



Universität für Bodenkultur Wien

Wirkung von ausgewählten Nachhaltigkeits- Unternehmen auf die regionale Resilienz *unter besonderer Berücksichtigung der ökologischen Dimension*

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades der Diplom-Ingenieurin

im Rahmen des Studiums

Umwelt- und Bioressourcenmanagement

Eingereicht von: Isabella-Anna Gusenbauer

Matrikelnummer: 0740577

Betreuer:

Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.nat.techn. Marianne Penker
Institut für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Dipl.-Ing. Dr.nat.techn. Thomas Lindenthal
Zentrum für Globalen Wandel und Nachhaltigkeit



Universität für Bodenkultur Wien
Department für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften



ZENTRUM FÜR
GLOBALEN WANDEL
UND NACHHALTIGKEIT

Wien, September 2014

Danksagung

Ein Dank an alle die mit ihrer fachlichen und persönlichen Unterstützung zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen haben.

Mein Dank gilt Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.nat.techn. Marianne Penker und Dipl.-Ing. Dr.nat.techn. Thomas Lindenthal für die außerordentlich gute Zusammenarbeit zur Ausarbeitung des interessanten Themas der Diplomarbeit und die konstruktiven Lösungen zu meinen Problemstellungen.

Danken möchte ich auch den Unternehmen Sonnentor, Waldviertler Werkstätten und gugler für die Kooperation und Beantwortung meiner Fragen.

Mein besonderer Dank gilt auch meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die mir mein Studium ermöglicht und mich (schlussendlich) in all meinen Entscheidungen unterstützt haben.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinen Freunden für die schönen Studienjahre und hoffe, dass der rege und motivierende Austausch auch nach dem Abschluss bestehen bleibt.

DANKE!

Abstract

Due to major global challenges (Grand Challenges), which lie ahead for regions, regional resilience will gain in importance. The aim of this work was to analyze the impact of three sustainability-oriented companies (Sonnentor, gugler and Waldviertler Werkstätten) on the environmental, social and economic resilience of their region. For this purpose an analytical framework was developed, which detects different factors influencing regional resilience. Using operational documents and publications, the three companies were analysed regarding their influence on the resilience of the Waldviertel (Lower Austria).

The results highlight the following factors as supportive for regional resilience: diverse operational sustainability activities, intra- and trans-regional cooperation as well as international networking, discourse with the region and society, innovation and learning culture, diversity as well as participation. The responsibility of the three companies for their region, analysed under the concept of „Corporate Regional Responsibility“, characterizes their operational culture and arises from the intrinsic motivation of the respective company's founder. The companies are well aware of their regional responsibility, but could put more emphasize on it in their business communication.

Kurzfassung

Auf die Regionen Mitteleuropas kommen große globale Herausforderungen (Grand Challenges) zu, sodass die regionale Resilienz an Bedeutung gewinnen dürfte. Vor diesem Hintergrund analysiert diese Arbeit die Auswirkungen von drei Nachhaltigkeits-orientierten Unternehmen (Sonnentor, gugler und Waldviertler Werkstätten) auf die ökologische, soziale und ökonomische Resilienz ihrer Standortregion. Dazu wurde ein Analyseraster verfasst, der unterschiedliche betriebliche Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz beinhaltet. Die ausgewählten Unternehmen konnten durch betriebliche Dokumente und Publikationen hinsichtlich ihres Einflusses auf die regionale Resilienz des Waldviertels untersucht werden.

Die untersuchten Unternehmen wirken auf vielfältige Weise auf die ökologische, soziale und ökonomische Resilienz der Region: Resilienzfördernde Faktoren umfassen etwa Aktivitäten zur betrieblichen Nachhaltigkeit, intra- und überregionale Kooperationen sowie auch internationale Vernetzung, Diskurs mit der Region und der Gesellschaft, betriebliche Innovationsfreude, Diversität, Partizipation und Lernkultur.

Die Verantwortung aller drei Unternehmen für die Standortregion, die sich auch mit dem Konzept der „Corporate Regional Responsibility“ fassen lässt, prägt wesentlich die Kultur aller drei Unternehmen und entspringt jeweils der intrinsischen Motivation der drei Unternehmensgründer. Die Unternehmen könnten die von ihnen gelebte Verantwortung für das Waldviertel noch stärker kommunizieren.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
TABELLENVERZEICHNIS.....	7
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	8
1. EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	9
2. ZIELE DER ARBEIT UND FORSCHUNGSFRAGE.....	11
2.1. Ziel 1: Darstellung der ökologischen Resilienz der Untersuchungsregion	11
2.2. Ziel 2: Darstellung der Nachhaltigkeitsperformance der ausgewählten Unternehmen	11
2.3. Ziel 3: Analyse/Bewertung der Wechselbeziehung zwischen den NachhaltigkeitsUnternehmen und der ökologischen Resilienz ihrer Region	11
2.4. Ziel 4: Wirkungen der NachhaltigkeitsUnternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz ihrer Region	12
2.1. Ziel 5: Analyse der Kommunikation der Unternehmen hinsichtlich ihrer ökologischen und sozio-ökonomischen Verantwortung für ihre Region (Corporate Regional Responsibility)	12
3. ZENTRALE BEGRIFFE UND KONZEPTE	13
3.1. Resilienz, Vulnerabilität und Adaptionsskapazität	13
3.2. Adaptive Cycle / Adaptionsszyklus.....	16
3.3. Der Adaptionsszyklus im Zusammenhang mit der Region	19
3.4. Vertiefung Regionale Resilienz	20
3.5. Betriebliche Nachhaltigkeitsperformance.....	23
3.6. (Nachhaltigkeits-) unternehmen und ihre regionale Einbettung	25
3.7. Arbeitshypothesen	32
3.8. Analyseraster zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz	32
4. METHODE DER ARBEIT UND DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNGSREGION	44
4.1. Literaturrecherche, Dokumentenanalyse	44
4.2. Entwicklung eines Analyserasters zur Erhebung betrieblicher Einflusskriterien auf die regionalen Resilienz	44
4.3. Fallstudiendesign.....	45
4.4. Auswahl der Nachhaltigkeits-Unternehmen	45

4.5.	Darstellung der Untersuchungsregion: Das Waldviertel	46
5.	ERGEBNISSE UND DISKUSSION.....	52
5.1.	Beschreibung der der ausgewählten Unternehmen und ihrer Nachhaltigkeits-Preformance.....	53
5.1.1.	Beschreibung der Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH	53
5.1.2.	Beschreibung gugler GmbH	55
5.1.3.	Beschreibung Waldviertler Werkstätten und GEA.....	57
5.2.	Analyse der Wechselbeziehung der ausgewählten Unternehmen und der ökologischen Resilienz der Region	59
5.2.1.	Darstellung der ökologischen Resilienz der Untersuchungsregion Waldviertel	60
5.2.2.	Auswirkungen der Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Region	61
5.2.3.	Diskussion der Wechselbeziehungen der Unternehmen zur ökologische Resilienz des Waldviertels	67
5.3.	Auswirkungen der ausgewählten Unternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz der Region	71
5.3.1.	Darstellung der sozio-ökonomische Resilienz im Waldviertel	71
5.3.2.	Auswirkungen der Unternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz der Region	73
5.3.3.	Diskussion der Wirkungen der Unternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz des Waldviertels	82
5.4.	Kommunikation der Unternehmen hinsichtlich der ökologischen und sozio-ökonomischen Verantwortung für ihre Region (Corporate Regional Responsibility)	85
5.4.1.	Das Konzepte der Corporate Regional Responsibility (CRR)	85
5.4.2.	Kommunikation der Unternehmen hinsichtlich ihrer Verantwortung gegenüber der Region	86
5.5.	Abschließende Diskussion der Unternehmen in Hinblick auf die regionale Resilienz	90
6.	PRÜFUNG DER ARBEITSHYPOTHESEN	94
7.	SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK.....	96
8.	ZUSAMMENFASSUNG	97
9.	LITERATUR.....	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (rechts): Die konzeptionellen Zusammenhänge unter Vulnerabilität, Resilienz und Anpassungsfähigkeit verstanden nach Gallopin (2006).....	14
Abbildung 2: Der Adaptionzyklus nach C.S. Holling (2001, 394)	17
Abbildung 3: Der Adaptionzyklus mit den drei Variablen (Potenzial, Verbundenheit und Resilienz) (Holling 2001, 395).....	18
Abbildung 4: Beziehungen eines Unternehmens zu seinem Umfeld (Eder et al. 2010, 3).....	27
Abbildung 5: Die drei Dimensionen von regionaler Identität (Sedlacek et al. 2009, 191 nach Werthmüller 1995, 66).....	28
Abbildung 6: Steuerungsmodell für regionale Resilienz (Lukesch et al. 2010, 41).....	33
Abbildung 7: Das Waldviertel im NW-Teil von Niederösterreich (Wikipedia, s.a. a).....	47
Abbildung 8: Jährliche Bevölkerungsveränderung in Österreich nach Gemeinden in % der Bevölkerung im Periodenabschnitt 2006-2011 (Statistik Austria 2011).....	48
Abbildung 9: Jährliche Wanderungsbilanz in % der Bevölkerung im Periodendurchschnitt 2006-2011(Statistik Austria 2011).....	49
Abbildung 10: Abgestimmte Erwerbsstatistik 2010 auf Gemeindeebene (Statistik Austria 2012, bearbeitet, in grün eingezeichnet die Gemeindegrenzen vom Waldviertel)	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakterisierung der Begriffe Resilienz, Vulnerabilität und Adaptionkapazität..	15
Tabelle 2: Variablenzustände und weitere Eigenschaften der Phasen des Adaptive Cycle (Fiala 2013, 19 nach Holling und Gunderson 2002, 44ff)	18
Tabelle 3: Vorherrschende Züge regionaler Systeme in den vier Phasen des Adaptionzyklus (Lukesch et al. 2010, 36, angelehnt an Gunderson et al. 2002a).....	19
Tabelle 4: Eingliederung und Definition der Begriffe regionales Netzwerk und regionale Kooperation (Berger 2010, 33).....	27
Tabelle 5: Analyseraster zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz (Eigene Darstellung)	36
Tabelle 6: Überblick über fördernde und mindernde Faktoren hinsichtlich der ökologischen Resilienz im Waldviertel (eigene Darstellung orientiert an Lukesch et al. 2010, 52ff).....	60

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Region (Eigene Darstellung)..... 62

Tabelle 8: Übersicht über resilienzfördernde und -mindernde Faktoren des Waldviertels in Bezug auf die Gesellschaft und Wirtschaft (Eigene Darstellung nach Lukesch et al. 2010, 52ff) 73

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die ökonomische Resilienz der Region (Eigene Darstellung)..... 74

Tabelle 10: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die soziale Resilienz der Region (Eigene Darstellung) 77

Tabelle 11: Unternehmenskommunikation hinsichtlich der Verantwortung für ihre Standortregion (Eigene Darstellung) 87

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
CRR	Corporate Regional Responsibility
FMA	Finanzmarktaufsicht
gugler	gugler* GesmbH
KMU	Klein und mittlere Unternehmen
NH-Unternehmen	Nachhaltig orientierte Unternehmen
Sonnentor	Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH
Waldviertler	Waldviertler Werkstätten GesmbH

1. Einleitung und Problemstellung

“A key contribution of resilience derives from the core understanding that change is a fundamental aspect of any system”

Nelson et al. 2007, 412

Regionen und Unternehmen müssen immer mehr auf globale Herausforderungen reagieren, um daraus folgende mögliche Krisen zu überstehen oder Chancen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu nutzen.

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung, eine Bewegung die sich nach der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1987 konkretisiert hat, soll eine Lösung sein den Prozess zu einer zukunftsfähigeren (im Sinne der Schonung der Natur und Umwelt) und Generation-gerechten Zukunft einzuleiten (WCED 1987, 9f). Eine nachhaltige Entwicklung zeigt sich in einem verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Erde, um eine gerechte Verteilung und sichere Lebensgrundlage der jetzigen aber auch der zukünftigen Generationen zu gewährleisten.

Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs wird immer mehr das Prinzip der Nachhaltigkeit um die Dimension der Resilienz ergänzt (siehe Behrendt et al. 2010, 12, Schouten et al. 2012, 165 und Rößler 2011, 102). Unter Resilienz wird generell die *„Widerstandskraft eines Systems gegen plötzliche krisenhafte Veränderungen seiner Umweltbedingungen“* (Gruber 2011a, 1) verstanden. Sie fordert demnach eine Entwicklung hin zu einem generationsübergreifenden, gerechten, zukunftsfähigen und krisenfesten System.

Die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) sieht Regionen als wesentliche Handlungsebene für wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt und als Puffer in Bezug auf Krisen (OECD 2011, 17f).

Aber welche Strategien oder Entwicklungen helfen Regionen solche Krisen, wie beispielsweise Energieengpässe, Ressourcenverknappungen oder Turbulenzen auf den Weltmärkten, entgegen zu wirken um schneller wieder Aufwind zu bekommen?

Regionen mit einer hohen Anpassungsfähigkeit oder geringen Verwundbarkeit gegenüber Problemen und Störungen zeigen eine Reihe von ökologischen und sozio-ökonomischen Faktoren auf, die eine hohe Robustheit oder Resilienz gewährleisten. Diese Faktoren in einer Region werden noch erforscht und sind erst in ersten Ansätzen bekannt (siehe EC 2011, Lukesch et al. 2010, Folke et al. 2010). Dabei werden zunehmend auch Strategien aufgezeigt, wie diese Faktoren auf ökologischer, ökonomischer oder sozialer Ebene in Regionen und Unternehmen umgesetzt werden können (Lukesch et al. 2010).

Einige Pionierunternehmen haben bereits einen konsequenten Weg hin zu einer nachhaltigen Entwicklung eingeschlagen und sich dabei zu einer engagierten Nachhaltigkeitsorientierung bekannt. Hier stellt sich die zentrale Frage, ob dieses betriebliche Nachhaltigkeitsengagement, ein Faktor für die Stärkung der Resilienz der Region sein kann. Schaffen es nachhaltige und zukunftsfähige Unternehmen die Region in der sie maßgeblich agieren, bei Krisenereignissen zu stärken? Und wenn ja, wie?

Durch eine strategische Nachhaltigkeitsorientierung versuchen Pionierunternehmen, sich und zukünftigen Generationen eine lebenswerte und chancenreiche Zukunft zu gestalten.

Manche dieser Unternehmen beziehen ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen auch auf eine starke Wechselwirkung mit ihrer Standortregion. Diese Interaktion zwischen stark Nachhaltigkeits-orientierten Unternehmen (NH-Unternehmen) und der ökologischen, ökonomischen und sozialen Resilienz ihrer Standortregion wurden bislang kaum erforscht.

Wie das Anfangszitat von Nelson et al. (2007, 412) ausdrückt, ist Wandel fundamental in jedem existierendem System. Aber gerade in Zeiten von Krisen und Grand Challenges müssen Regionen für die Stabilität des Gemeinwohls sorgen, um auf diese Entwicklungen rascher und flexibler reagieren zu können. Als solche Krisen hat die EU fünf Grand Challenges herausgearbeitet, denen Europa mittel- und langfristig neben der Wirtschafts- und Finanzkrise begegnen wird. Diese fünf großen Herausforderungen sind Globalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel, eine sichere, nachhaltige und wettbewerbsfähige Energieversorgung sowie soziale Polarisierung (EC 2011, 1). Zusätzlich werden auch noch weitere große globale Herausforderungen in diesem Kontext genannt: Ressourcenverknappung, Bodenverluste durch Bodenerosion und -verdichtung sowie durch Versiegelung, Wasserknappheit, Gefährdung der Biodiversität, Müll- und Abwasserprobleme sowie der zunehmende Ausstoß an Schadstoffemissionen (Lindenthal 2011).

Regionalisierung und regionale Resilienz zeigen hier eine Antwort auf die Folgen der Globalisierung, da viele soziale, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen am besten auf lokaler oder regionaler Ebene begegnet werden kann. Hierbei können Unternehmen eine wesentliche Rolle einnehmen, um eine Politik der regionalen Nachhaltigkeit und der Resilienz zu fördern – ob und wie, ist Schwerpunkt dieser Arbeit.

2. Ziele der Arbeit und Forschungsfrage

Übergeordnetes Ziel dieser Arbeit ist es, stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen (NH-Unternehmen) hinsichtlich ihrer Wirkung auf die regionale Resilienz zu untersuchen. Ziel ist es herauszufinden, ob die jeweilige betroffene Region mit Hilfe des Unternehmens gegenüber Herausforderungen und Krisen in höherem Maße robust, gut anpassungsfähig und zukunftsfähig reagieren kann und so eine Stärkung der Resilienz erfährt. Ziel ist es auch, Unternehmen in ihrer Rolle als aktiven Akteur einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu positionieren. In dieser Arbeit wird die Resilienz gegenüber spezifischen, empirisch messbaren aber auch gegenüber generischen, unvorhersehbaren Krisen betrachtet (Lukesch 2013, 15:00).

Daraus lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

Können Nachhaltigkeits-Unternehmen die regionale Resilienz stärken?

Die Detail-Ziele dieser Arbeit sind folgende:

2.1. ZIEL 1: DARSTELLUNG DER ÖKOLOGISCHEN RESILIENZ DER UNTERSUCHUNGSREGION

Anhand von Kriterien der ökologischen regionalen Resilienz (die aus der Literatur abgeleitet und in einer eigenen Darstellung zusammengefasst werden) und vorhandener Daten wird die Untersuchungsregion Waldviertel analysiert. Als Bezugspunkt der Analyse dient auch das dynamische Verhalten von Regionen in der Krise unter anderem vor dem Hintergrund des Klimawandels und der Wirtschafts- und Finanzkrise. Diesen Herausforderungen wird die Entwicklung des Waldviertels gegenübergestellt.

2.2. ZIEL 2: DARSTELLUNG DER NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE DER AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN

Um die Nachhaltigkeitsorientierung ausgewählter Unternehmen (NH-Unternehmen) darzulegen, wird ihre Nachhaltigkeitsperformance dargestellt. Dies geschieht auf anhand von aus der Literatur abgeleiteten Kriterien der Nachhaltigkeit.

2.3. ZIEL 3: ANALYSE/BEWERTUNG DER WECHSELBEZIEHUNG ZWISCHEN DEN NACHHALTIGKEITSUNTERNEHMEN UND DER ÖKOLOGISCHEN RESILIENZ IHRER REGION

Ein Ziel der Arbeit ist die Analyse des Zusammenhangs zwischen betrieblicher Nachhaltigkeitsperformance der ausgewählten Unternehmen und regionaler Resilienz. Diese Wechselbeziehung wird besonders aus der ökologischen Perspektive betrachtet, im Sinne einer Wirkung der drei ausgewählten Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Standortregion. Ein Indikatorraster auf Basis einer Literaturanalyse stellt den Analyserahmen bereit.

2.4. ZIEL 4: WIRKUNGEN DER NACHHALTIGKEITSUNTERNEHMEN AUF DIE ÖKONOMISCHE UND SOZIALE RESILIENZ IHRER REGION

Die stark nachhaltig ausgerichteten Unternehmen sollen auch hinsichtlich ihrer ökonomischen und sozialen Wirkung auf die Resilienz ihrer Standortregion untersucht werden. Wie in der Betrachtung der ökologischen Dimension, wird auch hier ein auf einer Literaturanalyse basierender Indikatorraster die Basis der Bewertung sein.

2.1. ZIEL 5: ANALYSE DER KOMMUNIKATION DER UNTERNEHMEN HINSICHTLICH IHRER ÖKOLOGISCHEN UND SOZIO-ÖKONOMISCHEN VERANTWORTUNG FÜR IHRE REGION (CORPORATE REGIONAL RESPONSIBILITY)

Unter diesem Ziel soll der Frage nachgegangen werden, ob sich Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Standortregion bewusst sind und ihre Wirkung auf die Region kommunizieren sowie welches Selbstverständnis sie gegenüber der Region einnehmen.

Inhalte mit Regionsbezug der Außen-Kommunikation (u.a. Außen-Darstellung, Werbung und Marketing) sollen untersucht werden. Das Bewusstsein der ausgewählten Unternehmen über ihre regionale Verantwortung soll dargestellt werden und unter dem Konzept der Corporate Regional Responsibility betrachtet werden.

3. Zentrale Begriffe und Konzepte

Grundvoraussetzung für die Beantwortung der Forschungsfrage und Bearbeitung der Ziele dieser Arbeit, ist die Auseinandersetzung und Analyse der bestehenden wissenschaftlichen Theorien und Konzepte. Im Anschluss werden daher aus regionalwirtschaftlicher Sicht, die Konzepte der Resilienz bis hin zum Adaptionszyklus betrachtet. Aus betrieblicher Sicht werden anschließend die bestehenden Methoden der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen dargestellt. Darauf folgt die theoretische Betrachtung der unternehmerischen Einbettung in die Region. Anschließend werden die aus der Literatur analysierten Einflussfaktoren zur Wirkung der Unternehmen auf die regionale Resilienz in einem Analyseraster zusammengestellt, der den Übergang von der Theorie zur Praxis darstellt.

3.1. RESILIENZ, VULNERABILITÄT UND ADAPTIONS-KAPAZITÄT

In diesem Kapitel werden verschiedene Definitionen des Begriffs Resilienz aufgezeigt sowie das Konzept der Resilienz näher beschrieben. Wesentlich dafür ist die Auseinandersetzung und Abgrenzungen von den beiden Begriffen Vulnerabilität und Adaptive Capacity, die dem Resilienz-Konzept sehr nahe stehen.

Den Begriff **Resilienz** trug C.S.Holling ursprünglich in die Ökologie ein, um nicht-lineare Dynamiken von Ökosystemen zu analysieren (Gunderson 2000, 425). Zunehmend hat das Konzept der Resilienz Wurzeln in vielen weiteren Richtungen von der Psychologie bis hin zur Wirtschaft getragen. Je nach dem in welcher wissenschaftlichen Disziplin das Konzept verwendet wird, sind unterschiedliche Definitionen zu finden.

Der Wort-Ursprung von Resilienz, *resilire* (lateinisch), bedeutet *zurückspringen*. Im Duden Wörterbuch (1996) wird unter Resilienz die psychische Widerstandskraft sowie der Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen, verstanden. Diese Definition spiegelt die Definition aus dem Blickwinkel der Psychologie bzw. des Individuums wieder. In dieser Arbeit ist aber der Blick auf Resilienz von Gesellschaften bzw. Ökosystemen, das heißt auf systemischer Ebene.

Laut Martin (2012, 5) lässt sich Resilienz in drei Interpretationskonzepte eingliedern:

- „**Engineering Resilience**“: Federführend ist hier die Fähigkeit eines Systems sich nach einem Schock oder Störung schneller wieder den vorherigen Gleichgewichtsstatus anzunehmen. Fokus liegt hier auf Widerstand gegen Schocks und Stabilität nahe einem Gleichgewicht.
- „**Ecological Resilience**“: Bezeichnend ist hier der Grad des Schocks oder der Störung welcher ein System aufnehmen kann, bevor es - nach einer Phase der Destabilisierung - zu einem nächsten anderem stabilen Status übergeht. Fokus ist hier das Verhalten eines Systems weg von unterschiedlichen Gleichgewichtszuständen.
- „**Adaptive Resilience**“ ist definiert durch die Fähigkeit eines Systems seine Form und/oder Funktion antizipativ oder reaktionär zu reorganisieren, um so die Wirkung eines destabilisierenden Schocks zu minimieren. Fokus liegt hier auf der Anpassungsfähigkeit eines Systems.

Zwar lässt sich das Konzept der Resilienz in diese Kategorien einteilen, gleichermaßen wird es als verschwommen („fuzzy concept“) bezeichnet, aber doch als für die Zukunft vielversprechend gesehen. Generell kann unter Resilienz also die „*Widerstandskraft eines Systems gegen plötzliche krisenhafte Veränderungen seiner Umweltbedingungen verstanden werden*“ (Gruber 2011a, 1).

Bedeutend für die Eingliederung von Resilienz im wissenschaftlichen Diskurs ist die Abgrenzung zu den Begriffen der Vulnerabilität und der Adaptionskapazität. Gallopin (2006, 301) sieht den Zusammenhang der Begriffe folgend (siehe Abbildung 1): Resilienz steht in Verbindung mit der Fähigkeit auf Krisen zu reagieren und sich anpassen (Adaptionskapazität) sowie der Vulnerabilität (Verwundbarkeit) gegenüber einer Krise.

Gallopin (2006, 301) kommt zu dem Schluss, dass alle drei Konzepte zusammenhängend miteinander interagieren, die Abgrenzung zudem aber schwer fällt.

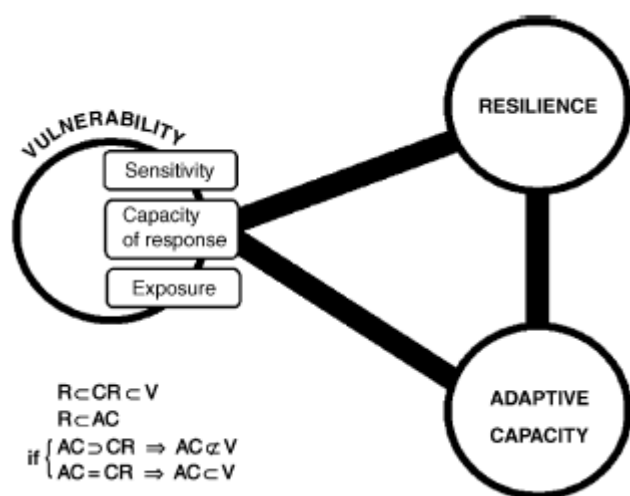


Abbildung 1 (rechts): Die konzeptionellen Zusammenhänge unter Vulnerabilität, Resilienz und Anpassungsfähigkeit verstanden nach Gallopin (2006)

Vulnerabilität ist ein Konzept, dass häufig in der Klimawandeldebatte verwendet wird. Hier wird oft die Definition vom IPCC angewendet. Vulnerabilität ist demnach „*the degree to which a system is susceptible to, or unable to cope with adverse effects of climate change, including climate variability and extremes. Vulnerability is function of the character, magnitude, and rate of climate change and variation to which a system is exposed, its sensitivity, and its adaptive capacity.*“ (IPCC 2007, 6)

Für diese Arbeit ist jedoch der Zusammenhang zur Region, und somit die Auseinandersetzung mit dem Begriff der regionalen Vulnerabilität Hauptaugenmerk.

Dieser Begriff entstammt u.a. aus der Umweltverträglichkeitsprüfung, um die Verwundbarkeit einer Region zu beschreiben. Moser (2012) bearbeitet in ihrer Masterarbeit dieses spezifische Konzept der regionalen Vulnerabilität und kommt in Anknüpfung an den Bericht „EU2020“ (EC 2008) zur allgemeinen Definition:

„**Regionale Vulnerabilität** ist die Anfälligkeit oder Verwundbarkeit einer Region gegenüber bestimmten Herausforderungen oder Gefährdungen. Das Ausmaß der regionalen Vulnerabilität hängt von der Stärke der Gefährdung ab, der die Region ausgesetzt ist, sowie von der Beeinflussbarkeit der Region durch die Herausforderung und der Anpassungskapazität gegenüber dem negativen Einfluss.“ (Moser 2012, 6)

Wesentlich für das Verständnis der Resilienz ist nicht nur das Konzept der Vulnerabilität sondern, wie in Abbildung 1 zu sehen, auch die Auseinandersetzung mit der **Adaptionsfähigkeit** eines Systems. Gallopin (2006) unterscheidet in seiner Arbeit zusätzlich auch zwischen Adaptionkapazität und „*Capacity of Responses*“. Zweiteres bezieht sich nur auf die Fähigkeit des Systems auf eine Veränderung zu reagieren, wobei hingegen die Adaptionkapazität auch zu Veränderungen in einem System führen kann und so die Sensitivität und Resilienz beeinflusst. Nur wenn beide Eigenschaften der Adaptionkapazität und „*Capacity of Responses*“ hoch sind, ist die Vulnerabilität eines Systems geringer.

Die Vulnerabilität eines Systems bezieht sich laut Fiala (2013, 12) somit nicht nur auf interne Systemcharakteristika sondern auch auf externe Herausforderungen, denen dieses System ausgesetzt ist – hier zum Beispiel dem Klimawandel. Resilienz hingegen beschreibt eine systemimmanente Eigenschaft, um laut Definition (siehe Martin 2012, 11), im Gleichgewichtszustand zu bleiben oder einen stabilen Status wieder (in neuer Form) herzustellen. Die Adaptionkapazität ist laut Walker et al. (2004, 7) die Fähigkeit Resilienz zu managen, also diese durch gewisse Anpassungsmaßnahmen zu stärken oder auch zu schwächen. Dennoch darf Resilienz laut Lukesch et al. (2010, 14) nicht als ein starrer Zustand gesehen werden. In ihrem ÖAR Bericht gehen die Autoren davon aus, dass Resilienz keine statische Daseinsform ist, sondern als unaufhörlicher Anpassungsprozess zwischen Systemen und ihrer Umwelt begriffen wird.

Kritisiert wird der Resilienz-Ansatz unter anderem von Brand et al. (2011, 78f). Sie sehen die Begriffsdefinition als mehrdeutig und unklar und kritisieren sowohl die Annahme, dass die alternativen stabilen Zustände nicht auf alle Systeme zutreffen. Sie weisen darauf hin, dass der Begriff Resilienz in „*vielen Publikationen als nicht klarer, operationalisierbarer naturwissenschaftlicher Begriff [verwendet wird], sondern ähnlich wie ‚Nachhaltigkeit‘ als vieldeutiger Grenzbegriff, der zwischen unterschiedlichen Disziplinen vermittelt*“ (Brand et al. 2011, 79 nach Brand und Jax 2007).

Um letzterer Position etwas entgegenzuhalten, soll die abschließende Tabelle (Tabelle 1) die Charakterisierung und Eingliederung der drei Begriffe Resilienz, Vulnerabilität und Adaptionkapazität noch einmal übersichtlich darstellen. Für die weitere Verwendung dieser Begriffe wird die in Tabelle 1 angegebene Definition verwendet.

Tabelle 1: Charakterisierung der Begriffe Resilienz, Vulnerabilität und Adaptionkapazität

	Resilienz	Vulnerabilität	Adaptionkapazität
Allgemeine Definition	Fähigkeit eines Systems Störungen zu absorbieren, Veränderungen mitzuerleben und dennoch die gleichen Funktionen, Strukturen, Identitäten und Feedbacks zu erhalten (Schouten 2012, 165, Folke et al. 2010, 20) Widerstandskraft eines Systems gegen plötzliche krisenhafte Veränderungen seiner Umweltbedingungen (Gruber 2011a, 1) Systemimmanente Eigenschaft um einen Gleichgewichtszustand	„Die Vulnerabilität gibt an, inwieweit ein System für nachteilige Auswirkungen der Klimaänderungen (inklusive Klimaschwankungen und -extreme) anfällig ist bzw. nicht fähig ist, diese zu bewältigen.“ (Umweltbundesamt, s.a.a nach IPCC, 2007). Empfindlichkeit gegenüber Schäden und das Potenzial für Wandel oder Transformation eines Systems wenn es mit Störungen konfrontiert ist (Gallopin 2006, 294)	„...ist die Anpassungsfähigkeit in einem natürlichen oder gesellschaftlichen System auf aktuelle oder erwartete klimatische Stimuli oder Effekte so zu reagieren, dass ein gemäßigter Schaden oder sogar positive Entwicklungen entstehen“ (IPCC 2007,6)

	zu erhalten oder einen anderen stabilen Status zu erhalten (Martin 2012,11)		
...ist abhängig von:	Equilibrium, mehreren „steady-states“ (Gunderson 2000, 432) Indikatoren aus Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft, Sozialer Kohäsion, Territoriale Kohäsion, Zukunftsfähigkeit, Strategie, Kooperation, Steuerungsstrukturen und -prozesse, Lernen, Diversität, Redundanz, Modularität, Feedback und Effizienz (für regionale Resilienz, Lukesch et al. 2010, 42-52)	Exposition, Sensitivität und Anpassungsfähigkeit (Gallopín 2006 und Smit und Wandel 2006, 286)	Ökonomischen Ressourcen, Know-how, Technologien, Institutionellen Kapazitäten, politischem Willen, etc. (Umweltbundesamt, s.a.a) Vorhandenen Bio-Ressourcen („key variables“) (Gunderson 2000, 428) Resilienz (Gunderson 2000, 435)
...im Zusammenhang mit einer Region	Regionale Krisenfestigkeit ist „die Fähigkeit einer Region, interne und externe Störungen durch Wandlungsprozesse zu absorbieren, so dass die für das Gedeihen und die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit der Region wesentlichen Funktionen, Strukturen und Beziehungen aufrecht bleiben.“ (Lukesch et al. 2010, 11) Siehe auch die oben ausgeführten Definitionen von Martin (2012, 5 und 10) zur Adaptive Resilience und zur regionalen ökonomischen Resilienz	„Regionale Vulnerabilität ist die Anfälligkeit oder Verwundbarkeit einer Region gegenüber bestimmten Herausforderungen oder Gefährdungen. Das Ausmaß der regionalen Vulnerabilität hängt von der Stärke der Gefährdung ab der die Region ausgesetzt ist, sowie von der Beeinflussbarkeit der Region durch die Herausforderung und der Anpassungskapazität gegenüber dem negativen Einfluss.“ (Moser 2012, 6)	Adaptionskapazität einer Region „ist die Fähigkeit einer Region/eines Systems, sich durch Planung und Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen an die veränderten Bedingungen anzupassen oder die Veränderungen auch zum Vorteil nutzen zu können.“ (Umweltbundesamt s.a.a)

3.2. ADAPTIVE CYCLE / ADAPTIONSZYKLUS

Um den Anpassungsprozess in Zusammenhang mit Resilienz zu beschreiben, wird in der Forschung als dominierendes Konzept der Adaptionszyklus verwendet. Ursprünglich wurde dieses Konzept von Holling (2001) verwendet, um Veränderungsprozesse in kanadischen Wäldern herauszuarbeiten (Lukesch et al. 2010, 17), aber nun verallgemeinert, um die Dynamik von Systemen zu beschreiben (Gunderson 2000, 425).

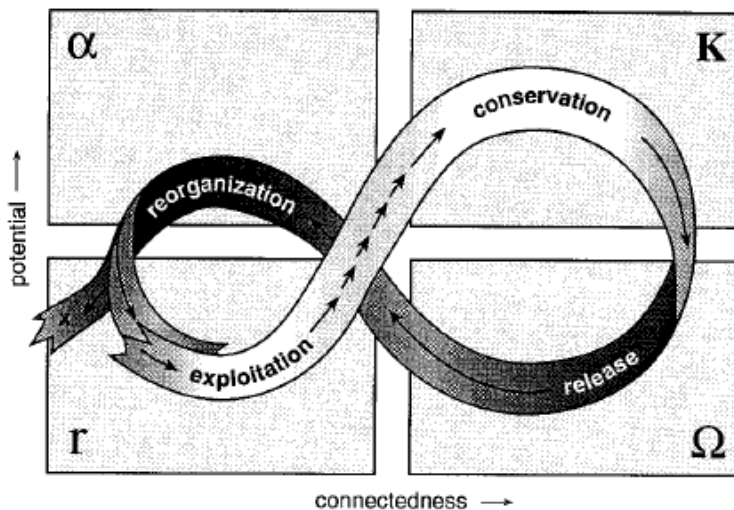


Abbildung 2: Der Adaptionszyklus nach C.S. Holling (2001, 394)

Wie aus Abbildung 2 erkennbar durchläuft der Zyklus vier Phasen:

1. Exploitation (**Wachstums- oder Nutzungsphase, r**),
2. Conservation (**Schutz- oder Übergangsphase, K**),
3. Release (**Zerstörungs- oder Erhaltungsphase, Ω**) und
4. Reorganization (**Reorganisierungs- oder Erneuerungsphase α**) (Lukesch et. al. 2010, 19 und Holling 2001).

Verbunden werden diese Phasen durch zwei prägende Einflussgrößen, die zueinander gegenläufig sind, aber laut Lukesch et. al. (2010, 18) entscheidend für evolutionäre Vorteile sind:

- a) Der Grad der **inneren Verbundenheit** / Organisationsdichte (*internal connectivness*)
- b) das **schöpferische Potenzial**.

Zusätzlich ergänzt Holling (2001, 395, Abbildung 3) eine dritte wesentliche Variable:

- c) **Resilienz**.

Laut Holling bewegt sich ein System relativ langsam von der ersten Phase (der Wachstumsphase) bis zum Ende der vierten Phase (der Erneuerungsphase). Betrachtet man zunächst Abbildung 2, ist die erste Phase hell eingefärbt, hier befindet sich die stabile Wachstumsphase auch als „Frontloop“ bezeichnet. Nach der Schutz-/Übergangsphase folgt - in dunkel eingefärbt und gekennzeichnet von starkem Verlust an Potenzial - die Zerstörungs- und Erhaltungsphase. Dieser Teil des Adaptionszyklus wird als „Backloop“ bezeichnet. Bilden sich neue Potenziale kann das System in eine neue Orientierung übergehen (in die Reorganisierungsphase) und der Zyklus beginnt von neuem – Wenn nicht, fällt das System in einen Zustand sehr geringer Organisationsdichte zurück und das System steigt aus dem Zyklus aus (als x in Abbildung 2 eingezeichnet).

Betrachtet man zusätzlich die dritte Variable, die Resilienz, entsteht ein dreidimensionaler Würfel, abgebildet in Abbildung 3:

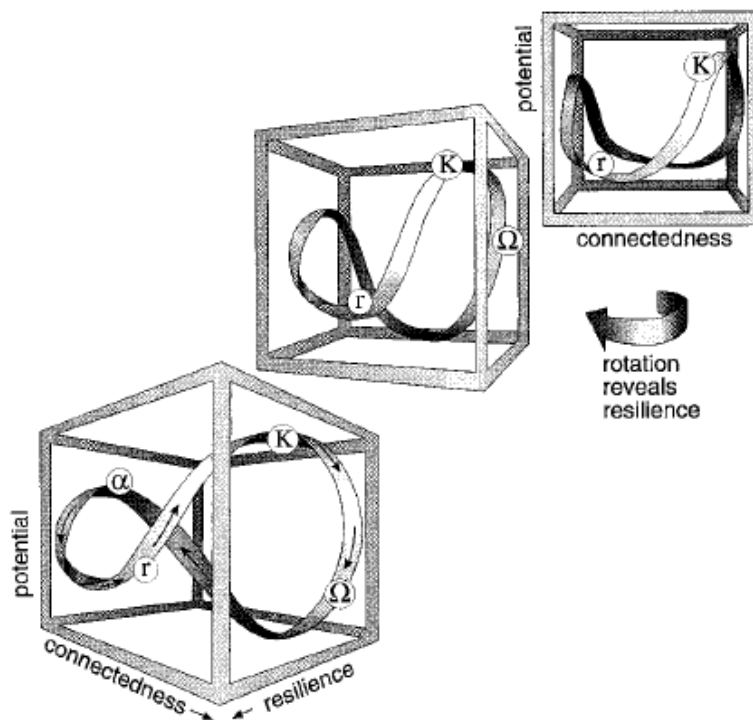


Abbildung 3: Der Adaptionszyklus mit den drei Variablen (Potenzial, Verbundenheit und Resilienz) (Holling 2001, 395)

Laut Holling sinkt die Resilienz und mit ihr auch die Adaptionsfähigkeit, wenn das System sich der Phase K (Schutz-/Übergangsphase) annähert, also sich im späteren Abschnitt des Frontloops befindet, denn hier wird das System zerbrechlicher und fragiler. Im Backloop steigt die Resilienz eines Systems wieder an und in der α -Phase ermöglicht die geringe Verbundenheit des Systems (ganz) neue Entwicklungen.

Zusammenfassend hat Fiala (2013, 19) eine Tabelle der Variablenzustände der vier Phasen des Adaptionszyklus nach Holling und Gunderson (2002, 44ff) dargestellt:

Tabelle 2: Variablenzustände und weitere Eigenschaften der Phasen des Adaptive Cycle (Fiala 2013, 19 nach Holling und Gunderson 2002, 44ff)

	r-Phase	K-Phase	Ω -Phase	α -Phase
Potenzial für Veränderung	Gering, steigend	Groß, Stabil	Hoch, rasch und stark sinkend	Hoch
Interne Verbundenheit	Gering, steigend	Hoch, steigend	Sehr hoch, sinkend	Gering
Resilienz	Groß, sinkend	Gering, weiter sinkend	Gering, spät steigend	Hoch, Steigend
Übergang zur nächsten Phase	Langsam	Rasch	Rasch	Langsam
Regelkreis	Frontloop	Frontloop	Backloop	Backloop

Um ein genaueres Verständnis der vier Phasen und deren Übergänge zu geben, werden diese hier beschrieben:

In der **Wachstums- und Nutzungsphase r** entfaltet sich laut Lukesch et al. (2010, 19) das System. Am Beginn dieser Phase setzt gemäß Fiala (2013, 17) ein kontinuierliches Wachstum

ein, Ressourcen werden akquiriert und Potenzial akkumuliert. Lukesch et. al (2010, 19) denken hier etwa an einen Jungwald oder die ersten Jahre der Gründung von Google.

Lukesch et al. (2010, 19) beschreiben die zweite Phase (**Schutz- oder Erhaltungsphase, K**) folgend: Die innere Verbundenheit ist hoch, verkörpert durch Regelsysteme oder Qualitätsstandards, die schöpferischen Potenziale wirken in Organisationsstrukturen und Institutionen. Hier ist das Streben nach Stabilität höher gestellt als das Verlangen nach Innovation – so stabil das System auch scheint, es wird verletzlicher gegenüber externen Schocks.

Der Übergang von K zu Ω erfolgt rasch und oft überraschend. Die **Zerstörungs- und Übergangsphase Ω** wirkt destabilisierend und führt zu (kreativer) Zerstörung und lässt bisher hohe Potenziale rasch absinken. Steigt die Resilienz des Systems, ist das der Übergang zur α Phase, der Reorganisations- oder Erneuerungsphase. (Lukesch et al. 2010, 19)

Die letzte Phase, die **Reorganisierungs- oder Erneuerungsphase α** , ist geprägt von Unsicherheit, doch können die neu erzielten Potenziale starke Erneuerungsimpulse darstellen. Entweder das System erneuert seinen Zyklus (Übergang zur ersten Phase r) oder transformiert ganz in ein neues System, das sehr geringes schöpferisches Potenzial und eine sehr geringe innere Verbundenheit aufweist (in Abbildung 2 gekennzeichnet mit x). Laut Fiala (2013, 18) kommt es in dieser Phase durch die interne Regulation des Systems zu einem geringeren Grad an Verbundenheit, aber im positiven Fall zu einem hohen Grad an Resilienz.

3.3. DER ADAPTIONSZYKLUS IM ZUSAMMENHANG MIT DER REGION

Im Fokus dieser Arbeit steht jedoch die regionale Resilienz. Wie hängen die Systeme Vulnerabilität, Adaptionskapazität und regionale Resilienz nun zusammen?

Hier hat Lukesch et al. (2010, 36) zur Erläuterung eine Matrix erstellt, die die vorherrschenden Züge regionaler Systeme in den vier Phasen des Adaptionzyklus (siehe Tabelle 3) darstellt:

Tabelle 3: Vorherrschende Züge regionaler Systeme in den vier Phasen des Adaptionzyklus (Lukesch et al. 2010, 36, angelehnt an Gunderson et al. 2002a)¹

Aspekte	Phasen im Adaptionzyklus			
	r $\rightarrow$ K	K $\rightarrow$ Ω	$\Omega \rightarrow \alpha$	$\alpha \rightarrow$ neues System
Governance – Akteur	Förderbürokratie (Verwaltung, Verbände, Intermediäre)	Regionale Initiativen AktivistInnen	Reformer, Intellektuelle	Visionäre Führerfiguren; Entscheidungsstrukturen auf er(neuer)ter Legitimitätsbasis
Politikmodus	Implementierung	Protest, Auflösung	Formulierung neuer Optionen	Grundsatzentscheidungen (in Bürgerversammlungen neu konstituierten Organen)

¹ Der ÖAR Bericht (Lukesch et al. 2010) unterstellt, dass sich das System weiter entwickelt und so in ein neues (von den regionalen Akteuren akzeptiertes) System mit neuen Potenzialen und inneren Verbindungen übergeht.

Verhältnis zwischen Politik und Wissenschaft	Wissenschaft bekräftigt Politik	Wissenschaft widerspricht Politik	Wissenschaft wägt ab und integriert	Wissenschaft als Helfer zur Herstellung neuer Legitimation
Wissenschaftsmodus	Monitoring	Zurückweisung leitender Paradigmen	Auswahl passender Optionen	Zeugnis „Wissender“
Strategie	Mehr vom selben	Forcieren	Neue Handlungsmöglichkeiten schaffen	Versöhnen und zusammenführen
Leitvorstellung	Stabilität	Abbau von Dominanzstrukturen	Aufbau alternativer Ordnungsstrukturen	Entstehung (Schaffung) neuer Mythen (Paradigmen)

Bei der Darstellung von Lukesch et al. (2010) in Tabelle 3 ist zu erwähnen, dass davon ausgegangen wird, dass sich ein adaptives System immer weiter entwickelt und dabei in ein neues System übergeht, welches die Akteure in der Region (wieder) akzeptieren und daraus neue schöpferische Potenziale sowie innere Verbundenheit bietet. Somit kommt es bei Lukesch et al. (2010) nicht zu einer Phase x wie in Abbildung 2. Dies ist zuerkennen an dem Übergang aus Erneuerungsphase α in ein neues System (Spalte 4). Hier entwickelt sich die Region in ein neues System und folgt dem Zyklus in die r -, die Wachstums- und Nutzungs-Phase (nicht in eine x -Phase mit weiterer Destruktion).

Lukesch (2013b) bringt hier zusätzlich den Begriff der Transformation ein. In dem letzten Übergang ($\alpha \rightarrow$ neues System) spricht er von einer Adaption, also einer Anpassung der Region, aber nicht von einer Transformation, was einem starken Wandel der Region entspräche. Diese Transformation wäre dann das x , der Ausstieg aus dem Adaptionszyklus.

„If the omega phase represents the end, then it is immediately followed by the alpha phase, the beginning – a progression at least as interesting philosophically as it is ecologically.“

Holling und Gunderson (2002, 35) betonen hier ebenfalls, dass sich ein System in einem Zyklus befindet. Dieses Resilienz-Modell basiert somit darauf, dass es für adaptive Systeme immer neue alternative Stadien gibt, die wieder längere Zeit stabil sein können. In ökologischen Extremfällen wie z.B. extreme Hitze und Dürre, können aber gewisse Arten oder Spezies in einem System nicht überleben und sogar alternative stabile Stadien verloren gehen (Holling und Gunderson 2002, 38ff).

Solche Extremfälle können auf regionaler Ebene zum Beispiel Atomkraftwerksunglücke sein, wie jenes in Tschernobyl. Nach dieser Katastrophe war und ist Tschernobyl eine sozial tote Region, bei der es sehr zweifelhaft ist, von einem anderen stabilen Stadium (mit Potenzial und innerer Verbundenheit) zu sprechen. Vielmehr ist eine - wie in Abbildung 2 dargestellt - Phase x eingetreten, die sehr niedriges Potenzial und niedrige/keine innere Verbundenheit aufweist. Ähnliche Extremereignisse können zum Beispiel auch die Folgen des Klimawandels oder von Kriegen um Ressourcen oder Wasserknappheit sein. Aber auch Krisen von regionalen Leitbetrieben können über daraus folgende Abwanderungen aus (Krisen-)Regionen eine destruktive Dynamik auslösen.

3.4. VERTIEFUNG REGIONALE RESILIENZ

Als Definition von **Regionaler Resilienz** wird in dieser Arbeit, nach Gruber (2011a, 1 und Lukesch et al. 2010,11) nun folgende verwendet:

Regionale Resilienz ist die Widerstandskraft einer Region gegen plötzliche krisenhafte Veränderungen seiner Umweltbedingungen sowie die Fähigkeit interne und externe Störungen durch Wandlungsprozesse so zu absorbieren, dass die für das Gedeihen und die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit der Region wesentlichen Funktionen, Strukturen und Beziehungen aufrecht erhalten bleiben.

Zudem interessiert der Begriff der Region. Eine **Region** ist „im weitesten Sinne eine geografisch-räumliche Einheit mittlerer Größe, die sich funktional oder auch strukturell nach außen abgrenzen lässt (sozio-ökonomischer Verflechtungsraum)“ (Leser et al. 1993, 143) sowie „eine Bezeichnung für einen durch bestimmte Merkmale, funktionale Abhängigkeiten oder Wahrnehmung gekennzeichneten Teilraum mittlerer Dimension innerhalb eines Grenzraumes“ (Wolf 2002, 126). Diese Definitionen zeigen den Zusammenhang der Region mit dem in dieser Arbeit zentralen Untersuchungsgegenstand der Resilienz– auch hier sind die funktionalen Zusammenhänge und Abhängigkeiten, aber auch die sozio-ökonomischen Verflechtungen bedeutsam.

In dieser Arbeit beziehe ich mich auf die Eingrenzung nach Lukesch et al. (2010, 10), die unter Region „den Begriff zur Bezeichnung räumlich definierter sozialer Handlungssysteme“ verwenden. Die Autoren sind der Meinung, dass weniger die institutionell administrativ determinierten territoriale Gebiete, sondern eher das folgende Verständnis vom österreichischen „Alltagsverständnis“ relevant ist. Sie beziehen sich auf Gebietsgrößen die zwischen Gemeindezusammenschlüssen und Bundesländern liegen, zum Beispiel Kleinregionen in Niederösterreich oder LEADER-Regionen (Lukesch et al., 2010, 10). Dieser Definition zufolge entsprechen Regionen häufig NUTS 3-Einheiten.

Die NUTS-Einheiten entsprechen einer hierarchischen Systematik, die durch die EUROSAT auf EU-Ebene eingeführt worden ist, um ländervergleiche Gebietseinheiten für statistische Auswertungen abzugrenzen. Die NUTS-0 Ebene stellt die Mitgliedsländer der Europäischen Union dar (z.B. Österreich), NUTS-2 sind in Österreich die Bundesländer und NUTS 3 sind deren Unterteilungen, die in Österreich eine Zusammenfassung von politischen Bezirken darstellt (in Österreich gibt es insgesamt 35 NUTS-3 Einheiten) (Statistik Austria, s.a.). Das Waldviertel ist eine dieser NUTS-3 Regionen in Niederösterreich.

Speziell in Niederösterreich, gibt es zusätzlich zu den Einteilungen der NUTS Einheiten, in der überörtlichen Raumplanung noch Abgrenzungen in Kleinregionen. Kleinregionen entsprechen einem Zusammenschluss von mehreren Gemeinden. Im Waldviertel gibt es 14 solcher Kleinregionen (Amt der NÖ Landesregierung, s.a.).

In der erst kürzlich veröffentlichten Verwendung von Resilienz im regionalen oder urbanen Kontext, bezieht sich Resilienz auf die Fähigkeit eines lokalen sozio-ökonomischen Systems sich von einem Schock oder Störgröße zu erholen (Martin 2012, 4).

Resiliente Regionen umfassen Systeme, die den Zyklus der Adaption von Wachstum-Erhaltung-Übergang-Erneuerung „in der Lage sind zu verstetigen, indem sie den Prozess der kreativen Zerstörung und Erneuerung antizipieren.“ (Gruber 2011b, 14 nach Lukesch et. al 2010). Laut Gruber (2011b, 14) betrifft dieses Potential besonders auch wichtige Organisationen und Unternehmen sowie einzelne Sektoren und Cluster in den Regionen.

Mit Fokus auf den Zusammenhang von Region und Unternehmen beschreibt Martin (2012, 10) **regionale ökonomische Resilienz als** die Fähigkeit einer regionalen Ökonomie, sich nach einer Störungen neu zu konfigurieren. Das bedeutet, die Struktur einer Region (Unternehmen, Sektoren, Technologien, Organisationen wie Bildungseinrichtungen oder die

Kapazitäten von natürlichen Bioressourcen) so zu adaptieren, dass ein (von den regionalen Stakeholdern/Akteuren) akzeptierter Entwicklungspfad bezüglich Beschäftigung und Wohlstand über die Zeit erhalten bleibt.

Faktoren, die für Gruber (2011a, 4) die regionale Resilienz stärken, sind folgende:

- Ein „Umfeld“ das die Anpassungsfähigkeit unterstützt („enabling environment“)
- Ein ausgewogener Mix an gut ausgebildeten Menschen mit breit einsetzbaren Grundqualifikationen (Humanressourcen)
- Soziales Kapital und „kulturelle Faktoren“
- Regionale Einbettung und Einbindungen
- Redundanz und Diversität (variety) [Redundanzen entsprechen hier der Fähigkeit, dass bestimmte Funktionen von verschiedenen Elementen eines Systems wahrgenommen werden können]
- Ein Governance-System über mehrere Ebenen (Gruber 2011a, 4)

Die **sozial-ökologische Resilienz** betrachtet Ökosysteme und soziale Netze nicht unabhängig voneinander, sondern beschäftigt sich mit ihrer Integration und Interaktion, da es kaum mehr unabhängige Ökosysteme gibt, die sich ohne das Einwirken des Menschen entwickelt haben bzw. weiter entwickeln (Hirner 2013, 8).

Für die Bildung bzw. Steigerung von Resilienz und Adaptionsskapazität in einem sozial-ökologischen System sind laut Folke et al. (2003, 355) vier wesentliche Faktoren bedeutend:

1. Lernen mit Wandel und Unsicherheit umzugehen
2. Diversität für Reorganisation und Erneuerungen aufziehen
3. Verschiedene Arten von Wissen für Lernen zu kombinieren
4. Chancen für Selbstorganisation schaffen

Für Christopherson et al. (2010, 7) wird die Resilienz in einem sozio-ökologischen System von folgenden Faktoren/Eigenschaften beeinflusst:

- der Menge an Veränderung, denen ein System ausgesetzt sein kann, während es in seiner Struktur und Funktion erhalten bleibt,
- dem Grad an Reorganisation,
- dem Grad an Lern- und Anpassungsfähigkeit um diese zu erhöhen oder zu erhalten.

Wenn von (ökologischer) Resilienz in natürlichen Ökosystemen gesprochen wird, spielt die Frage des Gleichgewichtes, die bedeutend für die Definition von Resilienz ist, eine zentrale Rolle in der Diskussion. Laut Gunderson (2000, 428) spalten sich wissenschaftliche Autoren in ihrer Auffassung, ob alternative Gleichgewichts-Stadien eines menschlich unberührten Ökosystems überhaupt existieren. Jedenfalls belegt Gunderson in seinem Bericht anhand von drei Beispielen, dass Menschen die ökologische Resilienz eines Systems erhöhen oder erniedrigen können.

Die ökologische Resilienz eines Systems kann schlussfolgernd, z.B. nach Christopherson et al. (2010, 6ff) auch durch von Menschen gesetzte Maßnahmen (z.B. Aktivitäten regionaler Klimaschutzinitiativen etc.) erhöht werden.

Das Konzept der Resilienz wurde ursprünglich von Holling 1970 in die Ökologie eingeführt, um die Dynamik von Wäldern zu beschreiben (Gunderson 2000, 425). Dieses Konzept charakterisiert sich daher nicht nur durch seine Dynamik aus der Ökologie, sondern auch

durch Komplexität und Vielschichtigkeit (Lukesch et al. 2010, 97). Unter anderem durch diese **abstrakten und multi-dimensionalen Eigenschaften der Resilienz** (Cambell und Oelofse 2012, 1 nach Cumming et al. 2005) ist es schwierig Bewertungen über die Wirkung von Unternehmen sowie anthropogenen Einflüssen auf die (ökologische) Resilienz zu treffen. Um festzustellen, welche Maßnahmen der Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Region wirken, stellt sich die Frage nach dem Outcome von Resilienz. Davoudi (2012, 305) hebt hervor, dass in einem ökologischen System der Outcome von Resilienz Nachhaltigkeit darstellt. Schwieriger hingegen ist der Outcome von ökologischer Resilienz im sozialen Kontext. Dieser ist abhängig von normativen Urteilen. Hier kann auch Resilienz, anders als dies bei dem Konzept der Nachhaltigkeit ist, auch unerwünscht sein. Systeme, in denen zum Beispiel die soziale Fürsorge und Wohlfahrt niedrig ist, können unter bestimmten Bedingungen resilient, aber nicht wünschenswert sein (Carpenter et al. 2001, 766, Cambell und Oelofse 2012, 1). Carpenter et al. (2001, 777) weist darauf hin, dass Resilienz geltend für das gesamte sozio-ökologische System gemacht werden soll und nicht für das ökologische Subsystem allein. Auch unterliegen laut Carpenter et al. die Variablen für Resilienz der Fähigkeit des sozio-ökologischen Systems Ökosystemdienstleistungen zu gewährleisten, während andere Indikatoren oft nur die gegenwärtige Situation bzw. Stadium des Systems oder Service betrachten.

Trotz der Schwierigkeit Resilienz zu messen, ist die Bewertung über ein Set von Indikatoren eine Möglichkeit, dieses komplexe System darzustellen (Brand 2009, 606). Zusätzlich sind diese Indikatoren abhängig von dem Zeithorizont, von dem aus sie betrachtet werden (Carpenter et al. 2001, 767). Evolutionäre Resilienz-Studien zum Beispiel betrachten den Zeithorizont über Jahrtausende während Resilienz-Untersuchungen im Bereich Landwirtschaft einen Zeithorizont von Jahrzehnte aufweisen.

Den Zielen dieser Arbeit folgend widmet sich das nächste Kapitel der betrieblichen Nachhaltigkeitsperformance.

3.5. BETRIEBLICHE NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE

„Jedes Unternehmen muss heute wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele miteinander verbinden, um die Bedürfnisse der heutigen Gesellschaft zu befriedigen, ohne die zukünftigen unternehmerischen und gesellschaftlichen Chancen zu beeinträchtigen.“ (Haas 1998, 146)

Haas zeigt mit dieser Aussage deutlich, dass nachhaltige Entwicklung auch für Unternehmen einen maßgeblichen Entwicklungspfad darstellt.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit hat seinen großen Aufschwung mit dem Brundtland-Bericht 1987 der UN Kommission für Umwelt und Entwicklung erhalten, bei dem unter anderem das Leitbild der **nachhaltigen Entwicklung** definiert wurde.

Nach dem UN-Report (WCED 1987, 42) wird unter nachhaltiger Entwicklung folgendes verstanden: *„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:*

- *the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and*
- *the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.“*

Seither hat die Begriffsdefinition der nachhaltigen Entwicklung unterschiedliche Formen angenommen. Zentral ist dabei aber immer das drei Säulenmodell für ein ganzheitliches Verständnis der sozialen, ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit (Lindenthal 2011, 6f).

Produzierende Unternehmen stehen mit ihrer Umwelt in einer ursprünglichen Beziehung, in einer Art Kreislauf. Sie benötigen zur Leistungsgestaltung, -erstellung und -verwertung natürliche Rohstoffe, die als Input für wirtschaftliche Prozesse dienen. Gleichmaßen dient die Umwelt als Aufnahmemedium für Emissionen und Abfälle, die neben dem Produkt auch einen Output wirtschaftlicher Prozesse darstellen. Als ökologisches Kapital wird dieser Bestand an Ressourcen sowie die Aufnahmefähigkeit der Umwelt bezeichnet. Wenn dieses übernutzt wird, gefährden Unternehmen ihre natürliche Produktions- und Standortbasis. Zentral ist, dass Unternehmen durch ihre Handlungen und Tätigkeiten das ökologische und soziale Umfeld mitprägen, mitgestalten und als gesellschaftliche Institution im Blickwinkel des Stakeholder-Konzeptes gesehen werden (Schaltegger und Sturm 2000, 11). Das **Stakeholder-Konzept** beschreibt kurzgefasst die gegenseitigen Abhängigkeiten von Unternehmen mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen ihres (regionalen) Umfelds (IfG Münster, s.a.).

Ein **nachhaltig orientiertes Unternehmen** wird laut Baumgartner (2010, 51f) folgend definiert: *Es werden vom Unternehmen „Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien so geplant, entwickelt, ausgeführt sowie hinsichtlich Wirksamkeit überprüft, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Stakeholder im Einklang mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden können. [...] Zusätzlich bedarf eine nachhaltige Unternehmensführung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements.“*

In dieser Arbeit sind nachhaltig orientierte Unternehmen (Nachhaltigkeits- oder kurz NH-Unternehmen), Unternehmen, die sich durch ihr außer- und innerbetriebliches Engagement für eine nachhaltige Zukunft auf ökologischer aber auch sozio-ökonomischer Ebene einsetzen und ausgezeichnet sind. Dieses Engagement soll von einer internen Unternehmensethik bis hin zu einer konsequenten Umsetzungspolitik reichen.

Schlesinger (2006) analysiert in seiner Studie Motive, die ein Unternehmen dazu antreiben, umweltgerecht zu handeln. Grundlegend wird vorausgesetzt, dass Umweltschutz durch die veränderte Nachfragebeziehungen, umweltpolitische Maßnahmen und durch das Innovationsverhalten einiger Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstelle.² Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich nach Schlesinger:

- *aus Marketinggesichtspunkten,*
- *durch gewonnene Reputationseffekten einer glaubwürdigen Markenkompetenz,*
- *eine leichtere Deckung der Produktionskosten durch die erwirtschafteten höheren Preise der ökologischen Produkte,*
- *aus der Kosteneinsparung durch Vermeidung bzw. Reduzierung von Umweltbelastungen,*
- *der Risikominimierung durch Innovationen, Einführung von Stoffkreisläufen, Optimierung der eingesetzten Ressourcen und Reduzierung von Störfallrisiken,*

² Diese Annahme ist diskussionswürdig, da die Rahmenbedingungen in der Produktion in vielen Ländern nicht bzw. wenig auf Umweltaspekte (niedrige ökologische und soziale Standards) ausgerichtet sind. Vielerorts werden Vorteile für eine billigere Produktion vorgezogen, auch wenn es dadurch zu einer Verschlechterung der Umweltsituation und/oder der Arbeitsbedingungen kommt.

- und durch ein eventuelles Entgegenkommen der Behörden durch die geringen Kosten für die Öffentlichkeit (Schlesinger 2006, 36).

Schlesinger (2006, 108) sieht folgende **Umweltschutzmaßnahmen** bzw. **Maßnahmen eines umweltgerechten Verhaltens** auf betrieblicher Ebene:

- Einrichtung eines Umweltmanagementsystems, durch das Unternehmenspolitik, Organisation, Personalpolitik sowie Forschung und Entwicklung (Innovationen) entsprechend umweltgerecht gestaltet werden. Wichtig sind hier Umweltcontrolling und Informationen über die Umweltauswirkung der Produkte. Unternehmensleitlinien oder Codes-of-Conduct kommunizieren nötige Anpassungen im Verhalten.
- Ökologisches Marketing entlang des gesamten Produktlebensweges, dargestellt wird dies oft in Umweltsiegeln oder in anderen Formen der PR
- Technische Einrichtungen von „end-of-pipe“ und „front-of-pipe“ Maßnahmen
- Verpflichtungen durch internationale Übereinkommen und nationalen Regelungen, z.B. im Immissions- und Gewässerschutz, Regelungen der Produktgestaltung oder verpflichtende Prüfverfahren wie die Umweltverträglichkeitsprüfung
- Zusammenhänge zwischen Umweltbewusstsein und Umwelthandeln sowie den gesellschaftlichen Diskurs fördern,
- Eine Wahrnehmung der natürlichen Umwelt ihres Unternehmens, dass sie dazu motiviert und stärkt umweltgerechtes Verhalten umzusetzen und dazu bringt ihre eigenen Handlungsspielräume zu nutzen.

Der letzte Punkt den Schlesinger (2006, 109) hier auflistet ist bedeutend für diese Arbeit. Es lässt sich daraus ableiten, dass Unternehmen ihren Einfluss auf räumlicher/regionaler Ebene durch eingeführte Umweltschutzmaßnahmen erkennen. Diese **raumstrukturellen Einflüsse** sind „aus ökologischen Gesichtspunkten eine optimierte Ressourcennutzung, Standortwahl und Gestaltung von Stoffströmen sowie der Aufbau von Netzwerken zur Prozessoptimierung. Dadurch kann zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung beigetragen werden“, so Schlesinger (2006, 109). Auf Grund des Fehlens eines grundlegenden wissenschaftlichen Diskurses, fordert Schlesinger (2006, 149) eine Weiterentwicklung einer umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie, die als Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Naturwissenschaften auch natürliche, ökologische Aspekte in unternehmerische Entscheidungen integrieren sollte. Bei seinen empirischen Ergebnissen kommt er zum Schluss, „dass der Stellenwert **raumbezogener Umweltschutzmaßnahmen** in Unternehmen zwar recht gering, ihnen aber ein bedeutender ökologischer Nutzen zugebilligt wird.“ (Schlesinger 2006, 150) Weiteres fasst Schlesinger zusammen, dass die Motive zur Förderung raumbezogener Umweltschutzmaßnahmen für Unternehmen längerfristig orientiert sind sowie in Kostenreduktion und Wertsteigerungspotenzialen liegen.

3.6. (NACHHALTIGKEITS-) UNTERNEHMEN UND IHRE REGIONALE EINBETTUNG

Regionale Resilienz ist die Widerstandskraft einer Region gegen plötzliche krisenhafte Veränderungen seiner Umweltbedingungen sowie die Fähigkeit interne und externe Störungen durch Wandlungsprozesse so zu absorbieren, dass die für das Gedeihen und die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit der Region wesentlichen Funktionen, Strukturen und Beziehungen aufrecht erhalten bleiben (siehe Kapitel 3.4 Vertiefung Regionale Resilienz).

Die regionale ökonomische Resilienz lässt sich somit durch die Adaptionsfähigkeit einer Region beeinflussen (Martin 2012, 10) und auf diese können Unternehmen wiederum einwirken. Martin (2012, 11) listet (meist wirtschaftliche) Punkte von denen die Adaptionsfähigkeit der Region abhängig ist. Einige davon sind folgende:

- der Rate an Unternehmertum (Entrepreneurship) und neuer Firmengründungen in der Region,
- der Innovationskraft von bereits bestehenden Firmen, ihrer Fähigkeit und Willenskraft in neue Sektoren oder Produktionslinien umzulagern,
- dem Zugang zur Finanzierung von Investment,
- der Diversität der regionalen ökonomischen Struktur,
- der Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit den richtigen Fähigkeiten sowie ähnlichen Faktoren.

Auch die Autoren Lukesch et al. (2010, 44) geben als Kriterium für regionale Resilienz Wirtschaftsstrukturen, mit dem Indikator „*Leitbetriebe mit regionaler Verantwortung*“ an. Diese Unternehmen können z.B. durch Mitwirken am Regionsmarketing, an Bildungs- und Umweltschutzmaßnahmen, durch Vernetzung mit der Zivilgesellschaft, durch Engagement für ökologische, soziale und kulturelle Themen in der Region, regionale Resilienz stärken (Lukesch et al. 2010, 44).

Wichtig bei der Betrachtung der Beziehung zwischen regionaler Resilienz und Unternehmertum, ist die Unterscheidung von Resilienz für eine Region zu Resilienz für ein Unternehmen. Denn was für die Resilienz für eine Region spricht, kann auch gegen die Resilienz eines Unternehmens sprechen (Martin 2012, 13).

Eder et al. (2010) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass Regionalisierung im Kontext der Globalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aus diesem Hintergrund haben er und sein Team sieben Erfolgsfaktoren ausgearbeitet, wie ein KMU seine Region bzw. regionales Umfeld wesentlich nutzen kann. Unter diesem Mehrwert, der aus der Region gewonnen wird, wird in der Arbeit vom „*Erfolgsfaktor Region*“ oder auch vom „**Regionalkapital**“ bzw. der „**Regionalkompetenz**“ gesprochen.

Die Gemeinsamkeiten in der Nutzung des Regionalkapitals wurden mittels Interviews mit GeschäftsführerInnen und EigentümerInnen herausgearbeitet und zu sieben Erfolgsfaktoren nach Eder et al. (2010) verdichtet:

1. *Mitgestaltung der Standortentwicklung,*
2. *Regionale Kompetenzen der MitarbeiterInnen,*
3. *Vernetzung mit der Region,*
4. *Regionale Wirtschaftskooperationen,*
5. *Regionale Beschaffung,*
6. *Regionaler Absatz sowie*
7. *Regionale Identität.*

Unter Regionalkapital verstehen Eder et al. (2010,1) eine „*Bandbreite an Möglichkeiten des Unternehmens, die durch die Nutzung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen der Region entstehen.*“ Dadurch steht das einzelne Unternehmen in unterschiedlichen und vielfältigen Beziehungen zu seiner Umwelt und der Region (siehe Abbildung 4). Für die Integration dieses Konzeptes in dieser Masterarbeit (und aufgrund der

oben angeführten Definition von Regionalkapital) wäre jedoch eine Differenzierung in ökonomischer, sozialer und ökologischer Dimension sinnvoller.

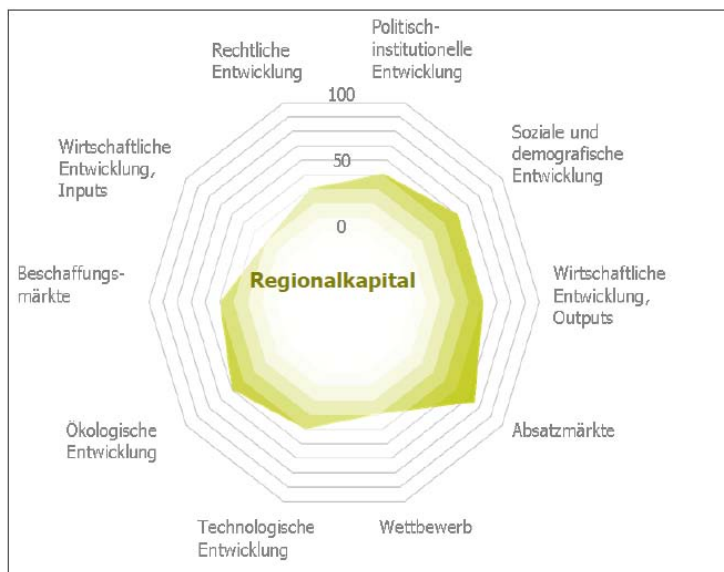


Abbildung 4: Beziehungen eines Unternehmens zu seinem Umfeld (Eder et al. 2010, 3)

Herausgehoben wird in dem Bericht von Eder et. al (2010, 18), dass „eine aktive Mitgestaltung der Standortentwicklung eine nachhaltige Investition in die eigene Unternehmensentwicklung“ ist. Der Bericht von Eder et. al (2010) identifiziert KMUs als Proiteur von Regionalkapital. Auch Folke et al. (2003, 432) geht davon aus, dass Organisationen auf lokalem Level schneller lernen und rascher auf Umweltfeedbacks reagieren als zentralisierte Agenturen.

Eder et al. (2010) weisen als Erfolgsfaktoren für Unternehmen zur Nutzung des Regionalkapitals auch „Vernetzung mit der Region“ und „regionale Wirtschaftskooperation“ auf. Durch die Nähe der zwei Begriffe **regionale Kooperation** und **regionales Netzwerk** soll hier die Definition und Eingliederung durch Berger (2010, 33) in Tabelle 4 bei der Abgrenzung helfen:

Tabelle 4: Eingliederung und Definition der Begriffe regionales Netzwerk und regionale Kooperation (Berger 2010, 33)

Regionales Netzwerk	Regionale Kooperation
➤ Einbettung in regionale, soziale Beziehungsstrukturen als primäres Teilnahmemotiv	➤ Gemeinsame Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen zur Erzielung von Synergieeffekten als primäres Teilnahmemotiv
➤ Keine Ziel- und Ergebnisorientierung (stattdessen Beziehungsorientierung)	➤ Stark ziel- und ergebnisorientiert
➤ Fehlen einer strategischen Führung	➤ Strategische Führung häufig über ein „Leader-Unternehmen“
➤ Keine bewusste Wahrnehmung und Pflege durch relevante Akteure	➤ Bewusste, gewollte Zusammenarbeit, Pflege zur Erhaltung des Systems
➤ Große Teilnehmerzahl, unklare Mitgliedschaft	➤ Überschaubare, im Vergleich zum Netzwerk klein gehaltene Teilnehmerzahl
➤ Fehlen vertraglicher Regelungen und Verhaltensbestimmungen	➤ Hoher Organisationsgrad
➤ Regionales Netzwerk als Nährboden und Beziehungspool für die Entstehung von regionaler Kooperationen	➤ Regionale Kooperation als Ergebnis der Beziehungsarbeit im regionalen Netzwerk

Regionale Kooperationen zwischen Unternehmen und regionalen Stakeholdern und Organisationen haben somit nicht nur einen wirtschaftlichen Nutzen für die Region - durch zum Beispiel eine engere Kommunikation über die Nutzung ökologischer Ressourcen oder Agglomerationseffekte - sondern fördern sie auch soziale, kulturelle und politische Beziehungen zwischen den Kooperierenden (Berger 2010, 33).

Ein zusätzlicher Erfolgsfaktor für die Verankerung des Unternehmens in die Region stellt die **regionale Identität** dar. Die Identität der Region ist im wissenschaftlichen Diskurs kaum klar beziehungsweise einheitlich definiert und hatte seinen Ursprung vor allem im deutschen Sprachraum in der Humangeografie. Auch ist im (deutschsprachigen) wissenschaftlichen Diskurs eine Nähe zum Begriff des „*Regionalbewusstseins*“ erkennbar (Sedlacek et al. 2009, 182). Zweiteres lässt sich aber eher in ein gewisses Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Region eingliedern. Hingegen meint regionale Identität, dass die charakteristischen Merkmale der Region für ihre Unverwechselbarkeit und Einzigartigkeit zeugen (Berger 2010, 66).

Untergliedern lässt sich der Begriff der regionalen Identität in drei Dimensionen, die auch eine gewisse Handlungsebene von Stakeholdern, wie zum Beispiel Unternehmen, darstellen könnte:

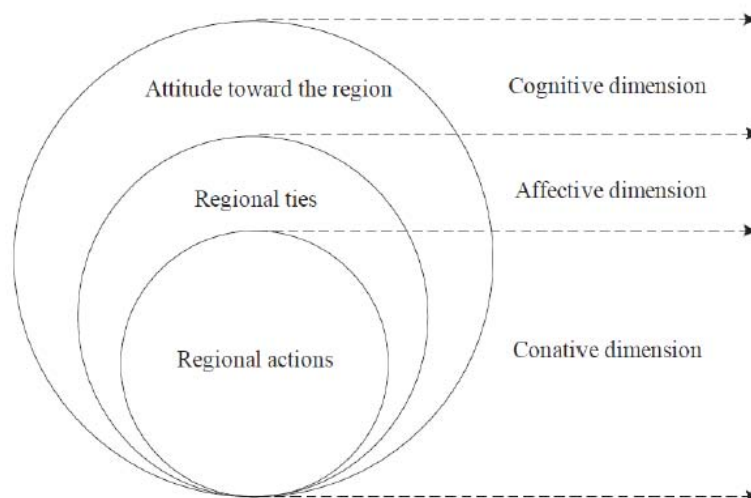


Abbildung 5: Die drei Dimensionen von regionaler Identität (Sedlacek et al. 2009, 191 nach Werthmüller 1995, 66)

Unter Einstellung verstehen Gerrig und Zimbardo (2007, 731) „*die gelernte, relative Tendenz, auf Menschen, Konzepte und Ereignisse wertend zu reagieren.*“ Diese Einstellung angewendet auf die Region, kann in eine kognitive Dimension (Wahrnehmung der Region), eine affektive Dimension (regionale Verbundenheit/Heimatgefühl) und konative Dimension (regionale Handlungsorientierungen) subsumiert und miteinander korrelativ verknüpft werden (Blotevogel et al. 1989, 71f).

Auch in der Regionalgeografie, Raumplanung und noch stärker im Regionalmarketing, werden die Vorteile einer starken regionalen Identität erkannt. Erhofft wird ein Wettbewerbsvorteil (Berger 2010, 4), eine höhere regionale Wertschöpfung durch eine stärkere lokale Beschaffung und eine Motivation der BewohnerInnen und Unternehmen, in der Region zu bleiben.

Ziele einer Regionalentwicklung, die sich auf nachhaltiges Handeln stützt werden durch eine **nachhaltige Regionalentwicklung** beschrieben – während sich das Konzept der **endogenen Regionalentwicklung** auf ein Konzept der eigenständigen, innerregionalen Erarbeitung von Strategien, Konzepten und Maßnahmen unter Betrachtung regional vorhandener Strukturen und Potenziale bezieht (Reiterer 2010, 15f).

Einige Strategien und Ansätze aus der Regionalentwicklung sind Tacit-Knowledge, Lernende-Region und Embeddedness, die einen raumwirksamen Bezug zwischen Regionen und Akteuren, hier vor allem Unternehmen, darstellen können (siehe auch Steuer 2013).

Unter **Tacit-Knowledge**, wird ein impliziertes Wissen verstanden. Howells (2002, 872) versucht die Aspekte dieses Wissens durch „*Learning by doing*“, „*Learning by using*“ und „*Learning to learn*“ zu beschreiben. Es handelt sich hier also um Erfahrungswissen, Kenntnisse und Fähigkeiten die nicht durch Schrift oder Codes wiedergegeben werden können. Dieses Wissen ist meist personen- und ortsgebunden aber auch Regionen und Unternehmen können Träger von Tacit-Knowledge sein. Deren Aufgabe ist es, die Potenziale dieses Wissens zu erkennen, zu aktivieren und zu nutzen. Auch Berger (2010, 5) kristallisiert als Ausgangspunkt für die **Instandhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region**, „*hauptsächlich Innovationen, den Prozess des gemeinsamen Lernens und das emergierende ‚tacit knowledge‘*“

Das Konzept der **Lernenden-Region** versteht eine wettbewerbsstarke Region „*in der die regionalen Akteure (Individuen, Unternehmen, Organisationen) miteinander interagieren und sich dabei ständig in einer Lernsituation befinden*“ (Steuer 2013, 19 nach Rigassi und Huber 2000 und Gustaven 2003). Diese Interaktion zeigt sich auch bei Unternehmen in einem partnerschaftlichen Arbeiten und Austausch. Zentral sind hier Beziehungen zwischen Unternehmen die trotz einer bestehenden Konkurrenz von Kooperation geprägt sind. Dieser Ansatz ist auch ein starker Aspekt in der Gemeinwohlökonomie (nähere Betrachtung der Gemeinwohlökonomie siehe Kapitel 3.6).

Dass Unternehmen auch als soziale, wirtschaftliche Institution auf lokaler Ebene eingebettet sind, wird unter **embeddedness** verstanden. Hier wird beispielsweise angenommen, dass Beziehungen aller Art (zwischen Unternehmen und regionalen Stakeholdern sowie öffentlichen Einrichtungen) regionale Wirtschaftskreisläufe gegenüber dem globalen Konkurrenzdruck stärken (Steuer 2012, 21). Diese Beziehungen können auf einer **relationalen embeddedness**, einer persönlichen Beziehung zwischen zwei Akteuren oder einer **strukturellen embeddedness**, Beziehungen zwischen einer größeren Anzahl (von mehr als zwei) Akteuren darstellen (Bathelt und Glückler 2012, 52 und 231). Besonders Kleinunternehmen sind in der Region laut Eder et al. (2010, 7) durch wirtschaftliche und soziale Beziehungen miteinander verbunden, dies führt zu einer Vernetzung, die den Unternehmen größere Marktchancen bringen. Relevant für diese Arbeit ist vor allem die ökologische Dimension des embeddedness Konzeptes. Hier wird neben der Einbindung in bestimmte sozio-kulturelle Gegebenheiten vor allem die **ökologische Einbindung am Produktionsstandort** verstanden. Im öffentlichen Diskurs wird immer stärker der Fokus auf den Produktionsstandort sowie dessen ökologische und umweltspezifischen Umstände gerückt. Hier steht nicht mehr nur die Einbettung der Produktion in den gegebenen Strukturen im Vordergrund, sondern wird vielmehr nach dem wie und wo der Einbindung und Einbettung der Unternehmen gefragt (Penker 2006, 377). Dominant für das embeddedness-Konzept ist das Vertrauen zwischen den Akteuren die ein Geschäft abwickeln wollen oder eine Geschäftsbeziehung aufbauen möchten. Beziehungen dieser Art werden nicht nur krisenresistenter sondern fördern sie zum Beispiel auch regionale Wirtschaftskreisläufe gegenüber dem globalen Konkurrenzdruck (Steuer 2013, 21).

Wie dargestellt wurde, gibt es Methoden und Ansätze auf Seiten der Regionalentwicklung, die einen raumwirksamen Bezug von Unternehmen auf ihre umliegende Region (ökologische, aber auch sozio-kulturelle Einbettung) darstellen. Manche Unternehmen kommunizieren ihre Einbettung in und damit auch Verantwortung für die Region, die ökologischen aber auch sozio-ökonomischen regionalen Auswirkungen ihres Verhaltens, und werden dann auch als relevante Akteure in der Region aktiv. Der wissenschaftliche wie gesellschaftspolitische Diskurs zur Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und seiner Umwelt ist vielschichtig, jener zur regionalen Verantwortung hingegen ist erst relativ spärlich. Braun und Schwarz (2006, 6f) äußern sich dazu folgend: *„Empirisch völlig ungeklärt ist zum einen die konkrete unternehmensstrategische Einbindung des unternehmerischen Engagements für gesellschaftliche Belange sowie der darüber tatsächlich erzielte bzw. erzielbare wirtschaftliche wie gesellschaftliche „Mehrwert“. Zum anderen ist weitgehend unklar, ob und gegebenenfalls wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen von Seiten der Politik, insbesondere im regionalen und lokalen Umfeld der Unternehmen, flankierend und am Bedarf der Wirtschaft wie der Gesellschaft gleichermaßen orientiert gefördert und unterstützt werden kann.“*

Darunter wird deutlich, dass es zwar von Seiten der Regionalentwicklung Unternehmen als Akteur bewusst wahrgenommen werden, es aber umgekehrt schwierig ist die Verantwortung der Region von Unternehmen wissenschaftlich zu analysieren oder gar zu bewerten (siehe auch Steuer 2006, 61).

Daher beziehen wir uns auf zwei Konzepte- Corporate Social Responsibility und Gemeinwohlwirtschaft – die auf die vor allem auf die gesellschaftliche Verantwortung und weniger auf die regionale Verantwortung abzielen:

➤ **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Was genau unter CSR, einer unternehmerischen (Sozial-) Gesellschaftsverantwortung verstanden wird, ist noch nicht einheitlich anerkannt, aber viel seitig diskutiert worden (siehe Prexl 2010, 66). Die Europäische Kommission hat das CSR-Konzept 2011 folgendermaßen definiert:

„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 enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“ (Europäische Kommission 2011, 7)

Das bedeutet, dass sich das Engagement der Unternehmen in Maßnahmen für die gesellschaftliche Verantwortung auf ökologischer, sozialer und ethischer Ebene ausdrückt und sich in einer unter Stakeholder-Einbindung entwickelten Strategie auf die Betriebsführung auswirkt. Diese Maßnahmen beruhen auf Freiwilligkeit, sollen die Anforderungen der geltenden Gesetze übertreffen und im Kernbereich des Unternehmens getätigt werden (Europäische Kommission 2001).

Theoretisch betrachtet ist das CSR-Konzept, nach dem sich Unternehmen für die Gesellschaft engagieren und unternehmerische Potenziale nutzen, um für die Gesellschaft bessere Lösungen zu finden, zukunftsfähig. Dennoch, die Kritik ist vielfältig. Oft gibt es

Trittbrettfahrer unter den Unternehmen die CSR PR-strategisch sehr gut kommunizieren, aber in der Praxis wenig für die Gesellschaft in Bewegung bringen. Auch wird argumentiert, CSR sei ein „fadenscheiniges Täuschungsmanöver“ ein Unternehmen als umweltfreundlich zu deklarieren („green washing“) und es finden sich noch immer Schwachpunkte in einer genauen Definition und deren Umsetzung (Steuer 2013, 57).

➤ **Gemeinwohlökonomie**

Die Gemeinwohlökonomie ist eine Wirtschaftsweise, in der alle wirtschaftlichen Tätigkeiten dem Gemeinwohl dienen sollen. Das bedeutet, dass Gemeinwohl-Unternehmen vermehrt auf Kooperation statt Konkurrenz setzen und ihre Wirtschaftsweise mit stark nachhaltigen und sozialen Aspekten verbunden ist. Wesentlich für Gemeinwohl-Unternehmen ist ihre Bewertung anhand messbarer Kriterien für ökologische Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, demokratische Mitbestimmung und Solidarität gegenüber allen Stakeholdern (siehe dazu Felber 2012).

Auf Basis von Rückmeldungen von Pionier-Unternehmen wird die Gemeinwohl-Bilanz einmal jährlich weiterentwickelt. Auch soll diese zuerst intern durch Gemeinwohl-Beauftragte und dann extern durch Gemeinwohl-Audits geprüft werden (Felber 2012, 45f)

Für die Regionalentwicklung sieht Steuer (2013, 43) insofern Vorteile, da zum einen über diesen Prozess wichtige Netzwerke für regionalen Austausch von spezifischem Know-how und vertrauensbildende Prozesse geschaffen werden. Zum anderen finden durch die Stärkung des Gemeinwohls auch eine Förderung der Innovationskraft einer Region, der Mitarbeiter und das direkte und indirekte Umfeld des Unternehmensnetzwerkes statt.

Die Gemeinwohlökonomie kann laut Steuer (2013, 102) durch ihre Struktur der Graswurzelorganisation mit einem aktiven Dachnetzwerk Vernetzungsmöglichkeiten in der Region etablieren bzw. verstärken, die wesentlich sind um eine endogene Regionalentwicklung zu erlangen. Aufzuzeigen ist bei einer Gemeinwohlbilanz laut Steuer unter Anderem das Engagement, welches Akteure außerhalb der wirtschaftlichen Kernkompetenzen vernetzt und stärkt.

Diese beiden Konzepte sind Beispiele für Konzepte von Unternehmen, die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung wahrnehmen, wobei die Gemeinwohlökonomie eher eine regionale Ausrichtung und daher eine vermehrte regionale Verantwortung verspricht. Zudem sollen in der Gemeinwohlökonomie durch vernetzende Maßnahmen zwischen regionalen Stakeholdern unterstützende Potenziale für die Region aktiviert und genutzt werden. Diese Potenziale können sich wiederum positiv auf die Resilienz der Region auswirken da ihr „*Hilfe zur Selbsthilfe*“ durch diese Entwicklung ermöglicht wird. Auch zeigt sie, dass Unternehmen eine wesentliche Rolle in diesem Wirkungsgefüge haben. Wie genau dieser Zusammenhang zwischen regionaler Resilienz und Unternehmen aber stattfindet, ist die Frage dieser Arbeit. In den vorangehenden Kapiteln wurden einige Konzepte, Theorien und Überlegungen aufgezeigt, wie Unternehmen in die Krisenfestigkeit und Resilienz einer Region einwirken.

Aus dieser theoretischen Basis habe ich die im anschließenden Kapitel präsentierten Arbeitshypothesen und eine Analyseraster abgeleitet, der mögliche Einflussfaktoren von Unternehmen auf die regionale Resilienz darstellt. Diese aus der Theorie abgeleiteten Einflussfaktoren werden sodann empirisch für eine konkrete Untersuchungsregion getestet. Zudem erhebe ich ob und wie nachhaltig engagierte Unternehmen ihre regionale Verantwortung kommunizieren.

3.7. ARBEITSHYPOTHESEN

Die aus den unterschiedlichen theoretischen Ansätze und Konzepte der regionalen Resilienz abgeleiteten Arbeitshypothesen und Einflussfaktoren bilden den Übergang von Theorie zur Empirie. Der nachfolgende übersichtliche Analyseraster soll diese Einflussfaktoren der Unternehmen auf die regionale Resilienz aus der Theorie darstellen.

Mit dem Ziel die Wirkung von NH-Unternehmen auf die regionale Resilienz zu untersuchen, wurden drei Hypothesen aus der Theorie abgeleitet:

- ***Arbeitshypothese 1: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen stärken die regionale Resilienz durch eine verantwortungsvolle Ressourcennutzung.***

Nachhaltigkeits-Unternehmen engagieren sich bekanntermaßen im Bereich Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement durch z.B. starkes Umweltcontrolling, ökologisch ausgerichtete technische Innovationen, effizientes Ressourcenmanagement. Dadurch lässt sich erwarten, dass solche Unternehmen die Ressourcen der Region langfristig verantwortungsvoller und effizienter nutzen. Es soll geprüft werden ob das Unternehmen auf diese Weise dazu beiträgt, die ökologische Resilienz der Region zu stärken und somit die Region auf Krisen besser, das heißt schneller und flexibler, reagieren kann.

- ***Arbeitshypothese 2: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen stärken die regionale Resilienz durch sozio-ökonomische Innovationen in der Region.***

Die Resilienz einer Region wird durch soziales und ökonomisches Engagement der Nachhaltigkeits-Unternehmen gestärkt. Nachhaltigkeitsunternehmen engagieren sich entsprechend der ganzheitlichen Nachhaltigkeitsziele auch stark sozial und ökonomisch, zum Beispiel durch die Förderung Kooperation mit regionalen Unternehmen und Einrichtungen oder eine soziale, auf die Region orientierte Arbeitsmarktstrategie.

- ***Arbeitshypothese 3: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen kommunizieren ihre Nachhaltigkeitsperformance und ihre daraus folgende Wirkung und Verantwortung für ihre Region.***

Ein steigendes gesellschaftspolitisches Bewusstsein für ein nachhaltiges Verhalten von Unternehmen, motiviert diese dazu, ihr Nachhaltigkeits-Engagement auch bewusst nach außen zu kommunizieren. Es werden Maßnahmen und Entwicklungen, mit denen das Unternehmen Verantwortung für die Standortregion übernimmt, bewusst hervorgehoben.

3.8. ANALYSEMASTER ZUR ERHEBUNG BETRIEBLICHER EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE REGIONALE RESILIENZ

In Kapitel 3 wurde versucht zentrale Begriffe und Konzepte der regionalen Resilienz möglichst vollständig und übersichtlich darzustellen. Eine bedeutende Aufgabe der Arbeit ist es, diese theoretischen Ansätze in einem Analyseraster operationalisierbar zu machen, um regionale Resilienz und den Zusammenhang zu Unternehmen analysieren zu können. In

einer Dokumentenanalyse werden anschließend diese Wirkungsebenen von Unternehmen auf die regionale Resilienz analysiert.

Wichtig für die Betrachtung der Resilienz einer Region, ist die dynamische Eigenschaft - die auch durch die Dynamik von über- und untergeordneten Systemen bestimmt ist. Diese Einbettung und Interaktion in andere Adaptionszyklen wird unter dem **Konzept der Panarchy** definiert (Holling 2001,392, Lukesch et. al 2010, 19f und Gruber 2011, 8). Für eine ganzheitliche Betrachtung der Region müssen daher auch überregionale Kriterien, wie zum Beispiel internationale Politikbeschlüsse der EU, betrachtet werden.

Die Resilienz der Region wird auch wesentlich durch endogene Prozesse innerhalb der Region sowie Veränderung der politischen und sozialen Rahmenbedingungen und der Regional Governance bestimmt. Dafür hat Lukesch et al. (2010, 41) ein Steuerungsmodell entwickelt, um die wesentlichen Zusammenhänge, die die regionale Resilienz beeinflussen zu analysieren. Dieser Zusammenhang besteht aus der Interaktion von Regional Governance und der Region selbst. Die Beeinflussung von anderen Rahmenbedingungen auf die Resilienz, werden in diesem Modell der regionalen Steuerinstanzen nicht dargestellt, da die Beziehungen zur Region oft nicht klar sind und selbst schwer zu definieren.

Das Steuerungsmodell, zu sehen in Abbildung 6, zeigt, dass die Resilienz der Region wesentlich durch die Region selbst, das heißt deren Nachhaltigkeitsdimension und deren Ausgleichsprinzipien, sowie durch die Steuerungs- und Gestaltungsprinzipien der Regional Governance geformt werden kann.

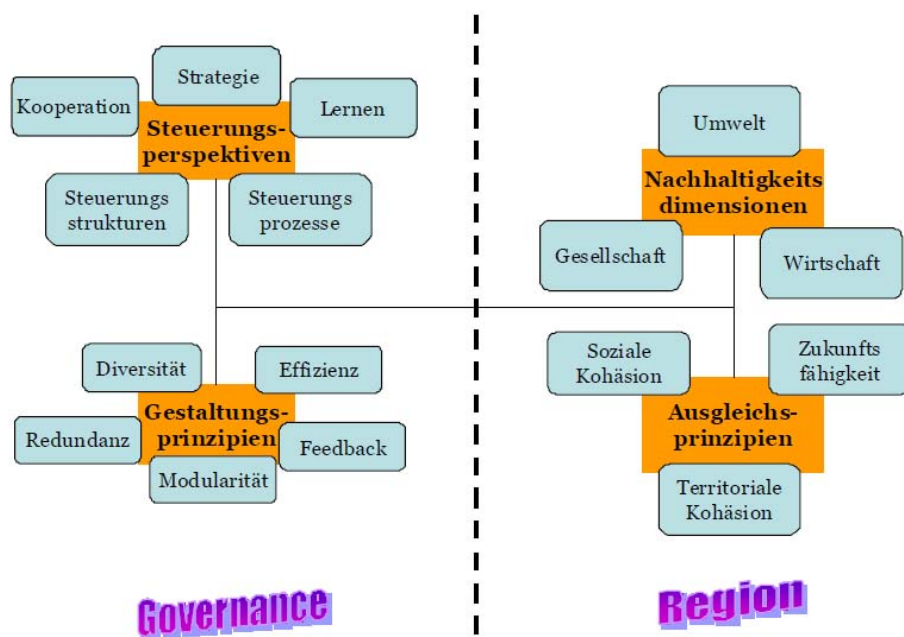


Abbildung 6: Steuerungsmodell für regionale Resilienz (Lukesch et al. 2010, 41)

Unter **Regional Governance** bezeichnet Fürst (2001, 370) „*schwach institutionalisierte, eher netzwerkartige Kooperationsformen regionaler Akteure für Aufgaben der Regionalentwicklung*“. Es umfasst einen handlungstheoretischen Ansatz, bei dem nicht das System sondern die Akteure selbst, mit ihren Interessen und Einflusspotenzialen im Mittelpunkt stehen.

Laut Fürst (2001, 372) unterscheidet sich auch der Ansatz der Regional Governance mit dem **Milieu-Ansatz** aber die beiden Ansätze ergänzen sich auch in einzelnen Punkten. Bei dem Milieu-Ansatz wird davon ausgegangen, dass gewisse Regionen eine bessere wirtschaftliche Regionalentwicklung in einer Umgebung mit funktionierendem sozialem Gefüge aufweisen. Unter diesem Gefüge wird ein System mit stattfindender guter Kooperation zwischen Betrieben verstanden. Dabei ist auch das „kreativen Milieu“ wesentlich, in dem Vertrauen, informelle Netzwerke und Kontakte zwischen Schlüsselpersonen gepflegt wird (Berger 2010, 77).

Im wissenschaftlichen Diskurs hat sich das Konzept der regionalen Resilienz wie die Studie von Lukesch et al. (2010) zeigt, begonnen durchzusetzen. Bei der Analyse der wissenschaftlichen Literatur ist dennoch auffallend, dass es sich bei der Argumentationslinie rund um das Konzept der Resilienz und regionalen Resilienz in regionalpolitischen Kreisen noch nicht um ein einheitlich anerkanntes umsetzbares Konzept handelt (siehe Gruber 2011, 10 und Behrendt et al. 2010, 4).

Hervorzuheben ist einerseits die Studie von Lukesch et al. (2010) für die Darstellung resilienter Maßnahmen auf die Region. Diese Studie ist primär auf qualitative Indikatoren gestützt und umfasst Resilienz fördernde und mindernde Aspekte für die Region, die sich aus dem Steuerungsmodell in Abbildung 6 ergeben. Erwähnenswert ist andererseits auch der Versuch der Bewertung von regionaler Krisenfestigkeit mit Hilfe eines quantitativen Indikatorrasters durchgeführt vom Pestel-Institut in Deutschland 2010 (Behrendt et al. 2010). Hier hat das Team für sechs Dimensionen (Wirtschaft, Energie, Flächennutzung, Verkehr, Wohnen und Soziales) je drei Indikatoren gewählt um regionale Krisenfestigkeit zu bewerten. Kritisiert wird dieser Versuch der Bewertung von Lukesch (2013a, 16:50). Für ihn ist regionale Resilienz nicht in einer Zeitspanne von zum Beispiel zwei Jahren messbar, da im Zeitvergleich gewisse Indikatoren ihren Einfluss auf die Resilienz auch ändern können. Außerdem sei es schwierig, nicht fassbare Krisen und die daraus resultierende generische Resilienz mit diesen Indikatoren zu messen.

Hauptziel dieser Arbeit ist die Analyse der Wirkung von Nachhaltigkeits-Unternehmen auf die regionale Resilienz. Dafür wurde ein Analyseraster entworfen, der versucht diesen betrieblichen Einfluss der Nachhaltigkeits-Unternehmen auf Basis von wissenschaftlicher Literatur darzustellen.

In der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 5) erfolgt die Darstellung der wichtigsten Kriterien zur Bewertung von regionaler Resilienz und den Einfluss von Unternehmen darauf, basierend auf dem gegenwärtigen Stand des Wissens. Mit dem Ziel des Analyserasters, betriebliche Faktoren zu identifizieren, die die regionale Resilienz stärken könnten, wurde auf zentrale Quellen der Resilienzliteratur zurückgegriffen. Diese Literaturquellen sind mit Fußnoten im Raster dokumentiert.

Für die erstmalige Anwendung des Analyserasters wurde, wie im nächsten Kapitel 4. beschrieben, auf die Auswahl von prämierten Nachhaltigkeits-Unternehmen zurückgegriffen. Hier steht die Annahme dahinter, dass Nachhaltigkeits-Unternehmen durch ihre starke Zielsetzung sowie konsequenten Umsetzung in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und konkreten Maßnahmen umweltgerechten Verhaltens, einen erkennbareren Einfluss auf die regionale Resilienz aufweisen, als nicht nachhaltige Unternehmen. Diese konkrete Annahme ist auch Teil der ersten Arbeitshypothese und wird in dem nachfolgendem Kapitel 5.2.2 diskutiert.

Für die Analyse der Wirkung der ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen auf die regionale Resilienz werden daher die Maßnahmen der Unternehmen die sich auf die Einflussfaktoren des Rasters beziehen, anschließend im Ergebnisteil (Kapitel 5) vergleichend dargestellt und diskutiert.

Zusätzlich wurde, um eine übersichtliche Darstellung des Analyserasters zu gewährleisten, das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit mit der Gliederung in die drei Dimensionen der Ökologie, Ökonomie und Soziales berücksichtigt.

Tabelle 5: Analyseraster zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz (Eigene Darstellung)

<i>Dimension</i>		<i>Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)</i>	<i>Resultierender resilienzsteigernder Einfluss</i>	<i>Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz</i>
ÖKOLOGIE	Energie	Nachhaltige Energieproduktion sowie Beitrag zur regionalen Energieautarkie	Förderung der regionalen Energieautarkie reduziert Abhängigkeiten von Außen und erhöht die regionale Versorgungssicherheit ³ und damit die regionale Resilienz.	Förderung von erneuerbaren Energiesystemen ⁴
	Stoffkreisläufe	Schließen von regionalen Stoffkreisläufen (Input-Output)	Anstrengungen zur geringeren Abhängigkeit von außen (um Inputs zu beziehen oder Outputs los zu werden) erhöhen wiederum die regionale Versorgungssicherheit. Dadurch soll auch das ökologische Gleichgewicht erhalten bleiben ⁵ und die Mitgestaltung der Standortentwicklung gefördert werden.	Einkauf/Beschaffung aus der Region zu Verkauf/Zielmärkte in der Region ⁶
				Effizientes Abfallmanagement ⁷
	Nicht-erneuerbare Ressourcen	Bewusste Verringerung des Gebrauchs und Schutzes der nicht-erneuerbare Ressourcen (Gesteine, Salze, Metallische und fossile Ressourcen)	Erhaltung und Schutz der nicht-erneuerbaren Ressourcen schützen Regionen vor Versorgungs Knappheit ⁸ . Durch eine hohe Wiederverwertungsrate sollen zusätzlich Innovationspotenziale genutzt werden.	Erhaltung von Lagerstättenvorräten ⁹
				Hohe Wiederverwendungs- oder Recyclingrate, geringer Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen ¹⁰
	Erneuerbare Ressourcen	Förderung einer nachhaltigen Waldwirtschaft (Waldaufforstung, Waldnutzung)	Schutz und Förderung der erneuerbaren Ressourcen schaffen Innovation ¹¹ und stärken die regionale Versorgungssicherheit.	Einführung und Unterstützung von Waldaufforstungsprogrammen und nachhaltige Waldbeschaffung ¹²
		Förderung einer nachhaltigen	Erhaltung und Förderung der Bodenqualität ¹³ und somit	Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft

³ Lukesch et al. (2010, 26, 43); vgl. Cabell und Oelofse (2012, 3)

⁴ Lindenthal (2011, 8f), Lukesch et al. (2010, 48)

⁵ Milman und Short (2008, 759); vgl. Brand (2009, 610)

⁶ Lukesch et al. (2010,52), Lindenthal (2011, 9), vgl. Martin (2010, 13), Sustain (2001,19); Cabell und Oelofse (2012, 3)

⁷ Lukesch et al. (2010,52), Lindenthal (2011, 9), vgl. Martin (2010, 13), Sustain (2001,19)

⁸ Cabell und Oelofse (2012, 3); Lukesch et al. (2010, 48)

⁹ Lindenthal (2011, 9), Lukesch et al. (2010, 45)

¹⁰ Lindenthal (2011, 9), Lukesch et al. (2010, 45); Cabell und Oelofse (2012, 4)

¹¹ Lindenthal (2011, 8f); Ressourceneffizienz schont die Umwelt, sofern durch die Effizienzsteigerungen eingesparte Ressourcen nicht für qualitatives Wachstum eingesetzt werden (dies entspricht dem Rebound-Effekt), daher ist der Erhalt und Schutz der Ressourcen trivial (siehe Scheiber et al., 2012).

¹² Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Sustain (2001, 74)

¹³ Cabell und Oelofse (2012, 3)

Dimension		Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)	Resultierender resilienzsteigernder Einfluss	Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz
		Landwirtschaft (siehe auch Boden)	Stärkung der Produktionspotentiale in Zeiten von Krisen. Eine nachhaltige Landwirtschaft ist zusätzlich oft eng verknüpft mit ökologischer embeddedness welche zusätzliche eine positive Auswirkungen auf die regionale Resilienz haben kann.	Nachhaltiger Anbau von nachwachsenden Rohstoffen (NAWARO)
	Boden	Erhaltung und Förderung der Bodenfruchtbarkeit sowie Vermeidung von Versiegelung		Erhaltung/Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit und Vermeidung von Schadstoffeinträgen in den Boden der Region ¹⁴
				Minimale Versiegelung ¹⁵
	Biodiversität	Erhaltung und Förderung von Biodiversität in der Region	Diversität stellt einen wesentlichen resilienzstärkenden Faktor dar. Eine genetische Vielfalt an Arten kann Krisen wie zum Beispiel den Klimawandel auf verschiedene Art und Weise meistern und stellt sich somit als robuster heraus. Auch ist in einem biotischen System die Adaptionkapazität abhängig von der genetische Diversität, der Biodiversität und der Heterogenität der Landschaftsmosaik ¹⁶ , welche wiederum die regionale Resilienz stärken ¹⁷ .	Vorhandene Diversität an Arten, Ökosystemtypen und ökologischer Landschaftsgestaltung ¹⁸
				Unterstützung von Artenschutzprogrammen in der Region und ein adaptives Management von ruralen Ökosystemen ¹⁹
	Wasser	Wasserschutzmaßnahmen	Erhaltung der Wasserreserven und Förderung von Wasserschutzmaßnahmen, sollen wesentliche Bedürfnisse sowie die Grundversorgung von Mensch, Tier und Umwelt für die Zukunft befriedigen ²⁰ . Umgekehrt verletzten Wasserverschmutzung und -verseuchung das regional ökologische Gleichgewicht ²¹ .	Einführung und Unterstützung von Wasser- und Gewässerschutzmaßnahmen in der Region ²²
				Vermeidung von Schadstoffbelastungen in Grund- und Oberflächengewässer ²³

¹⁴ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f); Cabell und Oelofse (2012, 3)

¹⁵ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f)

¹⁶ Carpenter et al. (2001, 778)

¹⁷ Duelli und Obrist (2003, 92); Cabell und Oelofse (2012, 3)

¹⁸ Schouten et al. (2012, 171), Lukesch et al. (2010, 45)

¹⁹ Schouten et al. (2012, 171), Lukesch et al. (2010, 45)

²⁰ Milman und Short (2008, 760)

²¹ Cabell und Oelofse (2012, 3)

²² Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Brooks et al. (2005, 155); Cabell und Oelofse (2012, 3)

²³ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Brooks et al. (2005, 155); Cabell und Oelofse (2012, 3)

<i>Dimension</i>		<i>Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)</i>	<i>Resultierender resilienzsteigernder Einfluss</i>	<i>Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz</i>
	Luft	Vermeidung und Reduktion des Ausstoßes von Schadstoffemissionen (z.B. CO ₂ , NO _x , O ₃ , SO _x) in die Luft	Jede Eindämmung von klimarelevanten Emissionen kann als Steigerung der ökologischen Resilienz angesehen werden, da so das ökologische Gleichgewicht beibehalten wird ²⁴ .	Einführung von Klimaschutzprogrammen ²⁵
				Minimaler Schadstoffemissionsausstoß ²⁶
				Nachhaltiges Mobilitätsmanagement ²⁷
ÖKONOMIE	Regionale Wertschöpfung	Stärkung der regionalen Wertschöpfung	Mehr regionale Wertschöpfung, bedeutet mehr Unternehmensgewinne/Löhne für die Region, was wiederum mehr finanziellen Spielraum für Krisen und damit zusammenhängende Anpassungsnotwendigkeiten mit sich bringt ²⁸ .	Bewusster Einkauf und Verkauf innerhalb der Region ²⁹
		Enge Kooperation zwischen regionalen Unternehmen, regionale Wertschöpfungsketten	Weniger Außenabhängigkeit, erhalten von Know-How, Fertigkeiten, Technologien und Strukturen, um Produkte des regionalen Bedarfs in Krisen auch vermehrt in der Region produzieren zu können. Hoher Anteil regionaler Wertschöpfungskreisläufe: Erhalt von Wertschöpfung in der Region durch viele engmaschig vernetzte Wirtschaftskreisläufe, in die vor allem das regionale Handwerk involviert ist. Es produziert lokal, schafft soziale und kulturelle Werte, sichert Nahversorgung und sorgt für	Wertschöpfungssteigerung in der Region ³⁰ Lokales Angebot und Nachfrage in der lokalen Nahrungsmittelkette und in weiteren Wirtschaftssektoren ³¹

²⁴ Lukesch et al. (2010, 53)

²⁵ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Lukesch et al. (2010, 45)

²⁶ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Lukesch et al. (2010, 45)

²⁷ Vgl. Plummer und Armitage (2007, 66f), Lukesch et al. (2010, 45)

²⁸ Lukesch et al. (2010, 44), vgl. Martin (2010, 13)

²⁹ Lukesch et al. (2010, 44), vgl. Martin (2010, 13)

³⁰ Lukesch et al. (2010, 44), vgl. Martin (2010, 13)

³¹ Schouten et al. (2012, 171)

Dimension	Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)	Resultierender resilienzsteigernder Einfluss	Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz
		lokale Arbeits- und Ausbildungsplätze. ³² Diese Entwicklung kann antizyklisch zur Krise und daher stabilisierend wirken und ist als positiv für die regionale Resilienz einzustufen.	
	Regional- ökonomie	Regionale Finanzkreisläufe ergänzend zu überregionalen Finanzierungsmöglichkeiten	Unterstützung von vorhandenen regionalökonomischen Initiativen ³³
			Förderung und Einsatz von regionalen Finanzierungsmodelle z.B. durch „Crowd Financing“ ³⁴
	Unternehmens- erfolg	Langfristiger Unternehmenserfolg	Sicherung der Arbeitsplätze durch eine langfristige Liquidität und Stabilität der regionalen Unternehmen ³⁶
			Vertrauen in das Unternehmen – von innen sowie nach außen ³⁷
		Innovationsgrad und nachhaltiges Entrepreneurship	Vorantreiben von technischen und sozialen nachhaltigen Innovationen ³⁸ sowie Innovationsfreude der Unternehmen in die Region ³⁹
		Durch die Nutzung und Erhaltung von impliziten regionalen Wissen, Fertigkeiten und Traditionen werden regionale Strukturen aufrechterhalten, die vor Auswirkungen von globalen Krisen schützen können. Vor allem stärken auch technische und soziale Innovationen das Entwicklungspotenzial in der Region mit denen lokale bzw. regionale Lösungen gefunden und entwickelt werden können.	Lokale Lösungen finden um die Bereitstellung von Ökosystemdienstleistungen zu erhalten ⁴⁰

³² Lukesch et al. (2010, 44)

³³ Martin (2010,10)

³⁴ Christopherson (2010,7)

³⁵ Eder et al. (2010,1); Cabell und Oelofse (2012, 3); Martin (2012,13)

³⁶ Christopherson (2010, 7), Gruber (2011, 27), Vgl. Lukesch et al. (2010, 44)

³⁷ Christopherson (2010, 7), Gruber (2011, 27), Vgl. Lukesch et al. (2010, 44)

³⁸ Martin (2012,13), Christopherson (2010,6 und 7), Schouten et al. (2012, 170) Lukesch (2010, 46)

³⁹ Martin (2012,13), Christopherson (2010,6 und 7), Schouten et al. (2012, 170) Lukesch (2010, 46)

⁴⁰ Schouten et al. (2012, 171)

<i>Dimension</i>		<i>Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)</i>	<i>Resultierender resilienzsteigernder Einfluss</i>	<i>Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz</i>
	Wirtschaftliche Diversität	Sektorenbezogene Diversität	Unter Diversität wird eine strukturelle und funktionelle Vielfalt und Verschiedenheit sowohl in Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft als auch in den Instrumenten und Methoden der Steuerung regionaler Entwicklung verstanden. Vielfalt ermöglicht Arbeitsteiligkeit, Innovationsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit gegenüber einer Vielzahl von unvorhersagbaren Veränderungen der Rahmenbedingungen ⁴¹ . Diversität ist daher ein starker Faktor regionale Resilienz.	Diversität an vertretenen Wirtschaftssektoren und ihren Produkten/Dienstleistungen (z.B. Diversität an Dienstleistungsangeboten oder landwirtschaftlichen Erzeugnissen) ⁴² ,
		Strukturelle Diversität		Diversität in Unternehmensgrößen und unterstützenden Strukturen (z.B. Forschungs- und Bildungseinrichtungen) ⁴³
SOZIALES	Partizipation und Empowerment	Förderung von partizipativen Strategien	Maßnahmensetzungen zur Förderung von partizipativen Strategien sowie Aktivitäten, die bewusst in der Region inszeniert werden, um die regionale Entwicklung voranzutreiben, setzen Steuerungsprozesse in Gang, die die regionale Entwicklung auf direktem oder indirektem Wege fördern. Diese Prozesse sollen nicht nur implizites Wissen fördern sondern auch regionale Fähigkeiten nutzbar machen und miteinander verknüpfen. Dies fördert die Selbststeuerungskapazität welche für besonders in Krisenzeiten nützlich ist und somit die regionale Resilienz stärkt. ⁴⁴	Eingliederung und Einbindung der Bevölkerung in soziale und politischen Strukturen der Region ⁴⁵
				Mitsprachemöglichkeit der MitarbeiterInnen ⁴⁶

⁴¹ Lukesch et al. (2010, 50); Cabell und Oelofse (2012, 3)

⁴² Schouten et.al (2012, 171), Christopherson (2010,7), Vgl. Lukesch et al. (2010, 44)

⁴³ Schouten et.al (2012, 171), Christopherson (2010,7), Vgl. Lukesch et al. (2010, 44)

⁴⁴ Lukesch et al. (2010, 50)

⁴⁵ Vgl. Christopherson (2010, 8), Vgl. Martin (2012, 13) und Giffinger und Kramar (2012, 65) Lukesch et al. (2010, 48)

⁴⁶ Vgl. Christopherson (2010, 8), Vgl. Martin (2012, 13) und Giffinger und Kramar (2012, 65) Lukesch et al. (2010, 48)

Dimension	Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)	Resultierender resilienzsteigernder Einfluss	Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz
	Unterstützung der „Lernenden Region“	Um in einem System Störungen zu absorbieren, Veränderungen mitzuerleben und dennoch die gleichen Funktionen, Strukturen, Identitäten und Feedbacks zu erhalten (=regionale Resilienz) ist ein andauernder Lernprozess notwendig. Es soll dadurch die Fähigkeit, einen Wandlungsprozess zu inszenieren, gestärkt und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden. ⁴⁷ Kooperation und Kommunikation sowie Lernprozesse tragen in sozialen Systemen dazu beitragen, negative Folgen zu verhindern oder einzugrenzen und somit wird Selbstregulierungsfähigkeit der Systeme erhöht und die Anpassungsleistung gesteigert ⁴⁸ .	Ausbildungs- und Handlungsmöglichkeiten - Stärkung des Bildungsnetzwerkes in der Region ⁴⁹
	Starkes / enges soziales und ökonomisches Netzwerk zwischen ländlichen Stakeholder	Lernen kann sich als systemische Eigenschaft entwickeln, die sich auf persönlicher Ebene, in Organisationen, in Kooperationssystemen und Netzwerken sowie in einem Politikfeld manifestieren kann ⁵⁰ . Ein starkes regionales Netzwerk stärkt unter anderem auch das Regionalkapital und schafft Feedbackkreise, die die regionale Resilienz stärken.	Stärkung regionaler Netzwerke, Clusters, Kooperationen und Synergien mit regionalen Unternehmen, „Community Engagement“ ⁵¹
	Gesellschaftliche Diversität	Diversität fördert regionale Resilienz. Gesellschaftliche Diversität sollte sich in einer Denkkoffenheit, Erkenntnissen von Bedürfnisunterschieden, einer Außenorientierung, einer Stärkung des Selbstwert- und „Wir“-gefühls erkennbar	Diversität (Alter, Geschlecht, ethische Herkunft) als Wert sehen und z.B. für Innovationsprozesse nutzen ⁵⁴

⁴⁷ Lukesch et al. (2010, 50), Cabell und Oelofse (2012, 3), Carpenter et al. (2001, 778)

⁴⁸ Wink (115)

⁴⁹ Dabson et. al (2012), Christopherson (2010, 6 und 7), Lukesch et al. (2010, 44)

⁵⁰ Lukesch et al. (2010, 49)

⁵¹ Schouten et.al (2012, 171), Christopherson (2010, 7 und 8), Martin (2012, 13), Eder et al. (2010, 20f), Lukesch et al. (2010,44), Sustain (2001, 16)

Dimension	Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)	Resultierender resilienzsteigernder Einfluss	Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz
		machen. Dadurch soll es auch möglich sein globales / internationales Wissen und Trends von Außen in die Region mithineinzubringen und den Lern- und Innovationsprozess zu fördern und Abgeschiedenheit zu vermeiden. Förderungen für eine freie, offene Lebensführung stärken soziale Kohäsion und somit die regionale Resilienz ⁵² . Diversität (wesentlich für das Kreative Milieu) ist eine zentrale Triebfeder für Innovation und regionalwirtschaftlichen Erfolg ⁵³ .	Offenheit gegenüber alternativen Lebensentwürfen, sozialen Innovationen, Kunst und Kultur
	Regionale Identität	Unternehmen die stark in der Region verankert sind, unterstützen nicht nur eine regionale Identität und das regionale Bewusstsein, sie agieren so wahrscheinlich auch leichter als aktiver Akteur in der Regionalentwicklung. Dadurch kann das regionale Netzwerk gestärkt werden und sie sind robuster gegenüber globalen Krisen. ⁵⁵	Vermarktung, Werbung und Imagepflege der Region und seiner Unternehmen (z.B. Tourismus, Gastronomiebetriebe,...) sowie regionale Vermarktung seitens der Unternehmen in der Region (z.B. regionale Spezialitäten) ⁵⁶
	Soziales Kapital	MitarbeiterInnen Unterstützung	Schulungen, Workshops und motivierende Begleitung für MitarbeiterInnen ⁵⁷
		Humankapital	Förderung von MitarbeiterInnen aus der Region und deren regionale Kompetenz ⁵⁸
		Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufstätigen, die über berufspraktische Fähigkeiten („occupational skills“) verfügen als auch Berufstätige die hohe Bildungsabschlüsse („educational attainment“) stärken die soziale Komponente der regionalen Resilienz ⁵⁹ .	Vorhandensein von einer diversen, ausgebildeten „Workforce“ sowie eines diversen „Akteurs-Biotopes“ ⁶⁰

⁵⁴ siehe Diversity-Management in Unternehmen/Organisationen

⁵² Lukesch et al. (2010, 44)

⁵³ Florida (2007)

⁵⁵ Lukesch et al. (2010, 44); Eder et al. (2010, 24); Wink (119

⁵⁶ Martin (2012, 13f), Eder et al. (2010, 24), Lukesch et al. (2010, 44)

⁵⁷ Vgl. Christopherson (2010,7), Eder et al. (2010, 19), Lukesch et al. (2010, 32, 43, 46, 51), Sustain (2001, 39)

⁵⁸ Vgl. Christopherson (2010,7), Eder et al. (2010, 19), Lukesch et al. (2010, 32, 43, 46, 51), Sustain (2001, 39)

⁵⁹ Lukesch et al. (2010, 43); Cabell und Oelofse (2012, 3)

Dimension		Einflussfaktoren basierend auf Lindenthal (2011), SUSTAIN (2001) und Rößler (2011)	Resultierender resilienzsteigernder Einfluss	Indikatoren und Maßnahmen zur Förderung von regionaler Resilienz
	Regionalpolitik und Regionalmanagement	Strukturen die die Selbststeuerungskapazitäten der Region verbessern	Um die zukünftige Entwicklung einer Region zu beeinflussen sind Entscheidungs- und Handlungsfähigkeiten der regionalen Steuerungsstrukturen wesentlich ⁶¹ . Es sollen daher Einrichtungen oder Möglichkeiten geschaffen werden, die die Entwicklung der Region bewusst vorantreiben und in einen gewünschten Pfad der Resilienz führen.	Bereitstellung von Förderungen, rechtliche Rahmenbedingungen für Selbststeuerung (z.B. entsprechend dem EU-Subsidiaritätsprinzip) ⁶²
		Diversität und Redundanzen in den „Levels of Government“	<i>Funktionale und strukturelle Überbestimmung</i> bewirkt, dass Ausfälle und Störungen einzelner Teile und Funktionszyklen durch „Einspringen“ anderer Teile und Funktionszyklen absorbiert werden können. Sie verleiht dem System Robustheit. <i>Relationale Überbestimmung</i> bewirkt, dass Ausfälle und Störungen lokal begrenzt bleiben und eine hohe Varietät von Aufgaben durch Änderung der Konfiguration eines ähnlichen Sets von Akteuren gemeistert werden kann ⁶³ .	Diversität in Regierungsstrukturen und Multiple Formen von Organisationsstrukturen ⁶⁴

⁶⁰ Christopherson (2010, 7), Lukesch et al. (2010, 43), Martin (2010, 13), Gruber et al. (2011, 27)

⁶¹ Lukesch et al. (2010, 45)

⁶² Christopherson (2010,7), Gruber (2011, 28)

⁶³ Lukesch et al. (2010, 50-51)

⁶⁴ Schouten et.al (2012 171), Lukesch et al. (2010, 50)

4. Methode der Arbeit und Darstellung der Untersuchungsregion

Grundsätzlich lässt sich die Arbeit methodisch in die qualitative Sozialforschung eingliedern. In einem vergleichenden Fallstudienansatz werden verschiedene Methoden der empirischen Sozialforschung genutzt, um die Ziele der Arbeit zu verfolgen. Wie im Kapitel erläutert, gibt es zwar erste konzeptionelle Überlegungen, aber noch keine Theorie, die die Zusammenhänge von Unternehmensführung und regionaler Resilienz erklären könnte. Aus dem vorhanden in der Literatur dokumentierten Wissen habe ich im Kapitel 3.7 Hypothesen und nachfolgend einen Analyseraster abgeleitet, die den empirischen Forschungsverlauf strukturieren sollen.

Konkret sollen drei prämierte NH-Unternehmen in einer ausgewählten Region, dem Waldviertel, hinsichtlich ihrer Wirkung auf die regionale Resilienz untersucht werden. Die einzelnen Methoden sowie die Untersuchungsregion werden anschließend dargestellt.

4.1. LITERATURRECHERCHE, DOKUMENTENANALYSE

Die Basis der Arbeit bildet eine thematisch weit gefasste Literaturrecherche. Besonders der theoretische Teil schöpft aus einer umfangreichen Suche in wissenschaftlichen Quellen. Eine Dokumentenanalyse wurde vor allem für die Untersuchung der ausgewählten Unternehmen sowie ihrer Standort-Region herangezogen. Beispiele hierfür sind Nachhaltigkeitsberichte und weitere veröffentlichte Daten der ausgewählten Unternehmen, Webseiten, Pressemeldungen sowie Artikel in Regionalmedien und andere Veröffentlichungen über die ausgewählten Unternehmen.

4.2. ENTWICKLUNG EINES ANALYSERASTERS ZUR ERHEBUNG BETRIEBLICHER EINFLUSSKRITERIEN AUF DIE REGIONALEN RESILIENZ

Während und nach der Recherche zu den zugrundeliegenden theoretischen Konzepten wurde ein Analyseraster entwickelt, der auf wissenschaftlicher Literatur basiert und jene Einflussfaktoren enthält, die regionale Resilienz auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene durch Unternehmen beeinflussen. Dieser Raster wurde anschließend auf die Analyse der ausgewählten Unternehmen angewendet um einerseits die Forschungsfragen zu beantworten und andererseits die oft theoretisch abgeleiteten Faktoren in Hinblick auf ihre empirische Aussagekraft zu testen.

➤ Anmerkung zur Anwendung des Analyserasters:

Die Ziele der Regionalpolitik hinsichtlich einer Resilienzförderung sind klarerweise für jede Region spezifisch auszugestalten und weisen demnach eine differenzierte Zielwertlegung und Schwerpunktsetzung auf. Auch ist Resilienz aufgrund seiner Pfadabhängigkeit und Prozessorientierung ein dynamischer Begriff, der sich je nach Betrachtungswinkel auf unterschiedliche Zeitspannen beziehen kann. Diese Prozessorientierung, macht eine durch Indikatoren messbare und vergleichende Resilienz der Region schwer (siehe dazu Lukesch 2013, ab 16:50). Damit sei darauf hingewiesen, dass sich auch bei einer maximalen Zielerreichung aller Einflussfaktoren noch nicht sagen lässt ob eine Region den „Status der Resilienz“ erreicht hat, da dies zum Beispiel auch abhängig von der Akzeptanz und

Umsetzung der Maßnahmen durch die Zivilbevölkerung ist. Diese Arbeit soll ja auch nicht die Resilienz der Untersuchungsregion bewerten, sondern betriebliche Faktoren identifizieren, die die regionale Resilienz stärken könnten.

Für die Analyse der Wirkung der ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen auf die Regionale Resilienz werden daher die Maßnahmen der Unternehmen die sich auf die Einflussfaktoren des Rasters beziehen, vergleichend dargestellt und diskutiert (Siehe dazu Ergebnisteil ab Seite 52).

4.3. FALLSTUDIENDESIGN

Das gewählte induktive Vorgehen im Forschungsverlauf lässt die Fallstudienanalyse als passende Methodik für Fragen des „wie“ und „warum“ darstellen (Kusterer 2008, 75). Da es sich bei der Problem- und Fragestellung um ein komplexes Forschungsfeld handelt, ist eine eingebettete Fallstudie ein Versuch diese Komplexität zu meistern (Scholz et al. 2006, 230). Es wird nach einer theoretischen Auseinandersetzung, empirischen Daten über die Problemstellung (den Zusammenhang NH-Unternehmen und regionale Resilienz) erhoben und dann anschließend analysiert. Die theoretische Analyse – mit dem zentralen Ergebnis der Tabelle 5 – stellt ein Bezugsrahmen bereit, der durch die Fallstudienanalyse präzisiert wird. Da es erst wenige Erkenntnisse und Analysen auf dem Bereich der Unternehmensführung und der regionalen Resilienz gibt, handelt es sich um eine explorative Studie. Hier werden neue Erkenntnisse geschaffen und bekannte Phänomene aus einem anderen Blickwinkel betrachtet (Kusterer 2008, 82). Die intensive Auseinandersetzung mit einer kleinen Einheit an NH-Unternehmen einer Untersuchungsregion als Fallstudien ist hilfreich, um auch weiterführend größere Einheiten ähnlicher Fälle zu verstehen (Gerring 2007, 37).

Die Fallstudienanalyse ist außerdem eine passende Methode um den in dieser Arbeit entwickelten Analyseraster für die Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz (siehe Kapitel 3.8.)erstmalig anzuwenden und zu testen. Dabei wurden zusätzlich Anmerkungen/Ergänzungen über die analysierten Kriterien bezüglich ihrer Relevanz getätigt. Ferner können auch fehlende Kriterien, die auf Grund der Auswahl durch Pionier-Unternehmen auffallen, zur Diskussion herangezogen werden. Die dargestellte vergleichende Fallstudienanalyse schafft es somit die unterschiedlichen Sachverhalte der Wirkung NH-Unternehmen auf die regionale Resilienz des Waldviertels zu erheben, um so zulässige Resultate für die Forschungsfrage zu erhalten (Vgl. Yin 2009).

4.4. AUSWAHL DER NACHHALTIGKEITS-UNTERNEHMEN

Wie im vorherigen theoretischen Kapitel beschrieben, sind Nachhaltigkeits-Unternehmen durch unterschiedliche Eigenschaften charakterisiert. Bedeutende für die Auswahl der Nachhaltigkeits-Unternehmen waren die starke Zielsetzung sowie eine konsequente Umsetzung in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und konkrete Maßnahmen umweltgerechten Verhaltens der Unternehmen. Ausschlaggebend sind in dieser Arbeit dafür

- außer- und innerbetriebliches Engagement für eine nachhaltige Zukunft auf ökologischer und sozio-ökonomischer Ebene, welches auch über die gesetzlichen Standards hinausgeht

- die Wahrnehmung einer gesellschaftlicher Verantwortung (pro-aktive Unternehmen) im Sinne der Gemeinwohlökonomie,
- außergewöhnliche Erfolge bei der Umsetzung ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeitsziele, hierzu gehören u.a. auch die entwickelten Produkte und der dazugehörige Produktionsprozess (zum Beispiel Einhaltung und Förderung von Umwelt- und Sozialstandards in der Produktion und additiver Umweltschutz) und Dienstleistungen (siehe Schlesinger 2006, 108 und Baumgartner 2010, 47f).

Bei dem Modell der Nachhaltigkeit ist eine umfassende Betrachtung eines Systems in seiner ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension wichtig. Das spiegelt sich auch bei der Wahl der Nachhaltigkeits-Unternehmen wieder.

Die ausgewählten Unternehmen übernehmen Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen aber auch gegenüber ihren Stakeholdern und orientierten sich explizit an einer nachhaltigen Unternehmensethik – deshalb waren für die Auswahl prämierte Nachhaltigkeitsunternehmen essentiell, denn nur regional produzierende Unternehmen sind nicht gleich nachhaltig orientiert und umgekehrt.

Die Auswahl wurde somit auf das Zutreffen einer vielseitigen und konsequenten Nachhaltigkeits-Orientierung des Unternehmens, der Unterstützung der Gemeinwohlökonomie sowie einer innovativen Nachhaltigkeitspolitik getroffen. Die Eingrenzung erfolgte dann schließlich auf eine Region, hier das Waldviertel, bei der eine größere Zahl an solchen Unternehmen zu finden ist. Zur Hilfe wurden auch Nominierungen und nationale Anerkennungen herangezogen, die Unternehmen in besonders nachhaltigen Kategorien auszeichnen. Eine Liste dafür ist zum Beispiel in Raith et al. (2009, 160) nachzulesen.

Da es sich hier um eine **explorative Studie** handelt, wurden Unternehmen gewählt, die durch ihr ganzheitlich nachhaltiges Engagement als Pioniere gelten. Um eine zusätzliche Vergleichbarkeit der analysierten Unternehmen zu gewährleisten, wurde ausschließlich auf produzierende Unternehmen in gleicher Größe (KMU) fokussiert. Um die Fallauswahl den Anforderungen einer Varietät gerecht zu werden (Seawright und Gerring 2008, 294), wurden versucht Unternehmen zu wählen, die unterschiedliche Produkte erzeugen und so einen unterschiedlichen Schwerpunkt durch ihre Produktion in der Region haben. Damit die vergleichende Fallanzahl aber nicht den Forschungsrahmen sprengt, wurden drei Unternehmen ausgewählt, die in derselben Region tätig sind.

Ergebnis der Auswahl waren schlussendlich folgende Unternehmen, die sich im Waldviertel befinden:

- gugler* GmbH in Melk,
- SONNENTOR Kräuterhandelsgesellschaft mbH in Sprögnitz und
- Waldviertler Werkstätten GmbH in Schrems.

4.5. DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNGSREGION: DAS WALDVIERTEL

Für die Auswahl des Waldviertels hat einerseits eine Reihe von darin befindlichen renommierten Nachhaltigkeits-Unternehmen, andererseits auch die periphere Lage sowie die sozio-ökonomischen Herausforderungen, die das Waldviertel in den letzten Jahrzehnten gekennzeichnet hat, eine bedeutende Rolle gespielt.

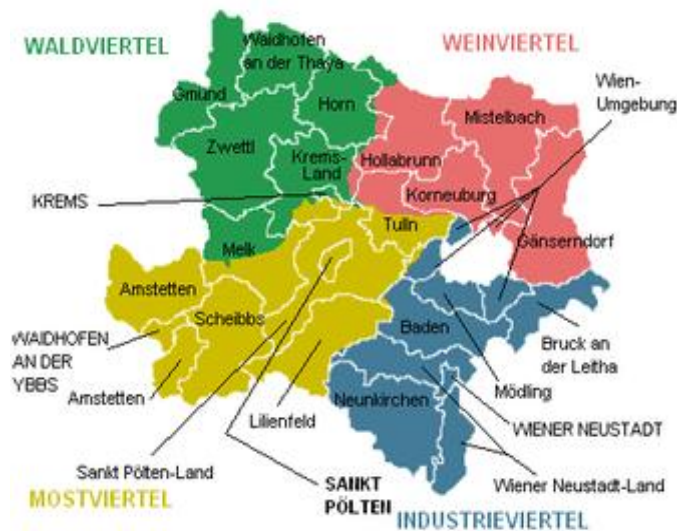


Abbildung 7: Das Waldviertel im NW-Teil von Niederösterreich (Wikipedia, s.a. a)

Das Waldviertel hat eine Fläche von 4.613,31 km² (23,7% der Fläche Niederösterreichs) und 219.049 EinwohnerInnen (Stand 1.1.2013, Statistik Austria, 2013a).

Abgegrenzt wird das Waldviertel, siehe Abbildung 7 in grün eingefärbt, im Norden von der Tschechischen Republik, im Osten vom Manhartsberg zum Weinviertel, die Grenze im Süden stellt die Donau bis zum Mostviertel dar und im Westen ist die Grenze das Nachbarbundesland Oberösterreich mit der Region Mühlviertel.

Die **Region Waldviertel** ist eine von vier Regionen in Niederösterreich.

Seine Bezirke sind Gmünd, Horn, Krems, Waidhofen an der Thaya und Zwettl. Das Waldviertel besteht aus 99 Gemeinden (Regionalmanagement Waldviertel, s.a. a). Von der Fläche des Waldviertels werden 51% landwirtschaftliche genutzt, weitere 41% der Fläche sind bewaldet. Die Land- und Forstwirtschaft stellen somit einen wesentlichen Charakter des Waldviertels dar.

Trotz der großen Fläche, die von Landwirtschaft geprägt ist, ist auch hier die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe stark gesunken, da unter anderem topografische und standörtliche/klimatische Bedingungen ein relativ geringes Ertragspotential der pflanzlichen Erzeugung zur Folge haben sowie hohe Produktionskosten erfordern. Zudem kommt die internationale agrarpolitische Entwicklung mit ihrem Druck auf die kleinstrukturierte Landwirtschaft. Als Schwäche der Landwirtschaft sieht das Regionalmanagement fehlende Kooperation der Betriebe und eine geringe Vernetzung zwischen Landwirtschaft und Tourismus. Eine zusätzliche Einkommensquelle und wachsende Beschäftigungszahlen soll der sanfte Tourismus bringen, der in den letzten Jahren auch für zusätzliche Arbeitsplätze gesorgt hat (Regionalmanagement Waldviertel, s.a. c).

Betrachtet man das Waldviertel geologisch, gehört es zur Böhmisches Masse, die wesentlich von Granit und Gneis geprägt ist. Die höchsten Erhebungen liegen bei rund 1.000m Höhe. „Die Landschaft des Waldviertels wird durch den Nadelwald, den Granitstein, der in rundlich abgeschliffenen Brocken auf dem Acker- und Waldboden liegt, den Flussläufen aber auch den zahlreichen Schlössern und Ruinen, welche das Land oft hoch überragen, geprägt“ (König 2004, 6). König beschreibt die abgerundeten Granitblöcke, die durch Verwitterung in bizarren Formen entstanden sind und eine Besonderheit für das Waldviertler Landschaftsbild sind. Geprägt wird dieses auch durch die kleinstrukturierten Landschaften, wie Streifenfluren oder naturnahe Fließgewässer (Wandaller und Manhart 2004, 4).

Der im Jahr 2000 gegründete Nationalpark Thayatal bei Hardegg ist bekannt für eines der schönsten Durchbruchstäler in Europa. Der in Relation kleine Nationalpark, mit einer Größe von 1330 ha, reicht über die Grenze Tschechiens und beherbergt knapp die Hälfte aller in Österreich befindlichen Pflanzenarten (Nationalpark Thayatal s.a.).

Die Böden sind laut Hampl (2005, 26) aufgrund des kristallinen Untergrundes größtenteils nährstoffarm und relativ sauer, was auch aufgrund der klimatisch ungünstigeren Bedingungen (relativ geringe Jahresdurchschnitts-Temperaturen) einen mittleren bis geringen Ertrag mit sich bringt.

Im Südlichen Waldviertel dominiert aufgrund dicker Lößablagerungen der Weinanbau, im westlichen, etwas höher gelegenen Waldviertel dominieren Gerste, Kartoffel, Hafer und Roggen und weiter östlich werden Gerste, Raps, Sonnenblumen, Zuckerrüben und Weizen angebaut (Bräuer 2001, 10).

Das Waldviertel befindet sich seit der Auslagerung der Textilindustrie in Billiglohnländer und den damit sinkenden Arbeitsplätzen in einer Abwanderungsspirale. Verstärkt wird dies durch hohe Pendlerzahlen: Viele Waldviertler müssen in umliegende größere Städte wie Wien, Krems oder St. Pölten in die Arbeit pendeln (vgl. Abbildung 9). Problematisch ist die hohe Anzahl an Pendlern durch ihre lange Abwesenheit und somit an der oft fehlenden Teilnahme an gesellschaftlichen Tätigkeiten, die den Zusammenhalt fördern (zum Beispiel Mitglieder in unterschiedlichen Vereinen). Auch der weitere Schritt zur Abwanderung in andere Städte ist nicht nur im Hinblick auf den schrittweisen Wegzug von Menschen, sondern auch in der Sicht von Abwanderung bzw. Abwesenheit kreativen Potenzials, Engagement und Geld ein regionales Problem (Visotschnig 2010, 24).

Die Bevölkerungsentwicklung ergibt sich durch die Veränderung von zwei Komponenten: der Geburtenbilanz (Saldo aus Geburten und Sterbefällen) und der Wanderungsbilanz (Saldo aus Zu- und Wegzügen) (Statistik Austria 2011). Während in Niederösterreich eine anhaltende Bevölkerungszunahme zu erkennen ist (Forsthofer 2000, 29), ist im Waldviertel das Gegenteil der Fall. In der Periode von 2006-2010 gab es vor allem im Norden des Waldviertels eine negative Bevölkerungsentwicklung. Dies lag an einer negativen Geburten- sowie auch Abwanderungsbilanz, siehe dazu Abbildung 8 (Statistik Austria 2011).

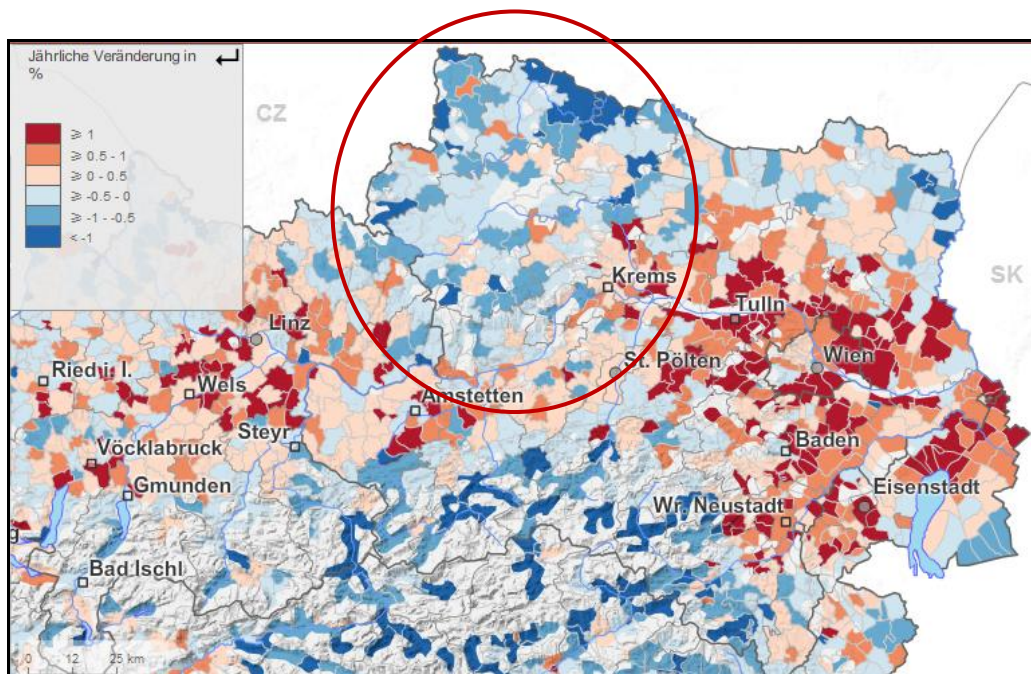


Abbildung 8: Jährliche Bevölkerungsveränderung in Österreich nach Gemeinden in % der Bevölkerung im Periodenabschnitt 2006-2011 (Statistik Austria 2011)

Nicht außer Acht gelassen werden sollte trotz der gesamt oft gesehenen negativen Bevölkerungsentwicklungen im Waldviertel die positive Veränderung der Wanderungsbilanz in den letzten Jahren in einigen Regionen des Waldviertels. Einige Bezirke wiesen in der

Periode von 2006-2010 wieder eine gleichbleibende oder positive Bilanz von Zu- und Wegzügen auf (siehe Abbildung 9).

Dass die negative Bevölkerungsentwicklung trotz einer Stabilisierung der Wirtschaft hauptsächlich durch die niedrige Geburtenbilanz und nicht durch die Abwanderung bestimmt wird, greifen auch Giffinger und Kramer (2012, 66) auf. Sie betrachten die Pendlerströme im Waldviertel genauer und kommen unter der Annahme, dass die Pendlerströme wirtschaftliche Verflechtungen wiedergeben können, zu der Erkenntnis, *„Dass sich die regionsinterne Vernetzung deutlich verbessert hat, während die Außenabhängigkeit der Region (unter Berücksichtigung allgemein wachsender Pendlerdistanzen und steigender Pendlerzahlen) nicht entscheidend zugenommen hat.“* (Giffinger und Kramer 2012, 67). Diese Entwicklung kann durchaus als positiv für wirtschaftliche Innovationen im Waldviertel bewertet werden.

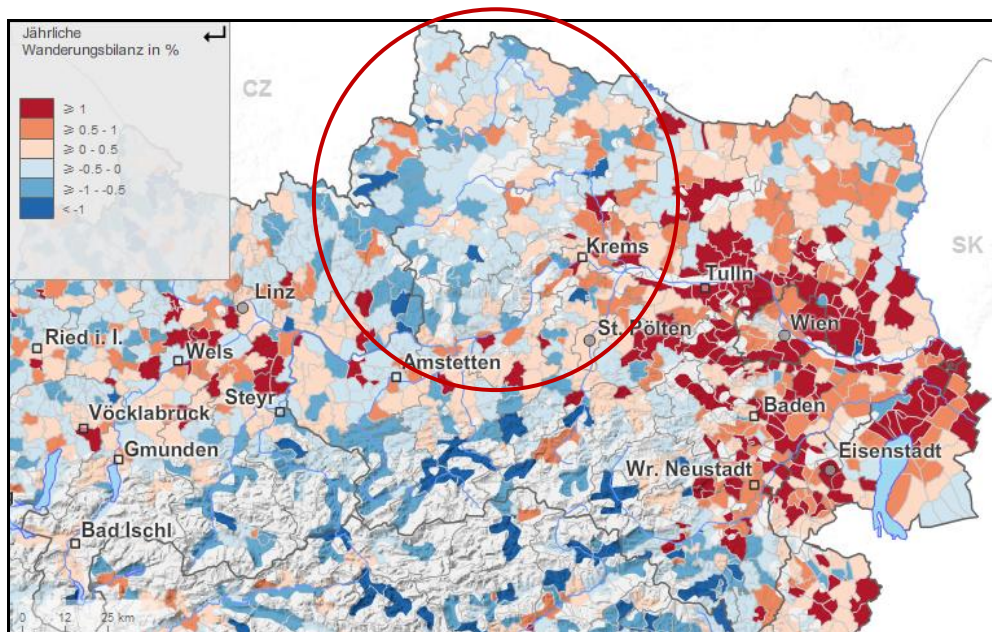


Abbildung 9: Jährliche Wanderungsbilanz in % der Bevölkerung im Periodendurchschnitt 2006-2011 (Statistik Austria 2011)

Dennoch, der ÖROK-Bericht (2009, 45) berechnet für das Waldviertel bis zum Jahr 2030 nur eine schwache Zunahme der Privathaushalte und zwar ein Plus von 4%. Das liegt im Vergleich zu den restlichen Regionen Österreichs an der unteren Grenze. Gekoppelt mit einer sinkenden Zahl von Personen pro Haushalt, ist weiter mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen.

Das Bruttoregionalprodukt absolut pro Kopf hat sich von dem Jahr 2000 von 16.300 auf 23.400 im Jahr 2010 gesteigert, durchschnittlich in Österreich waren es 26.000 (im Jahr 2000) und 34.100 Euro (im Jahr 2010) (Veränderung nominell in %, von 2000-2010: Waldviertel +44% und Österreich +31%). Im Waldviertel befinden sich zum Stand Juli 2012, 8.332 aktive Unternehmen mit 73.758 Beschäftigten, darunter 519 Unternehmensneugründungen. Die Rate der Neugründungen und Schließungen sind jeweils minimal unter dem Österreichdurchschnitt, mit 6,3% zu 6,5% und 5,4% zu 5,9% (Statistik Austria 2013b).

Klar erkennbar in der Erwerbsstatistik von 2010 ist (siehe Abbildung 10) Abgestimmte Erwerbsstatistik 2010 auf Gemeindeebene (Statistik Austria 2012, bearbeitet, in grün

eingezeichnet die Gemeindegrenzen vom Waldviertel) dass der Anteil der Erwerbspersonen in den Bezirken im nördlichen Waldviertel niedriger als im restlichen Waldviertel liegt. Der Anteil des primären Sektors der Land- und Forstwirtschaft liegt dort im Vergleich höher. Hervorzuheben ist der hohe Anteil an Biobetrieben im oberen Waldviertel. Dieser liegt teilweise bei 30% (Statistik Austria 2012).

„Neben dem traditionell starken Bauwesen, das für mehr als 11% der Waldviertler Arbeitsplätze verantwortlich ist, konzentrieren sich die meisten Arbeitsplätze dieser Region auf ausgewählte Branchen aus dem produzierenden Sektor“, so Giffinger und Kramar (2012, 68).

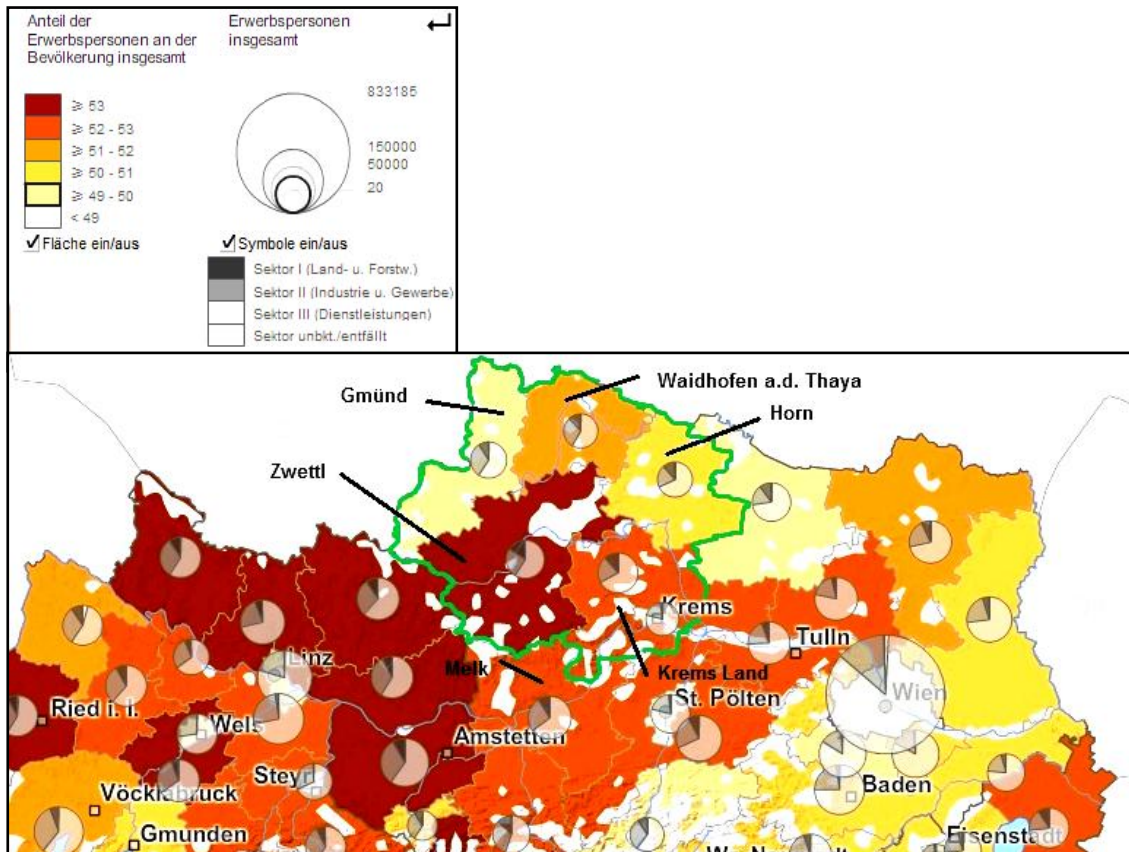


Abbildung 10: Abgestimmte Erwerbsstatistik 2010 auf Gemeindeebene (Statistik Austria 2012, bearbeitet, in grün eingezeichnet die Gemeindegrenzen vom Waldviertel)

Biffel und Bock-Schappelwein (2003, 80) kommen in ihrer Analyse zu dem Schluss, dass das Waldviertel im Vergleich zum restlichen Niederösterreich einen vergleichsweise hohen Beschäftigungsanteil an Jugendlichen zwischen 15 und 24 Jahren hat – Grund dafür soll die Priorisierung der Lehre als Ausbildung sein, welches aber andererseits geringere Chancen für höhere Einkommen im späteren Berufsweg bedeutet. Der Strukturwandel von Arbeitsplätzen im industriell-gewerblichen Bereich im Waldviertel hat auch eine vergleichsweise geringe Beschäftigung von älteren Arbeitskräften zur Folge. Auch Frauen sind im Waldviertel seit den frühen 90ern weitaus stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als Männer, so Biffel und Bock-Schappelwein (2003,80f).

Hervorzuheben sind die starken Initiativen die Regionalmanagement, die regionale Wirtschaft und Zivilgesellschaft des Waldviertels in den letzten Jahren als Gegenbewegung zur Abwanderung gesetzt haben, um die Region wirtschaftlich und soziokulturell zu stärken. Seit der Öffnung des Eisernen Vorhangs (1989) versucht das Waldviertel sich neu zu

positionieren (Regionalmanagement Waldviertel s.a. a), was nachfolgende Beispiele illustrieren sollen.

Einerseits wurde vom Waldviertler Wirtschaftsforum gemeinsam mit dem Regionalmanagement eine „Waldviertel Strategie 2015+“ entwickelt die zum Ziel hat, die Region mit zwölf Maßnahmen sowie sechs Leitthemen, wie Infrastruktur, Wirtschaft oder Netzwerkbildung zu stärken. Momentan zählt der Verein Wirtschaftsforum Waldviertel 124 Mitglieder (Regionalmanagement Waldviertel s.a. b).

Andererseits wurden auch zivilgesellschaftliche Initiativen ins Leben gerufen mit dem Ziel, die „heimische“ Wirtschaft zu stärken und wieder anzukurbeln. Eine dieser Bottom-up Initiativen ist die Waldviertler Regionalwährung, die seit 2005 ausgehend von Heidenreichstein im Norden des Waldviertels, Anklang findet (siehe Visotschnig 2010).

Im Waldviertel sind auch vier, zum Teil hauptregions-übergreifende, LEADER-Regionen verzeichnet, die durch die Strategie der Europäischen Union von 2007-2013 von geförderten ländlichen Entwicklungsprojekten profitieren. Diese vier lokalen Arbeitsgruppen sind das *„Waldviertel Wohlviertel“*, *„Südliches Waldviertel Niebelungengau“*, *„Waldviertler Grenzland“* und *„Kamptal-Wagram“* (Regionalmanagement Waldviertel, s.a. d).

Zusammenfassend hat das Waldviertel die Charakterzüge und Merkmale eines Grenzraumes mit dezentralen Strukturen, fehlender Urbanität, fehlenden Arbeitsplätzen und einer hohen Anzahl an Pendler. Initiativen der ländlichen Regionalentwicklung, um das kreative Milieu, Innovationen und Jugendliche auch nach der Ausbildung in der Region zu halten, sind vorhanden und werden weiter ausgebaut.

5. Ergebnisse und Diskussion

Im Ergebnissteil wird mit den ausgewählten Methoden auf die im Kapitel 2 beschriebenen Ziele der Arbeit und Forschungsfrage der Arbeit eingegangen. Übergeordnetes Ziel dieser Arbeit ist es, stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen (NH-Unternehmen) hinsichtlich ihrer Wirkung auf die regionale Resilienz zu untersuchen. Ziel ist es herauszufinden, ob die jeweilige betroffene Region mit Hilfe des Unternehmens gegenüber Herausforderungen und Krisen in höherem Maße robust, gut anpassungsfähig und zukunftsfähig reagieren kann und so eine Stärkung der Resilienz erfährt. Aus diesen übergeordneten Zielen ergeben sich noch einmal zusammenfassend folgende Unterziele:

- Ziel 1: Darstellung der ökologischen Resilienz der Untersuchungsregion
- Ziel 2: Darstellung der Nachhaltigkeitsperformance der ausgewählten Unternehmen
- Ziel 3: Analyse/Bewertung der Wechselbeziehung zwischen den Nachhaltigkeitsunternehmen und der ökologischen Resilienz ihrer Region
- Ziel 4: Wirkungen der Nachhaltigkeitsunternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz ihrer Region
- Ziel 5: Analyse der Kommunikation der Unternehmen hinsichtlich ihrer ökologischen und sozio-ökonomischen Verantwortung für ihre Region (Corporate Regional Responsibility)

Anhand des erstellten Analysierasters zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren zur regionalen Resilienz (siehe Kapitel 4.2) werden die ausgewählten stark nachhaltig-orientierten Unternehmen hinsichtlich ihrer ökologischen und sozio-ökonomischen Wirkung auf die Resilienz der Region entsprechend analysiert. Diese Analyse wurde in zwei Bereiche aufgeteilt, einerseits auf die ökologische Wirkung andererseits auf die sozio-ökonomische Wirkung der NH-Unternehmen auf die Resilienz der Region Waldviertel. Für diese Aufteilung gab es mehrere Gründe: Zum einen ist die ökologische Dimension und die Wahrnehmung der ökologischen Auswirkungen ein Unterscheidungsmerkmal zwischen nachhaltigen und weniger nachhaltigen Unternehmen und bietet daher Reiz einer gesonderten Betrachtung. Zusätzlich soll durch die Aufgliederung eine detaillierte Diskussion ermöglicht werden. Ziel dieser Aufteilung ist es nicht, Abgrenzungen zwischen ökologischen und sozio-ökonomischen Einflussbereichen so zu ziehen, dass Überschneidungen zwischen diesen Bereichen nicht zulässig wären. Ein übergreifendes Kapitel (siehe Kapitel 5.5) soll hier entgegenwirken und eine übergreifende Diskussion der Auswirkungen der NH-Unternehmen auf die Resilienz der Region Waldviertel ermöglichen.

Es wird im Anschluss an die Analyse der ökologischen und sozio-ökonomischen Auswirkungen der Unternehmen auch untersucht, ob und wie sich die ausgewählten drei Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber der Region bewusst sind und wie sie diese kommunizieren. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Region sowie auch das regionale gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen können als „Corporate Regional Responsibility“ gesehen werden und werden im Kapitel 5.4 diskutiert. Im folgenden Kapitel folgt eine abschließende Bewertung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die regionale Resilienz des Waldviertels.

5.1. BESCHREIBUNG DER AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN UND IHRER NACHHALTIGKEITS-PREFORMANCE

Die drei ausgewählten Waldviertler Unternehmen Sonnentor, gugler und Waldviertler Werkstätten zeigen in ihrer Struktur und ihrem Aufbau eine starke Ausrichtung hin zur Nachhaltigkeit. Sie haben sich ambitionierte, Branchen-unübliche Ziele für ein zukunftsfähiges nachhaltiges Unternehmen gesetzt und versuchen diese konsequent umzusetzen. Diese Ziele wurden und werden - wie nachfolgend gezeigt wird - von den ideell motivierten Unternehmens-Gründern⁶⁵ konsequent verfolgt. Die nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensethik ist deutlich in der Ausrichtung den Produktionsprozesse sowie den Produkten der Unternehmen erkennbar. Im Folgenden werden die Unternehmen Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft, gugler sowie die Waldviertler Werkstätten vorgestellt sowie hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsperformance untersucht.

5.1.1. Beschreibung der Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH

Johannes Gutmann hat im Jahr 1988 mit dem Ziel bäuerliche Kräuterspezialitäten aus dem Waldviertel unter dem Symbol der Sonne zu vermarkten, die Sonnentor Kräutergesellschaft mbH gegründet. Er kooperierte anfangs mit nur drei Bio-BäuerInnen mit deren Waldviertler Kräuterprodukten er von Markt zu Markt gezogen ist. Heute hat er 150 Bio-Betriebe unter Vertrag. Seine Marke ist die Sonne und er selbst (Gutmann 2010, 2:07f).

Seinen persönlichen Lebensweg beschreibt er selbst als „vom Spinner zum Winner“ (Gutmann 2010, 2:06). Anfangs ist er mit dem Ziel einen Markt im Waldviertel mit nachhaltigen (Kräuter-) Produkten schaffen zu wollen belächelt, doch mit stetiger internationaler Anerkennung dann auch im Waldviertel beliebt worden.

Heute ist Sonnentor eines der erfolgreichsten Bio-Kräuterhandelsgesellschaften in Europa. 100% der Produkte kommen aus kontrolliert biologischen Anbau (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft 2013, 31). Beim Lesen der Geschichte von Sonnentor fällt auf, dass das Waldviertel als Firmenstandort für Gutmann ein Ausgangspunkt seiner Geschichte und Marktausrichtung ist. Dennoch, der internationale Markt war immer wichtiger Bestandteil der Unternehmens-Geschichte - „*Ich habe oft das Land verlassen müssen, um da bleiben zu können*“ (Gutmann 2010, 10:15).

Mit der Fima, die ihren Sitz in Sprögnitz in Zwettl hat, sind derzeit 176 MitarbeiterInnen und 150 Bio-Betriebe unter Vertrag. Das Unternehmen hat eine Produktpalette von mehr als 700 unterschiedlichen Tee- und Kräutervariationen (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH, 2013, 6). Der Betrieb nimmt seit seiner Gründung eine klare soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wahr.

Seither der Gründung in den 80er Jahren hat sich viel verändert – der Bezug zur Umwelt und zur Nachhaltigkeit hat sich aber weiter verstärkt und Sonnentor wurde seither vielfach für sein Engagement ausgezeichnet. Meilensteine waren dabei folgende Preise (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013):

- 2008 der **TRIGOS**, eine Auszeichnung für Corporate Social Responsibility, in der ganzheitliche Bemühungen in sozialen und ökologischen Bereichen von Unternehmen betrachtet werden (TRIGOS s.a.)

⁶⁵ Hier wird auf eine gendergerechte Bezeichnung verzichtet, da alle drei Unternehmensgründer männlich sind.

- 2011 **Österreichischer Klimaschutzpreis** in der Kategorie „Landwirtschaft und Gewerbe“
- 2012 den **sea Award** (Sustainable Entrepreneurship Award) internationaler Preis für nachhaltiges Wirtschaften mit der Auszeichnung „Best Project“

Nicht nur die starke Umweltorientierung, sondern auch das wirtschaftliche und soziale Engagement von Sonnentor wurde ausgezeichnet:

- 2010 mit dem **Nestor Gold**, eine Auszeichnung als alter(n)sgerechte Organisation und Unternehmen, eine Initiative vom österreichischen Bundesministerium für Soziales, Arbeit und Konsumentenschutz
- 2010 den **Neuland Award von ecoplus** International im Bereich Kommunikation: Bei diesem Preis wurden von der Organisation „Eco plus“ KMUs ausgezeichnet, die *„Standort in Niederösterreich stärken und gleichzeitig die Marktchancen in Ost- und Zentraleuropa erfolgreich nutzen“*. (ecoplus, s.a.)
- 2010 und 2011 Auszeichnung unter den **„Austria's Leading Companies“** NÖ- und bundesweit als führendes Unternehmen ausgezeichnet (von PwC, KSV1870 und dem WirtschaftsBlatt)
- 2011 Förderpreis **„Nachhaltiger Mittelstand“** der Ethikbank (Deutschland)
- 2012 Johannes Gutmann wurde als **„Entrepreneur of the World“** für Österreich von Ernst & Young nominiert

Im Jahr 2013 verfügte das Unternehmen über 15 Geschäfts- und Verkaufsstellen in ganz Österreich. Seit 2011 gibt es auch eine Verkaufsstelle in München und zwei Geschäfte der Tochterfirma in Tschechien am Betriebsstandort Čejkovice und eines in Brunn (Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH s.a.). Auch sind die Kräutertee-, Kaffee- und Gewürzmischungen unter anderem auch in Kanada, Japan, Bali, Australien und Neuseeland erhältlich (Sonnentor, s.a.). Zudem ist Sonnentor in Österreich mit einem Marktanteil von 50 Prozent im Fachhandel (Kräuter und Gewürze, ohne Lebensmittelhandel) Marktführer. In Deutschland gehört das Unternehmen mit 25 Prozent Marktanteil zu den Top 3 (Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH 2013). Deutschland zählt neben der Schweiz und Tschechien zu den Hauptabsatzmärkten (Sonnentor, s.a.)

Aus dem ausführlichen aktuellen Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlbericht des Geschäftsjahr 2012 und 2013 (Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH 2013 und 2012) sind folgende Daten wesentlich für das Unternehmen und die Region zu entnehmen:

Sonnentor erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011/2012 einen Umsatz von 24,7 Mio. Euro durch den Verkauf von Bio-Produkten mit dem Sortiment aus Teemischungen, Gewürzen, Kaffee und diversen Geschenkartikel sowie einem „Kräuter-Sinne-Erlebnis“ für BesucherInnen des Unternehmens.

Die Kernkompetenzen gliedern sich in: 42% in den Verkauf von Tees, 36% Gewürze, 2% Kaffee und zu 20% das restliche Sortiment. Bedeutend ist auch der internationale Geschäftsbereich – denn die Sonnentor-Produkte werden bis zu 80% exportiert.

Dennoch, argumentiert Johannes Gutmann, dass ihm die regionalen Wurzeln des Unternehmens sehr am Herzen liegen und er bewusst Verantwortung für die Region Waldviertel übernehme. Erkennbar wird das einerseits, durch die bewusste Standortwahl sowie die Förderung von MitarbeiterInnen aus der Region. Aus der Region Waldviertel stammen 147 der 176 MitarbeiterInnen am Firmenstandort in Sprögnitz/Zwettl. Im Jahr

2012 wurden sechs neue Arbeitsplätze in der Region geschaffen. Ebenso werden 90% der Möbel für die Büroausstattung von regionalen Tischlern bezogen. Auch soll für das von Sonnentor geplante und in Zukunft durchgeführte Tourismusprojekt vor Ort auf regionale Partner zurückgegriffen werden (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013 und 2012).

Regionalität sowie auch ökologische und soziale Verantwortung spielt auch beim täglichen Mittagessen im Betrieb eine Rolle: Rund 85% der Lebensmittel, die in der Kantine verarbeitet und angeboten werden, kommen aus kontrolliert biologischem Anbau aus der Region Waldviertel. Das Mittagessen steht den MitarbeiterInnen von Sonnentor kostenlos zur Verfügung.

Aus der Region stammen ca. 150 Vertrags-Bio-BäuerInnen, die Kräuter und Gewürze für Sonnentor produzieren und insgesamt eine Fläche von ca. 500ha bewirtschaften. Auch argumentiert Sonnentor mit fairen Entgelten für MitarbeiterInnen, ProduzentInnen und den BäuerInnen der liefernden Bio-Betriebe. Die Rohstoffe werden zu 80 % von BäuerInnen bezogen, die Mitglieder aus Anbauvereinen sind. Sowie wirbt Sonnentor mit der Veredelung der Produkte direkt am Hof, die dazu führt, dass die Wertschöpfung direkt am Bauernhof bleibt. Laut eigenen Zahlen des Unternehmens haben durch Sonnentor mehr als 400 Menschen – auch aufgrund des Verzichts auf Automatisierung und der vielen nötigen Arbeitsschritte – eine Arbeit und Einkommen gefunden (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013, 16).

Der Anbau der Bio-Kräuter und Bio-Gewürze finden auf einer Fläche von insgesamt rund 900ha im In- und Ausland statt, bei der durch die sorgfältige und ökologisch-sensible Bodenpflege und den Verzicht auf leicht löslichen Mineraldünger und Pestiziden werden jährlich mehr als 6 Tonnen chemische Spritzmittel sowie mehreren hundert Tonnen chemischen Handelsdünger eingespart (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013 und 2012). Laut Prem (2000, 3) stammt die Rohware der Sonnentor Tees und Gewürze zu 60% von 150 österreichischen Bio-Bauern, weitere 25% aus Anbaugebieten in Tschechien, Rumänien und Albanien, und die übrigen 15% sind Kräuter und Gewürze aus tropischen oder subtropischen Regionen.

Transparenz ist ein weiterer wichtiger Wert bei Sonnentor. Es finden Führungen und Schulungen in der Betriebsstätte statt sowie die BäuerInnen selbst können besucht werden. Die Trocknung bei den Bio-Betrieben erfolgt bereits zu 80% mittels erneuerbarer Energieträgern. Zusätzlich findet in regelmäßigen Abständen ein Informationsaustausch über unternehmensrelevante Tätigkeiten mit Gemeindevertretern und Dorfbewohnern statt (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013).

5.1.2. Beschreibung gugler GmbH

„gugler denkt weiter“* – so lautet das selbst gesetzte Motto der in Pielach bei Melk ansässigen Druckerei. Mit der Vision ein *„Vorzeigeunternehmen für verantwortungsvolle Kommunikation und für achtsames Wirtschaften zum Wohle der Menschen und der Erde“* (gugler 2011, 10) zu werden, hat sich das Unternehmen stark in der nachhaltigen Wirtschaftsweise etabliert. Als erste Bogenoffset- und Digitaldruck-Druckerei hat gugler das

strenge Österreichische Umweltzeichen erhalten. Das Unternehmen ist zu 100% im Eigentum der Familie Gugler⁶⁶.

Nicht nur die von gugler produzierten national und international ausgezeichneten Produkte (zum Beispiel durch das Österreichische Umweltzeichen und Cradle to Cradle®-Zertifikat), sondern auch der seit dem Jahr 2000 neu errichtete Firmenstandort verdeutlichen einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt. Das Unternehmen will die Auswirkungen auf seine unmittelbare Umgebung so gering wie möglich halten. Zum Beispiel wird durch ein Forschungsprojekt versucht, Maßnahme zu identifizieren, die bei erfolgreicher Umsetzung, die biologische Artenvielfalt vor Ort erhalten und erhöhen sollen. Das eingeführte EMAS-Umweltmanagement soll durch kontinuierliche Verbesserungen die bei der Produktion entstandenen Umweltbelastungen verringern oder vermeiden - dargestellt in der transparenten detailreichen Nachhaltigkeitsberichterstattung (siehe dazu den Analyseraster in Kapitel 5.2.2 und 5.3.2). Treibhausgas-Emissionen werden durch den Ankauf von CO₂ Ausgleichszertifikaten kompensiert. Hervorzuheben ist auch das Abfallvermeidungsprogramm mit dem Ziel einen Produktionsprozess zu schaffen, bei dem kein Abfall anfällt und den Produktlebenszyklus so zu optimieren, dass die Wertstoffe wieder in den biologischen oder technischen Kreislauf zurückfließen (gugler GmbH 2011).

Bei der Beschaffung wird auf Produkte und Dienstleistungen zurückgegriffen, die einen ökologischen und sozialen Mehrwert bilden. Die indirekte Umweltrelevanz des Beschaffungsprozesses ist bei gugler hauptsächlich durch seine Zulieferer bestimmt. Daher werden diese einerseits motiviert, ihre Produkte sowie Dienstleistungen nach ökologischen Standards zu produzieren sowie höhere Forschungsaktivitäten in diesem Bereich zu investieren (gugler GmbH 2011 und 2013).

Strom wird von dem Unternehmen zu 100% aus erneuerbaren Energiequellen bezogen – nicht aber der Webserver der Firma. Dieser steht in Wien und der Betreiber des Rechenzentrums wollte nicht auf Ökostrom umstellen, deshalb ließ Gugler im Naturschutzgebiet Pielach einen Jungwald aufforsten, „um die beim Webhosting entstandenen CO₂ Emissionen durch zusätzliche Bäume zu kompensieren.“ (Müller und Repolusk 2012, 63).

Außergewöhnlich sind die Auszeichnungen zum Innovationsleuchtturm im Bereich „Haus der Zukunft“ für den geplanten Zubau in Melk sowie die Produkte mit dem „Cradle-to-Cradle®“ Zertifikat für kompostierbare Druckprodukte.

Viele der bisher genannten Aktivitäten wurden zusätzlich mit Auszeichnungen gekürt (gugler GmbH 2010 und 2013):

- 2004 und 2006 „**Maecenas**“ für Kunstsponsoring-Initiative und langfristiges Sponsoringengagement
- 2004 **TRIGOS** Auszeichnung für nachhaltiges Wirtschaften in der Kategorie Ökologie
- 2006 **Panda Award** des WWF besonderen Einsatz für Natur- und Umweltschutz
- 2009 startet gugler die **Initiative Ökostrom Hosting** für Österreich, um die Stromversorgung mit erneuerbaren Energien voranzutreiben
- 2010 **EMAS und ISO 14001** zertifiziert
- 2011 **Cradle-to-Cradle®** Zertifikat

⁶⁶ Um Verwechslungen zu vermeiden, wird das Unternehmen gugler und der Geschäftsführer Ernst Gugler, sowie seine Familie, in unterschiedlicher Schreibweise (wie auch in den öffentlichen Dokumenten) dargestellt.

- 2012 Anerkennung des Unternehmensübergreifenden Bildungsprogrammes rund um den nachhaltigen Umgang der eigenen Ressourcen für Unternehmen mit dem **Meilenstein-Preis**

5.1.3. Beschreibung Waldviertler Werkstätten und GEA

Die beiden Unternehmen GEA Detailhandelsgesellschaft und die Schuhwerkstatt Waldviertler Werkstätten hängen unmittelbar miteinander zusammen – nicht nur durch den gemeinsamen Eigentümer Heinrich „Heini“ Staudinger sondern auch durch dessen unternehmensprägende Geschichte.

GEA wurde in Wien von Heinrich Staudinger im Jahr 1980 gegründet. Er hatte sein Medizin-Studium abgebrochen um „Earth Shoes“, eine der wenigen Öko-Schuhe zu der Zeit, die in Dänemark produziert werden, in Wien zu verkaufen. Nur ein paar Jahre später, 1984, wurde die Schuhwerkstatt Waldviertler Werkstätten unter Sozialminister Dallinger als ein Arbeitsplatzprojekt gegründet, damaliger Geschäftsführer war Gerhard Bankö. Die Idee kam von einem Berufsschullehrer aus Heidenreichstein, Karl Immervoll, der die fehlenden Arbeitsplätze als Grund der Arbeitslosigkeit sowie für die sinkende Anzahl von Lehrstellen im Waldviertel sah (Staudinger 2013a, Staudinger s.a.)

Staudingers Schuhgeschäft in Wien lief gut, nur hatte er Lieferprobleme aus Dänemark, die der steigenden Nachfrage an ökologischen Schuhen nicht gerecht werden konnten. So kamen Immervoll und Staudinger auf die Idee, die Schuhe selbst für GEA zu produzieren (Staudinger 2013a und Staudinger s.a.). Die Zusammenarbeit startete gut, doch die Preisstürze in den späten 90er Jahren waren für das Sozialprojekt der Schuhwerkstatt fatal. Unter der Angst, wieder Arbeitsplätze zu verlieren, wollte Bankö die Werkstatt verschenken, doch Staudinger übernahm diese und ihre Schulden. Damals wurden mit 12 MitarbeiterInnen vier Millionen Schilling Umsatz (das sind umgerechnet 290.691,34 €) erwirtschaftet. Danach wurden 15 Jahre lang laut Staudinger ohne Gewinn gearbeitet und er war froh wenn die Jahresabrechnung nicht mit Verlusten abschloss (Dyttrich 2010 und Mallien 2012).

Heute laufen beide Unternehmen besser denn je. Pro Jahr werden bei Waldviertler Werkstätten rund 130.000 Paar Waldviertler Schuhe verkauft (ORF 2010 und Betriebsbesichtigung November 2013). Der Umsatz der Waldviertler Werkstätten beträgt knapp 15 Mio. Euro (Weinberger 2013).

Dass die Unternehmen stark sozial und ökologisch ausgerichtet sind und sich nicht nur am Profit orientieren, lässt sich durch die Geschichte bis ins Jetzt ableiten, auch wenn keine Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte vorliegen. Das wird in den folgenden Absätzen sowie in den ausgearbeiteten Analyseraster (Tabellen 7 und 8) näher dargestellt.

Staudinger bezeichnet die beiden Unternehmen Waldviertler Werkstätten und GEA als zwei Geschwisterbetriebe (Staudinger 2013b, 9:55). Rund $\frac{1}{3}$ aller in der Ladenkette GEA befindlichen Verkaufsstücke werden in der Waldviertler Werkstatt erzeugt, bei der momentan rund 150 MitarbeiterInnen eingestellt sind. Auf diese MitarbeiterInnen ist Staudinger sehr stolz, denn so wurden in der Abwanderungsregion Waldviertel Arbeitsplätze geschaffen und er ist mit seinem Konzept als Arbeitgeber attraktiv geworden und das nicht nur für Arbeitslose. Dass Staudinger im Waldviertel nicht genauso viel Gehalt zahlen kann wie in Wien, wird ausgeglichen durch zum Teil verbilligte Lebensmittelkosten sowie einzelne

Vergünstigungen (zum Beispiel einen wöchentlichen Besuch eines Arztes aus der traditionellen chinesischen Medizin oder einem Masseur). Die sozial ausgerichtete Wirtschaftsweise bei Waldviertler und GEA ist auch erkennbar indem das Nettolohn-Verhältnis von 1:2, bei dem der Lohn vom Schlechtesten-Verdienenden maximal halb so niedrig sein darf wie der des Best-Verdienenden – und letzteres ist nicht Staudinger selbst (Staudinger s.a. a, Staudinger s.a. b).

Es wird versucht einen Großteil der Schuhe im Waldviertel selbst zu produzieren, doch das stellt sich im Hinblick auf die Rentabilität und Machbarkeit laut Staudinger (Staudinger s.a. a, Staudinger s.a. b) nicht als einfach heraus. Der Preisdruck aus Asien in der Schuhproduktion sei wegen dem extrem niedrigen Lohnniveau gewaltig und gleichzeitig müssten z.B: chinesische Hersteller nur 1,25 € an Abgaben leisten wenn sie ihr Paar Schuhe in die EU importieren. Wenn hingegen der Schuh zur Gänze in Schrems im Waldviertel produziert wird, gehen 10 € pro Paar an Lohnsteuer und an Sozialversicherung der ArbeiterInnen an den Staat. Staudinger kritisiert diese hohen Lohnnebenkosten als Fehlentwicklung und Fehlsteuerung vom Staat, wodurch die eigene Produktion im Land geschwächt würde. Trotz dieser Fehlentwicklung hält Staudinger an der nachhaltigen Unternehmensführung mit hohen sozialen und ökologischen Produktionsstandards und an einer bescheidenen Lebensführung fest, die Mensch und Natur weniger Schaden zufügt (Staudinger s.a. b).

Eine umweltfreundliche und regionale Schuhproduktion ist auch logistisch schwer zu bewerkstelligen. Sie müssen das Leder aus Deutschland, Tschechien oder Ungarn importieren, da es kaum möglich ist, in Österreich Gerbereien zu finden, die nicht auf die Autoindustrie spezialisiert sind oder mit guten ökologischen Standards wirtschaften. Nur die Hälfte der Arbeit an einem Schuh⁶⁷ stammt somit aus dem Waldviertel. Nach Ansicht des Unternehmens stellt das für diesen Bereich schon eine hohe Quote dar. Die andere Hälfte des Schuhs wird von Partnern in Tschechien oder Ungarn produziert. Im Sinne der Nachhaltigkeit werden die Schuhe auf Langlebigkeit ausgerichtet. Zudem gibt es ein gut ausgebautes Reparaturservice. Um Müll am Ort der Produktionsstätten in Schrems zu reduzieren werden aus den anfallenden Lederresten Accessoires und Schlüsselanhänger verarbeitet (GEA, s.a. b). Die angebotenen Taschen werden zur Gänze, vom Stanzen bis zur Naht, in Schrems produziert. Laut Dytrich (2010) werden neben den Schuhen und Taschen auch die bei GEA verkauften Matratzen in der Waldviertler Werkstätte produziert. Die Möbel kommen aus einer Tischlerei aus Oberösterreich und Bulgarien.

Staudinger engagiert sich mit seinen Waldviertler Werkstätten für die Energiewende. Mit der Hilfe durch das Crowd-financing-Konzept und 2.500 GEA-Kunden wurde eine große Photovoltaikanlage am Dach der Werkstätte gebaut, die laut eigenen Angaben doppelt so viel Strom erzeugt wie das Unternehmen selbst benötigt. Zusätzlich wurde mit Unterstützung der Kunden durch Einlagen eine Hackschnitzelheizung errichtet, die mit Waldviertler Holz aus der Region heizt (Staudinger, s.a. b).

Mit diesem Konzept der Einlage von Geld durch Kunden, hat Staudinger nicht nur Projekte entwickeln können, sondern auch eine weit beachtete Initiative in Richtung Crowd-financing gesetzt. Diese soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsinitiative hat ihm jedoch Konflikte

⁶⁷ Das Oberleder der Schuhe wird fertig geschnitten und verarbeitet aus Tschechien oder Ungarn geliefert, Sohle und Nähte werden in der Waldviertler Werkstatt gefertigt (Betriebsbesichtigung November 2013).

mit der Finanzmarktaufsicht (FMA)⁶⁸ beschert. Dadurch erfuhr er und Waldviertler Werkstätten/GEA in der Öffentlichkeit aber auch viel Aufmerksamkeit.

Bekannt unter den KundInnen und Freunden der Waldviertler Werkstätten und GEA ist auch das gemeinsame Magazin „Brennstoff“, das vier Mal im Jahr erscheint. Qualitativ anerkannt sei es durch ausführliche Beiträge von WissenschaftlerInnen, SchriftstellerInnen und FachjournalistInnen aber auch durch das Fehlen von aufwendigen Werbeschaltungen. (Staudinger s.a. b). Eine weitere Bildungsinitiative in Richtung nachhaltiger Entwicklung ist die eigene **GEA Akademie**, bei der Schulungen und Fortbildungen in den Kategorien Dialog, Gesundheit, Handwerk, Musik und Wirtschaft stattfinden (GEA s.a. c.). Zusätzlich betreibt Staudinger am Standort Schrems ein Hotel, das Seminarräume für die GEA-Akademie zur Verfügung stehen soll (GEA 2013).

Im Februar 2012 wurde Staudinger mit dem Preis **Mut zur Nachhaltigkeit** der deutschen Wochenzeitung „Die Zeit“ in der Kategorie „Handeln“ ausgezeichnet. Er wurde aufgrund des Zieles und der konsequenten Umsetzung, mit denen er sich durch die Schuhwerkstatt den Zwängen der Globalisierung widersetzt und langfristig Arbeitsplätze in der Region Waldviertel schafft, nominiert und ausgezeichnet (Zeitverlag, 2013). Unter anderem lobt laut Die Zeit (2013) die Jury die „hohen ökologischen und sozialen Ansprüche des Unternehmers. Inmitten unserer auf Effizienz und Leistung orientierten Konsumgesellschaft ist sein Betrieb nach dem Grundsatz der Bescheidenheit ausgerichtet.“

5.2. ANALYSE DER WECHSELBEZIEHUNG DER AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN UND DER ÖKOLOGISCHEN RESILIENZ DER REGION

Für die Analyse und Darstellung der Wechselwirkung von Nachhaltigkeits-Unternehmen und regionaler Resilienz, werden die Unternehmen ganzheitlich in Hinblick auf ihre Wirkung auf die regionale Resilienz erörtert. In diesem Kapitel werden die Auswirkungen auf die ökologische Resilienz, im nächsten Kapitel 5.3. die sozio-ökonomischen Auswirkungen der Unternehmen analysiert. Es wurden alle Produktionsstätten im Waldviertel, die sich direkt oder indirekt auf die Region auswirken, betrachtet. Das heißt, dass zum Beispiel Joint Ventures im Ausland, nicht in die Analyse der Wechselwirkung zwischen Region und Unternehmen einbezogen wurden.

⁶⁸ Angefangen hat das Crowd-financing durch eine Suche nach einer alternativen Finanzierungsmethode zur Verwirklichung großer Projekte (wie zum Beispiel die angeführte Photovoltaikanlage, die Biomasseheizung oder die Sanierung der Lagerhalle), da der verfügbare Kreditrahmen im Jahr 1999 laut Staudinger (s.a. b) ohne Grund von 12 Mio. Schilling auf sieben Millionen Schilling (ungefähr 508.710€) von den Banken gekürzt worden ist, trotz einer Umsatzsteigerung von 40% und einem Gewinn von fünf Mio. Schilling (ungefähr 363.000€). Seit dem er „die Willkür der Banken und deren Wirtschaftsweise“ (Staudinger 2013a) erfahren hat, war Staudingers Ziel „Banken unabhängig“ zu wirtschaften. Seither fragt Staudinger bei KundInnen und Freunden an, ob sie Geld in die Firma investieren wollen. Über den Sparverein erhalten Anleger pro Jahr, wie bei der Bank, 4% Zinsen. Die Finanzmarktaufsicht sah hier das Delikt für das Betreiben von Bankgeschäften ohne Berechtigung und verlangte eine Geldstrafe von 50.000€. GEA bestreitet nicht, dass es sich hier um ein Einlagengeschäft einer gewissen Größenordnung handelt, dennoch wollen sie gegen den Strafbescheid kämpfen, um die Finanzierungsmöglichkeit auch für weitere KMUs zu ermöglichen. Auch wird aktuell, nicht zuletzt in Folge des großen medialen Echos, an einem Gesetzesentwurf für mehr Freiheit der direkten Kreditgewährung gearbeitet (Stand Dezember 2013, siehe aktuelle Debatte unter <http://www.w4tler.at/geaneu/fma-vs-gea/presse-meldungen>).

5.2.1. Darstellung der ökologischen Resilienz der Untersuchungsregion Waldviertel

Die Untersuchungsregion Waldviertel wurde in Kapitel 4.5 ab Seite 46 vorgestellt. Wesentliche Einflussfaktoren auf die ökologische Resilienz der Untersuchungsregion Waldviertel werden anschließend zusammenfassend dargestellt. Die anschließende Tabelle soll dabei helfen, das formulierte Ziel der Arbeit prämierte Nachhaltigkeits-Unternehmen auf die Resilienz des Waldviertels zu analysieren. Es soll dadurch leichter sein, Maßnahmen der Unternehmen auf die Resilienz der Region Waldviertel zu bewerten – diese Wechselbeziehungen werden im Kapitel 5.2.3. diskutiert.

Wie in Kapitel 3.4. berichtet, haben Lukesch et al. (2010, 52ff) in ihrem Bericht über regionale Resilienz ihre Erkenntnisse für die Bewertung resilienzfördernde und resilienzmindernde Maßnahmen von Regionen in Form eines spezifischen Rasters entworfen. Dieser wurde in dieser Arbeit für das Waldviertel mit Hilfe weiterer Literaturrecherche ergänzt und angepasst (Tabelle 6).

Tabelle 6: Überblick über fördernde und mindernde Faktoren hinsichtlich der ökologischen Resilienz im Waldviertel (eigene Darstellung orientiert an Lukesch et al. 2010, 52ff)

Resilienzfördernd	Resilienzmindernd
• Großzügige, weitläufige Freiflächen sowie wertvolle charakteristische Eigenheit der Region Waldviertel • 15-30% der landwirtschaftlichen Betriebe sind Bio-Betriebe • Hohe Anzahl an Naturparks, ökologischen Regenerations- und Rückzuggebieten • Nationalpark Thayatal • Hohe Wasserverfügbarkeit • 51% der Fläche wird landwirtschaftliche genutzt, weitere 41% sind bewaldet • „Schöne“ abwechslungsreiche Landschaft, Wertlegung auf Landschaftsbild • Durch günstige geografische Lage, kaum extremen Wetterereignissen wie Dürre oder Hitzewellen ausgesetzt • seit Anfang 2011 acht Kleinregionen auf dem Weg zur Klima- und Energiemodellregionen sowie weitere Initiativen mit Schwerpunkt auf „Energiewende, Autarkie und regionale Kreisläufe“ (Regionalmanagement Niederösterreich 2011, 40)	• Flussreiches Land – Hochwassergefahr • Ungünstiges Klima und Böden für hohe Erträge • hohe Produktionskosten wegen zum Beispiel kleinstrukturierten Flurformen und ungünstige klimatische Bedingungen • Tschechische Atomkraftwerke in Temelin und in Dukovany in unmittelbarer Grenznähe

Die Wahrnehmung von resilienzmindernden Faktoren im ökologischen System ist oft beeinflusst durch Extremereignisse, die eine Schwelle zur fehlenden Adaption darstellt (Nelson et al. 2007, 402). Im Waldviertel sind zur Reduktion von resilienzmindernden Faktoren zum Beispiel adaptive Maßnahmen für den Hochwasserschutz als Reaktion auf die extremen Hochwasserereignisse (zum Beispiel in den Jahren 2002 und 2006) zu nennen. Laut Nelson et al. (2007, 402) behalten ökologische Systeme ihre Adaptionsfähigkeit wenn institutionelle Systeme immer wieder Aktivitäten dahingehend fördern. Diese Maßnahmen sind von Bedeutung für die Wahrnehmung der Bevölkerung für (ihre) Umwelt.

Lukesch et al. (2010, 97) kommen in ihrer Analyse zur regionalen Resilienz in Österreich zum Schluss, dass die natürlichen und geopolitischen Voraussetzungen für regionale Resilienz in Österreich im internationalen Vergleich relativ günstig sind. Dennoch sind auf die stärkere Intensität und Häufigkeit größerer Naturereignisse sowie auf unvorhersehbare Katastrophen von Nuklearenergieanlagen im näheren Umkreis zu achten (Lukesch et al. 2010, 97). An der

Grenze zum Waldviertel befinden sich die tschechischen Atomkraftwerke in Temelin und in Dukovany in unmittelbarer Nähe (Entfernung in Luftlinie ca. 60km).

5.2.2. Auswirkungen der Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Region

Alle drei Unternehmen besitzen wie gezeigt eine starke Nachhaltigkeitsstrategie, die sich auf ökologische, ökonomische und soziale Maßnahmen stützt. Wenn diese Maßnahmen einen Einfluss auf die ökologische Resilienz der Region vermuten lassen, werden sie in der nachfolgenden Tabelle 7 angeführt.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die ökologische Resilienz der Region (Eigene Darstellung)

Ökologisches Kriterium	Indikatoren	Sonnentor GmbH (Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013)	Maßnahmen von Gugler GmbH (Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013)	Waldviertler Werkstätten und GEA (Quelle: siehe bei den einzelnen Indikatoren)
Nachhaltige Energieproduktion sowie Beitrag zur regionalen Energieautarkie	Förderung von erneuerbaren Energiesystemen	- Im Gebäude Holz-Hackgut-Heizung - Strom bezogen aus Ökostromanlagen der Alpe Adria Naturstrom Vertriebs GmbH, seit 2011 8% aus hauseigenen Photovoltaikanlage, 2x15 kWh Anlage ca. 30.000kWh produziert, jährlich werden dadurch 20 Tonnen CO₂ vermieden	- Durchdachtes Energiekonzept: geheizt wird mit Abwärme der Druckermaschinen, Gekühlt mit Brunnenwasser, das durch die Wandleitungen fließt - Bezug von 100% Ökostrom	- Betriebseigene Photovoltaikanlage: In Summe werden 285 kWp Leistung durch die Anlagen auf den Dächern Produktions- und Werksgebäude (5 Anlagen) sowie am Naturparkzentrum „UnterWasserReich“ und diversen öffentlichen Gebäuden in und um Schrems erbracht, entspricht einem jährlichen Ertrag von etwa 280.000 kWh; auf einer Fläche von 2100 m² werden so viel Strom produziert, wie etwa 80 Haushalte benötigen (GEA, s.a. d) - Biomasseheizwerk mit regionalem Holz (700 m³ Hackschnitzel ersetzen rund 600.000 kWh Öl bzw. Gas) (Staudinger 2013a)
Schließen von regionalen ökologischen Stoffkreisläufen (Input-Output)	Einkauf/Beschaffung aus der Region; Verkauf/Zielflächen in der Region	- Bewusster Einkauf und Zulieferer aus der Region, vor allem Kräuter/Gewürze - 150 BäuerInnen aus der Region beliefern Sonnentor (entspricht einer Anbau-Fläche von 500ha) > siehe Maßnahmen Kriterium Stärkung der regionalen Wertschöpfung	Versuch zur Selbstversorgung durch Obst und Gemüse > siehe Kriterium Stärkung der regionalen Wertschöpfung > siehe Indikator Lokales Angebot und Nachfrage in der lokalen Lebensmittelkette	- Versuch eines regionalen Leder-Einkaufes stellt sich als schwierig heraus⁶⁹ - Holz für das Biomasseheizwerk kommt aus der Region Waldviertel (15.000€ Holzeinkauf im Jahr) (Staudinger 2013a) > siehe Indikator Lokales Angebot und Nachfrage in der lokalen Lebensmittelkette

⁶⁹ Verweis auf Antwortschreiben der Firma GEA zu Artikel im Konsument (GEA s.a. b): Großteil der Gerbereien in Österreich haben sich auf das Leder in der Autoindustrie spezialisiert - deshalb ist es schwierig Leder mit den erwünschten Umweltstandards regional zu bekommen

Ökologisches Kriterium	Indikatoren	Sonnentor GmbH (Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013)	Maßnahmen von Gugler GmbH (Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013)	Waldviertler Werkstätten und GEA (Quelle: siehe bei den einzelnen Indikatoren)
	Effizientes Abfallmanagement vor Ort	- 96% der Verpackungsmaterialien (im vergangenen Jahr mehr als 1,3 Mio. Laufmeter Verpackungsfolie) aus dem nachwachsenden sowie biologisch abbaubaren Rohstoff Cellulose oder recycelbaren Materialien - Bewusste Reduktion der Verpackungsmaterialien: mehrfache Verwendung von diversen Verpackungseinheiten wie Transportkartons oder Plastikbehältnissen, Zerkleinerungsmaschine für Kartonagen um Füllmaterial für zerbrechliche Materialien herzustellen	- Langer Lebenszyklus im Vordergrund - effiziente Abfallvermeidung - Entwicklung Cradle-to-Cradle® Druckprodukte: Im Jahr 2012 erfüllten bereits 44 % aller bei gugler* eingekauften Papiere den Cradle to Cradle®-Standard. Rund 11 % aller Druckaufträge konnten 2012 mit dem Cradle to Cradle Silber®-Zertifikat ausgezeichnet werden - ökologische Druckverfahren → geringere Luftemissionen, Lösungsmittelverbrauch und geringere Abwasserbelastung	- Anfallende Stoff und Lederreste in der Produktion werden vor Ort weiterverwendet und zu Taschen, Schlüsselanhänger usw. gefertigt (Mallien 2012) - Langlebigkeit der Produkte im Vordergrund (Dyttrich 2010): Ein Schuh hat eine durchschnittliche Lebensdauer von 10 Jahren
Bewusste Verringerung des Gebrauchs und Schutz der nicht-erneuerbare Ressourcen	Erhaltung der Lagerstättenvorräte	Durch Bio-Landbau auf rund 500 ha wird jedes Jahr 270 Tonnen Handelsdünger (darunter fällt auch der aus Ressourcenschutz besonders wichtige weitgehende Verzicht auf Phosphor-Mineraldünger) und 6 Tonnen Spritzmittel gespart	Geringer Verbrauch von Rohstoffen > siehe Indikator effizientes Abfallmanagement	Langlebigkeit der Produkte sowie Grundsatz liegt auf Bescheidenheit – Holz und Naturmöbelproduktion von GEA → geringer Verbrauch von erneuerbaren Ressourcen > siehe Indikator effizientes Abfallmanagement
	Hohe Wiederverwendungs- oder Recyclingrate / Geringe Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	Wiederverwendung aufgrund der Eigenschaft der produzierten Konsumgüter im Unternehmen kaum möglich >siehe Recycling vom Verpackungsmaterial bei Abfallmanagement	- Produkteffektivität - cradle-to-cradle® Druck	Gut entwickeltes Reparaturservice (Mallien 2012) Jeden Tag werden 350-400 Paar Schuhe hergestellt, 50 Paar Schuhe werden jeden Tag zur Reparatur gebracht (Entspricht 1/8 der produzierten Schuhe). Alles außer Fehler am Leder selbst, kann vollständig erneuert bzw. repariert werden (Betriebsbesichtigung November 2013)
Förderung nachhaltiger Waldwirtschaft (Waldaufforstung)	Einführung und Unterstützung von Waldaufforstungsprogrammen und	Für Werbematerialien rund 56.000 kg Papier pro Jahr. ⅓ davon werden bereits auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt und mit CO ₂ Kompensation, die auch	- Durch Input-Output Analyse ist erkennbar, dass der bestehende Materialverbrauch (pro Jahr rund 1.000 Tonnen Produktionsmaterialien davon	- Förderung einer nachhaltigen Holzbeschaffung (Hackschnitzel) in der Region Waldviertel für das Biomasseheizwerk

Ökologisches Kriterium	Indikatoren	Sonnentor GmbH (Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013)	Maßnahmen von Gugler GmbH (Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013)	Waldviertler Werkstätten und GEA (Quelle: siehe bei den einzelnen Indikatoren)
und Waldnutzung)	nachhaltiger Holzbeschaffung	Aufforstung beinhalten, hergestellt	sind 950 t Bedruckstoff) hoch bleiben wird – pro Jahr umgerechnet ca. 130.000 m ² Waldfläche, - Pflanzung eines Jungwaldes in den Pielach-Auen mit mehr als 200 Schwarzpappeln und Silberweiden-Steckhölzer, die ab sofort mehr als 120% der CO ₂ -Emissionen durch das Hosting der Webseitenbetreuung binden - Erlöse aller klimapositiven ⁷⁰ Druckproduktionen in ein Aufforstungsprojekt in Äthiopien	
Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft (siehe auch Boden)	Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft / nachhaltiger Anbau von nachwachsenden Rohstoffen (NAWARO)	- Bemühung regionale landwirtschaftliche Strukturen zu fördern, Einkauf direkt bei Bio-Bauern - Alle in- und ausländischen Lieferanten sind gekennzeichnete Bio-Betriebe somit kommen 100% der vertriebenen Lebensmittel aus kontrolliert biologischer Landwirtschaft	- Lieferanten werden nach Nachhaltigkeitskriterien ausgewählt und zu einer nachhaltigen ökologischen Arbeitsweise ermutigt >siehe Indikator Erhaltung/Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit	- Beschaffung des Rindsleders aus ökologisch vertretbaren Gerbereien (GEA s.a. b) - Beschaffung biologischer Nahrungsmittel für den Betrieb > siehe Indikator Lokales Angebot und Nachfrage in der lokalen Lebensmittelkette
Erhaltung und Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit / Vermeidung von Versiegelung	Erhaltung / Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit und Vermeidung von Schadstoffeinträgen in den Boden	> siehe Kriterium nachhaltige Landwirtschaft	Bio-Gemüseanbau auf 1.500 m ²	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen
	Minimale Versiegelung	Begrünte Dächer der Gebäude ab 2004 - 4500m ² um Ausgleich für Versiegelung zu schaffen	Wiesenfläche, die durch Neubau verbaut worden ist, wurde durch ein begrüntes Dach kompensiert	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen

⁷⁰ Seit 2012 bietet gugler mit greenprint* einen klimapositiven Druck an. Hierbei kauft gugler mindestens 10 % mehr CO₂-Zertifikate an, als für den Ausgleich erforderlich wären, und übernimmt selbst die Kosten für diese Überkompensation. (siehe www.gugler.at/greenprint)

Ökologisches Kriterium	Indikatoren	Sonnentor GmbH (Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013)	Maßnahmen von Gugler GmbH (Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013)	Waldviertler Werkstätten und GEA (Quelle: siehe bei den einzelnen Indikatoren)
Erhaltung und Förderung von Biodiversität in der Region	Vorhandene Diversität an Arten, Ökosystemtypen und ökologischer Landschaftsgestaltung	Förderung der biologischen Vielfalt und Biodiversität, besonders durch den Erhalt von landwirtschaftlichen Strukturen und Bio-Landbau	Auf Betriebsgelände brachliegendes Ackerland in Naturgarten und Biotop umgewandelt	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen
	Unterstützung von Artenschutzprogrammen in der Region und ein adaptives Management von ruralen Ökosystemen	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen	öko-faunistisches Monitoring zur Biodiversität vor Ort	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen
Wasserschutzmaßnahmen	Einführung und Unterstützung von Wasserschutzmaßnahmen in der Region sowie Vermeidung von Schadstoffbelastungen in Grund- und Oberflächengewässer	- die geringe Menge an Abwasser wird in örtlicher Pflanzekläranlage gereinigt - Sonnentor verbraucht nur 950.000l (=950m³) im Vergleich zum Standard Bio-Fachhandel (Hersteller und Handel) laut dem Verein BNN ⁷¹ mit 10.493.000l Trinkwasser/Jahr - Zisterne für Regenwassernutzung	- Der jährliche Wasserverbrauch liegt bei 7.000m³, die Hälfte davon wird zur Kühlung des Gebäudes verwendet und wird um einen Grad wärmer wieder in das Grundwasser eingeleitet - es wird eine chemiefreie Plattenentwicklung verwendet, bei der die Auswaschlösung unbedenklich ins Abwasser abgeleitet werden kann	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen sowie fehlende Information
Vermeidung und Reduktion des Ausstoßes von Schadstoffemissionen (CO ₂ , NO _x , O ₃ , SO _x) in die Luft	Einführung von Klimaschutzprogrammen	- CO₂ Kompensationsprogramme: 16 Tonnen CO₂ wurden über Projekte der Druckereien kompensiert. - Durch PV-Anlagen 20 Tonnen CO₂ vermieden	CO ₂ Ausgleichszertifikate sowie die Möglichkeit für Kunden, mit einem finanziellen Aufschlag von ca. 1% die durch ihre Druckerzeugnisse verursachten CO ₂ -Emissionen zu neutralisieren; seit 2012 auch Möglichkeit mit greenprint* zum klimapositiven Druck	- Photovoltaik Anlagen <i>>siehe Kriterium Förderung von nachhaltigen Energiesystemen</i>

⁷¹ BNN steht für Bundesverband Naturkost Naturwaren e.V. mit Sitz in Berlin und vertritt die Interessen der Naturkostbranche auf politischer und wirtschaftlicher Ebene (zur näheren Information siehe <http://www.n-bnn.de/>)

Ökologisches Kriterium	Indikatoren	Sonnentor GmbH (Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013)	Maßnahmen von Gugler GmbH (Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013)	Waldviertler Werkstätten und GEA (Quelle: siehe bei den einzelnen Indikatoren)
	Minimaler Schadstoff-emissionsausstoß	2012: rund 252 Tonnen CO ₂ . Das entspricht ca. 9,19 kg CO ₂ pro 1.000 € Umsatz und eine Reduktion von 34 Tonnen gegenüber 2011	- Kontinuierliches Verbesserungssystem in dem anfallende Umweltbelastungen laufend verringerter oder vermieden werden - CO₂ Emissionen durch Energieeffizienz reduziert >siehe Kriterium Förderung von nachhaltigen Energiesystemen - Durch EMAS- Zertifizierung / Einführung eines Umweltmanagement-systems werden Emissionen vor Ort versucht zu verringern, momentan relative (absolute) 1,23 t Em./J (746,1 t) und SO₂, NO_x, PM⁷² von 0,012 t Em./J (7,34 t)	- Durch die seit 2003 schrittweise gebauten 17 Photovoltaikanlagen wurden 252.633 t CO₂ eingespart (GEA, s.a. d) - Zusätzliche CO₂ - Einsparung durch Hackschnitzelanlage: 343 t CO₂/a
	Nachhaltiges Mobilitäts-management	Zwei Dienstwagen mit Pflanzenöltechnik ausgestattet, Förderung von Fahrgemeinschaften (- 50% Verkehrsaufkommen); fast alle Lieferungen werden über Land abgehalten, unter 1% über Luftfahrt	Nachhaltiges Mobilitätsmanagement eingeführt – z.B. Förderung von Fahrgemeinschaften und Benutzung von öffentlichen Verkehr, ermöglichen von Home-office-Tage	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen

⁷² PM (**P**articulate **M**atter) ist eine internationale Bezeichnung für Feinstaub. Partikel werden nach ihrem aerodynamischen Durchmesser geordnet. PM10-Partikel sind Teilchen, deren aerodynamischer Durchmesser nicht über 10 µm liegt (siehe dazu Umweltbundesamt s.a.b).

5.2.3. Diskussion der Wechselbeziehungen der Unternehmen zur ökologische Resilienz des Waldviertels

Die Analyse der ausgewählten Nachhaltigkeitsunternehmen zeigt, dass sich die Unternehmen meist ihren direkten Beeinträchtigungen und Auswirkungen die sie auf ihrer unmittelbaren Umwelt ausüben, meist bewusst sind und versuchen diese entweder durch spezifische Maßnahmen zu minimieren oder - wenn möglich auch regional - zu kompensieren. Ein gutes Beispiel für letzteres ist die Waldaufforstung von Gugler im umliegenden Naturpark von Pielach. Die regionale Kompensation ist durchaus nicht die Regel, vielmehr haben UNO-Abkommen/Kojoto-Programme zu CO₂-Ausgleichszertifikaten vor allem zu Kompensationsprojekten außerhalb der EU geführt und so eher zu einer globalen als einer regionalen Kompensation. Jede Eindämmung von klimarelevanten Emissionen kann als Steigerung der ökologischen Resilienz angesehen werden.

Sonnentor bezieht als einziges der drei Beispielunternehmen einen Großteil seiner Rohstoffe – Kräuter und Gewürze – aus der Region. Durch die Förderung der Kreislaufwirtschaft und dem kontrolliert biologischen Anbau werden die Bodenfruchtbarkeit und Biodiversität erhalten und gestärkt sowie weniger schädliche Emissionen ausgestoßen. Im Branchenvergleich spiegelt sich die gelebte Nachhaltigkeit wieder: Sonnentor erzeugt rund 5,85 kg CO₂, während der Bio-Lebensmittelfachhandel im Vergleich 118 kg CO₂ pro 1000€ Umsatz Durchschnitt ausstößt (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013, 13). Die bäuerlichen Strukturen sind wesentlich für das Landschaftsbild des Waldviertels. Alte, nährstoffarme Böden sowie die starken Temperaturschwankungen mit niedrigen Jahresdurchschnittstemperaturen machen das Waldviertel nicht zum idealen Standort für Landwirtschaft. Aufgrund der standörtlichen Nachteile sowie der kleinstrukturierten Landwirtschaft ist eine Förderung für deren Erhalt als besonders wichtig für die Region einzustufen. Dies zeigt auch Sonnentor durch seine bewusste Kommunikation zum Erhalt der bäuerlichen Strukturen für das Waldviertel.

Die Hauptrohstoffe der in den Waldviertler Werkstätten (Leder) und bei gugler (Holz) hergestellten Produkte werden nicht aus der Umgebung bezogen, welches nicht nur für die wirtschaftliche sondern auf Grund der starken Nachhaltigkeitspolitik auch auf die ökologische Resilienz der Region Auswirkungen hätte (siehe dazu Sonnentor mit kontrolliert biologischer Landwirtschaft). Hier profitiert vor allem Sonnentor durch die gegebene ökologische embeddedness der Lebensmittelproduktion (siehe Penker 2006), die nachvollziehbar an den Kunden kommuniziert werden kann (der konsumierte Tee trägt zur Kulturartenvielfalt im Waldviertel bei). Waldviertler kritisiert in einem Kommentar zum Artikel im Konsument selbst, dass es kaum zertifizierte ökologisch orientierte Gerbereien in Österreich gibt, die sich nicht auf Leder in der Autoindustrie spezialisiert haben (siehe GEA s.a. b). Durch die gestiegene Nachfrage nach regional verankerten Wertschöpfungsketten wäre allenfalls eine Etablierung einer vielleicht sogar eigenen Gerberei einen Gedanken wert.

Gugler bezieht für seine Druckprodukte FSC (Forest Stewardship Council) zertifiziertes Holz. Dieses Gütesiegel wurde zur Sicherung einer nachhaltigen Forstwirtschaft mit Hilfe der NGOs Greenpeace und WWF 1993 bei der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro gegründet. Bei der Zertifizierung werden zehn Prinzipien und 56 Indikatoren einer nachhaltigen Waldnutzung und Forstwirtschaft bewertet (FSC, s.a.). Die Förderung der Verwendung von Waldviertler Holz in ihrem Produkt wäre zusätzlich im Sinne der Resilienz eine Verbesserungsmöglichkeit. Hier könnten neben

den positiven wirtschaftlichen Effekten (zum Beispiel auf Grund der Verringerung von Importen oder Schaffung von Arbeitsplätzen) durch die geschaffte erhöhte Nachfrage auch weitere Waldflächen im Waldviertel zur nachhaltigen Forstwirtschaft zertifizieren werden mit besonderer Rücksicht darauf, dass keine Naturwaldreste darunter leiden würden. Die Bemühungen zur Schließung regionaler Stoffkreisläufe, sind im Sinne der regionalen Resilienz zu bevorzugen.

Ökologische Resilienz äußert sich laut Lukesch et al. (2010, 101) nicht nur im **vielfältigen Gepräge des Naturraums, der Kultur- und Siedlungslandschaft**, sondern auch in einem **vorsorglichem Umgang mit Boden- und Naturreserven**. Vielfalt drückt sich hier auch in den unterschiedlichsten betrieblichen Maßnahmenkombinationen der ausgewählten Unternehmen für Ressourcen- und Umweltschutz aus. Hierzu gehören auch **Effizienz- und Suffizienzstrategien** der Unternehmen. Diese minimieren nicht nur den Einsatz von energetischen und materiellen Ressourcen, sondern stärken die regionale Resilienz (Lukesch et al. 2010, 101). Hier setzen einige Strategien und Maßnahmen der untersuchten Unternehmen an. Es sind nicht nur Effizienzmaßnahmen im erneuerbaren Energiesektor oder in der Produktionsweise hervorzuheben sondern auch Dialoge und Motivation hin zur Suffizienz, dem Konsumverzicht, zu nennen. Diese kombinierte Strategie ist notwendig, damit Ressourceneffizienz qualitatives Wachstum bewirkt und nicht quantitatives Wachstum.

Fördernd auf die ökologische Resilienz, dürften jegliche Maßnahmen sein, die die **Biodiversität und Adaptionfähigkeit von Ökosystemen** verbessert. Hier sind Maßnahmen zur Beobachtung und Erhaltung der öko-faunistischen Umwelt wie die in Melk durch gugler sowie die Förderung und Stärkung des Bio-Landbaus durch Sonnentor anzuführen. Hervorzuheben sind diese Maßnahmen aufgrund der Relevanz für das Ökosystem. Ein direkter wirtschaftlicher Nutzen dieser Maßnahmen ist für das Unternehmen meist nicht gegeben.

Nach Gunderson (2000 in Carpenter et al. 2001, 766) ist die Adaptionkapazität, die Komponente der Resilienz, die den Lernaspekt eines Systems als Reaktion auf Störungen widerspiegelt. In einem biotischen System ist die Adaptionkapazität bezogen auf die genetische Diversität, Biodiversität und die Heterogenität der Landschaftsmosaik (Carpenter et al. 2001, 778). Wesentliche Eigenschaften der ökologischen Resilienz sind daher **Diversität und Vielfalt**, das auch Lukesch et al. (2010, 100) bestätigt. Diese Eigenschaften der Resilienz werden in den entwickelten Analyseraster unter Betrachtung der ökologischen Dimension, unter dem Aspekt der Biodiversität sowie unter den unterschiedlichen Maßnahmenkombinationen der Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitspolitik berücksichtigt.

Hervorzuheben ist, dass alle drei Unternehmen 100% erneuerbare Energiequellen nutzen. Wesentlich wäre hier auch eine stärkere Forcierung der Photovoltaik, um Strom aus der Region in den Stromkreislauf zu bringen. Hier wird nicht nur die Abhängigkeit von Erdöl und Erdgas im Ausland minimiert sondern auch die Energiequellen vor Ort genützt.

Nicht-erneuerbare Ressourcen sind nur begrenzt verfügbar und ihre Ausbeutung ist als resilienzmindernd einzustufen, wenn dadurch Handlungsspielräume und so die Adaptionmöglichkeiten sowie das ökologische Gleichgewicht der Region in Krisenzeiten eingeschränkt werden.

Durch die Analyse dieser Maßnahmenkombination wird deutlich, dass sozial-wirtschaftliche und ökologische Systeme in sich zusammenhängen (Berkes und Folke 1998, 8). Berkes und Folke sehen Resilienz in einer Ökosystemaren Perspektive, in dem Menschen und das dazugehörige wirtschaftliche und soziale System explizit Teil davon sind. Daher ist es auch wesentlich, dass die ökologischen Indikatoren der Resilienz nicht unabhängig von den sozial-ökonomischen Indikatoren existieren. Das fällt auch bei der Beurteilung der Maßnahmen der Unternehmen zur ökologischen Resilienz auf: Durch die Nutzung und Förderung von eigenen Photovoltaikanlagen werden nicht nur Abhängigkeiten von Außen verringert, sondern werden dadurch auch erneuerbare Energiequellen gefordert. Das kann wirtschaftlichen Entwicklungen wie der Einsetzung der Fracking Methode⁷³ zur Förderung von Erdgas, deren ökologischen und gesundheitsschädigenden Auswirkungen noch schwer einzuschätzen ist, entgegenwirken und so nicht nur die wirtschaftliche sondern auch die ökologische Resilienz der Region stärken.

Berkes und Folke (1998, 9) betonen die unterschiedlichen Gleichgewichtszustände, in denen sich ökologische Systeme befinden können (siehe auch Martin (2012, 5) in Kapitel 3.1). Zu viele oder tiefgreifende anthropogene Management-Maßnahmen können ein ökologisches System einer Region, in ein unstabiles Zustand bringen. Eine starre Verfolgung solcher Art von Maßnahmen ohne Rücksicht auf betriebsinterne oder -externe Ereignisse, führt dazu, dass die ökologische Resilienz der Region sinkt. Als Beispiel: Konventionelle Landwirtschaft kann durch einseitige Bewirtschaftung mit engen Fruchtfolgen schwer auf ökologische Destabilisierungen reagieren (bzw. ist sie Verursacher von ökologischen Krisen). Berkes und Folke (1998, 21) stellen die Hypothese auf, dass *„successful knowledge and resource management systems will allow disturbances to enter on a scale which does not disrupt the structure and functional performance of the ecosystem and the services it provides.“* **Nachhaltiges Umweltmanagement** in Unternehmen sollte somit fähig sein, auf Informationen über ökologische Zustände zugreifen zu können (z.B. eigenes Monitoring oder Austausch mit Umweltorganisationen) und ökologische Feedbacks zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. *„Die Herausforderung besteht darin durch das Zusammenspiel von Änderung und Fortdauer die Resilienz zu sichern und die Anpassungsfähigkeit zu stärken. Zeiten der Krise und der Veränderungen, die durch äußere Einflüsse hervorgehoben werden, sind eine günstige Gelegenheit um zu lernen.“* (Darnhofer und Milestad 2003, 5) Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen mit ihrem natürlichen regionalen Umfeld und den Standortbedingungen auseinandersetzen und im Sinne der regionalen Resilienz eine nachhaltige Unternehmensführung forcieren.

Auch zeigt die Analyse, dass die drei Unternehmen untereinander durch ihre differenzierten Branchen auch eine unterschiedliche Wirkung auf die ökologische Resilienz der Region Waldviertel ausweisen. Sie haben unterschiedliche Ursprungsrohstoffe für ihre Erzeugnisse (Kräuter und Gewürze, Holz und Leder), welche im unterschiedlichen Ausmaß auf Ressourcen vor Ort zurückgreift und eine andere Schwerpunktlegung in den Nachhaltigkeitsbemühungen setzt.

⁷³ Hydraulic Fracturing oder kurz **Fracking** ist eine Methode zur Erzeugung von Rissen im Reservoirgestein im tiefen Untergrund, mit dem Ziel, dass dort lagernde Gase oder Flüssigkeiten leichter und beständiger zur Bohrung fließen und gewonnen werden können (Wikipedia s.a. b). Unter großem Protest der Bevölkerung sowie Umweltschutzorganisationen und unter Einbezug der hohen Kosten zur Gewinnung wurden im Sommer 2012 Probebohrungen im nahen Weinviertel beendet (siehe Medienberichte zum Beispiel in: <http://diepresse.com/home/panorama/klimawandel/1556619/Der-verkrampfte-Kampf-gegen-GasFracking> oder <http://kurier.at/wirtschaft/wirtschaftspolitik/experten-gas-fracking-nicht-rentabel/3.040.359#> [Abfrage am 10.03.2014]).

Hervorzuheben ist, dass dennoch auch gemeinsame wesentliche Schnittpunkte zur Förderung der ökologischen Resilienz der Region erkennbar sind. Hier sind konstante Bemühungen klimarelevante Emissionen zu reduzieren bzw. zu (über-)kompensieren und Bemühungen um ein effizientes Abfallmanagement vor Ort zu nennen. Dies sind wichtige Anstrengungen, die die ökologische Resilienz verbessern können. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglicht es außerdem direkte Einblicke in die Interaktionen zwischen Betrieb und seiner Umwelt zu bekommen. ***Umweltrelevante Informationen sind auch ein Faktor, der soziale Lernprozesse zu Betrieb-Umwelt-Beziehungen*** und somit eine verbesserte Adaptionfähigkeit versprechen. Wenn es eine echte (im Sinne einer starken Nachhaltigkeit) nachhaltige Unternehmensführung, wie es durchaus die drei ausgewählten Unternehmen vorzeigen, schafft, aus Krisen zu lernen und flexibel auf äußere Umstände zu lernen und somit auch den Adaptionprozess in sich und der Region bestärken, beeinflussen sie die regionale Resilienz und können diese bewusst stärken.

Durch die Analyse der Resilienz-Literatur auf Basis der ökologischen Einflussfaktoren von Unternehmen auf die regionale Resilienz und der Auseinandersetzung der Nachhaltigkeitsunternehmen wird im Analyseraster sichtbar, dass wesentliche ökologische Nachhaltigkeitsindikatoren im Raster behandelt werden. An dieser Stelle ist es daher notwendig, den ***Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und ökologischer regionaler Resilienz*** etwas genauer zu betrachten.

Derissen et al. (2011, 1124) haben in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Resilienz und Nachhaltigkeit grundlegend analysiert. Sie kommen zum Schluss, dass Resilienz an erster Stelle ein deskriptives Konzept von Systemdynamiken darstellt, während Nachhaltigkeit ein normatives Konzept zur intergenerationalen Gerechtigkeit vom menschlichen Wohlbefinden abhängig vom natürlichen Kapital und Services darstellt. Der Ansicht entspricht auch Lukesch (2013b): Er sieht Nachhaltigkeit als ein Konzept, welches den Menschen in den Mittelpunkt rückt, während regionale Resilienz unabhängig vom Menschen existiert. Dementsprechend sind aber beide unabhängige Konzepte zur Charakterisierung der Dynamiken von ökologisch-ökonomischen Systemen (Derissen et al. 2011, 1124).

Wie auch schon im Kapitel 3.4 Vertiefung Regionale Resilienz erörtert, hebt Davoudi (2012, 305) dennoch hervor, dass in einem ökologischen System der Outcome von Resilienz Nachhaltigkeit darstellt. Im vorgestellten Analyseraster ist das relevant, da auf der gewählten Maßnahmenebene der Einflussfaktoren, starke Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Stärkung regionaler Resilienz greifen. Innovativ ist aber, dass es sich in der Arbeit um die Resilienz der Region und nicht des Unternehmens handelt – hier sind demnach Überschneidungen zwischen Resilienz und Nachhaltigkeit sichtbar. Derissen et al. (2011, 1124) kommen folgend zum Schluss, dass der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Resilienz abhängig vom Anziehungsbereich (***domain of attraction***) des betrachtenden Systems ist. Dieser Anziehungsbereich entscheidet ob Resilienz ausreichend, notwendig oder sogar gleichwertig für eine nachhaltige Entwicklung ist. Milman und Short (2008, 759) sprechen sich auch klar aus, dass Nachhaltigkeitsindikatoren um den Aspekt der Resilienz ergänzt gehören. „*A useful measure of sustainability should not only describe the state of the system but should also provide an early warning of problems by reflecting the ability of the system to absorb stresses and cope with change. To do so, the indicator must take into consideration the risks and uncertainty that impact the system, the assimilative capacity of the system, and inter linkages between system variables. In other words, sustainability indicators should be leading indicators that account for the resilience of the system.*“ (Milman und Short 2008, 759).

Für den angewendeten Analyseraster zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz wird umgekehrt demnach deutlich, dass Unternehmen durch ebendiese Nachhaltigkeitsindikatoren einen wesentlichen Einfluss auf die ökologische regionale Resilienz darstellen. Wesentlich dabei ist aber, dass es sich hier „nur“ um den Einfluss von NH-Unternehmen auf die ökologisch regionale Resilienz handelt. Der übergeordnete Fokus der (gesamten) Resilienz Region, kann meines Erachtens nicht nur mit Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt werden. Hier spielen auch wesentliche Eigenschaften und Funktionen des Systems bei, bei dem nicht nur auf die ökologische sondern auch auf der ökonomischen und sozialen Einflüssen zu achten ist um auf Feedbacks und Störungen zu reagieren. Unter diesen Eigenschaften sind zum Beispiel Steuerungskapazitäten und Handlungsspielräume zu nennen.

Auch die in dieser Arbeit unterliegende unternehmerische Betrachtung auf die regionale ökologische Resilienz spielt natürlich eine wesentliche Rolle. Würde man der Sichtweise von Lukesch (2013b) folgen, ist es wahrscheinlich für die ökologische Resilienz der Region besser (das heißt die Region würde eher im ökologischen Gleichgewicht bleiben und könnte so Einflüsse von Außen oder ökologische Krisen besser abpuffern), wenn keine direkten Eingriffe / Auswirkungen der Unternehmen (durch zum Beispiel den steigenden Ressourcen- und Flächenverbrauch, Emissionsausstoß) spürbar wären. Folglich ist das Abhanden-Sein von Unternehmen für die ökologische Resilienz der Region besser oder eben die Beeinträchtigung der Umwelt durch die Ansiedlung von Unternehmen so gering wie möglich zu halten, welches wiederum ein wesentliches Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung darstellt.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass die drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen durch ihre starke Nachhaltigkeitspolitik einen, wie im Analyseraster in Kapitel 3.8.2 erläutert, Einfluss auf die ökologische Resilienz der Region aufweisen.

5.3. AUSWIRKUNGEN DER AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN AUF DIE ÖKONOMISCHE UND SOZIALE RESILIENZ DER REGION

Um die Wirkung der Unternehmen auf die sozio-ökonomische Resilienz des Waldviertels zu analysieren, folgt eine genauere Darstellung der sozio-ökonomischen Situation im Waldviertel. Dahingehend werden im Anschluss Arbeiten vorgestellt, die die Ist-Situation sowie zukünftige Entwicklungen und Trends im Waldviertel analysieren. Damit wird versucht einen Einblick in die regionale wirtschaftliche und soziale Situation der Region zu erhalten, um so darauffolgend Resilienz fördernde und -minimierende Faktoren für das Waldviertel zu erkennen.

5.3.1. Darstellung der sozio-ökonomische Resilienz im Waldviertel

Anschließend erfolgt eine Auflistung von wissenschaftlicher Literatur, die das Waldviertel in seiner wirtschaftlichen und sozialen Situation erfasst:

Forsthofer (2000, 139f) hat in ihrer Masterarbeit die Bedeutung der **Standortfaktoren bei der Betriebsansiedlung** im südlichen Waldviertel analysiert. Wesentlich für die Ansiedlung von den 23 befragten Unternehmen, die sich in den untersuchten zehn Jahren im südlichen Waldviertel angesiedelt und erweitert haben, waren weiche Standortfaktoren wie die persönliche Bindung an den Standort, lokale Kenntnisse, Einsatzbereitschaft und Ausbildung der Mitarbeiter sowie die

Unterstützung durch den jeweiligen Bürgermeister ausschlaggebend. Dazu kamen für die Gründung der Unternehmen auch harte Standortfaktoren wie das Vorhandensein eines Betriebsgebäudes, die Expansionsmöglichkeit sowie die niedrigen Kosten für Umbauten und eine Möglichkeit zur aktiven Finanzierung durch günstige Kredite und Zinsenzuschüsse. Auffallend ist, dass die Unternehmen insgesamt gesehen, der Infrastruktur wie z.B. einem ausgebauten Straßennetz oder Nähe von Schulen, eine untergeordnete Bedeutung für ihre Betriebsansiedlung beimessen.

Nennenswert ist, dass einige der oben genannten Standortfaktoren auch resilienzfördernde Faktoren sind, die Gruber (2011b) in der Analyse zur Stärkung der wirtschaftlichen regionalen Resilienz anspricht. In der historisch demografischen Analyse des Waldviertels kommt Lembacher (2005, 125ff) schlussfolgernd auf einige **Maßnahmen**, die ihrer Meinung nach zielführend wären, um die **Wirtschaft im Waldviertel anzukurbeln** und für bessere Lebensmöglichkeiten der ortsansässigen Bevölkerung zu sorgen: Ähnlich wie Lembacher (2005) sehen auch Sinabell und Kramer (in Biffl und Bock-Schappelwein, 2003), dass eine „*Förderung regionaler Kreisläufe, Flurbereinigungsverfahren, die Spezialisierung auf Nischenprodukte sowie die Einführung einer regionalen Herkunftsgarantie für das Waldviertel positiv auswirken*“ würden (Lembacher 2005, 125). Auch sieht die Autorin Chancen im Ausbau des Telekommunikationsnetzes und der Verkehrsinfrastruktur. Besonders für das nördliche Waldviertel hebt auch Lembacher (2005) den fehlenden Austausch mit Tschechien als Schwäche hervor. Dieser Austausch würde nicht nur Möglichkeiten für Betriebsansiedlungen in Industrie und Gewerbe bieten, sondern auch für den Tourismus. Wirtschaftlich wäre also ein **grenzüberschreitender Dialog** zwischen Waldviertel und Südböhmen wünschenswert. Kadernoschka (2012, 170f) erläutert in ihrer Masterarbeit, dass sich trotz der EU-Mitgliedschaft der beiden Länder und den damit erhofften Annäherungen die Grenzregionen Waldviertel und Südböhmen noch immer Schwierigkeiten in einem gemeinsamen Miteinander haben. Es wird noch Zeit brauchen, dass die grenzübergreifenden Aktionen Anklang finden. Wie in der Beschreibung der Untersuchungsregion Waldviertel in Kapitel 4.5 hingewiesen, haben es **Frauen im Waldviertel** am Arbeitsmarkt besonders schwer. Usnik (2000, 159) hat dazu in ihrer Arbeit 100 Frauen aus dem Waldviertel zur Arbeitsmarktsituation mit Fokus auf die Frauenerwerbsquote befragt. Es wird auf Grund des geringen Stichprobenumfanges auf die fehlende Repräsentativität hingewiesen, dennoch werden zwei Ergebnisse der Arbeit aufgezeigt: Erstens wird die Hypothese bestätigt, dass Frauen auf Grund der Nähe zu Verwandten und Freunden sowie dem Leben in „Ruhe“ im Waldviertel mit guter Lebensqualität die Frauenspezifischen Nachteile tolerieren. Zweitens wird aber dennoch Arbeitsmarktsituation für Frauen im Waldviertel als schlecht angesehen. Auch schätzen die befragten Frauen ihre Karrierechancen im Waldviertel schlechter ein als im Vergleich zur großstädtischen Bevölkerung (Usnik 2000, 160).

Der Vorarbeit von Lukesch et al. (2010) folgend werden im sozio-ökonomischen Bereich Resilienz fördernde und minimierende Faktoren der Untersuchungsregion in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Übersicht über resilienzfördernde und -mindernde Faktoren des Waldviertels in Bezug auf die Gesellschaft und Wirtschaft (Eigene Darstellung nach Lukesch et al. 2010, 52ff)

	Resilienzfördernd	Resilienzmindern
Gesellschaft	• Innovative Menschen • Stärkung des Kulturangebot (Allegro Vitro, Sommerfestivals,...) • Hohes Umweltbewusstsein • Durchdachtes Regionalmanagement mit vielseitigem Angebot an Dienstleistungen für Regional- und Gemeindeentwicklung, zum Beispiel Europaplattform - PRO Waldviertel, Projektverein Waldviertel oder NÖ Dorf- und Stadterneuerung⁷⁵ • Informelle Netzwerke, die kurze Wege für rasche Entscheidungen ermöglichen • Spezialisierte Weiterbildung zum Beispiel durch die Fachhochschule Krems oder Donau-Universität-Krems	• Hohe Pendlerquote • Herausforderungen in Zusammenhang mit der Integration von Migrantinnen • Niedriges Bevölkerungswachstum, niedrige Geburtenquote und Zuwanderung • Zersiedelung, fehlen von großen Ballungsräumen • Fehlen von großen Ballungsräumen
Wirtschaft	• Mix an Dienstleistungsunternehmen sowie Handel und Industrie • Stark familienbezogene Betriebe • Lehre wichtige Ausbildungsform – weniger Jugendarbeitslosigkeit • Förderung des nachhaltigen Tourismus und Gesundheitstourismus • Vernetzung der KMUs • innovative Finanzierungsmodelle (Crowd Funding)⁷⁴ vor allem für das Waldviertel • Erfolgreiche Initiativen im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz⁷⁵	• Schlecht ausgebaute Infrastruktur • Standortnachteile gegenüber Metropolen • Mangelnde Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten und – potenzielle besonders mit Tschechien; Fördermöglichkeit grenzüberschreitender Projekte durch zum Beispiel EUREGIO Silva Nortica⁷⁵ noch zu wenig genutzt • Grenze zu Tschechien, Abwanderung der Industrie durch niedrigeres Lohnniveau • Hoher Anteil der Bauwirtschaft ist mit hohem Anteil an saisonaler Arbeitslosigkeit und mit rascher Reaktion auf Krisen verbunden

5.3.2. Auswirkungen der Unternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz der Region

In der anschließenden Tabelle 9 und Tabelle 10 werden die Maßnahmen der ausgewählten NH-Unternehmen vor dem Hintergrund der sozio-ökonomischen Resilienz analysiert.

⁷⁴ Siehe dazu zum Beispiel die Initiative „Regional Funding Waldviertel GmbH“ (Biorama 2013)

⁷⁵ Quelle: Regionalmanagement Niederösterreich, 2011

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die ökonomische Resilienz der Region (Eigene Darstellung)

Ökonomisches Kriterium	Indikatoren	Maßnahmen von Sonnentor GmbH <i>Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH 2013</i>	Gugler GmbH <i>Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013</i>	Waldviertler Werkstätten und GEA <i>Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator</i>
Stärkung der regionalen Wertschöpfung	Bewusster Einkauf und Verkauf innerhalb der Region	- Etwa 60% der Rohware (Kräuter und Gewürze), die in Österreich kultiviert werden können, stammen aus österreichischem Anbau auf einer Fläche von 500 ha	- keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen sowie fehlende Information	Rohstoffe der Waldviertler Schuhe kommen nicht aus der Region > siehe Kriterium schließen von regionalen ökologischen Kreisläufen
	Wertschöpfungssteigerung in der Region	- Aufwertung des regionalen Tourismusangebots im Waldviertel durch Kräuter-Sinnes-Erlebnis → 25.000 Besucher pro Jahr; - In den nächsten zwei Jahren werden ca. vier Mio. Euro in den Standort im Waldviertel investiert, geschätzte 46 % der Ausgaben – von der Rohware über Bauaufträge bis zu Dienstleistungen – kommen regionalen Unternehmen in Österreich zugute. - 90% der Möbel für die Büroausstattung sind von regionalen Tischlern	- geplanter Erweiterungsbau der Firma: Greenmedia Campus in Melk mit dem Ziel „0-Energie, 0-Abfall und 0-Emissionen“	- rund ¼ des gesamten Umsatzes erwirtschaftet der Fabrikladen in Schrems → Großer Zielmarkt und Tourismus in der Region (Staudinger 2012a, Dyttrich 2010)
Enge Kooperation zwischen regionalen Unternehmen, regionale Wertschöpfungsketten	Lokales Angebot und Nachfrage in der lokalen Nahrungsmittelkette und in weiteren Wirtschaftssektoren	Einkauf regionaler biologischer Lebensmittel aus der Region für das Mittagessen der MitarbeiterInnen (ca. 85% des Essens kommen aus der Region)	Auf 1500 m ² wird Bio-Gemüse angepflanzt um den Großteil des hauseigenen Bedarfs für das tägliche Mittagsmenü zu decken	- durch Einkauf von Lebensmitteln am Waldviertler Bauernmarkt - Unterstützung der BäuerInnen vor Ort (Staudinger 2013a, Dyttrich 2010) - Großküche der GEA Akademie wird mit Produkten von regionalen Bauern wie z.B. Pichler Joe (Eier), ein Bauer aus Schrems, der Kretschmer Käserei oder der BerSta (Bio-Produkte aus Großraum Waldviertel) beliefert, die Menge ist nicht quantifizierbar (Weinberger 2013)

Regionale Finanzkreisläufe ergänzend zu überregionalen Finanzierungsmöglichkeiten	Unterstützung vorhandenen regionalökonomischen Initiativen	Unterstützung der Gemeinwohlökonomie: Im Jahr 2012 ließ Sonnentor eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, mit dem Ergebnis einer Bilanzsumme von 593 Punkten	Unterstützung der Gemeinwohlökonomie: Im Jahr 2011 ließ gugler eine Gemeinwohl-Bilanz mit einer Bilanzsumme von 549 erstellen.	- Unterstützung der Gemeinwohlökonomie sowie Förderung des Diskurses zu neuen Finanzierungsmöglichkeit durch BürgerInnen für KMUs - Einführung und Unterstützung einer Regionalwährung, die die regionalen Wirtschaftskreis stärken soll (Staudinger 2013b, Staudinger s.a.b, Visotschnig 2010)
	Förderung und Einsatz von regionalen Finanzierungsmodellen z.B. durch „Crowd Financing“	- Beteiligungsmodell an gemeinschaftlichen PV-Anlagen: eine Einlage von 300 Euro (Beteiligung an 400 Photovoltaik Panelen auf der 200m ² großen Anlagefläche) kompensiert Sonnentor mit 400 € Einkaufsgutscheine über vier Jahre Laufzeit - Finanzieren LieferantInnen bei Bedarf, leisten Vorauszahlungen und geben Kundenkredite	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen sowie fehlende Information	Seit dem Jahr 2003 rund 5.500 Anteile an Photovoltaikanlage an KundInnen verkauft (mit 200€ Anlage → 330€ an Warengutscheine innerhalb von 11 Jahren, Einlagevolumen mit Stand 2013 1,1 Mio. Euro) (GEA, s.a. d) >siehe auch Indikator „Unterstützung vorhandener Regionalökonomischer Initiativen“
Langfristiger Unternehmenserfolg	Sicherung der Arbeitsplätze durch eine langfristige Liquidität und Stabilität der regionalen Unternehmen	- Stetiges Wachstum mit Umsatzplus von 10-20% - geringe Fluktuationsrate (5%) der Mitarbeiter - im Branchendurchschnitt aller österreichischen Unternehmen 10%, im Handel 12,5%	- 2009 wirtschaftliches Krisenjahr, Finanzverlust und Umsatzrückgang von 8,5% - Trotz Krisenjahr 2009 keine Kündigung (Im Branchenschnitt in Bezug auf Freisetzungen bei rund 15%) - Fluktuationsrate liegt bei 15% (Handlungsbedarf) - ca. 100 Arbeitsplätze in der Region und ist somit einer der größten Arbeitgeber der Stadt Melk	- Starkes Wachstum von 20% seit Auseinandersetzung mit FMA – im ersten Halbjahr 2013, zusätzlich 20 Arbeitsplätze - Steigendes kontinuierliches Wachstum und keine Schulden, solides wirtschaften (Staudiner 2013b, Staudinger 2013 s.a. a, Staudinger s.a. a)
	Vertrauen in das Unternehmen – von innen sowie von außen	- Hohe Wertlegung auf Vertrauen und Sicherheit in das Unternehmen - Durch Exkursionen am Betriebsstandort, zu den BäuerInnen und viele öffentliche Auftritte und Vorträge wird Vertrauen geschaffen	- Wertlegung auf Vertrauen in Qualität - Transparente Prozesse auch in der Leitung	Großteil des Wirtschaftswesens beruht auf Vertrauen (Staudiner 2013b, Staudinger 2013 s.a. a, Staudinger s.a. a)

Innovationsgrad und nachhaltiges Entrepreneurship	Vorantreiben von technischen und sozialen Innovationen sowie Innovationsfreude der Unternehmen in die Region	- Auszeichnung für zukunftsweisende Arbeitsmodelle 2009; - professionelle Produktentwicklungsarbeit, jährlich ca. 20 Produktinnovationen neu auf den Markt (Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH, 2010) - Nullenergie Büro und Veranstaltungsgebäude „Geist- und Genussreich“ (Energiekennzahl von 14kWh/m²)	- Neuer Zubau am Betriebsstandort – von „Haus der Zukunft“ – ausgezeichnet als Innovationsleuchtrum - Bewusste Forcierung von Innovationen im Bereich umweltfreundlichen Drucks - Motivation der Lieferanten und Partner zur Weiterentwicklung umweltfreundlicher Aspekte und Dienstleistungen	Durch Zeitschrift „Brennstoff“ wird nicht nur für das Unternehmen sondern auch für sozialen Wandel Werbung gemacht (Staudiner 2013b, Staudinger 2013 s.a. a, Staudinger s.a. a) <i>>siehe auch Indikator „Unterstützung vorhandener Regionalökonomischer Initiativen“ und „regionale Finanzierung“</i>
	Lokale Lösungen finden um die Bereitstellung von Ökosystemdienstleistungen zu erhalten	- Bio-BäuerInnen aus der Region als wichtigste Lieferanten (Förderung der ökologischen Wirtschaftsweise mit positiven Auswirkungen auf regulative und kulturelle Ökosystemdienstleistungen)	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen	keine einschlägigen Aktivitäten/Maßnahmen
Sektorenbezogene Diversität	Diversität an vertretenen Wirtschaftssektoren und ihren Produkten/ Dienstleistungen (z.B. Diversität an Dienstleistungsangeboten oder landwirt. Erzeugnissen)	- Die Gründung von Sonnentor hat maßgeblich dazu beigetragen den Bio-Sektor im Waldviertel zu erhalten und eine Wertschätzung zu erfahren. - Diversität in landwirtschaftlichen Erzeugnissen - Durch Ausbau des Kräutererlebnisdorfes in Sprögnitz wurde der Tourismus in die Region gefördert.⁷⁶ - Bio-Gasthaus „Leibspeis“	- Durch das gugler forum melk haben drei Mal jährlich Künstler die Gelegenheit, ihre Arbeiten im Rahmen einer großen Vernissage zu präsentieren. - Projekt „Haus der Zukunft“ soll neue, moderne und nachhaltige Angebote im Bereich Medien nach Melk bringen - Diversität der gugler GmbH durch Erweiterung in gugler Kommunikationshaus mit Zusammenlegung der Kommunikationsagentur Living Office in St. Pölten (mit 22 MitarbeiterInnen)	- Eröffnung eines Literatur Cafés und Erneuerung des Hotel Post in Schrems - Ergänzender Geschäftsbereich als Projektanten, Errichter und Betriebsführer von Photovoltaikanlagen - GEA Akademie und GEA Bildungshaus

⁷⁶ Gutmann wurde 2013 mit dem NÖ Tourismuspreis in der Kategorie „Medien“ prämiert: „Durch sein Wirken und seine Medienpräsenz ist Johannes Gutmann weit über den Firmensitz im Waldviertel bekannt und hat der Region durch Innovationsgeist, Mut zu Ungewöhnlichem, gelebte Nachhaltigkeit und höchste Professionalität zu Aufschwung verholfen. Darüber hinaus hat er den gesamten Ort Sprögnitz zu einem Kräutererlebnisdorf entwickelt.“ (APA 2013)

Strukturelle Diversität	Diversität in Unternehmensgrößen und unterstützenden Strukturen (z.B. Forschungs- und Bildungseinrichtungen)	- Gut ausgebautes Franchisesystem ⁷⁷ > siehe soziale Kriterien „Unterstützung der Lernenden Region“ sowie „Starkes / enges soziales und ökonomisches Netzwerk zwischen ländlichen Stakeholder“	> siehe soziale Kriterien „Unterstützung der Lernenden Region“ sowie „Starkes / enges soziales und ökonomisches Netzwerk zwischen ländlichen Stakeholder“	> siehe soziale Kriterien „Unterstützung der Lernenden Region“ sowie „Starkes / enges soziales und ökonomisches Netzwerk zwischen ländlichen Stakeholder“
-------------------------	--	--	---	---

Tabelle 10: Gegenüberstellung der Maßnahmen der drei ausgewählten Nachhaltigkeits-Unternehmen zur Analyse der Auswirkungen der Unternehmen auf die soziale Resilienz der Region (Eigene Darstellung)

Soziale Kriterien	Indikatoren	Sonnentor GmbH Quelle: Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH (Hrsg.) 2013	Gugler GmbH Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013	Waldviertler Werkstätten und GEA Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator
Förderung von partizipativen Strategien	Eingliederung und Einbindung Bevölkerung in soziale und politische Strukturen der Region	- Projektpartner im Studiengang Organic Business der FH Wiener Neustadt am Campus Wieselburg (Entwicklung von Marketingstrategien wie z.B. Probier' mal Süppchen) - Kindergesundheitsinitiative	Wertlegung auf Kooperation statt Konkurrenz – Unterstützung von Aktionen und Initiativen, die den Nachhaltigkeitsgedanken mittragen (zum Beispiel mit Produktspenden)	> siehe Innovation und Entrepreneurship
	Mitsprachemöglichkeit der MitarbeiterInnen	- Jedes Quartal Sonnentor BotschafterInnen-Treffen ⁷⁸ - jedes Monat Treffen aller Führungskräfte in Fokus-Runde - MitarbeiterInnenförderungsgespräche und MitarbeiterInnenbefragungen einmal im Jahr - bei Investitionen bis 5.000€ wird die Entscheidung bei Verantwortlichen auf unterer Ebene und nicht von Geschäftsführung getragen	- Gugler Dialog, zwei- bis dreimal im Jahr: Diskussionsforum bei dem sich MitarbeiterInnen bewusst einbringen sollen ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten bei gugler analysieren. Dort wird auch die Bilanz offengelegt, Ziele und Strategien des Unternehmens werden diskutiert - Unit-Kirtag: Ausbildungsformat für MentorInnen für Unternehmenskultur	Flache Hierarchie ⁷⁹

⁷⁷ Das Franchisesystem wurde auch von der Zeitung Gewinn getestet (zu finden unter http://www.gewinn.com/fileadmin/pdfs/Franchise/0901_070_Franchise.pdf)

⁷⁸ Mitarbeiter aus Vertrieb, zuständige Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing und die Geschäftsführung

⁷⁹ Erkennbar durch Besichtigung der Produktion und persönliche Führung durch einen Mitarbeiter (November 2013): Jede MitarbeiterIn wird persönlich beim Namen begrüßt, es werden viele Feste für regen Austausch auch über die verschiedenen Hierarchieebenen heraus gefeiert, in der Fabrik werden Arbeitsplätze routiert, dass nicht immer die selbe Tätigkeit vollbracht wird, Mitarbeiter sprachen Arbeitszufriedenheit aus

Soziale Kriterien	Indikatoren	Sonnentor GmbH <i>Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH (Hrsg.) 2013</i>	Gugler GmbH <i>Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013</i>	Waldviertler Werkstätten und GEA <i>Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator</i>
Unterstützung der „Lernenden Region“	Ausbildungs- und Handlungsmöglichkeiten -Stärkung des Bildungsnetzwerkes in der Region	- Johannes Gutmann ist auf vielen Veranstaltungen und Kongressen aktiv, vorrangig für das Thema „Alternatives Wirtschaften“ im Sinne der „Gemeinwohl-Wissensverbreitung“. - Insgesamt hat er im abgelaufenen Wirtschaftsjahr 54 Vorträge abgehalten. Sonnentor fördert und initiiert Bildungsmöglichkeiten vor Ort und an Schulen in der Region. <i>>siehe Bildungsstandort und MitarbeiterInnenunterstützung</i>	Umweltbildungsprogramme auch für Außenstehende; Gründung der Regionalgruppe Melk des Netzwerkes Achtsame Wirtschaft, das sich mit der Umsetzung der buddhistischen Achtsamkeitspraxis im Alltag und im Berufsleben beschäftigt. - Lehrlingsquote bei 9% <i>>siehe Bildungsstandort und MitarbeiterInnenunterstützung</i>	GEA Akademie auch für außenstehende Interessierte (GEA s.a. c) - Staudinger hält Vorträge, Teilnahme an Diskussionsrunden und Podiumsdiskussionen im Fernsehen bei regionalen und überregionalen Veranstaltungen. Die Landesberufsschule Schrems ist in Niederösterreich die einzige, die den Lehrberuf Schuhfertigung und Schuhmachers anbietet: 22 Lehrlingen – 7 davon hat die Waldviertler Werkstatt im letzten Lehrjahr aufgenommen. <i>>siehe Bildungsstandort und MitarbeiterInnenunterstützung</i>
Starkes / enges soziales und ökonomisches Netzwerk zwischen ländlichen Stakeholder	Stärkung regionaler Netzwerke, Clusters, Kooperationen und Synergien mit regionalen Unternehmen sowie „Community Engagement“	- mit der HAK Zwettl, Partnerschaft über eine Übungsfirma, reger Kontakt mit FH Wieselburg und Krems sowie HTL Retz - Kooperation mit anderen KMUs durch Wirtschaftskammer NÖ Technologie- und Innovationspartner (TIP) Initiative - Mitglied bei regionalen Verbänden wie „WIP-Wirtschaftsantrieb am Punkt“ oder „Gedet - Geheimnis des Erfolgs Tour“, sowie Projekte mit Partnerunternehmen, die gleiche Werte vertreten (zum Beispiel hessnatur, Grüne Erde, Rogner Bad-Blumau und Zotter) - Teilnahme an Gesprächen mit politischen Stakeholdern aus der Region	- Kooperationen mit und Unterstützung von Unternehmen, die dem CSR-Gedanken folgen und wichtige Beiträge für die Entwicklung der Gesellschaft leisten - Qualifikationsverbund Momentum, bei dem 194 MitarbeiterInnen aus 11 Unternehmen insgesamt 610 Schulungstage rund um den nachhaltigen Umgang den Unternehmenseigenen Ressourcen absolvierten.	- Netzwerkschaffung durch GEA Akademie und Fortbildung - Durch Konflikt mit FMA Verknüpfung mit vielen anderen KMUs (Staudinger s.a. b, Dyttrich 2010), - durch Photovoltaikausbau → Netzwerkförderungen und Kooperationen mit regionalen Betrieben und öffentlichen Einrichtungen aus der Region
Diversität als Chance	Diversität (Alter, Geschlecht, ethische	- 57 % aller Abteilungs- und Teamleiter sind weiblich	- Männer und Frauen werden hinsichtlich der Entlohnung als auch der	- bieten Möglichkeit Arbeitslose wieder in die Gesellschaft zu integrieren, egal

Soziale Kriterien	Indikatoren	Sonnentor GmbH <i>Quelle: Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH (Hrsg.) 2013</i>	Gugler GmbH <i>Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013</i>	Waldviertler Werkstätten und GEA <i>Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator</i>
wahrnehmen und nutzen, Offenheit gegenüber dem Fremden, dem Anderen und Andersartigen	Herkunft) als Wert sehen und z.B. für Innovationsprozesse nutzen	- Beschäftigung von sechs MitarbeiterInnen, die eine Beeinträchtigung mitbringen. Es werden laufend ein bis zwei Langzeitarbeitslose - Gleichberechtigte Entlohnung und Entwicklungschancen bei Frauen und Männern	Entwicklungschancen im Unternehmen gleichgestellt. Der Frauenanteil bei Führungskräfte beträgt 18,2 %. - Aktuell bietet gugler* zwei behinderten Menschen einen fixen Arbeitsplatz und leistet für einen dritten gesetzlich vorgeschriebenen Mitarbeiter monatlich einen finanziellen Beitrag in den Ausgleichstaxfonds des Bundessozialamtes.	welcher ethischen Herkunft - keine exakten Zahlen zu Frauenanteil
	Offenheit gegenüber alternativen Lebensentwürfen, sozialen Innovationen, Kunst und Kultur	> siehe obigen Indikator Diversität (Alter, Geschlecht, ethische Herkunft) als Wert sehen und z.B. für Innovationsprozesse nutzen > sowie ökonomisches Kriterium Vorantreiben von technischen und sozialen Innovationen sowie Innovationsfreude der Unternehmen in die Region	> siehe obigen Indikator Diversität (Alter, Geschlecht, ethische Herkunft) als Wert sehen und z.B. für Innovationsprozesse nutzen > sowie ökonomisches Kriterium Vorantreiben von technischen und sozialen Innovationen sowie Innovationsfreude der Unternehmen in die Region	> siehe obigen Indikator Diversität (Alter, Geschlecht, ethische Herkunft) als Wert sehen und z.B. für Innovationsprozesse nutzen > sowie ökonomisches Kriterium Vorantreiben von technischen und sozialen Innovationen sowie Innovationsfreude der Unternehmen in die Region
Starke Verankerung des Unternehmens in der Region	Vermarktung, Werbung und Imagepflege der Region und seiner Unternehmen (z.B. Tourismus, Gastronomiebetriebe,...) sowie regionale Vermarktung seitens der Unternehmen in der Region (z.B. regionale Spezialitäten)	- Unternehmen bewusst regionale Verantwortung für das Waldviertel - Vertriebsform über Green Franchising - Durch intensive Vortragstätigkeit auch Vermarktung der Region - Bewusste Tourismusausprägung am Standort Spragnitz	- Aktiv Werbung für das Waldviertel als Tourismusort auf der eigenen Webseite	- Die Region wird bewusst von dem Unternehmen durch die Namensgebung der Schuhe „Waldviertler“ vermarktet (Staudinger 2013a) - Tourismusausprägung am Standort Schrems
MitarbeiterInnen Unterstützung	Schulungen, Workshops, motivierende Begleitung für MitarbeiterInnen	- Laufend Schulungen und spezifische Fachschulungen im Qualifizierungsverbund Waldviertel	- gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten und Umweltbildung - Lehrlingsausbildung im eigenen	- GEA Akademie mit Fort- und Weiterbildungskursen zur Persönlichkeitsbildung, Kochkurse,

Soziale Kriterien	Indikatoren	Sonnentor GmbH <i>Quelle: Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH (Hrsg.) 2013</i>	Gugler GmbH <i>Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013</i>	Waldviertler Werkstätten und GEA <i>Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator</i>
		sowie Seminare zum Thema Gesundheit - Rund 20% der Schulungen befassen sich mit ökologischem und sozialem Verhalten - rund 2/3 der MitarbeiterInnen nutzen das Angebot von zwei Schulungen im Jahr - jeder Mitarbeiter hat im Durchschnitt 18 Stunden im Jahr 2011 an Schulungen teilgenommen	Medienhaus, aktuell sieben Lehrlinge angestellt - Maßnahmen zur Mitarbeitergesundheit (z.B. Yogakurse von Geschäftsführer Gugler selbst, ergonomische Arbeitsplätze) - regelmäßig Mitarbeitergespräche inkl. einer Mitarbeiterbefragung (mindestens einmal jährlich alle Mitarbeiter)	Diskussionsrunden, Kinderbegleitung, Instrumentenkurse,.. (GEA s.a. c) - Sieben Lehrlinge momentan in Ausbildung
	Förderung von MitarbeiterInnen aus der Region und deren regionalen Kompetenz	- Die 176 MitarbeiterInnen kommen zu 80% aus der Region - für 61 freie DienstnehmerInnen aus der direkten Region gibt es ein flexibles Arbeitszeitmodell	2009 kamen von 72 MitarbeiterInnen 59 mit einer Wohnentfernung bis zu 30km	Ca. 80% der MitarbeiterInnen aus dem Waldviertel (Weinberger 2013) besonders ehemalige Arbeitslose (Staudinger 2013 a)
Humankapital	Vorhandensein einer diversen ausgebildeten Workforce/Bereitstellung eines diversen „Akteurs-Biotopes“	> siehe Diskussionskapitel 5.3.3	> siehe Diskussionskapitel 5.3.3	> siehe Diskussionskapitel 5.3.3
Strukturen die die Selbststeuerungs-kapazitäten der Region verbessern	Bereitstellung von Förderungen, rechtliche Rahmenbedingungen für Selbststeuerung (z.B. entsprechend dem EU-Subsidiaritätsprinzip)	> siehe Indikator regionale Finanzierung	> siehe Indikator regionale Finanzierung	
Diversität in den „Levels of Government“	Diversität in Regierungsstrukturen und Multiple Formen von Organisations-strukturen	- Förderung der MitarbeiterInnen und deren Handlungsfähigkeiten auch durch z.B. Eigenverantwortung bei Investitionen untern 5.000€ - Projekt- und Themengruppen aus MitarbeiterInnen und die AbteilungsleiterInnen eigenverantwortlich handeln	- Wertschätzung der Meinung der MitarbeiterInnen und Einbindung in Strukturen, dennoch familiär und hierarchisch geprägt - Diversität an Dienstleistungsangebot – Verwaltung über Medienhaus in der verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten herrschen	- fast vollständige mögliche Rotation bei Tätigkeiten in der Werkstatt - keine einschlägige Information über Mitarbeiterbestimmung - flache Hierarchie

Soziale Kriterien	Indikatoren	Sonnentor GmbH <i>Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH (Hrsg.) 2013</i>	Gugler GmbH <i>Quelle: gugler GmbH, 2010; gugler GmbH, 2011; gugler GmbH 2013</i>	Waldviertler Werkstätten und GEA <i>Quelle: siehe bei jeweiligen Indikator</i>
		- Franchiseunternehmen bieten Möglichkeit einer Kundenmitbestimmung		

5.3.3. Diskussion der Wirkungen der Unternehmen auf die ökonomische und soziale Resilienz des Waldviertels

Periphere, länglich geprägte Regionen wie das Waldviertel, leiden besonders unter dem Druck der Globalisierung. Kapitalgesellschaften, die sich nur an dem Shareholder-Value orientieren und kein Interesse an ökologischen oder sozialen Belangen der Produktionsregion haben, ziehen sie sich laut Berger (2010, 2) aus der Region zurück, wenn diese mittelfristig ökonomisch unattraktiv geworden ist. Umso wichtiger ist es für das Waldviertel wenn Unternehmen, wie die drei ausgewählten, nachhaltig orientierten Unternehmen, sich in der Abwanderungsregion etablieren und dieses dadurch als Wirtschaftsstandort stärken.

Alle drei Firmengründer erwähnen in publizierten Interviews die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, die sie in den Anfängen der Gründung ihrer Unternehmen im Waldviertel hatten. Sie betonen, dass ihre emotionale Verwurzelung im Waldviertel sie dort gehalten hat und beweisen, dass ökonomisches Handeln nicht nur aus rational, nüchternen Überlegungen heraus stattfinden muss. Diese Aussage der drei Unternehmensgründer bestätigt die These von Steuer (2013, 96f) über den starken regionalen Einfluss von KMUs. Einerseits weisen diese einen starken regionalen Impact durch den oft vorherrschenden regionalen Bezug der Geschäftsführer auf. Hier handelt es sich demnach um „Herzensangelegenheiten“ in der Region, die es leichter macht finanzielle Mittel zur Durchführung vielseitiger und effektiver Projekte frei zu halten. Andererseits sind Großunternehmen mit mehreren hundert MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Wirtschaftsleistung eng in die Regionalpolitik miteingebunden und können so leichter auf Veränderungen des regionalen Umfelds reagieren und haben auch die finanzielle Möglichkeit ihre eigenen Ziele zu verfolgen und ihre Region stark mitzugestalten. Für sie stellt ein Engagement für Gesellschaft und Umwelt auch eine Marketingstrategie dar (Steuer 2013, 93). Die regionale Verankerung kann sich auch wirtschaftlich positiv auf das Unternehmen auswirken. Staudinger sieht den wirtschaftlichen Erfolg der Waldviertler Schuhe in der Region begründet. Rund eine Drittel der Jahresproduktion wird im Waldviertel verkauft und die Hälfte davon direkt in der Fabrik.

Für die Förderung der Resilienz der Region ist die Schaffung und Stärkung der regionalen Identität wichtig. Hier leisten alle drei Unternehmen einen erkennbaren Beitrag. Die Waldviertler Werkstätten bedingten nicht nur durch die Produktnamensgebung eine starke Identitätsstiftung für das Waldviertel, diese Wirkung wird durch die (inter-)nationale mediale Bekanntheit des Unternehmens nicht zuletzt infolge der wirtschaftskritischen Aktionen Staudingers verstärkt. *„Weil er noch immer ein Revolutionär ist, freut sich Staudinger besonders darüber, dass seine Schuhe bei meinungsführenden jungen Menschen mittlerweile zu einer ‚Trademark‘ geworden ist.“* (Müller und Repolusk 2012, 49). Auch Sonnentor trägt zu einem regionalem „Wir“-Gefühl bei, da das Unternehmen die Tradition des kleinstrukturierten Wirtschaftsweises des biologischen Landbaus und damit hunderte BäuerInnen in der Region (auch außerhalb den Grenzen Waldviertels) fördern. Die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet Sonnentor in Deutschland. Die Bedeutung des Bio-Landbaus in Verbindung mit dem Waldviertel wird hier besonders deutlich. Die Erschließung eines überregionalen Marktes ist ein notwendiges Erfolgskriterium in Hinblick auf einen möglichst langen und rentablen Lebenszyklus auch für ein regionales Produkt (Berger 2010, 40). Dadurch werden nicht nur die notwendigen Absatzzahlen bzw. Umsätze geschaffen und die Produktweiterentwicklung gefördert. Oft wecken regionale Produkte eine deutlich höhere Wertschöpfung außerhalb der Region als in der Region selbst und machen die Region damit

überregional und international bekannt, was sich wiederum identitätsstärkend auf die Region auswirkt. Gugler trägt einen aufgrund seiner Produktparte und Produktausrichtung einen geringeren Beitrag zur Identitätsstiftung der Region. Dieser kann aber durch den geplante Umbau zu einem Greenmedia Campus in Melk ein noch stärkerer Akteur in der Region werden.

Zur Ergänzung: Berger (2010) definiert unter einem regionalen Produkt, dass die Produktion in der Region verankert ist, unter einer kleinbetrieblichen und handwerklichen Produktionsweise stattfindet, das Produkt mit besonderen Verkaufsargumenten und mit besonderen subjektiven Produkteigenschaften ausgestattet ist, eine enge Verflechtung der an der Produktion beteiligten Betriebe, eine räumliche Nähe zwischen Produktion und Konsumation und schlussendlich eine Kennzeichnung eines regionalen Produktes über den Produktnamen.

Unter einer etwas weit gefassten Betrachtung dieser strengen Kriterien eines regionalen Produktes, würden die Waldviertler Schuhe ein regionales Produkt, Sonnentor Kräuter- und Gewürzmischungen sowie Druckprodukte von Gugler auch. Hierrunter fallen die subjektiven Produkteigenschaften, die aus ihrer regionalen Produktionsweise abgeleitet werden sowie die mögliche räumliche Nähe zwischen Konsumation und Produktion.

Nicht unerwähnt sollte das Ziel der Waldviertler Werkstätten bleiben, Waldviertel als Vorbildregion hinsichtlich der Nutzung von Photovoltaikanlagen zu machen. Momentan sind neben den Waldviertler Werkstätten selbst zusätzlich ca. 10 Haushalte und vier Filialen der Raiffeisenbank mit Photovoltaikstrom durch die Waldviertler Werkstätten versorgt. Zukünftiges Ziel ist es, den Verbrauch von rund 100 Haushalten mit einer Gesamtleistung von 400 KWp und einem jährlichen Stromertrag von 380.000 KWh zu produzieren (GEA s.a.d). Die Stromproduktion in kleineren dezentralen Anlagen erhöht die regionale Versorgungssicherheit, reduziert Abhängigkeiten von außen und wirkt somit positiv auf die regionale Resilienz.

Regionale Netzwerke und regionale Kooperationen können nicht nur die wirtschaftliche sondern auch die soziale Resilienz der Region stärken. Die untersuchten Unternehmen sind in regionale Beziehungsstrukturen eingebunden, kooperieren mit anderen regionalen Unternehmen, sind also über langfristige auf Vertrauen basierende Vereinbarungen unter regionalen Akteuren sozial in die Region eingebettet (embeddedness) (siehe dazu Kapitel 3.6 zu regionaler Kooperation). Diese Einbettung kann positiv für die Weiterentwicklung und Innovationskraft der Region wirken. Alle drei Unternehmen unterstützen die Gemeinwohlökonomie (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2013), die Kooperation statt Konkurrenz als zentrale Säule im Wirtschaften sieht. Hervorzuheben sind auch die Offenheit, Kooperationsfreude und Transparenz mit denen die drei Unternehmen durch öffentliche Auftritte, Vorträge und Betriebsexkursionen mit ihre Ideen, Ansätze und Erfahrungen einer nachhaltigen Unternehmensführung ihre Erfahrungen auch an KollegInnen anderer Unternehmen weitergeben.

Reflexivität und Experimente mit alternativen Produktions- und Governanceformen sind als resilienzsteigernd einzustufen. Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen leisten nicht nur unternehmensintern und innerregional, sondern weit über die Grenzen des Waldviertels hinaus einen Beitrag zur Sensibilisierung für Themen des Klimawandels, der Finanzkrise, der Ressourcenknappheit, Abfallbelastung etc. über Diskussionsveranstaltungen, Medienbeiträge, Schulungen und Bildungsinitiativen. Weiteres bieten Gugler und Sonnentor

facettenreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch die Waldviertler Werkstätten geben den Nachhaltigkeitsgedanken durch Kurse der GEA Akademie intern und an Außenstehenden weiter. Diese Bildungsmaßnahmen können auch in solchen wirtschaftlichen Strukturen kreatives Potenzial wecken, Innovationen und proaktive Umweltmaßnahmen hinsichtlich einer regionalen Krisenfestigkeit stärken (siehe Eder et al. 2010, 19 und Lukesch et al. 2010).

Der Geschäftsführer Staudinger bringt den „Nutzen“ seiner Waldviertler Schuhe für die Region auf den Punkt. Sie wirken identitätsstiftend, da sie sogar mit dem Produktnamen die Region in die Welt hinaus tragen (Staudinger s.a. a). Auch die aktuelle Diskussion um das von Staudinger vorangetriebene Finanzierungsmodell für KMUs schafft eine höhere Aufmerksamkeit für die Rolle seines Unternehmens in der Region. Lukesch (2013, 50:08) bezeichnet Staudinger sogar als „*Held der Regionalentwicklung*“, der es durch das Konzept des Crowd-Financing schafft, Bürgerbeteiligung für die Region zu stärken. Er sieht, dass diese Form der Einlagenfinanzierung – wie der Konflikt mit der FMA zeigt – noch nicht in das aktuelle Regelsystem passt, aber dennoch positiv auf die Resilienz der Region wirkt. Hier zeigt sich, dass insbesondere Staudinger über sein Unternehmen hinaus für die Region gesellschaftlich aktiv ist und die dahinter liegende regionale Verantwortung auch medial stark kommuniziert.

Diskussionswürdig ist das Kriterien *Diversität in den ‚Levels of Government‘* im Analyseraster zu der Kategorie Soziales (siehe Kapitel 5.3.2). Diese sind kaum oder schwer aus Sicht der Unternehmen zu beantworten. Der Beitrag der Unternehmen zu den unterschiedlichen Steuerungsformen der Region kann über die gewählten Methoden der Arbeit schwer beantwortet werden, da diese meist nicht öffentlich in den Dokumenten oder der Literatur sichtbar ist. Hier liegen Faktoren im Vordergrund die Unternehmensgovernance betreffen. Bedeutende Merkmale sind hier die Einbindung der MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess oder redundante Tätigkeitsprofile. Nicht zu vergessen, sind hier aber auch die Vortragstätigkeiten der Unternehmensgründer sowie das bewusste Auftreten der Unternehmen in der Region aber auch national als Nachhaltigkeits-Entrepreneure. Diese Maßnahmen können auch die Region in ihrem Entwicklungspfad oder die Zivilgesellschaft steuern.

Auch das Kriterium Humankapital mit den Indikatoren *Vorhandensein einer diversen, ausgebildeten Workforce / Bereitstellung eines diversen ‚Akteurs-Biotopes‘* kann schwer in die Einflussbereiche eingegliedert werden. Die Unternehmen haben keine direkten Einwirkungen auf demografische Indikatoren oder Bildungsinfrastruktur. Sie können aber zum Beispiel durch Förderung und Einführung von Lehrlingsausbildungsprogrammen gegen die Abwanderung von Jugendlichen wirken, die besonders im Waldviertel hoch ist. Dazu wurden bei den Indikatoren „*MitarbeiterInnen Unterstützung*“ und „*Unterstützung der Lernenden Region*“ entsprechende Tätigkeiten angeführt.

Schwer abzubilden sind zudem in dem Indikatorraster Maßnahmen von Unternehmen oder auch der Region, die einen Feedbackkreislauf ermöglichen. Hier wären Evaluationen oder Rückmeldungen im Sinne der „*Lernenden Region*“ von Seiten anderer regionaler AkteurInnen wünschenswert.

5.4. KOMMUNIKATION DER UNTERNEHMEN HINSICHTLICH DER ÖKOLOGISCHEN UND SOZIO-ÖKONOMISCHEN VERANTWORTUNG FÜR IHRE REGION (CORPORATE REGIONAL RESPONSIBILITY)

Um die Resilienz einer Region zu stärken, benötigt eine Region AkteurInnen die sich aktiv für eine endogene Regionalentwicklung einsetzen (Lukesch et al. 2010, 44). Nicht nur durch die zunehmende öffentliche Wahrnehmung, sondern auch durch die verstärkte Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung werden Unternehmen sich immer mehr ihrer Verantwortung gegenüber „ihrer“ Region bewusst und nehmen im zunehmendem Maße eine aktive Rolle zur Gestaltung ihrer Standortregion ein. In diesem Zusammenhang werden raumbezogene Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmaßnahmen und ihre marketingwirksame Kommunikation gefordert (Schlesinger 2006, 150). Unter diesem **„Marketing von raumbezogenen Umweltmaßnahmen“** kann das Konzept des **Corporate Regional Responsibility (CRR)** verstanden werden (siehe Steuer 2013). Im folgenden Kapitel wird das CRR-Konzept genauer vorgestellt, sowie die Kommunikation der drei ausgewählten Unternehmen hinsichtlich ihrer regionalen Verantwortung untersucht.

5.4.1. Das Konzepte der Corporate Regional Responsibility (CRR)

Das „Marketing“ bzw. die Kommunikation regional verantwortungsvollen Engagements von Unternehmen kann mit dem Konzept der Corporate Regional Responsibility (CRR) beschrieben werden. Durch die Namensgebung wird auch die Nähe zu dem CSR-Konzept **deutlich, welches einem Außenstehenden die inhaltliche Ausrichtung leichter zuordnen lässt**. Da das Konzept unter diesem Namen (CRR) noch kaum erforscht bzw. weitgehend noch nicht bekannt ist, gibt es auch noch keine einheitliche Definition oder Abgrenzungen des Begriffes. An dieser Stelle wird auf die aktuelle Arbeit von Steuer (2013) hingewiesen, der sich mit diesem neuen Konzept auseinander gesetzt hat. Dass sich dieses Konzept langsam in der wissenschaftlichen Diskussion wiederfindet, zeigt nicht nur die Studie von Steuer (2013), sondern auch der CRR-Schwerpunkt des 33. Treffens des Arbeitskreis Stadtzukünfte der deutschen Gesellschaft für Geographie im Jahr 2012. Hier wurde ergänzend zum Begriff des betrieblichen Engagement das Konzept der *„Corporate Local and Regional Responsibility (CLRR)“* eingeführt und zur Diskussion gestellt (DGfG 2012, 1).

Die noch fehlende deutliche Abgrenzung der CRR gegenüber CSR zeigt sich bei Investitionen in das Unternehmensumfeld, zu denen zum Beispiel die Gemeinde, Regionen oder Beiträge zum regionalen Gemeinwesen zählen; diese Investitionen finden sich bei CRR und CSR (IIA 2010, 24 und 26). Steuer (2013, 61f) weist aber dennoch auf die Notwendigkeit der Einführung des CRR-Konzeptes in Bezug auf das gesellschaftliche regional orientierte Engagement von Unternehmen als wichtigen Beitrag zur Regionalentwicklung. Auch wird nicht nur von einem Marketing von raumbezogenen Umweltauswirkungen sondern auch aus dem ökonomischen Blickfeld von **win-win-win-Situationen für Unternehmen, der Umwelt und der Region** gesprochen (Fischer 2007, 122). Es kann demnach beim CRR-Konzept von einer Untersuchung der Raumwirksamkeit von CSR (Steuer 2013, 63) oder einem stärkeren raumbezogenen Blickwinkel im CSR gesprochen werden.

Dass Unternehmen eine wichtige Rolle für die Regionalentwicklung und die regionale Governance einnehmen, unterstreicht Steuer (2013, 93) zusammenfassend in seiner Untersuchung: *„Die regionale Wirkung unternehmerischen Engagements zusammengefasst*

für mitteleuropäische Regionen mit entsprechender KMU-Struktur [ist] als beträchtlich einzustufen.“ Auch stellt gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen für Manager oft Verantwortung und Engagement für die Region (Prexl 2010, 90) da und auch die Reichweite von CSR-Maßnahmen zum Beispiel in Deutschland haben laut Kiese (2012, 12) wesentlichen lokalen oder regionalen Charakter. Das können Begründungen für das Hervorheben der Region bei CSR-Maßnahmen sein. CRR Maßnahmen sollten im Idealfall messbar und quantifizierbar sein, um sich der Kritik zu entziehen, die auch das verwandte Konzept CSR immer wieder erfährt, nämlich eine deutungsoffene Metapher zu sein, die vielerlei kommunikative Anschlussmöglichkeit ermöglicht (Steuer 2013, 61 nach Braun und Backhaus-Maul 2010, 123).

Zusammenfassend handelt es sich bei der Corporate Regional Responsibility (CRR) – angelehnt an die Definition von CSR (siehe Kapitel 3.5.) – um bewusste, freiwillige und aus dem Kerngeschäft kommende Handlungen von Unternehmen, die sich für die nachhaltige Entwicklung ihrer Standortregion aussprechen und so eine aktive Rolle in der regionalen Governance einnehmen (siehe Steuer 2013).

Konkret befinden sich Beispiele für CRR Maßnahmen in dem vorgestellten Analyseraster (siehe dazu Kapitel 3.8.). Zur Diskussion steht dabei, in wie fern die Wirkung der Unternehmen auf eine einzelne Region schlussendlich in der Praxis zu beurteilen ist. Hier entstehen nämlich gleich mehrere noch unbeantwortete Fragen, die sich nicht nur auf die Wirkung der Unternehmen auf die regionale Resilienz sondern auch über die Resilienz der Region hinausgehend, ergeben: Welche Ziele setzt sich die Region für die nächsten Zeithorizonte? In welchem Rahmen oder Raum kann eine regionale Partnerschaft mit der Region und Unternehmen ausschauen um diese Ziele zu erreichen? Wer (aus der Region?) bewertet dann schlussendlich die Maßnahmen der Unternehmen? Müssen diese überhaupt im klassischen Sinne für die Unternehmen oder die Region bewertet werden? Auf dieses Problem sowie die vorhin erwähnten Fragen kann auf Grund des momentanen Stands des Wissens und der noch fehlenden Praxisbezuges des Konzeptes der CRR noch keine hinreichende Antwort gegeben werden.

Raith et al. (2009, 147) sprechen sich im Hinblick auf CSR in Österreich dafür aus, dass die Formel *„Ethik zahlt sich langfristig aus“* wünschenswert sei, aber gleichzeitig diese reine ökonomische Betrachtung auch problematisch werden könne. Denn das Engagement eines Unternehmers soll nicht nur in Absatz- und Erfolgssteigerung sichtbar werden, sondern es sollte sich in Änderungen der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zeigen und somit *„eine tatsächliche und systematische Belohnung gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenshandelns ermöglichen“* (Raith et al. 2009, 147).

5.4.2. Kommunikation der Unternehmen hinsichtlich ihrer Verantwortung gegenüber der Region

Ob die ausgewählten drei Nachhaltigkeits-Unternehmen ihre Rolle als einen aktiven Akteur in ihrer Standortregion wahrnehmen und ihre unternehmerische Verantwortung kommunizieren, wurde durch eine Analyse der veröffentlichten Dokumente und der Webseiten versucht darzustellen. Für die Analyse der Kommunikation der Unternehmen

wurden die Hauptinformationskanäle (Print und Online) der Unternehmen nach Stichworten durchsucht⁸⁰. Die Ergebnisse⁸¹ dieser Analyse sind in der anliegenden Tabelle 11 dargestellt:

Tabelle 11: Unternehmenskommunikation hinsichtlich der Verantwortung für ihre Standortregion (Eigene Darstellung)

Sonnentor			
	„Waldviertel“ und Waldviertel als Region	Verantwortung für die Region oder für das Waldviertel	Kommunizierte Maßnahmen für die Region
Nachhaltigkeits- und Gemeinwohl-Bericht⁸²	JA , 11 Treffer	JA mit extra Rubrik „Wir bauen auf die Region“	JA , werden bewusst hervorgehoben
Unternehmens-homepage⁸³	- NEIN , aber 110 Treffer bei Waldviertel - extra Seite bei Unternehmen und „unsre Bauern“ > unser Sonnentor > Waldviertel sowie Kräuter-Sinnes-Erlebnis > unser Waldviertel	- Nicht explizit auf der Internetseite erwähnt	JA , aber eher auf Tourismus durch Besuch bei BäuerInnen, Wandertouren, Unterstützung der BäuerInnen und Kultur sowie Wertlegung auf Regionalität
Unternehmens eigenes Magazin „Freude“⁸⁴	- JA , Rückblick auf 25 Jahre Sonnentor - Rubrik „Augenblick“ bei dem Sonnentor BäuerInnen vorgestellt werden - eigenernanntes Ziel: „Um Projekte vorzustellen, die im regionalem Umfeld Großartiges bewirken und Menschen, die Unglaubliches leisten aber nicht im Rampenlicht stehen“ ⁸⁵	Nicht explizit im Dokument erwähnt	JA -Seite 32: „Sonnentor baut langjährige Lieferantenbeziehungen auf und fördert regionale Strukturen direkt – in Österreich und international.“
gugler			
	„Waldviertel“ und Waldviertel als Region	Verantwortung für die Region oder für das Waldviertel (wörtlich)	Kommunizierte Maßnahmen für die Region
Nachhaltigkeits- und/oder Gemeinwohl-Bericht⁸⁶	- NEIN	Nicht explizit im Dokument erwähnt	- JA im NH-Bericht: Seite 46: gugler* achtet beim Einkauf auf soziale Kriterien und bevorzugt daher Lieferanten aus der Region

⁸⁰ Für die Analyse in den Veröffentlichungen wurde jeweils nach dem Begriff Waldviertel (exakt sowie aber auch im Zusammenhang als Region), dem exaktem Wortlaut „Verantwortung für die Region“ bzw. „Verantwortung für das Waldviertel“ sowie nach expliziten Hervorheben von Maßnahmen für die Region gesucht. Untersucht wurde das aktuellste Unternehmensdokument zum Zeitpunkt der Analyse (Dezember 2013)

⁸¹ Erläuterungen zu den Ergebnissen: Wenn **JA** dann wurde der Wortlaut gefunden bzw. Maßnahmen hervorgehoben. Wenn **NEIN** dann sind keine Anzeichen der Suchbegriffe oder einschlägigen Maßnahmen gefunden worden.

⁸² Nachhaltigkeits- & Gemeinwohlbericht Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH Geschäftsjahr 2012/2013

⁸³ Unternehmenshomepage: www.sonnentor.at

⁸⁴ Freude Magazin Nr. 2, 2013 (erscheint zweimal jährlich)

⁸⁵ Quelle: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH, <http://www.freude.sonnentor.at/Freude/FREUDE-ist>

⁸⁶ gugler Nachhaltigkeitsbericht (2010), Gemeinwohl-Bericht (2011) und Umwelterklärung (2013)

			oder fair produzierte und gehandelte Produkte. Seite 49: Planung des Gebäudes im Jahr 2000 besonders auf die Auswirkungen auf die Region geachtet. Seite 11: regionale Herkunft der Lebensmittel - JA im Gemeinwohlbericht sowie in der Umwelterklärung: Hervorgehoben werden der Bezug von regionale Bio-Lebensmittel sowie die Einführung der Regionalgruppe Melk
Unternehmens-homepage ⁸⁷	- JA: 27 Treffer bei der Suche nach „Waldviertel“	- Nicht explizit auf der Homepage erwähnt	- wird nicht explizit erwähnt oder angesprochen
Unternehmens eigenes „G*“ ⁸⁸	- NEIN aber Melk (40 Treffer) durch Standort zum Beispiel Artikel über Nachhaltigkeitsberichte in Melk und extra Rubrik gugler forum melk	-Nicht explizit im Dokument erwähnt	- JA über neuen Betriebsstandort: Negative ökologische Auswirkungen auf das regionale Umfeld so gering wie möglich zu halten
Waldviertler Werkstätten/GEA			
	„Waldviertel“ und Waldviertel als Region	Verantwortung für die Region oder für das Waldviertel (wörtlich)	Kommunizierte Maßnahmen für die Region
Nachhaltigkeits- und/oder Gemeinwohlbericht	<i>Es wurde kein Nachhaltigkeits- und/oder Gemeinwohlbericht publiziert.</i>		
Unternehmens-homepage ⁸⁹	- NEIN aber unter den Unterpunkt „Waldviertler“ auf Startseite: „Wir sind stolz darauf, den Standort im Waldviertel bis jetzt zu halten, noch dazu, wo in ganz Niederösterreich alle Schuhfabriken zugesperrt haben.“ ⁹⁰	- Nicht explizit auf der Internetseite erwähnt	- JA es wird auf die Nutzung und Förderung der Photovoltaikanlagen hingewiesen
Unternehmens-eigenes Magazin „Brennstoff“ ⁹¹	- JA im Zusammenhang mit dem Konflikt der Finanzmarktaufsicht (FMA)	- Nicht explizit im Dokument erwähnt	- Seite 32: „Durch das neue Finanzierungsmodell wurden in den letzten zehn Jahren in der Krisenregion Waldviertel mehr als 130 neue Arbeitsplätze geschaffen.“
Unternehmens-eigenes „GEA“	- JA , fünf Treffer im Zusammenhang mit der	- Nicht explizit im Dokument erwähnt	- Seite 12: „In den letzten zehn Jahren haben wir mit

⁸⁷ Unternehmenshomepage: www.gugler.at

⁸⁸ G*Magazin Nr. 03, Juni 2009 (Die letzte aktuelle Ausgabe des G* Magazins war vom Juni 2009)

⁸⁹ Unternehmenshomepage: <http://www.gea.at>

⁹⁰ Quelle: http://www.gea.at/pages/frameset_wv.html

⁹¹ Brennstoff Nr. 34, November 2013 (erscheint viermal im Jahr)

Album ⁹²	FMA und der Ausbildungssituation		unserer Firma Waldviertler Werkstätten mehr als 120 Arbeitsplätze in der Krisenregion Waldviertel geschaffen, in unseren eigenen Läden und in denen unserer GEA Partner noch einmal mehr als 80.“ - Seite 5 und 15: Ausbildungsoffensive im Waldviertel
---------------------	----------------------------------	--	---

Steuer (2013, 86) zeigt in seiner Arbeit, dass CSR und CRR Projekte als Investition für das Unternehmen zu sehen sind, die Flexibilität, Offenheit und Experimentierfreudigkeit benötigen. Für gewisse Unternehmen ist dies aber auch ein intrinsisches Motiv bzw. ideales Ziel, für die sie in Kreativität und Innovation investieren und diese auch kommunizieren. Bei allen drei ausgewählten Unternehmen wird durch die Analyse der Unternehmenskommunikation erkennbar, dass sie in ihrer Kommunikationsstrategie nicht sonderlich auf regionale Verantwortung setzen. Auch das GEA-Magazin *brennstoff* soll eher zum Denken anregen, als die regionale Verantwortung des Unternehmens, seine Ziele und Maßnahmen für das Waldviertel zu kommunizieren (siehe Staudinger s.a. b, Staudinger s.a. a).

Durch die Analyse der drei ausgewählten Unternehmen wird deutlich, dass der emotionale Bezug zu ihrer Standortregion Waldviertel haupttragend zur Standortwahl beigetragen hat. Die Geschäftsführer Gutmann (Gutmann 2010, Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft m.b.H. 2013, 8) und Gugler wuchsen im Waldviertel auf und fühlen sich, durch diesen familiären Bezug möglicherweise auch „verantwortlich“ für die oft als Krisenregion bezeichnete Gegend. Sonnentor bekennt sich in seinem Nachhaltigkeits-/Gemeinwohlbericht explizit zu seiner Verantwortung gegenüber der Region (siehe Sonnentor Kräuterhandelsgesm.b.H. 2013, 7). Das Unternehmen Gugler zeigt seine Verantwortung für die Region mit Maßnahmen und bewusstem Marketing für die Tourismusregion Waldviertel auf seiner Internetseite⁹³. Auch Sonnentor wirbt auf der Internetseite unter Kräuter-Sinnes-Erlebnis für das Waldviertel, seine BäuerInnen und viele Wander- und Ausflugsziele. Auch online sind Interviews und Beiträge der Geschäftsführer der Unternehmen mit direktem Bezug zum Waldviertel zu finden. Einerseits wurden sie zu persönlichen Interviews eingeladen, andererseits sind öffentliche Beiträge und Diskussionen zur nachhaltigen oder sozialen Wirtschaftsweisen in der Region zu finden. Sonnentor wird auch durch das Marketing für die Region sowie seine Bemühungen Sprögnitz zu einem Kräutererlebnisdorf umzugestalten 2013 ausgezeichnet und geschätzt (APA 2013). Hier wird von Sonnentor bewusst das Regionalkapital der Region genutzt und ausgebaut. Es entstand eine Bandbreite an Möglichkeiten für Sonnentor die ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen der Region Waldviertel für sich zu gewinnen. Durch die genauere Untersuchung der Unternehmen gugler und Waldviertler Werkstätten wird auch hier ersichtlich, dass sie Initiativen starten, die regionalen Entwicklungsmöglichkeiten bewusst zu steuern und die regionale Verantwortung für das Waldviertel zu formulieren.

⁹² GEA Album Nummer 68, Herbst 2013 (erscheint viermal im Jahr)

⁹³ Notiz: Gugler wurde dafür beauftragt Online-Marketing und Webpräsenz für das Waldviertel zu entwickeln. Quelle: <http://www.gugler.at/digital/referenzen/online/waldviertel.html>

5.5. ABSCHLIESENDE DISKUSSION DER UNTERNEHMEN IN HINBLICK AUF DIE REGIONALE RESILIENZ

In diesem abschließenden Kapitel werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der ausgewählten Unternehmen in Hinblick auf ihre Resilienz Wirkung abschließend diskutiert.

➤ *Kooperatives Handeln der drei Unternehmen auf regionaler und überregionaler Ebene*

Ein wesentliches Element der regionalen Resilienz ist nicht nur regionsinterne, sondern auch regionsübergreifende Kooperation. Hier ist auch Offenheit gefragt, an einem globalen Erkenntnisaustausch zu partizipieren. *„Es ist einem begünstigten Land wie Österreich gemäß, sich als Vorreiter für regionale Resilienz zu engagieren, und das bedeutet immer auch, seinen Anteil überregionaler und globaler Verantwortung anzuerkennen.“* (Lukesch et al. 2010, 97). Hervorzuheben ist hier Gugler mit der internationalen erstmaligen technischen Erweiterung des Cradle-to-Cradle[®] Prinzips auf Druckprodukte. Auch GEA engagiert sich international, zum einen in Kooperationsprojekten in Afrika, zum anderen über Beiträge zur internationalen Diskussion zu Crowd Financing. Sonnentor ist durch die Forcierung des biologischen Anbaus und fairen Handels in Tschechien oder Deutschland bekannt und diesbezüglich ein wichtiger Innovator über die Region hinaus.

Trotz dieser internationalen Kooperationen, zeigt sich ein starker Schwerpunkt des wirtschaftlichen und sozialen Engagements für die Region. Staudinger (Staudinger 2013a, Staudinger s.a. b und GEA Album 2013, 15) formuliert in diesem Zusammenhang auch Nachteile, die sich für die Unternehmen ergeben im Waldviertel zu arbeiten. Das österreichische vergleichsweise hohe Lohnniveau und die hohen sozialen Standards machen es für ein Schuhunternehmen schwerer, den Standort aufrecht zu erhalten. Das zeigt den Idealismus und das regionsbezogene Selbstverständnis des Unternehmens diesen Standort zu pflegen und weiter auszubauen. Dies gilt auch für Sonnentor und gugler. Die Analyse hat gezeigt, dass die untersuchten Nachhaltigkeitsunternehmen Offenheit und Engagement für regionale, wie nationale und internationale Aktivitäten und Kooperationen aufweisen. Diese Vermittlerrolle, Vernetzung und Erkenntnisaustausch stärken wiederum die regionale Resilienz.

➤ *Unternehmergeist*

Die drei ausgewählten Unternehmen zeigen ihren starken Regionsbezug vor allem durch deren innovative Geschäftsführerpersönlichkeiten und Gründer mit ihrer Unternehmensphilosophie. Dadurch werden sie als Botschafter für ein innovatives Waldviertel wahrgenommen. Offen lässt dies aber die Frage, was passiert, wenn diese starken und sehr innovativen Charaktere nicht mehr aktiv im Unternehmen wirken und inwiefern sie es dann geschafft haben, die regionale Verantwortung auch in einer nächsten Generation von Unternehmenspersönlichkeiten zu verankern. Hier sind klare eigenständige Verantwortungsstrukturen im Unternehmen notwendig. Lüth und Welzel (2007, 154) erkennen einige strukturelle Veränderungen in dem Bereich des CSR, in dem auch in vielen Fällen das Engagement des Unternehmers zum Engagement des Unternehmens werden. Hierfür ist vor allem

- der Einbezug der MitarbeiterInnen,

- neue Methoden des Managements in Hinblick auf das gesellschaftlichen Engagement und
- dauerhafte Beziehungen zum regionalem Umfeld wesentlich.

Im Analyseraster finden sich Aktivitäten der drei Unternehmen zur Einbindung der MitarbeiterInnen und der Schaffung langfristiger regionaler Beziehungen wieder. Im Zusammenhang mit der Unterstützung und Förderung eines gemeinwohlorientierten Handelns, wären die Meilensteine die laut Lüth und Welzel (2007) notwendig wären erfüllt um personifizierte Beziehungen (die sich durch das Engagement der Unternehmensgründer ergeben) auf das Unternehmen umzulegen.

Dadurch, dass die unterschiedlichen Unternehmen von einem starken Unternehmergeist (Enthusiasmus, Begeisterungsfähigkeit für Nachhaltigkeit, Kreativität und Engagement) geprägt sind, stellt sich auch die Frage, ob diese Konzepte der Unternehmensführung und des Managements auch mehrheitsfähig und breiter umsetzbar sind. Für Gutmann (2010) ist diese Entwicklung abhängig von den gegebenen wirtschaftlichen und politischen Strukturen, aber dennoch ist es aus seiner Sicht wichtig den eigenen Handlungsspielraum zu nutzen und den eigenen Wirkungskreis zu erkennen um eine Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben. Gugler (2013, 228) beschreibt seine Motivation folgend: *„Tiefe persönliche Überzeugung bildeten dabei [Anmerkung: bei der Umsetzung von umweltfreundlichen Projekten] zweifellos eine gute Ausgangsbasis. Die Bewahrung unseres wunderbaren Planeten mit all seinen Wesen ist für mich eine echte Herzensangelegenheit. Und das schon seit rund 35 Jahren.“*

Wenig reflektiert wurde bisher die Frage des ökonomischen Wachstums im Verhältnis zur ökologischen und sozialen Resilienz. In der Nachhaltigkeitsdiskussion wird im Wissen, dass die Natur eine endliche Ressource darstellt, ein Wirtschaftswandel ohne Wachstum forciert (siehe Jackson 2013). Sonnentors Ziel kleine bäuerlicher Strukturen in der Region zu stärken lässt sich mit einem stetigen Wachstum wahrscheinlich schwer erreichen - selbst ein lediglich qualitatives Wachstum bei aktuell 700 Produkten mit einer Exportrate von 80% in über 50 Länder weltweit lässt sich aufgrund begrenzter regionaler Produktionskapazitäten wohl nur über außerregionale Produktionsstandorte erreichen. Oder müssen trotz dem Wunsch nach einer lokalen Produktion auch die Waldviertler Werkstätten auf einen internationalen Lederzukauf zurückgreifen.

Hier wird das Spannungsverhältnis zwischen Regionalisierungs- und Globalisierungstendenzen spürbar. Über ihr Kerngeschäft hinaus versprechen vielfältige innovative Ideen und Maßnahmen ein nachhaltiges, regionales **„Wachstum im Wandel“** - wie zum Beispiel die Nutzung bestehender regionaler Netzwerke, die Eröffnung eines Bildungszentrums oder des Kräuter-Sinnes-Erlebnis bei Sonnentor. Diese über die Produktion und Vermarktung hinausgehenden Maßnahmen aller drei Geschäftsführer machen sie zu Nachhaltigkeits-Entrepreneuren in der Region (siehe Lindner 2005), da sie nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Region vielseitiger und resilienter gestalten. Jedes der untersuchten Unternehmen wirkt anderes auf die Region, nimmt andere Funktionen in der Region ein (Martin 2010, 14).

Interessant ist hier auch der Gedankengang von Berger (2010,5): Regionen müssen dem immer größer werdenden Druck mit Flexibilität antworten um rasch und problemadäquat auf neue wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Herausforderungen reagieren zu können (Beermann et al. 2002,61 in Berger 2010, 5). Dazu stellt sich Berger (2010) die Frage, ob und

wie Unternehmen in der Lage sind, diese Flexibilität mitzutragen. Hier können die Haupteigenschaften der Resilienz, Selbstorganisation, die Fähigkeit zu lernen und mit Wandel umzugehen (Folke et al. 2003, 355 und Carpenter 2001, 766) eine Antwort darauf sein.

Auch die Frage der **Größenwahl der Unternehmen** spielt laut Nelson et al. (2007, 409) eine Rolle für Nachhaltigkeit und Resilienz. Management Organisationen die auf niedriger Ebene und flacher Hierarchie arbeiten sowie gemeinschaftliche Selbstorganisation ausüben, neigen eher zu einer nachhaltigen Praxis. Daraus ziehen sie den Schluss, dass Mitspracherechte von MitarbeiterInnen und/oder KundInnen, verantwortungsvolles Ressourcenmanagement und Dezentralisierung die Resilienz fördern (Nelson et al. 2007, 409). Kritisch kann hinterfragt werden, ob international aktive große Unternehmen es schaffen würden, diese Fähigkeiten auch zu tragen und auszuüben.

Reflektiert man den in dieser Arbeit aus der Resilienz-Literatur abgeleiteten Analyseraster, sind für die regionale Resilienz auch (wie auch im Theorie-Teil erwähnt) über die Unternehmen hinausgehende Faktoren wichtig, die die Gemeinschaft im Allgemeinen und die Politik im Speziellen zu tragen hat. Für die regionale Resilienz, müssen alle Kräfte der regionalen Governance – Unternehmen, die Zivilgesellschaft mit ihren Vereinen und Verbänden und öffentliche Einrichtungen – zusammenwirken. Neben der **Multi-Actors-Governance** braucht es aber auch eine **Multi-Level Governance**, also das Zusammenwirken von lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene und ihren AkteurInnen und Organisationen. In diesem Sinne postuliert Berkes (2002, 239): „*Neither purely local-level management nor purely higher level management works for itself*“. Demnach sind auch Maßnahmen der Regionalpolitik, zum Beispiel durch die Landes- oder Regionalpolitiker, das Regionalmanagement oder auf überregionaler Ebene durch die EU, notwendig, um die Resilienzfördernde Eigenschaften der Unternehmen zu ermöglichen und zu stärken.

➤ **Von Pionierunternehmen zu regionsübergreifenden Ansätzen der Resilienzförderung**

Diese Arbeit untersuchte drei Pionierunternehmen, die nicht repräsentativ für die Betriebe im Waldviertel sind. Daher stellt sich die Frage, wie solche Pionier-Erfahrungen ausgeweitet werden können zu einer regionsübergreifenden Resilienzstrategie ausgearbeitet werden. Die breite Forcierung des Resilienzkonzeptes (z.B. durch das Regionalmanagement) ist erst in den Kinderschuhen und wirft Fragen der Umsetzbarkeit auf (siehe Lukesch 2013). Auch kann die prägende Eigenschaft der Pfadabhängigkeit, also von welcher Perspektive Resilienz betrachtet oder definiert wird, zu Hindernissen in der Umsetzung führen.

Möglichkeiten das Resilienz-Konzept breiter – über einzelne Pionierunternehmen hinaus - zu operationalisieren, können zum Beispiel das adaptive capacity wheel (Gupta et al. 2010, 461) oder das Konzept der Corporate Regional Responsibility (siehe Kapitel 5.5) sein. Auch gibt es bereits erfolgreiche praktische Beispiele einer breiteren – über einzelne Pionierunternehmen hinausgehende - Umsetzung der regionalen Verantwortung. Einerseits zum Beispiel das Modell der Verantwortungspartner in Deutschland, bei dem sich mittelständige Unternehmen für ihr regionales Umfeld einsetzen (Riess et al. 2008). Oder auch das Beispiel der Region Weiz in der Steiermark, die sich zur Solidarregion erklärt hat (Solidarregion Weiz, s.a.).

Deutlich erkennbar ist, dass die drei gewählten NH-Unternehmen einen hohen Bewusstseinsgrad für ihre Verankerung und Verantwortung der Region haben. Es wird sich in der Zukunft herausstellen, in wie fern ihre Ansätze auch auf andere Unternehmen und Organisationen in der Region übertragbar sind.

6. Prüfung der Arbeitshypothesen

Im folgenden Kapitel werden die Arbeitshypothesen dieser Arbeit geprüft und kurz diskutiert. Die Arbeit orientierte sich an der übergeordneten Forschungsfrage, ob und wie sich Nachhaltigkeitsunternehmen auf die regionale Resilienz auswirken. Zu dieser Frage wurden anfangs drei Arbeitshypothesen aufgestellt (siehe Kapitel 3.7), die nun geprüft werden sollen.

➤ ***Arbeitshypothese 1: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen stärken regionale Resilienz durch eine verantwortungsvolle Ressourcennutzung.***

Trifft zu – Alle drei Unternehmen stärken die ökologische Resilienz ihres regionalen Umfeldes, allerdings sind qualitative und quantitative Unterschiede in Abhängigkeit von den Produktionsprozessen festzustellen. Sonnentor hat einen großen und direkten Einfluss auf die ökologische Situation des Waldviertels durch die biologische Bewirtschaftung von 500 ha Flächen zum Anbau der Kräuter und Gewürze, die sich resilienzstärkend auf ökologische Prozesse auswirkt. Dieser direkte Einfluss auf die ökologische Resilienz ist bei den Waldviertler Werkstätten sowie gugler nicht in diesem Ausmaß gegeben. Die Waldviertler Werkstätten stärken aber durch ihr Engagement für den Einsatz und Betrieb von Photovoltaikanlagen intensiv die Förderung erneuerbarer Energie im Waldviertel, und verringern dadurch den Ausstoß klimarelevanter Emissionen. Aber auch die prämierte Cradle-to-Cradle®-Druckerzeugung und der besonders auf minimale ökologische Auswirkungen bedachte Produktionsstandort von gugler zeigen, dass durch technische Innovationen und effizientes Ressourcenmanagement, die ökologische Resilienz der Region kurz- aber auch langfristig gestärkt wird. Diese Eigenschaften der Unternehmen demonstrieren auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens mit Wandel umzugehen und stärken somit generell die Resilienz der Region (siehe Folke et al. 2003, 355). Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen wirken somit in unterschiedlicher Weise auf die ökologische Resilienz der Region. Die Beispielsunternehmen treten in der breiten Öffentlichkeit für ein gesteigertes gesellschaftliches Umweltbewusstsein ein, und zeigen somit vor allem auch in ihrer Standortregion bewusstseins- und identitätsbildende Wirkungen. Die resilienzsteigernde Wirkung von prämierten Nachhaltigkeits-Unternehmen konnte also für unterschiedliche Branchen demonstriert werden.

➤ ***Arbeitshypothese 2: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen stärken die regionale Resilienz durch sozio-ökonomische Innovationen in der Region.***

Trifft zu – Alle drei Nachhaltigkeitsunternehmen stärken die soziale und ökonomische Resilienz der Region. Hervorzuheben sind an dieser Stelle die Arbeitsplatzsicherung durch die Schuhproduktion im Waldviertel sowie die kritische und innovative Unterstützung der Förderung der gemeinschaftlichen Eigenfinanzierung durch die Waldviertler Werkstätten. Aber auch gugler und Sonnentor betreiben regionale Kooperationen und fördern durch ihre unternehmerischen Tätigkeiten die regionale Identität. Hierrunter fallen Maßnahmen aller drei Unternehmen zur starken Einbindung und Förderung der (regionalen) MitarbeiterInnen durch Bildungsprogramme und regelmäßigen Schulungen. Die Unternehmen fördern auch ihre Arbeitskräfte, die sich durch die Umweltbildungsprogramme der Unternehmen auch im Sinne einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitspolitik engagieren (siehe Martin 2012, 10 und

Gruber 2011a, 4). Für sozi-ökonomische Resilienz des Waldviertels sind technische und soziale Innovationen als besonders wertvoll einzustufen. Hier zeigen alle drei ausgewählten Unternehmen Offenheit gegenüber neuen Innovationen in dem sie diese bewusst fördern und auch in die Region investierten. Die Maßnahmen der NH-Unternehmen zeigen deutlich, dass sie die sozio-ökonomische Resilienz der Region stärken. Sie schaffen es durch ihre ökonomischen und sozialen Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich, ein Umfeld zu schaffen, dass die Anpassungsfähigkeit ihrer Standortregion unterstützt. All diese Maßnahmen erhöhen die Lern- und Anpassungsfähigkeit, um die – gerade in Krisenzeiten - für die Systemerhaltung erforderliche Art und Menge an Veränderung zuzulassen (siehe Christopherson et al. 2010, 7). Alle drei ausgewählten Unternehmen zeigen innovative und alternative Zukunftsmodelle für die Region im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich auf und erweitern somit den Handlungsrahmen für die Region.

➤ ***Arbeitshypothese 3: Die untersuchten Nachhaltigkeits-Unternehmen kommunizieren ihre Nachhaltigkeitsperformance und ihre daraus folgende Wirkung und Verantwortung für ihre Region.***

Trifft teilweise zu – Die drei ausgewählten Unternehmen sind sich, wie in der Analyse gezeigt wurde, ihrer regionalen Auswirkungen und auch der daraus abgeleiteten regionalen Verantwortung für die Region Waldviertel bewusst. Diese wird, vor allem von Sonnentor auch direkt kommuniziert. Im Raum steht die Frage, ob diese regionale Verantwortung bewusst durch die stärker werdenden internationalen Tätigkeiten dieses Unternehmens heraus, für das Marketing kommuniziert wird. So zeigt auch Steuer (2013, 93), dass große Unternehmen durch den Druck der Gesellschaft, ihr Engagement für Gesellschaft und Umwelt (was auch die Standortregion betrifft) bewusst kommunizieren. Jedoch auch kleinere Unternehmen engagieren sich trotz geringerem oder gar fehlendem Druck aktiv für die regionale Entwicklung, meist aufgrund deren eigenen Moral- oder Wertevorstellungen (siehe dazu auch Braun 2010). Dieser Befund wird deutlich durch die Aktivitäten der ausgewählten Unternehmen bestätigt. Durch die aktive Kommunikation der regionalen Verantwortung, schaffen es die ausgewählten Unternehmen nicht nur nach innen gegenüber den MitarbeiterInnen, sondern auch die Fremdwahrnehmung hinsichtlich ihres regionalen Engagements zu stärken. Durch die mediale Aufmerksamkeit und öffentlichkeitswirksame Diskussionsbeiträge könnten auch andere Unternehmen in ihren Zielvorstellungen bestärkt werden, vermehrte Verantwortung für ihre Standortregion zu übernehmen.

7. Schlussfolgerung und Ausblick

Unternehmen und ihre Standortregionen werden auch in Zukunft auf neue Entwicklungen und Krisen bzw. globalen Herausforderungen auf ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ebene reagieren müssen. Unternehmen die sich auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise hin orientiert haben, stellen ein wesentliches Handlungs- und Experimentierfeld für Resilienzsteigernde Maßnahmen dar.

Die drei ausgewählten Nachhaltigkeitsunternehmen zeigen vielfältige Aktivitäten, die die regionale Resilienz stärken. Alle drei Betriebe sind in der Region durch Rohstoffbezug, Investitionen, Bildungsaktivitäten, Arbeitskräfte aus der Region, Vermarktung in der Region verankert. Diese Verankerung ist aber von unterschiedlicher Stärke und Orientierung, was einerseits durch die unterschiedlichen Produkte und Produktionsprozesse zu erklären ist, andererseits durch unterschiedliche Unternehmensstrategien und -ziele. Alle drei Unternehmen sind durch herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, durch Innovationskraft sowie langfristigen wirtschaftlichen Erfolg und einem hohen unternehmerischen Ethos hinsichtlich regionaler und gesellschaftlicher Verantwortung geprägt. Durch ihre Interaktion mit unterschiedlichsten PartnerInnen auf regionaler und internationaler Ebene, durch ihre Experimente und Offenheit haben sie soziale Lernprozesse bei ihren MitarbeiterInnen und regionalen Akteuren eingeleitet, die das Waldviertel dabei unterstützt, besser – das heißt flexibler und effektiver – auf Krisen zu reagieren.

Folgeforschungen können die Erkenntnisse dieser Arbeit in Zukunft durch anschließende Vorschläge vertiefen:

Die persönliche Sicht der Unternehmer kann durch Interviews vertieft werden, in der sie ihren Einfluss und Bezug auf die Region umfassender als in den bisher publizierten Interviews beschreiben. Auch wäre eine Vertiefung über eine erweiterte Dokumentenanalyse (z.B. Diskursanalyse) möglich, die die Kommunikation und Darstellung der Interaktion der Unternehmen mit der Region näher wissenschaftlich analysiert.

Zusätzlich stößt man bei der Anwendung des wissenschaftlichen Konzepts der regionalen Resilienz an Herausforderungen. Die Bewertung, ob das Waldviertel in Krisen resilient ist, benötigt eine über mehrere Jahre reichende Untersuchung des Waldviertels, vor allem aber auch regionsvergleichende Analysen, welche im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der begrenzten Ressourcen nicht möglich waren. Letztlich konnte zwar verdeutlicht werden, dass die untersuchten drei Unternehmen die regionale Resilienz des Waldviertels stärken, doch ist diese positive Resilienz-Wirkung schwer vergleichend zu analysieren oder gar quantitativ messbar.

Dennoch, der in dieser Arbeit entwickelte Analyseraster zur Bewertung der regionalen Resilienz spannt einen ersten Bogen von aus der Theorie kommenden möglichen Einflussfaktoren zu einer Anwendung auf Unternehmen. Die in der Praxis umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen auf die regionale Resilienz ermöglichte eine qualitative Analyse der Wirkung der Unternehmen. Hier wird die Resilienz der Region nicht nur rückblickend analysiert sondern es kann dadurch auch prospektiv beurteilt werden, welche Maßnahmen zukünftig Resilienzsteigernd auf die Region wirken könnten.

Aus der theoretischen Analyse zeigt sich das Konzept der regionalen Resilienz:

- als umfangreich und komplex, da es durch viele unterschiedliche Faktoren auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene beeinflusst wird, die sich gegenseitig beeinflussen und nur teilweise quantifizierbar bzw. messbar sind
- über eine Momentaufnahme als schwer fassbar, da Resilienz einen prozessartigen Charakter hat, was ihre Darstellung aus zeitlicher Sicht weiter erschwert
- als zumindest teilweise operationalisierbar - mithilfe des entwickelten Analyserasters oder des Corporate Regional Responsibility Konzepts.

Mit dieser Arbeit wurden weitere Grundlagen für folgende Forschungsarbeiten geschaffen. Es ist die Aufgabe zukünftiger wissenschaftlicher Studien der Regionalwirtschaft, der Wirtschaftsgeografie und den angewandten Naturwissenschaften weitere gemeinsame Schnittstellen entlang der regionalen Resilienz zu erarbeiten. Weiter erforscht gehören die sozio-ökologische und regionale Wirkung und damit auch Verantwortung der Unternehmen, denn diese rücken immer mehr in das Bewusstsein der Gesellschaft, obgleich sie empirisch noch wenig greifbar ist.

Zukünftige Erweiterungen und Vertiefungen im CSR- und insbesondere des CRR-Konzeptes zur Erfassung und Begleitung der regionalen Auswirkungen wären wünschenswert, damit so zukünftig regionale Player mit nachhaltigen Wirtschaftsmodellen noch gezielter im Sinne einer resilienten Entwicklung der Region kooperieren können.

8. Zusammenfassung

Regionen sind zukünftig mit großen globalen Herausforderungen (Grand Challenges) wie Klimawandel, Ressourcenverknappung, demografischer Wandel, Globalisierung, einer sicheren und nachhaltigen Energieversorgung sowie soziale Polarisierung konfrontiert (siehe EC 2011,1). Das Konzept der regionalen Resilienz ist in diesem Zusammenhang bedeutsam, denn es beschreibt die Eigenschaft einer Region, Krisen besser abzuf puffern und auf Herausforderungen so reagieren zu können, dass sich die Struktur, Funktionen und Identitäten der Region dabei nicht wesentlich verändern (siehe Folke et al. 2003, Holling und Gunderson 2003, Lukesch et al. 2010). Die Erhöhung der regionalen Resilienz hat vor dem Hintergrund der Grand Challenges daher eine zentrale Bedeutung für die künftige Entwicklung von Regionen.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie sich nachhaltige Unternehmen auf die ökologische, ökonomische und soziale Resilienz der Region auswirken. Nachhaltige Unternehmen sind in diesem Zusammenhang Unternehmen, die eine starke Zielsetzung und konsequente Umsetzung in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise aufweisen. Nachhaltige Unternehmen setzen daher eine Reihe von konkreten Maßnahmen in Richtung eines ökologisch, ökonomisch und sozial verantwortungsvollen Verhaltens erfolgreich um. Für die Analyse wurden drei prämierte Nachhaltigkeits-Unternehmen ausgewählt, die sich in der Region Waldviertel befinden: Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH in Sprögnitz, die Druckerei gugler GmbH in Melk und die Schuhwerkstatt Waldviertler Werkstätten GmbH in Schrems.

Um die Auswirkungen der Unternehmen auf die Resilienz der Region Waldviertel konkret zu analysieren, wurden in einem ersten Schritt Kriterien der regionalen Resilienz mittels einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert und daraus ein Analyseraster erstellt.

Anschließend wurden auf Basis bereits veröffentlichter Dokumente und Interviews die Maßnahmen dieser drei Unternehmen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die regionale Resilienz qualitativ (in einzelnen ökologischen Bereichen auch quantitativ) bewertet. Zusätzlich wurde untersucht, inwieweit die Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber ihrer Standortregion kommunizieren. Dies wurde vor dem Hintergrund des Konzeptes der Corporate Regional Responsibility (CRR) analysiert.

Durch die Analyse der untersuchten drei Nachhaltigkeits-Unternehmen zeigen sich unter anderem folgende Ergebnisse:

- Mittels des entwickelten Analyserasters zur Erhebung betrieblicher Einflussfaktoren auf die regionale Resilienz konnte gezeigt werden, dass alle drei ausgewählten Unternehmen positiv auf die ökologische, ökonomische und soziale Resilienz der Region Waldviertel wirken.
- Alle drei Unternehmen weisen in ökologischer und sozio-ökonomischer Hinsicht eine regionale Verankerung in ihrer Standortregion Waldviertel auf, die sich aber aufgrund unterschiedlicher Produktionsprozesse in den verschiedenen Branchen der drei Unternehmen in einem unterschiedlichen Ausmaß zeigt. Vor allem der Einfluss auf die ökologische Resilienz der Standortregion ist abhängig von den erzeugten Produkten der drei Unternehmen. Sonnentor beeinflusst durch die Nutzung der (biologisch bewirtschafteten) landwirtschaftlichen Flächen im Waldviertel die ökologische regionale Resilienz stärker und positiver als gugler durch ihre Druckerzeugnisse (z.B. Holz für das Papier aus Mitteleuropa) oder die Waldviertler Werkstätten mit der Lederverarbeitung (z.B. stammt das Leder für die Schuhe aus Deutschland, Tschechien oder Ungarn). Aber auch gugler und Waldviertler/GEA weisen einen für ihre Branchen überdurchschnittlich hohen ökologischen Standard in der Produktion ihrer Produkte auf.
- Die Motivation der drei ausgewählten mittelständischen Firmen, konsequent Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und insbesondere für die Standort-Region zu übernehmen, entspringt vor allem dem Unternehmergeist der drei Unternehmensgründer. Für alle drei Unternehmer stellt die nachhaltige Entwicklung eine intrinsische Motivation und ein Leitbild für ihr Unternehmen dar, das sie auf die ganze Unternehmenskultur übertragen konnten. Die ausgeprägt nachhaltig ausgerichtete Unternehmensführung ist eine unmittelbare Folge davon.

Zusätzlich weisen die drei Unternehmen folgende Eigenschaften auf, die die Resilienz der Region stärken:

- Diversität - Alle drei Unternehmen setzten erfolgreich vielseitige ökologische, ökonomische und soziale Maßnahmen, bemühen sich um Diversität bei ihren MitarbeiterInnen, um diversitätssteigernde Unternehmens- und Finanzierungsmodelle, Produktionsprozesse und Unternehmensausrichtungen in der Region.
- Innovationsfreude und Lernkultur in vielen Bereichen des Unternehmens (u.a. in Produktion, Vermarktung, Mitarbeiterführung, Kooperationen innerhalb und außerhalb der Region)
- Offenheit und Diskurs mit der Gesellschaft (u.a. intensive Öffentlichkeits- und Vortragstätigkeit) mit bewusstseins- und identitätsbildender Wirkung weit über das Unternehmen und die Region hinaus

- Intra- und überregionale Kooperationen sowie internationale Vernetzung und Verantwortung als Voraussetzung für zukunftsorientierte Lern- und Adaptionprozesse

Die mediale und öffentliche Aufmerksamkeit konzentriert sich nicht nur auf nachhaltigkeitsorientierte Schwerpunkte des eigenen Unternehmens, sondern wirken die Unternehmerpersönlichkeiten auch als Multiplikatoren und Botschafter für eine sozio-ökologische und regionale Verantwortung von Unternehmen im Allgemeinen, seien es Betriebe im Waldviertel oder auch geographisch weit darüber hinaus.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit bilden die Basis für weitere detailliertere Untersuchungen der Wechselwirkung zwischen Unternehmen und der Resilienz von Regionen u.a. mittels zusätzlich erhobener empirischer Daten, vor allem aber auch über Langzeitstudien und regionsvergleichende Analysen. In solchen weiterführenden Analysen könnte auch der hier vorgestellte Analyseraster zur regionalen Resilienz weiterentwickelt werden.

Die Arbeit liefert einen Beitrag für zukünftige Erweiterungen des Corporate Social Responsibility Konzepts (CSR) und insbesondere des Corporate Regional Responsibility (CRR)-Konzeptes in Richtung Identifikation, Erfassung und Bewertung der regionalen Auswirkungen von Unternehmen. Auf diesem Weg können regionale Player mit nachhaltigen Wirtschaftsmodellen noch gezielter im Sinne einer resilienten Entwicklung der Region kooperieren.

9. Literatur

Amt der NÖ Landesregierung, s.a. Kleinregionen. Verfügbar in: <http://www.raumordnung-noe.at/index.php?id=123> [Abfrage am 13.09.2013].

APA, 2013. Tourismuspreis Niederösterreich 2013. Verfügbar in: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20131120_OTS0056/tourismuspreis-niederoesterreich-2013-bild [Abfrage am 16.05.2014].

Bathelt, H. und Glückler J., 2012. Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 3. Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer KG.

Baumgartner, R. J., 2010. Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente. München: Rainer Hampp Verlag.

Behrendt, D., Günther, M., Köhler, T., Zeeb, M., 2010. Regionale Krisenfestigkeit. Eine indikatorengestützte Bestandsaufnahme auf Ebene der Kreise und Kreisfreien Städte. Hannover: Pestel-Institut.

Berger, G., 2010. Die Beeinflussung der regionalen Identität durch regionale Kooperationen und durch von diesen regionalen Kooperationen erzeugte regionale Produkte. Doktorarbeit: Wirtschaftsuniversität Wien.

Berkes, F., und C. Folke, 1998. Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience. New York: Cambridge University Press.

Berkes, F., Colding, J., Folke, C., 2003. Navigating Social Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change. Cambridge: Cambridge University Press.

Biffel, G. und Bock-Schappelwein, J., 2003. Demographische, qualifikationsspezifische und branchenspezifische Ausgangslage für den Arbeitsmarkt, In: Regionalpolitische Strategien für das Waldviertel, Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, 37 – 82.

Biorama, 2013. Crowdfunding auf Waldviertler Art. Verfügbar in: <http://www.biorama.at/crowdfunding-auf-waldviertler-art/> [Abfrage am 13.12.2013].

Blotevogel, H.H., Heinritz G., Popp H., 1989. Regionalbewusstsein: Zum Stand der Diskussion um einen Stein des Anstoßes. Geografische Zeitschrift (77), 65-88.

Brand, F., 2009. Critical natural capital revisited: Ecological resilience and sustainable development. Ecological economics (68), 605-612.

Brand, F., Hoheisel D., Kirchhoff, T., 2011. Der Resilienz-Ansatz auf dem Prüfstand: Herausforderungen, Probleme, Perspektiven. Hrsg. Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege. Laufender Spezialbeiträge, 78-83.

Braun, S., 2010. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland – ausgewählte empirische Befunde. In: Sebastian Braun, Hrsg. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden: Springer Verlag, 106-135.

Braun, M., Schwarz, M., 2006. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Band 105. Verfügbar in: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/braun_Schwarz_gvvu_2006.pdf [Abfrage am 23.01.2014].

Bräuer, C., 2001. Land an der Grenze. Entwicklung von Grenze und Grenzregion im Hochmittelalter am Beispiel des Viertels ober dem Manhartsberg. Masterarbeit. Universität Wien.

Brooks, N., Adger W.N., Kelly P.M., 2005. The determinants of vulnerability and adaptive capacity at the national level and the implications for adaption. *Global Environmental Change* (15), 151-163.

Cambell, J. und Oelofse, M., 2012. An Indicator Framework for Assessing Agroecosystem Resilience. *Ecology and Society* 17 (1), 18. Verfügbar in: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04666-170118>.

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, M., Abel, N., 2001. From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What? *Ecosystems* 4, 765-781.

Christopherson, S., Michie, J., Tyler, P., 2010. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (1), 3–10.

Dabson, B., Heflin, C.F., Miller, K. K., 2012. Regional Resilience - Research and Policy Brief. RUPRI Rural Futures Lab - Harry S Truman School of Public Affairs: University of Missouri. Verfügbar in: <http://www.nado.org/wp-content/uploads/2012/04/RUPRI-Regional-Resilience-Research-Policy-Brief.pdf> [Abfrage am: 20.07.2013].

Darnhofer, I., Milestad, R., 2003. Fördert der ökologische Landbau die Resilienz landwirtschaftlicher Betriebe? *Ländlicher Raum* 4, 1-7.

Davoudi, S., 2012. Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? *Planning Theory and Practice* (13) 2, 299-333.

DGfG (Deutsche Gesellschaft für Geografie), 2012. Tagungsbericht. Verfügbar in: http://www.stadtzukunft.de/Berichte%20Treffen/Tagungsbericht_CLRR.pdf [Abfrage am 29.09.13].

Derissen, S., Quaas, M., Baumgärnter S., 2011. The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics* 70, 1121–1128.

Duden, 1996. Deutsches Universalwörterbuch, 3. neu bearb. u. erw. Aufl. Mannheim: Dudenverlag.

Duelli, P. und Obrist, M.K., 2003. Biodiversity indicators: the choice of values and measures. *Agriculture, Ecosystems and Environment* (98), 87–98.

Dyttrich, B., 2010. Eine Schuhfabrik wird zum Wallfahrtsort. Hrsg. *Le monde diplomatique*. Verfügbar in: www.woz.ch/1042/eine-erfolgsgeschichte-aus-dem-waldviertel/eine-schuhfabrik-wird-zum-wallfahrtsort [Abfrage am: 07.07.2013].

EC, 2008. *Regions 2020: An Assessment of Future Challenges for EU Regions*. Brüssel: European Kommission.

EC, 2011. *Contract Study: Regional Challenges in the Perspective of 2020 – Phase 2: Deepening and Broadening the Analysis. Final report*. Vienna/Heisdorf/Bonn: European Commission.

Ecoplus, s.a. Neuland Award 2010. Verfügbar in: <http://ecoint.at.server968-han.server-routing.com/unsere-veranstaltungen/neuland/neuland-2010/> [Abfrage am 27.07.2013].

Eder, G., Langthaler, H., Payer, H., 2010. *Erfolgsfaktor Region - Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen!* Hrsg. Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend. Wien: Selbstverlag.

Europäische Kommission, 2001. *Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel. Verfügbar in: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf [Abfrage am 20.01.2013].

Europäische Kommission, 2011. *Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Brüssel.

Felber, C., 2012. *Die Gemeinwohl-Ökonomie - Eine demokratische Alternative wächst*. 2. Auflage. Wien: Deuticke.

Fiala, V., 2013. *Krisenentwicklung und Krisenbewältigung in kommunalen Governance – Systemen*. Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Fischer, R., 2007. *Regionales Corporate Citizenship – Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main*, Hrsg. Institut für Humangeographie der Johann Wolfgang Goethe Universität, Band 127.

Florida, R., Mellander, C., Stolarick, K., 2007. *Inside the Black Box of Regional Development: Human Capital, the Creative Class and Tolerance*. The Martin Prosperity Institute, University of Toronto.

Folke, C., Colding, J., Berkes, F., 2003. *Synthesis: building resilience and adaptive capacity in social ecological systems*. In: Folke, C., Colding, J., Berkes, F., *Navigating Social-ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 352-387.

Folke, C., Carpenter S.R., Walker, B., Scheffer M., Chapin T., Rockström, J., 2010. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society* 15(4), 20. Verfügbar in: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/> [Abfrage am 20.07.2013].

Forsthofer, C., 2000. Die Bedeutung der Standortfaktoren bei der Betriebsansiedlung im südlichen Waldviertel. Masterarbeit. Universität Wien.

Fürst, D., 2001. Regional Governance – Ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? *Raumforschung und Raumordnung* 5-6 (59), 370-380.

FSC, s.a. Die Regeln für den Wald. Verfügbar in: <http://www.fsc-deutschland.de/prinzipien.10.htm> [Abfrage am 21.09.2013].

Gallopín, G.C., 2006. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change* (16), 293-303.

GEA, 2013. Für Gäste und Gastgeber. GEA Album Nr. 67. Verfügbar in: http://www.w4tler.at/geaneu/wp-content/uploads/2013/06/GEA_Album-67_LR.pdf [Abfrage am 24.11.2013].

GEA, s.a. a. Händleradressen. Verfügbar in: http://www.gea.at/pages/frameset_adr.html [Abfrage am 13.09.2013].

GEA, s.a. b. Kommentar zum Artikel im Konsument (4/2012). Verfügbar in: http://www.gea.at/pages/rechts_neuigkeiten_konsument.html [Abfrage am 13.09.2013].

GEA, s.a. c. GEA Akademie. Verfügbar in: <http://www.w4tler.at/geaneu/akademie/aktuelle-kurse> [Abfrage am 13.09.2013].

GEA, s.a. d. PV-Anlagen - Sonnengutscheine. Verfügbar in: <http://www.gea.at/sonne> [Abfrage am 23.10.2013].

Gerrig, R. J. und Zimbardo, P.G., 2007. *Psychologie*. 18. Auflage, München: Pearson Studium.

Gerring, J. 2007. *Case Study Research: Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.

Giffinger, R. und Kramer, H., 2012. Kleinstädte als Wachstumsmotoren ländlich-peripherer Regionen: Das Beispiel Waldviertel. *disP – The Planning Review* 2 (48), 63-76.

Gunderson, L.H., 2000. Ecological Resilience – In Theory and Application. *Annual Reviews Ecological Systems* (31), 425–39.

Gupta, J., Termeer, C., Klostermann, J., Meijerink, S., van den Brink, M., Jong, P., Nooteboom, S., Bergsma, E., 2010. The Adaptive Capacity Wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental science & policy* (13), 459 – 471.

Günther, E., 2008. Ökologieorientiertes Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Gruber, M., 2011a. Regionale Resilienz – Neue Anforderungen für Österreichs Regionalpolitik? Impulspaper zum Workshop des Bundeskanzleramtes. Wien: convelop cooperative knowledge design gmbh.

Gruber, M., 2011b. Regionale Resilienz – Neue Anforderungen für Österreichs Regionalpolitik? Im Dialog mit den Teilnehmenden des Workshops des Bundeskanzleramtes Sektion IV/4. Wien: convelop cooperative knowledge design gmbh.

gugler GmbH (Hrsg.), 2010. Nachhaltigkeitsbericht 2010. Melk: Selbstverlag.

gugler GmbH (Hrsg.), 2011. Gemeinwohlbilanz 2011. Melk: Selbstverlag.

gugler GmbH (Hrsg.), 2013. Umwelterklärung 2013. Melk. Selbstverlag.

Gugler, E., 2013. Inspiration für Verantwortung – Nach innen gehen, nach außen wirken. In: Altenburger, R. (Hrsg.), CSR und Innovationsmanagement – Management-Reihe Corporate Responsibility. Heidelberg: Springer Verlag Berlin.

Gutmann, J., 2010. Interview mit Hannes Offenbacher von Mehrblick. Aufgenommen auf der IdeenAlm in Alpbach. Verfügbar in: <https://www.youtube.com/watch?v=AQJKM7QJITg> [Abfrage am 10.09.2013].

Haas, H.D., 1998. Der Arbeitskreis „Entsorgung und Rohstoffrecycling“. In: Kaarasch, H. Geografie: Tradition und Fortschritt. Festschrift zum 50-jährigen Bestehen der Heidelberger Geographen Gesellschaft. HGG-Journal (12), 143-148.

Hahne, U., 2013. Regionale Resilienz. Eine neue Anforderung an die ländliche Entwicklung und künftige Regionalpolitik der EU. In: Landwirtschaft 2013. Der kritische Agrarbericht. Konstanz/Hamm: ABL-Verlag, 155-160.

Hampl, H., 2005. Die Waldviertler Bauerngärten mit besonderer Berücksichtigung der geomorphologischen, siedlungshistorischen und ökologischen Aspekte auf Basis ausgesuchter Fallbeispiele. Dissertation. Universität Wien.

Hirner, P., 2013. Alternative Vermarktungsnetzwerke und ihr Einfluss auf die Resilienz der beteiligten Betriebe am Beispiel von ADAMA Biohof. Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Holling, C. S., 2001. Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. Ecosystems (4), 390-405.

Holling, C.S. und Gunderson, L.H., 2002. Panarchy: Understanding transformation in human and natural systems. Washington: Island Press.

Howells, J., 2002. Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. Urban Studies 5-6 (39), 871–884.

IfG Münster, s.a. UK-Glossar. Verfügbar in: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/glossar/> [Abfrage am 30.07.2013].

IIA (Institut of Internal Auditors), 2010. Prüfung von Corporate Social Responsibility. Wien: Institut für Interne Revision Österreich.

IPCC, 2007. Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Verfügbar in: http://www.ipcc.ch/publications_and_data/publications_ipcc_fourth_assessment_report_wg2_report_impacts_adaptation_and_vulnerability.htm [Abfrage am 27.07.2013].

Jackson, T., 2013. Wohlstand ohne Wachstum – Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt. München: oekom Verlag.

Kadernoschka, V., 2012: Grenzen im Kopf? Intensivierung des grenzüberschreitenden Dialoges mit Hilfe des Einsatzes sozialer Netzwerke am Beispiel der Grenzregion Waldviertel / Südschlesien. Masterarbeit. Universität Wien.

Kiese, M., 2012. Corporate Regional Responsibility: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Beispiele zur regionalen Verantwortungsübernahme von Unternehmen. Vortrag bei dem Humangeographisches Colloquium Humboldt-Universität zu Berlin am 18. Dezember 2012. Verfügbar in: http://www.geographie.ruhr-uni-bochum.de/fileadmin/sroe/Berlin_2012-12-18.pdf [Abfrage am 20.10.2013].

König, P., 2004. Überblick über die Region. In: Waldviertel. Hrsg.: Land der NÖ Landesregierung. St. Pölten: Eigenverlag.

Kusterer, S., 2008. Qualitätssicherung im Wissensmanagement – Eine Fallstudienanalyse. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lembacher, M., 2005. Waldviertel – quo vadis? Eine historisch demografische Analyse einer peripheren Region. Diplomarbeit. Universität Wien.

Leser, H., Haas, H.D., Mosimann, T., Paesler, R., 1993. Diercke-Wörterbuch der allgemeinen Geographie, München: Eigenverlag.

Lindner, J., 2005. Entrepreneur: Menschen die Ideen umsetzen. Wien: IFTE.

Lindenthal, T., 2011. Einführung in die Nachhaltigkeit / nachhaltige Entwicklung. Skriptum für die Studieneingangsphase der Studienrichtung Umwelt- und Bioressourcenmanagement (UBRM). Unter Mitarbeit von Zwiauer, R., Herzog, K. (Tutoren). Universität für Bodenkultur Wien.

Lukesch, R., Payer H., Winkler-Rieder, W., 2010. Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. Hrsg. Bundeskanzleramt Sektion IV, Abteilung 4. Wien: ÖAR Regionalberatung.

Lukesch, R., 2013a. Regionale Resilienz. Vortrag im Rahmen einer Regionalen Resilienz Tagung der Universität Innsbruck am 19. April 2013. Folien abrufbar auf:

http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/120DV_Resilienz_in_der_oesterreichischen_RE.pdf [Abfrage am 06.07.2013].

Lukesch, R., 2013b. Telefoninterview am 30.09.2013, Dauer 23min.

Lüth, A. und Welzel, C., 2007. Vom engagierten Unternehmer zum Verantwortungspartner – CSR im deutschen Mittelstand. *UmweltWirtschaftForum* 3 (15), 148-154.

Mallien, L. 2012. Beziehungs-Wirtschaft. Hrsg. OYA Magazin. Verfügbar in: <http://www.oya-online.de/article/read/641.html> [Abfrage am 07.07.2013].

Martin, R., 2012. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography* 12, 1-32.

Moser, K., 2012. Regionale Vulnerabilität aus der Perspektive zweier österreichischer Fallstudienregionen. Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Milman, A. und Short, A., 2008a. Incorporating resilience into sustainability indicators: An example for the urban water sector, *Global Environmental Change* 18, 758–767.

Müller, D. und Repolusk E., 2012. Alles was Grün ist! Österreichs Öko-Pioniere und ihre unkonventionellen Wege zum Erfolg. Salzburg: Verlag Anton Pustet.

Nationalpark Thayatal, s.a. Eckdaten. Verfügbar in: <http://www.np-thayatal.at/de/pages/eckdaten-36.aspx> [Abfrage am 29.08.2013].

Nelson, D. R., Adger, W. N. und Brown, K., 2007. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources* 32, 395–419.

OECD, 2011. OECD Regional Outlook 2011: Building resilient regions for stronger economies. OECD Publishing. Verfügbar in: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264120983-en> [Abfrage am 27.07.2013].

ORF, 2010. FMA zeigt Waldviertler an (17.10.2010). Verfügbar in: <http://noe.orf.at/news/stories/2554946/> [Abfrage am 13.09.2013].

Penker, M., 2006. Mapping and measuring the ecological embeddedness of food supply chains. *Geoforum* 37, 368-379.

Prem, R. 2000. Identifikation optimaler Standorte für Sonnentor-Franchisepartner in der Region Wien mit Hilfe des Analytischen Hierarchieprozesses (AHP). Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Prexl, A., 2010. Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren, Analyse des Potenzials für Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Plummer, R. und Armitage, D., 2007. A resilience-based framework for evaluating adaptive co-management: Linking ecology, economics and society in a complex world. *Ecological Economics* (61), 62-74.

Raith, D., Ungericht B., Korenjak, T., 2009. Corporate Responsibility in Österreich - eine Bestandsaufnahme. Wien: Lit Verlage GmbH & Co KG.

Regionalmanagement Niederösterreich, 2011. Büro Waldviertel. Regionalentwicklung kompakt. Zwettel: Hrsg.: EUROPA Plattform – PRO Waldviertel.

Regionalmanagement Waldviertel, s.a. a. Region Waldviertel. Verfügbar in: <http://www.rm-waldviertel.at/channel.asp?Channel=14> [Abfrage am 30.04.2013].

Regionalmanagement Waldviertel, s.a. b. Strategie 2015+. Verfügbar in: <http://www.rm-waldviertel.at/515/Strategie> [Abfrage am 16.07.2013].

Regionalmanagement Waldviertel, s.a. c. Landwirtschaft. Verfügbar in: <http://www.rm-waldviertel.at/index.php?channel=34> [Abfrage am 16.07.2013].

Regionalmanagement Waldviertel, s.a. d. Leaderregionen. Verfügbar in: http://www.rm-waldviertel.at/18/Region_Waldviertel_Leaderregionen [Abfrage am 17.07.2013].

Reiterer, R., 2010. Gemeindetragende Instrumente einer integrierten Regionalentwicklung und ihre Vernetzung, eine Fallstudienanalyse in der Oststeiermark. Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Riess, B., 2010. Verantwortungspartner. Gemeinsam. Erfolgreich. Beispiele des vernetzten Engagements von Unternehmen für die Region. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1C74B7BF-88347685/bst/xcms_bst_dms_32587_32588_2.pdf [Abfrage am 23.07.2013].

Rößler, S., 2011. Nachhaltigkeitskriterien als Basis für die Bewertung der Nachhaltigkeitsrelevanz von Forschung unter besonderer Berücksichtigung der angewandten Forschung an der Universität für Bodenkultur. Masterarbeit. Universität für Bodenkultur Wien.

Seawright, J. und Gerring, J. 2008. Case Selection Techniques in Case Study Research – A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly* 2 (61), 294-308.

Sedlacek, S., Kurka, B., Maier, G. 2009. Regional Identity: A Key to overcome structural weaknesses in peripheral rural regions?, *European Countryside* 4 (1), 180-201.

Schaltegger, S. und Sturm, A. 2000. Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. *Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte*, 3. Auflage (Internet Ausgabe). Verfügbar in: http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Sturm_Oekologieorientierte_Entscheidungen.pdf [Abfrage am 22.11.2013].

Scheiber, H., Polsterer, N., Stocker, A., Hutterer, H., Grasenick, K., Melidis, K., 2012. Welche strukturellen Bedingungen sind notwendig, damit der Unternehmenssektor künftig möglichen Krisen und Wirtschaftsschwächen im Sinne der Nachhaltigkeit begegnen kann? In: Policy Paper Serie „Wachstum im Wandel“. Verfügbar in: <http://www.wachstumimwandel.at/wp-content/uploads/PolicyPaperResilienzUnternehmensebene.pdf> [Abfrage am 22.11.2013].

Schlesinger, D. M., 2006. Unternehmerische Motive eines umweltgerechten Verhaltens. Hrsg.: Prof. Dr. Haas. Wirtschaft und Raum (14). München: Herbert Utz Verlag.

Scholz, R.W., Lang, D. J., Wiek, A., Walter A. I., Stauffacher, M., 2006. Transdisciplinary case studies as a means of sustainability learning. International Journal of Sustainability in Higher Education (7) 3, 226-251.

Schouten, M.A.H., Martijn van der Heide, C., Heijman W.J.M., Opdam P.F.M., 2012. A resilience-based policy evaluation framework: Application to European rural development policies. Ecological Economics (81), 165-175.

Smit, B. und Wandel, J. 2006. Adaption, adaptive capacity and vulnerability. Global Environmental Chang (16), 282-292.

Solidarregion Weiz, s.a. Verfügbar in: <http://www.solidarregion.at/> [Abfrage am 22.11.2013].

Stahlmann, V., 2008. Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit. Eine anwendungsorientierte Übersicht. München: oekom Verlag.

Statistik Austria, s.a. NUTS Einheiten. Verfügbar in: http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/nuts_einheiten/index.html [Abfrage am: 12.09.2013].

Statistik Austria, 2013 a. Gliederung Österreichs in NUTS Einheiten. Gebietsstand 1.1.2013.

Statistik Austria, 2013 b. Statistik zur regionalen Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juli 2012, Erstellt am: 08.04.2013.

Statistik Austria, 2012. Abgestimmte Erwerbstatistik, Verfügbar in: http://www.statistik.at/web_de/downloads/karto/them_abgestimmte_erwerbsstatistik2010/ [Abfrage am 29.08.2013].

Statistik Austria, 2011 a. Bevölkerungsentwicklung in Österreich nach Gemeinden. Gebietsstand 2010, Verfügbar in: http://www.statistik.at/web_de/downloads/karto/them_bevo_beventw2/ [Abfrage am 28.08.2013].

Staudinger, H., s.a. a. Nulllinie. Eine Darstellung der Schuhwerkstatt Waldviertler Werkstätten. Interview mit Heinrich Staudinger, Verfügbar in: <http://www.w4tler.at/geaneu/4044/video/nulllinie> [Abfrage am 12.09.2013].

Staudinger, H., s.a. b. FMA vs. Waldviertler. Verfügbar in: <http://www.w4tler.at/geaneu/1653/fma-vs-gea/fma-vs-gea-video> [Abfrage am 12.09.2013].

Staudinger, H., 2013a. Vortrag im Rahmen des Forum Umweltbildung 3S+. Verfügbar in: <http://www.youtube.com/watch?v=3m8nbljra2c> [Abfrage am: 12.09.2013].

Staudinger, H., 2013b. Vortrag bei öffentlichen Veranstaltung von HERMES, Verfügbar in: <https://www.youtube.com/watch?v=9hzgIAMImjQ> [Abfrage am 13.09.2013].

Steuer, J.S., 2013. Regional Responsibility – Eine Verantwortung von Unternehmen für die Region, Ergebnisse einer empirischen Erhebung am Wirtschaftsstandort Alpenrheintal-Bodensee-Allgäu. Masterarbeit. Universität Innsbruck.

Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH (Hrsg.), 2012. Wir tragen Verantwortung 2012. Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Geschäftsjahr 2011/2012. Wien: Selbstverlag.

Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft (Hrsg.), 2013. Nachhaltigkeits- & Gemeinwohlbericht. Geschäftsjahr 2012/2013. Wien: Selbstverlag.

Sonnentor Kräuterhandelsgesellschaft mbH, s.a. Geschäfte- und Verkaufsstellen. Verfügbar in: <http://www.sonnentor.com/Geschaefte-Verkaufsstellen> [Abfrage am: 29.09.2013].

Sustain, 2001. Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in Österreich. 2. Sustain-Bericht, [Hrsg] Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Wien.

Usnik, S., 2000. Die Situation des Arbeitsmarktes im Waldviertel unter besonderer Berücksichtigung der Frauenerwerbs. Masterarbeit: Universität Wien.

Umweltbundesamt, s.a.a. Klimafolgen und Vulnerabilität. Verfügbar in: <http://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/klima/klimawandel/vulnerabilitaet/> [Abfrage am 16.07.2013].

Umweltbundesamt, s.a.b. Feinstaub. Verfügbar in: <http://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/luft/luftschadstoffe/staub/pm10/> [Abfrage am 21.12.2013].

Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie, 2013. UnterstützerInnen-Liste. Verfügbar in: <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/de/content/unterstuetzerinnen-liste> [Abfrage am 20.01.2013].

Visotschnig, A., 2010. Die Regionalwährung Waldviertler. Auswirkungen eines Projektes solidarischer Ökonomie auf die Regionalentwicklung. Diplomarbeit. Wirtschaftsuniversität Wien.

Weinberger, R., 2013. Schriftliche E-Mail-Verkehr mit der Waldviertler Werkstätten Mitarbeiterin Rebecca Weinberger vom 17.9-13.11 2013.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., Kinzig, A., 2004. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society* 9(2), s.p. Verfügbar in: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5> [Abfrage am 30.08.2013].

Wandaller, E. und Manhart, D., 2004. Schatzkammer Waldviertel – Vielfalt al heimlicher Reichtum. Gmünd: Manhart Verlag.

WCED (World Commission Environment and Development) [Hrsg.], 1987. Our common Future, New York. Verfügbar in: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [Abfrage am 20.11.2013].

Wikipedia, s.a. a Waldviertel. Verfügbar in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Waldviertel> [Abfrage am 22.11.2013].

Wikipedia, s.a. b. Fracking. Verfügbar in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fracking> [Abfrage am 10.04.2014]

Wolf, K., 2002. Region, in: Meusberger, P. (Hrsg.): *Lexikon der Geographie*, Heidelberg.

Yin, R. K., 2009. *Case Study Research-Design and Methods*. 4. Auflage California: SAGE Publications, Inc.

Zeitverlag, 2013. Die Preisträger. Verfügbar in: <http://www.mut-zur-nachhaltigkeit.zeit.de/preistraeger> [Abfrage am 13.09.2012].