

# Von Einzelkämpfern zum virtuellen Verbund

Herbert Lechner, Harald Payer,  
Waltraud Winkler-Rieder

Der Holzcluster im Land Salzburg umfasst rund ein-tausend Klein- und Mittelbetriebe (KMU) entlang der gesamten Wertschöpfungskette – vom Forstbetrieb bis zur Tischlerei. Vor einem Jahr hat der Salzburger Holzcluster in einem österreichweit einzigartigen Projekt damit begonnen, die Kooperation zwischen den Betrieben des Clusters durch den Aufbau einer betriebsübergreifenden Intranet-Kommunikationsplattform zu unterstützen.

Zunächst wurde eine Salzburger Softwarefirma damit beauftragt, ein Intranet-Frameworksystem speziell für Applikationen in KMU-Netzwerken zu entwickeln. Das System sollte sich vor allem für die Onlinenutzung gemeinsamer Datenbankanwendungen, die gezielte Suche nach Kooperationspartnern und das überbetriebliche Projektmanagement in virtuellen Projektteams eignen. Die Nutzung der Kommunikationsplattform sollte den Betrieben über die Homepage des Holzclusters [www.holzcluster.at/](http://www.holzcluster.at/) kostenfrei zur Verfügung stehen.

## Soziale und technische Vernetzung

Nachdem die technische Implementierung des neuen Frameworksystems gelungen war, ging es im nächsten Schritt darum, die Vernetzung der Betriebe auch in der täglichen Geschäftspraxis umzusetzen – denn ohne soziale Vernetzung bleibt eine technische Vernetzung wertlos. Die Bemühungen zielten darauf ab, die Neugierde für die Kommunikationsplattform zu wecken, den Nutzen des Instruments sichtbar zu machen und die für kleine Handwerksbetriebe üblichen Barrieren im Umgang mit elektronischen Medien abzubauen. Rasch wurde klar, dass dieser Schritt ebenfalls eine innovative Herangehensweise erforderte.

Als Lösung boten sich so genannte Großgruppenmethoden an. Solche Ansätze wie zum Beispiel „Open-Space“-Konferenz, „Zukunftskonferenz“ oder „World Café“ stellen eine der markantesten methodischen Neuerungen in der Organisations- und Strategieberatung dar. Große Wirtschafts-

unternehmen, Organisationen, Städte und Gemeinden setzen diese Methoden heute für ein sehr breites Anwendungsfeld ein. Die Zahl der Teilnehmer kann zwischen 20 und über 1000 betragen; die Dauer liegt üblicherweise zwischen einem halben Tag und drei Tagen. Die Methoden sind in den meisten Fällen als Interventionsschritte in längerfristige Veränderungsprojekte (Change Management) eingebettet. Die zentrale Frage lautet im Allgemeinen: Wie lassen sich in großen Gruppen oder Gemeinschaften nachhaltige Ergebnisse und Veränderungen erzielen? Großgruppenformate nutzen das kollektive Potenzial in Veränderungsprozessen. Sie fördern die Kreativität der Teilnehmer, machen das Wissen der Teilnehmer sichtbar, erzeugen neues Wissen und erhöhen die Akzeptanz für Innovationsprozesse. Die Frage im Holzcluster lautete: Wie machen wir die Betriebe des gesamten Netzwerks mit den Möglichkeiten der neuen Kommunikationsplattform vertraut?

## Hemmschwellen abbauen

Unter dem Motto „Neugierde wecken und Hemmschwellen abbauen“ wurde die Kommunikationsplattform in mehreren aufeinander abgestimmten Großveranstaltungen



Die Intranetplattform des Salzburger Holzclusters: Den Unternehmen wurde ein innovatives Projekt mit innovativen Methoden erfolgreich näher gebracht.



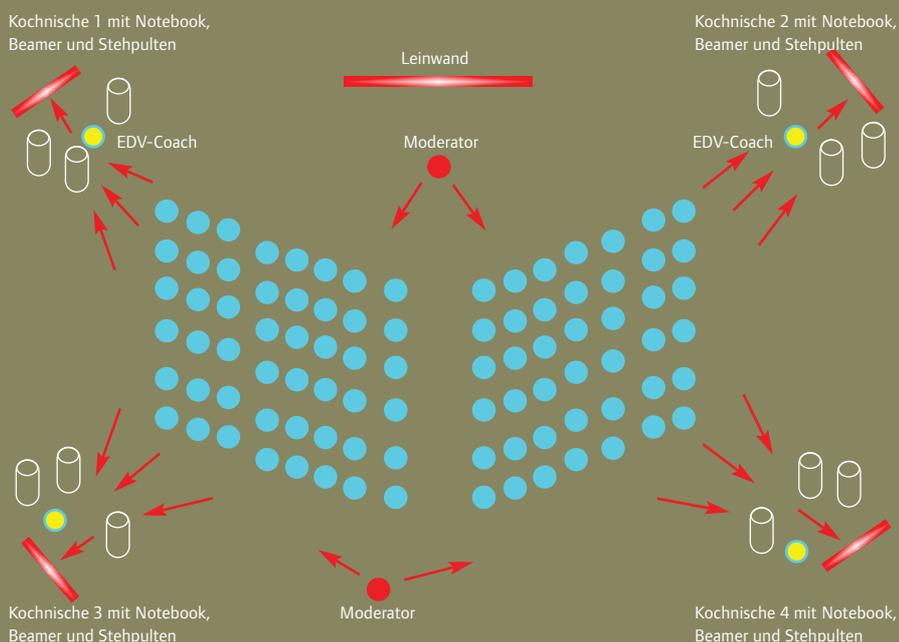
den Betrieben des Clusters schrittweise näher gebracht. Die Durchführung wurde zum Teil mit Mitteln des Programms zur Förderung des Technologietransfers des Wirtschaftsministeriums (protec-INNO 2002+) finanziert. Innerhalb eines Jahres sollten möglichst viele Betriebe über die Plattform informiert werden sowie die Gelegenheit erhalten, das Instrument durch praktische Anwendungen kennen zu lernen und erste Erfahrungen auszutauschen; so sollten wiederum neue Kooperationsprojekte im Cluster angeregt werden.

Der Veranstaltungsbogen spannte sich von einer großen Auftaktveranstaltung über eine Serie von Schulungen und kleineren Workshops bis hin zu einer großen Abschlussveranstaltung. Um einen möglichst großen Teilnehmerkreis zu gewinnen, wurde der gemeinsame Einstieg in die Kommunikationsplattform mit ausgewählten Informations- und Vortragsveranstaltungen, dem so genannten Holzforum, verbunden.

## Das Kochnischenformat

Die Auftaktveranstaltung in Saalfelden war mit rund 150 Teilnehmern eine der bestbesuchten Veranstaltungen seit der Gründung des Holzclusters. Die Mischung aus Expertenvorträgen, Großgruppenmethoden

### Miteinander lernen – gemeinsam surfen im Intranet



und direktem Internetzugang wurde von den Teilnehmern sehr positiv aufgenommen. Nach einleitenden Expertenvorträgen gab es eine Kombination von „Open Space“ und E-Learning in Echtzeit. „Kochnischen“ sollten Appetit zum Mitkochen machen: Wie beim lustvollen Zubereiten neuer Speisen konnten sich die Teilnehmer in eigens dafür eingerichteten „Kochnischen“ in den vier Ecken des Saales kennen lernen, diskutieren und experimentieren. Jede Kochnische war mit Stehpulten, einem Notebook, einem Internetzugang und einem Beamer ausgestattet und wurde von einem der Referenten sowie einem EDV-Coach betreut.

Nach dem „Gesetz der zwei Füße“ der „Open-Space“-Methode konnten sich die Teilnehmer zwischen den Kochnischen frei bewegen – und zwar dorthin, wo sie ihr Interesse am meisten hinzog. Man konnte also mehrere Diskussionsgruppen besuchen. Da alle Diskussionen in einem einzigen Saal stattfanden, war ein Wechsel zwischen den Gruppen leicht möglich. Zwischen den vier Diskussionsgruppen bildeten sich spontan weitere Diskussionsgruppen. Im ersten Arbeitsschritt konnten die Teilnehmer zunächst die Diskussion mit den einzelnen Referenten vertiefen. In einem zweiten Arbeitsschritt stellten die EDV-Coaches die Kommunikationsplattform vor. Sie demonstrierten zunächst einfache Funktionen und Dienstleistungen und standen für weitere Fragen zur Verfügung. Unter der fachkun-

digen Betreuung der EDV-Coaches konnten die Teilnehmer nun selbst online in die Plattform einsteigen. Die Neugierde war rasch geweckt. Die Teilnehmer konnten selbst ausprobieren, suchen, virtuelle Teams zusammenstellen. Am Ende der Auftaktveranstaltung hatten die Teilnehmer, Schulter an Schulter, die Tür zu einem neuen Raum der Möglichkeiten geöffnet – dem Raum der virtuellen Kooperation. Der gemeinsame Start in die Kommunikationsplattform wird noch lange in guter Erinnerung bleiben.

### Gemeinsame Projekte via Intranet abwickeln

Seit der Startveranstaltung in Saalfelden werden den Salzburger Holzbetrieben regelmäßig halbtägige kostenlose Schulungen an verschiedenen Orten im Bundesland angeboten. Diese umfassen ein Einführungsmodul und darauf aufbauend das Modul „Projektmanagement“. Hier lernen die Teilnehmer, wie sie im Intranet gemeinsame Projekte wie etwa Baustellenmanagement, Einkauf- oder Marketinggängen abwickeln können. Die Plattform wird bei den laufen-



Der Holzcluster Salzburg umfasst rund 1000 Klein- und Mittelbetriebe.

den Informationsveranstaltungen des Holzclusters regelmäßig vorgestellt. Innerhalb eines Jahres haben an solchen Schulungen mehr als 120 Personen teilgenommen.

Die Betriebe des Salzburger Holzclusters setzten die ersten Schritte, die Plattform öfter zu nutzen. Die einfache Bedienung, die Vielfalt an Information und der Nutzen für den eigenen Betrieb haben die ersten Anwender überzeugt. Per Mausclick stehen hier kostenlos über 800 Firmenadressen, Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung. Man kann nach Branchen suchen, ausgewählten Betrieben eine E-Mail senden und seine Kooperationsprojekte managen. Am meisten wird bisher die gemeinsame Holzclusterdatenbank genutzt. „Dass man gezielt nach Produkten oder Angeboten wie CNC-Fräisungen, UV-Lackierung und vielem mehr suchen kann, ist super“, meint der Annaberger Tischlermeister Sepp Schreder.

Die bisherigen Erfahrungen haben aber auch gezeigt, dass die dauerhafte Verankerung der Kommunikationsplattform im regionalen Cluster vor allem mehr Zeit braucht als ursprünglich angenommen. Für eine große Gruppe der KMU ist das Intranet noch immer ein wenig vertrautes Medium. Viele Betriebe sind nur zögernd bereit, sich auf neue Formen der Kommunikation einzulassen. Der Großteil der bisherigen Anwender nutzt ausschließlich die einfachen Datenbankfunktionen, aber noch nicht die anspruchsvolleren Möglichkeiten der virtuellen Kooperation. Im Unterschied zu einem großen Unternehmen, in dem die Anwendung neuer IT-Instrumente allen Mitarbeitern einfach verordnet wird, kann die Umstellung im Netzwerk vieler kleiner Unternehmen nur auf Basis von Freiwilligkeit und Überzeugung erfolgen. Die breite Anwendung zeitgemäßer Kommunikationsmethoden ist jedenfalls ein längerfristiger Veränderungsprozess, der nach einem Jahr gerade erst begonnen hat.

**Kontakt:** Dr. Waltraud Winkler-Rieder, Clustermanagerin des Holzclusters Salzburg; Mag. Herbert Lechner, Projektmanager im Holzcluster Salzburg; Dr. Harald Payer, Unternehmensberater der ÖAR-Regionalberatung GmbH, Tel.: 01/512 15 95, payer@oear.co.at; www.holzcluster.at

## Von Anis bis Zimt – die Sonnentor Kräuterhandels GmbH

**Johannes Gutmann ist der Gründer und Geschäftsführer der Sonnentor Kräuterhandels GmbH. Das Unternehmen vermarktet seit Anfang der 1990er Jahre mit großem Erfolg Kräuter, Gewürze und Tees aus biologischem Anbau. Die Philosophie des Unternehmens ist eng mit seiner Herkunft, dem Waldviertel, verbunden. Im folgenden Interview erzählt Johannes Gutmann, worauf es ankommt.**

**Wenn man dein Unternehmen über das Internet sucht, heißt es zuallererst „Einen kleinen Moment, wir verbinden ins Waldviertel ...“, und danach lädst du die Besucher zu einem virtuellen Spaziergang durch das Waldviertel ein. Warum ist dir das Waldviertel so wichtig?**

Zuerst einmal komme ich selbst aus dem Waldviertel. Ich bin hier aufgewachsen. Das Waldviertel ist die Wurzel, die Basis, wo ich die ganzen Geschichten über die Gegend nicht nur erzählt bekommen, sondern auch selbst erlebt habe. Es sind Geschichten über das Waldviertel, die wir nun symbolisch mit unseren Produkten weitergeben und visualisieren wollen. Die Leute können sich damit einen Vorgeschmack holen, was sie im Waldviertel erwartet: Natürlichkeit, biologische Lebensmittel, eine gesunde Umgebung, Wohlfühlen, Wellness. Wir verstehen uns als Verbindung ins Waldviertel. Wir laden die große weite Welt ins Waldviertel ein, so als ob es eine Eurovisionssendung wäre: tata tatata tata taaa ... (beginnt zu singen und lacht). Das war die Grundidee.

**Die Sonnentor GmbH ist in ihrem Marktsegment eines der erfolgreichsten europäischen Unternehmen. Was bedeutet „regionale Verantwortung“ für dich? Habt ihr das überhaupt noch notwendig?**

Ja, für uns ist regionale Verantwortung eine ganz wichtige Markenphilosophie. Die ist für uns nicht wegzudenken. Wir stoßen immer wieder darauf, dass sich viele Firmen in ihrem Erfolg zu weit von ihrer Basis entfernen und dadurch die Glaubwürdigkeit verlieren. Wir wollen dagegen unsere Basis, unsere Wurzeln, die Bauern herzeigen – das

ist unser Credo. Unsere Produkte kommen alle aus biologischem Anbau und werden biologisch verarbeitet – egal ob Kräuter aus dem Waldviertel oder Kaffee aus Brasilien. Die Frage nach dem Woher und Wohin steht bei uns im Vordergrund. Wir haben diese Philosophie im Waldviertel begonnen und haben sie bis heute beibehalten. Wir wollen den Konsumenten immer eine glaubwürdige Antwort über die Wurzeln unserer Produkte geben und auf diese Weise regionale Verantwortung tragen.

**Den größten Teil des Jahresumsatzes, nämlich rund 90 Prozent, erzielt das Unternehmen im Exportgeschäft. Ist das nicht ein Widerspruch?**

Nein, ganz im Gegenteil. Wir sehen, wie positiv diese Ideen auf der ganzen Welt angenommen werden. Wir verkaufen jetzt schon nach Bali und Australien. Ich selbst war ja noch nie in meinem Leben auf Bali oder in Australien. Die Leute dort kaufen unsere Produkte mit großer Begeisterung und waren noch nie im Waldviertel. Die spüren, dass wir etwas anderes als Basis haben. Interessant ist ja auch, dass uns immer schon viele kopieren wollten, sich an uns orientiert haben. Wir fühlen uns dadurch in unserer Arbeit bestärkt und stiften auch auf diese Weise einen Nutzen. So gibt es auch südmährische, bulgarische oder rumänische Bauern und Vermarktungsorganisationen, die ihre regionalen Wurzeln entdecken.

**Das Waldviertel gilt als benachteiligte Region. Was kannst du anderen KMU aus ähnlichen Regionen raten, um sich nachhaltig in einer globalisierten Wirtschaftswelt zu behaupten?**

Es gibt wirklich in jeder Region traditio-