

Oö. Gazellen

Schnell wachsende industrieorientierte Unternehmen in Oberösterreich

Studie erstellt von:



AutorInnen:

Mag. Gerlinde Pöchhacker-Tröscher
Mag. Dr. Johann Lefenda MA

Datum:

November 2013

Pöchhacker Innovation Consulting GmbH

Mag. Dr. Johann Lefenda MA

Mag. Gerlinde Pöchhacker-Tröscher

Langgasse 10

4020 Linz

T +43-732-890038-0

E office@p-ic.at

W www.p-ic.at

Industriellenvereinigung Oberösterreich

DI Dr. Joachim Haindl-Grutsch

Mag. Paola Mich-Herrnbauer

Eisenhandstraße 15

4020 Linz

T +43-732-781976-0

E iv.oberoesterreich@iv-net.at

W www.iv-oberoesterreich.at

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	3
	Executive Summary	5
1	Einleitung	14
1.1	Relevanz der Thematik	14
1.2	Zielsetzung, Projektschritte und Methodik	15
2	Charakteristik und Wirkung schnell wachsender Unternehmen	17
2.1	Definitionsansätze	17
2.2	Charakteristische Merkmale	21
2.3	Wirtschaftspolitische Bedeutung von Gazellen	22
2.4	Gazellen auf der wirtschafts- und innovationspolitischen Agenda	23
2.4.1	Internationale und europäische Ebene	23
2.4.2	Nationale Ebene	25
2.4.3	Regionale Ebene	26
2.5	Zahlen und Daten zu Gazellen in Österreich bzw. Oberösterreich	28
3	Wachstumsfaktoren und Rahmenbedingungen für Gazellen in Oberösterreich	35
3.1	Wachstumsfaktoren – Treiber und Hemmnisse des Unternehmenswachstums	35
3.2	Rahmenbedingungen für Gazellen am Standort Oberösterreich	41
3.3	Chancen, Herausforderungen und Anliegen von Gazellen in Oberösterreich	43
4	Exemplarische Beispiele für industrieorientierte Gazellen in Oberösterreich	48
4.1	Industrieorientierte Gazellen im Überblick	49

5	„Vorrang für Gazellen“: Acht-Punkte-Programm zur Stärkung industrieorientierter Gazellen in Oberösterreich	55
5.1	Gazellen durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit vor den Vorhang holen	57
5.2	Key Account-Servicierung durch Intermediäre und Cluster anbieten	59
5.3	Wachstumsbeschleunigungsprogramm für Gazellen entwickeln	60
5.4	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern erleichtern	61
5.5	Finanzierungs- und Förderinstrumente an die Bedarfe von Gazellen anpassen	62
5.6	Erschließung neuer Märkte in passfähiger Form unterstützen	64
5.7	Forschung und Innovation in Gazellen forcieren	65
5.8	Technologieorientierte Unternehmensgründungen fördern	66
	Literatur- und Quellenverzeichnis	68
	Abbildungsverzeichnis	70
	Tabellenverzeichnis	71
	Anhang A: Liste der befragten Experten	72
	Anhang B: Gesprächsagenda für die Expertengespräche	73

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form steht.

Executive Summary

Schnell wachsenden Unternehmen – so genannten „**Gazellen**“ – kommt in der Wirtschafts- und Innovationspolitik in den letzten Jahren eine hohe Aufmerksamkeit zu. Aufgrund ihres hohen und schnellen Wachstums können sie auch als „Leitbetriebe von morgen“ bezeichnet werden.

Ende der 1970er Jahre wurde der Begriff Gazellen erstmals von dem Ökonomen David L. Birch verwendet. Er wollte damit das Phänomen beschreiben, dass eine relativ geringe Anzahl an Unternehmen in hohem Maß zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beiträgt. Seitdem wurde eine Vielzahl an unterschiedlichen **Definitionsansätzen und Begrifflichkeiten** in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht. Die OECD und Eurostat zählen beispielsweise jene Unternehmen als Gazellen, die höchstens fünf Jahre alt sind und über einen Zeitraum von drei Jahren eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate – gemessen an Mitarbeiter und Umsatz – von über 20 % aufweisen.

Gleichviel welche Definition man heranzieht, im Kern jeder **Charakterisierung** von Gazellen steht ihr schnelles Wachstum. Als weitere Merkmale von Gazellen gelten die Schaffung neuer Arbeitsplätze, ein hoher Innovationsgrad, sind „early adopters“ neuer Technologien und wirken so als Innovatoren und Impulsgeber für andere Betriebe. Aufgrund der hohen Nachfrage und ihrer herausragenden Marktposition sind Gazellen meist auch weniger von der konjunkturellen Entwicklung abhängig als etablierte Unternehmen.

Wegen dieser hohen regional- und volkswirtschaftlichen Bedeutung werden Gazellen verstärkt in **wirtschafts- und innovationspolitischen Strategien und Programmen** angesprochen, wenngleich nicht immer unter der Bezeichnung „Gazellen“. So nehmen schnell wachsende Unternehmen in der Innovationsstrategie der **OECD** und der **Europa 2020-Strategie** (inkl. den entsprechenden Leitinitiativen und dem kommenden Forschungsprogramm „Horizon 2020“) einen zentralen Stellenwert ein. Der europäische Think Tank „Lisbon Council“ sieht in Gazellen sogar einen möglichen „Weg für Europa aus der Krise“.

Auf **nationaler Ebene** werden Gazellen in der FTI-Strategie des Bundes in Zusammenhang mit der Forcierung von innovativen Unternehmensgründungen angesprochen, teilweise werden sie auch in Fördermaßnahmen explizit adressiert.

Auf **regionaler Ebene** finden sich in den Strategieprogrammen „Regio 13“ und „Innovatives Oberösterreich 2010plus“ Maßnahmen zur Unterstützung wachstumsorientierter Gründungen und Unternehmen.

Statistische **Zahlen und Daten zu Gazellen in Österreich bzw. Oberösterreich** sind aus einer Studie des **WIFO** von 2009 ersichtlich. Demzufolge zeichneten die 5% am schnellsten wachsenden Beschäftigtenbetriebe für 32,4% der neu geschaffenen Arbeitsplätze (!) in den Jahren 2000 bis 2005 verantwortlich. Gazellen sind in allen Wirtschaftsbereichen zu finden, besonders häufig sind sie im wissensintensiven Dienstleistungsbereich tätig. Weiters sind sie unterschiedlich groß, die überwiegende Mehrheit der Gazellen sind Mikrounternehmen. Einige wenige schnell wachsende Großunternehmen schaffen jedoch in hohem Maß neue Arbeitsplätze – im Schnitt 428 neue Arbeitsplätze binnen drei Jahren.

Die **Statistik Austria** erhebt nunmehr auch Daten zu schnell wachsenden Unternehmen, die folgende Kernergebnisse zeigen:

- 2.564 Unternehmen sind als Gazellen zu bezeichnen, da sie 2008 mindestens 10 unselbständig Beschäftigte hatten und innerhalb von vier Jahren ein durchschnittliches jährliches Wachstum von mindestens 10 % der Anzahl ihrer unselbständig Beschäftigten aufwiesen.
- Die meisten davon sind mit 690 in Wien ansässig, gefolgt von Oberösterreich mit 395.
- Die „Gazellenrate“ – also der Anteil der Gazellen an allen Betrieben – ist in Oberösterreich allerdings mit 5,7 % merklich geringer als in Wien, der Steiermark oder Niederösterreich.
- Oberösterreich verzeichnet allerdings 68 Gazellen im Bereich der Warenherstellung, was den ersten Rang im Bundesländervergleich darstellt. Diese beschäftigen in Summe über 7.200 Mitarbeiter.
- Insgesamt 208 oberösterreichische Gazellen mit 13.500 Mitarbeitern sind in industrieorientierten Wirtschaftsbereichen tätig.

Gazellen zeichnen sich durch ihr schnelles und starkes Wachstum aus. **Unternehmenswachstum** wird durch eine Reihe von Faktoren bestimmt – sind diese besonders förderlich ausgeprägt, so treiben sie das Unternehmenswachstum voran. Zu den **internen Wachstumsfaktoren** zählen:

- Alleinstellungsgrad des Angebotes (erster Anbieter eines neuen Produkts, neuartige Marketingmethoden oder Vertriebskanäle/„First Mover“)
- Kapital/Finanzierung (Hohes Eigenkapital, leichter Zugang zu Fremdkapital)
- Unternehmensorganisation (effektive und effiziente interne Strukturen und Prozesse)
- Humankapital (qualifizierte und motivierte Mitarbeiter)

- Internationalisierung/Exportorientierung
- Forschung und Innovation
- Information und Marktkenntnis (Einschätzung des Marktes, der Marktentwicklung und des Mitbewerbs)
- Vernetzung (Einbindung in Wissens- und Branchennetzwerke, strategische Partnerschaften, persönliche Kontaktnetzwerke)

Zu **externen Wachstumsfaktoren**, welche durch das Unternehmen selbst nicht direkt beeinflusst werden können, zählen die Marktgröße und Marktnachfrage, die Konkurrenz, technologische Entwicklungen und die Umfeldbedingungen am Standort.

Die **Rahmenbedingungen für Gazellen am Standort Oberösterreich** sind – so der Tenor der Gespräche mit Experten auf regionaler und nationaler Ebene – grundsätzlich sehr gut. Zunächst sind es die drei klassischen „harten“ Standortfaktoren, welche in Oberösterreich günstige Rahmenbedingungen bieten:

- **Arbeit:** Die oberösterreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind gewissermaßen eine „Brutstätte“ für innovative Technologieentwicklungen und hochqualifizierte Techniker. Auch die Rolle der sekundären Bildungseinrichtungen (v.a. HTLs) ist nicht zu unterschätzen. Nichtsdestotrotz steht außer Zweifel, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, als Standortfaktor künftig an Bedeutung zunehmen wird und weitere Schritte zur Erhöhung der Anzahl an technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräften unumgänglich sind.
- **Kapital:** Die Stärke und Wirtschaftsorientierung der oberösterreichischen Regionalbanken wirkt sich ebenfalls begünstigend aus. Gerade für junge schnell wachsende Unternehmen sind die Hausbanken in der Regel ein wichtiger Partner in der Finanzierung.
- **Boden:** Produzierende Unternehmen finden in der Regel in Oberösterreich geeignete Liegenschaften, da die öffentliche Hand in den letzten Jahren viel dafür unternommen hat, Betriebsbaugelände und räumliche Infrastrukturen bereitzustellen. Hinderlich wirkt das im Zentralraum hohe Bodenpreisniveau.

Eine Besonderheit Oberösterreichs ist die **starke industrielle Prägung** durch die Vielzahl an erfolgreichen und sichtbaren produzierenden Leitbetrieben. Diese schaffen ein gutes Klima für technologieorientierte Unternehmen, ziehen verbundene Unternehmen an u.ä. Nicht wenige oberösterreichische Gazellen sind unmittelbar aus dem Umfeld von etablierten Industrieunternehmen entstanden.

Das Portfolio an **öffentlichen Förderungen und Unterstützungsleistungen** ist in Oberösterreich grundsätzlich gut, wenngleich Gazellen derzeit nicht gezielt und spezifisch angesprochen werden. Ferner ist das Spektrum an Leistungen weitgehend „state of the art“ und kein Alleinstellungsmerkmal Oberösterreichs im Wettbewerb der Regionen.

Die **Chancen, Herausforderungen und spezifischen Anliegen** von Gazellen liegen aus Sicht der befragten Experten vor allem in den folgenden Bereichen:

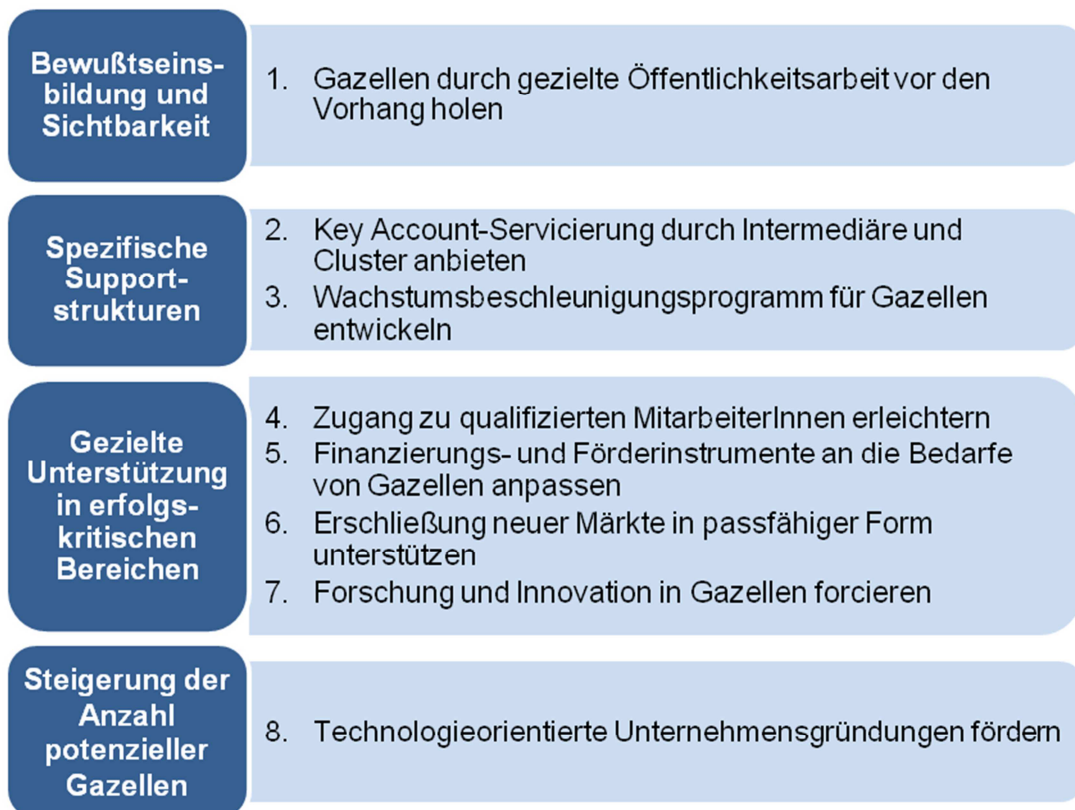
- **Kapital und Finanzierung**, insb. vor dem Hintergrund einer restriktiveren Kreditvergabepraxis bei den Banken sowie höheren Eigenkapitalvorschriften und der relativ geringen Verbreitung von Beteiligungs- und Risikokapital
- **Mitarbeiter**, insb. technisch-naturwissenschaftliche Fachkräfte
- **Unternehmensorganisation und -strategie**, insb. das „Mitwachsen“ der internen Strukturen und Prozesse und die frühzeitige Weichenstellung für die künftige Ausrichtung des Unternehmen
- **Vernetzung und Kooperation**, insb. der Aufbau von Netzwerken, Kooperationen und Partnerschaften – die in Oberösterreich stark ausgeprägten Cluster- und Netzwerkorganisationen bieten hierfür günstige Rahmenbedingungen an
- **Markterschließung und Internationalisierung**, insb. die Erschließung neuer Märkte und Entscheidung über Investitionen
- **Bewältigung administrativer Hürden**, insb. angesichts der zumeist geringen Erfahrung etwa in der Anmeldung von Schutzrechten/Patenten

Unter Einsatz eines spezifischen Methodenmix wurden 40 exemplarische **Beispiele für industrieorientierte Gazellen aus Oberösterreich** identifiziert. Diese Beispiele sollen konkret verdeutlichen, welche Unternehmen als „ö. Gazellen“ bezeichnet werden können. Diese 40 Unternehmen sind in den letzten Jahren – der globalen Wirtschaftskrise zum Trotz – sehr schnell gewachsen und haben in den letzten fünf Jahren in Summe **2.721 neue Arbeitsplätze** geschaffen. Das entspricht einem Zuwachs um 70 %. 42 % der Gazellen sind im Maschinen- und Anlagenbau tätig, jeweils 15 % sind die Branchen Chemie/Pharma/Kunststoff und Elektronik & Elektrotechnik ebenfalls stark repräsentiert. Auf die Bereiche Metall-erzeugung und -verarbeitung sowie Fahrzeugbau entfallen jeweils 10 %.

Vielfach sind sie auf **Nischensegmente** spezialisiert und konnten sich dabei zu den Technologie- und Marktführern entwickeln. Hierin liegt ein Grund für die „Krisenresistenz“ von Gazellen, da sie aufgrund ihrer hohen Spezialisierung auch bei einem konjunkturellen Einbruch und Nachfragerückgang reüssieren können.

In **räumlicher Hinsicht** sind die 40 Beispiele für Gazellen in fast ganz Oberösterreich angesiedelt. Gazellen finden sich sowohl in urbanen Agglomerationsräumen wie auch in rural geprägten Landesteilen – sie leisten somit auch einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung hochwertiger und zukunftsorientierter Arbeitsplätze in strukturschwachen Regionen.

Aufgrund ihrer essentiellen Bedeutung für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes wird die Umsetzung einer fokussierten Gazellenpolitik in Oberösterreich angeregt. Unter dem Leitmotiv „**Vorrang für Gazellen**“ wurde ein Acht-Punkte-Programm zur Stärkung industrieorientierter Gazellen in Oberösterreich entwickelt, das vier Themenfelder adressiert:



1. Gazellen durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit vor den Vorhang holen

Gazellen werden auch als „**Hidden Champions**“ bezeichnet, zumal viele von ihnen in Nischenbereichen tätig sind, welche von der breiten Öffentlichkeit wenig wahrgenommen werden. Nichtsdestotrotz schaffen sie viele Arbeitsplätze in zukunftsweisenden Bereichen und tragen wesentlich dazu bei, den Standort für die kommenden Jahre zu stärken. Diese **Schlüsselrolle von industrieorientierten Gazellen** gilt es, durch gezielte Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten stärker ins Bewusstsein zu rücken und Gazellen „vor den Vorhang“ zu holen.

2. Key Account-Servicierung durch Intermediäre und Cluster anbieten

In Anbetracht ihrer spezifischen Situation, die viele Chancen und Herausforderungen mit sich bringt, haben Gazellen einen besonderen Unterstützungsbedarf durch Intermediäre. Auch liegt es in ihrem Wesen, wenig Zeit für die aktive Information und Kontaktaufnahme aufwenden zu können. Daher wird angeregt, **Gazellen als „Key Accounts“ der oberösterreichischen Intermediäre** individuell zu servieren und passfähige Beratungs- und Serviceleistungen anzubieten. Hierfür ist nicht die Einrichtung einer eigenen Organisation erforderlich, sondern es könnten im Rahmen der bestehenden Strukturen schnell wachsende industrieorientierte Unternehmen identifiziert und individuelle Servicepakete geschnürt werden.

Gazellen können auch besonders von den etablierten und erfolgreichen **Cluster- und Netzwerkiniciativen** in Oberösterreich profitieren – gerade industrieorientierte schnell wachsende Unternehmen sollten daher besonders in die Cluster- und Netzwerkaktivitäten eingebunden werden. Durch den Austausch mit etablierten Unternehmen kann auch für diese ein hoher Mehrwert entstehen und die Basis für langfristige Kooperationen gelegt werden.

3. Wachstumsbeschleunigungsprogramm für Gazellen entwickeln

Kernelement einer Gazellenpolitik für Oberösterreich ist die Einrichtung eines speziellen Programms, das sich gezielt wachstumsstarke Unternehmen richtet, um eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Einige Regionen haben seit den 1990er Jahren eigene **Unterstützungs- und Wachstumsbeschleunigungsprogramme für Gazellen** eingerichtet, die gezielt auf die Anliegen schnell wachsender Unternehmen eingehen. Dazu zählen etwa der Aufbau interner Strukturen, die Überwindung von Wachstumsbarrieren, die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens, etc. Durch Kurse, Veranstaltungen und individuelle Beratungen von Experten können Gazellen in der Bewältigung ihrer Herausforderungen und Erschließung der Chancen unterstützt werden.

Mögliche **Themenschwerpunkte** eines oberösterreichischen Wachstumsbeschleunigungsprogrammes könnten die Bereiche Finanzierung (zB in Zusammenarbeit mit der AWS und regionalen Banken), Humanressourcen (zB in Kooperation mit dem Netzwerk Humanressourcen, Bildungseinrichtungen und dem AMS), Unternehmensorganisation, Internationalisierung, Aufbau von Forschungs- und Innovationsmanagement etc. sein.

4. Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern erleichtern

Die **Mitarbeiter** sind ein wichtiger, vielleicht sogar der wichtigste Wachstumsfaktor eines Unternehmens. Gazellen sind in hohem Maß darauf angewiesen, Fachkräfte in ausreichender Anzahl und Qualifikation gewinnen zu können. Allerdings haben sie im Vergleich zu etablierten Unternehmen und Konzernen **strukturelle Nachteile** in Hinblick auf die Möglichkeiten zur Anwerbung von Mitarbeitern.

Daher müssen **spezifische Aktivitäten für industrieorientierte Gazellen** gesetzt werden, um ihnen den Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern zu erleichtern, wie zB Unterstützung beim Kompetenzaufbau im HR-Bereich, Aufbau eines „Employer Branding“, Forcierung von speziellen Ausbildungsformen, Initiierung von Partnerschaften zwischen Gazellen und (Hoch-)Schulen uvam.

5. Finanzierungs- und Förderinstrumente an die Bedarfe von Gazellen anpassen

Die **Finanzierung** ist zweifelsohne ein wichtiger Faktor für Gazellen, da in der Expansionsphase ein hoher Kapitalbedarf gegeben ist, welcher in der Regel nicht durch Eigenkapital aufgebracht werden kann. Die **Banken** nehmen dabei zumeist eine wichtige Rolle ein, allerdings wird beobachtet, dass sie zunehmend restriktiver agieren und auf hohe Eigenkapitalquoten pochen.

Der viel diskutierte Ansatz von **Risiko- und Beteiligungskapital** ist für manche Gazellen ein wichtiger Schlüssel zur Erschließung der Wachstumsmöglichkeiten und der Sichtbarkeit auf internationalen Ebene, zum Zugang zu Kontaktnetzwerken usw. In Österreich ist hierzu in den letzten Jahren viel unternommen worden und es sind Instrumente eingerichtet worden, etwa durch die **AWS** auf Bundes- und den „**OÖ HightechFonds**“ auf Landesebene.

Das **öffentliche Förderwesen** insgesamt ist auf **materielle und technologische Investitionen** konzentriert. Damit werden klarerweise schnell wachsende Unternehmen angesprochen, da Investitionen meist in einer Expansionsphase vorgenommen werden. Gazellen, welche nur in geringem Ausmaß materielle Investitionen tätigen (zB Dienstleistungsunternehmen), werden damit ebenso unzureichend adressiert wie der Prozess der Entscheidungsfindung über mögliche Investitionen, in der Beratungsleistungen, Marktstudien etc. benötigt werden.

Die konkreten **Handlungsempfehlungen** lauten daher, über Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten Informationen über die Thematik zu vermitteln, Zugänge zu schaffen und alternative Finanzierungsinstrumente zu initiieren. Auch sollte die Einrichtung einer **Anschlussförderung an das AWS-Programm ProTrans** für Projekte, die sich der künftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder der Anpassung der Unternehmensstruktur widmen, angedacht werden.

6. Erschließung neuer Märkte in passfähiger Form unterstützen

Gerade für Gazellen ist die **Internationalisierung** keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Viele junge schnell wachsende Unternehmen haben von Beginn an eine stark internationale Ausrichtung, zumal sie häufig in extremen **Nischenmärkten** aktiv sind – hier ist der Heimmarkt rasch erschöpft und neue Märkte müssen erschlossen werden, um weiteres Wachstum zu ermöglichen.

Zahlreiche Einrichtungen in (Ober-)Österreich bieten ein breites Spektrum an Informations- und Beratungsleistungen zum Thema Export an. Für Gazellen liegt die zentrale Herausforderung darin, die richtigen Zielmärkte zu identifizieren. Dafür müssen **betriebsinterne Maßnahmen** gesetzt werden, um die Chancen und Risiken der Internationalisierung realistisch einschätzen zu können und die internen Kapazitäten aufbauen zu können. Hierfür kann im Rahmen von Beratungs- und Serviceleistungen sowie die Beiziehung von Experten wertvolles Know-how bereits in frühen Unternehmensphasen aufgebaut werden.

Erst in weiterer Folge sollten **konkrete Schritte der Markterschließung** gesetzt werden. Informationen zu rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekten sind dabei eine ebenso wertvolle Hilfe wie spezielle Marktrecherchen, Zugang zu Kontaktnetzwerken vor Ort, Partnerschaften mit exporterfahrenen Unternehmen uvam.

7. Forschung und Innovation in Gazellen forcieren

Der große Erfolg von Gazellen gründet zumeist auf einer neuen Technologie oder einem innovativen Angebot. Dieses wird in weiterer Folge oftmals inkrementell weiterentwickelt und an die Kundenbedürfnisse angepasst. Die hohe Nachfrage kann Gazellen dazu verleiten, den frühzeitigen Aufbau eines strategischen Forschungs- und Innovationsmanagements zu verabsäumen – bis die Kundennachfrage einbricht oder eine neue Technologie auftritt und das Unternehmen in Bedrängnis kommt. Der **nachhaltige Aufbau von Forschung und Innovation** ist also für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Gazellen entscheidend, um ihr Angebotsportfolio erweitern und auf eine stabile Grundlage stellen zu können.

Im Rahmen der o.a. Key-Account-Servicierung durch Intermediäre bzw. des Wachstumsbeschleunigungsprogramms ist daher auf die kontinuierliche Sensibilisierung und Information zum Thema Forschung und Innovation Wert zu legen. Weiters sollten Gazellen durch die Vermittlung von Experten, verstärkte monetäre Förderung – auch für Marketing-, Organisations- und Geschäftsmodellinnovationen –, aktive Vernetzung uam. bestmöglich darin unterstützt werden, ihre Kernkompetenzen laufend weiterzuentwickeln und in innovative Angebote zu übertragen.

8. Technologieorientierte Unternehmensgründungen fördern

Neben der Stärkung bestehender Gazellen ist die Steigerung der Anzahl an potenziellen Gazellen Bestandteil einer umfassenden Gazellenpolitik. Um mittel- bis langfristig mehr Gazellen generieren zu können, muss bereits bei der **Unternehmensgründung** angesetzt werden. Technologieorientierte Gründungen mit hohem Wachstumspotenzial und einer nachhaltigen Beschäftigungswirkung sind deshalb in besonderer Form zu unterstützen und zu begleiten.

Neben verstärkten Sensibilisierungs- und Informationsaktivitäten in technischnaturwissenschaftlichen Ausbildungsformen sind praxisorientierte Inkubationsleistungen sinnvoll, welche praktisches Know-how, technisches Verständnis und unternehmerische Fähigkeiten gleichermaßen beinhalten, um technologieorientierte Unternehmen in der Frühphase bestmöglich unterstützen zu können. Ein Teil davon wird sich zu Gazellen weiterentwickeln und als Leitbetriebe der Zukunft als Zugpferde für Wachstum und Beschäftigung in Oberösterreich fungieren.

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Thematik

Ein maßgeblicher Treiber der wirtschaftlichen Dynamik einer Region sind ihre Leitbetriebe. Diese haben sich vielfach über Jahre und Jahrzehnte von Klein- und Mittelbetrieben zu beschäftigungsintensiven und global aktiven Konzernen entwickelt. Als „**Leitbetriebe von morgen**“ können jene Unternehmen bezeichnet werden, die sich aufgrund ihres starken Wachstums voraussichtlich vom kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zum Großbetrieb entwickeln werden.

Diese dynamischen Unternehmen mit großem Zukunftspotenzial sind zuletzt mehr und mehr in den Fokus der Wirtschafts- und Innovationspolitik gerückt. Bereits Ende der 1970er Jahre wurde der Begriff „**Gazellen**“ für schnell wachsende Unternehmen geprägt. Trotz diverser Forschungsarbeiten ist bislang keine einheitliche Definition von Gazellen festzuhalten, in empirischen Studien werden unterschiedliche Faktoren für die Bestimmung eines Unternehmens als Gazelle herangezogen. Im Kern sind Gazellen durch ihr schnelles Wachstum definiert, welches meist über den Umsatz und/oder die Mitarbeiteranzahl bestimmt wird.

Damit wird auch die hohe **wirtschaftspolitische Bedeutung** von Gazellen ersichtlich: Schnell wachsende Unternehmen schaffen neue Arbeitsplätze, wirken als Innovationstreiber und „Zugpferde“ für andere Firmen, mit denen sie in Wertschöpfungsketten verbunden sind. Das hohe Wachstum von Gazellen binnen kurzer Zeit geht primär darauf zurück, dass sie in besonderem Maß innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, welche auf dem Markt stark nachgefragt werden. Oftmals kommen dabei neue Technologien zum Einsatz („Early Adopters“). Aufgrund ihrer starken Marktposition sind sie auch weniger von der Konjunkturentwicklung abhängig und können sich vom Wettbewerb differenzieren.

Aus regionalwirtschaftlicher Sicht gilt es daher, die erfolgreiche Entwicklung dieser Unternehmen bestmöglich zu unterstützen. Aufgrund ihrer Schlüsselrolle für Beschäftigung, Dynamik und Innovation kommt Gazellen in **wirtschafts- und innovationspolitischen Strategien und Programmen** ein hoher Stellenwert zu.

Der Aspekt schnell wachsender Unternehmen weist eine hohe **Relevanz für den Wirtschafts- und Industriestandort Oberösterreich** auf. Die hohe Anzahl an produzierenden Leitbetrieben und deren Innovationskraft sowie Exportorientierung sind die wesentlichen Säulen des wirtschaftlichen Erfolges im Land. Viele dieser Unternehmen haben sich aus kleinen Betrieben zu internationalen Markt- und Technologieführern entwickelt (zB Lenzing, Engel, KEBA, Greiner, KTM, Miba, Rosenbauer, Plasser & Theurer etc.).

Dem permanenten Wandel der Wirtschaft Rechnung tragend ist es für die nachhaltige Sicherung von Wachstum und Prosperität von zentraler Bedeutung, die „Leitbetriebe von morgen“ frühzeitig zu identifizieren und bestmöglich in ihrer Expansion zu unterstützen. Daher hat die **Industriellenvereinigung Oberösterreich** Pöchlhammer Innovation Consulting GmbH (P-IC) mit der Erstellung einer Studie zu schnell wachsenden industrieorientierten Unternehmen in Oberösterreich beauftragt.

1.2 Zielsetzung, Projektschritte und Methodik

Die **Zielsetzung** des Projektes lag zunächst darin, die Spezifika schnell wachsender Unternehmen zu beschreiben. In weiterer Folge wurden schnell wachsende Unternehmen aus Oberösterreich („Oö. Gazellen“) identifiziert. Der Fokus lag dabei auf produzierenden Betrieben und industrieorientierten Unternehmen mit Hauptsitz in Oberösterreich. Ferner wurden Handlungsempfehlungen zur Stärkung und gezielten Unterstützung dieser schnell wachsenden Unternehmen in Oberösterreich formuliert.

Dazu erfolgte im ersten Halbjahr 2013 die Durchführung der folgenden **Projektschritte**:

- **Darstellung der Charakteristik und Wirkung von schnell wachsenden Unternehmen**

Zunächst wurde der Begriff „Gazelle“ sowie die wesentlichen Merkmale schnell wachsender Unternehmen auf Basis der Fachliteratur beschrieben. Weiters wurden die wirtschaftspolitische Bedeutung schnell wachsender Unternehmen umrissen und dargestellt sowie in welchen wirtschafts- und innovationspolitischen Programmen und Strategien auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene „Gazellen“ angesprochen werden. Den Abschluss der Analysephase bildet die Auswertung statistischer Zahlen und Daten zu Gazellen in Österreich bzw. in Oberösterreich.

- **Identifikation schnell wachsender Unternehmen in Oberösterreich**

In einem zweiten Schritt wurden unterschiedliche Methoden angewendet, um schnell wachsende Unternehmen in Oberösterreich zu identifizieren. Der Fokus der Betrachtung lag auf industrieorientierten Gazellen, welche als „Oberösterreichs Leitbetriebe von morgen“ charakterisiert werden können. Weiters wurden leitfadengestützte Gespräche mit Experten von regionalen und nationalen Einrichtungen geführt. Die Liste der Gesprächspartner ist in Anhang A angeführt, der Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang B.

Diese Gespräche bildeten eine wesentliche Quelle, um die Chancen, Herausforderungen und Anliegen von Gazellen sowie die Rahmenbedingungen für schnell wachsende Unternehmen in Oberösterreich zu beschreiben.

- **Handlungsempfehlungen zur Stärkung der oberösterreichischen Gazellen**

Auf diesen theoretischen und empirischen Grundlagen wurden Handlungsempfehlungen zur Stärkung der oberösterreichischen Gazellen formuliert, durch welche die Spezifika schnell wachsender Unternehmen in der Wirtschafts- und Innovationspolitik des Landes berücksichtigt werden sollen.

Die **Methodik** beinhaltet unterschiedliche Instrumente der sozialwissenschaftlichen Forschung, insbesondere die Recherche und Analyse von Primär- und Sekundärquellen, die Aufbereitung einschlägig relevanter Fachliteratur, die Durchführung und Auswertung von Expertengesprächen und die Ableitung von umsetzungsorientierten Handlungsempfehlungen. Zur Identifikation von industrieorientierten Gazellen in Oberösterreich wurde neben einem Medienscreening auch auf eine Datenbank der Wirtschaftsauskunftei Creditreform Austria zurückgegriffen.

2 Charakteristik und Wirkung schnell wachsender Unternehmen

2.1 Definitionsansätze

Die Bezeichnung „Gazelle“ für schnell wachsende Unternehmen wurde erstmals im Jahr 1979 von **David L. Birch**, einem damals am *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) lehrenden Ökonomen, verwendet. Er selbst definierte Gazellen in seiner Studie „*The Job Generation Process*“ wie folgt:

„Ein Unternehmen ist dann eine Gazelle, wenn es eine Wachstumsrate von 100 % über einen Zeitraum von vier Jahren aufweisen kann und gleichzeitig einen kumulativen Umsatz oder Bruttogewinn in jedem einzelnen Jahr in derselben Periode über null erwirtschaftet.“ (Birch, 1979, zit. n. Senderovitz, 2010, S. 467)

Ausschlaggebend für die Einführung eines neuen Begriffs bzw. die Übernahme des Terminus „Gazellen“ aus der Zoologie war Birchs Beobachtung, dass sich nur ein sehr kleiner Anteil der KMU zu einem Großunternehmen entwickelt. Allerdings sind diese Unternehmen in besonderem Maße für die Schaffung neuer Arbeitsplätze verantwortlich und daher einer besonderen Betrachtung und Analyse würdig. Seinen Studien zufolge werden im Durchschnitt zwei Drittel aller neuen (Brutto-)Arbeitsplätze durch kleine, schnell wachsende Unternehmen geschaffen (Rigby, 2007, S. 11; BMWI, 2012, S. 7)

In den 1990er Jahren hat Birch die Definition etwas abgewandelt und als Wachstumsindikator lediglich den Umsatz genannt. Eine Gazelle wäre demnach ein Unternehmen, das im Basisjahr einen Umsatz von mindestens \$ 100.000 erwirtschaften konnte und über einen gewissen Zeitraum ein jährliches Umsatzwachstum von 20 % aufweist (Birch et al. 1995, zit n. Henrekson, Magnus et.al, 2010, S. 2).

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich viele weitere verschiedene **Definitionen** für Gazellen. Trotz umfangreicher Forschungsarbeiten wurde der Begriff nie eindeutig abgegrenzt. In empirischen Studien werden unterschiedliche Faktoren für die Bestimmung eines Unternehmens als Gazelle herangezogen. Eine Sekundäranalyse, welche Studien zu Gazellen in den 1990er und 2000er Jahren hier nach untersuchte, führt nicht weniger als zwanzig unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungsmodelle an (Henrekson & Johansson, 2008, S. 23-26).

Darüber hinaus wurden weiters **Synonyme** und eng verwandte Begriffe wie „High-growth SMEs“, „High-employment companies“, „Innovative Gazellen“ uäm. in die Diskussion eingebracht.

Nachfolgend werden einige jüngere Definitionen von anerkannten Einrichtungen vorgestellt, welche das **breite Spektrum an Definitionsansätzen für den Begriff „Gazellen“** widerspiegelt:

- Laut **Eurostat/OECD** (2007) meint „Gazellen“ jenen Teil der schnell wachsenden Unternehmen, welche bis zu 5 Jahre alt sind und eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von mehr als 20 % pro Jahr über eine Periode von drei Jahren aufweisen (Eurostat/OECD, 2007, S. 61). Schnell wachsende Unternehmen wurden in früheren Publikationen der OECD beleuchtet. Hierunter werden die hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl am meisten wachsenden Top 5 % oder 10 % der untersuchten Unternehmen einer bestimmten Zeitperiode verstanden (OECD, 2000).
- In einer 2009 erstellten Studie des **WIFO** werden Gazellen als jener Teil der schnell wachsenden Unternehmen charakterisiert, welche über 5 Jahre alt¹ sind und eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von über 20 % pro Jahr über eine Periode von drei Jahren aufweisen (WIFO, 2009, S. 5).
- Im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) getragenen Internationalisierungsoffensive „go international!“ wird seit 2010 eine eigene „Gazellenförderung“ für Technologieunternehmen angeboten. Gazellen werden in der entsprechenden Richtlinie von **BMWFJ/WKO** als aktive Wirtschaftskammer-Mitglieder oder Mitglieder der Kammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten bestimmt, welche in den letzten zwei Jahren entweder
 - eine Forschungsförderung einer unabhängigen österreichischen oder internationalen Institution erhalten haben oder
 - einen österreichischen Technologie-, Forschungs- und/oder Innovationspreis gewonnen oder dafür in den letzten zwei Jahren nominiert wurden oder
 - ein Patent oder Gebrauchsmuster angemeldet haben (AWO, 2010, S. 1).
- Eine im Jahr 2012 von der **Statistik Austria** erstellte Untersuchung ging von folgender Definition aus: Gazellen sind jene Unternehmen, die im Basisjahr mindestens 5 bzw. 10 unselbständig Beschäftigte hatten und im Zeitraum von drei Jahren ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Anzahl der unselbständig Beschäftigten um mindestens 7 bzw. 10 bzw. 20 % aufweisen (Statistik Austria, 2013). Die Ergebnisse dieser Analyse werden im Abschnitt 0 detailliert erläutert.

¹ Damit wird der o.a. Definition von Eurostat/OECD direkt widersprochen, welche nur Unternehmen *bis zu 5 Jahren* als Gazellen erfasst.

- In den Jahren 2008 - 2010 befasste sich ein **EU-Projekt** im Rahmen des „Europe Innova Sectoral Innovation Watch, Phase II“² mit Gazellen, deren Messbarkeit und Rolle für die europäische Innovationspolitik. Unter Gazellen werden hierbei jene KMU verstanden, welche unter den 5 % bzw. 10 % mit den höchsten Wachstumsraten zu finden sind (Top 5 % bzw. Top 10 %).
- Eine im Vorjahr im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (**BMWi**) erstellte Studie erfasste jene Unternehmen als Gazellen, welche in drei aufeinanderfolgenden Jahren ein durchschnittliches jährliches Beschäftigungswachstum von über 20 % aufweisen – also ein Plus von 72,8 % über den Zeitraum von 3 Jahren. Zusätzlich müssen Gazellen über mindestens 10 Beschäftigte im Basisjahr verfügen (BMWi, 2012, S. 32).

Die folgende **Tabelle** fasst die wichtigsten Eckpunkte der genannten Definitionen zusammen:

Tabelle 1: Definitionen von Gazellen (Auswahl)

Autor Jahr	Indikator	Wachstumsrate	Periode	Weitere Kriterien
Birch 1979	Umsatz	100 % in 4 Jahren	4 Jahre	Kumulativer Umsatz oder Bruttogewinn in jedem einzelnen Jahr der Periode über null
Eurostat/ OECD 2007	Beschäftigung, Umsatz	Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von über 20 %	3 Jahre	Höchstens 5 Jahre alt
WIFO 2009	Beschäftigung, Umsatz	Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von über 20 %	3 Jahre	Mindestens 5 Jahre alt
BMWFJ/ WKO 2010	-	-	-	Erhalt einer Forschungsförderung in den letzten 2 Jahren <i>oder</i> Gewinn bzw. Nominierung eines österreichischen Technologie-, Forschungs- oder Innovationspreises <i>oder</i> Anmeldung eines Pa-

² <http://www.europe-innova.eu/web/guest/sectoral-innovation-watch/about>

				tents oder Ge- brauchsmusters in den letzten 2 Jahren
Europa Innova 2011	Beschäfti- gung, Umsatz	-	-	Top 5 % bzw. Top 10 % der am schnellsten wachsenden KMU
Statistik Austria 2012	Beschäftigung	Durchschnittliche jährliche Wach- stumsrate von mindestens 7 % / 10 % / 20 %	3 Jahre	Mind. 5 bzw. 10 un- selbständig Beschäf- tigte zu Beginn der Beobachtungsperiode
BMWi 2012	Beschäftigung	Durchschnittliche jährliche Wach- stumsrate von über 20% pro Jahr	3 Jahre	Jungunternehmen mit Beschäftigungswach- stum und mindestens 10 Beschäftigten im Basisjahr und ein um 72,8 % höheres Be- schäftigungsniveau nach 3 Jahren

2.2 Charakteristische Merkmale

Aus dieser Vorstellung unterschiedlicher Definitionen von Gazellen wird deutlich, dass es zwar verschiedene Indikatoren gibt, aber als wesentliches **Charakteristikum** von Gazellen ihr schnelles und überdurchschnittliches **Wachstum** festzuhalten ist, welches über Umsatz und/oder Beschäftigung definiert wird. Dies kann entweder relativ, als Anteil der Unternehmen mit dem höchsten Wachstum oder absolut anhand definierter Maßzahlen erfolgen (BMW, 2012, S. 19-20).

Auch wird betont, dass das Wachstum von Gazellen zur **Schaffung neuer Arbeitsplätze** führt und nicht nur „auf dem Papier“ stattfindet.

Dieses Wachstum hat über einen längeren Zeitraum zu erfolgen und ist demnach nicht punktuellen Ereignissen oder einmaligen Effekten geschuldet (zB Mergers & Acquisitions, kurzfristig hohe Produktnachfrage u.ä.). Der Begriff „Gazelle“ bezeichnet demnach nicht ein Unternehmen an sich, sondern eine **temporäre Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens**.

Vereinzelt findet sich die Einschränkung, dass Gazellen zwangsläufig die **KMU-Kriterien**³ erfüllen müssen. Teilweise werden unter Gazellen nur **junge Unternehmen** verstanden, in anderen Begriffsbestimmungen können es aber auch ältere Unternehmen sein, die über einen langen Zeitraum moderates Wachstum aufweisen.

Keine Einschränkung wird hinsichtlich der **Branche** oder dem Tätigkeitsgegenstand des Unternehmens vorgenommen. Allerdings können schnell wachsende (Jung-)Unternehmen als Indikator für aufstrebende Branchen gelten, da davon auszugehen ist, dass ihr spezifisches und stark nachgefragtes Angebot auf ein wachsendes Marktsegment hindeutet.

³ Weniger als 250 Beschäftigte, Umsatzerlös kleiner/gleich € 50 Mio. oder Bilanzsumme kleiner/gleich €43 und Unabhängigkeit im Sinne von weniger als 25 % Anteil oder Anteilseigner eines anderen Unternehmens

2.3 Wirtschaftspolitische Bedeutung von Gazellen

Schnell wachsende Unternehmen – gleichviel, welche Definition dafür herangezogen wird – haben eine hohe wirtschaftspolitische Bedeutung, welche aus drei wesentlichen Elementen besteht.

Zum ersten spielen Gazellen eine wichtige Rolle in der **Schaffung neuer Arbeitsplätze**, da sie für einen unverhältnismäßig hohen Anteil an neuen Arbeitsplätzen sorgen: Den Top 5 % der bestehenden Unternehmen in Österreich, die am schnellsten wachsen, sind 37,1 % der in den Jahren 1995 bis 2000 und 32,4 % der in den Jahren 2000 bis 2005 entstandenen Arbeitsplätze in Österreich zuzuschreiben. In anderen Worten hat ein Zwanzigstel aller Unternehmen mehr als ein Drittel der neuen Arbeitsplätze geschaffen (WIFO, 2009, S. 243). Neben der Vielzahl an empirischen Studien, die die Beschäftigungsdynamik von Gazellen beschreiben, ist es bezeichnend, dass die erstmalige Erwähnung des Terminus in einer Publikation zur Arbeitsplatzschaffung stattgefunden hat.

Dieses hohe Wachstum gründet in der Regel darauf, dass Gazellen einen hohen Innovationsgrad erreichen. Ihr Erfolg kann auf ein innovatives Produkt bzw. eine innovative Dienstleistung, eine innovative Organisationsstruktur oder neuartige Marketingmethoden zurückzuführen sein. Vielfach sind Gazellen durch die Entwicklung und Diffusion neuer Technologien gekennzeichnet. Gazellen sind meist technologieintensiver und stärker in Forschung und Entwicklung engagiert (OECD, 2000, S. 25-27). Gazellen wirken damit als **Innovatoren und Impulsgeber** für den gesamten Wirtschaftsraum und setzen – ganz im Geiste Schumpeters – eine Innovationsdynamik in Gang, die wiederum andere Akteure antreibt, neue Produkte zu entwickeln usw. (Rigby, 2007, S. 17).

Weiters sind Gazellen deutlich weniger als durchschnittlich wachsende Unternehmen von **Konjunkturschwankungen** beeinflusst. Die gesamtwirtschaftliche Lage hat auf die Entwicklung schnell wachsender Unternehmen einen sehr viel geringeren Einfluss – selbst von großen Konjunkturinbrüchen sind Gazellen weit weniger betroffen. Dies gründet auf die Nachfrage nach dem innovativen Angebot der Gazellen, die selbst in Rezessions- und Depressionsphasen hoch ist (WIFO, 2009, S. 8).

2.4 Gazellen auf der wirtschafts- und innovationspolitischen Agenda

Aufgrund dieser hohen wirtschaftlichen Bedeutung werden Gazellen zunehmend in wirtschafts- und innovationspolitischen Strategien auf internationaler, nationaler sowie regionaler Ebene angesprochen. Nachfolgend werden die Kernaussagen der wesentlichen Strategien und Programme zusammengefasst. Es fällt auf, dass Gazellen insbesondere in den letzten Jahren als Schlüsselfaktor zur Stärkung der Wettbewerbsstärke und Innovationskraft von Wirtschaftsräumen angesehen werden.

2.4.1 Internationale und europäische Ebene

Die **Innovationsstrategie der OECD** befasst sich mit vielen Aspekten einer zukunftsorientierten Innovationspolitik. Innovative, schnell wachsende Unternehmen nehmen dabei eine zentrale Rolle ein, insbesondere in Verbindung mit Unternehmensgründungen.

Die OECD betont, dass junge innovative Unternehmen vielfach technologische oder wirtschaftliche Chancen nutzen, die von etablierten Unternehmen unberücksichtigt bleiben. Daher gilt es, durch gezielte Maßnahmen Unternehmensgründungen im Allgemeinen und die Gründung von innovativen, technologieorientierten Unternehmen als potenzielle Gazellen im Besonderen stärker zu forcieren. Hierzu regt die OECD neben einer Reduktion des Verwaltungsaufwandes an, stark expandierenden Unternehmen den Zugang zu Fremd- und Beteiligungskapital zu erleichtern. Ferner wird die Verbreitung von innovationsunterstützenden Maßnahmen, etwa der Unterstützung beim Schutz geistigen Eigentums, empfohlen (OECD, 2010, S. 104-112).

In der europäischen Strategie „**Europa 2020**“ wird die Bedeutung innovativer und wachstumsorientierter KMU vielfach betont. „Europa 2020“ wurde vor dem Eindruck der Wirtschaftskrise erstellt, in der die strukturellen Schwächen und Herausforderungen Europas besonders sichtbar wurden. Daher gilt es, ein bestmögliches Umfeld für die Entfaltung der Wachstumspotenziale von Unternehmen, insbesondere KMU zu gestalten.

Hierzu werden etwa die Förderung von Unternehmensclustern, der erleichterte Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, die Förderung der Internationalisierung von KMU und eine stärkere Impulswirkung durch das öffentliche Beschaffungswesen genannt (EU-KOM, 2010a).

In der Leitinitiative **Innovationsunion**, welche die künftige Gestaltung der europäischen Innovationspolitik beschreibt, werden Gazellen ebenfalls nicht explizit erwähnt – implizit werden sie mit dem Terminus „rasch wachsende Unternehmen“ vielfach angesprochen und ihre Bedeutung als Innovatoren und wirtschaftliche Schrittmacher betont. Gerade diese Unternehmen sollen bestmöglich dabei unter-

stützt werden, sich zu Großunternehmen zu entwickeln. Die Kommission beabsichtigt, rasch wachsende Unternehmen in zweierlei Hinsicht stärker zu unterstützen: Zum einen sollen sie im Rahmen der Forschungsförderungen, insbesondere dem 8. Forschungsrahmenprogramm, stärker angesprochen werden (s.u.). Zum anderen sollen Maßnahmen gesetzt werden, welche ihnen den Zugang zu Kapital erleichtern.

Aufgrund der in Europa eingeschränkten Möglichkeit auf Risikokapital zuzugreifen, setzt sich die Europäische Union bis zum Jahr 2014 zum Ziel, Risikokapital für schnell wachsende Firmen zur Verfügung zu stellen. Außerdem sollen Darlehen für rasch wachsende, innovative KMU bereit gestellt werden. Im Rahmen des KMU-Finanzforums (s.u.) wird man sich auf die besonderen Finanzierungsprobleme von kleinen innovativen Unternehmen konzentrieren. Des Weiteren wird die Kommission dafür sorgen, dass innovative Firmen leichter über Grenzen hinweg mit geeigneten Investoren zusammengebracht werden können. Darüber hinaus soll ein eigener Indikator zur Messung des Beitrags rasch wachsender innovativer Unternehmen zur Wirtschaft entwickelt werden, welcher langfristig als Leitindikator für das Monitoring der wirtschaftlichen Entwicklung Europas dienen soll (EU-KOM, 2010b).

Ähnliches findet sich in der Leitinitiative „**Eine Industriepolitik für das Zeitalter der Globalisierung**“, welche ebenfalls die Bedeutung von schnell wachsenden Unternehmen für den europäischen Wirtschaftsraum betont. Die Anregungen stoßen erneut in die Richtung, Gazellen in der Forschungsförderung mehr anzusprechen bzw. ihnen den Zugang zu Kapital zu erleichtern. Es wird betont, dass der Zugang zu Finanzierungsmitteln für Unternehmen, insb. KMU, eine große Herausforderung darstellt. Auch bei der Verfügbarkeit von Krediten ist nach der Krise immer noch keine Normalität eingetreten. Aufgrund dessen hat die Kommission mit Vertretern von Finanzinstituten und Unternehmen das KMU-Finanzforum gegründet, um Verfahren zu bewerten, zu verbreiten sowie innovative Lösungen zu finden, die der Wirtschaft den Zugang zu Finanzierungsmitteln sichern. Vor allem durch die Finanzierung von neuen und schnell wachsenden Firmen soll Europas Industrie und Infrastruktur modernisiert werden. Darüber hinaus strebt die Kommission danach, KMU in ihrer Entscheidung für eine exportorientierte Geschäftstätigkeit zu unterstützen (EU-KOM, 2010c).

Der Kommissionsvorschlag für das 8. Rahmenprogramm für Forschung und Innovation („**Horizon 2020**“) sieht eine Reihe von Veränderungen gegenüber den bisherigen Rahmenprogrammen vor, welche sich insbesondere aus der Ausrichtung des Programms an drei Schlüsselprioritäten ergeben: Wissenschaftsexzellenz, Führende Rolle der Industrie und Gesellschaftliche Herausforderungen. Unternehmen im Allgemeinen und innovativen KMU im Besonderen wird ein hohes Forschungs- und Innovationspotenzial und die Fähigkeit zugeschrieben, revolutionären technologischen Durchbrüchen auf den Markt zu verhelfen. Auf die Besonderheiten von KMU in der Forschung und Forschungsförderung soll stärker eingegangen werden, bspw. durch Vereinfachungen in der Programmabwicklung und Reduktion des administrativen Aufwandes. Bezeichnend ist, dass 15 % der Mittel in der Säule „Gesellschaftliche Herausforderungen“ für die Förderung von KMU aufgebracht werden sollen (EU-KOM, 2011).

Der europäische Think-Tank „**Lisbon Council**“ betont in vielfacher Weise die Bedeutung innovativer und wachstumsorientierter KMU und zeigt Möglichkeiten auf, sie in ihrem Wachstum zu unterstützen und ihre Wettbewerbskraft zu stärken. In den letzten Jahren wurde mehrfach die Bedeutung von Gazellen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Europa betont (Mettler & Williams, 2011). Gerade vor dem Hintergrund der globalen Entwicklungen kommt technologieorientierten Gazellen in Europa eine zentrale Rolle zu, da sie zur Verbreitung neuer Technologien beitragen und durch ihren hohen Exportanteil zahlreiche Arbeitsplätze in Europa schaffen. Gut funktionierende Märkte, so die Position des Lisbon Council, sollten schnell wachsende Unternehmen fördern und nicht behindern. Gazellen sind aus Sicht des Lisbon Council ein möglicher „Weg aus der Krise“ für die Europäische Union (Mettler & Williams, 2012).

2.4.2 Nationale Ebene

Die 2011 vorgestellte **Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation** betont, dass der Anteil an jungen, schnell wachsenden Unternehmen in Österreich im internationalen Vergleich deutlich unterdurchschnittlich ist: Nur 5 - 10 % der österreichischen Neugründungen sind als know-how-intensive und technologieorientierte Start-Ups zu klassifizieren. Als Ziele im **Themenbereich Unternehmensgründungen** werden dementsprechend wie folgt genannt:

1. Substanzielle Erhöhung der Beteiligungs- und Risikokapitalintensität bei Gründungen von technologiebasierten und innovativen Unternehmen
2. Steigerung der Anzahl der wissens- und forschungsintensiven Neugründungen bis 2020 um jährlich durchschnittlich 3 %
3. Beschleunigung des Wachstums innovativer Unternehmen

Die **Maßnahmen** dazu sind auf den Aspekt der Unternehmensfinanzierung beschränkt und umfassen u.a. die Schaffung eines rechtlichen Rahmens zur Eigenkapitalstärkung von jungen, technologie- und wachstumsorientierten Unternehmen, Ausbau von Risikokapital, Optimierung der Förderinstrumente für die Gründungs- und Wachstumsphase etc. (Bundesrepublik Österreich, 2011, S. 29-30).

Weiters finden sich Gazellen bzw. (innovative) schnell wachsende Unternehmen vielfach in Förderprogrammen wieder. So hat die **Austria Wirtschaftsservice** (aws) ihren Jahresschwerpunkt 2010 auf Gazellen gesetzt. Dafür wurde eine Basisstudie zum Thema Gazellen erstellt (WIFO, 2009), eine Veranstaltung mit begleitenden Medienaktivitäten durchgeführt und die Unterstützung von Gazellen im Rahmen der bestehenden Förderinstrumente beleuchtet. Generell richten sich die Instrumente der aws im Wesentlichen an Unternehmen in der Gründungs- und Expansionsphase und sind daher zumeist auf Gazellen im Sinne innovativer und wachstumsorientierter Betriebe ausgerichtet (Leutgeb, 2013).

Es wurde bereits erwähnt, dass im Rahmen der **Internationalisierungsoffensive von BMWFJ und WKO** („go international!“) eine eigene Gazellenförderung angeboten wird. Dabei wird schnell wachsenden Technologieunternehmen eine Förderung für individuelle Vermarktungskosten gewährt. Außerdem werden projektbezogene Vermarktungskosten im Ausland für Gazellen mit bis zu 50 % der Nettokosten erstattet. Die maximale Förderhöhe pro Unternehmen beträgt € 10.000. Innerhalb Europas werden lediglich KMU gefördert (AWO, 2010, S. 2).

2.4.3 Regionale Ebene

Auf regionaler Ebene sind zwei Programme für die Wirtschafts- und Innovationspolitik maßgeblich: Zum einen das EFRE-Programm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit Oberösterreich 2007-2013 (Regio 13)“ und zum anderen das strategische Wirtschafts- und Forschungsprogramm „Innovatives Oberösterreich 2010plus“. Derzeit werden beide Programme in Hinblick auf die bevorstehende EU-Förderperiode 2014 - 2020 überarbeitet bzw. neu gestaltet.

„**Regio 13**“ enthält ein Aktionsfeld „Unternehmensentwicklung und -gründungen, Betriebsübergabe, Risikokapital“, in dem sich Maßnahmen zur Forcierung der Gründung innovativer Unternehmen und die Unterstützung der Wettbewerbskraft von KMU, insbesondere in Hinblick auf die Internationalisierung und Markterschließung sowie den Zugang zu Risikokapital, wiederfinden (Land Oberösterreich, 2007, S. 97-98). Die konkreten Maßnahmen umfassen in erster Linie die Förderung bzw. Beratung von Unternehmensgründungen sowie die Bereitstellung von Risikokapital (Land Oberösterreich, 2009, S. 51-57).

Im Bereich Risikokapital wurde 2011 der „**OÖ HightechFonds**“⁴ gegründet. Dieser ist mit € 11,1 Mio. dotiert, von denen EFRE-Mittel in Höhe von € 2,8 Mio., Mittel des Landes Oberösterreich in derselben Höhe sowie € 5,5 Mio. von sieben regionalen Banken zusammengefasst sind. Der Beteiligungsfonds möchte technologieorientierte Unternehmen am Standort Oberösterreich dabei unterstützen, die Finanzierungslücke in der Expansionsphase zu schließen. Die Laufzeit der Beteiligung beträgt bis zu 10 Jahren – über die Rechtsform und das Ausmaß der Beteiligung entscheidet der Bewilligungsbeirat individuell. Derzeit ist der OÖ HightechFonds an zwei Unternehmen (PROLOGICS IT GmbH und ECOP Technologies GmbH) beteiligt.

Das strategische Programm „**Innovatives Oberösterreich 2010plus**“ erwähnt Gazellen zwar ebenfalls nicht unter dieser Bezeichnung, allerdings steht eine Reihe von Maßnahmen mit dem Ziel, das Wachstum und die Weiterentwicklung innovativer KMU zu unterstützen. Das thematische Spektrum umfasst dabei die diversen Elemente regionaler Innovationspolitik, zB Humanressourcen, Cluster und Netzwerke, Fördermaßnahmen und -beratungsleistungen, Infrastrukturen für technologieorientierte Unternehmen uäm. Erwähnenswert sind ferner der Inkubator tech2b bzw. der International Incubator Hagenberg, welche unter dem Leitziel stehen, wachstumsorientierte Unternehmensgründungen zu unterstützen (TMG, 2010).

Im 2012 vorgestellten „**Aktionsplan für Leitbetriebe und Headquarters in Oberösterreich**“, welcher vom Think-Tank Academia Superior in Zusammenarbeit mit der Industriellenvereinigung Oberösterreich erarbeitet wurde und Bestandteil einer umfassenden wirtschaftspolitischen Reformagenda für Oberösterreich ist, wurden Gazellen erstmals auf regionaler Ebene explizit angesprochen. Die betreffende Maßnahme beinhaltet Empfehlungen zur optimalen Servicierung und Unterstützung von Gazellen in Oberösterreich (Academia Superior/IV OÖ, 2012, S. 43).

⁴ <http://www.hightechfonds.at/>

2.5 Zahlen und Daten zu Gazellen in Österreich bzw. Oberösterreich

Aufgrund der unklaren Begriffsbestimmung variieren die statistischen Erhebungen zu Gazellen stark. Daten zu Österreich bzw. Oberösterreich sind nur punktuell verfügbar. In der jüngeren Vergangenheit wurden zwei empirische Erhebungen bzw. Studien veröffentlicht, welche **statistische Zahlen und Daten zu Gazellen in Österreich** enthielten.

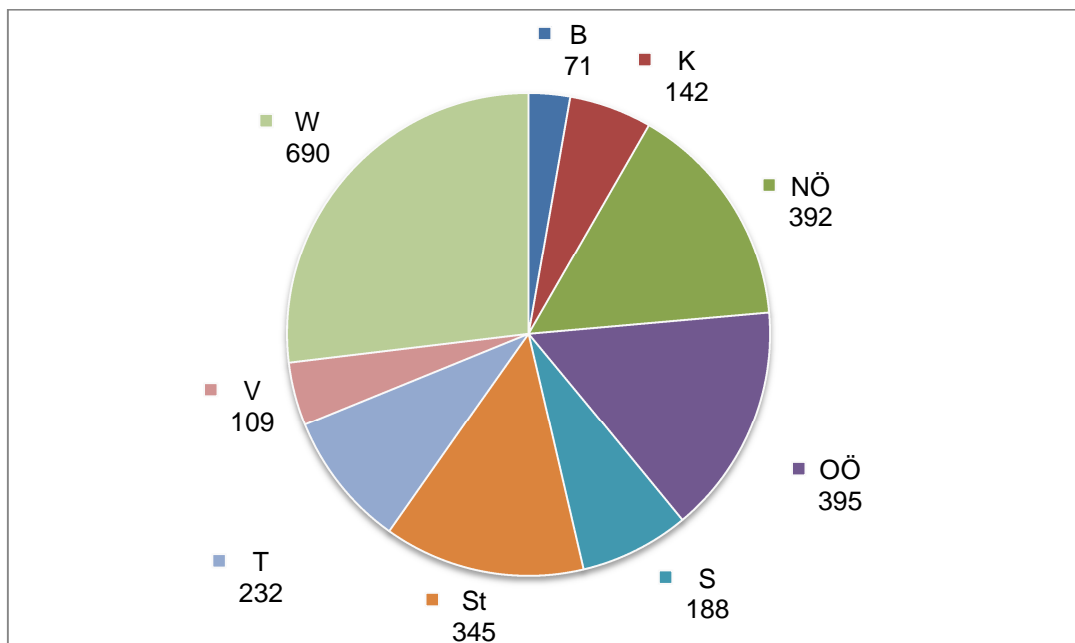
Das **WIFO** hat in seiner im Auftrag der AWS erstellten Expertise insbesondere die Arbeitsplatzschaffung von Gazellen in Österreich beleuchtet.⁵ Wesentliche Kernaussagen daraus sind wie folgt (WIFO, 2009, S. 8-13):

- Gazellen finden sich in allen **Wirtschaftsbereichen**. Es findet sich keine empirische Evidenz dafür, dass Gazellen überdurchschnittlich oft im Hochtechnologiebereich auftreten. Eine nennenswerte Häufigkeit von Gazellen ist lediglich im wissensintensiven Dienstleistungsbereich festzustellen.
- Die am schnellsten wachsenden 5 % der Beschäftigtenbetriebe waren in den Jahren 1995 bis 2000 für 37,1 % und in den Jahren 2000 bis 2005 für 32,4 % der **neu geschaffenen Arbeitsplätze** maßgebend. Auf die restlichen 95 % der Unternehmen mit Beschäftigten entfielen lediglich 10,6 % (1995-2000) bzw. 9,7% (2000-2005) der neu geschaffenen Arbeitsplätze in Österreich.
- Nach **Größenklassen** betrachtet sind im Beobachtungszeitraum 2002 bis 2005 9 von 10 Gazellen – verstanden als Unternehmen mit mehr als 20 % annualisiertem Beschäftigungswachstum – in der Kategorie „Mikrounternehmen“ (1-9 Beschäftigte) zu verorten. Auf diese entfallen 57,4 % der neu geschaffenen Arbeitsplätze. Gazellen der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ mit 50 – 249 Beschäftigten sind zwar deutlich geringer an der Zahl (118 Unternehmen bzw. 1,1%), allerdings haben diese durchschnittlich 66 neue Arbeitsplätze geschaffen. Unter den Großbetrieben fanden sich nur 9 österreichische Firmen, die die Wachstumskriterien erfüllt haben – gemeinsam haben diese Betriebe aber über 3.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Das bedeutet im Schnitt 428 (!) neue Arbeitsplätze pro Unternehmen binnen drei Jahren.
- Knapp die Hälfte der Gazellen in Österreich weist ein **Alter** von weniger als fünf Jahren auf, knapp ein Drittel ist mehr als zehn Jahre alt. Gazellen sind also keineswegs nur junge Unternehmen, aber häufiger unter den jungen Unternehmen zu finden als unter etablierten Betrieben. Interessant ist allerdings, dass „ältere Gazellen“ mehr neue Arbeitsverhältnisse begründen als junge Gazellen: Pro Betrieb haben die Gazellen der Altersklasse „jünger als 5 Jahre“ 6,6 Arbeitsplätze geschaffen – jene aus der Kategorie „älter als 10 Jahre“ aber 8,3 neue Arbeitsplätze.

⁵ Die zugrundeliegende Definition wurde im Abschnitt „Definitionsansätze“ dargelegt

Die **Statistik Austria** hat Anfang 2013 eine Studie zu schnell wachsenden Unternehmen in Österreich veröffentlicht. Zu schnell wachsenden Unternehmen wurden dabei jene Betriebe gezählt, die zu Beginn der Beobachtungsperiode mindestens fünf bzw. zehn unselbständig Beschäftigte hatten und im Beobachtungszeitraum ein durchschnittliches jährliches Wachstum ihrer unselbständig Beschäftigten von mindestens 7 % bzw. 10 % bzw. 20 % aufwiesen (Statistik Austria, 2013). Für die weiteren Auswertungen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit lediglich jene Unternehmen betrachtet, die im Jahr 2008 mindestens zehn unselbständig Beschäftigte hatten und im Zeitraum 2008 – 2011 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von mindestens 10 % der Anzahl ihrer unselbständig Beschäftigten aufweisen – demnach sind 2011 in Österreich **2.564 Gazellen** zu verzeichnen. Nach **Bundesländern** betrachtet sind mit 690 die meisten Gazellen in Wien ansässig, gefolgt von Oberösterreich mit 395 und Niederösterreich mit 392.

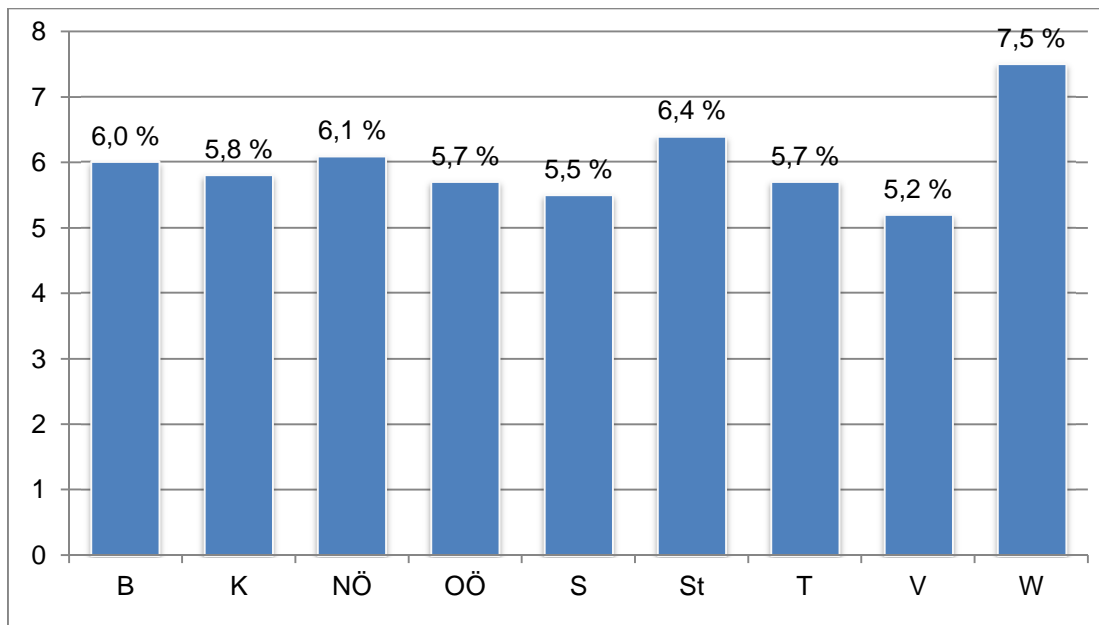
Abbildung 1: Schnellwachsende Unternehmen nach Bundesländern 2011



Quelle: Statistik Austria 2013

Stellt man nun die Anzahl der schnell wachsenden Unternehmen mit mindestens 10 unselbständig Beschäftigten in Verhältnis zu allen Unternehmen mit mindestens 10 unselbständig Beschäftigten, so ergibt sich eine „**Gazellenrate**“ von 5,7 % für Oberösterreich. In Wien ist der Anteil der Gazellen an allen Unternehmen deutlich höher, vier weitere Bundesländer weisen ebenfalls im Verhältnis zu allen Betrieben einen höheren Anteil an Gazellen auf – allerdings ist die hohe Anzahl an Unternehmen in Oberösterreich insgesamt hierbei zu berücksichtigen.

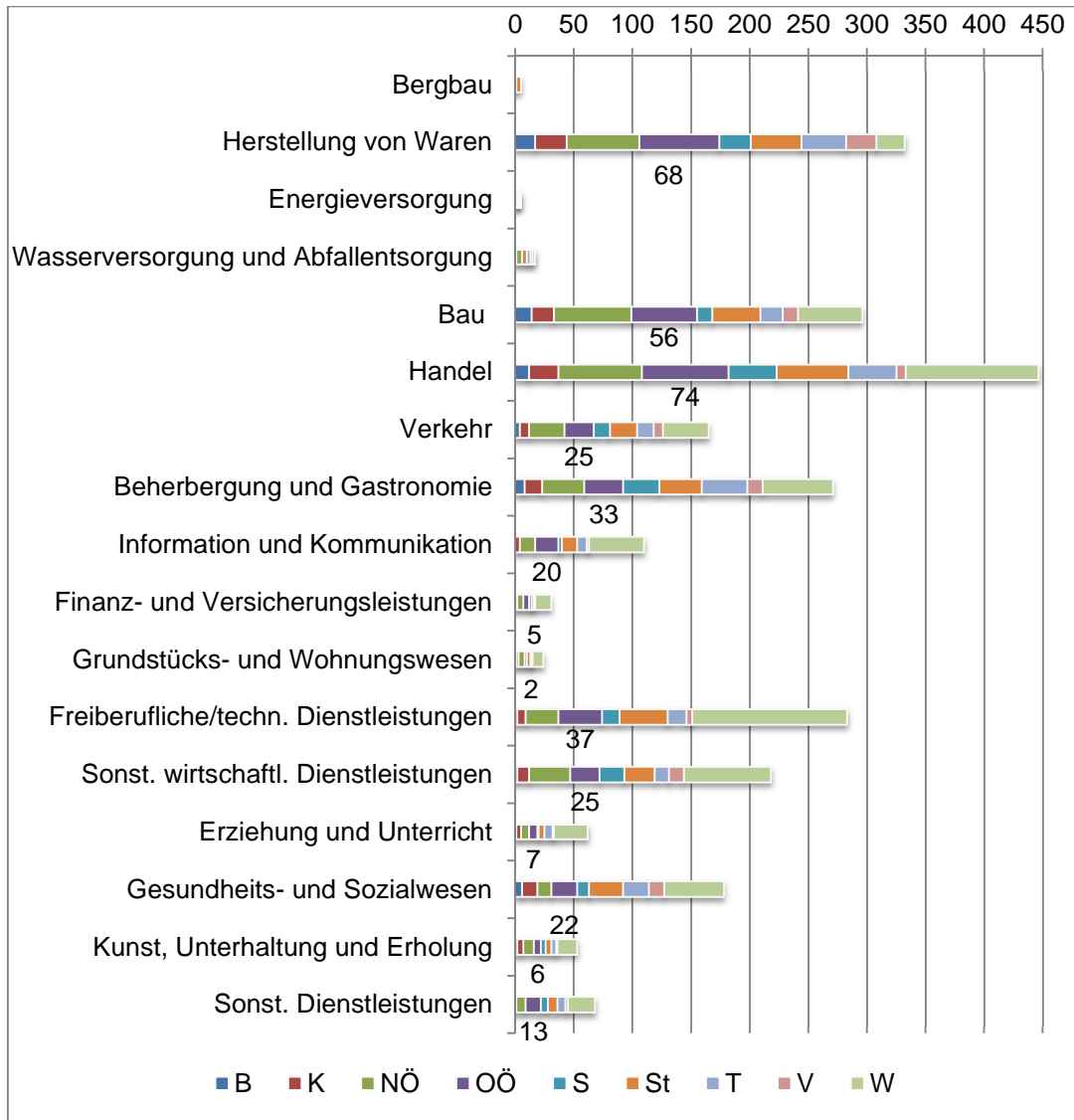
Abbildung 2: Anteil schnell wachsender Unternehmen an allen Unternehmen mit mindestens 10 unselbständig Beschäftigten nach Bundesländern 2011



Quelle: Statistik Austria 2013

Nach **Branchen** betrachtet finden sich die meisten schnell wachsenden Unternehmen im Handel (1.994 oder 20 %), der Gastronomie (1.497 oder 15 %) und im Bauwesen (1.217 oder 12 %). Die Herstellung von Waren sowie die freiberuflich-technischen Dienstleistungen machten mit etwas über 1.000 Betrieben jeweils gut 10 % der Gazellen in Österreich aus. Eine Analyse nach Branchen im Bundesländervergleich zeigt folgendes Bild:

Abbildung 3: Schnell wachsende Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011

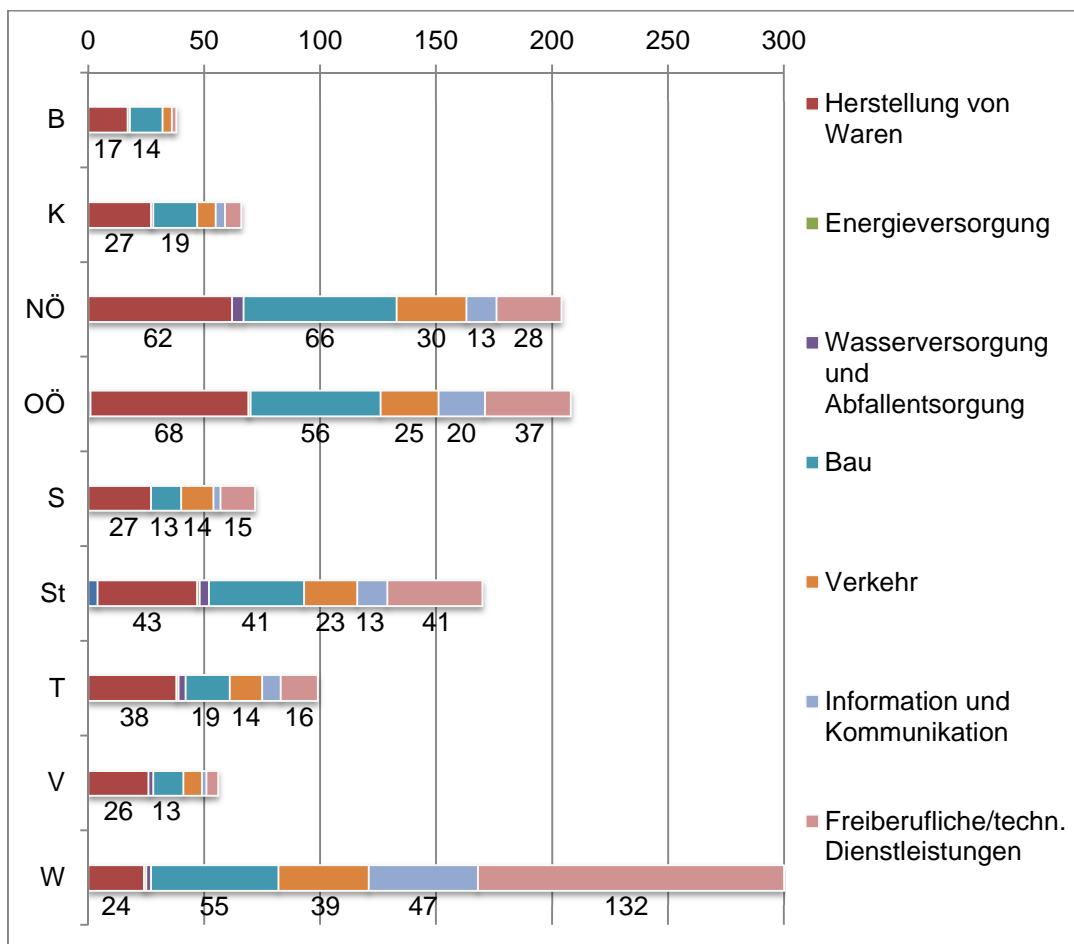


Quelle: Statistik Austria 2013

In **Oberösterreich** sind die meisten Gazellen im Handel (74), der Warenherstellung (68), dem Bauwesen (56) und den freiberuflich-technischen Dienstleistungen (37) zu verzeichnen. Im Bereich der Warenherstellung nimmt Oberösterreich den ersten Rang im Bundesländervergleich ein – hier sind die meisten schnell wachsenden produzierenden Betriebe ansässig.

Richtet man nun den Blick auf das Segment der **industriearientierten Gazellen**⁶, so sind mit 300 die meisten schnell wachsenden industriearientierten Unternehmen in Wien ansässig. Allerdings entfallen 44 % davon auf den Bereich freiberuflich-technischer Dienstleistungen und lediglich 8 % auf die Herstellung von Waren. Oberösterreich brachte mit 208 die zweitmeisten industriearientierten Gazellen hervor, davon ist knapp ein Drittel in der Warenherstellung tätig (68 Unternehmen). Damit sind etwas mehr als die Hälfte der oberösterreichischen Gazellen in industriearientierten Bereichen tätig. Im Bereich der freiberuflich-technischen Dienstleistungen fällt auf, dass mit 132 die meisten in Wien angesiedelt sind, gefolgt von der Steiermark mit 41 und Oberösterreich mit 37.

Abbildung 4: Industriearientierte schnell wachsende Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011

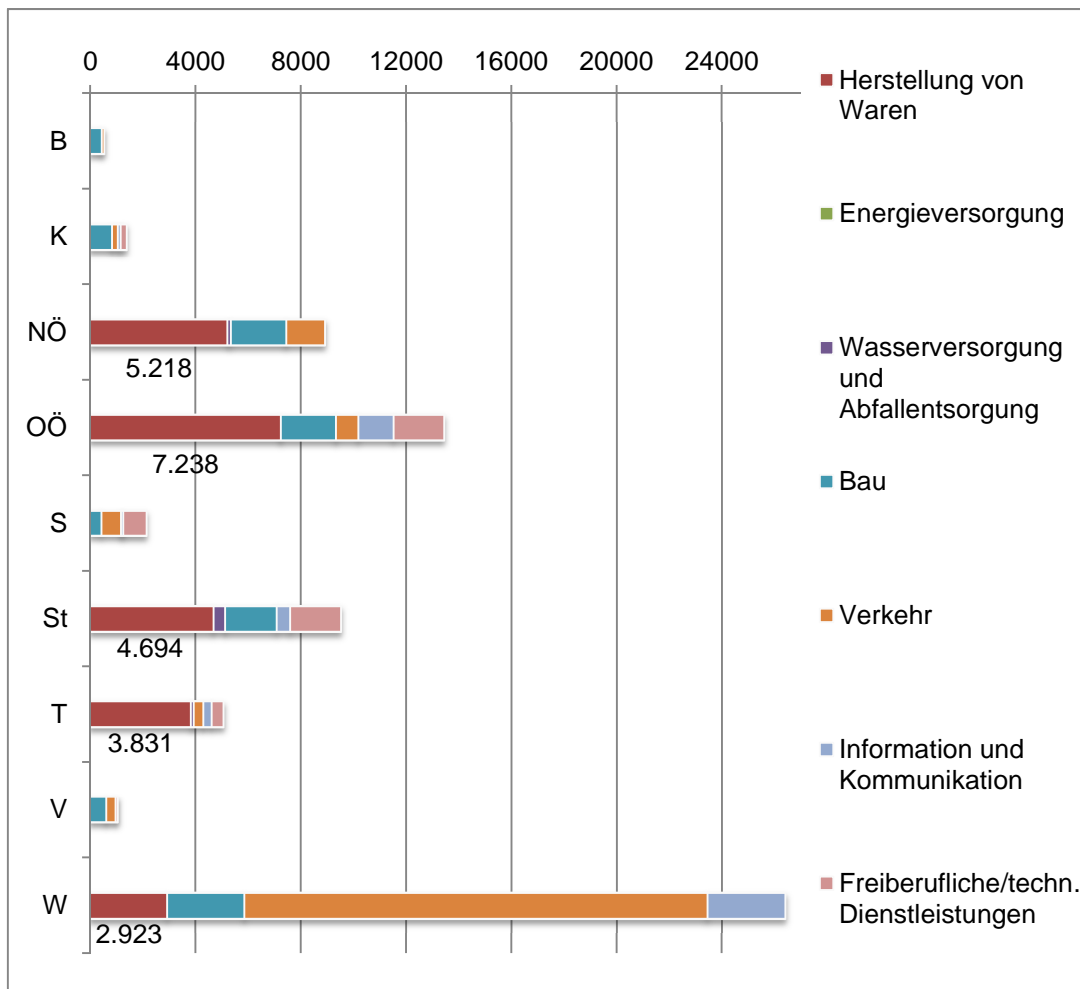


Quelle: Statistik Austria 2013

⁶ Industriearientierte Branchen: Bergbau, Herstellung von Waren, Energieversorgung, Wasserversorgung und Abfallentsorgung, Bau, Verkehr, Information und Kommunikation, Freiberufliche/technische Dienstleistungen

Nach **Mitarbeitern** betrachtet umfassen die oberösterreichischen Gazellen im Bereich der Warenherstellung über 7.200 Arbeitsplätze. Lediglich im Verkehrssegment in Wien waren mehr unselbständig Beschäftigte⁷ zu verzeichnen. Neben der Warenherstellung sind die Bauwirtschaft mit 2.095 Beschäftigten und das Segment freiberuflich-technischer Dienstleistungen mit 1.929 Mitarbeiter die beschäftigungsstärksten Bereiche der industrieorientierten Gazellen in Oberösterreich. In Summe beschäftigen diese rund 13.500 Mitarbeiter.

Tabelle 2: Unselbständig Beschäftigte bei industrieorientierten schnell wachsenden Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011

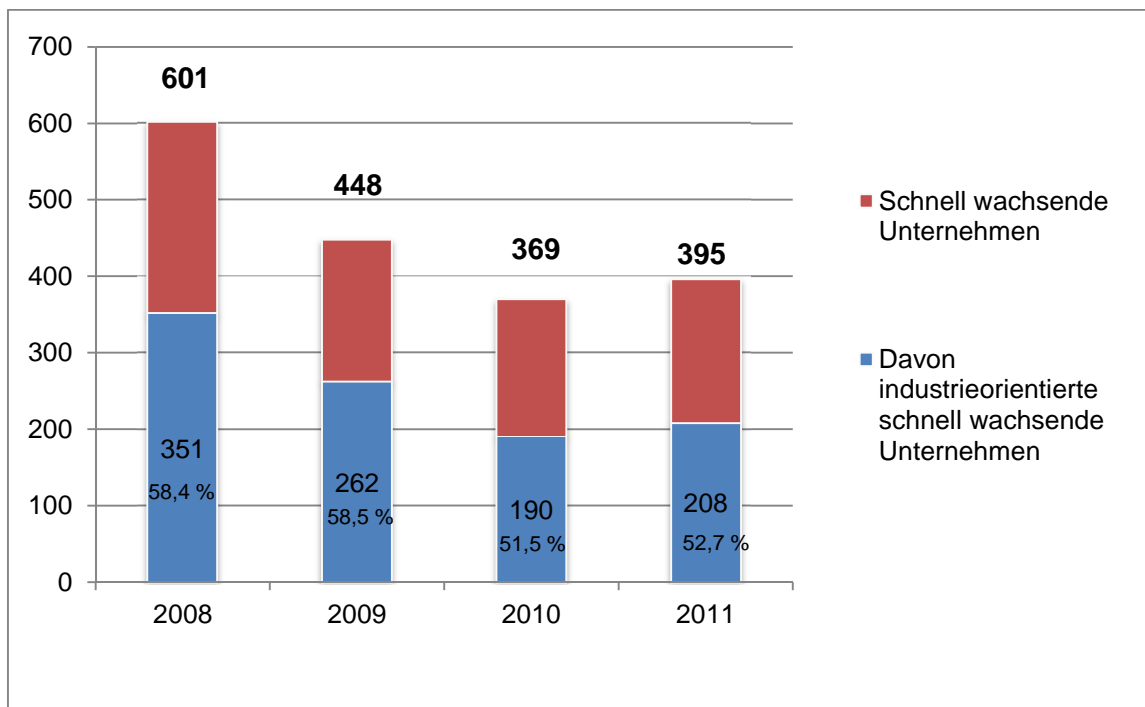


Quelle: Statistik Austria 2013, eigene Berechnungen

⁷ Der hohe Wert von über 17.500 Beschäftigten sticht hierbei besonders hervor. Aus Datenschutzgründen kann hierzu seitens der Statistik Austria keine nähere Angabe gemacht werden. Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitsplätze von österreichweit agierenden Unternehmen allesamt dem Unternehmenssitz zugerechnet werden. Im Verkehrsbereich würde das etwa Unternehmen wie Post, Austrian Airlines, ÖBB, Rail Cargo Austria, ÖBB-Postbus, ASFINAG etc. betreffen, welche ihren Hauptsitz in Wien haben.

Im **Zeitverlauf** der Jahre 2008 bis 2011 wird der konjunkturelle Einbruch in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise besonders deutlich. Waren im Jahr 2008 noch 601 Unternehmen aus Oberösterreich als Gazellen zu klassifizieren (davon 351 industrieorientierte Gazellen), so sanken diese Werte zwei Jahre später auf 369 Gazellen bzw. 190 industrieorientierte Gazellen. In Relation ausgedrückt waren 2008 über 58 % der schnell wachsenden Unternehmen in Oberösterreich in industrieorientierten Bereichen tätig, 2010 lag der Anteil bei 51 %. 2011 ist eine Konjunkturerholung zu erkennen, welche sich auch in einem leicht höheren Anteil industrieorientierter Gazellen ausdrückt (53 %).

Abbildung 5: Schnell wachsende Unternehmen in Oberösterreich 2008 – 2011



Quelle: Statistik Austria 2013, eigene Berechnungen

3 Wachstumsfaktoren und Rahmenbedingungen für Gazellen in Oberösterreich

Im nachfolgenden Abschnitt werden auf Basis der Expertengespräche und der relevanten Fachliteratur die **spezifischen Faktoren des Unternehmenswachstums** von Gazellen, die **Rahmenbedingungen** für schnell wachsende Unternehmen in Oberösterreich sowie deren spezifische **Chancen, Herausforderungen und Anliegen** beschrieben.

3.1 Wachstumsfaktoren – Treiber und Hemmnisse des Unternehmenswachstums

Gazellen zeichnen sich, wie eingangs dargelegt wurde, durch ihr schnelles und starkes Wachstum aus. Unternehmenswachstum im Allgemeinen und die schnelle Entwicklung von Gazellen im Besonderen wird durch eine Reihe von **spezifischen Faktoren** bestimmt. Gazellen sind daher als jene Unternehmen zu klassifizieren, in denen die fördernden Faktoren („Wachstumstreiber“) besonders stark und die hemmenden Faktoren („Wachstumshemmnisse“) schwach ausgeprägt sind. Weiters sind **interne und externe Faktoren** zu unterscheiden, wobei diese vielfach in Wechselwirkung stehen.

Nach einer Übersicht über die wichtigsten Wachstumsfaktoren werden diese in Hinblick auf schnell wachsende Unternehmen näher beschrieben.

Tabelle 3: Faktoren des Unternehmenswachstums

	Faktor	Wachstumstreiber	Wachstumshemmnisse
Interne Faktoren	Alleinstellungsgrad des Angebotes	<ul style="list-style-type: none"> • Erster Anbieter eines neuen Produkts, neuen Marketingmethoden o.ä. („First Mover“) • Hohe Reproduzierbarkeit/Multiplizierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Alleinstellungsgrad – ähnliche Angebote sind bereits am Markt verfügbar • Geringe Reproduzierbarkeit
	Kapital/Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Eigenkapital • Leichter Zugang zu Fremd-/Beteiligungskapital • Hoher Marktwert des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Eigenkapital • Zugang zu Fremd-/Beteiligungskapital • Kostendruck gegenüber Kapitalgebern
	Unternehmensorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell höhere Wachstumspotenziale bei kleineren Unternehmen • Aufbau effizienter Unternehmensstrukturen • Prozessstandardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Starre und ineffiziente Strukturen • Konzentration von Wissen und Verantwortung bei wenigen Personen (zB GründerInnen)
	Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichend qualifizierte Mitarbeiter • Motivation der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an qualifizierten Mitarbeitern • Hohe Personalfuktuation
	Internationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehleinschätzung der Marktpotenziale
	Forschung und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfach der Hauptgrund des Wachstums • Hohe Nachfrageorientierung in F&I („customer driven innovation“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Ressourcen für F&I • Fehlender oder später Aufbau von Forschungs- und Innovationsaktivitäten
	Information und Marktkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Einschätzung des Marktes und der Marktentwicklung • Kenntnis der Mitbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde oder falsche Einschätzung der Marktpotenziale und Marktentwicklungen • Unzureichende Information über den Mitbewerber

	Faktor	Wachstumstreiber	Wachstumshemmnisse
	Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Partnerschaften Einbindung in Wissens- und Branchennetzwerke (Cluster) • Persönliche Netzwerke • Sichtbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbs- und Wissensnachteile durch geringen Zugang zu Netzwerken • Allianzen und Kooperationen anderer Akteure
Externe Faktoren	Marktgröße und Marktnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Marktwachstum durch steigende Nachfrage • Ansprache neuer Kundengruppen • Diversifikation des Angebotsportfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktsättigung für die Kernangebote des Unternehmens • Abhängigkeit von einem kleinen Marktsegment
	Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt des Alleinstellungsmerkmals als Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaption des Angebotes durch andere (etablierte) Unternehmen • Nachfragerückgang wegen anderer Angebote
	Technologische Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung neuer Angebotsmöglichkeiten durch technologische Entwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Entwicklungen heben das Alleinstellungsmerkmal auf
	Umfeldbedingungen am Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsfähige Standortfaktoren • Zugang zu öffentlichen Förderungen • Nutzung intermediärer Unterstützungen • Mitwirkung an standortpolitischen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkungen und Wettbewerbsnachteile durch die Standortfaktoren • Fehlende Verfügbarkeit bzw. unzureichender Zugang zu öffentlichen Services • Mangelnde Berücksichtigung in standortpolitischen Entscheidungen

Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an BMWI, 2012, S. 21-28+124; WIFO, 2009, S. 15-19; Mitusch & Schimke, 2011, S. 27-43+58 sowie die Expertengespräche

Das schnelle Wachstum von Gazellen ist in aller Regel darauf zurückzuführen, dass sie einen hohen **Alleinstellungsgrad** haben und in gleich welcher Weise ein „First Mover“ sind. Dies kann auf das Angebot eines neuartigen Produkts – verstanden als Sachgut, Dienstleistung oder Produkt-Service-Kombination – ebenso zurückzuführen sein wie auf neuartige Marketingmethoden, Vertriebskanäle u.ä. In jedem Fall ist ein vergleichbares Angebot nicht oder nicht in der entsprechenden Form bereits am Markt verfügbar.

Um das Wachstum über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten zu können, ist eine hohe Reproduzierbarkeit oder Multiplizierbarkeit des Angebotes erforderlich. Langfristig sind Gazellen auch gefordert, ihr **Angebotsportfolio zu diversifizieren**, um eine Abhängigkeit von wenigen Kunden bzw. Marktsegmenten zu vermeiden und das Risiko der Marktnachfrage breiter zu streuen. Der Fokus sollte daher weniger auf das konkrete Produkt gelegt werden, sondern auf den Aufbau von **Kernkompetenzen**, die in Form unterschiedlicher Produkte verwertet und den Markterfordernissen angepasst werden können.

Schnelles Wachstum über einen längeren Zeitraum ist stark von den **finanziellen Kapazitäten** des Unternehmens beeinflusst. Investitionen, Vorleistungen, Zwischenfinanzierungen etc. erfordern einen finanziellen Spielraum, der von Gazellen – vor allem jungen Gazellen – oftmals nicht oder nur schwer im erforderlichen Ausmaß aufgebracht werden kann. Der Eigenkapitalpolster bzw. der Zugang zu Fremdkapital geben daher die Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums in vielen Fällen vor.

Der **Marktwert des Unternehmens** kann aufgrund des großen Erfolges binnen kurzer Zeit enorm steigen. Die Gründer von Gazellen, insbesondere im IT- und Hightech-Bereich, wählen daher mehr und mehr den Weg, das Unternehmen in dieser Phase an einen Investor oder strategischen Partner zu verkaufen. Hierin wird von Experten ein gewisser Kulturwandel gegenüber früheren Zeiten gesehen, als ein erfolgreiches Unternehmen über viele Jahrzehnte von den Gründern geleitet und als Familienbetrieb weitergegeben wurde.⁸

⁸ In den Expertengesprächen wurde von einem Fall eines Unternehmens aus Oberösterreich berichtet, das an einen ausländischen Konzern verkauft wurde: jedoch nur unter der Bedingung, dass die Gründer für eine gewisse Zeitspanne im Unternehmen verbleiben und es wie gewohnt weiterführen

Um das schnelle Wachstum nachhaltig bewältigen zu können, ist eine optimale und kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation erforderlich. Gazellen werden vielfach darüber definiert, dass sie innerhalb einer relativ kurzen Zeit viele neue Mitarbeiter aufnehmen bzw. den Umsatz enorm steigern können. Dafür ist eine „**mitwachsende**“ **Unternehmensorganisation** notwendig. Gerade die Eigner von jungen Gazellen stehen in diesem Punkt oft vor großen Herausforderungen: Managementstrukturen müssen eingezogen werden, persönliche Managementkenntnisse, -erfahrungen und -kompetenzen aufgebaut, Aufgaben delegiert und neue übernommen werden, Prozesse standardisiert werden usw. Gelingt es nicht, das Unternehmen „auf breitere Beine“ zu stellen, bleiben das Wissen und die Verantwortlichkeiten bei einer Person oder wenigen Personen gebündelt und so das Wachstumspotenzial auf Kapazitäten der Gründer begrenzt. Auf der anderen Seite ziehen junge Gazellen **keine strukturellen „Altlasten“** mit, was vorübergehend zu einer schlankeren Organisation und damit Kostenvorteilen gegenüber etablierten Unternehmen führt.

Damit eng verbunden ist der Aspekt des **Humankapitals**. Gazellen stehen vor der Herausforderung, relativ viele und ausreichend qualifizierte Mitarbeitern zu gewinnen und in das Unternehmen zu integrieren. Zugleich wird von Mitarbeiter in stark wachsenden Betrieben oft eine besondere Einsatzbereitschaft und Flexibilität gefordert, was zu einer starken Fluktuation an Mitarbeitern führen kann.

Die besondere Bedeutung der **Internationalisierung** für Gazellen wird vielfach betont. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass – insbesondere bei produzierenden Unternehmen – der Heimmarkt rasch erschlossen ist, während im Export große Absatzchancen liegen, insbesondere in Schwellenländern und Wachstumsmärkten („BRIC“, „Next Eleven“). Allerdings stehen Gazellen, vor allem junge Gazellen, vielfach vor der Aufgabe, die Marktchancen richtig einzuschätzen und die langfristigen Weichen für die Unternehmensstrategie zu stellen.

Forschung und Innovation sind zweifelsohne Treiber des Unternehmenswachstums. Der Erfolg von Gazellen ist vielfach auf Forschungs- und Innovationsleistungen zurückzuführen, die die Basis für das neuartige Angebot eines „First Mover“ gelegt haben. Allerdings lässt sich kein direkter und linearer Zusammenhang zwischen den Forschungs- und Innovationsaktivitäten eines Unternehmens und seinem Wachstum festhalten. Das heißt, nicht alle forschenden und innovierenden Unternehmen sind wachsende Unternehmen – aber ein großer Teil der wachsenden Unternehmen ist besonders forschungs- und innovationsaktiv. Innovation meint hierbei neben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auch Prozess- und Organisationsinnovationen oder Marketing- und Vertriebsinnovationen. Auf all diese Formen der Innovation kann der strategische Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens zurückgeführt werden, welcher zu dessen starkem Wachstum führt. In der Expansionsphase ist der Betrieb enorm damit befasst, die Kundenaufträge zu erfüllen, Mitarbeiter anzuwerben, die Unternehmensorganisation neu zu strukturieren etc. – für strategische Forschung und Innovation fehlen oft die Zeit und die

personellen wie finanziellen Kapazitäten. Gazellen bringen daher typischerweise inkrementelle Innovationen hervor oder reagieren auf spezifische Kundenwünsche („customer driven innovation“). In Hinblick auf den **langfristigen Unternehmenserfolg** gilt es allerdings, beizeiten Ressourcen für Forschung und Innovation einzuräumen, strategische Partnerschaften aufzubauen (zB mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen), Kontakte in den Fachcommunities zu knüpfen, an öffentlichen Forschungsprogrammen zu partizipieren etc.

Ein weiterer interner Wachstumsfaktor kann mit dem Terminus **Information und Marktkenntnis** ausgedrückt werden. Viele strategische Entscheidungen, die in der Expansionsphase zu treffen sind und den langfristigen Erfolg der Gazelle als etabliertes Unternehmen begründen, erfordern eine gute Information über den Markt, die voraussichtliche Marktentwicklung, technologische Trends und eine umfassende Kenntnis der (potenziellen) Mitbewerber. Während etablierte Unternehmen über die Ressourcen und Erfahrungen zur Selbst- und Fremdeinschätzung verfügen, kommen die Manager junger Gazellen hier oft an ihre Grenzen.

Fehlentscheidungen bei **Investitionen** können massive Konsequenzen nach sich ziehen, zumal die Kapitalbasis für Expansionsschritte bei jungen Unternehmen in der Regel schwach ausgeprägt ist. Nicht wenige erfolgreiche Gazellen haben sich in der Wachstumsphase „übernommen“ und mussten die Tätigkeit einstellen bzw. Konkurs anmelden. Weiters verschärft sich mit dem Erfolg und der Sichtbarkeit des neuartigen Angebots, welches Gazellen erfolgreich macht, auch die **Konkurrenzsituation**.

Die **Vernetzung mit anderen Akteuren** ist für schnell wachsende KMU von großer Wichtigkeit, da die Verknüpfung mit anderen Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, öffentlichen Akteuren etc. unschätzbare Wissens- und Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Wenn sich der Betrieb gerade in der Lebenszyklusphase einer Gazelle befindet, so muss bereits in dieser Zeit der Grundstein für die weiteren Entwicklungsphasen gelegt werden, sei es durch bilaterale Kooperationen oder durch eine breitere Vernetzung in Clustern und Netzwerken.

Externe Wachstumsfaktoren können vom Unternehmen selbst nicht beeinflusst werden. Entscheidend ist hierbei, ob diese Faktoren vom Management entsprechend beobachtet und analysiert werden und gegebenenfalls auf Veränderungen rasch und richtig reagiert wird.

Zunächst ist die **Marktgröße und -nachfrage** eine wesentliche Wachstumsdeterminante. Gazellen sind vielfach in Nischenbereichen tätig, wo sie als „Early Adopter“ eine starke Marktposition haben. Umso mehr müssen sie auf Veränderungen der Marktgröße und der Nachfrage nach ihren Angeboten reagieren und neue Kundengruppen ansprechen, um das Wachstum aufrecht zu erhalten. Eine Marktsättigung oder eine zu große Abhängigkeit von einem kleinen Marktsegment kann Gazellen – gerade wenn die Kapitalbasis gering bzw. der Fremdkapitalanteil hoch ist – unter enormen Druck bringen.

Die erfolgreiche Entwicklung einer Gazelle wird à la longue nicht unbeobachtet bleiben. Früher oder später wird die **Konkurrenz** in Erscheinung treten und versuchen, das Alleinstellungsmerkmal von Gazellen zu kopieren. Handelt es sich dabei um etablierte und kapitalstarke Unternehmen, kann dies die Gazelle rasch in Bedrängnis bringen. Für ein anhaltendes Wachstum sind Gazellen gefordert, ihre Alleinstellungsmerkmale kontinuierlich auszubauen bzw. ihre Kernkompetenzen in neue Angebote zu übertragen, um so dem Mitbewerber stets einen Schritt voraus sein zu können.

Technologische Trends und Entwicklungen können Gazellen neue und erweiterte Angebotsmöglichkeiten eröffnen, andererseits können sie auch dazu führen, das Alleinstellungsmerkmal aufzuheben, obsolet zu machen oder die Marktnachfrage zu schwächen.

Wie alle Unternehmen sind auch Gazellen in hohem Maße von den **Umfeldbedingungen am Standort** beeinflusst. Hierzu zählen im Wesentlichen die „harten“ Standortfaktoren wie Infrastruktur, Steuerniveau, Arbeitskräftepotenzial, Forschungsinfrastrukturen etc. und „weiche“ Standortfaktoren wie das kulturelle Umfeld, Freizeitangebot, Lebensqualität und Image eines Standortes. In diesem Kontext steht auch die Frage, inwieweit Unternehmen das öffentliche Unterstützungsangebot erschließen und standortpolitische Entscheidungen durch die aktive Mitwirkung in Interessensvertretungen beeinflussen können.

3.2 Rahmenbedingungen für Gazellen am Standort Oberösterreich

In **Oberösterreich** sind die Rahmenbedingungen für schnell wachsende Unternehmen – so der Tenor der Gespräche mit Experten auf regionaler und nationaler Ebene – grundsätzlich sehr gut. Zunächst sind es die drei klassischen „harten“ Standortfaktoren, welche in Oberösterreich günstige Rahmenbedingungen bieten: (1) Arbeit, (2) Kapital und (3) Boden. Oberösterreich hat in diesen drei Bereichen eine historisch begünstigte Ausgangslage und zudem in den letzten Jahren aktiv Maßnahmen zur Verbesserung der Standortattraktivität gesetzt.

Im Bereich der Humanressourcen ist die hohe Unternehmensorientierung der **oberösterreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen** zu erwäh-

nen, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, welche gewissermaßen eine „Brutstätte“ für innovative Technologieentwicklungen und schnell wachsende Unternehmen im Technologiebereich sind. Weiters tragen sie zur Erhöhung der Wissensbasis und dem Kompetenzaufbau in der Region bei.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Rolle der **sekundären Bildungseinrichtungen** (v.a. HTLs) als wesentlicher Baustein des Faktors „Arbeit“. Nichtsdestotrotz steht außer Zweifel, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, als Standortfaktor künftig an Bedeutung zunehmen wird und weitere Schritte zur Erhöhung der Anzahl an technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräften unumgänglich sind.

In Bezug auf den **Standortfaktor „Kapital“** sind die oberösterreichischen Regionalbanken und ihre hohe Unternehmensorientierung als Standortfaktor nicht zu gering einzuschätzen. Die Hausbanken sind gerade für junge schnell wachsende Unternehmen ein wichtiger Partner – sei es in Bezug auf die Finanzierung des Unternehmens, den Zugang zu öffentlichen Förderungen oder Informationen und Ratschläge von erfahrenen Experten.

Der **Faktor „Boden“** spielt je nach Tätigkeitsgegenstand des Unternehmens eine mehr oder weniger große Rolle. Produzierende Unternehmen haben in aller Regel Bedarf an geeigneten und leistbaren Betriebsflächen. In den letzten Jahren hat die öffentliche Hand in Oberösterreich viel dazu unternommen, Betriebsbaugelände und räumliche Infrastrukturen für schnell wachsende Unternehmen zur Verfügung zu stellen (Betriebssparke, INKOBAs, Technologiezentren, Beratungsleistungen in der Investorenbetreuung etc.). Dennoch sind – gerade im städtischen Umfeld – Flächen nur in begrenztem Ausmaß verfügbar und das Preisniveau im Vergleich zu anderen Regionen sehr hoch.

Mehrfach wurde in den Expertengesprächen die starke **industrielle Prägung Oberösterreichs** angesprochen. Oberösterreich weist eine lange Geschichte und hohe Anzahl an industriellen Leitbetrieben auf, die auf internationalen Märkten reüssieren – voestalpine, BMW, Siemens, Lenzing und viele andere mehr. Für industrieorientierte Gazellen wirken die Leitbetriebe einerseits fördernd, andererseits hemmend. Letzteres zeigt sich etwa in Hinblick auf die **Rekrutierung von Mitarbeitern**, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, wo die etablierten Leitbetriebe gegenüber jungen, schnell wachsenden Unternehmen im Vorteil sind.

Förderlich wirkt die industrielle Prägung Oberösterreichs in verschiedener Hinsicht: In Oberösterreich herrscht aus Sicht der Experten ein „**gutes Klima**“ für **technologieorientierte Unternehmen**. Dies drückt sich etwa auch in Kooperationen zwischen Leitbetrieben und Gazellen aus, von denen beide Seiten profitieren. Weiters hat die starke Industrie in Oberösterreich zur Folge, dass hierzulande eine Vielzahl an **industrieeorientierten Dienstleistern** ansässig ist, die wiederum auch als Partner für Gazellen von Bedeutung sind.

Nicht zuletzt sind viele oberösterreichische **Gazellen aus dem Umfeld von etablierten Industrieunternehmen** entstanden. Exemplarisch angeführt sei die voestalpine, in deren Umfeld Unternehmen wie KEBA, Wacker Neuson, Siemens VAI, Trumpf Maschinen uvm. entstanden sind.

Das Spektrum an **öffentlichen Förderungen und Unterstützungsleistungen** in Oberösterreich ist aus Sicht der Experten grundsätzlich gut, wenngleich es derzeit nur punktuell auf die spezifischen Anliegen von Gazellen eingeht: „*Das läuft so im Tagesgeschäft mit*“ drückte es ein Gesprächspartner aus. Positiv angemerkt wurden die gute Kooperation der oberösterreichischen Akteure mit Bundeseinrichtungen sowie die Unternehmensorientierung der Landespolitik. Oberösterreich hat in vielen Bereichen der **regionalen Innovationspolitik** eine Vorreiterrolle eingenommen, bspw. im Bereich der Cluster. Nunmehr sind, so die Einschätzung einiger Experten, die Leistungsangebote wie Förderberatung, Unterstützung bei Betriebsansiedlungen, Investitions- und Forschungsförderungen etc. „*state of the art*“ und kein Alleinstellungsmerkmal des Wirtschaftsstandortes Oberösterreich mehr. Kritisch angemerkt wurde die **Heterogenität der Unterstützungsstrukturen**, welche es gerade für schnell wachsende Unternehmen schwierig macht, den Überblick zu bewahren.

3.3 Chancen, Herausforderungen und Anliegen von Gazellen in Oberösterreich

Die **Chancen und Herausforderungen** schnell wachsender Unternehmen orientieren sich an den Wachstumsfaktoren: Chancen eröffnen sich dort, wo Unternehmen die wachstumsfördernden Faktoren stark erschließen können – Herausforderungen bestehen im Wesentlichen in der Minimierung der wachstumshemmenden Faktoren. Die Expertengespräche zeigten, dass folgende der o.a. Wachstumsfaktoren für oberösterreichische Gazellen besonders relevant sind und hierbei **spezifische Anliegen und Unterstützungsbedarfe** schnell wachsender Unternehmen in Oberösterreich gegeben sind:

- **Kapital und Finanzierung** (9 Nennungen in 9 Interviews)

Alle Gesprächspartner nannten den Themenkreis Kapital und Finanzierung als Herausforderung für die oberösterreichischen Gazellen. Zumeist wurde betont, dass die Banken zuletzt deutlich restriktiver in der **Kreditvergabe** geworden sind und die **Eigenkapitalvorschriften** durch Basel II und Basel III deutlich strikter wurden. Für junge und expandierende Unternehmen wird es immer schwieriger, die erforderliche Liquidität sicherzustellen. Andererseits kann es – gerade für junge, wachstumsorientierte Unternehmen – in unsicheren wirtschaftlichen Zeiten wichtig sein, einen Eigenkapitalpolster aufzubauen und über **Reserven** für künftige Expansionen, Produktentwicklungen etc. zu verfügen.

Die Frage, ob oberösterreichische Gazellen hierzu **spezifische Anliegen oder Unterstützungsbedarfe** haben, wurde von den Experten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Eine Ausweitung **alternativer Finanzierungsinstrumente** könnte Gazellen aus Sicht mancher Gesprächspartner einen wichtigen Impuls geben. In den letzten Jahren wurden auf Landes- und Bundesebene einige Finanzierungsinstrumente eingeführt (OÖ HightechFonds, aws Gründerfonds, aws Business Angel Fonds etc.), welche jedoch de facto nur für eine sehr geringe Anzahl an Unternehmen relevant sind. So herrscht aus Sicht mancher Experten derzeit kein Mangel an verfügbarem Beteiligungs- und Risikokapital, sondern an geeigneten Ideen, Geschäftsmodellen und nicht zuletzt der Bereitschaft von Gründern und Jungunternehmern, „jemanden an Bord zu holen“.

Den **Regionalbanken** in Oberösterreich wird eine hohe Beratungsqualität und -intensität in Hinblick auf die verfügbaren Förderinstrumente attestiert. Manche Experten sind der Meinung, dass Banken – auch vor dem Hintergrund der Eigenkapitalvorschriften – etwas risikoorientierter agieren könnten und sich stärker mit innovativen Produkten und Geschäftsmodellen auseinandersetzen könnten, etwa durch flexiblere Gestaltung der internen Rankings.

- **Mitarbeiter** (7 Nennungen in 9 Interviews)

Die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern ist dieser Tage für viele Unternehmen eine Herausforderung, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. In Oberösterreich ist die Situation für Gazellen besonders schwierig, da zum einen die Anzahl an **Absolventen technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildungen** im Sekundär- und Tertiärbereich im Verhältnis zur Wirtschaftskraft des Landes unterkritisch ist. Zum anderen kommt – aus Sicht der Gazellen – hinzu, dass die **oberösterreichischen Leitbetriebe** in hohem Ausmaß bemüht sind, Fachkräfte zu gewinnen. Etablierte Unternehmen haben vielfach Partnerschaften mit (Hoch-)Schulen begründet, eigene HR-Abteilungen eingerichtet, betreiben Employer Branding und können Trainee-

Programme und Aufstiegsmöglichkeiten im Konzern offerieren. All das können Gazellen in der Regel nicht anbieten. Darüber hinaus wird Mitarbeitern in einem schnell wachsenden Unternehmen eine **hohe Flexibilität und Einsatzbereitschaft** abverlangt. In der Gründungsphase besteht eine Möglichkeit darin, Schlüsselpersonen als Partner zu beteiligen und so längerfristig an das Unternehmen zu binden. De facto ist dies jedoch nur bei einer sehr geringen Anzahl an Mitarbeitern möglich und sinnvoll.

Aus Sicht der Experten liegen die Unterstützungsbedarfe von Gazellen in Oberösterreich indirekt in einer **Ausweitung der technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungen**, um die Quantität der verfügbaren Fachkräfte zu heben – sowohl im Sekundär- und Tertiärbereich wie auch in der dualen Ausbildung (Lehre). Direkte Unterstützungsbedarfe ergeben sich in der Erschließung von **Zugängen zu potenziellen Mitarbeitern**, etwa Partnerschaften zu Schulen und Hochschulen, der Attraktion ausländischer Fachkräfte etc.

- **Unternehmensorganisation und -strategie** (7 Nennungen in 9 Interviews)

Ebenso oft wie Humanressourcen wurden Aspekte der Unternehmensorganisation angesprochen. Das „**Mitwachsen**“ **der internen Strukturen und Prozesse** ist ein wesentlicher Wachstumsfaktor, da Gazellen sonst rasch an ihre Grenzen gelangen. Dies trifft auch für oberösterreichische Gazellen zu, wenngleich hier keine expliziten Besonderheiten festzuhalten sind.

Die **öffentlichen Service- und Supportstrukturen** berücksichtigen diesen Aspekt derzeit kaum - abgesehen von der Förderung ProTrans der AWS, welche Kooperationsprojekte von KMU u.a. in den Bereichen Unternehmensstrategie, Implementierung von Management-Methoden oder der strategischen Produktfindung unterstützt. Angesichts der vielfältigen Angebote zu Finanzierung, Investitionen, Forschung, Export etc. ist zweifelsohne eine Lücke im Bereich der Organisationsentwicklung festzustellen. Nur vereinzelt und punktuell können Akteure des oberösterreichischen Innovationsnetzwerkes Ratschläge geben oder Experten vermitteln.

In einer Expansionsphase müssen viele Entscheidungen über die **künftige strategische Ausrichtung** des Unternehmens gefällt werden. Dabei müssen die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, die Entwicklung des Marktes, die Potenziale von Auslandsmärkten, Zeitpunkt und Umfang von Investitionen, das derzeitige und künftige Humankapital uvam. realistisch eingeschätzt werden. Manche Gesprächspartner berichteten von erfolgreichen Unternehmen, welche in der Phase des schnellen Wachstums Fehlentscheidungen getroffen haben, die nicht selten zum **Marktaustritt** geführt haben. Dies ist sowohl aus betriebs- wie auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ein worst-case-Szenario, das entsprechende Service- und Supportstrukturen legitimiert.

- **Vernetzung und Kooperation** (6 Nennungen in 9 Interviews)

Die Klassifizierung als Gazelle bezieht sich, wie eingangs dargestellt wurde, lediglich auf eine gewisse Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens. In dieser Phase des schnellen Wachstums ist das Unternehmen sehr stark auf sich selbst konzentriert und mit der Bewältigung des Wachstums sowie den vielen damit verbundenen Aspekten (Unternehmensstrategie, Mitarbeiterrekrutierung, Erschließung neuer Märkte etc.) beschäftigt. Damit in den nachfolgenden Unternehmensphasen ein stabiles Wachstum möglich wird, gilt es jedoch, bereits im „Gazellen-Stadium“ die Weichen dafür zu stellen. Ein wichtiger Aspekt des nachhaltigen und stabilen Wachstums ist der **Aufbau von Netzwerken, Kooperationen und Partnerschaften**. Dies umfasst sowohl Unternehmen derselben Branche bzw. anderen Betrieben entlang derselben Wertschöpfungskette wie auch vor- und nachgelagerte Unternehmen, Entwicklungspartner, Forschungseinrichtungen, Investoren, öffentliche Intermediäre und standortpolitische Entscheidungsträger usw.

Die **industriell geprägte Kultur Oberösterreichs** wirkt aus Sicht der Experten ebenso förderlich für die Vernetzung von Gazellen mit Partnern wie die aktive Netzwerkbildung, welche insbesondere in den **Cluster- und Netzwerkorganisationen** vorangetrieben wird. Als Instrument regionaler Innovationspolitik haben sich Cluster in den letzten Jahren darin bewährt, zu Vernetzung, Wissenstransfer, Kooperation und Innovation in der Region sowie der Profilbildung und Sichtbarkeit eines Standortes beizutragen. Für Gazellen können sie ein wichtiger Hub und Impulsgeber sein, weshalb die oberösterreichischen Cluster besonders wachstumsorientierte Unternehmen ansprechen, wenngleich es derzeit keinen expliziten Schwerpunkt der Clusteraktivitäten bildet.

- **Markterschließung und Internationalisierung** (4 Nennungen in 9 Interviews)

Vier der befragten Experten strichen die Bedeutung der Internationalisierung und der **Erschließung neuer Märkte** in der Expansionsphase eines Unternehmens heraus. Dies gilt besonders für die oberösterreichischen Gazellen, welche in Österreich vielfach nur einen sehr begrenzten Markt vorfinden bzw. in extremen **Nischenbereichen** tätig sind, wo sich erst durch die Internationalisierung Wachstumschancen eröffnen.

Die spezifischen Anliegen und Unterstützungsbedarfe von Gazellen im Bereich der Internationalisierung sind zumeist auf **Informationsdefizite** im Vergleich zu etablierten Unternehmen zurückzuführen. Gazellen, primär junge und im Aufbau befindliche Unternehmen, verfügen in der Regel über **wenig Erfahrung** in der Einschätzung der Marktentwicklungen und -potenziale, der bürokratischen und administrativen Hürden im Export und insbesondere in **Investitionsentscheidungen**. Aufgrund ihres hohen Spezifizierungsgrades stoßen dabei die klassischen Förderinstrumente und Beratungsleistungen rasch an die Grenzen ihrer Möglichkeiten.

- **Bewältigung administrativer Hürden** (3 Nennungen in 9 Interviews)

Als letzter Aspekt sei die **Bewältigung administrativer Hürden** angeführt. Wie alle Unternehmen müssen auch Gazellen vielfältige administrative Tätigkeiten erfüllen, bspw. Genehmigungen einholen, Schutzrechte/Patente sichern, Steuern und Abgaben leisten, statistische Anfragen beantworten uvam. Was für etablierte Unternehmen eine Belastung darstellt, ist für schnell wachsende Unternehmen, welche oft an der **Kapazitätsgrenze** stehen, eine besonders große Hürde. Zudem fehlt vielfach die **Erfahrung** in der Erfüllung administrativer und regulatorischer Erfordernisse.

Besondere Unterstützungsbedarfe sind im Bereich der **Schutzrechte/Patente** anzuführen. Das schnelle Wachstum von Gazellen wird früher oder später vom Wettbewerb als Marktchance erkannt. Daher ist es für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtig, das geistige Eigentum auf die Entwicklungen und Technologien national und international zu sichern und ggf. durchzusetzen.

4 Exemplarische Beispiele für industrieorientierte Gazellen in Oberösterreich

Das folgende Kapitel geht der Frage nach, welche **Unternehmen in Oberösterreich** als industrieorientierte Gazellen bezeichnet werden können. Es muss vorausgeschickt werden, dass angesichts der vielfältigen Definitionsansätze eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich oder sinnvoll ist. Um dennoch eine Annäherung vornehmen zu können, wurden im Rahmen des Projektes unterschiedliche Methoden miteinander kombiniert. Somit konnten zahlreiche Unternehmen als industrieorientierte, schnell wachsende Unternehmen aus Oberösterreich identifiziert werden, welche in weiterer Folge analysiert und ausgewählte Beispiele kurz vorgestellt werden.

Wie im Abschnitt „Definitionsansätze“ gezeigt wurde, werden verschiedene Methoden und Kriterien herangezogen, um schnell wachsende Unternehmen zu beschreiben. Grundsätzlich lassen sich dabei quantitative und qualitative Zugänge unterscheiden. Quantitative Ansätze ziehen Kennzahlen für die Beschreibung des Unternehmenswachstums heran (vor allem die Mitarbeiter- und Umsatzentwicklung), während qualitative Ansätze bspw. die Nominierung bzw. Vergabe eines Unternehmenspreises als Kriterium heranziehen. Für das gegenständliche Projekt wurde ein **kombinierter Zugang aus quantitativen und qualitativen Methoden** gewählt.

Für die quantitative Auswertung wurde auf eine **Unternehmensdatenbank** der Wirtschaftsauskunftei Creditreform zurückgegriffen. Großteils sind detaillierte Angaben zu Mitarbeiter, Umsatz, Tätigkeit etc. verfügbar. Da die vorliegende Studie den Fokus auf industrieorientierte Gazellen in Oberösterreich legt, wurde zunächst eine thematische Einschränkung auf die relevanten ÖNACE-Klassen⁹ und eine räumliche Einschränkung auf Oberösterreich vorgenommen. Anschließend wurde die Anzahl und Entwicklung der Mitarbeiter analysiert. Zu schnell wachsenden Unternehmen wurden jene Betriebe gezählt, welche im Jahr 2007 mindestens 20 Mitarbeiter hatten und binnen fünf Jahren einen Zuwachs an Mitarbeitern um mindestens 80 % aufwiesen. Ferner wurde die Entwicklung des Umsatzes im selben Zeitraum betrachtet, jedoch nicht als Kriterium herangezogen. Falls Datensätze nicht verfügbar waren, so wurde vom Vorjahreswert ausgegangen. Die gesamten Ergebnisse dieser Datenbankrecherche sind im Anhang C zur weiteren Information angeführt.

⁹ Folgende ÖNACE-Klassen wurden als industrieorientiert bewertet: B Bergbau; C Herstellung von Waren; D Energieversorgung; E Wasserversorgung und Abfallentsorgung; F Bau; H Verkehr, J Information und Kommunikation; M70 Unternehmensführung, -beratung; M71 Architektur- und Ingenieurbüros; M72 Forschung und Entwicklung; M73 Werbung und Marktforschung; N77 Vermietung von beweglichen Sachen

Als **qualitative Methoden** wurde zum einen mittels Desk Research analysiert, welche Unternehmen aus einem oberösterreichischen Inkubator (tech2b, International Incubator Hagenberg) hervorgegangen sind. Sofern Informationen darüber öffentlich verfügbar sind, wurden von der AWS und dem OÖ HightechFonds unterstützte Betriebe oder Unternehmen, welche Venture Capital empfangen haben, aufgenommen. Eine weitere Quelle waren relevante Unternehmenspreise wie der Jungunternehmerpreis, Innovationspreis des Landes, Staatspreis für Innovation, Pegasus, TRIGOS, US-A-Biz Award uäm. Hierbei wurden sowohl die Preisträger wie auch die Nominierten erfasst. Zum anderen wurden die befragten Experten um eine subjektive Einschätzung ersucht, welche oberösterreichischen Unternehmen sich aus ihrer Sicht in den letzten Jahren sehr erfolgreich entwickelt haben.

4.1 Industrieorientierte Gazellen im Überblick

Auf Basis dieses Methodenmix wurden 40 schnell wachsende industrieorientierte Unternehmen in Oberösterreich identifiziert, welche in besonderer Weise als herausragende **exemplarische Beispiele für oberösterreichische Gazellen** gesehen werden können. Die 40 Unternehmen haben eine sehr dynamische und erfolgreiche Entwicklung in den letzten Jahren erfahren – der Wirtschafts- und Finanzkrise zum Trotz. Sie haben eine Vielzahl an neuen Arbeitsplätzen im Land geschaffen und weisen für die Zukunft hohe Potenziale auf, den Standort Oberösterreich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in beträchtlicher Weise zu stärken.

Konkret handelt es sich bei diesen exemplarisch herausgegriffenen Unternehmen um die folgenden **Betriebe**:

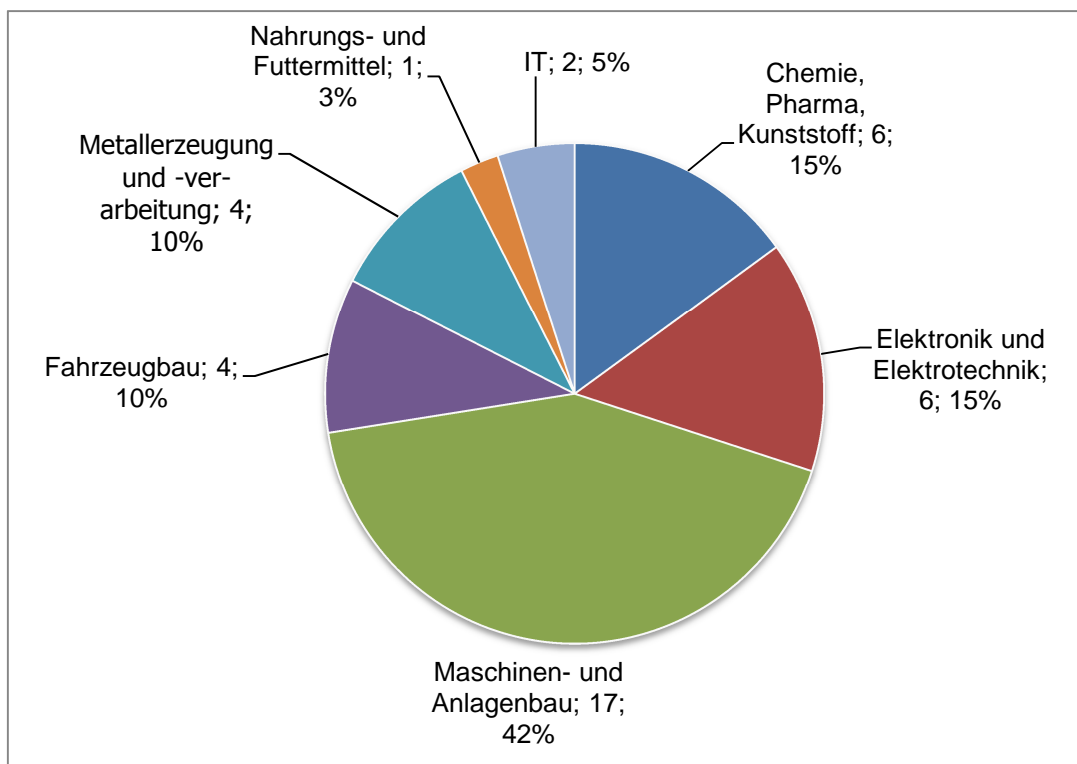
- abatec group AG
- AKAtch Produktions- und Handels GmbH
- ANGER MACHINING GmbH
- AV Stumpfl GmbH
- Benteler SGL Composite Technology GmbH
- BIOHORT GmbH
- Delacon Biotechnik Ges.m.b.H
- DFT Maschinenbau GmbH
- DIBO Diamantwerkzeuge GmbH
- Dorninger Hytronics GmbH
- dynaTrace software GmbH
- E+E Elektronik Ges.m.b.H.

- EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg.KG
- EREMA Engineering Recycling Maschinen und Anlagen GesmbH
- Eschböck Maschinenfabrik GmbH
- EVER Neuro Pharma GmbH
- Fill Gesellschaft mbH
- Frauscher Sensortechnik
- Gföllner Fahrzeugbau und Containertechnik GmbH
- Global Hydro Energy GmbH
- G-Tech Automatisierungstechnik GmbH
- HAUSER GmbH
- Himmelfreundpointner Maschinen und Fertigungstechnik GmbH
- KE KELIT Kunststoffwerk Gesellschaft m.b.H.
- NEURA AG
- Neuson Hydrotec GmbH
- NGR - Next Generation Recyclingmaschinen GmbH
- Peak Technology GmbH
- Promot Automation GmbH
- runtastic GmbH
- Scharmüller Gesellschaft m.b.H. & Co. KG.
- se-austria GmbH & Co. KG
- STARLIM Spritzguss GmbH
- STEYR MOTORS GmbH
- TMS Transport- und Montagesysteme GmbH
- VTA Austria GmbH
- Weigl-Aufzüge Gesellschaft m.b.H. & Co. KG.
- Wintersteiger AG
- WP Performance Systems GmbH
- Zauner Anlagentechnik GmbH

Diese 40 exemplarischen Beispiele für industrieorientierte Gazellen in Oberösterreich sind in verschiedenen **Tätigkeitsbereichen** der Sachgüterproduktion und verwandter Branchen aktiv. 17 der 40 Gazellen sind im Maschinen- und Anlagenbau tätig, was nicht weniger als 42 % darstellt. Mit jeweils 15 % sind die Bereiche Chemie/Pharma/Kunststoff und Elektronik & Elektrotechnik ebenfalls unter den schnell wachsenden industrieorientierten Unternehmen in Oberösterreich stark repräsentiert. Auf die Bereiche Metallerzeugung und -verarbeitung sowie Fahrzeugbau entfallen jeweils 10 % der Gazellen.

Vielfach sind sie auf bestimmte **Nischensegmente** spezialisiert und konnten sich dabei zu den Technologie- und Marktführern entwickeln. Hierin liegt ein wesentlicher Grund für die „Krisenresistenz“ von Gazellen, da sie aufgrund ihrer hohen Spezialisierung auch bei einem konjunkturellen Einbruch und einem generellen Nachfragerückgang reüssieren können.

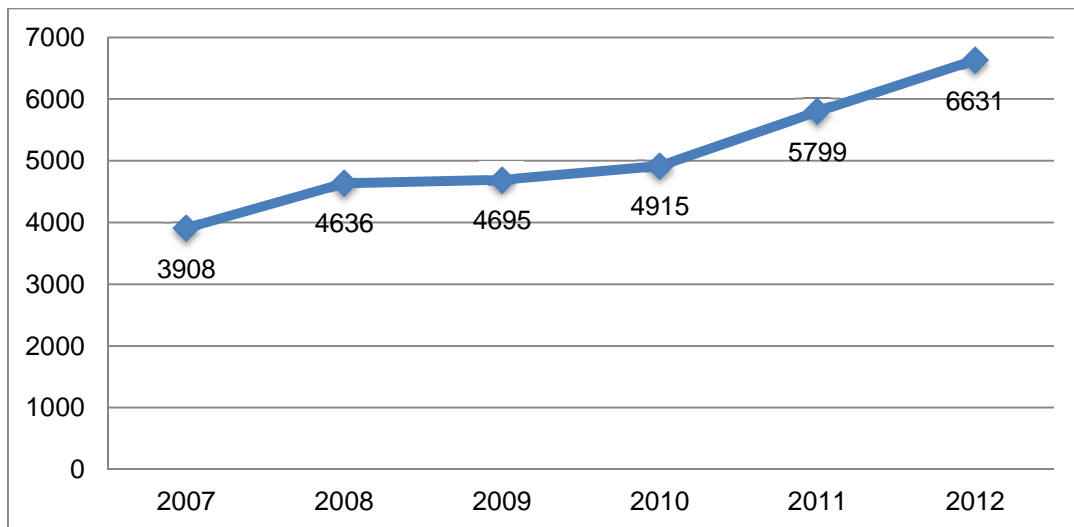
Abbildung 6: Beispiele für oö. Gazellen nach Branchenzugehörigkeit



Quelle: Eigenberechnung P-IC

Die hohe wirtschafts- und standortpolitische Relevanz von Gazellen gründet in erster Linie auf ihr charakteristisches Merkmal, in hohem Maß neue Arbeitsplätze zu schaffen. Betrachtet man die 40 exemplarischen Gazellen im Zeitraum 2007 - 2012, so haben sie in Summe **2.721 neue Arbeitsplätze** geschaffen. Das entspricht einem **Zuwachs um 70 %**, wobei erneut darauf hingewiesen wird, dass exakt in diesen Zeitraum die globale Wirtschafts- und Finanzkrise fiel mit den bekannten Auswirkungen auf die Beschäftigungslage. Das unterstreicht die enorme Bedeutung von Gazellen in der „Job Creation“, gerade in wirtschaftlichen Umbruchphasen.

Abbildung 7: Mitarbeiter der 40 Beispiele für oö. Gazellen im Zeitverlauf

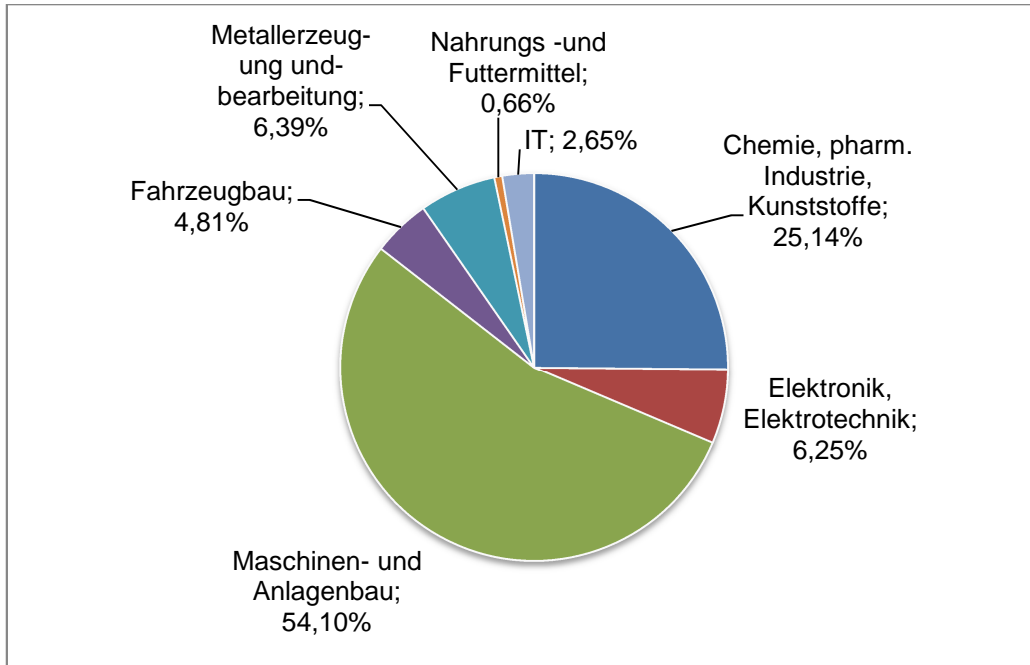


Quelle: Eigenberechnung P-IC

Im Mittelwert hatte eine der 40 Gazellen 2007 genau 100 Mitarbeiter, 2012 waren es 166 – also ein Plus von zwei Dritteln innerhalb von fünf Jahren. Nicht wenige konnten die Anzahl an Mitarbeitern trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes verdoppeln oder gar verdrei- und vervierfachen.

Auffällig ist der Zusammenhang zwischen der **Branche und der Schaffung neuer Arbeitsplätze**, wie in der nachfolgenden Grafik visualisiert wird. Während Betriebe aus dem Maschinen- und Anlagenbau unter den exemplarischen Beispielen 42 % ausmachen, so umfassen sie 54 % der in diesen 40 Unternehmen in den letzten fünf Jahren geschaffenen Arbeitsplätze. Im Schnitt wurden 87 neue Arbeitsplätze pro Maschinen- und Anlagenbauer geschaffen – unter allen 40 Beispielen liegt der Durchschnitt bei 69. Eine hohe Beschäftigungswirkung haben auch die sechs Gazellen aus dem Bereich Chemie/Pharma/Kunststoff: Sie stellen 15 % der exemplarischen Beispiele dar, haben allerdings 25 % der neuen Arbeitsplätze geschaffen. Im Schnitt sind es hier 114 pro Unternehmen.

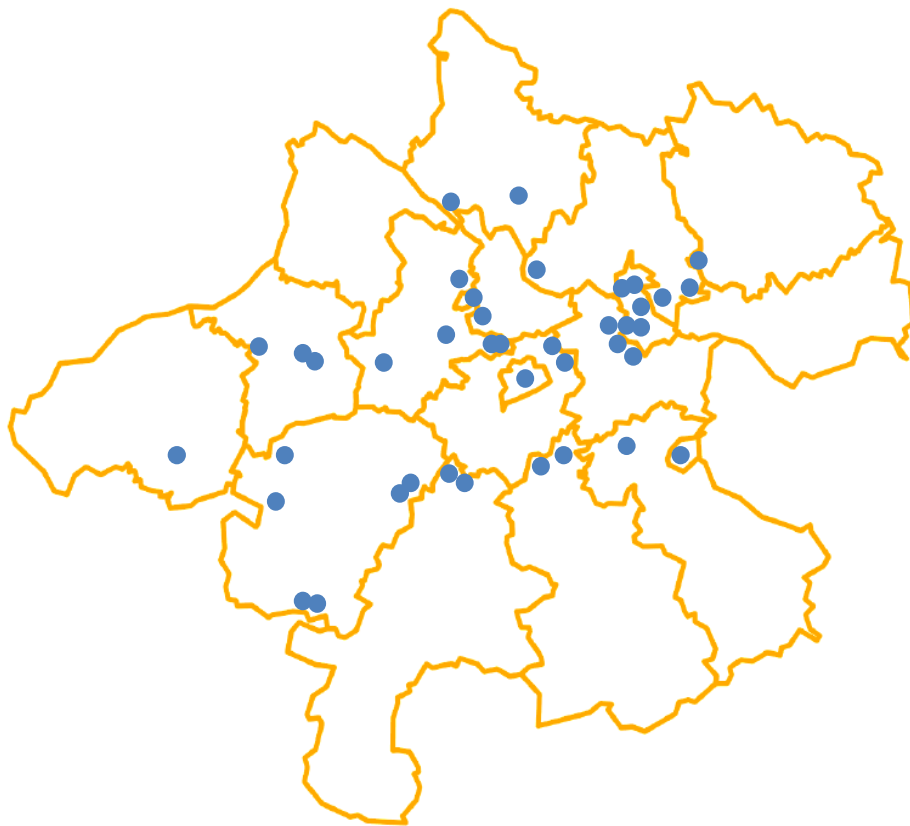
Abbildung 8: Zuwachs an Mitarbeitern nach Branchen in den 40 exemplarischen öö. Gazellen



Quelle: Eigenberechnung P-IC

In **räumlicher Hinsicht** sind die 40 Beispiele für Gazellen in fast ganz Oberösterreich angesiedelt. Wie die nachfolgende Karte zeigt, sind industrieorientierte Gazellen sowohl in urbanen Agglomerationsräumen wie auch in rural geprägten Landesteilen angesiedelt. Tendenziell sind Gazellen eher in den zentraleren Landesteilen statt in peripheren Randregionen angesiedelt. Eine nennenswerte Konzentration ist lediglich im Raum Linz sowie im Bereich Wels – Grieskirchen festzustellen.

Abbildung 9: 40 Beispiele für öö. Gazellen nach Standort



Quelle: Eigene Darstellung P-IC

5 „Vorrang für Gazellen“: Acht-Punkte-Programm zur Stärkung industrieorientierter Gazellen in Oberösterreich

Die **Schlüsselrolle von Gazellen für die Entwicklung einer Region** wird in vielen wirtschafts- und innovationspolitischen Programmen betont. Gazellen tragen in hohem Maß zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, Verbreitung neuer Technologien und damit Stärkung der Wirtschaftsregion bei. Dies gilt besonders für **Oberösterreich**, wo die „Leitbetriebe von morgen“ in gezielter und passfähiger Form angesprochen werden müssen, um das hohe Wirtschafts- und Beschäftigungsniveau in Zukunft aufrecht erhalten zu können. Auf Grundlage von Studien sowie den Expertengesprächen werden die folgenden **Handlungsempfehlungen** zur Stärkung von industrieorientierten Gazellen in Oberösterreich festgehalten.

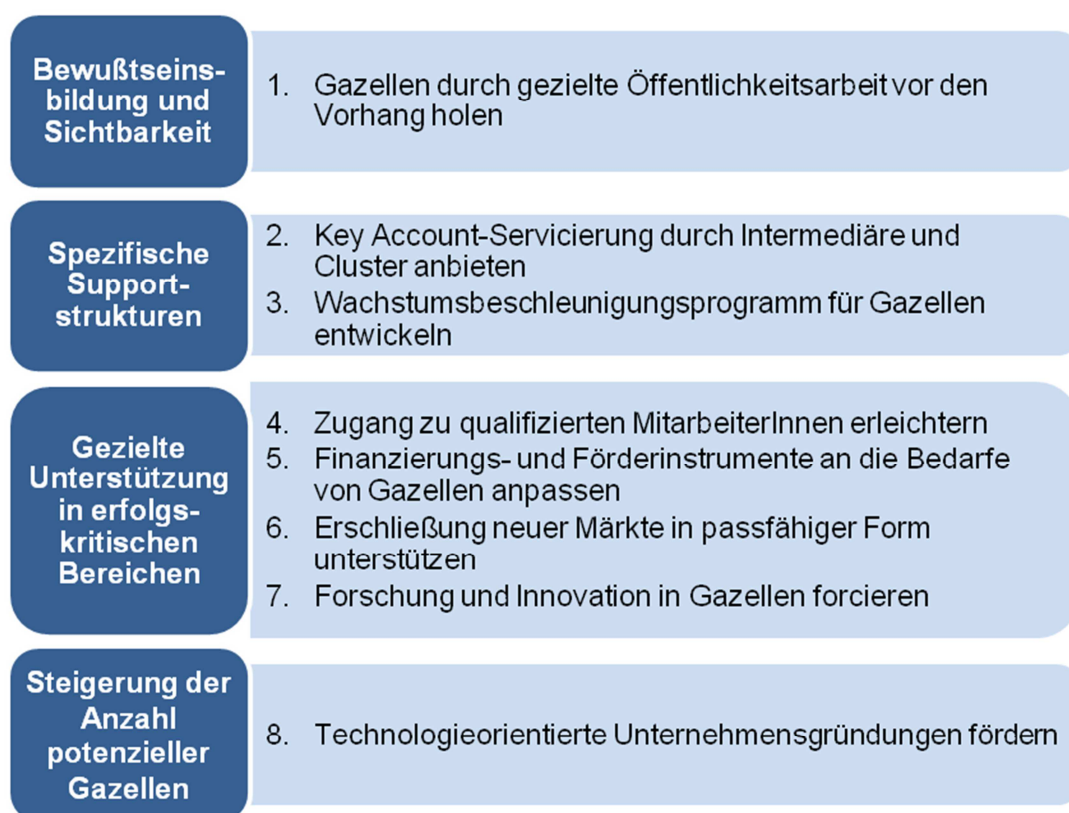
Generell wird die Umsetzung einer „**Gazellenpolitik**“ in Oberösterreich empfohlen. Damit sind alle Maßnahmen gemeint, die gezielt zur Stärkung von Gazellen und einer Steigerung von deren Anzahl beitragen. Gazellenpolitik beinhaltet viele Elemente der KMU-Politik, setzt allerdings den Fokus auf die Qualität anstatt auf die Quantität: Gazellenpolitik strebt nicht danach, viele Unternehmen zu unterstützen, sondern jene mit den größten Wachstumspotenzialen. Als Querschnittspolitik umfasst sie auch Maßnahmen aus den Bereichen Bildung, Infrastruktur, etc. (Autio, Kronlund, & Kovalainen, 2007, S. 78-81; Lilischkis, 2011, S. 96).

Die konkreten Empfehlungen sind in einem **Acht-Punkte-Programm** mit dem Leitmotiv „**Vorrang für Gazellen**“ zusammengefasst. Die acht Punkte sind in vier Themenfeldern verortet:

1. **Bewusstseinsbildung & Sichtbarkeit:** Gazellen werden auch als „Hidden Champions“ bezeichnet, zumal viele von ihnen in Nischenbereichen tätig sind, welche von der breiten Öffentlichkeit wenig wahrgenommen werden. Nichtsdestotrotz schaffen sie viele Arbeitsplätze in zukunftsweisenden Bereichen und tragen wesentlich dazu bei, den Standort für die kommenden Jahre zu stärken. Diese Schlüsselrolle von industrieorientierten Gazellen gilt es, in Oberösterreich stärker ins Bewusstsein zu rücken und Gazellen „vor den Vorhang“ zu holen.
2. **Spezifische Supportstrukturen für industrieorientierte Gazellen in Oberösterreich:** Gazellen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Unternehmen. Ihre Dynamik, ihre Anliegen und Unterstützungsbedarfe sind spezifischer und individueller Natur. Aus standortpolitischer Sicht ist ihre erfolgreiche Entwicklung von hoher Relevanz, nicht zuletzt aufgrund ihrer Beschäftigungswirkung. Daher sind die Supportstrukturen durch besondere, auf Gazellen fokussierte Maßnahmen zu ergänzen.

3. **Gezielte Unterstützung in erfolgskritischen Bereichen:** Wie im Abschnitt „Wachstumsfaktoren – Treiber und Hemmnisse des Unternehmenswachstums“ gezeigt wurde, ist eine Reihe von Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Gazellen entscheidend. In erfolgskritischen Bereichen – insb. Humanressourcen, Finanzierung, Internationalisierung sowie Forschung und Innovation – sind gezielte und auf die Herausforderungen und Chancen von Gazellen abgestimmte Unterstützungsmaßnahmen erforderlich.
4. **Steigerung der Anzahl an potenziellen Gazellen:** Während die ersten Maßnahmenbereiche darauf abzielen, bestehende Gazellen in Oberösterreich zu stärken, so ist aus langfristiger Sicht auch sinnvoll, wachstumsorientierte Gründungen zu forcieren, damit kontinuierlich neue Gazellen entstehen. Das größte Wachstumspotenzial weisen technologieorientierte Gründungen auf, die es durch zielgerichtete Maßnahmen und Unterstützungsleistungen in Anzahl und Qualität zu steigern gilt.

Abbildung 10: „Vorrang für Gazellen“ - Acht-Punkte-Programm zur Stärkung industrieorientierter Gazellen in Oberösterreich



5.1 Gazellen durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit vor den Vorhang holen

Als Basis für weitere Maßnahmen einer Gazellenpolitik wird angeregt, die **Bedeutung von industrieorientierten Gazellen für den Standort Oberösterreich** politischen Entscheidungsträgern und Stakeholdern, Multiplikatoren, Medienvertretern etc. gezielt zu vermitteln.

Dabei sollten die folgenden **Kernbotschaften** vermittelt werden (Henrekson & Johansson, 2008, S. 15-16; BMWI, 2012, S. 134-136):

- Gazellen schaffen in hohem Maß neue **Arbeitsplätze**, was *die* wesentliche Maxime der Wirtschafts- und Standortpolitik ist.
- Sie sind weniger konjunkturabhängig und damit „**krisenresistenter**“ als etablierte Unternehmen.
- Jene Unternehmen wachsen schnell, die frühzeitig einen Trend aufgegriffen und das richtige Produkt auf den Markt gebracht haben. Gazellen sind ein wichtiger **Indikator** für wirtschafts-, bildungs- und innovationspolitische Entscheidungsträger, welche Wirtschaftsbereiche und Geschäftsmodelle im Aufstreben begriffen sind.
- Auch schnell wachsende Unternehmen, die im Moment sehr erfolgreich sind, haben **Unterstützungsbedarfe**: Gerade diese Unternehmen sind es wert, durch die öffentliche Hand bestmöglich serviziert zu werden (s.u.).
- Die Gazellen von heute werden **Leitbetriebe von morgen** sein. Eine Investition in Gazellen ist eine Investition in die Arbeitsplätze der Zukunft.
- In Österreich gibt es bislang kein Bundesland, das eine spezifische „**Gazellenpolitik**“ umsetzt. Oberösterreich könnte damit eine Vorreiterrolle in Österreich einnehmen.

Schnell wachsende Unternehmen verdienen ob ihrer hohen wirtschaftspolitischen Relevanz eine stärkere Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit. Oberösterreich zeichnet sich durch seine zahlreichen und bekannten Leitbetriebe aus, die zweifelsohne von großem Wert für das Land sind. Dies kann jedoch zur Folge haben, dass Gazellen zuweilen in der öffentlichen Präsenz und Wahrnehmung in den Hintergrund treten. Daher werden **Maßnahmen zur Stärkung der Sichtbarkeit von industrieorientierten Gazellen** in Oberösterreich empfohlen (Lilischkis, 2011, S. 96):

- Darstellung erfolgreicher Gazellen als Best Practices in den oberösterreichischen **Regionalmedien**, insbesondere unter Betonung der folgenden Aspekte:
 - Oberösterreich bietet einen guten Nährboden für erfolgreiche Unternehmen – nicht zuletzt aufgrund seiner industriellen Prägung und seiner zahlreichen Leitbetriebe, die als Zugpferde für junge Unternehmen fungieren.
 - Gazellen finden sich in allen Wirtschaftsbereichen, doch gerade in industrieorientierten Bereichen eröffnen sich langfristige Entwicklungsperspektiven.

- Nicht nur im Hightech- und IT-Segment finden sich erfolgreiche und schnell wachsende Unternehmen, auch bzw. gerade in „handfesten“ Branchensegmenten.
- Die Gründer von Gazellen sind mitnichten allesamt Akademiker – oft sind es gerade „Praktiker“, welche erfolgreiche Unternehmen aufbauen.
- **Setzung gezielter Kommunikationsaktivitäten für Gazellen** (Mailings, Veranstaltungen, ...), um ihnen ihre Rolle und Bedeutung für den Standort zu vermitteln (evt. in Verbindung mit weiteren Aktivitäten, welche gezielt auf Gazellen ausgerichtet sind, s.u.).
- Repräsentation von schnell wachsenden, insbesondere jungen Unternehmen in wirtschafts- und standortpolitischen **Gremien und Vertretungen** (zB IV, WK, RFT OÖ, u.dgl.).
- Einbindung von schnell wachsenden industrieorientierten Unternehmen in die **Erarbeitung von wirtschafts- und innovationspolitischen Programmen und Strategien** wie insbesondere „Investition in Wachstum und Beschäftigung 2014 – 2020“ und „Innovatives Oberösterreich 2020“.

Gazellen sind, wie bereits mehrfach erwähnt, in unterschiedlichen Bereichen tätig. Dennoch haben sie aufgrund ihrer charakteristischen Merkmale eine Reihe von Gemeinsamkeiten, ähnlichen Fragen und Anliegen an die Politik. Zur stärkeren Sichtbarkeit und Hebung des Bewusstseins für Gazellen können **Vernetzungsveranstaltungen ausgewählter Gazellen** einen Beitrag leisten. Im Rahmen derartiger Veranstaltungen können die Vertreter schnell wachsender Unternehmen **gemeinsame Anliegen** identifizieren und an Entscheidungsträger weiterleiten. Gazellen wirken in gewissem Sinn als **Indikatoren** und „Seismografen“ der wirtschaftlichen Entwicklung und sind damit auch eine wichtige Informationsquelle und Impulsgeber für wirtschaftspolitische Akteure – dieses Potenzial sollte nicht ungenutzt bleiben. Im Sinne eines **Business Networkings** könnten die schnell wachsenden Unternehmen weiters mit Schlüsselpersonen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung vernetzt werden, um Zugang zu Ressourcen, Informationen etc. zu erhalten und die Basis für künftige Kooperationen zu legen (Mitusch & Schimke, 2011, S. 52).

5.2 Key Account-Servicierung durch Intermediäre und Cluster anbieten

Das breite Leistungsportfolio der oberösterreichischen Intermediäre deckt viele Bereiche ab, ist jedoch auf heterogene Strukturen verteilt. Es liegt im Wesen von Gazellen, dass sie wenig Zeit für die aktive Information und Kontaktaufnahme mit intermediären Einrichtungen aufnehmen können. Daher wird angeregt, **Gazellen als „Key Accounts“ der oberösterreichischen Intermediäre** individuell zu servicieren und passfähige Beratungs- und Serviceleistungen anzubieten. Hierfür ist nicht die Einrichtung einer eigenen Organisation erforderlich, sondern es könnten im Rahmen der bestehenden Strukturen schnell wachsende industrieorientierte Unternehmen identifiziert und individuelle Servicepakete geschnürt werden.

Dabei sollten die von den Akteuren des oberösterreichischen Innovationssystems angebotenen Leistungen gebündelt werden. Die konkreten **Anliegen der Gazellen** sollten durch eine direkte und rasche Kontaktherstellung mit den zuständigen Einrichtungen behandelt werden (zB geplante Betriebserweiterung, Forschungsthemen etc.). Diese proaktive Kontaktaufnahme und kontinuierliche Kontaktpflege sollte durch einen Akteur des oberösterreichischen Innovationssystems vorgenommen werden, welcher sich durch eine hohe Kenntnis des Marktes und Leistungsspektrums der Gazelle auszeichnet. Parallel wird ein laufendes **Monitoring** empfohlen, welche Firmen in Oberösterreich schnell wachsen oder das Potenzial schnellen Wachstums aufweisen, um frühestmöglich eine Vernetzung mit den Intermediären initiieren zu können und in jeder Phase der Unternehmensentwicklung eine bestmögliche Servicierung sicherzustellen.

Ein wesentliches Element des oberösterreichischen Innovationsnetzwerkes sind die **Cluster- und Netzwerkinitiativen**, die in Bezug auf Wissensaufbau, Vernetzung von Unternehmen untereinander sowie mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Initiierung von Kooperationen, Technologietransfer, Internationalisierung uvm. eine große Wirksamkeit entfalten. Gazellen können davon besonders profitieren, Kontakte zu anderen Akteuren, Forschungseinrichtungen und Wissensnetzwerken zu erhalten, weshalb die oberösterreichischen Cluster- und Netzwerkinitiativen gerade industrieorientierte Gazellen aktiv ansprechen und einbinden sollten.

Etablierte Unternehmen unter den Clusterpartnern können durch den Austausch mit Gazellen ebenfalls profitieren, neue Impulse und Inputs über neue Technologien und Marktentwicklungen erhalten usw. Der persönliche Kontakt zwischen den Verantwortlichen von Gazellen und etablierten Unternehmen bildet die **Basis für weiterführende Kooperationen**, etwa in den Bereichen Forschung und Entwicklung, gemeinsame Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vertriebspartnern oder der Internationalisierung. Denkbar wären auch langfristige strategische Partnerschaften zwischen schnell wachsenden und etablierten Unternehmen („Senior-Junior-Partnerschaften“).

5.3 Wachstumsbeschleunigungsprogramm für Gazellen entwickeln

Kernelement einer Gazellenpolitik für Oberösterreich ist die Einrichtung eines speziellen Programms, das sich gezielt an wachstumsstarke Unternehmen richtet, um eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Einige Regionen haben seit den 1990er Jahren eigene **Unterstützungs- und Wachstumsbeschleunigungsprogramme für Gazellen** eingerichtet, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Das Programm „Gazellensprung“ („Gazellensprung“) in **Flandern** wird nach einer Pilotphase in 2010 derzeit weiter ausgebaut, mittlerweile wurden 170 Unternehmen intensiv begleitet und in Fragen der Unternehmensstrategie und der Überwindung von Wachstumsbarrieren unterstützt. Gemeinsam mit Unternehmensberatern wurde ein Tool zur Analyse der Chancen des Unternehmens erarbeitet. Internationalisierung und Innovation bilden weitere Schwerpunkte des mit € 1,5 Mio. dotierten Programms (Bosma & Stam, 2012, S. 13).
- In den **Niederlanden** wurde auf Initiative des Wirtschaftsministeriums das Programm „Groeiversneller“¹⁰ („Schneller Wachsen“) implementiert. Dabei werden Kurse, Workshops und Veranstaltungen für Gazellen angeboten, in denen die Unternehmensvertreter von Experten und voneinander lernen, wie die organisatorischen und wirtschaftlichen Herausforderungen des schnellen Wachstums am besten bewältigt werden können. Jährlich werden 100 Unternehmen nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Ziel des Programms ist es, dass die Betriebe eine klare Vision davon bekommen, wo sie in fünf Jahren stehen möchten und welche Schritte dazu notwendig sind. Umgesetzt wird „Groeiversneller“ durch eine Partnerschaft des Wirtschaftsministeriums mit privaten Beratungsunternehmen, Intermediären und Banken. 2009 – 2013 wurde eine Förderung von € 6 Mio. zur Verfügung gestellt, im Anschluss soll sich das Programm selbst finanzieren (Bosma & Stam, 2012, S. 13).
- In **Finnland** setzt die nationale Förder- und Innovationsagentur TEKES die Initiative „Young growth companies“¹¹ um. Im Mittelpunkt stehen dabei besondere Beratungs- und Vernetzungsleistungen, um schnell wachsenden Jungunternehmen beim Übergang von der öffentlichen zur privaten Finanzierung, der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Internationalisierung zu unterstützen.

¹⁰ www.groeiversneller.nl

¹¹ http://www.tekes.fi/en/community/Young_growth_companies/1339/Young_growth_companies/2837

- Im **Vereinigten Königreich** wurde 2012 durch das *Secretary of State for Business, Innovation and Skills* das Programm „growth accelerator“¹² gestartet, welches bis zu 26.000 KMU in ihrem Wachstum unterstützen soll. Individuelle Coaching-Maßnahmen, welche in Zusammenarbeit mit Consulting-Firmen, Inkubatoren, Technologietransfer-Experten uam. angeboten werden, fokussieren auf vier Bereiche: *Develop leadership skills, Commercialise innovation, Business development* sowie *Access to finance*. Das auf drei Jahre konzipierte Programm wurde mit ca. € 237 Mio. dotiert, wobei die teilnehmenden Unternehmen einen gestaffelten Beitrag von bis zu € 3.500 zu leisten haben (Bosma & Stam, 2012, S. 13).

Angeregt wird die Umsetzung eines ähnlich ausgestalteten **Wachstumsbeschleunigungsprogrammes für oberösterreichische Gazellen**. Mögliche Themenschwerpunkte könnten die Bereiche Finanzierung (zB in Zusammenarbeit mit der AWS und regionalen Banken), Humanressourcen (zB in Kooperation mit dem Netzwerk Humanressourcen, Bildungseinrichtungen und dem AMS), Unternehmensorganisation, Internationalisierung, Aufbau von Forschungs- und Innovationsmanagement etc. sein.

Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg wird angeregt, gewisse Aspekte durch individuelle Coaching-Maßnahmen besonders zu betonen, etwa die Frage nach der **langfristigen strategischen Ausrichtung** des Unternehmens. Auch müssen die Fragen der **internen Unternehmensorganisation** individuell angesprochen werden, etwa durch geförderte Beratungen, B2B-Matchings mit Consultants oder erfahrenen Managern.

5.4 Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern erleichtern

Die **Mitarbeiter** sind ein wichtiger, vielleicht sogar der wichtigste Wachstumsfaktor eines Unternehmens. Gazellen sind in hohem Maß darauf angewiesen, Fachkräfte in ausreichender Anzahl und Qualifikation gewinnen zu können. Allerdings haben sie im Vergleich zu etablierten Unternehmen und Konzernen **strukturelle Nachteile** in Hinblick auf die Möglichkeiten zur Anwerbung von Mitarbeitern. Die Personalgewinnung ist für industrieorientierte Gazellen eine der zentralen Herausforderungen, tritt allerdings gegenüber anderen Faktoren wie etwa der Finanzierung in der öffentlichen Wahrnehmung oft in den Hintergrund (BMW, 2012, S. 134-136).

¹² www.growthaccelerator.com

Handlungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Humanressourcen bestehen zum einen in Maßnahmen, welche zu einer generellen Steigerung der Anzahl an verfügbaren Arbeitskräften, insbesondere im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, beitragen (Mitusch & Schimke, 2011, S. 51-52). Zum anderen können **spezifische Aktivitäten für industrieorientierte Gazellen** gesetzt werden, um ihnen den Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern zu erleichtern. Dazu zählen etwa:

- Unterstützung von industrieorientierten Gazellen beim **Kompetenzaufbau im HR-Bereich**, zB durch öffentliche Förderung für Weiterbildungsmaßnahmen oder dem Aufbau einer HR-Abteilung – insb. in Anbetracht der Problematik, dass Gazellen meist wenig personelle Ressourcen für derartige Themen aufbringen können
- Support beim Aufbau eines „**Employer Branding**“ im Sinne von Maßnahmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (besondere Flexibilität zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Team Building, Zusatzleistungen etc.) und der entsprechenden Kommunikation nach außen
- Forcierung von **speziellen Ausbildungsformen**, um junge Mitarbeiter zu gewinnen und kontinuierlich weiter zu qualifizieren (zB Lehre mit HTL-Matura)
- Ggf. **Schwerpunktsetzung auf schnell wachsende Unternehmen im Rahmen geeigneter Fachforen** und aktive Ansprache von Gazellen zB Netzwerk Humanressourcen, HR-Lounge,...
- Initiierung von Partnerschaften zwischen **Gazellen und (Hoch-)Schulen**, um durch gemeinsame Projekte, Praktika, Diplomarbeiten, Präsenz und Sichtbarkeit etc. die Basis für eine künftige Zusammenarbeit zu legen
- Aktive Einladung von industrieorientierten Gazellen zu **Karriere- und Bildungsmessen** in Oberösterreich, sowie bestmögliche Betreuung und praktische Unterstützung
- Maßnahmen zur Erschließung des Arbeitskräftepotenzials von **Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen und älteren Personen**, welche sich mit ihren Kompetenzen bei schnell wachsenden Unternehmen optimal einbringen können

5.5 Finanzierungs- und Förderinstrumente an die Bedarfe von Gazellen anpassen

Die **Finanzierung** ist zweifelsohne ein wichtiger Faktor für Gazellen, da in der Expansionsphase ein hoher Kapitalbedarf gegeben ist, welcher in der Regel nicht durch Eigenkapital aufgebracht werden kann. Die **Banken** nehmen dabei zumeist eine wichtige Rolle ein, allerdings wird beobachtet, dass sie zunehmend restriktiver agieren und auf hohe Eigenkapitalquoten pochen (BMWl, 2012, S. 134-136).

Der viel diskutierte Ansatz von **Risiko- und Beteiligungskapital** ist für manche Gazellen ein wichtiger Schlüssel zur Erschließung der Wachstumsmöglichkeiten und der Sichtbarkeit auf internationaler Ebene, Zugang zu Kontaktnetzwerken

usw. In Österreich ist hierzu in den letzten Jahren viel unternommen worden und es sind Instrumente eingerichtet worden, etwa durch die **AWS** auf Bundes- und den „**OÖ HightechFonds**“ auf Landesebene. Dieser ist mit € 11 Mio. aus EU-, Landes- und Bankmitteln gut dotiert, erreicht aber mit derzeit zwei Beteiligungen nur eine punktuelle Wirksamkeit.

Das **öffentliche Förderwesen** insgesamt ist auf **materielle und technologische Investitionen** konzentriert. Damit werden klarerweise schnell wachsende Unternehmen angesprochen, da Investitionen meist in einer Expansionsphase vorgenommen werden. Gazellen, welche nur in geringem Ausmaß materielle Investitionen tätigen (zB Dienstleistungsunternehmen), werden damit ebenso unzureichend adressiert wie der Prozess der Entscheidungsfindung über mögliche Investitionen, in der Beratungsleistungen, Marktstudien etc. benötigt werden (WIFO, 2009, S. 39).

Die konkreten **Handlungsempfehlungen** lauten daher, über Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten Informationen über die Thematik zu vermitteln, Zugänge zu schaffen und alternative Finanzierungsinstrumente zu initiieren:

- Bestmögliche **Kooperation und Vernetzung zwischen Aktivitäten auf Landes- und Bundesebene** (insb. AWS), etwa durch gemeinsame Informationsunterlagen, Veranstaltungen, Sprechtag etc.
- Einrichtung einer **Anschlussförderung an das AWS-Programm ProTrans** für Projekte, die sich der künftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder der Anpassung der Unternehmensstruktur widmen
- Maßnahmen der **Information und Bewusstseinsbildung bei oberösterreichischen Gazellen** über die vielschichtigen Aspekte der Thematik, etwa die Vor- und Nachteile von Venture Capital usw. – etwa im Rahmen der o.a. Plattformbildung oder der u.a. Beratung durch Intermediäre und dem Wachstumsbeschleunigungsprogramm
- Prüfung einer **Neuausrichtung des „OÖ HightechFonds“**, insbesondere unter Berücksichtigung von Good Practice-Beispielen aus dem In- und Ausland, um die Wirksamkeit zu erhöhen und andere Finanzierungs- und Förderinstrumente bestmöglich zu ergänzen
- Initiative zur Einrichtung eines **privat finanzierten** und von einer **Regionalbank verwalteten Regionalfonds**, der in schnell wachsende industrieorientierte Unternehmen in Oberösterreich investiert. Den Gazellen wird damit Fremdkapital zur Verfügung gestellt, ohne eine allzu enge Bindung an den Kapitalgeber einzugehen. Für die Investoren ergibt sich eine breitere Risikostreuung, was die Ausfallswahrscheinlichkeit reduziert.

- Initiierung einer österreichweiten Lobbying-Plattform zur Erhöhung der **Flexibilität und Liberalisierung in der Unternehmensfinanzierung** und Zulassung alternativer Finanzierungsmodelle wie „Crowd Financing-Funding“
- **Screening des öffentlichen Förderwesens** auf Landes- und Bundesebene in Hinblick auf ihre Passfähigkeit für schnell wachsende industrieorientierte Gazellen und ggf. Adaptierung (zB niedrigere Fördersätze im Gegenzug für eine schnellere Abwicklung, Förderfähigkeit von Beratungsleistungen und unternehmensinternen Prozessen, Impulswirkung für die Einrichtung eines Forschungs- und Innovationsmanagements etc.)

Summa summarum ist die Finanzierung ein großes Thema für Gazellen – aber nicht das einzige. Unterstützende Maßnahmen können den wachstumshemmenden Faktor des erschwerten Kapitalzugangs reduzieren, aber das Wachstum von Gazellen gründet auf ihren USP und ihr innovatives Produktangebot. Die Wahl der Unternehmensfinanzierung muss Sache des Managements bleiben – das Umfeld muss ihnen viele Optionen möglichst leicht zugänglich machen (Mitusch & Schimke, 2011, S. 13+63-64). Die Wirksamkeit von Finanzierungs- und Fördermaßnahmen für die breite Masse der Gazellen darf daher nicht überschätzt werden und sollte in jedem Fall durch punktgenaue Maßnahmen einer breit angelegten Gazellenpolitik ergänzt werden.

5.6 Erschließung neuer Märkte in passfähiger Form unterstützen

Gerade für Gazellen aus kleinen Ländern wie Österreich ist die **Internationalisierung** keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Viele junge schnell wachsende Unternehmen haben von Beginn an eine stark internationale Ausrichtung, was mit der Bezeichnung „**Born Globals**“ ausgedrückt wird (Autio, Kronlund, & Kovalainen, 2007, S. 86). Ferner ist für Gazellen typisch, dass sie nicht „more of the same“ produzieren, sondern häufig in extremen **Nischenmärkten** aktiv sind – hier ist der Heimmarkt rasch erschöpft und neue Märkte müssen erschlossen werden, um weiteres Wachstum zu ermöglichen (Mitusch & Schimke, 2011, S. 51).

Zahlreiche Einrichtungen in (Ober-)Österreich bieten ein breites Spektrum an Informations- und Beratungsleistungen zum Thema Export an, allen voran die AWO/WKO. Diese sind in der Regel nach Ländern/Regionen oder nach Branchen strukturiert. Für Gazellen liegt die zentrale Herausforderung darin, die – je nach Produkt und Marktsituation – richtigen Zielmärkte zu identifizieren. Dafür müssen **betriebsinterne Maßnahmen** gesetzt werden, um die Chancen und Risiken der Internationalisierung realistisch einschätzen zu können und die internen Kapazitäten, vor allem in personeller Hinsicht, aufbauen zu können. Mit anderen Worten müssen Gazellen in einem ersten Schritt selbst befähigt werden, „fit für den Export“ zu werden (BMW, 2012, S. 134-136). Hierfür kann im Rahmen von Beratungs- und Serviceleistungen sowie die Beiziehung von Experten wertvolles Know-how bereits in frühen Unternehmensphasen aufgebaut werden.

Erst im zweiten Schritt sollten **konkrete Schritte der Markterschließung** gesetzt werden. Informationen zu rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekten sind dabei eine ebenso wertvolle Hilfe wie spezielle Marktrecherchen, Zugang zu Kontaktnetzwerken vor Ort, Partnerschaften mit exporterfahrenen Unternehmen usw.

5.7 Forschung und Innovation in Gazellen forcieren

Der große Erfolg von Gazellen gründet zumeist auf einer neuen Technologie oder einem innovativen Angebot. Diese werden in weiterer Folge oftmals inkrementell weiterentwickelt und an die Kundenbedürfnisse angepasst. Die hohe Nachfrage kann Gazellen dazu verleiten, den frühzeitigen Aufbau eines strategischen Forschungs- und Innovationsmanagements zu verabsäumen – bis die Kundennachfrage einbricht oder eine neue Technologie auftritt und das Unternehmen in Bedrängnis kommt. Der **nachhaltige Aufbau von Forschung und Innovation** ist also für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Gazellen entscheidend, um ihr Angebotsportfolio erweitern und auf eine stabile Grundlage stellen zu können. Geeignete Maßnahmen, Forschung und Innovation in Gazellen zu forcieren, umfassen wie folgt:

- **Kontinuierliche Sensibilisierung und Information**, zB im Rahmen der Key-Account-Serviceleistung durch Intermediäre oder im Rahmen des Wachstumsbeschleunigungsprogramms
- **Vermittlung von Experten** für den Aufbau von strategischen Forschungs- und Innovationsaktivitäten
- Verstärkte **monetäre Förderung von Forschungs- und Innovationsaktivitäten** in Gazellen, da sie in der Regel strukturelle Defizite im Sinne begrenzter Kapazitäten und Ressourcen aufweisen

- **Aktive Vernetzung** und Zugang zur regionalen, nationalen und internationalen scientific community (zB durch Cluster, Förderung von Konferenzteilnahmen etc.)
- **Analyse des öffentlichen Förderwesens** für Forschung und Innovation in (Ober-)Österreich in Hinblick auf die Themenschwerpunkte, Förderabwicklung (zB administrative Anforderungen im Zuge der Antragstellung und Berichtslegung, Dauer der Förderentscheide, thematische Calls) und ggf. Erweiterung bzw. Adaptierung (zB „Express-Schiene“ mit einer rascheren Förderentscheidung zu Lasten des Fördervolumens)
- Erweiterung des derzeit stark auf technologische Projekte fokussierenden Förderportfolios auf die Entwicklung von **Marketing-Innovationen, Organisations- und Geschäftsmodellinnovationen** – diese sind gerade für Gazellen von essentieller Bedeutung, was durch das österreichische Förderwesen momentan nur sehr bedingt aufgegriffen wird (Mitusch & Schimke, 2011, S. 55; BMWI, 2012, S. 134-136)
- Entwicklung von geeigneten **Unterstützungsmaßnahmen zur Identifikation der Kernkompetenzen** des Unternehmens und „Übersetzung“ in geeignete Verwertungsmöglichkeiten¹³, da eine – besonders für Gazellen relevante – kompetenzorientierte Forschungsstrategie durch das österreichische FTI-System kaum abgebildet wird.

5.8 Technologieorientierte Unternehmensgründungen fördern

Neben der Stärkung bestehender Gazellen ist die Steigerung der Anzahl an potenziellen Gazellen Bestandteil einer umfassenden Gazellenpolitik. Um mittel- bis langfristig mehr Gazellen generieren zu können, muss bereits bei der **Unternehmensgründung** angesetzt werden. Daher wird in vielen Studien und Positionspapieren zu Gazellen die Stärkung des Unternehmergeistes und der unternehmerischen Fähigkeiten sowie die Gründungsunterstützung betont (Mitusch & Schimke, 2011, S. 17; Mettler & Williams, 2011, S. 25; BMWI, 2012, S. 134-136)

¹³ Der Erfolg von Gazellen gründet meist auf einem sehr innovativen Produkt mit hohem Alleinstellungsmerkmal. Eine klassische Forschungsstrategie würde danach trachten, dieses Produkt laufend zu verbessern, neue Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, komplementäre Produkte zu entwickeln uäm. Eine kompetenzbasierte Forschungsstrategie zielt darauf ab, die eigentlichen Kernkompetenzen, welche zu diesem innovativen Produkt geführt haben, zu identifizieren, gezielt weiterzuentwickeln und kontinuierlich geeignete Anwendungsmöglichkeiten im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen abzuleiten (Mitusch & Schimke, 2011, S. 62-63).

Zahlreiche Einrichtungen und Initiativen sind damit befasst, den Gründergeist in der Gesellschaft („Entrepreneurship“) zu stärken, unternehmerische Fähigkeiten zu vermitteln und Gründungsinteressierte zu beraten. Aus Sicht einer Gazellenpolitik ist jedoch nicht die breite Masse an Gründungen relevant, sondern **Gründungen mit hohem Wachstumspotenzial** und einer nachhaltigen Beschäftigungswirkung. Technologieorientierte Gründungen mit innovativen Nischenangeboten sind deshalb in besonderer Form zu unterstützen und zu begleiten.

Angeregt wird, Maßnahmen der Sensibilisierung und Information in praxisorientierter Form in **technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungsformen** (insb. Lehre, HTL) stärker zu integrieren. Geeignete Instrumente hierfür sind Workshops, Praxisbeispiele, Testimonials etc. Somit kann die Zielgruppe künftiger Techniker für die Gründung eines eigenen Unternehmens sensibilisiert werden und ein Baustein für künftige Gazellen gelegt werden.

Viele Gazellen der Vergangenheit, welche mittlerweile zu Leitbetrieben angewachsen und schnell wachsende Unternehmen der Gegenwart sind, sind von Personen initiiert worden, die **praktisches Know-how, technisches Verständnis und unternehmerische Fähigkeiten** miteinander verbinden. Dies muss bei einer auf Gazellen ausgerichteten Gründungsunterstützung berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt einer Gründungsunterstützung sollten demgemäß praxisorientierte und niederschwellige Instrumente stehen, um Gazellen in ihrer Frühphase bestmöglich zu unterstützen. Die Form und Tiefe der Betreuungsintensität kann dabei je nach Bedarf des Unternehmens variieren. Der neu gegründete Prä-Inkubator akostart könnte dafür einen geeigneten Rahmen bieten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Academia Superior/IV OÖ. (2012). Wissen.Wirtschaft.Wachstum - Aktionsplan für Leitbetriebe und Headquarters in Oberösterreich. Academia Superior und Industriellenvereinigung Oberösterreich.
- Autio, E., Kronlund, M., & Kovalainen, A. (2007). High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry.
- AWO. (2010). Richtlinien "Gazellenförderung" für Technologieunternehmen. Außenwirtschaft Österreich.
- BMWi. (2012). Studie über schnell wachsende Unternehmen (Endbericht). Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Bosma, N., & Stam, E. (2012). Local Policies for High-Employment Growth Enterprises. Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on "High-growth firms: local policies and local determinants".
- Bundesrepublik Österreich. (2011). Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation.
- EU-KOM. (2010a). EUROPA 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Europäische Kommission.
- EU-KOM. (2010b). Leitinitiative der Strategie Europa 2020 Innovationsunion. Europäische Kommission.
- EU-KOM. (2010c). Eine integrierte Industriepolitik für das Zeitalter der Globalisierung Vorrang für Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit. Europäische Kommission.
- EU-KOM. (2011). Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation. Europäische Kommission.
- Eurostat/OECD. (2007). Manual an Business Demography Statistics. Eurostat/Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Gibson, T. e. (2011). High-Impact Gazelles: Should they be a mayor focus of SME development? International Finance Cooperation.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2008). Gazelles as Job Creators – A Survey and Interpretation of the Evidence. Research Institute of Industrial Economics, IFN Working Paper Nr. 733.
- Land Oberösterreich. (2009). Ergänzung zum Programm "Regionale Wettbewerbsfähigkeit 2007 - 2013 (Regio 13)".
- Land Oberösterreich. (2007). Operationelles Programm "Regionale Wettbewerbsfähigkeit Oberösterreich 2007 - 2013 (Regio 13)".
- Leutgeb, K. (2013). Interview am 5.3.2013.

- Lilischkis, S. (2011). Policies in support of high-growth innovative SMEs. INNO-Grips Policy Brief No. 2.
- Mettler, A., & Williams, A. D. (2011). The Rise of the Micro-Multinational - How Freelancers and Technology-Savvy Start-Ups Are Driving Growth, Jobs and Innovation. Lisbon Council.
- Mettler, A., & Williams, A. D. (2012). Wired for Growth and Innovation: How Digital Technologies are Reshaping Small- and Medium-Sized Businesses.
- Mitusch, K., & Schimke, A. (2011). Gazelles - High-Growth Companies, Final Report. Europe Innova Sectoral Innovation Watch.
- OECD. (2000). High-Growth Firms and Employment. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2000/03.
- OECD. (2010). The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow. Summary in German.
- Rigby, J. e. (2007). Mini Study 01 - Gazelles. Pro Inno Europe / Inno Grips.
- Senderovitz, M. e. (2010). The growth-profitability relationship - Strategic orientation as moderator. University of Southern Denmark.
- Statistik Austria. (2013). Schnell wachsende Unternehmen. Abgerufen von https://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/schnell_wachsende_unternehmen/index.html
- TMG. (2010). Das Strategische Wirtschafts- und Forschungsprogramm "Innovatives Oberösterreich 2010plus". Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft im Auftrag des Landes Oberösterreich.
- WIFO. (2009). Expertise zum ERP-Jahresprogramm mit Schwerpunkt "innovative Gazellen".

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schnellwachsende Unternehmen nach Bundesländern 2011	29
Abbildung 2: Anteil schnellwachsender Unternehmen an allen Unternehmen mit mindestens 10 unselbständig Beschäftigten nach Bundesländern 2011	30
Abbildung 3: Schnell wachsende Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011	31
Abbildung 4: Industrieorientierte schnell wachsende Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011	32
Abbildung 5: Schnell wachsende Unternehmen in Oberösterreich 2008 – 2011	34
Abbildung 6: Beispiele für oö. Gazellen nach Branchenzugehörigkeit	51
Abbildung 7: Mitarbeiter der 40 Beispiele für oö. Gazellen im Zeitverlauf	52
Abbildung 8: Zuwachs an Mitarbeiter nach Branchen in den 40 exemplarischen oö. Gazellen	53
Abbildung 8: 40 Beispiele für oö. Gazellen nach Standort	54
Abbildung 9: „Vorrang für Gazellen“ - Acht-Punkte-Programm zur Stärkung industrieorientierter Gazellen in Oberösterreich	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von Gazellen (Auswahl)	19
Tabelle 2: Unselbständig Beschäftigte bei industrieorientierten schnell wachsenden Unternehmen nach Bundesländern und Branchen 2011	33
Tabelle 3: Faktoren des Unternehmenswachstums	36

Anhang A: Liste der befragten Experten

Name	Organisation	Funktion
DI (FH) Christian Altmann	Clusterland Oberösterreich GmbH	Manager Kunststoff-Cluster & Mechatronik-Cluster
Prok. DI Dr. Werner Auer	Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft	Abteilungsleiter Investorenbetreuung & Standortmanagement
Mag. Friedrich Baldinger	Tech2B	Senior Business - Development Manager
Mag. Kurt Leutgeb	Austria Wirtschaftsservice GmbH	Gründer / Junge Unternehmen / Wachstumsfinanzierung
Mag. Dietmar Mascher	OÖ Nachrichten	Ressortleiter Wirtschaft; Stv. Chefredakteur
DI (FH) Werner Pamminger	Clusterland Oberösterreich GmbH	Geschäftsführer
DI Gilbert Schreiber	CATT Innovation Management GmbH	Geschäftsführer
Dr. Clemens Wallner	Industriellenvereinigung Österreich	Wirtschaftspolitischer Koordinator
HR Mag. Eva Zsigo	Amt der öö. Landesregierung	Abteilung Wirtschaft

Anhang B: Gesprächsagenda für die Expertengespräche

1. Wie gestaltet sich aus Ihrer Sicht die spezifische Situation eines Unternehmens, das binnen kurzer Zeit ein sehr hohes Wachstum aufweist? Welche Chancen und Herausforderungen bringt ein hohes Wachstum mit sich?
2. Was sind nach Ihrer Erfahrung die besonderen Anliegen schnell wachsender Unternehmen?
3. Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen für industrieorientierte Gazellen am Standort Oberösterreich ein? Gibt es besondere fördernde bzw. hemmende Faktoren?
4. Können Sie industrieorientierte Unternehmen aus Oberösterreich nennen, die in den letzten Jahren sehr stark gewachsen sind?
5. Wo sehen Sie Möglichkeiten zur gezielten Unterstützung und Forcierung von Gazellen in Oberösterreich?