte dann im Endeffekt schon ein Problem sein. Das heißt die Umsetzung selber ja nur bei der Idee zu haben nein ja? Das möchte ich so beantworten. Das bedeutet [...] was natürlich auch der Feind der Innovation ist wenn es einem Unternehmen sehr gut geht muss man sich sozusagen zwingen nachzudenken wie geht es noch besser. Und aus dem Grund [...] stelle ich ja auch fest dass vermehrt Firmen die eine gewisse Größe erreicht haben hergehen und eine eigene Innovationsorganisation gründen. Zum Beispiel Doka oder oder Lufthansa-Technik die wirklich sagen okay unser Unternehmen ist so groß die Prozesse und die Leute sind so starr geworden dass man nicht plötzlich sagt jetzt mach einmal bitte schnell was komplett anderes sondern da müssen echt Leute eigens genommen werden irgendwo in einen Raum oder in ein Gebäude gesteckt werden und sagen so und eure Aufgabe ist das jetzt. Und erst wenn das einen gewissen Reifegrad bekommen hat diese Erfindung dieses Produkt dann gehe ich erst in die Firma damit. Weil sonst eben

das Unternehmen viel zu viel zu komplex ist. Ähnlich ist es bei uns. Wir haben so um die 70 Ingenieure die werken was sie jeden Tag machen. Die einen machen Software die anderen machen Elektronik die anderen machen Mechanikdesign die anderen machen Fluittechnik und die sind in ihrem Rahmen was sie immer machen auch innovativ sie versuchen am Markt zu bleiben und so weiter aber wenn ich mit einer komplett neuen Idee komme dann sagen die da sind wir nicht zuständig dafür.

I: Mhm (bejahend).

B1: Und aus dem Grund habe ich selber eigene Leute die eben Sachen machen können und dürfen was die anderen eben nicht machen. [...] Die sie bis zu einem gewissen Reifegrad entwickeln und dann entweder selbstständig werden also eine eigene Abteilung zum Beispiel oder man man man fließt dann eben in die anderen Produkte mit ein ja? Und das ist glaube ich auch das ist dann unabhängig davon ob es das Waldviertel ist ehrlich gesagt. Aber hängt eher von der Unternehmensgröße ab.

I: Mhm (bejahend). Und [...] welche Strategien haben verfolgen Sie um eben solche Barrieren zu überwinden? Also eine Strategie könnte zum Beispiel sein dass Sie dann eben auch Büros außerhalb der Region machen.

B1: Genau. Haben wir im Prinzip eh in Wien zum Beispiel jetzt oder wir haben auch [...] zum Beispiel im ZAL im Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung in Hamburg [...] suchen wir gerade wieder Mitarbeiter der uns da eben vertritt. Ist da natürlich auch im Innovationsbereich angesiedelt. Das heißt da versuchen wir ziemlich nah am Kunden zu sein. Lufthansa und Airbus. [...] Wir haben auch Leute Entwickler sitzen in Erding zum Beispiel aus gewissen Gründen. Das heißt da sind wir eigentlich schon relativ [...] ja dezentral möchte ich einmal behaupten. [...] Und sonst ist es so wie ich gesagt habe dass wir eben versuchen wenn jetzt die Standardabteilung das nicht packt dann muss man da eigene Leute her die das machen.

I: Mhm (bejahend). Und okay die Frage ob Sie regionale Partner stärken möchten fällt bei Ihnen ja weg weil Sie eigentlich keine regionalen Partner haben.

B1: Also wollen mich freuts wenn (lacht).

I: Würden wär nicht schlecht ja (lacht).

B1: Uns freut es wenn sie stark sind und wenn das natürlich Firmen gibt die uns zuliefern die regional sind dann ist es auch so aber das wäre ja egal ob ich in Linz oder in Wien sitze man bekommt ja nicht alles dort in der Region.

I: Jaja.

B1: Also wenn ich jetzt gewisse Frischhaltesachen oder was brauche dann ja aber wir sind eigentlich das gewohnt global zu denken. Erstens ist uns das egal ob das jetzt aus Niederösterreich oder aus Deutschland kommt. Im Endeffekt ist es egal. Außerhalb der EU haben wir da natürlich größere Barrieren oder Distanzbarrieren im Endeffekt. Aber im Großen und Ganzen ist es aber egal.

I: Aber Sie haben jetzt nicht irgendwelche Lieferanten die eben regional angesiedelt sind wo Sie sagen die probieren wir jetzt zu stärken weil wir da irgendwelche Vorteile davon haben.

B1: Nur wenn wir dadurch die Vorteile hätten wie zum Beispiele eine schnellere (unverständlich) oder so.

I: Wie bitte?

B1: Eine schnellere Lieferzeit. Dann könnte ich es mir vorstellen ist mir zur Zeit aber nicht wirklich bekannt.

I: Mhm (bejahend). Und da hat es hat es da irgendwelche Änderungen gegeben so die letzten Jahre?

B1: Nein.

I: Nein. Okay dann bin ich auch eigentlich schon relativ am Ende. Ein weiteres Anliegen das ich noch hätte ist haben Sie vielleicht noch eine weitere Empfehlung für einen Ansprechpartner bei Test-Fuchs dem ich das Interview mit dem ich das noch durchführen könnte?

B1: Mhm mhm (bejahend).

I: Weil meine Betreuerin von der Diplomarbeit hat eben gesagt dass das gut wäre wenn ich jetzt nicht nur eine einen Standpunkt hätte sondern vielleicht auch eben noch einen zweiten.

B1: Ja. Nein ich mit einem habe ich schon gesprochen. Ich frage ob er Zeit hat. Okay?

I: Mhm (bejahend). Und ganz kurz darf ich noch fertig machen?

B1: Ja.

I: Wollen Sie noch irgendwas anmerken oder so was ich vielleicht nicht angesprochen habe?

B1: Das was ich ganz am Anfang gesagt habe sage ich mal. Sprich dass man vielleicht versucht durch irgendwelche Zahlen einmal diese Anfangsaussage zu begründen. Durch weiß ich nicht welche Zahl man da nehmen könnte. Durch Firmengründungen oder durch Start-ups oder so. Also da das man auch sagt a das ist tatsächlich so und dann sich sozusagen (unverständlich)

I: Ich kenne mich gerade nicht aus. Was meinen Sie welche Anfangsaussage?

B1: Naja wenn Sie wenn Sie sagen Sie haben sich halt das Waldviertel ausgesucht als als Bereich weil das innovationsschwach ist zum Beispiel dann würde ich auch schon versuchen das mit irgendwelche Studien oder irgendeiner Zahl zu begründen. Weil Aussage kann ich immer sofort machen ja? Und dann möchte ich möchte ich ja trotzdem wissen ob ich am richtigen Weg bin. Also das würde ich in dem Fall probieren. Das würde mich auch interessieren was da raus kommt.

I: Mhm (bejahend). Also diesbezüglich habe ich natürlich geschaut und es gibt eben weil ja in der Literatur eben das das das ländliche Gebiet so vernachlässigt ist hinsichtlich Innovation gibt es über das Waldviertel direkt nichts aber ich habe über einige andere ländliche Räume was gefunden wie es dort eben aussieht innovations [...] ja aus mit der Ausgangslage

B1: Mhm (bejahend).

I: bezüglich Innovation und das steht dann auch in der Arbeit drinnen. Also das können auf jeden Fall

B1: Okay.

I: auch gerne schicken. Und [...]

B1: Haben Sie gesagt die der Witura?

I: Ja.

B1: Das ist glaube ich der da.

I: Ich sehe ihn nicht (lacht). Ja möchten Sie sonst noch irgendwas von mir wissen? [...]
Irgendwelche Fragen? Die Ergebnisse

B1: Ist das eine Bachelorarbeit?

I: Eine Diplomarbeit.

B1: Diplomarbeit [...] Master?

I: Genau.

B1: Okay.

I: Und die Ergebnisse lasse ich Ihnen dann zukommen. Schick ich Ihnen wenn es soweit ist.

B1: Ja passt eigentlich alles.

I: Okay super. Ja dann bedanke

B1: Bitte.

I: ich mich und Aufnahme jetzt stoppen.

Transkription des Interviews mit Viktor Kaltenböck

- Viktor Kaltenböck: B2
- Interviewende: I

I: So also die erste Frage [...] nennen Sie bitte zwei bis drei Innovationen die es seit der Gründung des Unternehmens gegeben hat die für Test-Fuchs besonders wichtig waren. Ist das was glauben Sie was da so die Hauptinnovationen waren was die Firma zu dem gemacht hat was sie jetzt ist?

B2: Puh die Firma zu dem gemacht hat was sie jetzt ist.

I: Oder die halt wichtig sind für für den Erfolg der Firma.

B2: [...] Also ich glaube einer der Hauptpunkte was wichtig ist dass die Firma zu dem geworden ist was [...] bis heute gemacht hat ist eben dass wir auch in der Gründungsphase von der Firma geschafft hat in den militärischen Bereich soweit einzusteigen Testgeräte zu liefern. [...] Und natürlich wesentlich wichtiger für das heutige Geschäft war dass man den Umstieg geschafft hat [...] von dem dass man hauptsächlich militärische Kunden beliefert zu dem dass man jetzt hauptsächlich zivile Kunden beliefert.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wie jetzt zum Beispiel Airbus Boing oder was auch immer sonst noch.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Ich glaub das ist einmal ein ganz wichtiger Schritt den Test-Fuchs gegangen ist.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und natürlich gehört auch da dazu dass man sich immer mit neuen Technologien beschäftigt schaut was tut sich am Markt bezüglich seine Kunden und auch genauso bezüglich der Konkurrenz was die gerade macht.

I: Mhm (bejahend).

B2: Ich glaube das sind Sachen die Test-Fuchs sehr gut kann. Und deswegen auch am Markt so gut bestanden hat.

I: Okay also prinzipiell der der Umstieg auf auf die Luftfahrt dann mit eben die Prüfgeräte der Luftfahrt das war halt eine wichtige Innovation.

B2: Genau.

I: Okay und [...] würden Sie die Innovationen dies Sie jetzt gerade gesagt haben eben als eher typisch für Ihr Unternehmen ansehen oder waren Sie sagen sie nein das war eher was außergewöhnliches eher eine Ausnahme gewesen oder eher mehr oder weniger ein Unfall oder so oder war das schon irgendwie eine bewusste und typische Innovation mit der man eigentlich rechnen hätte können?

B2: Ich war ja zu den Zeiten noch nicht in der Firma. (lacht)

I: Aber wie würden Sie das einschätzen?

B2: Aber ich schätze dass das schon eine sehr bewusste Entscheidung war diesen Weg zu gehen. Und [...] also wie ein Unfall oder ähnliches hätte es auf mich nie den Eindruck gemacht.

I: Mhm (bejahend).

B2: Also es ist schon ein bewusster Weg da.

I: Und es war auch was Typisches für Ihr Unternehmen? Also das [...]

B2: [...] Es war eigentlich ja von dem her so beschrieben könnte man sagen es war eine absehbarer Weg den man gehen kann von dem Standpunkt aus den Test-Fuchs genommen hat und insofern würde ich sagen ja der Weg war theoretisch abschätzbar und das ist [...] für diese Branche ein typischer Weg.

I: Okay also das nimmt jetzt schon ein bisschen die nächste Frage vorweg nämlich das wäre gewesen ob eben die Innovation speziell nur für Ihr Unternehmen neu war ob es für die Branche neu war oder ob es global gesehen am Markt eine Neuerung war.

B2: [...] (lacht) Also ich würde sagen für die Branche jetzt als als [...] Zulieferer von Testsystemen für die Flugzeugindustrie war es natürlich ein absehbarer Weg dass man irgendwann vom militärischen auf das zivile wechselt weil das militärische Geschäft auf Grund der glücklicherweise Friedenszeiten kleiner geworden ist und die zivile Luftfahrt ja in den letzten Jahren ja immer weiter geboomt hat.

I: Mhm (bejahend).

B2: Insofern war das eigentlich ein absehbarer Weg. Es sind natürlich die Produkte die Test-Fuchs selbst baut haben ihren eigenen Innovationsgrad wieder der vielleicht am Markt nicht so absehbar war. Zum Beispiel jetzt aktuell dieses ganze Cloudwesen. [...] IoT-fähige Produkte zu liefern sind wir meines Erachtens weit ziemlich weit vorne.

I: Mhm (bejahend). Wie genau kann ich mir das das Cloudwesen vorstellen? Also was ist da gemeint damit?

B2: Da ist gemeint damit dass man die Produkte die wir ausliefern [...] ins [...] das die Daten quasi in eine Cloud liefern und wir an Hand dieser Daten gewissen Serviceleistungen anbieten können [...] wie [...] zum Beispiel geplante Wartungen. Wo wir den Kunden sagen können okay auf Grund dieser Datenstruktur können wir sagen wir würden diese und jene Arbeiten empfehlen.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und somit einen zusätzlichen Service anbieten können.

I: Mhm (bejahend). Okay [...] und welche Innovationen sind für Test-Fuchs wichtiger? Da unterscheidet man zum einen zwischen Produktinnovationen und Prozessinnovationen. Also Produktinnovationen dass ich eine neues Produkt schaffe sozusagen oder Prozessinnovationen dass ich eben [...] irgendeine gewisse Herstellungsablauf Produktionsablauf dass ich das eben irgendwie über verbessere. Was was ist für Test-Fuchs wichtiger oder was passiert öfter oder?

B2: Tendenziell öfter passiert glaube ich eine eine Produktinnovation weil wir eigentlich hauptsächlich Einzellieferungen machen. Eigentlich sind alle unsere Prüfstände kann man so sagen eine Eigenentwicklung eine Sonderfertigung und somit ist eigentlich jeder eine Innovation für sich.

I: Mhm (bejahend). Für jeden Kunden dann quasi?

B2: Für jeden Kunden genau. Natürlich passiert dann wenn ein Prüfstand einmal ausgeliefert worden ist [...] arbeiten die Kunden damit sehen teilweise dann Verbesserungsbedarfe und es wird dann dieser Prüfstand dieses Prüfgerät laufend weiter entwickelt. Meistens dann auch in Prozessebene.

I: Mhm (bejahend).

B2: Das man sagt okay dieser Prüfablauf wird beschleunigt oder sonst irgendwas damit führen könnten und im Endeffekt dann wieder Mehrwert vorhanden ist.

I: Mhm (bejahend). Okay und [...] genau und ist für Sie bedeutender dass Sie eben okay das habe ich eigentlich e das passt e schon das haben wir e schon mit der Weiterentwicklung. Okay nächste Frage [...] also eben damit man Innovationaktivitäten im Unternehmen hat ist es eben wichtig dass man über eine gute Wissensbasis verfügt damit man eben das Wissen hat. Und welches Wissen würden Sie sagen ist für Test-Fuchs besonders wichtig? Da also das wissenschaftliche Wissen was Sie jetzt zum Beispiel von irgendeiner Universität erhalten oder was Sie irgendwie irgendwie lesen können oder irgendwo nachlesen können zum Beispiel. Oder ist es das Wissen Ihrer Mitarbeiter weil sie sagen okay das Wissen das unsere

Mitarbeiter haben das kann ich nirgends nachlesen das haben wir uns selbst angeeignet selbst gelernt. Das Wissen ist wichtig. Oder vielleicht auch und das Wissen von Ihren Kunden und Ihren Lieferanten. Also was ist für Test-Fuchs wichtig?

B2: Also ich würde sagen dass sicher einer der wichtigsten Punkte ist das Wissen von unseren Mitarbeitern

I: Mhm (bejahend).

B2: Weil wir eben in einer sehr speziellen Branche tätig sind die auch sehr bereichsübergreifend ist und unsere Mitarbeiter da auch dementsprechend viel Know-How selbst aufbauen. Bei jedem jedem Projekt.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und dieses Know-How ist sicher etwas sehr wesentliches was auch zum Erfolg vom Unternehmen beiträgt und zum anderen spielt auch natürlich mit das Know-How aus der Branche also von den Lieferanten beziehungsweise Kunden. [...] Ohne dem wir natürlich überhaupt nichts produzieren könnten weil wir kriegen vom Kunden das Know-How insofern zur Verfügung gestellt indem er sagt wir brauchen ein Testgerät für dieses und jenes Produkt und dazu muss er uns zumindest einmal die Spezifikation liefern was macht dieses Produkt damit wir einen Test dafür machen können.

I: Mhm (bejahend). Und Sie haben auch gesagt das Wissen von den Lieferanten ist [...]?

B2: [...] Wir beziehen teilweise unser Baugruppen auch bei Lieferanten der Flugzeugindustrie weil wir zum Beispiel für Steckverbindungen etc. gar nichts anderes benutzen können weil wir das Flugzeug dann kontaktieren müssen zum Beispiel [...] und natürlich haben die auch ein gewisses Know-How im im Sinne von wie verwendet man das am besten oder wie kann man das bewusster gestalten was man dann natürlich auf das gesamte Produkt mitumlegen kann auch teilweise.

I: Und und würden Sie sagen das wissenschaftliche Wissen hat das für Sie auch irgendeine Bedeutung dass Sie zum Beispiel irgendwelche Kooperationen mit Universitäten haben oder [...] mit irgendwelche andere Forschungseinrichtungen die Ihnen eben Wissen zur Verfügung stellen oder ist das für Sie [...]

B2: Speziell in der Gruppe wo ich jetzt tätig bin also in der Elektronikentwicklung haben wir relativ oft Kooperationen mit Universitäten. [...] Wenn es darum geht irgendwelche Sensoren neu zu entwickeln neue Verfahren zu prüfen oder zu testen [...] da sind wir häufig im Kontakt mit der TU Wien. [...] Einfach in dem Sinn weil teilweise die Ressourcen bei uns nicht da sind oder natürlich dort eine andere Know-How Basis vorhanden ist eben über dieses ja sagen wir einmal Grundlagenwissen. Oder über die Möglichkeit Grundlagenforschung zu betreiben.

I: Okay also für Sie ist eigentlich jede Form wichtig. Zum einen halt das Wissenschaftliche dann die Mitarbeiter und Kunden und Lieferanten?

B2: Das ist eben das wissenschaftliche ist meiner Meinung nach am wichtigsten dafür in die Zukunft weiterzuarbeiten, neues zu entwickeln. [...] Aber das kann natürlich auch nur auf

einer Basis passieren dass schon ein gewisser Grundstock an Wissen da ist und der ist in Form von Mitarbeitern gegeben.

I: Mhm (bejahend). Okay [...] und die nächste Frage ist dann woher beziehen Sie das Wissen das Ihnen hilft Innovationen zu schaffen. Da habe ich in der Literatur drei Möglichkeiten gefunden wie halt die ganzen Autoren sagen dass das möglich ist. [...] Zum einen das Wissen im Unternehmen selbst irgendwie zu bündeln und sich eben das Wissen durch die eigenen Leute zu schaffen. Dann die zweite Möglichkeit ist eben das Wissen von Partner aus der Region zu holen und das dritte [...] von Partner außerhalb der Region irgendwie Wissensaustausch stattfinden zu lassen.

B2: In der Region ist da jetzt gemeint mit geographischer Region oder [...]?

I: Genau. Also Waldviertel

B2: Oder Branchenregion? Okay.

I: Vielleicht wenn wir das so nach der Reihe durchgehen. [...] Das Wissen das im Haus produziert wird. Findet das bei Ihnen statt?

B2: Ist meiner Meinung nach sehr relevant für unser Unternehmen weil üblicherweise bei den meisten Prüfgeräte irgendwo einmal der Punkt kommt wo mal was nicht so läuft wie es ideal laufen würde und genau aus diesen Situationen lernt man eigentlich am meisten.

I: Also quasi kann man sagen aus Problemlösungen? Das halt ein Problem da ist und du musst lösen lösen und somit lernt man?

B2: Genau genau.

I: Okay und und sonst noch irgendetwelche also wie kann man sich die Wissensbeschaffung im Unternehmen im eigenen Unternehmen wie kann ich mir das vorstellen? Wie funktioniert das bei Ihnen? Außer jetzt Problemlösung gibts da noch irgendwie [...]?

B2: Also natürlich Wissensbeschaffung passiert ja dadurch dass man innerbetrieblich Fortbildungen haben.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Über Qualifizierungsverbund oder ähnliches.

I: Also Sie haben Fortbildungen die von Mitarbeitern von Test-Fuchs gegeben werden?

B2: [...] Teilweise werden sie von den Mitarbeiter ja von Test-Fuchs gegeben teilweise kommt extern aus der Region wer. Das wär das nächste Kapitel.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Ja das ist eben hauptsächlich dann wenn man sagt okay man hat irgendein Projekt gehabt wo man sich denkt dieses Wissen wäre für die Mehrheit von Test-Fuchs sinnvoll dann teilt man das Wissen einfach intern durch Schulungen weiter damit mehr Leute dann dementsprechend das Know-How weitergeben können und weiter anwenden können. [...] Sonst passiert es eben wie vorher schon gesagt dass das meiste Wissen vom Kunden in unser Unternehmen transferiert wird. Dahingehend das wir die Projekte durchführen.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und natürlich ist es auch mit jedem neuen Mitarbeiter den man aufnimmt ins Unternehmen eingliedert bringt ja auch ein gewisses Wissen mit das vorher nicht vorhanden war.

I: Das heißt Sie suchen dann wenn Sie sie sich jetzt denken okay ich habe irgendwie ein bisschen eine Wissenslücke in dem Bereich ich bräucht da vielleicht mehr Wissen im Unternehmen selbst dass Sie dann halt gezielt nach solchen Mitarbeitern suchen die über das Wissen verfügen?

B2: Ja entweder man sucht gezielt nach einem oder man sagt zu einem Mitarbeiter bitte eigne dir dieses Wissen an über ja Recherchen in Büchern Internet eventuell irgendwo ein Kurs den man besuchen kann.

I: Mhm (bejahend). Mhm und um Welche Art von Wissen handelt es sich dabei? Ist da kann man da so sagen okay das ist eher so das wissenschaftliche Wissen das ist eher so das erfahrungsbasierte Wissen von den Mitarbeitern. So wenn man jetzt was Wissen eben das im Unternehmen selbst [...] produziert wird hernimmt. Welches Wissen ist das dann eher?

B2: Das ist teilweise wissenschaftlich technisch gesehen und teilweise ist es aber auch Erfahrung auf die man dann zurückgreift.

I: Mhm (bejahend). Und würden Sie sagen funktioniert das gut funktioniert das weniger gut. Was funktioniert vielleicht gut was weniger gut?

B2: [...] Ich würd sagen der Teil das man auf die Erfahrung von einzelne Mitarbeiter zugreifen kann funktioniert sehr gut sofern man herausfindet welcher Mitarbeiter die Erfahrung hat.

I: Und ist das oft ein Problem oder [...]

B2: Das kann teilweise zu einem Problem werden besonders wenn man relativ jung im Unternehmen ist weiß man das vielleicht noch nicht so gut. [...] Allerdings findet man es meist durch Kommunikation recht schnell heraus.

I: Mhm (bejahend).

B2: Was das wissenschaftliche Arbeiten angeht da ist vielleicht die ein oder andere Lücke im Unternehmen noch vorhanden. Wird aber auch laufend eben sobald irgendwo eine Lücke erkannt wird wird schon versucht dass die gestopft wird auch.

I: Mhm (bejahend). Okay aber prinzipiell kann man sagen dass das schon gut funktioniert.

B2: Prinzipiell funktioniert es schon gut.

I: Wenn nicht dann probiert man das auf jeden Fall zu verbessern. [...] Dann Partner aus der Region gibt es da irgendwelche?

B2: [...] Partner aus der Region wie vorher schon erwähnt wir sind in einem Qualifizierungsverbund wo man diverse Schulungen machen wo sich Mitarbeiter auf freiwilliger Basis melden können und diese ja diese Fortbildungen dann besuchen.

I: Okay und das sind dann regionale [...] Trainer oder Lehrer oder [...]

B2: Genau da sind wir mit ein paar Firmen in der Region in einem in einem Verbund drinnen wo wir gemeinsam dann ja Fortbildungen macht.

I: Und wie heißt der Verbund?

B2: Das ist der Qualifizierungsverbund Waldviertel.

I: Okay mhm (bejahend). Und und [...] in dem Verbund findet dann ein Wissensaustausch statt oder [...]

B2: Genau. Also es kommen da meist meist Trainer von extern [...] und es treffen sich die Mitarbeiter von den diversen Firmen die in dem Verbund gemeinsam sind und natürlich bringt der Trainer einen gewissen Erfahrungsaustausch mit und dadurch dass wir da oft auch Teamworkaufgaben hat findet halt auch ein ein Erfahrungsaustausch von dem einzelnen Besuchern von dem Seminar statt.

I: Mhm (bejahend). Und und dürfen Sie mir da vielleicht ein paar Firmen sagen die da noch dabei sind?

B2: [...] Zum Beispiel die Sonnentor ist mit dabei die Firma Pollmann ist mit dabei es GLS-Tanks dabei die Technische Alternative ist da mit dabei. [...] Ja das sind die die mir jetzt so schnell einfallen.

I: Mhm (bejahend). Und [...] wie das abläuft habe Sie ja e schon kurz gesagt und um welche Art von Wissen geht es da eher? Also was wird da eher ausgetauscht?

B2: Das sind hauptsächlich jetzt persönlichkeitsbildende Seminare. Sprich Konfliktmanagement, teilweise ist es auch sprachbildend Englischkurse. [...] Also eigentlich hauptsächlich Softskills.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wo aber im Hintergrund dann auch auch anderes Wissen mittransferiert wird wenn man einmal ins Gespräch kommt.

I: Mhm (bejahend). Und und Sie würden das einschätzen dass das gut funktioniert? Also dass das [...]

B2: Ich finde schon dass das sehr gut funktioniert ja.

I: Okay. Irgendwas was Sie vielleicht da noch verbesserungswürdig wäre oder hinsichtlich der Wissensbeschaffung aus der Region?

B2: [...] Ja ich mein es ist natürlich jetzt aktuell beschränkt auf Softskills und da hat jeder persönliche Vorlieben und Sachen die er nicht so gern macht aber das ist das was wie gesagt persönliche Vorlieben sind und da kann ma nicht jeden jetzt sagen wir alles Recht machen. Natürlich wäre es schön wenn man hin und wieder auch außerhalb der Softskills mehr Kurse hätte aber das ist dann auch schwierig zum organisieren weil jede Firma dann andere Themengebiete bräuchte. Das ist natürlich bei den Softskills wesentlich einfacher weil das kann jeder gebrauchen.

I: Mhm (bejahend). Und gerade Test-Fuchs wird im Waldviertel ja nicht so viele Businessansprechpartner sag ich jetzt einmal finden. (lacht)

B2: Genau. (lacht)

I: [...] Ja. [...] Ich glaube so weit haben wir mal alles. Und und [...] Partner außerhalb der Region von denen Sie Wissen beziehen? Wird es doch sicher auch geben oder? Also alle außerhalb vom Waldviertel global gesehen, österreichweit.

B2: Prinzipiell sind das eigentlich alle unsere Kunden. (lacht)

I: Mhm (bejahend).

B2: Die ja hauptsächlich [...] außerhalb vom Waldviertel beheimatet sind.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Ein Großteil der Lieferanten die ich vorher schon angesprochen.

I: Mhm (bejahend). Und und wie läuft der der der Wissensaustauschprozess dann ab? Oder wie läuft die Zusammenarbeit mit außerregionalen oder globalen [...] Partnern ab?

B2: [...] Im Sinne von Kunden und Lieferanten ist es natürlich dieses projektinterne arbeiten mit diesen. [...] Natürlich gibt es dann auch noch den Punkt wir haben ja [...] ein Tochterunternehmen in Deutschland und anderen Ländern wo natürlich auch Wissensaustausch stattfindet der dann auch hauptsächlich in in der Zusammenarbeit in der täglichen stattfindet. Das heißt wenn die zum Beispiel irgendeinen Servicefall haben oder eine Weiterentwicklung haben dann gibt es da ein Telefonat oder es gibt einen E-Mailverkehr wo man auch schaut dass man dementsprechend das Wissen gemeinsam weiterbringen kann.

I: Mhm (bejahend). Das heißt so persönliche Austauschbeziehung gibts da kaum. Eher so über Telefon über Internet über aber ist nicht so Face to Face.

B2: Ja eher selten. Wenn man gerade vor Ort ist bei Ihnen [...] beim jeweiligen Standort kann man dort vorbeischaun aber das ist nicht in regelmäßigen Abständen der Fall.

I: Mhm (bejahend). Und nur ganz kurz also ich rede jetzt gerade eben von Wissen das Sie von irgendeine Partner beziehen. Wie läuft der Prozess noch mal schnell ab? Also wie funktioniert das?

B2: Wenn man jetzt zum Beispiel diese diese Projekte hernimmt dann ist es meistens so dass ein Kunde von uns [...] eine Ausschreibung macht es gibt [...] einen gewissen Prüfstand bei dem sie einen Bedarf haben.

I: Mhm (bejahend).

B2: Dann müssen diese und jene Teile getestet werden. [...] Für diese Ausschreibung bewirbt man sich und dann kriegt man die dementsprechenden Spezifikationen zugeschickt und dann liefert man ein Angebot ab. Wenn wenn man als Lieferant ausgewählt wird sprich das Angebot wird geordert [...] dann beginnt eigentlich die intensive Zusammenarbeit dass man eine Lösung ausarbeitet das passiert zum Großteil [...] natürlich bei uns. Aber kann nur erfolgreich zu Ende gehen in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kunden weil der das

detaillierte Know-How zu dem zu prüfenden Teil hat und damit entsteht natürlich eine Wissensbildung. Sowohl beim Kunden als auch bei uns und [...]

I: Und das Wissen das Sie dann für so einen bestimmten Auftrag brauchen [...] kriegen Sie dann vom Kunden selbst. Also vom Auftraggeber.

B2: Das kommt vom Kunden selbst oder ist eben im Unternehmen bei uns schon vorhanden aus früheren Projekten.

I: Mhm (bejahend). Okay und [...] funktioniert das gut? Würden Sie das als gut einschätzen oder was funktioniert dabei gut und was weniger gut?

B2: [...] Zumeist funktioniert das sehr gut. Es kommt immer drauf an welcher Kunde das gerade aktuell ist. [...] Weil es ist auch in der Luftfahrtbranche so dass natürlich diejenigen die die Teile original herstellen sprich das sind die sogenannten OEM's *original equipment manufacturer* [...] die würden die haben erkannt dass das Prüfen der Bauteile lukrativ ist. Und wollen natürlich diese Prüfungen selbst durchführen. Dementsprechend gibt es immer weniger Testpläne die großflächig verteilt werden und da ist es dann auch teilweise schwierig an diese Testpläne ja heranzukommen. Zu wissen was genau man prüfen muss.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und wenn man das dann erst erarbeiten muss ist das natürlich anstrengender mehr Aufwand und auch oft gar nicht so leicht möglich oder wann überhaupt möglich weil man dann einfach im in dem Testmanuel was man zur Verfügung kriegt ist irgendeine Blackbox beschrieben [...] die man deren Funktion man nicht erraten kann. Dann muss man sich mit diesem Originalhersteller in Verbindung setzen und muss entweder dann seine Bauteile kaufen die im Prüfstand einbauen wo natürlich dann keine Wissensbildung in dem Sinn stattfinden kann weil okay man hat irgend ein Gerät vom Kunden gekauft aa vom Zulieferer gekauft wo man nicht genau weiß was macht das und das erschwert das natürlich diese Wissensbildung.

I: Mhm (bejahend). Und [...] wer sind dann zum Beispiel soche Partner von denen Sie dann eben das Wissen kriegen?

B2: Ganz grob gesagt kann man Airbus einmal als größten Partner nennen. Der ja natürlich auf Grund der Vormachtstellung im europäischen Markt einer unserer größten Kunden ist. [...] Es gibt dann auch noch diverse andere Zulieferer für die Luftfahrtbranche die wir auch beliefern oder auch Luftfahrt [...] prüfer zum Beispiel die Lufthansa-Technik die hauptsächlich darauf spezialisiert sind Luftfahrtkomponenten zu warten. Brauchen natürlich auch Prüfstände zum Testen und die werden auch bei uns gekauft.

I: Mhm (bejahend). Okay und [...] wenn wir uns jetzt die drei Formen eben von Wissensbeschaffung anschauen. Also das in im Haus selbst produzieren, die regionalen Partner und die au Partner außerhalb der Region welche Form würden Sie sagen ist für für Test-Fuchs am wichtigsten und warum? Oder können Sie so ein bisschen ein Ranking machen [...] wie zum Beispiel die Form ist am wichtigsten weil.

B2: Ich würd sagen die Form von außerhalb ist die wichtigste weil das ist die die auch sicherstellt dass wir am aktuellsten Stand bleiben.

I: Mhm (bejahend). Also eben auch mit Embraer auch der Wissensaustausch oder mit Airbus?

B2: Mit Airbus ja. Embraer ist ein anderer Kunde ja.

I: Und am zweitwichtigsten dann?

B2: Am zweitwichtigsten würde ich eigentlich das innerhalb vom Unternehmen sehen weil meiner Meinung nach ist es äußerst relevant dass das Wissen nicht global bei einer Person im Unternehmen dann zusammen (unverständlich) läuft. Nur weil es nur weil es jetzt bei diesem Projekt mitgearbeitet hat sondern auch dass ein gewisser Kreis an Personen [...] das Wissen hat damit ja sollte Mal aus irgendeinem Grund wer ausfallen und dann plötzlich das ganze Wissen verloren ist.

I: Mhm (bejahend). Und daraus ergibt sich dann jetzt eben das das regionale [...]

B2: Das regionale ist eben auf Grund der Gegebenheiten das was ja jetzt an dritte Stelle geben würde [...] weil es eben für rein als branchenwichtiges Wissen sagen wir mal regional kaum Möglichkeiten gibt die zu holen.

I: Mhm (bejahend). Okay und lassen sich diesbezüglich in den letzten Jahre irgendwelche Veränderungen feststellen? Also das Sie zum Beispiel sagen ja vor 20 Jahren war eben das In-House am wichtigsten und heute ist das wichtiger weil oder irgendwie so. [...] Wissen Sie was ich meine?

B2: Mhm (bejahend). Kann mir gur vorstellen es sind da tu ich mir relativ schwer mit dem antworten weil ich vor 20 Jahren noch nicht in der Firma war.

I: Na aber zu vor fünf Jahren oder [...] hören sagen oder was Sie vermuten.

B2: Aber ich würd vermu von der Vermutung her würd ich sagen dass früher das Wissen im Haus wichtiger war [...] einfach weil früher mit den militärischen Kunden ist es auch viel darum gegangen wie geht man mit dem Kunden um [...] weil im militärischen Bereich war es oder sagen wir zur damaligen Zeit war es wesentlich einfacher dieses Spezifikation zu bekommen was soll dieses Gerät was man liefert machen.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und da war es einfach viel wichtiger wie geht man mit dem Kunden um und [...] wen muss man ansprechen damit man das notwendige Wissen von extern bekommt und das ist was was man nur intern gewusst hat.

I: Mhm (bejahend). Das heißt würden sagen dass eben früher das interne Wissen wichtiger war als wie die außerregionalen Partner oder die globalen Partner?

B2: Würde ich Person persönlich so einschätzen ja.

I: Mhm (bejahend). Und [...] wissen Sie hat die Firma Test-Fuchs vielleicht Schwierigkeiten darin manchmal irgendwie bedeutendes Wissen zu kriegen? Also das Sie sagen [...] wir wir haben da irgendwie so ein bisserl eine Lücke was das Wissen betrifft aber [...] eben dass man Schwierigkeiten hat oft sehr spezifisches Wissen vielleicht [...] zu erhalten?

B2: Da haben wir definitiv Bedarf ja. (lacht) [...] Weil wie wir vorher schon geredet haben beim bei wissenschaftlichen [...] Arbeiten [...] sich doch hin und wieder Lücken auftun die man jetzt oft damit schließen dass wir sagen okay wir wir machen eine Kooperation mit einer Universität die uns zwar mit Know-How ins Unternehmen bringt. Dieses Know-How muss aber natürlich auch von wem verwaltet werden. Und da ist dann oft der Punkt wo wo es unter Umständen ein bisschen ins Scheitern anfängt weil wir ja ab einem gewissen Level das Wissen auch nicht mehr von jedem verwalten lassen kann.

I: Also mit verwalten meinen Sie aufgenommen werden und anwenden?

B2: Anwenden ja genau.

I: Okay. Also das heißt Sie haben nicht wirklich Schwierigkeiten das Wissen ins Unternehmen zu kriegen aber halt eher dass im Unternehmen damit gearbeitet werden kann. Habe ich das richtig verstanden?

B2: Ja genau das quasi effektiv damit weitergearbeitet werden kann.

I: Mhm (bejahend).

B2: Weil es einfach schwierig ist dass man [...] ja Expertenwissen direkt im Waldviertel findet.

I: Mhm (bejahend).

B2: Das ist doch regional eher wenn man jetzt sagt okay in Wien ist das unter Anführungszeichen leichter einen TU Absolventen oder Ähnliches zu finden. Im Waldviertel wird das ganze dann schon ein bisschen schwieriger.

I: Mhm (bejahend). Das man eben auch also das ist dann e schon die nächste Frage ob Sie eben Probleme haben dass Sie qualifizierte Arbeitskräfte finden.

B2: Das ist sicher ein sehr großes Thema aktuell. Ist auch unter anderem ein Punkt warum dieser Standort in Wien geöffnet worden ist von Test-Fuchs. Damit man dort qualifizierte Arbeitskräfte finden kann und die auch ins Unternehmen einführt.

I: Mhm (bejahend). Und [...] die Arbeitskräfte die jetzt zum Beispiel in in Wien stationiert sind kann ich mir das so vorstellen dass das dann hauptsächlich irgendwelche Uniabgänger sind die vielleicht mit spezialisiertem Wissen mehr anfangen können als [...] irgendein Lehrling im zweiten Lehrjahr da oder [...]

B2: [...] Es sind schon zu einem guten Teil qualifizierte die in Wien arbeiten. [...] Sind aber auch ganz normale Arbeitskräfte in Wien

I: Mhm (bejahend). Und und dass dass Sie jetzt eben so qualifizierte Arbeitskräfte wie zum Beispiel irgendwelche Abgänger von der TU was Sie ja in Siegharts wahrscheinlich auch brauchen werden dass Sie die da im Hauptmutterbetrieb [...] finden haben Sie da Probleme damit oder geht das eigentlich schon?

B2: Das ist schon schwierig ja. Weil ja [...] es sind viele Leute die vom Waldviertel sagen wir mal nach Wien gehen studieren bleiben dann oftmals direkt in Wien und kommen dann zwar zu einem späteren Lebenszeitpunkt wieder zurück aber dann ist es auch schwierig dass

man dass man die am Markt abgreifen kann. Teilweise pendeln sie dann zurück nach Wien für die Arbeit. Teilweise sind sie natürlich in anderen Firmen weil jede Firma im Waldviertel sucht genau diese Arbeitskräfte und [...] ja. Muss man natürlich auch diejenigen erwischen sagen wir die die dann auch für genau diese Branche interessieren und die dann auch da arbeiten wollen.

I: Mhm (bejahend). Beziehungsweise was ich mir vielleicht auch gut vorstellen kann ist wenn die jetzt in Wien studieren und dann einmal zehn 15 Jahre in Wien arbeiten und dann ins Waldviertel zurückkommen und dann vielleicht schon eine längere Zeit von der Branche weg sind dass es dann irgendwie schon wieder sehr viel neues Wissen gibt wo sie dann vielleicht auch nichts damit anfangen können wieder. Weil sie ja gerade in dem Bereich wahrscheinlich sehr viel sehr schnell tut.

B2: Ja. Ja und nein. Die Luftfahrtbranche ist eher eine träge Branche sage ich jetzt einmal.

I: Okay.

B2: Weil [...] aus Sicherheitsgründen wird natürlich hauptsächlich auf Technik vertraut die schon sehr lange etabliert ist.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wo es auch Tests gibt und Versuche gibt die beweisen dass dass sie sicher sind [...] aber natürlich wenn ich jetzt in Bezug auf 3D-Druck schaue das hat sich auch relativ schnell in der Luftfahrtbranche etabliert. Weil einfach wahnsinniges Einsparungspotential und Besserungspotential da ist.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und arbeiten Sie mit Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen zusammen?

B2: Ja also wir haben regelmäßig [...] Praktikanten Studierende oder auch Diplomprojekte zu vergeben.

I: Mhm (bejahend). Und [...] mit welchen Universitäten arbeiten Sie da zusammen oder in welchen Bereichen?

B2: Bei mir eben in der Gruppe ist es eben hauptsächlich in der Elektrotechnik oder in der Elektronik. [...] Ich weiß aber dass Firmen weit auch in Bezug auf Maschinenbau Mechanik [...] viele sind und wir haben auch in Bezug auf diese Cloudservice was wir vorher schon angesprochen haben haben wir auch in in der IT-Branche schon [...] Praktikanten oder Studienarbeiten vergeben.

I: Mhm (bejahend). Und von welche Universitäten oder FHs wo sind die dann wissen Sie das?

B2: [...] Jetzt zum Beispiel die TU Wien. Wir haben schon von der FH Technikum gehabt. Von der Hauptuni war schon wer [...] in Oberösterreich die FH Hagenberg.

I: Mhm (bejahend).

B2: Ja das sind die die mir so auf die Schnelle in St. Pölten FH ist auch aktuell wieder wer. Ja sonst ist es eigentlich laufend je nach dem wo es sich gerade am besten ergibt. Oder wo sich gerade wer bewirbt.

I: Mhm (bejahend). [...] Und wie läuft bei Ihnen die Interaktion beziehungsweise die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ab? Wie kann ich mir das vorstellen? [...] Also ist das zum Beispiel eher so dass man sich einmal gemütlich zusammen setzt und auf einen Kaffee trifft und dann ein bisschen redet oder ist das schon ein bisschen förmlicher oder [...]

B2: Nachdem unsere Kunden meist weit weg sind ist es anfänglich schon sehr eher förmlich. Aber es gibt dann natürlich wenn man in einem Projekt ist gibt es schon immer wieder Treffen wo man schon eng auch mit dem Kunden zusammenarbeitet und auch auch durchwegs einmal was mit dem Kunden unternimmt nach der Arbeit.

I: Mhm (bejahend).

B2: Einfach um den Kundenkontakt dementsprechend gut zu halten. Und aufbauen zu können.

I: Mhm (bejahend). Und mit den Lieferanten wie schaut es da aus? Gibt es da Unterschiede oder ist es circa genauso?

B2: Sind auf das Wesen von den Lieferanten habe ich da weniger Einblick. Ich kriege es nur mit dass Lieferanten schon immer wieder da sind quasi Vertreterbesuche abhalten. [...] Das passiert schon auf einer regelmäßigen Basis und meines Wissens kommen auch auch von von uns vom Einkauf immer wieder [...] wer zu unsere Hauptlieferanten. [...] Um zu überprüfen [...] neues zu besprechen. Also es passiert auch da ein persönlicher Kontakt.

I: Mhm (bejahend). Aber bei den Lieferanten eher mehr persönlicher als bei den Kunden?

B2: Ja regelmäßiger ja.

I: Okay und [...] was sind zum Beispiel Lieferanten bei Ihnen aus der aus der Region oder so? Gibt es da welche?

B2: Aus der Region gibt es die Firma Häusermann.

I: Mhm (bejahend). Und und was liefern die?

B2: Die liefern Leiterplatten. Da geht es hauptsächlich um den Elektronikbereich.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Direkt aus der Region weiß ich sonst dass wir Transportkoffer [...] bei der Firma Kofferexperte [...] ordern.

I: Mhm (bejahend).

B2: Ja. Kremser Region glaube ich.

I: Mhm (bejahend). Und das sind dann Transportkoffer für [...]?

B2: Das sind Transportkoffer für Kleingeräte. Wir bauen nicht nur große Prüfstände sondern auch auch kleine portable Handgeräte. Und die werden dann üblicherweise mit Transportkoffer ausgestattet damit man das Zubehör und das Gerät komfortabel transportieren kann.

I: Mhm (bejahend). Und da haben Sie irgendwelche [...] fixen Übereinkommen mit den Lieferanten oder [...]

B2: Ja also zumeist stellen wir da eine Spezifikation okay wir brauchen zum Beispiel im Sinn von ein so einen Koffer für dieses und jenes Gerät und brauchen einen Koffer von dieser Größe mit Ausschnitten dass das Gerät und das Zubehör hineinpasst. Das sollte vielleicht getrennt voneinander sein. So das man eine gewisse Ordnung herstellen kann und dann wird das auf unserm Wunsch so gefertigt. Das sind zumeist Spezialanfertigungen und dann kriegen wir das so geliefert.

I: Mhm (bejahend). Und hat das einen Grund dafür das sie gerade für die zwei Bereiche die Ihnen da jetzt eingefallen sind regionale Partner haben? Weil da würde es ja wahrscheinlich andere Unternehmen auch geben die das machen.

B2: Bei der Firma Häusermann ist es zum Beispiel so die produzieren Leiterplatten und sind ungefähr gleich alt wie wir. Wahrscheinlich sogar ein bisschen älter. Und da hat es einfach von früher her immer schon eine Zusammenarbeit gegeben.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und die Firma Häusermann hat sich genauso wie die Firma Test-Fuchs in den qualitativen hochwertigen Bereich [...] spezialisiert. Und in dahingehend sich immer wieder Synergien entstanden.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wo wir sagen okay wir beziehen hochwertige Ware von dem Lieferanten und können uns darauf verlassen dass wir die auch genauso kriegen wie wir sie brauchen.

I: Mhm (bejahend). Und und hinsichtlich anderer Materialien die Sie vielleicht noch für den Produktionsprozess brauchen warum gibt es da nicht mehr regionale Lieferanten? Einfach weil weil es in der Region die die Lieferanten die Sie brauchen würden nicht gibt oder weil Sie vielleicht teurer sind als irgendwelche aus China oder keine Ahnung.

B2: Da würde ich eher sagen es gibt die wenigsten Lieferanten die wir brauchen direkt in der Region.

I: Mhm (bejahend). Okay also dass das einfach nicht vorhanden ist. [...] Und welche Rolle spielt die Regionalpolitik für Ihr Unternehmen?

B2: Ich würde jetzt sagen eine kleine bis gar keine.

I: Mhm (bejahend). Und und können Sie vielleicht irgendwelche Beispiele geben oder [...] wo wo Sie vielleicht schon einmal einen Vorteil aus der Regionalpolitik gezogen haben oder eher einen Nachteil oder [...]?

B2: Regionalpolitik jetzt bezogen auf Gemeindepolitik oder?

I: Genau.

B2: Ich würde sagen da spielt maximal [...] die Gemeindepolitik größer was mit wenn man sagt okay man will einen Zubau oder Ähnliches starten im Sinne dessen das man Bauverhandlungen hat.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wo ja ja die Gemeinde dementsprechend das Ganze dann absegnen oder ablehnen kann.

I: Mhm (bejahend).

B2: Wo ich aber nicht wüsste dass Test-Fuchs schon einmal Probleme gehabt hätte.

I: Mhm (bejahend).

B2: Also kann man e als positiven Aspekt nennen. Das die Zusammenarbeit mit der Gemeinde sehr gut funktioniert. Unter anderem sicher auch weil wir ein sehr großer Arbeitgeber sind. [...] Negative Aspekte wüsste ich jetzt gar keine.

I: Mhm (bejahend). Also sehr beschränkt aber das funktioniert gut.

B2: Mhm (bejahend).

I: Okay. Kriegen Sie öffentliche Innovationsmittel? Wissen Sie das?

B2: [...] Ja wir haben wir haben sind [...] bei öffentliche Forschungsmittel kriegen wird ja. Wir sind also wir bewerben uns regelmäßig für Innovations [...] Preise oder Innovationsprojekte.

I: Mhm (bejahend).

B2: Haben unlängst auch wieder den ersten Preis vom niederösterreichischen Innovationprojekt gemacht. Ja. Da sind wir eigentlich regelmäßig mit dabei.

I: Okay. Und von wo kommen die? Kommen die dann wahrscheinlich nicht von von der Region Waldviertel selber sondern [...]?

B2: Nein e so das meiste überregional. Niederösterreichbezogen oder österreichbezogen.

I: Mhm (bejahend). Und europäische Fördermittel Innovationsmittel? Gibt es da auch was?

B2: [...] Das weiß ich jetzt leider nicht ob wir da irgendwas haben.

I: Okay. Und und haben Sie auch Innovationsausgaben?

B2: Ja definitiv. Also wir haben eine eigene Innovationsbereich in der Firma. Der sich eben hauptsächlich damit beschäftigt ja Innovationen zu kreieren. Neues zu suchen was in welche Richtung soll sich der Markt entwickeln von Test-Fuchs und da sind dementsprechend auch Ausgaben vorhanden.

I: Mhm (bejahend). Und [...] was sind Ihrer Meinung nach die Hauptbarrieren oder die Hauptschwierigkeiten für Innovation im Waldviertel? Also weil es gibt ja jetzt nicht so extrem viele innovative Betrieben die eben in der Gegend sind. Vor allem im High-Tech-Bereich ja auch. Und was glauben Sie warum das so ist. Oder was für viele Unternehmen vielleicht Schwierigkeiten macht.

B2: Ich würd am ehesten sagen dass da ein geschichtlicher Hintergrund da ist. Das man ja nach dem zweiten Weltkrieg eine eher abgeschiedene Region waren.

I: Mhm (bejahend).

B2: Und erst mit der Öffnung vom Eisernen Vorhang sich das Ganze dann wieder geöffnet hat. Und insofern ist natürlich doch eine sehr lange Zeit wenig Potential vorhanden gewesen. Und das merkt man natürlich heute auch noch.

I: Mhm (bejahend). Und [...] irgendwie andere Barrieren was Sie sagen. Vielleicht dass eben zu wenig Unis in der Nähe sind die vielleicht spezifische Studienrichtungen anbieten die für Sie relevant sind. Das das auch irgendein Problem darstellt. Oder einfach dass die Region Waldviertel Waldviertel für höher qualifizierte [...] Arbeiter nicht so attraktiv ist wie jetzt zum Beispiel Wien.

B2: Ja das ist immer eine Frage von der [...] freien Marktwirtschaft. Bedarf und Nachfrage.

I: Mhm (bejahend).

B2: [...] Ist nachdem Waldviertel geschichtlich gesehen wenig Bedarf ist hat ja war auch niemals der Drang da von qualifizierten Fachkräften jetzt ins Waldviertel großartig einzureisen beziehungsweise Unis hier ihren Standort aufzubauen. Weil ja sie halt keiner braucht. Und natürlich ist es so dass die Firmen die jetzt aktuell im Waldviertel sind dementsprechend auch qualifizierten [...] Fachkräftemangel haben. [...] Aber ja es ist so über einen Kamm zu scheren und zu sagen es sind keine Unis da und deswegen haben wir keine Innovationskraft im Waldviertel das das ist ein Henne Ei Problem was man so nicht einfach sagen kann.

I: Also die Hauptschwierigkeit würden Sie eben sagen dass das [...] der geschichtliche Hintergrund ist der sich bis heute noch eigentlich der bis heute noch zu spüren ist. Die Auswirkungen.

B2: Ja.

I: [...] Und welche Strategien verfolgt Test-Fuchs um um diese Barrieren zu überwinden?

B2: Na zum einen zum Beispiel dieser Standort in Wien.

I: Mhm (bejahend).

B2: Der eben ja auch dafür da ist das man qualifizierte Arbeitskräfte in Wien anwerben kann. Und eventuell auch für das Waldviertel begeistert. Wobei diese Arbeitskräfte in Wien sind doch jede Woche normal in Groß Siegharts am Hauptstandort. Und ja vielleicht begeistert man sie einmal dass sie im Waldviertel bleiben oder sie haben sie sind sowieso Waldviertler die nach Wien gezogen sind und man begeistert sie dann dass sie wieder zurück ins Waldviertel kommen.

I: Mhm (bejahend). [...] Und probieren Sie auch dass Sie regionale Partner oder Lieferanten oder was auch immer also irgendwelche Leute mit denen Sie zusammenarbeiten das sie die stärken? Bewusst stärken. Dass Sie sagen na gut schauen wir mal vielleicht fördern wir den Kofferexperten ein bisschen weil wenn es ihm besser geht geht es uns dann auch wieder besser?

B2: Wäre mir jetzt in die Richtung nichts bekannt. Da würde ich eher sagen wenn man jetzt zum Beispiel auf diesen Qualifizierungsverbund zurückdenkt geht das eher noch in so eine Richtung dass man sagt okay wenn wir als Region gemeinsam stark bleiben dann verhindern wir zumindest dass dass es in eine schlimmere Richtung bewegt oder bringt dazu dass sogar dass langfristig gesehen besser wird.

I: Mhm (bejahend). Und hat es hinsichtlich regionaler Partner in den letzten Jahren irgendeine Änderung gegeben? Irgendein langjähriger Partner [...]?

B2: Würde ich eher sagen dass das gleichbleibend ist.

I: Okay. Und dann bin ich auch schon beim Schluss. [...] Wollen Sie noch irgendetwas zu dem Thema sagen oder fragen was vielleicht nicht angesprochen geworden ist? Oder ein abschließendes Statement.

B2: Fallt mir jetzt auf die Schnelle nichts ein nein. (lacht)

I: Okay und möchten Sie vielleicht noch irgendetwas von mir wissen? Ist irgendetwas [...] oder sind Sie an den Ergebnissen interessiert?

B2: Ja das auf alle Fälle. Würde mich freuen wenn ich die Arbeit oder die Ergebnisse dann einmal sehen oder lesen könnte.

I: Mhm (bejahend). Na passt. Vielleicht können Sie mir da noch Ihre E-Mailadresse aufschreiben?

B2: Ja.

I: Und ich dreh einmal die Aufnahme ab. Vielen Dank auf jeden Fall für die Zeit.

Sonnentor

Transkription des Interviews mit Klaus Doppler

- Klaus Doppler: B3
- Interviewende: I

I: Perfekt also am Anfang einmal würde ich gerne von Ihnen wissen [...] ob Sie zwei bis drei Innovationen die seit der Gründung des Unternehmens [...] hervorgegangen sind [...] ob Sie zwei bis drei Innovationen nennen können die eben für Sonnentor von besonderer Bedeutung waren.

B3: Mhm (bejahend). Ja [...] da gibt es natürlich sehr viele Beispiele im Sinne der Innovationskraft. Ganz markant für mich war natürlich [...] das Thema Handarbeit im im Sinne der Kräuter und Gewürzproduktion. Also gewisse Produktgruppen auf Grund der Handarbeit einer Qualität zuzuführen die maschinell undenkbar wäre. Das ist für mich Innovation pur. Wobei es im ersten vielleicht ganz einfach und simpel erscheint aber genau das ist einfach ein riesen Unterschied [...] etwas händisch abzufüllen und nicht maschinell.

I: Mhm (bejahend).

B3: [...] Der zweite Punkt der für mich jetzt da ganz markant ist ist Gemeinwohlökonomie. Der Vorgänger war der Nachhaltigkeitsbericht den wir 2008 das erste Mal für ein mittelständisches Unternehmen geschrieben haben. Wir waren Pionierunternehmen in Niederösterreich und haben aus diesem Nachhaltigkeitsbericht eine Gemeinwohlökonomie gemacht und das ist sicher auch etwas was Sonnentor speziell auszeichnet. Mit dieser Gemeinwohlökonomie kann man sehr konzentriert sag ich einmal nachlesen welche Themen sind für uns wichtig. [...] Welche Themen werden auch in Zukunft für uns Bedeutung haben und was bedeutet das für alle Menschen bei Sonnentor die quasi tagtäglich ein und ausgehen.

I: Mhm (bejahend). Genau und der ist eh online also den habe ich mir e schon angeschaut den Gemeinwohlbericht.

B3: Genau.

I: Sie würden eben wenn ich das kurz zusammenfassen darf zum einen sagen eben das Sie nicht sagen okay wir machen alles maschinell weil es geht schneller es ist billiger vielleicht sondern dass Sie sagen eben Sie machen das mit Handarbeit weil dann eben die Qualität auch besser ist.

B3: Genau. Es ist [...] auf der einen Seite natürlich braucht es bei Aufgussbeuteln maschinelle Abfüllung weil das händisch nicht geht aber viele Produktgruppen werden händisch zur Gänze abgefüllt und der Großteil wird händisch verpackt und etikettiert.

I: Mhm (bejahend). Okay und [...] der zweite Punkt war dann eben der Gemeinwohlbericht dass Sie [...]

B3: Viele Dinge anders machen als andere.

I: Genau. Genau.

B3: (lacht) Und das unterscheidet uns. Mit Sicherheit.

I: Genau. Und [...] die Innovationen die Sie jetzt gesagt haben würden Sie die als typische Innovationen für Ihre Firma sehen oder sagen Sie das ist eine Innovation die eigentlich relativ untypisch oder außergewöhnlich für uns war.

B3: Nein würde ich eher sagen passt zum Gesamterscheinungsbild von Sonnentor. Wenn wir unser Leitbild hernehmen finden wir viele Werte darin die wir auch in der Gemeinwohlökonomie oder im Gemeinwohlbericht finden und spiegeln das Tun von Sonnentor. Und darum ist es sich jetzt nicht ungewöhnlich aber es ist für mich trotzdem außergewöhnlich.

I: Mhm (bejahend).

B3: In diese Richtung.

I: Aber es war mehr oder weniger vorhersehbar oder oder [...]

B3: Mein der Firmengründer Johannes Gutmann ist immer diesen Weg gegangen. Hat sich nicht beirren lassen. Hat 1988 schon gesagt Bio wird die Zukunft sein obwohl es dazumal ganz anders war aber er hat auf dieses Pferd gesetzt und es hat ihm Recht gegeben und heute dürfen wir uns über ein sag ich einmal sehr gut situiertes und weiterhin wachsendes Unternehmen freuen und ich denke 330 Mitarbeiter tun das ebenfalls und da sieht man auch was in dieser kurzen Zeit von 30 Jahren möglich ist.

I: Mhm (bejahend). Und 330 Mitarbeiter haben Sie? Im Internet habe ich irgendwo gesehen 400 oder ein bisschen über 400?

B3: Ja naja man muss das ein bisschen entkoppelt sehen. Wir haben 330 Mitarbeiter am Standort wir haben 80 freie Dienstnehmer die zu Hause arbeiten und sind dann bei 410 und haben eine Tochter in Tschechien mit 130 Mitarbeiter. Wenn ich die auch noch mitzähle dann sind wir dementsprechend über 500.

I: Mhm (bejahend). Okay und und die Innovationen die Sie da eben vorher beschrieben haben waren die jetzt speziell für für Ihr Unternehmen neu? Sind die für die Branche neu oder sind die global am Weltmarkt neu?

B3: Das ist eine gute Frage. Also beim Gemeinwohlbericht sind wir sicher [...] als Pionier unterwegs gesehen 100 prozentig.

I: Global gesehen oder [...] brachen [...]?

B3: Ich ich glaube in der Branche sehr wohl. Global gesehen wahrscheinlich nicht. Nur für eins war einfach dieses Kreislaufdenken und das Thema der Ressourcenschonung und des Einsatzes sämtlicher Materialien immer wichtig und da haben wir einfach die Chance gesehen das so zusammenzufassen dass man erstens einen guten Überblick hat wie wir gewisse Dinge tun und das ist natürlich eine gewisse Visitenkarte unseres Unternehmens. Auf der anderen Seite bei einem Thema Handarbeit und maschinelle Bearbeitung da bin ich der Meinung dass wir in der Firmenkonstellation und Größe das in einer Einzigartigkeit auf jeden Fall in Österreich tun. Wahrscheinlich am europäischen Markt loser [...] loser Kräutertee und Monokräuter zu 100 Prozent abfüllen und etikettieren wir einer der wenigen sind und das glaube ich ist global gesehen auch nicht viel anders und das zeichnet uns sicher auch aus. Es wird sicher Unternehmen geben die das auch vielleicht ähnlich machen aber nicht in der Größe.

I: Mhm (bejahend). Das sind dann vielleicht Unternehmen mit 50 Mitarbeitern oder so.

B3: Oder noch weniger.

I: Ja. Okay. [...] Und welche Innovationen sind bei bei Sonnentor bedeutender? Da unterscheidet man zwischen Produktinnovationen oder Prozessinnovationen. Also sprich dass Sie sagen Sie kreieren neue Produkte oder kreieren neue Vorgehensweisen um diese Produkte zu schaffen.

B3: Okay. Genau Produktinnovation bei Sonnentor ist ein extrem wichtiger Faktor. Warum? Klar wir haben ein Produktsortiment von an die 800 verschiedenen Produkte und wir wissen der Markt verlangt immer nach neuen Ideen. Nach neuen Produkten nach sogenannten Innovativen und wir sind da sehr untrübig. Sonnentor beschäftigt sich sehr intensiv mit dieser Entwicklung. Warum? Weil wir erstens Trendsetter sein wollen. Weil wir uns viele Gedanken machen was so die Kunden von morgen denn gerne hätten.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und es ist uns in den letzten Jahren sehr gut gelungen immer wieder neue Ideen umzusetzen und wir haben ja ein paar Beispiele die das eindrucksvoll bestätigen. Das ist der Tee-Adventkalender. Einzigartig seit vielen Jahren oder würz dich um die Welt probier mal wo wir mit Gewürzmischungen einfach es geschafft haben [...] in einer Packung verschiedenste Mischungen dem Kunden näher zu bringen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und er dann die Möglichkeit hatte sich durchzukosten. Absolut neu gewesen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und ab absolut super. [...] Und das ist für uns schon schon sehr wichtig. Im Sinne des Vertriebes im Sinne der des Umsatzes und im Sinne der Weiterentwicklung. Auf der anderen Seite [...] gibt es bei den Prozessen [...] auf Grund des Wachstums immer Innovationspotential. Warum? Weil wir dadurch gefordert sind Abläufe [...] Teamgrößen wie auch interne Prozesse diesem Wachstum anzupassen. Da musst du auch innovativ sein [...] denn wenn man so schnell wächst wie wir dann ändert sich das ständig.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das ist ein Veränderungsprozess nicht innerhalb von fünf Jahren sondern wir haben da eine jährliche Veränderung und du bist einfach gefordert dir Gedanken zu machen wie gewisse Dinge auf Grund des Wachstums sich ändern müssen logistisch gesehen. [...] Rohstoffaufbereitungsmäßig. Wir sind gefordert in der Warenübernahme diese größeren Mengendementsprechend qualitativ gut anzunehmen. Wir sind gefordert [...] diverse Verunreinigungen herauszufiltern und hochwertige Ware mehr oder weniger sozusagen in der Packung zu haben. Wir sind gefordert die interne Logistik und Lagerprozesse zu überdenken im Sinne [...] der [...] Ein- und Auslagerung plus dann auch jetzt im Sinne der Kommissionierung die Franchisepartner die eigenen Geschäfte und den Großhandel zu bedienen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und das zieht sich natürlich dann in alle Verwaltungsbereiche wo neue Aufgaben entstehen und das ist einfach das Spannende. Da heißt es immer innovativ zu sein.

I: Mhm (bejahend). Also ziemlich komplex alles. Und Sie könnten jetzt nicht sagen das eine also entweder Produkt oder Prozessinnovation ist wichtiger für uns weil beides einfach [...] Hand in Hand rennt.

B3: Ja würde ich schon sagen. Vertriebsmäßig gesehen oder für [...] sage ich einmal [...] die Wirtschaftlichkeit muss man natürlich schon sagen ist die Produktinnovation schon treibend. Warum? Weil Sonnentor ist auf der einen Seite natürlich ein Wirtschaftsunternehmen. Wenn wir kein Geld verdienen dann ist es natürlich auch schwierig. [...] Und darum ist einfach Produktinnovation und immer ein Nachdenken über neue Themen so immens wichtig weil das sind auch einfach Wirtschaftstreiber.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und die Sache ist eine andere. Die Prozessinnovation häkelt dem immer ein bisschen hinterher.

I: Mhm mhm (bejahend). Also quasi man die Produktinnovation findet statt und im Zuge dessen muss dann eben eine Prozessinnovation auch sein.

B3: Genau. Es ist natürlich mittlerweile so bei einer gewissen Größe ist man natürlich auch gefordert am Rohstoffsektor [...] umtriebiger zu sein. Warum? Weil es gibt halt nicht unendlich biologische Rohstoffe die in der Qualität in der wir sie gerne hätten immer verfügbar sind.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und das ist eine riesen Herausforderung für die Zukunft auch für uns hier [...] mehr oder weniger der diese diese Rohstoffe zu kriegen.

I: Mhm (bejahend). Aus der Region jetzt?

B3: Generell. Weltweit mittlerweile.

I: Also eben das würz dich um die Welt da braucht man ja dann wahrscheinlich von vielen verschiedenen Ländern irgendwelche Zutaten.

B3: Genau. Warum? Wir versuchen alle Rohstoffe regional zu bekommen aber viele Dinge wachsen halt im Waldviertel nicht. Zimt, Kurkuma, Ingwer, Muskat und da kommen wahrscheinlich noch zehn Sachen dazu. Nein da kommen noch viel eine Unzahl an Rohstoffen nennen und da muss ich halt dann schauen wo krieg ich das her in welcher Form in welcher Kooperation und in welcher Qualität.

I: Mhm (bejahend). Genau. Okay. Soweit so gut. Dann meine nächste Frage [...] eben für Innovationsaktivitäten in einem Unternehmen ist es halt wichtig dass man über eine gute Wissensbasis verfügt. Dass man halt quasi weiß wie man die Innovationen schaffen kann.

B3: Mhm (bejahend).

I: Und da wollte ich Sie fragen welches Wissen ist für Sie besonders wichtig? Da gibt es zum einen das wissenschaftliche Wissen von Forschungseinrichtungen. Also indem man irgendwelche dicken Wälzer oder Bücher durchlest. [...] Dann gibt es das Wissen der Mitarbeiter das zum Beispiel langjährige Mitarbeiter dann an die Nachfolger nachfolgende Generation weiterkommu [...] weitergeben und das vielleicht nicht in irgendwelche Bücher steht die man irgendwo nachlesen kann.

B3: Ja.

I: Oder eben auch noch Wissen von Ihrem Kunden oder Lieferanten. Das Ihnen die irgendein Wissen geben was Sie dann für die Innovationsprozesse brauchen. Was kann man da sagen was für Sie besonders wichtig ist.

B3: Naja das (lacht) [...] das hat alles hat seine Berechtigung. Für uns ist das Wissen aus Büchern auf der einen Seite interessant weil wir uns natürlich in einem gesundheitsbezogenen Kontext befinden. Das heißt wir sind angewiesen auf die Natur welche Rohstoffe sie uns liefert und es gibt natürlich aus der Vergangenheit sogenannte [...] Lektüren und Bücher die dieses Wissen uns übermitteln mit den Wirkungsweisen und wie man mit gewissen Rohstoffen umgeht oder umgegangen ist früher. Und das ist natürlich schon was was man für gewisse neue Ideen Innovationen gut einsetzen kann.

I: Mhm (bejahend).

B3: Aber das wichtigste finde ich ist natürlich schon [...] das Feedback der Kunden. Unserer Partner die uns mehr oder weniger ja sehr oft darauf hinweisen [...] was man vielleicht bei gewissen Produkten verändern soll. Das heißt wir reden von Produktrelounges oder was vielleicht im Sonnentorsortiment fehlt und wir [...] uns Gedanken machen sollten es zu integrieren oder zu entwickeln.

I: Mhm (bejahend).

B3: Ich meine das ist klar der Kunde [...] der begeisterte Sonnentorkunde sagt so das das das habt ihr aber warum habt ihr das nicht.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und dann ah ja haben wir wirklich nicht. Müssen wir uns Gedanken machen ob das nicht zu uns ins Sortiment passt. Ob wir die Rohstoffe nicht kriegen und wie wir damit in Zukunft umgehen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Auf der anderen Seite Mitarbeiterwissensmanagement ist natürlich auch ein riesen Thema. Da bin ich aber auch so gestrickt dass auf der einen Seite [...] wir es schaffen müssen einen gewissen Wissenstransfer zu gewährleisten.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und wir oder ich im Personalmanagement so aufgestellt bin dass wir sehr oft und immer jung und alt mischen. Das heißt dass wir hier diesen Transfer schon im Miteinander haben. Das heißt wenn diese Menschen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam arbeiten dann erwarte ich mir diesen Wissenstransfer im Arbeiten und nicht erst dann wenn ein älterer Mitarbeiter ausscheidet und der dann sein Wissen hergibt.

I: Mhm (bejahend).

B3: Der andere Weg ist der richtige. Das heißt [...] im täglichen Miteinander im Tun ist es unerlässlich dass Menschen die reichlich Berufserfahrung haben diese auch weitergeben.

I: Mhm (bejahend). Und das ist auch wichtig? Also dass dass das Wissen das langjährige Mitarbeiter haben.

B3: Ja. Da reden wir aber von zwei Sachen. Da reden wir auf der einen Seite von der sozialen Kompetenz. Sprich von dem was [...] solche langjährige Menschen in ihrem Umfeld erlebt haben wie man heut mit Konflikten umgeht. Wie man vielleicht gewisse [...] Kommunikationsgrundlagen einsetzt. Wie man in einem Meeting sich verhält. Wie man vielleicht mit neuen Mitarbeitern umgeht. Was heißt das fachliche Information zu transportieren. Also das meine ich damit.

I: Also ein bisschen die Soft Skills wie man da so schön sagt.

B3: Genau. Das ist das eine und wenn ich natürlich einen Mitarbeiter habe der extremes Know-How hat an der Maschine oder in dem Fach wo er sich jetzt vielleicht viele Jahre beschäftigt hat dann ist es ganz klar dass man versuchen muss dieses fachliche Wissen auch [...] klarerweise weiterzugeben.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das sind zwei verschiedene Paar Schuhe.

I: Mhm (bejahend). Auf jeden Fall. Okay.

B3: Macht auch immer Sinn zu koppeln mit jungen Menschen. So wie Sie die hoch motiviert etwas machen wollen nicht?

I: (lacht)

B3: Denen aber natürlich sehr oft da jetzt noch diese diese Basis fehlt und das finde ich immer spannend das zu kombinieren.

I: Mhm (bejahend). Aber das heißt Sie können jetzt nicht irgendeine Wissensart sagen die Ihnen am Wichtigsten ist oder eine die vielleicht die dass Sie sagen gut die zwei sind sehr wichtig und die ist vielleicht ein bisschen nachrangig oder [...].

B3: Nein. Mein mein meiner Meinung Meinung nach ist natürlich in der in der Innovationskraft wieder der Wirtschaftlichkeit [...] das Kundenfeedback das entscheidende.

I: Okay.

B3: Wenn ich mir als Unternehmen was einbilde was aber am Markt niemand braucht dann wird das [...]

I: Hilft es auch keinen was.

B3: Nein weil das wird das irgendwie schief gehen. Dann werden wir auch viele Mittel eingesetzt haben und das wird verpuffen. Und darum ist meiner Meinung nach [...] da für uns als Wirtschaftsunternehmen wir müssen ja immer unterscheiden bin ich ein NGO bin ich ein Wirtschaftsunternehmen oder [...] von wo krieg ich meine Gelder her blablabla. [...] Wir als Wirtschaftsunternehmen Sonnentor haben sicher vom Wissenstransfer [...] sage ich einmal die Wichtigkeit dort angesiedelt. Hundert Pro.

I: Mhm (bejahend). Und wie läuft der Prozess dann ab? Kommen dann einfach irgendwelche Stammkunden zu Ihnen und sagen dann eben [...]

B3: Genau. Schau das ist das ist jetzt auch ein Aufbau den man jahrelang generiert. Wie generiert man das? Indem man natürlich zu seinen Partnern langjährige Beziehungen aufbaut das ist das erste. [...] Wir sowohl auf Lieferanten als auf Kundenseite das versuchen. Es geht ganz klar darum [...] Handschlagqualität an den Tag zu legen. Wir wollen mit Großhändlern oder mit Franchisepartnern lang zusammen arbeiten. Eine gewisse Vertrauensbasis bilden. Und diese Vertrauensbasis schafft ja einfach dann diese Transparenz im Umgang mit Informationen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Es ist ja auch für unsere Kunden eines der wichtigsten Elemente uns zu sagen was braucht ihr und was geht gut und was kann man vielleicht lassen weil das ist ja der Dominoeffekt aus dorthin weil diese wollen ja auch dann dementsprechend ein hochwertiges Produkt an den Kunden weiterverkaufen.

I: Und von der Lieferantenseite ist das dann auch oder nicht so?

B3: Genau so wichtig.

I: Okay.

B3: Ganz wichtig.

I: Okay.

B3: [...] Warum? Weil [...] weil eine langfristige Lieferantenbeziehung genau das gleich bringt. Vertrauen zueinander [...] eine Face to Face Beziehung ist goldes wert. Auch international weil wir es so schaffen einfach langfristig das Projekt oder wie auch immer die Ernten gemeinsam [...] zu verarbeiten und um das geht es. Aber kundenseitig klar jetzt geht es zum

Großhändler oder zum Einzelhändler und der verkauft es dann an den Endkonsumenten. Oder ich verkaufe es im Geschäft an den Endkunden und da geht es dann natürlich um Stammkunden. Es geht um klarerweise Befragungen. Es geht um Verkostungen. Es geht einfach um genau diese Events auf Messen wo du neue Produkte, bestehende Produkte vorstellst und da kriegst du dann das Feedback.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und dieses Feedback gibt ja einfach wieder Ausschluss darum darauf passt das oder passt das nicht. Oder wo müssen wir korrigieren. Oder wie auch immer nicht?

I: Mhm (bejahend).

B3: Genau.

I: Und meine nächste Frage ist dann [...] woher beziehen Sie das Wissen das Ihnen eben hilft Innovation zu schaffen. Ich habe da drei verschiedene Möglichkeiten. Vielleicht ich sag einmal alle drei und dann schauen wir sie durch was da bei Ihnen zutrifft.

B3: Ja.

I: Zum einen einmal die Wissensbeschaffung im Haus selbst. Sprich dass Sie Mitarbeiter anstellen die zum Beispiel die Kompetenzen haben und Sie beschaffen sich das Wissen selbst.

B3: Okay ja.

I: [...] Der zweite Möglichkeit ist dann von Partnern in der Region. Das Sie sagen Sie haben da irgendwelche Kooperationspartner oder so.

B3: Ja.

I: Wo eben ein Wissensaustausch stattfindet.

B3: Ja.

I: Oder von Partnern außerhalb der Region. Sprich außerhalb des Waldviertels.

B3: Mhm (bejahend).

I: Wenn wir jetzt zum Beispiel mit dem im Haus Wissensbeschaffungsprozess anfängt. gibt es das bei Ihnen?

B3: [...] Sicher. Wir haben um bei der Produktentwicklung zu bleiben ist es natürlich essentiell wichtig alle die genau in dem Segment sich bewegen fortzubilden und da gibt es international meistens in Deutschland sehr gut Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Sinne der Produktsensorik. Im Sinne der Lebensmittelsicherheit. Im Sinne der Lebensmittelkennzeichnung. Im Sinne der [...] pharmazeutischen Grundlagenvorgaben. Da geht es natürlich um gesundheitsbezogene Angaben was ist apothekenpflichtig und was nicht. Und das das sind genauso solche Wissensthemen die du dir durch Aus- und Weiterbildung erarbeiten musst. Wo du gefordert bist [...] deine Mitarbeiter hinschicken damit diese Grundlagen einfach im Haus sind.

I: Mhm (bejahend). Genau.

B3: Das ist das eine. Das andere ist durch [...] Kooperationen [...] wo wir einige in verschiedenen Feldern haben.

I: Sind Sie schon beim zweiten Punkt?

B3: Ja.

I: Darf ich zum ersten noch was [...] da hab ich mir noch ein paar Zusatzfrage aufgeschrieben.

B3: Ja.

I: [...] Eben bei dem wie es bei der Wissensbeschaffung im Haus um welche Art von Wissen ist handelt es sich dann? Ist das dann das [...] eher das wissenschaftliche Wissen oder? Wenn Sie jetzt die [...] die Mitarbeiter auf Seminare [...]

B3: Ja genau. Absolut absolut. Es ist natürlich ein Wissen das wir extern mehr oder weniger beziehen. [...] Das natürlich aber dann [...] intern weitergegeben werden soll. Auch klar. Aber [...] diese Neuerungen da tut sich nämlich immer sehr sehr viel auf diesem Sektor [...] das müssen wir uns extern holen fast immer. Weil das kannst du intern nicht generieren. Warum? Weil einfach [...] das Lebensmittelministerium oder internationale Organisationen die sich mit health claims und mit genau diesen Themen auseinandersetzen [...] immer wieder neue Richtlinien generieren herausgeben Änderungen raus geben und wir müssen einfach dann im Sinne der Aus- und Weiterbildung extern zu diesen Informationen kommen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Damit wir wissen bei Produktneuheiten Innovationen bestehenden Produkten passt das eh noch?

I: Mhm (bejahend).

B3: Dürfen wir das ja oder nein. Und darum rennt das so.

I: Mhm (bejahend). Und und funktioniert das prinzipiell gut die Wissensbeschaffung im Haus? Also wenn Sie da wen wegschicken und der eignet sich das Wissen an.

B3: Einmalig.

I: Das funktioniert gut okay.

B3: Ja das funktioniert gut. Absolut ja.

I: Okay. Und dann zum zweiten Punkt mit den Partnern in der Region.

B3: Ja.

I: Da werden Sie ja einige haben nehme ich an?

B3: Schau wir haben zu vielen Themen Kooperationspartner in der Region. Dann gibt es [...] in allen Bereichen sei es vertrieblich oder im Personalmanagement oder im Marketing einfach Kooperationspartner mit denen man sich austauscht.

I: Mhm (bejahend). Und wie läuft der Austausch ab? Wie kann man sich das so vorstellen?

B3: Jetzt mein Beispiel aus dem Personalwesen wir haben halt [...] personaltechnisch zum Beispiel Austauschrunden alle paar Monate wo wir das nennt sich ERFA-Runde das sagt

eh schon der Name Erfahrungsaustausch-Runden wo wir [...] aktuelle Themen diskutieren. Genau so wo jetzt vielleicht eine Veränderung in dem oder in dem Arbeitszeitgesetz kommt oder [...] im Sinne der Dienstverträge oder im Sinne der Kollektivverträge oder sie irgendwas an den Rahmenbedingungen verändert und das ist einfach eine gute Plattform sich auszutauschen. Wie tun andere mit gewissen Themen jetzt Datenschutzgrundverordnung und so weiter. Und das macht einfach Sinn sich auf diesem [...] Ebenen zu treffen um festzuhalten was haben die einzelnen Unternehmen für Themen für Sorgen für Probleme und das hilft allen Beteiligten immer. Und das finde ich extrem gut.

I: Ja das kann ich mir gut vorstellen.

B3: Genau.

I: Aber aber das Wissen was Sie speziell für Ihre Branche jetzt wichtig ist haben Sie da auch regionale Partner wo Sie sich austauschen? Eben sprich irgendwie so Bedienung bestimmter Maschinen oder Innovationsaktivitäten.

B3: Nein. Nein also unsere unsere Branche der Biofachhandel ist ja wie wir alle wissen in Österreich sehr sehr dünn geseht. Und wir müssen da fast immer auf internationalen Messen austauschen. [...] Zum Beispiel auf der Biofach in Nürnberg. Das ist die Fachleitmesse im Biobereich wo wir klarerweise [...] mehr als eine Woche vor Ort sind und dort mit allen Abteilungen vertreten sind. Und dort einfach uns austauschen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Über internationale Standards mit diversen internationalen Verbänden die wieder gewisse Richtlinien im Biolandbau [...] in der [...] Verarbeitung von Biolebensmitteln herausgeben inklusive Grenzwerte für sag ich einmal Spritzmittel [...] nein das war jetzt ein Blödsinn Grenzwerte für Landwirte herausgeben weil alle unsere Produkte dürfen also keine Spritzmittel aufweisen.

I: Mhm (bejahend). Und und bei den bei dem Wissensaustausch mit Partnern in der Region was funktioniert dabei gut? Was funktioniert dabei weniger gut?

B3: Ich bin der Meinung es funktioniert sehr gut.

I: Okay.

B3: Mehr kann ich da nicht dazu sagen. Aber es ist halt nicht für alle Bereiche gleich. Es gibt für manche einzel einzel also weniger Austauschpartner und für manche mehr.

I: Mhm (bejahend). Und und wer sind diese regionalen Partner? Dürfen Sie da was dazu sagen oder?

B3: Also [...]

I: Aus welchen in welchen Bereichen in welchen Branchen arbeiten die so?

B3: Quer durch die Bank. Kommen aus dem Handel aus dem Maschinenbau aus dem Elektroniksektor aus dem Automotivbereich aus dem [...] Hausbau als Fertigteilhausbau. Kommen aus der Mikroelektronik aus der Technik und [...] muss ich kurz nachdenken.

I: Also komplett quer durch die Bank.

B3: Ja. Alles alles alles quer durch die Bank.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und aus dem aus der Kunststoffspritzgusstechnik. Also eigentlich alles. Und das ist halt schon spannend, ja?

I: Mhm (bejahend). Voll. Und dann noch zu den Partnern außerhalb der Region können Sie da ein paar Beispiele geben mit wem Sie da zum Beispiel [...].

B3: Außerhalb der Region.

I: Genau. Also sprich alles außerhalb vom Waldviertel.

B3: Ja da sind e schon ein paar Unternehmen dabei die ich jetzt genannt habe. Da sind teilweise welche im Waldviertel und teilweise welche überregional. [...] Es gibt auch überregionale Verbände und so Erfahrungsaustauschtage. [...] Mit Weinviertlern, Industrieviertlern und [...] muss ich kurz überlegen. Mühlviertlern aus dem oberösterreichischen. [...]

I: Und international?

B3: Und international natürlich die ganzen Kooperationen mit [...] Lieferanten klar. Da haben wir natürlich die österreichischen Anbauer die regional sind und überregional und dann sind natürlich noch alle internationalen Anbauer. Wir haben auch [...] alle internationalen Kontakte im Sinne [...] des Vertriebes das ist der zweit Punkt. Wir haben alle internationalen Partner oder viele im Sinne des Franchisings klar.

I: Wo eben auch ein Wissensaustausch stattfindet?

B3: Genau. Da gibt es Franchisepartnerstage wo sich einfach die einzelnen Franchisepartner dann intensiv über [...] das Geschäft von unterhalten zu allen Themen. Finde ich auch immer super spannend und es gibt natürlich kurz nachdenken [...] marketingtechnisch auch immer wieder das Thema im Bereich der Agenturen und social media Themen die man auch international austauscht. Wir sind auch zu allgemeinen Wirtschaftsfragen immer beim Europaforum Alpach.

I: Wie heißt der? Alpach?

B3: Alpach ja.

I: Und wieder mit branchenspezifischen Wissen haben Sie international gesehen oder überregional gesehen irgendwelche Wissens [...] Kooperationen? Rein in Ihrer Branche jetzt gesehen.

B3: Mhm (bejahend). [...] Im Biofachhandel [...]

I: Oder machen Sie das wirklich alles im Haus das ganze branchenspezifische Wissen?

B3: [...] Nein da gibt es sicher auch einige Partner im Sinne des Biofachhandels in Deutschland, in Tschechien. Also das kann man aus dem Marketing besser herausgenerieren aber haben wir genauso. Also gibt gibt es sowohl als auch. Aber da bin ich jetzt wahrscheinlich nicht der richtige Ansprechpartner. Wie intensiv was passiert.

I: Und und die Zusammenarbeit die die mit den internationalen Partner oder mit den außerregionalen Partner. Die rennt dann zum Beispiel so ab wie die Franchisetage die sie da vorher gesagt haben? Die Kooperationen.

B3: Genau.

I: Gibt es sonst noch irgendwas zum anführen wie so die Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb des Waldviertels stattfindet. Irgendwas was vielleicht unterschiedlich ist mit Partnern in der Region.

B3: Ja [...] also [...] ähnlich wie diese Franchisepartnertage wo man sich halt dann mit externen Agenturen abstimmt. Wo man [...] nein das rennt ähnlich ab. Bin neugierig was dann die Manuela Raidl-Zeller dazu sagt weil das ist ihr Metier. Aber nein gibt es nichts Spezielles.

I: Okay und und bei dem Wissensaustausch mit außerregionalen Partner um welche Art von Wissen handelt es sich da? Kann man das wieder irgendwie so gliedern in das wissenschaftliche Wissen aus den Büchern oder das Know-How von den Mitarbeitern.

B3: Da bin ich der Meinung dass sehr also nein um Bücher geht es da meiner Meinung nach gar nicht. Da geht es immer nur um [...] um den Austausch des täglichen Tuns wie halt andere damit arbeiten umgehen und [...] vielleicht auch natürlich ein bisschen um das Wissen das diese Mitarbeiter im Laufe der Jahre natürlich aufgebaut haben. Um diesen Austausch geht es natürlich auch.

I: Mhm (bejahend). Okay also ein gewisses Know-How dann auch.

B3: Genau.

I: Und das funktioniert gut oder weniger gut?

B3: Gut. Sehr gut würde ich sagen.

I: Okay. Und diese außerregionalen Partner können Sie da zwei drei noch einmal nennen? Die vielleicht von der Branche auch ein bisschen sind.

B3: Mhm (bejahend).

I: Fällt Ihnen da jemand ein?

B3: Außerregionale Partner. Da muss ich selber nachdenken.

I: Weil Sie haben ja vorher gesagt dass eben in der Region keine gibt weil eben das Bio [...] der Bioanbau nur so [...] dünn geseht ist.

B3: Genau richtig. [...] Der Bundesfachverband für Naturkost und Naturwaren das ist eine deutsche Institution mit der wir uns austauschen ganz intensiv.

I: Mhm (bejahend).

B3: [...] Es gibt [...] das ist gar nicht so einfach.

I: (lacht) wenn ich so neugierig nachfrage.

B3: Nein nein aber ich bin ja in der Materie nicht drinnen gell. [...] Ich denke gerade nach [...] internationaler Partner ist sicher die Biofach selbst. Diese ganze Messe Konstellation im

Sinne der Kunden und der Lieferanten. Gekoppelt mit komplette Öffentlichkeitsarbeit und [...] allen Themen die halt der Biofachhandel so mit sich bringt.

I: Mhm (bejahend).

B3: Also das ist sicher auch ein riesen Kooperationspartner für uns. Und [...] [...]

I: Ja nein das passt e schon einmal. Ich komme einfach einmal zur nächsten Frage.

B3: Ja.

I: [...] Wenn man sich die drei Arten von der Wissensbeschaffung jetzt anschaut. Also das im Haus das Wissen zu schaffen, mit regionalen Partnern oder mit Partnern außerhalb der Region [...]

B3: Ja.

I: Welche Form von den drei ist dann für für Ihr Unternehmen am bedeutendsten? Oder können Sie so ein bisschen einen Stellenwert das ist am wichtigsten weil. Das ist weniger wichtig weil. Kann das irgendwie so sagen?

B3: [...] Es hat alles sein es hat alles seine Berechtigung und trägt zum gesamten [...] derzeitigen Bestehen bei. [...] Und darum kann man kann man nicht sagen eines ist viel viel wichtiger als das andere. Es trägt alles zur Entwicklung bei wobei [...] ja [...] [...] ich der Meinung bin [...] dass man sehr wohl [...] auf Grund des doch sehr [...] dünnen Biofachhandels in Österreich wir uns sehr wohl immer an anderen Ländern ein bisschen orientieren sollten und das auch tun. Weil Deutschland ist der Biofachmarkt viel viel besser strukturiert. Viel viel dichter aufgebaut und das ist einfach so ein bisschen die Lokomotive und auch der Trendsetter in diese Richtung.

I: Mhm (bejahend). Und kann man sagen quasi eben die Partner in der Region sind einmal eher unterrangig vom Stellenwert her?

B3: Ja.

I: Und wenn man dann eben die die Wissensbeschaffung im Haus mit der außerregionalen Wissensbeschaffung vergleicht [...]

B3: Genau.

I: Kann man da dann irgend noch was sagen oder ist das circa gleich wichtig?

B3: Das ist circa gleich wichtig. Weil ich brauche natürlich ein gewisses Know-How im Haus und ich brauche natürlich auch jetzt dann das Thema von außen dazu um dann erfolgreich agieren zu können.

I: Mhm (bejahend). Okay.

B3: Ich mein wir wollen jetzt das in der Region nicht nicht schlecht reden aber es ist halt einfach so.

I: Mhm (bejahend). Und und hat es diesbezüglich irgendwelche Veränderungen in den letzten Jahren gegeben? Dass Sie zum Beispiel sagen naja vor fünf Jahren war die Art noch wichtiger als die und das hat sich jetzt geändert oder ist das schon eigentlich immer so.

B3: Nein das ist meiner Meinung nach schon immer so. Seit ich da bin.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und dann die nächste Frage. Haben Sie Schwierigkeiten manchmal dass Sie eben wichtiges Wissen erhalten oder funktioniert das der der Prozess immer ganz gut? Unabhängig dann welche Art jetzt aber [...]

B3: Schau. Das ist auch so. Da musst du selber immer dahinter sein Informationen zu bekommen. Es wird kaum passieren dass dir jemand [...] Innovationen oder neue Themen zuträgt sondern du musst immer aktiv sein. Immer auf der Suche. Immer versuchen am Puls der Stadt zu sein weil das sind einfach die Trendsetter. Also nicht das Land selbst man muss so ehrlich sein in den Großstädten spielt die Musik und [...] dort dort wird einfach der Takt vorgegeben was ist trendig was kommt was wollen die Menschen was wollen die jungen Menschen. Wo geht die Reise hin in unserem Segment das wir halt abdecken.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und da musst du dann einfach dahinter sein und du musst umtriebiger schauen. Du musst dort vor Ort sein und dann wirst du mit vorne dabei sein und einfach [...] die wichtigen Produktneuheiten und Innovationen generieren.

I: Mhm (bejahend). Also Sie sind quasi dahinter und deswegen gibt es jetzt nicht irgendwelche extremen Schwierigkeiten eben.

B3: Genau.

I: Und haben Sie Probleme damit dass Sie qualifizierte Arbeitskräfte finden? Im Waldviertel? Oder läuft das eigentlich ganz gut?

B3: Was schätzen Sie? (lacht)

I: Ich würde vermuten dass [...] vielleicht schon ein bisschen Probleme gibt aber dass Großteils eigentlich ganz gut funktioniert. Meine Vermutung.

B3: Ja also Probleme gibt es gottseidank keine. Warum? Weil wir im Employerbranding und in der Arbeitgebermarke glaub ich sehr stark unterwegs sind. Wir [...] mittlerweile [...] Unternehmen sind das sehr viele Initiativbewerbungen anlockt. Und wir in der glücklichen Lage sind diese zu bekommen und aus diesem Pool an Evidenzen auch immer wieder [...] wählen zu können. Aber manche Berufsbilder sind gar nicht einfach zu besetzen.

I: Okay. Welche zum Beispiel?

B3: [...] Wenn du im Projektmanagement jemanden suchst. Wenn du speziell in der Lebensmitteltechnologie vielleicht wen suchst. Das ist schwierig. Aber alles andere ist für uns relativ gut und relativ schnell besetzbar. Warum? Weil wir keine Fachkräfte in der Technik brauchen. Das heißt man weiß eh den Fachkräftemangel im Sinne aller technischen Berufe ob das jetzt Elektronik ist, Maschinenbau oder sonstiges. Genau diese Themen oder EDV-Techniker. Ja das das Thema haben wir gottseidank nicht. Sonst hätten wir sicher auch Probleme Mitarbeiter zu finden. Aber dadurch dass wir diese Berufsbilder nicht haben [...]

I: Funktioniert das ganz gut.

B3: Funktioniert das sehr gut und wir haben alles aus eigenem Antrieb besetzt bis zum heutigen Tag.

I: Mhm (bejahend). Nicht schlecht.

B3: Das heißt wir haben noch nie Externe, Headhunter oder irgendwelche Personaldienstleister gebraucht. Ausgeschrieben natürlich manches Mal über Karriere at über Jobwald etc. klar. Diese Jobplattformen benutzen wir aber wir haben das Glück dass wir alle Stellen selbst besetzen können.

I: Mhm (bejahend).

B3: Bis zum heutigen Tag.

I: Und arbeiten Sie auch mit irgendwelchen Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen zusammen?

B3: Jap. Wir machen schon seit viele Jahren [...] Regionalübungsfirmen [...] mit glaube ich HAK Zwettl und HLW. [...] Ich glaube wir haben ich weiß jetzt nicht ganz genau HLW weiß ich auch nicht 100 Pro aber HAK sicher. Und wir haben schon seit vielen Jahren immer wieder Kooperationen mit Fachhochschulen. Das heißt Krems, Wieselburg. [...] Wir haben auch Projekte glaube ich schon gemacht also ich habe auch schon was gemacht mit der WU in Wien und wir machen auch jetzt derzeit ein Studienaustauschprogramm unter Anführungszeichen mit Praxisinput mit einer FH aus Deutschland aus Heilbrunn. Und ja. Also wir machen da einiges und das kommt glaube ich allen Beteiligten zu Gute.

I: Mhm (bejahend). Und in welche Bereiche sind diese Zusammen[...]

B3: Quer durch den Gemüsegarten. Marketing, Produktentwicklung, Lebensmitteltechnologie. Wir haben auch schon was im Personalmanagement gemacht. Im Sinne einer Kooperation und bei der WU machen wir es jetzt im Sinne der Gemeinwohlökonomie.

I: Mhm (bejahend). Interessant.

B3: Genau.

I: [...] Haben Sie auch Innovationsausgaben?

B3: Haben wir sicher.

I: Und Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder ähnliches?

B3: Haben wir auch.

I: Darf man da fragen wie viel oder [...]?

B3: Kann ich nicht beantworten ad hoc. Weil ich das Budget und das nicht mache.

I: Mhm (bejahend).

B3: Ha. Kann ich nicht sagen. Vielleicht weiß es meine Kollegin.

I: Okay. [...]

B3: Ich will aber jetzt keinen Blödsinn sagen.

I: Ja ja. Kein Problem. Und wie ist bei Ihnen die Interaktion beziehungsweise die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten? Ist das irgendwie also ist das sehr formell jetzt mit

irgendwelche Fristen und [...] keine Ahnung was alles. Oder ist das eher so [...] unformal Face to Face und auf einen Kaffee treffen und dann ein bisschen darüber reden.

B3: Ja. (lacht)

I: Kann man das irgendwie so sagen?

B3: Mein Gott das ist [...] schau. In unserer Größe braucht es einfach gewisse Anbauverträge und Verträge im Sinne des Anbaus und auch im Sinne der Kooperationen mit dem Vertrieb. Also das braucht es einfach. Aber es ist jetzt nicht so ein [...] massive Rahmenverträge mit 4.000.000 Pflichten Verboten. Uns ist das schon wichtig dass man im Sinne der Handschlagqualität und [...] des guten Miteinanders das [...] so flach als möglich hält.

I: Mhm (bejahend). Also das mehr Vertrauen eine Rolle spielt als irgendwelche Unterschriften dann oder Verträge.

B3: Aber es braucht natürlich [...] auch immer wieder auch Verträge mit mit mit Anbauern mit Bauern weil einfach die natürlich eine Sicherheit haben wollen. Und wir das natürlich auch brauchen.

I: Mhm (bejahend). Und gibt es da Unterschiede zwischen den Kunden und den Lieferanten? Jetzt haben Sie ja eher so von den Lieferanten geredet. Von den Bauern.

B3: Von den Bauern genau. Genau. [...]

I: Ist das bei den Lieferanten ein bisschen anders oder [...]?

B3: [...] Ja.

I: Als wie bei den Kunden meine ich.

B3: [...] Welche Verträge es da gibt gibt es natürlich auch. Kann ich aber nicht 100 prozentig sagen wie das mit den einzelnen Großhändlern und den den den den Franchisepartnern gehandhabt wird. Franchiseverträge gibt es natürlich auch mit Franchisepartnern. Weil es das einfach braucht. Da sind wir natürlich auch jetzt wieder genau in der Situation wenn das jemand macht dann bindet der sich natürlich auf ein paar Jahre weil gewisse Kosten einer Miete eines Umbau einer Geschäftsausstattung da sind und dann braucht es natürlich eine einen Vertrag über eine gewisse Zeitdauer damit das auch wirtschaftlich rennen kann.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und das ist schon da.

I: Also kann man sagen dass es eher eine Mischung ist von [...]

B3: Ja sicher.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und welche Rolle spielt die Regionalpolitik für Sie?

B3: [...] [...]

I: Sehen Sie darin Vorteile oder gibt es da eher oft (unverständlich)

B3: Ja Regionalpolitik im Sinne der der des Unternehmenswachstums ist eine ganz eine wichtige. Warum? Weil eines der Antriebe von Sonnentor ist für Menschen in der Region einen Arbeitsplatz zu schaffen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das ist unser Grundantrieb und das wollen wir auch in Zukunft tun. [...] Wir wachsen und wenn wir wachsen dürfen wollen wir Menschen die hier leben und quasi arbeiten wollen versuchen einen Job zu geben.

I: Mhm (bejahend).

B3: Ihnen Grund ihre Grundbedürfnisse Grundantrieb von Sonnentor [...] hat natürlich dann klarerweise die Auswirkung dass wir versuchen regionale Partner im Sinne des Vertragsanbaus zu finden. So viel wie es nur irgendwie geht. Und wir wollen natürlich auch regional den ein oder anderen Franchisepartner finden der mit uns ein Sonnentorgeschäft macht.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und wir wollen natürlich auch jetzt da sämtliche Partner [...] zusätzlich finden. Klar.

I: Und wie [...]

B3: Und Regionalität auch im Sinne der Weiterentwicklung brauche ich alle Kooperationspartner die es braucht das wollen wir regional immer alles machen.

I: Und wie funktioniert das wenn Sie jetzt sagen okay ich will jetzt einen einen Franchisepartner finden oder irgendeinen der für mich Produkte anbaut.

B3: Wie das funktioniert? In dem du heute [...] Standorte findest wo eine gewisse Frequenz da ist und diese Frequenz diese Kunden oder Menschenfrequenz [...] erlaubt es dir ein dort ein Geschäft zu öffnen. Weil man auch der Meinung ist das ist wirtschaftlich umsetzbar.

I: Mhm (bejahend). Also Sie suchen sich die Standorte aus und dann kontaktieren Sie dort irgendwelche [...]

B3: Na es hat beide Seiten. Es gibt oft Franchisepartnerinteressenten die sagen ich möchte mit Sonnentor ein Geschäft machen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und dann suchst du mit dem einen geeigneten Standort. Oder wir haben einen Standort und wir suchen einen Partner.

I: Und und das mit den Bauern in der Region wie finden Sie die?

B3: Die finden sich insofern weil wir einmal im Jahr eine Anbaubesprechung haben. Wo wir alle bestehenden Partner einladen. Wo wir diese Anbauverträge für das nächste Jahr machen. Wo wir neuen Interessenten die Möglichkeit geben Erfahrungen Informationen zu bekommen und sich mit bestehenden Anbauern auszutauschen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das funktioniert supergut.

I: Und und weil Sie vorher eben gesagt haben dass Sie eben in der Region so wichtig ist für Sie eben Arbeitsplätze zu schaffen [...]

B3: Ja genau.

I: Kriegen Sie deswegen irgendwelche Zuckerl jetzt zum Beispiel von der Gemeinde oder von der Region? Irgendwelche Genehmigungen leichter oder [...]?

B3: Nein.

I: Irgendwas geht haben Sie da irgendwelche Vorteile davon dann?

B3: Nein.

I: Nein. Also die Regionalpolitik ist für Sie dann eher nebensächlich sage ich jetzt einmal.

B3: Nein wär es nicht. Wir wünschen uns natürlich [...] von dieser Seite immer eine gewisse Kooperation und Unterstützung weil wir halt im Wachstum [...] ja.

I: Ist aber aktuell noch nicht so wirklich vorhanden.

B3: Mein Gott das ist alles so relativ. [...] Ist natürlich schon einiges passiert regionalpolitisch. Im Sinne [...] Unterstützung von diversen Bauwerken. [...] Aber [...] ich ich kö könnte sicher noch ausgebaut werden.

I: Mhm (bejahend). Okay.

B3: So würde ich das jetzt einmal bezeichnen.

I: Mhm (bejahend). Ausbaufähig. (lacht)

B3: (lacht) Genau.

I: Es sind e nicht mehr viele Fragen.

B3: Genau weil ich muss jetzt e schon wieder wo anders hin.

I: [...] Kriegen Sie öffentliche Innovationsmittel? Und wenn ja von wo sind die? Sind die vom Land oder vom Bund oder [...] von der EU?

B3: Sowohl als auch. Für diverse Innovationsprojekte sowie für unseren Kindergarten das Sonnenscheinchen. Wir haben auch glaube ich touristisch [...] Unterstützung gekriegt für diverse Projekt aber auch bei uns sonnentorintern. Also das ist gemischt. Wir kriegen [...] teilweise was vom Land vom Bund und auch EU-Mittel.

I: Okay. Und [...] was sind Ihrer Meinung nach die die Hauptbarrieren für Innovation im Waldviertel? Was was ist der Grund dafür dass eben Innovation im Waldviertel vielleicht nicht so gut gelingt wie zum Beispiel in der Stadt?

B3: [...] Weil sich viele nicht traun.

I: Und in der Stadt schon?

B3: Bin ich 100 prozentig überzeugt. Aber [...] da musst du einfach auf der einen Seite von einer gewissen Idee überzeugt sein und dann musst du (unverständlich) dahinter sein um diese umzusetzen. Und diesen Mut haben halt obwohl es manchmal eine gute Idee gibt halt viele nicht.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und ich glaube schon dass das in einem urbanen also dass das im städtischen Bereich wahrscheinlich leichter ist des Öfteren so etwas umzusetzen als wie am Land.

I: Mhm (bejahend). Und und welche Strategien würden Sie jetzt vorschlagen damit man diese Barrieren eben überwinden kann? Haben Sie da irgendwelche Vorschläge oder Ideen?

B3: Wir sind das beste Beispiel. (lacht)

I: (lacht) Okay.

B3: Wie wie ist schau. Das das ist schwer aber du du brauchst halt. Der Hannes Gutmann hat selbst gesagt es war für ihn sauschwierig [...] am Anfang Unterstützer generell zu finden die ihm mit seiner Idee was anfangen konnten. Und das hat auch ein paar Jahre gedauert. Und er hat gesagt wenn ich da nicht hartnäckig an das geglaubt hätte wäre das nie gegangen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das hat eh Jahre braucht und [...] aber irgendwann [...] wenn du halt überzeugt bist dass sich das durchsetzen wird kommt dieser Tag.

I: Mhm (bejahend).

B3: Darum sage ich ja man muss sich was trauen und man muss natürlich hartnäckig [...] dran arbeiten und das Ziel verfolgen.

I: Mhm (bejahend). Dann habe ich noch eine letzte Frage. [...] Probieren Sie auch irgendwelche regionalen Partner zu stärken?

B3: Sicher. Indem wir einfach regional mit vielen Unternehmen zusammenarbeiten und versuchen [...] unsere Eindrücke von unserem Wachstum von unseren Themen weiterzugeben. Unsere Erfahrungen einfach auszutauschen.

I: Mhm (bejahend).

B3: Und das hilft jungen Unternehmen sehr sehr wohl. Weil wir oft Startups genauso da haben die gewisse Kooperationen gerne hätten mit uns. Wir machen dann was miteinander. Man tauscht sich aus und alleine das denke ich hilft jungen Unternehmungen sehr wohl.

I: Mhm (bejahend). Und was erwarten Sie sich davon? Von von von den von den?

B3: Was ich mir von denen erwarte? Ich kriege wieder einen Input und eine neue Sichtweise was so derzeit so am Markt passiert und wie halt junge Unternehmer denken und handeln.

I: Mhm (bejahend).

B3: Das ist eine generell ein gemeinsamer Austausch.

I: Mhm (bejahend). Und und hat es diesbezüglich in den letzten Jahren irgendwelche Veränderungen gegeben? Dass das mehr noch geworden ist oder nachlassen hat vielleicht?

B3: Bin schon der Meinung dass diese Startups in den letzten zwei bis drei Jahren massiv mehr werden.

I: Mhm (bejahend).

B3: Warum das so ist das weiß ich nicht. Das ist so.

I: Mhm (bejahend). Vielleicht weil sich die Leute doch mehr trauen jetzt.

B3: Hoffentlich. Genau.

I: Ja. Genau. Wollen Sie sonst noch irgendwas dazu sagen was nicht angesprochen wurde. Was Ihnen noch am Herzen liegt.

B3: Nein. Genau für das dass ich mir den Fragebogen noch gar nicht durchgelesen habe war das ganz schön aufwendig. (lacht)

I: (lacht)

B3: Nein passt schon. Alles gut.

I: Mhm (bejahend). Sonst noch irgendwelche Fragen oder so?

B3: Nein. Ich habe.

I: Gut dann schalte ich.

Transkription des Interviews mit Manuela Raidl-Zeller

- Manuela Raidl-Zeller: B4
- Interviewende: I

I: Okay. Also meine erste Frage wäre dann einmal nennen Sie bitte zwei bis drei Innovationen die für Sonnentor von besonderer Bedeutung sind waren seit Gründung des Unternehmens jetzt.

B4: Seit Gründung.

I: Genau.

B4: Aja. [...] Also es ist sicher die eine Innovation die maßgeblich [...] zum Marke zum Markenbild beigetragen hat die Verpackung. Und zwar speziell bei den losen Aufg bei den losen Tees [...] mit Sichtfenster vorne. Also das war zu Beginn wie der Johannes Gutmann gestartet hat ein absolutes Novum ein Sichtfenster vorne zu haben.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und das besondere war zusätzlich dazu dass [...] es hat dazumals eine Bäuerin eben empfohlen eben eine Ursprungsbäuerin die Oma Zach die hat gesagt geh und da vorne steckst du so so schön in das Fenster eine Blume rein damit das auch was hermacht und gut ausschaut.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also das war war sicher zu der Zeit sehr speziell und generell auch [...] das Design der Produkte. [...] In der Zeit war hatte Bio noch einfach noch ein anderes Image und einen anderen Touch. Eben dieses ganze Thema [...] vom Leinenhemd zu den Birkenstocksclapfen und Co. Und [...] Sonnentor in dem Fall eben ganz speziell der Johannes Gutmann hat gesagt Bio muss schick trendig [...] lässig sein und darf nicht eben so daherkommen sondern muss [...] zeitgemäß muss modern daherkommen. Also Design und Verpackung waren sicher und sind nach wie vor ganz wichtig [...] für die Marke. Sind für uns auch ganz wichtig im im ganzen Innovationsbereich weil wir uns da immer wieder was neues einfallen lassen [...] vom Design her als auch von in bei Verpackungsverbesserungen bis hin zu ökologischen Themen.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also das ist sicher sehr sehr zentral. Dann gibt es [...] [...] ja eigentlich es gibt jedes Jahr sehr viele Innovationen. Wir haben im im Jahr circa 20 neue Produkte und dabei auch immer so richtige Trendsetter und Innovationstreiber. Wie jetzt zum Beispiel auch das Thema Kurkuma. Kurkuma Tees Kurkuma Lattes die wir haben. [...] Und dann sind es auch immer so so andere Themen die stark auch zur Regionalentwicklung beitragen. Wie zum Beispiel unser eigenes Gasthaus die Leibspeiß oder das Erlebnis. Der gesamte Erlebnisbereich hier [...] ja der Bauernhof der Freihof bis hin zu unserem neuen Projekt jetzt ein Landloft. Das ist unser neues Übernachtungskonzept.

I: Das habe ich schon gelesen genau.

B4: Also das zieht sich durch das ganze Unternehmen. Und mitbegleitet wird das immer dadurch, dass Innovationen von den Mitarbeitern sehr stark kommen. Wenn es [...] Triebthemen betrifft. Ja Optimierungsprozesse. Wie kann man was eben besser machen anders machen. Und auch vieles von außen kommt durch Kunden zum Beispiel die verschiedenste Ideen und Bedürfnisse haben.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also Innovation ist für uns seit Anbeginn ein ganz ein großes und wichtiges Thema.

I: Mhm (bejahend). Also auf die ganzen Sachen die Sie da jetzt so angesprochen haben komme ich dann eh später auch noch genauer. Noch ganz kurz das Loft was was genau ist da das spezielle dann daran an der Übernachtungsmöglichkeit?

B4: Also das werden [...] jetzt mal zwei geplant sind fünf teilautarke Wohneinheiten. Auf vier Rädern. Das heißt sie sind auch mobil. Man kann es sich jetzt aber nicht so vorstellen wie einen richtigen Wohnwagen den ich mir ans Auto anhänge. Sondern das sind schon schwerer die einige Tonnen wiegen. [...] Die sind in Niederösterreich Schrägstrich Wien gefertigt mit regionalen Materialien Dämmstoffen und Co. [...] Also wir verwenden da auch ausschließlich Biomaterialien beziehungsweise die Firma die das für uns fertigt. Und das wird dann so sein dass die Gäste drinnen übernachten können.

I: Hört sich sehr interessant an.

B4: Und da hat man dann beispielsweise so witzige Sachen wie eine Komposttoilette oder eine stromlose Espressomaschine. [...] Ja. Einen Holzofen mit einem Pufferspeicher und und und. Also es ist dann schon so dass man sich da drinnen einmal orientieren muss und lernen muss wie kann ich dort drinnen gut wohnen auf kleinstem Raum. Und damit wollen wir auch wieder herzeigen [...] es geht auf kleinem Raum. Man braucht nicht unbedingt diese riesengroßen [...] Flächenwohnungen Häuser. Sondern es geht auch anders. Und wir wollen damit auch Kreisläufe schließen und herzeigen wie kann ich in diesem Krieslauf gut leben. Ressourcenschonend leben. Und auch [...] ja so leben dass ich einen ganz kleinen Fußabdruck nur hinterlasse.

I: Mhm (bejahend).

B4: So wohnen speziell in dem Fall.

I: Das heißt Sie sind eigentlich grad mittendrin in einer Innovation. Kann man so sagen.

B4: Genau. Mhm (bejahend).

I: Und und die Innovationen die Sie jetzt aufgezählt haben würden Sie die als typisch beschreiben. Also als typische Innovation für Ihren [...] für Ihren Betrieb. Oder eher was Außergewöhnliches mit dem man nicht rechnen hat können oder was eher vielleicht aus irgendeinem Unfall oder aus einem Hoppala irgendwie entstanden ist. Oder war das schon was wo Sie sagen nein das ist schon typisch und [...] war ein bisschen absehbar dass die Innovation irgendwann kommt oder wie würden Sie das beschreiben? Einerseits die Verpackungen und andererseits die das Loft jetzt zum Beispiel.

B4: Mhm (bejahend). Naja unsere Kunden sagen uns auch immer dass wir sie überraschen mit unseren Themen und Sachen die wir bringen. [...] Für uns ist es eine Selbstverständlichkeit laufend innovativ zu sein und nicht stehen zu bleiben und uns weiterzuentwickeln. [...] Es gibt schon so Innovationen wo wir selber sagen wow das ist jetzt ein Schritt dahin. Zum Beispiel wie wir begonnen haben also wir hatten wir hatten ja schon wir haben schon sehr lange ein Erlebnis also dass man unseren Betrieb sich anschauen kann. Eine Führung machen kann. [...] Das hat es fast immer schon gegeben nur nicht so organisiert wie jetzt. Und für uns [...] war es dann doch auch irgendwie ein logischer Schritt zu sagen was könnten wir denn noch tun. Welche Möglichkeiten gäbe es denn noch wenn Gäste sagen wow wo kann ich denn da jetzt essen. War es für uns doch ein eher [...] sinnvoller logischer Schritt zu sagen na dann machen wir uns doch selber ein Wirtshaus wenn keiner in der Gegend das machen will.

I: Mhm (bejahend).

B4: Oder eben das auch das Übernachtungskonzept [...] dann schaffen wir uns selber unsere Übernachtungsmöglichkeiten wenn in der Gegend jetzt eben keiner das tun will. [...] Letztendlich sind es für uns zwar schon total neue Wege neue Schritte wo wir auch nicht wissen geht das auf oder geht es nicht auf. Aber [...] so ganz überraschend oder neu ist es dann auch nicht.

I: Mhm (bejahend). Okay.

B4: Für uns selber. Für die anderen außen schon.

I: Jaja. natürlich. Eh klar. Und und die die Innovationen waren die speziell für Ihr Unternehmen neu? Sind die für Ihre Branche neu oder sind die so global gesehen neu? Wissen Sie das? Eben zum Beispiel eben die Verpackung. Das hat man ja früher anscheinend nicht so gemacht. Also das wär dann [...]

B4: [...] Ja also grad [...] Lebensmittel so zu verpacken war sicher für die gesamte Branche neu.

I: Mhm (bejahend).

B4: [...] Lebensmittel so nachhaltig und und ressourcen- und umweltschonend und kompostierbar zu verpacken ist [...] sicher auch also da sind wir sicher auch Vorreiter. Also nicht nur in Gewürz und Teebereich sondern auch gesamt im Lebensmittelbereich.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also da gibt es natürlich auch viele andere die das [...] schon auch umsetzen. Aber wir sind immer die die [...] doch noch einen Schritt weiter vorne sind für diese Bereiche. [...]

I: Und das Loft zum Beispiel. Wissen Sie [...]?

B4: Ja [...] natürlich gibt es dass schon dass [...] verschiedenste Unternehmen Erlebniselwelten anbieten. Aber auch so in einem in größeren Stil gibt es auch nur ganz wenige die dann sagen da machen wir was dazu oder wir bieten Übernachtungen an. [...] Also da sind wir sicher auch immer wir sind in gewisser Weise doch sehr sehr oft Pionierunternehmen.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und wir merken es auch bei den Landlofts. [...] Wir sind die ersten die diese [...] Wohnwagens also so eine Form [...] des Übernachtens [...] das anzubieten gibt es noch nicht. Also es ist auch von der Bau- und Gewerbeordnung noch nicht geregelt.

I: Mhm (bejahend).

B4: Das heißt für uns wieder okay wir stellen das ganze auf. Wir reichen das bei Behörden ein und sind da wieder Pionier und da müssen halt die Behörden dann auch lange oder meist ziemlich lang brauchen die dann bis sie so weit sind und sagen okay ja das geht in der Form oder das muss man dann so und so machen. [...] Weil sie noch keine Erfahrung damit haben. Weil das völlig neu ist.

I: Mhm (bejahend). Eh klar.

B4: Also wir haben immer wieder diese Situation dass wir Pionierarbeit leisten und dass dann andere nicht so genau wissen wie tun wir denn. Auch der Gesetzgeber wie tun wir denn dann damit wenn die sowas machen wollen. Auch mit unseren freien Dienstnehmern. [...] Wir haben circa 70 bis 80 freie Dienstnehmer beschäftigt die entweder von zu Hause aus oder in unserem Standort zu arbeiten mitarbeiten. Beispielsweise abpacken. Tee abpacken oder Gewürze. Und das war [...] viel Jahre lang nicht ordentlich gere gesetzlich geregelt.

I: So eine Grauzone sozusagen.

B4: War eine Grau Graubereich und wo wir gesagt haben das ist super das ist sinnvoll. Die Leute [...] wollen das auch machen. Es gibt Wartelisten damit man eben abpacken kann oder [...].

I: Aktuell?

B4: Nach wie vor ja.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und [...] irgendwann hat der Gesetzgeber gesagt jetzt müssen wir das regeln und oder oder war dann auch eben der Arbeitsinspektor da und hat er gesagt na das könnt ihr so nicht machen weil [...] da gibt also das ist keine Anstellung was ist das um hmm. Wär kein Werkvertrag was ist das. Und letztendlich gab es dann auch eine positivere Regelung für uns. Aber auch das mussten wir uns erkämpfen.

I: Mhm mhm (bejahend).

B4: Und dann damit auch für die gesamte also für alle.

I: Ist klar.

B4: Also in diesen Situationen sind wir schon immer wieder. (lacht)

I: (lacht) Immer wieder Vorreiter. Und welche Innovationen sind in Ihrem Unternehmen bedeutender? Also da kann man zwischen Produktinnovationen und Prozessinnovation unterscheiden. Also Produktinnovation eben dass Sie komplett neue Produkte schaffen oder Prozessinnovation dass Sie eben bestehende Prozesse oder Abläufe optimieren oder weiterentwickeln. Was was ist da für Ihr Unternehmen bedeutender. Kann man da irgendwas [...]?

B4: Also ich glaube eher die Produktinnovationen. [...] Mit der dem gesamten Marke und dem Marketing dazu. [...] Es ist natürlich auch wichtig immer wieder dran zu bleiben und die Prozesse zu optimieren weil wir eben ein gewisses Wachstum damit auch verbunden haben mit unserer Entwicklung und damit müssen auch die Prozesse funktionieren.

I: Mhm (bejahend).

B4: Aber so das das Eitzerl mehr ist sind es sind schon die Produkte und die Marke rundherum das zu pflegen und das zu weiterzuentwickeln.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und eben für Innovationsaktivitäten ist es ja sehr wichtig dass das Unternehmen über eine gute Wissensbasis verfügt.

B4: Mhm (bejahend).

I: Und welches Wissen ist da für Sie besonders wichtig. Da gibt es zum einen einmal das wissenschaftliche Wissen wie es in der Literatur gerne bezeichnet wird. Also das Wissen aus Büchern was irgendwelche Forschungsinstitutionen und so kreiert haben.

B4: Mhm (bejahend).

I: [...] Dann das Wissen Ihrer Mitarbeiter. Langjährige Mitarbeiter die sich während der Arbeit ein gewisses Know-How [...] aufbauen und erarbeiten. Oder das Wissen von Kunden oder Lieferanten. Das Ihnen die zur Verfügung stellen. Oder [...] was was ist da für Sie besonders wichtig.

B4: Also wenn es um Innovationen geht ist vor allem das Wissen bei uns wichtig dass uns [...] externe egal wer das ist [...] auch bringen oder Inspirationen die sie uns so bringen.

I: Also Kunden und Lieferanten?

B4: Nein das müssen nicht nur Kunden und Lieferanten sein. Also da [...] also weiß nicht ob mit innbegriffen ist wenn. [...] Also wir besuchen auch sehr oft irgendeinen Kongress oder irgendwelche Veranstaltungen. Irgendwelche [...] ja Events und sonstiges wo [...] ja die Kollegen unterwegs sind. Sich inspirieren lassen. Und dieses Know-How mitnehmen und sagen okay das schauen wir uns an wie können wir können wir das bei uns umlegen.

I: Mhm (bejahend). Aber aber ist das dann eher [...]?

B4: Sind es dann die Mitarbeiter oder [...]?

I: Naja. Prinzipiell ist das dann schon da komme ich dann gleich später eh [...]. Das eine also was ich da jetzt eher herausfinden möchte ist eben ob wenn Sie jetzt auf so Messen zum Beispiel besorgen ist das dann ein Wissen das man in Büchern nachlesen kann?

B4: Nein.

I: Ist das ein Wissen das irgendwer vorzeigt und das muss ich gesehen haben damit ich das übernehmen kann.

B4: Mhm (nachdenklich).

I: Ist das eher so erfahrungsbasiertes Wissen?

B4: Ja es ist auf jeden Fall erfahrungsbasiertes Wissen.

I: Also würden Sie sagen dass das wichtiger ist.

B4: Ja also [...] Lehrbücher wissenschaftliche Studien und Co [...] gibt es bei uns sehr sehr wenig.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also das ist wenn dann im Bereich der Pflanzenheilkunde.

I: Mhm (bejahend).

B4: Da ja. [...] Oder wenn es um Lebensre lebensmittelrechtliche Themen geht uns so weiter. Aber sonst kommt es grundsätzlich eben vom Kund [...] entweder [...] naja Wissen. Vom Kunden halt die die Ideen [...] und wir sind dann die die sich überlegen wie kann man das dann umsetzen. Und im Endeffekt sind die Hauptwissensträger für mich die Mitarbeiter.

I: Mhm (bejahend). Okay. Darauf wollte ich hinaus.

B4: Die ja sowohl langjährige als auch neue die auch neue Ideen neues Wissen neues was sie gesehen haben und erlebt haben miteinbringen.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und woher haben Sie e vorher auch schon kurz angeschnitten. Woher beziehen Sie das Wissen das Ihnen eben hilft Innovationen zu schaffen. Da da würd ich gerne zwischen drei Möglichkeiten unterscheiden.

B4: Mhm (bejahend).

I: [...] Ich sage Ihnen die drei Möglichkeiten einmal und dann gehen wir es vielleicht nach der Reihe durch dass wir [...] schauen können was bei Ihnen da zutrifft.

B4: Mhm (bejahend).

I: [...] Die erste Möglichkeit ist die Wissensschaffung im Haus im Unternehmen selbst.

B4: Mhm (bejahend).

I: Dass Sie zum Beispiel Mitarbeiter auf Schulungen schicken. Die eignen sich ein bestimmtes Wissen an und somit haben Sie dann wenn der Mitarbeiter wieder zurück ist das Wissen im Unternehmen selber und genau. Oder haben Sie vielleicht auch irgendwelche Partnerschaften in der Region. Wo Sie mit irgendwelche andere Unternehmen zusammenarbeiten und so ein Wissensaustausch innerhalb des Waldviertels stattfindet. Oder haben Sie irgendwelche

Partner außerhalb des Waldviertels. [...] Österreichweit global gesehen? [...] Also zwischen den drei Möglichkeiten würde ich eben gerne unterscheiden.

B4: Mhm mhm (bejahend).

I: Und wenn wir jetzt mit der Wissensbeschaffung im Haus anfangen. Ich schätze mal schon dass bei Ihnen eine große Rolle spielen wird.

B4: Auf jeden Fall. Genau.

I: Und und und wie läuft der Prozess dann ab? Wie kann man sich das vorstellen? Wie wie machen Sie machen Sie die die Wissensbeschaffung im Haus?

B4: Also jetzt sowohl untereinander Mitarbeiter. Oder auch eben mit Schulungen und so weiter.

I: Ja beides.

B4: Beides. Wir machen beides. (lacht)

I: (lacht)

B4: [...] Das wird e der der Klaus auch schon erzählt haben dass wir [...] uns freuen und das auch forcieren dass wir Mitarbeiterschulungen besuchen. Fachliche Aus- [...] und Weiterbildungen als auch persönliche. [...] Und dass wir aber auch schauen dass die Wissensweitergabe von Mitarbeitern zu Mitarbeiter gut funktioniert. Dass dass es erfolgt dass man Mitarbeiter ein gutes onboarding haben. Ein gutes Miteinander haben. Dass sie schnell lernen. Dass sie [...] ja der Austausch stattfindet. Dass die Erfahrungen weitergegeben werden. Also sowohl fachlich intern als auch dieses Wissen weitergeben.

I: Und und wie wie wie forcieren Sie das? Oder wie gehen Sie das an? Dass das intern eben so gut weitergegeben werden kann? Haben Sie da irgendwelche bestimmten Strategien oder [...]?

B4: Ja also [...] es gibt immer die Aufforderung an alle Mitarbeiter Schulungen zu besuchen. Wir sind auch im Qualifizierungsverbund Waldviertel. Und da ist es so dass [...] also dass es Gespräche mit den Mitarbeitern gibt. Wer möchte oder für wen ist da Bedarf gegeben. [...] Bei dem oder dem teilzunehmen. Da gibts eben die Anmeldung dazu. [...] Und grundsätzlich ist da der Abteilungsleiter gefordert dass sein Team oder die Leute eben [...] in seinem Team sich ja weiterbilden ausbilden fortbilden. Und die werden dazu eben entsprechend aufgefordert von uns. [...] Und deta auch wenn es um diese interne Wissensweitergabe bei neuen Mitarbeitern geht. Also dann hat man ja auch immer jemanden der einem vorgesetzt ist und zur Seite gestellt ist. Das der ihn auch an der Hand nimmt und entsprechend [...] in Betrieb einführt. Und das [...] ja da Know-How weitergeben da ist sicher auch noch Potential gegeben. [...] Wie man das noch vielleicht besser machen kann. Auch eben computerunterstützt vielleicht. Irgendwelche Lernmodule die man anbieten könnte. Aber so weit sind wir da noch nicht.

I: Mhm (bejahend). Okay.

B4: Aber das wäre sicher einmal spannend.

I: Und um welche Art von Wissen handelt es sich bei dem in-house Wissen? Eher wieder um erfahrungsbasiertes nehme ich einmal an.

B4: Ja genau.

I: Dass eben die langjährigen Mitarbeiter dann die neuen [...] unterstützen und Tipps geben schätze ich einmal.

B4: Genau mhm (bejahend).

I: Mhm (bejahend). Und was funktioniert dabei gut und was weniger gut? Also da haben Sie eh schon ein bisschen angeschnitten dass das eben vielleicht ein bisschen computerunterstützt sein könnte.

B4: Genau. Und dass man es stärker auch verschriftlicht.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und nachlesbar wird beziehungsweise eben interaktiv vielleicht sogar wird. Dass es leichter erfassbar ist. Weil es gibt doch viele Themen die dann [...] sehr umfassend sind beispielsweise auch im Franchisebereich. Das ist auch so ein Innovationsbereich bei uns.

I: Mhm (bejahend).

B4: Wie wir gesagt haben wir wollen ein Franchisesystem einführen. Wo es sehr sehr viele Informationen gibt die man dann [...] da gut verpacken könnte. [...] Was war das zweite? [...] Wie also die Frage war wie [...]?

I: Was funktioniert gut und was weniger gut.

B4: Aja genau und was funktioniert weniger gut. Ich mein im Grunde funktioniert die Wissensweitergabe deshalb auch so gut weil wir ein gutes Miteinander haben. [...] Das auf Augenhöhe passiert das Zusammenarbeiten. Das Wertschätzung erfolgt und damit auch die Mitarbeiter entsprechend offen sind und nicht sagen ich lasse dich jetzt einmal anrennen ich sage dir nichts. Sondern eben auch die Mitarbeiter so weit sind dass sie sagen hey ich will dich ja weiterbringen. Ich will dass du dich gut einarbeiten kannst. Dann wirst du auch wirklich ein guter wertvoller Mitarbeiter sein. Ansonsten blockiere ich dich ja nur.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also das ist das schöne dass das auf Grund unserer Firmenkultur einfach ganz einfach funktioniert. Ohne dass wir uns da jetzt sehr sehr viel überlegen müssten.

I: Mhm (bejahend). Okay. Und beim zweiten Punkt eben Partner in der Region. Können Sie da irgendwelche Beispiele nennen. Irgendwelche Partner die Sie in der Region haben. Der Qualitätsverbund Waldviertel.

B4: Genau. Der Qualifizierungsverbund.

I: Das wär ja dann eines. Der Qualifizierungsverbund. Genau.

B4: [...]

I: Wie läuft da zum Beispiel die Zusammenarbeit ab? Wie wie kann man sich das vorstellen?

B4: Also im Detail weiß ich das jetzt nicht weil das [...] eben von der Personalabteilung organisiert wird. Aber da sind waldviertler Unternehmen zusammengeschlossen die aus einem Pool an Seminar [...] Angeboten Vortragenden [...] ja das zusammenstellen und dann werden verschiedenste Themen für diese Firmen erarbeitet und angeboten. Und dann entsenden die Firmen entsprechend Mitarbeiter für zum Beispiel einen Englischkurs. Dieser Englischkurs findet dann zum Beispiel wenn viele Mitarbeiter von Sonnentor sind dann findet der bei Sonnentor statt. Und da sind dann aber andere Mitarbeiter von dieser [...] von diesen Unternehmen des Qualifizierungsverbunds genauso dabei. Wie zum Beispiel Test-Fuchs, da ist dann halt genauso dann jemand dabei.

I: Mhm (bejahend). Und [...] um welche Art von Wissen handelt es sich dann dabei?

B4: Also das ist vorwiegend Fachwissen. Also da geht es um die persönliche Ausbildung Fortbildung. Und [...]

I: Aber es ist jetzt kein [...]

B4: Hauptsächlich.

I: Kein branchenspezifisches Wissen also [...]

B4: Nein.

I: Das nicht.

B4: Nein.

I: Mhm (bejahend). [...] Und das funktioniert gut oder weniger gut?

B4: Funktioniert super ja.

I: Gut. Okay. Und [...] gibt auch regionale Partner die in derselben Branche arbeiten. Mit der Sie Wissen über Ihre Branche austauschen können?

B4: Nein. regional nicht wirklich.

I: Mhm (bejahend). Und und [...] dann bei den extra oder außerregionalen Partner

B4: Na doch. Entschuldigung das stimmt nicht ganz. [...] Im touristischen Bereich sehrwohl. Also da gibt es viele Partner aus der Region mit denen wir uns austauschen. Sprich andere Ausflugsziele. Zum Beispiel auch [...] ja verschiedenste Gastbetriebe mit denen wir uns sehrwohl austauschen.

I: Mhm (bejahend). Und wie [...]

B4: Oder auch so Initiativen wie Frau in der Wirtschaft wo sich dann die zwettler wirtschaftstreibenden Frauen treffen. Also bis dahin. Also das gibt es sehr wohl.

I: Mhm (bejahend). Und und wie funktioniert das? Wie kann man sich das so vorstellen die die Zusammenarbeit mit irgendwelche andere Gastronomiebetriebe? Wie läuft das ab?

B4: Ja beispielsweise werden [...] beim Ausflugsziel so Packages geschnürt wo man sagt du bewirbst mich ich bewerbe dich.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und dann gibt es vielleicht noch ein Kombiangebot. Man kauft sich ein Ticket und [...] hat dort und da den Eintritt der dann vergünstigt ist.

I: Mhm (bejahend). Und haben Sie irgendsolche Pläne auch mit dem Loft dann? Dass Sie da irgendetwas [...] Tourismuskoooperationen machen?

B4: Vorläufig noch nicht. Weil es am Beginn nur zwei sein werden und wir uns wünschen dass das Selbstläufer werden. Sprich dass die ohne großen Marketingaufwand [...] gebucht werden. Aber natürlich sind da auch Kooperationen vorstellbar.

I: Mhm (bejahend). Und und rein auf den Bioanbau und so gibt es in der Region keine Partner. Habe ich das richtig verstanden?

B4: Keine Wissenshersteller mit denen wir uns da austauschen würden. Bauern sind für uns natürlich auch Partner und mit denen tauschen wir uns sehrwohl aus. Wo zwei Außendienstmitarbeiter beispielsweise das ganze Jahr unterwegs sind und direkt bei den Bauern sind und ihr Wissen weitergeben. Aber auch Wissen untereinander vernetzten untereinander innerhalb der Bauern.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also das findet sehrwohl statt. Aber jetzt von Gewürz und Kräuter [...] verarbeitenden Unternehmen das wir uns da austauschen würden nein. Weil da gibt es nicht wirklich jemanden in der Region.

I: Mhm (bejahend). Und um welches Wissen handelt es sich bei den Bauern dann? Das ist dann auch eben das [...]

B4: Das ist landwirtschaftliches Fachwissen. Da geht es um Anbau um Beikrautbekämpfung um die Trocknung [...] also Schädlingsbekämpfung und und und. Also verschiedenste Fachlehren die da relevant sind.

I: Mhm (bejahend). Und wenn man jetzt zu den Partnern außerhalb der Region kommen [...] welche gibt es da zum Beispiel?

B4: Sehr sehr viele. (lacht)

I: Wo ein Wissensaustausch stattfindet. Vielleicht wenn wir mal bei der bei der Branche bleiben.

B4: Ja. Naja in der Branche selber. Also wenn man sagt Lebensmittelhersteller da gibt es nicht wirklich einen großen Austausch. Also es gibt zum Beispiel [...] ist es so dass uns immer wieder Unternehmen besuchen und dann die Führung bei uns machen. [...] Da gehört ein REWE-Konzern zum Beispiel genauso dazu.

I: Mhm (bejahend).

B4: Der dann mal vorbei kommt und sich das anschaut wie wir tun. [...] Aber eher ist der Austausch dann unter Gleichgesinnten. Sprich unter [...] Unternehmen die [...] die gemeinsam das das Gemeinwohl unterstützen und fördern.

I: Mhm (bejahend).

B4: Ja das sind dann so Unternehmen wie beispielsweise Zotter oder das Rogner Bad Blumau oder Grüne Erde. Also Unternehmen die uns auch [...] von der Philosophie her nahestehen. Und wenn wir sagen wenn wir wir kämpfen für ein gemeinsames Anliegen. Wir wollen die Umwelt [...] also wir wollen dass generell wirtschaften ökologischer wird, wir wollen das Miteinander stärken. [...] Wir wollen uns da gegenseitig unterstützen. [...] Wir wollen dass die Landwirtschaft ökologischer wird. Also solche Themen und Anliegen da arbeiten wir sehr wohl mit anderen zusammen.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und [...] da gehen wir auch also wir haben jetzt sind jetzt auch beigetreten einer Initiative die nennt sich [...] nicht Initiative sondern [...] ich weiß jetzt nicht genau wie aber so wie Initiative für eine enkeltaugliche Landwirtschaft.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und da geht es darum es das ist eine Initiative die die deutsche und österreichische Unternehmen miteinschließt und da geht es darum zu schauen dass oder dass dass zu schaffen dass [...] die Böden also vorwiegend jetzt die Böden und Ackerflächen [...] pestizidfrei werden [...] ökologisch werden [...] und da arbeiten wir einfach gemeinsam alle Unternehmen zusammen an gemeinsamen Zielen.

I: Mhm (bejahend). Und und wie kann man sich die Zusammenarbeit vorstellen?

B4: Bündnis. Bündnis für eine enkeltaugliche Landwirtschaft.

I: Mhm (bejahend). Wie kann man sich die Zusammenarbeit wenn jetzt zum Beispiel über die Unternehmen die eine ähnliche Philosophie haben wie Sie wie kann man sich die Zusammenarbeit dann vorstellen?

B4: [...] Da gibt es zum Beispiel Treffen [...] wo man dann sich austauscht wo man Schlüsse fasst wo man gemeinsame Kampagnen miteinander gestaltet und finanziert und umsetzt. Also das ist dann entsprechend unterschiedlich.

I: Und auch [...]

B4: Es gibt auch zum Beispiel [...] andere Themen wie Unternehmen die uns nahe stehen zum Beispiel [...] Göttin des Glücks oder das ist also Textilproduzent [...]. Oder [...] die Fleischerei Schober ich nenne jetzt einfach die zwei Beispiele die wir finanziell unterstützen mit einem Darlehn mit einem zinslosen Darlehn [...] damit sie generell in der Unternehmensführung einfach entsprechend unterstützt sind und im Betrieb [...] entsprechend ausbauen können zum Beispiel. Und da helfen wir uns gegenseitig.

I: Mhm (bejahend). Und um welche Art von Wissen handelt es sich eben bei dem Wissensaustausch mit überregionalen Partnern?

B4: [...] Also einerseits sind das sicher Themen die [...] wo wo ein gemeinsames Kommunikationsanliegen da ist und Wissen insofern ausgetauscht wird als dass man sich [...] da updatet wo wo steht welches Thema und wie geht es zum Beispiel dann den Kollegen in Deutschland damit? Wie geht es uns in Österreich damit? Wie ist die politische Lage? [...] Und dann bespricht man einfach wie soll es da weitergehen? Was kann man selber dazu

beitragen? [...] Ja ich mein sonst ja das Licht wird dunkel oder war das draußen. Was gibt es denn noch für Möglichkeiten?

I: Und und der Wissensaustausch der funktioniert gut mit den außerregionalen Partnern? Gibt es da Sachen die gut funktionieren die weniger gut funktionieren die nennenswert sind?

B4: [...] Nein im Grunde ist es halt natürlich bei manchen Sachen die Überregional sind eine Frage auch immer der Distanz.

I: Mhm (bejahend).

B4: [...] Wo es gewisse Entfernungen gibt wo man sich vielleicht nicht so oft treffen kann. [...] Aber dennoch ja via E-Mail Skype oder Sonstiges gibt es immer gute Möglichkeiten sich sich zu verbinden sich auszutauschen. Ich mein und dann gibt es natürlich auch Partner wie [...] zum Beispiel unsere externe Designagentur. Die ist auch ein Wissenspartner für uns. [...] Mit der wir wieder Know-How vom Markt von Markensicht hereinbekommen. Wo sie Recherchen Analysen für uns machen [...] inwiefern Designs zeitgemäß sind oder welche Designs generell [...] gerade trendig sind. Also auch da findet ein Wissensaustausch zu uns statt.

I: Und wo ist der Standort von der Firma?

B4: In Deutschland zum Beispiel.

I: Mhm (bejahend). Und wenn wir uns jetzt die drei eben unterschiedlichen Wissensbeschaffungsarten hernehmen. Zum einen das In-House zum anderen die regionalen Partner und dann noch die außerregionalen Partner [...] können Sie da irgendein Ranking erstellen wo Sie sagen okay die Art ist für uns am wichtigsten die ist am wenigsten wichtigsten weil [...] aus dem und dem Grund. Kann man das irgendwie so sagen?

B4: Also ich glaub schon dass die Mitarbeiter für uns die wichtigsten Partner sind.

I: Also das Wissen im Haus?

B4: Im Haus ja. Das Wissen im Haus und dann sind es glaube ich die [...] außerregionalen Partner. Und dann die regionalen.

I: Mhm (bejahend). Weil es da einfach weniger Möglichkeiten gibt.

B4: Ja. Genau.

I: Mhm (bejahend). Und lassen sich diesbezüglich irgendwelche Veränderungen in den letzten Jahren erkennen? Dass Sie sagen zum Beispiel naja vor zehn Jahren war das Wissen von den regionalen Partnern noch wichtiger als heute. Oder irgendwie so in die Richtung oder war das eigentlich immer schon so in etwa in der Reihenfolge?

B4: [...] Also die Frage ist für mich immer noch so ein bisschen wer sind die außerregionalen Partner weil zum Beispiel habe ich jetzt nur gedacht an so Firmenpartnerschaften oder [...] oder eben ja eigentlich Firmenpartnerschaften. Aber im Endeffekt zählen dann auch unsere [...] also die Ladner die unsere Produkte verkaufen und die Großhändler dazu oder? Weil im Endeffekt sind das unsere wichtigsten Partner.

I: Aber Partner wo jetzt eine Wissensaustausch stattfindet meine ich.

B4: Aja das da. Aja da war doch was. (lacht)

I: (lacht)

B4: Der Wissensaustausch. Ich mein auch da findet er findet ein bisschen ein Wissensaustausch statt. Vor allem mit dem Großhandel.

I: Gar nicht so einfach.

B4: Nein. Wissensaustauschpartner. Nein ich finde es hat sich nicht verändert. Es sind nach wie vor [...] die Menschen im Haus die da den wichtigsten Stellenwert haben. Von Beginn an. Und sicher der nächste das nächste ist ist dieser Austausch mit anderen der ganzen Welt. (lacht)

I: Mhm (bejahend).

B4: Und und dann eher die Leute oder die ja Firmen oder Partner in der Region.

I: Und das immer so?

B4: Ich finde schon. Ja. Meiner Meinung nach schon.

I: Prinzipiell könnte man ja vielleicht irgendwie davon ausgehen dass naja früher wenn die ganze Kommunikation nicht so einfach war dass da vielleicht die regionalen Partner eine größere Rolle gespielt haben als jetzt irgendwelche Leute in Deutschland oder so. Wo man eben den Kontakt nicht so leicht herstellen [...].

B4: Mhm (bejahend). Nein eher gegenteilig. Also [...] regional ist der Johannes Gutmann eher immer belächelt worden so naja was willst den du mit deinen Kreitln da und deinem Biothema braucht ja kein Mensch. Und erst nach und nach [...] gab es da auch die Einsicht hey wow da entsteht ja was tolles.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und ich meine regionale Partner wie eine Heini Staudinger der mir jetzt gerade noch einfällt das ist sicher auch immer so ein bisschen ein Impulsgeber für uns und wir für ihn. Also eben die die von von [...] von der Ausrichtung her von der gemeinwohlorientierten Ausrichtung her uns nahe stehen. Da gibt es halt einige wenige auch die regional da sind. Die sind uns natürlich auch von der Philosophie her nahestehend. Immer wieder Austauschpartner wenn man sie trifft. Auch [...] nicht nur im organisierten Runden sondern einfach so zum Austausch. Wo wir Wissen weitergeben wo dann zum Beispiel [...] die Buchhaltung von [...] ja von Gea da ist und sagt wie habt ihr da getan und wir Wissen weitergeben und vice versa. Wo wir fragen hey wie tut ihr denn mit euren Seminaren und wie habt ihr das organisiert.

I: Mhm (bejahend). Und das vice versa ist das auch eine regionale Firma?

B4: Vice versa also.

I: Aja okay. (lacht)

B4: Wo wir uns gegenseitig unterstützen mit Wissen und Erfahrungswerten.

I: Mhm (bejahend). Jaja. Und haben Sie eigentlich auch Probleme oder Schwierigkeiten darin dass Sie bedeutendes Wissen das Sie für den Innovationsprozess brauchen dass Sie das erlangen oder erhalten? Oder funktioniert das ganz gut?

B4: [...] Naja hin und wieder ist es schon aufwendig Themen also so so Wissen zu recherchieren zu Verpackungsthemen. Oder zu [...] bestimmten Rohstoffen.

I: Mhm (bejahend).

B4: Da geht es auch oft um Zulassungen oder um Healthclaims also gesundheitsbezogene Angaben und Themen wo wir uns dann auch wirklich gut schlaumachen wer ist da Experte wer kann uns da weiterhelfen. Aber im Grunde sind wir da immer ganz gut unterwegs und erfolgreich.

I: Mhm (bejahend). Und und haben Sie Probleme damit, dass Sie qualifizierte Arbeitskräfte finden?

B4: Naja [...] der Klaus wird das eh schon gesagt haben dass wir sehr sehr viele Initiativbewerbungen haben.

I: Mhm (bejahend).

B4: Sehr sehr viele qualifizierte Menschen sich bei uns bewerben. Wenn es dann darauf ankommt eine bestimmte Stelle eine Schlüsselposition zu besetzen merken wir es schon dass es immer schwieriger wird da auch wirklich jemanden zu finden. [...] Weil wir doch im halt wir mitten in der im waldviertler schönen Landschaft sind und [...] viele Waldviertler einfach das Waldviertel verlassen und entweder auch nicht mehr zurückkehren wollen oder sowieso schon so weit weg sind dass sie gar nicht daran denken wollen. Oder zu also manche kehren zurück aber dann nicht in Bereiche die für uns spannend sind.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und da ist schon immer wieder mal die Situation dass es schwer ist jemanden zu finden.

I: Mhm (bejahend). Für eben irgendwelche Schlüsselpositionen.

B4: Für Schlüsselpositionen und und längere Zeiträume.

I: Und welche Positionen also welche [...] Arbeitsplätze sind das dann zum Beispiel die besonders schwer sind. In welchen Bereichen?

B4: Ja da geht es eher um so Themen wie [...] Marketing so alles umfassende Grafik zum Beispiel Produktmanagement [...] da Produktentwickler zu finden in der Region. Lohnverrechner [...] ja es sind eher so eher kreative Positionen.

I: Mhm (bejahend). Und [...] die nächste Frage wäre dann arbeiten Sie mit irgendwelche Universitäten oder Forschungseinrichtungen zusammen?

B4: Also unsere Tochterfirma in Tschechien arbeitet aktuell mit einer Forschungseinrichtung zusammen. [...]

I: In welchen Bereichen? Wissen Sie das zufällig?

B4: [...] Ja da geht es auch um Verpackungsentwicklung.

I: Mhm (bejahend). Okay.

B4: Wir arbeiten immer wieder mit der FH Wieselburg zusammen. Wenn es um Produktentwicklung und Produktmanagement geht. [...] Also meist ist es anders dass wir Wissen

transferieren. Also wir sind sehr oft eingeladen auf Universitäten Fachhochschulen zu dafür das Unternehmen vorzustellen und und zu berichten wie wir denn tun wie wir arbeiten wie denn Prozesse bei uns ablaufen. Also da ist mehr so dass wir Wissen weitergeben.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und hin und wieder also ich könnte es jetzt gar nicht sagen was in der Vergangenheit wie viele Kontakte es da zu zu Universitäten da zum Beispiel gegeben hat. Wo dann Echtprojekte aufgesetzt wurden. Ich meine es gibt immer wieder Schulkooperationen [...] wo dann so wie heißt das [...] dieses Projekt in Unternehmen gemacht werden. Weiß jetzt nicht so genau wie das heißt.

I: Aja der [...] hab ich vorher schon gehört. Die Übungsfirmen?

B4: Übungsfirmen ja genau. Die für uns dann Sachen erarbeiten. Wo wir aber festgestellt haben da sind immer recht nette Ideen dabei aber es bringt uns jetzt nicht irgendwie den Schritt weiter wo ich sage ha genau das ist es und das machen wir jetzt.

I: Und haben Sie schon einmal überlegt dass Sie zum Beispiel [...] irgendwelche Diplomarbeiten oder Masterarbeiten an Studierende oder an Unis eben weitergeben?

B4: Machen wir.

I: Also solche Kooperationen gibt es dann schon.

B4: Machen wir auch. Also das gibt es immer wieder.

I: Wenn Sie sagen da würden wir gern mehr erfahren. Da würden wir gern ein bisschen mehr fundiertes Wissen haben und dass Sie dann mit irgendeiner Uni kooperieren.

B4: Genau das machen wir schon.

I: Okay.

B4: Also speziell wenn es um einzelne Studenten geht. Aber so größere Forschungsprojekte in dem Sinn [...] haben wir nur wenig gemacht. Also wenn dann ging es um einzelne Diplomarbeiten oder Masterarbeiten.

I: Mhm (bejahend). Und haben Sie auch Innovationsausgaben? Oder Ausgaben für Forschung und Entwicklung?

B4: Nein. Also ja die haben wir aber die sind in allen einzelnen Bereichen und die sind jetzt nicht dotiert mit keine Ahnung fünf Prozent des Umsatzes oder so. Sondern die sind also Innovation gehört einfach zu jeder Abteilung dazu.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und [...] dementsprechend ist das auch in jedem Budget dann drinnen.

I: Mhm (bejahend). Okay und und wie läuft bei Ihnen die Interaktion oder die Zusammenarbeit mit den Kunden oder mit den Lieferanten ab? Kann ich mir das eher so sehr strukturiert vorstellen und sehr formell? Oder ist das eher so face to face bei einem Kaffee oder weiß ich nicht.

B4: (lacht)

I: (lacht)

B4: Naja im Endeffekt beides.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also es [...] ist sicher [...] bei uns so dass wir auf persönlicher Ebene mit unseren Lieferanten arbeiten und mit unseren Kunden auch so umgehen dass Handschlagqualität zählt. [...] Dass ja vieles mündlich vereinbart wird. [...] Aber es gibt genauso natürlich Verträge und Sachen die eingehalten werden müssen. [...] Auf beiden Seiten. Es gibt Vorgaben für unsere Bauern Vorgaben für unsere Lieferanten. [...] Und auch umgekehrt wo unsere Großhändler zum Beispiel uns Vorgaben auch machen. Die wir einhalten müssen. Also es ist beides da. Es ist immer ein Arbeiten auf Augenhöhe und eine Vertrauensbasis muss gegeben sein. [...] Ist das bei einem Partner nicht der Fall dann überlegen wir uns sehr gut ob wir überhaupt die Partnerschaft aufrechterhalten.

I: Mhm (bejahend). Und also prinzipiell ist da halt ein Zusammenspiel von beidem.

B4: Ja.

I: Okay. [...] Und welche Rolle spielt die Regionalpolitik für Sie?

B4: Eine ganz wichtige Rolle. Also weil ich mein das sind auch von unternehmerischer Sicht her unsere Vertreter im Land. Und [...] auch wir haben immer wieder Anliegen die uns wichtig sind. Die wir weiter geben. Die wir kommunizieren. [...] Auch oft deshalb weil wir aktiv gefragt werden. Weil [...] eben Politiker uns fragen wie also was ist uns wichtig? Was braucht ihr? Was braucht eben die Wirtschaft im Waldviertel? Was braucht ihr in der Region? Was braucht ihr in Niederösterreich? Und da auch ein guter Austausch stattfindet.

I: Mhm (bejahend). Und und es gibt dann auch ein Entgegenkommen von Seiten der Gemeinde zum Beispiel. Wenn Sie irgendwo was ein neues Gebäude bauen möchten oder [...] oder eher weniger?

B4: Also wie formulier ich das?

I: Also Sie fragen Sie was Sie brauchen und dann sagen Sie wir bräuchten das und wie geht das dann weiter? (lacht)

B4: (lacht) Naja [...] nein doch. Also auch auf Gemeindeebene [...] haben wir ein ganz gutes Auskommen. Wobei es so ist dass die Gemeinde sehr auf [...] ihr Budget schaut. Ist auch legitim. Und [...] wo es manchmal einfach auch ein bisschen mehr an Zeit und Gespräche braucht damit auch ja für uns Themen umgesetzt werden. Wenn es zum Beispiel darum geht, dass eine Straße verbreitert wird. Dann eben ausgesprochen werden muss wer übernimmt welche Kosten. Wann wird etwas realisiert. Weil ich meine wir haben sehr viele Arbeitsplätze hier her gebracht. Wir sind die die ja den Ort beleben. Viele Orte im Waldviertel sind halb am Aussterben.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und wir machen genau das Gegenteil da. Es wird uns halt nicht immer honoriert. [...] Weil es [...] ja sehr halt abhängt von der eben von der Regionalpolitik.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und einerseits werden wir ganz gut unterstützt von unserem Bürgermeister auch ganz gut unterstützt. Und andererseits würden wir uns auch mehr Dynamik da erwarten.

I: Mhm (bejahend). Für das dass Sie ebenso viele Jobs schaffen zum Beispiel.

B4: Genau. Genau. Wo es dann auch eine entsprechende Infrastruktur dazu braucht. Wo wir auch immer wieder Expansionsschritte haben die notwendig sind die auch rasch vorangehen müssen. Wo es dann halt auch ein bisschen langsamer dahingeht. Aber also wir haben generell ein sehr sehr gutes Auskommen [...] mit den Leuten in der Region und mit der Gemeinde. Also [...]

I: Und weil es mir gerade noch einfällt. Haben sie zufällig auch eine Kooperation mit Edelhof? Mit der landwirtschaftlichen Fachschule? Weil das würd sich ja eigentlich ganz gut anbieten oder nicht?

B4: Wäre mir jetzt nicht bewusst dass wir da irgendwas hätten.

I: Okay. Okay. [...] Erhalten Sie öffentliche Innovationsmittel?

B4: Das sind zum Beispiel Förderungen für Innovation?

I: Zum Beispiel genau für eben neue Produkte oder ja.

B4: Öffentliche [...] kann sein dass es in der Vergangenheit schon einmal war. Also wir [...] erhalten [...] Förderungen zum Beispiel für [...] oder haben in der Vergangenheit Förderungen erhalten für [...] neue Projekte. Wie die Halle die wir realisiert haben. Die letzte die über drüber. Wir haben auch für unsere Leibspeiß eine Förderung erhalten. [...] Die mit einem Seminarangebot verbunden ist und so realisiert wurde. Und so etwas hilft uns total weiter. Also das ist echt für uns eine gute super Unterstützung um um eben ja einfach zu wachsen. Uns weiterentwickeln zu können und Arbeitsplätze zu schaffen. Und da gibt es auch immer wieder ja auch Auszeichnungen für innovative Themen oder Produkte. Die wir [...] ja.

I: Und auch Preise?

B4: Auch Preise. Genau. Auch Preisgelder die es hin und wieder gibt.

I: Mhm (bejahend). Und und wissen Sie wo die die Mittel kommen oder die Gelder? Kommen die vom Bund vom Land von der EU?

B4: Ja. Genau. Überall her.

I: Von überall. Okay.

B4: Mhm (bejahend).

I: Okay. Und was sind Ihrer Meinung nach die Hauptbarrieren oder die Hauptprobleme für erfolgreiche Innovation im Waldviertel?

B4: [...] Die Hauptbarrieren. [...]

I: Eine schwierige Frage. (lacht)

B4: Mhm (bejahend). Speziell jetzt im Waldviertel? Ich meine [...] es ist sicher teilweise herausfordernd eben nicht in der Stadt zu sein. Unsere Kernzielgruppe ist städtisch. Also die Frau am Stadtrand oder in der Stadt im urbanen Bereich [...] so um die 30 [...] ja 30 bis 40 Jahre alt. Das heißt da hat es auch schon seine Vorteile direkt an der Kernzielgruppe zu sein. Diese zu erleben und dran zu sein. [...] Dann ja auch eben Schlüsselpositionen nachbesetzen zu können ist teilweise ein kleiner Innovationsbremser was jetzt für das Waldviertel eben spricht. [...] Was sonst? Also jetzt irgendwie logistisch oder so weiter wir haben halt den riesen Vorteil da [...] uns auch ausdehnen zu können wachsen zu können. Eben nicht begrenzt zu sein [...] wie in anderen Gebieten. Wo es halt ein Industriegebiet gibt und das ist irgendwann aus und dann Punkt. Dann kannst du nicht mehr wachsen. Das haben wir hier nicht. Also das ist ein riesen Vorteil wieder an dem Standort.

I: Mhm (bejahend).

B4: Natürlich haben wir auch entsprechend dann Distanzen nach [...] Wien nach München nach Linz nach Berlin die es zu überwinden gibt. Aber jetzt da dass ich sage das ist alles ein Bremser [...]. Ich sehe es eher umgekehrt. Ich sehe es positiv und sage das ermöglicht uns hier in Ruhe [...] in der schönsten Natur wo man halt auch seinen Kopf durchlüften kann zu arbeiten.

I: Mhm (bejahend).

B4: Und dann auch wieder in die Stadt zu gehen. Wo anders hinzufahren und dort irgendwie Leute zu begeistern. Also da auch das ist auch ein irgendwie hat auch ein ein hat ein Kraft eine Ruhe eben in so einem kleinen Dorf zu sein mitten in der Natur und nicht irgendwo im Vorort von Wien zum Beispiel.

I: Mhm (bejahend). Wie zum Beispiel in der Literatur ist halt auch oft gestanden dass das in der Peripherie eben ein Problem ist weil man regional keine Partner hat mit denen man über sein branchenspezifisches Wissen sich austauschen kann.

B4: Also das ist für uns kein Thema.

I: Weil Sie sowieso meistens Vorreiter sind?

B4: Genau. Wir sind meist Pionier. Wir sind in Österreich [...] das führende Unternehmen im [...] Kräuter und Gewürzbereich im Biokräuter und Gewürzbereich. Also da sind wir auch Pionier. Im Endeffekt sind für uns ja die deutschen Unternehmen interessant. [...] Wo wir wo auch die also die Mitbewerber zu Hause sind. Auch da immer wieder hinzuschauen und zu lernen. Aber jetzt also ich seh das jetzt überhaupt nicht dass da irgendwie großartig Innovationstrei also Innovationsbremser wär da mitten im Waldviertel den Standort zu haben.

I: Mhm (bejahend). Aber Sie haben eben das Problem der der [...] bestimmten Berufsgruppen gesagt.

B4: Mhm (bejahend).

I: Und gibt es da irgendwelche Strategien die Sie verfolgen um das Problem zum Beispiel in den Griff zu kriegen oder [...]?

B4: Also wir werden das ist jetzt e ein aktuelles Projekt von mir wir werden im März ein Büro in Wien eröffnen. Wo wir Kollegen die eben Wiener sind und [...] oder oder ja Waldviertler sind aber doch den Lebensmittelpunkt in Wien haben [...] ihnen ermöglichen von dort aus zu arbeiten für Sonnentor. Einfach um diese Menschen nicht zu verlieren. Und wir erhoffen uns auch durch diesen Standort dass wir neue Mitarbeiter gewinnen die eben von dort aus eben für uns arbeiten.

I: Mhm (bejahend). Und um welche Positionen geht es da? Oder welche Bereiche?

B4: Sind das sind eher eben [...] wieder Fachbereiche. Also da geht es zum Beispiel um das Verpackungsthema. Also Verpackungsexperte. Da geht es um eine Kollegin [...] die sehr stark in der Markenentwicklung arbeitet.

I: Mhm (bejahend).

B4: Trendforschung Trendbeobachtung auch für uns macht. Da geht es aber um mhm (Licht geht aus) warte jetzt stehe ich doch einmal auf. Schauen wir ob ein Licht angeht.

I: Aber wir sind e schon bei der vorletzten Frage. Also [...] (lacht)

B4: Sehr gut. Dann geht es auch um [...] so [...] um Kollegen die zum Beispiel in der Grafik arbeiten. Ja.

I: Mhm (bejahend). Okay. Also eher so IT gesteuerte Sachen oder [...] kreative Sachen?

B4: Kreative Sachen. Ja.

I: Wo man teilweise auch studiert haben muss?

B4: Genau.

I: Dass quasi die die studiert haben dann in Wien bleiben wollen und können und trotzdem für Sie arbeiten können.

B4: Mhm (bejahend). Genau.

I: Und [...] probieren Sie auch dass Sie regionale Partner stärken?

B4: Regionale Partner inwiefern?

I: Also in der Literatur zum Beispiel steht eben dass in der Peripherie das wichtig ist, dass man im Idealfall halt regionale Partner stärkt. Weil natürlich wenn die die regionalen Partner eben auch wirtschaftlich erfolgreicher sind und so dass man dann selber dann irgendwann auch wieder mehr davon hat.

B4: Mhm (bejahend). Ja. Also absolut. Also gerade Partner wie [...] Firmen die [...] mit uns arbeiten [...] zum Beispiel [...] von Elektrofirmen Baufirmen [...] Zulieferfirmen und Ko. Also da schauen wir sehr wohl darauf dass die aus der Region sind und nicht von irgendwo anders herkommen.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also da gilt Regionalität schlägt dann auch Preis.

I: Mhm (bejahend).

B4: Also da haben wir langjährige Partnerschaften mit Betrieben in der Region. [...] Ja das zieht sich voll durch. Also vom Bäcker in der Region [...] der einmal in der Woche oder zweimal in der Woche zu uns kommt. Dann die Mitarbeiter können sich da Gebäck kaufen und der beliefert dann auch gleich unser Genussreich. [...] Bis hin zum Elektriker Installateur.

I: Mhm (bejahend).

B4: Bodenleger. Was weiß ich.

I: Mhm (bejahend). Und und was erwarten Sie sich davon? Zum Beispiel bei dem Austausch mit dem Bäcker jetzt? Kriegen Sie dann auch irgendwas wieder zurück oder [...]?

B4: Ja im Endeffekt ist dann ist es dann oft Vertrauen Verlässlichkeit super Arbeit. [...] Ja und auch eben auch da gedacht [...] sich zu stärken gegenseitig zu stärken. Dass der überleben kann und [...] der denkt sich vielleicht ja dann kaufe ich das nächste Mal auch ein Sonnentorte weil [...]

I: Mhm (bejahend).

B4: Wir sind Partner oder macht seine Firmenfeier bei uns. Im Lokal.

I: Mhm (bejahend). Und und hat es diesbezüglich in den letzten Jahren irgendwelche Veränderungen gegeben? Von von regionalen Partner zu stärken.

B4: Nein. Also das machen wir nach wie vor.

I: Von Beginn an?

B4: Von Beginn an. Das werden wir auch künftig machen.

I: Mhm (bejahend). Zum Schluss noch wollen Sie noch irgendwas gern zum Thema sagen? Was vielleicht nicht angesprochen wurde. Liegt Ihnen noch irgendwas am Herzen?

B4: [...]

I: Oder wollen Sie von mir irgendwas wissen? Sind Sie vielleicht an den Ergebnissen interessiert?

B4: Das wird dann in der Arbeit entsprechend eben verarbeitet?

I: Genau.

B4: Die Informationen.

I: Genau.

B4: Und dann wird sie fertig sein. Und wenn Sie uns dann die Arbeit per Mail zuschicken könnten wär das natürlich klasse. (lacht)

I: Genau. Also bevor ich es einreiche kann ich Ihnen das auch gerne schicken.

B4: Ja oder gerne auch einfach danach.

I: Dass Sie irgendwie Einspruch erheben können. (lacht)

B4: (lacht) Nein. Also das würde ich jetzt nicht tun. Aber zumindest dann würde mich das Ergebnis interessieren was da raus kommt.

I: Mhm (bejahend). Wenn Sie mir vielleicht dann draußen noch Ihre Visitenkarte geben.

B4: Ja. Gerne.

I: Wegen der E-Mailadresse und so.

B4: Mhm (bejahend). Ja gerne.

I: Perfekt. Gut dann sind wir durch.

B4: Sonst fällt mir nichts ein dazu.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich,

- dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien, Mai 2018

Melanie Weidenauer