

# INTERNATIONALE LEITBETRIEBE IN ÖSTERREICH

Kooperation – Schlüssel zum Erfolg

FACTSHEET



## KERNSUBSTANZ DER VOLKSWIRTSCHAFT

Internationale Leitbetriebe – häufig in Form von Headquarters organisiert – **sind Entscheidungs-zentralen internationaler Unternehmen(-sgruppen) in Österreich**. Sie sind das Herzstück der innovativen Industrie und damit die Kernsubstanz der österreichischen Volkswirtschaft.

Die rund 270 bislang identifizierten Leitbetriebe agieren in „Schicksalsgemeinschaften“ mit tausenden verbundenen Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Durch diese Kooperationen sichern sie das Zwei- bis Dreifache der eigenen Produktion, Wertschöpfung und Arbeitsplätze in Österreich ab. Die Wirtschaft ist damit unteilbar: Groß braucht Klein und Klein braucht Groß.

### Multiplikatoreffekte durch internationale Leitbetriebe



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

## VOLKSWIRTSCHAFTLICHE LEISTUNGSBILANZ

Durch ihre hohe Multiplikatorwirkung und Innovationskraft werden Leitbetriebe zu Impulsgebern und Motoren ganzer Wertschöpfungsketten.

Die Industrie-Leitbetriebe in Österreich stehen direkt, indirekt und induziert für:

- 78 Mrd. Euro Wertschöpfung (26 Prozent der heimischen Wertschöpfung)

- 985.000 Beschäftigungsverhältnisse (22 Prozent aller Jobs in Österreich)
- 3,8 Mrd. Euro direkte F&E-Ausgaben (32 Prozent der gesamten F&E-Ausgaben in Österreich oder mehr als die Hälfte der privaten F&E-Aufwendungen)

Jeder Leitbetrieb kooperiert mit durchschnittlich 800 verbundenen KMU.

### 265 internationale Leitbetriebe in Österreich

Direkte, indirekte und induzierte Effekte und Anteile an Gesamtösterreich

 Produktion	207 Mrd. €	33%	 Arbeitnehmerentgelte	39 Mrd. €	24%
 Wertschöpfung	78 Mrd. €	26%	 Abgaben (arbeitnehmerinduziert)	19 Mrd. €	24%
 Beschäftigungsverhältnisse	985.000	22%	 KMU-Kooperationen pro Leitbetrieb	ca. 800	
 F&E-Ausgaben*	3,8 Mrd. €		 Investitionen	22 Mrd. €	

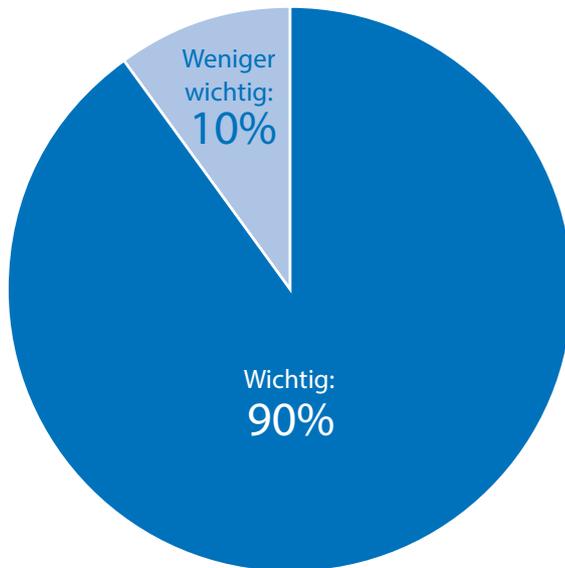
Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019), \*nur direkte Effekte

## KOOPERATIONEN – SCHLÜSSEL ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

Dynamische Märkte, ein globaler Wettbewerb und vernetzte Organisationsformen prägen unsere Zeit. Auf allen Gebieten tritt uns organisierte Komplexität gegenüber, lineare Kausalketten von Ursache und Wirkung gehören immer mehr der Vergangenheit an.

Unternehmen aller Branchen und Größen arbeiten verstärkt in komplexen, von Wechselwirkungen gekennzeichneten Systemen. Kooperation wird damit Schlüssel zum Unternehmenserfolg.

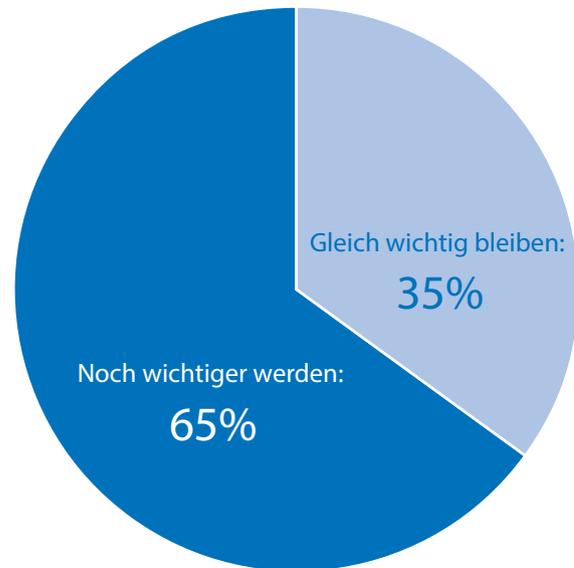
Bedeutung der Kooperation heute



Quelle: Industrewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

**Für neun von zehn Unternehmen**, Leitbetriebe wie KMU, sind Kooperationen für den gegenwärtigen Erfolg des Unternehmens wichtig.

Bedeutung der Kooperation zukünftig



Quelle: Industrewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

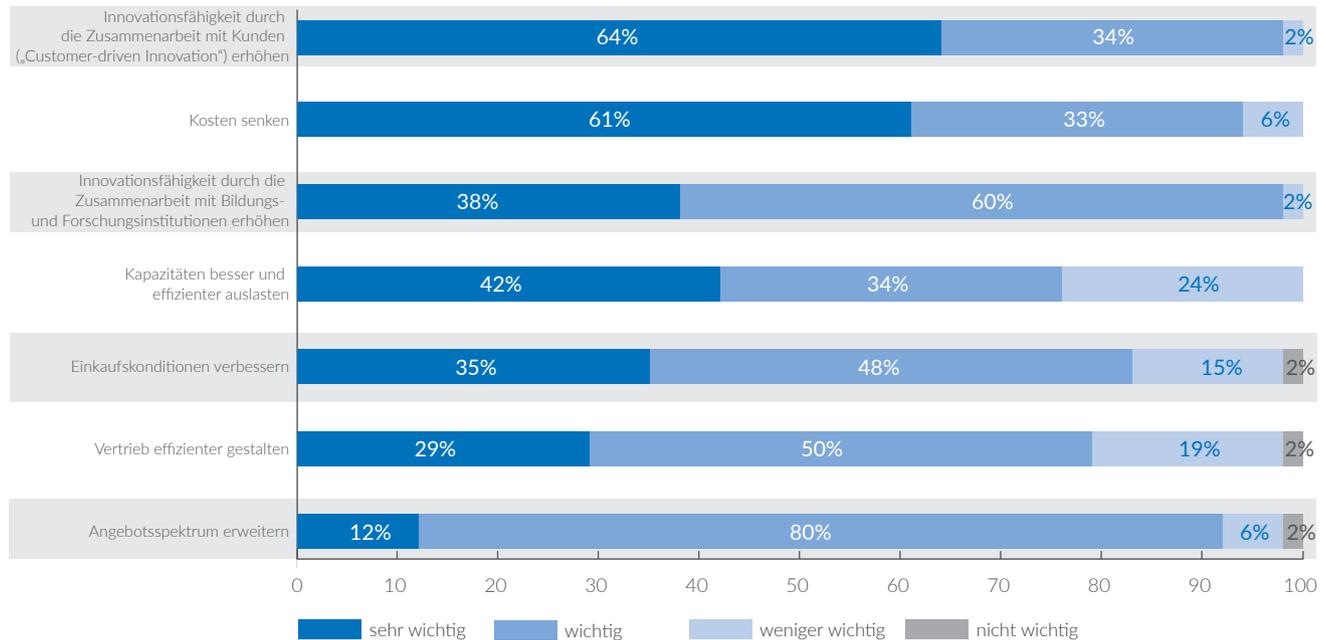
**Für 65 Prozent der Leitbetriebe** und für 50 Prozent der KMU werden Kooperationen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

## TREIBER VON KOOPERATIONEN

Als Hauptzielsetzung von Kooperationen steht für Leitbetriebe die strategische **Erhöhung der Innovationsfähigkeit** im Fokus. Leitbetriebe versuchen dies durch Zusammenarbeit mit Kunden oder Bildungs-

und Forschungsinstitutionen zu erreichen. KMU kooperieren hingegen häufiger, um operative Prozesse zu optimieren, zum Beispiel um Kosten zu senken und Kapazitäten besser auszulasten.

### Kooperationsziele von Leitbetrieben



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

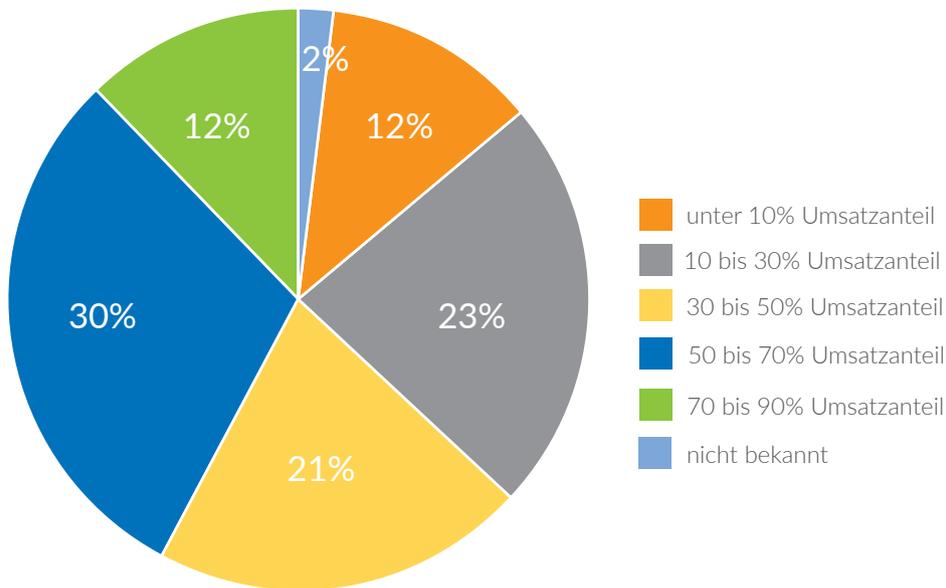
## LEITBETRIEBE UND KMU – KONGENIALE PARTNER

Die meisten Kooperationen finden auf direkter Unternehmensebene statt. Leitbetriebe wie KMU kooperieren dabei am häufigsten mit (anderen) KMU, jeder Leitbetrieb durchschnittlich mit 800 Klein- und Mittelunternehmen. Rund die Hälfte jener KMU, die Leistungen für Leitbetriebe erbringen, erfüllt diese mit einer oder mehreren Partnerfirmen.

Eine Zusammenarbeit zwischen einem KMU und einem Leitbetrieb betrifft daher direkt wie indirekt zumeist mehrere KMU. **Mehr als die Hälfte der KMU erwirtschaftet zwischen 30 und 70 Prozent ihres Umsatzes durch Leistungen an Leitbetriebe.** Mehr als jedes zehnte KMU weist noch höhere Umsatzanteile auf.

### Groß braucht Klein – Klein braucht Groß

Umsatzanteile von KMU durch Leitbetriebekooperationen

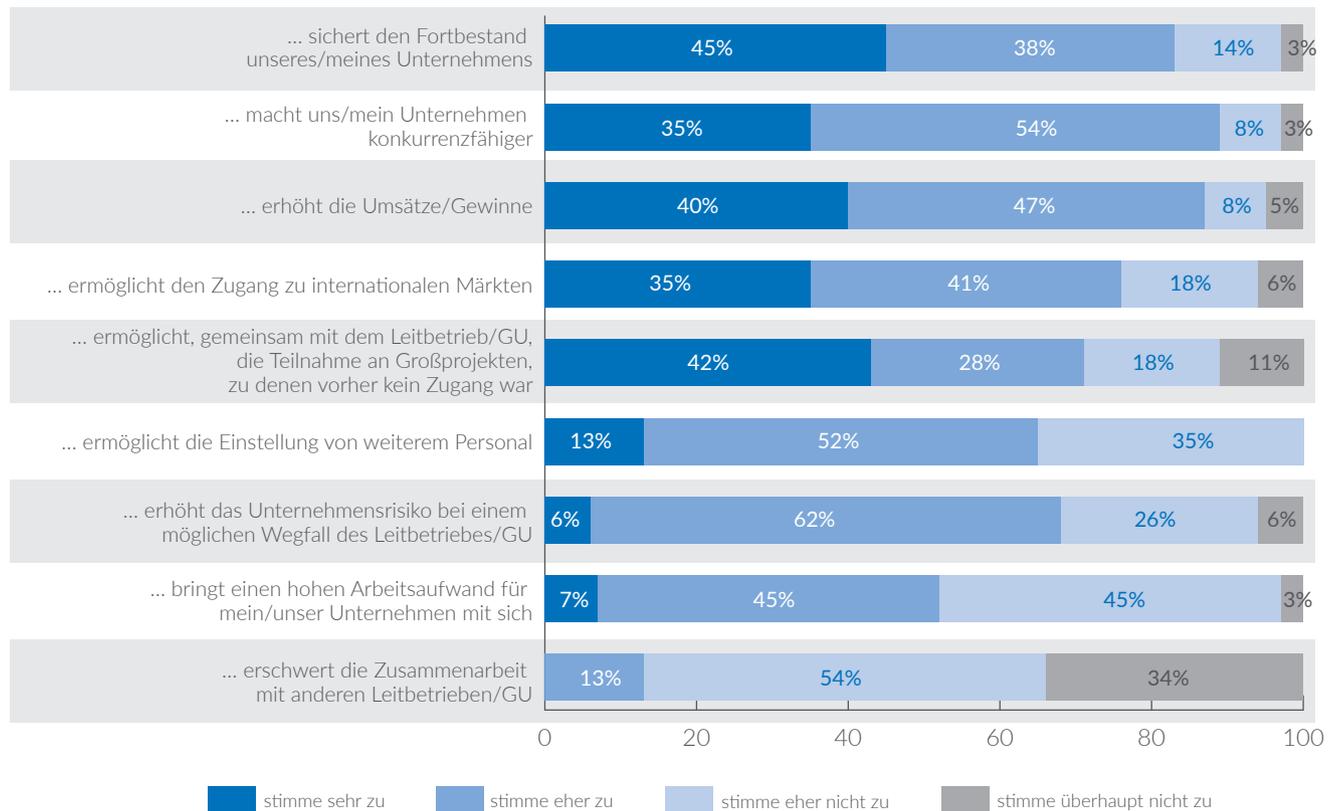


Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

Doch auch neben der Generierung von Umsatz profitieren KMU auf vielfältige Weise von der Zusammenarbeit mit Leitbetrieben. Der Großteil der KMU gibt an, dass durch Kooperationen mit Leitbetrieben der Fortbestand des Unternehmens gesichert wird, indem beispielweise **die eigene Konkurrenzfähigkeit**

**steigt oder der Zugang zu internationalen Märkten ermöglicht wird.** Viele KMU bezeichnen sich auch als indirekt Begünstigte, die alleine aufgrund der Präsenz der Leitbetriebe in der jeweiligen Region einen Nutzen ziehen z.B. durch verbesserte Kaufkraft, ein erhöhtes Arbeitskräfteangebot oder eine gute Referenz.

### KMU: Eine Zusammenarbeit mit Leitbetrieben ...



## VERTRAUEN IST DER ERFOLGSFAKTOR VON KOOPERATIONEN

Für das Zustandekommen von Kooperationen sind aus Sicht der Leitbetriebe wie auch der KMU ähnliche Erfolgsfaktoren entscheidend. Das persönliche Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern ist dabei der mit Abstand wichtigste Aspekt, gefolgt von

der finanziellen Unabhängigkeit der Partner, ähnlicher Unternehmenskulturen und der räumlichen Nähe. Gerade Letztere ist wiederum für die Schaffung von persönlichem Vertrauen hilfreich.

	ERFOLGSFAKTOREN FÜR LEITBETRIEBE	ERFOLGSFAKTOREN FÜR KMU
TOP 1	Persönliches Vertrauen der Partner	Persönliches Vertrauen der Partner
TOP 2	Finanzielle Unabhängigkeit der Partner	Finanzielle Unabhängigkeit der Partner
TOP 3	Ähnliche Unternehmenskulturen	Ähnliche Unternehmenskulturen
TOP 4	Räumliche Nähe	Räumliche Nähe
TOP 5	Ähnliche wirtschaftliche Größenordnung	Heterogenität der Partner

Quelle: Industrowissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

Die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sind zentrale Informationsträger und Kommunikationsakteure bei Kooperationen. Ihr Agieren entscheidet darüber, ob Kooperationen zu Stande kommen und sich entfalten

oder letztlich scheitern. Sowohl bei Leitbetrieben als auch bei KMU ergeben sich übereinstimmende Schlüsselkompetenzen für Kooperationen:

1



**Problemlösungskompetenz,  
Fähigkeit zur Suche  
nach Kompromissen**

2



**Kontaktfähigkeit und  
Einfühlungsvermögen**

3



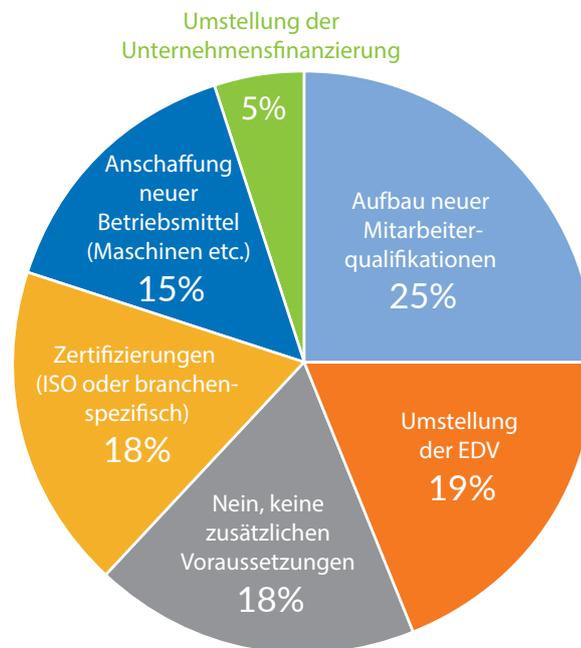
**Hohes Fachwissen  
in technischer Hinsicht**

## HERAUSFORDERUNG KOOPERATION – KRITISCHE FAKTOREN DER ZUSAMMENARBEIT

Für die Zusammenarbeit zwischen KMU und Leitbetrieben sind in den meisten Fällen zusätzliche Voraussetzungen bzw. Umstellungen im Unternehmen nötig.

- Über vier Fünftel der KMU geben zusätzliche Erfordernisse wie Branchenzertifizierungen, Aufbau neuer Mitarbeiterqualifikationen oder Umstellungen der EDV an, um mit Leitbetrieben kooperieren zu können.
- Leitbetriebe erachten unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten, Nichterfüllung von Standards und Normen oder fehlende internationale Erfahrung als wesentliche Herausforderungen für KMU bei der Zusammenarbeit.

### KMU: Zusätzliche Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Leitbetrieben



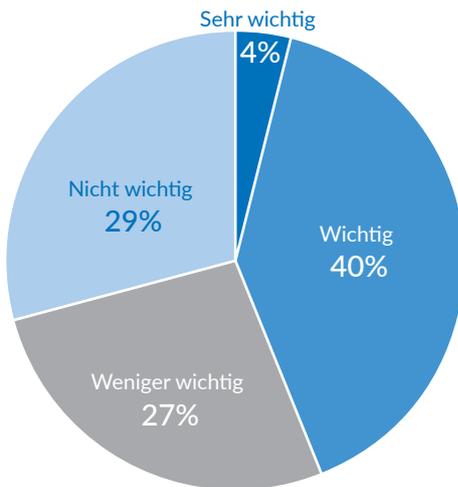
Quelle: Industrierwissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

## DIE FÖRDERUNG NEUER KOOPERATIONEN

Nicht jedes KMU kann schon heute Leitbetriebe zu seinen Kunden zählen, auch wenn der Bedarf hierfür jedenfalls gegeben wäre: Für knapp die Hälfte der KMU wäre ein Leitbetrieb als zukünftiger Kunde (sehr) wichtig. Jene KMU, die Leitbetriebe noch nicht zu

ihren Kunden zählen, führen dies auf bislang wenig relevante Produkte und Dienstleistungen für Leitbetriebe, einen noch nicht erfolgreich abgeschlossenen Suchprozess oder die zu geringe Größe des eigenen Unternehmens zurück.

**KMU: Wie wichtig wären Leitbetriebe als zukünftige Kunden?**



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

**KMU: Warum zählen Leitbetriebe heute noch nicht zu den eigenen Kunden?**

Unsere Produkte/Dienstleistungen sind für Leitbetriebe/GU nicht von Interesse	27%
Unser Unternehmen ist zu klein, um mit Leitbetrieben/GU zu kooperieren	20%
Wir haben noch keinen passenden Leitbetrieb/GU als Partner gefunden	20%
Es gibt nur branchenfremde Leitbetriebe/GU in der Region	10%
Wir haben noch keine Kontaktmöglichkeit gehabt	10%
Die Zusammenarbeit mit Leitbetrieben/GU ist zu aufwändig	10%
Die Zusammenarbeit mit Leitbetrieben/GU ist zu kostspielig	3%

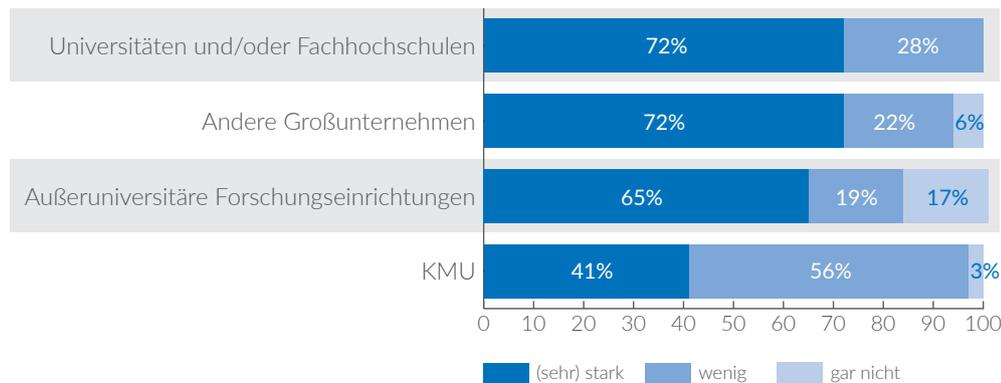
Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

## LEITBETRIEBE ALS FTI-KNOTENPUNKTE IN ÖSTERREICH

Innovation entsteht heute nicht mehr in abgeschotteten Firmen und Labors, sondern durch Kooperationen von verschiedensten Akteuren. Durch umfassende Know-how-Vernetzung wird oftmals das entscheidende Plus an Innovationskraft gewonnen, um steigende Anforderungen wie verkürzte Entwicklungsprozesse bewältigen zu können. Strategische Kooperationen für Produkt-, Dienstleistungs- Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen haben demzufolge bei Leitbetrieben eine hohe und steigende Bedeutung. Sie erweitert ihren schon heute einzigartigen Impact am FTI-Standort deutlich.

- **Industrie-Leitbetriebe investieren 3,8 Mrd. Euro in F&E** oder knapp ein Drittel der gesamten und über die Hälfte der privaten F&E-Ausgaben in Österreich.
- Drei Viertel der Leitbetriebe sind Teil eines Innovationsnetzwerkes im Bereich F&E.
- **Die wichtigsten Partner der Leitbetriebe im Innovationsbereich sind Fachhochschulen und Universitäten**, mit denen über 70 Prozent der Leitbetriebe (sehr) stark kooperieren – jeder Leitbetrieb durchschnittlich mit fünf Hochschulen und vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Österreich.
- **Leitbetriebe verleihen ihren KMU-Partnern einen Innovationsboost:** Diese kooperieren häufiger mit Hochschulen (25%) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (17%) als KMU ohne Leitbetriebpartner (je 14%).

### Einbindung in Innovationsnetzwerke von Leitbetrieben



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

## SPOTLIGHT: MODERNE INNOVATIONSPROZESSE

In Zeiten immer schneller werdender Innovationszyklen und steigenden Wettbewerbs müssen neue Formen der Innovationsgenerierung gefunden werden. Ein offener Innovationsprozess bietet den Unternehmen

die Chance, sich gemeinsam mit anderen Akteuren den Herausforderungen der Zeit zu stellen. Besonders wichtig ist dabei die aktive Einbindung der Kunden in den Produktentstehungsprozess.

### Spotlight: Moderne Innovationsprozesse

#### Open Innovation heute



**55% der Leitbetriebe** (KMU: 34%) schätzen die Bedeutung von Open Innovation schon heute als (sehr) hoch ein, für 72% der Leitbetriebe (KMU: 62%) nimmt die Bedeutung noch weiter zu.

#### Einbindung Kunden



**81% der Leitbetriebe** (KMU: 46%) stufen in offenen Innovationsprozessen die Einbindung von Kunden in Produktentstehungsprozesse als (sehr) wichtig ein.

#### Co-Lokalisation



**71% der Leitbetriebe** (KMU: 52%) messen der Co-Location von F&E- und Produktionsabteilung (sehr) hohe Bedeutung bei.

#### Öffentliche Beschaffung



Für **42% der Leitbetriebe** und 66% der KMU haben innovative öffentliche Beschaffungs- und Referenzmärkte (sehr) hohe Bedeutung.

#### Schutz geistigen Eigentums



**Leitbetriebe und KMU** stufen die Sicherung des eigenen geistigen Eigentums als noch bedeutender ein (für 100% Leitbetriebe und 92% der KMU [sehr] wichtig) als den Zugang zum geistigen Eigentum des Kooperationspartners (für 87% Leitbetriebe und 71% der KMU [sehr] wichtig).

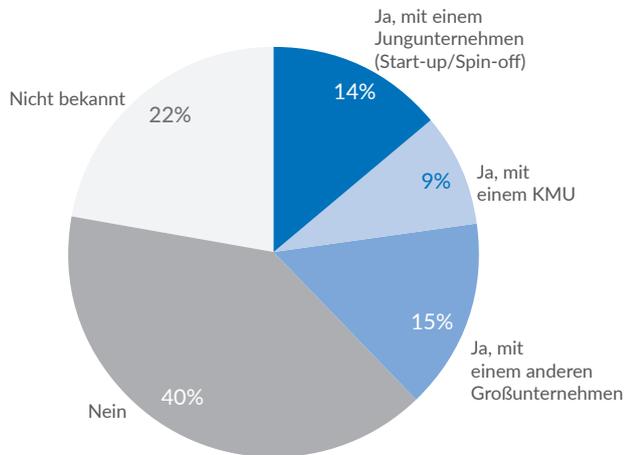


## DIGITALISIERUNG ERFORDERT STRATEGISCHE KOOPERATION

Zunehmende Digitalisierung stellt auch etablierte Unternehmen vor die Herausforderung, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen und gegebenenfalls neu auszurichten. Viele Leitbetriebe suchen dabei bewusst strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen, um gemeinsam neue Geschäftsmodelle

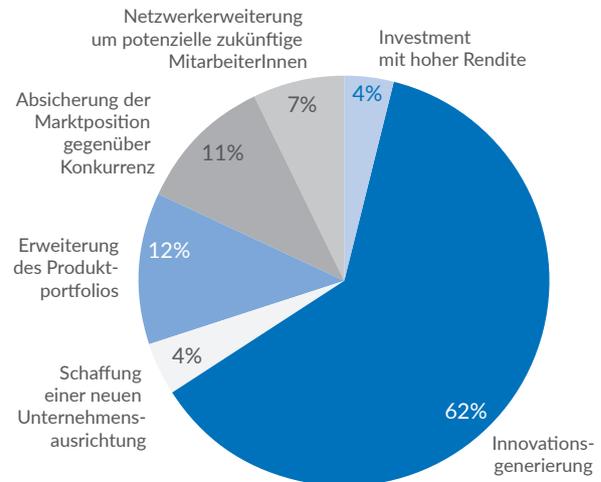
aufzusetzen. Knapp 40 Prozent der Leitbetriebe sind in derartigen Kooperationen engagiert: 14 Prozent kooperieren dabei mit Jungunternehmen (Start-up/Spin-off), 9 Prozent mit einem KMU und rund 15 Prozent mit einem anderen Leitbetrieb.

### Leitbetriebe: Betreibt Ihr Unternehmen strategische Kooperationen zur Etablierung „neuer Geschäftsmodelle“?



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

### Welche Erwartungen werden mit diesen Kooperationen verbunden?



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

Leitbetriebe erwarten sich von strategischen Kooperationen vor allem Innovationsgenerierung, die Erweiterung des Produktportfolios und die Absicherung der Marktposition gegenüber der Konkurrenz. Die Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Jungunternehmen hat besonders hohes Innovationspotenzial, da lange Jahre erprobtes Know-how auf neues Wissen und neue Ideen stößt.

**Bei strategischen Kooperationen werden unter anderem folgende Hürden gesehen:**

- kulturelle Differenzen (unterschiedliche Unternehmensphilosophien und unternehmerische Einstellungen wie Risikoaffinität)
- Informationsdefizite (mangelndes Wissen übereinander)
- rechtlich-bürokratische Hürden
- oder fehlende finanzielle Mittel (z.B. Risikokapital).

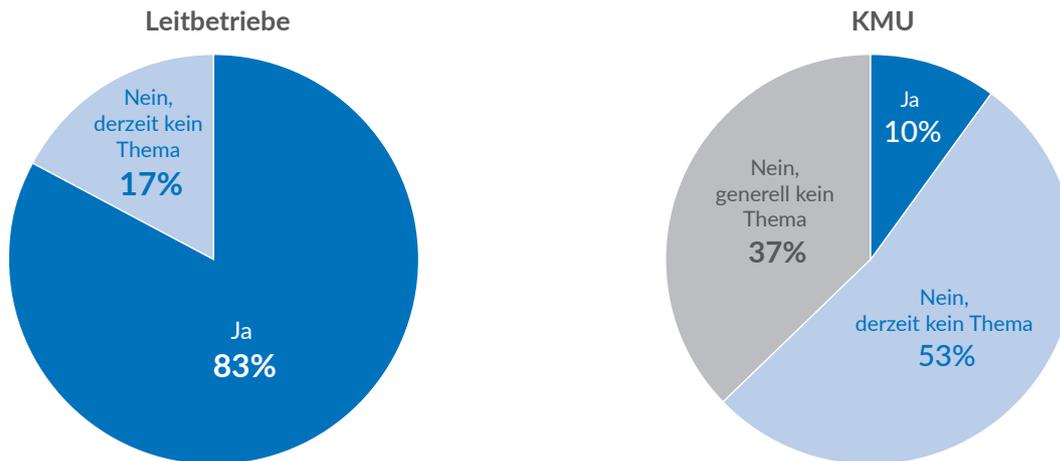


## HERAUSFORDERUNG INDUSTRIE 4.0

Kooperationen spielen auch bei Industrie 4.0 eine entscheidende Rolle. Die komplexen und vielschichtigen Anforderungen, die eine Implementierung von Industrie 4.0-Prozessen oder die Integration neuer Technologien in Unternehmen mit sich bringen, können oft nur gemeinsam und durch die Beteiligung

verschiedenster Akteure bewältigt werden. Die Relevanz von Industrie 4.0 ist bei Leitbetrieben jedoch stärker ausgeprägt als bei KMU: Industrie 4.0 ist für alle Leitbetriebe ein Thema – für 83 Prozent schon heute, für die verbleibenden 17 Prozent in Zukunft.

### Ist Industrie 4.0 für Ihr Unternehmen relevant?

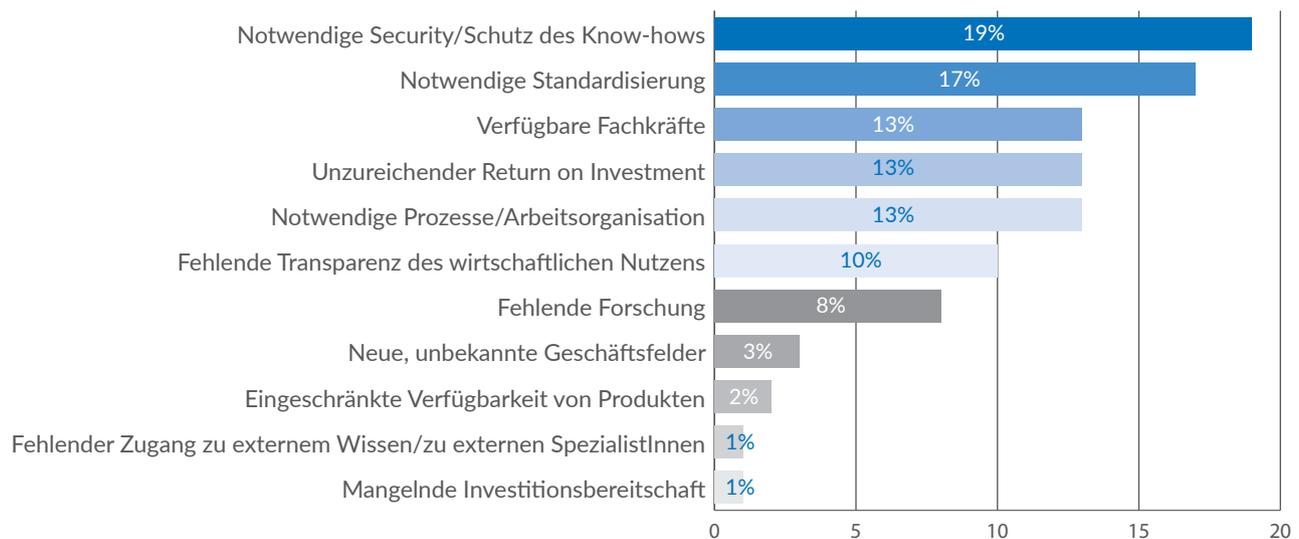


Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

Die größten Hemmnisse bei der Umsetzung von Industrie 4.0 liegen aus der Sicht der Leitbetriebe vor allem in den Bereichen Security bzw. dem Schutz des Know-hows, den dafür notwendigen

Standardisierungen, dem fehlenden Fachpersonal und den Herausforderungen bei der Adaptierung von Arbeitsprozessen bzw. Arbeitsorganisation.

### Die größten Hemmnisse für die Umsetzung von Industrie 4.0 bei Leitbetrieben



Quelle: Industriewissenschaftliches Institut im Auftrag der IV (2019)

## TOP-PRIORITÄTEN FÜR LEITBETRIEBE UND IHRE NETZWERKE

Leitbetriebe sind das Herzstück der modernen, innovativen Industrie. Als Kooperationspartner fungieren sie in ihrer „Frontrunner-Position“ als Lokomotive bzw. „Door-Opener“ insbesondere für KMU, die über ihre Einbindung in Wertschöpfungsketten bzw. Innovationsnetzwerke mitgezogen werden

und davon erheblich profitieren. Gerade wegen dieser Promotorenrolle der Leitbetriebe müssen die Rahmenbedingungen für diese Unternehmensgruppe und ihre Netzwerke möglichst gestärkt werden. Es gilt, das Engagement bereits etablierter Leitbetriebe in Österreich zu verstärken und neue Leitbetriebe anzusiedeln.

- **Kommunikation als Standortfaktor einsetzen**  
Leistungen von F&E-intensiven Unternehmen aktiv kommunizieren, um investitions- und ansiedlungsfreundlichen „Spirit“ in Österreich zu erzeugen
- **Bestehende FTI-Hubs internationaler Leitbetriebe in Österreich ausbauen**  
FTI-Politik ins Zentrum einer attraktiven Standortpolitik stellen, um stimulierendes Umfeld für Ausbau von Leitbetriebestandorten und ihrer Netzwerke in Österreich zu gewährleisten
- **FTI-Headquarters neu in Österreich ansiedeln**  
10-Punkte-Plan für Neuansiedlung von F&E-Headquarters durch „Sounding Board Leitbetriebe“ erstellen und akkordiert und konsequent umsetzen
- **Österreich als Standort der Technologiechampions positionieren**  
„Marke Österreich“ und Neustrukturierung der ABA nutzen, um aktives Standortmarketing für FTI-starke Leitbetriebe zu betreiben, Neuansiedlungen gezielt begünstigen, z.B. Antragstellung Forschungsförderung schon im Ausland ermöglichen
- **Kooperationen zwischen Leitbetrieben und KMU bzw. Jungunternehmen gezielt fördern**  
Schaffung eines Internetportals zum gezielten Anbieten von KMU-Leistungen, Einrichtung regionaler Partnerbörsen zur Vernetzung, Finanzierungsunterstützung für Jungunternehmen, z.B. über Risikokapital, Bürokratieabbau



**START**  
FUTURE



[www.iv.at](http://www.iv.at)



## IMPRESSUM

Vereinigung der Österreichischen Industrie (Industriellenvereinigung)  
Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien  
Tel.: +43 1 711 35 - 0  
[newsroom@iv.at](mailto:newsroom@iv.at), [www.iv.at](http://www.iv.at)

ZVR.: 806801248, LIVR-N.: 00160, EU-Transparenzregister Nr.: 89093924456-06  
Vereinszweck gemäß § 2 Statuten: Die Industriellenvereinigung (IV) bezweckt, in Österreich tätige industrielle und im Zusammenhang mit der Industrie stehende Unternehmen sowie deren Eigentümer und Führungskräfte in freier und demokratischer Form zusammenzufassen, ihre Interessen besonders in beruflicher, betrieblicher und wirtschaftlicher Hinsicht auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene zu vertreten und wahrzunehmen, industrielle Entwicklungen zu fördern, Rahmenbedingungen für Bestand und Entscheidungsfreiheit des Unternehmertums zu sichern und Verständnis für Fragen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu verbreiten.  
Die verwendeten Bezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter gleichermaßen.  
Für den Inhalt verantwortlich: Industriellenvereinigung.

Für den Inhalt verantwortlich: Wolfgang Haidinger und Isabella Meran-Waldstein  
Fotocredits: gettyimages  
Grafik: Petra Matovic, Nina Mayrberger

Wien, im September 2019