



# KURZBERICHT



**UNTERNEHMENS- UND REGIONALKULTUREN – AUS DER EM-  
PIRIE ABGELEITETE HYPOTHESEN WURDEN AUF EINEM  
WOKSHOP IN OWL VORGESTELLT UND DISKUTIERT**

**STEFAN GÄRTNER UND DIETER REHFELD**

# 1 INTRO

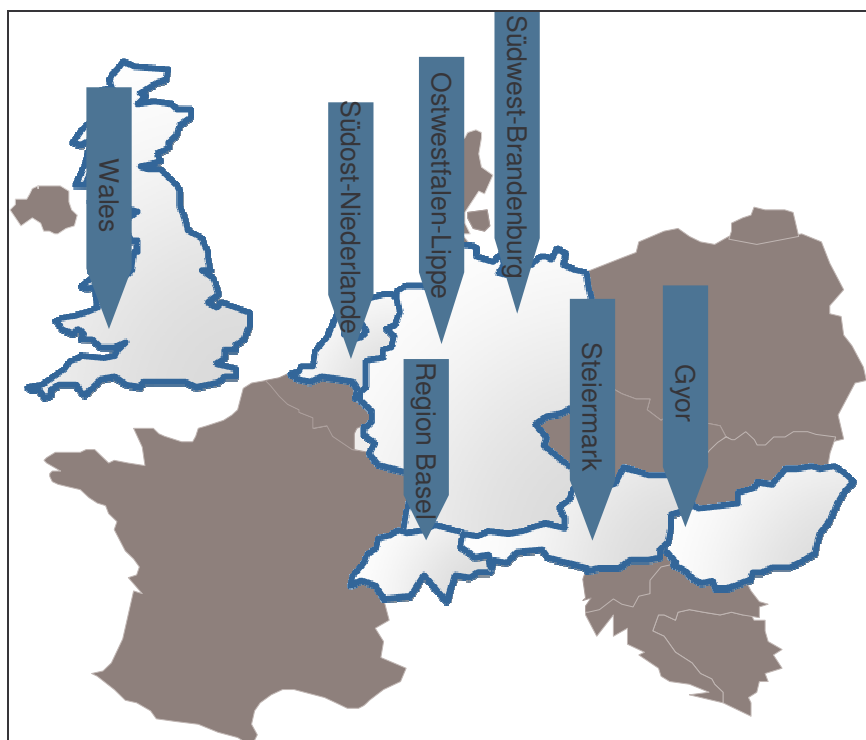
Es gehört zu den Paradoxien der europäischen Politik, dass sie die Vielfalt und Differenziertheit der nationalen und regionalen Kulturen immer wieder als Potentiale betont und zugleich, insbesondere in der Wettbewerbspolitik, lokale, regionale und nationale Besonderheiten als den Wettbewerb verzerrende Faktoren verdächtigt, die es durch Harmonisierung und Standardisierung zu vereinheitlichen gilt. Eine solche Politik begrenzt die Gestaltung von Strukturen und Prozesse aus den Regionen. Dabei wird häufig implizit davon ausgegangen, dass die Wirtschaft aus frei vagabundierenden Zweigstellen "heimatloser" Konzerne besteht, die Produktionsstandorte eröffnen und wieder schließen, sobald sich eine bessere Gelegenheit bietet.

In dem von der Europäischen Kommission im 6. Forschungsrahmenplan geförderten Forschungsprojekt „Corporate Culture and Regional Embeddedness“ (CURE) stehen hingegen die Potentiale, die sich aus dem Zusammenspiel regionaler Kulturen und Unternehmen ergeben, im Vordergrund. So wurden in einem internationalen Team über 210 Unternehmen in sieben Regionen aus sechs europäischen Ländern – darunter Ostwestfalen-Lippe – befragt und 21 vertiefende Studien zum Zusammenhang zwischen regionaler Kultur und Unternehmenskultur durchgeführt (nähere Informationen zu den beteiligten Partnern und Regionen finden Sie unter [www.cure-project.eu](http://www.cure-project.eu)). Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt ist eine nachhaltige Raumentwicklung, die unterstellt, dass Akteure die regionalen Besonderheiten als Stärken erkennen, weiterentwickeln und eben nicht – wie in der Praxis so häufig – den jeweiligen Moden, Best Practice oder generellen Trends hinterherlaufen. Die Frage nach dem besonderen Image bzw. dem Alleinstellungsmerkmal einer Region ist eines der zentralen Themen regionaler Netzwerke und Entwicklungsorganisationen geworden. Die Einstellungen zu „Entrepreneurship“ und damit ein wichtiger Faktor für die Gründungsdynamik sind regional ebenso unterschiedlich wie die Bereitschaft von Unternehmen, sich in Netzwerken zu engagieren und regionale Verantwortung zu übernehmen.

## 2 ERSTE ERGEBNISSE

Das Institut Arbeit und Technik koordiniert das internationale Forschungsteam und hat die Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) in den letzten 12 Monaten intensiv unter die Lupe genommen. In diesem Zusammenhang wurden mit 30 Unternehmen fokussierte Gespräche geführt, es wurden die Politik, Verwaltung, Institutionen und regionale Meinungsführer befragt, Daten und Literatur ausgewertet, die Archive durchwühlt und die Region wurde wiederholt bereist. In Kooperation mit der IHK zu Bielefeld sind die Ergebnisse am 15.06.2009 in einem Workshop vorgestellt worden. Dabei wurden zunächst wichtige Aspekte aus den anderen sechs Untersuchungsregionen (siehe folgende Abbildung) skizziert und im Anschluss die OWL-Ergebnisse präsentiert.

Die im Rahmen des CURE-Projekts untersuchten sieben Regionen

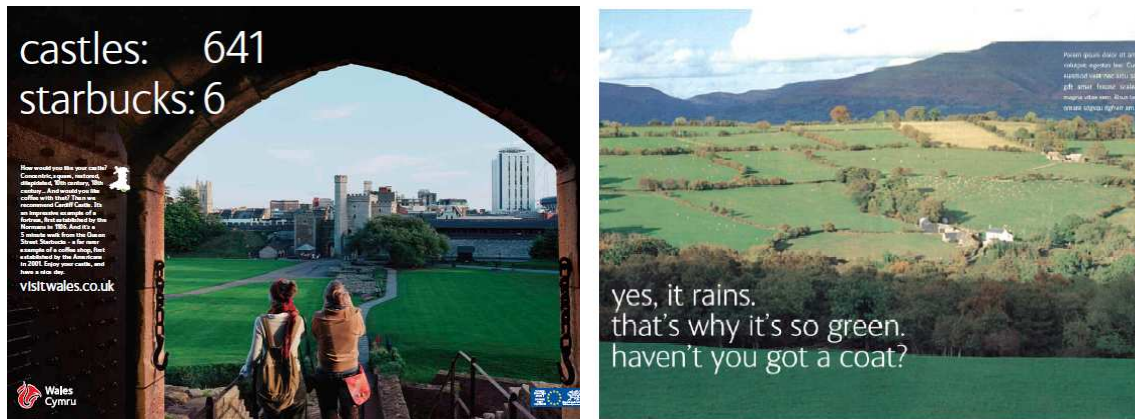


Quelle: IAT

Folgende Aspekte aus den anderen Untersuchungsregionen haben sich dabei für die Reflexion mit der Region OWL als wesentlich herausgestellt: Herausstechend ist in der **Region Wales**, die von der Universität Cardiff analysiert wurde, das dort stattfindende Branding der Region und regionaler Produkte (Clifton 2009). Dabei findet eine bewusste Orientierung an den tatsächli-

chen regionalen Gegebenheiten statt und es wird sich nicht den weltweiten Moden unterworfen, wie beispielsweise an der folgend abgebildeten Tourismuswerbung sichtbar ist.

### Tourismuswerbungen für Wales



Quelle:

<http://cymru.gov.uk/depc/publications/tourism/marketing/790784/adcastles.pdf?jsessionid=4BMSJ2bHJwxkZChQnQ52mNMhDjd3BhQXTlc1fQghcqdLtdJn2Zmj!1614610361?lang=en>

In dem Transformationsland Ungarn wurde von der Universität Győr die **Region Győr** an der österreichischen Grenze unter die Lupe genommen. Trotz des über Jahrzehnte andauernden Sozialismus fanden die beteiligten Forscher eine protestantischer Arbeitsethik vor, die mental näher an der Österreichs liegt als an der anderer ungarischer Regionen. Auch unterscheiden sich die Kulturen in den Unternehmen der Region kaum zwischen Unternehmen, die vor, während oder nach dem sozialistischen Regime gegründet wurden. Das Team an der Universität Széchenyi István Universität stellte sich diesbezüglich die Frage, inwiefern diese Kultur ein öffentliches Gut ist, also auch Unternehmen davon profitieren, die sich nicht aktiv an der Gestaltung der Region beteiligen (Széchenyi István University 2009). Die **Steiermark** in Österreich wurde von der Wiener Wirtschaftsuniversität (Nussmueller / Lengauer / Tödtling: 2009) untersucht. Interessant ist hier vor allem, dass viele Unternehmen - vor allem der Softwareindustrie - sich als „footloose“ ansehen, d. h., dass sie überall ihren Standort haben könnten. Analysen weisen allerdings auf eine regionale Integration der Unternehmen hin (Zulieferer, Kunden und Mitarbeiter). In der **Region Basel** wurde von der Hochschule Nordwestschweiz festgestellt, dass sich die regionale Kultur aus vielen Subkulturen, wie z.B. einer englischsprachigen Community, zusammensetzt. Diese bilden aber durchaus eine komplementäre und integrierte Baseler Kultur heraus (Dörhöfer / Minnig / Pekruhl: 2009). Das Kulturwissenschaftliche Institut in Essen hat die **Region Südost Brandenburg** untersucht und stellt die Gegensätze heraus, so z.B., dass Potsdam in den 1990er Jahren die Jammerhauptstadt der Republik war, obwohl die Region prosperierend ist, über eine hohe Lebensqualität verfügt und von der Nähe zu Berlin profitiert. Ferner

lassen sich in der Region viele junge innovative Unternehmen beim gleichzeitigen Vorhandensein traditioneller Unternehmen mit preußischer Unternehmenskultur finden. (Institute for Advanced Studies in the Humanities: 2009). In der Region **Südost Niederlande** verstärken sich in einem „Virtuous circle“ die regionale Kultur und Unternehmenskultur gegenseitig und tragen zum regionalen Erfolg bei. Die Forscher der Radboud Universität Nijmegen zeigten auf, dass ein solcher Prozess, neben der regionalen Kultur, von einzelnen Akteuren und Institutionen getragen wird (Prud'Homme Van Reine / Dankbaar: 2009).

Im Verlauf des Workshops wurden diese Ergebnisse mit den Resultaten aus der Region OWL reflektiert, die folgend etwas detaillierter dargestellt wird: Die **Region OWL** ist keine historisch gewachsene Region, sondern wurde nach dem zweiten Weltkrieg politisch als Regierungsbezirk (Regierungsbezirk Detmold) konstruiert. In dem Raum, der heute die Region bildet, haben sich über Jahrhunderte - angefangen von der Varus-Schlacht bis zum 30jährigen Krieg - immer wieder Konflikte abgezeichnet. Prägend war u.a. die über lange Zeit auch kriegerische Auseinandersetzung zwischen dem Ravensburger Pietismus (Region Bielefeld und Gütersloh) und dem Hochstift Paderborn (vor allem Paderborn und Höxter). Die Region besteht aus sieben Kreisen bzw. kreisfreien Städten und verfügt über ca. 2 Mio. Einwohner. Siedlungsstrukturell ist OWL durch eine Handvoll mittelgroßer Städte und zwei größere Städten (Bielefeld und Paderborn) gekennzeichnet. Charakteristisch für die Region ist die Kombination urbaner und ländlicher Raumnutzungen und die hohe Anzahl mittelgroßer historisch bedeutsamer Städte, wie Minden, Gütersloh, Detmold und Herford.

Die Ergebnisse der Regionsuntersuchung hinsichtlich der Wirkungsweisen regionaler Kulturen und Unternehmenskulturen lassen sich für OWL wie folgt zusammenfassen:

## Standortrelevanz

Entgegen der Annahme, dass Unternehmen jederzeit ihren optimalen Standort suchen und vor allem in geographielosen globalen Räumen agieren, zeigt sich in OWL, dass Beziehungen lokale Fixierungen voraussetzen. Hinzu kommt, dass die Region durch eine Vielzahl an Familienunternehmen geprägt ist, die in besonderer Weise Verantwortung für Ihre Mitarbeiter und den Standort übernehmen. Dieses Verhaltensmuster hat sich auch auf andere Unternehmen in der Region übertragen, die sich in ihrer ethischen Ausrichtung teilweise an den Familienunternehmen orientieren. Dies gilt beispielsweise auch für IT-Unternehmen, die sich generell nicht so sehr an traditionellen Werten orientieren. So lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

- Die Unternehmen in OWL profitieren von regionalen Kompetenzen in Form von Unternehmen, Institutionen, Forschungseinrichtungen und Mitarbeitern, und werden von

spezifischen Kulturen und Milieufaktoren strukturiert. Dies wird oftmals übersehen, da Unternehmenskulturen nur zum Teil sichtbar sind und viele (regionale) Werte und Verhaltensweisen unterbewusst einfließen.

- Die historische und aktuelle regionale Nachfrage, die wiederum Bezugspunkte zur regionalen Kultur in OWL hat, bildete bestimmte Produkteigenschaften, vor allem Langlebigkeit, Qualität und zeitloses Design, heraus, von denen auch Unternehmen mit globalen Absatzmärkten profitieren.
- Dass OWL keine metropolitane Region ist, hat für bestimmte Unternehmen gewisse Vorteile. So wirkt die „Provinz“ durchaus als „Ressonanzboden“ und expressive Produkte erhalten eine andere Aufmerksamkeit als sie beispielsweise in London oder Berlin bekommen würden.
- Die langfristige Orientierung der Unternehmen geht einher mit einem Interesse an der langfristigen Bindung qualifizierter Arbeitskräfte. Soziales und kulturelles Engagement dieser ist sehr häufig erwünscht, spricht es doch für eine soziale Kompetenz und regionale Verankerung der Beschäftigten, durch die die regionale Kultur stark in das Alltagsleben in den Betrieben einwirkt.

## Standortgestaltung

Statt früher gebaute (verkehrliche) Infrastrukturen im Vordergrund, geht es heute um weiche Standortfaktoren, Kompetenznetze, Cluster und Forschungsverbünde. Um den Standort dementsprechend zu qualifizieren, engagieren sich die Unternehmen in OWL zunehmend. Dies geht in vielen Bereichen - wenn es zum Beispiel um den Aufbau von Netzwerken, Forschungsverbänden oder die Verbesserung des regionalen Images geht - nur gemeinsam mit anderen Unternehmen und regionalen Akteuren. Diese Veränderung wird vor allem an der Initiative verschiedener OWL-Unternehmen zur Ansiedlung eines Fraunhofer-Instituts in Paderborn erkennbar.

## Verantwortung

Dass gesellschaftliche Orientierung und Verantwortung von Unternehmen an Relevanz gewinnt, zeigen unsere Untersuchungen. Die Gründe für eine regionale Verantwortung von Unternehmen sind vielfältig. Grob lassen sich folgende Motivationen in OWL herausarbeiten:

- Die Erkenntnis, dass sich eine Gestaltung des Standortes nur gemeinsam mit anderen Akteuren realisieren lässt.
- Der Wunsch das lokale Standortimage zum Beispiel im Bereich der expressiven Kultur zu verbessern.

- Die Schaffung eines positiven Unternehmensimage bei regionalen Kunden.
- Eine ethisch motivierte Verantwortung für den Standort.
- Die Verbesserung der regionalen Lebensqualität für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

## Funktionale Handlungsräume

Die Unternehmen in OWL agieren in unterschiedlichen funktionalen Räumen, die nur zum Teil deckungsgleich mit OWL oder einzelnen administrativen Räumen sind. Grob lassen sich folgende Raummuster erkennen:

- Naheräumlicher Bezugsraum (meist Kommune): In diesem Raumkontext sind Unternehmen – auch kleinere, wenn sie einen Bezug zu lokalen Märkten haben – bereit, die Lebensqualität zu verbessern und Sponsoringmaßnahmen durchzuführen. Dieser Raum ist oftmals deckungsgleich mit ihrem persönlichen sozialen Lebensraum (Versorgung, Freizeit etc.).
- Funktionale Region (größer als eine Kommune und kleiner als ein Regierungsbezirk): In solchen Räumen beteiligen sich Unternehmen an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, sind bereit sektorale Netzwerke aufzubauen und unterstützen imagefördernde Projekte.
- Größere Region: Dieser Raum ist vergleichbar mit der Größe eines Regierungsbezirks, ist aber mit diesem nicht zwingend deckungsgleich. Hier bauen Unternehmen Forschungsverbände auf, beteiligen sich an Forschungsinfrastrukturen und an der Verbesserung des internationalen Regionalimages.

Die daran anfolgende Diskussion wurde durch eine Unternehmenspräsentation von Rudolf Wieneke (Wieneke Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH, Bad Driburg) eingeleitet, der die Sicht eines Unternehmens reflektierte, und von Jürgen Heinrich moderiert.

Insgesamt lässt sich die Diskussion auf folgende Hypothesen verdichten.

- 1. Regional verwurzelte Familienunternehmen prägen die Unternehmenskultur in OWL:** Viele Unternehmen in OWL sind stark regional verwurzelt und verlagern ihren Standort erst, wenn andere Optionen fehlschlagen. Dies hat sowohl ökonomische, als auch soziale Gründe. Familienunternehmen, die die regionale Kultur in OWL besonders prägen, fokussieren sich kulturbedingt auf langfristiges strategisches Denken, verlässliche und anhaltende Arbeitsverhältnisse und eine starke soziale Einbettung. Ulrich Tepper, stellvertretender Geschäftsführer der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, betont, dass die Ver-

antwortungsübernahme der Familienunternehmen und ihre langfristige strategische Orientierung auch zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beitragen.

2. **Vom Einzelkämpfer zum Netzwerker:** In Regionen, in denen kleinere und mittlere Unternehmen dominieren, kann der strategische Wandel und die Attraktivitäts- und Kompetenzsteigerung der Region nur durch Kooperationen bewerkstelligt werden. Daher ist es nötig, dass sich die Unternehmenskultur verändert: von einer Einzelkämpfer-Kultur hin zu einer Kultur der vernetzten Unternehmen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Modell „Familienunternehmen“ veraltet ist. Heike Herold vom OWL Kulturbüro wies darauf hin, dass die Unternehmen verständlicher Weise überwiegend lieber in Künstler und Projekte in ihrer unmittelbaren Nähe vor Ort investieren. „Leider wird kaum in Strukturen, Programme, Ideen und Netzwerke investiert, um eine regionale Profilbildung oder eine regionale Idee zu unterstützen.“
3. **Vernetzung findet in formalen Netzwerken teilweise an der Oberfläche statt:** Erfolgreiche Vernetzung in Netzwerken erfordert eine starke soziale Basis. Diese Basis kann auf einem professionellen Hintergrund, einer starken regionalen Identität oder auf dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer speziellen Unternehmenskultur (wie beispielsweise die Kultur der Familienunternehmen in OWL) beruhen. Diesbezüglich hat Anja Wulfhorst (Initiative für Beschäftigung), darauf hingewiesen, dass sich aus ihrer Erfahrung Familienunternehmen nachhaltiger engagieren und oft Wortführer sind.
4. **Gefahr von Lock-In-Effekten:** Eine starke Orientierung an der Region und ihren Werten kann aber auch mit einer fehlenden Offenheit und einer zu geringen Internationalisierung einhergehen. Dieser Punkt war in der Diskussion, wie die Beiträge von Wolfgang Marquart (OWL Marketing GmbH) und von Anja Wulfhorst zeigten, durchaus umstritten. Es wurde deutlich, dass sich die Anzahl der internationalen Kontakte der regionalen Netzwerke in den vergangenen Jahren zwar deutlich erhöht haben, die Region aber diesbezüglich immer noch anderen Regionen hinterherhinkt. Die Diskutanten stellen insbesondere die Frage, wie lange es sich die Region „leisten kann, im eigenen Saft zu schmoren“. Frau Wulfhorst hinterfragte weiterhin, ob die Region sich nicht stärker mental öffnen müsste, um für Fachkräfte aus anderen Regionen attraktiver zu werden. Allerdings sollte man - so die einhellige Meinung - die etwas bodenständige Mentalität der Region, nicht nur negativ sehen, sondern auch als Potential betrachten. Oder wie es der geschäftsführende Gesellschafter der Wieneke GmbH ausdrückte, „hier wird in die Hände gespuckt und die Sachen werden umgesetzt“.

Insgesamt lässt sich aus den Ergebnissen aller sieben Regionen begründen, dass es kein zwangsläufiger Prozess ist, dass sich Unternehmen vom Einzelkämpfer zum Netzwerker entwi-



ckeln, gemeinsam den lokalen bzw. regionalen Standort gestalten (Framing) und davon wiederum profitieren. Ein solcher Prozess setzt folgende Faktoren voraus:

- Themen, die die Unternehmen als relevant empfinden, was neben dem sektoralen Bezug auch vom Unternehmenstyp abhängt.
- Die Erwartung und das Vertrauen, dass sich andere Unternehmen beteiligen.
- Die Erwartung und das Vertrauen, dass sich politische, administrative und intermediäre Akteure einbringen, den Prozess unterstützen aber nicht bestimmen.
- Die Fähigkeit der relevanten Akteure gemeinsame Ziele (bis zu einer Vision) zu entwickeln.
- Ein Agieren und Steuern in funktionalen Bezugsräumen, für die Unternehmen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.
- Die Entscheidung, sich langfristig an die Region zu binden, die ihrerseits u.a. von der Funktionsfähigkeit der vorgenannten Faktoren abhängt.

Wie dies von der Politik (EU, Bund, Land, Städte und Kreise), Unternehmen, Institutionen und der Verwaltung unterstützt werden kann, wird gerade von den Projektpartnern erarbeitet und in einer internationalen Konferenz am 03.12.2009 in Brüssel zur Diskussion gestellt. Interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten sich schon jetzt unter [oebler@iat.eu](mailto:oebler@iat.eu) unverbindlich vormerken lassen.

Folgende Berichte liegen diesen Ausführungen zugrunde ([www.cure-project.eu](http://www.cure-project.eu)):

**Clifton, N.** (2009): Regional Report Wales and In-depth Studies Report. Internal CURE-Workingpaper

**David, A. / Treinen, H.** (2009): In-depth Studies Report East Westfalia-Lippe. Internal CURE-Workingpaper

**Dörhöfer, S. / Minnig C. / Pekruhl, U.** (2009) Regional Report Region Basel and In-depth Studies Report. Internal CURE-Workingpaper

**Gärtner, S. / Rehfeld D.** (2009): Regional Report East Westfalia-Lippe. Internal CURE-Workingpaper

**Institute for Advanced Studies in the Humanities** (2009). Regional Report Brandenburg Southwest and In-depth Studies Report. Internal CURE-Workingpaper

**Nussmueller, E. / Lengauer, L. / Tödtling, F.** (2009) Regional Report Styria and In-depth Studies Report. Internal CURE-Workingpaper

**PRUD'HOMME VAN REINE, P. / DANKBAAR, B.** (2009) Regional Report Southeast Netherlands and In-depth Studies Report. Internal CURE-Workingpaper

**Széchenyi István University** (2009): Regional Report Győr Region. Internal CURE-Workingpaper