

Informationsbeschaffung als Herausforderung für österreichische Unternehmen in Südosteuropa

Mag.^a Alma Šehić
Mag.^a Alexandra Kaar



September 2008



JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ | JKU



AUSSENWIRTSCHAFT ÖSTERREICH

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Einleitung	5
3	Profil der Studienteilnehmer und Bedeutung von SOE für österreichisches Unternehmen	7
4	Erfahrungen mit lokalen MitarbeiterInnen in Südosteuropa	13
5	Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern in Südosteuropa	17
6	Zusammenarbeit mit lokalen Behörden in Südosteuropa	19
7	Unterstützung durch die AWO	22

Für den Inhalt verantwortlich:

Mag.^a Alexandra Kaar
Mag.^a Alma Šehić

Institut für Internationales Management
Johannes Kepler Universität
A-4040 Linz, Altenberger Straße 69
Tel.: +43 732 2468 DW 9447 bzw. DW 9415
Fax: +43 732 2468 9135
E-mail: alexandra.kaar@jku.at bzw. alma.sehic@jku.at

Linz, 2008

© A. Kaar / A. Šehić

Die ansteigende Wettbewerbsintensität, nicht zuletzt hervorgerufen durch die zunehmende Liberalisierung des internationalen Handels, sowie die fortschreitende regionale wirtschaftliche Integration in Europa hat bei österreichischen Unternehmen aller Größenklassen das Bewusstsein für neue Beschaffungs- und Absatzmärkte geschärft. Auf der Suche nach weiteren Wachstumsmöglichkeiten entdecken immer mehr Unternehmen die Region Südosteuropa (SOE) für sich.

Der vorliegende Bericht präsentiert die Ergebnisse der Studie „*Österreichische Unternehmen in Südosteuropa*“ (USOE), welche vom Institut für Internationales Management unter der Leitung von Frau Mag.^a Alexandra Kaar und Frau Mag.^a Alma Šehić mit Unterstützung der AWO – Südosteuropa im Frühling 2008 durchgeführt wurde. Ziel der Studie war es, ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und Schwierigkeiten, mit denen sich österreichische Unternehmen in der Region konfrontiert sehen, zu erhalten. Es wurden dabei folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Erfahrungen mit lokalen MitarbeiterInnen
- Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern
- Zusammenarbeit mit lokalen Behörden
- Unterstützung durch die AWO

Besonderes Augenmerk galt der Informationsbeschaffung in der Region. Die TeilnehmerInnen wurden nach ihren Informationsquellen, ihrem Vorgehen in der Informationsbeschaffung, sowie ihrer Zufriedenheit mit der Informationsverfügbarkeit befragt. Einen wesentlichen Aspekt bildeten dabei Fragen zu lokalen MitarbeiterInnen, Institutionen und lokalen Unternehmen in diesem Prozess. Es soll zudem ein Einblick in die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern in der Region gegeben, und Möglichkeiten für zielorientierte und effiziente Unterstützungsmaßnahmen identifiziert werden. Die dargelegten Beziehungen sind statistisch signifikant d.h. sie unterliegen einer sehr geringen Fehlerquote. Die Studie ergab unter anderem folgende Ergebnisse.

Erfahrungen mit lokalen MitarbeiterInnen

- Über 70 Prozent der Unternehmen bezeichnen ihre lokalen MitarbeiterInnen als engagiert und über 50 Prozent bestätigen die besondere Funktion der MitarbeiterInnen als LieferantInnen von relevanten Informationen.

Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern

- Für die Mehrzahl der Unternehmen sind Kontakte zu lokalen Partnern ein Erfolgsfaktor. Unternehmen, die intensivere Beziehungen mit ihren lokalen Partnern in der Region pflegen, sind tendenziell auch mit ihrem Erfolg zufriedener.
- Über 60 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass lokale Unternehmer viele Geschäftschancen erkennen und 58 Prozent bestätigen, dass ihre lokalen Partner sie mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgen.

Zusammenarbeit mit lokalen Behörden

- Über 80 Prozent der Teilnehmer sind sich einig, dass in der Zusammenarbeit mit lokalen Behörden vor allem Fingerspitzengefühl gefragt ist.
- Mehr als 70 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass persönliche Kontakte zu MitarbeiterInnen der lokalen Behörden den Zugang zu Informationen erleichtern.

Unterstützung durch die AWO

- Über 50 Prozent der Unternehmen bestätigen die wichtige Rolle der AWO in der Informationsbeschaffung.
- Insgesamt sind über 60 % der teilnehmenden Unternehmen zufrieden mit der Unterstützung durch die AWO in ihrem Hauptmarkt
- Potential für den Ausbau des Serviceangebots scheint es vor allem in der ersten Internationalisierungsphase zu geben. Lediglich 32 Prozent bestätigen hier, durch die AWO einen leichteren Einstieg in den Markt erlebt zu haben.

Um in neuen Märkten erfolgreich tätig zu sein ist es für Unternehmen wichtig, rechtzeitig über relevante, aktuelle und verlässliche Informationen zu verfügen. Diese Informationen reduzieren die Unsicherheit, die mit der Erschließung neuer Märkte einhergeht. Sie bilden auch die Basis für gute Entscheidungen, und stellen somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Internationalisierung dar. Gleichzeitig sind die Informationsbeschaffung und der Zugang zu Informationen vor allem in neuen Märkten für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Die Unternehmen verfügen intern nicht immer über die notwendigen zeitlichen Ressourcen um die entscheidungsrelevanten Informationen aus der Fülle von vorhandenen Informationen herauszufiltern. Zudem bilden unterschiedliche Sprachen sowie mangelnde Kenntnis über spezifische Eigenheiten des neuen Marktes eine zusätzliche Hürde. Je unbekannter dabei das Terrain im Hinblick auf kulturelle, institutionelle und ökonomische Faktoren, umso schwieriger und wichtiger ist die Informationsbeschaffung. Dabei gilt, dass der Eintritt in jeden neuen und unbekanntem Markt tendenziell Unsicherheit bedeutet. Allerdings haben jene Unternehmen einen Vorteil, die bereits in anderen Märkten tätig sind, da sie die bereits gemachten Erfahrungen in die weitere Expansion einbringen können.

Eine für österreichische Unternehmen aller Größen wichtige Region für Auslandsaktivitäten stellt Südosteuropa dar. Hauptgründe dafür sind die noch für längere Zeit zu erwartenden hohen Wachstumsraten gepaart mit relativ geringen Produktionskosten, sowie die geographische Nähe zu Österreich. Allerdings stellt die Informationsbeschaffung vor allem in Transformationsstaaten eine Herausforderung dar. Das institutionelle Umfeld befindet sich noch im Umbruch. Es entstehen fortwährend neue Gesetze und Strukturen. Somit ist von den Unternehmen vielfach große Flexibilität gefragt, sowie die Fähigkeit, sich schnell mit den relevanten Informationen zu versorgen.

Ausgehend von diesen Überlegungen stellt dieser Report die Stolpersteine im Prozess der Informationsbeschaffung in SOE dar, und zeigt, wie österreichische Unternehmen damit umgehen. Es wird dabei versucht, ausgehend vom Internationalisierungsgrad, der Größe der Unternehmen, sowie der Art der Tätigkeit der Unternehmen, die Schwierigkeiten, die sich ergeben, differenziert zu betrachten.

Wie in Abbildung 2.1 ersichtlich, stellt sich für fast 45 % der befragten Unternehmen der Zugang zu den benötigten Informationen schwieriger dar als erwartet. Dies scheint auch unmittelbare Auswirkungen auf den Erfolg zu haben. So zeigen die Daten, dass jene Unternehmen, die den Zugang zu benötigten Informationen als schwierig erachten, auch ihren Erfolg in der Region tendenziell als weniger gut einschätzen. Ein Problem, mit dem sich viele Unternehmen konfrontiert sehen ist, dass benötigte Informationen häufig nicht oder nur in der lokalen Sprache vorhanden sind. Etwa die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die benötigten Informationen für einheimische Unternehmen leicht zugänglich sind. Dies erklärt, warum der überwiegende Teil der Unternehmen, nämlich mehr als 85 %, persönliche Kontakte für den Zugang zu benötigten Informationen als unerlässlich erachtet. Dabei geben 77 % der Studienteilnehmer an, dass für ihr Unternehmen lokale MitarbeiterInnen eine wichtige Informationsquelle darstellen. Daher wird in den folgenden Abschnitten dieses Berichtes näher auf die Zusammenarbeit mit und Rolle von MitarbeiterInnen, verschiedenen Partnern sowie Behörden in der Region eingegangen.

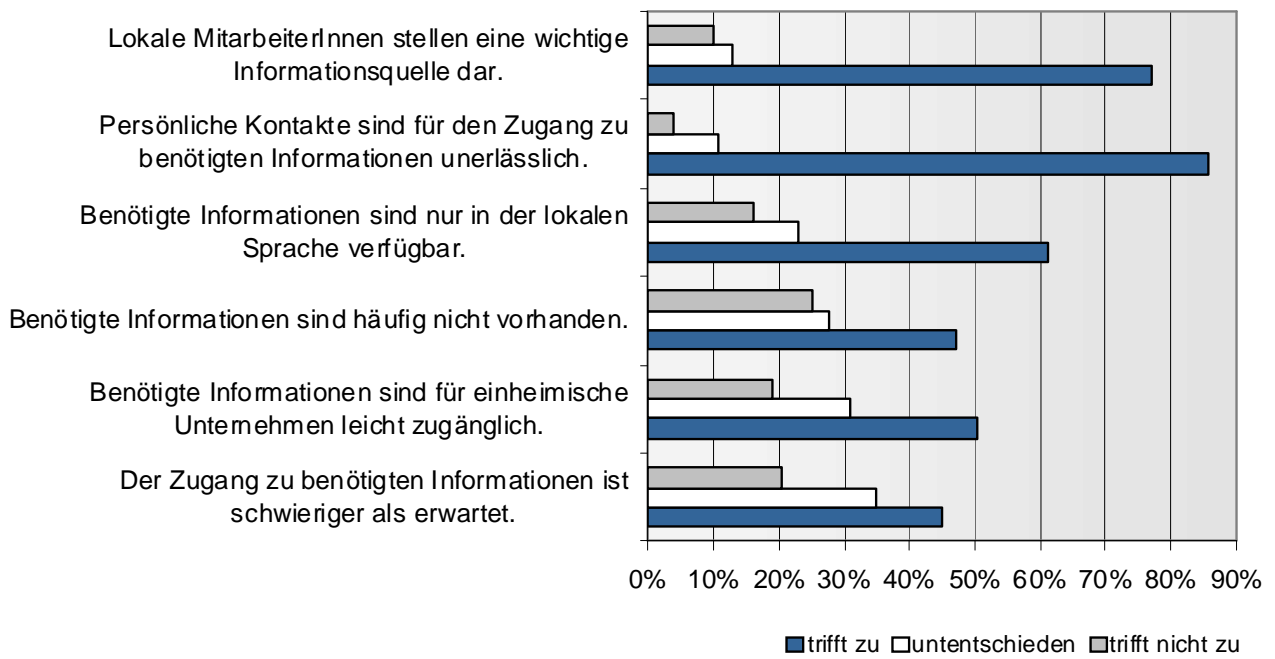


Abbildung 2.1: Informationsbeschaffung in SOE

3

Profil der Studienteilnehmer und Bedeutung von SOE für österreichische Unternehmen

Unter den Teilnehmern waren österreichische Unternehmen verschiedenster Branchen. Wie Abbildung 3.1 zeigt, handelt es sich dabei vor allem um Unternehmen, die im B2B Bereich tätig sind. Es finden sich jedoch auch Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen direkt an Kunden oder staatliche Einrichtungen in der Region verkaufen.

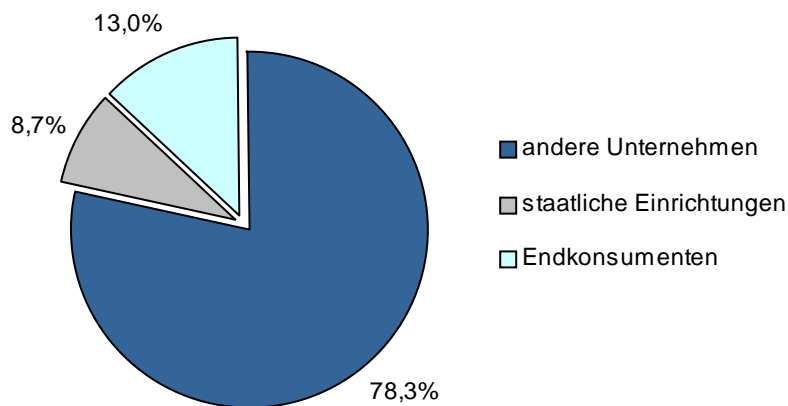


Abbildung 3.1: „Unsere Kunden sind ...“

Ziele der Studie und angewandte Methodik

Die Daten für die vorliegende Studie wurden unter österreichischen Unternehmen mit wirtschaftlichem Engagement in der Region erhoben. Da keine gesicherten Aufzeichnungen über die Grundgesamtheit verfügbar waren, wurde auf eine Datenbank der AWO-Südosteuropa zurückgegriffen. Diese umfasst 8.000 Unternehmen, von denen angenommen werden kann, aktiv in der Region tätig zu sein. Der Fragebogen wurde am Institut für Internationales Management durch Frau Mag.^a Alexandra Kaar und Frau Mag.^a Alma Šehić in Zusammenarbeit mit der AWO-Südosteuropa unter der Leitung von Herrn Mag. Georg Krauchenberg entwickelt. Die Befragung wurde mit Hilfe eines Online-Fragebogens, der mit Unipark erstellt wurde, durchgeführt. Die Kontaktaufnahme mit den Unternehmen erfolgte durch die AWO-Südosteuropa via E-Mail an alle in der Datenbank erfassten Unternehmen. 177 Unternehmen füllten den Fragebogen vollständig aus. Die geringe Rücklaufquote ist damit zu erklären, dass es den Autoren der Studie nicht möglich war, direkt mit den Unternehmen Kontakt aufzunehmen, da eine Weitergabe der E-Mail-Adressen durch die AWO an Dritte nicht gestattet ist. Dadurch ergibt sich, dass die Anzahl der tatsächlich befragten Unternehmen nur einen kleinen Anteil der in der Region tätigen österreichischen Unternehmen repräsentiert. Der Stichprobenumfang erlaubt es allerdings, Aussagen mit ausreichender Sicherheit und Genauigkeit treffen zu können, und ermöglicht somit eine angemessene Verwendung und Analyse der erhobenen Daten. Um eine entsprechende Signifikanz der Ergebnisse sicherzustellen, werden im Folgenden zudem nur jene Ergebnisse dargestellt, die auf einer ausreichenden Anzahl von Antworten basieren. Die im Folgenden aufgeführten Kennzahlen verdeutlichen, dass die Teilnehmer alle Größenklassen von Unternehmen umfassen, und die Region SOE für die befragten Unternehmen von großer wirtschaftlicher Bedeutung ist. Letzteres garantiert, dass die Ergebnisse auf Aussagen von erfahrenen Unternehmen in der Region basieren.

Bei der Größenklassifizierung der Unternehmen wurde nach der Definition der EU¹ vorgegangen, wobei Mitarbeiteranzahl sowie Jahresumsatz der teilnehmenden Unternehmen erfasst wurden. Es ergibt sich die in Tabelle 3.1 ersichtliche Verteilung der Studienteilnehmer hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße. Die Aufschlüsselung zeigt eine fast gleichmäßige Verteilung, was darauf schließen lässt, dass die Region nicht nur für große österreichische Unternehmen von Bedeutung ist, sondern auch für Mikro- und Kleinunternehmen attraktiv ist.

		Häufigkeit	Prozente	Kumul. %
Gültig	Mikro	39	22,9	22,9
	Klein	49	28,8	51,8
	Mittel	44	25,9	77,6
	Groß	38	22,4	100,0
Fehlend	k.A.	7		
Gesamt		177		

Tabelle 3.1: Größenklassifizierung der teilnehmenden Unternehmen

Die Abbildung 3.2 macht deutlich, dass die Region SOE gerade für Mikro- und Kleinunternehmen sehr bedeutend ist. Der Anteil des SOE-Umsatzes am gesamten im Ausland erwirtschafteten Umsatz ist ein guter Indikator für den Stellenwert der Region für die einzelnen teilnehmenden Unternehmen. Fast die Hälfte der Mikrounternehmen erzielt über 80 Prozent ihres Auslandsumsatzes in der Region. Das Zusammentreffen mehrerer Faktoren macht die Attraktivität der Region aus. Verglichen mit dem EU-Raum können für viele SOE Staaten 3fache Wachstumsraten bei tendenziell niedrigeren Produktionskosten beobachtet werden. Hinzu kommen die geographische Nähe und die Förderung von Auslandsinvestitionen durch den Staat. Somit herrschen günstige Bedingungen für (erste) internationale Tätigkeiten kleiner österreichischer Unternehmen, denn gerade diese werden durch letztgenannte Faktoren ermutigt, sich international zu engagieren.

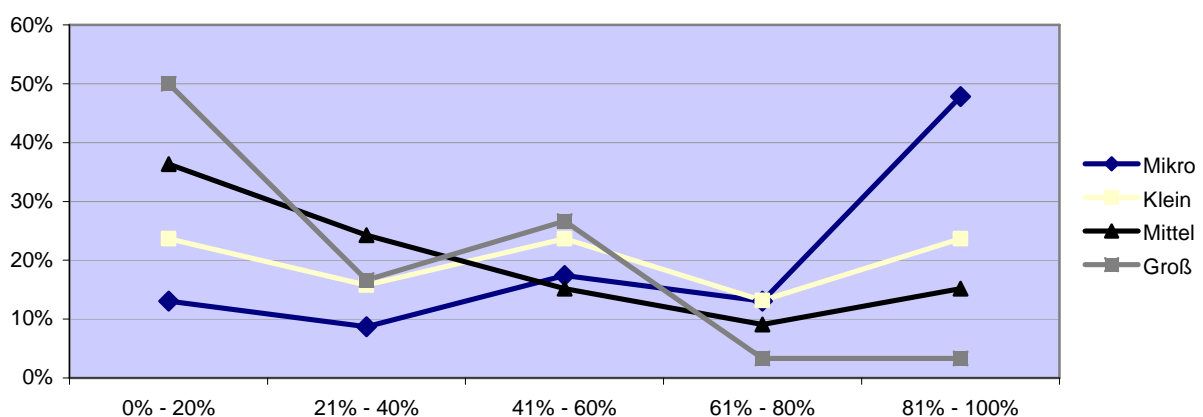


Abbildung 3.2: Anteil des SOE-Umsatzes am gesamten im Ausland erwirtschafteten Umsatz

¹ Mikrounternehmen: MitarbeiterInnen < 10 und Jahresumsatz 2007 ≤ 2 Mio. Euro
 Kleinunternehmen: MitarbeiterInnen < 50 und Jahresumsatz 2007 ≤ 10 Mio. Euro
 Mittelständische Unternehmen: MitarbeiterInnen < 250 und Jahresumsatz 2007 ≤ 50 Mio. Euro
 Große Unternehmen: übersteigen alle genannten Kriterien
http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf

Die Beantwortung der Fragen in den teilnehmenden Unternehmen erfolgte durch Personen die in ihren Unternehmen für die Region SOE verantwortlich sind. Über die Hälfte der Personen, die den Fragebogen für ihr Unternehmen ausgefüllt haben, sind in der Geschäftsführung tätig. In großen Unternehmen haben die jeweiligen ExpertInnen der Region (zB Area Manager, Verantwortliche für Export sowie Vertrieb und/oder Marketing) ihre Erfahrungen eingebracht.

Der geographische Bereich, der unter dem Begriff Südosteuropa zusammengefasst wird, umfasst je nach Publikation verschiedene Staaten. Die vorliegende Studie orientiert sich an der Definition der AWO. Um die Homogenität der Region zu erhöhen, wurden die Türkei und Moldawien in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt. Slowenien wurde als Teil des ehemaligen Jugoslawiens in der Studie inkludiert. Folglich war das Engagement österreichischer Unternehmen in folgenden Staaten für diese Studie relevant:

- Albanien
- Bosnien und Herzegowina
- Bulgarien
- Kosovo
- Kroatien
- Mazedonien
- Montenegro
- Rumänien
- Serbien
- Slowenien

Unter den Studienteilnehmern befinden sich sowohl Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Umfrage nur in einem der Staaten tätig waren, als auch Unternehmen, die gleichzeitig verschiedene Länder in der Region in unterschiedlicher Form (z.B. Export, Joint Venture, Verkaufsniederlassung, Tochterunternehmen) bearbeiten. 15 der 177 Unternehmen sind sogar in allen 10 Staaten Südosteuropas vertreten (Abbildung 3.3).

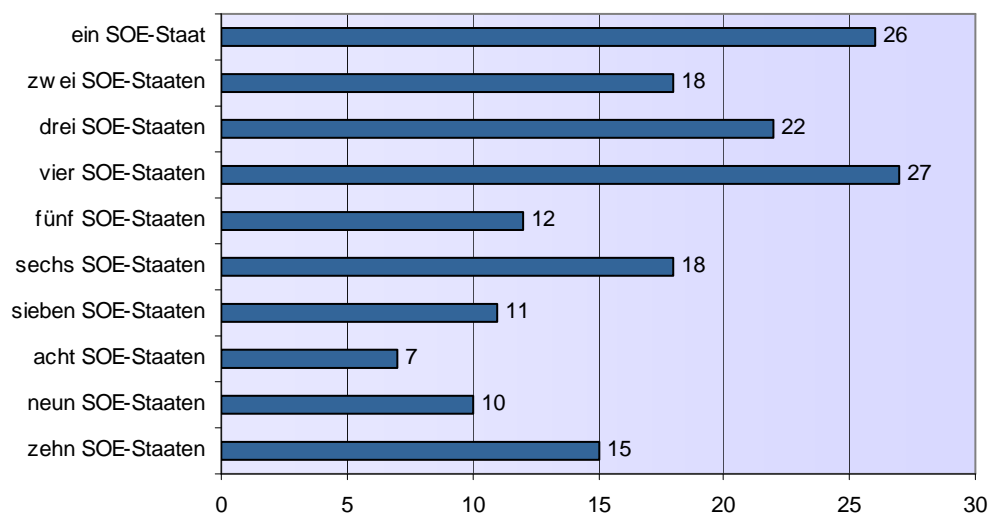


Abbildung 3.3: Anzahl der Staaten, in denen die Unternehmen tätig sind

Bei der Entscheidung, in welchem / welchen der Staaten ein Unternehmen tätig werden möchte, finden wirtschaftliche, geographische, politische und gesellschaftliche Kriterien Berücksichtigung. Von besonderer Relevanz ist auch der Status der Staaten im Hinblick auf die EU-Mitgliedschaft. Die einzelnen Länder befinden sich in unterschiedlichen rechtlichen Positionen was den Prozess des EU-Beitritts bzw. die EU-Mitgliedschaft betrifft. Während Bulgarien, Rumänien und Slowenien bereits Mitgliedsstaaten der EU sind, haben sowohl Mazedonien als auch Kroatien derzeit Kandidatenstatus. Die verbleibenden Staaten haben bereits das Stabilisierungs- und Assoziierungsabkommen unterschrieben. Die möglichen genannten Beitrittsdaten sind jedoch unterschiedlich. Dementsprechend ergab auch die

Studie, dass österreichische Unternehmen häufiger in Slowenien, Kroatien und Rumänien aktiv sind als in den anderen Staaten. Es zeigt sich, dass von den Studienteilnehmern mehr als 77 % zumindest in Slowenien, mehr als 75 % zumindest in Kroatien, und fast 65 % zumindest in Rumänien tätig sind (siehe Abbildung 3.4).

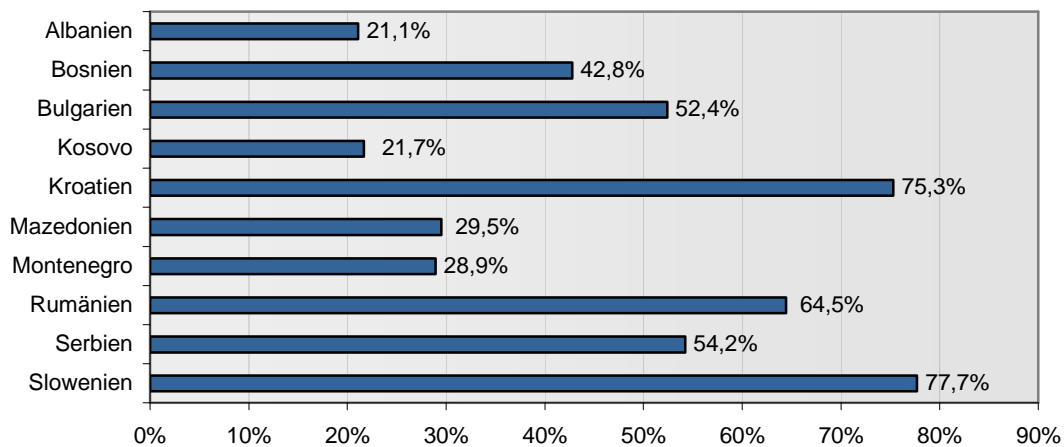


Abbildung 3.4: Die Unternehmen sind in SOE in folgenden Staaten tätig

Bei der Frage, welches der Länder in der Region den Hauptmarkt für die einzelnen Unternehmen darstellt, ergibt sich ein ähnliches Bild. Während bei Slowenien und Kroatien die geographische Nähe sowie die EU-Mitgliedschaft bzw. Freihandelsabkommen für die Unternehmen Anreize darstellen, sprechen für Rumänien und Bulgarien vor allem die günstigen Produktionsfaktoren. Somit ist in fast 80 % der Fälle der Hauptmarkt in der Region entweder Slowenien, Kroatien, Rumänien oder Bulgarien.

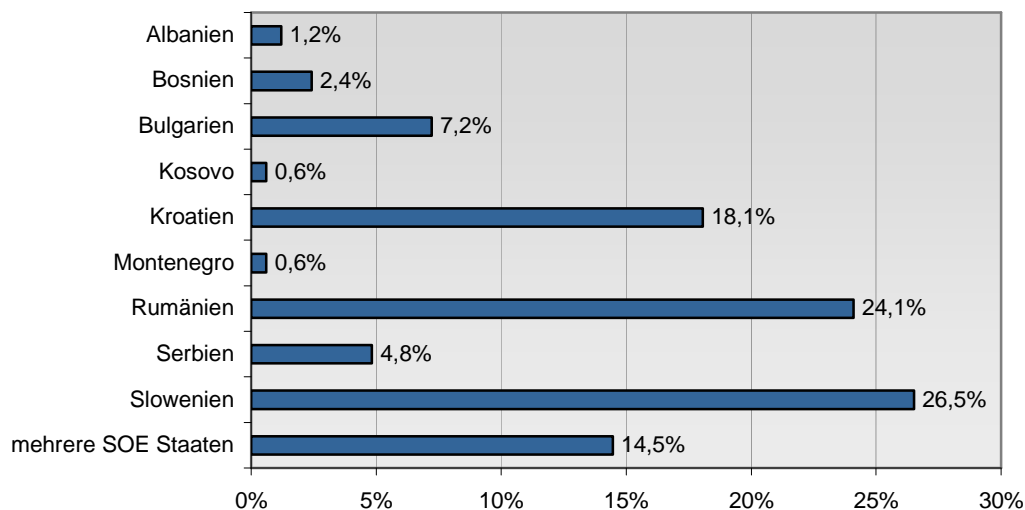


Abbildung 3.5: Die Unternehmen bezeichnen folgende Staaten der Region als ihren Hauptmarkt

In der Bearbeitung ausländischer Märkte stehen den Unternehmen eine Vielzahl von möglichen Organisationsformen zur Verfügung. Die Studie hat daher zwischen direktem Export, indirektem Export über Vertriebspartner, Lizenzierung, Joint Venture, Verkaufsniederlassung, Produktions- und Montagebetrieb sowie Tochterunternehmen unterschieden. Da ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen in mehreren Ländern in der Region aktiv ist, sind bei den einzelnen Unternehmen auch verschiedene Organisationsformen in der Region vorzufinden. Wenig überraschend dominiert der direkte Export in die

Region. Etwa 40 % der teilnehmenden Unternehmen sind in der Region ausschließlich in dieser Form tätig. Rund ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen verfügt über zumindest ein Tochterunternehmen in der Region, wobei diese Unternehmen meist zusätzlich auch andere Formen der Marktbearbeitung (z.B. direkten Export) in der Region verfolgen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass gesetzliche Bestimmungen in den jeweiligen Staaten die Form der wirtschaftlichen Tätigkeit auch vorgeben können. So ist es zum Teil notwendig, ein eigenes Unternehmen in dem jeweiligen Staat zu gründen um beispielsweise an staatlichen Ausschreibungen teilnehmen zu können.

Interessant ist, dass kleine und mittlere Unternehmen deutlich häufiger lokal präsent sind als die großen Unternehmen. So verfügen zwei Drittel der Mikrounternehmen in mindestens einem der Staaten über eine lokale Präsenz, d.h. über eine Verkaufsniederlassung, einen Produktions- oder Montagebetrieb, oder ein Tochterunternehmen in der Region. Das Gleiche gilt für über 80 % der Kleinunternehmen. Demgegenüber verfügen nur knapp 60 % der mittelgroßen Unternehmen sowie 54 % der großen Unternehmen über eine lokale Präsenz in SOE.

Eine nähere Betrachtung aller Aktivitäten österreichischer Unternehmen in der Region (siehe Abbildung 3.5) ergibt, dass es sich bei rund 56 % um direkten Export, und bei weiteren 22 % um indirekten Export über Vertriebspartner handelt. Immerhin 16 % aller Aktivitäten werden in der Form von Tochterunternehmen durchgeführt. Produktions- und Montagebetriebe, Joint Venture und Lizenzierung waren bei den teilnehmenden Unternehmen nur vereinzelt vorzufinden.

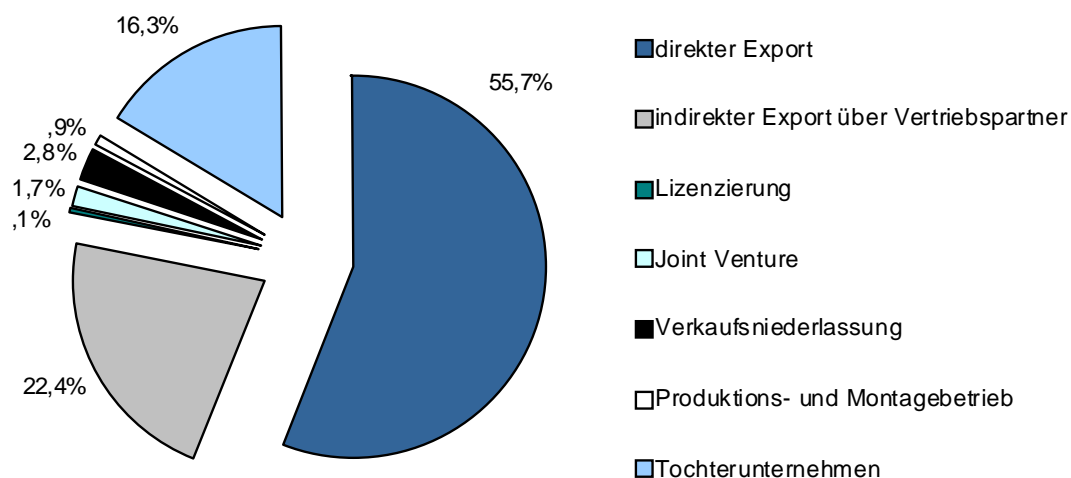


Abbildung 3.6: Aufteilung der Aktivitäten nach Organisationsform

Die Wahl der Organisationsform hängt dabei offensichtlich eher von unternehmensspezifischen Charakteristika ab als von Charakteristika der jeweiligen Staaten. Diese Schlussfolgerung ergibt sich aus der Tatsache, dass über die Länder hinweg ähnliche Präferenzen im Hinblick auf die Form der wirtschaftlichen Aktivität beobachtet werden können. Abbildung 3.6 zeigt welche Organisationsformen die Unternehmen für ihre Aktivitäten in den verschiedenen Staaten wählen.

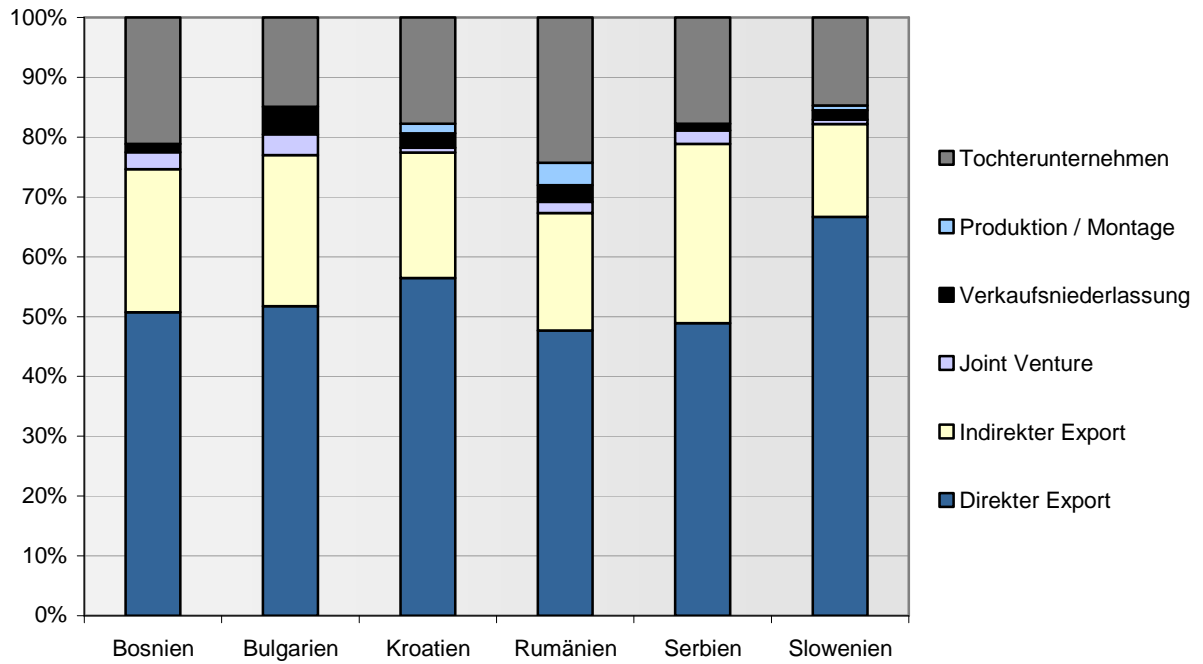


Abbildung 3.7: Gewählte Organisationsformen in ausgewählten Staaten der Region

4

Erfahrungen mit lokalen MitarbeiterInnen in Südosteuropa

Die Zusammenarbeit mit und Führung von Mitarbeiterinnen ist in jedem Unternehmen eine herausfordernden Aufgabe. Ein anderer kultureller Kontext und sprachliche Barrieren können zusätzliche Unsicherheiten und Herausforderungen bedeuten. Daher wird in dieser Studie dem Thema MitarbeiterInnen ein eigener Abschnitt gewidmet. Ziel ist es zu ergründen, wie das Arbeitsmarktangebot beschaffen ist und wie österreichische Unternehmen ihre lokalen MitarbeiterInnen wahrnehmen. Etwa 45 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen lokale MitarbeiterInnen in SOE. Diese 75 Unternehmen bilden die Datenbasis für folgenden Abschnitt.

Wie erwartet ist der Arbeitsmarkt gerade im Hinblick auf Hilfsarbeitskräfte aus unternehmerischer Sicht gut ausgestattet. Herausforderungen gilt es bei der Besetzung von Managementpositionen sowie Facharbeitern zu meistern. 50 Prozent der Unternehmen bestätigen Schwierigkeiten in der Besetzung von Positionen im mittleren Management und immerhin 46 Prozent bestätigen einen Mangel an Facharbeitern und technischem Personal.

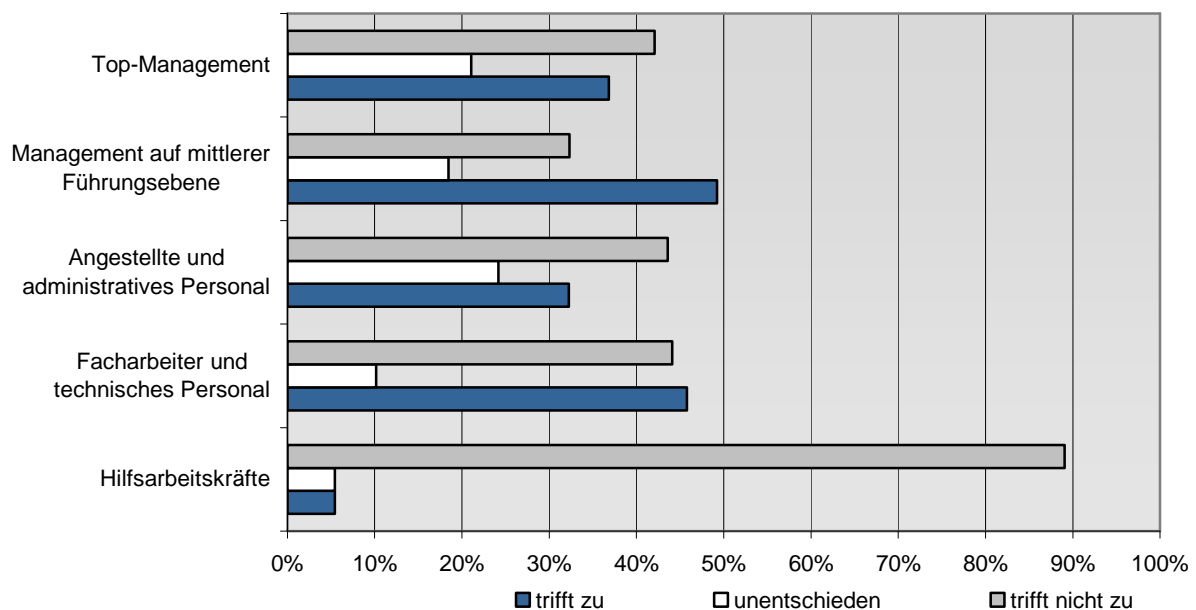


Abbildung 4.1: „In unseren Aktivitäten vor Ort fehlt es an...“

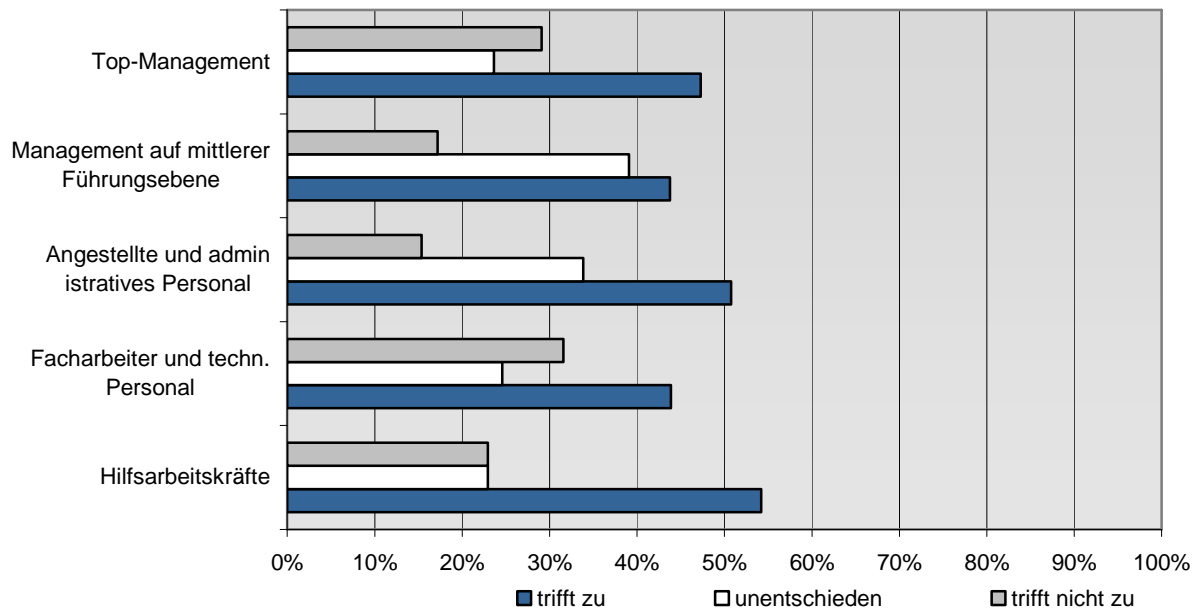


Abbildung 4.2: „Die Fähigkeiten dieser MitarbeiterInnen entsprechen unseren Anforderungen...“

Die Unternehmen agieren in unterschiedlichen Branchen, und gehen verschiedenen Tätigkeiten im SOE-Raum nach. Dementsprechend sind auch die Einsatzgebiete und in Folge die Anforderungen an lokale MitarbeiterInnen unterschiedlich. Dennoch sind lokale Unternehmen im Durchschnitt mit dem Niveau der Fähigkeiten, welche die MitarbeiterInnen mitbringen, zufrieden. Lediglich das sogenannte mittlere Management, welches im Bereich der Managementpositionen wohl am häufigsten besetzt wird, entspricht eher nicht den Erwartungen österreichischer Unternehmen. Der Aufbau von Managementkompetenzen ist bekanntermaßen eine der Herausforderungen welchen sich Staaten im Transitionsprozess stellen.

Daher verlassen sich 56 Prozent der Unternehmen auf zusätzlichen Schulungen um die bemerkten Defizite auszugleichen, aber auch um die eigenen Standards und Werte zu transportieren. Nur 17 Prozent der Unternehmen beklagen Illoyalität in Form von Kündigungen kurz nach abgeschlossener Schulung und Weiterbildung. Kongruent damit wird die Fluktuation geringer als in Österreich eingeschätzt. Dies mag unter anderem auch an den hohen Arbeitslosenquoten in vielen der Staaten liegen.

Neben Schulungen, die in Österreich durchgeführt werden, entsenden gerade große Unternehmen vermehrt ihre lokalen MitarbeiterInnen aus Südosteuropa für einige Zeit nach Österreich. Allerdings stellen in dieser Hinsicht für 36 Prozent der Unternehmen die fremdenrechtlichen Bestimmungen ein Hindernis dar.

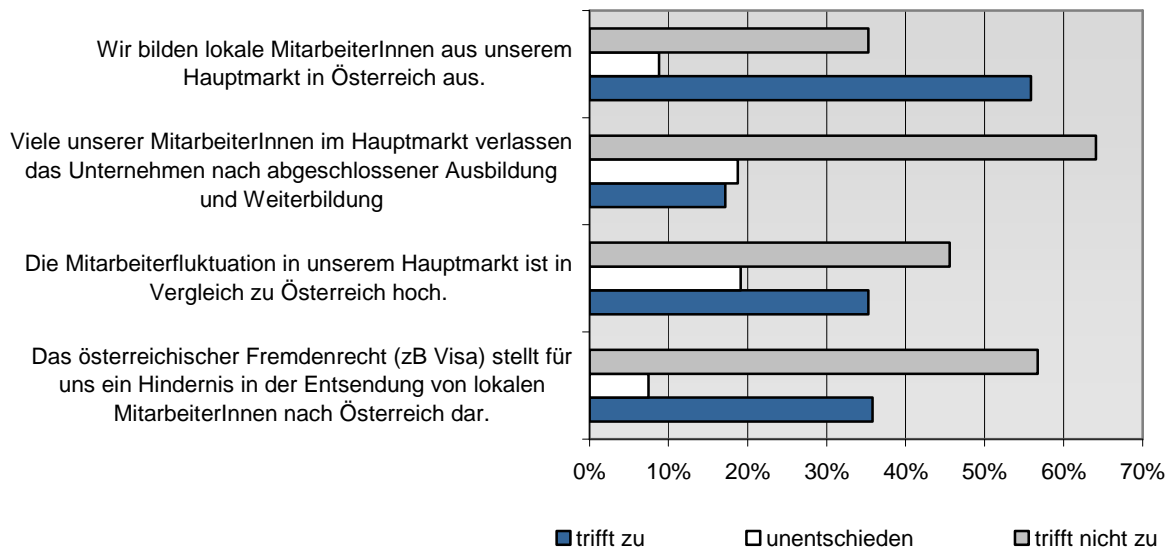


Abbildung 4.3: Ausbildung und Fluktuation lokaler MitarbeiterInnen

Die Nähe zu SOE spiegelt sich auch in der Führung und Organisation der Aktivitäten in der Region wieder. Von den teilnehmenden Unternehmen praktizieren 77 Prozent der Unternehmen vor allem ein zentrales Management von Österreich aus, und 84 Prozent erachten regelmäßige Besuche in den jeweiligen Staaten als unbedingt notwendig. Demnach verbleibt ein Großteil der Entscheidungskompetenz in Österreich. Gleichzeitig ist für 67 Prozent der Teilnehmer die Führung durch lokale MitarbeiterInnen ebenso wichtig. Dies deutet darauf hin, dass es eine Aufteilung im Hinblick auf die Entscheidungskompetenz gibt. Zu erwarten wäre, dass die Bedeutung von lokalen Führungskräften gerade bei größeren Unternehmen hoch ist. Der Unterschied ist allerdings nur gering. Daraus lässt sich schließen, dass die Tätigkeiten österreichischer Unternehmen in SOE relativ zentralisiert sind und die Unternehmenseinheiten in SOE somit stärker vom Hauptsitz abhängig sind. Expatriates, d.h. österreichische MitarbeiterInnen, die für einen bestimmten Zeitraum im jeweiligen Auslandsmarkt für das Unternehmen tätig sind, werden lediglich von 21 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen eingesetzt. Interessant ist, dass in der Stichprobe Expatriates relativ häufiger von kleinen als von großen Unternehmen in die Region entsendet werden.

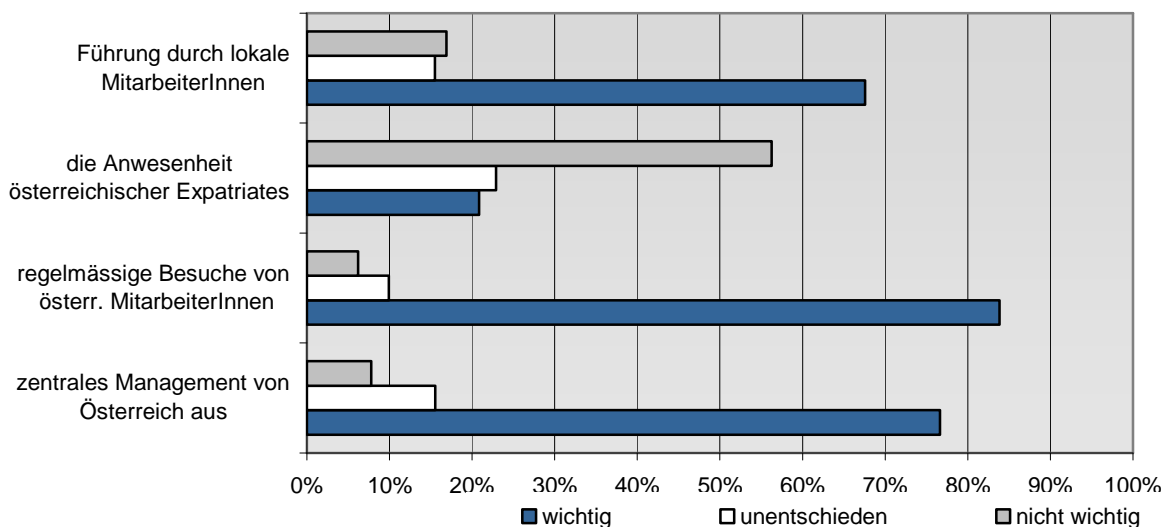


Abbildung 4.4: „Unsere Aktivitäten in SOE erfordern...“

Lokale MitarbeiterInnen werden im Durchschnitt positiv wahrgenommen. Mit fast 80 Prozent ist sich die überwiegende Mehrheit einig, dass lokale MitarbeiterInnen genaue Anweisungen erwarten. Die Bewertung der Unternehmen ergibt, dass etwa 45 Prozent der lokalen MitarbeiterInnen gerne selbstständig entscheiden. Besonders im mittleren Management ist diese eher geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme ein Hemmnis wenn es darum geht, erweiterte Entscheidungskompetenzen von Österreich in den Hauptmarkt zu verlagern. Die Zahlen in Abbildung 4.5 bieten eine gute Erklärungsbasis für die bereits vorgestellte Führungsweise österreichischer Unternehmen in SOE. Sie zeigt, dass tendenziell die Entscheidungskompetenz in Österreich verbleibt.

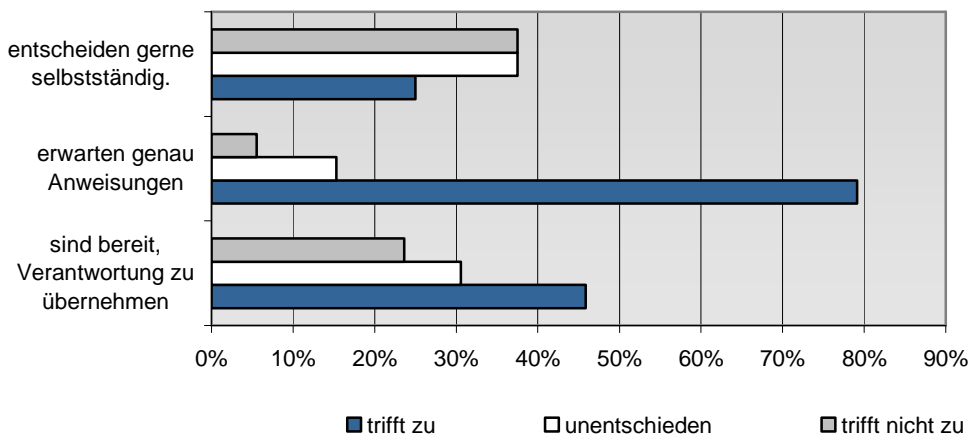


Abbildung 4.5: Einschätzung der Selbstständigkeit lokaler MitarbeiterInnen

Viele der Unternehmen bestätigen, dass die MitarbeiterInnen eine wichtige Funktion in ihrer Rolle als InformationslieferantInnen erfüllen. So sind sich über 50 Prozent der TeilnehmerInnen einig, dass die MitarbeiterInnen benötigte Informationen zur Verfügung stellen. Hier besteht zumindest bei den lokalen Führungskräften großes Potential, da sie gerade im Hinblick auf lokale Wertvorstellungen und Managementpraktiken wertvolles Wissen besitzen. Somit können Sie eine große Stütze beim Aufbau von Kontakten mit lokalen Behörden und Unternehmen in der Region sein. Für die österreichischen Unternehmen ergibt sich daraus, dass sie auf die bestehenden Netzwerke ihrer lokalen MitarbeiterInnen zurückgreifen können und sollen.

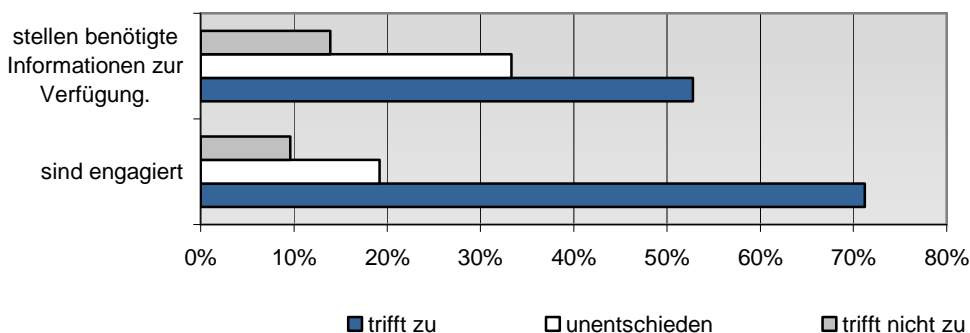


Abbildung 4.6: MitarbeiterInnen als wertvolle Informationsquellen

5

Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern in Südosteuropa

In den Aktivitäten vor Ort sind Unternehmen auf verschiedene Partner, seien es Vertriebspartner, Kunden und Zulieferbetriebe, aber auch Mitbewerber angewiesen. Diese Studie hatte daher zum Ziel, die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern vor Ort näher zu beleuchten.

Wie die Ergebnisse der Studie belegen, ist es für den Geschäftserfolg in den einzelnen Ländern wichtig, lokale Partner zu haben, und zwar unabhängig von der Größe der Unternehmen, ihrem Internationalisierungsgrad oder der Art der Tätigkeit in der Region. Fast 86 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass dies sehr wichtig bzw. wichtig ist. Nicht zu unterschätzen ist basierend auf den Ergebnissen der Studie auch die Bedeutung von Kontakten zu lokalen Behörden und Ministerien. Hier geben fast 68 Prozent an, dass diese Kontakte für den Geschäftserfolg sehr wichtig bzw. wichtig sind. Die Studie liefert auch einige Erklärungsansätze für diese wahrgenommene Bedeutung lokaler Partner. Für viele Unternehmen (fast 80 Prozent) ergeben sich erst durch die lokalen Partner Geschäftschancen bzw. lassen sich Geschäftschancen nur mit Hilfe von Partnern realisieren. Hinzu kommt, dass österreichische Unternehmen im Verlauf der Zusammenarbeit von den lokalen Partnern lernen. Dies trifft auf fast 70 Prozent der Teilnehmer zu. Lokale Partner erkennen zudem viele sich ergebende Geschäftschancen in der Region, was sich in der Folge auch positiv auf die eigenen Geschäfte auswirken kann. Auch die Tatsache, dass lokale Partner die österreichischen Unternehmen auf lokale Geschäftsgepflogenheiten aufmerksam machen spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Nicht zuletzt werden die österreichischen Unternehmen von ihren lokalen Partnern mit Informationen versorgt.

Um richtige Entscheidungen treffen zu können, ist natürlich nicht die Quantität der verfügbaren Informationen von Bedeutung, sondern besonders deren Qualität. Lokale Partner verfügen aus Sicht der Unternehmen über wichtige und notwendige Informationen. Mehr als 70 Prozent der Studienteilnehmer gibt an, dass die lokalen Partner das Unternehmen bei der Beschaffung von Informationen unterstützen. Die von den lokalen Partnern bereitgestellten Informationen sind für fast 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen auch tatsächlich entscheidungsrelevant. Allerdings ergibt sich laut Angaben der Studienteilnehmer häufig das Problem der rechtzeitigen Bereitstellung und Verfügbarkeit der Informationen durch Partner. Die Bereitstellung von Informationen durch lokale Partner ermöglicht für mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen, besser mit den Unsicherheiten in der Region umgehen zu können. Basierend auf diesen genannten Gründen ist es daher auch nicht weiter überraschend, dass fast 85 Prozent intensive Beziehungen zu lokalen Partnern in den jeweiligen Märkten pflegen.

Gleichzeitig ist es für Unternehmen aber auch nicht immer einfach, passende Partner zu finden, wobei sich hier Slowenien und Kroatien von den anderen Staaten positiv abheben. Um eine erfolgreiche Beziehung zu den Partnern aufrechterhalten zu können, sind die Kenntnis der lokalen Sprache, ein Verständnis von lokalen Wertvorstellungen, sowie Wissen über lokale Managementpraktiken wichtig. Interessant ist hierbei, dass die Unternehmen die letzten beiden Faktoren als wichtiger erachten als die Kenntnis der lokalen Sprache. Besonders Unternehmen, die in Slowenien tätig sind, messen der Kenntnis der lokalen Sprache nur geringe Bedeutung zu. Dies liegt vermutlich daran, dass die Geschäftspartner vor Ort häufig ohnehin Deutsch sprechen und es dadurch seltener zu sprachlichen Problemen kommt.

Die Beziehungspflege selbst gestaltet sich nach Angaben der teilnehmenden Unternehmen als weitgehend einfach und unkompliziert. Nur wenige der befragten Unternehmen geben an, dass die lokalen Partner nicht in regelmäßigen Kontakt mit dem Unternehmen stehen. Die weitaus überwiegende Mehrheit, nämlich fast 70 Prozent geben an, sich auf die lokalen Partner in der Region verlassen zu können.

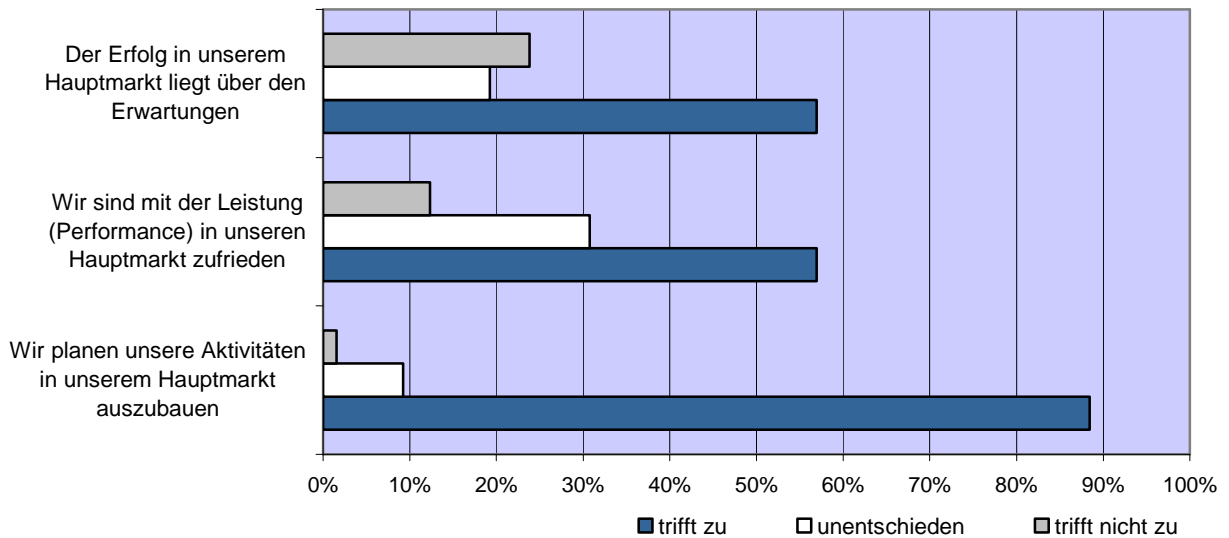


Abbildung 5.1: Erfolgseinschätzung der Unternehmen, die intensive Beziehungen mit ihren Partnern pflegen

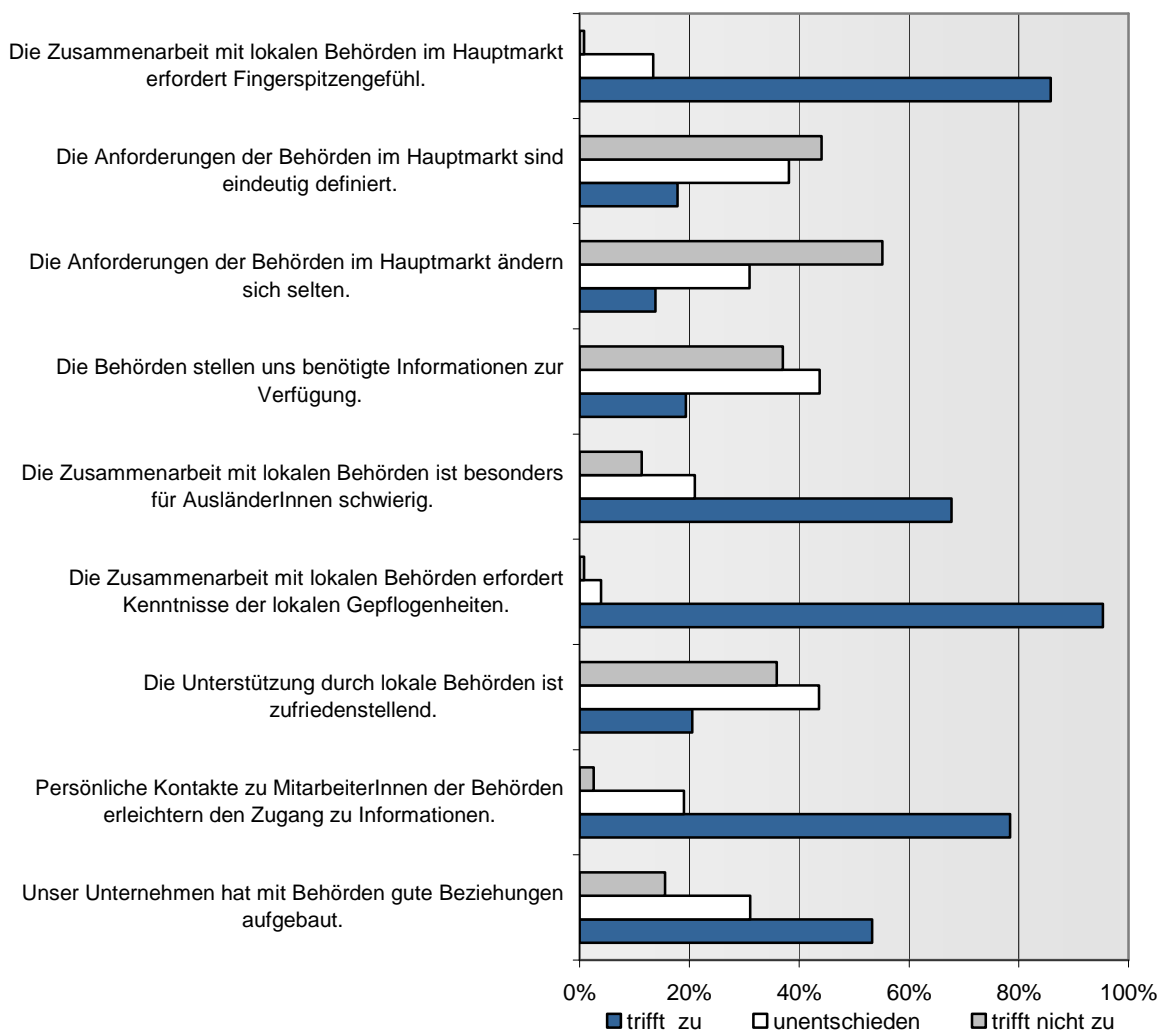
Jene Unternehmen, die intensive Beziehungen mit Partnern in ihrem Hauptmarkt pflegen, sind tendenziell auch zufriedener mit ihrer Performance in der Region. So zeigt Abbildung 5.1. die Ergebnisse aller Unternehmen, die angeben, intensive Beziehungen zu ihren Partnern zu pflegen. Der Erfolg liegt über den Erwartungen und 90 Prozent planen auch die Ausweitung ihrer Aktivitäten. Letzteres wird zwar sicher durch die positiven makroökonomischen Faktoren in der Region beeinflusst, ist aber auch ein Zeichen, dass es den Unternehmen wirtschaftlich tendenziell besser geht, wenn sie über ein Netzwerk an Partnern in der Region verfügen.

Abschließend ist zu betonen, dass im Hinblick auf Größe oder Organisationsform des Unternehmens keine bedeutenden Unterschiede bei den Aussagen festgestellt werden konnten. Partner sind für den Erfolg in der Region unerlässlich, unabhängig davon, welche Kunden sie bedienen, welche Organisationsform sie wählen oder wie groß sie sind.

6

Zusammenarbeit mit lokalen Behörden in Südosteuropa

Neben Kunden, Zulieferbetrieben und Mitbewerbern stehen die Unternehmen in ihrer Tätigkeit auch mit Behörden und lokalen Institutionen vor Ort in Kontakt. Angesichts der ständigen Berichte über mögliche Korruption stellt sich das Thema, wie mit Behörden und Institutionen umgegangen und zusammengearbeitet wird, für viele Unternehmen als sehr heikel dar. Dies zeigte sich bei der Durchführung der Studie nicht zuletzt darin, dass überraschend viele Unternehmen nicht bereit waren, die Fragen zu diesem Thema zu beantworten. Klar ist, dass eine gute Zusammenarbeit aufgrund der sich ständig ändernden Rechtslage unabdingbar ist. Die häufigen Reformen führen nicht selten zu einer Abänderung von Gesetzen bzw. deren Aufhebung, sowie Intransparenz in der Gestaltung bürokratischer Vorschriften und Abläufe. Dies bedeutet für viele ausländische Investoren große Unsicherheit und kann zu Komplikationen und Verzögerungen in den unternehmerischen Tätigkeiten vor Ort. Aus diesem Grund ist diese Studie auch der Frage nachgegangen, wie sich die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden in der Region gestaltet. Die einzelnen Fragen sowie die Ergebnisse sind in Abbildung 6.1 dargestellt.



Anmerkung: Die Graphik zeigt die %-werte auf Basis der Fragebögen, in denen die Fragen beantwortet wurden. Nicht beinhaltet sind jene Fälle, in denen die jeweilige Frage nicht oder mit „keine Angabe“ beantwortet wurde.

Abbildung 6.1: Zusammenarbeit mit Behörden

Wie in der Abbildung 6.1 ersichtlich, sind 86 Prozent der Unternehmen der Ansicht, dass die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden in ihrem Hauptmarkt Fingerspitzengefühl erfordert. Fast 44 Prozent der Studienteilnehmer erklären, dass die Anforderungen der Behörden im Hauptmarkt nicht eindeutig definiert sind. Zudem sind mehr als die Hälfte der Meinung, dass sich die Anforderungen der Behörden häufig ändern. Mehr als ein Drittel der Teilnehmer geben an, dass die Behörden die benötigten Informationen eher nicht zur Verfügung stellen. Immerhin zwei von drei Unternehmen sind außerdem der Meinung, dass sich die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden besonders für ausländische Unternehmen schwierig gestaltet. Dies kann dadurch erklärt werden, dass westliche Unternehmen in einem wirtschaftlich und rechtlich stabilen Umfeld tätig sind, was jedoch in den Transformationsstaaten in SOE nicht in diesem Ausmaß gegeben ist. So beantworteten fast 96 Prozent der Teilnehmer die Frage, inwieweit die Zusammenarbeit mit lokalen Behörden Kenntnisse der lokalen Gepflogenheiten erfordert, mit einem „trifft vollkommen zu“ oder „trifft zu“.

Lediglich etwas über 20 Prozent bestätigen, dass die Unterstützung durch lokale Behörden zufriedenstellend ist. Sieht man sich die Resultate zu dieser Frage für die einzelnen Hauptmärkte genauer an, fällt auf, dass es in der Region erhebliche Unterschiede gibt. So findet ein Drittel derjenigen, die angeben ihren Hauptmarkt in Rumänien zu haben, dass die Unterstützung durch Behörden nicht oder nur wenig zufriedenstellend ist. Im Vergleich dazu ist dies in Kroatien nur mehr bei 26 % der Fall, in Slowenien gar nur mehr bei 13 %. Bulgarien als drittes EU-Mitgliedsland in der Region schneidet mit mehr als zwei Drittel am schlechtesten im Vergleich der vier Staaten ab. Die Unterschiede sind in Abbildung 6.2 dargestellt.

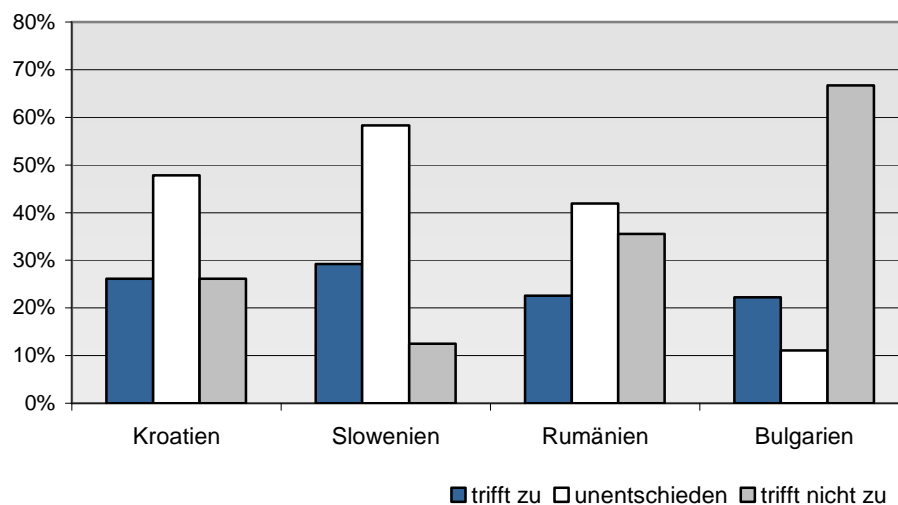


Abbildung 6.2: „Die Unterstützung durch lokale Behörden ist zufriedenstellend“ – Vergleich ausgewählter Länder

Eine mögliche Strategie von Unternehmen, besser mit den Behörden zusammen zu arbeiten ist es, persönliche Kontakte zu MitarbeiterInnen der Behörden zu knüpfen. Für mehr als 78 % erleichtern diese persönlichen Kontakte den Zugang zu Informationen (Abbildung 6.1). Diese Unternehmen geben auch eher an, mit den Behörden gute Beziehungen aufgebaut zu haben und sind tendenziell mit der Unterstützung durch lokale Behörden zufriedener. Somit sind für die Unternehmen derzeit gute Beziehungen unerlässlich um mit der zuvor beschriebenen Situation optimal umgehen zu können. Für die immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen, die angeben gute Beziehungen zu lokalen Behörden aufgebaut zu haben, ist der Zugang zu Informationen besser und die Unterstützung durch die Behörden eher gegeben. Dies hat auch insgesamt einen positiven Einfluss auf den Erfolg der wirtschaftlichen Aktivitäten. Wie folgende Tabelle zeigt, sind diejenigen Unternehmen die

über gute Beziehungen verfügen auch tendenziell zufriedener mit ihrer Leistung in der Region. Dies können 70 Prozent der Unternehmen bestätigen die gute Beziehungen aufgebaut haben. Andere österreichische Unternehmen, die auf diese Beziehungen nicht zurückgreifen können, sind mit ihrer Performance weniger zufrieden. Lediglich 43,2 Prozent dieser Unternehmen bestätigen, dass sie mit ihrer Leistung zufrieden sind. Gute Beziehungen auch mit Behörden sind also mitunter eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Lediglich 18 Prozent dieser Unternehmen sagen aus, dass der Erfolg unter den Erwartungen liegt. Bei Unternehmen die keine guten Beziehungen zu lokalen Behörden aufgebaut haben, sind es immerhin doppelt so viele, nämlich 41 Prozent. Über 90 Prozent dieser Unternehmen planen den Ausbau ihrer Aktivitäten in der Region. Obgleich die letzte Aussage sicherlich auch mit den günstigen makroökonomischen Bedingungen erklärt werden kann,

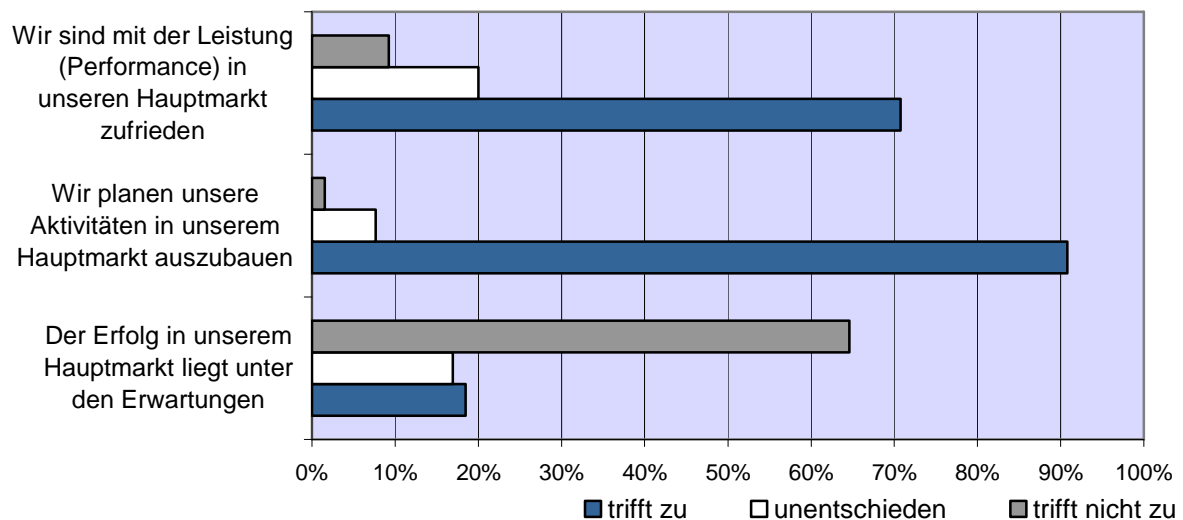


Abbildung 6.3: Erfolg der Unternehmen die gute Beziehungen mit lokalen Behörden in SOE aufgebaut haben

Es gibt im Hinblick auf die Bedeutung von Kontakten mit lokalen Behörden in Südosteuropa keinen wesentlichen Unterschied zwischen den einzelnen Ländern, wobei in Slowenien und Kroatien im Vergleich zu den restlichen Ländern der persönliche Kontakt als am wenigsten wichtig erachtet wird. Wichtige Ursachen für diesen Unterschied liegen wohl vor allem in den Fortschritten im Transitionsprozess und dem Aufbau von stabilen institutionellen Strukturen, die das Vertrauen der investierenden Unternehmen maßgeblich erhöhen. Dies lässt auf eine weitere positive Entwicklung in der Zukunft schließen. Für die Gegenwart lassen die gesammelten Ergebnisse den Rückschluss zu, dass persönliche Kontakte einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Umgang mit den Behörden in der gesamten Region darstellen.

Als Fazit im Bezug auf die Interaktion mit Behörden in der Region ergibt sich, dass sich die Zusammenarbeit nach wie vor schwierig darstellt. Allerdings wird die Situation vor allem in Slowenien, Kroatien und Rumänien, welche die wichtigsten Märkte für österreichische Unternehmen in der Region darstellen, bereits als gut eingeschätzt.

7

Unterstützung durch die AWO

Im Idealfall steht zu Beginn eines angestrebten neuen Markteintritts die Beschaffung von Informationen über den Markt. In diesem Sinne wurden die Quellen, die im Zuge der Informationsbeschaffung von den Unternehmen genutzt werden, untersucht. In Abbildung 6.1 sind die Ergebnisse dargestellt. Es zeichnen sich drei Schwerpunkte ab, die sehr wahrscheinlich mit verschiedenen Phasen im Internationalisierungsprozess verbunden sind.

Zum einen kommt der eigenen Marktforschung sowie dem Internet eine hohe Bedeutung zu. Gerade in der ersten Phase ist dies eine sehr gute Möglichkeit, sich mit der allgemeinen Lage in einem noch unbekanntem und potentiellen Zielmarkt vertraut zu machen. Mittlerweile sind auch die Web-Angebote in SOE sehr gut. So ist die Anzahl der Internetanschlüsse zum Beispiel in Slowenien bereits höher als in Österreich. Auf einer Rangliste von 177 Staaten sind die Mehrzahl der Hauptmärkte unter den ersten 60 zu finden.² Dies bedeutet auch, dass es für Unternehmen aufgrund der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien bereits einfacher ist, Informationen über potentielle Partner ohne einen größeren finanziellen Ressourcenaufwand einzuholen, was besonders Neueinsteigern zu Gute kommt.

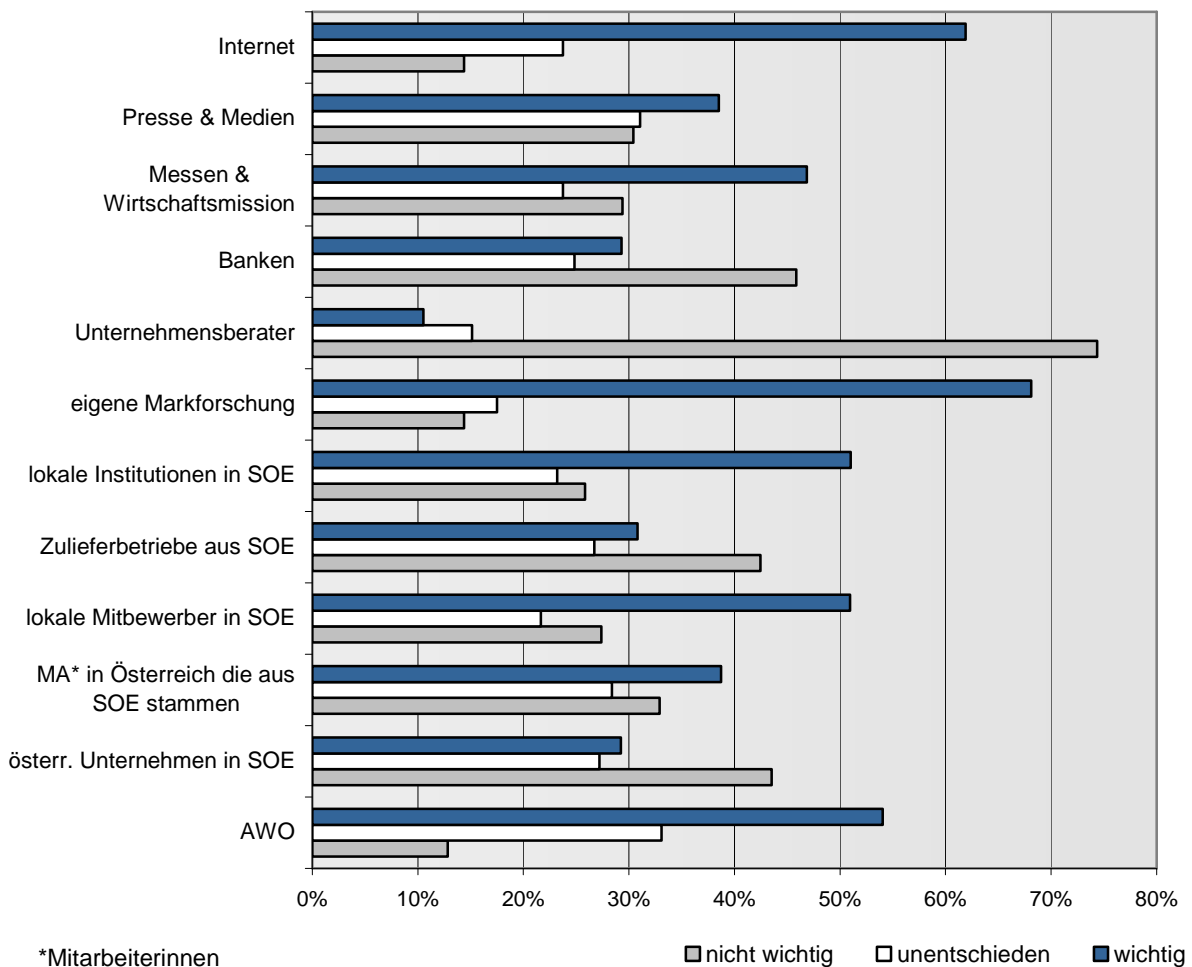


Abbildung 7.1: Quellen von Marktwissen

² World Bank. 2007b. World Development Indicators 2007

Des Weiteren stützen sich die Unternehmen in ihren Entscheidungen auch auf die Informationen, die von der AWO zur Verfügung gestellt werden. Das umfangreiche Informationsangebot der AWO in der Form der wöchentlichen AWO-News, verschiedenster AWO-Reports, EXPORTER's, sowie EXPORTER's Weekly wird ergänzt durch individuelles Coaching sowie verschiedenste Veranstaltungen im In- und Ausland. Zudem können die Unternehmen über die Plattform Advantagaustria.org ihre eigenen Produkte und Leistungen in der jeweiligen Landessprache vermarkten. Wie die Ergebnisse zeigen, findet dieses Service großen Anklang und wird dementsprechend von vielen Unternehmen als wichtig angesehen.

Ebenso stellen die lokalen Mitbewerber sowie die lokalen Institutionen wichtige Informationsquellen dar. Interessant ist, dass die österreichischen Unternehmen lokale Mitbewerber als eine wichtigere Quelle für den Erwerb von Marktwissen ansehen als österreichische Unternehmen, die in der Region tätig sind. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass das Wissen über spezifische lokale Gegebenheiten und Erfahrungswerte von lokalen Unternehmen als verlässlicher eingestuft wird als jenes österreichischer Unternehmen. Dennoch ist zu hinterfragen, warum es zu keinem wesentlichen Erfahrungsaustausch zwischen erfahrenen österreichischen Unternehmen in der Region kommt.

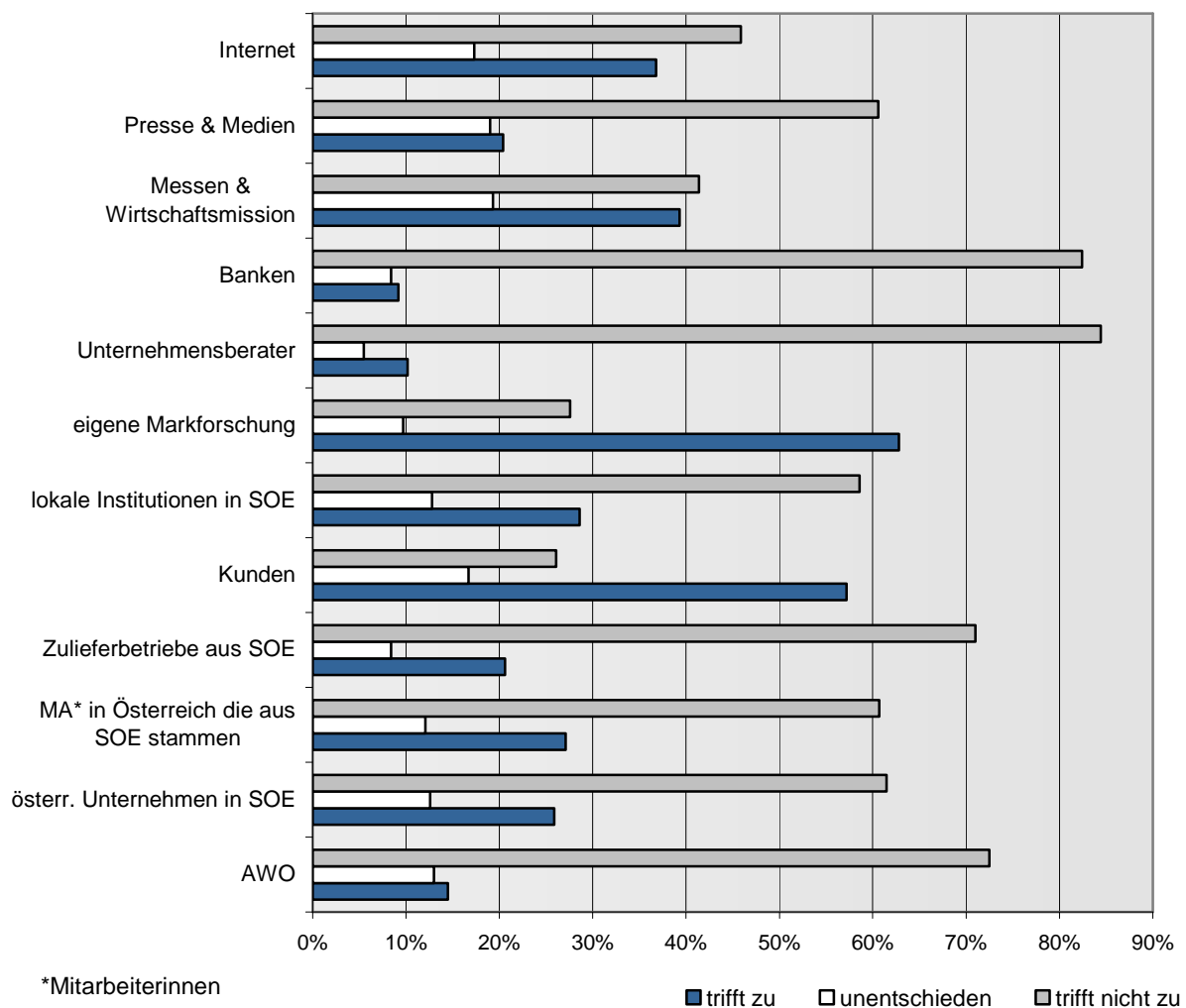


Abbildung 7.2: „Kontakte mit Partnern entstehen durch...“

Wie in Kapitel 4 bereits gezeigt wurde, ist es für eine erfolgreiche Tätigkeit im Ausland unbedingt notwendig, die richtigen Partner zu haben. Die Kontaktaufnahme mit möglichen Vertriebspartnern und potentiellen Kunden in der Region ist aber in der ersten Phase des Markteintritts eine große Herausforderung. Gerade Mikro- und Kleinunternehmen berichten immer wieder, dass Informationen über potentielle Partner sehr schwer erhältlich sind. Doch gerade diese Informationen erleichtern den Marktzugang erheblich. Nach Analysen allgemeiner makroökonomische Daten oder Industrieanalysen geht es um erste konkrete Schritte im Markt. Genau an diesem Punkt steigt die Relevanz von guten Partnerbeziehungen rapide an. Es ergibt sich daher die Frage, inwieweit die zum Erwerb von Marktwissen herangezogenen Informationsquellen auch für die Herstellung von Geschäftskontakten geeignet sind. Es zeigt sich, dass auch hier der eigenen Marktforschung eine wichtige und entscheidende Rolle zukommt, was die Notwendigkeit für eigenständige Initiativen seitens der Unternehmen klar hervorhebt. Zudem entstehen viele Kontakte durch bereits vorhandene und zufriedene Kunden, die das Unternehmen an ihre Kontakte weiterempfehlen. Das Internet sowie Messen werden ebenso von einer Vielzahl von Unternehmen als Möglichkeiten zur Herstellung von Kontakten angesehen. Während sich die von der AWO angebotenen Wirtschaftsmissionen laut Angaben der befragten Unternehmen zur Herstellung von wichtigen Geschäftskontakten in der Region sehr gut eignen, trifft dies für andere Angebote der AWO in geringerem Ausmaß zu. Bei näherer Betrachtung der Daten wird deutlich, dass sich die Kontaktaufnahme bei großen Unternehmen anders gestaltet als bei kleineren. So sind es bei Mikrounternehmen vor allem die MitarbeiterInnen in Österreich, die aus SOE stammen durch die wertvolle Kontakte entstehen. Zudem sind für diese Unternehmen auch die Kunden von relativ größerer Bedeutung.

Die Unternehmen sind im Allgemeinen mit der Unterstützung vor Ort zufrieden. Jedoch scheint es zu Beginn des Internationalisierungsprozesses noch Potential für den Ausbau eines schnellen und gebündelten Serviceangebots zu geben.

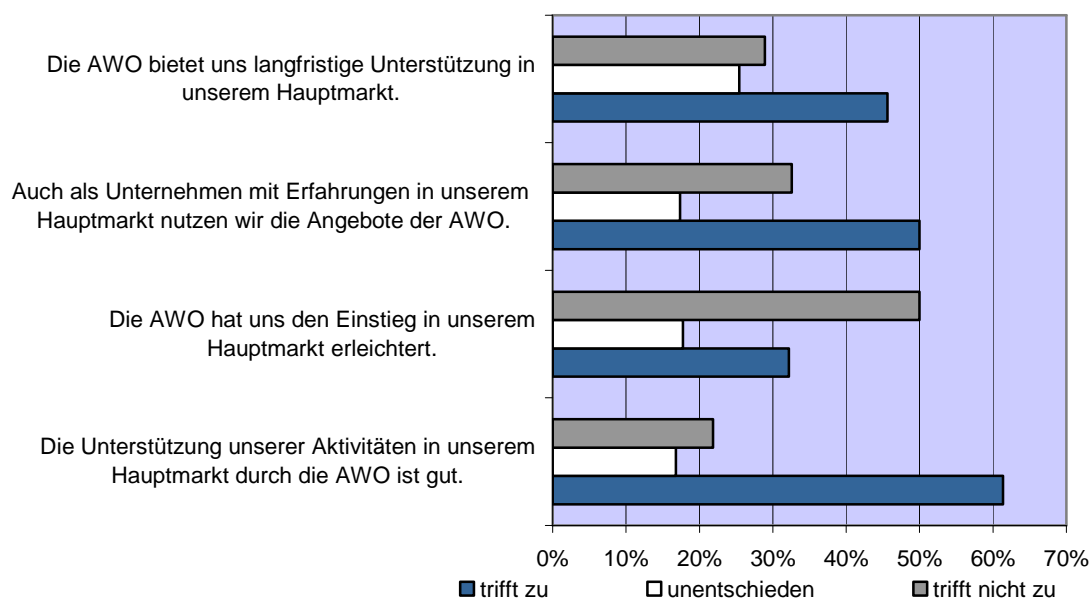


Abbildung 7.3: Wahrnehmung der AWO

Eine eingehende Analyse der Daten lässt Unterschiede nach Unternehmensgröße erkennen. Kleine und mittlere Unternehmen sind mit der Unterstützung durch die AWO bei dem Einstieg in ihren Hauptmarkt weniger zufrieden als größere. Dabei ist zu beachten, dass sich die Erwartungen dieser Unternehmen von denen der großen, aber auch der Mikro

Unternehmen unterscheiden. Kleinstunternehmen treten aufgrund ihrer überschaubaren Größe an die AWO mit sehr konkreten Anfragen heran, und verfügen oft schon über einen Kontakt im Markt, der die internationalen Bemühungen ins Rollen bringt. Bei kleinen und mittleren Unternehmen, die nach wie vor eigentümergeführt sind, ergibt sich häufig das Problem der personellen und zeitlichen Ressourcen, sich aktiv um eine internationale Ausweitung der Aktivitäten zu bemühen. Aufgrund der bereits erreichten Größe geht es hier vielfach um eine strategische Entscheidung, international tätig zu werden, was zu einem anderen Informationsbedarf führt. Zudem müssen diese Unternehmen tendenziell zwischen verschiedenen Alternativen besonders im Hinblick auf konkrete Märkte abwägen, was zusätzliche Unsicherheit bedeutet. Größere Unternehmen verfügen bereits über ein internes Netzwerk an erfahrenen Akteuren, und wenden sich daher nur mit sehr spezifischen Fragestellungen an die AWO.

In Österreich wurden in den letzten Jahren bereits zahlreiche Maßnahmen zur Unterstützung der Auslandsaktivitäten österreichischer Unternehmen diskutiert bzw. implementiert, wobei hier der AWO eine wichtige Rolle zukommt. Das Bewusstsein für eine bedürfnisgerechte Unterstützung der Unternehmen in ihren Auslandsaktivitäten ist immer mehr gestiegen. Für die Region Südosteuropa lässt sich erkennen, dass gerade für die Informationsbeschaffung gute Kontakte sowohl zu Unternehmen in der Region, als auch zu den Behörden von Bedeutung sind. MitarbeiterInnen vor Ort können hier von den Unternehmen als wichtige Ressource mit wertvollen Erfahrungen und Kompetenzen hinsichtlich lokaler Gegebenheiten genutzt werden. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, wird das vorhandene Potenzial der MitarbeiterInnen von den österreichischen Unternehmen noch nicht vollständig genutzt. Umso wichtiger ist es daher, dass die Unterstützungsmaßnahmen der AWO auch darauf ausgerichtet sind, österreichische Unternehmen untereinander und mit Partnern in der Region zu vernetzen, sowie die Unternehmen über die optimale Nutzung der vorhandenen Wissensressourcen im Hinblick auf MitarbeiterInnen aufzuklären.