

# Diplomarbeit

## Regionalisierung und Vernetzung als Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Werbeagenturen in Österreich am Beispiel Kärntens

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades  
**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**  
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St. Pölten

von:

Patrizia Zernatto

mm041031

Begutachter:

Mag. Michael Pichler

Zweitbegutachter:

Mag. Helmut Kammerzelt

St. Pölten, am 21. Mai 2008

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

# Danksagung

Ich möchte mich auf diesem Weg meinem Mann Matthias Zernatto, der treibenden Kraft in meinem Leben, für die Unterstützung und seine grenzenlose Geduld danken!

## **Zusammenfassung**

### **Regionalisierung und Vernetzung als Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Werbeagenturen in Österreich am Beispiel Kärntens**

Die angeführte Arbeit befasst sich mit dem Themenbereichen Regionalisierung und Vernetzung, wobei das Schwergewicht auf dem damit verbundenen Wachstum von Werbeagenturen liegt.

Ein besonderes Augenmerk dieser Diplomarbeit liegt daher auf der Werbewirtschaft im regionalen Raum und die vorrangig positiven Entwicklungen, die diese in den letzten Jahren erlebt hat. Die Anzahl der Werbeagenturen hat sich in dieser Zeit, verglichen mit anderen Branchen der Wirtschaft, besonders stark erhöht. Die Agenturen nutzen zunehmend die zahlreichen Vorteile und die Innovationsmöglichkeiten des vernetzten Arbeitens und treiben infolgedessen auch die regionale Wirtschaft voran. Das Wachstum eines Unternehmens steht in engem Zusammenhang mit der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz und auch die Auswahl des Standortes ist ein essentielles Erfolgskriterium für die Planung eines marktfähigen Unternehmens. Eine Vielzahl von heimischen Werbeagenturen entscheidet sich seit der ansteigenden Regionalisierung und der Vernetzung der regionalen Gebiete gegen einen urbanen und für einen ländlichen Agenturstandort um die neu entstandenen Möglichkeiten zu nutzen.

Den Vorteilen eines regionalen Netzwerkes stehen jedoch auch Risiken, wie die steigende gegenseitige Abhängigkeit, gegenüber. Diese Arbeit zeigt allerdings auf, dass die Vorteile bei ausreichender Flexibilität innerhalb des Netzes überwiegen um auf Anforderungen wie Veränderungen während eines Wachstumsprozesses entsprechend und vor allem schnell zu reagieren.

## **Abstract**

### **Regionalization and networking as factors of success for the growth of advertising agencies in Austria – showing the Carinthian market**

The cited work deals with the following topic: regionalization and networking, with emphasis on the related growth of advertising agencies.

Therefore, a special focus of this thesis is on the advertising industry in a regional area and gives priority to positive developments, which have been experienced in recent years. The number of advertising agencies has, compared with other sectors of the economy, greatly improved in this period. The agencies use increasingly many advantages and - besides the innovation potential of networked work - promote the regional economy.

The growth of a company is closely linked to the achievement of competitive advantages together with competition. Moreover, the selection of the site is an essential criterion of success for the planning of a marketable enterprise. Because of the increasing regionalization and the networking opportunities of regional areas, a large number of local advertising agencies choose a rural agency location to use those chances. The advantages of a regional network also face some risks, such as increasing mutual dependence, but this paper shows above all that the benefits outweigh, if there is sufficient flexibility within the network to react to requirements like changes during a growth process and according to react quickly.

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Regionalisierung.....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1      | Vom Regionalisieren zur Region .....  | 4         |
| 2.1.1    | Vom Regionstypisieren zu Regionstypen .....   | 5         |
| 2.1.2    | Eigendynamik der Regionalisierung .....   | 7         |
| 2.1.3    | Regionalisierung als Innovationsstrategie .....   | 8         |
| 2.1.4    | Entwicklung einer Region –<br>Fallbeispiel: Entwicklungsagentur Kärnten .....             | 11        |
| 2.2      | Regionale Netzwerke .....   | 14        |
| 2.3      | Regionalisierung im Bereich der Medien .....  | 19        |
| 2.3.1    | Die Symbiose von Medien und der Region .....  | 19        |
| 2.3.2    | Die Symbiose von Werbung und Region.....  | 25        |
| 2.3.3    | Regionalisierung, Medien und Werbung –<br>Fallbeispiel: Online Werbenetzwerk Kärnten..... | 27        |
| 2.4      | Probleme der Regionalisierung .....   | 28        |
| 2.5      | IRE – Institut der Regionen Europas .....   | 31        |
| <b>3</b> | <b>Vernetzung / Netzwerke.....</b>  | <b>34</b> |
| 3.1      | Definition, Typen und Formen von Netzwerken .....   | 34        |
| 3.2      | Unternehmensnetzwerke.....  | 37        |
| 3.3      | Strategische Partnerschaften bzw.<br>Netzwerke und deren Merkmale .....                   | 42        |
| 3.4      | Dienstleistungsnetzwerke .....  | 45        |
| 3.4.1    | Entstehung und Entwicklung von Dienstleistungsnetzwerken .....                            | 47        |
| 3.4.2    | Ziele von Dienstleistungsnetzwerken .....   | 50        |
| 3.5      | Risiken und Probleme in Netzwerken und deren Bewältigung .....                            | 51        |
| 3.6      | Wachstum, Innovation und Nachhaltigkeit –<br>Vernetzung ermöglicht Erfolg .....           | 55        |
| 3.6.1    | Wachstumsplanung: Strategie, Richtung und Form .....                                      | 55        |
| 3.6.2    | Innovation durch Wissen .....   | 57        |
| 3.6.3    | Nachhaltigorientierte Unternehmensnetzwerke.....  | 58        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>Werbeagenturen .....</b>   | <b>62</b> |
| 4.1      | Begriffsbestimmung der „Werbeagentur“ und werbeagenturspezifische Standortfaktoren..... | 62        |
| 4.2      | Standortstruktur und entscheidende Faktoren .....                                       | 67        |
| 4.2.1    | Urbaner Raum .....  | 71        |
| 4.2.2    | Ländlicher Raum.....  | 72        |
| 4.3      | Vergleich von kleinen und mittelständischen Unternehmen mit den „Großen“ .....          | 73        |
| 4.4      | Werbemarkt Österreich .....   | 76        |
| 4.5      | Werbemarkt Kärnten .....  | 77        |
| 4.5.1    | Kärntner Werbeagenturen .....   | 78        |
| 4.5.2    | Kärntner Werbepreis: Twister – Wer nicht wirbt, der stirbt.....                         | 81        |
| <br>     |   |           |
| <b>5</b> | <b>Schlussbetrachtung .....</b>   | <b>83</b> |
| <br>     |   |           |
| <b>A</b> | <b>Verzeichnisse.....</b>   | <b>86</b> |
|          | Literaturverzeichnis .....  | 86        |
|          | Internetverzeichnis .....   | 89        |
|          | Abbildungsverzeichnis .....   | 91        |
|          | Tabellenverzeichnis .....   | 92        |
| <br>     |   |           |
| <b>B</b> | <b>Anhang .....</b>   | <b>93</b> |
|          | Interviewfragen .....   | 93        |
|          | Interviewverzeichnis.....   | 95        |

# 1 Einleitung

„Wenn du nicht wächst, wirst du kleiner.“ Gemäß diesem jüdischen Sprichwort versuchen weltweit die unterschiedlichsten Unternehmen erfolgreich und aufstrebend zu wachsen, denn sie wissen, dass sie gegenüber dem Wettbewerb zurückfallen, wenn sie stehen bleiben. Um dem unternehmerischen Streben nach Wachstum auf Grund zu gehen, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Erfolgsfaktoren, die für die Entwicklung von Unternehmen, im Speziellen von Werbeagenturen, verantwortlich sind.

Die voranschreitende Regionalisierung und das zugleich zunehmende Netzwerkdenken in den entstandenen Regionen kann innovativen Unternehmen die Chance kontinuierlichen Unternehmenswachstums eröffnen. Da die Gesamtheit der werbetreibenden Berufsgruppen eine der Branchen mit dem höchsten Wachstum am österreichischen Wirtschaftsmarkt ist, stellt sich die zentrale Frage, wie sich die Standortwahl und die Nutzung der damit verbundenen Möglichkeiten auf das Wachstum von Werbeagenturen in und mit einer Region auswirken.

Die leitenden Forschungsfragen lauten demzufolge:

- Ermöglicht die Wahl regionalisierter, ländlicher Gebiete als Unternehmensstandort ein nachhaltiges Wachstum für eine Werbeagentur, obwohl der Markt an potenziellen Kunden dementsprechend klein ist?
- Worin liegen die besonderen Vorteile für eine Werbeagentur an einem Netzwerk teilzuhaben bzw. selbst eines zu initiieren und aufzubauen?

Die Hypothese, die es zu verifizieren oder falsifizieren gilt, ist somit, dass Regionalisierung und Vernetzung zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für das nachhaltige Wachstum von österreichischen



Werbeagenturen, im Speziellen am Beispiel des Werbemarktes im Land Kärnten gehören.

Als Methoden dieser hermeneutischen Arbeit kamen die Quellenanalyse, das qualitative Interview, die statistische Erhebung, sowie die Interpretation und Ableitung zur Anwendung.

Eingangs werden im ersten Kapitel die Entwicklung eines definierten Gebiets durch Regionalisierung zu einer Region und die Zusammenhänge zwischen Regionalisierung, Medien und der Werbung beschrieben. Zudem werden auch verschiedene Einrichtungen, die sich mit dem Wachstum von Regionen beschäftigen und dieses vorantreiben wollen, detailliert behandelt.

Nachdem das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf der regionalen Vernetzung liegt, folgt im zweiten Kapitel die Auseinandersetzung mit dem Thema der Vernetzung von Unternehmen, ganzen Regionen und im Speziellen am Beispiel der Werbeagenturen.

Anschließend an diesen „vernetzten“ Abschnitt liegt das besondere Augenmerk des nächsten Kapitels auf der Standortwahl von Werbeagenturen und behandelt insbesondere den Kärntner Werbemarkt, die in ihm ansässigen Agenturen und deren Erfolgskonzepten. Um in dieser Arbeit einen authentischen Praxisbezug aus der Wirtschaft einzubauen, wurde ein qualitatives Interviews mit dem Geschäftsführer einer der größten Agenturen Kärntens geführt, Aussagen und Erkenntnisse aus diesem werden in der Arbeit an den passenden Stellen mit eingearbeitet. Die Interviewabschnitte sind durch die kursive Schreibweise innerhalb dieser Diplomarbeit gekennzeichnet und somit sofort zu identifizieren.

Zu Beginn der Arbeit werden einleitend die Werbeagentur „RDZ Werbung + Marketing“ sowie der Interviewpartner, Oliver Zussner, und sein Werdegang kurz beschrieben und anschließend sein Bezug zum Thema dieser Diplomarbeit festgehalten.

Die Werbeagentur der Regionalmedien Kärntens, RDZ Werbung + Marketing, erlebt seit rund drei Jahren einen Höhenflug am Kärntner Werbemarkt. Die Abkürzung RDZ steht für „Regionales Dienstleistungszentrum“, das gegründet wurde um die Regionalität zu verstärken und um Hand in Hand mit den Kärntner Regionalmedien den vielen kleinen ansässigen Betrieben im Raum Kärnten die Möglichkeiten der Vermarktung zu bieten. Neben printmedialen Sonderprodukten, wie etwa dem *Kärnten OnAir Magazin*, die im Laufe der Jahre entstanden sind, liefert die RDZ als Full-Service-Agentur ihren Kunden ein Netzwerk an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontakten, das sich speziell auf der seit Jahrhunderten erfolgreichen Achse Kärnten-Wien, die so genannte Kärntnerstraße, in einem besonders ertragreichen Rahmen skizziert.

Oliver Zussner ging nach seiner gastronomischen Ausbildung an einer Hotelfachschule in Kärnten für sieben Jahre nach Wien, wo er bei DO & CO als Contoller und Eventleiter des „Haas Hauses“ und verschiedener Außenkorrespondenzen zuständig war. Anschließend leitete er vor seiner Tätigkeit als Geschäftsleiter der RDZ das Parkhotel Pörschach und das Hotel Post in Villach. Schon bei seinen Tätigkeiten in der Hotellerie und Gastronomie versuchte er, den Netzwerkgedanken in den Vordergrund zu stellen und damit die heimische Wirtschaft anzukurbeln. Der Weg in die Werbebranche kam für den Geschäftsmann dementsprechend durch reines Interesse an der Sache und aus Zufall bzw. durch Kontakte aus entstandenen Netzwerken zustande.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 1, RDZ Geschichte, Vorstellung und Netzwerkgedanke

## 2 Regionalisierung

### 2.1 Vom Regionalisieren zur Region

„Eine „Region“, das ist der Output einer Tätigkeit, die man „Regionalisieren“ nennen kann, und „Regionalisieren“ heißt, Begriffe und Bilder von Regionen herzustellen und diese mit mehr oder weniger Erfolg in die soziale Kommunikation einzufädeln.“<sup>2</sup>

Der Begriff der Regionalisierung ist eines jener Modewörter, das gerne verwendet, aber wenig klar definiert wird, da die Regionalisierung als solches etwas sehr Allgemeines ist und als Terminus in Wirtschaft, Kultur, Politik sowie in Systemorganisationen unterschiedlichster Art vorkommen kann. Allgemein stecken hinter Regionen und Regionalisierungen immer gewisse Interessen. Die Regionalisierung stellt eine Entwicklungsstrategie dar, wobei diese vorrangig auf die ökonomische, soziale, politische und kulturelle Entwicklung von Räumen abzielt. Für die vorliegende Arbeit sind dabei vor allem die Veränderungen in der Wirtschaft und die damit verknüpften politischen Sichtweisen von Bedeutung.

Regionalisierung beschreibt generell eine Ideologie, eine politische oder soziale Bewegung oder eine Praxis, die auf die Entstehung neuer Raumeinheiten abzielt. Diese Form der Raumentwicklung erkennt bestehende Grenzen regionaler Unterschiede mit dem Ziel der Anpassung an regionale Anforderungen, unterteilt somit ein Gebiet in Regionen, verlagert die Zuständigkeiten unterschiedlicher Systeme und versucht Ressourcen zielgerichteter und effizienter einzusetzen. Regionalisierung revolutioniert jedoch nicht bestehende Strukturen, sondern erkennt einerseits deren Schwächen und zeigt sie deutlich auf, andererseits kann sie dazu beitragen, diese Strukturen schneller

---

<sup>2</sup> Hard: in Wentz (1995), S. 54

zu verbessern. Entscheidend ist nicht allein ein organisatorischer Zusammenschluss, sondern die Verdichtung von Beziehungen und die Konstituierung eines Handlungsraumes für wirtschaftliche und politische Beziehungen. Weiters ist die Integration von Akteuren und Aktivitäten innerhalb des regionalen Raums und der Übergang von einer repräsentativen Demokratie zu einem Verfahren der Verhandlungsdemokratie beschreibend für die Regionalisierung.

Im Gegensatz zur Dezentralisierung, die als Strategie der Modernisierung verstanden wird, versucht die Regionalisierung, in ihrer ursprünglichen Bedeutung auf ein „vormodernes“ Gesellschaftsverständnis zu verweisen, in dem nach räumlicher Nähe und Verbundenheit, bzw. historisch gewachsenen Identitäten von Gebietseinheiten gesucht wird.<sup>3</sup>

### **2.1.1 Vom Regionstypisieren zu Regionstypen**

Um eine ökonomisch ausgerichtete und flächendeckende Regionstypisierung vorzunehmen werden die folgenden vier unterschiedlichen Regionstypen voneinander unterschieden:

Ausnahmeregionen, ökonomische Zentren, ökonomisch peripherisierte Regionen und Normalregionen.<sup>4</sup>

#### **Ausnahmeregionen**

Dieser Regionstyp zeichnet sich durch das Vorkommen von außerordentlichen wirtschaftlichen Erfolgen bzw. auch Misserfolgen aus und weist einen besonderen Spezialisierungsgrad der Region auf. Zudem weist dieser Type eine besonders hohe ökonomisch-politische Vernetzung auf, die beim Auftreten von Problemen oder unvorhergesehenen Krisen diese abfedern oder gar abwenden kann und bei einer erfolgreichen Entwicklung die Region flexibel und inno-

---

<sup>3</sup> Vgl. Benz/Fürst/Kilper/Rehfeld (1999), S. 19ff

<sup>4</sup> Vgl. Hellmer/Friese/Kollros/Krumbein (1999), S. 101ff

vativ unterstützt. Daher stellen regionale Netzwerke ein typisches Phänomen in Ausnahmeregionen dar.

### **Ökonomische Zentren**

Die wirtschaftliche Entwicklung in ökonomischen Zentren, die sich üblicherweise in Großstadtreionen erkennen lassen, weist nicht die vorangegangenen Werte der Ausnahmeregionen auf, jedoch lässt sich bei der Entwicklung, beispielsweise des Bruttoinlandproduktes oder der Arbeitslosenzahlen, eine weit höhere Dynamik erkennen.

### **Ökonomisch peripherisierte Regionen**

Dieser Fachterminus bedeutet im Sinne eines Regionstyps, vereinfacht ausgedrückt, den „wirtschaftlichen Umfang messen“ und ist historisch noch durch den Kapitalismus geprägt. Ökonomisch peripherisierte Räume neigen zur Betonung nationaler Identitäten und Daten über eine solche Region weisen daher leider sehr unterschiedliche Werte auf. Neue Entwicklungstrends tendieren trotzdem in die Richtung dieses Typs, der für diese Arbeit jedoch nicht weiter relevant ist und daher nicht näher definiert wird.

### **Normalregionen**

Für die vorliegende Arbeit sind hauptsächlich die Normalregionen relevant, da sie meist Klein- und Mittelbetriebe beheimaten und, im Gegensatz zu Ausnahmeregionen, mit vorwiegend Großbetrieben mit hoher Branchenspezialisierung, keine Branchenkonzentration aufweisen, sondern eine gemischte, regionale Branchenstruktur. Die ökonomische Entwicklung dieses Regionstyps zeigt durchschnittliche Daten ohne eine besonders herausragende Dynamik, jedoch gibt es auf der anderen Seite auch keine besonders negativen Wirtschaftsentwicklungen zu verbuchen.

Verschiedene Experten<sup>5</sup> vertreten die Meinung, dass sich die klein- und mittelbetriebliche ökonomische Unternehmensstruktur in der Normalregion verbunden mit den flexibel arbeitenden Betrieben positiv auf das Kooperationsverhalten auswirken und dass es für Unternehmen der gleichen Wertschöpfungskette gute Voraussetzungen für regionale, bilaterale bzw. zweiseitige Kooperationen gibt. Weiters wird davon ausgegangen, dass die Innovationswirkung von Kooperationen basierend auf einer partnerschaftlichen Form bei horizontaler Ausrichtung (verwandtes Tätigkeitsfeld, gleiche Marktstufe) sehr hoch ist. Ein Indikator dafür ist vor allem die räumliche Nähe als Antrieb für eine vertrauensvolle Face-to-face-Kommunikation.

Mit all diesen Charakteristika könnte diese Regionsform der Anfang eines dynamischen Netzwerkzyklus sein und ist somit wichtig für die weiterführenden Kapitel.

### **2.1.2 Eigendynamik der Regionalisierung**

Da die Regionalisierung, resultierend aus schwacher Institutionalisierung, gegenüber sich verändernden Umfeldbedingungen viel anpassungsfähiger ist als fest institutionalisierte Organisationen, ist es wahrscheinlich, dass ihre Funktionalität eigendynamischen Veränderungsprozessen unterliegt. Obwohl die Regionalisierung mit bestimmten Funktionen ins Leben gerufen wird, kann sich die Funktionalität im eigendynamischen Prozess verändern. Je mehr die Aufgaben der Leistungserstellung und der Integration von Handlungssystemen von der Einflussveränderung überlagert werden, desto kompletter werden die regionalen Akteure im regionalen Interaktionssystem abgebildet.<sup>6</sup>

Die Eigendynamik der Regionalisierung kann in einem gewissen Maß unberechenbar sein und da ihr Ausgang somit offen ist, sind verschiedene Ausgangsszenarien vorstellbar:

---

<sup>5</sup> Vgl. Hellmer/Friese/Kollros/Krumbein (1999), S. 105

<sup>6</sup> Vgl. Benz/Fürst/Kilper/Rehfeld (1999), S. 140f

„Regionalisierung mündet in feste Institutionalisierung und ist insofern nur eine Stufe im Prozeß des institution building. Das gilt primär dort, wo neue Aufgaben institutionalisiert werden sollen, die in bisherigen Institutionen nicht bearbeitet werden können oder sollen.“<sup>7</sup>

„Regionalisierung ist ein temporärer Vermittlungsprozeß, um Akteure zusammenzubringen, die, bedingt durch institutionelle Barrieren, zu hohe Transaktionskosten der Interaktion hätten. Diese Formen der Regionalisierung sind nicht dauerhaft und auch nur begrenzt in der Lage, Probleme zu lösen. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Handlungssysteme zu integrieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.“<sup>8</sup>

### **2.1.3 Regionalisierung als Innovationsstrategie**

„Bei der Regionalisierung steht vor allem eine wachstumspolitische Stärkung der Region im Wettbewerb als qualitatives Kriterium des zielgerichteten Wandels im Vordergrund. (...) Dabei stellt sich die Frage, welche Innovationen sich für ein zielgerichtetes Handeln im regionalen Modernisierungsprozeß besonders eignen?“<sup>9</sup>

Der Innovationsbegriff als solches wird als komplexer nationaler und regionaler Anpassungsprozess an die Konkurrenz verstanden. Innovation entscheidet dementsprechend über den Aufstieg oder Fall von Regionen oder ganzen Nationen und umfasst weiters die Hervorbringung, Durchsetzung, Übernahme und Anwendung neuer Produkte, Verfahren, Rollen oder auch Ideen und dient zur Überwindung technischer, sozialer, politischer, ökonomischer und ökologischer Probleme des Modernisierungsprozesses.<sup>10</sup> Daher können auch diverse Arten von verschiedenen, sich teilweise überschneidenden Innovati-

---

<sup>7</sup> Benz/Fürst/Kilper/Rehfeld (1999), S. 141

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Lompe/Blöcker/Lux/Syring (1996), S. 44

<sup>10</sup> Vgl. Lompe/Blöcker/Lux/Syring (1996), S. 44f

onsformen unterschieden werden: Produktinnovationen, Marktinnovationen, substitutive Innovationen, Wertschöpfungsinnovationen, Prozessinnovationen, Organisationsinnovationen und rechtliche Innovationen.<sup>11</sup>

Der Faktor der Kooperation erweist sich immer wieder als entscheidend für regionale Innovation bzw. Regionalisierung als Innovationsstrategie. Aus dieser Sichtweise ist die Kooperation im Handlungsraum Region aus verschiedenen Gründen von Bedeutung:

- Eine schnelle Übereinkunft bzw. eine gemeinsame rasche Konsensfindung durch die Wirtschaftspolitik wird immer wichtiger und ist auf regionaler Ebene am wahrscheinlichsten zu erwarten. Für den Erfolg von Innovationen ist eine frühzeitige Klärung sozialer, politischer, rechtlicher und besonders ökologischer Interessenschwerpunkte unerlässlich.
- Mit zunehmender Nachfrage gewinnt auch die zeitige Verbindung und Vernetzung innovativer Entwicklungen an Bedeutung. Innerhalb des Innovationsprozesses wird sowohl auf regionale als auch auf globale Nachfrager abgezielt, wobei regionale Referenzprodukte zur Durchführbarkeitsdemonstration und Anwendungsvielfalt immer wichtiger werden.
- Regionale Innovationspolitik orientiert sich angesichts des zunehmenden Konkurrenzdrucks weniger an externen Impulsen oder unspezifischen Angeboten, sondern an der gezielten Förderung von Kooperationen zur Mobilisierung endogener, d.h. innerhalb der Region verankerten, Potenziale. Regionale Produktionsketten sollen durch die Verflechtung sowohl stabilisiert, als auch neu ausgerichtet werden können und sind die Voraussetzungen für die dafür nötige Anpassung der Koope-

---

<sup>11</sup> Vgl. Lompe/Blöcker/Lux/Syring (1996), S. 45



rationspartner. Ökonomische Stabilität kann nur dann gewährleistet werden und Innovationen bzw. ein regionaler Strukturwandel können nur dann erfolgreich sein, wenn neben der Marktfähigkeit neuer Produkte oder Dienstleistungen auch die politischen und sozialen Rahmenbedingungen beachtet werden.<sup>12</sup>

*Auf die Frage hin, in wieweit bzw. ob Oliver Zussner, die aus der zunehmenden (Unternehmens-)Zusammenarbeit resultierende Innovationen am Werbesektor beobachten kann, bestätigte der Interviewpartner vorweg die Regionalisierung als besonders innovationsreich, bzw. als erfolgreiche Innovationsstrategie. Aus seiner Sicht beflügelt die zunehmende Regionalisierung und das Zusammenspiel in den dadurch entstehenden Regionen vor allem die kleinen Unternehmen, die durch das eigene Bestreben nach Wachstum und des Bestehen als Gemeinschaft gegenüber der großen (inter-)nationalen Konkurrenz die Innovationsfähigkeit einer Region nutzen können. Seiner Meinung nach bringen die Innovationen auch Veranstaltungen mit sich, wie der im letzten Abschnitt dieser Arbeit genauer vorgestellte Kärntner Werbepreis „Twister“, da die regionalen Unternehmen und Netzwerke ihre Erfolge auch nach außen über die Regionsgrenzen hinaus präsentieren können, was folglich auch einen Mehrwert für die Region darstellt.<sup>13</sup>*

Durch die immer weiter zunehmende Kooperation in Netzwerken lässt sich auch das Zusammenwirken von Innovation und Netzwerken auf regionaler Ebene erklären. Der Zusammenhang von Region, Netzwerk und Innovation lässt sich vor allem durch die Existenz von Unsicherheiten, wie etwa von potenziellen Informationslücken, Kompetenzfehleinschätzungen oder allgemeinen Fehleinschätzungen, und deren gemeinsame Überwindung durch neue Innovationen beschreiben. Ein Netzwerk trägt dazu bei diese Unsicherheiten zu re-

---

<sup>12</sup> Vgl. Lompe et al. (1996), S. 47ff

<sup>13</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 2.1, Innovation

duzieren. Die regionale räumliche Nähe trägt dazu bei, durch gemeinsame Erfahrungen einen gemeinschaftlichen Lernprozess entstehen zu lassen. Besonders der informelle Austausch von Informationen innerhalb des Netzwerkes wird damit gefördert.<sup>14</sup> Sobald ein, für die Region bedeutsamer Umfang an netzinternen Kooperationen entstanden ist, ist von „regional ökonomische Kooperationen“ die Rede, die Kooperationsbeziehungen formeller und informeller Art zwischen den in der Region heimischen, Betrieben beinhalten und dadurch die Verbreitung von zielgerichtetem Wissen und den damit verknüpften Prozessen des Lernens und Weiterentwickelns ermöglichen.<sup>15</sup>

Um die Gefahren der Erschöpfung der regionalen Möglichkeiten durch deren Begrenztheit zu umgehen, ist es essenziell auf Veränderungen und Erneuerungen schnellst möglich reagieren zu können und durch das partielle Einbinden in überregionale Netzwerke deren formell geschlossene Netzwerkbeziehungen zu nutzen.<sup>16</sup>

#### **2.1.4 Entwicklung einer Region – Fallbeispiel: Entwicklungsagentur Kärnten**

Der Begriff der Entwicklung wird allgemein mit dem Vorgang der Entstehung und der Veränderung beschrieben. Die „Entwicklungsagentur Kärnten“ als privatwirtschaftlich organisierte Gesellschaft des Landes Kärnten erfüllt die Funktion des Mittlers, um die Kommunikation zwischen Unternehmen und der breiten Öffentlichkeit anzuregen, und steht daher für Innovation und Kooperation.

Die Agentur setzt Maßnahmen zur Förderung positiver wirtschaftlicher Entwicklung der angesiedelten Unternehmen und schafft mit der Stärkung von Betrieben neue Arbeitsplätze in und vor allem für die

---

<sup>14</sup> Vgl. Hellmer et al. (1999), S. 87f

<sup>15</sup> Vgl. ebd., S. 97f

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 88

Region Kärnten.<sup>17</sup> Die Entwicklungsagentur Kärnten verfolgt im Wesentlichen die Vision, dass Kärnten sich zu einer führenden Wirtschaftsregion im Alpen-Adria-Raum entwickeln soll, in der ein Netzwerk von innovativen Unternehmen gelebt und gefördert wird, Projekte initiiert und diese auch nachhaltig unterstützt werden.<sup>18</sup>

Die Aufgaben der Agentur umfassen vor allem die regionale, nationale und auch internationale Vermarktung der Region Kärnten, den Aufbau sowie das Management von Standorten verschiedener Impulszentren oder Technologie- und Industrieparks für eine regionale Entwicklung der Wirtschaft. Zugleich werden auch Infrastrukturprojekte oder Sonderprojekte initiiert, geplant und durchgeführt.<sup>19</sup>

Im Bereich Bestandspflege der Region bzw. des Wirtschaftsstandorts Kärnten sorgt die Entwicklungsagentur Kärnten im Sinne von Bestandssicherung und -erweiterung für die Stärkung, den Fortbestand und die Konkurrenzfähigkeit von einheimisch verwurzelten Unternehmen. Vor allem die präventive Pflege und Sicherung bildet laut der Agentur die Basis für eine zukunftsorientierte Wirtschaftsförderung und daher hat sie sich unter anderem folgende Maßnahmen und daraus resultierende Ziele für die Region Kärnten gesetzt:<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. EW1 12.03.2008, 1, Vorstellung, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level2&void](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level2&void)

<sup>18</sup> Vgl. EW1 12.03.2008, 2, Vision, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/home.asp?active=41&root=39&parent=39&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level2&void](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/home.asp?active=41&root=39&parent=39&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level2&void)

<sup>19</sup> Vgl. EW1 12.03.2008, 1, Vorstellung, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level2&void](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level2&void)

<sup>20</sup> Vgl. EW1 12.03.2008, 3, Bestandspflege, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/home.asp?active=271007716&root=271007716&parent=0&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level1&void](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/home.asp?active=271007716&root=271007716&parent=0&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level1&void)

- Maßnahmen:**
- Zugang zu Netzwerken ermöglichen
  - Unterstützung bei der Erstellung von strategischen Plänen zur Wirtschafts- und Regionalentwicklung
  - Erweiterungsprojekte unterstützen
  - Kontakte mit Behörden und Förderstellen herstellen und koordinieren
  - Suche, Vorauswahl und Koordination von potenziellem Personal
  - Entwicklung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
  - Vernetzungs- und Kooperationsmanagement
  - Entwicklung von Projekten mit Kooperations-, Qualifizierungs- und Innovationsschwerpunkt
  - Internationalisierung (z.B. Teilnahme an Gemeinschaftsständen)

- Ziele:**
- Absiedlungen verhindern
  - Expansion forcieren
  - Kompetenzen ausbauen
  - Steigerung der regionalen Wertschöpfung
  - Aufbau einer Informationsbasis zur Verbesserung der Standortbedingungen
  - Erkennen und Aufzeigen von Lücken innerhalb regionaler Wertschöpfungsketten
  - Erhöhung der Innovationsfähigkeit der ansässigen Unternehmen
  - Steigerung und allgemeine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen
  - Schaffung einer transparenten Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik

Neben diesen Leistungen für die Region Kärnten und die Wirtschaft hat die Entwicklungsagentur Kärnten gemeinsam mit der Alpe-Adria-Universität Klagenfurt für die, vor neuen Herausforderungen stehenden Unternehmen einen kostenlosen Innovationsleitfaden erstellt und bietet gleichzeitig, aufbauend auf diesen Leitfaden, eine Workshop-

reihe mit der FH Kärnten an, in der ein Best Practice-Netzwerk aufgebaut wurde.<sup>21</sup> Der Innovationsleitfaden selbst soll Unternehmen, die nachhaltig wachsen und sich langfristig im Wettbewerb behaupten wollen, unterstützen, um die Innovationsfähigkeit des Betriebes zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln und die außerordentliche Bedeutung von Innovation zum Ausdruck zu bringen. Mit praxisnahen Tipps werden Innovationsprozesse beschrieben und systematisches Innovationsmanagement vermittelt. Die ausgewählten Innovationsmethoden können unmittelbar im Unternehmen eingesetzt werden.<sup>22</sup> Mit diesen und den oben angeführten Maßnahmen unterstützt die Entwicklungsagentur erfolgreich das Wachstum der Wirtschaftsregion Kärnten und stärkt den regionalen Zusammenhalt bzw. den Aufbau regionaler Netzwerke.

## 2.2 Regionale Netzwerke

„Netzwerke werden als Reaktion auf die verschwimmenden Grenzlinien zwischen Staat und Gesellschaft, die zunehmenden Handlungsinterdependenzen der Akteure und daraus resultierender Beteiligungsansprüche bei einer wachsenden Zahl von Gemeinschaftsaufgaben sowie als Ursache und Reaktion auf dezentralistische Politikformulierungsprozesse interpretiert.“<sup>23</sup>

Dieser Form der Netzwerke wird als Instrument innovativer Entwicklungen in und vor allem von Regionen beschrieben. Die regionale Vernetzung wird einerseits als Impulsgeber und Innovationskraft angesehen und andererseits leistet sie einen beträchtlichen Beitrag zur Verbesserung regionaler Anpassungsfähigkeit.<sup>24</sup> Für Netzwerkakteu-

---

<sup>21</sup> Vgl. EW5 19.03.2008, 5, Innovationsakademie, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/specials.asp?active=117&root=84&parent=84&language=de&used\\_template=specials.asp&level\\_selected=level2&void](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/specials.asp?active=117&root=84&parent=84&language=de&used_template=specials.asp&level_selected=level2&void)

<sup>22</sup> Vgl. EW4 19.03.2008, 5, Innovationsleitfaden, [http://www.entwicklungsagentur.at/eak\\_neu/downloads/innovationsleitfaden.pdf](http://www.entwicklungsagentur.at/eak_neu/downloads/innovationsleitfaden.pdf)

<sup>23</sup> Lompe ed al. (1996), S.51

<sup>24</sup> Vgl. Heidenreich (2000), S. 89

re und die Region selbst ergeben sich durch diese Unterschiede potenzielle Nutzen und Vorteile:<sup>25</sup>

- Aufbau von Vertrauen innerhalb des Netzwerkes
- Einsparungen aus kombinierten Operationen
- Verringerung von Overhead-Kosten (Gemeinkosten, die nicht eindeutig zugeordnet werden können)
- Koordinations- und Kontrolleinsparungen durch den Vertrauensaufbau
- Neue Wissens- und Informationsquellen werden zugänglich
- Schnelle Weitergabe von vorhandenem Know-how
- Entstehung einer höheren Preisdifferenzierung
- Vorhandene Ressourcen können genutzt werden
- Mögliche Potenziale werden erschlossen
- Begünstigte Entwicklung durch Entstehen von Strukturen oder Innovationen

*Diese möglichen Nutzen, die für die Mitglieder eines Netzwerkes aus der Zusammenarbeit entstehen, konnte auch Geschäftsleiter Oliver Zussner bestätigen und als besonderen Vorteil bzw. Vorsprung gegenüber zentralisierenden Unternehmen beschreiben. Seiner Meinung nach ist es essenziell für regionalen Erfolg, auch in der Region präsent zu sein. Mit der Konzentration auf einheimische Firmen, die Sicherung von Arbeitsplätzen und Qualität innerhalb der Region ist es möglich, immer „den Puls der Zeit zu fühlen“, sich somit einen Informations- bzw. Wissensvorsprung zu verschaffen und das Ver-*

---

<sup>25</sup> Vgl. Wöllert/Jutzi in Aderhold (2005), S. 57f und Lompe et al. (1996), S.41

*trauen innerhalb des Netzwerkes aufzubauen. Da der Kundenstock durch die Vernetzung der Unternehmen miteinander dementsprechend wächst und man somit gleichzeitig Zugang zu einem breit gefächerten Publikum entsteht, erzielt man als „Ganzes“ eine gewisse Machtstellung in der Region. Daraus resultierend entstehen durch die enge und effiziente Zusammenarbeit ein Austausch von Know-how und die Möglichkeit Ressourcen bzw. Kapazitäten besser zu nutzen.<sup>26</sup>*

Die zuvor genannten Vorteile aus Literatur und Praxis sind in regionalen Netzwerken bemerkenswert höher als in Netzwerken mit großer räumlicher Distanz. Diese Tatsache ist besonders aus regionalökonomischer Sicht relevant, dies bedeutet, dass räumliche Nähe die Beständigkeit eines Netzwerkes fördert und die räumliche Ballung mit persönlichen Beziehungen verstärkt. Weiters steigt in Regionen mit dem Abbau hierarchischer Beziehungen untereinander die Flexibilität viel eher als auf großer Distanz.<sup>27</sup>

Regionale Netzwerke sind eingebettet in Wirtschaftsräume und werden nicht durch eine zentrale Autorität geführt. Da die hochgradig spezialisierten Zulieferer ihre Produkte nicht nur einem Kunden anbieten, sondern mehrere weiterverarbeitende bzw. weiter zu vermarktende Unternehmen beliefern, ist deren Beziehung nicht besonders stabil und kann jederzeit beendet werden. In einem regionalen Netzwerk ist einzig und allein die Mitgliedschaft von dauerhafter Stabilität. Weiters macht das vorherrschende Vertrauen bezüglich des Austausches innerhalb des Netzes den Abschluss formeller Verträge untereinander meist unnötig.

Kleine Unternehmen, die mit dieser Strategie erfolgreich sind, sind geprägt von **externem Wachstum**, da sie teilweise neue (Sub-) Unternehmen gründen, die eine Teilproduktion übernehmen oder sich

---

<sup>26</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 2.2, Vorteile im regionalen Netzwerk

<sup>27</sup> Vgl. Lompe et al. (1996), S. 41f

an schon bestehenden anderen Kleinunternehmen beteiligen. Diese „zugewachsenen“ Unternehmen operieren einerseits selbstständig, ohne die Dominierung der gründenden bzw. übernehmenden Unternehmungen, jedoch wird im Netzwerk andererseits auf langfristiger und enger Basis zusammengearbeitet.<sup>28</sup>

Um den Erfolg und das überdurchschnittliche Wirtschaftswachstum einer Region, hervorgerufen durch Regionale Netzwerke, zu verdeutlichen, verweist Sydow (1995a) auf die Region Emilia Romagna im Zentrum Norditaliens. In dieser Form des Netzwerkes arbeiten beinahe durchgehend kleinere und durchwegs innovative Unternehmen sehr erfolgreich zusammen. Das wirtschaftliche Wachstum dieser Region wird vor allem mit der vertikalen Spezialisierung der Kleinunternehmen auf einzelne Fertigungsschritte bzw. -stufen und der gut organisierten Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes begründet, wobei in der Emilia Romagna die Entstehung regionaler Netzwerke besonders auf marktökonomische und technologische Beweggründe zurückzuführen ist. Die große ökonomische Überlegenheit dieser Netzwerkart besteht vor allem aufgrund der Nutzung von Economies of Scale, der Flexibilität und der Kapazitätsauslastung. Regionale Netzwerke nutzen, in Gegensatz zu vertikal integrierten Unternehmen, die ihr optimales Produktionsvolumen nicht erreichen, externe Economies of Scale aus und können die Kapazitätsauslastung relativ konstant halten, da sie gleichzeitig verschiedene Abnehmer versorgen. Die Flexibilität der Regionalität ermöglicht es einerseits auch bei sinkender Leistungsnachfrage auf die dadurch entstehende Probleme zu reagieren und ihre Leistung danach anzupassen, andererseits stehen innerhalb des Netzwerkes, im Gegensatz zu normalen Unternehmungen, bei einem Anstieg der Nachfrage zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung.

---

<sup>28</sup> Sydow (1995a), S. 47ff



Besonders zu beachten ist die einzigartige Thema der Einführung eines interorganisatorischen Informationssystems in einem regionalen Netzwerk, dass allen Beteiligten Informationen über unausgelastete Produktionskapazitäten liefert, zur Senkung der Kosten für die interne Kommunikation beiträgt und andere erhebliche Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Im Gegensatz zu beispielsweise strategischen Netzwerken (siehe Kapitel 2, 2.3 zu strategischen Partnerschaften bzw. Netzwerken und deren Merkmalen), wie etwa McDonald's eines ist, wird den Netzwerkunternehmen, trotz rechtlicher Selbstständigkeit durch die zentrale Steuerung, keine Einflussmöglichkeit gegeben.

Da trotz der räumlichen Nähe und des gleichen Hintergrundes der regionalen Netzwerkmitgliedern eine „gemeinsame Sprache“ und das Verständnis für die jeweils andere Branche fehlt, und teilweise auch unterschiedliche Interessen verfolgt werden, ist der Einsatz von sogenannten Intermediären (Vermittlern) für die Steuerung des Netzwerkes von Nöten.<sup>29</sup>

„Die primäre Funktion eines Intermediärs liegt also in der Vermittlung. Sein Handeln qualifiziert sich durch eine spezielle Art, Bezüge zu setzen zwischen ursächlich Getrenntem – Themenbereiche, Systeme oder Akteure. Die Funktionalität heißt nicht schlechthin „verbinden“, sondern bedeutet, diese Verbindungen in eine sinnstiftende thematische Auseinandersetzung mit Erfolgswahrscheinlichkeit auszuformen. Der Bedarf an intermediären Handeln im hier thematischen Kontext ist dann gegeben, wenn es für regionale Entwicklung notwendig erscheint, dass sich die gesellschaftlichen Bereiche nicht nur in ihrer Reproduktion aufeinander beziehen, sondern sich daneben gemeinsam einer „dritten Sache“ zuwenden, die nicht zwangsläufig aus ihrer Funktionalität erwächst.“<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Sydow (1995a), S. 47ff

<sup>30</sup> Wöllert/Jutzi in Aderhold (2005), S.66

## 2.3 Regionalisierung im Bereich der Medien

„Die Globalisierung ist (...) nicht viel mehr als ein Wunschtraum des westlichen Medienkapitals – die Regionalisierung der Medien hingegen die flächendeckende Realität (...).“<sup>31</sup>

### 2.3.1 Die Symbiose von Medien und der Region

Die Tatsache, dass heutzutage zwar ein enormer Teil der Menschheit Zugang zu, beispielsweise, ausländischen Sendern oder Internetseiten hat, diese aber verhältnismäßig wenig nutzt, bekräftigt mit einer gewissen Verweigerungshaltung gegenüber der globalen Kommunikation das vorangegangene Zitat von Kai Hafez, Autor des Buches *Mythos Globalisierung*.<sup>32</sup> Neben sprachlichen Barrieren hält die Benutzer die Inhaltsaufbereitung bzw. die unterschiedliche Auffassung diverser Themen von der Inanspruchnahme ausländischer Homepages ab. So ist es beispielsweise zwar spannend den neuesten Klatsch oder die schlimmsten Katastrophen aus aller Welt topaktuell nachlesen oder gar sehen zu können (Online Videostreams), jedoch ist das Geschehen, das die eigene Person betrifft (wenn auch nur im weiteren Umfeld, sprich in der Region), weitaus interessanter für die Befriedigung menschlicher Neugierde. Diesen Heimatbezug kann man in dem Buch der anerkannten Wirtschaftswissenschaftler Paul Hirst und Graham Thompson über „Globalization in Question“ erkennen, in dem international tätige und erfolgreiche Unternehmen mit einer klar erkennbaren Heimatstation und regionaler Bindung beschrieben werden. Diese Tatsache bringt die Annahme von völlig ungebundenen „transnationalen“ Unternehmen daher ins Wanken.<sup>33</sup>

Kommunikation hängt besonders eng mit Kultur, Sprache und Tradition zusammen und daher sind besonders Nachrichten, aber teilwei-

---

<sup>31</sup> Hafez (2005), S. 99

<sup>32</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>33</sup> Vgl. Hirst/Grahame (1999), S. 95

se auch Filme oder Musik nur bedingt universell einsetzbar.<sup>34</sup> Grenzüberschreitende Mediennutzung ist durch eine weitschichtige Bevölkerung auf das eigene regionale Sprachgebiet beschränkt.<sup>35</sup> Vor allem die Printmedien und das Radio sind weitgehend ein Produkt der Region und an den regionalen Kontext gebunden.<sup>36</sup>

Über regionale und lokale Geschehnisse informieren speziell die regional bekannten Printmedien die heimische Bevölkerung, wobei jedoch je nach Region die Abstände der Erscheinungszeiträume sehr variieren können.

Neben den Tageszeitungen, die weitgehend auf Regionalisierung setzen und einen Teil der Zeitung besonders für die jeweilige Erscheinungsregion gestalten, erfreuen sich in Österreich auch die regionalen Wochenzeitungen großer Beliebtheit bei den Lesern. Die folgende Grafik zeigt anhand von Daten aus der Media Analyse 2006 die Nettoreichweite der täglich erscheinenden Tageszeitungen in Österreich und, zum Kontext der Arbeit passend, die Verteilung in der Bundeslandregion Kärnten, wobei die hohe Nettoreichweite der Zeitungen mit starkem regionalem Bezug, wie etwa der KTZ – Neue Kärntner Tageszeitung oder der Kleine Zeitung, klar ersichtlich ist.

---

<sup>34</sup> Vgl. Hafez (2005), S. 12f

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S. 224

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 209

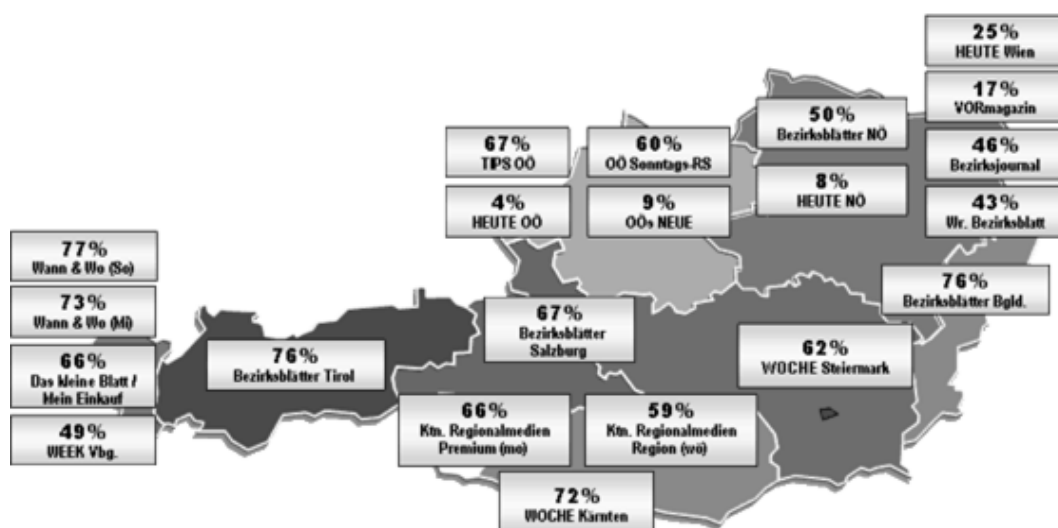
| Tageszeitungen MA 2006           | Total          |          | Kärnten     |          |
|----------------------------------|----------------|----------|-------------|----------|
|                                  | in Prozent     | in 1.000 | in Prozent  | in 1.000 |
| NRW Tageszeitungen               | 72,7           | 5.033    | 87,5        | 416      |
| Der Standard                     | 4,9            | 341      | 3,6         | 17       |
| Die Presse                       | 4,3            | 300      | 2,9         | 14       |
| Kurier                           | 9,7            | 668      | 2,4         | 11       |
| Kronen Zeitung                   | 43,8           | 3.031    | 50,5        | 240      |
| Wirtschaftsblatt                 | 1,5            | 105      | 1,7         | 8        |
| Kleine Zeitung (Graz)            | 8,2            | 570      | -           | -        |
| Kleine Zeitung (Kombi)           | 12,2           | 847      | 55          | 261      |
| Kleine Zeitung (Klagenfurt)      | 4              | 277      | 55          | 261      |
| KTZ - Neue Kärntner Tageszeitung | 1,1            | 75       | 14,8        | 70       |
| Neues Volksblatt                 | 0,6            | 44       | 0           | 0        |
| OÖN - OÖ Nachrichten             | 5,6            | 385      | 0,1         | 0        |
| SN - Salzburger Nachrichten      | 3,8            | 265      | 0,9         | 4        |
| Die Neue - Zeitung für Tirol     | 1              | 66       | 0           | 0        |
| TT - Tiroler Tageszeitung        | 4,7            | 323      | 0,1         | 1        |
| Neue Vorarlberger Tageszeitung   | 0,7            | 51       | 0           | 0        |
| VN - Vorarlberger Nachrichten    | 3              | 207      | 0           | 0        |
| KTZ - Neue Kärntner Tageszeitung | 4,2            | 292      | 57,1        | 271      |
| TT/Die Neue                      | 5,1            | 351      | 0,2         | 1        |
| VN/Neue Vbg. Tageszeitung        | 3,3            | 225      | 0           | 0        |
| Fälle/Bevölkerung:               | 16.177 / 6.919 |          | 1.111 / 475 |          |

**Tabelle 1:** Media Analyse 2006, Tageszeitungen Total und Bundesland Kärnten  
Quelle: <http://www.media-analyse.at>

Diese Zahlen bestärkten unter anderem die Entscheidung der Kärntner Medien, eine entsprechende Regionalisierung der Berichterstattung zu intensivieren und mehr in Richtung zu „Näher zum Leser und Hörer“ zu gehen. Um diese Entwicklung zu verdeutlichen, wird als erstes Beispiel die „Kleine Zeitung“ genannt, eine Tageszeitung, die erst kürzlich (Herbst 2007) neue Regionalisierungsschritte gesetzt. Mit der Neugestaltung der Sonntagsausgabe und täglich fünf Seiten

mit regionaler Berichterstattung in den acht Bezirksausgaben wird mit hohem personellem und finanziellem Aufwand das „regionale Rückgrat“ der Zeitung gefestigt. Die Kleine Zeitung betreut auch mit Schwerpunktaktionen, d.h. mit redaktionell angepassten Inhalten und Themen gezielt einzelne Stadtteile bzw. Regionen in der Region. Als zweites Beispiel dienen die Gratisausgaben der regionalen Kärntner Magazingruppe „Kärntner Regionalmedien“. Auf das gesamte Bundesland sind sieben unterschiedliche Magazine verteilt und werden wöchentlich an über 200.000 Kärntner Haushalte geliefert. Dieses populäre Wochenmagazin erfreut sich vor allem durch die absolut regionsbezogene Berichterstattung bei der Bevölkerung sehr hoher Beliebtheit.<sup>37</sup>

Die Ergebnisse der Regioprint, einer großen unabhängigen Medienuntersuchung, aus dem Jahr 2007 bezüglich Reichweite und Verbundenheit mit dem Medium unterstreicht diese Behauptung nochmals deutlich (Kärnten vertreten mit: Kärntner Regionalmedien Premium monatlich, Region wöchentlich; Kärntner Woche):



**Abbildung 1:** Nettoreichweiten 2007 im Bundesland in %

Quelle: <http://www.regioprint.at>

<sup>37</sup> Vgl. Extradienst 29.02.08, 1, Positives Adrenalin, [http://www.extradienst.at/jaos/page/main\\_archiv\\_content.tpl?ausgabe\\_id=117&article\\_id=22129](http://www.extradienst.at/jaos/page/main_archiv_content.tpl?ausgabe_id=117&article_id=22129)

Darüber hinaus geben, laut den Ergebnissen der Regioprint 2007, die befragten Leser an, eine sehr große Verbundenheit bzw. subjektive Nähe zum Medium zu haben. In Schulnoten bedeutet das für die Kärntner Regionalmedien 2,3 und für die Kärntner WOCHE sogar 2,2.<sup>38</sup>

Radiosender sind im Vergleich zum Medium Fernsehen geprägt von dezentral orientierten Strukturen, die sich auf nationaler Ebene ansiedeln oder sich sogar (sub-)regional anpassen. In der Regel haben Radioprogramme oder ganze Sender sogar in den seltensten Fällen Hörer aus angrenzenden Nachbarländern und daher sind die redaktionellen Bestandteile der Programme fast ausschließlich in nationalen Produzentenhänden. Das Radio richtet sich vertiefend und gewinnbringend an kleine Publikumssparten und da das visuelle Bild als „einheitlich verständliche Sprache“ im Medium Radio entfällt, ist der Radiomarkt noch dezentraler strukturiert als der Fernsehmarkt.<sup>39</sup>

Im Folgenden kann man anhand des Radiotests der Media Analyse (aus dem Jahr 2006) die große Beliebtheit der regionalen Radiosender erkennen, die sich besonders in den Bundesländern mit dem großen staatlichen Sender Ö3 messen.

---

<sup>38</sup> Vgl. Regioprint 2007, 10.03.2008, 1, Subjektive Nähe zum Medium, <http://www.regioprint.at/Navigation-Dateien/regioprint.htm>

<sup>39</sup> Vgl. Hafez (2005), S. 217f

| Radio MA 2006          | Total          |          | Kärnten     |          |
|------------------------|----------------|----------|-------------|----------|
|                        | in Prozent     | in 1.000 | in Prozent  | in 1.000 |
| Radio gesamt           | 83,4           | 5.774    | 85,7        | 407      |
| ORF gesamt             | 73,1           | 5.059    | 77,9        | 370      |
| Privat Inland gesamt   | 22,3           | 1.545    | 18,2        | 87       |
| Sonstige Sender gesamt | 4,1            | 285      | 2,8         | 13       |
| Ö1                     | 9,1            | 632      | 7,7         | 37       |
| FM4                    | 4,0            | 280      | 3,2         | 15       |
| Ö3                     | 37,0           | 2.563    | 38,2        | 181      |
| RMS TOP                | 21,8           | 1.510    | 17,7        | 84       |
| KRONEHIT               | 4,8            | 332      | 1,6         | 8        |
| Radio Wien             | 5,5            | 383      | -           | -        |
| Radio Niederösterreich | 7,8            | 542      | -           | -        |
| Radio Burgenland       | 2,7            | 185      | -           | -        |
| Radio Steiermark       | 6,1            | 419      | 1,2         | 6        |
| Radio Kärnten          | 3,2            | 220      | 44,3        | 210      |
| Radio Oberösterreich   | 5,6            | 388      | -           | -        |
| Radio Salzburg         | 3,0            | 209      | 0,2         | 1        |
| Radio Tirol            | 3,3            | 229      | 0,2         | 1        |
| Radio Vorarlberg       | 1,7            | 118      | -           | -        |
| Fälle/Bevölkerung:     | 22.741 / 6.919 |          | 1.562 / 475 |          |

**Tabelle 2:** Media Analyse 2006, Radio Total und Bundesland Kärnten

Quelle: <http://www.media-analyse.at>

Während im Fernsehbereich, vor allem durch amerikanische Blockbuster, Filmproduktionen oder diverse Serien eine viel höhere Globalisierungstendenz zu erkennen ist, können nationale und regionale Programme immer noch sehr viel schneller auf Trends, beispielsweise kultureller Natur, reagieren. Um dies zu verdeutlichen, dient unter anderem die Zersplitterung und Aufteilung des internationalen Mu-

siksenders MTV in eine Reihe von regionalen Bestandteilen, um auf diesem Sektor mit lokalen Sendern Schritt halten zu können.<sup>40</sup>

In Österreich ist die TV-Landschaft, verglichen mit der Landesgröße, sehr bunt gefächert und bietet ein vielfältiges und vor allem auch regionales Programm. Der Privatfernsehsender ATV bietet dem Zuseher ein österreichisches Vollprogramm, das besonders an die Interessen des nationalen Publikums angepasst ist, Anfang 2008 startete neben ORF 1, ORF 2 und dem soeben genannten ATV ein vierter TV-Sender in Österreich – Puls 4. Dieser Sender hat ebenfalls einen Österreichfokus und spricht mit seinem Programm speziell die urbanen Regionen an. Seit einigen Jahren ist auch die ProSiebenSat.1 Group im Privatfernsehen mit den Free TV-Marken Sat.1 Österreich, ProSieben Austria und kabel eins austria, die sich vollständig aus Werbung finanzieren, vertreten. Neben den deutschen Programmen wird ein eigener, angepasster Inhalt für das österreichische Publikum samt entsprechenden Teletextinhalten, nationalen Gewinnspielen und lokaler Werbung, angeboten und spezielle Sendungen wie das „Café Puls“ -Frühstücksfernsehen für ganz Österreich werden mit sehr hoher Resonanz angenommen.<sup>41</sup>

### 2.3.2 Die Symbiose von Werbung und Region

Um das Zusammenspiel von Werbung mit einer Region zu beschreiben, wird das vorangegangene Beispiel des Frühstücksprogramms „Café Puls“ noch einmal aufgegriffen. Der österreichische Zuseher wird durch die morgendliche Sendung „Café Puls“ wochentags mit den „Top-Geschichten“ des Tages geweckt, die die Themen Politik, Chronik und Lifestyle umfassen. Ein besonderer Österreichbezug zieht sich durch alle diese Themenbereiche. Dieser wird unter ande-

<sup>40</sup> Vgl. Hafez (2005), S. 217

<sup>41</sup> Vgl. Österreichprogrammierung 06.03.2008, 1, Österreich Programm, [http://www.oesterreich-programmierung.at/content/bereich/digital\\_tv\\_ihre\\_vorteile.html](http://www.oesterreich-programmierung.at/content/bereich/digital_tv_ihre_vorteile.html)  
Vgl. SevenOneMedia 06.03.2008, 2, Puls4 Positionierung, [http://www.sevenonemedia.t/content/bereich/puls4\\_positionierung.html](http://www.sevenonemedia.t/content/bereich/puls4_positionierung.html)



rem mit bekannten Leuten aus der österreichischen Wirtschaft unterstrichen und das Publikum wird über den Österreichkanal während der Sendung wiederholt mit den aktuellsten Verkehrs- und Wetterinformationen versorgt.

Die Belebung dieser, zeitlich gesehen, frühen Werbeschiene (Sendedauer von 06.00 bis 09.00 Uhr) durch dieses Programm war auch ein neuer Impulsgeber für die österreichische Werbewirtschaft. Neben den klassischen, aber auf die regionale Gesellschaft zugeschnittenen Werbeblöcken, die über alle Werbefenstersender gleichzeitig durchgeschaltet werden, gibt es für Werbetreibende auch eine große Auswahl an Sonderwerbformen und verschiedene Kooperationsmöglichkeiten, wodurch das Risiko des Umschaltens durch den Rezipienten in Werbepausen verringert wird. Vor allem die Reichweitzahlen können dadurch verbessert werden und es wird gezielt der österreichische Markt bzw. die einzelnen Regionen angesteuert und angesprochen.<sup>42</sup>

Diese und andere Formen der auf gewisse Regionen (ob ganze Länder oder ausgewählte Landesteile, bzw. Regionen) zugeschnittenen Werbung werden durch die zunehmende Bedeutung der Regionalisierung immer gefragter. Die Werbenden oder Werbeagenturen können ihr Publikum besser ansteuern und daraus einen weitaus größeren Nutzen ziehen.

Für die werbende Wirtschaft in regionalen Gegenden wird zugleich die Kinowerbung zunehmend interessanter. Da die Kinobesucher meist in der Nähe des besuchten Kinos wohnen erhöht sich auch der Kontakt mit der passenden Zielgruppe und Streuverluste werden verringert. Regional ansässige Firmen verschwenden nicht viel Geld für großflächig angelegte Werbung, sondern investieren in der Region, indem sie in Kinos bzw. im Werbevorspann des Filmes mit kurzen Spots oder auch nur eingeblendeten Standbildern werben. So wird

---

<sup>42</sup> Vgl. SevenOneMedia 06.03.2008, 1, Café Puls Positionierung, [http://www.sevenonemedia.at/content/bereich/cafe\\_puls\\_positionierung.html](http://www.sevenonemedia.at/content/bereich/cafe_puls_positionierung.html)

auch der Netzwerkgedanke in Regionen sichtbar, da man mit der Investition innerhalb der eigenen Regionsgrenzen die beheimatete Wirtschaft ebenfalls vorantreibt.

Die Werbung bedient sich andererseits aber auch in diversen Medien immer mehr der durch die fortschreitende Regionalisierung entstandenen, „Phantomregionen“, wie etwa der Alpenregion und dem damit verbundenen Klischee, dass beispielsweise in Bergregionen mindestens eine lila Kuh herum läuft oder die Einwohner selbiger Region nur mit Lederhosen und Dirndl bekleidet sind. Es wird versucht, die zu bewerbenden Produkte oder Dienstleistungen mit Regionen zu identifizieren und Identitäten aufzubauen, welche es unter Umständen in dieser Form gar nicht gibt. Daher gilt insbesondere in der Werbung: „Die Regionalisierung ist nicht die Wirklichkeit, repräsentiert nicht die ganze Wirklichkeit, bezieht sich zuweilen auf gar nichts Wirkliches und wird gemeinhin nicht aufgrund primärer Erfahrungen, sondern aufgrund von Karten (beziehungsweise Symbolen) konstruiert, die in der sozialen Kommunikation schon zuvor – mit oder ohne Wirklichkeitsbezug – zirkulierten.“<sup>43</sup>

### **2.3.3 Regionalisierung, Medien und Werbung – Fallbeispiel: Online Werbenetzwerk Kärnten**

Als erfolgreiche Verbindung von Werbung und Medien mit Regionalisierung bzw. der jeweiligen Region kann das Online Werbenetzwerk Kärnten beschrieben werden. Dieses Netzwerk ist der Vermarkter von Online-Werbeflächen im Kärntner Wirtschaftsraum und bildet daher eine Schnittstelle zwischen Werber und Werbemedium.

Da es im unbegrenzten Medium Internet im Wesentlichen leider an Online-Werbeträgern mangelt, die sich auf regionale und lokale Werbung spezialisiert haben, hat sich das Online Werbenetzwerk Kärn-

---

<sup>43</sup> Wentz (1994), S.55

ten diesem Problem angenommen und berücksichtigt die Regionalität im Internet. Für den Kunden entfallen daher auch teure, jedoch sonst meist unvermeidliche Streuverluste und die Werbung entfaltet die Wirkung am angestrebten regionalen Markt.<sup>44</sup>

Der Service des Werbenetzwerkes richtet sich vor allem an Wirtschaftsbetriebe und Unternehmen, die ihren Werbebereich gezielt an eine bestimmte, in diesem Fallbeispiel Kärnten, Region richten möchten und der Gefahr von einer unpassenden, überregionalen Zielgruppe mit gezielt regionaler bzw. lokaler Werbung entgehen möchte. Das Online Werbenetzwerk Kärnten richtet sich an all jene, die sich am Heimmarkt Kärnten behaupten wollen und gibt Kunden die Möglichkeit, aus einem umfangreichen Portfolio von Websites der Region Kärnten auszuwählen und mit maßgeschneiderten Online-Werbebudgets regionale Erfolge zu erzielen. Das Netzwerk bietet auf diversen regionsinternen Websites umfassende Themen-Channels, wie etwa Bauen & Wohnen, Gastronomie, Gesundheit & Wellness, Kunst & Kultur, Veranstaltung & Events, News und vieles anderes, an.<sup>45</sup>

## 2.4 Probleme der Regionalisierung

Regionalisierung funktioniert nur dann wirkungsvoll und nachhaltig, wenn sie innovativ, effektiv und effizient betrieben wird, denn ansonsten nimmt die Teilnahmebereitschaft stetig ab, die Akteure lassen sich durch Personen der zweiten oder dritten Reihe ersetzen und auch die Inhalte werden immer stärker „ausgedünnt“ und minimiert. Daraus resultiert, dass nachhaltiges Regionalisierungsmanagement gegenüber Themen, Mitarbeitern und der Auswahl der Prioritäten selektiv sein muss.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. OOWNW Kärnten 12.03.2008, 1, Werbenetzwerk Beschreibung, [http://www.onlinewerbung.co.at/werbenetzwerk.asp?SEI\\_ID=02](http://www.onlinewerbung.co.at/werbenetzwerk.asp?SEI_ID=02)

<sup>45</sup> Vgl. OOWNW Kärnten 12.03.2008, 1, Werbenetzwerk Beschreibung, [http://www.onlinewerbung.co.at/website\\_auswahl.asp?SEI\\_ID=04](http://www.onlinewerbung.co.at/website_auswahl.asp?SEI_ID=04)

<sup>46</sup> Vgl. Benz et al. (1999), S. 147

Doch trotz dieser Selektivität entstehen Spannungsfelder, die problematisch und weitgehend unabweisbar für den Regionalisierungsprozess sein können. Entscheidend ist, wie sich diese Spannungsfelder in den Regionen bemerkbar machen und wie bei ihrem Auftreten mit ihnen umgegangen wird. Hierbei unterscheidet man zwei verschiedene Typen von Spannungslagen:

- **Externe Spannungslagen** – Sie wirken und beeinflussen die Regionalisierungsprozesse und beeinträchtigen den regionalen Handlungsspielraum.
- **Induzierte Spannungslagen** – Sie gehen von den Regionalisierungsprozessen aus oder verstärken diese und werden primär von den Folgen schwacher Institutionalisierung bestimmt.<sup>47</sup>

Die noch instabile Position der neuen regionalen Strukturen wird durch externe wie induzierte Spannungslagen begünstigt und es wird dadurch eine hohe Anpassungsfähigkeit dieser Strukturen vorausgesetzt bzw. erzwungen.

Externe Spannungslagen schwächen tendenziell die regionalen Kooperationen und können somit Interessenslagen und Beziehungen zwischen den Mitgliedern verringern oder gar beenden, da es zu internen Spannungen kommen kann. Dies kann auch dazu führen, dass sich die einzelnen Akteure stärker nach außen als nach innen orientieren und somit versuchen, ihre Bedürfnisse individuell zu befriedigen. Jedoch können externe Spannungslagen auf der anderen Seite auch dazu beitragen, die Kohäsion, bzw. Zusammenarbeit der Kooperation zu verdichten, wenn eine gemeinsame Freund-Feind-Beziehung entsteht um Feindeinwirkungen auf die Kooperation abzuwehren.

---

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 141

Induzierte Spannungsfelder können der Auslöser für Konflikte zwischen der regionalen Kooperation und bereits etablierten Institutionen sein. Dies kann durch das Herausfordern ihrer Kontrollmacht, das In-Frage-Stellen ihrer Entscheidungsmacht oder durch die Konkurrenz mit ihrer Kompetenzen geschehen. Jedoch werden, wie beim Eintreten der externen Spannungsfelder, auch beim Bestehen einer gefestigten Kooperation eher Freund-Feind-Relationen bekräftigt und somit die interne Zusammenarbeit der Netzwerkkoooperation intensiviert.

*Die Aussage des letzten Absatzes, dass Spannungen die Kooperation in einem Netzwerk, auf lange Dauer gesehen, sogar vertiefen kann, bestätigt auch Oliver Zussner als Leiter einer auf Netzwerkdenken aufbauenden Werbeagentur. Seine Erfahrungen mit Kunden und Netzwerkpartnern haben ihm im Laufe seiner beruflichen Karriere zu der Erkenntnis gebracht, dass wenn Menschen in regionalisierten Gebieten zusammen gemeinsam arbeiten und an einem Strang ziehen, sich auch immer etwas nach vorne bewegt und eine gewaltige regionale Kraft entsteht.*

*Möglichen Problemen der Regionalisierung steht er offen gegenüber, da diese nur mit freier Kommunikation innerhalb der Region schnellstmöglich bewältigt werden können bzw. bei einer guten und flächendeckenden Zusammenarbeit diese Probleme schon im Vorfeld erkennbar werden. Eine „gemeinsame“ und leicht verständliche Sprache, eine „Art Fahrplan“ bzw. das Festhalten der Vorgehensweise sowie das Protokollieren von dem Geplanten und insbesondere „das Ohr am Markt zu haben“ sind wesentlich für eine erfolgreiche Kommunikation, um Missverständnissen vorzubeugen.<sup>48</sup>*

Die Bedeutung von Regionalisierung ist abhängig von der konstruktiven Bewältigung neuartiger Probleme. Ihre Leistungsfähigkeit hängt davon ab, nur solche Aufgaben (mit den dazugehöriger potenziellen

---

<sup>48</sup> Vgl Interview, 03.04.08, 2.3, Probleme der Regionalisierung

Problemen) zu übernehmen, die sich im Rahmen der Handlungsmöglichkeiten befinden und dementsprechend bearbeitet werden können. Je mehr Aufgaben bzw. Probleme bewältigt werden müssen, desto labiler werden gleichzeitig die Interaktionsbeziehungen innerhalb der Region. Daher ist eine problembezogene Flexibilität, um schnell auf neue Anforderungen und Veränderungen reagieren zu können, essenziell, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Wenn Regionen die Möglichkeiten vernetzter Problembearbeitung zeit- und vor allem problemnah nutzen können, verschafft ihnen diese Tatsache einen nennenswerten Vorsprung gegenüber der Konkurrenz, die sich erst mühsam organisieren muss.

*Abschließend dazu ist festzuhalten, dass sich in der Praxis die regionale Vernetzung als Erfolgskonzept beim Bewältigen von Problemen bewährt hat und als Rettungsnetz unterstützend die Wirtschaft vorantreibt.<sup>49</sup>*

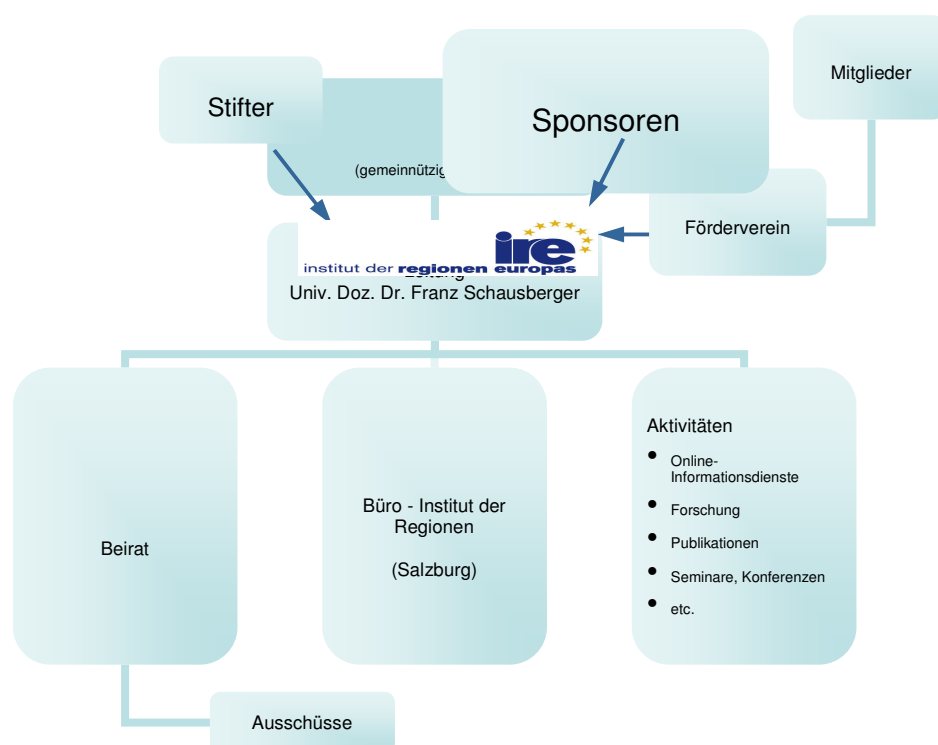
## **2.5 IRE – Institut der Regionen Europas**

Um die zunehmende Bedeutung der Regionen und damit verbunden der Regionalisierung zu verdeutlichen, schließt dieses Kapitel mit der Vorstellung des 2004 gegründeten Instituts der Regionen Europas, einer gemeinnützigen Privatstiftung mit Sitz in Salzburg. Sie wurde mit Hilfe der Bundesregierung Österreichs, mehrerer Regionen aus verschiedenen Staaten Europas, verschiedener Wirtschaftsunternehmen und Einzelpersonen ins Leben gerufen.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl ebd.

<sup>50</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 1, Über uns, [http://www.ire.or.at/de/ueber\\_uns.htm](http://www.ire.or.at/de/ueber_uns.htm)



**Abbildung 2:** Die Struktur des IRE

Quelle: Offizielle IRE-Präsentation 2008

Ausgehend von der neuen EU-Verfassung (Vertrag über eine Verfassung für Europa 2004) wird den Regionen eine erhöhte Bedeutung im europäischen, wirtschaftlichen und politischen Handeln zukommen, da es den Vertretern der Regionen und der kommunalen Gebietskörperschaften bei der Erstellung des Verfassungsentwurfes durch den Konvent gelungen ist, wichtige Anliegen einzubringen und folglich durchzusetzen.<sup>51</sup>

Das IRE ist eine überpolitische und überregionale Einrichtung deren Ziel es ist die politische und wirtschaftliche Position der Regionen Europas zu unterstützen und es versucht die Potentiale der regionalen und überregionalen Zusammenarbeit der Regionen Europas zu nutzen. Das Institut hat sich die Aufgabe gestellt durch die unterstützende Bildung von Netzwerken und Kooperationen, mit Durchsetzung regionaler und lokaler Interessen, zwischen Regionen, Kommunen und anderen Bereichen des öffentlichen Handelns sowie der

<sup>51</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 2, Ausgangssituation, <http://www.ire.or.at/de/ausgang.htm>

Wirtschaft vorhandene Informationsdefizite abzubauen und sich der Probleme anzunehmen.<sup>52</sup>

Es beschreibt sich selbst als Plattform für Kommunikation zwischen Regionen, Städten, Unternehmen, Investoren, Wissenschaft und Verwaltung um die vielfältigen Problemstellungen welche sich aus der Komplexität des Nutzens der gegebenen europäischen Potentiale ergeben zu bewältigen. Daher ist es für die Einrichtung IRS essentiell, die gegebenen Informationsdefizite zu beseitigen und die Potentiale der Weiterentwicklung aufzuzeigen.<sup>53</sup>

Das Aufgabenspektrum des IRE ist sehr weitläufig und umfasst neben den bereits genannten auch das Erstellen von Forschungsarbeiten, Publikationen und Konferenzen und es organisiert Veranstaltungen, bei welchen Repräsentanten der Regionen die Chance haben sich mit Vertretern der EU, Wirtschaft und diversen Investoren auszutauschen. Die Mitglieder haben verschiedene Möglichkeiten sich einzubringen, indem sie beispielsweise an Arbeitsgruppen, gemeinsamen Symposien oder Workshops teilnehmen und erhalten laufend neue Informationen (IRE-Informationsbrief).<sup>54</sup> Sowie für Regionen als auch für Wirtschaftsunternehmen gibt es die Gelegenheit, sich als Mitglied, aber auch als Förderer in das Institut bzw. genauer gesagt in den Verein zur Förderung des IRE einzubringen, da es vorwiegend durch private Mittel finanziert wird. Als Förderer bekommt man zusätzlich die Möglichkeit die Region bzw. das Unternehmen zu präsentieren und kann somit Wachstum und Nachhaltigkeit stärken.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 1, Über uns, [http://www.ire.or.at/de/ueber\\_uns.htm](http://www.ire.or.at/de/ueber_uns.htm)

<sup>53</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 4, Lösungsansätze, <http://www.ire.or.at/de/loesungen.htm>

<sup>54</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 7, Arbeitsprogramm, <http://www.ire.or.at/de/arbeit.htm> und IRE 28.02.2008, 3, Veranstaltungen, <http://www.ire.or.at/de/veranstaltung.htm>

<sup>55</sup> Vgl. IRE 28.02.2008, 6, <http://www.ire.or.at/de/mitgliedschaft.htm>



## 3 Vernetzung / Netzwerke

### 3.1 Definition, Typen und Formen von Netzwerken

„Netzwerke sind personenbezogene Beziehungsgeflechte, die ein gemeinsames Basisinteresse der am Netzwerk beteiligten Personen voraussetzen, wobei jedoch aktuelle Anlässe erst das Signal zum Auftakt des Verknüpfens im Sinne von Beziehungsaufbau und -nutzung geben.“<sup>56</sup>

Aus diesem Zitat kann man den Grundgedanken eines jeden Netzwerkes deutlich herauslesen, wobei der Kern aus dem Erkennen und Ausleben grundlegender gemeinsamer Interessen und Gelegenheiten besteht.<sup>57</sup>

Obwohl, oder eventuell gerade weil die Definition von Netzwerken sehr umfassend und komplex ist, sind die Grundpfeiler eines Netzwerkes sehr einfach zu erklären, da sie, wie bei den verschiedensten Netzen in der Natur auch, alle gleich aufgebaut sind – aus Knoten und Verbindungen. Hierbei übernehmen die einzelnen Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter den Part der Knoten und die Beziehungen dieser Akteure zueinander, die wirtschaftlichen, rechtlichen, verwaltungstechnischen oder sozialen Charakters sein können, sind die Verbindungen.<sup>58</sup>

Daher ist es unabdinglich für den Erfolg eines Netzwerkes, dass die „Chemie“ zwischen den Akteuren stimmt, diese übereinstimmende Visionen über die Zusammenarbeit und deren Nutzen haben oder zumindest gewillt sind, die eigenen Vorstellungen anzupassen und ein von allen Beteiligten mitgetragener, „konkreter Initialpunkt (An-

---

<sup>56</sup> Boos/Exner/Heitiger 1992, S. 59

<sup>57</sup> Vgl. Aderhold 2005, S. 38

<sup>58</sup> Vgl. Möller/Wilson 1995, S. 114ff

lass)<sup>59</sup> existiert. Falls sich die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes positiv entwickelt und auch keine Interessenskonflikte auftreten, bleibt Selbiges aufrecht und eine gemeinsame Haltung kann sich festigen. Von Niklas Luhmann wird diese Entwicklung durch den Aufbau von Vertrauen verwirklicht. Netzwerke weisen weiters unterschiedliche Strukturen auf, wobei hier unterschieden wird zwischen „loosely structured networks“ - Netzwerken mit weitläufig definierten Beziehungen - und „tightly structured networks“ - hier erfolgen klare Zuteilungen und die gegenseitigen Abhängigkeiten sind deutlich definiert.<sup>60</sup>

Laut Seymour B. Sarason, einem Professor für Psychologie an der anerkannten amerikanischen Yale University, kam der Begriff Netzwerk nicht durch „wunderliche Phantasterei“, sondern durch „eine Anerkennung der grausamen Tatsache begrenzter Ressourcen gegenüber unbegrenzter Problemen“<sup>61</sup> zustande. Diese Aussage wird durch die Entwicklung von Netzwerken aufgrund der Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit und damit verbunden einer Existenzgrundlage bestätigt. Durch die Bildung von Netzwerken haben sich Unternehmen einen Weg gesucht, um sich an die immer schneller verändernden Marktanforderungen anzupassen.

Anhand zahlreicher Faktoren, wie zum Beispiel Investitionen, Intensität, Aufwand oder Arbeitsteilung unter den vernetzten Partnern, kann man verschiedene Netzwerkformen<sup>62</sup> unterscheiden:

### **Netzwerke**

Unter diesem Begriff versteht man die Vernetzung selbstständiger Unternehmen durch Verträge und/oder Absprachen, wobei zwischen zwei Schemen unterschieden wird:

---

<sup>59</sup> Aderhold 2005, S. 38

<sup>60</sup> Vgl. Möller/Willson 1995, S. 114ff

<sup>61</sup> Mueller 1988, S. 218

<sup>62</sup> Vgl. Staudacher 1995, S. 16ff

- Unternehmensnetzwerke – Ihnen liegt eine dauerhafte Zusammenarbeit der Mitglieder zugrunde.
- Echte kooperative Beziehungen – Diese bezeichnen ein Netzwerkes im engeren Sinne und beschreiben eher kooperative als kompetitive Beziehungen, die zwischen formal unabhängigen Unternehmen bestehen.

### **Multiple Netze**

Diese Netzverbindungen von Einbetriebsunternehmen sind typisch für den Dienstleistungssektor. Hierbei gibt es einen Betriebsstandort und unterschiedlich viele Kontaktorte. Bei multiplen Netzwerken wird in die Kontaktorganisation investiert, um so die Infrastruktur des Dienstleistungsobjekts zu nutzen. Diese Netzwerke zeichnen sich durch relative Stabilität aus, da die Dauer der Zusammenarbeit innerhalb der Netzwerke variabel und daher instabil ist.

### **Nodale Netze**

Hier ist nur ein Betriebsort vorhanden an dem die Produktion stattfindet und von dem ausgehend das Netz seine Verflechtungsorte auswählt. Im Gegensatz zu multiplen Netzen werden keine Investitionen vorgenommen, sondern es wird die externe Infrastruktur genutzt. Auch bei dieser Form des Netzwerkes ist die Beständigkeit zumeist instabil und selten dauerhaft.

### **Plurilokale Netze**

Diese Netzwerke weisen ein Standortsystem von Teilbetrieben auf und daher findet auch eine Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten statt. Diese Form ist durch den Übergang vom Einbetriebs- zum Mehrbetriebsunternehmen gekennzeichnet, wobei auch hier Investitionen getätigt werden und die interne Infrastruktur genutzt wird. Plurilokale Netzwerke gelten als sehr stabil und durch

die Abhängigkeitsbeziehung der einzelnen Netzbetriebe ist die Zusammenarbeit Selbiger durchwegs dauerhaft.

### **Regionale Netze**

Diese Netzwerke entstehen an Orten, an denen es durch gemeinsames und vor allem regionales Interesse zur Verbindung einzelner Unternehmen kommt. Die Kooperationsmitglieder nutzen die gemeinsame Infrastruktur und den regionalen Verbund innerhalb eines regionalen Standortsystems. Meist sind diese Zusammenarbeiten gekennzeichnet durch mündliche Absprachen und das Fehlen von schriftlichen Verträgen.

### **3.2 Unternehmensnetzwerke**

Aufgrund der Tatsache, dass sich das Thema der Arbeit unter anderem mit der Vernetzung bzw. mit Netzwerken als Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Werbeagenturen beschäftigt, erscheint es angemessen, das Augenmerk auf jene Netzbeziehungen zu legen, die zur Entwicklung und darüber hinaus zum Erfolg der Kooperation zwischen Unternehmen beitragen.

Im Grunde beruhen Unternehmensnetzwerke auf einer intensiven Arbeitsteilung zwischen den Mitgliedern des jeweiligen Netzwerkes. Von anerkannten Autoren wie Sydow oder Siebert wird der Begriff des Unternehmensnetzwerkes als eine intermediäre Form der Organisation ökonomischer Aktivitäten zwischen Hierarchie und Markt beschrieben. Diese entstehen durch die Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationsformen oder durch Externalisierung, bzw. dem „Nach-außen-Verlagern“ von betrieblichen Funktionen.

Um Unternehmen erfolgreich zu vernetzen, ist es essenziell vor dem Aufbau eines Netzwerkes gründliche Überlegungen bezüglich der Realisation, der Art und Weise der geplanten Zusammenarbeit und

der Hierarchie innerhalb des geplanten Netzwerkes zu tätigen. Durch den ständigen Wandel, die neu entstandenen Möglichkeiten, zu kommunizieren, und die Entwicklung von verschiedensten Technologien wirken veraltete Strukturen, gleich ob die der Hierarchie oder der Bürokratie, nicht mehr zeitgerecht. Um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, haben Unternehmen oft keine andere Wahl, als flexibel auf Veränderungen und Neuerungen zu reagieren – und das vor allem sehr schnell.

Ein Unternehmensnetzwerk kann man als spezielle Form des sozialen Netzwerkes ansehen und mit folgendem Zitat wird die soziale Beziehung der Mitglieder eines Netzwerkes als Basis eben dieses beschrieben: „A specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the actors involved.“<sup>63</sup>

Unternehmensnetzwerke beruhen Zusammenarbeit mehrerer rechtlich selbstständiger und formal unabhängiger Unternehmen, wobei diese, zumindest teilweise, ihre Individualziele einem gemeinsamen Kollektivziel unterordnen. Weiters sind diese Netzwerke gekennzeichnet durch die Führung eines fokalen bzw. zentralen Unternehmens, das zum Beispiel die geplanten Aktivitäten und Strategien der einzelnen Mitgliedsunternehmen mit abstimmt und die Kommunikation untereinander fördert. Außerdem wählt das fokale Unternehmen neue, potenzielle Netzwerkunternehmen aus und entscheidet, welches davon ins Netzwerk aufgenommen wird.<sup>64</sup> Die Netzwerkmitglieder selbst haben jedoch jederzeit die Möglichkeit, aus dem Netzwerk auszutreten, bzw. besteht parallel die Chance für potenzielle Interes-

---

<sup>63</sup> Mitchell (1969), S. 2, in Sydow/Windeler/Krebs/Loose/van Well (1995), S. 15

<sup>64</sup> Vgl. Sydow et al. (1995), S. 15ff

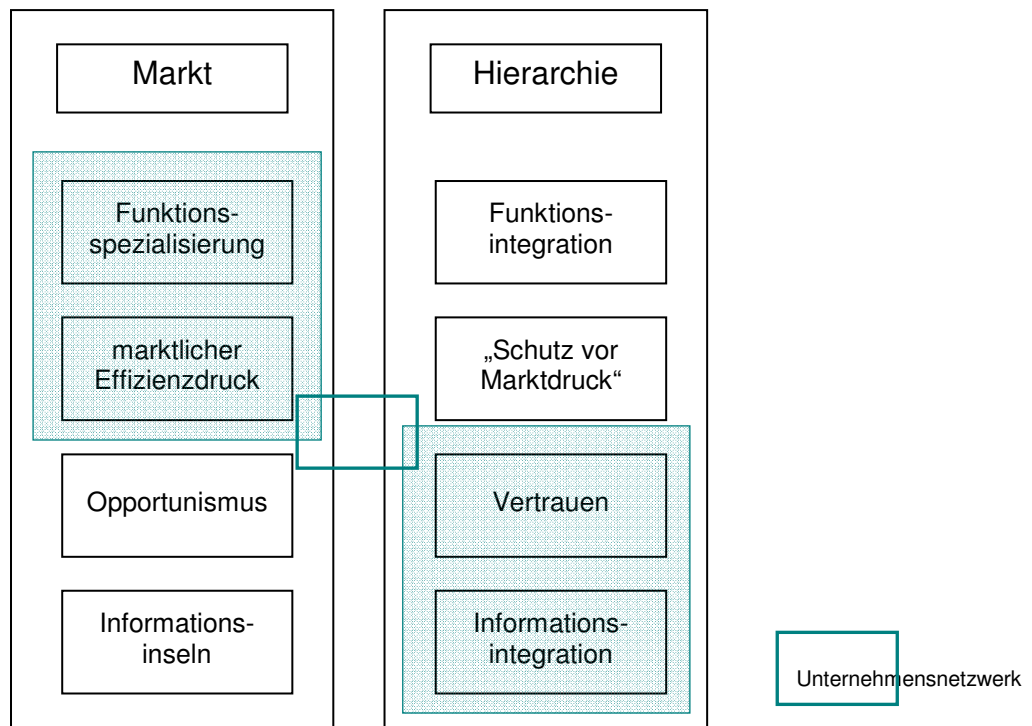
senten und Unternehmen sich einem bestehenden Netzwerk anschließen.<sup>65</sup>

Das primäre Augenmerk liegt bei Unternehmensnetzwerken auf dem längerfristigen Erhalt von Geschäftsbeziehungen und der Investierung in Selbige. Essenziell für das Erreichen der angestrebten Ziele sind daher soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens sowie zu anderen Marktakteuren und die Spezialisierung jedes Netzwerkteilnehmers auf den Part der Wertschöpfungskette, für den er die größte Kompetenz beweist. Den Platz eines Mitgliedes oder Netzwerkakteurs können angefangen von einzelnen Personen über Gruppen und Organisationen bis hin zu Organisationskollektiven alle einnehmen und fördern mit ihrem Mitwirken direkt die Aktivitäten im Netzwerk. Da die Beziehung der einzelnen Akteure zueinander auf einer sozialen Organisation beruht, die in Häufigkeit und Intensität ihren Ausdruck findet, kann man Netzwerkbeziehungen bezüglich Form und Inhalt veranschaulichen. Die Form stellt unter anderem die Interaktions- und Beziehungsintensität dar, wobei der Inhalt sich beispielsweise auf Informationen oder Dienstleistungen bezieht.

Die folgende Grafik zeigt die Charakteristika von Unternehmensmerkmalen auf und die Verbindung, die zwischen Markt und Hierarchie im Unternehmen zu finden ist.

---

<sup>65</sup> Vgl. Siebert: in Sydow/Staehle 1991, S. 294ff



**Abbildung 3:** Charakteristika von Unternehmensnetzwerken

Quelle: Siebert, H.: Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken; mod.

Charakteristisch für ein Unternehmensnetzwerk sind somit die Spezialisierung der Funktion der Unternehmen, der Effizienzdruck am Markt, das Vertrauen untereinander und die Integration der unterschiedlichen Informationen, die die Unternehmen in den Pool des Netzwerkes mit einbringen. Im Folgenden werden die einzelnen Merkmale eines Unternehmensnetzwerkes detailliert beschrieben und erklärt.<sup>66</sup>

### **Funktionsspezialisierung**

Jedes Unternehmen übernimmt jene Aufgaben, mit denen es, entsprechend seiner Kompetenz und seines Arbeitsbereiches, am besten zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz beitragen kann.

<sup>66</sup> Vgl. Siebert: in Sydow/Staehle 1991, S. 294ff

**Marktlicher Effizienzdruck**

Wie in diesem Abschnitt schon erwähnt, wird ein Ein- bzw. Austritt in das bzw. aus dem Netzwerk für Interessenten bzw. Mitglieder durch den marktlichen Effizienzdruck verhältnismäßig leicht gemacht. Die langfristige Ausnutzung einer Monopolsituation durch andere Akteure wird dadurch weitgehend eingeschränkt und die marktliche Effizienz ist, besonders bezüglich Preis, Service und Innovation, gegeben.

**Vertrauen**

Unter die Hierarchiemerkmale eines Unternehmensnetzwerkes fallen unter anderem das Vertrauen und die Verlässlichkeit untereinander, der Verzicht auf die Verwirklichung eigener Pläne und die damit verbunden das Ausschließen von Bereicherung auf Kosten der Netzwerkpartner. Dieses Vertrauen innerhalb eines Unternehmensnetzwerkes äußert sich speziell durch die Offenlegung von erfolgsrelevantem Wissen. Alle Mitglieder müssen sich kooperativ verhalten und nach bestem Gewissen der Gruppe gegenüber handeln. Durch die dadurch schrittweise aufgebaute Bindung entsteht die für den Erfolg wichtige Identifikation mit dem Unternehmen, wobei dadurch auch zugleich ein Austritt unwahrscheinlicher wird. Die einzelnen Akteure erhalten durch den Wegfall von Gefahrenpotenzialen und den damit verknüpften Absicherungen davor enorme Wettbewerbsvorteile und verschaffen sich gegenseitig gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung.

**Informationsintegration**

Der Austausch von Informationen innerhalb eines Netzwerkes ist essentiell für das effiziente gemeinsame Arbeiten und für den auf lange Sicht damit verbundenen Erfolg. In der Zeit der elektronischen Daten- und Informationsverknüpfung zwischen den Teilnehmern eines Unternehmensnetzwerkes fällt ebenfalls die vorherrschende Hierarchie. Somit kann einerseits innerhalb des Netzwerkes ein vergleichbarer Stand an Wissen und Information aufgebaut und ständig



gewartet bzw. erneuert werden und andererseits können mit elektronischen Systemen die Transaktionskosten drastisch gesenkt werden.

*Zussner die Wichtigkeit dieser vorangegangenen Merkmale für das Wachstum eines Netzwerkes beurteilt und kam zu dem Schluss, dass ein „gesunder Mix“ aus der Gesamtheit dieser Merkmale das „A und O“ des erfolgreichen Wirtschaftens ist. Vor allem das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und die Netzwerkmitglieder und damit verbunden die Informationsintegration untereinander helfen, das mögliche Risiko zu streuen. Bei einer absoluten und offen geführten Integration aller Mitglieder in das Unternehmensnetzwerkes entfällt auch teilweise der Leistungsdruck, da die Unterstützung aller im Bedarfsfall gegeben ist und keine Informationen zurückgehalten werden um sich selbst bzw. das Unternehmen zu bereichern.<sup>67</sup>*

### **3.3 Strategische Partnerschaften bzw.**

#### **Netzwerke und deren Merkmale**

„Strategic partnering ... is central to a company’s direction and to its ways of achieving future competitive advantages. The goals of strategic partnering are to leverage critical capabilities, increase the flow of information, and improve in responding to market and technological changes.“<sup>68</sup>

Der Begriff „strategische Netzwerke“ stellt eine spezielle Form des Unternehmensnetzwerkes dar und drückt partnerschaftliche Organisationsformen aus, die in der Literatur auch als „Kooperationen“ bekannt sind.<sup>69</sup> Wenn man die geschichtliche Entwicklung von Unternehmen betrachtet, findet man bereits zur Zeit des Frühkapitalismus immer wieder Verknüpfungen zwischen Unternehmen um interne Kontakte zu pflegen. Seit dem Beginn der 1980er-Jahre vermehrten

<sup>67</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 3.1, Merkmale eines Unternehmensnetzwerkes

<sup>68</sup> Conrads 1983, S. 123 in: Vizjak 1990, S. 1

<sup>69</sup> Vgl. Vizjak 1990, S. 1

sich strategische Unternehmenszusammenschlüsse von zuvor unabhängigen Unternehmen, die teilweise sogar miteinander konkurrierten. Diese Verbindungen brachten damals wie auch heute für die Akteure erhebliche Wettbewerbsvorteile und wurden als „strategische Allianz“ betitelt<sup>70</sup>, d.h., es wird „eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmen darstellt, die mit dem Ziel der Kompensation eigener Schwächen durch Stärkenpotentiale anderer Organisationen eingegangen wird, um die Wettbewerbsposition der Unternehmung oder der Allianzpartner langfristig zu sichern bzw. auszubauen“.<sup>71</sup> Durch die Veränderungen im Umfeld von Unternehmen wird von eben diesen Betrieben eine strategische Neuausrichtung gefordert, die mit den zur Verfügung stehenden internen Fähigkeiten und Möglichkeiten nicht erfüllt werden können. Die steigende Anzahl von Unternehmensnetzwerken ist bezeichnend dafür, dass der Versuch unternommen wird, diese internen Grenzen der Entwicklung zu überwinden.<sup>72</sup> Diese Unternehmenszusammenschlüsse können ohne spezielle Absicht oder aber durch den Ausdruck strategischen Handelns bzw. kollektiver Strategien entstehen. Wenn ein Netzwerk von einem fokalen Unternehmen strategisch geführt und die Entwicklung des interorganisationalen Netzwerkes strategisch getrieben wird, so spricht man von einem strategischen Netzwerk. Die Begriffe „strategisch“ und „Netzwerk“ bezeichnen in Kombination die Organisation eines Netzwerkes, das auf die Erschließung und dauerhafte Verteidigung wettbewerbsrelevanter Potenziale ausgerichtet ist.

Sydow bestimmte den Begriff „strategische Netzwerke“, basierend auf einen Definitionsansatz von Jarillo aus dem Jahre 1988, bislang theoretisch fundiertesten, wenn er schreibt:

„Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer

---

<sup>70</sup> Vgl. Meffert/Netzer (1991), S.3

<sup>71</sup> Meffert/Netzer (1991), S.1

<sup>72</sup> Vijzak (1990), S. 1

oder mehreren Unternehmungen strategisch geführten Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.<sup>73</sup>

Das vorrangige Merkmal eines strategischen Netzwerkes ist die strategische Führung eines fokalen oder teilweise auch mehrerer fokaler Unternehmen, das die strategische Ausrichtung und die Strukturierung der Interorganisationsbeziehungen des Netzwerkes übernimmt, wobei jedoch der ursprüngliche polyzentrische Charakter des Netzwerkes erhalten bleibt. Im Weiteren findet man Unterscheidungsmerkmale darin, dass strategische Partnerschaften in einem größeren Ausmaß Ergebnis des intendierten Handelns sind, was von der Kooperationsbereitschaft der geführten Mitglieder und den Führungskompetenzen des fokalen, kontrollierenden Unternehmens abhängig ist.<sup>74</sup>

Um den Begriff des strategischen Netzwerkes, bzw. der strategischen Partnerschaft zu konkretisieren unterscheidet man zwischen strukturellen, formalen und kulturellen Charakteristika.<sup>75</sup>

### **Strukturelle Merkmale**

Dazu zählen neben der Verbindung der einzelnen Mitgliedsunternehmen hinsichtlich der vertraglichen Gestaltung, deren Art des kommunikativen Austausches und die Entscheidungsmacht auch die Richtung und das Ausmaß des ein- oder wechselseitigen Leistungsaustausches und die räumliche Distanz zwischen den verschiedenen Teilnehmern.

---

<sup>73</sup> Sydow (1995), S. 19

<sup>74</sup> Vgl. Ebd., S. 19

<sup>75</sup> Vgl. Meffert/Netzer (1997), S.5f

### **Formale Merkmale**

Die Größe eines Netzwerkes, das Ausmaß der Kundeneinbindung durch Interaktion, Offenheit und Sichtbarkeit der Unternehmen und ebenfalls die Wertschöpfungsbeziehungen untereinander werden zusammengefasst als formale Charakteristika.

Mit Offenheit sind die Ein- und Austrittsregeln in das und aus dem Netzwerk sowie die Barrieren in Bezug auf das Kapital gemeint. Die Sichtbarkeit bezeichnet die Anzahl der Unternehmen, die mit dem Endabnehmer zusammenarbeiten bzw. ob nur das fokale Unternehmen am Markt aufscheint.

Was die Wertschöpfungsbeziehungen betrifft, unterscheidet man je nachdem ob die Unternehmen auf einer oder mehreren Wertschöpfungsstufen agieren oder unterschiedliche Branchen involviert sind, vertikale, horizontale oder laterale strategische Partnerschaften.

### **Kulturelle Merkmale**

Zu den kulturellen Merkmalen zählen Identitäten der Unternehmen, das Vertrauen untereinander, gemeinsame Wertvorstellungen und damit verbunden der Zusammenhalt im Netzwerk.

## **3.4 Dienstleistungsnetzwerke**

Um den Begriff des „Dienstleistungsnetzwerkes“ terminologisch festzulegen müssen zunächst die Bestandteile „(unternehmerisches) Netzwerk“ und „Dienstleistung“ genauer definiert werden. Da jedoch in Kapitel 1.1 das „Netzwerk“ als solches schon detailliert beschrieben wurde, bedarf es hier nur einer kurzen Wiederholung.

Unternehmensnetzwerke stellen eine intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Hierarchie und Markt dar. Diese Form zeichnet sich durch eine komplex-reziproke und eher kooperative als konkurrierende Beziehung zwischen, rechtlich gesehen, selbstständigen und formal unabhängigen, aber doch wirtschaft-

lich voneinander abhängigen Unternehmen aus.<sup>76</sup> Die Vernetzung der Netzwerkakteure ist einerseits weiter gefasst als bei idealtypischen Hierarchien von Einheitsunternehmen bzw. Konzernen, jedoch auf der anderen Seite deutlich stärker als in idealtypischen marktlichen Beziehungen. Daher kann man Unternehmensnetzwerke von einer rein hierarchischen Aufgabenabstimmung durch die marktähnliche Flexibilität und von einer rein marktlichen Koordination durch die Hervorhebung kooperativer Verhaltensweisen unterscheiden. Diese Netzwerke versuchen die Vorteile marktlicher und hierarchischer Koordinationsmechanismen, mit der Unterstützung von, in Verträgen festgehaltenen Regeln und technisch - bzw. personell - organisatorischen Strukturen, zu verbinden.<sup>77</sup>

Bei der Definition des Begriffs der „Dienstleistung“ stehen, obgleich nicht immer Einigkeit über den Umfang und die Zusammensetzung des Merkmalkataloges besteht, zwei Charakteristika im Mittelpunkt: Intangibilität („Nichtgreifbarkeit“) und Integrativität (Kundenbeteiligung). Bei Ersterer sind die Dienstleistungen nicht physisch präsent und Letzteres bezieht sich auf den „externen Faktor“ des Kunden, da sich dieser bei dem Beziehen einer Dienstleistung selber einbringt.<sup>78</sup>

Aufgrund der vorangehenden Begriffsbeschreibungen lässt sich ein Dienstleistungsnetzwerk als unternehmerisches Netzwerk beschreiben, das auf die kooperative Erstellung eines Angebots, bestehend aus einer oder mehrerer Dienstleistungen, ausgerichtet ist. Demgemäß definieren Ahlert/Blaich/Evanschitzky den Terminus in folgendem Zitat etwas genauert: „Dienstleistungsnetzwerke bezeichnen die auf die Erbringung einer Dienstleistung ausgerichtete Zusammenarbeit von mehr als zwei rechtlich selbstständigen Partnern, die jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich nicht unabhängig sind. (...) Die Beziehungen zwischen den

---

<sup>76</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 82

<sup>77</sup> Vgl. Sydow (1995), S. 19

<sup>78</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 51ff

die Dienstleistung erbringenden Unternehmungen gehen dabei über rein marktliche Beziehungen hinaus, d.h., dass sie für eine gewisse Dauer angelegt sind und die Dienstleistung von den Unternehmungen nicht nur einmalig erbracht, sondern dauerhaft (zumindest mehrmalig) am Markt angeboten wird.“<sup>79</sup>

*Laut Geschäftsleiter Oliver Zussner stellt ein gelebtes internes Netzwerk mit der aktiven Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und ein initiiertes externes Unternehmensnetzwerk mit Partnern und Netzwerkmitgliedern das optimale „alles aus einer Hand“-Angebotspaket für den potenziellen Kunden da. Daher sieht er die Investition in gute Partner als Ausgangspunkt für erfolgreiches zukünftiges Wirtschaften an. Für ein Unternehmensnetzwerk sieht er vor allem die einzigartige Chance, durch irgendeinen Bestandteil des Netzwerkes „immer ein Ohr am Kunden zu haben“ und auf deren (teilweise unausgesprochenen) Wünsche einzugehen.*

*Eine akkurat genaue Planung für die Entstehung und die weiterführende langfristige Entwicklung ist ausschlaggebend für eine dauerhafte Zusammenarbeit, daher steht für ihn am Beginn eines Unternehmensnetzwerkes die Beantwortung folgender Fragen.<sup>80</sup>*

*Was wollen wir erreichen?*

*Was können wir erreichen?*

*Und vor allem wo starten wir?*

### **3.4.1 Entstehung und Entwicklung von Dienstleistungsnetzwerken**

Um die Entstehung und Entwicklung von Dienstleistungsnetzwerken adäquat zu erklären, bietet sich das Lebenszykluskonzept für Netzwerke, das sich aus den drei Phasen Entstehung, Konfiguration und Leistung zusammensetzt, an.

<sup>79</sup> Ahlert/Blaich/Evanschitzky in Bruhn (2003), S. 52f

<sup>80</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 1, RDZ Geschichte, Vorstellung und Netzwerkgedanke

### **Entstehungsphase – Initiierung**

Größtenteils wird zur Erklärung der Netzwerkbildung auf den Transaktionskostenansatz zurückgegriffen, wobei sich Unternehmensnetzwerke dann als wirtschaftlich erweisen, wenn die Summe der Koordinationskosten gemeinsam mit den internen Kosten der Unternehmen und den marktlichen Transaktionskosten geringer ist, als bei der internen Leistungserstellung.<sup>81</sup> Folglich werden die Transaktionskosten und die Kosten für die Koordination im Dienstleistungsnetzwerk durch neue Technologien, wie beispielsweise das Internet, entsprechend gesenkt und als positiver Nebeneffekt wird das Wachstum dadurch angeregt.

Zu Netzwerkbildungen kommt es, sobald der Nutzen des netzwerk-spezifischen Transfers die entsprechenden Kosten übersteigt bzw. wenn beschränkte Ressourcen nur über eine Teilnahme im Netzwerk und unter Tolerierung eines teilweisen Autonomieverlustes beschafft werden können.<sup>82</sup>

### **Konfigurationsphase – Planung**

In dieser Phase wird entschieden, wie die Art der Struktur und die Koordinationsmechanismen ausgewählt werden. Die Konfiguration in Netzwerken wird vor allem durch die Ansätze der neuen Institutionsökonomik erklärt, die auf Annahmen begrenzt rationalen Verhaltens der Netzwerkakteure sowie dem Bestehen von Informationssymmetrien und Marktunvollkommenheiten basiert. Um zu verhindern, dass einzelne Akteure ihre eventuellen Informationsvorsprünge, in Anbetracht von Informationsasymmetrien, opportunistisch ausnutzen, bietet beispielsweise die Principal Agent Theory, die Beziehungen mit einem Informationsgefälle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer untersucht, unerlässliche Einsichten in die notwendigen Anreiz-

---

<sup>81</sup> Vgl. Letmathe (2001), S. 559

<sup>82</sup> Vgl. Ahlert/Blaich/Evanschitzky in Bruhn (2003), S. 54f

strukturen und die Ausgestaltung von Verträgen.<sup>83</sup> Da Vertrauen einen essenziellen Beitrag zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten leistet, werden damit auch die empirisch feststellbaren Mühen von Netzwerkteilnehmern, die in nachhaltigen Vertrauensaufbau investieren, verständlich.<sup>84</sup>

### Leistungserstellungsphase – Umsetzung

Im Abschnitt der gemeinsamen Leistungserstellung in einem Dienstleistungsnetzwerk werden Leistungen bzw. Gegenleistungen bei der Dienstleistungserstellung und die Ergebnisverteilung festgelegt. Überdies hinaus müssen auch in dieser Phase Koordinierungsaufgaben erledigt werden, da die Tätigkeiten der Akteure auf das gemeinsame Ziel auszurichten sind. Hier zeigt sich nun vor allem die Funktionsfähigkeit der vorangehenden Konfiguration.<sup>85</sup>

Einen Überblick über die Aufgaben in den einzelnen Entstehungsphasen eines Dienstleistungsnetzwerkes, gibt die folgende Tabelle:

| Phasen     | Entstehung   | Konfiguration  | Leistungserstellung  |
|------------|--|--|--|
| Definition | <b>Selektion der Netzwerkpartner</b>   | <b>Koordinationsmechanismen / Regulation</b>   | <b>Gestaltung / Allokation / Evaluation</b>  |
| Aufgaben   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompatibilitätsprüfung potenzieller Netzwerkpartner</li> <li>• Faktoren der Partnerbewertung</li> <li>• Entscheidungsverfahren zur Partnerwahl</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art und Intensität der Koordination</li> <li>• Entwicklung und Durchsetzung von Koordinationsregeln</li> <li>• Festlegung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen</li> <li>• Abstimmungs- und Konfliktlösungsprozeduren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung von Teilaufgaben unter den Partnern</li> <li>• Kapazitätsausnutzung</li> <li>• Terminabstimmungen</li> <li>• Organisation von Unterstützungsleistungen</li> <li>• Verteilung des Netzerfolgs (Kosten, Nutzen)</li> <li>• Festlegung genau definierter Dienstleistungen</li> </ul> |

**Tabelle 3:** Phasenbezogene Aufgaben in Netzwerken

Quelle: Bruhn (2003); mod.

<sup>83</sup> Vgl. Lemathe (2001), S. 562f

<sup>84</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 23

<sup>85</sup> Vgl. Strass/Bruhn (2003), S. 13



### 3.4.2 Ziele von Dienstleistungsnetzwerken

In der Netzwerkbildung werden der Zusammenschluss zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen und die Erhöhung des Zielerreichungsgrades als grundsätzliches Ziel angesehen. Damit wird angenommen, dass alle Netzwerkakteure ihren Zielerreichungsgrad durch die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben im Vergleich zur individuellen Methode erhöhen können. Aus dieser Annahme ergeben sich für die Anbieter die nachfolgenden allgemeinen Ziele, die es zu erreichen gilt:<sup>86</sup>

- Erhöhung der strategischen Flexibilität
- Zugang zu ansonsten nicht greifbaren Ressourcen
- Preisvorteile
- Risikoverminderung, besonders durch Diversifikation (Spezialisierung auf mehrere, verschiedene Teilgebiete)

Weiters beinhalten Netzwerke ebenso ein hohes Kostensenkungspotenzial und daher können durch die folgenden Einsparungsmöglichkeiten kostenorientierte Ziele erreicht werden:<sup>87</sup>

- Economies of Scale (die Bündelung von Ressourcen)
- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Steigerung der Effizienzgewinne durch angepasste und abgestimmte Leistungen
- Ausnutzung von Lernvorteilen und Synergien
- Verkürzung der Entwicklungszeiten
- Verringerung der Kosten für die Koordination und Beschaffung
- Verteilung des Risikos

---

<sup>86</sup> Vgl. Sydow (2002b), S. 306

<sup>87</sup> Vgl. Letmathe (2001), S. 554

Neben den kostenorientierten Zielen verfolgen Dienstleistungsnetzwerke auch leistungsdifferenzierende Ziele, die dem Zweck der Qualitätssteigerung dienen, und nachfragebezogene Ziele, da sich nicht nur aus der Sicht des Managements erhebliche Vorteile durch den Zusammenschluss ergeben, sondern auch kundenseitig Ziele anzustreben sind. Diese umfassen beispielsweise die Erhöhung individuell angepasster Dienstleistungen oder die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und deren Bindung an die Unternehmungen.

*Die vorangegangenen, aus der Literatur stammenden Vorteile von Dienstleistungsnetzwerken sind laut Oliver Zussner in der Praxis nahezu deckungsgleich wieder- zu finden. Zu den angeführten allgemeinen Zielen, die besonders erstrebenswert sind, zählen vor allem die Erhöhung der strategischen Flexibilität und das Greifbarmachen von Ressourcen, wobei durch Mitglieder Kontakte hergestellt werden um das Wachstum voranzutreiben. Ein besonderes Augenmerk sollte man laut Zussner als Dienstleistungsunternehmen in der Praxis auch auf das Vermindern des Risikos legen, da man sich ohne Unannehmlichkeiten besser auf die eigentlichen Ziele konzentrieren kann, wie etwa die kostenorientierte Steigerung der Effizienzgewinne.<sup>88</sup>*

### **3.5 Risiken und Probleme in Netzwerken und deren Bewältigung**

„Auf der untersten Sprosse der Erfolgsleiter ist die Unfallgefahr am geringsten.“ (Rupert Schützbach, deutscher Aphoristiker)

Mit dem Entstehen von Netzwerken und dem daraus voranschreitenden Erfolg resultieren Vorteile, aber auch Nachteile bzw. Probleme innerhalb der Netzwerke größtenteils aus der eigenen Effizienz, die auf einem funktionierenden Informationssystem und dem Zusammenhalt unter den beteiligten Akteuren beruht. Den, in den vorheri-

---

<sup>88</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 3.2, Vorteile von Dienstleistungsnetzwerken

gen Kapiteln besprochenen, erstrebenswerten Vorteilen der Bildung eines Netzwerkes stehen eine Reihe von Risiken und Problemen gegenüber. Diese Nachteile werden besonders durch die lediglich **teilweise Systembeherrschung**, den **Verlust der alleinigen Kompetenz**, **steigende Abhängigkeiten** voneinander und die **strategische Inflexibilität** deutlich.

Die Systembeherrschung sinkt mit der Stärke der polyzentrischen Struktur, daher wird, auch wenn das Netzwerk von einem fokalen Unternehmen strategisch geführt wird, nur von einer partiellen Systembeherrschung ausgegangen. Die Gefahr des Kompetenzverlustes ist dann gegeben, wenn der Externalisierungsprozess so weit geht, dass selbst Kernkompetenzen des Netzwerkes ausgelagert werden. Die unternehmerische Abhängigkeit und damit verbunden die Inflexibilität könnten existenzbedrohend für die Mitglieder werden, falls sehr einseitige Beziehungen bestehen, die aber jederzeit von einem Partner beendet werden können.<sup>89</sup>

Um diese und andere Netzwerkprobleme früh genug zu erkennen und zu lösen, wird die Netzwerkmoderation als Teil der Steuerungs- und Managementaufgabe herangezogen. Durch die Netzwerkmoderation sollen die Planung und die Veränderung von Zielen, Inhalten, Strukturen, Prozessen, der Kultur und Kompetenzen unterstützt werden. Für diese Art der Moderation ist es unerlässlich, dass sie die Interessen aller Beteiligten bzw. des Gesamtnetzwerkes zusammenführt und koordiniert. An den Erfolg des Einsatzes der Tools der Netzwerkmoderation sind jedoch einige Voraussetzungen geknüpft:<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Sydow (1995), S. 633 und Sydow (2001b), S. 305ff

<sup>90</sup> Vgl. Lilie in Anders (2005), S. 305ff

- Ausreichendes Wissen über die Anwendung der Tools
- Berücksichtigung des Entwicklungsstandes im Netzwerk
- Akzeptanz der eingesetzten Tools
- Vor dem Einsatz dieser Tools sollte eine Information über Aufwendungen und Vorgehen erfolgen

*Auch ein Experte mit langjähriger Geschäfts- und Netzwerkerfahrung wie Oliver Zussner muss sich der Probleme, die innerhalb eines Netzwerkes entstehen können, annehmen und daher beschreibt er vor allem den Verlust der alleinigen Kompetenz und die steigenden Abhängigkeiten als besonders kritisch. Sobald ein Netzwerk eine bestimmte Größe angenommen hat bzw. wenn es immer weiter wächst, entstehen auch immer gewisse Risikoherde, die es im Auge zu behalten gilt. Zudem muss das Wachstum des eigenen Unternehmens an die Lösung dieser Probleme anpassen werden.*

*Für den Geschäftsleiter der RDZ Werbung + Marketing ist der Einsatz des Netzwerkmoderationstools „Total Quality Management“ besonders erfolgreich in der Zusammenarbeit mit seinen Netzwerkpartnern.<sup>91</sup>*

Um den Einsatz diverser anderer Tools beispielhaft darzustellen, werden in der nachfolgenden Tabellen einige typische Probleme eines Netzwerkes, das jeweils eingesetzte Tool (bzw. verschiedene mögliche Tools) zur Lösung sowie Ziel und Umsetzung dargestellt.

---

<sup>91</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 3.3, Probleme eines Netzwerkes

**Mögliches Problem I:** Fehlende strategische Arbeit im Netzwerk, Verteilungs- und Zielkonflikte, keine gemeinsame Identität

| <b>Tools</b>   | <b>Einsatzziel</b>  | <b>Umsetzung</b>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisches Zielsystem</li> <li>- Balanced Scorecard</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Herstellen von Interessenskonvergenz im Netzwerk, strategische Handlungsplanung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Start-Workshop</li> <li>- Reflexionsworkshop</li> </ul> |

**Mögliches Problem II:** Fehlende Klärung der Verteilung von Querschnittsfunktionen und der Verantwortungsübernahme im Management, Rollenkonflikte

| <b>Tools</b>   | <b>Einsatzziel</b>   | <b>Umsetzung</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementaufgabenmasken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisierung der Partner für die Notwendigkeit des Netzwerkmanagements, Aufteilung der Managementfunktionen nach Bedarf und bereits vorhandenem Know-how</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung eines Aufgabenkatalogs</li> <li>- Kompetenzeinschätzung per Aufgabenkatalog</li> </ul> |

**Mögliches Problem III:** Fehlendes Wissen über das Know-how und die Ressourcen der Partner, geringe Kooperationsbereitschaft, fehlendes Vertrauen

| <b>Tools</b>  | <b>Einsatzziel</b>   | <b>Umsetzung</b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzlandkarten</li> <li>- Ressourcenlandkarten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitige Information über vorhandene Kompetenzen der Partner, Aufgabenteilung nach Kernkompetenzen, effizienter Ressourceneinsatz, Erkennen von Kompetenz- und Ressourcendefiziten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop</li> <li>- Projekt- bzw. auftragsbezogene Kleingruppenarbeit</li> <li>- Metaplantchnik</li> </ul> |

**Tabelle 4:** Systematisierung von ausgewählten Moderationstools

Quelle: In Anlehnung an Lillie: in Anderhold (2005)

### **3.6 Wachstum, Innovation und Nachhaltigkeit – Vernetzung ermöglicht Erfolg**

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“ (Henry Ford)

Das Erkennen des Zusammenhangs zwischen innovativer Zusammenarbeit, nachhaltigem Erfolg und (Unternehmens-) Wachstum verhalf den Größen der wirtschaftlichen Unternehmensgeschichte, wie etwa Henry Ford (Gründer der Automobilmarke Ford), zu weltweitem Ruhm.

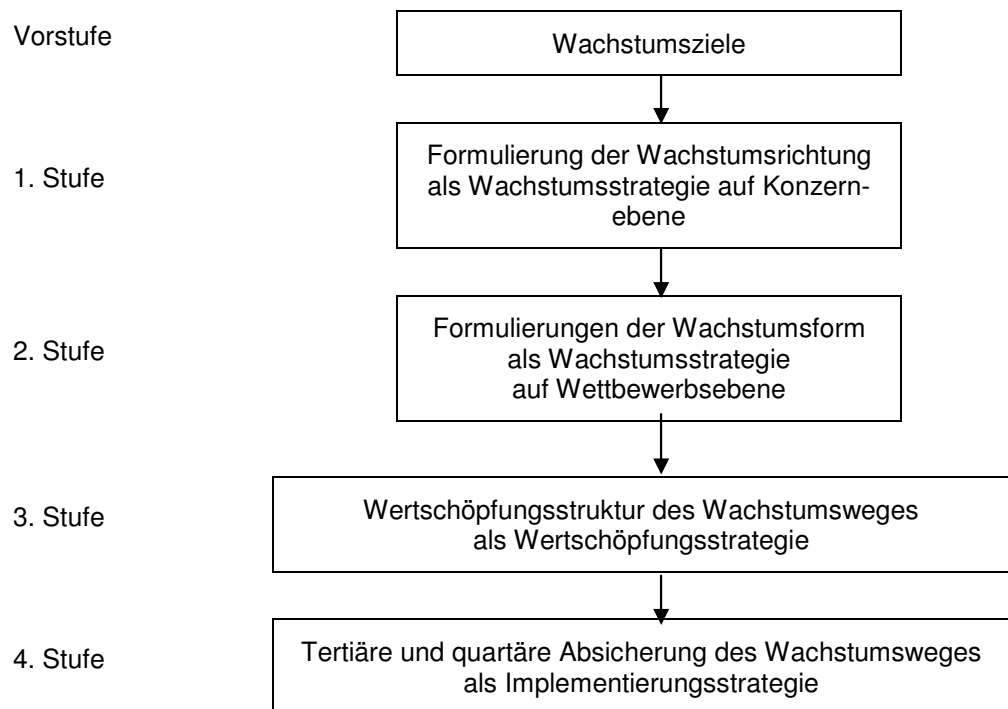
#### **3.6.1 Wachstumsplanung: Strategie, Richtung und Form**

Die Wachstumsplanung steht in engem Zusammenhang mit der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz und daher werden die Wachstumsziele von den „Überlebenszielen“, bzw. den Zielen der Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen, die ein Unternehmen oder auch ein Netzwerk umgeben, abgeleitet.

Die **Wachstumsstrategie** wird basierend auf einer Analyse der Umweltveränderungen formuliert. Darauf erfolgt die Wahl des passenden Wachstumsweges. Es wird davon ausgegangen, dass umso früher die „richtige“ Verbindung zwischen Unternehmen und seinem Umfeld erreicht wird, desto eher können von Selbigen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

Die folgende Grafik zeigt die verschiedenen Stufen der Entwicklung einer Wachstumsstrategie. Nach der Formulierung der Wachstumsziele folgt die Festlegung der Wachstumsrichtung und darauf die Definition deren Form. Auf den beiden letzten Stufen wird die Entscheidung über den Wachstumsweg getroffen, d.h., dass auf der dritten Stufe die für das Umsetzen der Strategien notwendige Wertschöp-

formuliert wird und auf der letzten Stufe über die Strategie für die Implementierung entschieden wird.<sup>92</sup>



**Abbildung 4:** Dekomposition einer Strategie im Wachstum

Quelle: Vizjak (1990)

Bei der Formulierung der **Wachstumsrichtung** ist zu bestimmen, ob im Zuge des gesamten Wachstumsprozess die bisherigen Tätigkeitsbereiche in einem Unternehmen bestehen bleiben, verändert oder eventuell sogar vergrößert werden. Die Richtung muss jedoch immer für jedes einzelne strategische Geschäftsfeld getrennt bestimmt werden. Hierbei werden zwischen Expansionsstrategien, bei denen das Produkt oder der Markt bekannt sind, und Diversifikationsstrategien, wobei neue Produkte für die Erschließung der entsprechenden Märkte in das Programm aufgenommen werden, unterschieden. Daher kann je nach gewählter Wachstumsrichtung ein quantitatives (Vergrößerung) oder ein qualitatives (Verbesserung) Wachstum erreicht werden.

<sup>92</sup> Vgl. Vizjak (1990), S. 36ff

Die Erörterung der Wachstumsrichtung und eine damit verbundene interne Ressourcenfindung geschehen oftmals im Rahmen einer Portfolioplanung mittels einer relativen Stärke- und Schwächenanalyse.<sup>93</sup>

Die **Wachstumsform** beschreibt, wie ein Unternehmen sein Wachstumsziel erreichen kann. Die Formulierung der Form, wie auch die Richtung, muss auf der Ebene der Konzernstrategie in groben Zügen festgelegt werden; detailliert muss die Form jedoch auf der Ebene der Wettbewerbsstrategie formuliert werden. Die Wachstumsform beschäftigt sich mit den Fähigkeiten, die ein Unternehmen oder ein Netzwerk benötigt, um die betrachteten Erfolgspotenziale und Wachstumschancen zu nutzen und aufzubauen.<sup>94</sup>

### 3.6.2 Innovation durch Wissen

Wissensmanagement wird definiert als die Entwicklung und nachfolgende Nutzung von tangiblen und intangiblen Wissensquellen einer Organisation bzw. der an einem Netzwerk beteiligten Unternehmen. Im Gegensatz zu intangiblem bzw. implizitem Wissen lässt sich tangibles oder auch explizites Wissen formal, beispielsweise durch grammatische Sätze, erklären. Impliziertes Wissen betrifft schwer fassbare Faktoren, wie etwa persönliche Überzeugungen oder Wertesysteme, und baut auf den Erfahrungen eines jeden Einzelnen auf.<sup>95</sup>

Die wesentliche Verbindung zwischen Netzwerken und Innovationen besteht darin, dass Netzwerke am besten dafür geeignet sind, das für die Innovationsgenerierung wichtige implizierte Wissen zu transportieren. Dies lässt sich dadurch erklären, dass „Netzwerke durch offene, informelle und instabile Beziehungsgeflechte zwischen den

---

<sup>93</sup> Vgl. ebd., S. 40

<sup>94</sup> Vgl. ebd., S. 41ff

<sup>95</sup> Vgl. Fleisch (2000), S. 39



Akteuren gekennzeichnet sind, die durch ihre Interaktion permanente Lern-, Such- und Veränderungsprozesse generieren. Durch die Bündelung und den Transport von Wissen und Know-how sowie damit einhergehenden gemeinsamen Lernprozessen zwischen unterschiedlichen Akteuren wird der Austausch von „tacit knowledge“ gewährleistet.<sup>96</sup> Wissensmanagement hilft, die Fähigkeit zum Verstehen, Organisieren und Reagieren zu erhöhen, und verbessert somit die Beziehung und die Innovationspotenziale zwischen den Geschäftseinheiten.<sup>97</sup>

Lernprozesse in Netzwerken sind von besonders großer Bedeutung, da die Lernfähigkeit der einzelnen Akteure und der daraus entstehenden Gemeinschaft zunehmend als wichtig für Innovationen und die Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird. Die Lernfähigkeit wird in verschiedene Stufen unterteilt und beginnt beim Herstellungsprozess („learning by doing“) worauf die Anwendung („learning by using“) folgt, wobei der Hersteller Response vom Kunden bezüglich des Produkts erhält. Diese Lernphase zwischen Produzent und Verbraucher ist für Innovationen ausschlaggebend. Die nächste Stufe findet innerhalb des Netzwerkes statt und bezieht sich auf „learning by interacting“, die anschließend zum gewünschten „learning by learning“-Effekt führt.<sup>98</sup>

### 3.6.3 Nachhaltigorientierte Unternehmensnetzwerke

Nachhaltigorientierte Netzwerke unterscheiden sich im Vergleich zu klassischen Unternehmensnetzwerke dadurch, dass sie bei den zu optimierenden Zieldimensionen neben den ökonomischen auch der ökologischen und sozialen Dimension Beachtung schenkt. Daher werden basierend auf einer multidimensionalen Perspektive alle drei Aspekte in die Optimierung integriert. Ein Unternehmensnetzwerk sollte jedoch nur als nachhaltig definiert werden, wenn dieses mehr

---

<sup>96</sup> Hellmer et al. (1999), S. 70

<sup>97</sup> Fleisch (2000), S. 40

<sup>98</sup> Vgl. et al. (1999), S. 72f

als eine der genannten Dimensionen mit einbezieht. Diese gilt es aber auch gleichzeitig zu verbessern, wobei simultan auch die Komplexität zunimmt.<sup>99</sup>

Die ökonomische Dimension beschäftigt sich mit der Sicherung der wirtschaftlichen Basis und der effizienten Gestaltung von Produktionsprozessen. Bei der ökologische Dimension liegt das Augenmerk auf der Bewahrung und gleichzeitigen Verbesserung der natürlichen Lebensgrundlagen, während sich die soziale Dimension um die Herstellung und den Erhalt der gesellschaftlichen Beziehungen kümmert.<sup>100</sup>

Die Vernetzung bietet im Gegensatz zu Einzelunternehmen aller Art die Möglichkeit, gemeinsam nachhaltig zu wirtschaften und damit Wachstum und Nachhaltigkeit stetig voranzutreiben, da vor allem die Stärken eines Netzwerkes durch die kollektive Erarbeitung sowie durch die Umsetzung nachhaltigkeitsgerechter Entwicklungen und die Verbesserung der wertschöpfungsübergreifenden Produktion unter Beachtung ökologischer und sozialer Gesichtspunkte sichtbar werden.<sup>101</sup>

„Zielsetzung nachhaltigkeitsorientierter Netzwerke ist es, durch Zusammenarbeit eine Unternehmensentwicklung voran zu treiben, die nicht nur ökonomisch tragfähig ist, sondern auch im Einklang mit den sozialen Wertvorstellungen und der natürlichen Umwelt ist. Durch die vertikale bzw. horizontale Vernetzung sehen diese Unternehmen die Möglichkeit, die mitunter gegensätzlichen Ansprüche des Marktes, der Politik und der Gesellschaft besser zusammenzuführen und nicht zuletzt Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu generieren.“<sup>102</sup> Vor allem aber die teilweise davor sogar unbeachteten, Wachstumspotenziale eines Unternehmens können durch eine

---

<sup>99</sup> Vgl. Goldbach (2001), S. 34

<sup>100</sup> Vgl. Dybe (2000), S. 103

<sup>101</sup> Vgl. Kirschten in Linne (2003), S. 177

<sup>102</sup> Unger/Loose in Becker (2007), S. 121

Nachhaltigkeitsausrichtung ausgeschöpft werden, da Wachstum nicht nur durch die Größe des Unternehmens oder die Anzahl der Mitarbeiter gekennzeichnet ist, sondern sich dieses auch beispielsweise soziokulturell äußern kann. Prof. Dr. Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management an der Universität Lüneburg, unterscheidet fünf verschiedene Zielfelder von unternehmensorientierten Partnerschaften:<sup>103</sup>

- Marktorientiertes Ziel: Direkte Kräftigung der unternehmerischen Effizienz- und Wettbewerbsvorteile
- Normorientiertes Ziel: Verbindliche Normen und Standards entwickeln, etablieren und einhalten
- Soziokulturelles Ziel: Aktivieren eines Bewusstseins für Umwelt und soziale Belangen, Wandel der öffentlichen Wahrnehmung und Bewahren der gesellschaftlichen Gesetzmäßigkeit
- Interessenpolitisches Ziel: Erweitern des eigenen Handlungsspielraumes durch die Bildung von interessenpolitischen Vereinigungen

Anhand der Organisation der Zusammenarbeit, ihrer Zusammensetzung, ihrer Zielsetzung und der regionalen Ausdehnung kann man verschiedene Arten von Unternehmensnetzwerken zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagement erkennen. Die nachfolgende Grafik zeigt die Einordnung ausgewählter Unternehmensnetzwerken und ihrer Nachhaltigkeitspotenziale.

---

<sup>103</sup> Vgl. Schaltegger/Petersen (2005), S. 34



**Abbildung 5:** Einordnung ausgewählter Unternehmensnetzwerke mit Potenzialen für nachhaltiges Wirtschaften nach ihrem Ursprung  
Quelle: Kirschten (2003)

Zurzeit deutet alles darauf hin, dass die vermehrte Integration der „Nachhaltigkeit“ in das Unternehmensmanagement von nachhaltig orientierten Netzwerken diesen zu einem erfolgreichen und vor allem verstärkten Wachstum verhilft. Der Übergang von einer Industriegesellschaft zu einem im Gleichgewicht liegenden Wirtschaftssystem verlangt nach netzwerkartigen Strukturen der Zusammenarbeit in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

## 4 Werbeagenturen

In diesem Teil der Diplomarbeit wird nun die Werbeagentur als Dienstleistungsunternehmen dargestellt und darüber hinaus die Bedeutung der Standortwahl für das Wachstum eines Unternehmens vor allem im Zusammenhang mit den Anforderungen einer Werbeagentur erörtert.

Die Wahl des am besten geeigneten, Standortes stellt für jedes Unternehmen, ob es national oder weit reichend international erfolgreich sein möchte, eine der wichtigsten Zukunftsentscheidungen dar.

### 4.1 Begriffsbestimmung der „Werbeagentur“ und werbeagenturspezifische Standortfaktoren

„Eine Werbeagentur ist ein Dienstleistungsunternehmen, das gegen Entgelt im Auftrag des Kunden folgende Dienstleistungen ausführt: Werbeberatung, Planung und Konzeption von Werbekampagnen, Entwicklung und Gestaltung von Werbemitteln sowie den Einsatz dieser Werbemittel, d.h. die Werbedurchführung. Der Agenturvertrag ist eine Mischung aus Dienst- und Werkvertrag. Neben der beratenden Dienstleistung muss die Agentur auch Kampagnen oder einzelne Werbemittel „liefern“. <sup>104</sup>

Der amerikanische Begriff „advertising agency“ stand am Anfang der heute bekannten Bezeichnung und wurde wörtlich als Werbeagentur übersetzt, <sup>105</sup> doch nur einige Werbeagenturen nehmen alle, unter diesem Begriff zusammengefassten Aufgaben einer so genannten Full Service-Agentur auch tatsächlich wahr. So werden Berufe wie Werbeberater oder Werbemittler ebenfalls unter dem Terminus „Werbeagentur“ betrachtet, obwohl sie nur einen Teil des Tätigkeits-

---

<sup>104</sup> Hattemer/Klaus, 1995, S.

<sup>105</sup> Vgl. Wallmeier 1968, S. 32

spektrums abdecken. Durch die Anpassung an die Gegebenheiten und Anforderungen der Werbeindustrie haben sich im Laufe der Jahre die unterschiedlichsten Agenturtypen, wie z.B. Sponsoring-Agenturen oder Direktmarketing-Agenturen entwickelt.<sup>106</sup>

Da der Begriff „Werbeagentur“ weder inhaltlich noch rechtlich genau definiert ist, gibt es diverse uneinheitliche literarische Merkmale. Die für den Inhalt dieser Arbeit essentiellen Charakteristika können folgendermaßen zusammengefasst werden:<sup>107</sup>

Die Werbeagentur als solches ist ein gewinnorientiertes Dienstleistungsunternehmen und handelt selbstständig im Rahmen eines Vertrages, um gegen ein fixiertes Entgelt für den Kunden im Werbesektor mit betriebseigenen oder –fremden Fachleuten tätig zu werden. Überdies hinaus bietet eine Werbeagentur seinen Kunden Beratung für den Sektor Marketing an.

### **Werbeagenturspezifische Standortfaktoren**

Die Standortentscheidung ist in ihrer Wichtigkeit gleichzusetzen mit der Bedeutung anderer strategischer Unternehmensentscheidungen, da sie in erheblichem Maße die Wettbewerbsfähigkeit und damit verbunden den Unternehmenserfolg beeinflusst. Die Standortfaktoren eines jeden Unternehmens und das Ausmaß ihrer Bedeutung werden einerseits durch die Art des Produkts und der Dienstleistung, andererseits durch die Art der Technologie des Unternehmens bestimmt, daher müssen spezifische Anforderungen, passend für das Unternehmen erfüllt werden. Die Wahl des Standortes beeinflusst neben der räumlichen Struktur und den Erfolgsvariablen, wie Kosten, Erträge und Gewinne, insbesondere auch die Rückwirkungen des gewählten Standortes auf das Unternehmen.

---

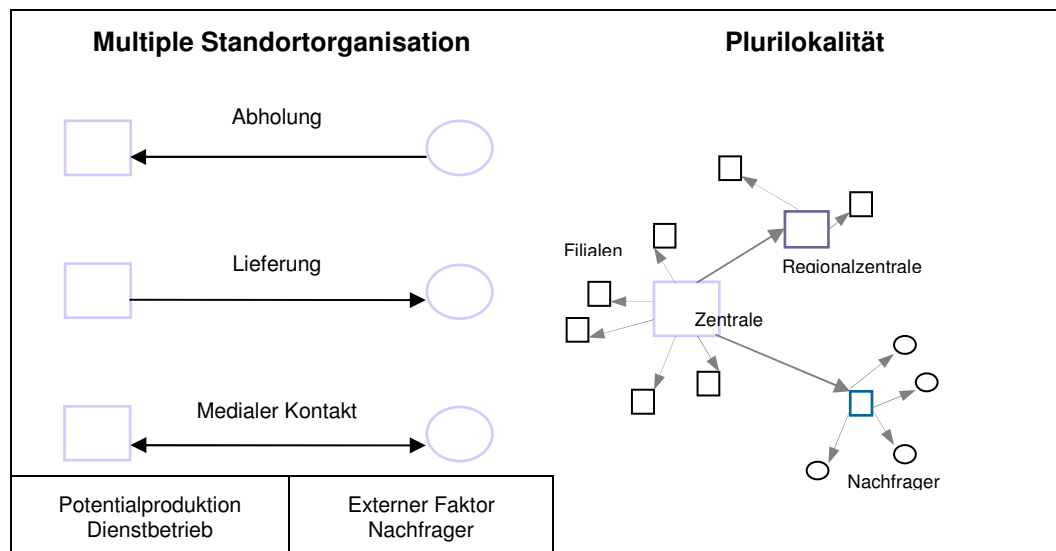
<sup>106</sup> Vgl. Bristot 1995, S. 43

<sup>107</sup> Vgl. Pampe 1968, S. 34 ff; Liebscher 1993, S. 27 f; Wallmeier 1968, S. 18 ff;

Wie die meisten anderen Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen, weist auch die Werbebranche multiple Standortorganisationen auf. Grundsätzlich kommt es zu einer räumlichen und organisatorischen Spaltung der Potenzialproduktion und der Endkombination. Die Wahl des Potenzialortes ist vorrangig von der Mobilität der diversen Produktionsfaktoren abhängig und die Standortauswahl des Produktionsortes von der Mobilität der Leistungsnachfrager bzw. der Kunden, der Verrichtung und der Kontaktform.<sup>108</sup> Schlussendlich erfolgt die Produktion der angebotenen Dienste an verschiedenen Orten:

- am Standort des Dienstleistungsobjektes,
- am Standort des Dienstleistungsunternehmens und/oder
- am einem anderen gewählten Standort.

In Hinsicht auf die multiple Standortorganisation unterscheidet man drei Organisationsformen des Kontaktes zwischen dem Anbieter des Dienstes und externen Faktoren, wie etwa Abholung, Lieferung und medialer Kontakte.



**Abbildung 6:** Grundsystem der multiplen Standortorganisation und Plurilokalität bei Dienstleistungsunternehmen

Quelle: Staudacher: Dienstleistungen, Raumstruktur und räumliche Prozesse

<sup>108</sup> Vgl. Staudacher 1992, S. 117ff

Nachdem die Auswahl des geeigneten Landes getroffen wurde, kann eine Agentur die Anforderungen für den Standort bestimmen. Die Werbebranche weist einige relevante Eigenschaften auf, die für die „richtige“ Standortbestimmung und den damit verbundenen Erfolg wesentlich sind. Die nachfolgenden Punkte beeinflussen die Standortwahl maßgeblich:<sup>109</sup>

### **Qualifizierte Fachleute**

Eine Werbeagentur benötigt qualifizierte Spezialisten, um am Werbesektor Fuß zu fassen und auch zu verweilen, daher wird die Standortwahl von Faktoren bestimmt, die sich aus der Tatsache ergeben, dass es sich bei Werbeagenturen um personenintensive, durch geistige Leistungen gekennzeichnete Dienstleistungsunternehmen handelt.

### **Kundennähe**

Werbeagenturen im Speziellen bedienen sich Raumorganisationen in der Form von „Abhol-Systemen“. Im weiteren Sinne bedeutet dies, dass die Anbieter an den Standort gebunden sind und dass sich an diesem sowohl der Betriebsstandort für die Potenzialproduktion als auch gleichzeitig der Dienstproduktionsort bzw. der Endkombinationsort befindet. Daher muss der Nachfrager mobil sein, über ein „Abhol-System“ verfügen und somit an der Produktion teilhaben. Kundennähe beschreibt aber auch die Möglichkeit, durch die Wahl des Standortes in der Nähe des Kunden präsent zu sein und dem Kunden somit einen Einblick in die Arbeit zu geben, für die bezahlt.

### **Medienpräsenz**

Sollte diese fehlen, hat auch die Werbeagentur schlechte Überlebenschancen an diesem Standort, da die Bekanntheit mit positiver Medienpräsenz steigt und somit auch für ansteigenden Absatz und das Interesse potenzieller Kunden sorgt. Auch die eigene PR bzw. die

---

<sup>109</sup> Vgl. Wallmeier 1968, S. 155ff



Bewerbung einer Werbeagentur darf nicht außer Acht gelassen werden, da in dieser Branche die Präsenz gegenüber der Öffentlichkeit das Wachstum und vor allem den Fortbestand sichert.

### **Agenturimage und Prestige**

Es ist natürlich von Vorteil, wenn zum Beispiel in ländlichen Gebieten die Geschäftsleitung der Werbeagentur bereits bekannt ist und damit auf ein bereits bestehendes Image aufgebaut werden kann. Sollte eine andere Agentur am gleichen Standort einst gescheitert sein, ist es dementsprechend schwieriger, ein positives Image in den Köpfen der Kunden zu verankern.

Einige Standorte bringen überdies einen bedeutenden Prestigewert mit sich. Vor allem für global wirkende, international erfolgreiche Unternehmen ist es wichtig, in Metropolen, wie Wien oder Frankfurt, zumindest eine Niederlassung zu besitzen, obgleich sie durch über-  
teuerte Mieten und Betriebskosten nicht gewinnbringend sind.

### **Gesetzliche Rahmenbedingungen und Einschränkungen**

Hierunter fallen zum Beispiel Werbeverbote und diverse Einschränkungen. Diese variieren natürlich von Gebiet zu Gebiet, meist sogar innerhalb eines Landes und können die Arbeit einer Werbeagentur teilweise erschweren, wenn nicht sogar einige Werbevorhaben stoppen oder gar vollkommen stilllegen.

### **Verkehrsanbindung und Abhängigkeit von Zulieferunternehmen**

Eine Werbeagentur benötigt zur Erstellung der eigenen Leistung meist die Leistung von Sublieferanten und das Vorhandensein, bzw. die verkehrsmäßig günstige Lage für diese Zulieferunternehmen kann die Standortwahl weitgehend beeinflussen.

Die zentrale oder sogar urban gewählte Lage eines Standortes spielt eine große Rolle für die bestmögliche Betreuung der Kunden und erweitert gleichzeitig Absatzchancen und -raum.<sup>110</sup>

*Die angeführten Ausgangspunkte, die für eine erfolgreiche Standortwahl einer Werbeagentur ausschlaggebend sind, wurden auch bei der Auswahl des Standortes der RDZ mit Geschäftsleiter Oliver Zussner beachtet. Für ihn war eine ausgewogene Verteilung dieser Voraussetzung wichtig, jedoch war die Kundennähe besonders bedeutungsvoll. Da die damals noch kleine Agentur mit ebenso „kleinen“ (budgetär) Kunden groß geworden ist, war es wesentlich, in der Nähe dieser Kunden „seine Zelte aufzuschlagen“. Somit erarbeitete sich die RDZ auch von Grund auf ein sehr positiv behaftetes Agenturimage, das laut Zussner neben den qualifizierten Fachleuten seines Teams für das Wachstum der Agentur maßgeblich verantwortlich war.<sup>111</sup>*

#### **4.2 Standortstruktur und entscheidende Faktoren**

Unternehmen, die in der Werbebranche tätig sind, werden generell den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zugeordnet, da ihre potenzielle Leistung hauptsächlich auf die Nachfrage anderer Unternehmensbranchen ausgerichtet ist. Da unternehmensbezogene Dienstleistungen nicht rein von diesen Unternehmen erbracht werden, sind sie vor allem auf Kooperationen mit sekundären Sektoren angewiesen. In der Werbebranche sind das beispielsweise Fotostudios, Druckereien oder, falls ausgelagert, Grafikstudios. Durch diese Abhängigkeiten von Zulieferunternehmen kann es zu Engpässen oder gar Ausfällen kommen, daher weisen Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen, besonders natürlich unternehmensbezogene Firmen, in Bezug auf die Standortstruktur eine vorwiegende Konzent-

---

<sup>110</sup> Vgl. Staudacher 1991, S. 112

<sup>111</sup> Vgl. Interview, 10.04.08, 4.1, Werbeagenturspezifische Standortfaktoren

rierung auf den städtischen Raum auf.<sup>112</sup> Im Hinblick auf schnelles und stetiges Wachstum im Werbesektor wird jedoch der ländliche Raum bei der Standortwahl immer mehr in Betracht gezogen.

Die unterschiedlichen Standortfaktoren dienen zumeist als essenzielles Kriterium zur „Beurteilung von Standortalternativen auf Kompatibilität zu den Unternehmenszielen und strategischen Grundsatzentscheidungen.“<sup>113</sup>

Die folgenden Ergebnisse der Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik zeigt die Rangfolge, und somit die Bedeutung einzelner Standortfaktoren für die Werbebranche und vergleicht sie mit zwölf verschiedenen Dienstleistungssektoren (diese Darstellung zeigt aus Gründen der Übersicht zum Vergleich mit den Werbeagenturen lediglich die beiden Bereiche „Banken“ und „Versicherungen“), wobei hier nach „harten“ und „weichen“ Standortfaktoren beurteilt wird. „Harte“ Faktoren sind unter anderem die vorfindbare Infrastruktur, standortrelevante Kosten und wirtschaftliche wie rechtliche Rahmenbedingungen. Die „weichen“ Standortfaktoren unterteilen sich einerseits in unternehmensbezogene Größen, wie das Image oder wirtschaftspolitische Einflüsse, und andererseits in personenbezogene Faktoren, die besonderes Augenmerk auf die persönlich empfundene Wertung der unternehmensunabhängigen Infrastruktur legt. Die Studie gibt einen Überblick über die in der Werbebranche relevanten Standortfaktoren, wobei durchaus Abweichungen bezüglich der Bedeutung der einzelnen Faktoren auftreten können.

| Harte Faktoren                                   | WA | B  | V  |
|--|----|----|----|
| Flächenverfügbarkeit und/oder Büroverfügbarkeit  | 7  | 12 | 9  |
| Kosten der Flächen und Gebäude/Büros vor Ort     | 1  | 6  | 1  |
| Verkehrsanbindung                                | 2  | 1  | 2  |
| Nähe zu anderen Betrieben desselben Unternehmens | 26 | 20 | 24 |

<sup>112</sup> Vgl. Staudacher 1991, S. 145

<sup>113</sup> Scheuch 1996, S. 382

|  |    |    |    |
|--|----|----|----|
| Umweltschutzaufgaben vor Ort                           | 24 | 25 | 25 |
| Kontakte zu Unternehmen der gleichen Branche           | 21 | 8  | 6  |
| Nähe zu Zulieferern                                    | 9  | 26 | 26 |
| Nähe zu Absatzmärkten                                  | 16 | 13 | 16 |
| Hochschulen und Forschungseinrichtungen                | 23 | 22 | 21 |
| Arbeitsmarkt/Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitnehmer | 6  | 5  | 3  |
| Kommunale Abgaben, Steuern und Kosten                  | 4  | 14 | 8  |
| Subventionen und Fördermittel                          | 25 | 23 | 23 |

| Weiche Faktoren – unternehmensbezogen                | WA | B  | V  |
|--|----|----|----|
| Unternehmensfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung | 18 | 10 | 10 |
| Wirtschaftspolitisches Klima                         | 10 | 2  | 12 |
| Image der Stadt/der Region                           | 12 | 3  | 11 |
| Image des engeren Betriebsstandortes                 | 3  | 9  | 5  |
| Karrieremöglichkeiten in der Region                  | 13 | 11 | 13 |

| Weiche Faktoren – personenbezogen                        | WA | BA | VS |
|--|----|----|----|
| Attraktivität der Stadt                                  | 14 | 15 | 15 |
| Attraktivität der weiteren Region                        | 17 | 17 | 17 |
| Kulturangebot  | 19 | 21 | 20 |
| Unterhaltungskultur                                      | 22 | 24 | 19 |
| Beschaulichkeit/Übersichtlichkeit des städtischen Lebens | 20 | 19 | 22 |
| Umweltqualität   | 8  | 16 | 18 |
| Wohnen und Umfeld  | 5  | 4  | 4  |
| Freizeitmöglichkeiten                                    | 11 | 18 | 14 |
| Schulen und Ausbildungseinrichtungen                     | 15 | 7  | 7  |

Rangfolge der Wichtigkeit der Standortfaktoren

1 - besonderes wichtiger Standortfaktor

26 - unwichtiger Standortfaktor

Legende: WA - Werbeagentur

BA - Banken

VS - Versicherungen

**Tabelle 5:** Rangfolge von Standortfaktoren im Dienstleistungssektor nach der Wichtigkeit und nach Branchen (Auszug von zwölf Branchen)

Quelle: In Anlehnung an Grabow, B.: Die Zukunft des Dienstleistungssektor in der Stadt

Durch funktionspezifische Standortkataloge „wird versucht, einen vermuteten Zusammenhang zwischen den Lage- und Standortansprüchen von Wirtschaftsunternehmungen bzw. von Teilfunktionen und dem räumlichen Verhalten ... abzubilden“<sup>114</sup>. Um dies zu verdeutlichen, zeigt die folgende Grafik einen Auszug aus wichtigen Standortfaktoren, deren Anforderungen sowie die möglichen Potenzialen.

| <b>Faktor</b>             | <b>Standortanforderungen</b>   | <b>Stressfaktoren am Standort</b>   | <b>Potentialfaktoren alternativer Standorte</b>  |
|---------------------------|--|---|--|
| <b>Immobilien</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Größe und Qualität der Betriebsflächen</li> <li>• Immobilienkosten</li> <li>• Räumliche Integration</li> <li>• Standortimage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansionsbeschränkungen</li> <li>• Renovierungsbedarf</li> <li>• Desintegration</li> <li>• Kosten</li> <li>• Imagemangel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Günstiges Flächenangebot</li> <li>• Moderne Betriebsflächen</li> <li>• Niedrige Kosten</li> <li>• Integration</li> <li>• Positives Image</li> </ul> |
| <b>Wirtschaftspolitik</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen</li> <li>• Dienstadaquate Raumplanung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Steuern</li> <li>• Verordnungen</li> <li>• Widmungsbeschränkungen</li> <li>• Restriktionen</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Steuern</li> <li>• Offene Rahmenbedingungen</li> <li>• Günstige Planung</li> <li>• Förderung</li> </ul>                                    |
| <b>Infrastruktur</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfalt und Qualität der Infrastruktur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehrsprobleme</li> <li>• Alte Infrastruktur</li> <li>• Parkplatzmangel</li> <li>• Keine Kommunikationsstruktur</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältige Infrastruktur</li> <li>• Moderne Kommunikationsstruktur</li> </ul>  |
| <b>Arbeitsmarkt</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität und Quantität der Arbeitskräfte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskräftemangel</li> <li>• Hohe Lohnkosten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskräftevielfalt</li> <li>• Niedrige Lohnkosten</li> </ul>   |
| <b>Assoziation</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktnähe</li> <li>• Agglomerationsvorteile</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktprobleme</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe und spezifische Agglomeration</li> </ul>   |
| <b>Markt</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgröße</li> <li>• Marktzugang</li> <li>• Marktstruktur</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Märkte</li> <li>• Konkurrenz</li> <li>• Nachfragemangel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktwachstum</li> <li>• Marktnähe</li> <li>• Nachfragedichte</li> </ul>  |

**Tabelle 6:** Standortfaktoren, Standortanforderungen und Potenzialfaktoren bei Wirtschaftsdiensten

Quelle: Staudacher 1992; mod.

<sup>114</sup> Staudacher 1992, S. 37ff

### 4.2.1 Urbaner Raum

Für unternehmensbezogene Dienstleistungsunternehmen stellen die hohe Bedeutung des Städtesystemfaktors, die Zentrenorientierung und vor allem die Nutzung der Agglomerationsvorteilen in Bezug auf die Nähe zum Kontaktpartner und zum „externen Faktor“ einen wichtigen, wenn nicht sogar ausschlaggebenden Entscheidungsmoment für die Standortwahl da.<sup>115</sup>

Der Begriff „Agglomeration“ bezeichnet generell die „räumliche Ballung von Menschen oder menschlichen Aktivitäten bzw. Einrichtungen.“<sup>116</sup> Die Vorteile für die Standortentscheidung vereinen die räumliche Nähe und die Konzentration unterschiedlicher Unternehmen und ermöglichen den Firmen, in diesem Fall den Werbeagenturen, gegenseitigen Austausch und Interaktion. Vor allem ein räumliches Näheverhältnis zu komplementären Unternehmen ermöglicht die effiziente Nutzung von Verbundsystemen der Dienstproduktion und unter anderem wird die Rentabilität eines Dienstleistungsunternehmens bedeutend durch externe Ersparnisse abgeleitet, vom Bestand einer funktionierenden Infrastruktur, beeinflusst.<sup>117</sup>

Resultierend aus der vorangegangenen Tabelle mit den Ergebnissen bzw. der Wertigkeit der verschiedenen Standortfaktoren kann man jedoch bei den harten Faktoren die geringe Gewichtung für die „Nähe zu anderen Betrieben desselben Unternehmens“ erkennen, woraus sich ableiten lässt, dass der Vorteil des möglichen Austausches in zentralen Gebieten nicht als besonders wichtig eingestuft wird. Weiters ergeben sich aus der räumlichen Ballung nicht nur Vorteile, wenn man den steigenden Wettbewerb bedenkt. Wenn mehr als ein Akteur nach dem gleichen Ziel strebt, bewirkt zwangsläufig ein höherer Zielerreichungsgrad eines Marktteilnehmers einen niedrigeren Zielerreichungsgrad des anderen. Das Ziel eines jeden Marktteil-

---

<sup>115</sup> Vgl. Staudacher 1992, S. 130f

<sup>116</sup> Schätzl 2003, S. 88

<sup>117</sup> Vgl. Kräthke 1995, S. 29f

nehmers ist es, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen, wobei diese Vorteile unter anderem ein niedrigerer Preis, ausgezeichnete Qualität oder kundennaher Service sein können. Die Monopolstellung erreicht ein Dienstleistungsunternehmen, das sich in einem städtischen Gebiet niedergelassen hat, allerdings nur sehr selten. Daher sprechen, vor allem in den letzten Jahren besonders viele Vorteile für die Niederlassung im ländlichen Raum und der Ausnützung der steigenden Regionalisierung.

#### **4.2.2 Ländlicher Raum**

Wie bereits im ersten Kapitel dieser Arbeit beschrieben, versteht man unter dem Begriff Regionalisierung die Gegenstrategie zur Globalisierung und damit den Prozess der internationalen Verflechtung in den verschiedensten Bereichen.

Da versucht wird, die einer Region innewohnenden Potenziale eines bestimmten Gebietes zu fördern und das Ziel der nachhaltigen Lebensqualitätssicherung verfolgt wird, erreicht auch die regionale Wirtschaft eine Stärkung bzw. Erleichterung bei der Ausübung des jeweiligen Arbeitssektors. Vor allem die Werbeindustrie profitiert durch die starke Positionierung und nachhaltige Identifizierung, die sich auf kleinerem Raum wesentlich leichter erreichen lässt.

Durch die im Moment noch geringe Anzahl an Werbeagenturen in ländlichen Gegenden gewinnen diese Unternehmen meist durch eine Monopolstellung und die unausgelasteten Zulieferunternehmen, wie etwa Druckereien oder ortsansässige Auslieferungsbetriebe, an Bedeutung. Weiters sind die Kosten für Miete, diverse Abgaben und nicht zuletzt Arbeitskräfte weitaus günstiger als in Städten und deren Umgebung. Zudem werden Subventionen und Fördermittel in der Regel in ländlichen Gebieten für Unternehmen, die die Wirtschaft, ankurbeln erheblich öfter und einfacher vergeben.

Im Sinne einer einfachen Kosten-Nutzen-Rechnung ist die Auswahl eines ländlichen Standortes oftmals effizienter und bietet nicht nur dem werbetreibenden Unternehmen einen attraktiven Absatzmarkt, sondern ermöglicht auch für die meist in entfernten (Groß-)Städten langjährig geschulten, Arbeitssuchenden entsprechende Arbeitsplätze.

### 4.3 Vergleich von kleinen und mittelständischen

#### Unternehmen mit den „Großen“

Im regionalen Raum kann man Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern bereits zu den Großen der Region zählen, jedoch sind diese Unternehmen verglichen mit Agenturen, die Arbeitsplätze für mehr als 50 Angestellte bieten, eher Nebendarsteller. Die nationalen und internationalen Großunternehmen der Werbebranche kümmern sich vor allem um Großkunden, die weltweit mit enormen Werbebudgetvolumen agieren. Daher findet man insbesondere bezüglich Kundenstruktur, Organisation und Leistungsangebot Unterschiede beim Betrachten der verschiedenen Unternehmensgrößen.

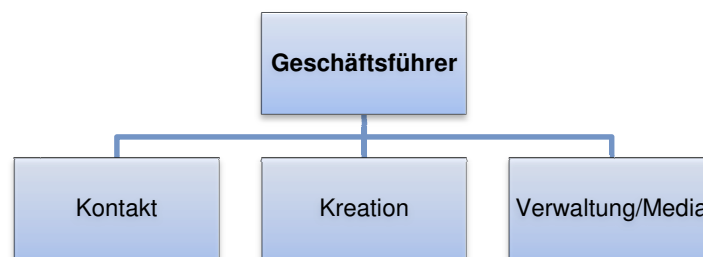
In Bezug auf die **Kundenstruktur** sind vertragliche Vereinbarungen für große Agenturen, die im Schnitt zwischen 30 und 50 werbetreibende Unternehmen betreuen, die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und der Agentur als ausführendes Organ. Kleine Agenturen kümmern sich meist um zehn bis 40 Auftraggeber, wobei hier die Aufträge entweder durch Projektabkommen oder ebenfalls vertragliche Vereinbarungen zustande kommen. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Unternehmensgrößen haben kleine Werbeagenturen erfahrungsgemäß zwischen drei und 15 Stammkunden, die die Agentur mit einzelnen Projektaufträgen versorgen.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Rohbock (2006), S. 51



Die **Organisationsstruktur** von Werbeagenturen hängt neben der Agenturgeschichte auch mit der Spezialisierung des Unternehmens und dem Kundenetat zusammen. Eine überwiegende Anzahl der kleinen Werbeagenturen weisen eine Organisationsstruktur auf, jedoch zählen die „Kleinen“ meist zu so genannten Inhaberagenturen, die oftmals auch nur als Ein-Personen-Unternehmen geführt werden. Die Gründung der Agenturen kann meist auf den Inhaber selbst zurückgeführt werden und oftmals kann man Selbige nach den Fähigkeiten und dem Fachwissen dieser Gründungsperson charakterisieren. Mehrere Aufgabenbereiche werden von denselben Personen betreut (bei Ein-Personen-Betrieben obliegen diese Aufgaben alle dieser „einen Person“), wobei diese Doppel- bzw. Mehrfachfunktionen entweder von Mitarbeitern oder auch vom Geschäftsführer übernommen werden. Die folgende Grafik zeigt eine typische Organisationsstruktur, die bereits bei Agenturen mit sechs bis acht Mitarbeitern erkennbar ist.<sup>119</sup>



**Abbildung 7:** Organisationsstruktur kleiner Werbeagenturen  
Quelle: Rohbock (2006)

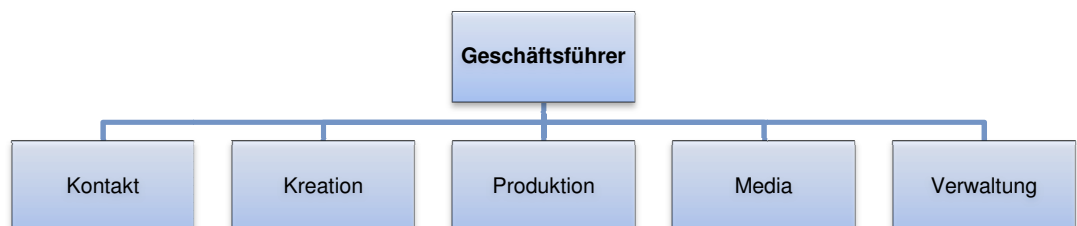
*Aus der Praxis einer erfolgreichen Werbeagentur, die mittlerweile von einem kleinen zu einem mittelständischen Unternehmen angewachsen ist, bestätigt ihr Geschäftsleiter Oliver Zussner, dass er selbst als unternehmensführende Person vor allem die Aufgaben der Kundengewinnung und der Präsentation seiner Agentur am Markt übernimmt. Es ist essenziell, nie eine passive Rolle einzunehmen und nicht auf einen Auftrag zu warten, sondern insbesondere im regionalen Raum die Mundpropaganda zu pflegen und daher versucht*

<sup>119</sup> Vgl. Rohbock (2006), S. 49

*er, diese mit seiner Präsenz auf diversen Veranstaltungen und beim Kunden selbst positiv anzufachen. Das Wachstum und der Erfolg einer (regionalen) Agentur leben laut Zussner von aktiver Kunden- und Regionspflege.<sup>120</sup>*

Der Bereich „Kontakt“ umfasst die durchzuführende Planung, Konzeption und Beratung wie auch die Kundengewinnung in einer Werbeagentur und wird in kleinen Agenturen meist vom Geschäftsführer selbst übernommen. Mit der „Kreation“ wird einerseits das kreative Zentrum der Agentur, das sich aus Grafikern und Textern zusammensetzt, und andererseits die Überwachung der Werbemittelproduktion beschrieben. Die Aufgaben im Bereich „Verwaltung“ werden in dieser Größenordnung wiederum entweder von Mitarbeitern oder dem Inhaber übernommen und erledigt. Um die Agenturen zu unterstützen, können bei Bedarf auch freiberufliche Mitarbeiter beauftragt werden, um diverse Aufgaben zu übernehmen.

In der Praxis herrscht ein fließender Übergang von einer kleinen zu einer mittelgroßen Agentur, wobei die Struktur bei wachsender Größe spezifischer wird und die entstandenen Doppelfunktionen aufgelöst werden. Um dies zu verdeutlichen, ergänzt bzw. verändert die nachstehende Abbildung den Sprung von klein zu mittel.<sup>121</sup>



**Abbildung 8:** Organisationsstruktur mittlerer Werbeagenturen

Quelle: Rohbock (2006)

<sup>120</sup> Vgl. Interview, 10.04.08, 4.2, Tätigkeiten der Agenturleitung

<sup>121</sup> Vgl. Rohbock (2006), S. 47

Bei zunehmender Größe werden die angeführten fünf Kernbereiche noch durch weitere spezifische Fachabteilungen erweitert, wobei sich große Agenturen speziell der Kundenstruktur anpassen, um zahlungskräftige Kunden langfristig an das Unternehmen binden zu können.

#### **4.4 Werbemarkt Österreich**

Der Werbemarkt Österreich durchlebte in den letzten beiden Jahrzehnten eine besonders erfolgreiche Entwicklung, wobei sich vor allem der Werbeaufwand in diesen Jahren mehr als vervierfacht hat und 2007 wurde sogar die „Schallmauer“ von 3 Mrd. Euro mit einem Gesamtbruttowerbeaufwand von knapp 3,2 Mrd. Euro durchbrochen. In den letzten zehn Jahren hat sich der Markt der werbetreibenden Unternehmen in Österreich mehr als verdoppelt und stellt somit einen der am meisten wachsenden Bereiche der heimischen Wirtschaft da. Die gesamte Werbebranche besteht laut Daten der österreichischen Wirtschaftskammer per 31.12.07 aus 18.670 aktiven Unternehmen, wobei Werbeagenturen mit 8.593 aktiven Mitgliedern oder knapp 46% mit Abstand die größte Berufsgruppe innerhalb der Werbewirtschaft darstellen. Allein binnen eines Jahres ist die Anzahl der Werbeagenturen von 7.559 um mehr als 1.000 Unternehmen gewachsen, wobei auch bei Betrieben, die sich mit Werbegrafik-Design oder PR-Beratung beschäftigen, eine steile Aufwärtsskurve ersichtlich ist. Als Trend der letzten Jahre ist festzustellen, dass eng gefasste Gewerbedefinitionen (wie etwa Werbungsvertreter oder Werbungsmitter) zum Vorteil umfangreicher Gewerbeberechtigungen bzw. eines Agenturscheins zurückgehen.<sup>122</sup>

Obwohl die regionalen ländlichen Gebiete unter Kritikern immer noch als „Entwicklungsgebiete“ bezeichnet werden, ist in einigen Regionen

---

<sup>122</sup> Vgl. Fachverband Werbung 20.03.08, 1, Statistik, <http://www.fachverbandwerbung.at/mmdb/1/2/643.pdf>, <http://www.fachverbandwerbung.at/mmdb/1/2/275.pdf>

ein regelrechter Werbeboom zu verzeichnen. Dieses Phänomen lässt sich im südlichen Bundesland Kärnten sehr ausgeprägt verfolgen. Allein im letzten Jahr ist die aktive Werbebranche laut den Untersuchungs- und Mitgliedsdaten der Wirtschaftskammer Kärnten um fünf Prozent gewachsen. Der Branchenobmann der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Albin Dieringer beschreibt den Markt als sehr zukunftsreich mit hohem Wachstumspotenzial und schätzt das Umsatzvolumen allein für dieses Bundesland für 2008 auf etwa 150 Mio. Euro.

Im folgenden Abschnitt der Arbeit wird daher der Werbemarkt Kärnten mit seinen Eigenarten und der Charakteristik einer Region näher vorgestellt.

#### **4.5 Werbemarkt Kärnten**

Um am Kärntner Medien- und Kommunikationsmarkt als Werber erfolgreich zu sein, sind Innovation und eine regionale Entwicklung verbunden mit einem geografischen bzw. strategisch überregionalen Horizontgedanken essenziell, da, obwohl ein stetiges Wachstum zu verzeichnen ist, die Zahl an potenten Auftraggebern als begrenzt zu bezeichnen ist. Im Folgenden werden die, meist simpel klingenden „Erfolgsrezepte“ einiger aufstrebender und auf verschiedenen Sektoren ausgezeichneter Werbeagenturen der Region Kärnten vorgestellt.

*Die Zukunft der Kärntner Werbelandschaft wird auch von der einheimischen (werbetreibenden) Wirtschaft als besonders aufstrebend angesehen. Der Geschäftsleiter der erfolgreichen heimischen Agentur RDZ Werbung + Marketing Oliver Zussner sagt der Werbewirtschaft in Kärnten positive Zahlen und starkes Wachstum voraus, vor allem da die Medienlandschaft Kärntens über die Grenzen der Region hinaus immer wichtiger wird. Mit Veranstaltungen wie der Beach-*

*volleyball- oder Fußball-Europameisterschaft hat Kärnten bereits mehr Medienpräsenz als jahrelang erfolgreiche Großevents wie das Kitzbühler Hahnenkamm-Rennen. Ferner haben sich in den letzten Jahren immer mehr große Firmen (z.B. Technologieunternehmen oder Möbelhäuser) in Kärnten angesiedelt, die vor allem Eines mitbringen: enorme finanzielle Mittel. Davon profitieren nicht nur deren unmittelbare Mitarbeiter, wie Verkaufs- oder Verwaltungspersonal, sondern auch Werbeagenturen und andere werbetreibende Branchen. Die Werbewirtschaft in Kärnten erlebt somit einen neuen Boom, da laut Zussner die „Talsole der Jammerei der heimischen Wirtschaft“ durchschritten ist und Kärnten durch den innovativen Einsatz der werbetreibenden Unternehmen wieder als touristische Hofburg an vergessene Tage anknüpfen kann. Für den erfahrenen Geschäftsmann ist, um in einer Region wie Kärnten erfolgreich zu sein und positiv in die Zukunft zu blicken, insbesondere die „Liebe zum Beruf“ ausschlaggebend. Seiner Meinung nach ist es wichtig, nicht nur zu fantasieren, sondern Ideen auch umzusetzen und die Philosophie des eigenen Unternehmens auch nach dem Verlassen des Arbeitsplatzes mit sich zu tragen und „zu leben“.*

*„Stehen bleiben heißt nicht, sein Level zu halten, sondern an Qualität zu verlieren“, daher ist der Mut zum Treffen von Entscheidungen die Quintessenz einer erfolgreichen Zukunft für jede Region.<sup>123</sup>*

#### **4.5.1 Kärntner Werbeagenturen**

Kärnten ist vor allem durch das Vorhandensein von Ein-Mann-Unternehmen gekennzeichnet, die insbesondere kleine regionale Kunden bzw. Betriebe betreuen und deren Aufträge erledigen. Obwohl die Region Kärnten im Allgemeinen nicht als Werbehofburg gilt, haben sich 2007 laut Wirtschaftskammer Kärnten 895 Unternehmen

---

<sup>123</sup> Vgl. Interview, 10.04.08, 4.3, Zukunft der Werbelandschaft Kärntens

auf den Werbemarkt spezialisiert, wobei davon 464 Werbeagenturen waren bzw. sind.

Um diese aufstrebende Wirtschaftsregion und den Werbeagenturmarkt Kärntens auszugsweise zu beschreiben, werden im Folgenden drei seit langer Zeit erfolgreiche und auch überregional anerkannte Agenturen vorgestellt.

Die Agentur **RDZ Werbung + Marketing** begleitet diese Arbeit durch das Interview mit Geschäftsleiter Oliver Zussner bereits von Anfang an und leitet daher die Vorstellung der ausgewählten Werbeagenturen ein. Die RDZ bemüht sich seit drei Jahren als eine der größten Werbeagenturen mit Standorten in Villach und Hermagor vor allem um die Wettbewerbssteigerung seiner großteils regionalen Kunden. Das Wachstum der Agentur kann vor allem auf die anfängliche Spezialisierung auf den „kleinen Mann“ zurückgeführt werden, da die Agentur auf die Vermarktung kleiner Betriebe gesetzt hat, die teilweise von sich aus nicht den Schritt in Richtung Werbung gewagt hätten und mit dem Anstoß und den richtigen Ideen des RDZ-Teams den Weg der Vermarktung mit kleinem Budget eingeschlagen haben, um somit selbst zu wachsen. Laut Oliver Zussner liegt die Stärke der Agentur im regionalen Netzwerkdenken des gesamten zwölfköpfigen Teams und dem gesamtheitlichen Denken.<sup>124</sup> Nach nur drei Jahren kann die RDZ mittlerweile im printmedialen Bereich 28 Sonderprodukte vorweisen und das Team betreut in den Bereichen Pressearbeit und -betreuung wie auch Eventmanagement die gesamte Skiregion Nassfeld/Hermagor und Camping Arneitz mit einem riesigen Eventareal. Die größten Produkte sind das Kärnten OnAir Magazin – Flughafen Magazin von Klagenfurt als Präsentationsebene für das (Urlaubs-)Land Kärnten, die Beachvolleyball-Beilage mit Hannes Jagerhofer und seit knapp einem Jahr die Kärnten PowerCard, die vierteljährlich mit Magazinen beworben wird.

---

<sup>124</sup> Vgl. RDZ, 20.03.08, 3, Fakten, <http://www.rdz.at/cms/index.php?id=9>

Für Kunden und Unternehmen entsteht durch diese vernetzte Art der Zusammenarbeit eine Win-win-Situation (Doppelsiegstrategie), bei der alle Beteiligten einen Nutzen bzw. Vorteil erzielen. So können beispielsweise Werbekunden der RDZ entstehende Kosten im Gegenzug teilweise mit Dienstleistungen für andere Kunden der Agentur entgelten und erreichen kostengünstig den geplanten und erwünschten Werbeeffect, wobei sich hier der Kreis immer weiter zieht und am Ende alle profitieren. Von Kunden und Netzwerkmitgliedern wird diese Form der Geschäftsabwicklung sehr begrüßt und gerne angewendet.<sup>125</sup>

Durch die **Werbeagentur Schlacher** mit Agentursitz in Kärntens Hauptstadt Klagenfurt und Partneragenturen in Italien und Slowenien war die erste Alpen-Adria-Agentur und setzt seit 17 Jahren vor allem auf langfristige Vernetzung mit seinen Kunden und hat in dieser Zeit über 3.000 Projekte realisiert. Mit insgesamt 30 Netzwerkmitgliedern und einem fixen Stamm von sieben Mitarbeitern gehört die Agentur ebenfalls zu einem der größten Unternehmen der regionalen Werbebranche und betreut aktuell 30 Projektaufträge. Mag. Schlacher, der Unternehmenschef, betont stolz, dass in den letzten Jahren kaum ein Auftraggeber bzw. Kunde verloren wurde, da die Agentur Schlacher wichtiges Know-how für seine Kunden aufbaut und sie damit auf Dauer bindet.<sup>126</sup>

Die **Agentur DIE1NS** wurde 1984 in Klagenfurt gegründet und ist - laut Inhaber Gerald Schmuck - die wahrscheinlich älteste unternehmergeführte Agentur Kärntens. Als klassische Full-Service-Agentur begonnen, haben sich für DIE1NS seit der Gründung zahlreiche Varianten von Kooperationsmöglichkeiten, wie etwa Trainings, ergeben, wobei sich viele davon bewährt haben. Für das Team von DIE1NS

---

<sup>125</sup> Vgl. Interview, 03.04.08, 1, RDZ Geschichte, Vorstellung und Netzwerkgedanke

<sup>126</sup> Vgl. Extradienst 29.02.08, 1, Positives Adrenalin, [http://www.extradienst.at/jaos/page/main\\_archiv\\_content.tpl?ausgabe\\_id=117&article\\_id=22129](http://www.extradienst.at/jaos/page/main_archiv_content.tpl?ausgabe_id=117&article_id=22129) und Schlacher 20.03.08, 1, Unternehmensporträt, [http://www.schlacher.at/de-fault2.asp?active\\_page\\_id=137&parent\\_page\\_id=1&pparent\\_page\\_id=1](http://www.schlacher.at/de-fault2.asp?active_page_id=137&parent_page_id=1&pparent_page_id=1)

gilt der Grundsatz, dass Wirtschaftskommunikation mehr ist als Werbung. Daher liegt ihr Vorteil in der Unternehmens- und Kommunikationsberatung und die Konzentration ausschließlich auf der praktischen Anwendbarkeit der Kommunikationsmaßnahmen. DIE1NS bietet spezielle Trainings mit wichtigem Wissenstransfer und praktischen Problemlösungen an und deshalb unterscheidet sich das Angebot der Klagenfurter Agentur signifikant von anderen Mitbewerbern. Eines der Erfolgsgeheimnisse liegt sicherlich auch darin, dass Kunden die Agentur durch die zertifizierten sachverständigen Mitarbeiter als Neutrale der Ausschreibungsinstanz nutzen können. Der Erfolg von DIE1NS wird mit zahlreichen Auszeichnungen für bedeutende Innovationen oder originellen Kampagnen belegt und unterstrichen.<sup>127</sup>

Die angeführten Agenturbeispiele geben einen kleinen Einblick in die Werbewelt bzw. in Erfolgsgeschichten von Werbeagenturen der Region Kärnten und damit verbunden in die Wachstumschancen des regionalen Raumes.

#### **4.5.2 Kärntner Werbepreis:**

##### **Twister – Wer nicht wirbt, der stirbt**

Im Zuge des bundesweit anerkannten Kärntner Landespreis Twister – Carinthian Advertising Award werden seit 1998 alle zwei Jahre im Stil des „Oscars“ die kreativsten und besten Arbeiten der Kärntner Kommunikationsbranche ausgezeichnet. Die Einreichungen aus der Werbebranche können in zwölf verschiedenen Kategorien, wie etwa Werbekampagne, PR-Kampagne, digitale Kommunikation, Anzeige/Insertion und vielen anderen, teilnehmen und werden von einer unabhängigen und kompetenten Jury beurteilt. Diese Jury bewertet in den einzelnen Kategorien mittels Punktesystem nach den folgen-

---

<sup>127</sup> Vgl. Extradienst 29.02.08, 1, Positives Adrenalin, [http://www.extradienst.at/jaos/page/main\\_archiv\\_content.tpl?ausgabe\\_id=117&article\\_id=22129](http://www.extradienst.at/jaos/page/main_archiv_content.tpl?ausgabe_id=117&article_id=22129) und Vgl. DIE1NS 20.03.08., 1, Unternehmen, <http://www.die1ns.com/text.htm>



den drei Kriterien: Konzept/Idee, Gestaltung und technische Ausführung. Voraussetzung ist, dass die Teilnehmer des Bewerbes mindestens 60% des Kreativanteils der Arbeit in Kärnten erbracht haben und sie müssen Mitglied der Fachgruppe der Werbung und Markkommunikation der Wirtschaftskammer Kärnten sein, die diese Veranstaltung auch initiiert.<sup>128</sup> Unter dem Motto „Think local – act European“ arbeitet die Fachgruppe Werbung und Markkommunikation als offizielle Interessensvertretung der Kommunikations-, Werbe und Marktforschungsbranche, wobei die Hauptaufgaben in der Betreuung der Mitglieder in allen fachlichen bzw. branchenspezifischen Angelegenheiten und in der umfassenden Information und Beratung über Neuerungen in der Branche Werbung bestehen.<sup>129</sup>

Der Twister repräsentiert eine Leistungsschau der in Kärnten heimischen Werbewirtschaft über die Landesgrenzen hinaus und wurde zur wertvollen Marke für die Nominierten und besonders für die Gewinner, die dadurch auch eine wirtschaftliche Wertsteigerung erreichen können. Der Twister als Marke genießt bereits, vor allem wegen der Kreativgestaltung, wiederum ausgeführt durch eine Kärntner Eventagentur, einen unverwechselbaren Auftritt am regionalen wie überregionalen Sektor und da die Österreichische Post AG als einer der Hauptsponsoren zum zehnjährigen Bestehen dieses Werbepreises eine limitierte Twister-Briefmarkte kreierte, überschreitet der Twister als (Brief-)Marke auch alle anderen Grenzen.

Der regionale Zusammenhalt der Kärntner Wirtschaft in der Werbebranche, die Vernetzung und der gleichzeitige anreizgebende Konkurrenzkampf führt diese Region zum entscheidenden nachhaltigen Wachstum- und Innovationsvorteil.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Fachgruppe Werbung und Markkommunikation (2007), S. 22

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 16

<sup>130</sup> Vgl. ebd., S. 26

## 5 Schlussbetrachtung

An dieser Stelle leitet der Abschlusssatz dieser Arbeit gleichsam die zusammenfassende Schlussbetrachtung ein. Da Regionalisierung und Vernetzung zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für das nachhaltige Wachstum von österreichischen Werbeagenturen gelten, hier vor allem festgehalten am Beispiel des Werbemarktes im Land Kärnten, gilt die angenommene Forschungshypothese damit als verifiziert.

Am Beginn dieses Werkes lag das Augenmerk ganz auf der Entwicklung einer entstehenden Region durch Regionalisierungsmaßnahmen, wie auf den daraus resultierenden Innovationen und freigesetzten Eigendynamiken. An ausgewählten, regionsspezifischen Beispielen wurden die Vorteile für das nachhaltige (Unternehmens-) Wachstum innerhalb dieser Regionen gut erkennbar gemacht und durch die anschließende Bearbeitung der Verbindung zwischen Regionalisierung und Medien/Werbung wurde auch der positive gegenseitige Auswirkung der Verknüpfung bzw. Vernetzung dieser Interessensgebiete sichtbar.

Um alle Aspekte der Regionalisierung zu durchleuchten wurden nachfolgend auch die Probleme, welche selbige mit sich bringen kann, bearbeitet und analysiert. Entstehende Spannungslagen können eine instabile Region und deren Verflechtungen leicht ins Wanken bringen und müssen daher besonders beachtet und im Optimalfall natürlich verhindert werden. Daher kümmern sich Einrichtungen, wie etwa das >Institut der Regionen Europas< um die politische und wirtschaftliche Position einzelner Regionen und versuchen die Potentiale der regionalen bzw. überregionalen Zusammenarbeit mit sorgfältiger und synchron arbeitender Problemprävention zu nutzen. Darunter fällt auch die Bildung von Netzwerken und Kooperationen, welche im weiterführenden Teil behandelt wurden.

Das zweite Kapitel beschäftigte sich neben der Erläuterung der Theorie zum Thema Netzwerke auch mit verschiedenen, innerhalb des vorliegenden Kontextes relevanten Netzwerkarten und -formen. Um auf eventuell aufkommende Problemen und Risiken reagieren zu können und Erfolgspotentiale der Vernetzung effizient auszuschöpfen, wurden weiterführend auch Methoden zur Gefahrenvermeidung, wie zur Aufgabenbewältigung aufgezeigt. Wenn der Netzwerkgedanke der durch die Netzwerkmitglieder und Akteure getragen wird, können die weitreichenden Ziele, welche hinter der Bildung eines Netzwerkes stehen, erreicht und somit das nachhaltige Wachstum und Innovationen gefördert werden.

Nach dem „vernetzten“ zweiten Kapitel wurde die Branche der Werbeagenturen, vor allem im Bundesland Kärnten, fokussiert, denn mit der Zunahme von Unternehmens- oder Dienstleistungsnetzwerken in den letzten Jahren hat auch die Werbebranche die Vorteile des „vernetzten Zusammenarbeitens“ für seine Zwecke und die Erreichung der gesetzten Ziele entdeckt. Die Standortentscheidung spielt hierbei eine besonders große Rolle, da sie maßgeblich über Sieg und Niederlage oder auch Wachstum und Stagnation entscheidet. Die ländlichen Regionen gewinnen durch die gezielte Vernetzung und die Vorteile, die die Regionalisierung mit sich bringt immer mehr an Bedeutung für werbetreibende Unternehmen. Die, für das Wachstum von Werbeagenturen verantwortlichen Erfolgsfaktoren werden durch Beispiele von ansässigen Agenturen bestätigt und somit verifizieren diese, verbunden mit den restlichen Erkenntnissen der Arbeit, die Forschungshypothese.

Um einen marktaktuellen Praxisbezug mit einfließen zu lassen, wurden Erkenntnisse, resultierend aus einem Interview mit dem Geschäftsleiter der RDZ Werbung + Marketing, einer erfolgreichen Kärntner Werbeagentur, in die Arbeit eingearbeitet.

Auch die Autorin dieser Arbeit konnte durch ein Praktikum in selbiger Agentur einen persönlichen Einblick in diese Branche im Land Kärnten nehmen und unmittelbar die Bedeutung von Regionalisierung und Vernetzung für den Erfolg dieser noch jungen Agentur verfolgen. Dadurch konnte die angenommene Hypothese sowohl theoretisch, anhand von ausgewählter Literatur, als auch praktisch untersucht werden. Persönlich ist die Verfasserin davon überzeugt, dass nicht nur das nachhaltige Wachstum, sondern auch der gesicherter Fortbestand einer Agentur und der Arbeitsplätze der Mitarbeiter von den zu Beginn angenommenen Erfolgsfaktoren profitiert.

## A Verzeichnisse

### Literaturverzeichnis

- Aderhold, Jens (2005): Modernes Netzwerkmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Becker, Thomas (2007): Netzwerkmanagement, Berlin (u.a.): Springer
- Benno Werlen (1997): Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen: Band 2 – Globalisierung, Region und Regionalisierung, Stuttgart: Franz Steiner Verlag Stuttgart
- Benz, Arthur (1999): Regionalisierung, Opladen: Leske und Budrich
- Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitiger, Barbara (1992): Soziale Netzwerke sind anders, in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1, Basel
- Bristot, Rolf (1995): Geschäftspartner Werbeagentur, 1. Aufl., Essen: Stamm
- Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsnetzwerke, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Conrads, G.R. (1983): Strategic Partnerin: A New Formula to Crack New Markets in the 80s, in : Vizjak, Andrej (1990): Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften, München: Barbara Kirsch Verlag
- Corsten, Hans (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München: Oldenbourg
- Dybe, Georg (2000): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit, Berlin: Ed. Sigma
- Fleisch, Elgar (2000): Das Netzwerkunternehmen – Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der „Network economy“, Berlin (u.a.):Springer
- Goldbach, Maria (2001): Akteursbeziehungen in nachhaltigen Wertschöpfungsketten, EcoMTex-Diskussionspapier Nr. 3, Oldenburg
- Hafez, Kai (2005): Mythos Globalisierung – Warum die Medien nicht grenzenlos sind, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag
- Hattemer, Klaus (1995): Die Werbeagentur, Kompetenz und Kreativität – Werbung als Profession, 1. Aufl., Düsseldorf: Econ Verlag
- Hellmer, Friedhelm; Friese, Christian; Kollros, Heike; Krumbein, Wolfgang (1999), Mythos Netzwerke – Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin: Ed. Sigma

- Hirst, Paul; Thompson, Grahame (1999): Globalization in Question - the international economy and the possibilities of governance, 2. Aufl., Cambridge: Polity Press (u.a.)
- Krätke, Stefan (1995): Stadt – Raum – Ökonomie: Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeografie, Basel: Birkhäuser
- Letmathe, Peter (2001): Operative Netzwerke aus der Sicht der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 71
- Liebhart, Ursula E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Liebscher, Christoph (1993): Der Werbeagenturvertrag, Wien: Wirtschaftsverlag Orac
- Linne, Gudrun (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Opladen: Leske und Budrich
- Lompe, K; Blöcker, A; Lux, B; Syring, O (1996): Regionalisierung als Innovationsstrategie, Berlin: Ed. Sigma
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2000): Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Meffert, Heribert; Netzer, Frithjof (1997): Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing, Arbeitspapier 109, Münster
- Möller, Kristian; Willson, David (1995): Business Marketing: an interaction and network perspective, Boston: Kluwer Academic Publishers
- Mueller, Robert K. (1988): Betriebliche Netzwerke, Freiburg im Breisgau: Haufe
- Pampe, Klaus-Dirk (1968): Die Werbeagentur als Betriebswirtschaft, Köln: Dissertation
- Schaltegger, Stefan; Petersen, Holger (2005): Kooperatives Nachhaltigkeitsmanagement. Lüneburg: Centre for Sustainability Management
- Schätzl, Ludwig (2003): Wirtschaftsgeografie 1, Theorie, 9. Aufl., Paderborn: Schöningh UTB
- Scheuch, Fritz (2006): Marketing, 6. Auflage, München: Vahlen
- Sedlacek, Peter (1988): Wirtschaftsgeografie – eine Einführung, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Staehle, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (1991): Managementforschung 1, Berlin/ New York: de Gruyter
- Staudacher, Christian (1991): Dienstleistungen, Raumstruktur und räumliche Prozesse, Wien: Service-Fachverlag
- Staudacher, Christian (1992): Wirtschaftsdienste: zur räumlichen Organisation der intermediären Dienstleistungsproduktion und ihrer Bedeutung im Zentren Regionen – System Österreichs, Wien: Wiener Geografische Schriften

- Staudacher, Christian (1995): Fremdenverkehrs-/Freizeitdienstleistungen“, in Wirtschaftsgeografische Studie 19/20, S. 1-23, Wien
- Sydow, Jörg (1995): Organisation von Netzwerken, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Sydow, Jörg (1995): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Vizjak, Andrej (1990): Wachstumspotentiale durch strategische Partnerschaften, München: Barbara Kirsch Verlag
- Wallmeier, Wolfgang (1968): Die Werbeagentur als Dienstleistungsbetrieb, Mannheim: Disserdation
- Wentz, Martin (1994): Region, Frankfurt: Campus Verlag

## Internetverzeichnis

- Verzeichnis: [www.ire.or.at](http://www.ire.or.at)
  - Unterverzeichnis: IRE1: Erklärung und Definition  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/ueber_uns.htm)) /de/ueber\_uns.htm
  - Unterverzeichnis: IRE2: Ausgangssituation  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/ausgang.htm)) /de/ausgang.htm
  - Unterverzeichnis: IRE3: Veranstaltungen  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/veranstaltung.htm)) /de/veranstaltung.htm
  - Unterverzeichnis: IRE4: Lösungsansätzen  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/loesungen.htm)) /de/loesungen.htm
  - Unterverzeichnis: IRE5: Mitgliedschaft  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/mitgliedschaft.htm)) /de/mitgliedschaft.htm
  - Unterverzeichnis: IRE6: Arbeitsprogramm  
([www.ire.or.at](http://www.ire.or.at/de/arbeit.htm)) /de/arbeit.htm
  
- Verzeichnis: [www.oesterreich-programmierung.at](http://www.oesterreich-programmierung.at)
  - Unterverzeichnis: ÖP1: Österreich TV Programm  
([www.oesterreich-programmierung.at](http://www.oesterreich-programmierung.at/content/bereich/digital_tv_ihre_vorteile.html))  
/content/bereich/digital\_tv\_ihre\_vorteile.html
  
- Verzeichnis: [www.regioprint.at](http://www.regioprint.at)
  - Unterverzeichnis: Regioprint1: Subjektive Nähe zum Medium  
([www.regioprint.at](http://www.regioprint.at/Navigation-Dateien/regioprint.htm)) / Navigation-Dateien/regioprint.htm
  
- Verzeichnis: [www.sevenonemedia.at](http://www.sevenonemedia.at)
  - Unterverzeichnis: SOM1: Café Puls  
([www.sevenonemedia.at](http://www.sevenonemedia.at/content/bereich/cafe_puls_positionierung.html)) /content/bereich/cafe\_puls\_positionierung.html
  - Unterverzeichnis: SOM2: enthält Dateien bez. Puls4  
([www.sevenonemedia.at](http://www.sevenonemedia.at/content/bereich/puls4_positionierung.html)) /content/bereich/puls4\_positionierung.html
  
- Verzeichnis: [www.rdz.at](http://www.rdz.at)
  - Unterverzeichnis: RDZ1: Fakten  
([www.rdz.at.at](http://www.rdz.at.at/cms/index.php?id=8)) / cms/index.php?id=8
  
- Verzeichnis: [www.fachverbandwerbung.at](http://www.fachverbandwerbung.at)
  - Unterverzeichnis: FW1: Statistiken  
([www.fachverbandwerbung.at](http://www.fachverbandwerbung.at/de-brancheninfos-mitgliederstatistik.shtml)) / de-brancheninfos-mitgliederstatistik.shtml



- **Verzeichnis: [www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)**
  - Unterverzeichnis: EW1: Firmenbeschreibung  
([www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)) /  
[eak\\_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level2&void](http://eak_neu/home.asp?active=40&root=39&parent=39&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level2&void)
  - Unterverzeichnis: EW2: Vistion  
([www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)) /  
[eak\\_neu/home.asp?active=41&root=39&parent=39&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level2&void](http://eak_neu/home.asp?active=41&root=39&parent=39&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level2&void)
  - Unterverzeichnis: EW3: Bestandspflege  
([www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)) /  
[eak\\_neu/home.asp?active=271007716&root=271007716&parent=0&language=de&used\\_template=home.asp&level\\_selected=level1&void](http://eak_neu/home.asp?active=271007716&root=271007716&parent=0&language=de&used_template=home.asp&level_selected=level1&void)
  - Unterverzeichnis: EW4: Innovationsleitfaden  
([www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)) / [eak\\_neu/downloads/innovationsleitfaden.pdf](http://eak_neu/downloads/innovationsleitfaden.pdf)
  - Unterverzeichnis: EW5: Innovationsakademie  
([www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)) /  
[eak\\_neu/specials.asp?active=117&root=84&parent=84&language=de&used\\_template=specials.asp&level\\_selected=level2&void](http://eak_neu/specials.asp?active=117&root=84&parent=84&language=de&used_template=specials.asp&level_selected=level2&void)
  
- **Verzeichnis: [www.extradienst.at](http://www.extradienst.at)**
  - Unterverzeichnis: Extradienst1: Positives Adrenalin  
([www.extradienst.at](http://www.extradienst.at)) / [jaos/page/main\\_archiv\\_content.templ?ausgabe\\_id=117&article\\_id=22129](http://jaos/page/main_archiv_content.templ?ausgabe_id=117&article_id=22129)
  
- **Verzeichnis: [www.onlinewerbung.co.at](http://www.onlinewerbung.co.at)**
  - Unterverzeichnis: OOWNW Kärnten1: Werbenetzwerk  
([www.onlinewerbung.co.at](http://www.onlinewerbung.co.at)) / [werbenetzwerk.asp?SEI\\_ID=02](http://werbenetzwerk.asp?SEI_ID=02)
  - Unterverzeichnis: OOWNW Kärnten2: Website-Auswahl  
([www.onlinewerbung.co.at](http://www.onlinewerbung.co.at)) / [website\\_auswahl.asp?SEI\\_ID=04](http://website_auswahl.asp?SEI_ID=04)
  
- **Verzeichnis: [www.die1ns.com](http://www.die1ns.com)**
  - Unterverzeichnis: DIE1NS1: Unternehmen  
([www.die1ns.com](http://www.die1ns.com)) / [text.htm](http://text.htm)
  
- **Verzeichnis: [www.schlacher.at](http://www.schlacher.at)**
  - Unterverzeichnis: Schlacher1: Unternehmensporträt  
([www.schlacher.at](http://www.schlacher.at)) / [default2.asp?active\\_page\\_id=137&parent\\_page\\_id=1&pparent\\_page\\_id=1](http://default2.asp?active_page_id=137&parent_page_id=1&pparent_page_id=1)

**Abbildungsverzeichnis**

- Abbildung 1: Nettoreichweiten 2007 im Bundesland in %..... 22  
 Quelle: <http://www.regioprint.at/Navigation-Dateien/regioprint.htm>
- Abbildung 2: Die Struktur des IRE ..... 32  
 Quelle: offizielle IRE-Präsentation 2008, S. 13
- Abbildung 3: Charakteristika von Unternehmensnetzwerken ..... 40  
 Quelle: Siebert, H.: Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Staehle/Sydow 1991, S. 295, mod.
- Abbildung 4: Dekomposition einer Strategie im Wachstum ..... 56  
 Quelle: Vizjak (1990), S. 39
- Abbildung 5: Einordnung ausgewählter Unternehmensnetzwerke mit Potenzialen für nachhaltiges Wirtschaften nach ihrem Ursprung ..... 61  
 Quelle: Kirschten (2003) in Linne: Handbuch Nachhaltige Entwicklung
- Abbildung 6: Grundsystem der multiplen Standortorganisation und Plurilokalität bei Dienstleistungsunternehmen ..... 64  
 Quelle: Staudacher: Dienstleistungen, Raumstruktur und räuml. Prozesse – Eine Einführung in die Dienstleistungsgeografie, Wien 1991, S. 110
- Abbildung 7: Organisationsstruktur kleiner Werbeagenturen..... 74  
 Quelle: Rohbock (2006), S. 46
- Abbildung 8: Organisationsstruktur mittlerer Werbeagenturen ..... 75  
 Quelle: Rohbock (2006), S. 47

**Tabellenverzeichnis**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabelle 1: | Media Analyse 2006, Tageszeitungen Total und Bundesland Kärnten .....   | 21 |
|            | Quelle: <a href="http://www.media-analyse.at/studienPublicPresseTageszeitungTotal.do?year=2006&amp;title=Tageszeitungen&amp;subtitle=Total/=BundeslandKtn">http://www.media-analyse.at/studienPublicPresseTageszeitungTotal.do?year=2006&amp;title=Tageszeitungen&amp;subtitle=Total/=BundeslandKtn</a> |    |
| Tabelle 2: | Media Analyse 2006, Radio Total und Bundesland Kärnten .....  | 24 |
|            | Quelle: <a href="http://www.media-analyse.at/studienPublicRadioTotal.do?year=2006&amp;title=Radio&amp;subtitle=Total/=BundeslandKtn">http://www.media-analyse.at/studienPublicRadioTotal.do?year=2006&amp;title=Radio&amp;subtitle=Total/=BundeslandKtn</a>   |    |
| Tabelle 3: | Phasenbezogene Aufgaben in Netzwerken .....   | 49 |
|            | Quelle: Bruhn (2003), S. 18, mod.   |    |
| Tabelle 4: | Systematisierung von ausgewählten Moderationstools  | 54 |
|            | Quelle: In Anlehnung an Lilie in Anderhold (2005), S. 307   |    |
| Tabelle 5: | Rangfolge von Standortfaktoren im Dienstleistungssektor nach der Wichtigkeit und nach Branchen (Auszug von zwölf Branchen) .....  | 69 |
|            | Quelle: In Anlehnung an Grabow, B.: Die Zukunft des Dienstleistungssektor in der Stadt: Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Schriften des Deutschen Institutes für Urbanistik, Band 90, Stuttgart 1997, S. 192f  |    |
| Tabelle 6: | Standortfaktoren, Standortanforderungen, Potentialfaktoren bei Wirtschaftsdiensten.....   | 70 |
|            | Quelle: Mod. Staudacher 1992, S. 131, mod.  |    |

## **B Anhang**

### **Interviewfragen**

Dieses Interview ist gemäß der Diplomarbeit in drei Abschnitte aufgeteilt, die sich jeweils mit den entsprechenden Kapitelinhalten beschäftigen. Der Interviewpartner, Herr Oliver Zussner, ist der Geschäftsführer der "RDZ Werbung + Marketing" Werbeagentur, welche auch in der Arbeit kurz beschrieben wurde. Neben seinen jahrelangen Erfahrungen und seinem umfangreichen Wissen bezüglich der Werbebranche, bringt der Agenturchef die Erkenntnisse, die er mit seinem Team im Zusammenhang mit den Entwicklungen durch die zunehmende Regionalisierungen und dem Nutzen von Netzwerken sammeln konnte, in diese Arbeit mit ein. Durch dieses qualitative Interview bietet die Arbeit dem Leser einen Einblick in die Praxis und vermittelt die Wichtigkeit von regionalen Netzwerken für das Wachstum und den Fortbestand von Werbeagenturen.

### **1 Einstieg**

- 1.1 Sehr geehrter Herr Zussner, bitte erzählen Sie kurz seit wann Sie den Posten des Geschäftsführers der RDZ Werbung + Marketing übernommen haben.
- 1.2 Herr Zussner, bitte umschreiben Sie kurz Bedeutung von Regionalisierung und Vernetzung für das Wachstum und den Erfolg Ihrer Agentur.

### **2 Regionalisierung**

- 2.1 Regionalisierung wird in der vorliegenden Arbeit als Innovationsstrategie beschrieben. In wieweit können Sie die, aus der zunehmenden Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Region resultierenden -Innovationen in der Werbebranche beobachten?

- 2.2 Worin sehen Sie die größten Vorteile für Ihre Werbeagentur durch die Zusammenarbeit und die Kooperation innerhalb eines regionalen Netzwerkes?
- 2.3 Mussten Sie sich in Rahmen Ihrer Tätigkeiten als Geschäftsführer der RDZ Werbung + Marketing jemals mit Problemen, die aus der Regionalisierung resultieren, beschäftigen? Wenn ja, wie sind sie damit umgegangen

### **3 Vernetzung / Netzwerke**

- 3.1 Welche(s) der vorangegangenen Merkmale eines Unternehmensnetzwerkes empfinden Sie als essentiell für das Wachstum eines Netzwerkes?
- 3.2 In wie weit konnten Sie in ihrer beruflichen Praxis, die aus der Literatur stammenden Vorteile von Dienstleistungsnetzwerken nutzen bzw. konnten Sie darüber hinaus noch weitere Nutzen daraus ziehen?
- 3.3 Wie erleben Sie die möglichen Problematiken eines Netzwerkes, wie etwa die steigende Abhängigkeit voneinander, persönlich und wie gehen Sie damit um?

### **4 Werbeagenturen**

- 4.1 In wie fern haben angeführten Werbeagenturspezifischen Standortfaktoren die Standortwahl Ihrer Agentur beeinflusst und worauf haben Sie am meisten Wert gelegt?
- 4.2 Ihre Werbeagentur zählt mit zwölf Mitarbeitern zu den mitteltändischen Betrieben. In wieweit übernehmen Sie selbst als Geschäftsführer die anfallenden Projekte bzw. Aufgaben oder die Gewinnung von Neukunden?
- 4.3 Wie würden Sie den Kärntner Werbelandschaft beschreiben und wie sehen Sie die Entwicklungen für Zukunft der Region?

## Interviewverzeichnis

- Verzeichnis: Interview 03.04.08
  - Unterverzeichnis: Interview1: Frage bez. RDZ Geschichte, Vorstellung und Netzwerkgedanke
  - Unterverzeichnis: Interview2.1: Frage bez. Innovation
  - Unterverzeichnis: Interview2.2: Frage bez. Vorteile im regionalen Netzwerk
  - Unterverzeichnis: Interview2.3: Frage bez. Probleme der Regionalisierung
  - Unterverzeichnis: Interview3.1: Frage bez. Merkmale eines Unternehmensnetzwerkes
  - Unterverzeichnis: Interview3.2: Frage bez. Vorteile von Dienstleistungsnetzwerken
  - Unterverzeichnis: Interview3.3: Frage bez. Probleme eines Netzwerkes
  
- Verzeichnis: Interview 10.04.08
  - Unterverzeichnis: Interview4.1: Frage bez. Werbeagenturspezifische Standortfaktoren
  - Unterverzeichnis: Interview4.2: Frage bez. Tätigkeiten der Agenturleitung
  - Unterverzeichnis: Interview4.3: Frage bez. Zukunft der Werbelandschaft Kärntens