

Nachhaltige Regionalentwicklung durch Förderung von regionalen Wirtschaftstreibenden am Beispiel der Kleinregion Pielachtal

MASTERARBEIT

**eingereicht an der
IMC Fachhochschule Krems**



Fachhochschul-Masterstudiengang

Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

von

Petra FISCHER

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Betreuer: Dr. Thomas Hruschka, MAS

Dieser Arbeit widme ich meiner Tochter Melissa Maria.

Dem größten Schatz und der größten Herausforderung in meinem Leben.

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen und/oder Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form an keiner anderen inländischen oder ausländischen Institution zur Beurteilung vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.“

Datum:

Unterschrift

Vorwort

Als ich vor zehn Jahren das erste Mal das alte Bauernhaus, das ich heute mein zu Hause nenne, im hintersten Zipfel des Pielachtals betrat, war mir nicht klar wie prägend dieser Ort für meine Zukunft sein wird.

Wir kauften den Hof 2009 und es zogen bald unser Hund Rasti, zwei Pferde, zwei Kühe und einiges an Kleingetier ein. Vor allem mein Mann, der damals noch nicht mein Mann war, hat unermüdlich daran gearbeitet den Hof zu revitalisieren. Nachdem ich jahrelang nach St. Pölten pendeln musste habe ich in der Region einen Job gefunden, was wirklich ein glücklicher Zufall war, denn der Arbeitsmarkt für „studier-te“ Frauen ist rar. Ich erinnere an die Schlagzeile „Landflucht ist weiblich“ aus dem Jahr 2017.

Im Zuge meiner Tätigkeit im Regionalbüro Pielachtal war ich gezwungen mich ernsthaft mit Themen der Regionalentwicklung, kommunalen Abläufen und Förderungen auseinanderzusetzen. Schon bald nach Beginn meines Masterstudiums am IMC Krems Fachrichtung Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement war mir klar, dass ich meine Masterarbeit für die Region schreiben möchte. Meine persönliche Hoffnung ist, dass ich ein bisschen etwas dazu beitragen kann, dass das Pielachtal auch nachfolgenden Generationen noch Lebens- und Arbeitsraum sein kann, mit einer intakten Natur- und Kulturlandschaft und Arbeitsplätzen in der Region.

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meiner Familie für die Unterstützung in dieser turbulenten Zeit bedanken. Allen voran bei meinem Mann Bernhard, der immer ein offenes Ohr für meine Sorgen und Anliegen hat und mich unermüdlich im Studium und vor allem beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt hat. Meiner Mutter Roswitha danke ich für die Unterstützung in der Abschlussphase. Bei meinem Studiengangsleiter DI Roman H. Mesicek bedanke ich mich für das immer offene Ohr und die Unterstützung während des Studiums. Meinem Betreuer Dr. Thomas Hruschka danke ich für die Betreuung, die Flexibilität und die Geduld.

Außerdem möchte ich mich bei allen Beteiligten der Studie für ihr Mitwirken bedanken.

Petra Fischer



Abstract Deutsch

Fischer, Petra (2019) *Nachhaltige Regionalentwicklung durch Förderung von regionalen Wirtschaftstreibenden am Beispiel der Kleinregion Pielachtal*. Masterarbeit, IMC Fachhochschule Krems.

Österreichs Wirtschaft ist geprägt von Klein- und Mittelbetrieben und Ein-Personen-Unternehmen. Sie sind wichtiger Akteur in der nachhaltigen Entwicklung ländlicher Regionen. In dieser Arbeit wird aufgezeigt, wie nachhaltige Regionalentwicklung funktionieren kann und welche Rolle den Wirtschaftstreibenden dabei zukommt. Nachhaltige Regionalentwicklung meint eine regionale Entwicklung, bei der wirtschaftliche und soziale Ansprüche an den Raum bestehen, welche mit dessen ökologischen Funktionen in Einklang gebracht werden. Im Vordergrund stehen endogene Strategien, bei denen Wirtschaftstreibende wichtige Akteure darstellen. *Corporate Social Responsibility* stellt auf einzelbetrieblicher Ebene Konzepte und Strategien dar, die für verantwortliches unternehmerisches Handeln und Wahrnehmung gesellschaftlichen Verantwortung steht. Diese Arbeit zeigt weiter, wie eng nachhaltige Entwicklung einer Region mit der Situation der regionalen Unternehmen verbunden ist. Unternehmen können gemeinsam mit der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Hand durch Vernetzung und Kooperation Sozialkapital generieren und so eine nachhaltige Entwicklung der Region fördern.

Um dieses Potential für die Kleinregion Pielachtal nutzbar zu machen, wurde eine qualitative Studie durchgeführt. Ziel ist es den Status quo der Unternehmerinnen und Unternehmer in der Region darzustellen und Handlungsempfehlungen für das Regionalmanagement aufzuzeigen.

Keywords: Ländlicher Raum/Nachhaltige Entwicklung/Kleinregion/Regional Governance/Regionalentwicklung/Nachhaltige Regionalentwicklung/Regionalmanagement/

Abstract English

Fischer, Petra (2019) *Sustainable regional development through strengthening of regional economic operators using the example of the region Pielachtal*. Master thesis, IMC University of Applied Sciences Krems.

Austria's economy is characterized by small and medium-sized enterprises as well as one-person companies. These companies are very important players if one thinks about sustainable development in rural areas. This paper shows how sustainable regional development can work and which role economic operators play.

Sustainable regional development stands for a regional development in which economic and social demands on the area are reconciled with its ecological functions. The focus is on endogenous strategies that economic operators play an important role in. *Corporate Social Responsibility* stands for concepts and strategies of responsible entrepreneurial action and awareness of social responsibility on an individual company's level. This thesis also shows how closely sustainable development of a region is linked to the situation of regional companies. Civil society, the public sector, and companies all together can generate social capital through networking and cooperation, thereby boost sustainable development in the region.

In order to exploit this potential also for the so called *Kleinregion Pielachtal*, an empirical study was conducted to present the status quo of the enterprises in the region and to present recommendations for the regional management of the Kleinregion Pielachtal.

Keywords: rural area/sustainable development/region/regional governance/regional development/sustainable regional development/regional management/

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Regionalentwicklung und Regionalmanagement	4
2.1	Annäherung an den Regionsbegriff	4
2.2	Nachhaltige Regionalentwicklung	6
2.2.1	Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung	7
2.2.2	Regionalentwicklung: Definition und Strategie	8
2.2.3	Strategien der nachhaltigen Regionalentwicklung	10
2.2.4	Endogene Strategien der Regionalentwicklung	12
2.2.5	Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung	14
2.2.6	Aktuelle Konzepte nachhaltiger Entwicklung	15
2.3	Regionalmanagement	20
2.3.1	Entwicklungsgeschichte des Regionalmanagements	20
2.3.2	Regionalmanagement in Österreich	24
3	CSR – Unternehmensverantwortung	27
3.1	CSR-Strömungen	29
3.2	Definitionen auf internationaler Ebene	30
3.2.1	Definition der Europäischen Union	30
3.2.2	Definition nach ISO 26000:2010	32
3.3	Ausgewählte CSR-Konzepte	33
3.3.1	The Pyramid of Corporate Social Responsibility	33
3.3.2	The three-domain model of CSR	35
3.4	CSR und nachhaltige Entwicklung	37
3.4.1	CSR-Reifegradmodell	38

3.4.2	CSR auf Ebene von KMU und EPU	42
4	Regional Governance	49
4.1	Governance auf regionaler Ebene	49
4.2	Spezifika von Regional Governance	50
4.3	Das Unternehmen als Akteur	53
4.3.1	Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Region	54
4.3.2	Standortfaktoren	57
4.3.3	Regionalkapital	57
5	Die Kleinregion Pielachtal	60
5.1	Kleinregionen in Niederösterreich	60
5.2	Geschichte der Kleinregion Pielachtal	61
5.3	Struktur der Kleinregion Pielachtal	63
5.3.1	Organisationsform und Prozesse in der Kleinregion Pielachtal .	63
5.3.2	Aktuelle Strategie	64
5.4	Aktuelle Situation: Wirtschaft im Pielachtal	67
6	Zwischenfazit	70
7	Studiendesign: Empirische Studie	73
7.1	Auswahl der Methode	73
7.1.1	Qualitative Forschungsmethoden	74
7.1.2	Empirische Sozialforschung und ihre Methoden	76
7.2	Das leitfadengestützte Experteninterview	77
7.2.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	80
7.3	Durchführung und Auswertung	81
7.4	Ergebnisse der Studie	85
7.4.1	Entwicklung und Status quo des Unternehmens	86
7.4.2	Einbindung des Unternehmens in die Region	89
8	Limitationen	92
9	Fazit und Ausblick	93

Literaturverzeichnis	98
Anhang	109
1 Leitfaden zum leitfadengestützte Experteninterview	109
2 Kategoriensystem mit Ankerbeispielen und Kodierregeln	111
3 Memo: Fall B	112
4 Interpretationsregeln nach Mayring	112

Abbildungsverzeichnis

2.1	Prinzipien der Regionalentwicklung.	14
3.1	Annäherungen an CSR.	28
3.2	Carrolls CSR Pyramide.	34
3.3	Das Three-Domain-Modell.	35
3.4	Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung.	36
3.5	Verhältnis von CSR, CC und nachhaltiger Unternehmensführung. . . .	37
3.6	Reifegradmodell CSR.	38
4.1	Formen des Engagements und die Stärke ihres Nutzens.	56
5.1	Die Kleinregion Pielachtal.	64
5.2	Vorstand und Generalversammlung Kleinregion Pielachtal.	66
5.3	Vergleich der Branchenanteile der aktiven Betriebsstandorte 2013. . .	68
5.4	Vergleich aktive Betriebsstandorte 2008 und 2018.	69
7.1	Inhaltliche Strukturierung.	81

Tabellenverzeichnis

2.1	Prozess nachhaltige regionale Entwicklung.	11
2.2	Die Entwicklung des Regionalmanagements.	21
2.3	Regionalförderung als Lernprozess.	23
2.4	Organisationsformen des Regionalmanagements.	24
3.1	Umsätze nach Unternehmensgröße.	43
3.2	Vernetzungsbeispiele Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.	47
4.1	Nutzenssteigerung für Unternehmen, Gesellschaft und Kommune.	55
5.1	Geschichte der Kleinregion Pielachtal.	61
5.2	Konzepte und Strategiepapiere Kleinregion Pielachtal.	62
5.3	Bevölkerungsentwicklung in der Kleinregion Pielachtal.	65
7.1	Auswertungsmatrix empirische Studie.	85

Abkürzungen

BMNT	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
EU	Europäische Union
GVK	Güterverkehr
ISO	International Organization for Standardization
KMO	Klein- und Mittelorganisationen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KR	Kleinregion
LA	Lokale Agenda
NÖ	Niederösterreich
o.J.	ohne Jahr
PR	Public Relations
SDG	Sustainable Development Goals
SR	Social Responsibility
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

In Österreich leben rund zwei Drittel der Bevölkerung im ländlichen Raum. Damit ist er wichtiger Lebens-, Wirtschafts-, Arbeits-, Natur-, Kultur- und Erholungsraum zugleich (Netzwerk Zukunftsraum Land, 2019). Natürlich denkt man zunächst an die Landwirtschaft, wenn es um die Entwicklung im ländlichen Raum geht. Es darf aber nicht vergessen werden, dass dieser ländliche Raum von Klein- und Mittelunternehmen, dem Rückgrat der österreichischen Wirtschaft, geprägt ist (Wirtschaftskammer Österreich, 2019). Es liegt also nahe sich in Zusammenhang mit der Förderung dieses ländlichen Raumes mit der Rolle von Klein- und Mittelunternehmen und Ein-Personen-Unternehmen im Sinne der nachhaltigen Regionalentwicklung zu beschäftigen.

Sieht man sich den ländlichen Raum, oder die ländliche Regionen etwas genauer an, zeigt sich in Niederösterreich eine Besonderheit. Der Großteil der niederösterreichischen Gemeinden sind in sogenannten Kleinregionen organisiert. Mitte der 1980er Jahre wurde die erste Kleinregion gegründet. Heute sind es 62 Kleinregionen, in denen 87% der niederösterreichischen Gemeinden organisiert sind. Es handelt sich hierbei um eine freiwillige Form der interkommunalen Zusammenarbeit. Gemeinden schließen sich zusammen, um gemeinsam regionale Herausforderungen zu bewältigen und Projekte umzusetzen (Amt der NÖ Landesregierung, 2018) Eine dieser Kleinregionen ist die *Kleinregion Pielachtal*.

Das Pielachtal, westlich der niederösterreichischen Landeshauptstadt gelegen, ist eine ländliche Region, wie viele in Österreich. Sie liegt zwischen dem starken Wirtschaftsraum St. Pölten und grenzt an der steirischen Grenze an einen wirtschaftlich schwächeren Raum. Dennoch weist gerade diese Region einige Besonderheiten auf. Bereits seit mehr als 20 Jahren kooperieren acht Gemeinden in Form einer

Kleinregion miteinander. Im Sinne nachhaltiger Regionalentwicklung wurden Strategien erarbeitet, um die Region zu entwickeln und es wurden bereits erfolgreich Projekte im Bereich der Landwirtschaft, des Tourismus, oder der Daseinsvorsorge umgesetzt. Die Kleinregion Pielachtal dient in dieser Studie als Forschungsfeld, um herauszufinden, wie eine Förderung der regionalen Wirtschaft nachhaltige Entwicklung einer Region bewirken kann. Die Forschungsfrage lautet daher:

„Wie kann das Kleinregionsmanagement der Kleinregion Pielachtal Klein- und Mittelunternehmen, sowie Ein-Personen-Unternehmen in der Kleinregion Pielachtal in der Praxis unterstützen, um eine nachhaltige Entwicklung der Region zu fördern?“

Im ersten Teil der Arbeit wird in Kapitel 2 der theoretische Rahmen zur Beantwortung der Forschungsfrage abgebildet. In Kapitel 3 werden Begriffe wie „Region“, „nachhaltige Entwicklung“ und „Regionalentwicklung“ abgegrenzt. Weiters werden mögliche Strategien der Regionalentwicklung diskutiert und die Aufgaben des sogenannten Regionalmanagements erörtert. Es werden aktuelle Strategien nachhaltiger Entwicklung mit Österreichbezug vorgestellt. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmerinnen und Unternehmern wird in Abschnitt 3.4 behandelt. Auch hier wird versucht Definitionen zu finden, um eine Begriffsbestimmung zu ermöglichen. Aktuelle Strömungen und Konzepte und deren Relevanz für Unternehmen, Klein- und Mittelunternehmen im Besonderen, sind ebenfalls Teil dieses Kapitels. In Kapitel 4 wird *Regional Governance*, als regionale Form der Steuerung näher betrachtet und das Unternehmen als wichtiger Akteur identifiziert. Im letzten Kapitel 5 des Theorieteils, wird die Kleinregion Pielachtal vorgestellt. Einem kurzen geschichtlichen Überblick folgt die Darstellung der aktuellen kleinregionalen Strategie. Im Zwischenfazit (Kapitel 6) wird die Theorie nochmals kurz umrissen und in Hinblick auf die Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage aufgearbeitet.

Anschließend folgt in Kapitel 7 der empirische Teil dieser Arbeit, in dem zunächst die Methode der Datenerhebung, das leitfadengestützte Experteninterview, und folgend die Auswertungsmethode, die inhaltliche Strukturierung nach Mayring, vorgestellt wird. Die genaue Vorgehensweise wird in Abschnitt 7.3 ebenfalls beschrieben bevor die Ergebnisse präsentiert werden. In Kapitel 8 werden die Limitationen, welchen

diese Arbeit unterliegt kurz dargestellt. Im abschließenden Kapitel 9 wird ein Fazit gezogen und die Ergebnisse der Studie anhand der vorgestellten Theorie betrachtet. Außerdem werden Handlungsempfehlungen für das Regionalmanagement der Kleinregion Pielachtal und Anstöße für weitere Forschungsvorhaben formuliert.

2 Regionalentwicklung und Regionalmanagement

2.1 Annäherung an den Regionsbegriff

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist es notwendig, die Begrifflichkeiten möglichst klar zu definieren. Auf den ersten Blick scheint der Begriff „Region“ nicht weiter unklar zu sein, dennoch wird bei eingehender Auseinandersetzung deutlich, dass eine einheitliche Definition in der Literatur nicht zu finden ist. Der Regionsbegriff wird in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet (Trippel, Maier & Tödtling, 2012, S. 13). Einige Autoren sind sich allerdings einig, dass der Begriff „Region“ unabhängig von zum Beispiel Verwaltungsgrenzen ist (Mühler & Opp, 2004, S. 13), beziehungsweise eine von einem staatlichen Hoheitsgebiet abweichende Gebietseinteilung darstellt (Trippel et al., 2012, S. 13). Nach Trippel et al. lassen sich drei Regionstypen unterscheiden, nämlich supra-, trans- und subnationale Territorien. Supranational steht für die Zusammenfassung mehrerer Staaten wie etwa das Baltikum, transnational meint Teilgebiete zweier oder mehrerer Staaten über die Staatsgrenzen hinaus, wie zum Beispiel die Europaregion Tirol. Von subnational spricht man, wenn man Teilgebiete eines Staates meint, wie zum Beispiel Bundesländer eines Staates (Trippel et al., 2012, S. 14).

Dieser erste Versuch Region zu definieren betrachtet den Begriff aus einem geografischen Blickwinkel. Keating und Loughlin erweitern den Begriff um eine weitere Ebene:

„Moreover, in most states, the region is a contested area, both territorially and functionally.” (Keating & Loughlin, 1997, S. 17)

Diese funktionelle Ebene, im Gegensatz zur räumlichen Ebene, beschreibt er als Raum, in dem verschiedene Arten von Akteuren interagieren und aufgrund schwacher Institutionalisierung Konkurrenz zwischen den Akteuren herrscht (Keating & Loughlin, 1997, S. 17). Das Funktionalitätskriterium, ist neben dem Homogenitätskriterium auch für Trippel et al. ein wichtiger Abgrenzungsfaktor für Regionen. Homogene Regionen zeichnen sich durch einen ähnlichen, bestimmten Charakter aus, zum Beispiel der hohe Anteil an landwirtschaftlich genutzter Fläche. Als Kriterium für eine funktionale Region kann zum Beispiel der Umstand, dass viele Erwerbstätige auspendeln um den Arbeitsplatz zu erreichen, sein (Trippel et al., 2012, S. 15). Außerdem sind Regionen mit Werten beladen, da sie verschiedene Vorstellungen ihres politischen Charakters und deren Möglichkeiten widerspiegeln (Keating & Loughlin, 1997, S. 17). Auch Kalisch bezeichnet Region als zweckgebundene Raumabstraktionen respektive als Resultat menschlichen Denken und Handelns (Kalisch, 2011, S. 28). Der Regionsbegriff hat also auch eine konnotative Bedeutung, er löst bei Personen Gefühle oder Emotionen aus (Mühler & Opp, 2004, S. 13). Da in dieser Arbeit die Perspektive von Unternehmerinnen und Unternehmern wichtig ist, bringt dies ebenfalls einen neuen Blickwinkel. Raich sieht die Region als Raum wo wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aktivitäten verdichtet werden und damit die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit bilden. Wichtig ist, dass sich Wettbewerbsfähigkeit in diesem Zusammenhang auf ökonomische, soziale, kulturelle, politische und ökologische Aspekte bezieht (Raich, 2006, S. 96).

Besonders interessant ist die von Raich erarbeitete Zusammenfassung zum Begriff Region, welche auch für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit als maßgeblich angesehen werden kann:

„Zusammenfassend ist Region nicht nur ein geographischer Standort, sondern Ausdruck für Traditionen, Institutionen sowie räumlicher Kooperations- und Interaktionsformen. Die Region ist ein gestaltbares Handlungsumfeld, und Wissen über regionale Interaktionsformen, über das Verhalten von Akteuren, Steuerungsmechanismen und -formen muss erarbeitet und umgesetzt werden, damit Handlungs- und Steuerungsfähigkeit erreicht werden können.“ (Raich, 2006, S. 96)

Zur Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen stellt die Region eine potentielle Aktionsebene dar. Ursache und Wirkung von Handlungen sind hier besonders eng verbunden. In Folge kann eine hohe Identifikation mit Umwelt- und Naturschutzzielen erreicht werden, denn in der nahen Umgebung lassen sich Veränderungen und Verluste bei Naturgütern und Umweltleistungen direkt erleben. Durch die Überschaubarkeit der Region und die eigene Verbundenheit der regionalen Bevölkerung, besteht Potential für die Veränderung des Handelns der regionalen Bevölkerung (Böcher, 2009, S. 127).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in der wissenschaftlichen Literatur kein einheitliches Verständnis des Regionsbegriffs existiert. Je nach Sichtweise sind andere Aspekte der Region wichtig, um diese mittels gemeinsamer Kriterien abzugrenzen. Es zeigt sich weiter, dass nur die räumliche Abgrenzung eines Gebietes zu kurz greift für ein umfassendes Verständnis des Regionsbegriffs. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist die geografische und die funktionale Perspektive wichtig, ebenso wie das emotionale Verständnis von Region, also der konnotativen Bedeutung aus Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern.

2.2 Nachhaltige Regionalentwicklung

Nachdem der Begriff „Region“ nun abgegrenzt ist, ist es weiters wichtig sich dem Begriff Regionalentwicklung zu nähern. In Regionalentwicklung steckt neben „Region“, der Begriff Entwicklung. Dieser ist in der Literatur ebenfalls nicht eindeutig erfasst beziehungsweise definiert. Nohlen und Nuscheler nennen als Gemeinsamkeit der vielfältigen Definitionen, dass Entwicklung mit der Elimination von Mängeln, wie Hunger und Krankheit beginnt (Nohlen & Nuscheler, 1992, S. 57).

Mangels einer besseren Alternative können zumindest Gemeinsamkeiten in der Bedeutung des Begriffs erfasst werden. Entwicklung beschreibt demnach einen Prozess, der ein bestimmtes Ziel verfolgt, das von wechselnden Wertvorstellungen abhängt, und dass der Prozess selbst kontinuierlicher Veränderung unterliegt, was sich in Folge auf die Bedeutung des Begriffs selbst auswirkt (Tripl et al., 2012,

S. 14). Es geht um kontinuierliche Veränderung, wenn man von Entwicklung spricht. In der Theorie wird mit Entwicklung auch oft wirtschaftliche Entwicklung, also Wirtschaftswachstum verstanden (Obinger, 2004, S. 13). Gerade dieser Schluss hat im Zuge der Diskussion um die Entwicklung in der dritten Welt zu Diskrepanzen geführt. Das Lager der Vertreterinnen und Vertreter dieses eher engen Entwicklungsbegriffs argumentierten, dass bei Gefährdung der materiellen Existenz der Bevölkerung wirtschaftliche Entwicklung vorrangig ist. Das gegengesetzte Lager sieht darin aber die Gefahr der gesellschaftlichen Deformation, da soziokulturelle und politische Faktoren außen vorgelassen werden. Diese Gedanken weitergeführt, kann die wirtschaftliche Entwicklung einer Region zunächst Vorrang haben, wenn sich soziale, kulturelle, ökologische und politische Auswirkungen in Grenzen halten. Sobald die wirtschaftliche Entwicklung aber ein gewisses Niveau erreicht, müssen nicht-wirtschaftliche Entwicklungsziele an Priorität gewinnen (Lehmkuhl, 2001, S. 21).

2.2.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Zunächst müssen auch im Zusammenhang mit nachhaltiger Regionalentwicklung einige Begrifflichkeiten eingegrenzt werden. Beschäftigt man sich mit nachhaltiger Regionalentwicklung und der dazugehörigen Literatur, kommt man nicht umhin sich mit der Definition von nachhaltiger Entwicklung und in Folge mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ zu beschäftigen.

Vor allem der Brundlandt-Report *Our common future* aus dem Jahre 1987 prägte den Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ wie kein anderer (von Hauff, 2014, S. 9). In der deutschen Version des Berichts heißt es:

„Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Brundtland et al., 1987, S. 46)

In dem Bericht wird auf die Wichtigkeit der Dauerhaftigkeit von wissenschaftlicher und sozialer Entwicklung eingegangen, aber auch auf die Wichtigkeit von Sicherung der ökologischen Ressourcen.

„Dauerhafte Entwicklung erfordert, die Grundbedürfnisse aller zu befriedigen und für alle die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu befriedigen.“ (Brundtland et al., 1987, S. 46)

Die Bedingungen für nachhaltige Entwicklung werden im Bericht wie folgt festgelegt:

- Größerer Output bei geringerem Input (etwa durch Ressourceneffizienz oder Recycling).
- Eingrenzen des Bevölkerungswachstums.
- Verteilung von Nord nach Süd.
- Entwicklung von einem reinen Größenwachstum zu einem nachhaltigen Wachstum der Wirtschaft.

Obwohl der Brundtland-Report sehr breit angelegt ist und daher wenig konkret formuliert wurde, fand er große Zustimmung. Es war nur aufgrund dieser unkonkreten Formulierungen möglich, einvernehmliche Handlungsstrategien nachhaltiger Entwicklung vorzuschlagen (von Hauff, 2014, S. 10).

2.2.2 Regionalentwicklung: Definition und Strategie

In Zusammenhang mit Regionalentwicklung sind Einkommen und Wachstum von bedeutender Relevanz, denn auch wenn Wirtschaftswachstum nicht mit Entwicklung gleichgesetzt werden kann, ist Entwicklung ohne Wachstum im Kontext der Regionalentwicklung kaum möglich (Tripl et al., 2012, S. 18).

Auch wenn man von Regionalentwicklung spricht, finden sich unterschiedliche Definitionsversuche. Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon lässt sich Regionalentwicklung wie folgt definieren:

„Bezeichnung für Konzepte und Maßnahmen, welche die wirtschaftliche Entwicklung einer Region unterstützen (Regionalmarketing). Der Begriff wird uneinheitlich verwendet und bezieht sich sowohl auf verschiedene inhaltliche Schwerpunkte als auch auf unterschiedliche räumliche Ebenen. Regionalentwicklung zielt auf den Ausgleich regionaler Disparitäten

ab, um gleichwertige Lebensbedingungen in allen Regionen und eine nachhaltige Raumentwicklung zu gewährleisten, und erfordert die gezielte Koordinierung von Regionalplanung und Regionalpolitik.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018b)

Streicher-Tappeser, Strati, Thierstein und Walser sehen Regionalentwicklung als einen komplexen Prozess, bei dem lokale Akteurinnen und Akteure innovative Handlungskonzepte auf Basis von synergetischer Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen konzipieren und umsetzen, um so durch Übertragung auf die unternehmerische Kultur die Beschäftigung zu fördern (Streicher-Tappeser et al., 1997, S. 42–43). Regionalentwicklung ist demnach weniger eine administrative Aufgabe als eine Förderung und Stimulierung von Aktivitäten (Keating & Loughlin, 1997, S. 35). Regionalentwicklung kann auch als Erklärung für sozialökonomische und umweltbezogene Prozesse in zum Beispiel subnationalen Raumeinheiten verstanden werden. Betrachtet man die normative Ebene, ist das Erreichen einer Verbesserung durch zielgerichtete Veränderung der sozioökonomischen und umweltbezogenen Situation (Chilla, Kühne & Neufeld, 2016, S. 56).

Zusammengefasst ist bei der Regionalentwicklung einerseits die wirtschaftliche Entwicklung einer Region wichtig, aber auch Entwicklungsziele auf ökologischer und sozialer Ebene müssen Bestandteil der Regionalentwicklung sein. Ganzheitlich betrachtet ist das übergeordnete Ziel der Regionalentwicklung demnach ein Ausgleich von Ungleichheiten in der Region durch gezielten Einsatz von Raumplanung und Regionalpolitik. Außerdem kommt den regionalen Akteurinnen und Akteuren eine bedeutende Rolle in der Regionalentwicklung zu (siehe Kapitel 2.2.5). Das Aufeinandertreffen von vielen Faktoren, Akteurinnen und Akteuren in einer Region ist als große Herausforderung zu sehen (Chilla et al., 2016, S. 38). Wichtig ist auch zu verstehen, dass moderne Regionalentwicklung versucht konsensuale Lösungen zu formulieren und geht handlungs- und projektorientiert vor. Die Professionalisierung der Regionalentwicklung resultiert in der handlungsorientierten Zukunftsorientierung (Heintel, 2001, S. 194).

2.2.3 Strategien der nachhaltigen Regionalentwicklung

Allgemein bezeichnet der normative Begriff „nachhaltige Regionalentwicklung“ eine regionale Entwicklung, welche die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt (Bergmann, 2000, S. 222f). Seidel schreibt prägnant, dass professionelle Regionalentwicklung ohne Nachhaltigkeit unmöglich ist (Seidel, 2016, S. 65). Schleicher-Tappeser hingegen weist darauf hin, dass hinter den Begriffen „regional“ und „nachhaltig“ andere Dimensionen verstanden werden. Während regional ein räumliches Verständnis beschreibt, ist nachhaltig als Qualitätskriterium zu verstehen. Er führt weiter aus, dass der Begriff Nachhaltigkeit einem stetigen Wandel unterliegt. Heute bezieht das Konzept der Nachhaltigkeit soziale, ökonomische und ökologische Aspekte mit ein.

„It covers all levels from the global to the local ones and tries to look far into future.“ (Streicher-Tappeser et al., 1997, S. 75)

Böcher führt weiter an, dass die Bedürfnisse heutiger Generationen ebenso befriedigt werden müssen, ohne dabei Bedürfnisse kommender Generationen zu vernachlässigen. Die ausgewogene Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Faktoren sowie die Nutzung endogener Möglichkeiten und Kooperationen im regionalen Rahmen ermöglichen dies (Böcher, 2009, S. 127).

Wie bereits angeführt, sehen Streicher-Tappeser et al. regionale Entwicklung als gesellschaftlichen komplexen Prozess. Dieser Prozess kann nachhaltig werden, wie die Gegenüberstellung in Tabelle 2.1 auf Seite 11 zeigt.

Das heißt, dass lokale Akteurinnen und Akteure ihre Visionen und Missionen in die lokale Regionalentwicklung einbringen und nach Leitprinzipien handeln und sie bringen einen innovativen Ansatz mit ein. Die Nutzung der endogenen Ressourcen dient dazu Synergien zu schaffen und die Ausbildungs- und Lernkultur steht im Fokus. Und nicht zuletzt das bereits erwähnte Ziel, die aktuellen Entwicklungen zu fördern, die Lebensbedingungen der Bevölkerung zu verbessern, ohne die Bedürfnisse folgender Generationen zu vernachlässigen.

Tabelle 2.1: Prozess nachhaltige regionale Entwicklung.

Components of regional development	Regional development may become sustainable if the concept of sustainability becomes:
local actors express themselves in collective agencies, i.e. the institutions and the interest groups (economic and social organisations, political groups and parties)	the core aims of local actors in their visions and missions (ethics)
courses of action are policies and initiatives adopted by the collective agencies to deal with problems; they are targeted to specific recipient subjects, areas of application, objectives	the guiding principle of the courses of action (policies and initiatives)
courses of action are innovative when they are based on a synergetic utilisation of endogenous resources; in other terms, when resources are utilised in holistic ways and supporting missions exist both among the actors (i.e. networking, partnership) and within legal, organisational, procedural and financial measures	the symbolic representation of the content and values of organisational culture and of diffuse entrepreneurship (supporting missions)
endogenous resources are human, economic, environmental, technological	a guiding aim to a synergetic utilisation of all the endogenous resources; one of the leading topics of educational and training culture to improve the quality of human capital (local actors)
the courses of action result in social facts which can be depicted by the interactions between economic activities, employment, environment; they represent the ways of acting from the members of a collectivity in order to improve their social and economic life; this depends upon the local knowledge, know-how, initiative, entrepreneurial culture and attitude	explicit in social facts; in other terms clues exist in favour of a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs

Quelle: Streicher-Tappeser et al., 1997, S. 50.

2.2.4 Endogene Strategien der Regionalentwicklung

Vor den 1970er und 1980er Jahren standen die neoklassische und keynesianische Theorie in der Regionalentwicklung im Fokus. Sie stellten externe Faktoren in den Mittelpunkt. Unter anderem spielten Ansiedelungen von großen Unternehmen und finanzielle Anreize des Staates und der Europäischen Union eine entscheidende Rolle. Studien belegten allerdings die unzureichende Wirksamkeit und die ungenügende Nachhaltigkeit dieser Strategien. Es folgte eine Umorientierung zu sogenannten endogenen Strategien, die eine stärkere Orientierung am Potential der Region beinhalten. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie vorhandene Potentiale in der Region bestmöglich genutzt werden können (Tripl et al., 2012, S. 156). Eigenständige Regionalentwicklung, wie endogene Regionalentwicklung auch genannt wird, meint regionale Probleme durch Verwendung regional vorhandener Ressourcen und Potentiale zu lösen. Dabei sind regionale Steuerungsinstrumente „von unten“ von Bedeutung (Hahne, 1985, S. 1). Es handelt sich hierbei um ein Konzept, welches auf den folgenden Prinzipien fußt:

- Regionalentwicklung ist mehr als Wirtschaftswachstum; es soll eine qualitative Verbesserung der Wirtschaftsstruktur und der Lebensumstände erreicht werden. So verstanden, sollten vor allem Problemgruppen an den sozioökonomischem, natürlichen und kulturellen Charakter der Region angepasst sein.
- Regionalen Akteurinnen und Akteuren muss es möglich sein, den Entwicklungsprozess möglichst an den eigenen Zielen zu orientieren und zu kontrollieren. Wesentlich ist außerdem von lokalen und regionalen Interessensgruppen, sowie die Auslagerung von Aufgaben und Entscheidungsprozessen auf die regionale Ebene.
- Die in der Region bestehenden Potenziale sollen von der Regionalpolitik genutzt und entwickelt werden. Potentiale sind etwa, natürliche Ressourcen, wie Umwelt, Boden, Rohstoffe und Energie, aber auch Kapital, Infrastruktur, Arbeitskräfte und unternehmerische Fähigkeiten.
- Nachhaltige Nutzung dieser Faktoren muss gewährleistet sein.

- Sektorübergreifende Entwicklung regionaler Potentiale ist Inhalt der Strategie. Vernetzung zwischen den Sektoren sollen gefördert werden, damit Komplementaritäten und Synergien genutzt werden können.
- Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen hat hohe Priorität. Ihre Innovation und Wettbewerbsfähigkeit soll gestärkt werden. Bildung von Kooperationen und Netzwerken in der Region sollen vorangetrieben werden.
- Als treibender Faktor der Regionalentwicklung werden regionale und lokale Akteure verstanden. Diese sind zum Beispiel Unternehmen, Arbeitskräfte, Gewerkschaften oder politische Entscheidungsträgerinnen und -träger.

Tabelle nach Trippel et al., 2012, S. 158 leicht gekürzt und verändert.

Mühlinghaus fasst dies ebenfalls in einer Grafik zusammen (siehe Abbildung 2.1) und geht darin auf die Faktoren Politik, Wirtschaft, Soziokultur und Umwelt ein. Diese soll zeigen, dass eigenständige Regionalentwicklung auf eine selbstbestimmte, ganzheitliche Entwicklung durch Nutzung der vorhandenen Potentiale abzielt. Als wichtig erachtet wird außerdem die Partizipation, also Beteiligung der lokalen Bevölkerung und Dezentralisierung von Macht. Als zentrales Instrument sieht Mühlinghaus außerdem lokale Initiativen. Es sollen, wie bereits erwähnt, Handlungen an die natürlichen Standortbedingungen angepasst werden, um so angemessen auf vorhandene Potentiale zurückzugreifen (Mühlinghaus, 2002, S. 25).

An dieser Stelle sei das sogenannte *Sozialkapital* erwähnt. Sozialkapital ist maßgeblich für die Entwicklung einer Region. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft generieren durch kooperative Beziehungen das Sozialkapital als Ressource. Die Kooperationsbereitschaft der Akteurinnen und Akteure ist maßgeblich für die Aktivierung dieser Ressource. Sozialkapital braucht Netzwerke um sich zu entfalten, denn diese erlauben einen schnellen effektiven Austausch von Informationen und reduzieren Transaktionskosten (Stierl & Lüth, 2014, S. 3).

Zusammenfassend kann endogene Regionalentwicklung als das selbstständige Erarbeiten von Zielen, Strategien und Maßnahmen unter Berücksichtigung von bestehenden Potentialen und Strukturen der Region zusammengefasst werden (Hahne & von Stachelberg, 1994, S. 79). Für Unternehmen sind endogene Strategien insofern

Abbildung 2.1: Prinzipien der Regionalentwicklung.

ZIELE			
Erhöhung der Selbstbestimmung Verminderung externer Abhängigkeit nachhaltige Entwicklung			
STRATEGIEN			
Nutzung endogener Potentiale			
Politik: - Dezentralisierung politischer Macht - Partizipation der lokalen Bevölkerung	Wirtschaft: - Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe - Export hochwertiger Produkte	Soziokultur: - Stärkung regionaler Identität - Förderung der regionalen Kultur	Umwelt: - Anpassung an natürliche Standortvoraussetzungen - Nutzung regionaler natürlicher Ressourcen
UMSETZUNG			
Lokale Initiativen			

Quelle: In Anlehnung an Mühlinghaus, 2002, S. 25.

wichtig, da diese Hilfestellung sind um sie zu stärken und aus eigener Kraft Produkte zu entwickeln, die nachgefragt werden. Infolge wird die Beschäftigungsanzahl in der Region sichergestellt, ebenso wie das Wachstum dieser Unternehmen (Tichy, 1984, S. 208f).

2.2.5 Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung

Beschäftigt man sich mit Akteurinnen und Akteuren in der Regionalentwicklung, trifft man unweigerlich auf die „öffentliche Hand“ und damit auf die Regionalpolitik und Raumordnungspolitik. Regionalpolitik meint Pläne und Maßnahmen der regionalen Wirtschaftspolitik, regionale Unterschiede in der ökonomischen Leistungsfähigkeit abzubauen (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018c). Wirtschaftspolitik und Regionalpolitik können synonym verstanden und verwendet werden, sie unterscheidet sich, obwohl ein enger Zusammenhang besteht von der sogenannten Raumordnungspolitik. Raumordnungspolitik wiederum meint eine weitergehende Gestaltung und Koordination der räumlichen Entwicklung einer Region durch die öffentliche Hand. Ihr kommt vor allem eine vertikale und horizontale Koordinationsaufgabe zu. Ho-

horizontal zwischen politischen Sektoren und vertikal zwischen Gemeinden/Städten, Regionen/Ländern und dem Bund (Tripl et al., 2012, S. 143).

In der Literatur wurde schon sehr früh darauf hingewiesen, dass auf eine Region aber nicht nur die öffentliche Hand auf staatlicher und kommunaler Ebene Einfluss haben, sondern auch sogenannte private Planungsträger wie beispielsweise private Unternehmen, Verbände und Kammern (Petersen & Peemöller, 1972, S. 18f). Heintel argumentiert Jahre später ähnlich. Er sieht die Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Politik, Verwaltung, Staat und Länder, Gemeinden und weiteren regionalen Akteuren wie, Vereine, Kooperativen, Regionalmanagement etc. (Heintel, 2001, S. 194). Unternehmen sieht er als neuere Zielgruppe der Regionalentwicklung, welche im Zuge einer Professionalisierung in den Vordergrund gerückt wurde (Heintel, 2001, S. 198).

Es zeigt sich also, dass Regionalentwicklung in all ihre Facetten durch viele Akteurinnen und Akteure und deren Einfluss auf Regionen gekennzeichnet ist. Ziel ist es Ungleichheiten auszumerzen und dadurch Regionen zu stärken.

2.2.6 Aktuelle Konzepte nachhaltiger Entwicklung

Auf der Website des Bundesministeriums für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) kann man nachlesen, dass nachhaltige Entwicklung für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft, steht.

„Sie ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Die Forderung, diese Entwicklung dauerhaft zu gestalten, gilt für alle Länder und deren Menschen.“ (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, o. J.-a)

Neben dem bekannten 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bestehend aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit wird weiter ausgeführt, dass lokale, regionale, nationale oder globale Umsetzung möglich ist. In ökologischen Belangen

wird meist ein globaler Ansatz verfolgt, bei wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit steht oft der nationale Blickwinkel im Vordergrund. Außerdem sieht das BMNT die lokale und regionale Ebene als zentrale Umsetzungsebene für nachhaltige Entwicklung. Dies soll etwa durch die sogenannte *Lokale Agenda 21* (LA 21) in Österreich ermöglicht werden (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2018). Die Lokale Agenda 21 fußt auf der Agenda 21 aus dem Jahr 1992. Sie umfasst 40 Kapitel, in denen alle wesentlichen Politikbereiche einer umweltverträglichen, nachhaltigen Entwicklung behandelt werden. Das Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert Agenda 21 ist in Rio von über 170 Staaten verabschiedet worden (Töpfer, 2002).

In Österreich wurde 2003 von der Konferenz der UmweltreferentInnen der Bundesländer gemeinsam mit dem Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft die *Gemeinsame Erklärung zur Lokalen Agenda 21 in Österreich* beschlossen. Die Bund-Länder Arbeitsgruppe *Dezentrale Nachhaltigkeitsstrategien – Lokale Agenda 21* wurde mit der Umsetzung beauftragt. Erste Prozesse wurden aber bereits 1998 gestartet. Die Umsetzung soll unter der Prämisse eines *Good Governance-Modells*¹ erfolgen und so die Länder und den Bund in ihrer Arbeit für eine nachhaltige Entwicklung unterstützen. Bei diesen Prozessen handelt es sich um Bottom-up-Prozesse, wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, ein Bestandteil endogener Regionalentwicklung und nachhaltiger Entwicklung. Im Zuge der LA 21-Prozesse ist die institutionelle Bindung von Partizipationsprozessen zu lokaler/regionaler Ebene essentiell. Auf regionaler Ebene wird die LA 21 als regionale Agenda 21 umgesetzt. Hier erscheint die Förderung von interregionalen Kooperationen wichtig (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2018).

Aktuell wurde im September 2015 die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung „*Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*“ beschlossen. Alle Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen, darunter auch Österreich,

¹Good Governance steht für Best Practices seitens der Regierungen. Zum Beispiel die effiziente Gestaltung öffentlicher Verwaltung oder die Einbeziehung wichtiger gesellschaftlicher Gruppen und Minderheiten bei demokratischer Entscheidungsfindung. Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/good-governance-35707/version-259183>.

verpflichten sich auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene zur Umsetzung dieser Agenda 2030 unter Berücksichtigung der sogenannten *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Auch hier begegnen uns wieder die drei Dimensionen, die bereits im Brundtland-Report genannt wurden, allerdings erweitert um einige Dimensionen. Auf der Website des Bundeskanzleramts wird dies wie folgt dargestellt:

„Durch ihre universelle Gültigkeit und aufgrund des ganzheitlichen Entwicklungsansatzes, der die drei Dimensionen Wirtschaft, Soziales und Ökologie gleichrangig berücksichtigt, und dabei auch die Wahrung der Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit, Good Governance, Frieden und Sicherheit einfordert, stellt die Agenda 2030 ein Novum dar.“ (Bundeskanzleramt Österreich, o. J.)

Die Agenda 2030 ist das Ergebnis internationaler Diskussion über nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung.

Es wurden 17 SDGs formuliert, die mit 169 Zielvorgaben konkretisiert wurden. In den kommenden fünfzehn Jahren sollen Maßnahmen gesetzt werden, die zur nachhaltigen Entwicklung beitragen und für Menschen und den Planeten von entscheidender Bedeutung sind. Die SDGs betreffen folgende fünf Bereiche: Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft (Generalversammlung Vereinte Nationen, 2015, S. 2) Konkret werden folgende 17 SDGs verfolgt:

- Ziel 1. Keine Armut
- Ziel 2. Kein Hunger
- Ziel 3. Gesundheit und Wohlergehen
- Ziel 4. Hochwertige Bildung
- Ziel 5. Geschlechtergleichstellung
- Ziel 6. Sauberes Wasser und Sanitärversorgung
- Ziel 7. Bezahlbare und saubere Energie

- Ziel 8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- Ziel 9. Industrie, Innovation und Infrastruktur
- Ziel 10. Weniger Ungleichheiten
- Ziel 11. Nachhaltige Städte und Gemeinden
- Ziel 12. Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster
- Ziel 13. Maßnahmen zum Klimaschutz
- Ziel 14. Leben unter Wasser
- Ziel 15. Leben an Land
- Ziel 16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- Ziel 17. Partnerschaften zur Erreichung der Ziele (Bundeskanzleramt Österreich, o. J.)

Auf österreichischer Ebene wurden die Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 im Jahr 2016 dokumentiert. Als erster Schritt zur Umsetzung wird eine Bestandsaufnahme durch alle Bundesministerien angesehen, um zu dokumentieren, welche Maßnahmen bereits umgesetzt werden. In Österreich erfolgt die Umsetzung durch alle Bundesministerien. Das sogenannte *Mainstreaming*² soll gewährleisten, dass die SDGs in sämtlichen Aktivitäten der österreichischen Regierung Berücksichtigung finden (Bundeskanzleramt Österreich, 2017, S. 7)

Der *Masterplan Ländlicher Raum* stellt ebenfalls ein aktuelles österreichisches Konzept zur Stärkung des ländlichen Raumes und dessen Regionen dar. Regionen sollen durch intelligentes, nachhaltiges und ausgewogenes Wachstum in allen Facetten als Lebens-, Wirtschafts- und Erholungsraum weiterentwickelt werden. Schwerpunkte des Programms sind die Themengebiete Umwelt, Investitionen, Kompetenz und Innovation (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2015). Im

²Mainstreaming meint, eine bestimmte inhaltliche Vorgabe zum zentralen Bestandteil aller Entscheidungen und Prozessen zu machen und dabei die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o. J.).

Zeitraum von November 2016 bis Juni 2017 wurde ein Stakeholderprozess mit Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung umgesetzt. Durch diesen Prozess wurden folgende wesentliche Zukunftsthemen identifiziert.

- Land- und Forstwirtschaft, Wirtschaft und Umwelt
- Verwaltung
- Leben am Land – Fairness, Vereine, Bildung, Tourismus, Kulinarik
- Infrastruktur, Mobilität und Digitalisierung
- Soziale Verantwortung (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2017a)

In Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage werden die Bereiche Wirtschaft und Verwaltung des Masterplans ländlicher Raum kurz umrissen.

Beim Thema Wirtschaft wurden die Probleme der Betriebsnachfolge für gewerbliche und landwirtschaftliche Betriebe angesprochen. Es soll außerdem attraktiv sein den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Konkret soll das Programm einen Schulterschluss zwischen gewerblicher Wirtschaft und Landwirtschaft ermöglichen. Ein Ausbau der Infrastruktur im ländlichen Raum, soll die regionale Wirtschaft stärken. Clusterlösungen sowie Vernetzung von Betrieben sollen genutzt werden, beziehungsweise soll eine aktive Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure erfolgen. Außerdem liegt der Fokus stark auf der Professionalisierung und Förderung der Direktvermarktung sowie dem Aufbau innovativer Vermarktungsplattformen. Auch sollen Regionalbanken für die örtliche Bevölkerung und die örtliche Wirtschaft zur Verfügung stehen. Es soll so einerseits ein Bewusstsein für die Bedürfnisse in der Region geschaffen werden, andererseits der Zusammenhalt in der Region gestärkt werden (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2017c).

Beim Thema Verwaltung stehen Gemeinden vor der Herausforderung, dass demografischer Wandel, knappe Budgets und komplexes Verwaltungswesen innovative Lösungen fordern. Als Lösung werden interkommunale Kooperationsmodelle genannt, so sollen Synergien genutzt werden und Vorteile für Bürgerinnen und Bürger entstehen. Dies soll durch Unterstützung der Bundesländer umgesetzt werden.

Kommunalsteuersplitting ist in Zusammenhang mit gemeindeübergreifender Zusammenarbeit eine zeitgemäße Rechts- und Finanzierungsmöglichkeit. In Kompetenzzentren, sollen Möglichkeiten der gemeindeübergreifenden Kooperation entwickelt werden (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2017b).

Anhand dieser aktuellen Strategien zeigt sich, dass dem ländlichen Raum und seinen Regionen konkrete Programme und Pläne zur Entwicklung zur Verfügung stehen. Aus Sicht der Autorin besteht die große Herausforderung darin, das geeignetste Programm für die Region zu finden und daraus Projekte zu entwickeln. Dies ist eine der Herausforderungen, dem das Regionalmanagement gegenübersteht, worauf im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

2.3 Regionalmanagement

2.3.1 Entwicklungsgeschichte des Regionalmanagements

Regionalmanagement als Begriff wurde erstmals in den 1970er-Jahren verwendet, für Projekte in Alpenregionen mit Bürgerbeteiligung (Seidel, 2016, S. 64). Eine allgemein gültige Definition lässt sich auch für den Begriff Regionalmanagement in der Literatur nicht finden. Der Begriff Region wurde eingangs bereits umrissen. Management meint kurzgefasst die Steuerung und Führung der strategischen und operativen Prozesse in einer Organisation (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018a).

In Europa war Regionalmanagement zunächst eher als Instrument des Krisenmanagements verwendet worden. In Folge entwickelte sich daraus eine Organisationsform die durch Beratungs- und Managementleistungen an Bedeutung gewann. In den 1990er-Jahren hat sich ein Trend von einer Protestkultur hin zu einer Kooperationskultur entwickelt. Die moderne Regionalentwicklung versucht konsensuale Lösungen zu formulieren und geht handlungs- und projektorientiert vor. Wie bereits erwähnt, kam es zu einer Professionalisierung der Regionalentwicklung, die sich in der handlungsorientierten Zukunftsorientierung wiederfindet (Heintel, 2001, S. 194).

Tabelle 2.2 auf Seite 21 zeigt die Entwicklung des Regionalmanagements von der

Tabelle 2.2: Die Entwicklung des Regionalmanagements.

Zeitraumen	Paradigmenebene	Förderebene	Umsetzungsebene
1975–1985	Aufbruchstimmung von der „Idee zu Projekten“ Irritation in Regionen Projektinitiierung Modellprojekte lokaler Kontext „bottom-up“ Idealismus	Projektgrundsteinlegung Steigerung der Handlungsfähigkeit von Akteuren „Gegenwelten“ Lebensraum	Betreuung (prozessorientiert)
1986–1992	Unternehmensgründungen Umstrukturierungen Technologiezentren Wirtschaftsorientierung regionaler Kontext nicht immer gegeben „top-down“	Wirtschaftsförderung Unternehmensförderung Arbeitsraum	↓ Beratung (ergebnisorientiert)
1993–2000	Mainstream-Regionalentwicklung Netzwerke „Region wird zum Projekt“ „bottom-up“ und „top-down“ Pragmatismus	weg von betrieblicher und hin zu regionaler Ebene weg von Betriebsförderung hin zum Aufbau von Regionalmanagements (als flächigem Konzept) regionale Entwicklungskonzepte Ausdifferenzierung der Förderlandschaft komplementäre Förderaktionen	

Quelle: In Anlehnung an Heintel, 2001, S. 195.

Betreuung zur Beratung. Heute kann man nach Heintel von einer Mainstream-Regionalentwicklung sprechen. Sie agiert auf einem „... hohen Dienstleistungsniveau mit wirtschaftlich orientierter Schwerpunktbildung und konsensualer Grundakzeptanz aller politischen Spektren und relevanten Interessensvertreterinnen und -vertretern.“ (Heintel, 2001, S. 195) Regionalmanagement ist heute ein wichtiger Beitrag für den Regionalentwicklungsprozess im ländlichen Raum. Das Regionalmanagement übernimmt hier eine organisatorische Aufgabe und koordiniert die Prozesse zwischen den Akteurinnen und Akteuren der Region. Das Regionalmanagement sorgt dafür, dass relevante Akteure in den Entwicklungsprozess eingebunden sind und fungiert beratend für Projektträger bei der Projektkonzeption. Außerdem fungiert es als Schnittstelle zwischen den politischen Ebenen (Böcher, 2009, S. 136). Regionalmanagement hat keine hoheitliche Durchsetzungskraft inne, es muss also auf Methoden der Mentalitätsbildung, Moderation und Mediation zurückgreifen um Erfolg zu haben. Es wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der die Entwicklung der Region begünstigen soll. Projekte können in sehr vielen Bereichen umgesetzt werden, wie zum Beispiel Wirtschaft, Kunst und Kultur, Sport, Politik etc. Hier ergeben sich Parallelen zum Regionalmarketing, welches ebenfalls die Region in ihrer Gesamtheit

als attraktiv darstellen soll. Allerdings ist das Regionalmanagement öfter aus öffentlichen Mitteln finanziert und ist charakteristisch projektorientiert. Diese Abhängigkeit von externen Faktoren, wie Fördermittel, stellen eine Problematik dar die nicht unwesentlich ist (Seidel, 2016, S. 64). In Österreich zeichnet sich ein sehr ähnliches Bild zur Veränderung der Regionalentwicklung ausgehend von den 1960er-Jahren, wie Tabelle 2.3 auf Seite 23 zeigt.

In den 90er-Jahren werden Anreize für regionale Kooperationen geschaffen. Es werden weiters intermediäre Beratungseinrichtungen und Unterstützungsstrukturen für Umsetzung von EU-Programmen (zum Beispiel LEADER-Aktionsgruppen) geschaffen. Neben dem Nutzbarmachen von EU-Mitteln, hat das Regionalmanagement in Österreich auch die Aufgabe die Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure zu forcieren (Draxl, Schneidewind, Downes & Bucek, 2004, S. 8).

Regionalmanagerinnen und Regionalmanager müssen heute über allgemeine Managementqualifikationen, Wissen über EU-Trends und regional-ökonomisches Wissen verfügen. Ihre Kernkompetenzen sind vor allem in der Kommunikation, in der Kooperationsarbeit und Netzwerkkompetenz zu finden. Sie verfügen über analytische Fähigkeiten und sind in der Lage komplexe Themen aufzuarbeiten. Als Schnittstelle sind sie Vermittler zwischen EU, Bund, Land und regionalen Plattformen oder Trägerorganisationen, denen gegenüber sie auch verantwortlich sind (Heintel, 2001, S. 196). Außerdem ist der regionale Kontext unverzichtbar, sowohl wissensbezogen als auch persönlich.

Nach der aktuellen Evaluierung des Bundeskanzleramts Österreich müssen Regionalmanagerinnen und -manager administrative Tätigkeiten und Führungsarbeit übernehmen. Wobei die Führung von mehr als acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht übersteigt. Es handelt sich eher um kleine Strukturen bis maximal fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Organisatorische, beratende Tätigkeiten und Projektmanagement sind ebenso wesentlich im Arbeitsalltag (Draxl et al., 2004, S. 61f). Die „Networking-Kompetenz“ einer Regionalmanagerin, eines Regionalmanagers ist essenziell, daraus ergibt sich eine „Brücken- und Vermittlungsfunktion“. Heute sind Regionalmanagerinnen und -manager sowohl für die strategische Planung als auch für die operative Umsetzung zuständig.

Tabelle 2.3: Regionalförderung als Lernprozess.

60er Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitatives, wirtschaftliches Wachstum auf nationaler und regionaler Ebene • Abbau von regionalen Disparitäten zwischen Zentren und Peripherie • Modernisierung und Industrialisierung entwicklungsschwacher – ländlicher – Regionen
70er Jahre (Ende)	<ul style="list-style-type: none"> • Neue strategische Ansätze der Regionalentwicklung, die das endogene Potenzial der Regionen in den Vordergrund stellen
80er Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung der endogenen Ansätze • Zusammenführung von regionalen, sozialen, kulturellen und qualifikationsorientierten regionalpolitischen Aktivitäten • Modernisierung von Klein- und Mittelunternehmen
90er Jahre bis jetzt	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung der regionalen Identität • Motivation der Bevölkerung zur Eigeninitiative und Kooperation • Anknüpfung der traditionellen Formen der Zusammenarbeit • Erhöhte Selbstverantwortung der Regionen • Breite Beteiligung an der Erarbeitung von regionalen Entwicklungskonzepten und -leitbildern • Stärkung von regionalen Innovationen in allen Bereichen • Erhöhung regionaler Exporte • Aufbau neuer Kooperationsformen zwischen Unternehmen bzw. Regionen • Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe • Neuorientierung der Energiepolitik

Quelle: Gerhardter & Gruber, 2001, S.14–19.

Tabelle 2.4: Organisationsformen des Regionalmanagements.

Organisationsform	Anzahl der RM-Einrichtungen mit dieser Organisationsform
Arbeitsgemeinschaft (ARGE)	1
Verein	23
GmbH	4
Gemeindeverband	2
keine Rechtsform	1

Quelle: In Anlehnung an Draxl et al., 2004, S. 16.

Schwierigkeiten im Regionalmanagement ergeben sich außerdem bereits aus dem Begriff des Regionalmanagements selbst. Denn die Region an sich kann nicht gemanagt werden, sie steht den Regionalmanagerinnen und -managern als Organisation nicht zur Verfügung. Die Bevölkerung kann sich Managementprozessen widersetzen. Dies ist neben den beschränkten finanziellen Mitteln eine bestehende Problematik im Feld des Regionalmanagements. Dies heißt nicht, dass in Regionen nichts erreicht werden kann, es soll allerdings untermauern, dass ein reines Managementverständnis hier nicht ausreicht. Regionalmanagement umfasst die bereits erwähnten Tätigkeitsfelder und die genannten Kernkompetenzen des Regionalmanagements in der Region (Draxl et al., 2004, S. 61f).

2.3.2 Regionalmanagement in Österreich

In Österreich ergeben sich auch hinsichtlich der Organisationsstruktur beziehungsweise der Trägerorganisationen des Regionalmanagements geringe Unterschiede. Etwa 74% der Regionalmanagementeinrichtungen in Österreich sind in privaten Vereinen organisiert, wie Tabelle 2.4 zeigt.

Mitglieder in den Vereinen oder Arbeitsgemeinschaften können Gemeinden, politische Mandatare, Verbände/Vereine, Unternehmen und Einzelpersonen sein. Die Sozialpartner (zum Beispiel die Kammern) und das Arbeitsmarktservice (AMS) können ebenfalls als Mitglieder oder in beratender Funktion eingebunden sein (Draxl et al., 2004, S. 16).

Aus organisatorischer Sicht können folgende Formen unterschieden werden:

- *Ausgegliederte GmbH*: Regionalmanagement als landesweite GmbH organisiert, im Eigentum des Landes/landesnaher Gesellschaften.
- *Einfache Organisationsformen*: Verein, Verband, GmbH als Träger.

Über einen Verein beziehungsweise eine Arbeitsgemeinschaft wird sowohl die strategische politische Ebene abgebildet, als auch das operative Regionalmanagement verankert und die Regionalmanagerinnen und -manager beschäftigt.

- *Doppelorganisation – Verbindung zweier Organisationsformen*:
 - Kleinregionen³ als Verein organisiert, in denen das Regionalmanagement beschäftigt ist.
 - Gemeinden organisieren sich als Verein und sind Eigentümer einer GmbH, in der wiederum das Regionalmanagement beschäftigt ist.
 - Trennung von strategisch-politischer Ebene und der operativen Ebene, durch Installation von zwei Vereinen.
- *Netzwerkartige Struktur*: Organisationsstruktur in der Vereine und/oder Gesellschaften organisatorisch oder personell eng zusammenarbeiten und so das Regionalmanagementsystem widerspiegeln.

Betreffend Finanzierung des Regionalmanagements gibt es ebenfalls unterschiedliche Möglichkeiten. Es können neben Mitgliedsbeiträgen durch die Gemeinden, Förderverträge mit dem Land, EU-Mittel, projektbezogene Fördermittel oder in seltenen Fällen Dienstleistungsverträge zur Finanzierung des Regionalmanagements herangezogen werden.

Die Höhe des Jahresumsatzes ist von der Größe der Organisation und dem Volumen der Projekte abhängig und liegt zwischen 100.000 und 1,2 Mio Euro im Jahr.

Meist liegt die Steuerung und Führung bei der geschäftsführenden Regionalmanagerin oder Regionalmanager. Auf die operative Steuerung hat auch der Vorstand

³Siehe Abschnitt 5.1.

Einfluss, als Aufsichtsrat fungiert die Trägerorganisation. Es werden zum Großteil konsensual Entscheidungen in den Gremien getroffen. Das Wissen um Führungs- und Steuerungsprozesse seitens der Mitgliedsgemeinden ist je nach Involvierung sehr unterschiedlich (Draxl et al., 2004, S. 16ff).

3 CSR –

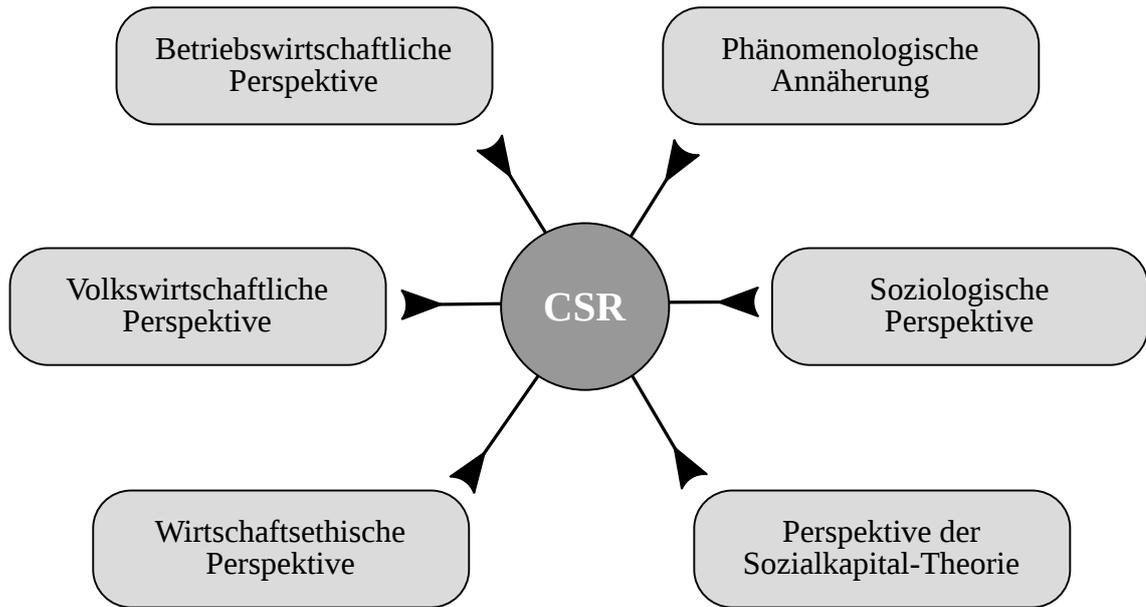
Unternehmensverantwortung

Nachdem die Autorin nun die Grundstrukturen der regionalen Steuerungsmöglichkeiten umrissen hat, ist es aus ihrer Sicht notwendig die Unternehmensseite zu betrachten. Dies erscheint essenziell um die Forschungsfrage zu beantworten, da sie versucht herauszufinden wie Unternehmen in den Regionen gefördert und gehalten werden können, um in Folge die Region zu stärken.

Bei dem Gedanken an Unternehmen und Verantwortung, kommt man unumstößlich zu dem Konzept der *Corporate Social Responsibility* (CSR). Schon in der Einleitung seines Werkes setzen Schneider und Schmidpeter gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit Corporate Social Responsibility gleich (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 1). Außerdem wird weiter ausgeführt, dass die Diskussion über CSR sehr vielschichtig ist und mehrdimensional geführt wird, was Abbildung 3.1 auf Seite 28 schemenhaft zeigt.

Ausgehend von diesen vielen Perspektiven fällt es nicht schwer, sich vorzustellen, dass eine eindeutige Definition von CSR schwierig ist, denn je nach Interessenslage und Standpunkt variieren die CSR-Standpunkte (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 17). Außerdem gilt es zu beachten, dass der Begriff bereits seit den 1950er-Jahren eine Entwicklung durchläuft. Etwa zu dieser Zeit begannen die sozialen Auswirkungen der Wirtschaft auch die Wissenschaft zu interessieren (Hirschland, 2006, S. 5). Aus den 1970er-Jahren stammt folgendes Zitat von Votaw und Sethi, welches die Diskussion rund um die Begrifflichkeit CSR zusammenfasst:

Abbildung 3.1: Annäherungen an CSR.



Quelle: in Anlehnung an Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 2.

„The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for', is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution.”
(Votaw & Sethi, 1973, S. 11 zitiert nach Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 18)

Dieses Zitat scheint bis heute Gültigkeit zu haben, da bis heute noch keine einheitliche Definition von CSR existiert. Das Unvermögen sich auf eine allgemein gültige CSR-Definition zu einigen, kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass soziale Probleme von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich sind und damit auch die Rolle der Unternehmen in dem jeweiligen gesellschaftlichen Gefüge unterschiedlich sind und sie anders zur Lösung von Problemen beitragen sollen (Masaka, 2008, S. 13).

Bis heute ist diese Unschärfe im Verständnis rund um CSR in falschen Erwartungen auf Seiten der Unternehmen und der Gesellschaft zu spüren. Es liegt also nahe CSR nicht als starres Konstrukt zu sehen, sondern als dynamischen Prozess. CSR

ist also eine Entwicklung und weniger ein Zustand (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 18f). Obwohl also noch keine eindeutige Definition für CSR existiert, ist dennoch einiges geschehen um CSR greifbarer zu machen. Nach Augustin ist etwa die *Triple Bottom Line* nach John Elkington erwähnenswert (Augustin, 2018, S. 30). 1997 beschreibt Elkington in seinem Werk *CANNIBALS WITH FORKS* die Triple Bottom Line. Sie ist ein Konzept, welches die soziale Verantwortung von Unternehmen auf die Agenda bringt. Als Konzept beschreibt die Triple Bottom Line ein System, das die Bewertung der gesamten Geschäftsentwicklung anhand von drei wichtigen Bereichen fördert: Profit, People und Planet. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass ökonomische, ökologische und soziale Probleme gleichrangig zu gewichten sind. Die Triple Bottom Line hilft bei der Berechnung und Gegenüberstellung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Wertbeiträge eines Unternehmens innerhalb eines Zeitrahmens (Elkington, 2000, S. 69ff). Es handelt sich hierbei um ein Konzept, welches aus der Praxis entstanden ist und bis heute in der Literatur diskutiert wird, auch wenn es für manche in der Diskussion um CSR und Nachhaltigkeit zu kurz greift. So liest man etwa, dass die Triple Bottom Line immer noch zu wenig konkret ist, um gezielt Maßnahmen setzen zu können oder die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen zu ermöglichen (Mayer, 2017, S. 24).

3.1 CSR-Strömungen

Unterschiedliche Konzepte zur Implementierung von CSR im Unternehmen sind nicht Kern dieser Arbeit und werden daher in Folge nicht genauer erörtert. Die Triple Bottom Line wurde daher nur beispielhaft beschrieben. In Folge werden weitere theoretische Ansätze und Sichtweisen auf CSR präsentiert und einige Definitionen genannt, um die Begrifflichkeit fassbar zu machen.

Faber-Wiener erörtert eine Unterscheidung von CSR-Strömungen, die ihre Wurzeln in der Übersetzung von Responsibility ins Deutsche hat. Responsibility kann demnach als quasi freiwillige Verantwortung übersetzt werden, aber auch als verpflichtende Verantwortlichkeit.

Zwei Strömungen betrachten CSR daher als freiwillige Verantwortung:

- Instrumentale Zugänge: CSR wird als Mittel zum Zweck verstanden; dazugehörige Konzepte: Shareholder Value, Strategien für Wettbewerbsvorteile, Cause Related Marketing, Shared Value nach Porter und Kramer.
- Integrative Zugänge mit Hauptaugenmerk auf der Integration gesellschaftlicher Forderungen; dazugehörige Konzepte: Issues Management, Public Responsibility, Stakeholder Management und Corporate Social Performance.

Weitere zwei Gruppen die CSR als verpflichtende Verantwortlichkeit sehen:

- Politische Zugänge legen die Aufmerksamkeit auf den verantwortlichen Umgang der Unternehmen und deren Macht im (gesellschafts-)politischen Umfeld; wie etwa Corporate Constitutionalism, Integrative Social Contract Theory und Corporate Citizenship.
- Ethische Zugänge, die eine „gute Gesellschaft“ durch geeignete Aktionen erreichen wollen, wie zum Beispiel: Normative Stakeholder-Theorie, Universelle Rechte, nachhaltige Entwicklung und Gemeinwohl zuzuordnen sind.

Aufzählung gekürzt nach Faber-Wiener, 2013, S. 3f.

3.2 Definitionen auf internationaler Ebene

3.2.1 Definition der Europäischen Union

Freiwilligkeit von CSR ist auch bei Hirschland Thema, der aufzeigt, dass in vielen CSR-Definitionen die Freiwilligkeit genannt wird. Er nennt etwa die CSR-Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2002 (Hirschland, 2006, S. 6). Im Grünbuch ist CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S. 8). Aufgrund von viel Feedback auf dieses Grünbuch wurde von der Europäischen Kommission

eine Mitteilung betreffend der sozialen Verantwortung der Unternehmen, „*Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*“ (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2002), veröffentlicht. Diesem Dokument ist zu entnehmen, dass vor allem die Unternehmerinnen und Unternehmer die Freiwilligkeit von CSR-Maßnahmen betonen. Im Gegensatz dazu meinen die Gewerkschaften und Organisationen der Zivilgesellschaft, dass freiwillige Initiativen nicht ausreichen. Ein regulatorischer Rahmen an Mindeststandards wird gefordert (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2002, S. 4f).

2011 wurde *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)* veröffentlicht, hier wurde der CSR-Begriff weiterentwickelt. CSR ist „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.

„Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7)

Hierbei sollen die Stakeholder stark eingebunden sein, um gemeinsame Werte für alle zu schaffen und unerwünschte, negative Folgen zu vermeiden (Europäische Kommission, 2011, S. 7–8). In dieser Definition findet sich das Konzept von Elkingtons Triple Bottom Line wieder, welche um die Bereiche Menschenrechte und Ethik ergänzt wurden. Auch wurde die Freiwilligkeit aus der Definition verbannt und es zeigt sich daher ein etwas verbindlicheres Bild von CSR. Schneider vermutet, dass dies so umgesetzt wurde um mehr Akzeptanz bei Unternehmerinnen und Unternehmern zu erreichen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 22).

3.2.2 Definition nach ISO 26000:2010

Waren die Ansätze in der ISO 26000 zunächst noch sehr ähnlich mit der Definition der Europäischen Kommission was CSR betrifft, so hat man in näherer Vergangenheit Abstand genommen und einen anderen Weg eingeschlagen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 23).

Mit dem ISO-Standard wurde ein internationaler Konsens hergestellt. Er wurde 2010 zwischen unterschiedlichen Stakeholdern auf der ganzen Welt eingeführt. Die Verhandlungen dauerten fünf Jahre, bis eine Einigung erzielt wurde. Vertreterinnen und Vertretern von Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Industrie, Verbraucherverbänden und Arbeitsorganisationen auf der ganzen Welt waren an diesem Prozess beteiligt (ISO, 2019). Die ISO 26000:2010 spricht nicht von Corporate Social Responsibility, sondern nur von *Social Responsibility* (SR), da der Standard nicht nur für Unternehmen per se entwickelt wurde, sondern auch für alle anderen Organisationen, auch im Privatbereich, anwendbar sein soll (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 23). Die ISO 26000:2010 ist keine Managementsystem-Norm und daher auch nicht zertifizierbar (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015b).

Wie definiert nun die ISO, als internationale Norm CSR bzw. SR?

Nach ISO 26000:2010 ist Social Responsibility, die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt. Diese beinhaltet:

- Transparentes und ethisches Verhalten
- Förderung von nachhaltiger Entwicklung
- Einbeziehung der Erwartung von Stakeholdern
- Einhaltung des geltenden Rechts und internationaler Verhaltensstandards
- Integration der gesamten Organisation (ISO 26000, 2011, S. 17).

Die ISO 26000 nennt weiters sieben Prinzipien:

- Rechenschaftspflicht

- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards und
- Achtung der Menschenrechte;

sowie sieben Kernthemen zu gesellschaftlicher Verantwortung: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange, regionale Einbindung und Entwicklung des Umfeldes (ISO 26000, 2011, S. 32ff). Diese Norm gilt als eine Annäherung an den CSR-Begriff, welche die maßgeblichsten CSR-Merkmale beschreibt und abgrenzt. CSR wird so als Konzept verstanden, welches über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus agiert (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 24).

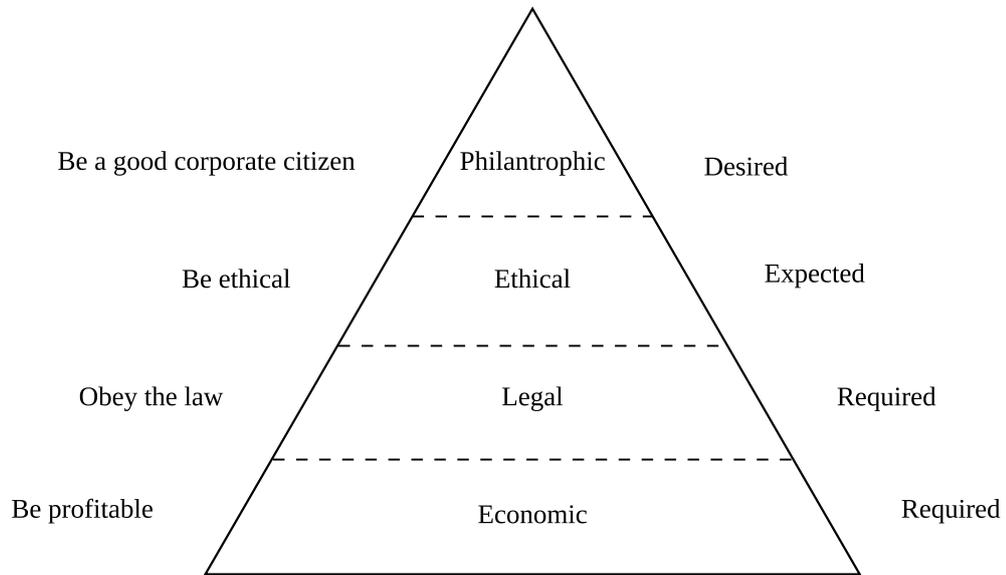
3.3 Ausgewählte CSR-Konzepte

3.3.1 The Pyramid of Corporate Social Responsibility

Als weiteres Konzept in diesem Zusammenhang ist *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* von Carroll zu nennen (siehe Abbildung 3.2). Dieses Konzept wurde entwickelt, um Führungskräfte zu unterstützen und ihre Handlungen gegenüber Stakeholdern zu legitimieren. Nach Carroll ist das Hauptziel seiner Ausführung ethisch und moralisch im Sinne der Stakeholder zu handeln (Carroll, 1991, S. 2). Es handelt sich also um einen Management-Ansatz, bei dem sich vier unternehmerische Verantwortungsebenen unterscheiden lassen.

Die Basis bildet die *Economic Responsibilities*: Eine wertsteigernde Unternehmensführung, die versucht Interessen von Shareholder und Stakeholder zu genügen. Carroll argumentiert:

Abbildung 3.2: Carrolls CSR Pyramide.



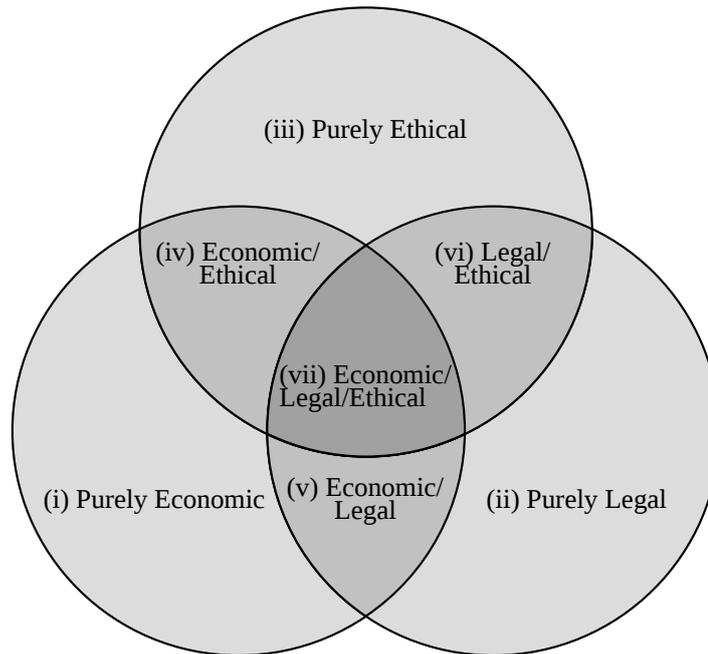
Quelle: In Anlehnung an Carroll, 1991, S. 39–48.

„All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations.” (Carroll, 1991, S. 4)

Als zweite Ebene der Pyramide folgen die *Legal Responsibilities*. Hier meint Carroll die Einhaltung der Gesetze im Zuge unternehmerischen Handelns, aber auch die Einhaltung ethischer Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und der Wirtschaft, welche sich in der nächsten Ebene *Ethical Responsibilities* widerspiegelt. An der Spitze der Pyramide finden sich *Philanthropic Responsibilities*. Hier ist das freiwillige Engagement von Unternehmen für soziale Zwecke, Spenden und der Gleichen gemeint (Carroll, 1991, S. 4ff).

Carroll geht also davon aus, dass ökonomischer Erfolg die Grundlage dafür ist, die von ihm beschriebenen weiteren Ebenen zu erreichen. Dieses Konzept scheint aus heutiger Sicht überholt, da CSR klar als mehr als nur reine Gesetzestreue gesehen wird, wie bereits im vorigen Kapitel festgestellt wurde. Dennoch ist die hohe Akzeptanz des Modells unumstritten und wird auch in aktueller Literatur immer wieder beschrieben und je nach Anwendungsfall erweitert (Haase & Lilge, 2012; Mildemberger, Khare & Thiede, 2008, S. 417).

Abbildung 3.3: Das Three-Domain-Modell.



Quelle: In Anlehnung an Schwartz & Carroll, 2003, S. 509.

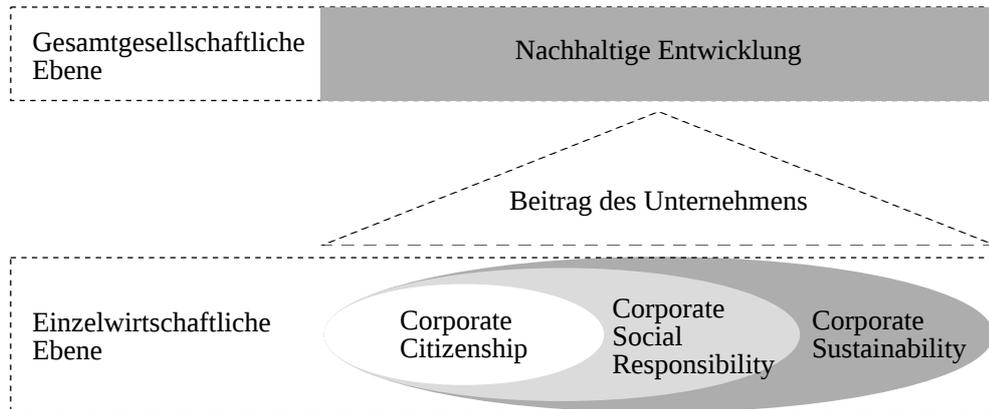
3.3.2 The three-domain model of CSR

Es ist zu erwähnen, dass Carroll und Schwartz das relativ einfache Pyramiden-Modell weiterentwickelt haben und so der Three-Domain-Approach entstanden ist. Möglich ist, dass diese Entwicklung der vielen Kritik, der Carroll gegenüberstand, geschuldet ist (Mildenberger et al., 2008, S. 118).

„The three-domain model of CSR is composed of the three responsibility areas: economic, legal, and ethical. In general, these domain categories are defined in a manner consistent with Carroll’s four-part model, with the exception that the philanthropic category is subsumed under the ethical and/or economic domains, reflecting the possible differing motivations for philanthropic activities.” (Schwartz & Carroll, 2003, S. 508)

Die Darstellung erfolgt wie in Abbildung 3.3 sichtbar, als Venn-Diagramm. Damit ist die hierarchische Darstellung der Pyramide nicht wiederzuerkennen, was als Fortschritt angesehen wird. Keiner der sieben Teilbereiche wird als wichtiger als andere verstanden. Und obwohl die Bereiche zum Beispiel „purely ethical“ genannt werden,

Abbildung 3.5: Verhältnis von CSR, CC und nachhaltiger Unternehmensführung.



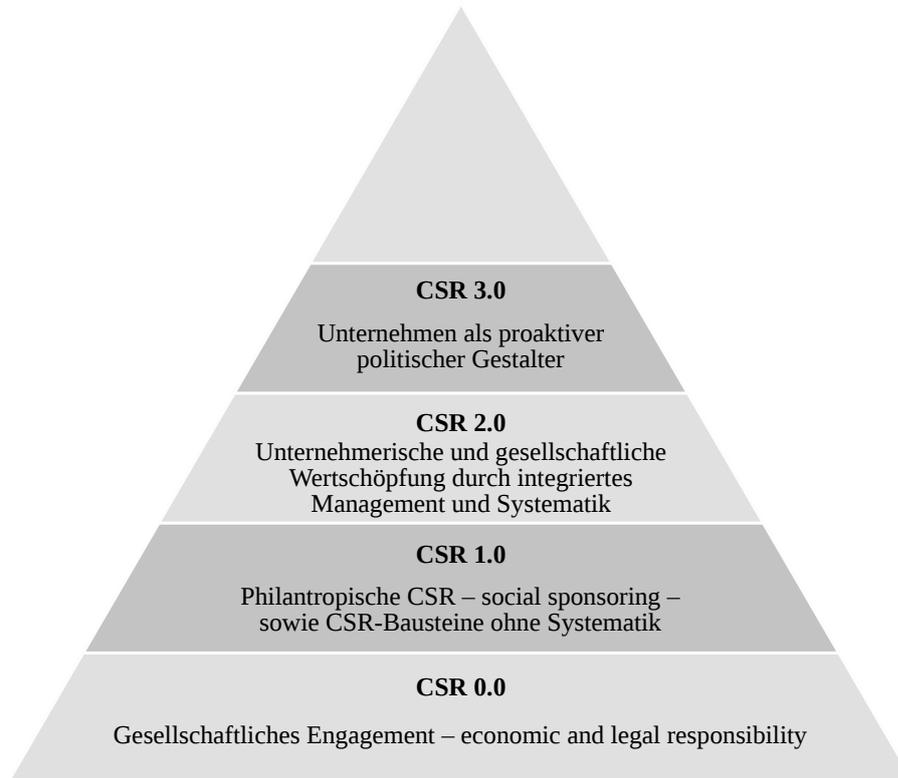
Quelle: In Anlehnung an Loew et al., 2004, S. 12.

3.4 CSR und nachhaltige Entwicklung

Spricht man heute von CSR, ist auch der Begriff Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltige Entwicklung nicht weit. Schneider meint hierzu, dass CSR und Nachhaltigkeit in Bezug auf Unternehmen als „Corporate Sustainability“ verstanden werden soll, da untrennbar miteinander verbunden. Bei beiden Konzepten finden sich die drei gleichwertigen Bereiche Profit, People und Planet wieder. Nach Schneider entspricht CSR auf makroökonomischer Ebene dem Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ und kann auf mikroökonomischer Ebene als nachhaltige Unternehmensführung gesehen werden (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 24f). Loew et al. argumentiert ebenfalls, dass die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften von CSR wie auch nachhaltige Unternehmensführung, als grundlegende Voraussetzung gilt. Loew et al. lässt die Annahme im Raum stehen, „ob Maßnahmen, die die Einhaltung der Rechtsvorschriften sicher stellen, wie beispielsweise entsprechende, ggf. zertifizierbare Managementsysteme, nicht Bestandteil beider Konzepte sind“ (Loew et al., 2004, S. 11). In Grafik 3.4 auf Seite 36 wird der Zusammenhang zwischen CSR, Unternehmen und nachhaltiger Entwicklung klar.

Aus Grafik 3.5 ist zu entnehmen, dass Corporate Citizenship, CSR und Corporate Sustainability die Ebene des einzelnen, wirtschaftenden Unternehmens bildet und dessen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt, beziehungsweise führt.

Abbildung 3.6: Reifegradmodell CSR.



Quelle: In Anlehnung an Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 28f.

3.4.1 CSR-Reifegradmodell

Wie nun Unternehmen einen Beitrag leisten können, zeigt die CSR-Reifegradpyramide nach Schneider und Schmidpeter (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 28ff). Es handelt sich hierbei um einen Ansatz, der ebenfalls für die Weiterentwicklung zu einer ganzheitlichen CSR-Sicht steht (Weimer, 2016, S. 59). Das Reifegradmodell nach Schneider, bedient sich unter anderem ebenfalls der Pyramide von Carroll, auch wenn diese als veraltet bezeichnet wird (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 28). Grundsätzlich ist das Reifegradmodell als Pyramide aufgebaut (siehe Abbildung 3.6), die Basis beginnt bei CSR 0.0 und verjüngt sich nach oben bis CSR 3.0. Je höher die Ebene, auf der sich ein Unternehmen wiederfindet, liegt, desto größer ist das Potenzial zum Schaffen von gesellschaftlichem Nutzen für Umwelt, Gesellschaft und das Unternehmen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 28f).

CSR 0.0 Gesellschaftliches Engagement – economic and legal responsibility

Schneider erklärt, dass auf dieser Ebene eigentlich keine CSR passiert, da diese weder gemanagt wird, noch systematisch erfolgt. Vielmehr passiert diese durch Zufall oder durch das unternehmerische Handeln an sich. Es ist somit eine passive gesellschaftliche Verantwortung, die sich unter anderem aus der Einhaltung von Gesetzen ergibt.

CSR 1.0 Philanthropische CSR – social sponsoring

Philanthropie, also Spenden und Engagement welche nicht das Kerngeschäft betreffen und sich nicht direkt auf die Geschäftsstrategie auswirken, wird oft aus der CSR ausgeschlossen. Schneider erläutert allerdings, dass sich aus diesem ersten gesellschaftlichen Engagement Projekte entwickeln können, die das Kerngeschäft betreffen und sich das Unternehmen so hin zu CSR 2.0 entwickeln kann. Auch Corporate Citizenship (CC), wird in dieser Ebene gesehen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 29f). Eine allgemein gültige Definition von CC findet sich in der Literatur nicht, Habisch nennt als Grund dafür unter anderem den gesellschaftlichen Wandel, wonach in Zeiten von Krisen die Wirtschaft als handlungsfähige Akteurin immer wichtiger wird und sich im Zuge dessen auch ihr Selbstverständnis ändert (Habisch, 2003, S. 50). Unter Corporate Citizenship versteht man also bürgerliches oder gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens. Beispiele hierfür sind Spenden, Sponsorings oder freiwillige gemeinnützige Tätigkeiten. Eine Verbindung mit dem Kerngeschäft besteht hierbei nicht (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015a). So argumentiert auch Habisch indem er ausführt, dass bei diesem Ansatz der uneigennützi-ge Charakter im Vordergrund stehe, wirtschaftliche Vorteile können zwar entstehen, sind aber nicht Leitmotiv. Habisch argumentiert weiter, dass der Corporate Citizen also eigentlich nur zufällig auch Unternehmer ist (Habisch, 2003, S. 52f).

Schneider sieht auf dieser Ebene, der CSR 1.0 auch alle weiteren unsystematischen Maßnahmen, die einen nicht ganzheitlichen Ansatz verfolgen, sondern nur eine Säule der Nachhaltigkeit bedienen. Als Beispiel wäre zu nennen wenn ein Unternehmen nur Maßnahmen in der Abfallvermeidung setzt. Schneider nennt dies

projektorientierte CSR, die oft aus Marketing- oder PR-Gründen umgesetzt werden, um zum Beispiel das Image des Unternehmens zu verbessern. Charakteristisch für CSR 1.0 ist die passive, defensive, unreflektierte, maximal reaktive, Ex-post-Verantwortung. Eine vorausschauende Strategie steht hier nicht im Vordergrund (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 30f). Auf dieser Ebene wird CSR an der Oberfläche betrieben und nicht in der Tiefe des Geschäftszwecks umgesetzt.

CSR 2.0 – unternehmerische und gesellschaftliche Wertschöpfung durch integriertes Management und Systematik

Auf dieser Ebene spielt sich CSR im Kerngeschäft ab, strategisch verankert und durch die oberste Leitung unterstützt. Nach Schneider kann gesellschaftliche Wertschöpfung nur im Kerngeschäft erzeugt werden und dadurch ein nachhaltiger Beitrag für die Gesellschaft entstehen. Als Beispiel nennt Schneider verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen in der Lieferkette oder Prozessinnovationen.

CSR 2.0 wird als Planen und Managen von Verantwortung in einem kontinuierlichen Dialog mit den Anspruchsgruppen verstanden. Es ist so möglich die gesellschaftlichen Erwartungen zu erkennen. Es handelt sich hierbei um einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem auch die Belegschaft eingebunden wird. Durch wechselseitigen Nutzen auf Unternehmens-, Gesellschafts- und Umweltebene soll gesellschaftlicher Mehrwert entstehen. Ein ganzheitlicher Blick soll auf Unternehmensebene eine Ausgewogenheit zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit ergeben.

Schneider konstatiert weiter, ein dialektisches Verantwortungsmanagement, bei dem Strategisches und Operatives einfließt. Vertrauensaufbau gegenüber Stakeholdern ist ebenso wichtig, wie eine Konfliktkultur im Unternehmen. Die Kommunikation mit Stakeholdern soll durch messbare Kennzahlen hinterlegt sein. Wichtig ist auch, dass CSR 2.0 für das Unternehmen rentabel sein muss, um langfristig für alle Aspekte der Nachhaltigkeit positiv zu wirken.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass CSR 2.0 eine aktive, reflektierte und strategische CSR ist. Sie hat einen direkten Einfluss auf die Strategie des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 32f).

CSR 3.0 – Unternehmen als proaktiver politischer Gestalter

„CSR 3.0 versteht sich auf Basis von CSR 2.0 als antizipativer wirtschafts-, gesellschafts- und umweltpolitischer Gestalter gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen der Einflussmöglichkeiten, mit dem Anspruch einer nachhaltigen Veränderung der Rahmenbedingungen.“ (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 34).

So werden Unternehmen als aktive Mitgestalter politischer Rahmenbedingungen. Auf dieser Ebene angekommen wird CSR als politisches Konzept verstanden, wo Cluster und Netzwerke eine wichtige Rolle spielen. Schneider spricht in diesem Zusammenhang von einer „*new governance*“, die gegenseitige Abhängigkeit von Staat-Wirtschaft-Zivilgesellschaft. Weiters ist auf dieser Ebene unumgänglich, dass die Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen gemeinsam entwickeln. Der kontinuierliche Dialog mit externen Stakeholdern ist essenziell.

Unternehmen nehmen sich gesellschaftlicher Themen an, die im erweiterten Sinn die Tätigkeit des Unternehmens betreffen, wie etwa Menschenrechte. Das Unternehmen ist der Treiber und betreibt nach Möglichkeit Agenda-Setting. Eine ganzheitliche CSR-Strategie, schafft durch Differenzierung und Innovation Wettbewerbsvorteile und in Folge gesellschaftlichen Mehrwert und Gewinn im Unternehmen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 36).

Abschließend ist auch Schneider der Auffassung, dass eine einheitliche, starre CSR-Definition beziehungsweise Begriffsabgrenzung kaum möglich ist. Vielmehr ist eine dynamische Herangehensweise wichtig, um sich auf den Reifegradstufen nach oben zu bewegen. Ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Entwicklungsprozess der Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft miteinschließt (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 37).

CSR 4.0 – Think global – act local

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle angemerkt, dass Stehr und Struve Schneider und Schmidpeters Reifegradmodell um eine Ebene erweitert haben. CSR

4.0 ist demnach ein globaler Ansatz, der Kundinnen und Kunden einbindet. Anders ausgedrückt muss sich ein international agierendes Unternehmen seines lokalen Einflusses bewusst sein, im Sinne von *think global – act local*. Das Unternehmen muss somit seine globale, lokale Verantwortung wahrnehmen. Betont wird auch, dass bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf zu achten ist, dass die Unternehmenswerte von ihnen mitgetragen werden können. So soll das Potential genutzt werden, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter die Handlungen des Unternehmens mitgestaltet. In diesem Zusammenhang nennen Stehr und Struve auch die *Licence-to-operate*,⁴ wonach das Handeln des Unternehmens von der Gesellschaft akzeptiert wird. Die *Licence-to-operate* wird hier als Bestandteil von CSR gesehen (Stehr & Struve, 2017, S. 6f).

Auch diese Erweiterung des Reifegradmodells von Schneider und Schmidpeter zeigt, dass es sich bei CSR um etwas Dynamisches handelt, das sich weiterentwickelt, beziehungsweise weiterentwickelt wird.

3.4.2 CSR auf Ebene von KMU und EPU

Um die Forschungsfrage zu beantworten ist es wichtig den Fokus auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie Ein-Personen-Unternehmen (EPU) zu legen. Wie im folgenden Kapitel 3.4.2 beschrieben, ist die untersuchte Region ebenfalls von KMU geprägt, was dazu führt CSR in Zusammenhang mit KMU und EPU ebenfalls aufzuarbeiten. Zunächst muss der Begriff Klein- und Mittelunternehmen sowie Ein-Personen-Unternehmen abgegrenzt werden. Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) hält sich an die Vorgaben der Europäischen Union. Wie in Tabelle 3.1 zu sehen ist, werden Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen anhand von vier Kriterien unterschieden (Wirtschaftskammer Österreich, 2017b). Mehr als 99,6% aller Unternehmen in Österreich sind KMU (KMU Forschung Austria, 2018).

Ein-Personen-Unternehmen sind Unternehmen ohne unselbstständig Beschäftigte, deren Anteil in Österreich 59,5% ausmachen (Wirtschaftskammer Österreich,

⁴Siehe dazu zum Beispiel die Definition Gabler Wirtschaftslexikon, o. J..

Tabelle 3.1: Umsätze nach Unternehmensgröße.

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanz-Summe	Eigenständigkeit
Kleinst-unternehmen	bis 9	< 2 Mio €	< 2 Mio €	i.A. Kapitalanteile oder Stimmrechte im Firmenbesitz < 25%
Klein-unternehmen	bis 49	< 10 Mio €	< 10 Mio €	
Mittlere Unternehmen	bis 249	< 50 Mio €	< 43 Mio €	
Groß-Unternehmen	ab 250	> 50 Mio €	> 43 Mio €	

Quelle: KMU Forschung Austria, 2018.

2017a). EPU und KMU unterscheiden sich im Wesentlichen dadurch, dass ein EPU nur aus dem Unternehmer, der Unternehmerin besteht und keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter beschäftigt werden. Mit diesem Wissen im Hinterkopf können nachfolgenden Erläuterungen EPU mitgedacht werden.

Es wurden bereits einige Definitionen für CSR genannt, die alle ihre Berechtigung haben, obwohl diese im Detail nicht übereinstimmend aber im Groben sehr ähnlich sind. Rasche, Morsing und Moon haben sich ebenfalls auf eine Arbeitsdefinition von CSR geeinigt:

„CSR refers to the integration of an enterprise’s social, environmental, ethical and philanthropic responsibilities towards society into its operations, processes and core business strategy in cooperation with relevant stakeholders.” (Rasche et al., 2017, S. 6)

Hier fällt auf, dass der Terminus der Freiwilligkeit nicht mehr explizit angeführt wird. Die Autoren sind der Meinung, dass die Entwicklungen in der EU und außerhalb, dazu geführt haben, dass der Diskurs betreffend CSR mittlerweile weiter über freiwillige Aktivitäten hinausgeht. Weiters sollen sich bei dieser Definition explizit auch KMU angesprochen fühlen, denn sie machen den Großteil der Unternehmen aus und stellen die meisten Arbeitsplätze zur Verfügung (Rasche et al., 2017, S. 6). Auch im Leitfaden zur ISO 26000 (ISO 26000, 2011, S. 5) wird die gesellschaftliche Verantwortung von KMU herausgearbeitet, wobei im Leitfaden von Klein- und Mittelorganisationen (KMO) gesprochen wird, um auch sogenannte Mikroorganisationen

einzuschließen. Es ist demnach davon auszugehen, dass kleinere Unternehmensformen oder Organisationen Spezifika aufweisen, mit denen man sich auch in Bezug auf CSR auseinandersetzen sollte. Diese Besonderheiten prägen ihren Einfluss auf die Gesellschaft, also ihr gesellschaftliches Engagement (Wieland & Schmiedeknecht, 2010, S. 72)

Aufgrund dieser Darstellung ist es wenig verwunderlich, dass bei der Umsetzung der bereits erwähnten SDGs KMU explizit angesprochen werden. Bei den SDGs 8, 9 und 17 wurde konkret eine Investitionsprämie für KMU und ein Innovationsprogramm für Gemeinden beschlossen. Mit dem europäischen *Small Business Act* soll zielgerichtet die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erhöht werden, auch soll es einfacher sein für KMU „grüne“ Geschäftschancen zu nutzen (Bundeskanzleramt Österreich, 2017, S. 27). Natürlich können KMU alle SDGs als Rahmen für Ihre Geschäftstätigkeit nutzen, da sie als Orientierungshilfe für Unternehmen zu sehen sind. Die Vielseitigkeit der SDGs ermöglichen Unternehmen ihre Verantwortung entlang der eigenen Lieferkette praxisorientiert zu übernehmen (Scheerer, o. J.).

Aufgrund ihrer kleinen Firmengröße, zeichnen sich KMU durch ihr Potential aus flexibler und innovativer handeln zu können. Gesellschaftliche Verantwortung kann kosteneffizient und praxisorientiert integriert werden. Aufgrund der einfachen Managementstruktur sind sie in ihren Entscheidungsprozessen wesentlich flexibler, denn die Führung hat meist direkten Einfluss auf Geschäftsentscheidungen. Laut ISO 26000 ist außerdem ein integrierter Ansatz wünschenswert.

„Eine Organisation sollte sich mit den Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt auseinandersetzen und diese überwachen.“ (ISO 26000, 2011, S. 23)

Sie soll also ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und dabei die eigene Größe berücksichtigen. Die ISO gibt hierzu einige Empfehlungen wie KMOs diese Herausforderung bewältigen können. Zum Beispiel das Fokussieren auf Handlungsfelder, die informellere und flexiblere Gestaltung von Berichterstattung, sowie die Vorteile von Kooperationen zu nutzen. Es ist wahrscheinlich, dass auch die KMOs von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln profitieren (ISO 26000, 2011, S. 23).

EPU haben ebenso wie KMU, die Möglichkeit schnell auf CSR-Anforderungen im CSR-Bereich zu reagieren und profitieren ebenfalls zu ihrer besonderen Nähe zum Kunden. Sie können sich glaubwürdig am Markt positionieren und übernehmen Verantwortung. Ihnen ist gemein, dass sie die Verantwortung reell selbst tragen müssen, denn sie haben im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit niemanden der diese Aufgaben übernehmen könnte (Keck, 2015, S. 455f).

Dennoch findet man Managementsysteme im Zusammenhang mit CSR bei KMU eher selten. KMU mangelt es meist an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen um professionelle Managementsysteme einzuführen. Das persönliche Engagement der Unternehmerin, des Unternehmers steht im Vordergrund, Aktivitäten werden eher spontan und projektbezogen umgesetzt. Der Nutzen einer CSR-Strategie als Wettbewerbsvorteil wird oft nicht erkannt. CSR wird oft nur als „social sponsoring“ verstanden (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 585f).

Auch Wieland beschreibt ausführlich, dass KMU im Gegensatz zu Großunternehmen durch ihr spezifisches Handlungsfeld geprägt sind und ihre Aktivitäten im Bereich CSR dadurch organisatorisch und thematisch geprägt werden. Er nennt konkret Merkmale wie Eigentümerstruktur, Ressourcenknappheit und Managementstruktur als deutliche Unterschiede zu großen Unternehmen (Wieland & Schmiedeknecht, 2010, S. 75f). KMU zeichnet außerdem ihre natürliche Nähe zu den Stakeholdern aus. So kennen sie die Probleme und Bedürfnisse der Gesellschaft und können unbürokratisch zur Lösungsfindung beitragen. Oftmals handeln sie nach CSR-Kriterien, sind sich dessen aber nicht bewusst. Es entsteht zum Beispiel aus der Nähe zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Notwendigkeit diese fair zu behandeln. Wie bereits erwähnt besteht auch eine logische Nähe zu Lieferantinnen und Lieferanten, Kundinnen und Kunden, Zulieferfirmen und weiteren Stakeholdern. Allerdings können Unternehmerinnen und Unternehmer auch dem Trugschluss unterliegen, die Stakeholder zu kennen, denn dieses Wissen der KMU um ihre Stakeholder ist persönlich und durch die Unternehmensgeschichte geprägt. Schneider und Schmidpeter konstatieren, dass eine umfassende Stakeholder- und Umfeldanalyse hier zu einem erheblichen Erkenntnisgewinn führen würde (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 585f).

Die Verwurzelung in der Region oder Kommune des KMU bringt es mit sich, dass das gesellschaftliche Engagement ebenfalls der Kommune oder Region zu Gute kommt. Die direkte Beobachtung dieses gesellschaftlichen Engagements ist, weil direkt beobachtbar, eine moralische Legitimationsgrundlage für das KMU. Im Zusammenhang mit dieser *Regionalisierung* steht auch die Netzwerkbildung. Diese kann mit anderen KMU erfolgen oder auch mit politischen oder zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren, wie der Gemeinde oder einer Bürgerinitiative erfolgen. Wieland nennt dies *emergente Netzwerke*, die nicht geplant, sondern spontan entstehen. Als Gründe für diese Netzwerke nennt Wieland drei wichtige Faktoren:

- Ressourcenbündelung und Ressourceneinteilung: Bündelung von wirtschaftlichen, politischen, technischen und anderen gesellschaftlichen Mitteln, ermöglicht die Erreichung von anspruchsvollen Zielen.
- Zugang zu gesellschaftlichem Gestaltungswissen: Der Austausch von Erfahrung und Wissen hilft gesellschaftliche Probleme möglichst ressourcenschonend zu lösen, denn regionale Vernetzung bedeutet auch immer wechselseitiges Lernen.
- Soziale Einbettung: Hier geht es darum, dass KMU in die regionale Struktur eingebettet sind und sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit der Region identifizieren. In Folge kommt es nicht durch rationale Überlegung zu moralischem Handeln, sondern aufgrund eines individuellen Willens Probleme zu lösen.

CSR-Netzwerke sind nach Wieland, die spezifische und entscheidende Möglichkeit KMU und ihre Aktivitäten in diesem Bereich zu stärken. Die Politik ist daher gefordert solche Netzwerke aufzubauen und den Erfahrungsaustausch zu forcieren (Wieland & Schmiedeknecht, 2010, S. 76ff). Details zu Steuerungsmöglichkeiten im Zuge des Konzeptes der Regional Governance sind im Kapitel 4 erläutert.

Es liegt nahe, dass KMU, aufgrund der bereits angesprochenen kleineren Unternehmensgröße und dem daraus resultierenden Zeit- und Ressourcenmangel andere Wege betreffend ihrer *Kommunikation* wählen. Eine strukturierte Berichterstattung findet man im Bereich von KMU eher selten, auch aufgrund der Tatsache, dass Un-

Tabelle 3.2: Vernetzungsbeispiele Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Regionalisierung	Ressourcenbündelung und -teilung	Wissen und wechselseitiges Lernen	Soziale Einbettung
Kommunikation Niedrige Eintrittsschwelle	- Impulsabende - Mitarbeiterinitiativen	- Internetplattform - (Branchen) Leitfäden und Handbücher	- Themenabend bei einem Verein oder Verband - Persönliche Ansprache
Lernendes Unternehmen	- Mentoring - Coaching	- Lernplattform „Nachhaltigkeit“ bei Auftragsvergabe - Präsentation der Vielfalt der Aktivitäten	- Stakeholder-Dialoge oder Runder Tisch - Aktivität im Bereich „soziales Unternehmertum“
Sichtbarkeit und Anerkennung	- Kommunale Schirmherrschaft von CSR-Initiativen - Erfahrungsaustauschgruppen	- Vermittlung von Best-Practices - Überregionaler Austausch von Erfahrungen	- Lokaler Aktionstag - Auszeichnung von Best-Practices

ternehmerinnen und Unternehmer in kleinen Unternehmen ihre Aktivitäten oft nicht in Zusammenhang von CSR sehen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 585). Bemerkenswert ist auch, dass sowohl Wieland als auch Schneider auf die Problematik eingehen, dass sich KMU weniger mit dem Begriff CSR an sich identifizieren können als große Unternehmen. Während Schneider vorschlägt einen anderen Terminus in Zusammenhang mit CSR und KMU zu finden, um CSR damit aus Sicht der KMU zu schärfen, meint Wieland, dass sich der Begriff CSR, wie andere Anglizismen in den Sprachgebrauch fügen wird (Wieland & Schmiedeknecht, 2010; Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 78).

Wieland billigt der Kommunikation von KMU einen hohen Stellenwert zu, vor allem wenn es um eine erfolgreiche CSR-Kommunikation geht. Es werden wieder drei Merkmale hierfür präsentiert.

- *Niederschwelligkeit*: Wieland meint hier, dass es KMU möglichst einfach gemacht werden muss, sich an CSR-Aktivitäten in einem Netzwerk zu beteiligen und es muss ebenso einfach sein ihre eigenen Aktivitäten zu kommunizieren. Ein Beispiel wäre eine Online-Plattform. Es darf allerdings nicht darauf hinaus laufen, dass alle Aktivitäten des Unternehmens kommuniziert werden. Den Lohn pünktlich zu zahlen ist gesetzlich geregelt und gehört nicht zu CSR-Aktivitäten die kommuniziert werden sollen.

- *Lernendes Unternehmen:* Hier geht es ebenfalls um den Vorteil von Netzwerken, bei der Bewältigung von neuen Problemstellungen und die Entwicklung von neuen Kompetenzen. Unternehmen können diese gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten nutzen und so einen Wettbewerbsvorteil generieren.
- *Sichtbarkeit und Anerkennung:* Die Glaubwürdigkeit von Aktivitäten eines Unternehmens geht Hand in Hand mit individuellen, glaubwürdigen Gesichtern und Charakteren. Sichtbarkeit und öffentliche Anerkennung dienen außerdem als Evaluierungsmethode für regionale CSR-Netzwerke (Wieland & Schmiedeknecht, 2010, S. 84).

Tabelle 3.2 auf Seite 47 veranschaulicht wie die Vernetzung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft konkret erfolgen kann, wenn Regionalisierungs- und Kommunikationsstrategien eingesetzt werden. Die dargestellten Erkenntnisse von Wieland und Schmiedeknecht beruhen auf einer vergleichenden Metaanalyse von Studien rund um CSR und KMU (Wieland & Schmiedeknecht, 2010, S. 6).

Für diese Arbeit sind diese Erkenntnisse wichtig, da vor allem die präsentierten Vernetzungsbeispiele in Tabelle 3.2 als Erfolgsfaktoren für erfolgreiche CSR-Umsetzung gesehen werden können. Diese können auch als Anker für eine erfolgreiche Governance-Form gesehen werden, die wechselseitig für Unternehmen und die Gesellschaft gleichermaßen Vorteile bringen kann. Ein Merkmal von Regional Governance ist nämlich die Kooperation in regionalen Netzwerken, wie im folgenden Kapitel erläutert werden wird.

4 Regional Governance

4.1 Governance auf regionaler Ebene

Governance ist ein Begriff, der auch in Bezug auf Regionalmanagement immer mehr Bedeutung gewinnt und diskutiert wird (Böcher, Krott & Tränkner, 2008, S. 11). Man findet in der Literatur keine eindeutige Definition zu Governance. Benz erläutert sehr anschaulich, wie die veränderten Rahmenbedingungen in der Welt den Governance-Begriff geprägt haben und es sich um eine Betrachtungsweise handelt, die politische, veränderte Wirklichkeit zu erklären. Der soziale Wandel und gesellschaftliche Umbrüche, stellen Regierungen und Politik vor Probleme, die sich mit traditionellen Lösungsansätzen nicht mehr einfach lösen lassen. Es kommt vermehrt zur Zusammenarbeit von zum Beispiel Regierungen und Verbänden. Benz beschreibt Governance als das dynamische Zusammenwirken zwischen Institutionen und Akteurinnen und Akteuren, und als Betrachtungsweise, die Leitlinien vorgibt, um komplexe Strukturen kollektiven Handelns aufzuarbeiten (Benz, 2004, S. 20). Allgemein kann Governance als System beschrieben werden, das in einer Gesellschaft regelt und steuert. Öffentliche und private Akteurinnen und Akteure vertreten darin ihre Interessen. Steuern und Regeln ist demnach nicht nur durch Staatsgewalt möglich, sondern auch durch Private sowie private Organisationen, die sich in formellen oder informellen Netzwerken organisieren (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, o. J.-b).

Nach Benz lassen sich trotz der Vielfalt an Betrachtungsweisen auf den Governance-Begriff folgende Gemeinsamkeiten erkennen:

1. Governance als Steuerung und Koordinierung zum Management von Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren.

2. Institutionelle Regelsysteme, als Kombination von verschiedenen Regelsystemen (Markt, Hierarchie, Verhandlung, etc.) sollen das Handeln der Akteure steuern.
3. Governance umfasst auch kollektives Handeln mit zum Beispiel vernetzten Institutionen.
4. Governance meint das Zusammenwirken von staatlichen und nicht-staatlichen Akteurinnen und Akteuren (Aufzählung leicht gekürzt nach Benz, 2004, S. 25).

Governance ist damit deutlich von dem Begriff Government (Regierung) zu unterscheiden. Government steht für eine klassische top-down Regierung, während Governance die Partizipationsmöglichkeiten der Öffentlichkeit („bottom-up“) erweitert und eine Einbindung in Entscheidungsprozesse ermöglicht (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, o. J.-b).

4.2 Spezifika von Regional Governance

Wie bereits erwähnt, sieht sich der Staat immer komplexeren Problemen gegenüber, welche neue Lösungsansätze fordern. Dies gilt auch auf regionaler Ebene, klassische staatliche Steuerungsinstrumente waren in Regionen wenig ausreichend, ineffizient, sektoral oder zu hierarchisch. Es entwickelten sich intermediäre Strukturen, also Kooperationen, in denen der Staat als Akteur in den Hintergrund tritt. Eine „top down“-Steuerung, ist ineffizient und nicht legitimisierbar (Heintel et al., 2006, S. 345f). Anders ausgedrückt, Förderung regionaler Entwicklung durch wenig spezifische „top-down“-Förderungen führt weitgehendst nicht dazu Regionalentwicklungsprozesse voranzutreiben (Böcher et al., 2008, S. 10).

Die Folge ist auf regionaler Ebene eine ausdifferenzierte Institutionslandschaft. Ein politisches Mehrebenensystem und neue Rahmenbedingungen kommen zum Einsatz. Zum Aufbau von regionalen Steuerungskompetenzen wird ein Anreizsystem geschaffen, welches zum Beispiel projektbezogene Förderungen oder Programme zur Etablierung von Netzwerken enthält. Kooperation und Kommunikation in Netzwerken gewinnt als neue Form der Steuerung auf regionaler Ebene ebenfalls Be-

deutung. Diese neuen Steuerungsformen werden unter dem Begriff „Regional Governance“ summiert (Heintel et al., 2006, S. 345f).

Mit dem Weißbuch „*Europäisches Regieren*“ leitet die Europäische Kommission eine Reform des Regierens ein. Sie definiert „Gutes Regieren“ mit folgenden vier Hauptkriterien:

- *Offenheit*: Transparenz von Entscheidungen auf europäischer Ebene.
- *Partizipation*: Miteinbeziehen von Bürgerinnen und Bürgern in politische Gestaltung und Umsetzung.
- *Verantwortlichkeit*: Klare Rollenverteilung in Entscheidungsprozessen.
- *Effektivität*: zeitgerechte Entscheidungen für Maßnahmen.
- *Kohärenz*: Meint abgestimmtes politisches Handeln der Union.

Die Kommission möchte auf regionaler und kommunaler Ebene eine stärkere Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern über die demokratischen Strukturen erzielen. Konkret etwa durch, die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Verbänden der Gebietskörperschaften und dem Ausschuss der Regionen, oder flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei der Umsetzung von Gemeinschaftsmaßnahmen mit starken territorialen Auswirkungen. Weiters soll die Zivilgesellschaft auf lokaler Ebene verstärkt miteinbezogen werden und die Partizipation gefördert werden. Auch die Vernetzung auf lokaler Ebene soll ausgebaut werden (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S. 13ff).

Das heißt also, dass auch der Fokus in Zukunft auf regionaler und kommunaler Ebene auf Vernetzung und in gewissem Maße auch auf Selbststeuerung liegen soll, auch Institutionen sollen eine bedeutendere Rolle spielen. Regional Governance meint eine Regionalentwicklungspolitik, die weniger Mittel gezielt einsetzt und in Folge regionale Innovationsprozesse in Gang bringt. Regionale Spezifika und bereits vorhandene Netzwerke sollen dabei Berücksichtigung finden. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass Regional Governance nicht als ein Politikinstrument gesehen wird, sondern als Bündel von Maßnahmen, welches die Vorteile von Markt, Hierarchie und Kooperation nutzt (Böcher et al., 2008, S. 11f).

In der Literatur gibt es verschiedene Annäherungen an das Konzept Regional Governance und daher keine eindeutige Definition, auch mit dem Hintergrundwissen, dass bereits bei der Definition von Governance verschiedene Annäherungen existieren. Fürst schreibt hierzu:

„Das Besondere an Regional Governance liegt darin, dass es sich um eine regionale Form der Selbststeuerung handelt, die auf Freiwilligkeit beruht, nicht verfasst ist und nicht auf einzelne traditionelle Teilsysteme (Politik/Verwaltung, Wirtschaft, sozio-kulturelle Gesellschaft) beschränkt ist.“ (Fürst, 2004, S. 48ff)

Wie folgt, lassen sich weitere Spezifika von Regional Governance zusammenfassen und beschreiben. Zunächst ist die Selbstverantwortung von Regionen zu erwähnen. Diese geht mit einer stärkeren Selbststeuerung einher, regionalpolitische Entscheidungen sollen regionale Akteurinnen und Akteure auch selbst treffen können. Freiwillige Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Bürgerinnen und Bürgern, Sozial- und Wirtschaftspartnerinnen und -partnern in Netzwerkstrukturen ist Ziel von Regional Governance (Böcher et al., 2008, S. 12). Fürst schreibt dazu, dass regionale Kooperationsformen vor der Herausforderung stehen, dass die verschiedenen Akteurinnen und Akteure, unterschiedlichen Handlungslogiken folgen, welche solche Kooperationen vereinen müssen. Als Beispiel ist die Kommunalpolitikerin, der Kommunalpolitiker zu nennen, die dem Wahlprogramm beziehungsweise der Wählerschaft verpflichtet ist und im Gegensatz dazu Unternehmen, die vom Markt gesteuert werden (Fürst, 2004, S. 48). Durch regionale Netzwerke und Partnerschaften können spezifische Lösungen für regionalpolitische Steuerungsprobleme gefunden werden, der Staat liefert in diesem Kontext nur mehr Anreize um dieses Selbststeuerungspotential zu aktivieren.

Diese sogenannte intersektorale Kooperation durch regionale Netzwerke und Partnerschaften sollen *Win-Win-Potentiale* für regionale Akteure identifizieren und nutzbar machen. Regionale Netzwerke sollen ohne ausgeprägte Hierarchie auskommen und alle Interessen der Region abbilden. Sie sollen mit der übergeordneten staatlichen Ebene zusammenarbeiten und Entwicklungspolitik verwirklichen. Regionale Entwicklungskonzepte sollen so entstehen und gemeinsam auf Projektebene um-

gesetzt werden. Um solche Prozesse der Regional Governance anzustoßen sind in der Regel Anreizsysteme notwendig. Monetäre Mittel und Wettbewerbe werden als Beispiele angeführt. Durch Förderprogramme kann so zum Beispiel auch sichergestellt werden, dass trotz Selbststeuerung der Regionen, gewisse Mindeststandards eingehalten werden. Böcher spricht hier vom Instrument der Evaluation, als weiteres Mittel der hierarchischen Anreizsteuerung (Böcher et al., 2008, S. 12f). Nach Fürst ist es nur sinnvoll von Regional Governance zu sprechen, wenn der Regionsbezug für alle Akteurinnen und Akteure als allgemein gültig angesehen wird. Dieser Gemeinschaftssinn fördert kollektives Handeln. Region und Regional Governance spiegeln sich in regionalen Diskursen und das Teilnehmen eines Akteurs in verschiedenen relevanten Netzwerken in der Region. Die Region wird dadurch immer mehr in das Bewusstsein der Akteure gerichtet und stellt somit ein großes Potential für die Region dar, denn dieses Potential kann bei konkreten Problemen genutzt werden (Fürst, 2004, S. 52).

4.3 Das Unternehmen als Akteur

Wie bereits erwähnt, sind Unternehmen wichtige Akteure, wenn es um Regional Governance geht. KMU identifizieren sich im Regelfall mit der Region, und fühlen sich für deren Entwicklung verantwortlich, über die Region kann so ein guter Zugang zu diesen Unternehmen gefunden werden (Ducki, Welter & Günther, 2015, S. 95). Unternehmerisches Handeln steht in enger Verbindung mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Entwicklungen in der Region. Unternehmen daher losgelöst von ihrem Standort zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll (Kleinkönig & Schmidpeter, 2015, S. 1117). Wie bereits erwähnt, sind Unternehmen als „Corporate Citizen“ Mitgestalter regionaler Entwicklung (Habisch, 2003, S. 50ff).

4.3.1 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Region

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Österreich wurde 2003 erstmals von der *Initiative CSR Austria*, im Rahmen einer Studie untersucht. Befragt wurden Mitgliedsunternehmen der Industriellenvereinigung. Von den ausgewerteten Unternehmen sind 12% KMU mit bis zu 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies ist wichtig um die Ergebnisse der Studie in Relation zu setzen. Ohne nun im Detail auf die Ergebnisse einzugehen, ist interessant zu erwähnen, dass vor allem bei KMU immer wieder von „Verbesserungsbedarf“ gesprochen wird. Österreichische Unternehmen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für Unternehmenswerte. Bei KMU besteht aber ein Optimierungsbedarf bei Maßnahmen zum Erhalt des Arbeitsplatzes. Auch im Bereich Corporate Citizenship gibt es in Verbindung mit KMU Verbesserungsbedarf. Obwohl sich fast alle Unternehmen für gemeinnützige Organisationen engagieren, ist der Umstand, dass sich dieses Engagement auch für das Unternehmen auszahlt noch nicht ausreichend bekannt (Deuerlein, Riedel & Pomper, 2003, S. 37ff).

Riess et al. haben in einem Leitfaden die Vorteile für ein Engagement von Unternehmen in der Region anschaulich zusammengefasst. Es wird unterstellt, dass Unternehmen ein intaktes gesellschaftliches Umfeld, und eine zukunftsfähige Gesellschaft wettbewerbsfähige Unternehmen brauchen. Tabelle 4.1 auf Seite 55 zeigt den Nutzen für Unternehmen einerseits und den Nutzen für die Gesellschaft andererseits auf. Außerdem wird der Nutzen für die Kommune und Verwaltung aufgezeigt. Durch Kooperation mit Unternehmen werden Fachwissen und Kompetenzen für die Kommune nutzbar gemacht. Die Kommune wird durch Projekte bei den Bürgerinnen und Bürgern wahrgenommen, neue Gestaltungsräume und Entwicklungsperspektiven erschließen sich. Die Region wird als Wirtschaftsstandort attraktiv.

Dieser gegenseitige, eigentlich dreiseitige Nutzen für Unternehmen, Zivilgesellschaft und Kommune, spiegelt sich in unterschiedlichen Stufen des Engagements. Abbildung 4.1 auf Seite 56 zeigt wie der Mehrwert durch das Engagement für die Region, aber auch das Unternehmen steigt.

Tabelle 4.1: Nutzenssteigerung für Unternehmen, Gesellschaft und Kommune.

Nutzen für Unternehmen	Nutzen für Gesellschaft	Nutzen für Kommune
Ansehen und Ruf des Unternehmens steigen	Mehr und neue Kapazitäten für Vereine und gemeinnützte Organisationen	Durch Mitarbeit und die Kooperation wird (Fach-)Wissen und brauchbare Kompetenz generiert.
Sozialkapital wird gebildet	Projekte können effizienter und schneller abgeschlossen werden, aufgrund der neuen Ressourcen	Die Kommune zeigt Bürgernähe und wird in der Öffentlichkeit wahrgenommen.
Zufriedenere und motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Anliegen bekommen eine breitere Öffentlichkeit	Der Kommune eröffnen sich neue Gestaltungsräume und Entwicklungsperspektiven.
Neue Perspektiven für das Unternehmen (Innovationen)	Interdisziplinärer Austausch bringt Anreize für weitere Arbeit	Der Wirtschaftsstandort gewinnt im nationalen Wettbewerb an Ansehen.
Gewinn neuer Arbeitskräfte wird erleichtert	Es entstehen neue Handlungsmöglichkeiten	Die Kommune kann durch das Engagement der Unternehmen und Vertreter der Zivilgesellschaft wichtige Ressourcen generieren.

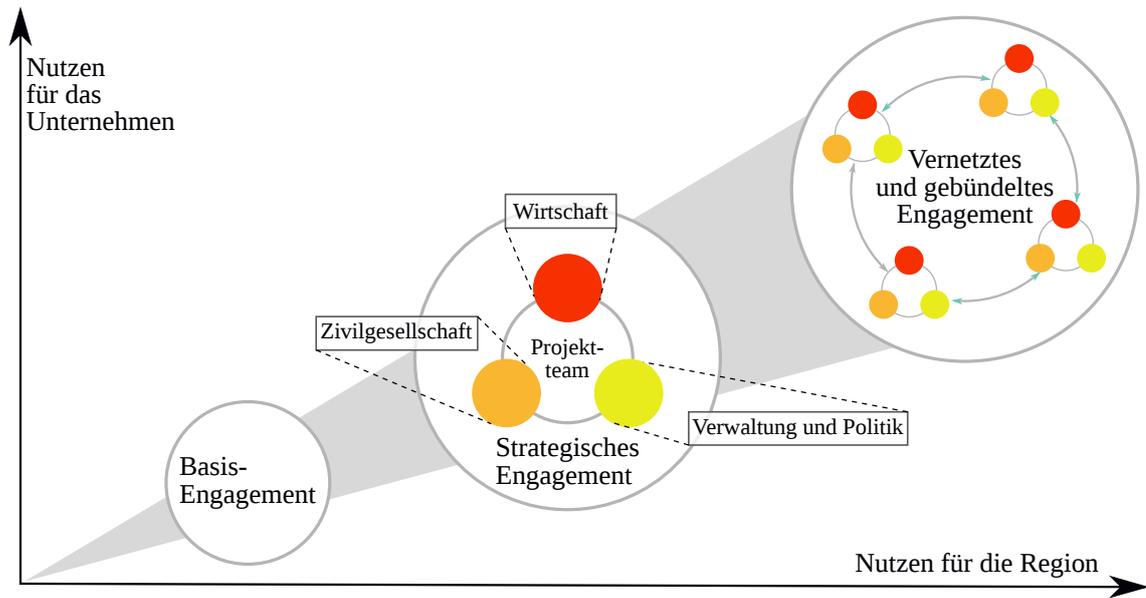
Quelle: in Anlehnung an Riess, Schmidpeter & Kleine-König, 2010, S. 13f.

Unter das sogenannte Basisengagement fallen etwa Sach- und Geldspenden die auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden. Dahinter steckt oft keine Strategie, sondern mehr eine spontane Entscheidung. Auf die Mittelverwendung hat das Unternehmen keinen Einfluss, auch eine Erfolgskontrolle ist so nicht möglich. Es handelt sich um kurzfristige Maßnahmen die ungeeignet sind, um dauerhaft gesellschaftliche Probleme zu lösen.

Strategisches Engagement bedeutet, dass das Unternehmen Know-How und andere Leistungen bewusst einsetzt. Ausgehend vom Kerngeschäft des Unternehmens, setzt das Engagement bei gesellschaftlichen Problemstellungen an. Es wird daher anders als beim Basisengagement Planung und Erfolgskontrolle eingesetzt. Es handelt sich hier um eine langfristige Form des Engagements.

In der dritten Stufe, dem vernetzten und gebündelten Engagement kommen sogee-

Abbildung 4.1: Formen des Engagements und die Stärke ihres Nutzens.



Quelle: in Anlehnung an Riess et al., 2010, S. 15.

nannte Verantwortungspartnerschaften zum Einsatz. Hier steht die Vernetzung von Unternehmen zum Zwecke der zukunftsorientierten Regionalentwicklung im Fokus. Das Unternehmen als Verantwortungspartner arbeitet an einem Schwerpunktthema der Region, gemeinsam mit der Kommune oder sozialen Einrichtungen (Riess et al., 2010, S. 13ff). Dauerhaftes Engagement für die Region wird dann langfristig und dauerhaft, wenn Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen davon profitieren, dies zeigt die Grafik anschaulich.

Abschließend muss festgehalten werden, dass der konkrete Nutzen in der Region sowie Konsequenzen in der Region kaum empirisch untersucht wurden. Dies liegt vor allem daran, dass die Messung gesellschaftlichen Engagements unzureichend aufgearbeitet wurde (Kleine-König & Schmidpeter, 2015, S. 1128).

Für diese Arbeit ist wichtig festzuhalten, dass ein wechselseitiger Nutzen für Unternehmen und die Region angestrebt werden muss, um rückwirkend wieder für Unternehmen und Region Mehrwert zu generieren.

4.3.2 Standortfaktoren

Ebenfalls bereits erwähnt wurde der Umstand, dass im Zuge der Regionalentwicklung endogene Ressourcen genutzt werden. Für Unternehmen sind diesbezüglich sogenannte Standortfaktoren wichtig, sie sind entscheidend für die Standortwahl. Standortfaktoren lassen sich grob in harte, ökonomische und in außerökonomische, weiche Faktoren einteilen (Pechlaner, Innerhofer & Bachinger, 2010, S. 16).

- *Harte Standortfaktoren* zeichnen sich dadurch aus, dass diese messbar und vergleichbar und unmittelbar relevant für das Unternehmen sind. Beispiele sind das Flächenangebot, die steuerliche Belastung, Energie- und Umweltkosten und die Verkehrsanbindung.
- *Weiche Standortfaktoren* sind kaum quantifizierbar und werden oft subjektiv empfunden. Ihre Bedeutung nimmt aber immer mehr zu. Es können unter weichen Standortfaktoren unternehmensbezogene und personenbezogene Standortfaktoren unterschieden werden.
 - *Unternehmensbezogene, weiche Standortfaktoren* sind etwa: Stadt- und Regionsimage, Hochschul- und Forschungseinrichtungen oder Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsverbände.
 - *Personenbezogene, weiche Standortfaktoren* sind: Qualität des Wohnens und Wohnumfeldes, Qualität der sozialen Infrastruktur, Freizeitwert oder Umweltqualität.

Es gibt keine starke Trennung weicher und harter Standortfaktoren, eher einen fließenden Übergang, Grabow et al. spricht von einem Kontinuum weicher und harter Standortfaktoren (Grabow et al., 1995, S. 15ff).

4.3.3 Regionalkapital

Die Region bietet den Unternehmen ein Umfeld mit sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Ressourcen. Diese bilden das sogenannte Regionalkapital jedes Unternehmens, welches die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

stärkt. Jedes KMU und die Region haben demnach wechselseitige Beziehungen in den bereits genannten sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Bereichen. Die ÖAR nennt in der Studie aus dem Jahr 2010 unter anderen folgende Bereiche aus denen das KMU sein Regionalkapital bezieht:

- Rechtliche Entwicklung
- Politisch-institutionelle, soziale und demographische Entwicklung
- Wirtschaftliche Entwicklung (Inputs, Outputs)
- Wettbewerb
- Technologische und ökologische Entwicklung
- Absatz- und Beschaffungsmärkte

In dieser Studie wird ebenfalls unterstellt, dass jedes Unternehmen ein vitales Interesse an der positiven Entwicklung seines regionalen Umfeldes hat und ihre Standortbedingungen ebenfalls bewusst beeinflussen wollen. Die Studie geht noch einen Schritt weiter und spricht von der Regionalkompetenz der Unternehmen. Regionalkompetenz meint ergänzend, dass Unternehmen das Regionalkapital nicht nur nutzen, sondern dieses auch nachhaltig sichern, durch aktives Mitwirken bei der Regionalentwicklung. Ausgehend von dieser Studie sind folgende sieben Erfolgsfaktoren ausschlaggebend für erfolgreiche Nutzung des Regionalkapitals (Eder, Langthaler & Payer, 2010, S. 17):

- Mitgestaltung der Standortentwicklung
- Regionale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vernetzung mit der Region
- Regionale Wirtschaftskooperation
- Regionale Beschaffung
- Regionaler Absatz
- Regionale Identität

Außerdem werden in der Studie noch einige Kernaussagen zusammengefasst. Es wird beispielsweise, die Verantwortung für die Region als Teil der Unternehmenskultur identifiziert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Bindeglied zwischen Unternehmen und Region, und der Kooperation mit wirtschaftlichen Partnern wird großer Stellenwert beigemessen. Weiters ist der Erfolg des Unternehmens in der Region eine gute Basis für eine Expansion ins Ausland (Eder et al., 2010, S. 12ff).

Die wechselseitige Beziehung von Unternehmen und Region spiegelt sich in den Standortfaktoren und dem Regionalkapital wider. Die Regionalkompetenz beschreibt wiederum, wie die vorhandenen Ressourcen nachhaltig für die Region und die Unternehmen genutzt werden können und im Idealfall sogar gestärkt werden können.

5 Die Kleinregion Pielachtal

5.1 Kleinregionen in Niederösterreich

Zur Beantwortung der Forschungsfrage muss selbstredend auch das Forschungsfeld näher betrachtet werden, in diesem Fall die Kleinregion Pielachtal.

Die ersten Kleinregionen gibt es in Niederösterreich seit Mitte der 1980er Jahre. Aktuell sind circa 87% der 573 niederösterreichischen Gemeinden in 61 Kleinregionen organisiert. Die Zusammenarbeit in dieser Form basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und dient zur Abstimmung, Definition und Umsetzung von regional wichtigen Zielen, Strategien und Maßnahmen (Amt der NÖ Landesregierung, 2019). Gründe für die interkommunale Zusammenarbeit sind das Entwickeln einer gemeinsamen Vision, die Erarbeitung von Projekten und räumlichen Planungsvorhaben, Kostensparnis sowie die Minderung von Konkurrenz (Amt der NÖ Landesregierung, 2018).

Das Land Niederösterreich legt für Kleinregionen folgende Eckdaten fest:

- 6 oder mehr Gemeinden mit insgesamt 8.000 Einwohnerinnen und Einwohnern oder
- zwischen 3 und 5 Gemeinden mit insgesamt 12.000 Einwohnerinnen und Einwohnern

Die fachliche Begleitung und Beratung erfolgt durch die Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik des Landes Niederösterreich sowie der NÖ.Regional.GmbH (Amt der NÖ Landesregierung, 2019).

Außerdem strebt das Land NÖ eine maximale Zahl von 20 Gemeinden an, um die

Tabelle 5.1: Geschichte der Kleinregion Pielachtal.

1994	Die kleinregionale Zusammenarbeit startet; Erstellung kleinregionales Entwicklungskonzept, zunächst mit 6 Gemeinden.
1995	Das Regionalbüro Pielachtal wird eingerichtet.
1996	Der Verein Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal wird gegründet.
2000 – 2006	Die Kleinregion erarbeitet einen Regionalen Entwicklungsplan und nimmt damit am LEADER+ Programm der EU teil. 8 Gemeinden sind in der Kleinregion Pielachtal.
2007 – 2013	Die LEADER-Region Mostviertel-Mitte entsteht, die aus 39 Mitgliedsgemeinden besteht. Das Regionalbüro Pielachtal bleibt als eigenständige Einheit erhalten. Alle acht Gemeinden der Kleinregion Pielachtal, sind Mitglied in der LEADER-Region Mostviertel-Mitte.
2011	Das Land Niederösterreich übernimmt den Betrieb der Mariazellerbahn.
2012	Das Pielachtal erhält den Zuschlag für die Landesausstellung 2015 mit dem Standort Laubenbachmühle (Gemeinde Frankenfels).
2015	Neuwahlen des Vorstands: Bei der Generalversammlung am 8. Juni 2015 im Gemeinde- und Kulturzentrum in Rabenstein wurde Bürgermeister Ing. Kurt Wittmann als neuer Obmann gewählt und folgt somit Ök.-Rat Anton Gonaus nach. Dem neuen Obmann als Stellvertreter zur Seite stehen werden Bgm. Franz Größbacher aus Frankenfels sowie Bgm. Peter Kalteis aus Weinburg.

Quelle: in Anlehnung an Kleinregion Pielachtal, 2018.

kleinregionale Identität zu wahren und die Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern zu behalten (Amt der NÖ Landesregierung, 2018).

5.2 Geschichte der Kleinregion Pielachtal

Tabelle 5.1 zeigt überblicksmäßig die Entwicklungsschritte der Kleinregion Pielachtal, beginnend mit der Gründung im Jahr 1994.

Die Aufstellung zeigt, dass mit dem EU-Beitritt Österreichs 1995, beziehungsweise

Tabelle 5.2: Konzepte und Strategiepapiere Kleinregion Pielachtal.

1995	Kleinregionales Entwicklungskonzept Pielachtal
2001	Regionaler Entwicklungsplan
Mitte 2007 – 2013	Lokale Entwicklungsstrategie LEADER Mostviertel
2007	Kleinregionales Rahmenkonzept Pielachtal
März 2008	Nachhaltigkeitsbericht
Februar 2009	Talstrategie Pielachtal
Juni 2011	Nachhaltigkeitscheck
2013 – 2015 und 2016 – 2020	Kleinregionsstrategie

Quelle: in Anlehnung an Kendler, Fischer & Peter, 2016, S. 9.

schon bei dem Beschluss zum Beitritt 1994, auch die interkommunale Zusammenarbeit gestartet hat (Republik Österreich, o. J.). Die Kleinregion Pielachtal blickt daher auf eine mehr als 20-jährige Entwicklung zurück. In dieser Zeit sind unter anderem die in Tabelle 5.2 aufgelisteten Konzepte und Strategien entstanden.

Anhand dieser Konzepte lassen sich die intersektorale Zusammenarbeit (siehe Kapitel 4) erkennen. Seitens der Kleinregion Pielachtal wird der Anspruch der nachhaltigen Regionalentwicklung betont, eigene Stärken sollen erkannt werden und gefördert werden. Dies soll im Einklang mit Natur, Gesellschaft und Wirtschaft erfolgen. Außerdem sind alle acht Gemeinden der Kleinregion Pielachtal Teil der LEADER-Region Mostviertel-Mitte, die eine lokale Entwicklungsstrategie unter breiter Bevölkerungsbeteiligung, gemeinsam mit der Kleinregion Pielachtal ausgearbeitet haben. Die Bürgerbeteiligung und damit der Bottom-up-Ansatz, wurde seitens der Kleinregion einerseits bei der Strategieentwicklung eingesetzt, aber auch bei einem BürgerInnen-Rat 2012 und einem JungbürgerInnen-Rat umgesetzt. Die Ergebnisse wurden in alle folgenden Konzepte eingearbeitet und bieten noch immer Grundlage für Projektentscheidungen (Kendler et al., 2016, S. 9).

5.3 Struktur der Kleinregion Pielachtal

Die Kleinregion Pielachtal besteht aus acht aneinandergrenzende Gemeinden, welche alle an der Pielach liegen: Frankenfels, Schwarzenbach an der Pielach, Loich, Kirchberg an der Pielach, Rabenstein an der Pielach, Hofstetten-Grünau, Weinburg und Ober-Grafendorf. Sie liegt damit zwischen dem wirtschaftlich starken Raum südlich von St. Pölten und der wirtschaftlich benachteiligten alpinen Region an der Grenze zur Steiermark (Kendler et al., 2016, S. 5). Abbildung 5.1 auf Seite 64 zeigt die Lage der Region in Niederösterreich. Ausgehend von diesen Informationen sind die Elemente, welche diese Region auszeichnen einerseits die Pielach, andererseits die Bereitschaft der Gemeinden zur Kooperation, welche sich in einer Vereinsstruktur äußert (siehe Kapitel 2.3.2).

Wie Tabelle 5.3 auf Seite 65 zeigt, leben 17.288 Personen in der Region, in den letzten Jahren ist ein leichter Zuwachs zu verzeichnen.

5.3.1 Organisationsform und Prozesse in der Kleinregion Pielachtal

Die Gründergemeinden haben sich entschieden einen Verein mit Statuten, in dem die Gemeinden Mitglieder sind, als Organisationsform zu wählen. Der Trägerverein der Kleinregion Pielachtal ist die „Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal“.

Der Obmann sowie die Stellvertreter werden aus den Mitgliedern gewählt. Der Vorstand und die Generalversammlung, als Organe des Vereins treffen sich mehrmals auf Einladung des Regionalbüros in Form von Sitzungen, um Strategien und Vorgehensweisen zu besprechen und Beschlüsse zu fassen. Im Vorstand sind neben den Gemeinden auch Vertreterinnen und Vertreter von Tourismus, Industrie und Wirtschaft vertreten, die allerdings keinen finanziellen Beitrag leisten.

Es wurde außerdem 1995 der Entschluss gefasst ein Regionalbüro zu betreiben. Im Regionalbüro sind derzeit 2 Mitarbeiterinnen aktiv beschäftigt, eine Mitarbeiterin hat die Geschäftsführung inne (Kendler et al., 2016, S. 8). Die Kleinregion Pielachtal

Abbildung 5.1: Die Kleinregion Pielachtal.



Quelle: Kleinregion Pielachtal Kendler et al., 2016, S. 5.

hat damit, wie bereits in Kapitel 2.3.2 erwähnt, die Form der Doppelorganisation gewählt, ein Verein als Basisorganisation, der ein Büro mit Geschäftsführung beschäftigt (Kendler et al., 2016, S. 8).

5.3.2 Aktuelle Strategie

Der aktuelle kleinregionale Strategieplan beinhaltet die Themengebiete die seitens der Kleinregion Pielachtal von 2016 bis 2020 bearbeitet werden sollen. Außerdem ist er die Grundlage für eine Förderung seitens des Fonds für Kleinregionen der Abteilung RU2 des Landes Niederösterreich (Schlichting, 2019). Seitens des Regionalbüros wurden zwei Workshops zur Strategieerstellung durchgeführt. Der erste Workshop befasste sich mit den bisherigen Projekten und Themen die in der Re-

Tabelle 5.3: Bevölkerungsentwicklung in der Kleinregion Pielachtal.

Gemeinde	2011	2015	2017
Frankenfels	2.040	2.027	1.986
Schwarzenbach	392	369	365
Loich	607	603	605
Kirchberg	3.116	3.143	3.215
Rabenstein	2.403	2.542	2.531
Hofstetten-Grünau	2.570	2.599	2.687
Weinburg	1.303	1.310	1.345
Ober-Grafendorf	4.591	4.572	4.554
Gesamt	17.022	17.075	17.288

Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria, 2018.

gion durchgeführt wurden. Die Teilnehmer, Bürgermeister und Vizebürgermeister reflektierten wichtige Themen die in der neuen Strategie weitergeführt werden sollten. In einem zweiten Workshop wurden die Themengebiete weiter verdichtet und der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erweitert um Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft, Vereinen und des Vorstands der Kleinregion Pielachtal, sowie des Bürger- und JungbürgerInnenrates.

Für den kleinregionalen Strategieplan hat man sich auf folgende vier Themengebiete geeinigt:

- Gesundheit und Soziales
- Raumentwicklung
- Kleinregionale Identität und Marketing
- Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Damit bedient der Strategieplan die Aktionsfelder „Wertschöpfung“ und „Daseinsvorsorge“. Bereits bei der Erstellung der Hauptregionsstrategie NÖ-Mitte wurde auf breite Beteiligung gesetzt, in einem bottom-up Prozess wurden Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden der Klein- und LEADER-Regionen sowie der regionalen Entwicklungsverbände eingebunden. Ebenso Abgeordnete zum Landtag und Na-

Abbildung 5.2: Vorstand und Generalversammlung Kleinregion Pielachtal.



Quelle: Kleinregion Pielachtal Kendler et al., 2016, S. 8.

tionalrat, Vertreterinnen und Vertreter vom Regionalmanagement Niederösterreich, der NÖ Dorf- und Stadterneuerung und Fachabteilungen des Landes (NÖ.Regional-GmbH, o. J., S. 6).

Aus Sicht der Akteurinnen und Akteure der Kleinregion ist also das Thema „Wirtschaft und Arbeitsmarkt“ wichtig für die aktuelle Phase. Es wurden, wieder mit Abstimmung auf die Hauptregionsstrategie, zwei Stoßrichtungen identifiziert: *Stärkung der regionalen Wirtschaft und Kooperationen auf- und ausbauen und Stärkung der Regionalität und der Vermarktung regionaler Produkte*. Dies soll unter anderem durch Vernetzung und Kooperation von KMU erfolgen. Es sollen Synergieeffekte durch optimalen Ressourceneinsatz genutzt werden. Das regionale Arbeitskräftepotential soll in der Region gehalten werden und mit den Unternehmen vernetzt werden. Auch die regionale Zivilbevölkerung soll gut über die Wirtschaft in der Kleinregion informiert sein. Die Digitalisierung, also der Ausbau des Glasfasernetzes soll optimal in der Region genutzt werden (Kendler et al., 2016, S. 14).

5.4 Aktuelle Situation: Wirtschaft im Pielachtal

Die Kleinregion Pielachtal hat sich seit der Gründung vor allem mit der Entwicklung der Marke Dirndltal rund um die Dirndlfrucht auseinandergesetzt und wurde dafür auch mit folgenden Preisen ausgezeichnet:

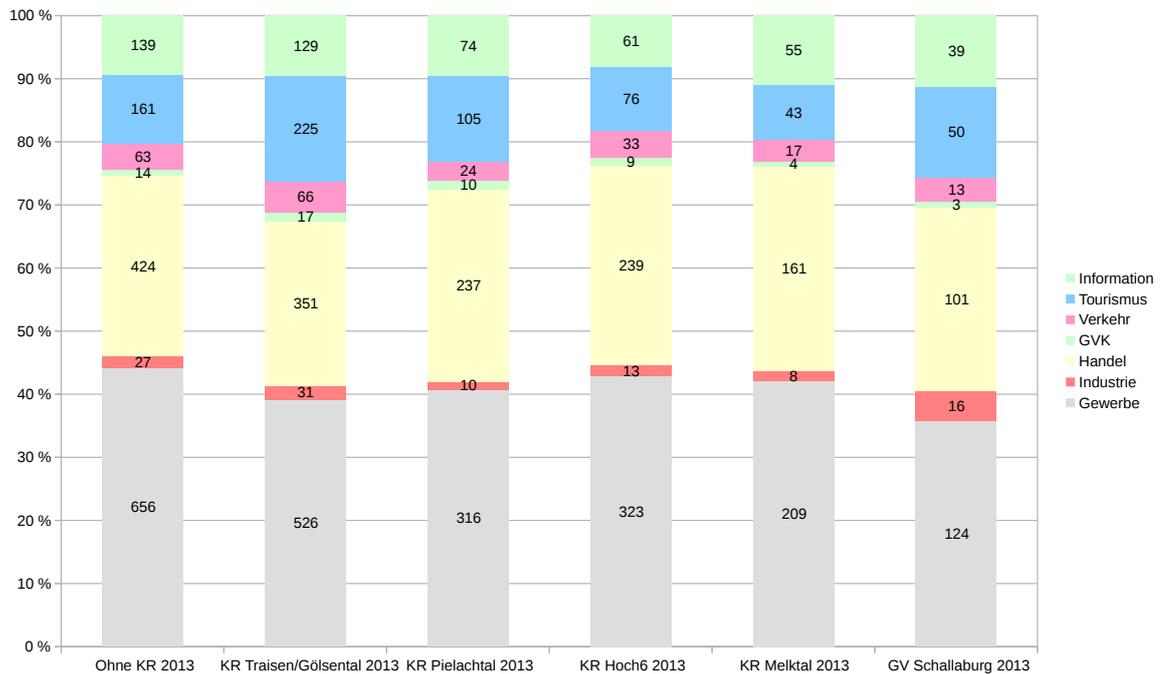
- Destination of Excellence 2007 als „beste aufstrebende ländliche Region Österreichs“
- Royal Sustainable Award Europaweit 2. Platz
- Leader Top Preis Österreich 3. Platz
- Innovationspreis Leader+ Österreich 3. Platz

Auch haben sich regionale Landwirtschaftsbetriebe zur Dirndl-Edelbrand-Dörrobstgemeinschaft zusammengeschlossen und vermarkten Produkte rund um die Dirndl gemeinsam (Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal, o. J., S. 9ff) Aus dem letzten Nachhaltigkeitsbericht geht hervor, dass sich die Region im Vergleich zu St. Pölten nicht ganz so stark entwickelt, nämlich etwa nur halb so stark (Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal, o. J., S. 14).

Wie breites erwähnt, sind aktuell alle acht Kleinregionsgemeinden auch Mitglieder der LEADER-Region Mostviertel-Mitte. Im Jahr 2014 ist in der LEADER-Region ein Demographie-Check durchgeführt worden, der auch die wirtschaftliche Entwicklung beziehungsweise den Status quo zur wirtschaftlichen Situation in den Kleinregionen der LEADER-Region beleuchtet hat. Der Vollständigkeit wegen ist hier anzumerken, dass Ober-Grafendorf zu diesem Zeitpunkt nicht Mitglied der LEADER-Region Mostviertel-Mitte war, deshalb bei den Einzelaufstellungen in eben diesem Demographie-Check fehlt. Die Daten sollen aber lediglich einen groben Überblick über die Gesamtsituation der Betriebe in der KR Pielachtal bieten und werden daher trotzdem zur Orientierung vorgestellt.

Das Pielachtal ist geprägt von kleinstrukturierter Landwirtschaft einerseits, andererseits gibt es einige KMU, vor allem in den Sparten Handel, Gewerbe und Handwerk sowie einigen Tourismusbetrieben (Kendler et al., 2016, S. 14). Abbildung 5.3 zeigt,

Abbildung 5.3: Vergleich der Branchenanteile der aktiven Betriebsstandorte 2013.



Quelle: in Anlehnung an Wallenberger & Linhard, 2014, S. 72.

dass die Kleinregion Pielachtal damit ähnlich aufgestellt ist, wie die anderen Kleinregionen in der LEADER-Region. Die KR Pielachtal hat gefolgt von der KR Traisen-Gölsental den höchsten Anteil an Tourismusbetrieben.

Im 10-Jahresvergleich können alle Gemeinden einen Zuwachs an aktiven Betriebsstätten verzeichnen, wie Abbildung 5.4 zeigt. Insgesamt verzeichnet die Region 990 aktive Betriebsstandorte im Jahr 2018, basierend auf Daten der Wirtschaftskammer Österreich. Wie bereits erwähnt sind die meisten Betriebe in der Sparte Handel, gefolgt von der Sparte Gewerbe und Handwerk angesiedelt. Tourismus und Freizeit sowie Information und Consulting sind die nächsten wichtigen Branchen (Wirtschaftskammer Österreich, 2018b). Trotz der positiven wirtschaftlichen Entwicklung im Tal bleibt das Pielachtal eine Auspendler-Region. Das bedeutet, dass Bewohnerinnen und Bewohner aus dem Pielachtal auspendeln müssen, um an ihren Arbeitsplatz zu gelangen (Wirtschaftskammer Österreich, 2014).

Aufgrund dieser Fakten ist es einerseits zwar positiv zu beachten, dass sich die Region im Bereich Wirtschaft weiterentwickelt, andererseits liegt auf der Hand, dass dieser Bereich weiterhin Potential birgt.

Abbildung 5.4: Vergleich aktive Betriebsstandorte 2008 und 2018.

Aktive Betriebsstandorte insgesamt und nach Sparten 2018 KR Pielachtal

Gemeinde	insgesamt		S p a r t e n					
	2018	2008	Gewerbe u. Handwerk	Industrie	Handel	Bank + Versicherung	Transport u. Verkehr	Tourismus u. Freizeitw.
Frankenfels	104	80	54	1	39	1	9	15
Hofstetten-Grünau	150	117	74		58	2	3	21
Kirchberg	160	150	78	3	56	3	5	24
Loich	34	23	22		10			4
Ober-Grafendorf	286	223	165	3	95	3	9	38
Rabenstein	164	126	93		50	3	7	27
Schwarzenbach	26	19	13		9	1	1	3
Weinburg	66	50	32	2	20	1	1	6
KR Gesamt	990	788	531	9	337	14	35	138

Quelle: in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, 2018a.

Seitens des Regionalmanagements in der Kleinregion Pielachtal, wurde erstmals mit der neuen Strategie das Thema Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Angriff genommen. Die Jahre zuvor wurde vermehrt, sehr erfolgreich, auch die Landwirtschaft und die Markenentwicklung rund um die Dirndl vorangetrieben, wie in den entsprechenden Strategien und Berichten nachzulesen ist (Kleinregion Pielachtal, 2017).

6 Zwischenfazit

Um die theoretische Grundlage zu schaffen, die Forschungsfrage zu beantworten wurde in den vorangehenden Kapiteln versucht die Theorie möglichst stringent aufzuarbeiten. Eine Region ist mehr als nur eine geographische Größe, sie steht auch für ein Handlungsfeld, mit Interaktionsmöglichkeiten zwischen Akteurinnen und Akteuren, um gemeinsam zu handeln und zu entwickeln (siehe Kapitel 2.1). Spricht man von Entwicklung und nachhaltiger Entwicklung, meint man einen kontinuierlichen Prozess, Grundbedürfnisse zu befriedigen und ein besseres Leben für alle zu schaffen (siehe Kapitel 2.2.1).

In der Regionalentwicklung kommt man nicht umhin sich mit Wachstum auseinanderzusetzen. Im Zusammenhang mit Regionalentwicklung wird oft von Wirtschaftswachstum und Einkommen gesprochen, dieses zu steigern sei eine Aufgabe der Regionalentwicklung. Ein neues Verständnis sieht natürlich die Ressourcen der Region und ihre nachhaltige Nutzung in all ihren Facetten und Ausprägungen im Fokus. Soziale und wirtschaftliche Ansprüche dürfen seine ökologische Funktionalität nicht beeinträchtigen (siehe Kapitel 2.2.3). Die Regionalentwicklung meint einen Prozess der hilft die wirtschaftliche Entwicklung und nachhaltige Raumentwicklung von Regionen zu fördern. Endogene Prozesse stehen im Mittelpunkt, um das Potential von Regionen ideal zu nutzen. Regionalen Akteuren wie Unternehmerinnen und Unternehmern kommen Schlüsselrollen zu, wenn es darum geht Regionen zu entwickeln und ihre Potentiale zu nutzen. Das sogenannte Sozialkapital, die kooperativen Beziehungen zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind maßgeblich für eine erfolgreiche Entwicklung in den Regionen. Das Regionalmanagement bildet die Beratungs- und Managementeinheit in der Regionalentwicklung. Profan ausgedrückt, laufen beim Regionalmanagement die Fäden zusammen (siehe Kapitel 2.3).

Auf Seite des Unternehmens ist Corporate Social Responsibility das Konzept, welches die gesellschaftliche Verantwortung aus Sicht des Unternehmens umfasst. Ungeachtet der Ausprägungen der CSR-Maßnahmen, ist es wichtig, dass Unternehmerinnen und Unternehmer sich ihrer Rolle im Gesamtgefüge von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft bewusst sind und ihre Verantwortung wahrnehmen. Sie können zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung einen maßgeblichen Beitrag leisten. Wichtig ist auch, dass die Unternehmensgröße zwar wichtig ist, wenn man Maßnahmen im Bereich von CSR betrachtet beziehungsweise umsetzt, sie aber kein Ausschlusskriterium ist. Klein- und Mittelunternehmen sind charakteristisch mit ihrer Region stark verbunden und haben daher auch einen maßgeblichen Einfluss auf diese (siehe Kapitel 3.4.2). Es liegt daher nahe, sich mit der Rolle von Klein- und Mittelunternehmen sowie Ein-Personen-Unternehmen in Bezug auf Regionalentwicklung zu beschäftigen. Die vorhandenen Ressourcen zu nutzen ist ein Hauptkriterium von endogener Regionalentwicklung. Sie soll außerdem komplizierte gesellschaftliche Probleme lösen, die durch staatliche top-down Prozesse unzureichend bearbeitet werden können. Sogenannte bottom-up Konzepte sind Kern moderner Regionalentwicklung.

Das Konzept der Regional Governance geht von einer Selbstbestimmung der Regionen aus, die intersektorale Kooperationen in Form von Netzwerkbildung eine Win-Win-Situation für alle Akteurinnen und Akteure ermöglicht (siehe Kapitel 4). Positive Auswirkungen für das beteiligte Unternehmen sind zum Beispiel zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Erkennen von Entwicklungspotentialen und Innovationen.

Auch im Pielachtal, welches für die folgende Studie untersucht wird, wurde bereits erkannt, dass Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf eine nachhaltige Regionalentwicklung haben. In der aktuellen Strategie wurde das Thema „Wirtschaft und Arbeitsmarkt“ als eines der Hauptthemen identifiziert. Konkret sind hier Wirtschaftstreibende gemeint, die nicht im landwirtschaftlichem Sektor tätig sind. Die Landwirtschaft rund um die Markenentwicklung zur Dirndl war in den letzten 20 Jahren Thema der Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal (siehe Kapitel 5).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage bilden die theoretischen Zugänge die Basis.

Die folgende Studie soll einen tieferen Einblick in die Bedürfnisse von KMU und EPU im Pielachtal bieten und den Status quo hinterfragen. Für das Regionalmanagement Anhaltspunkte für kommunikative und strategische Projekte bilden.

7 Studiendesign: Empirische Studie

7.1 Auswahl der Methode

Empirische Wissenschaft hat zum Ziel, Erkenntnisse durch Erfahrung zu sammeln und diese aufgrund von Beobachtung im Realen zu verankern. Dies ist ohne vorangehende Erwartungen also Hypothesen nicht möglich. Weiter sind dazu fachspezifische Forschungsmethoden einzusetzen, mit ihnen lassen sich systemisch und nachvollziehbar Informationen zu Sachverhalten sammeln (Ebster & Stalzer, 2003, S. 158). Anders ausgedrückt ist empirische Sozialforschung die Summe von Methoden und anderen Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Untersuchung menschlichen Verhaltens. Die anzuwendenden Methoden stellen Regeln und Handlungsanweisungen dar, um bestimmte Erkenntnisse zu erreichen. Zahlreiche Methoden stammen aus dem Alltag, Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalysen zählen zu den drei Grundmethoden der empirischen Sozialforschung (Häder, 2015, S. 13).

Spricht man von Methoden der empirischen Sozialforschung, können im Grunde zwei Arten von Datenerhebungsmethoden unterschieden werden: qualitative und quantitative Methoden. Obwohl beide Methoden im Grunde das selbe Ziel haben, nämlich menschliches Handeln zu erklären und zu verstehen, gibt es grundlegenden Unterschiede (Gläser & Laudel, 2006, S. 26). Bei quantitativen Verfahren werden empirische Beobachtungen durch definierte Merkmale einem Kategoriensystem zugeordnet. So soll durch Quantifizierung, die große Datenbasis übersichtlich und anschaulich dargestellt werden. Als Beispiele für quantitative Forschungsmethoden sind etwa die standardisierte Befragung, die quantitative Beobachtung, oder die quantitative Inhaltsanalyse zu nennen.

Im Unterschied zu quantitativen Methoden greifen qualitative Methoden auf eine kleinere Datenmenge zurück (Ebster & Stalzer, 2003, S. 158f). Auch im Grad der Standardisierung, sind qualitative Methoden von quantitativen zu unterscheiden, da der Standardisierungsgrad weniger hoch ist. Durch qualitative Verfahren soll soziales Verhalten interpretiert werden (Gläser & Laudel, 2006, S. 26). Nach Schuhmann lässt sich etwa anhand des Menschenbildes eine Unterscheidung der beiden Ansätze finden. Dem qualitativen Ansatz liegt ein humanistisches Menschenbild zugrunde, welches auf der Betrachtung des Menschen als Ganzes fußt. Es werden Einzelfälle untersucht und die Geschichte von Ereignissen berücksichtigt. Quantitative Ansätze hingegen verfolgen ein materialistisch-deterministisches Menschenbild, bei dem die Betrachtung einzelner Merkmale und Variablen im Vordergrund stehen. Massendaten werden analysiert und allgemeingültige Gesetze gesucht (Schumann, 2018, S. 148). Auch Flick beschreibt grundlegende Unterschiede der qualitativen Forschung zu quantitativer Forschung. Er nennt folgende grundlegende Eigenschaften qualitativer Forschung: Die korrekte Wahl geeigneter Methoden und Theorien; die Anerkennung und Analyse von verschiedenen Perspektiven; die Überlegungen zum Einfluss der Forscherin, des Forschers auf den Forschungsprozess und die Anerkennung der Vielfalt der Ansätze und Methoden in der qualitativen Forschung (Flick, 2009, S. 14). Bei der qualitativen Forschung das Subjekt im Mittelpunkt, während bei quantitativen Ansätzen das Forschungsobjekt als Mittel zum Zweck gesehen wird. Nach Schuhmann ist das Hauptziel qualitativer Forschung das Verstehen der Individuen, die Verbesserung ihrer eigenen Lage und der Lage anderer (Schumann, 2018, S. 155).

Aufgrund dieser ersten Erkenntnisse und der Problemstellung, welche dieser Arbeit zugrunde liegt, hat sich die Autorin für eine qualitative Forschungsmethode entschieden.

7.1.1 Qualitative Forschungsmethoden

Qualitative Forschungsmethoden einzuordnen, beziehungsweise eine klare Definition zu finden ist nicht einfach möglich. Sie haben ihren Ursprung in der Psycholo-

gie, Soziologie und Pädagogik. Forscherinnen und Forscher beschrieben qualitative Methoden als explorativ und hypothesengenerierend (Kleining, 1991, S. 12). Vor allem in der Soziologie wurden quantitative Methoden immer öfter kritisiert. In den 1970er-Jahren kam die Kritik auch im deutschsprachigen Raum an und führte zu einer Renaissance der qualitativen Forschungsmethoden. Ausgehend von den Sozialwissenschaften war später auch in der Psychologie diese Entwicklung spürbar. Zwei Methoden waren im deutschsprachigen Raum populär, einerseits das narrative Interview nach Schütze, andererseits die objektive Hermeneutik⁵ von Oevermann et al. (Flick, 1996, S. 16–19). Die Frage nach der Validität und Verallgemeinerung war in den 1980er-Jahren auf größeres Interesse gestoßen. Auch die Präsentation der Daten und deren Transparenz wurden diskutiert, bis schließlich erste Lehrbücher erschienen und die erste Software eingesetzt wurde (Flick, 2014, S. 8).

Nach Flick können qualitative Analysemethoden wie folgt definiert werden:

„Qualitative data analysis is the classification and interpretation of linguistic (or visual) material to make statements about implicit and explicit dimensions and structures of meaning-making in the material and what is represented in it. Meaning-making can refer to subjective or social meanings. Qualitative data analysis also is applied to discover and describe issues in the field or structures and processes in routines and practices. Often, qualitative data analysis combines approaches of a rough analysis of the material (overviews, condensation, summaries) with approaches of a detailed analysis (elaboration of categories, hermeneutic interpretations or identified structures). The final aim is often to arrive at generalizable statements by comparing various materials or various texts or several cases.“ (Flick, 2014, S. 8)

Flick ergänzt weiter, dass qualitative Datenanalyse, ebenso wie qualitative Forschung im Allgemeinen, drei Ansätze zur Analyse sozialer Phänomene inne hat (Aufzählung nach Flick, 2014, S. 8):

⁵Die Lehre von der Auslegung und Erklärung eines Textes, bzw. das Verstehen von Sinneszusammenhängen in Lebensäußerungen.

- Die subjektive Erfahrung liegt im Fokus der Analyse.
- Die Beschreibung einer sozialen Situation und ihrer Entstehung ist das Ziel.
- Die Hintergründe, implizite und sogar unbewusste Aspekte von sozialen Phänomenen zu untersuchen.

Qualitative Forschung hat also einen stark normativen Charakter, der Mensch steht als Subjekt im Vordergrund. Den Menschen, mit seinem freien Willen als Ganzes zu verstehen, ihn zu unterstützen und seine Lebensbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu verbessern, ist das Hauptziel qualitativer Forschung (Schumann, 2018, S. 168). Um gute qualitative Forschung zu betreiben sind neben den bereits genannten Eigenschaften der Forschungsart weitere wichtige Merkmale zu beachten. Besonders wichtig erscheint der Autorin hierbei, dass qualitative Forschung in der Regel theoriegeleitet erfolgt, in Folge sind qualitative Forschungsfragen häufig theoriebildend. Methoden der Datenerhebung und Analyse werden zum Thema und zur Problemstellung passend ausgewählt. Diese werden soweit erläutert, dass eine Nachvollziehbarkeit gegeben ist. Qualitative Forschung muss im Forschungskontext gesehen werden und es müssen Angaben dazu gemacht werden. Empirischer Forschung liegt eine Forschungsfrage zu Grunde, welche in einem theoretischen Bezugsrahmen verankert ist (Bergman et al., 2009, S. 18f).

7.1.2 Empirische Sozialforschung und ihre Methoden

Empirische Sozialforschung beschreibt alle Methoden, Techniken und Instrumente zur korrekten, wissenschaftlichen Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens, oder anderer sozialer Phänomene. Empirische Sozialforschung kann im Kontext vieler verschiedener Gebiete betrieben werden, das bedeutet, dass es sich um eine Querschnittsdisziplin handelt (Häder, 2015, S. 12f). Gläser und Laudel haben drei methodologische Prinzipien formuliert nach denen geforscht werden muss. Erstens das Prinzip der Offenheit, wonach der empirische Forschungsprozess offen sein muss für Unerwartetes. Vorgefasste Kategorien der Forscherin, des Forschers sollen den Forschungsprozess nicht beeinflussen. Zweitens, das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, welches bereits erwähnt wurde. Drittens das Prin-

zip des regelgeleiteten Vorgehens, damit die Nachvollziehbarkeit gewährleistet wird (Gläser & Laudel, 2009, S. 31).

Um die soziale Umwelt zu erforschen gibt es zwei Möglichkeiten: Beobachten und Experimentieren. Experimente werden in diesem Zusammenhang als wenig sinnvoll erachtet, daher werden grundsätzlich Beobachtungsmethoden eingesetzt, zu denen im Grunde alle Methoden empirischer Sozialforschung zählen (Gläser & Laudel, 2009, S. 39) Nach Häder sind die Grundmethoden der Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse. (Häder, 2015, S. 12f) Die Befragung ist nach Gläser und Laudel ebenfalls zu den Beobachtungen zu zählen. Man spricht von Befragungsmethoden, wenn die Forschungsfrage in Fragen an den Gesprächspartner, die Gesprächspartnerin übersetzt wird. Diese Antworten liefern in Folge Daten, die dann ausgewertet werden können. Eine modernere Bezeichnung für Befragung ist der Terminus Interview, der in dieser Arbeit weiterverwendet wird (Gläser & Laudel, 2009, S. 40).

7.2 Das leitfadengestützte Experteninterview

Für die Beantwortung der Forschungsfrage hat sich die Autorin für das sogenannte leitfadengestützte Experteninterview entschieden. Einerseits aufgrund der Tatsache, dass das Interview zur Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung sehr häufig eingesetzt wird und es sich, nach der eingehenden Recherche auch als die Methode der Wahl dargestellt hat. Andererseits weil die Autorin diese Methode bereits in einer vorangehenden Forschung angewendet hat und somit selbst über ein explizites Methodenwissen verfügt. In Folge wird das leitfadengestützte Interview kurz theoretisch in die Interviewmethoden eingeordnet und anschließend auf die Spezifika dieser Methode zur Datengewinnung eingegangen.

Interviews können zunächst nach der Technik der Datenerhebung klassifiziert werden. Bei vollstandardisierten Interviews sind Fragen und Antworten in jeder Interviewsituation absolut ident, ebenso wie die Reihenfolge in denen die Fragen gestellt werden. Der Interviewpartner kann seine Antwort nicht selbst formulieren, sondern

muss auf eine vorgefertigte Antwort zurückgreifen. Halbstandardisierten Interviews liegen zwar auch standardisierte Fragen zu Grunde, wie diese allerdings beantwortet werden liegt bei der befragten Person. Bei nichtstandardisierten Interviews sind weder Fragen noch Antworten standardisiert.

Nicht standardisierte Interviews zählen zu den qualitativen Erhebungsmethoden und können ihrerseits wieder unterteilt werden. Offene Interviews arbeiten mit vorgegebenen Themen, ähneln aber eher einem natürlichen Gespräch. Es wird kein Leitfaden verwendet. Narrative Interviews sind durch komplexe Fragestellungen charakterisiert, welche eine erzählende Antwort provozieren wollen. Als dritte Kategorie sind Leitfadenterviews zu nennen. Das Interview wird anhand eines Leitfadens geführt, der einen Fragenkatalog beinhaltet, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Die Formulierung der Fragen und deren Reihenfolge ist nicht verbindlich. Das leitfadengestützte Interview ist zu priorisieren, wenn es um nicht standardisierte Interviewformen geht, da der Leitfaden sicherstellt, dass alle relevanten Themen angesprochen werden (Gläser & Laudel, 2009, S. 43).

Das leitfadengestützte Experteninterview weist einige besondere Herausforderungen auf. Es hat hohe Anforderungen an die systematische und theoriegeleitete Vorgangsweise. Es sollen Informationen über ein spezifisches Phänomen gefunden werden, die anderweitig nur schwer zu erlangen sind. Hier ist wiederum die Fragestellung mit der Einbettung in den theoretischen Hintergrund wichtig (Kaiser, 2014, S. 30). Kaiser nennt ebenfalls Güterkriterien, die für qualitative Experteninterviews gelten:

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, betreffend der Datenerhebung und -auswertung.
- Theoriegeleitete Vorgehensweise
- Neutralität und Offenheit der Forscherin, des Forschers betreffend neuen Erkenntnissen, Relevanzsystemen und Deutungsmustern (Kaiser, 2014, S.30)

Bevor nun kurz auf einen typischen Ablauf eines leitfadengestützten Interviews eingegangen wird, müssen noch ein paar Gedanken zum Experten beziehungsweise der Expertin gesammelt werden. Bogner und Menz schrieben hierzu:

„Ob jemand als Expertin angesprochen wird, ist in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse. Expertin ist ein rationaler Status.“
(Bogner, Littig & (Hrsg.), 2002, S. 73)

Diesen Gedanken weiterverfolgt bedeutet, dass der Interviewpartner als Expertin oder Experte selbst Teil des Handlungsfeldes in dem Forschungsgebiet ist. Der Forscher oder die Forscherin ist letztendlich dafür verantwortlich, wer befragt wird und demnach den Status als Expertin oder Experte erhält und zwar für das konkrete Forschungsinteresse. Als konkrete Auswahlkriterien können einerseits die Eigenschaft, Verantwortung oder Kontrolle für eine bestimmte Problemstellung zu haben, dienen, oder andererseits über einen privilegierten Zugang zu Information zu verfügen (Bogner et al., 2002, S. 73).

Von der Auswahl der Expertin, des Experten hängt unter anderem auch das Gelingen beziehungsweise Misslingen des Interviews ab. Wurde die Person falsch ausgewählt, wird das Interview keine ausreichenden Daten liefern, oder die Person wird die Interviewsituation blockieren. Ebenfalls zu ungenügenden Ergebnissen wird es kommen, wenn die Interviewsituation genutzt wird um Interna auszuplaudern oder die Fragen als Privatperson beantwortet werden, und nicht in der Rolle als Expertin oder Experte. Wenn die beteiligten Personen prinzipiell Interesse am Forschungsgegenstand zeigen, trägt dies zum Gelingen bei (Meuser & Nagel, 1991, S. 449ff). Die Forscherin, oder der Forscher kann allerdings nur bedingt beeinflussen was die Expertin, der Experte preisgibt. Auch das Phänomen der *sozialen Erwünschtheit*⁶ bei der Beantwortung von Fragen, kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, daher ist eine Protokollierung der Gesprächssituation unbedingt notwendig (Kaiser, 2014, S. 33).

Natürlich sind auch von Seiten der Interviewerin, des Interviewers Strategien notwendig, um Interviewfehler zu vermeiden. Typischerweise werden schwierige Themen ausgeklammert, oder das Nachfragen unterlassen. Außerdem sind Fragen oft unklar formuliert oder es werden zu viele Fragen auf einmal gestellt. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Interviewerin, der Interviewer das Interview zu sehr in ein informelles Gespräch abklingen lässt. Gläser und Laudel räumen aber auch

⁶Siehe dazu (Stangl, 2019).

ein, dass in jeder Interviewsituation Fehler passieren und diese oft nur durch Erfahrung ausgemerzt werden können (Gläser & Laudel, 2009, S. 120ff u. 180ff).

Wie bereits erwähnt, soll kurz ein typischer Ablauf von leitfadengestützten Experteninterviews skizziert werden, dem auch die dieser Arbeit zu Grunde liegende Studie folgt.

Zunächst wird ein Interviewleitfaden entwickelt, es folgt ein Pre-Test des Leitfadens. Danach werden die Interviewpartnerinnen und -partner kontaktiert und die Interviews durchgeführt. Gleichzeitig wird die Interviewsituation dokumentiert. Danach werden die Ergebnisse gesichert, also protokolliert oder transkribiert. Es folgt die Auswertung der vorhandenen Daten (Kaiser, 2014, S. 12)

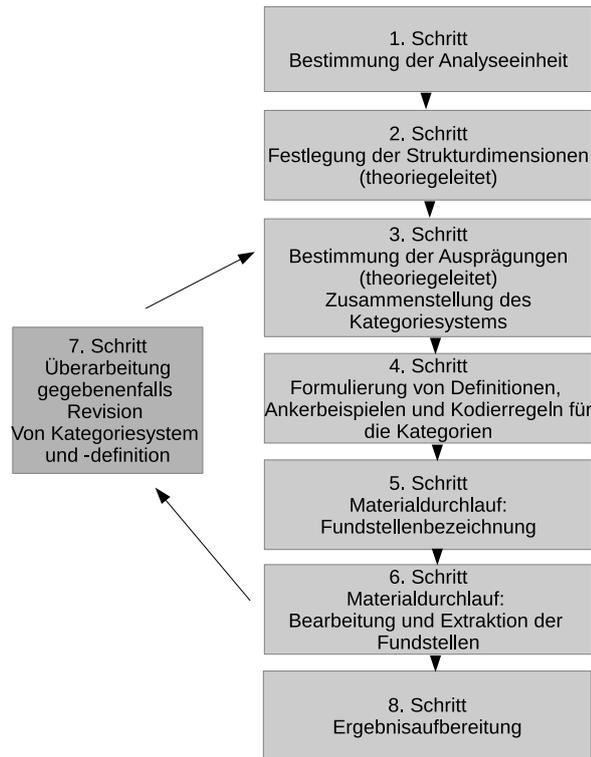
7.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Durch qualitative Erhebungsmethoden werden Texte, also Daten, erzeugt, die zum Beispiel in Interviewprotokollen oder Dokumenten gesammelt werden. Diese Texte enthalten Unschärfen, da es unklar ist ob sie überhaupt relevante Informationen erhalten. Diese Unschärfe ist dem Prinzip der Offenheit geschuldet. Neben freier Interpretation, sequenzanalytischen Methoden und Kodieren, ist die sogenannte qualitative Inhaltsanalyse eine Möglichkeit das Datenmaterial auszuwerten (Gläser & Laudel, 2009, S. 43). Wie bereits erwähnt, hat die qualitative Inhaltsanalyse den Anspruch offen, systematisch und theoriegeleitet vorzugehen (Kaiser, 2014, S. 92).

Mayring unterscheidet grundlegend drei Arten der Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (Mayring, 2010, S. 66). Für diese Arbeit wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, auf die in Folge näher eingegangen wird. Abbildung 7.1 zeigt das Modell eines typischen Ablaufs der inhaltlichen Strukturierung.

Mayring bezeichnet die Strukturierung als zentralste Technik der Inhaltsanalyse. Eine wesentliche Rolle spielt das Kategoriensystem, mit welchem an das Material herangetreten werden muss. Textbestandteile die einer Kategorie zuzuordnen sind, werden systematisch aus dem Text extrahiert. Aus der Fragestellung abgeleitet, werden Strukturdimensionen bestimmt und ihre Ausprägungen erfasst. In Folge

Abbildung 7.1: Inhaltliche Strukturierung.



Quelle: in Anlehnung an Mayring, 2010, S. 66.

werden Kategorien bestimmt, die mit Ankerbeispielen und Kodierregeln hinterlegt werden. Kodierregel ermöglichen eine genaue Zuordnung zu den Kategorien. In Materialdurchläufen wird die Funktionalität der Kategorien überprüft und gegebenenfalls müssen Kategorien angepasst werden (Mayring, 2010, S. 92). Eine Besonderheit der inhaltlichen Strukturierung ist die sogenannte Paraphrasierung. Pro Haupt- oder Unterkategorie wird das Material anhand der Paraphrasen zusammengefasst. Es gelten die sogenannten Z-Regeln (siehe Anhang 4) der Zusammenfassung (Mayring, 2010, S. 98).

Die konkrete Vorgehensweise wird im folgenden Kapitel 7.3 dargestellt.

7.3 Durchführung und Auswertung

Bereits im September 2017 wurde der theoretische Rahmen für die Arbeit von der Autorin gesichtet und in Zusammenhang mit der aktuellen Problemstellung in der

Kleinregion Pielachtal gebracht. So wurde die Forschungsfrage formuliert und im Anschluss der Leitfaden (siehe Anhang 1) erstellt, der den Experteninterviews zu Grunde liegt.

Es wurde dabei darauf geachtet die Forschungsfrage in den Leitfaden zu übersetzen, wie dies im Zuge der Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews notwendig ist (Gläser & Laudel, 2009, S. 111ff). Es wurden erzählgenerierende Fragen formuliert und weitere Unterfragen, die bei Bedarf ebenfalls gestellt werden. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll, da es im Idealfall vorkommt, dass durch die erzählgenerierende Frage die Detailfragen überflüssig werden. Die Fragen wurden ausformuliert, damit die Fragestellung möglichst in allen Interviewsituationen ähnlich ist (Gläser & Laudel, 2009, S. 144f). Der Leitfaden umfasst eine kurze Einleitung, den Hinweis auf die Anonymisierung der gewonnenen Daten und die Aufzeichnung der Daten. Außerdem wurde nach jeder Interviewsituation ein Protokoll über die Interviewsituation erstellt, ein Muster eines Memos befindet sich in Anhang 3.

Bereits im Juni 2017 wurde ein Testinterview als Pre-Test durchgeführt, um die Funktionalität des Leitfadens zu überprüfen und um sicherzustellen, dass ein angemessenes Kategoriensystem angewandt werden kann. Die Ergebnisse dieses Interviews fließen inhaltlich nicht in die Ergebnisse der Studie ein.

Nach geringfügigen Anpassungen am Leitfaden wurden im Zeitraum von Jänner 2018 bis Februar 2019 zehn Interviews durchgeführt. Die Interviewpartnerinnen und -partner haben alle den Status als Expertin oder Experte. Sie sind entweder in der Geschäftsführung eines KMU oder sind als EPU tätig. Dieses Kriterium wurde bereits bei der Kontaktaufnahme mit den Expertinnen und Experten abgefragt. Ein weiteres, einschränkendes Kriterium war die Notwendigkeit den Firmensitz in einer der acht Gemeinden der Kleinregion Pielachtal zu haben. Außerdem wurden nur Firmeninhaberinnen und -inhaber interviewt die nicht den Branchen Landwirtschaft oder Tourismus angehören, um dem kleinregionalen Strategieplan des Pielachtals Rechnung zu tragen. Es wurde weiters darauf Rücksicht genommen aus jeder Gemeinde eine Interviewpartnerin, einen Interviewpartner zu bekommen, um möglichst die gesamte Region abzubilden. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden entweder durch persönliche Ansprache oder durch einen Aufruf in den so-

zialen Medien gewonnen. Die Interviews wurden alle persönlich, *Face-to-Face* in einem Zwiegespräch zwischen Expertin oder Experten und der Autorin geführt. Es fließen die Ergebnisse der Befragung von fünf EPU und fünf KMU in die Studie ein.

Damit aus den bereits erwähnten Interviews Daten gewonnen werden können, müssen diese zunächst transkribiert werden. In Anlehnung an Mayring wurden dabei folgende Regeln beachtet:

- Vollständige und wörtliche Transkription.
- Unverständliche Stellen wurden durch [. . .] gekennzeichnet.
- Füllworte wie „äh“ wurden weggelassen.
- Umgangssprache wurde eingedeutscht.
- Die Fragen des Interviewers wurden mit „I“ gekennzeichnet.
- Die Aussagen der Expertin, des Experten wurden mit „A“ gekennzeichnet.
- Jedes Interview wird als Fall bezeichnet, zum Beispiel: Fall A.
- Jede Zeile wurde mit einer Zeilennummer versehen (Mayring, 2010, S. 55).

Alle transkribierten Interviews wurden mit Fall A bis Fall J benannt und mit Zeilennummern versehen, um der Anonymisierung gerecht zu werden und die Auswertung nach der inhaltlichen Strukturierung zu erleichtern. Weiters ist in den Interviews nur die Branche in der das Unternehmen tätig ist, beziehungsweise wo der Unternehmensstandort ist, angeführt. Der erste Schritt in der strukturierenden Inhaltsanalyse ist die Bestimmung der Analyseeinheit (siehe Kapitel 7.2.1).

In dieser Studie dient das Transkript des Experteninterviews als Analyseeinheit. Eine erste Strukturierung des Materials ergibt sich aufgrund des Leitfadens, der für alle Interviews verwendet wurde. Aufgrund des Leitfadens ist es möglich erste Kategorien deduktiv festzulegen und die Texte dahingehend zu kodieren, um das Datenmaterial zu reduzieren. Nach dem ersten Materialdurchlauf konnten zwei Hauptkategorien identifiziert werden:

K 1: Entwicklung und Status quo des Unternehmens.

K 2: Einbindung des Unternehmens in der Region Pielachtal.

Die erste Hauptkategorie K 1: Entwicklung und Status quo des Unternehmens beinhaltet alle Aussagen und Einschätzungen betreffend des eigenen Unternehmens aus Sicht der Expertin oder des Experten. Als Ankerbeispiel dient folgendes Zitat:

„Der Standort ist eigentlich irgendwo ein bisschen selbsterklärend. Das ist mein Elternhaus und es ist dort einfach durch meinen Auszug eigentlich die Wohnung leer gestanden.“ (Fall C, Zeile 5-7)

Die zweite Hauptkategorie K 2: Die Einbindung des Unternehmens in der Region Pielachtal beinhaltet alle Aussagen und Einschätzungen betreffend der Region Pielachtal, sowie die Einbindung des Unternehmens in die Region aus Sicht der Expertin, des Experten. Als Ankerbeispiel dient folgendes Zitat:

„Das ist aber nicht so angelaufen, ich weiß nicht, ob sich die Leute was drunter vorstellen können, oder weil sie mich jetzt nicht persönlich oder vom Namen her gekannt haben. Und ich glaube schon, dass das im Pielachtal schon sehr wichtig ist, dass man einen Bezug der Person hat als wenn man jetzt so fremd ist.“ (Fall G 17-22)

Durch induktive Kategorienbildung und Anwendung der Z-Regeln nach Mayring (siehe Anhang XX) in mehreren Materialdurchläufen, konnte folgendes Kategoriensystem festgelegt werden. Eine Tabelle mit Ankerbeispielen und Kodierregeln befindet sich im Anhang (siehe Anhang XX):

K 1: Entwicklung und Status quo des Unternehmens.

K 1.1: Unternehmenscharakter.

K 1.2: Herausforderungen.

K 1.3: Verantwortungsbewusstsein und gesellschaftliches Engagement.

K 2: Einbindung des Unternehmens in der Region Pielachtal.

K 2.1: Sicht und Einschätzung der Region.

K 2.2: Unterstützung.

Tabelle 7.1: Auswertungsmatrix empirische Studie.

Fall	Zeilen-Nr.	Nr	Zitat	Paraphrase	Generalisierung/Erste Reduktion	Zweite Reduktion/Bündelung	Unterkategorie	Hauptkategorie
A	8-10	1	Die Firma XX gibt es seit 1920, wir sind entstanden aus einem Baumeisterbetrieb, machen seit 1960 Betonfertigteile am Standort Obergrafendorf, das ist unser einziger Standort.	Das Unternehmen besteht seit der Gründung am gleichen Standort.	Das Unternehmen besteht seit der Gründung am gleichen Standort.			
A	10	2	Wir haben sonst keine weiteren Standorte.	Es gibt nur einen Unternehmensstandort.	Es gibt nur einen Unternehmensstandort.			
A	10-13	3	Unsere vier Geschäftsbereiche sind mittlerweile also der Baumeisterbetrieb, das Fertigteilwerk, ein Schlossereibetrieb für Generalunternehmeraufträge aber auch externe Schlosser- Bauschlosseraufträge, die vierte Sparte ist die Elektrotechniksparte.	Die Unternehmenstätigkeit umfasst vier Geschäftsbereiche.	Die Unternehmenstätigkeit umfasst vier Geschäftsbereiche.			
A	22-26	4	Das Trafogeschäft ist sicher ein Alleinstellungsmerkmal, nicht nur in der Region Pielachtal sondern auch in Niederösterreich oder auch in ganz Österreich, das macht in Österreich in der Form wirklich keiner, dass er a die a Trafos, das Produkt Trafo derartig a hundertprozentig a in einen Vorfertigungsgrad herstellt und dann nur mehr ausliefert, das gibt's sonst nur in Deutschland oder irgendwo.	Unser Alleinstellungsmerkmal ist der Vorfertigungsgrad eines Transformators.	Das Unternehmen hat ein einzigartiges Produkt.	Alleinstellungsmerkmal: einzigartiges Produkt, Nischenprodukt	Unternehmenscharakter	Entwicklung und Status Quo des Unternehmens

K 2.3: Vernetzung/Kooperation.

K 2.4: Verbesserungspotential.

Tabelle 7.1 zeigt beispielhaft wie Materialdurchläufe dokumentiert und die Kategorisierung vorgenommen wurden.

Jede Fundstelle wurde zunächst erfasst und mit Fall und Zeilennummer in die Tabelle eingetragen. Danach erfolgte in mehreren Schritten die Paraphrasierung und Generalisierung, sowie erste und zweite Reduktion. Als letzter Schritt folgte eine Zusammenfassung und Bündelung der Paraphrasen, welche zur besseren Übersicht farblich markiert wurden. Bei der folgenden Präsentation der Ergebnisse wird versucht, mithilfe des Kategoriensystems Rückschlüsse auf den theoretischen Teil der Arbeit zu ziehen.

7.4 Ergebnisse der Studie

Zunächst sind allgemeine Daten festzuhalten, in deren Kontext die vorliegenden Ergebnisse gesehen werden müssen und die aus Sicht der Autorin erste Grundlage für Maßnahmen im Regionalmanagement sind. Wie bereits angemerkt wurden

EPU und KMU zu gleichen Teilen in der Studie berücksichtigt. Bei der Ergebnispräsentation wird darauf nur dann Bezug genommen, wenn es für die Interpretation der Daten maßgeblich erscheint oder nicht aus dem Zusammenhang erkennbar ist. Wie bereits erwähnt verfügt ein EPU über keine Mitarbeiter, weshalb Angaben zur Arbeitssituation natürlich nur KMU betreffen können. Werden in Folge allgemeine Aussagen getroffen, so betreffen diese EPU und KMU gleichermaßen. Es wird versucht die Zusammenhänge möglichst klar darzustellen, weswegen es zu einer Überschneidung der Kategorien im Zuge der Ergebnispräsentation kommen kann. Die Ergebnisse werden in den beiden Hauptkategorien präsentiert, wobei die Unterkategorien natürlich ebenfalls gezeigt werden. Anschließend folgt das Fazit der Studie und die Beantwortung der Forschungsfrage.

7.4.1 Entwicklung und Status quo des Unternehmens

Zunächst wird versucht den *Unternehmenscharakter* der befragten Unternehmen zu beschreiben. Die befragten Unternehmen zeichnen einen hohen Qualitätsanspruch aus und zwar in Bezug auf ihre Leistung und die Kundenzufriedenheit, ebenso betreffend ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch Weiterbildung wird versucht das hohe Niveau von Unternehmerin und Unternehmer und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu halten (Fall B, Zeile 75-79). Außerdem sehen die Befragten in ihrer Flexibilität, in der Qualität ihres Services und ihrer Produktion ihre Stärken, sowie gutes Preis-Leistungsverhältnis. Teilweise werden Nischen von den Unternehmerinnen und Unternehmern besetzt, wie folgende Aussage unterstreicht:

„Ich sage einmal das Besondere für mich ist eigentlich die Individualität. Einfach im Bezug auf die Motive, die ich verarbeiten kann. Also im Prinzip kann jetzt wer zu mir kommen und sagen: »Ich möchte jetzt ein Hausschild haben, da will ich einen Gummistiefel darauf haben und sieben kryptische Zeichen«. Dann kann ich das auch machen. Und ja, es ist, es bleibt einfach völlig der Fantasie vom Kunden überlassen was er machen möchte.“ (Fall C, 57-62)

Wie in Kapitel 3.4.2 bereits dargestellt, ist die Flexibilität und das Innovationspoten-

tial ein Merkmal von KMU und EPU. Das Innovationspotential spiegelt sich auch im Produkt wider, ein Interviewpartner bestätigt, dass sein Produkt aufgrund des Vorfertigungsgrades einzigartig in ganz Österreich ist (Fall A, Zeile 22-26). In Zusammenhang mit dem Qualitätsanspruch kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine große Bedeutung zu. Das Personal der befragten Unternehmen stammt durchwegs aus dem Pielachtal, es wird von wenig Fluktuation und langfristigen Dienstverhältnissen gesprochen. Die Fachkräfte sind ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, weswegen Unternehmen auch teilweise darauf setzen, dass sie ihre Fachkräfte selbst, also Lehrlinge, ausbilden (Fall H, Zeile 289-293). Bei der Mitarbeitersuche wird Großteils auf Mundpropaganda gesetzt. Die Unternehmen verfügen selbst über eine Internetpräsenz und sind auch in sozialen Netzwerken aktiv und nutzen diese teilweise für Werbung und Mitarbeitersuche. Es ist aber interessant zu bemerken, dass einige Unternehmer aufgrund der starken Auftragslage gänzlich darauf verzichten Werbung zu machen (siehe dazu Fall E, Fall H, Fall I). Unternehmer betreiben zu Sponsoring- und Werbezwecken Vereinssponsoring. Ein Unternehmer setzt fast ausschließlich auf diese Form der Werbung in dem ehrenamtlich Vereine unterstützt werden.

„Wenn ich aber im Pielachtal jetzt sage einen Verein unterstütze wie XXX, was wir jetzt gemacht haben, einen halben Tag jetzt theoretisch unterstützen und wirklich ist erstens für Kirchberg etwas und ich zeige ein gewisses Engagement der Firma, dass wir bereit sind dass wir auch die Vereine unterstützen wollen und das redet sich zehnmal schneller herum, ist viel produktiver wie wenn ich da jetzt in St. Pölten ein teure Werbung schalte.“ (Fall D, Zeile 151-164)

Aus diesem Zitat wird deutlich klar, dass der Befragte eher auf regional oder ehrenamtliche Aktionen setzt, als evtl. teure Werbung außerhalb der Region zu machen.

Auch die Unternehmer selbst stammen aus dem Pielachtal, was unter Anderem einer der Gründe für die Standortwahl des Unternehmens war, nämlich die Nähe zwischen Wohn- und Arbeitsort, welche auch für das Personal wichtig ist. Außerdem wurden familiäre und gesundheitliche Gründe angeführt, um sich für die Unternehmensgründung zu entscheiden. In einem Fall war der Unternehmer bereits

als Lehrling im Unternehmen tätig und hat dieses schließlich übernommen (Fall D, 12-16). Sehr häufig ist der Unternehmensstandort in der eigenen Wohnung oder im Elternhaus (zum Beispiel Fall C, 5-7). Das bedeutet, dass Unternehmer familiär im Pielachtal verwurzelt sind und somit ein persönliches Netzwerk nutzen können, um ihre unternehmerische Tätigkeit durchzuführen. Dies gilt im Rahmen dieser Studie gleichermaßen für KMU und EPU.

Wenn es um das *Verantwortungsbewusstsein und gesellschaftliches Engagement* geht, steht bei KMU die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund, siehe dazu zum Beispiel Fall H:

„Das ist gut gesagt, über das habe ich, glaube ich, noch gar nicht nachgedacht. Weil ich einfach meine Verantwortung gegenüber meinen Kunden und bei meinen Angestellten sehe.“ (Fall H, Zeile 143)

Dass bei dem Begriff Verantwortung hauptsächlich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht wird unterstreichen auch Aussagen von EPU, die der Meinung sind keine Verantwortung zu tragen, weil sie eben keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (Fall C, 198-200). Betreffend gesellschaftlichem Engagement sehen sich Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrer Tätigkeit auch in einer Vorbildfunktion und sehen zum Beispiel in ihrer ehrenamtlichen Unterstützung eine Stärkung der Gemeinde (Fall D, Zeile 184 und Fall B Zeile 181). Ein Unternehmer setzt sich für strenge Mülltrennung im Unternehmen ein, andere ökologische Aspekte wurden im Zuge dieser Studie nicht genannt.

Aus Sicht der Autorin ist hier der Aspekt des *Sponsorings* und des *ehrenamtlichen Engagements* nochmals zu erwähnen. Diese Tätigkeiten lassen sich in den theoretischen Rahmen des *Corporate Citizenships* einordnen (siehe dazu Kapitel 3). Wird eine Einordnung in das Schneider'sche CSR-Modell versucht, so findet man sich auf der Ebene 1.0 *Philanthropische CSR* wieder (siehe Kapitel 3.4). Es handelt sich demnach um Maßnahmen, denen kein Konzept zugrunde liegt. Die befragten Unternehmen betreiben Sponsoring, vorrangig Vereinssponsoring, zu Werbezwecken, oder um damit Aufträge zu lukrieren (Fall D, B). Aufgrund des Modells der Bertelsmann Stiftung, welches das Unternehmensengagement in Zusammenhang mit

Kommune und Zivilgesellschaft bringt, ist hier ein Basisengagement zu erkennen (siehe Kapitel 4.3).

In Bezug auf *Herausforderungen* werden Angebote aus dem Onlinehandel genannt, beziehungsweise der Druck auf Produkte und Dienstleistungen durch soziale Medien. Konkurrenz, Kundenakquise und Preisdruck werden ebenfalls genannt. Außerdem stellt die Personalsuche ein großes Problem dar. KMU sprechen von Problemen bei der Fachkräftesuche und setzen teilweise darauf durch Ausbildung von Lehrlingen entgegen zu wirken, während andere KMU die Lehrlingsausbildung einerseits momentan als zu zeitintensiv empfinden und andererseits sich gar keine Lehrlinge melden (Fall H, 40-47). Betreffend der Kundensituation hat sich gezeigt, dass alle Unternehmerinnen und Unternehmer Kunden aus dem Pielachtal haben. Es wurden Angaben von bis zu 80% der Kunden aus dem Pielachtal gemacht (Fall J Zeile 86 und Fall I Zeile 51). Außerdem wurden betreffend Erreichbarkeit der Unternehmensstandorte von Wien oder Amstetten keine Sorgen geäußert, auch wenn der Unternehmensstandort weit drinnen im Tal liegt wie in Fall C:

„Ich sage einmal, die die persönlich kommen, das Weitesten ist Wien. Das Lustige ist, die kommen eigentlich relativ oft, die Leute von Wien. So in die anderen Richtungen, das Weitesten war Amstetten, oder drinnen Gölsental, St. Veit war jemand da. Ja, St. Pöltner kommen regelmäßig, also ja. Die Täler rundherum einfach.“ (Fall C Zeile 140-144)

Auch bei der Kundenakquise setzen die Unternehmerinnen und Unternehmer zum Großteil auf Mundpropaganda und Empfehlungen.

7.4.2 Einbindung des Unternehmens in die Region

Zu Beginn wird die *Sicht und Einschätzung der Region* aus Sicht der Unternehmerin, des Unternehmers dargestellt. Wie bereits erwähnt, sind alle befragten Personen in der Region verwurzelt, beziehungsweise in ihrer Gemeinde. Ein Interviewpartner formuliert treffend:

„Ich bin selber ein Pielachtaler, ich bin in Frankenfels auf die Welt gekommen und werde auch in Frankenfels sterben.“ (Fall F, Zeile 14-17)

Interessant ist, dass es trotzdem einige Zeit dauert, um als Unternehmer in der Region Fuß zu fassen. Aufgrund der Befragungen lässt sich sagen, dass es wichtig ist einen guten Ruf in der Region zu haben, bekannt zu sein und weiterempfohlen zu werden.

Die Befragten Unternehmerinnen und Unternehmer schätzen an der Region die familiären Strukturen, die Nähe zum Kunden und die Natur im Pielachtal. Der gute Ruf der Region ist den Unternehmerinnen und Unternehmern wichtig. Speziell genannt wurden gute Gastronomen und die Mariazellerbahn, welche ihrerseits für einen guten Ruf bekannt sind. Bei der Eingrenzung welche Gemeinden zum Pielachtal gehören, decken sich die Angaben zum Großteil mit den Gemeinden der Kleinregion Pielachtal. Ober-Grafendorf wird teilweise mit „orientiert sich schon nach St. Pölten“ beschrieben (Fall C, Zeile 167) beziehungsweise wird die Gemeinde Puchenstuben am anderen Ende dazugezählt (Fall E, Zeile 112-114).

Auch wird das Pielachtal nicht oder nur auf Nachfrage als Unternehmensstandort mitkommuniziert, zuerst wird die Standortgemeinde kommuniziert. Im Zuge der Studie hat sich außerdem gezeigt, dass der Gemeinde und dem Bürgermeister eine tragende Rolle bei der *Unterstützung* von Unternehmen zukommt. Bürgermeister sind erste Anlaufstelle für die Unternehmen, und ihr persönliches Engagement wird bei den Unternehmerinnen und Unternehmern geschätzt. Wichtig ist, dass hier die Initiative beziehungsweise die Kontaktaufnahme seitens der Unternehmerinnen und Unternehmer erfolgte (Fall F, Zeile 38-43). Angebote von öffentlichen Institutionen wie Wirtschaftskammer oder RIZ-Gründerzentrum sind den Unternehmerinnen und Unternehmern bekannt und werden bei Bedarf auch in Anspruch genommen.

In Bezug auf *Vernetzung und Kooperation* zeigt sich folgendes Bild. Veranstaltungen zu Wirtschaftsthemen in der Region und in der Gemeinde sind den Unternehmerinnen und Unternehmern bekannt und werden bei Interesse auch besucht. Es zeigt sich hier ein sehr durchwachsenes Bild. Während einigen Unternehmerinnen und Unternehmern Netzwerken sehr wichtig ist (Fall B), sehen andere Unternehmerinnen und Unternehmer momentan keinen Vorteil in der Teilnahme an solchen Veranstaltungen (Fall H). Die befragten EPU scheinen aufgrund dieser Studie etwas besser vernetzt zu sein, da sie nach eigenen Aussagen regelmäßig projektbezogenen Kooperationen eingehen (Fall H, Fall B).

Trotzdem kooperieren alle Unternehmerinnen und Unternehmer vorwiegend mit Unternehmen aus der Region. Es gibt bereits Formen von projektbezogenen Kooperationen die aktiv gelebt werden (Fall I). Es wird aber auch hier stark auf Empfehlung gesetzt. Die Unternehmerinnen und Unternehmer haben durchwegs großes Interesse branchenintern und branchenübergreifend zu kooperieren. Konkret besteht etwa Interesse daran sich bei der Personalsuche zusammenzuschließen, vor allem im Zusammenhang mit Fachkräften und Lehrlingen (Fall A, Fall H).

Unternehmen sehen das *Verbesserungspotential* durchwegs in der Möglichkeit sich zu vernetzen, wenn auch in unterschiedlichen Szenarien. Fachlicher Input wird ebenso gewünscht wie informelle Treffen, um sich bekannt zu machen. Als gute Möglichkeit wurde zum Beispiel der Bürgermeisterempfang in Rabenstein genannt, der neuen Unternehmerinnen und Unternehmern eine Plattform bietet. Es wurde ebenfalls angemerkt, dass es keine regionsübergreifende Form der Werbung für Unternehmen gibt und es Unternehmen schwer fällt sich in der Region vorzustellen.

„Also ja, also ich weiß nicht was es da geben sollte, ich weiß nicht ein Herold für das Pielachtal oder so.“ (Fall I Zeile 242-243)

Außerdem wünschen sich Unternehmerinnen und Unternehmer einen aktiven Dialog seitens der Gemeinde mit ihnen. In diesem Zusammenhang ist es den Unternehmerinnen und Unternehmern wichtig, dass sie wertgeschätzt werden und bei Projekten, die sie auch betreffen, nicht übergangen werden (Fall A, Zeile 142).

Aus Sicht der Autorin ist kritisch zu betrachten, dass die aktive Beteiligung an Beteiligungsprozessen in den Gemeinden nur von einem Befragten (Fall B) momentan erfolgt. An einmaligen Veranstaltungen nehmen die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer eher teil (zum Beispiel Fall J).

8 Limitationen

Zu beachten gilt es, dass diese Arbeit Limitationen unterliegt. Aufgrund der ausgewählten Forschungsmethode ergeben sich Einschränkungen, die bereits in Kapitel 7.1. beschrieben wurden. Bei empirischer Sozialforschung ist der Standardisierungsgrad geringer, was aus einer kleineren Fallzahl von Untersuchungen resultiert. Wie bereits erwähnt wurden in dieser Studie zehn Interviews geführt. Es können auch bei den als Methode gewählten leitfadengestützten Experteninterviews Fehler passieren. Zunächst natürlich schon bei der Auswahl der Expertin, des Experten, da im Grunde erst nach der Befragung klar ist ob die gewonnenen Daten brauchbar sind. Weiters haben auch einige Unternehmerinnen und Unternehmer die Befragung abgelehnt und konnten daher nicht zu den Ergebnissen der Studie beitragen. Außerdem kann nicht garantiert werden, dass Unternehmerinnen und Unternehmer nicht auch aufgrund von sozialer Erwünschtheit ihre Antworten anpassen. Auch ist nicht jede Interviewsituation gleich, wobei natürlich der Leitfaden einen gewissen Rahmen bildet. Nach Ende der Interviews zeigte sich ein eher inhomogenes Bild, was sich in der Interpretation der Daten niederschlägt. Es wurde versucht die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Bei der Interpretation der Daten ist eine gewisse Subjektivität zu erwarten, da die Forscherin, die zwar nachvollziehbar handelt, aber dennoch subjektive Entscheidungen trifft, da sie aufgrund ihres persönlichen theoretischen Wissens handelt.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus dem zeitlichen Rahmen, welcher für diese Studie zur Verfügung stand. So war nur eine dem zeitlichen Rahmen angepasste Recherche und theoretische Erläuterung zu dem Thema möglich. Ebenso unterliegt die Feldphase einer zeitlichen Begrenzung.

9 Fazit und Ausblick

Bevor nun die Forschungsfrage beantwortet werden kann, wird nochmals grob zusammengefasst, welche Erkenntnisse sich aus der Theorie und Empirie ableiten lassen, um eine Beantwortung zu ermöglichen. Im Zuge des theoretischen Rahmens dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, dass nachhaltige Entwicklung von Regionen durch die Zusammenarbeit mit Unternehmerinnen und Unternehmern möglich ist. Unternehmen stellen starke Partner für die Regionalentwicklung dar und können die Entwicklung von Regionen maßgeblich beeinflussen. Die Nutzung endogener Potentiale durch Regionalentwicklung hat eine nachhaltige Entwicklung zum Ziel. Die Wirtschaft ist dabei ein wichtiges endogenes Potential, welches genutzt werden kann. Unternehmen werden sogar als neue Zielgruppe der Regionalentwicklung gesehen. Regionalentwicklung ist aber mehr als reines Wirtschaftswachstum, es soll eine qualitative Verbesserung der Wirtschaftsstruktur erreicht werden. Der sozio-ökonomische, natürliche und kulturelle Charakter der Region ist im Fokus. Klein- und Mittelunternehmen sollen entwickelt werden und regionale Netzwerke entstehen (siehe Kapitel 2.2.4). Weitere wichtige Player in der Regionalentwicklung sind die öffentliche Hand und das Regionalmanagement. Regionalmanagement hat sich kurz gefasst von einer prozessorientierten Betreuung zu einer ergebnisorientierten Beratung entwickelt und leistet einen wichtigen Beitrag zum Entwicklungsprozess in den Regionen (siehe Abschnitt 2.3.1).

Auf einzelbetrieblicher Ebene sind Lösungen gefragt, um mit gesellschaftlichem Druck umzugehen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC), oder Corporate Sustainability sind Konzepte welche diesem Umstand Rechnung tragen. CSR wird auf EU-Ebene als Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkung auf die Gesellschaft

gesehen (siehe Kapitel 3). Da aber dennoch keine allgemein gültige Definition existiert, bedient man sich Modelle, die etwa den CSR-Reifegrad eines Unternehmens abbilden (siehe Kapitel 3.4.1). KMU und EPU weisen in Hinblick auf CSR einige Spezifika auf. In der Literatur wird darauf Bezug genommen, dass KMU und EPU aufgrund ihrer kleinen Firmengröße innovativer und flexibler sind und gesellschaftliche Verantwortung kosteneffizient und praxisorientiert integriert werden kann. Außerdem zeichnen sich diese Unternehmen durch ihre Nähe zum Kunden aus und ihre glaubwürdige Positionierung am Markt (siehe Kapitel 3.4.2). Hier decken sich die theoretischen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der durchgeführten Studie im Pielachtal. Die Unternehmen nennen ihre Flexibilität und Kundennähe als Stärken und Alleinstellungsmerkmale. Weiters zeichnet KMU die Nähe zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, auch hier decken sich Theorie und Empirie. Wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben zeichnen sich auch die Unternehmerinnen und Unternehmer durch eine starke Verwurzelung in der Region aus und gesellschaftliches Engagement wird als Legitimationsgrundlage genutzt. Aufgrund der vorliegenden Daten ist auch eine sogenannte emergente Netzwerkbildung ersichtlich, Ressourcenbündelung und Ressourceneinteilung sind als Gründe dafür zu erkennen. Da die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer durchwegs den Wunsch sich zu vernetzen äußerten, sollte das Regionalmanagement im Pielachtal hier ansetzen und Prozesse zur Vernetzung anstoßen und fördern. Wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben stehen hierfür einige Instrumente zur Verfügung, wie Impulsabende oder Themenabende. Durch regionale Netzwerke und Kooperationen können außerdem spezifische Lösungen gefunden werden. Die Autorin schlägt daher vor das konkrete Problem der Personalsuche gemeinsam mit den Unternehmerinnen und Unternehmern mithilfe eines regionalen Prozesses, initiiert und moderiert durch das Regionalmanagement im Pielachtal, zu bearbeiten. Intersektorale Kooperationen, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, sollen zur Win-Win-Situationen führen. Die Kooperationsbereitschaft der Akteure ist maßgeblich für die Aktivierung von Sozialkapital, dieses braucht Netzwerke um sich zu entfalten (siehe Kapitel 2.2.4).

Wie bereits oben erwähnt sind auch die befragten Unternehmen im Pielachtal als Corporate Citizen tätig. Die Region und ihre Entwicklung sind ihnen wichtig und sie betreiben Sponsoring-Aktivitäten. Dennoch scheint der gesellschaftliche Druck, be-

ziehungsweise die unternehmerische Motivation noch nicht Anlass genug gewesen zu sein sich eingehender mit den eigenen unternehmerischen Auswirkungen auseinanderzusetzen. Es scheint, wie auch in der Theorie beschrieben, der Nutzen von Unterstützung gemeinnütziger Organisationen nicht bekannt zu sein, so nennen die Befragten Unternehmer nur Werbezwecke als Sinn von Sponsoring-Aktivitäten, außerdem wurden nur Vereine als Empfänger von Sponsorings genannt (siehe Kapitel 4.3.1).

Aus dieser Sicht kann ein weiterer Ansatz für das Regionalmanagement sein, den Nutzen von Engagement in der Region an die Unternehmerinnen und Unternehmer zu kommunizieren. So ist den Unternehmerinnen und Unternehmern die Region eindeutig wichtig und sie verbinden diese mit Attributen wie „naturnah“ und „familiär“, und daher sollte ihnen auch kommuniziert werden, dass sie maßgeblich zur Entwicklung, beziehungsweise zum Erhalt der Region beitragen können. Betreffend des Unternehmensstandortes kommen durchwegs weiche Standortfaktoren zum Tragen (siehe Kapitel 4.3.1). Das familiäre Umfeld ist der ausschlaggebende Grund für Unternehmerinnen und Unternehmer im Pielachtal tätig zu sein. Harte Standortfaktoren wie gute Erreichbarkeit, Internetanbindung oder ein barrierefreies Ladenlokal werden zwar positiv erwähnt, scheinen aber eine niedrigere Bedeutung in der Standortwahl zu haben. Dies ist eine wichtige Erkenntnis für das Regionalmanagement, da dieses Wissen genutzt werden kann, um Unternehmerinnen und Unternehmer zu motivieren sich an regionalen Entwicklungsprozessen zu beteiligen. Außerdem scheint es sinnvoll den Unternehmerinnen und Unternehmern die *Sustainable Development Goals* vorzustellen, denn sie geben EPU und KMU einen Anlass sich mit den Auswirkungen des Handelns als Unternehmerin und Unternehmer zu beschäftigen und gegebenenfalls erste Handlungen zu setzen.

Weiters zeigt die Studie sehr deutlich, dass sich Unternehmerinnen und Unternehmer stark an der Gemeinde und dem Bürgermeister orientieren. Dies ist auch nicht verwunderlich, da bis jetzt noch kein regionsübergreifender Prozess betreffend der Wirtschaft im Pielachtal gestartet wurde. Die Unternehmen nutzen aber Ressourcen aus der ganzen Region, so stammt das Personal aus der Region, der Großteil der Kunden kommt aus der Region und die Region wird zu Werbezwecken genutzt.

Die große Herausforderung für das Regionalmanagement im Pielachtal besteht aus Sicht der Autorin darin, die Unternehmerinnen und Unternehmer zu motivieren und sich an gemeindeübergreifenden Entwicklungsprozessen zu beteiligen. Um dies zu schaffen muss den Unternehmen ein Nutzen entstehen, daher scheint es sinnvoll die genannten Wünsche der Unternehmerinnen und Unternehmer umzusetzen, beziehungsweise sich mit den genannten Problemen der Unternehmen auseinanderzusetzen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Um den Nutzen für die Region zu steigern ist auch eine Einbeziehung der Zivilgesellschaft sinnvoll (siehe Kapitel 4.3.1). Dem Regionalmanagement stehen dafür Förderprogramme zur Verfügung wie zum Beispiel die aktuelle Strategie der LEADER-Region Mostviertel-Mitte. Auch der Masterplan für ländliche Entwicklung schlägt das LEADER-Programm als Partner zur Umsetzung von Maßnahmen in Regionen vor.

Die dargestellten Erkenntnisse dienen der Beantwortung der Forschungsfrage die lautet:

„Wie kann das Kleinregionsmanagement der Kleinregion Pielachtal Klein- und Mittelunternehmen, sowie Ein-Personen-Unternehmen in der Kleinregion Pielachtal in der Praxis unterstützen, um eine nachhaltige Entwicklung der Region zu fördern?“

Der theoretische Teil der Arbeit hat gezeigt, dass Unternehmen wichtige Akteure sind, um Regionen zu entwickeln. Die befragten Unternehmen sind stark mit der Region verbunden und prinzipiell an Vernetzung und Kooperation interessiert. Es gilt die angesprochenen Probleme mittels regionsübergreifenden Prozessen zu lösen, um eine Win-Win-Situation für die Unternehmen *und* die Region zu schaffen und somit eine nachhaltige Entwicklung der Region positiv zu beeinflussen. Weiters muss auf einzelbetrieblicher Ebene das Bewusstsein für die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns gestärkt werden, um Unternehmen zu motivieren sich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme in der Region zu beteiligen. Der Facharbeitermangel ist nur ein Thema, welches bearbeitet werden kann. Außerdem können die Erkenntnisse dieser Arbeit auch in ein Standortmarketing einfließen, um die Region als Wirtschaftsstandort zu positionieren.

Als weiterführende Forschung kann eine quantitative Befragung der Unternehmerinnen und Unternehmer im Pielachtal angedacht werden, um eine größere Datenmenge zu erhalten und den Status betreffend CSR-Aktivitäten der Unternehmen genauer abzubilden. Damit könnte die Hypothese H1

CSR-Maßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen, sowie Ein-Personen-Unternehmen im Pielachtal, liegt kein Managementsystem zu Grunde.

falsifiziert werden.

Um die Wirksamkeit von Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung in der Region zu überprüfen ist eine weitere qualitative Studie in der Zukunft aus Sicht der Autorin ebenfalls sinnvoll, denn auf diesem Gebiet wurde noch wenig empirisch geforscht (siehe Kapitel 4.3.1).

Literaturverzeichnis

- Amt der NÖ Landesregierung. (2018). *Kleinregionen*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.raumordnung-noe.at/index.php?id=123>
- Amt der NÖ Landesregierung. (2019). *Kleinregionale Zusammenarbeit*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.noe.gv.at/noe/Raumordnung/Kleinregionale_Zusammenarbeit.html
- Augustin, H.-J. (2018). CSR and Innovation: A Holistic Approach from a Business Perspektive. In R. Altenburger (Hrsg.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility* (S. 29–75). Krems: Springer.
- Benz, A. (2004). *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bergman, M. M., Eberle, T. S., Flick, U., Förster, T., Förster, E. H., Mäder, C., ... others (2009). *Manifest zur Bedeutung, Qualitätsbeurteilung und Lehre der Methoden qualitativer Sozialforschung*. SAGW.
- Bergmann, E. (2000). Nachhaltige Entwicklung im föderalen Kontext: Die Region als politische Handlungsebene. In K. Bizer, B. Linscheidt & A. Truger (Hrsg.), *Staatshandeln im Umweltschutz* (Bd. 69). Berlin: Duncker und Humblot.
- Böcher, M. (2009). Faktoren für den Erfolg einer nachhaltigen und integrierten ländlichen Regionalentwicklung. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume: Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böcher, M., Krott, M. & Tränkner, S. (2008). Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. In M. Böcher, M. Krott & S. Tränkner (Hrsg.), *Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung: Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“* (S. 11–

- 22). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff auf https://doi.org/10.1007/978-3-531-91100-7_1 doi: 10.1007/978-3-531-91100-7_1
- Bogner, A., Littig, B. & (Hrsg.), W. M. (2002). *Experteninterview Das Experteninterview*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... others (1987). *Our Common Future ('Brundtland report')*. Oxford University Press, USA. Paperback. Zugriff auf http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linklisted=2812
- Bundeskanzleramt Österreich. (o.J.). *Nachhaltige Entwicklung – Agenda 2030 / SDGs*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030>
- Bundeskanzleramt Österreich. (2017). *Beiträge der Bundesministerien zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch Österreich*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.bundeskanzleramt.gv.at/documents/131008/510106/Agenda2030_BF.pdf/b5006e54-a458-4f83-bd1a-7a4ca611aba7
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (o.J.-a). *Nachhaltigkeit*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.bmnt.gv.at/umwelt/nachhaltigkeit.html>
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (o.J.-b). *Partizipation & nachhaltige Entwicklung in Europa*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.partizipation.at/governance.html>
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2015). *Für Regionalität und Vielfalt*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/zukunftsraum_land_masterplan/le2020-vorwort.html
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2017a). *Der Weg zum Masterplan*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/zukunftsraum_land_masterplan/masterplan-laendlicher-raum/der-weg-zum-masterplan.html
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2017b). *Gemeindeübergreifende Kooperationen: Gemeinsam mehr bewegen*. Zugriff am 2019-04-07 auf

- https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/zukunftsraum_land_masterplan/masterplan-laendlicher-raum/masterplan-verwaltung/s-2-gemeindeuebergreifende-kooperationen.html
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2017c). *Wirtschaft: Mehr für's Land unternehmen*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/zukunftsraum_land_masterplan/masterplan-laendlicher-raum/masterplan-land-forst/s-10-wirtschaft.html
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2018). *Lokale Agenda 21 in Österreich – Umsetzung und Grundlagen*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.bmnt.gv.at/umwelt/nachhaltigkeit/lokale_agenda_21/netzwerk_oesterreich/la-21-in-oesterreich-Grundlagen.html
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (o.J.). *Mainstreaming*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.bmz.de/de/service/glossar/M/mainstreaming.html>
- Carroll, A. (1991, Juli). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Chilla, T., Kühne, O. & Neufeld, M. (2016). *Regionalentwicklung*. UTB GmbH.
- Deuerlein, I., Riedel, S. & Pomper, F. (2003). *CSR Studie Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen* (Bericht). Wien: CSR Austria. Zugriff auf <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/csr-oestereichische%20unternehmen.pdf>
- Draxl, P., Schneidewind, P., Downes, R. & Bucek, M. (2004). *Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich Endbericht an das Bundeskanzleramt Abteilung IV/4*. Wien.
- Ducki, A., Welter, F. & Günther, J. (2015). Neue Kooperationsformen und regionale Identitäten. In S. Jeschke, A. Richert, F. Hees & C. Jooß (Hrsg.), *Exploring Demographics: Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* (S. 93–100). Wiesbaden: Springer Spektrum.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2003). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Eder, G., Langthaler, H. & Payer, H. (2010). *Erfolgsfaktoren Region* (Bericht). Wien:

- ÖAR Regionalberatung.
- Elkington, J. (2000). Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 229–231.
- Europäische Kommission. (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1401278421883&from=DE>
- Faber-Wiener, G. (2013). *Responsible Communication*. Gabler Verlag.
- Flick, U. (1996). Qualitative Forschung. In *Rowohls Enzyklopädie* (2. Aufl., S. 16–19). Reinbek bei Hamburg: Burghard König.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Flick, U. (2014). Mapping the Field. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (S. 3–19). London: SAGE Publications Inc.
- Fürst, D. (2004). Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. In A. Benz (Hrsg.), . Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (o.J.). *Licence to operate*. Zugriff am 2019-04-01 auf <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/licence-operate-51612>
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018a). *Management*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018b). *Regionalentwicklung*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/regionalentwicklung-46534/version-269812>
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018c). *Regionalpolitik*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/regionalpolitik-42019/version-265374>
- Generalversammlung Vereinte Nationen. (2015). *Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>
- Gerhardter, G. & Gruber, M. (2001). Regionalförderung als Lernprozess, Evaluie-

- rung der Förderungen des Bundeskanzleramtes für eigenständige Regionalentwicklung. In *Schriften zur Regionalpolitik und Raumordnung* (Bd. 32). Wien: Bundeskanzleramt.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (2. durchges. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grabow, B. et al. (1995). Weiche Standortfaktoren. In *Difu-Schriften* (Bd. 3). Berlin.
- Haase, M. & Lilge, H.-G. (2012). CSR – ein integraler Bestandteil der Management- und Managerausbildung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 417–433). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Zugriff auf https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_27 doi: 10.1007/978-3-642-25399-7_27
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hahne, U. (1985). *Regionalentwicklung durch Aktivierung interregionaler Potentiale*. München: Verlag Florentz.
- Hahne, U. & von Stachelberg, K. (1994). Regionale Entwicklungstheorien. Konkurrierende Ansätze zur Erklärung der wirtschaftlichen Entwicklung in Regionen. Ein Überblick. *EURES Discussion Paper*, 39.
- Heintel, M. (2001). Mainstream-Regionalentwicklung. *Landnutzung und Landentwicklung*, 5. Zugriff auf <http://homepage.univie.ac.at/martin.heintel/publikationen-Dateien/zkl193.pdf>
- Heintel, M. et al. (2006). Regional Governance: Modetrend oder brauchbare Theorie? *Wirtschaft und Gesellschaft*, 32 (3), 345–368.
- Hirschland, M. (2006). *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*. New York: Palgrave Macmillan US.

- ISO. (2019). *ISO 26000 - Social responsibility*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kalisch, C. (2011). *Das Konzept der Region in der beruflichen Bildung. Theoretische u. empirische Befunde e. Untersuchung regionaler Aspekte in d. beruflichen Erstausbild* (Unveröffentlichte Dissertation). Universität Rostock.
- Keating, M. & Loughlin, J. (1997). *The Political Economy Regionalism*. Frank Cass, London.
- Keck, W. (2015). CSR-Management in Ein-Personen-Unternehmen. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 455–465). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Zugriff auf https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_30 doi: 10.1007/978-3-662-43483-3_30
- Kendler, E., Fischer, P. & Peter, K. (2016). *Kleinregion Pielachtal Strategieplan 2016-2020*. Zugriff am 2019-04-08 auf <https://www.pielachtal.at/kleinregion/wp-content/uploads/2017/02/Strategie2016.pdf>
- Kleine-König, C. & Schmidpeter, R. (2015). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 1117–1137). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Zugriff auf https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_73 doi: 10.1007/978-3-662-43483-3_73
- Kleining, G. (1991). Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), (S. 11–22). Beltz - Psychologie Verl. Union. Zugriff auf <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3722>
- Kleinregion Pielachtal. (2017). *Strategien und Berichte*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.pielachtal.at/kleinregion/strategien-und-berichte/>
- Kleinregion Pielachtal. (2018). *Zeittafel*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.pielachtal.at/kleinregion/zeittafel/>
- KMU Forschung Austria. (2018). *KMU-DATEN*. Zugriff am 2019-04-02 auf <https://>

- www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/
- Kommission der europäischen Gemeinschaften. (2001). *GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:de:PDF>
- Kommission der europäischen Gemeinschaften. (2002, Juli). *MITTEILUNG DER KOMMISSION betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. Zugriff am 2019-04-11 auf <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=DE>
- Lehmkuhl, U. (2001). *Theorien internationaler Politik: Einführung und Texte*. Oldenbourg.
- Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)* (Standard). (2011, Januar). Geneva, CH: International Organization for Standardization.
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015a). *Corporate Citizenship*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_citizenship_1036.htm
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015b). *Nachhaltigkeitslinie: ISO 26000*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsstandard_iso_26000_1565.htm
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen* (Bericht). München: future e.V. Zugriff auf <http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-et-al-2004-CSR-Studie-Kurzfassung-d.pdf>
- Masaka, D. (2008). Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13 (1), 13–21.
- Mayer, K. (2017). *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten*. Gabler Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig be-

- dacht. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mildenberger, U., Khare, A. & Thiede, C. (2008). Corporate Social Responsibility — Theoriekonzepte und Praxisansätze. In F. Himpel, B. Kaluza & J. Wittmann (Hrsg.), *Spektrum des Produktions- und Innovationsmanagements: Komplexität und Dynamik im Kontext von Interdependenz und Kooperation* (S. 107–126). Wiesbaden: Gabler. Zugriff auf https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5583-4_9 doi: 10.1007/978-3-8350-5583-4_9
- Mühler, K. & Opp, K.-D. (2004). *Region und Nation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Mühlinghaus, S. (2002). Eigenständige Regionalentwicklung als Strategie für periphere ländliche Räume? Eine Untersuchung aus dem Schweizer Berggebiet. *Publikation der Ostschweizerischen Geographischen Gesellschaft*, 7. Zugriff auf <https://www.geogr-helv.net/57/127/2002/gh-57-127-2002.pdf>
- Netzwerk Zukunftsraum Land. (2019). *Ländliche Entwicklung*. Zugriff am 2019-04-10 auf <https://www.zukunftsraumland.at/seiten/43>
- Nohlen, D. & Nuscheler, F. (1992). Was heißt Entwicklung? In D. Nohlen & F. Nuscheler (Hrsg.), *Handbuch der Dritten Welt: Grundprobleme, Theorien, Strategien* (S. 55–75).
- NÖ.Regional.GmbH. (o.J.). *Hauptregionsstrategie 2024 - Region NÖ-Mitte*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://www.noeregional.at/fileadmin/root_noeregional/dokumente/noe-mitte/PT-noer-170328-HR-Strategie-NOEM.pdf
- Obinger, H. (2004). *Politik und Wirtschaftswachstum*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E. & Bachinger, M. (2010). 1 Standortmanagement und Lebensqualität. In *Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Petersen, G. & Peemöller, V. (1972). *Regionale Planungsgemeinschaften als Instrument der Raumordnungspolitik in Baden-Württemberg* (Bd. 12). Berlin: Duncker & Humblot.

- Raich, F. (2006). *Gouvernance räumlicher Wettbewerbseinheiten* (Unveröffentlichte Dissertation). Universität Innsbruck.
- Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal. (o.J.). *Pielachtaler Nachhaltigkeitsbericht*. Zugriff am 2019-04-07 auf [file:///C:/Users/Duftschnegge/Downloads/pielachtaler-nachhaltigkeitsbericht%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Duftschnegge/Downloads/pielachtaler-nachhaltigkeitsbericht%20(1).pdf)
- Republik Österreich. (o.J.). *Vor 20 Jahren: Abschluss des EU-Beitrittsvertrags und der EU-Beitritt Österreichs*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.parlament.gv.at/PERK/PE/OEINEU/EUBeitrittOE/index.shtml>
- Riess, B., Schmidpeter, R. & Kleine-König, C. (2010). *Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region*. (Bericht). Bertelsmann Stiftung. Zugriff am 2019-04-11 auf https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Leitfaden_Unternehmen__Gestalten__Region.pdf
- Scheerer, J. (o.J.). *Warum SDGs für Unternehmen wichtig sind*. Zugriff am 2019-04-08 auf <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/verantwortungsvolles-unternehmertum-und-soziale-innovationen/projektnachrichten/warum-sdgs-fuer-unternehmen-wichtig-sind/>
- Schlichting, A. (2019). *Fonds für Kleinregionen - Kleinregionale Projekte*. Zugriff am 2019-04-08 auf <https://www.raumordnung-noe.at/index.php?id=112>
- Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.). (2012). *Corporate Social Responsibility Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Gabler Verlag.
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003, Oktober). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503–530.
- Seidel, M. (2016). *Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument: Grundlagen - Konzepte - Fallbeispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stangl, W. (2019). *soziale Erwünschtheit*. Zugriff am 2019-04-08 auf <https://lexikon.stangl.eu/1807/soziale-erwuenschtheit/>

- Statistik Austria. (2018, Mai). *Statistik des Bevölkerungsstandes*. Zugriff am 2019-04-11 auf https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=104037
- Stehr, C. & Struve, F. (Hrsg.). (2017). *CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren*. Gabler Verlag.
- Stierl, M. & Lüth, A. (2014). Nachhaltige Regionalentwicklung: Unternehmen als Verantwortungspartner. *Knoke, M; Merk, J.; Schneider-Pföhler, M*, 369–388. Zugriff auf http://www.good-response.de/fileadmin/response/Texte_fuer_Publikationen/Stierl_Lueth_10-06-2014_Nachhaltige_Regionalentwicklung.pdf
- Streicher-Tappeser, R., Strati, F., Thierstein, A. & Walser, M. (1997). Sustainable Regional Development. *EURES Discussion Paper, 60*. Zugriff auf <https://eures.de/wp-content/uploads/2018/05/dp60-Sustainable-Regional-Development.-A-comprehensive-approach.pdf>
- Tichy, G. (1984). Ein regionales Aktionsprogramm zur endogenen Entwicklung in der Obersteiermark. In W. Blaas, G. Rüscher & W. Schönböck (Hrsg.), *Regionalökonomische Analysen für Österreich* (S. 205–222). Wien: Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac.
- Töpfer, K. (2002). *Agenda 21: Vorwort*. Zugriff am 2019-04-07 auf <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/vorwort.htm>
- Trippl, M., Maier, G. & Tödting, F. (2012). *Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik*. Springer.
- von Hauff, M. (2014). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Votaw, D. & Sethi, S. P. (1973). *The corporate dilemma : traditional values versus contemporary problems* [Book]. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. (Includes bibliographical references)
- Wallenberger & Linhard. (2014). *DEMOGRAFIE CHECK LEADER-REGION MOSTVIERTEL-MITTE* (Bericht). Horn: Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH.
- Weimer, J. J. (2016). *Ökonomische Hermeneutik : Unternehmen verantwortlich führen*. Marburg: Tectum Verlag.

- Wieland, J. & Schmiedeknecht, M. (2010). *Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerk Governance* (KleM Working Paper Nr. 31/2010). Konstanz. Zugriff auf <http://hdl.handle.net/10419/98781> (urn:nbn:de:bsz:kon4-opus-1256)
- Wirtschaftskammer Österreich. (2014). *Erwerbstätige am Arbeitsort nach Pendlerfrequenz*. Zugriff am 2019-04-07 auf https://wko.at/wknoe/stat/bezirke/Erwerbst%20Aort%20Pendelfrequenz%20Gem/StP%C3%B6lten%20Land_Stadt.pdf
- Wirtschaftskammer Österreich. (2017a, Dezember). *EPU: Zahlen, Daten, Fakten*. Zugriff am 2019-04-08 auf https://www.wko.at/service/netzwerke/Zahlen%20Daten%20Fakten.html?shorturl=epuwkoat_factsheet
- Wirtschaftskammer Österreich. (2017b). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich*. Zugriff am 2019-04-07 auf <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2018a). *Aktive Betriebsstandorte insgesamt und nach Sparten 2018*. Zugriff am 2019-04-11 auf https://wko.at/wknoe/stat/mitglieder/AS_GEM2018.xlsx
- Wirtschaftskammer Österreich. (2018b). *Themen: Bezirk St. Pölten*. Zugriff am 2019-04-10 auf https://wko.at/wknoe/stat/bezirke/themen_stp.htm
- Wirtschaftskammer Österreich. (2019). *Agrarpolitik und Ländlicher Raum*. Zugriff am 2019-04-10 auf https://news.wko.at/news/oesterreich/Agrarpolitik_und_Laendlicher_Raum.html

Anhang

1 Leitfaden zum leitfadengestützte Experteninterview

Einstieg: Begrüßung, Interviewer bedankt sich für die Bereitschaft zum Interview und informiert über die Aufnahme und Verwendung der anonymisierten Daten!

Fragen: Zu Beginn möchte ich gerne mehr über Sie und Ihr Unternehmen erfahren. Wie sehen Sie Ihr Unternehmen und das Unternehmensumfeld und was sind aktuelle Herausforderungen für Sie im täglichen Geschäft?

- Was ist das Kerngeschäft Ihres Unternehmens?
- Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen?
- Welche Probleme hat Ihr Unternehmen im täglichen Geschäft?
- Was läuft besonders gut im täglichen Geschäft?

Wie bei allen Unternehmen ist auch das Umfeld des Unternehmens wichtig. Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf die Region in der Ihr Unternehmen tätig ist?

- Was verstehen Sie unter Region in Bezug auf Ihr Unternehmen?
- Welche räumliche Ausdehnung hat die Region für Sie?
- Welche Bedeutung hat die Region für Ihr tägliches Geschäft?
- Welche Bedeutung hat die Region für Ihre Unternehmensstrategie?
- Hat sich die Bedeutung der Region im Laufe der Unternehmensgeschichte verändert?

- Gab es Phasen in denen die Region besonders wichtig für das Unternehmen war?
- Wie bewerten Sie Ihre Verantwortung gegenüber der Region, bzw. Regionalen Entwicklung?

Wenn Sie an Ihr Unternehmen und die Region denken, in wie fern finden Sie hier in Form von öffentlichen Stellen/Vereinen/Institutionen Unterstützung oder haben Sie in der Vergangenheit Unterstützung erfahren?

- Welche Institutionen/öffentlich Stellen in der Region unterstützen Sie bei Ihrer Unternehmenstätigkeit?
- In welchen Bereichen/in welcher Form wünschen Sie sich in der Gegenwart Unterstützung aus der Region für Ihr Unternehmen?
- Haben Sie bereits einmal Unterstützung aus der Region in Anspruch genommen?
- In wie fern fließt die Region in Ihre Vermarktungsstrategie ein?

Wenn Sie an die ideale Region und Ihr Unternehmen denken, was wäre dann aus Ihrer Sicht die ideale Unterstützung für Ihr Unternehmen?

- Was vermissen Sie momentan?
- In welcher Form sollte diese Unterstützung gegeben sein?
- In welchen Bereichen sollte diese Unterstützung gegeben sein?
- In welchen anderen Regionen laufen aus Ihrer Sicht manche Dinge besser, gibt es bessere Unterstützung?

Ende: Interviewer bedankt sich für die Zeit und das Gespräch und informiert über den weiteren Ablauf.

2 Kategoriensystem mit Ankerbeispielen und Kodierregeln

Hauptkategorie K 1: Entwicklung und Status Quo des Unternehmens

Kodierregel: Alle Aussagen betreffend des eigenen Unternehmens aus Sicht der Expertin, des Experten als Fundstelle K 1 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Der Standort ist eigentlich irgendwo ein bisschen selbsterklärend. Das ist mein Elternhaus und es dort einfach durch meinen Auszug eigentlich die Wohnung leer gestanden

Unterkategorie K 1.1: Unternehmenscharakter

Kodierregeln: Alle Aussagen betreffend der eigenen Unternehmenssituation aus Sicht der Expertin, des Experten als Fundstelle K 1.1 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Eindeutige Herausforderungen sind die Personalsuche, das Suchen von geeigneten Personal, sei es bei den Angestellten oder bei den Arbeitern ist sehr schwierig, überhaupt das momentan wo die Wirtschaft eigentlich gut ist

Unterkategorie K 1.2: Herausforderungen

Kodierregeln: Alle Aussagen betreffend der Herausforderungen im Unternehmen aus Sicht der Expertin, des Experten als Fundstelle K 1.2 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Die täglichen Herausforderungen sind, wie es im Baugeschäft halt so ist, der große Konkurrenzkampf oder Preisdruck, der momentan aufgrund der hohen Auslastung in der Baubranche nicht ganz so gegeben ist aber doch schon wieder, weil für's Frühjahr schon wieder die Preise schlechter werden.

Unterkategorie K 1.3: Verantwortungsbewusstsein und gesellschaftliches Engagement

Kodierregeln: Alle Aussagen betreffend der Verantwortung aus Sicht der Expertin, des Experten als Fundstelle K 1.3 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Und insofern ist uns das auch sehr wichtig da zubleiben und wir haben natürlich, wir haben immerhin über 200 Leute, wir haben natürlich gegenüber der Region auch mittlerweile eine Verantwortung.

Hauptkategorie K 2: Einbindung des Unternehmens in der Region Pielachtal

Kodierregeln: Alle Aussagen und Einschätzungen betreffend der Region Pielachtal, sowie die Einbindung des Unternehmens in die Region aus Sicht der Expertin, des Experten Fundstelle K 2 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Das ist aber nicht so angelaufen, ich weiß nicht ob sich die Leute was drunter vorstellen können oder weil sie mich jetzt nicht persönlich oder vom Namen her gekannt haben. Und ich glaube schon, dass das im Pielachtal schon sehr wichtig ist, dass man einen Bezug der Person hat als wenn man jetzt so fremd ist

Unterkategorie K 2.1: Sicht und Einschätzung der Region

Kodierregel: Alle Aussagen betreffend Sicht und Einschätzung der Region aus Sicht der Expertin, des Experten als Fundstelle K 2.1. kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Aber mir ist wichtig, dass man einfach durchfährt durchs Pielachtal und man sich denkt, wow das ist alles sauber beieinander, da wird was gemacht, und das gefällt mir und das soll so bleiben!

Unterkategorie K 2.2: Unterstützung

Kodierregel: Alle Aussagen betreffend Unterstützung in allen Phasen der Unternehmensgeschichte aus Sicht der Expertin, des Experten mit Fundstelle 2.2 kennzeichnen.

Ankerbeispiel: Man muss auch sagen die Gemeinde, der Herr Bürgermeister hat uns natürlich sehr viel geholfen, der ist dann schon selber einmal auf die BH runtergefahren und hat gesagt tuts weiter, die wollen bauen und solche Sachen. Also wir sind von der Gemeinde sehr unterstützt worden, und ja, BH das weiß man eh, dass das immer schwierige Sachen sind.

Unterkategorie K 2.3: Vernetzung/Kooperation

Kodierregel: Alle Aussagen betreffend Vernetzung und Kooperation Sicht der Expertin, des Experten mit Fundstelle 2.3 kennzeichnen.

3 Memo: Fall B

Interviewerin (I): Petra Fischer, BA

Interviewpartner (A): Einpersonenunternehmer

Datum: 20.11.2017 Dauer: 60 Minuten

Art: face-to-face

Aufzeichnung: Diktiergerät

Ort: Am Unternehmensstandort, Wohnzimmer

Anmerkungen zum Interview: Interviewpartner hat das Interview einmal aufgrund von Krankheit verschoben, wollte aber unbedingt trotzdem interviewt werden. Interviewpartner wirkt nicht gestresst, ist entspannt. Das Interview findet im Wohnzimmer des eigenen Hauses statt, entspannte Atmosphäre.

Notwendige Korrekturen: Keine Korrekturen notwendig, Leitfaden hat gut funktioniert. Interviewpartner ist sehr engagiert und hat daher bereits Einblick in das Regionsgeschehen.

4 Interpretationsregeln nach Mayring

Z1: Paraphrasierung

Z1.1: Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!

Z1.2: Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!

Z1.3: Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!

Z2: Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

Z2.1: Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!

Z2.2: Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!

Z2.3: Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!

Z2.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z3: Erste Reduktion

Z3.1: Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!

Z3.2: Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!

Z3.3: Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!

Z3.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z4: Zweite Reduktion

Z4.1: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!

Z4.2: Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!

Z4.3: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!

Z4.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!