

**Wirtschaftspolitische Strategien der Steiermark  
an der Nahtstelle zwischen West- und Südosteuropa**

# Brücke oder Bollwerk

**Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark  
über Herausforderungen und Chancen der steirischen  
Wirtschaft mittels grenznaher Dienstleistungen.**



Gefördert durch die EU-Gemeinschaftsinitiative  
INTERREG II Österreich Slowenien.

Graz, Juni 2000



# Brücke oder Bollwerk

## Wirtschaftspolitische Strategien der Steiermark an der Nahtstelle zwischen West- und Südosteuropa

Studie im Auftrag der **Wirtschaftskammer Steiermark** über  
Herausforderungen und Chancen der steirischen Wirtschaft mittels  
grenznaher Dienstleistungen

Gefördert durch die **EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG II  
Österreich Slowenien**

Erstellt durch

### **Freiraum Unternehmensberatung**

Mag. Herbert Mayrhofer

Liebenauer Hauptstraße 2-6, A-8041 Graz, Tel. 0316/46 82 400, Email: mayrhofer@freiraum.at

In Zusammenarbeit mit

Mag. Brigitte Zörweg

**Graz, Juni 2000**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Die neue geowirtschaftliche Lage der Steiermark.....</b>	<b>9</b>
2.1. Methodische Grundlagen dieser Studie.....	11
<b>3. Beziehungen zwischen der Steiermark und Südosteuropa.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Die Osterweiterung der Europäischen Union .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Bisherige Aktivitäten steirischer Unternehmen in Südosteuropa.....</b>	<b>18</b>
5.1. Das Geld-, Kredit- und Versicherungswesen.....	18
5.2. Die Industrie.....	19
5.3. Handel und Transport .....	20
5.4. Beratende und Technische Dienstleistungsunternehmen.....	21
5.5. Öffentliche Organisationen.....	22
<b>6. Erfahrungen im grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr mit den Ländern Südosteuropas .....</b>	<b>25</b>
6.1. Marktwirtschaftliches Vorgehen.....	25
6.2. Die Bedeutung von persönlichen Beziehungen .....	26
6.3. Ausreichende Personalressourcen.....	27
6.4. Komplexe Rechtssysteme.....	29
6.5. Kontinuität der Partnerschaft.....	31
6.6. Termin- und Qualitätsvereinbarungen .....	31
6.7. Nationalismus .....	32
6.8. Ausreichende finanzielle Ressourcen.....	33
6.9. Gesamtbeurteilung der Erfahrungen .....	33
<b>7. Zukunftschancen für die steirische Wirtschaft.....</b>	<b>34</b>
7.1. Ein riesiger neuer Markt entsteht direkt vor der Haustür.....	34
7.2. Die hohen Eintrittsbarrieren als Chance für österreichische Unternehmen .....	34
7.3. Beispiele für Marktpotentiale in Südosteuropa .....	35
7.4. Chancen durch Wettbewerbsvorteile westeuropäischer Unternehmen.....	37
7.5. Chancen durch niedrigere Arbeitskosten.....	38
7.6. Chancen durch neue Kooperationen und Synergien .....	39

<b>8. Grenzdienstleistungen als Chance für die steirische Wirtschaft .....</b>	<b>41</b>
8.1. Bedarf an Orientierungs- und Kontaktdienstleistungen.....	43
8.2. Grenzüberschreitende Rechts- und Finanzdienstleistungen .....	45
8.3. Technische Dienstleistungen .....	47
8.4. Personaldienstleistungen .....	48
8.5. Weitere grenzüberschreitende Dienstleistungen .....	48
8.6. EU-Informationsdienstleistungen.....	49
<b>9. Herausforderungen für die steirischen Unternehmen .....</b>	<b>50</b>
9.1. Betriebsinterne Herausforderungen .....	50
9.2. Unternehmerisch tätig werden.....	51
9.3. Aufbau von Kooperationen.....	52
<b>10. Herausforderungen für öffentliche Körperschaften und Organisationen.....</b>	<b>54</b>
10.1. Übergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Leitbild.....	55
10.2. Sensibilisierungsprogramm für die steirische Wirtschaft.....	58
10.3. Steirisches Informations- und Lobbyingnetzwerk.....	60
10.4. Kompetenzzentrum Südost .....	62
10.5. Unterstützung durch öffentliche Kontakte .....	62
10.6. Die Steirische Task Force .....	64
10.7. Die Begegnung zwischen den Ländern fördern.....	65
10.8. Das eigene Land öffnen .....	65
<b>11. Best practice Beispiele aus anderen europäischen Regionen und Konsequenzen für die Steiermark .....</b>	<b>67</b>
11.1. Konzertierte Aktionen und Projektplattformen .....	67
11.2. Thematische und regionale Task Forces.....	68
11.3. Kooperationstreffen.....	69
11.4. Kooperation zwischen den Wirtschaftsinfrastruktureinrichtungen .....	70
11.5. Lobbying oder der Nutzen der Institutionen.....	71
<b>12. Wirtschaftspolitische Weichenstellung für die Steiermark.....</b>	<b>72</b>
<b>13. Literaturverweise .....</b>	<b>74</b>

# 1. Kurzzusammenfassung

**Inhalt der Studie** Die vorliegende Studie ist das zusammengefasste Ergebnis der Expertise von über fünfzig Unternehmern und Wirtschaftsfunktionären aus der Steiermark und Slowenien, die bereits über eine langjährige Erfahrung im grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr und in der grenzüberschreitenden Wirtschaftspolitik verfügen. Ziel dieser Expertisen war die Erhebung künftiger Chancen der steirischen Wirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Dienstleistungssektors in Zusammenhang mit der Öffnung der Grenzen im Osten und Südosten.

Das Umfeld der steirischen Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren durch die politische und wirtschaftliche Öffnung der Länder Südosteuropas in einem enormen Ausmaß verändert. Die Steiermark ist nicht mehr letzter Ausläufer des westeuropäischen Wirtschaftsraumes, sondern verfügt über direkten Anschluss an eine neu entstehende südosteuropäische Wirtschaftsregion, die Schritt für Schritt in die europäische Union integriert werden wird.

**Ein neuer Markt** Dadurch ergeben sich enorme Chancen für die steirischen Wirtschaftsbetriebe. Schließlich hat sich für die Steiermark in unmittelbarer Nähe ein riesiger neuer Markt eröffnet, der in den nächsten Jahren einen enormen Bedarf an Produkten und Dienstleistungen westeuropäischen Zuschnitts haben wird.

**Die steirischen Chancen** Das westeuropäische Know How in Technologie und Betriebswirtschaft und die vorhandenen Kapitalressourcen in Verbindung mit der geografischen Nähe und den traditionell guten Kontakten in diese Länder ermöglichen der steirischen Wirtschaft einen wichtigen Startvorteil bei wirtschaftlichen Aktivitäten in den Ländern Südosteuropas.

In einer globalen Weltwirtschaft ist der südosteuropäische Raum darüber hinaus eine enorme Chance für die heimische Wirtschaft, die Kosten von Vorprodukten und Vordienstleistungen zu senken und damit im europäischen Wettbewerb wieder leistungsstärker zu werden und qualifizierte Arbeitsplätze in den heimischen Betrieben zu sichern.

**Wirtschaftsregion Südost** Schließlich dürfen die vielen positiven wirtschaftlichen Nebeneffekte auf allen Ebenen nicht übersehen werden, wenn die Steiermark von der europäischen Randlage in die Mitte einer neuen dynamischen EU-Wirtschaftsregion Südost rückt.

Angesichts dieser Umstände fällt auf, dass die Öffnung der Länder Südosteuropas und die bevorstehende Integration der Staaten dieses Raumes in die Europäische

Union in der heimischen Öffentlichkeit mehr Sorge als Begeisterung hinsichtlich der möglichen wirtschaftlichen Auswirkungen ausgelöst hat.

**Bisherige  
Erfolge**

Schließlich haben schon viele der großen steirischen Unternehmen in der Industrie und im Banken- und Versicherungssektor die Chancen, die sich in Südosteuropa ergeben, aktiv genutzt und sich auf diese Art und Weise interessante Marktpositionen in diesen Ländern aufgebaut. Dabei haben sie nicht nur überwiegend gute Erfahrungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Chancen in diesen Ländern gemacht, sondern auch ein umfangreiches Know How beim Aufbau wirtschaftlicher Beziehungen mit diesen Ländern erarbeitet. Es zeigte sich, dass es in den Ländern Südosteuropas eine Reihe von wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten gibt, die bei einem wirtschaftlichen Engagement Berücksichtigung finden sollten.

**Gesammelte  
Erfahrungen**

Dazu gehört unter anderem die hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs, ein sehr komplexes und in Veränderung befindliches Rechtssystem, abweichende Standards im Bereich von Termin- und Qualitätsnormen und eine besondere Betonung der nationalen Eigenständigkeit und des nationalen Selbstwertes. Wer immer in diesen Ländern wirtschaftlich aktiv werden möchte, ist deshalb gut beraten, sich die bereits vielfach vorhandenen Erfahrungen steirischer Unternehmen für sein Engagement zunutze zu machen.

**Die Grenze im  
Kopf**

Das führte uns auch zu der Erkenntnis, dass es nach wie vor sehr viele Hemmnisse im Wirtschaftsverkehr zwischen Westeuropa und Südosteuropa gibt. Das liegt an unterschiedlichen wirtschaftlichen und juristischen Rahmenbedingungen und an kulturellen und sprachlichen Grenzen. Vor allem aber sind es die Vorstellungen in den Köpfen der Wirtschaftstreibenden, die diese Grenze formen. Auf der anderen Seite ist der gesamte Balkanraum in den letzten Jahren zunehmend in den Mittelpunkt der europäischen Sicherheits- und Wirtschaftspolitik gerückt und wird wohl auch in den nächsten Jahren auf der Prioritätenliste der europäischen Politiker (und damit früher oder später wohl auch auf der der Unternehmen) ganz oben stehen.

**Grenzdienst-  
leistungen**

Die erfolgreiche Überwindung der nach wie vor vorhandenen Grenze zwischen Westeuropa und Südosteuropa ist allerdings nicht nur ein politischer und juristischer Akt, sondern erfordert konkrete Vermittlung durch Unternehmen in Form von Grenzdienstleistungen. Dazu gehören insbesondere grenzüberschreitende Informationen über Marktchancen, die Vermittlung grenzüberschreitender Kontakte, die grenzüberschreitende juristische Beratung, die Abwicklung von Transport und

Logistik und die Unterstützung beim Aufbau grenzüberschreitender Unternehmungen. Gerade für steirische Unternehmen ergeben sich aufgrund der gesammelten Erfahrungen und der günstigen geografischen Position viele Chancen, den wirtschaftlichen Fluss an der Nahestelle zwischen West- und Südosteuropa zu organisieren und zu verbessern.

**Strategien für Unternehmen**

Was müssen Unternehmen nun aber tun, um diese Chancen zu nützen? Während viele große Unternehmen die Chancen bereits erkannt und sich aktiv in den neuen Märkten engagiert haben, hat der Großteil der kleineren und mittleren steirischen Betriebe diesem neuen Markt bisher noch sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Grund dafür ist wohl der Umstand, dass viele dieser Unternehmen angesichts der geringeren eigenen Ressourcen den Bereich der langfristigen Unternehmensplanung und Marktentwicklung nur zu leicht ins Hintertreffen geraten lassen. Dabei ist die Analyse der eigenen Stärken und eine gezielte strategische Ausrichtung eine der wichtigsten Voraussetzungen, um die Chancen, die sich in Südosteuropa für das eigene Unternehmen ergeben, gezielt ergreifen zu können. Jedenfalls werden auch die kleinen steirischen Unternehmen zunehmend gefordert sein, auf die sich immer rascher ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu reagieren und selbst aktiv die sich bietenden Chancen zu nützen. Dabei werden sie nicht umhinkommen, verstärkt Kooperationen mit anderen steirischen Unternehmen und Partnern in Südosteuropa einzugehen, um sich gegenüber den globalen Spielern in Europa behaupten zu können.

**Die Rolle der öffentlichen Hand**

Die öffentlichen Einrichtungen und Institutionen der Steiermark im Bereich der Wirtschaftspolitik haben bereits durchwegs verschiedene Initiativen und Aktivitäten entwickelt, um die steirische Wirtschaft bei der Nutzung der neuen wirtschaftlichen Chancen in Südosteuropa zu unterstützen. Allerdings handelt es sich dabei größtenteils um isolierte Aktivitäten einzelner Einrichtungen, ohne dass bisher eine koordinierte steirische Strategie sämtlicher öffentlicher Akteure Richtung Südosteuropa erkennbar wäre. Gleichzeitig waren viele der Interviewpartner der Meinung, dass der Umfang der in diesem Bereich bisher eingesetzten Mittel und Ressourcen der künftigen Bedeutung des südosteuropäischen Wirtschaftsraumes für die steirische Wirtschaftsentwicklung noch nicht gerecht wird.

**Unterstützung der Wirtschaft**

In jedem Fall gibt es für öffentliche Einrichtungen und Körperschaften eine Reihe von Möglichkeiten, die steirische Wirtschaft wirksam bei ihrer Südosteuropastrategie zu unterstützen.

Im Rahmen dieser Studie wird zuallererst eine engere Zusammenarbeit zwischen

den steirischen Institutionen und die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes und eines gemeinsamen Leitbegriffs für eine neue wirtschaftliche Initiative der Steiermark vorgeschlagen. Wie das Beispiel des Autocluster zeigt, ist ein weithin bekannter und einprägsamer Leitbegriff unerlässlich für jedes wirkungsvolle öffentliche Programm. Ein solches Programm hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn es von allen Akteuren unterstützt, mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet und während eines längeren Zeitraums umgesetzt wird.

**Ein  
gemeinsames  
Programm  
Südost**

Erster Teil eines solchen Programms ist die Information und Beratung steirischer Unternehmen hinsichtlich ihrer künftigen Erfolgsstrategie Richtung Südosteuropa. Die wichtigsten Grundzüge eines solchen Sensibilisierungsprogramms sind in dieser Studie dargestellt. Von ebenso großer Bedeutung ist eine engere Vernetzung jener Unternehmen, die auf den Märkten Südosteuropas bereits aktiv tätig sind, um die darin enthaltenen Synergiepotentiale aktiv zu nutzen. Um die Steiermark stärker als bisher als Drehscheibe zwischen West- und Südosteuropa zu etablieren und die wirtschaftlichen Chancen im Bereich der Grenzdienstleistungen zu nützen, wird die Einrichtung eines Kompetenzzentrums Südost in der Steiermark empfohlen. Schließlich ist Südosteuropa ein Region, in der die Politik und die öffentlichen Einrichtungen nach wie vor eine maßgebliche Rolle spielen. Viele wirtschaftliche Chancen können deshalb nur genutzt werden, wenn die Vertreter der öffentlichen Einrichtungen und Körperschaften in der Steiermark vermehrte Kontakte zu den Regierungen und Institutionen der Länder Südosteuropas pflegen. Diese Kontakte sollten auch mit gezielten wirtschaftspolitischen Aktivitäten und Programmen mit Hilfe einer steirischen Task Force verknüpft werden. Zu allen diesen Aktivitäten gibt es bereits eine ganze Reihe erfolgreicher Beispiele entlang der Außengrenze der Europäischen Union zu den mittel- und osteuropäischen Staaten, die in der Steiermark weiterentwickelt werden könnten.

**Brücke oder  
Bollwerk**

Letztendlich stellt sich für die österreichische und steirische Wirtschaftspolitik die Frage nach der strategischen Ausrichtung der wirtschaftlichen Beziehungen zu Südosteuropa. Trotz des eindeutigen Befundes sämtlicher Studien, dass Österreich von der Ostöffnung und EU-Erweiterung bereits profitiert hat und weiterhin profitieren wird, gab es in den letzten Jahren viele Signale in der Öffentlichkeit, die eher auf eine Intensivierung als auf eine Öffnung der Grenzen zu Südosteuropa hindeuteten. Die Steiermark ist gefordert, sich zu entscheiden, ob sie in Zukunft ein Bollwerk oder ein Brücke zu diesem neuen Wirtschaftsraum hin sein möchte.



## 2. Die neue geowirtschaftliche Lage der Steiermark

- Der Auftrag** Die Steirische Wirtschaftskammer hat die Freiraum Unternehmensberatung beauftragt, in einer Untersuchung auszuloten, welche Chancen sich für die steirischen Dienstleistungsunternehmen und für die steirische Wirtschaft insgesamt aus der Öffnung der südosteuropäischen Länder<sup>1</sup> und der EU-Erweiterung ergeben und was die steirische Wirtschaft tun kann, um diese Chancen offensiv zu nutzen.
- Wir beginnen diese Studie mit einer Kurzdarstellung der Veränderung des geopolitischen Rahmens der steirischen Wirtschaft. Diese Veränderung mag zwar hinlänglich bekannt sein, hat aber in ihrer außerordentlichen Bedeutung in der steirischen Öffentlichkeit noch nicht die entsprechende Aufmerksamkeit erhalten.
- Die geopolitische Veränderung der Steiermark** Über viele Jahrzehnte hinweg war die steirische Wirtschaft Endpunkt und Sackgasse des westeuropäischen Wirtschaftsraumes. Die Kontakte über den ehemaligen eisernen Vorhang beschränkten sich auf wenige Großhandelsaktivitäten und Urlaubsfahrten. Diese geopolitische Lage hat sich auf die Steiermark natürlich entsprechend ausgewirkt. Das zeigt sich nicht nur in der Verkehrsinfrastruktur, die eher einem Endbahnhof als einem multinationalen Verkehrsknotenpunkt gleicht. Auch die steirische Wirtschaft hat sich über viele Jahre hinweg in ihr Schicksal als wenig dynamisches Anhängsel der zentralen österreichischen und deutschen Wirtschaftsräume gefügt.
- Rezeption der Veränderung** Diese geopolitische Situation hat sich in den letzten zehn Jahren in einem Tempo und Ausmaß verändert, das nicht schneller und radikaler hätte sein könnte. Erstaunlicherweise wurde dies aber in der Steiermark nicht mit jener Euphorie begrüßt, die diese Veränderung eigentlich verdient hätte. Schließlich ist die

---

<sup>1</sup> Der Begriff Südosteuropa umfasst lt. Brockhaus in alphabetischer Reihenfolge die Länder Albanien, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Jugoslawien, Kroatien, Mazedonien, Slowenien, Rumänien und Ungarn. Ebenso zählen das EU-Mitglied Griechenland und der europäische Teil der Türkei dazu. Im Rahmen dieser Studie werden unter dem Begriff Südosteuropa aus naheliegenden Gründen allerdings nur die erstgenannten Länder mit ihrer gemeinsamen planwirtschaftlichen Tradition verstanden, auch wenn diese Abgrenzung geografisch nicht korrekt und durch die internationale Entwicklung in einigen Jahren überholt sein wird. Ebenso wenig werden im Rahmen dieser Studie die ehemaligen planwirtschaftlichen MOEL Staaten Polen, Slowakei und Tschechei sowie die GUS Staaten generell miteinbezogen, auch wenn einzelne Interviewpartner ihr Engagement im Osten durchaus nicht auf Südosteuropa beschränkt haben.

Steiermark nun nicht mehr letzte und abgelegene Provinz eines riesigen europäischen Wirtschaftsraumes, sondern sieht sich plötzlich in der Mitte eines völlig neu entstehenden Wirtschaftsraumes im Zentrum Europas. Als Universitäts- und Dienstleistungsstadt bietet sich die steirische Landeshauptstadt ideal für die Bearbeitung des südosteuropäischen Marktes an. Schließlich kann man von Graz als einziger europäischer Stadt aus drei wichtige Hauptstädte dieses Wirtschaftsraumes, nämlich Wien, Zagreb und Ljubljana, demnächst innerhalb von je zwei Autostunden erreichen.

Wenn man berücksichtigt, wie wichtig persönliche Kontakte und direkte Treffen in diesem Wirtschaftsraum nach wie vor sind und jedenfalls noch eine Zeit lang bleiben werden, weiß man um die darin liegenden Zukunftschancen.

**Konsequenzen für die Wirtschaft** Dass die öffentliche Rezeption dieser Veränderung anfangs ein völlig anderes Schwergewicht hatte, ist zum Teil zu verstehen. Die rasche geopolitische Veränderung des Umfeldes der steirischen Wirtschaft beeinflusst diese Wirtschaft in hohem Maße. Der strukturelle Wandel der geopolitischen Lage führt dazu, dass sich die Wirtschaft enormen Herausforderungen bei der künftigen Strukturierung der eigenen Unternehmen gegenüber sieht. Auf der einen Seite eröffnen sich unzählige neue Geschäftsmöglichkeiten, auf der anderen Seite sind einige der bisherigen Produktionen und Dienstleistungen nicht mehr auf Dauer profitabel.

**Das Wesen des Unternehmertums** Die öffentliche Aufmerksamkeit von Unternehmen, Medien und Politik hat sich dabei wesentlich schneller den drohenden Gefahren dieser Veränderung als den möglichen Chancen zugewandt. In der Tat sind die Autoren dieser Studie aber der Meinung, dass ein melancholischer Rückblick auf die stille Behaglichkeit der steirischen Wirtschaft am Ende der westlichen Welt wenig Sinn macht. Unternehmertum ist dadurch gekennzeichnet, dass man Veränderungen als willkommene Chance begreift, neue Produkte zu entwickeln, neue Dienstleistungen anzubieten, neue Märkte zu erobern und damit den wirtschaftlichen Erfolg sichert und erhöht. Aus diesem Grund fokussiert die vorliegende Studie vor allem darauf, wie Chancen, die sich aus dieser Veränderung ergeben, bestmöglich zugunsten der steirischen Wirtschaft realisiert werden können.

**Die Notwendigkeit der Veränderung** Viele der gängigen Studien zum Thema konzentrieren sich in ihren Analysen auf die voraussichtlichen Auswirkungen des EU-Beitritts der ost- und südosteuropäischen Länder auf die heimische Wirtschaft. Eine solche Betrachtungsweise muss in der Regel von einer gleichbleibenden inländischen Wirtschaft ausgehen, was zweifellos seine Berechtigung hat. In der Tat ist aber die

wichtigste Frage, die sich für unsere Wirtschaft stellt, was wir verändern müssen, um aus der neuen Situation zu profitieren. Und das, was unser Land euphorisch stimmen sollte, ist die Tatsache, dass der mögliche gesamtwirtschaftliche Profit die möglichen Risiken, wie viele Studien zeigen, jedenfalls überwiegt. Bei einer solchen Umstrukturierung sind zweifellos auch viele soziale Maßnahmen zur Abfederung unerwünschter Effekte erforderlich. Diese Abfederung kann von der steirischen Wirtschaft aber nur dann geleistet werden, wenn sie die neuen Chancen mit jener Energie und Euphorie nutzt, die diese verdienen und die auch die Voraussetzung sind, um sie tatsächlich zu ergreifen.

## 2.1. Methodische Grundlagen dieser Studie

<b>Die Aufgabe der Studie</b>	Ausgehend vom Ziel dieser Studie, nämlich mögliche Chancen aufzuzeigen und Wege zu ihrer Realisierung zu beschreiben, ergab sich auch die gewählte Methode. Wir haben deshalb entschieden, von einer quantitativen Sozialforschung abzusehen. Diese würde zwar die Untersuchung eines größeren und repräsentativeren Kreises der steirischen Wirtschaft ermöglichen, hat aber den extremen Nachteil, dass in der Regel nur jene Bereiche erforscht werden können, die vom Forscherteam bereits in der Befragung inhaltlich spezifiziert werden.
<b>Qualitative Ergebnisse</b>	Ziel dieser Untersuchung war es, neues Wissen und neue Erkenntnisse von erfahrenen steirischen Unternehmen zu erheben und für die gesamte steirische Wirtschaft und Politik nutzbar zu machen. Das ist leider nur mit einer der aufwändigsten Methoden der Sozialforschung, nämlich einer qualitativen Erhebung, möglich. Dies ist eine der wenigen Methoden der Sozialforschung, die es den Befragten erlaubt, ihr eigenes spezifisches Know How in die Untersuchung einzubringen. Insgesamt fünfzig Vertreter von steirischen Unternehmen, die bereits intensive Erfahrung mit der Bearbeitung des südosteuropäischen Marktes haben, und wirtschaftspolitische Funktionäre von öffentlichen Einrichtungen und Körperschaften der Steiermark wurden ausführlich über ihre Erfahrungen, Meinungen und Einsichten mit Hilfe eines qualitativen Interviewleitfadens befragt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurden dabei vor allem Vertreter jener Branchen der Wirtschaftskammer ausgewählt, die für grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Steiermark und Ost- und Südosteuropa eine strategische Bedeutung haben: Im einzelnen wurden vor allem Unternehmen aus der Industrie, dem Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, Unternehmensberatung, Werbebranche, Datenverarbeitung, Technische Büros,

Speditionen und dem Außenhandel befragt.

**Erhebungsmethodik**

In ausführlichen, durchschnittlich zweistündigen Gesprächen wurden diese Experten des steirischen Unternehmertums und der steirischen Wirtschaft über ihre bisherigen Aktivitäten und Erfahrungen in Ost- und Südosteuropa sowie den von Ihnen wahrgenommenen Chancen und den in Zukunft zu setzenden Schritten befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung sind in dieser Studie im folgenden ausführlich dokumentiert. Entsprechend der gewählten Forschungsform sind die Ergebnisse für die steirische Wirtschaft zwar nicht im strengen statistischen Sinne repräsentativ, erlauben aber darum umso mehr einen hochqualitativen Einblick in die Sichtweise des steirischen Unternehmertums.

### 3. Beziehungen zwischen der Steiermark und Südosteuropa

- Der Einfluss der Vergangenheit** Die Bedeutung der Geschichte wird im Wirtschaftsleben nur zu oft unterschätzt. Das hat damit zu tun, dass die Betrachtung des Wirtschaftslebens sich vor allem an kurzen Zeiträumen orientiert und Langzeitanalysen und langfristige Strategien eher die Domäne von Geschichte und Politik sind. Nichtsdestotrotz zeigen uns die Analysen und Erkenntnisse von Wirtschaftshistorikern den nicht zu unterschätzenden Einfluss von geschichtlichen Prozessen in Politik und Gesellschaft auf die wirtschaftliche Entwicklung.
- Die sensible Beziehung der Nationalitäten** Es lohnt sich bei der Erforschung der Zukunftschancen der steirischen Wirtschaft in Südosteuropa somit ein Blick in die Geschichte der gegenseitigen Beziehungen. Dabei fällt die überaus lange politische und wirtschaftliche Verbindung der Steiermark mit Slowenien auf. Erst einige Jahrhunderte später ergaben sich dann über die gemeinsame Monarchie auch engere Verbindungen zu Ungarn, Kroatien und weiteren Ländern Ost- und Südosteuropas. In jedem Fall waren diese Bindungen und Verflechtungen über viele Jahrhunderte hinweg enger als zum derzeitigen Haupthandelspartner der Steiermark, der Europäischen Union in den Grenzen des Jahres 2000. Bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Zusammenlebens von deutschsprachigen, ungarischen und slawischen Nationalitäten in der Monarchie darf jedoch eines nicht übersehen werden: Die dominierende Rolle der deutschen Nationalität in der Donaumonarchie wurde zwar durch den Ausgleich mit Ungarn teilweise relativiert, zu einem Ausgleich mit den slawischen Nationen war das österreichische Kaiserhaus jedoch nie wirklich bereit.
- Zunehmende Abgrenzung** Das war wohl eine Mitursache dafür, dass sich die Nachfolgestaaten der Monarchie nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich durch strikte Zollbestimmungen in der Zwischenkriegszeit von Österreich sehr stark abgrenzten. Die Folge waren ein weitgehender Verlust der über viele Jahrhunderte aufgebauten wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen und der Zusammenbruch von vielen der vorher aufgebauten grenzüberschreitenden Unternehmungen. Der Versuch der deutschsprachigen Nationalität, die Hegemonie über die ungarische und slawischen Nationen und Gebiete im zweiten Weltkrieg gewaltsam wiederherzustellen, führte dazu, dass sich diese Nationen noch stärker als zuvor gegenüber diesen Ländern abgrenzten und schließlich unter dem Dach der Kommunistischen Internationalen Schutz vor dem deutschen Vormachtstreben fanden. Der eiserne Vorhang ist deshalb

möglicherweise nicht nur die Verteidigungslinie eines politischen Gesellschaftssystem, sondern könnte in diesem Sinne auch als Schutzwall gegenüber den Hegemonieansprüchen der deutschsprachigen Nationen gesehen werden.

Jedenfalls war der Eiserne Vorhang nicht nur eine politische, sondern vor allem auch eine wirtschaftliche Grenze. So konnte die wirtschaftliche Autonomie dieser Länder von deutschem und westlichem Kapital zumindest bis zu einem gewissen Grad auf einige Jahrzehnte gesichert werden.

**Die wirtschaftliche Peripherisierung der Steiermark**

Die wirtschaftlichen Folgen für die Steiermark im letzten Jahrhundert waren ab dem Ende des Ersten Weltkrieges einschneidend. Die Steiermark wurde mehr und mehr der letzte Ausläufer eines westeuropäischen Wirtschaftsraumes und rückte von seiner ursprünglichen Lage als wirtschaftlicher Zentralraum der Donaumonarchie in die Randlage der Europäischen Union. Als symbolischer Ausdruck für diese Entwicklung bietet sich der Semmering an. War der Bau der Semmeringbahn als Verbindungsstrecke zwischen Wien und Triest ursprünglich ein Projekt von großer europäischer Bedeutung mit höchster politischer und wirtschaftlicher Priorität, so ist der Ausbau der Semmeringstrecke heutzutage zur politischen Grotteske mit wenig Aussicht auf ein Ende (oder einen Beginn) geworden. Mittlerweile ist die Westbahn zur entscheidenden Achse der österreichischen Wirtschaft und der verkehrspolitische Einfluss von St. Pölten wohl größer als der von Graz geworden.

**Folgen für die außenwirtschaftlichen Beziehungen**

Die Folge dieser Entwicklung in den angrenzenden südosteuropäischen Staaten für die steirische Wirtschaft war, dass sich die Wirtschaftsbeziehungen mit diesen Staaten vor allem auf zwischenstaatliche Kontakte und den industriellen Handel beschränkten. Mit Ausnahme von einigen Industriebetrieben und spezialisierten Handelsunternehmen, die über die entsprechenden Kontakte zu den staatlichen Institutionen und Unternehmen verfügten, gab es kaum nennenswerte Wirtschaftsbeziehungen. Erst mit der langsamen politischen und wirtschaftlichen Öffnung dieser Länder zu Beginn der 70er Jahre entstand wieder eine engere wirtschaftliche Verflechtung. Anfangs war dies vor allem von privaten Konsumenten getragen, die entweder von Österreich aus Urlaubs- und Einkaufsfahrten in den Südosten unternahmen oder vom Osten und Südosten nach Österreich kamen, um hier westliche Konsumgüter zu erstehen und ihre Ersparnisse in harten Devisen sicher anzulegen. Diese Entwicklung verstärkte sich dann vor allem mit dem Wegfall des Eisernen Vorhangs, als die Einkaufsmärkte in den steirischen Grenzstädten einen wahren Einkaufsboom erlebten.

## 4. Die Osterweiterung der Europäischen Union

Empirische Untersuchungen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Ostöffnung zeigen, dass diese den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union nicht geschadet hat. Die Auswirkungen einer künftigen Erweiterung der Europäischen Union werden ebenso bewertet, jedoch werden sich die ökonomischen Vorteile unterschiedlich verteilen, d.h. obwohl die Erweiterung mit Kosten verbunden ist, werden die positiven Einflüsse überwiegen.

### **Effekte der EU-Erweiterung**

Mittel- und Osteuropa zählen innerhalb Europas zu den bedeutendsten Wachstumsmärkten. Das Bruttoinlandsprodukt würde durch den EU-Beitritt in diesen Ländern einen positiven Wachstumsimpuls von rund 0,5% jährlich erhalten. Die dadurch bedingte Anhebung des Wohlstandes in den Mittel- und Osteuropäischen Ländern (MOEL) würde sich durch die erhöhte Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen positiv auf die Wirtschaft der EU-Mitgliedsstaaten auswirken. Aufgrund ihrer geografischen Lage hat insbesondere die steirische Grenzregion große Chancen, von der Erweiterung in besonderem Maße zu profitieren und diese Veränderungen als zusätzliche Wachstumsimpulse zu nutzen. An dieser Stelle müssen allerdings auch negative Einflussfaktoren, wie der starke Wettbewerbsdruck und der Strukturwandel, erwähnt werden, deren Auswirkungen in erster Linie diese Regionen treffen werden. Wirtschaftliche Vorteile ergeben sich für die Steiermark insbesondere dann, wenn es durch den Abbau ihrer peripheren Lage gelingt, die Rolle eines regionalen Zentrums zu übernehmen.

### **Auswirkungen auf die steirische Grenzregion**

Seit Anfang der 90er Jahre verzeichnen die Grenzregionen der Steiermark eine auffallend positive Entwicklung. Im Zeitraum von 1989 bis 1995 verzeichneten die steirischen Grenzbezirke einen Beschäftigungszuwachs von 12,6%; im Grazer Raum betrug dieser Zuwachs lediglich 4,5%. Vor allem die Metall- und Elektrobranche, der Bausektor, die Holzverarbeitende Industrie sowie der Tourismus erzielten überdurchschnittliche Zuwächse. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass die Grenzregion ein unterdurchschnittliches Wirtschaftsniveau mit unzureichendem Arbeitsplatzangebot aufweist. Die Weiterentwicklung der südsteirischen Region wird mittel- und langfristig nur dann gewährleistet sein, wenn es gelingt, funktionierende grenzüberschreitende Strukturen zu schaffen und den Aktionsradius der Wirtschaftsakteure zu sichern und zu erweitern.

**Produktion** Die Ostöffnung hat insbesondere die österreichische Sachgüterproduktion begünstigt und somit zu einer Ausweitung von Produktion und Beschäftigung beigetragen. In der Steiermark verzeichnen vor allem die Elektro-, Fahrzeug- und Papierindustrie gute Exportmöglichkeiten, welche von einem relativ geringem Konkurrenzdruck begleitet werden. Neben dem Technologiesektor und der Metallindustrie wird vor allem auch die Papierindustrie vom Nachfragerwachstum der MOEL profitieren. Im Zeitraum 1996 bis 2004 werden die Nettoproduktionswerte bei Strukturanpassung der MOEL um 1,7% (bzw. um 0,8% ohne derselben) zunehmen. Die Beschäftigungszunahme wird bei Strukturanpassung der MOEL mit 1% geringfügig unter der gesamtösterreichischen liegen, ohne Anpassung bei 0,5%. Damit steigt die Zahl der Arbeitsplätze um ca. 8.000 pro Jahr bzw. respektive um jährlich 3.700 an. Diese Annahmen lassen für die steirische Sachgüterproduktion insgesamt positive Wachstumsimpulse erwarten, die die Nachteile durch regionale und sektorale Reibungen kompensieren sollten.

**Dienstleistungen** Auch der Dienstleistungssektor hat durch die Ostöffnung profitiert. Allerdings haben sich für den Zentralraum Graz und die südlichen Grenzbezirke nur bescheidene Wachstumsimpulse ergeben. Die Schwächen könnten ihre Ursachen in teilweise zu kleinen Betriebsgrößen und Behinderungen durch rechtliche Bestimmungen haben. Ein Abbau dieser Schwächen und ein verstärktes außenwirtschaftliches Engagement, vor allem in den produktionsnahen und humankapitalintensiven Dienstleistungen, in denen die MOEL durch teilweise geringere Managementenerfahrung und ineffiziente Finanzierungssysteme noch Qualitätsdefizite aufweisen, sind als Chance für die Steiermark anzusehen.

Die Liberalisierung wird aber auch eine deutliche Verschärfung der Wettbewerbssituation in den arbeitskostenintensiven Dienstleistungsaktivitäten mit sich bringen. Vor allem die grenznahen Gebiete mit ihren traditionellen und weniger qualifizierten Dienstleistungen werden verstärkt vom Wettbewerbsdruck und einer Niedriglohnkonkurrenz betroffen sein.



**Landwirtschaft** Der Agrarsektor hat für Gesamtösterreich einen deutlich niedrigeren Stellenwert als für die MOEL, allerdings ist die Bedeutung des Agrarsektors regional gesehen sehr unterschiedlich – insbesondere für die Grenzregion zu den MOEL ist diese viel größer. In den Jahren 1995 bis 1997 lieferte die Steiermark durchschnittlich ein Fünftel der Gesamtproduktion der österreichischen Landwirtschaft. Im Hinblick auf die künftige Konkurrenzsituation werden sich die ähnlichen Produktpaletten, die kleinbetrieblichen Strukturen und der hohe Anteil an Nebenerwerbsbetrieben in der Landwirtschaft eher negativ auswirken, positiv dagegen die Orientierung an hochwertigen und biologisch erzeugten Produkten, für die bei den zahlungskräftigen Verbrauchern der MOEL ein neues Marktsegment entstehen könnte.

## 5. Bisherige Aktivitäten steirischer Unternehmen in Südosteuropa

### 5.1. Das Geld-, Kredit- und Versicherungswesen

<b>Gründe für das Engagement in Südosteuropa</b>	<p>Als erstes wurden die Chance dieses neu sich eröffnenden Marktes in Ost- und Südosteuropa von den großen steirischen Unternehmen aktiv genutzt. Der Hauptgrund dafür liegt wohl daran, dass diesen Unternehmen aufgrund ihrer Größe und ihres heimischen Marktanteils im Heimmarkt in der Steiermark bzw. in Österreich nur mehr geringe Wachstumsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig ist ein Wachstum Richtung Westen und Norden aufgrund der wesentlich größeren Betriebsgrößen in der EU nur mit sehr hohem Kapitaleinsatz möglich, sodass sich eine Ausweitung nach Südosteuropa als ideale Chance zur Vergrößerung des Marktes und Erhöhung der europäischen Konkurrenzfähigkeit darstellt. Die ersten waren dabei die heimischen Banken und Versicherungsunternehmen. Bei den Banken hängt das wohl auch damit zusammen, dass sie aufgrund der bereits erwähnten zunehmenden Nachfrage von slowenischen, ungarischen und kroatischen Staatsbürgern nach sicheren Anlageformen in harten Devisen fast ohne eigenes Zutun vor allem zu Beginn der 90er Jahre auf diesen Markt aufmerksam wurden.</p>
<b>Angebotene Dienstleistungen</b>	<p>Mittlerweile hat sich durch den wirtschaftlichen Aufschwung dieser Länder und der erhöhten privaten Geschäftstätigkeit eine verstärkte Nachfrage nach Finanzmittel von Klein- und Mittelbetrieben entwickelt. Ein entscheidendes Problem bei der Befriedigung dieser Nachfrage stellt allerdings noch die unsichere Rechtslage und die überlastete Gerichtsbarkeit bei der Besicherung von Darlehen und der Durchsetzung von Forderungseintreibungen dar. Jedenfalls haben die steirischen Bank- und Versicherungskonzerne vor allem seit Mitte der 90er Jahre mit dem Aufbau eigenständiger Filialen und Tochterunternehmen in den angrenzenden Ländern begonnen, die mittlerweile schon einen beachtlichen Umsatzanteil der jeweiligen Institute erwirtschaften. Das war vor allem zu Beginn mit vielen bürokratischen und politischen Hürden verbunden. Viele der bei uns gängigen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen waren aufgrund des bisherigen planwirtschaftlichen Systems in diesen Ländern kaum oder gar nicht vorhanden, sodass sich ein interessanter Markt für diese Dienstleistungen auftat. Dazu zählen insbesondere langfristige Finanzierungen, Leasingfinanzierungen sowie Lebens-,</p>

Unfall- und Sachversicherungen. Während diese Produkte von den lokalen Unternehmen erst entwickelt werden müssen, können die heimischen Unternehmen ihre vorhandene Erfahrung und ihre technischen Systeme mit entsprechenden Anpassungen sofort vor Ort einsetzen. Schwerpunktländer der steirischen Geld- und Versicherungsdienstleister sind dabei vor allem Ungarn, Slowenien und Kroatien, wobei zur Zeit auch Rumänien und Bosnien stärker in den Mittelpunkt des Interesses rücken.

**Neue Initiativen** Mittlerweile versuchen sich die steirischen Banken auch als Handelsdrehscheibe für den Handel zwischen Österreich und den angrenzenden Staaten zu etablieren. So wurde von der Raiffeisen Landesbank Steiermark die Ungarische Handelskammer in der Steiermark und von der Steiermärkischen Bank die Slowenische Handelskammer in der Steiermark gegründet, um den Kontakt zwischen den jeweiligen Wirtschaftsräumen zu intensivieren und sich gleichzeitig selbst als grenzüberschreitender Dienstleister zu profilieren.

## 5.2. Die Industrie

**Ausgangslage der Industrie** Ähnlich wie Banken und Versicherungen haben auch viele der größeren steirischen Industriebetriebe Mitte der 90er Jahre begonnen, ihren wirtschaftlichen Aktionsradius Richtung Südosteuropa zu vergrößern. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Branchenschwerpunkte der einzelnen Industriebetriebe kann hier zwar nicht auf die einzelnen Bereiche der Industrie im einzelnen eingegangen werden, es lassen sich aber einige generelle Muster erkennen. Neben der Ausweitung des Marktes spielte für die Industriebetriebe auch die Suche nach kostengünstigen Produktionsstandorten eine wesentliche Rolle bei ihrer Expansion Richtung Südosteuropa. Im Gegensatz zu den kleineren und mittleren Unternehmen der Steiermark sahen sich die steirischen Industriebetriebe bereits wesentlich früher dem zunehmenden Konkurrenzdruck im Rahmen der Europäischen Union ausgesetzt. Nachdem sich viele europäische Industriekonzerne längst billige Produktionsstandorte in Übersee gesucht hatten, eröffnete sich nun den steirischen Industriebetrieben günstige Produktionschancen durch das niedrigere Lohnniveau in den sich öffnenden Ländern des Ostens und Südostens direkt vor der „Haustür“.

**Arbeitsplatzsicherung durch Expansion** Bei der Expansion dieser Industriebetriebe werden Investitionen in arbeitsintensive Produktionsanlagen schwerpunktmäßig in den Nachbarländern realisiert, während man sich in der Steiermark neben der Entwicklung der bestehenden Werke auf den

Ausbau leistungsfähiger Steuerungs- und Entwicklungsabteilungen konzentriert. Damit können nicht nur neue Arbeitsplätze in Südosteuropa geschaffen werden, sondern auch der Beschäftigtenstand in der Steiermark im Bereich hochwertiger Dienstleistungsfunktionen ausgebaut werden. Vor allem aber kommt es durch diese arbeitsteilige Expansion zu einer besseren Wettbewerbsposition dieser Unternehmen im europäischen Wirtschaftsgeschehen.

### 5.3. Handel und Transport

**Neue Strukturen im Osthandel** Zu Zeiten der Planwirtschaft in den Ländern Ost- und Südosteuropas waren es im wesentlichen einige spezialisierte Handelshäuser, die durch ihr spezielles Know How im Umgang mit diesen Systemen den Handel von industriellen Gütern zwischen Ost und West organisierten. Mit der fortschreitenden Angleichung der Wirtschaftssysteme dieser Länder an die Normen der europäischen Union verliert dieses Know How allerdings zunehmend an Bedeutung. Mit Beginn der Öffnung der Grenzen profitierten vor allem die Einzelhandelsunternehmen entlang der Grenze von der enormen Nachfrage nach westlichen Konsumgütern. Dieser Einkaufstourismus sorgt in der Steiermark zwar nach wie vor für einen gewissen Umsatzanteil der Unternehmen, hat aber in seiner Bedeutung eher abgenommen.

**Annäherung an den Kunden** Es wird mittlerweile für Einzelhandelsunternehmen immer wichtiger, selbst in den Ländern Südosteuropas präsent zu sein. Bis jetzt haben diese Chance erst einige größere Einzelhandelsunternehmen genutzt und Filialen vor allem in Slowenien und Ungarn gegründet. Daneben wurde dieser Markt im Laufe der letzten Jahre auch für Fachgroßhändler und Handelsvertreter aller Branchen interessant. Während es vorher vor allem spezialisierte Osthändler waren, die diesen Markt bearbeitet haben, rückt der südosteuropäische Wirtschaftsraum nun zunehmend ins Blickfeld von branchen- und produktorientierten Handelsunternehmen, die diesen Markt als mögliche Erweiterung ihres Heimmarktes sehen. Dazu zählen unter anderem Großhändler für Industriegüter und Baustoffe.

**Drehscheibenfunktion** Der Handel organisiert dabei sowohl Aus- als auch Einfuhr von Waren und Dienstleistungen, wobei Grundstoffe und einfache industrielle Güter in erster Linie importiert werden und tendenziell höherwertigere Industriegüter aus der EU und aus Österreich in diesen Raum exportiert werden. Solche Generalisierungen stimmen im Einzelfall allerdings oft längst nicht mehr.

Die Handelsunternehmen profilieren sich dabei aufgrund ihrer günstigen geografischen Lage zunehmend als Verbindungsglied zwischen den Produzenten

und Abnehmern der Europäischen Union und den Ländern von Ost- und Südosteuropa.

**Ausbau des  
Transport-  
netzwerkes**

Als Folge des zunehmenden Wirtschaftsverkehrs haben auch die größeren steirischen Speditionen ihr unternehmenseigenes Transportnetz sowie Partnernetzwerk Richtung Südosteuropa weiter ausgebaut und Logistikstützpunkte und Verkaufsniederlassungen in diesen Ländern errichtet. Während von der Steiermark bzw. von Österreich aus überregionale Transporte und das Netz an Niederlassungen koordiniert werden, wird ein bestimmter Teil der Transportdienstleistungen von meist kostengünstiger operierenden Töchtern in Südosteuropa durchgeführt. Dadurch kann nicht nur der meist preisbestimmte Wettbewerbsdruck aus diesen Ländern abgefangen, sondern auch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den westeuropäischen Mitbewerbern erhöht werden.

#### **5.4. Beratende und Technische Dienstleistungsunternehmen**

**Problem der  
Unternehmens-  
größe**

In den Branchen Unternehmensberatung, Werbung, EDV und Technische Dienstleistungen gibt es nur sehr wenige größere steirische Unternehmen. Die überwiegende Mehrzahl der steirischen Unternehmen in dieser Branche hat eine Betriebsgröße unter zehn Mitarbeitern. Dementsprechend bedienen diese Unternehmen auch überwiegend den lokalen Markt und verfügen nur über geringe Kundenbeziehungen außerhalb des österreichischen Marktes. Demzufolge wurde der sich öffnende Markt Südosten Europas von dieser Branche auch eher spät entdeckt. Mittlerweile gibt es zwar zahlreiche Beratungsdienstleister im wirtschaftlichen und technischen Bereich, die geschäftlich auch mit südosteuropäischen Unternehmen verbunden sind, im Vergleich zur Gesamtzahl der steirischen Unternehmen in dieser Branche ist es aber nach wie vor eine kleine Minderheit. Während die großen internationalen Consultingunternehmen ihr Netzwerk mittlerweile flächendeckend in den ost- und südosteuropäischen Staaten aufbauen, beschränken sich die Kontakte steirischer Dienstleister eher auf zufällige Kooperationen mit einzelnen Unternehmen und Ländern dieser Region.

**Aufträge der  
Europäischen  
Union**

Ausnahmen davon sind eine Handvoll spezialisierter Beratungsunternehmen, die Beratungsaufträge von EU-Stellen akquirieren und in der wirtschaftspolitischen Beratung der ost- und südosteuropäischen Staaten tätig sind. Diese Unternehmen haben sich in den letzten Jahren die notwendigen europäischen Netzwerke für diese Beratungen aufgebaut, agieren aber weitgehend isoliert voneinander.

Daneben sind einige Beratungsunternehmen auf die Vermittlung von Wirtschaftsbeziehungen zwischen EU-Unternehmen und Unternehmen von Ost- und Südosteuropa spezialisiert. Da die großen internationalen Konzerne für diese Aufgabe aber eher internationale Consultingunternehmen in Anspruch nehmen und Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft auf beiden Seiten der Grenze die möglichen neuen Geschäftsbeziehungen noch wenig genutzt haben, ist dieser Dienstleistungsmarkt für steirische Beratungsunternehmen noch klein.

**Chancen für  
technische  
Dienstleister**

EDV-Dienstleister und Technische Büros sind damit konfrontiert, dass die technische Ausbildung im Gegensatz zur wirtschaftlichen Ausbildung bereits bisher in den angrenzenden Ländern Südosteuropas ein sehr hohes Niveau hatte. Nach der Marktöffnung in diesen Ländern begannen einige technische Dienstleister in der Steiermark die Konkurrenz von südosteuropäischen Unternehmen zu spüren, die aufgrund des geringeren Lohnniveaus bei manchen industriellen Aufträgen oft wesentlich billiger anbieten konnten. Marktchancen für EDV-Dienstleister und technische Dienstleister ergeben sich deshalb vor allem in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben sowie bei bestimmten spezialisierten Dienstleistungen mit hohen Know How Erfordernissen. Gleichzeitig hat eine Reihe von technischen Dienstleistungsunternehmen in der Steiermark in den letzten Jahren begonnen, die Lohndifferenz für den Zukauf von Leistungen aus den benachbarten Ländern zu nutzen, um so preislich konkurrenzfähiger zu werden. Die technische Kompatibilität des Dienstleistungszukaufs wurde dabei sehr häufig dadurch hergestellt, dass derzeitige oder ehemalige Gastarbeiter aus diesen Ländern als Kontaktpersonen zu den jeweiligen Dienstleistern fungierten.

## **5.5. Öffentliche Organisationen**

Eine ganze Reihe von öffentlichen Organisationen hat sich bisher in der Steiermark mit den wirtschaftlichen Chancen, die sich aus der Ostöffnung ergeben, auseinandergesetzt. Dazu zählen neben vielen anderen die Landesregierung, die Wirtschaftskammer, die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftsförderung und Gemeindeverbände wie zum Beispiel die Regionalmanagementstellen.

**Alpen Adria**

Eine der ersten grenzüberschreitenden Initiativen zwischen West- und Südosteuropa, an denen die Landesregierung mitwirkt, ist die Zusammenarbeit im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Alpen Adria, die bereits lange vor dem Fall des Eisernen Vorhanges begonnen hat. Die Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft Alpen Adria haben in diesen zwanzig Jahren zugenommen. Sie konnten aber zumindest

auf wirtschaftlichem Gebiet mit den wachsenden Herausforderungen und Chancen durch die Öffnung der südosteuropäischen Länder nicht Schritt halten. Das könnte auch damit zusammenhängen, dass sich der Schwerpunkt der wirtschaftspolitischen Beziehungen sämtlicher Länder dieses Raumes in den letzten Jahren vor allem auf Brüssel konzentriert hat und in der Folge für die regionale Zusammenarbeit weniger Ressourcen zur Verfügung standen.

**Kontakttreffen** Die steirische Wirtschaftskammer hat mit dem Beginn der wirtschaftlichen Liberalisierung der Länder in Südosteuropa gezielte Beziehungen mit den neuentstandenen regionalen Wirtschaftskammern in Westungarn und Nordslowenien aufgebaut und in regelmäßigen Abständen (meist im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Alpen Adria) Kontakttreffen zwischen Wirtschaftskammerfunktionären und Unternehmen organisiert. Daneben wurde auch das Netz der Außenhandelsstellen in diesen Ländern intensiviert und vermehrt Sprechtag der Außenhandelsdelegierten in der Steiermark und Gemeinschaftsausstellungen bei Messen organisiert.

**EU-Zukunftsregion Südost** Die steirische Industriellenvereinigung hat eine wirtschaftspolitische Offensive unter dem Titel EU-Zukunftsregion Süd-Ost gestartet, die im Bereich der Verkehrspolitik auch von der Steirischen und der Kärntner Landesregierung übernommen wurde. Zusätzlich baut die Industriellenvereinigung Kontakte zu ähnlich organisierten Schwesterorganisationen in den Ländern Südosteuropas auf.

**Wirtschaftsachse Graz-Maribor** Die Landeshauptstadt Graz hat im Rahmen ihres vor einigen Jahren erstellten Wirtschaftsleitbildes der Drehscheibenfunktion für den Raum Süd-Ost sowie der Forcierung der Wirtschaftsachse Graz - Maribor ein besonderes Gewicht verliehen. Konkrete Projekte, um dieses Leitbild mit Leben zu erfüllen, sind bis jetzt aber noch kaum zustande gekommen. Im wesentlichen wurde das Augenmerk auf den politischen und kulturellen Dialog mit Vertretern Sloweniens im Rahmen von Veranstaltungen gelegt.

**Grenzlandinitiativen** Im steirischen Grenzland zu Slowenien gibt es darüber hinaus eine Reihe von lokalen und regionalen Kontakten und Aktivitäten mit dem Ziel, die grenzüberschreitende wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit zu fördern. Diese Initiativen gehen in erster Linie von Gemeinden, Gemeindeverbänden und den beiden Regionalmanagementstellen in Leibnitz und Großwilfersdorf aus.

Die Mehrheit der Grenzlandinitiativen war bisher allerdings in erster Linie auf die Stärkung des Grenzlandes selbst und weniger auf die Förderung grenzüberschreitender Wirtschaftskooperationen fokussiert. Das hat wie bereits

erwähnt auch damit zu tun, dass die Öffnung Südosteuropas und der zu erwartende Beitritt in die EU anfangs stark als Bedrohung des heimischen Lebensstandards gesehen und nach möglichen Abwehrstrategien potentieller Gefahren gesucht wurde. Dass diese Öffnung auch enorme Chancen bieten kann, wurde dabei bisher in der Öffentlichkeit wesentlich weniger rezipiert.

Es ergibt sich für die Steiermark als Bild, dass es in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Aktivitäten in Zusammenhang mit den Beziehungen zu Südosteuropa seitens öffentlicher Organisationen gegeben hat. Diese waren zu Beginn bzw. vor der Öffnung des Eisernen Vorhangs vor allem politisch motiviert und werden nunmehr zunehmend aus einer wirtschaftspolitischen Sicht interessant.

**Fehlende  
Gesamt-  
strategie**

Diese vielen Einzelaktivitäten verschiedenster Organisationen lassen bisher eine gezielte Gesamtstrategie der Steiermark noch nicht erkennen. Darüber hinaus entsprechen der bisherige Umfang der Aktivitäten und die dabei eingesetzten Ressourcen keineswegs der voraussichtlichen wirtschaftlichen Bedeutung der Region Südosteuropas für die wirtschaftliche Zukunft der Steiermark. Dies ist zumindest die nahezu einhellige Meinung sämtlicher Vertreter von Unternehmen und öffentlichen Organisationen, die wir im Rahmen dieser Studie interviewt haben.



## 6. Erfahrungen im grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr mit den Ländern Südosteuropas

**Besonderheiten der Wirtschaftsbeziehungen mit Südosteuropa** Welche Erfahrungen haben nun über fünfzig ausgewählte Vertreter und Experten der steirischen Wirtschaft, die bereits seit vielen Jahren mit den Ländern Südosteuropas in Kontakt stehen, gemacht? Worauf muss man im Wirtschaftsverkehr mit diesen Ländern achten, wenn man erfolgreiche wirtschaftliche Beziehungen aufbauen will? Was ist vor allem im Gegensatz zum Wirtschaftsverkehr mit Westeuropa von Bedeutung? Im Sinne einer verwertbaren wissenschaftlichen Erkenntnis ging es uns bei dieser Frage vor allem darum, aus den unterschiedlichsten individuellen Erfahrungen und Wahrnehmungen der einzelnen steirischen Akteure Erfahrungsmuster und Handlungsleitlinien herauszufinden, die für die große Mehrheit der Interviewpartner gleichermaßen Gültigkeit besitzen.

**Generalisierte Erfahrungen** Nach der eingehenden qualitativen Analyse der Antworten lässt sich eine ganze Reihe von interessanten Ergebnissen destillieren, wobei natürlich zu beachten ist, dass es sich bei den erfragten Erfahrungen immer um Generalisierungen handelt, von denen einzelne Länder und einzelne Unternehmen in bestimmten Fällen in jede Richtung abweichen können. Schließlich geht es bei einer makroökonomischen Studie nicht um die Frage, welche Strategie im Einzelfall von Erfolg gekrönt ist, sondern welche Vorgangsweise in der Mehrzahl der Fälle die größtmögliche Erfolgsaussicht besitzt.

### 6.1. Marktwirtschaftliches Vorgehen

**Marktforschung** Wir beginnen mit jenem Bereich, in dem sich Südosteuropa in keiner Weise von jedem anderen Markt der Welt unterscheidet. Wer immer mit und in den Ländern von Südosteuropa Geschäfte machen möchte, sollte sich vorher ein ausführliches Bild von Angebot, Nachfrage und den Regeln des Marktes machen. Das erste und wichtigste Instrument dazu ist eine eingehende Erforschung des jeweiligen Marktes im Zielland. Dabei sollten intensive Informationen darüber eingeholt werden, ob die firmeneigenen Produkte und Dienstleistungen im jeweiligen Zielmarkt bereits angeboten werden, welcher Standard angeboten wird, wie hoch die Nachfrage ist und welche Marktteilnehmer bereits auf diesem Markt aktiv sind. Diese Grundregel

jedes wirtschaftlichen Engagements in diesen Ländern weist bereits auf einen Bedarf an spezialisierten Dienstleistungen hin, auf den wir später noch kommen werden.

**Markt-  
sondierung**

Neben der Marktforschung ist die genaue Kenntnis der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie des wirtschaftlichen und technischen Umfeldes von eminenter Bedeutung für die Planung eines strategischen wirtschaftlichen Engagements in einem dieser Länder. Wer nicht ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellt, um den Markt und das Zielland vor dem konkreten Start eines Engagements gut kennen zu lernen, wird das entsprechende Lehrgeld im Laufe seiner Aktivitäten zahlen müssen.

## **6.2. Die Bedeutung von persönlichen Beziehungen**

**Zeit des  
Umbruchs**

Zweifellos genießen persönliche Beziehungen im gesamten globalen Wirtschaftsgeflecht trotz neuer Technologien und Kommunikationsformen nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Bedeutung im Wirtschaftsgeschehen. Die Interviews im Rahmen dieser Studie machen die Annahme plausibel, dass dies für Wirtschaftsbeziehungen mit dem Südosten Europas noch stärker gilt als für Wirtschaftsbeziehungen innerhalb der Europäischen Union. Gute persönliche Beziehungen zu den Unternehmen und Politikern dieser Länder werden von allen Befragten als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche wirtschaftliche Performance eingestuft. Das hat eine Reihe von guten Gründen. Die kulturelle Prägung dieser Länder weist den persönlichen und familiären Beziehungen und Loyalitäten tendenziell einen höheren Stellenwert als beruflichen und geschäftlichen Beziehungen zu. Das hat auch soziale Gründe. Schließlich sind in Zeiten des wirtschaftlichen und politischen Umbruchs die persönlichen und familiären Beziehungen oft die einzigen Strukturen, die eine gewisse Stabilität aufweisen und somit meist eine wichtige Stütze der persönlichen und sozialen Existenz darstellen.

**Zwiespältiges  
Verhältnis zum  
Westen**

Dabei ist zu beachten, dass bei manchen Geschäftspartnern in Südosteuropa ein leichtes Misstrauen gegenüber Vertretern der westlichen Wirtschaft besteht. Wenn man als Vertreter des westlichen Systems in diesen Ländern wirtschaftlich tätig sein möchte, muss man im Auge haben, dass man sehr leicht als Vertreter eines Systems gesehen wird, das nur den schnellen Gewinn auf Kosten der Partner im Auge hat. Tatsächlich mussten einige der südosteuropäischen Unternehmen negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen in den letzten Jahren machen. Deshalb benötigt es in der Regel auch einige Zeit, um beim

Geschäftspartner tatsächlich Vertrauen in die eigenen Integrität aufzubauen.

Das hat auch gleichzeitig zur Folge, dass die Einhaltung von Verträgen vor allem dort sehr wahrscheinlich ist, wo ein persönliches Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde. Keinesfalls reicht es in Südosteuropa aus, komplexe Vereinbarungen nur schriftlich zu fixieren, ohne gleichzeitig eine ausreichende persönliche Verständigung an Ort und Stelle über den Vertragsinhalt herzustellen.

**Respektvolle  
Beziehungen**

Besondere Beachtung von westlichen Geschäftsleuten verlangt auch das Bedürfnis in den Ländern Südosteuropas, als gleichwertige Partner anerkannt zu werden. Das ist nicht nur eine Grundregel jeder auf Dauer ausgelegten Geschäftsbeziehung, sondern auch eine Reaktion auf die bisherigen geschichtlichen Erfahrungen mit dem Ausland. Und gilt umso mehr, als nach wie vor die meisten Vertreter westeuropäischer Unternehmen aufgrund ihrer größeren finanziellen Möglichkeiten oder ihres Know How Vorsprungs in diesen Ländern in sehr dominanter Art und Weise agieren.

Wer bereit ist, diese westliche Dominanzhaltung abzulegen und diese Länder als respektvoller Gast und Partner zu betreten, hat mittelfristig sicherlich wesentlich höheres Vertrauen und eine persönliche Loyalität zu erwarten. Einige der Interviewpartner waren in diesem Zusammenhang der Meinung, dass Österreicher im Vergleich zu anderen westlichen Nationalitäten eher in der Lage sind, den Partnern in diesen Ländern mit dem entsprechenden Respekt zu begegnen. Ob dem tatsächlich so ist, lässt sich nur schwer verifizieren, in jedem Fall kann es zur Nachahmung empfohlen werden.

### **6.3. Ausreichende Personalressourcen**

**Lokale Präsenz**

Wer sich in den Ländern Ost- und Südosteuropas wirtschaftlich engagieren möchte und damit auch erfolgreich sein will, muss selbst vor Ort sein. Das ist eine der wesentlichen Erkenntnisse von der Mehrzahl der Interviewpartner. Der erste Schritt zu einer wirtschaftlichen Beziehung ist eine ausführliche Reise in das jeweilige Land und der persönliche Kontakt zu den wirtschaftlichen Partnern und Entscheidungsträgern vor Ort. Entscheidet man sich dann, tatsächlich im jeweiligen Land wirtschaftlich aktiv zu werden, muss das Unternehmen bereit sein, eigene hochrangige Mitarbeiter zumindest in den ersten Jahren im jeweiligen Land vor Ort einzusetzen. Nur wenn ein Engagement von eigenen Mitarbeitern des Unternehmens vor Ort betreut wird, hat es auch Aussicht auf einen längerfristigen Erfolg. Erst nach einem oder mehreren Jahren ist zu erwarten, dass das

Engagement zu hundert Prozent von lokalen Mitarbeitern übernommen werden kann.

Wer in mehreren Ländern Südosteuropas aktiv werden möchte, für den ist folglich eine örtliche Präsenz des Unternehmens in jedem dieser Länder erforderlich. Aufgrund der stark ausgeprägten nationalen Differenzen zwischen den Staaten Südosteuropas gibt es derzeit noch kaum einen Standort, von dem aus mehrere Länder Südosteuropas gleichzeitig betreut werden können. Vielmehr ist eine eigene Vertretung oder ein guter Kooperationspartner in jedem Land dieses Raumes erforderlich, in dem man sich wirtschaftlich engagieren möchte.

**Lokale**

**Verankerung**

Gleichzeitig muss aber darauf geachtet werden, bereits von Anfang an lokale Mitarbeiter in die Leitung des jeweiligen Engagements zu integrieren. Das ist unter anderem von Bedeutung, um im jeweiligen Markt nicht nur als „Eindringling von außen“ gesehen zu werden, sondern auch die Akzeptanz der heimischen Bevölkerung und des jeweiligen politischen und wirtschaftlichen Systems zu erreichen. Eine starke Integration lokaler Repräsentanten in das wirtschaftliche Engagement ist auch wichtig zur Gewährleistung einer ausreichenden Kenntnis der rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten vor Ort.

**Informelle**

**Strukturen**

In der Tat darf bei einem wirtschaftlichen Engagement in diesen Ländern niemals übersehen werden, dass sich sämtliche Länder Südosteuropas in einem Veränderungsprozess mit einem enormen Tempo befinden. Während die alten Strukturen des autoritären planwirtschaftlichen Systems größtenteils zumindest formell aufgelöst wurden, haben die neuen Strukturen, die an dessen Stelle gesetzt wurden, bisher nur wenig Zeit gehabt, sich zu verfestigen und zu bewähren. Wie in jeder strukturellen Übergangsphase werden solche Zeiten in der Regel durch eine Vielzahl von informellen und nur schwer durchschaubaren Machtstrukturen und Regeln überbrückt. Dies trifft die einzelnen Länder umso stärker, je geringer die demokratische und marktwirtschaftliche Tradition vor den Zeiten der Planwirtschaft ausgeprägt war. Nur jene Personen, die in die regionale Gesellschaft integriert sind, sind in der Lage, sich in diesem komplexen Umfeld auch erfolgreich zu bewegen. Bei der Gründung großer Produktionsunternehmen hat sich deshalb eine Art der Vorstandsbesetzung bewährt, bei der die Posten des Generaldirektors und des Produktionsleiters mit Personen aus den jeweiligen Ländern besetzt werden und nur die Posten des Finanzvorstandes und des Marketingleiters mit Personen aus dem westlichen Mutterunternehmen.

**Personal-  
auswahl** Ein entscheidender Punkt bei einem wirtschaftlichen Engagement in diesen Ländern ist auch die Auswahl des richtigen Personals. Vor allem in den angrenzenden Ländern ist das Ausbildungsniveau sehr hoch. Man muss allerdings beachten, dass es eine Reihe von wichtigen Spezialkenntnissen gibt, deren Erwerb durch zusätzliche Ausbildungen garantiert werden muss. Ebenso ist die Arbeitskultur in den jeweiligen Ländern teilweise noch durch die planwirtschaftliche Tradition mitgeprägt, sodass man an die Mitarbeiter nicht immer mit den gleichen Erwartungen hinsichtlich Flexibilität und Mobilität herangehen darf, wie man es möglicherweise im Mutterbetrieb gewohnt ist. Die Verkaufs- und Vertriebskultur wird von den einzelnen Gesprächspartnern sehr unterschiedlich beurteilt, sodass sich hier keine generelle Aussage machen lässt. Bei vielen Mitarbeitern der Länder Südosteuropas wird man in der Regel sehr gute Fremdsprachenkenntnisse vorfinden, was die Beherrschung der lokalen Sprache nicht unbedingt zur Voraussetzung für ein Engagement macht. In der Tat beherrschte kaum einer der interviewten steirischen Unternehmer die Sprache des Landes, in dem er jeweils tätig ist. Die Kenntnis der jeweiligen Landessprache wäre aber zweifellos ein zusätzlicher unschätzbare Vorteil. Ist man nicht in der Lage, die jeweilige Landessprache zu verwenden, so ist zumindest Englisch als neutrale Sprache eine empfehlenswerte Voraussetzung für eine grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivität.

**Personal-  
entwicklung** Darüber hinaus empfiehlt es sich, die lokalen Mitarbeiter nach Möglichkeit im österreichischen oder westlichen Stammbetrieb auszubilden und auch eine Zeit lang einzusetzen. Dadurch können das firmenspezifische Fachwissen und die jeweilige Firmenkultur effizient vermittelt werden und die Implementierung dieser Firmenkultur beim Engagement in den angrenzenden Ländern garantiert werden. Sehr gut bewährt hat sich auch der Einsatz von Gastarbeitern, die aus den jeweiligen Ländern kommen und nun als Vertreter des eigenen Unternehmen in diese Länder zurückkehren.

## **6.4. Komplexe Rechtssysteme**

**Anpassung an  
EU** Mittlerweile ist in den meisten Ländern Südosteuropas der Aufbau der gesetzlichen Grundlagen für eine funktionierende Marktwirtschaft sehr weit fortgeschritten, sodass eine ausreichende rechtliche Basis für ein fundiertes wirtschaftliches Engagement in diesen Ländern besteht. Gleichzeitig ist aufgrund der Beitrittsbemühungen der meisten Länder Südosteuropas damit zu rechnen, dass

die Angleichung des Rechtssystems an die Vorgaben der Europäischen Union weiter fortschreiten wird. Das darf jedoch nicht über zwei nach wie vor bestehende wichtige Umstände hinwegtäuschen:

- Kompliziertes Nebeneinander** Zum einen zeichnen sich diese Länder durch viele juristische Besonderheiten aus, die darüber hinaus noch von Land zu Land völlig unterschiedlich sind. So sind nach wie vor sehr viele Gesetze aus den Zeiten der Planwirtschaft in Kraft, was zu einem Nebeneinander von sehr verschiedenen Rechtssystemen und Rechtsphilosophien führt. Gleichzeitig gibt es in vielen Ländern eine Reihe von komplizierten bürokratischen Vorschriften und Verfahren, die einerseits den Übergang des politischen und wirtschaftlichen Systems abfedern sollen und andererseits auch ein Instrument des Schutzes der nationalen Wirtschaftsinteressen sind. Dazu zählen auch komplizierte Vorschriften im Rechnungswesen, die eine Konzernrechnungslegung erschweren und bürokratische Hemmnisse im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr.
- Rechtsdurchsetzung** Zum zweiten gestaltet sich für westliche Unternehmen die Durchsetzung des jeweils verbrieften Rechts meist als sehr schwierig. Gerichte, die mit der Fülle an neuen Rechtsvorschriften oft überlastet und überfordert sind und die Tendenz, heimische Parteien gegenüber ausländischen zu bevorzugen, können die Durchsetzung von Rechtsansprüchen zur endlosen Geschichte werden lassen. Als ein Beispiel dafür wurde von vielen Interviewpartnern das Hypothekarrecht in Slowenien genannt. Es ist zwar bereits seit einiger Zeit möglich, Forderungen an slowenische Unternehmen grundbücherlich besichern zu lassen. Bisher ist es aber keinem der befragten Unternehmen gelungen, diese Besicherung nach dem Zahlungsausfall auch tatsächlich gerichtlich vollstrecken zu lassen.
- Praktische Folgerungen** Nicht nur aus diesem Grunde empfiehlt es sich, Geschäftsbeziehungen mit diesen Ländern nach Möglichkeit so aufzubauen, dass man im Regelfall auf den Rechtsweg im jeweiligen Land nicht angewiesen ist. Gleichzeitig ist ein enger Kontakt zu einem Steuerberatungsbüro und einem Rechtsanwalt mit entsprechenden Kenntnissen der jeweiligen Gesetzeslage unerlässlich. Als besonders gute Auskunftsource in diesem Bereich wurden von vielen die jeweiligen Niederlassungen der österreichischen Außenhandelsorganisation genannt.

## 6.5. Kontinuität der Partnerschaft

**Fluktuationsrisiken** In Zeiten des wirtschaftlichen und politischen Umbruchs, wie es die Staaten Südosteuropas derzeit erleben, ist natürlich auch die Kontinuität von Partnerschaften wesentlich schwerer aufrechtzuerhalten, als dies bei westeuropäischen Partnern der Fall ist. Das hat einerseits damit zu tun, dass bei den wirtschaftlichen und politischen Verantwortungsträgern aufgrund der Umbruchphase eine sehr hohe Fluktuation vorhanden ist. Personen, Funktionen und Kompetenzen ändern sich sehr schnell. In Ländern, in denen die persönliche Loyalität oft mehr Gewicht hat als die Amts- und Rollenloyalität, hat das meist entsprechende Konsequenzen. Wirtschaftliche Vereinbarungen, die mit dem jeweiligen Vorgänger abgemacht wurden, gehen auf den jeweiligen Nachfolger nicht automatisch über, sondern müssen in der Regel neu verhandelt werden.

**Risiken der Wirtschaftsdynamik** Ebenso bewirkt der rasche Wandel auch eine entsprechende Dynamik im wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen können aufgrund überhöhter Wachstumsstrategien und der sich rasch ändernden Rahmenbedingungen schnell wiederum in wirtschaftliche Krisen kommen. Kooperationspartner, mit denen man sehr gute Erfahrungen hinsichtlich Verlässlichkeit und Zahlungskraft gemacht hat, können aufgrund der wirtschaftlichen Dynamik sehr rasch wiederum ihre Liquidität verlieren und somit unfähig werden, ihren Verpflichtungen nachzukommen.

## 6.6. Termin- und Qualitätsvereinbarungen

**Unterschiedliche Standards** Sehr oft wurde von den Gesprächspartnern die Erfahrung gemacht, dass Termin- und Qualitätsvereinbarungen mit Partnern in vielen Ländern Südosteuropas nicht dieselbe Verbindlichkeit aufweisen, als sie dies von anderen Märkten gewohnt waren. Das ist möglicherweise durch andere wirtschaftliche und kulturelle Traditionen bedingt, in der Zeit- und Qualitätsabweichungen für die Unternehmen noch nicht jene einschneidenden Konsequenzen nach sich zogen, mit der Vertragspartner innerhalb der westlichen Welt mittlerweile zunehmend zu rechnen haben.

**Richtiges Contracting** Aus diesem Umstand muss die Konsequenz gezogen werden, dass die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus den Ländern Südosteuropas eine ausreichend lange Aufbauphase benötigt, in der ein gemeinsames Einverständnis über zeitliche und qualitative Standards hergestellt werden kann. Keinesfalls darf

erwartet werden, dass bei einer Begegnung von zwei sehr verschiedenen wirtschaftlichen und sozialen Kulturen der wirtschaftliche Austausch auf Anhieb ohne gegenseitige Verständnisschwierigkeiten funktioniert. Deshalb ist bei der Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen vor allem darauf zu achten, dass der Phase des Kennenlernens und des Contractings ausreichend Zeit gegeben wird, um das gegenseitige Verständnis dessen, was beide Partner meinen, auch tatsächlich abzusichern.

## 6.7. Nationalismus

<b>Symbol für Unabhängigkeit</b>	Mehr als die meisten anderen Regionen Europas war Südosteuropa immer mit Versuchen einzelner Nationen konfrontiert, die jeweiligen Länder politisch und wirtschaftlich zu dominieren. Es verwundert also nicht, dass diese Länder auf Einflussversuche von außen äußerst skeptisch reagieren und als logische Reaktion auf diese geschichtlichen Erfahrungen die Nationalstaatlichkeit enorm stark betonen. Wer mit diesen Ländern wirtschaftliche Beziehungen aufnehmen möchte, muss auf die eminente Bedeutung der eigenen Nationalität als Garant der langfristigen Sicherheit und Unabhängigkeit Rücksicht nehmen. Aus diesem Grunde ist es nicht nur besonders wichtig, bei wirtschaftlichen Engagements Angehörige der jeweiligen Nation auch in die Führungsetage zu integrieren, sondern sich insgesamt als loyaler Bestandteil der jeweiligen Nationalität darzustellen.
<b>Regionale Verankerung</b>	Darüber hinaus sollte man den entsprechenden Filialen und Tochterunternehmen im jeweiligen Land auch eine gewisse Entscheidungsautonomie einräumen und eine zu starke Lenkung vom Mutterunternehmen vermeiden, um keinen zu starken Widerstand zu erzeugen. Ausländische Unternehmen, die in den jeweiligen Ländern investieren, werden oft mit der Erwartung konfrontiert, erwirtschaftete Gewinne im Land zu investieren und nicht gleich wieder außer Landes zu bringen. Aus diesem und anderen Gründen ist es empfehlenswert, sich auch in lokalen Institutionen und Organisationen zu engagieren und sich als wirtschaftlicher Akteur zu präsentieren, dem nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch das Wohl des jeweiligen Landes am Herzen liegt. Schließlich sollte wie in jedem Land der Welt auf das Wohlwollen lokaler und regionaler Meinungsbildner, die auf die Öffentlichkeit entsprechenden Einfluss haben, besonders geachtet werden.



## **6.8. Ausreichende finanzielle Ressourcen**

### **Langfristige Planungen**

Engagements in den Ländern Südosteuropas erfordern eine vorausschauende Planung und Sicherung der dafür erforderlichen finanziellen Mittel und Reserven. Da man beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu neuen Märkten und Wirtschaftsräumen immer mit Zusatzkosten verschiedenster Art rechnen muss, die vorher nicht im Detail kalkuliert werden können, ist eine ausreichende Dotierung des jeweiligen Engagements von Bedeutung. Rückflüsse des eingesetzten Kapitals sind in der Regel nicht kurzfristig zu erwarten, sondern können erst nach dem erfolgreichen Aufbau einer Geschäftsbeziehung entstehen. Investitionen in den Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit den Ländern Südosteuropas können deshalb vor allem Unternehmen empfohlen werden, die eher an langfristigen strategischen Engagements interessiert sind als daran, einen kurzfristigen Gewinn zu lukrieren.

## **6.9. Gesamtbeurteilung der Erfahrungen**

### **Return on Investment**

Die große Mehrheit der Interviewpartner betonte abschließend, dass sie in Summe sehr gute Erfahrungen im Wirtschaftsverkehr mit den Ländern Südosteuropas gemacht haben und das Engagement jedenfalls ausbauen möchten. Voraussetzung dafür war aber, dass man die jeweiligen Länder zuerst kennen lernen konnte, um sich auf die jeweiligen Besonderheiten des Landes auch entsprechend einstellen zu können. Generell ist festzustellen, dass die Herstellung von wirtschaftlichen Beziehungen für die steirischen Unternehmen umso einfacher war, je näher diese Länder zum Heimmarkt lagen. Die rechtliche und soziale Differenz zu der uns gewohnten Kultur nimmt mit der Entfernung der Länder und Orte von Österreich bei den Ländern Südosteuropas in der Regel zu.

## 7. Zukunftschancen für die steirische Wirtschaft

### 7.1. Ein riesiger neuer Markt entsteht direkt vor der Haustür

#### Expansions- möglichkeiten

Durch die wirtschaftliche Öffnung der Länder Südosteuropas ist in unmittelbarer Nähe ein neuer Markt für die steirische Wirtschaft entstanden. Das ist eine enorme Chance für sämtliche leistungs- und konkurrenzfähigen steirischen Betriebe. Dieser Markt weist darüber hinaus eine bedeutsame Besonderheit auf. Er hat ein enormes Aufnahmepotential für eine Unzahl von Produkten und Dienstleistungen, mit denen die Märkte der westlichen Industriestaaten bereits weitgehend gesättigt sind. Damit ergeben sich für die steirischen Betriebe neue wirtschaftliche Chancen, ohne die eigene Produkt- und Dienstleistungspalette sofort erweitern zu müssen.

#### Interessante Wachstums- dynamik

Zweifellos sind diese Chancen vorerst dadurch eingeschränkt, dass zwar ein enormer Bedarf vorhanden ist, die Nachfrage mit diesem Bedarf mangels ausreichender Liquidität in diesen Ländern allerdings bei weitem noch nicht Schritt halten kann. Aus diesen Gründen ist das Marktvolumen für die meisten modernen Produkte und Dienstleistungen in diesen Ländern in Relation zu Österreich wesentlich geringer. Allerdings weisen viele dieser Länder in den letzten Jahren ein solides Wirtschaftswachstum auf und der Beitritt einzelner Länder dieses Raumes zur Europäischen Union wird ebenfalls für eine Marktbelebung sorgen. Diese Wachstumsdynamik in Verbindung mit der enormen Bevölkerungsanzahl, die in diesem Raum beheimatet ist, führt jedenfalls zu einer rasanten Vergrößerung des geografisch in der Nähe liegenden Marktes für steirische Unternehmen.

### 7.2. Die hohen Eintrittsbarrieren als Chance für österreichische Unternehmen

#### Hindernisse des Markteintritts

Während die Nachfrage nach westlichen Produkten und Dienstleistungen in diesen Ländern zweifellos wachsen wird, weist der südosteuropäische Markt nach wie vor noch hohe Eintrittsbarrieren für ausländische Anbieter auf. Dazu zählen unter anderem komplizierte Gesetzeslagen und bürokratische Vorschriften; die Vielzahl an kleinen Ländern, die eine großflächige Marktbearbeitung erschweren; die sprachlichen und nationalen Unterschiede zwischen diesen Ländern; die zum Teil noch geringe Nachfrage sowie die Notwendigkeit, sich persönlich intensiv in

diesem Markt zu engagieren. Diese Eintrittsbarrieren, die sich wahrscheinlich erst mit dem Beitritt dieser Länder zur EU stark verringern werden, halten viele internationale Konzerne und Unternehmen derzeit noch davon ab, diesen Markt intensiv zu bearbeiten. Deren Schwergewicht in Osteuropa liegt folglich eher bei den großen homogenen Märkten, wie Polen oder der Sowjetunion. Österreichische Unternehmen haben bei der Überwindung dieser Eintrittsbarrieren deshalb noch wesentliche Vorteile. Durch die räumliche Nähe ist es leichter, die für einen Markteintritt in diesen Länder so wichtigen persönlichen Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Darüber hinaus kann auf ein großes Reservoir an vorhandenen Kontakten und gesammeltem Wissen über die Länder Südosteuropas aufgebaut werden. Gleichzeitig ist das Marktpotential für die im Vergleich wesentlich kleineren österreichischen Unternehmen im Vergleich zu internationalen Konzernen strategisch wesentlich bedeutsamer, was einen früheren Markteinstieg sehr oft rechtfertigt.

**Vom Problem  
zur Chance**

Wenn aber österreichische Unternehmen den Markteinstieg in diese Länder erfolgreich gemanagt haben, so profitieren sie erst recht von den hohen Eintrittsbarrieren, die sie nun vor dem Eintritt weiterer europäischer Konkurrenten schützen. In diesem Sinne wurde Südosteuropa von einem Berater auch als Goldgräberland bezeichnet. Man muss zwar wie bei jedem wirtschaftlichen Neubeginn bereit sein, ein gewisses Risiko zu übernehmen, hat dafür aber auch entsprechend große Chancen auf eine interessante wirtschaftliche Performance.

### **7.3. Beispiele für Marktpotentiale in Südosteuropa**

**Bedarf an  
Marktstudien**

Aufgrund der Komplexität der Wirtschaft ist es mittlerweile nicht mehr möglich, im Rahmen einer Studie einen differenzierten Überblick über sämtliche Marktpotentiale einer Region zu geben. Dazu sind branchen- und länderspezifische Marktstudien erforderlich, für die ein zunehmender Bedarf besteht, wie wir noch später ausführen werden. Im Rahmen dieser Studie, die bei der Auswahl der Interviewpartner vor allem auf Chancen im Bereich der Wirtschaftsdienstleistungen fokussierte, sind wir auf eine Reihe interessanter Bereiche gestoßen, die jedenfalls als Beispiele für die Möglichkeiten dieses neuen Marktes an der steirischen Grenze dienen können.

**Liquiditäts-  
nachfrage**

Entsprechend der geringen Liquidität in den Ländern Südosteuropas gibt es einen zunehmenden Bedarf an maßgeschneiderten Finanzierungsdienstleistungen für wirtschaftliche Investitionen. Hier fehlen den lokalen Geldinstituten sehr oft

ausreichende finanzielle Mittel zur Bedienung der Nachfrage sowie moderne Finanzierungsformen, die an die Erfordernisse der modernen Marktwirtschaft angepasst sind. Ein mindestens ebenso großes Potential eröffnet sich im Bereich der Versicherungsdienstleistungen. Das hat unter anderem damit zu tun, dass diese Dienstleistungen im planwirtschaftlichen System kaum vorhanden waren und meist auch nicht benötigt wurden. Mit der raschen Liberalisierung der Märkte entsteht in dieser Branche ein zunehmender Bedarf, der sich derzeit vor allem auf Sach- und Lebensversicherungen konzentriert. Mittelfristig ist sicherlich mit einer Nachfrage nach dem kompletten Leistungspaket der Versicherungsdienstleister zu rechnen, wozu unter anderem Alters- und Gesundheitsvorsorgedienstleistungen gerechnet werden müssen.

**Herausforderungen im Umweltsektor**

Bei den EU-Beitrittskandidaten Südosteuropas wird sich in den nächsten Jahren ein stark wachsender Markt im Bereich der Umwelt- und Energietechnologien ergeben. Die zunehmenden Umweltprobleme in diesen Ländern, die Notwendigkeit der Anpassung an die Umweltstandards der EU sowie die zu erwartenden finanziellen Hilfestellungen seitens der EU werden in diesem Bereich zu einer starken Nachfrage nach beratenden, technischen und industriellen Dienstleistungen führen. Nachdem viele steirische und österreichische Unternehmen im Bereich der Umwelt- und Energietechnik über hochwertiges Wissen und sofort aktivierbare Produktionskapazitäten verfügen, könnten sich in diesem Bereich große Chancen für die steirische Wirtschaft in Südosteuropa ergeben.

**EU-Integration**

Anspruchsvolle Consultingdienstleistungen für die Erstellung und Umsetzung wirtschaftspolitischer Programme und Aktivitäten werden derzeit vor allem im Rahmen von EU-Förderprogrammen nachgefragt, wobei auch bei diesen Dienstleistungen ein lokales Standbein in den jeweiligen Ländern vermehrt an Bedeutung gewinnt. Ebenso hätten ortsansässige Unternehmen derzeit einen hohen Bedarf an betriebswirtschaftlichen Beratungsdienstleistungen, mangels entsprechender Liquidität ist die Nachfrage nach Dienstleistungen westlicher Beratungsunternehmen derzeit aber noch sehr gering.

**Weitere Nachfragepotentiale**

Darüber hinaus wurde von den Interviewpartnern unter anderem noch die Personalleasingbranche, die Telekommunikationsbranche, die Baubranche (aufgrund der erforderlichen Infrastrukturinvestitionen) und die Tourismusbranche als interessante künftige Marktpotentiale in Südosteuropa genannt. Von besonderem Interesse für die Steiermark ist der Markt für Grenzdienstleistungen,

auf den wir im siebten Abschnitt ausführlich eingehen werden.

## **7.4. Chancen durch Wettbewerbsvorteile westeuropäischer Unternehmen**

Welche Wettbewerbsvorteile können von steirischen Unternehmen genutzt werden, um in Südosteuropa gegenüber einheimischen Unternehmen erfolgreich zu sein und Marktanteile zu erobern. Im Zuge der Interviews konnten wir einige der wichtigsten möglichen Wettbewerbsvorteile identifizieren.

**Kapitalvorteile** Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber lokalen Unternehmen besteht meist durch die größere Menge an verfügbarem Kapital. Westliche Unternehmen können aufgrund ihrer einsetzbaren Ressourcen wesentlich schneller expandieren, notwendige Investitionen durchführen, neue technologische Entwicklungen umsetzen und landesweite Marken aufbauen als die meist weniger liquiden lokalen Unternehmungen.

**Know How Vorsprung** Ebenso gibt es viele österreichische Unternehmungen, die in ihren Branchen über ein höheres Know How und Fachwissen verfügen, als es bei den Unternehmen in Südosteuropa der Fall ist. Auf diesem Gebiet sind allerdings Generalisierungen längst nicht mehr möglich. Vielmehr gibt es zunehmend mehr Unternehmen vor allem in den angrenzenden Staaten Südosteuropas, die in ihrem Bereich bereits internationale Spitzenpositionen erreicht haben und somit auch der österreichischen Konkurrenz voraus sind. Aus diesem Grund wird es für österreichische Unternehmen zunehmend wichtiger werden, sich noch mehr auf jene Bereiche zu konzentrieren, in denen sie zumindest eine europäische Know How Führerschaft erreichen können, um damit die im internationalen Vergleich relativ hohen Lohnkosten in Österreich rechtfertigen zu können.

**Produktivitätsvorteile** Vor allem in der Industrie sowie im Banken- und Versicherungsbereich wurde auch die höhere Produktivität der österreichischen Unternehmen im Vergleich zu den Ländern Südosteuropas als Wettbewerbsvorteil genannt. Hier schlagen sich die hohen österreichischen Lohnkosten indirekt als Wettbewerbsvorteil zu Buche, da dadurch die österreichischen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten gezwungen waren, die Produktivität so schnell als möglich zu steigern. Diese hohe Produktivität kann nun ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil bei der Expansion nach Südosteuropa sein, da die dortige Produktivität im allgemeinen noch nicht den westeuropäischen Stand erreicht hat. Wenn es erfolgreich gelingt, den eigenen Produktivitätsvorteil auf Niederlassungen in Südosteuropa zu übertragen, so kann

der Produktivitätsvorteil mit dem Lohnkostenvorteil kombiniert werden und somit in beiden Regionen eine Wettbewerbsposition aufgebaut werden.

**Image**

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil in diesen Ländern ist die meist höhere Qualität der westeuropäischen Produkte in Verbindung mit dem nach wie vor ausgezeichneten Image westlicher Produkte und Dienstleistungen in Südosteuropa. Nachdem in diesen Ländern Statussymbole der westlichen Konsumgüterindustrie nach wie vor eine außerordentliche Rolle spielen, können oft auch wesentlich höhere Preise bei geringen Qualitätsunterschieden durchgesetzt werden. Dieser Imagevorteil wird zwar mittelfristig sicherlich an Bedeutung verlieren, ist derzeit aber noch ein wesentlicher Faktor in der lokalen Konkurrenz mit Unternehmen dieses Raumes. Besonders erwähnenswert ist auch, dass es in diesen Ländern noch vergleichsweise leicht ist, Marken aufzubauen und bekannt zu machen. Derzeit können in vielen Ländern Südosteuropas noch mit vergleichsweise geringen Investitionen landesweite Marken aufgebaut und zu einem hohen Marktanteil geführt werden.

**Rechtzeitiges Handeln**

Für fast alle dieser Wettbewerbsvorteile gilt jedoch, dass sie, sofern sie noch existieren, aller Voraussicht nach nur mehr von kurzer Dauer sein werden. Infolge des raschen Aufholprozesses dieser Wirtschaft und der enormen Fähigkeit, Vorbilder erfolgreich nachzuahmen, werden sich die meisten Unternehmen dieser Länder in Kürze dem westeuropäischen Standard angenähert oder diesen erreicht haben.

## 7.5. Chancen durch niedrigere Arbeitskosten

**Hohes Bildungsniveau**

Eine der bedeutendsten wirtschaftlichen Chancen durch die Öffnung der Länder Südosteuropas ergeben sich durch die niedrigeren Arbeitskosten in diesen Ländern. Dadurch wird es möglich, Teile der Produktion und der Dienstleistungen in diese Länder auszulagern, und durch die damit verbundenen Kosteneinsparungen am europäischen Markt konkurrenzfähiger zu werden. Durch das hohe Ausbildungsniveau in vielen Staaten Südosteuropas können auch hochwertige Produktionen und Dienstleistungen ausgelagert werden. Da dieses Thema in der öffentlichen Diskussion oft mit sehr großen Emotionen verbunden ist, sind im Rahmen dieser Studie einige grundsätzliche Ausführungen erforderlich.

**Internationaler Wettbewerb**

Die Intensität des globalen Wettbewerbs hat in den letzten Jahrzehnten enorm zugenommen. Das ist vor allem eine Folge der Entwicklung der Verkehrs- und Kommunikationstechnologien und der zunehmenden Liberalisierung des

Weltmarktes. Mit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union schlägt dieser zunehmende internationale Wettbewerb auch verstärkt auf Österreich durch. Waren es anfangs vor allem große Industriebetriebe, die die Auswirkungen dieses internationalen Strukturwandels zu spüren bekamen, so sind nun auch die mittleren und kleineren Betriebe zunehmend vom rauen Wind des internationalen Wettbewerbs betroffen. Neben dem Know How und der Qualität spielt in diesem internationalen Wettbewerb der Preis nach wie vor eine dominierende Rolle. Um in diesem internationalen Wettbewerb als steirisches Unternehmen künftig bestehen zu können, ist eine kostengünstigere Produktion oder Dienstleistungserbringung von entscheidender Bedeutung.

**Erfolgs-  
strategien für  
die steirische  
Wirtschaft**

Die Öffnung der südosteuropäischen Länder bietet den Betrieben dabei die entscheidende Chance, Teile ihrer Produktion oder Dienstleistung durch günstigere Arbeitskosten in diesen Ländern billiger herstellen zu können und somit die Wettbewerbsfähigkeit am internationalen Markt zu stärken. Werden diese Chancen nicht rechtzeitig genützt, können zwar möglicherweise bestimmte Arbeitsplätze in der Steiermark kurzfristig erhalten werden, mittelfristig besteht jedoch die Gefahr, dass diese Betriebe gänzlich vom Markt verschwinden und damit alle Arbeitsplätze, die mit diesen steirischen Unternehmen verbunden sind. Schließlich ist die internationale Wirtschaft schon längst arbeitsteilig organisiert und wird den Prozess der Auslagerung von Produktionen und Dienstleistungen in Länder mit niedrigeren Lohnkosten jedenfalls in erhöhtem Tempo fortsetzen, unabhängig davon, ob steirische Unternehmen dieser Entwicklung voranschreiten oder diese übersehen

## **7.6. Chancen durch neue Kooperationen und Synergien**

**Kombination  
der regionalen  
Stärken**

Nicht zu übersehen sind letztlich die Chancen, die sich am internationalen Markt durch neue Kooperationspartner in der Entwicklung, Produktion und im Verkauf ergeben. Vor allem eine Kombination der Stärken und Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmen in der gesamten Region kann zu neuen wirtschaftlichen Einheiten führen, die am internationalen Weltmarkt schlagkräftiger agieren können. Die Zusammenführung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zwischen den Ländern, eine sinnvolle Arbeitsteilung in der Herstellung der Produkte und Dienstleistungen und die gemeinsame Nutzung der oft sehr unterschiedlichen Marktbeziehungen der Unternehmen der einzelnen Länder können nicht nur die Produktion ganz wesentlich verbessern, sondern auch neue Absatzchancen eröffnen.

<b>Verbesserung der Marktposition</b>	<p>In der Tat zeichnen sich die meisten Unternehmen dieser Region, Österreich miteingeschlossen, durch eher geringe Betriebsgrößen und eine niedrige Kooperationsintensität zwischen den Unternehmen aus. Eine engere Kooperation einzelner Unternehmen würde nicht nur die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Ländern enorm fördern, sondern auch die Wettbewerbsposition am europäischen Markt entscheidend verbessern. Dabei darf keinesfalls übersehen werden, dass sehr viele Betriebe Südosteuropas mittlerweile beachtliche internationale Kompetenz und europaweite Marktbeziehungen aufgebaut haben. Dadurch besteht auch für viele steirische Unternehmen die Chance, in Kooperation mit diesen Unternehmen wieder neue Kompetenzen und internationale Beziehungen dazuzugewinnen.</p>
<b>Potentiale im Tourismus</b>	<p>An dieser Stelle darf ein Querverweis auf den steirischen Tourismus keinesfalls fehlen. Durch eine engere Integration der touristischen Angebote in der Ost- und Weststeiermark mit den Angeboten Westungarns und Nordsloweniens könnte das touristische Angebot der gesamten Region enorm vergrößert und auch die Vermarktungskapazität dieser Region am europäischen Markt erhöht werden. Schließlich ist gerade im internationalen Destinationsmanagement eine touristische Mindestgröße ein Grundkriterium, um in der Konkurrenz mit international bekannten und eingeführten Tourismusregionen entsprechende Aufmerksamkeit gewinnen zu können.</p>
<b>Im gemeinsamen Boot</b>	<p>Gleichzeitig könnte sowohl der steirische Tourismus als auch der steirische Handel nicht unwesentlich durch die steigende Kaufkraft in diesen Ländern profitieren. Das kann allerdings nur dann gelingen, wenn auch ein wachsender Anteil der steirischen Ressourcen zur Vermarktung der Steiermark als Tourismus- und Einkaufsregion gezielt in die Länder Südosteuropas gelenkt wird.</p>



## 8. Grenzdienstleistungen als Chance für die steirische Wirtschaft

### **Die Grenze als Wirtschaftsfaktor**

Dienstleistungen sind überall dort gefragt, wo ein Hindernis überwunden werden muss, um ein gewünschtes Ziel zu erreichen. Eine Grenze ist deshalb von einem globalen Standpunkt aus zwar ein mögliches Ärgernis für die wirtschaftliche Entwicklung, bietet aber gerade deshalb ein enormes Potential für mögliche Dienstleister, die hier Problemlösungen zur Grenzüberwindung anbieten. Dabei lässt sich in der gesamten weltgeschichtlichen Entwicklung ein generelles Phänomen beobachten. Sehr schwer überwindbare Grenzen machen die Grenzregionen zum „Abstellgleis“ der angrenzenden Länder. Sobald die Grenze aber anfängt, für den wirtschaftlichen Verkehr durchlässig zu werden, verwandelt sich die vormalige Grenzregion sehr oft zu einem boomenden Wirtschaftsknotenpunkt. Klassisches Beispiel dafür ist der Aufstieg der gesamten nordeuropäischen Hafenstädte im Mittelalter mit der Entwicklung der Schifffahrt in dieser Region, also mit der „Öffnung“ der Grenze Meer. Ein anderes Beispiel ist die derzeitige Boomregion rund um San Diego an der amerikanisch-mexikanischen Grenze, wo die Grenze in wirtschaftlicher Hinsicht durch die NAFTA zunehmend durchlässiger wird.

### **Hindernisse als Chancen**

Die derzeitige Entwicklung in Österreich weist dazu gewisse Parallelen auf. Mit dem Wegfall des Eisernen Vorhangs ist Österreich keine wirtschaftliche Sackgasse mehr, sondern liegt an einer zunehmend durchlässiger werdenden Grenze hin zu einem riesigen Wirtschaftsraum im Osten. Nach wie vor aber stehen einem ungehinderten wirtschaftlichen Verkehr zwischen West- und Osteuropa zahlreiche Hindernissen entgegen. Dazu gehören insbesondere unterschiedliche Rechtssysteme, unterschiedliche Lebensmentalitäten, unterschiedliche Technologien, unterschiedliche Sprachen, usw. Neben diesen faktischen Unterschieden sind es aber insbesondere Vorstellungen von den Unterschieden in den Köpfen der Wirtschaftstreibenden, die eine wirtschaftliche Grenze formen. Unternehmen haben die Vorstellung, dass es schwierig ist, mit einem Unternehmen aus einem anderen Land wirtschaftliche Beziehungen aufzunehmen, unabhängig davon, ob das der Wirklichkeit entspricht oder nicht. Gerade jene Grenzsituation, in der sich einerseits die Durchlässigkeit erhöht, andererseits aber noch eine Fülle von realen und mentalen Hindernissen existieren, bildet das ideale Umfeld für eine boomende Grenzdienstleistungswirtschaft.

**Die europäische Dimension der steirisch – slowenischen Grenze** Die Steiermark liegt genau an der Grenze zwischen dem gewaltigen Wirtschaftsraum der Europäischen Union und dem gesamten südosteuropäischen Raum. Dabei ergibt sich eine ganze Reihe potentieller Dienstleistungskunden für Grenzdienstleistungsspezialisten. Das sind einerseits westliche Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen in den südosteuropäischen Raum exportieren möchten oder diesen Raum als Produktions- und Investitionsstandort ins Auge fassen und auf der anderen Seite südosteuropäische Unternehmen, die den Markt der Europäischen Union beliefern und Produkte und Dienstleistungen aus diesem Raum beziehen möchten.

Diese Auflistung ließe sich noch weiter detaillieren und umfasst im Prinzip fast alle Geschäftsvorgänge. Das Besondere in diesem Fall ist jedoch, dass diese Geschäftsvorgänge aufgrund der dazwischenliegenden Grenze sehr oft einer vermittelnden Dienstleistung bedürfen, einer Grenzdienstleistung.

**Komplexe Vermittlungsaufgaben** Um Geschäfte zwischen Unternehmen beiderseits der Grenze erfolgreich zu vermitteln, sind sehr viele unterschiedliche Dienstleistungen erforderlich, die sehr situationsabhängig sind. Eine vollständige Auflistung ist deshalb gar nicht möglich. Es war aber ein wichtiges Ziel dieser Studie, die wichtigsten erforderlichen und benötigten Dienstleistungen zu erfragen und das Potential für diese Dienstleistungen zu erheben.

Das Faszinierende an diesem neuen Dienstleistungsmarkt besteht grundsätzlich darin, dass sich hier für jedes steirische Unternehmen neue Chancen ergeben. Jedes Unternehmen kann in seiner Branche bzw. in seiner Profession zum Spezialisten für die Grenzüberwindung werden und damit ein neues Dienstleistungspotential für sich eröffnen, in dem es westliche oder südosteuropäische Unternehmen bei ihrem jeweiligen „Gang über die Grenze“ unterstützt.

**Qualitätsvoraussetzung** Eine der wesentlichen Erkenntnisse dieser Studie besteht allerdings darin, dass die Qualität der Dienstleistung sehr stark davon abhängig ist, dass man sowohl diesseits als auch jenseits der Grenze tatsächlich vertreten ist oder über gute Partner verfügt. Nur wer über ein grenzüberschreitendes Unternehmen oder Partnernetzwerk verfügt, kann auch tatsächlich in hoher Qualität Wirtschaftsdienstleistungen zwischen Ländern vermitteln.

## 8.1. Bedarf an Orientierungs- und Kontaktdienstleistungen

Die meisten der steirischen, österreichischen und westeuropäischen Unternehmen haben noch keine wirtschaftlichen Beziehungen mit den Ländern und Unternehmen Südosteuropas. Ebenso haben viele Unternehmen Südosteuropas noch keine wirtschaftlichen Beziehungen mit Unternehmen der Europäischen Union. Die europäische Grenzlinie zwischen Nationalitäten mit mehrheitlich westromanischen, germanischen und finnischen Sprachen und den Nationalitäten mit mehrheitlich slawischen, ungarischen und ostromanischen Sprachen ist nach wie vor für viele Unternehmen das Ende der gut bekannten wirtschaftlichen Welt. Steirische Unternehmen, die den Schritt über diese Grenze erstmals machen, benötigen daher zuallererst Informationen über die Möglichkeiten, die dieser neue Markt für sie bietet. Hier ist nach Ansicht vieler befragter Interviewpartner noch ein hoher Bedarf an Dienstleistungen gegeben.

D  
i  
e  
  
e  
u  
r  
o  
p  
ä  
i  
s  
c  
h  
e

W  
i  
r  
t  
s  
c  
h  
a  
f  
t  
s  
-  
g  
r  
e  
n  
z

- e
- Nachfrage nach Markt-  
informationen** Als erste Ansprechstelle, um den Markt über der Grenze kennen zu lernen, werden die Außenhandelsstellen der österreichischen Wirtschaftskammer empfohlen. Diese kennen die Gegebenheiten im jeweiligen Markt sehr gut, sind über die Rechtslage informiert und können notwendige erste Kontakte herstellen. Im nächsten Schritt ist dann eine eingehende Marktstudie erforderlich, die von einem profunden Kenner des europäischen Marktes und des speziellen Marktes im jeweiligen Land gemacht werden sollte. Vor allem in diesem Bereich ist eine wachsende Nachfrage nach Marktforschungsunternehmen zu erwarten, die sowohl in der Europäischen Union als auch im jeweiligen Land vertreten sind und vor allem den Unternehmen in der EU, die in Südosteuropa tätig werden möchten, fundierte und professionelle Marktstudien anbieten können. Einige Interviewpartner schlagen auch vor, diese Marktinformationen länderspezifisch zu poolen und in Österreich Know How Center für einzelne Schwerpunktländer und Schwerpunktbranchen in Osteuropa aufzubauen. Ebenso fehlen nach Ansicht der befragten Unternehmer in den meisten Ländern Südosteuropas fundierte Daten über die vorhandenen Branchen und Unternehmen und deren Angebots- und Tätigkeitsprofil.
- Vermittlung persönlicher  
Kontakte** Im zweiten Schritt sind dann vor allem Kontaktdienstleister gefragt. Wirtschaftsbeziehungen gelingen in der Regel nur, wenn es gelingt, persönliche Kontakte zu Kooperationspartnern im jeweiligen Land herzustellen. Dabei sind drei entscheidende Aufgaben zu bewältigen, die Identifikation der richtigen Institutionen und Personen, die Herstellung eines Kontaktes und die richtige Einschätzung dieses Kontaktes. Bei diesen Aufgaben ist ein Unternehmen, das sich erstmals in einem Land mit unterschiedlicher Kultur und Wirtschaftsstruktur engagiert, in der Regel auf Dienstleister angewiesen, die sowohl die Erwartungen des Unternehmens als auch die lokalen Gegebenheiten im jeweiligen Land richtig einschätzen können. Hier sind zweifellos wiederum die Außenhandelsdelegierten der österreichischen Wirtschaftskammer ideale Partner, um erste Kontakte im jeweiligen Land zu knüpfen. Sehr oft werden jedoch die Ressourcen dieser Außenhandelsdelegierten nicht ausreichen, um den Prozess der Geschäftsanbahnung intensiv zu begleiten und zu betreuen.
- Spezialisierte  
Dienstleister** Hier besteht ein Bedarf an Dienstleistungen, durch die diese Unternehmen beim Aufbau ihres Auslandsengagements begleitet und betreut werden. Diese müssen zuerst in der Lage sein, die für das Engagement relevanten Unternehmen und Behörden im jeweiligen Land zu bestimmen und die zuständigen Entscheidungsträger in diesen Institutionen zu identifizieren. Da die informelle

Entscheidungsstruktur oft stark von der formellen Entscheidungsstruktur differieren kann, ist die lokale Kenntnis der tatsächlich einflussreichen Personen von großer Wichtigkeit. Bei der Herstellung des tatsächlichen Kontaktes ist es von Vorteil, wenn der begleitende Dienstleister im jeweiligen Land bereits über bestehende Kontakte verfügt, die er für das jeweilige Unternehmen aktivieren kann. Schließlich ist auch die richtige Einschätzung der Kooperationspartner hinsichtlich der Bonität und der Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarung von großer Bedeutung. Das ist vor allem deshalb wichtig, da schriftliche Verträge in vielen Ländern Südosteuropas nicht jene Bedeutung haben, die ihnen in Westeuropa oft zukommt und die Beschreitung des Rechtsweges mit vielen Hürden verbunden sein kann.

**Unternehmensspezifische Beratung** Darüber hinaus muss der Kontaktendienstleister auch in der Lage sein, die Erwartungen und Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens, das er berät, richtig zu erfassen und darauf abgestimmt zu agieren. Eine solche Beratung kostet zwar Geld, ist aber nach Ansicht vieler Interviewpartner eine unbedingte Notwendigkeit, wenn man ein Engagement in einem Land plant, das man selbst nicht ausreichend gut kennt. Besonders bemerkenswert war der Umstand, dass den meisten Interviewpartnern kein steirisches Beratungsunternehmen bekannt war, das derartige Dienstleistungen bereits anbietet.

**Laufendes Monitoring** Bei der laufenden Geschäftstätigkeit sind dann ständige Informationen über politische, soziale und rechtliche Entwicklungen im jeweiligen Land erforderlich. Das ist in den Ländern Südosteuropas, die derzeit in einem starken Veränderungsprozess sind, von besonderer Bedeutung. Diese Dienstleistungen werden wieder in erster Linie von der Wirtschaftskammer erwartet, wobei von vielen Gesprächspartnern noch stärker als bisher laufende Informationen über die jeweiligen Länder gewünscht werden. Dabei wurde von einigen Interviewpartnern die Meinung vertreten, dass zwar möglicherweise viele Informationen vorhanden sind, der Zugang und die Nutzung dieser Informationen seitens der Wirtschaftskammer aber zu wenig aktiv beworben werden.

## **8.2. Grenzüberschreitende Rechts- und Finanzdienstleistungen**

**Große Nachfrage** Im Bereich der Rechts- und Finanzdienstleistungen haben alle Unternehmen, die sich im Bereich Südosteuropas engagieren, einen sehr hohen Bedarf. Wie bereits dargestellt, verfügen die meisten Länder Südosteuropas über sehr komplexe und unterschiedliche Wirtschaftsgesetze, die sich darüber hinaus aufgrund des

Systemwandels und der Beitrittsverhandlungen mit der Europäischen Union sehr rasch ändern. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei unter anderem die Handels- und Firmengesetzgebung, die Arbeitsgesetzgebung, die Besicherung von Forderungen, der Zahlungsverkehr und das Steuerrecht.

**„Big Six“**

Große Unternehmen, die in Südosteuropa aktiv sind, bedienen sich bei diesen Dienstleistungen in der Regel der großen internationalen Beratungsunternehmen, die in diesen Ländern bereits meist flächendeckend vertreten sind. Diese Beratungsunternehmen kosten in der Regel ein „dramatisches“ Geld, sind aber trotzdem die logischen Partner international tätiger Großunternehmen.

**Hoher Koordinationsaufwand**

Kleine und mittlere Unternehmen nutzen dagegen in der Regel die Dienste der lokalen Anwälte, Notare und Steuerberater in den jeweiligen Ländern. Diese zeichnen sich durch vergleichsweise günstige Tarife und die Kenntnis der lokalen Gegebenheiten und des lokalen Marktes aus. Allerdings kann dadurch ein hoher Koordinationsaufwand mit den heimischen Anwälten und Steuerberatern des jeweiligen Unternehmens entstehen. Das kann für jene Unternehmen zu Schwierigkeiten führen, die eine einheitliche Unternehmensbilanz erstellen möchten und das Rechnungswesen der ausländischen Töchter an die eigenen Richtlinien anpassen möchten. Vor allem gibt es einen zunehmenden Bedarf an Dienstleistern im Bereich des Accountings, die in der Lage sind, das Rechnungswesen sowohl nach nationalen Kriterien als auch nach österreichischen und internationalen Standards aufzubauen. In der Tat gibt es auch in Südösterreich einzelne Rechtsanwälte und Steuerberater, die zumindest für Slowenien entsprechende Rechts- und Steuerberatungsdienste anbieten können.

**Geringes Angebot an umfassenden Rechtsdienstleistungen**

Es fällt allerdings auf, dass den Interviewpartnern in der Steiermark bisher kaum freiberufliche Dienstleister bekannt sind, die ein umfassendes Angebot für Dienstleistungen in Südosteuropa anbieten können. Bei der Frage an die steirischen Unternehmen, welche Spezialisten im Bereich der Rechts- und Steuerberatungsdienstleistungen für Südosteuropa bekannt sind, wurden fast ausschließlich Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzleien aus Wien und Kärnten genannt. Dabei ist im Bereich der grenzüberschreitenden Rechts- und Steuerberatungsdienstleistungen in den nächsten Jahren nach Angabe der Interviewpartner mit einer steigenden Nachfrage nach Dienstleistern zu rechnen, die die rechtlichen und steuerlichen Aspekte von Engagements in Südosteuropa umfassend managen können.

**Kompetenzen**

Von besonderer Bedeutung für den Wirtschaftsverkehr mit Südosteuropa sind auch

**im Finanzierungs- und Versicherungssektor** Finanzdienstleistungen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Regelungen und Vorschriften in einzelnen Ländern sind in diesem Bereich sehr gute Dienstleister in den Bereichen des Zahlungsverkehrs, des Forderungsmanagements, des Asset Managements und der Investitionsfinanzierung erforderlich. Hier kann allerdings schon in praktisch allen Ländern Südosteuropas auf ein gutes Netz von Tochterunternehmen und Repräsentanzen der österreichischen Banken und Kreditinstitute zurückgegriffen werden. Ebenso gibt es mittlerweile eine Reihe österreichischer Versicherungsunternehmen, die in vielen Ländern Südosteuropas komplette Versicherungspackages nach heimischen Vertragsstandards anbieten können.

### 8.3. Technische Dienstleistungen

**Wandel der Nachfrage** Der Bedarf an klassischen Telekommunikationsdienstleistungen hat sich in den letzten Jahren stark entspannt. Waren die Telekommunikationstechnologien vor allem zu Beginn der 90er Jahre in Südosteuropa eines der wesentlichen Schwierigkeiten für ausländische Engagements in diesen Ländern, so ist dieses Problem vor allem durch den massiven Ausbau der Mobiltelefonie wesentlich geringer geworden. Gleichzeitig hat sich aber durch das zunehmende Engagement der westeuropäischen Industrie in diesen Ländern der Bedarf an hochwertigen Engineering- und Industriedienstleistungen vergrößert. Viele westeuropäische Unternehmen haben mittlerweile in Südosteuropa zu investieren begonnen und bauen ihr Engagement ständig aus. Dafür werden vor Ort hochwertige technische Dienstleistungen für die Planung und Umsetzung industrieller Projekte benötigt.

**Nachfrage nach lokalen Partnern** Von zunehmender Bedeutung wird auch das Outsourcing jener Industriefunktionen, die bei den westeuropäischen Industrieunternehmen bereits an entsprechende Partner ausgelagert wurden. In diesem Bereich mangelt es allerdings noch an westeuropäischen Partnern, die über die entsprechenden lokalen Ressourcen in den einzelnen Ländern Südosteuropas verfügen, um diesen Unternehmen moderne hochwertige Systemdienstleistungen mit örtlichen Mitarbeitern anbieten zu können. Nachdem mittlerweile auch die Länder Südosteuropas bei der Vergabe von Arbeitsgenehmigungen immer restriktiver werden, wird es zunehmend schwieriger, Mitarbeiter österreichischer Unternehmen mit längerfristigen Aufgaben in Südosteuropa zu betrauen. Auch aus diesem Grund wird es für technische und industriennahe Dienstleister immer wichtiger, vor Ort in Südosteuropa mit entsprechenden Standorten vertreten zu sein.

## 8.4. Personaldienstleistungen

### Struktur- angleichung

Eine der wichtigsten Aufgaben bei einem Engagement im Ausland ist die Auswahl des richtigen Personals. Bei dieser Aufgabe ist man derzeit meist noch auf die Unterstützung von Kooperationspartnern und persönliche Kontakte angewiesen, da es in den meisten Ländern Südosteuropas wenig Personalvermittlungsunternehmen gibt und die österreichischen Personalberatungsunternehmen größtenteils noch nicht über die erforderlichen Filial- und Partnerstrukturen in diesen Ländern verfügen, um die Nachfrage entsprechend zu bedienen. Ebenfalls eine steigende Nachfrage wird in den Ländern Südosteuropas nach Personalleasingunternehmen registriert. Mit der Expansion der westeuropäischen Industrie werden auch die entsprechenden Strukturen in diese Region exportiert, sodass vor allem die Töchter von EU-Unternehmen zunehmend nach Personalleasingdienstleistungen nachfragen werden.

## 8.5. Weitere grenzüberschreitende Dienstleistungen

### Realitätenwesen

Vor allem im Geld- und Kreditwesen wird ein verstärkter Bedarf an Immobiliendienstleistungen im grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr wahrgenommen. Das beginnt beim Bedarf an erfahrenen Architekten und Baumeistern bei der Planung und Realisierung ausländischer Immobilienprojekte und führt über Immobilienbüros bis hin zu qualifizierten Schätzmeistern. Diese Dienstleistungen gewinnen beim Umbau der Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft europäischen Zuschnitts zunehmend an Bedeutung und sind vor allem für Banken bei der Bewertung und Besicherung von Hypotheken und bei der Einschätzung von Investitionsvorhaben von besonderer Bedeutung.

### Vertriebs- aufbau

Ständig gesucht werden auch Marketing- und Vertriebsspezialisten mit west- und südosteuropäischer Erfahrung. Diese Dienstleistungen zählen ebenfalls zu jenen Dienstleistungen, die während der Planwirtschaft nur eine untergeordnete Bedeutung hatten und deshalb in den Ländern Südosteuropas wesentlich weniger vorhanden sind als bei uns. Derzeit wird die Werbung und das Marketing von steirischen Unternehmen, die in Südosteuropa aktiv sind, überwiegend von heimischen Dienstleistern ohne besonderes Know How im südosteuropäischen Markt konzipiert und gestaltet. Auch in diesem Bereich wären Dienstleister mit zusätzlicher Kenntnis und Erfahrung in den lokalen Märkten der jeweiligen Länder von entscheidendem Vorteil.



**Dynamische Markt-entwicklung** Darüber hinaus gibt es eine große Bandbreite weiterer bedeutsamer grenzüberschreitender Dienstleistungen. Dazu zählen jene, nach denen bereits jetzt eine große Nachfrage besteht, wie Übersetzungsdienstleistungen, Zoll-informations- und -abwicklungsdienstleistungen, Transportdienstleistungen und Logistikdienstleistungen. Es geht aber auch um jene grenznahen Dienstleistungen, deren Bedarf erst im Entstehen ist, und der nur dann von steirischen Dienstleistern gedeckt werden kann, wenn man die Anforderungen, Wünsche und Probleme grenzüberschreitender Unternehmen ständig im Auge hat.

## 8.6. EU-Informationsdienstleistungen

**Marktchancen durch EU-Programme** Von besonderer Bedeutung für die beratenden und technischen Dienstleister aber auch für sämtliche anderen Wirtschaftsbereiche sind die Programme und Entwicklungen auf der Ebene der Europäischen Union. Erforderlich sind rechtzeitige und zielgerichtete Informationen über die Vorbeitrittsprogramme und andere Förderprogramme der Europäischen Union, um steirischen Unternehmen Gelegenheit zu geben, an diesen Programmen mitzuwirken. Es ist zu erwarten, dass im Rahmen dieser Programme in den nächsten Jahren ein enormes Beratungs- und Investitionsvolumen abgewickelt werden wird. Darüber hinaus sind diese Programme auch ideale Einstiegsmöglichkeiten für steirische Unternehmen in den südosteuropäischen Markt.

**Notwendige Aktivitäten** Um in diesem Bereich aber erfolgreich sein zu können, sind sehr viele Informationen und gute Kontakte zu den relevanten EU-Stellen in Brüssel, Wien und in den einzelnen Ländern Südosteuropas erforderlich. Die Herstellung und Bearbeitung dieser Kontakte kann aufgrund des Umfanges nicht von den Unternehmen allein durchgeführt werden, sondern ist auch Aufgabe der Regierungen und Interessensvertretungen. Diese Kontakte und Informationen trotz der derzeit angespannten politischen Situation zwischen Österreich und den anderen Mitgliedsstaaten der EU gezielt zu sammeln und an die relevanten österreichischen Unternehmen zu verbreiten, ist zweifellos eine wesentliche Herausforderung bei der Unterstützung österreichischer Unternehmen bei ihrem Gang nach Südosteuropa.

## 9. Herausforderungen für die steirischen Unternehmen

### 9.1. Betriebsinterne Herausforderungen

#### **Leitbild- entwicklung**

Ausgangspunkt jeder erfolgreichen Strategie zur Nutzung der Chancen, die sich in Südosteuropa ergeben, sind nicht die neuen Märkte und Möglichkeiten in diesen Ländern, sondern das Unternehmen selbst. Der erste Schritt zur wirtschaftlichen Expansion in diese Länder ist deshalb eine ausführliche Analyse der Potentiale und Ressourcen des eigenen Unternehmens und der Mitbewerber. Über welche Erfahrungen und welches besondere Know How verfügt das eigene Unternehmen? Welche personellen und technischen Kapazitäten stehen zur Verfügung? Welche Ressourcen sind für künftige Expansionsschritte aktivierbar? In einem zweiten Schritt ist zu definieren, welche Faktoren in Zukunft vor allem von Bedeutung sein werden, um im europäischen Wettbewerb auf dem jeweiligen oder angestrebten Markt erfolgreicher zu werden? Dazu können der Marktanteil, die Unternehmensgröße, die Produktionskosten, die Qualität, das verfügbare Know How, die Marke und vieles andere mehr zählen. Darauf aufbauend kann ein realisierbares Unternehmensziel und eine langfristige Unternehmensstrategie erarbeitet werden.

#### **Gezieltes Engagement**

Erst dann ist es möglich, die wirtschaftlichen Chancen in den südosteuropäischen Ländern in Hinblick auf das eigene Unternehmen sinnvoll zu bewerten. Die wirtschaftliche Expansion nach Südosteuropa ist kein Selbstzweck sondern nur sinnvoll, wenn sie den unternehmenseigenen Zielen dient. Die großen steirischen Betriebe verfügen längst über ausführliche Unternehmensleitbilder. Davon ausgehend hat sich für viele von ihnen in den letzten Jahren die Zweckmäßigkeit einer Expansion nach Südosteuropa ergeben. Bei den kleineren und mittleren Unternehmen der Steiermark reichen die Zielvorstellungen und das Wissen um die eigenen Stärken nicht immer aus, um darauf bereits eine wirtschaftliche Expansionsstrategie nach Südosteuropa aufzubauen. Wer in Südosteuropa wirtschaftlich aktiv sein möchte, muss sich vorher darüber im klaren sein, welche wirtschaftliche Zielrichtung sein Unternehmen verfolgt, welche personellen und finanziellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen und welche Anforderungen seine Partner in Südosteuropa erfüllen müssen. Erst dann kann eine sinnvolle Bewertung der Einkaufs-, Produktions- und Marktchancen in diesen Ländern

erfolgen.

**Voraus-  
setzungen**

In jedem Fall ergeben sich in Südosteuropa vor allem für jene Unternehmen hervorragende Chancen, die im heimischen Markt bereits erfolgreich agieren. Nur in den wenigsten Fällen werden sich Wirtschaftsbeziehungen mit Südosteuropa dazu eignen, bereits akute Probleme im heimischen Betrieb zu sanieren.

## 9.2. Unternehmerisch tätig werden

**Unter-  
nehmerische  
Verantwortung**

Eine der wesentlichen Kernaussagen der Interviewpartner ist banal und doch von größter Bedeutung. In der Marktwirtschaft westeuropäischen Zuschnitts, auf die sich ganz Europa zubewegt, muss jeder Unternehmer rechtzeitig auf Veränderungen reagieren und selbst neue Chancen ergreifen. Niemand kann den Unternehmen diese Aufgabe abnehmen, und es kann auch kein Sicherheitsnetz für Unternehmen geben. „Wohin wir auch blicken: Überall entwickeln sich die Chancen aus den Problemen.“ Dieses Zitat von Rockefeller zeigt die Zielrichtung. Jene Unternehmer, die die Chancen, die sich aus der Ostöffnung ergeben, rechtzeitig nutzen, werden daraus den entsprechenden Profit ziehen. Jene, die das nicht tun, sind in Gefahr, von den gleichzeitig zunehmenden Problemen überrollt werden.

**Marktanalyse**

Nach einer eingehenden Analyse des eigenen Unternehmens muss der Blick auf das wirtschaftliche Umfeld gerichtet werden. Ein steirisches Unternehmen sollte dabei vor allem die Nachbarn in Südosteuropa im Auge haben. Die erste Aufgabe besteht darin, Informationen zu sammeln und zu analysieren. Wie wird sich die Wirtschaft Südosteuropas entwickeln, wie wird sich speziell die eigene Branche in diesen Ländern entwickeln und welche Chancen und Probleme ergeben sich daraus für das eigene Unternehmen? Der zweite notwendige Schritt besteht dann darin, selbst in die jeweiligen Länder Südosteuropas zu fahren und persönliche Kontakte zu knüpfen. Unternehmen bedeutet, Zeit zu investieren in neue Strategien, neue Möglichkeiten und neue Märkte. Deshalb ist es wichtig, für diesen Schritt Zeit und Personalressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den eigenen Mitarbeitern des Unternehmens die neuen Länder intensiv zu erkunden und mögliche Marktchancen auszuloten. Wie bereits oben dargestellt, ist es dabei auch erforderlich, sich professioneller Hilfe durch Außenhandelsorganisationen und privater Dienstleister zu bedienen.

**Lokales  
Engagement**

Schließlich ist es unbedingt erforderlich, selbst ein dauerhaftes Standbein in jenen Ländern zu errichten, in denen man am Markt erfolgreich sein will. Das beginnt bei der Teilnahme an Messen und Ausstellungen, setzt sich fort über das Engagement

lokaler Repräsentanten und Vertreter und führt schließlich zur Gründung eigener Tochniederlassungen, für das zumindest in den ersten Jahren angestammtes Firmenpersonal zur Verfügung gestellt werden muss.

### 9.3. Aufbau von Kooperationen

<b>Gemeinsame Markt-bearbeitung</b>	Es fällt auf, dass die meisten Unternehmen ihr Engagement in den Staaten Südosteuropas weitgehend isoliert betreiben. Dadurch entgehen Ihnen jene Synergievorteile, die eine gemeinsame Vorgangsweise und Marktbearbeitung dieser Länder bringen könnte. Zum einen könnten sich Unternehmen gegenseitig bei der Herstellung von Kontakten und beim Austausch von Informationen sehr effizient unterstützen. Schließlich ist der Erfolg eines Markteintritts sehr davon abhängig, rechtzeitig die richtigen Kunden und Partner zu finden. Ebenfalls profitieren könnten Unternehmen durch den Aufbau gemeinsamer Infrastruktur. Schließlich ist es nicht erforderlich, dass jedes Unternehmen eigene Repräsentanzen in diesen Ländern aufbaut, sondern eine gemeinsame Vertretung könnte oft den gleichen Zweck erreichen.
<b>Kombinierte Angebote</b>	Besonders interessant wäre eine engere Kooperation auch im Bereich der Grenzdienstleistungen. Unternehmen brauchen nicht nur Unterstützung im Rechtsbereich, sondern auch im Steuerbereich, im Zollbereich, im Marketing, usw. Partnernetzwerke, die Unternehmen bei der Bearbeitung des südosteuropäischen Marktes ein kompaktes Angebot mit aufeinander abgestimmten Dienstleistungen einzelner Spezialisten anbieten können, haben zweifellos einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Unzahl an Einzelkämpfern auf diesem Markt.
<b>Beratungs-netzwerke</b>	Besonders wichtig ist die Intensivierung der Kooperation im Bereich der Beratungsdienstleistungen. Wenn man am stark wachsenden Beratungsbedarf in diesen Ländern profitieren möchte, braucht man leistungsstarke große Einheiten, in denen spezialisierte Berater projektmäßig zusammenarbeiten können. Dazu ist aber nicht nur eine verstärkte Kooperationsbereitschaft der steirischen Berater erforderlich, sondern auch inhaltliche, methodische und infrastrukturelle Standards zur gemeinsamen Bearbeitung größerer Projekte. Gleichzeitig ist es vor allem bei EU-Aufträgen von äußerster Wichtigkeit, in die europäischen Beratungsnetzwerke eingebunden zu sein, um überhaupt eine Chance auf Zuteilung größerer Beratungsaufträge zu haben. Allerdings gibt es in der Steiermark derzeit erst eine Handvoll von Beratungsunternehmen, die Zugang zu diesen Netzwerken haben. Diese Beratungsaufträge sind dabei nicht nur eine Dienstleistungschance für

steirische Unternehmensberatungen, sondern gleichzeitig auch ein wichtiger Türöffner für industrielle und gewerbliche Folgeaufträge in den Ländern Südosteuropas.

**Netzwerk  
Südost**

Ebenso wichtig ist der Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes in den Staaten Südosteuropas selbst. Mittelfristig werden vor allem jene Unternehmen eine Chance haben, erfolgreich größere Aufträge in dieser Region zu akquirieren, wenn sie über ein entsprechendes Netz an lokalen politischen und wirtschaftlichen Kontakten und Partnern verfügen. Dieser Netzwerkaufbau kostet dem Unternehmen zu Beginn zweifellos viel Zeit und Geld, ist mittelfristig aber einer jener entscheidender Wettbewerbsvorteile, der die eigenen Marktanteile gegenüber anderen Mitbewerbern absichert. Gerade jetzt befinden wir uns noch in einer Phase, in der die Bereitschaft und das Interesse an Kontakten zu westeuropäischen Unternehmen in der gesamten Region Südosteuropas äußerst groß sind. Wer diese Chance nicht jetzt nützt, ist wahrscheinlich in einigen Jahren, insbesondere nach dem EU-Beitritt dieser Staaten, mit einer wesentlich schwierigeren Situation konfrontiert.

## 10. Herausforderungen für öffentliche Körperschaften und Organisationen

<b>Die Rolle der öffentlichen Hand</b>	Wir haben ausgeführt, dass in einer Marktwirtschaft, wie wir sie in Österreich haben, die gesamte Verantwortung für das wirtschaftliche Wohlergehen eines Unternehmens ausschließlich den Entscheidungsträgern im Unternehmen selbst zukommt. Trotzdem gibt es eine Reihe von Gründen, warum den öffentlichen Organisationen und Körperschaften im Zuge der Öffnung Südosteuropas und der damit verbundenen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Struktur der Steiermark ebenfalls eine besondere Verantwortung zukommt.
<b>Weitergabe des Informationsvorsprungs</b>	Wir sehen uns im letzten und im nächsten Jahrzehnt besonderen Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Steiermark gegenüber, deren Ausmaß von vielen Unternehmen erst langsam realisiert wird. Jede Phase der geowirtschaftlichen Kontinuität, wie wir sie zumindest bis zu Beginn der 90er Jahre hatten, erzeugt notwendigerweise eine Trägheit bei den außenwirtschaftlichen Beziehungen der Unternehmen, vermindert die Aufmerksamkeit für notwendige Anpassungen und baut Widerstände gegen jede Form der Veränderung auf. Aus diesem Grunde sind jene Institutionen und Körperschaften, die aufgrund ihrer vorhandenen Ressourcen und ihrer Stellung bereits einen genaueren Einblick in den Prozess der Änderungen bekommen haben, aufgefordert, die steirische Wirtschaft für diese neuen Herausforderungen zu sensibilisieren und die Notwendigkeit aufzuzeigen, neue Wege zu gehen und bisherige Grenzen zu überschreiten. Die dazu erforderlichen Schritte werden wir im Rahmen dieses Abschnittes noch im Detail darstellen.
<b>Infrastrukturinvestitionen</b>	Damit die Steiermark aus der wirtschaftspolitischen Sackgasse ins wirtschaftspolitische Zentrum rücken kann, sind darüber hinaus auch wichtige infrastrukturelle Investitionen erforderlich, die zu den Aufgaben der Politik ressortieren. Dazu gehört der dringende Ausbau einer Verkehrsinfrastruktur, die dem Anspruch einer europäischen Wirtschaftsdrehscheibe gerecht wird sowie die gezielte Ausrichtung der österreichischen Bildungspolitik auf die neuen Beziehungen zu Südosteuropa.
<b>Funktion öffentlicher Beziehungen</b>	Von besonderer Bedeutung für eine fruchtbare Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen mit Südosteuropa sind die Verbesserung und Intensivierung der sozialen, kulturellen und politischen Beziehungen. Da in diesen Ländern die öffentlichen Regierungen und Behörden im Wirtschaftsleben nach wie

vor eine dominierende Rolle spielen, ist das Engagement der öffentlichen Hand in Österreich in vielen Bereichen unerlässlich, um den heimischen Unternehmen eine Chance zu geben, in diesen Ländern wirtschaftlich zu reüssieren. Die Durchführung vieler Geschäfte erfordert nach wie vor offizielle Kontakte zwischen Vertretern der einzelnen Staaten im Vorfeld, um dann von den Unternehmen ohne größere Schwierigkeiten abgewickelt werden können.

Aus diesen und anderen Gründen ist die öffentliche Hand beim Aufbau erfolgreicher wirtschaftlicher Beziehungen besonders gefordert, auch wenn man die Unternehmen nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass der Geschäftserfolg letztendlich in deren Hand liegt.

### **10.1. Übergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Leitbild**

**Bisherige Aktivitäten** In den Gesprächen mit Vertretern von Landesregierung, Wirtschaftskammer, Wirtschaftsförderung, Industriellenvereinigung und Regionalmanagementstellen zeigte sich, dass sämtliche dieser Institutionen in den letzten Jahren vereinzelte Aktivitäten zur Intensivierung der Wirtschaftsbeziehung mit Südosteuropa gesetzt haben. Was diese Initiativen jedoch durchwegs auszeichnete, war, dass es sich in der Regel um punktuelle Maßnahmen und Aktivitäten handelte, die nicht in ein gezieltes und langfristig angelegtes Maßnahmenprogramm zur Intensivierung dieser Beziehung eingebunden waren.

**Schwerpunkte der Aktivitäten** Am meisten Resonanz in der Steiermark fanden dabei bisher die Außenhandelsaktivitäten der Wirtschaftskammer sowie Projekte im Rahmen des von der Steiermärkischen Landesregierung koordinierten Interreg-Programms. Die bisherigen Maßnahmen des Interreg-Programms haben sich allerdings vor allem auf Aktivitäten zur Stärkung des steirischen Grenzraumes konzentriert. Projekte zur Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten waren im Rahmen dieses Programms bisher in eher untergeordneter Rolle vertreten. Es ergibt sich daraus die wohl berechnete Frage, um den Titel dieser Studie aufzugreifen, ob in der Steiermark mehr investiert wird, um ein Bollwerk gegen Südosteuropa zu errichten als eine Brücke in diese Länder zu bauen.

**Gesamt-steirische Zusammenarbeit** Vor allem gibt es bisher noch keine regelmäßige, intensive und institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Einrichtungen und Körperschaften der Steiermark, um die neuen Chancen, die sich aus der Ostöffnung ergeben, gezielt gemeinsam zu fördern. Aufgrund der enormen Dynamik und Bedeutung der

Veränderungen, die sich für die steirische Wirtschaft aus der Ostöffnung und dem EU-Beitritt der Länder Südosteuropas ergeben, werden jedoch einzelne Akteure nicht in der Lage sein, diesen Herausforderungen für die steirische Wirtschaft ausreichend zu begegnen. Wie wir im folgenden ausführen werden, sind von öffentlicher Seite große Investitionen und Programme erforderlich, um die steirische Wirtschaft bei den notwendigen Veränderungen und Herausforderungen, die auf sie zukommen, ausreichend zu unterstützen.

**Kritische Masse** Nur eine gemeinsame Vorgangsweise sämtlicher öffentlicher Akteure in der Steiermark wird jene Dynamik in Gang setzen können, die erforderlich ist, um die steirische Wirtschaftsstruktur erfolgreich auf die neuen geopolitischen Herausforderungen vorzubereiten. Die bisherige lose Form der Kooperation zwischen einzelnen Akteuren zu einzelnen punktuellen Aktivitäten wird dazu sicherlich nicht ausreichend sein.

**Synergien durch gemeinsames Ziel nutzen** Notwendige Voraussetzung einer Kooperation zwischen den öffentlichen Akteuren in der Steiermark ist die Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes und eines damit verbundenen langfristigen Maßnahmenprogramms. Vorschläge für ein entsprechendes Leitbild gibt es bisher zum Beispiel von der Stadt Graz sowie von der Industriellenvereinigung. Das von der Industriellenvereinigung vorgeschlagene Leitbild mit dem Titel EU-Zukunftsregion Südost wurde mittlerweile auch zum Teil von der Steiermärkischen Landesregierung übernommen und in einer kleinen PR-Broschüre, die sich an die entsprechende Vorlage der Industriellenvereinigung anlehnt, veröffentlicht. Ein von allen maßgeblichen Stellen gemeinsam verfasstes und mitgetragenes Leitbild zur neuen geowirtschaftlichen Positionierung der Steiermark ist bisher allerdings noch nicht erstellt worden. Wenn die öffentlichen Institutionen im Prozess der wirtschaftlichen Veränderungen aktiv agieren möchten, so ist ein zugkräftiges gemeinsames Leitbild jedoch die entscheidende Voraussetzung, um die steirische Wirtschaft im Prozess der Neuorientierung zu unterstützen.

**Markenbildung** Zentraler Bestandteil eines gemeinsamen Leitbildes ist eine gemeinsame Marke und ein gemeinsames Logo, unter dem dieses Leitbild in der Öffentlichkeit forciert werden kann. Ein sehr gutes Beispiel für die Wirksamkeit der Markenbildung ist der Autocluster. Ohne jetzt im einzelnen darauf einzugehen, warum der Autocluster sowohl in der Steiermark als auch international eine sehr gute Resonanz gefunden hat, war ein Umstand für den Erfolg dieser Initiative sehr wichtig: Sämtliche Aktivitäten zur Förderung der steirischen Automobilindustrie wurden mit einem



Aufhänger verbunden, dem Namen „Autocluster“. Damit entwickelte dieser Name eine Zugkraft unter den steirischen Unternehmen und Einrichtungen. Durch diesen gemeinsamen Begriff wurde jedem Akteur der steirischen Automobilindustrie vermittelt, dass die Initiative so bedeutend ist, dass er selbst jedenfalls daran teilnehmen muss. Die Komplexität der heutigen Wirtschaftswelt bewirkt, dass ein breites Echo in der Unternehmerwelt nur mehr dann erreichbar ist, wenn man dem eigenen Anliegen eine außerordentliche Bedeutung und große Dimension verleiht. In der verstärkten Globalisierung haben nur mehr wenige bekannte Marken die Chance, größere Bedeutung zu erlangen. Will man die Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Steiermark und Südosteuropa verstärken, braucht es für eine solche Initiative einen einprägsamen Leitbegriff.

**Reduktion von  
Komplexität**

Die bisherigen Maßnahmen fanden unter anderem unter den Leitbegriffen Arge Alpen-Adria, Interreg, Euregio, EU-Zukunftsregion Süd-Ost, Exportoffensive, Wirtschaftsachse Graz-Marburg und Graz als Drehscheibe Süd-Ost statt. Keiner dieser Begriffe konnte bisher aber bei den kleinen und mittleren Betrieben der Steiermark ein größere Bekanntheit erreichen. Darüber hinaus sind die Inhalte dieser Begriffe der Mehrheit der steirischen Unternehmen in keiner Weise bekannt. Eine gemeinsame Initiative zur Nützung der Wirtschaftschancen, die sich für die Steiermark durch die Ostöffnung ergeben, braucht aber einen klar verständlichen und attraktiven Leitbegriff, der als gemeinsames Markenzeichen und Werbeinstrument sämtlicher Initiativen dienen kann.

**Notwendige  
Umsetzungs-  
orientierung**

Wesentlich größer als das Fehlen eines gemeinsamen Leitbegriffs und einheitlichen Leitbildes schlägt das Fehlen eines umfassenden, koordinierten und langfristig angelegten Maßnahmenprogramms zu Buche. Wie oben dargestellt haben öffentliche Körperschaften und Einrichtungen eine wichtige Rolle und Verantwortung bei der Nutzung der neuen Chancen, die sich für die Wirtschaft der Steiermark ergeben. Die Nutzung dieser Chancen erfordert aber ein kombiniertes Programm an Maßnahmen, durch das die im gemeinsamen Leitbild gesetzten Ziele konsequent umgesetzt werden und das mit entsprechend großen Ressourcen und eindeutigen Verbindlichkeiten ausgestattet wird. Von den im Rahmen dieser Studie befragten steirischen Unternehmen und Experten wurde eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen, um die neuen Chancen für die steirische Wirtschaft zu ergreifen.

## 10.2. Sensibilisierungsprogramm für die steirische Wirtschaft

- Unterstützung beim Strukturwandel** Viele Unternehmen zeichnen sich nach wie vor dadurch aus, dass sie in der Routine des alltäglichen Geschäftes die Entwicklung zukunftsorientierter Strategien und die langfristige Beobachtung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vernachlässigen. In diesem Sinne ist es eine wichtige Aufgabe der öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen bei der rechtzeitigen Anpassung ihrer Strategien an neue wirtschaftliche Entwicklungen zu unterstützen. Die massive geowirtschaftliche Veränderung der Steiermark ist ein solcher Veränderungsprozess des wirtschaftlichen Umfeldes, der ein maßgeschneidertes Sensibilisierungsprogramm für steirische Unternehmen erforderlich macht.
- Verständliches Programm** Von vielen Interviewpartnern wurde dabei empfohlen, sämtlichen steirischen Unternehmen ein einheitliches, leicht zugängliches und einfach verständliches Programm zur Verfügung zu stellen. Ein solches Programm sollte modular aufgebaut sein, sodass sich die steirischen Unternehmen in einem ersten Modul eingehend mit der Materie auseinandersetzen und dann jene Schritte beschreiten können, die für Ihr Unternehmen von Interesse sind.
- Geringe Einstiegshürde** In ersten Einführungs- und Informationsveranstaltungen sollen die steirischen Unternehmen gezielt für die neuen Herausforderungen durch die Öffnung der Länder Südosteuropas sensibilisiert werden. Diese Informationsveranstaltungen erfordern bereits eine gezielte persönliche Einladung und Vorbereitung der teilnehmenden Unternehmen. Damit diese Informationsveranstaltungen möglichst zielgruppenorientiert geplant werden können, sollten sie jedenfalls mit einem Schwerpunkt auf bestimmte Branchen oder Regionen der Steiermark durchgeführt werden und nicht nur in Graz stattfinden.
- Professionelle Durchführung** Ein wichtiger Bestandteil solcher Einführungsveranstaltungen ist ein erster allgemeiner Überblick über die generelle wirtschaftliche Entwicklung des südosteuropäischen Raumes und die Auswirkungen auf die Steiermark. Zum zweiten sollte bereits in dieser ersten Veranstaltung ein branchen- oder regionsspezifischer Überblick über die jeweilige Marktentwicklung in der Steiermark und in Südosteuropa gegeben werden, um den Unternehmen spezifische Informationen zur Verfügung zu stellen. Dritter wichtiger Teil einer Informationsveranstaltung ist schließlich die Vorstellung konkreter steirischer Unternehmen aus der angesprochenen Zielgruppe, die bereits in den Märkten

Südosteuropas erfolgreich tätig sind. Besonders dieser Punkt wurde von den Interviewpartnern besonders herausgestrichen, da im Unternehmerleben vor allem erfolgreiche Beispiele von Kollegen zählen und erfahrungsgemäß der Rat von anderen Unternehmen wesentlich mehr Wirkung hat als die Expertise von Fachleuten und Beratern.

**Integriertes  
Programm**

Entscheidend ist, dass diese Informationsveranstaltungen nicht isoliert durchgeführt werden, sondern im Anschluss daran konkrete weitere Aktivitäten angeboten werden, um die in diesen Informationsveranstaltungen erreichte Sensibilisierung und Motivation gezielt zu kanalisieren. Vor konkreten grenzüberschreitenden Aktivitäten ist es erforderlich, dass die einzelnen Unternehmen konkrete Strategien für ihr weiteres Vorgehen ausarbeiten. In diesem Sinne sollten den Unternehmen in einem zweiten Modulbaustein konkrete Einzel- und Gruppenberatungen angeboten werden, in denen diese eine auf ihre unternehmerische Situation bezogene Strategie ausarbeiten können. Dies ist eine der entscheidenden Phasen des gesamten Programms. Sämtliche Aktivitäten zur Förderung grenzüberschreitender Maßnahmen machen nur Sinn, wenn vorher dafür gesorgt wird, dass die Unternehmen für diese grenzüberschreitenden Kontakte bereits entsprechende Unternehmensstrategien ausgearbeitet haben.

**Fundierte  
Vorbereitung**

Zur Strategieerarbeitung bewähren sich in der Regel Kombinationen von Einzel- und Gruppenberatungen am besten. Die Einzelberatung ist wichtig, um gezielt auf die spezielle Situation eines einzelnen Unternehmens eingehen zu können. In der Gruppenberatung können schließlich gezielte Aktivitäten in Richtung auf die einzelnen Zielländer geplant und mögliche Synergien zwischen den Unternehmen herausgearbeitet werden. Wie verschiedene Beispiele zeigen, ist der erfolgreiche Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu einzelnen Zielländern wesentlich leichter, wenn dieser Prozess von mehreren Unternehmen der selben Branche oder Region durchgeführt wird.

**Gezielter  
Kooperations-  
aufbau**

Erst in einem dritten Schritt machen dann konkrete Aktivitäten zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen Sinn. Wenn die steirischen Unternehmen ihre Absichten und Ziele geklärt haben, kann man als drittes Modul eines Sensibilisierungsprogramms konkrete Treffen zwischen diesen Unternehmen und interessanten Kooperationspartnern in Südosteuropa organisieren, um die Ziele der Kooperation umzusetzen. Diese Treffen sind umso erfolgreicher, je gezielter die beteiligten Unternehmen dazu eingeladen werden und je klarer diese ihre Ziele bereits im Vorfeld spezifiziert haben. Nach Ansicht einiger Interviewpartner, die bereits

konkrete Erfahrungen mit solchen Treffen haben, bleiben die meisten der geknüpften Kontakte ohne längerfristige Folgewirkung. Aus diesem Grunde ist nicht nur die Moderation dieser Treffen besonders wichtig, sondern auch eine professionelle Begleitung und Nachbearbeitung der entstandenen Kontakte. Die Nachbetreuung öffentlich organisierter Aktivitäten zur Förderung grenzüberschreitender Beziehungen ist generell von Bedeutung. Nur durch ein Follow up ist es möglich, die Nachhaltigkeit von Kooperationstreffen, Sprechtagen, Gemeinschaftsausstellungen usw. zu fördern und zu überprüfen.

**Sicherung des Erfolgs**

Ein solches modular aufgebautes und strategisch angelegtes Programm zur Forcierung der Wirtschaftskontakte zwischen der Steiermark und Südosteuropa erfordert zweifellos sehr professionelle und hohe Ressourcen. Nur dadurch kann aber auch ein entsprechender langfristiger Erfolg für die steirische Wirtschaft bewirkt werden.

### **10.3. Steirisches Informations- und Lobbyingnetzwerk**

**Geringe Kooperationsintensität**

Eines der auffallendsten Ergebnisse der Befragung war, dass die meisten der steirischen Unternehmen, die in Südosteuropa aktiv sind, dieses Engagement in der Regel als einzelnes Unternehmen ohne Kontakt oder Kooperation zu anderen steirischen Unternehmen durchführen. In der Regel wissen selbst auf den jeweiligen Märkten erfahrene Unternehmen kaum, welche steirischen Unternehmen in diesen Zielländern noch tätig sind. Dabei ist das Interesse dieser Unternehmen oft sehr hoch, mit anderen steirischen Unternehmen im Ausland zusammenzuarbeiten. Von den Interviewpartnern wurde eine ganze Reihe von möglichen Feldern der Zusammenarbeit genannt.

**Synergiepotentiale**

Zum einen benötigen Unternehmen, die sich in Südosteuropa engagieren, oft eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen. Das reicht von rechtlichen Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen und Baudienstleistungen bis hin zu technischem Engineering und Beratungsleistungen. Hier würden steirische Unternehmen gerne auf einen anderen steirischen Partner zurückgreifen, wenn dieser seine Produkte und Dienstleistungen vor Ort in Südosteuropa anbieten kann. Weiters könnten viele Unternehmen die Kosten eines Engagements in Südosteuropa verringern, indem sich mehrere Unternehmen gemeinsam eine Repräsentanzinfrastruktur im jeweiligen Land aufbauen. Zum dritten erhält jeder steirischer Akteur in Südosteuropa eine Vielzahl von Informationen über geplante Entwicklungen und neue Marktchancen, die für ihn selbst nicht immer von

Bedeutung sein müssen, von denen jedoch ein anderes steirisches Unternehmen erheblich profitieren könnte. Und schließlich zeigen konkrete Beispiele, dass ein Verbund von steirischen oder österreichischen Unternehmen von den Ämtern, Behörden und Regierungen des jeweiligen Ziellandes als Gesprächspartner ernst genommen wird und entsprechende Verbesserungen in den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen des grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehrs erreichen kann.

**Informations-  
lücken**

Aus diesen Gründen wäre der Aufbau eines steirischen Informations- und Lobbyingnetzwerkes zur Förderung des grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehrs mit Südosteuropa eine wichtige Möglichkeit, die steirische Wirtschaft bei der Nützung der sich ergebenden Chancen wirkungsvoll zu unterstützen. Voraussetzung eines solchen Netzwerkes wäre die Erstellung einer umfassenden und ständig aktualisierten Datenbank mit ausführlichen Informationen über sämtliche steirischen Unternehmen, die wirtschaftliche Beziehungen mit den Ländern Südosteuropas unterhalten. Viele der Interviewpartner betonen die Wichtigkeit einer solchen Datenbank, da es über die bestehenden Datenbanken oft sehr schwierig ist, jene Unternehmen gezielt zu finden, die bestimmte Formen der wirtschaftlichen Kooperation mit einzelnen Ländern aufgebaut haben.

**Organisato-  
rische  
Erfordernisse**

Um dieses steirische Netzwerk auch tatsächlich in Gang zu bringen, müssen branchen- und länderspezifische Kontakte unter den steirischen Unternehmen durch Kontakt- und Informationstreffen aufgebaut und gefördert werden. Ein solches Informations- und Lobbyingnetzwerk kann allerdings nur funktionieren, wenn es eine gemeinsame Drehscheibe gibt, die die Kontakt- und Informationsweitergabe zwischen steirischen Unternehmen gezielt fördert und forciert. Diese Aufgaben werden zum Teil bereits durch die Außenhandelsabteilung der Wirtschaftskammer, durch die Außenhandelsdelegierten sowie durch Einzelinitiativen wie der slowenischen und der ungarischen Wirtschaftskammer in Graz übernommen. Nach Ansicht einiger Interviewpartner sollten diese Initiativen weiter intensiviert und jedenfalls eine gemeinsame Drehscheibe für alle Unternehmen eingerichtet werden, die in den Ländern Südosteuropas aktiv sind. Diese Kontaktdrehscheibe, die örtlich jedenfalls in Südösterreich situiert sein sollte, könnte gleichzeitig eine Informationszentrale über Gesetze und Entwicklungen in den Ländern Südosteuropas bilden, wobei der Länderschwerpunkt vorerst auf die Länder Ungarn, Slowenien und Kroatien mit anschließender Erweiterung gelegt werden sollte.

## 10.4. Kompetenzzentrum Südost

<b>Stärken der Steiermark</b>	Wie bereits ausgeführt, hat die Steiermark ein beträchtliches Potential beim Ausbau der grenznahen und grenzüberschreitenden Dienstleistungen. In diesem Bereich gibt es bereits einige grenzüberschreitende Unternehmen, die auf Dienstleistungen im Bereich Finanzen, Unternehmensberatung, Handel und Spedition spezialisiert sind. Durch die zunehmenden Aktivitäten der westeuropäischen Wirtschaft Richtung Südosten und den EU-Beitritt dieser Länder wird sich dieses Wertschöpfungspotential in den nächsten Jahren weiter erhöhen. Dabei hat die Steiermark durch die geografische Nähe jedenfalls einen interessanten Standortvorteil.
<b>Mangelnde Initiative</b>	Allerdings gab es bisher noch kaum eine Vernetzung und Fokussierung dieser Dienstleistungen. Dadurch bleiben nicht nur viele Möglichkeiten ungenützt. Es fehlt auch ein Brennpunkt, der die überregionale Aufmerksamkeit auf die Steiermark als Kompetenzzentrum für den Raum Süd Ost auf sich ziehen und fokussieren könnte. Um sowohl die Kooperation zwischen den Dienstleistern zu fördern und auch internationale Aufmerksamkeit zu finden, wäre es sinnvoll, ein steirisches Kompetenzzentrum Süd Ost zu errichten. In einem solchen Kompetenzzentrum könnten sämtliche Dienstleister, die sich auf den Raum Südosteuropa spezialisiert haben, zusammengefasst werden.
<b>Realisierbare Schritte</b>	Ein solches Kompetenzzentrum muss dabei keineswegs sofort eine bauliche Realisierung finden. Vielmehr könnte ein solches Kompetenzzentrum als Verbund von Dienstleistern gegründet werden, die sich gegenseitig bei ihren Bemühungen unterstützen und gemeinsam vermarkten. Werkzeuge der Vermarktung könnten dabei die bestehenden Kontakte, gemeinsame Broschüren sowie jedenfalls eine gemeinsame virtuelle Plattform im Internet sein. Ziel sollte schließlich auch die örtliche Verankerung eines solchen Kompetenzzentrums in der Steiermark sein. Die im vorigen Abschnitt vorgeschlagene Informations- und Kommunikationsdrehscheibe für steirische Unternehmen in Südosteuropa könnte ebenfalls Bestandteil eines solchen Kompetenzzentrums Süd-Ost sein.

## 10.5. Unterstützung durch öffentliche Kontakte

<b>Public Private Partnership</b>	In den Ländern Südosteuropas haben die Regierungen und offiziellen Stellen nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert und einen großen Einfluss auf das wirtschaftliche Geschehen dieser Länder. Der Erfolg der wirtschaftlichen Tätigkeit
-----------------------------------	---

steirischer Unternehmen in den Ländern Südosteuropas ist deshalb in einem starken Ausmaß vom Wohlwollen öffentlicher Institutionen und Repräsentanten abhängig. Gleichzeitig ist das Interesse der Repräsentanten der öffentlichen Körperschaften in diesen Ländern sehr hoch, mit den künftigen Partnern in der EU bereits jetzt intensive Kontakte zu pflegen. Aus diesem Grunde muss eine wirtschaftliche Offensive Richtung Südosteuropa immer auch von einer politischen Offensive begleitet sein.

**Wirtschafts-  
förderung durch  
überregionale  
Kontakte** In der Steiermark waren bisher die Landesregierung, die Wirtschaftskammer sowie einige Städte und Gemeinden durch den Aufbau von Partnerschaften meist im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Alpen-Adria aktiv. Will man die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Steiermark und Südosteuropa in den nächsten Jahren jedoch entscheidend verstärken, so ist gleichzeitig auch eine wesentliche Intensivierung der Kontakte zwischen offiziellen Einrichtungen erforderlich. Dazu gehören insbesondere Kontakte und Treffen zwischen den Mitgliedern der Landesregierung und den Regional- und Staatsregierungen der Länder Südosteuropas, zwischen den Wirtschaftskammern und Unternehmerverbänden, zwischen den einzelnen Gemeinden sowie zwischen Vertretern der Behörden. Nach Ansicht einiger Interviewpartner könnten gerade Kontakte zwischen den Behördenvertretern vermehrt dazu beitragen, dass das Verständnis für die Anliegen steirischer Unternehmen bei den jeweiligen Behörden der südosteuropäischen Ländern steigt.

**Ökonomischer  
Return des  
politischen  
Investments** Erst nach dem Aufbau guter persönlicher Kontakte zwischen den offiziellen Stellen ist es auch möglich, die Interessen der steirischen Unternehmen wirkungsvoll in den jeweiligen Ländern zu vertreten. In diesem Zusammenhang wurde vor allem von den Unternehmen im Geld-, Kredit- und Versicherungswesen verstärkte Bemühungen der österreichischen Regierung um eine rasche Anpassung der jeweiligen Normen der einzelnen Länder Südosteuropas an die EU-Normen gewünscht. Die Vertretung solcher Wünsche erfordert nicht nur eine enge Rückkoppelung zwischen Regierung und Unternehmen, sondern vor allem gute Beziehungen zu den zuständigen Institutionen und Entscheidungsträgern im jeweiligen Zielland.

## 10.6. Die Steirische Task Force

<b>Höchste Qualität</b>	Einige jener Interviewpartner, die bereits über sehr viel Erfahrung im Bereich der wirtschaftspolitischen Beratung der Länder Südosteuropas verfügen, empfehlen die Einrichtung einer steirischen Task Force zur Intensivierung der Wirtschaftsbeziehungen mit den Ländern Südosteuropas. Kernpunkt dieser Initiative ist die Aufstellung länderspezifischer Expertenteams, die sich schwerpunktmäßig mit der wirtschaftlichen und sozialen Situation im jeweiligen Zielland auseinandersetzen. Dadurch könnte es auch gelingen, die „besten Köpfe“ der Steiermark für diese neue Herausforderung zu gewinnen.
<b>Regionale Wirtschafts-entwicklung</b>	Die Task Force hat zu Beginn die Aufgabe, wirtschaftliche Potentiale in den jeweiligen Ländern zu identifizieren und die politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsnetzwerke in den jeweiligen Ländern systematisch zu analysieren. Anschließend werden für die wichtigsten Potentiale des jeweiligen Landes zukunftsorientierte Konzepte und Programme zur Realisierung der vorhandenen wirtschaftlichen Chancen ausgearbeitet. Beispiel dafür könnte zum Beispiel die Ausarbeitung spezifischer Tourismusprogramme für Kroatien sein. Die Leistungen der Task Force werden dabei von der öffentlichen Hand als schnelle und unbürokratische Vorinvestition in die wirtschaftliche Entwicklung des jeweiligen Ziellandes zur Verfügung gestellt.
<b>Strategischer Kooperations-aufbau</b>	Dadurch steigt nicht nur das Image unseres Landes in diesen Ländern beträchtlich, sondern es werden auch entscheidende Beziehungen zu den Entscheidungsträgern in den wirtschaftlichen Kernbereichen der jeweiligen Länder aufgebaut. Die an das erstellte Leitprogramm anschließenden Beratungs- und Investitionsprogramme können dann durch die Länder selbst, durch internationale Institutionen sowie durch private Fonds und Kapitalgeber finanziert werden. Dabei wäre auch die Bildung eines österreichischen Beteiligungsfonds für Investitionen in diese Länder von großer Bedeutung. Durch die Nahtstellenfunktion der Task Force könnte die steirische Wirtschaft von den Folgeprogrammen dieser Aktion in besonderem Maße profitieren. Gleichzeitig ist eine länderspezifische Task Force auch ein Brennpunkt zur Sammlung länderspezifischer Informationen und zur Unterstützung steirischer Unternehmen in diesen Ländern
<b>Bereitschaft zur Vorinvestition</b>	Voraussetzung der steirischen Task Force ist die Bereitschaft der öffentlichen Hand in der Steiermark und des Bundes, die offiziellen Kontakte zu den Ländern Südosteuropas zu intensivieren und als Vorleistung für eine gute nachbar-



schaftliche Beziehung öffentliche Mittel zur Entwicklung zukunftsgerichteter Wirtschaftsstrukturen in diesen Ländern zur Verfügung zu stellen.

## 10.7. Die Begegnung zwischen den Ländern fördern

**Kooperation auf allen Ebenen** Von vielen Interviewpartnern wurde die Bedeutung guter nachbarschaftlicher Beziehungen zwischen den Bewohnern der einzelnen Länder betont. Wenn man die wirtschaftlichen Kontakte mit den Ländern Südosteuropas intensivieren möchte, ist auch eine freundschaftliche und respektvolle Beziehung in sozialer und kultureller Hinsicht von besonderer Wichtigkeit. Kontakte zwischen den politischen Vertretern der einzelnen Länder alleine reichen dazu in keiner Weise aus. Vielmehr sind zusätzlich viele Veranstaltungen zur kulturellen und sozialen Begegnung zwischen den Nationen erforderlich, um das gegenseitige Verständnis zu fördern und persönliche Kontakte aufzubauen.

**Zukunfts-  
investition** Besonders gewünscht werden vermehrte Austauschaktionen für Schüler und Studenten, um bei den künftigen Entscheidungsträgern unseres Landes die Beziehung zu den Ländern Südosteuropas zu intensivieren. Will man eine nachhaltige Stärkung dieser Beziehungen erreichen, so müssen dabei alle Ebenen unserer Gesellschaft einbezogen werden.

## 10.8. Das eigene Land öffnen

**Gegenseitige  
Öffnung** Schließlich wurde von vielen Gesprächspartnern betont, dass eine Förderung der wirtschaftlichen Beziehungen zu Südosteuropa konterkariert wird, wenn sich das eigene Land gegenüber diesen neuen Ländern abschottet. Dazu zählt einerseits die häufig gemachte Beobachtung, dass mittlerweile die eigenen Grenzbehörden ein wesentlich größeres Hemmnis bei der Grenzüberschreitung darstellen, als die Grenzbehörden der Länder Südosteuropas.

**Erfordernisse  
der Zentral-  
funktionen** Für viele Unternehmen, die bereits über starke Beziehungen zu Südosteuropa verfügen, ist auch die heimische Politik bei der Vergabe von Arbeitsgenehmigungen ein zunehmendes Hemmnis beim Aufbau grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen. Wer in der Steiermark eine Drehscheibe für Südosteuropaaktivitäten aufbauen will, braucht dazu Angestellte, die in den Ländern dieses Raumes heimisch sind. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter der Tochterunternehmen in diesen Ländern auch eingeschult und deshalb eine gewisse Dauer in der Steiermark beschäftigt werden. Für viele Unternehmen wurde

es in den letzten Jahren allerdings zunehmend schwieriger, ausländische Mitarbeiter aus Südosteuropa in Österreich zu beschäftigen. Gleichzeitig führte dies auch zu Gegenbewegungen in den Ländern Südosteuropas, sodass es auch dort schwieriger wird, Arbeitsgenehmigungen für österreichische Mitarbeiter, die sich dort engagieren möchten, zu erhalten.

**Entscheidungsfrage** Will man aber aus der Steiermark eine Drehscheibe für den südosteuropäischen Wirtschaftsverkehr machen, so ist die Frage der Arbeitsgenehmigungen ein zentrales Thema. Nur wenn viele qualifizierte Arbeitnehmer aus allen Ländern Südosteuropas in der Steiermark tätig sind, hat die Steiermark auch eine Chance, zu einer Drehscheibe für die Wirtschaft dieser Region zu werden. Ansonsten besteht Gefahr, weiterhin Endbahnhof einer Entwicklung zu bleiben.

## 11. Best practice Beispiele aus anderen europäischen Regionen und Konsequenzen für die Steiermark

### Projekte in anderen europäischen Regionen

Die wirtschaftliche und politische Öffnung der Mittel- und Osteuropäischen Länder und der GUS-Länder hat die Aufmerksamkeit der gesamten europäischen Wirtschaftspolitik auf sich gezogen. Dementsprechend wurde nicht nur auf europäischer Ebene, sondern auch in den einzelnen Mitgliedsstaaten und den einzelnen Regionen eine Vielzahl von Strategien und Maßnahmenprogrammen entwickelt, damit die eigene Wirtschaft aus der Ostöffnung bestmöglich profitieren kann. Dabei haben sich vor allem die deutschen Grenzregionen zu Polen und zur Tschechei sowie die österreichische Donauregion in den letzten Jahren bereits um vieles mehr mit der Förderung des grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehrs und der Nutzung der sich daraus ergebenden Chancen auseinandergesetzt, als dies bisher in der Steiermark der Fall war. Darüber hinaus gibt es eine Reihe interessanter Programme und Aktivitäten, die sich quer über die ganze Europäische Union ziehen.

### Ausgewählte Beispiele

Aus diesem Grunde ist es im Rahmen dieser Studie nicht möglich, einen vollständigen Überblick über sämtliche grenzüberschreitende Aktivitäten nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs zu geben und diese im Rahmen eines fundierten Benchmarkings zu vergleichen. Es lohnt sich aber jedenfalls, in einem kurzen Überblick die wichtigsten Arbeitsfelder dieser Initiativen beispielhaft darzustellen.

### Ansatzpunkte für die Steiermark

Dabei können die fünf dargestellten Arbeitskategorien nur einen kurzen Überblick über mögliche Projektfelder geben, um den Wirtschaftsraum der Beitrittskandidaten verstärkt zu bearbeiten. Je schneller solche Projekte auch in der Steiermark mit möglichst vielen Beteiligten abgestimmt und umgesetzt werden, desto eher kann ein entsprechender Erfolg erwartet werden.

### 11.1. Konzertierte Aktionen und Projektplattformen

Bei der Recherche von grenzüberschreitenden Programmen und Projekten entlang der östlichen EU-Außengrenze zeigt sich nur in wenigen geografischen Zonen eine harmonisierte Projektlandschaft, die einer konsequenten Umsetzung dient und die die vielzitierten synergetischen Effekte aufkommen lässt.

- Österreichische Beispiele** Als ein konkretes Beispiel ist die Vienna Region (Wien, Niederösterreich, Burgenland mit den Nachbarstaaten Tschechische Republik, Slowakei und Ungarn) zu nennen, in der sowohl in der Programmplanungs- als auch zum Teil in der Umsetzungsphase abgestimmte Vorhaben erfolgen. Diese sind in ihrer konkreten Ausgestaltung aber noch eher Projekten mit Pilotcharakter zuzuordnen, sodass sich nur wenige übertragbare Aktivitäten identifizieren lassen. Zudem sind die Projekte meist noch in einer Entwicklungsphase, wo noch wenig konkrete Ergebnisse vorliegen. Auch der geografische Einzugsbereich ist sehr eng gesetzt. Die Themenfelder beziehen sich auf technologische und wirtschaftliche Kooperationsfelder meist auch unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Projekt-  
plattformen als  
Erfolgskriterium** Es ist jedenfalls Faktum, dass diese konzertierte Aktion zumindest genügend kritische Masse in sich birgt, um im Wettbewerb der Regionen für den steirischen Raum eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darzustellen. Dem kann nur durch ebenso konsequentes wie rasches Planen und Handeln in Form einer akkordierten regionalen sowie überregionalen Projektinitiative seitens der Steiermark begegnet werden.

## 11.2. Thematische und regionale Task Forces

- Belgisches  
Beispiel** Es gibt eine ganze Reihe von internationalen Beispielen, die die Wirksamkeit von Task Forces zeigen. Auch in der Steiermark wurden bereits erste entsprechende Projekte umgesetzt, wie zum Beispiel die INTERREG Koordination Wirtschaft & Technologie. Ein gutes Beispiel für den großangelegten und systematischen Einsatz von Task Forces ist Belgien. Dabei arbeiten belgische Berater im Auftrag der öffentlichen Hand mit diversen Institutionen wie Kammern und KMU-Organisationen in den Ländern der Beitrittskandidaten (z.B. Rumänien, Slowenien, Slowakei) zusammen.
- Zielsetzung dieser Task Forces ist es, gemeinsame Projekte und Wirtschaftskooperationen aufzubauen und zu forcieren. Am belgischen Beispiel zeigt sich auch, dass eine enge geografische oder historische Nachbarschaft zu den MOEL, wie bei Österreich bzw. bei der Steiermark, nicht unbedingt für erfolgreiche Aktivitäten erforderlich ist. Ähnliches könnte sektoral differenziert für andere Nationen belegt werden.

**Italienische Initiative** Thematische Netzwerke und regionale task forces sind auch in Mazedonien auszumachen. So „teilt“ sich Italien die dortige Landwirtschaft mit der Türkei. Während letztere eher aus politischen Gründen in diese Region Einzug gehalten hat, sind die italienischen Geschäftsbeziehungen gezielt vorbereitet und organisiert worden. Italien ist zwar nicht immer und überall ein konsequenter Nutznießer der Strukturen und Programme der EU - die Zusammenarbeit mit Nachbarstaaten betreffend, da die Verwaltung noch immer sehr Rom-zentriert ist. Allerdings verfügen zahlreiche öffentliche und private Institutionen in Italien über eigene Abteilungen für die MOEL.

### 11.3. Kooperationstreffen

**Beispiele für Kooperations-treffen** Der Bereich der Kooperationstreffen umfasst eine Reihe von verwandten Aktivitäten. Dazu zählen vor allem Treffen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Informationstreffen und Kooperationsbörsen. Beispiele für verschiedene Formen von Kooperationstreffen sind unter anderem:

- Kooperationstreffen der Wirtschaftskammer und des Landes Steiermark zu spezifischen Themen und/oder Ländern. Diese sind, sofern mit einer intensiven Nachbereitung verbunden, als ein durchaus geeignetes Instrumentarium zur Markterschließung zu betrachten.
- Die Organisation Trico im Zuge des 5. Rahmenprogramms für Forschung und Technologie als Kooperationsprojekt zwischen den Ministerien von Italien, Österreich und Slowenien zur Veranstaltung gemeinsamer wissenschaftlicher Kongresse.
- Die von der EU organisierten INTERPRISE-Treffen als lose Kontaktplattform für wirtschaftliche Kooperationen und zur ersten Anbahnung von Markterschließungskontakten in den MOEL.

**Erfolgsfaktoren** Was vielen dieser Treffen fehlt, ist die intra- und interregionale sowie nationale Abstimmung mit sämtlichen Institutionen von Bund und Land wie Ministerien, Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung. Noch auffälliger ist der Unterschied im Ausmaß der finanziellen Zuwendungen für derartige Aktivitäten. So ist gerade der Marktaufbau in den MOEL als besonders kostenintensiv zu betrachten. Dies wird allerdings nicht in allen europäischen Regionen gleichermaßen gefördert. So sind in einigen europäischen Regionen aufgrund

hoher nationaler Mitteldotierung ungleich höhere und wesentlich schnellere Beträge zu lukrieren als in Österreich. In einer Wettbewerbssituation, in der die Geschwindigkeit der Umsetzung als Wirtschaftsfaktor immer wichtiger wird, muss darauf entsprechend reagiert werden. Dabei ist nicht nur die Höhe der Einzelförderungen zu bedenken, sondern auch das insgesamt zur Verfügung stehende Budget für das entsprechende Programm. Die österreichische Exportoffensive ist zwar ein im innerösterreichischen Vergleich gut dotiertes Förderinstrument, trotzdem muss die Höhe des Gesamtvolumens überdacht werden, wenn man damit zum Beispiel auch geeignete Medien- und Informationspolitik durchführen will.

## **11.4. Kooperation zwischen den Wirtschaftsinfrastruktureinrichtungen**

### **Aktivitäten der Wirtschaftskammern**

In einer Studie der meisten Einrichtungen der Wirtschaftsinfrastruktur entlang der EU-Außengrenze ist eine Reihe von nachahmenswerten Projekten identifizierbar. Dabei sollte jedoch in jedem Fall immer der jeweilige regionale Kontext beachtet werden. Seriöserweise ist auch zwischen der öffentlichen Darstellung der Projekte nach außen und der real erfolgten Umsetzung zu unterscheiden. Wie wir aus Erfahrung leider wissen, deckt sich der Projektanspruch mit der tatsächlichen Wirklichkeit nicht immer. Die häufigsten Projektmaßnahmen zur Förderung des grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehrs sind dabei die folgenden:

- Organisation wirtschaftsrelevanter Informations- und Beratungsarbeit
- Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer wirtschaftsrelevanter sowie behördenzentrierter Ausbildungsprogramme
- Durchführen von Veranstaltungen zu grenzüberschreitenden Themenstellungen

### **Erfahrungen**

Dabei zeigt sich, dass in Zeiten knapper Ressourcen institutionelle Projekte und Maßnahmen vor allem dann effizient und effektiv umgesetzt werden können, wenn sie gemeinsam mit Vertretern privatwirtschaftlicher Unternehmen und Experten auf kooperativer Basis organisiert und umgesetzt werden.

## 11.5. Lobbying oder der Nutzen der Institutionen

- Europäisches Engagement** Trotz oder vor allem wegen der gegenwärtig angespannten politischen Beziehung Österreichs zu anderen EU-Mitgliedsländern ist diese Arbeitskategorie ein erheblicher Faktor zur Mitgestaltung des Wirtschaftsgeschehens in den MOEL. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, österreichische Vertreter und Institutionen verstärkt in europäische Kooperationsprojekte und Institutionen zu integrieren.
- Soziokulturelle Projekte als Türöffner für Wirtschaftsbeziehungen** Als konkretes Beispiel können einige Bundesländer in Deutschland genannt werden. Diese pflegen zumindest seit Anfang der 90iger Jahre einen guten Kontakt auf institutioneller Ebene mit ausgewählten Ländern der MOEL. Dies drückt sich nicht nur in diversen Förderprogrammen für Projekte im ehemaligen Jugoslawien (z.B. Dorferneuerung in Slowenien) aus, sondern es werden auch die Kontakte einzelner deutscher Bundesländer zum Beispiel durch gemeinsame Südosteuropa-Institute zunehmend institutionalisiert. Im Vergleich mit Österreich geschieht dies in einem ungleich höheren finanziellen Ausmaß. Zudem ist selbst bei Projekten mit sozio-kulturellem Zugang eine verstärkte wirtschaftsnahe Projektorientierung festzuhalten.
- Internationale Organisationen** Ebenso sollte von Österreich die Bestellung von Entscheidungsträgern in den EU-Büros und ähnlichen wirtschaftlich bedeutsamen internationalen Organisationen in den MOEL besonders im Auge behalten werden.

## 12. Wirtschaftspolitische Weichenstellung für die Steiermark

<b>Schlussfolgerungen</b>	Im Rahmen dieser Studie wurde die geopolitische Situation der Steiermark eingehend analysiert, steirische Unternehmen und Experten ausführlich befragt und internationale Beispiele zum Vergleich herangezogen. Daraus lassen sich kurz zusammengefasst folgende Schlüsse ziehen:
<b>Strategische Entscheidung</b>	Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Steiermark haben sich durch die wirtschaftliche und politische Öffnung der Länder Südosteuropas und den zu erwartenden Wegfall der Grenzen zu diesen Ländern in einem gewaltigen Ausmaß geändert. Die Steiermark steht nun vor der Entscheidung, ihre bisherige Rolle als Endpunkt des europäischen Marktes beizubehalten oder an jene Zeiten anzuknüpfen, in denen sie ein wirtschaftlicher Zentralraum im Wirtschaftsgeflecht Südosteuropas war.
<b>Zeitliche Dimension</b>	Zweifellos ergeben sich für die Steiermark enorme wirtschaftliche Chancen durch die Öffnung Ost- und Südosteuropas. Viele, vor allem große steirische Unternehmen haben bereits begonnen, diese Chancen intensiv und aktiv zu nutzen. In der breiten Öffentlichkeit, bei manchen öffentlichen Institutionen und Körperschaften und bei der Mehrheit der steirischen Klein- und Mittelbetriebe ist diese Veränderung aber noch weitgehend unbeachtet geblieben. Solange die Länder Südosteuropas noch nicht der EU beigetreten sind, ergibt sich für die steirische Wirtschaft die Chance, aus der geografischen Nähe und den historischen Beziehungen zu diesen Ländern zu profitieren und rechtzeitig die wirtschaftlichen Beziehungen zu diesen aufstrebenden europäischen Ländern zu intensivieren.
<b>Erforderliches Investment</b>	Eine Intensivierung dieser Beziehungen erfordert allerdings die Umsetzung eines umfassenden gesamtsteirischen Programms, das in seiner Dimension und Ressourcenausstattung der gewaltigen Bedeutung der wirtschaftlichen Veränderungen für die Steiermark gerecht wird.



Dazu gehört eine gemeinsame Initiative der gesamten Steiermark mit einem gemeinsamen Namen, ein Sensibilisierungs- und Beratungsprogramm für die steirischen Unternehmen und die Herstellung eines Schulterschlusses zwischen der Politik und den steirischen Unternehmen, um gemeinsam die Chancen des neuen Marktes direkt an der steirischen Grenze zu nutzen.

**Brücke oder  
Bollwerk**

Vor allem steht die Steiermark vor der Entscheidung, eine Brücke oder ein Bollwerk zu errichten. Und beginnt sie, eine Brücke zu errichten, so muss diese auch groß genug sein, um den enormen Änderungen gerecht zu werden. Noch zu Zeiten der Monarchie waren die Länder Südosteuropas die mit Abstand wichtigsten Außenhandelspartner der Steiermark. Derzeit liegt der Anteil dieser Länder österreichweit bei ca. 10%, in der Steiermark wahrscheinlich etwas höher. In zehn Jahren könnte es möglicherweise schon das Doppelte sein. Eine solche Perspektive erfordert großzügiges Denken und den Mut, aktiv die Chancen für die Steiermark offensiv zu ergreifen.

## 13. Literaturverweise

Aiginger Karl, Czerny Margarete; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung; **Kooperationen in einem erweiterten Europa – Industrielle Mittelbetriebe im Transformationsprozess der MOEL**; Wien 1998.

Arnold Klaus; Institut für Wirtschaftsgeografie, WU-Wien; **Ostliberalisierung und EU-Osterweiterung aus der Sicht der Unternehmen des Grenzlandes und von Wien**; Wien 1998.

Bornett Walter, Oberholzner Thomas, Leitgeb Beate, Lettmayr Christian F.; Institut für Gewerbe und Handwerksforschung; **Das steirische Gewerbe und Handwerk – Szenario 2005 – Auswirkungen der EU-Erweiterung**; Wien 1998.

Breuss Fritz, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung; **Reifegrad der Mittel- und Osteuropäischen EU-Beitrittswerber**; Wien 1999.

Horvat Adrej, Lechner Hannes, Saurug Manfred; Institut für Arbeitsmarktforschung; **Grenzüberschreitende Regionaluntersuchung für den Raum Südsteiermark und Nordslowenien**; Graz, Murska Sobota 1999.

IHK für Oberfranken Bayreuth; „**Brücken bauen**“ – **Grenzübergreifende Aktivitäten der Wirtschaftskammern entlang der Grenzen zu den mittel- und osteuropäischen EU-Beitrittsstaaten im Vorfeld der EU-Osterweiterung**; Bayreuth 2000.

Institut für Gewerbe und Handwerksforschung; **Das burgenländische Gewerbe und Handwerk – Szenario 2005 – Auswirkungen der EU-Osterweiterung**; Wien 1998.

Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung; **Die Erweiterung der Europäischen Union, Situation, Entwicklung und Zukunft der Wiener Gewerbe- und Handwerksbranchen am Bau**; Wien 1999.

Mayerhofer Peter, Geldner Norbert, Palme Gerhard, Schneider Matthias; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung; **Ökonomische Wirkungen einer EU-Osterweiterung auf die niederösterreichische Wirtschaft**; Wien 1999.

Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung; **Schwerpunkt EU-Osterweiterung**; Monatsbericht 11/98; Wien 1998

Palme Gerhard, Schremmer Christof; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Österreichisches Institut für Raumplanung; **Regionale Auswirkungen der EU-Integration der MOEL**, Wien 1998.

Richter Sándor et al.; Wiener Institut für internationale Wirtschaftsvergleiche; **EU Eastern Enlargement: Challenge and Opportunity– An overview of subject-related WIIW studies**; No. 249/July; Wien 1998.

Steirischer Wirtschaftsbund Steiermark; **Studie über die Einstellung der steirischen Unternehmen zur EU-Osterweiterung**; Graz 1998.

Walterskirchen Ewald, Dietz Raimund; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung; **Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf den österreichischen Arbeitsmarkt**; Wien 1998.

Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche; **Wirtschaftliche Effekte einer EU-Osterweiterung auf den Raum Wien**; Wien 1997.