

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“
im Lehrgang Business Development and Transformation

Nachhaltigkeit in der Krise – Krise in der Nachhaltigkeit?

Reaktionen nachhaltiger Unternehmen auf die erste Lockdown-Periode der
SARS-CoV-2 Pandemie im Frühjahr 2020

Ausgeführt von: Ing. Markus Bibaric
Personenkennzeichen: 1940044001

1. Begutachter: Mag. Thomas Böhm

Klosterneuburg, 19.02.2021



Eidesstattliche Erklärung

„Ich, als Autor / als Autorin und Urheber / Urheberin der vorliegenden Arbeit, bestätige mit meiner Unterschrift die Kenntnisnahme der einschlägigen urheber- und hochschulrechtlichen Bestimmungen (vgl. Urheberrechtsgesetz idgF sowie Satzungsteil Studienrechtliche Bestimmungen / Prüfungsordnung der FH Technikum Wien idgF).

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und Gedankengut jeglicher Art aus fremden sowie selbst verfassten Quellen zur Gänze zitiert habe. Ich bin mir bei Nachweis fehlender Eigen- und Selbstständigkeit sowie dem Nachweis eines Vorsatzes zur Erschleichung einer positiven Beurteilung dieser Arbeit der Konsequenzen bewusst, die von der Studiengangsleitung ausgesprochen werden können (vgl. Satzungsteil Studienrechtliche Bestimmungen / Prüfungsordnung der FH Technikum Wien idgF).

Weiters bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit bis dato nicht veröffentlicht und weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt habe. Ich versichere, dass die abgegebene Version jener im Uploadtool entspricht.“

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

In der kommenden Dekade stehen gravierende Veränderungen bevor – sowohl in ökologischer, sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht. Etliche dieser Veränderungen weisen disruptiven Charakter auf, deren Auswirkungen global tiefgreifende Transformationen hervorrufen werden. Umweltbedingungen sind im Begriff sich grundlegend zu wandeln, bahnbrechende Technologien sind kurz vor der allgemeinen Marktreife, die Nachfrage für menschliche Arbeitskraft ist dabei sich generell zu verändern. Angebote, Bedarfe und Methoden werden sich dementsprechend modifizieren. Adaptierte Produkte und Dienstleistungen werden benötigt, obsolete Lösungen und Leistungen abgelöst. Märkte werden sich demzufolge anpassen, Marktverhältnisse in Bewegung geraten, neu umverteilt und verschoben werden. Die Menschheit betritt ihr 3. Jahrtausend.

Die Unvorhersehbarkeit und Komplexität aufgrund hoher Volatilität und Mehrdeutigkeit der Folgen aus ökologischer, technischer, technologischer und sozialer Sicht bewirkt einen globalen Wandel in für diese Post-Nachkriegsgeneration unbekanntem Ausmaß. Eine Vorbereitung auf derart nicht-trivial unvorhersehbare Auswirkungen, deren zeitlich-räumliches Auftreten und Ausmaß nicht prognostiziert werden kann, braucht für deren Kompensation ein dynamisches Mindset, das nicht eine rein auf ökonomische Effizienz hin optimierte Sichtweise aufweist. Pfadähnlichkeiten, beharrende Denkmodelle und Sichtweisen stehen der benötigten Dynamisierungen in ihren noch unbekanntem Aspekten grundlegend im Weg, da („prepped“) vorbereitende Vorausplanung des klassisch-ökonomischen Managements für unbekannte Ereignisse mit unbekanntem Ursachen und deren unbekanntem Folgen wirtschaftlich effizient nicht möglich ist. Selbstbeschränkt verpflichtetes Management nachhaltiger KMUs mit ihren eigenständig hinterfragenden Unternehmensphilosophien fördert dynamisch motiviertes, antizipierendes Reagieren, was sich im Krisenfall als resilienter erweisen könnte als ausschließlich ökonomisch opportunes Management.

Diese Studie macht sich zur Aufgabe, die krisentransformativen Erst-Reaktionen nachhaltiger österreichischer KMUs auf den ersten COVID-19 Lockdown im Frühjahr 2020 zu ermitteln und Synergien und Unterschiede der individuell durchgeführten Anpassungen in Bezug auf Reaktionsfreude, Ausrichtung und Umfang zu erheben, um die zellulare Resilienz dieser Unternehmensform im unvorhergesehenen Krisenfall darzustellen.

Schlagwörter: Nachhaltigkeit, Resilienz, KMU, Krise, Transformation, SARS-CoV-2, COVID-19, Lockdown

Abstract

In the upcoming decade, profound changes are to be expected – in ecological, social as well as economic terms. A number of these changes are disruptive in nature, and their effects will trigger far-reaching transformations on a global scale. Environmental conditions are in the process of fundamental transformations, breakthrough technologies are on the verge of general market maturity, and the demand for human labour is in the process of general change. Offers, needs, and methods will be modified accordingly. Adapted products and services are required, obsolete solutions and services are replaced. Mankind is entering its 3rd millennium.

The unpredictability and complexity – due to high volatility and ambiguity of consequences from an environmental, technical, technological and social perspective – is causing global change on a scale unknown to this post-post-war generation. In order to prepare for such non-trivial, unforeseeable impacts, whose temporal-spatial occurrence and extent cannot be predicted, a dynamic mindset is required to compensate for them; a mindset that is not purely optimised for economic efficiency. Path similarities, persistent paradigms, and perspectives stand fundamentally in the way of the required dynamization in its as yet unknown aspects, since (“prepped”) preparatory advance planning of classical economic management for unknown events with unknown causes and their unknown consequences is not possible in an economically efficient manner. Self-restrained management of sustainable SMEs with their questioning corporate philosophies promotes dynamically motivated, anticipatory reactions. In the event of a crisis, this could prove to be more resilient than exclusively economically opportune management.

This study sets out to identify the crisis-transformative initial responses of sustainable Austrian SMEs to the 1st COVID-19 lockdown in spring 2020. It also seeks to explore synergies and differences in individual adaptations in terms of responsiveness, orientation, and scope in order to illustrate the cellular resilience of this type of enterprise in the event of an unforeseen crisis.

Keywords: Sustainability, Resilience, SME, Crisis, Transformation, SARS-CoV-2, COVID-19, Lockdown

Danksagung

Mein ganzer Dank gilt meiner Frau und meiner Mutter.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung.....	8
1.1	Einleitung.....	8
1.2	Problemstellung.....	8
1.2.1	Forschungsfragen.....	9
2	Zielsetzung und Aufgabenstellung	10
2.1	Eingrenzungen	10
2.2	Strukturierung der Master Thesis.....	12
3	Begriffserläuterungen und Definitionen	13
3.1	KMU	13
3.2	Krise	15
3.2.1	Unternehmenskrise.....	20
3.2.2	Klimakrise	21
3.3	Nachhaltigkeit	23
3.4	Resilienz.....	28
3.5	Krisenmanagement.....	30
3.6	Krisentransformation.....	31
4	Chronologie SARS-CoV-2 in Österreich	32
5	Methodik.....	39
5.1	Qualitatives Expert*innen-Interview	39
5.1.1	Datenerhebung.....	40
5.2	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	40
5.2.1	Bestimmung des Ausgangsmaterials	42
5.2.2	Fragestellung der Analyse	44
5.2.3	Ablaufmodell der Analyse	45
5.2.4	Analyse gemäß Ablaufmodell	46
5.2.5	Zusammenstellung und Interpretation.....	48
6	Methodik – Anwendung & Evaluierung	48

6.1	Anwendung: Qualitatives Expert*innen-Interview	48
6.1.1	Anwendung: Datenerhebung	49
6.2	Anwendung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	50
6.2.1	Anwendung: Bestimmung des Ausgangsmaterials	50
6.2.2	Anwendung: Fragestellung der Analyse.....	55
6.2.3	Anwendung: Ablaufmodell der Analyse.....	59
6.2.4	Anwendung: Analyse gemäß Ablaufmodell.....	64
6.2.5	Anwendung: Zusammenstellung und Interpretation	71
7	Conclusio.....	105
7.1	Ausblick	106
8	Literaturverzeichnis.....	109
8.1	Abbildungsverzeichnis	120
8.2	Tabellenverzeichnis	121
8.3	Abkürzungsverzeichnis	122
9	Anhang	126
9.1	Anhang A: Interviewleitfaden	126
9.2	Anhang B: Fragebogen.....	131
9.3	Anhang C: Kodierleitfaden	133

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Einleitung

Da langfristige Auswirkungen und unternehmerische Spätfolgen der fundamental disruptiven Veränderungen der SARS-CoV-2 Pandemie und deren Lockdown im Jahr 2020 zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bestimmt werden können, macht es sich diese Arbeit zur Aufgabe, die krisentransformativen Erst-Reaktionen nachhaltiger Unternehmen und Institutionen auf diese Krise zu untersuchen. Hierbei werden Umfang, Zeitpunkt und Ausmaß in Bezug auf die individuellen Auswirkungen jener Veränderungen, die fremdbestimmt auf die unternehmerischen Kontexte einwirken, als auch die selbst herbeigeführt steuernden Reaktionen zum Zweck der Kompensation und Anpassung hierauf bestimmt, geordnet und ergründet. Im Zuge dessen werden Gemeinsamkeiten, Synergien und Unterschiede der Herangehensweisen hinterfragt, deren eigenmotivierte Reaktionsfreude und Ausrichtung erhoben und der Einfluss dessen auf die Stabilität des nachhaltigen Wertekanons der untersuchten Unternehmen ermittelt.

1.2 Problemstellung

In der kommenden Dekade stehen vielerlei Veränderungen bevor – sowohl in ökologischer als auch in ökonomischer und sozialer Beziehung. Etliche dieser Veränderungen werden einen disruptiven Charakter aufweisen, deren Auswirkungen tiefgreifende Veränderungen in den verschiedensten Bereichen hervorrufen können. Umweltbedingungen – aus ökonomischem, ökologischem und sozialem Blickwinkel betrachtet – werden sich wandeln, Bedarfe und Bedürfnisse sich dementsprechend verändern, neue Produkte gefragt, obsoletere Produkte abgelöst. Märkte werden sich anpassen, Marktverhältnisse in Bewegung geraten, neu umverteilt und verschoben werden.

Die Unvorhersehbarkeit der Veränderungen – sowohl in deren Art und Weise, in der zeitlichen Hinsicht ihres Auftretens als auch in deren Abfolge, Intensität und deren komplexe Wechselwirkungen aufeinander und das sie umgebende, mitbestimmende System – bedingt eine dieser Post-Nachkriegsgeneration unbekanntes Dynamisierung aller beteiligten Stakeholder auf Grund gesteigerter Volatilität und Mehrdeutigkeit der sich ankündigenden technischen, technologischen, ökologischen und sozialen Veränderungen.

Eine Vorbereitung auf derartige Szenarien mit ihren nicht-trivial unvorhersehbaren Folgen, deren sowohl zeitliches als auch räumliches Auftreten und Ausmaß im Vorhinein nicht prognostiziert werden können, bedarf eines veränderten Mindsets als eines auf ausschließlich ökonomische Effizienz und Exzellenz hin optimierten Sichtweise, um hierauf im Anlassfall entsprechend reagieren zu können.

Pfadähnlichkeiten, beharrende Geschäftsmodelle und Sichtweisen stehen benötigten Dynamisierungen in ihren noch unbekanntem Aspekten grundlegend im Weg, da eine („preppend“) vorbereitende Vorausplanung im klassischen Management-Sinn und ein Vorab-Krisenmanagement für unbekannte Ereignisse mit unbekanntem Ursachen und unbekanntem Auswirkungen nicht möglich ist.

Selbst-beschränkt verpflichtetes Management, wie es in nachhaltigen Mindsets entsprechender Institutionen und Unternehmungen vorzufinden ist, weist eventuell eine per se hinterfragende Unternehmensphilosophie im Hinblick auf deren Umwelten, Missionen und Visionen auf, was möglicherweise für dynamisches Reagieren auf unbekanntem Folgen für noch unbekanntem Ursachen von Vorteil sein könnte – und sich möglicherweise als krisentransformativ motiviert resilienter als ökonomisch opportunes Management erweist. Diese Möglichkeit zu hinterfragen, hat sich diese Arbeit zur Aufgabe gemacht.

1.2.1 Forschungsfragen

Das Ziel dieser Master Thesis ist es, die folgende Forschungsfrage zu untersuchen:

- **Waren nachhaltig orientierte KMU im Zuge des ersten SARS-CoV-2-Lockdowns im Frühjahr 2020 dazu gezwungen, Aspekte ihrer Nachhaltigkeit aufzugeben?**

Diese Forschungsfrage unterteilt sich in die folgenden Unterfragen:

- Welchen Einfluss hatten die SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen und der erste Lockdown auf die Businessmodelle der befragten Unternehmen?
- Für welche Reaktionen auf Beschränkungen und Lockdown haben sich die befragten Unternehmen entschieden?
- Welche Ähnlichkeiten bzw. Divergenzen gibt es zwischen den jeweiligen Problemlösungen der befragten Unternehmen?

- Ist es auf Grund der krisenbedingten Veränderungen der Umstände zu einem Aufweichen des nachhaltigen Wesenszuges der befragten Unternehmen gekommen?

2 Zielsetzung und Aufgabenstellung

Da Spätfolgen und langfristige Auswirkungen von fundamental disruptiven Veränderungen am Beispiel des Covid-19-Lockdowns zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bestimmt werden können, macht es sich diese Arbeit zur Aufgabe, die krisentransformativen Erst-Reaktionen nachhaltiger Unternehmen und Institutionen im Umfang, Zeitpunkt und direkten Folgen der selbst herbeigeführt steuernden, organisatorischen Veränderungen zu ergründen, um Gemeinsamkeiten, Synergien und Unterschiede zu hinterfragen und deren eigenmotivierte Reaktionsfreude und Ausrichtung zu erheben.

2.1 Eingrenzungen

Das Datenmaterial, welches als Grundlage der folgenden Untersuchung dient – und damit die gesamte Untersuchung selbst –, befasst sich ausschließlich mit den Veränderungen, deren Ursachen, Auswirkungen und Folgen im geschäftlichen Kontext von Unternehmen, die der Kategorie der Klein- und Mittelbetriebe entsprechend der Definition von KMUs lt. WKO¹ zugerechnet werden. Um über den Aspekt rein ökonomisch orientierter Unternehmen hinausblicken zu können, wurden ferner NGOs, deren Mitarbeiter*innenzahl der Definition von KMUs entsprechen, mit in die Untersuchung aufgenommen, um das Betrachtungsspektrum über das rein ökonomisch orientierte Paradigma hinaus zu erweitern.

Sämtliche Interviews der befragten Unternehmen wurden persönlich vor Ort in den betreffenden Unternehmen vorgenommen und wurden immer mit den Inhabern der Firmen, oder deren Geschäftsführer durchgeführt.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich ausschließlich um österreichische Firmen, deren Hauptsitz sich in Wien oder im Umkreis von ca. 100 km um die Bundeshauptstadt befinden und dementsprechend einem urbanen Umfeld zugerechnet werden können.

¹ Definition KMU: siehe Kapitel 3.1 (S.13 ff.) & (WKO, 2020)

Sämtliche befragten Unternehmen haben sich in einer vorab durchgeführten Befragung in allen drei Aspekten der „Triple Bottom Line“-Definition der Nachhaltigkeit² selbst als „nachhaltig orientiertes Unternehmen“ charakterisiert, was neben der Klassifikation als KMU das zweite Auswahlkriterium für die weitere Interview-Befragung der Unternehmen darstellte.

Da die Untersuchung sich dem Überraschungseffekt einer unerwartet auftretenden, andauernden existenziellen Bedrohung und der Erst-Reaktion der hiervon betroffenen Unternehmen auf deren Geschäftsmodell und die generelle Existenz des Unternehmens zum Inhalt gemacht hat, wird ausschließlich die Phase des **ersten SARS-CoV-2-Lockdowns**³ als Untersuchungszeitraum für die Betrachtung herangezogen. Der Grund hierfür ist, dass sämtliche potenzielle zukünftige Bedrohungen, welche seitens WEF⁴ aktuell die höchste Auftrittswahrscheinlichkeit aufweisen, das Risiko beinhalten, in naher Zukunft in kumulierter Form aufzutreten und sich dementsprechend gegenseitig zu verstärken, verändern und zu beeinflussen. Dies wiederum verunmöglicht die präzise Vorhersehbarkeit und deren Folgenabschätzung sowie das überraschende Auftreten weiterer, größerer Krisen im Laufe des bevorstehenden Jahrzehnts und stellt daher die akute Hauptbedrohung für die Menschheit dar, für deren Bewältigung es sich folglich dringend theoretisch und praktisch zu wappnen gilt.

Die SARS-CoV-2 Pandemie und die durch sie ausgelöste COVID-19 Krise kann aus dieser Perspektive heraus als Generalprobe für bevorstehende weitere Krisen angesehen werden und ist daher geeignet, um diesbezüglich empirisch vertieft untersucht zu werden.

Sämtliche Aussagen, die während der Interviews seitens der Befragten geäußert wurden, behandeln ausschließlich das während des ersten Lockdowns und der Beschränkungen in deren Umfeld gesammelte Betriebswissen, das sich mit Ursachen, Auswirkungen, Folgen und entsprechenden Reaktionen darauf aus Sicht der jeweiligen Unternehmen befasste. Demzufolge handelt es sich hierbei um **subjektive Erfahrungen**, Sichtweisen und Vorstellungen von Auswirkungen der einzelnen befragten Individuen und Unternehmen, die seitens der Befragten nicht wissenschaftlich untermauert sein müssen oder sind. Sämtliche Angaben der befragten Unternehmen betreffen ausschließlich eigene Darstellungen, ohne

² (WCED, 1987)

³ Details, siehe Kapitel 4 – „Chronologie SARS-CoV-2 in Österreich“ (S. 32 ff.)

⁴ siehe (WEF, 2020), Abbildung 1 (S.17), Abbildung 2 (S. 18), Abbildung 3 (S.19)

dass diese im Zuge dieser Untersuchung, in welcher Form auch immer, gegengeprüft oder evaluiert werden konnten oder wurden.

Da für jede gewählte Branche aus der Menge der KMUs nur jeweils ein Interview je Unternehmen durchgeführt wurde, weist die Untersuchung auch diesbezüglich, neben der bereits genannten Einschränkungen, starken Stichprobencharakter auf.

Theoretischer Unterbau, Fragebogen, Interviewleitfaden und Kodierleitfaden dieser Untersuchung sind allerdings dahingehend ausgelegt, auch weitere und ggf. wesentlich breiter aufgestellte Befragung durchführen zu können, ohne hierfür hieran jedwede Veränderungen vornehmen zu müssen.

2.2 Strukturierung der Master Thesis

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Expert*innen-Interviews durchgeführt, transkribiert, mittels anschließender qualitativer Inhaltsanalyse der Transkriptionen die Daten klassifiziert und gruppiert und im Abschluss die durch quantitative Analysen ermittelten Ergebnisse beschrieben und interpretiert. Zum Abschluss werden die hieraus gezogenen Schlüsse verwendet, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Die Methodik zu den einzelnen Analyse-Schritten wird im Zuge der Darstellung der theoretischen Vorgehensweise im Kapitel 5 "Methodik" (S. 39 ff.) dargestellt und im Kapitel 6 „Methodik – Anwendung & Evaluierung“ (S. 48 ff.) praktisch angewendet, wobei die Nummerierung der einzelnen Arbeitsschritte in Kapitels 6 jener des theoretischen Kapitels 5 gleichen, um jederzeit einen Abgleich zwischen Theorie und Anwendung dieser bewerkstelligen zu können.

Für die grundlegende Literaturrecherche und deduktive Definition der vorgenommenen Kategorisierungen wurden Bücher, Fachartikel und Berichte aus Zeitschriften sowie Internetquellen von Fachverbänden, Unternehmen und Forschungseinrichtungen verwendet und deren Quelle im Literaturverzeichnis (S. 109, ff.) entsprechend dokumentiert.

Zur Eingrenzung der zu untersuchenden Unternehmen wird zuerst die Verteilung von Klein- und Mittelbetrieben anhand aktueller Wirtschaftsdaten ermittelt und hieraus ein repräsentativer Querschnitt der österreichischen KMU-Branchen für Befragungen erhoben. Hierauf werden mit jeweils einer ausgewählten Personen in Gestalt von Unternehmern oder Geschäftsführer*innen von nachhaltigen Unternehmen je Branche explorative Expert*innen-

Interviews durchgeführt und gefragt, wie sich die seitens der österreichischen Bundesregierung im Zuge der SARS-CoV-2 Pandemie verhängten Beschränkungen und der erste Lockdown im Frühjahr 2020 auf die Business-Modelle der betroffenen Unternehmen ausgewirkt haben. Im Zuge des leitfadengestützten Interviews werden von den Befragten gezielt Erläuterungen zu Prozessen und Portfolio ihrer Unternehmen erbeten, um die Aufmerksamkeit der Interviewten auf vergleichbar relevante Themenbereiche zu lenken und um den jeweiligen Business-Case des Unternehmens vereinfacht dargestellt und resümiert zu bekommen. Hierbei ist der Aspekt der Nachhaltigkeit immer latent präsent und stets wichtiger Teil der Befragung.

Nach erfolgter Transkription und Anonymisierung der Interviews erfolgt auf Basis deduktiver Kategorisierung die Zuordnung der transkribierten Aussagen mittels Kodierleitfaden entsprechend der iterativ entwickelten Definitionen. Anschließend wird anhand aus der Theorie abgeleiteter Gruppen und Klassen die Ordnung der Aussagen in einem entsprechenden Raster durchgeführt. Durch logische Verknüpfung spezifischer theoriegeleiteter Auswahlkriterien können auf diese Weise passende Datensätze aus der Gesamtheit der kategorisierten Aussagen isoliert werden, um hieraus die geeignete Datenbasis für die jeweilige Forschungsfrage ableiten zu können.

Die solcherart freigestellten Datenmengen werden anschließend quantitativ ausgewertet und entsprechend ihrer Kontingenz untersucht. Anschließend werden die Verteilungen, Verschränkungen und Divergenzen beschrieben und in Bezug zu den jeweiligen Forschungsfragen gestellt, die anschließend erläutert und interpretiert werden.

Die abschließende Beantwortung der finalen Forschungsfrage erfolgt auf Basis der Teilergebnisse der einzelnen Aspekte, resümiert diese final und stellt mittels eines Ausblicks die Möglichkeiten weiterführender oder vertiefender Untersuchungen dar.

3 Begriffserläuterungen und Definitionen

3.1 KMU

Für die Klärung des Begriffes eines Klein- und Mittelunternehmens (KMU)⁵ wird meist als Anhaltspunkt die „Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der

⁵ engl.: SME: small and medium-sized enterprises; auch: “Small Caps”, “Mid Caps”

kleinen und mittleren Unternehmen“ (EU, 2003) der EU-Kommission herangezogen, da es keine verbindliche Definition dieses Begriffes gibt.

Die Empfehlung nennt die folgenden vier Erfüllungskriterien:

- Anzahl Mitarbeiter*innen
- Umsatz, oder Bilanzsumme
- Eigenständigkeit

Bezeichnung	Anzahl ⁶ Mitarbeiter*innen		Umsatzerlös		Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2 Mio. €	oder	≤ 2 Mio. €
Kleine Unternehmen	< 50	und	≤ 10 Mio. €	oder	≤ 10 Mio. €
Mittlere Unternehmen	< 250	und	≤ 50 Mio. €	oder	≤ 43 Mio. €
Großunternehmen	≥ 250	und	>50 Mio.€	oder	>43 Mio. €

Tabelle 1: KMU Erfüllungskriterien 1-3: Anzahl Mitarbeiter*innen, Umsatzerlös / Bilanzsumme

In der statistischen Praxis spielt für gewöhnlich die Anzahl der Mitarbeiter*innen die vorherrschende Rolle für die Abgrenzung der Unternehmen nach Größengruppen. (WKO, 2020)

Bezüglich des 4. Erfüllungskriteriums, der Eigenständigkeit eines KMU, dürfen hierfür die Kapitalanteile oder die Stimmrechte, die sich in Fremdbesitz befinden, nicht 25% oder mehr⁷ betragen, wenn das Unternehmen als KMU gelten soll.

Zu den qualitativen Kriterien, die KMUs zuzurechnen sind und diese näher charakterisieren, zählen die folgenden (Bamberg & Evers, 1997) :

- Unabhängigkeit
- Einheit von Eigentum und Haftung
- enge Verbindung zwischen der Rentabilität des Unternehmens und der wirtschaftlichen Existenz der Eigentümer*innen

⁶ Angaben in Vollzeitäquivalenten; Division aller gesamt geleisteten Arbeitsstunden, durch das Jahresmittel der Arbeitsstunden eines Vollzeitbeschäftigten. Nicht gezählt: Karenz und Lehrlinge.

⁷ Ausnahmen: Fremdinvestoren sind staatliche Beteiligungsgesellschaften, Universitäten, Forschungszentren ohne Gewinnzweck oder institutionelle Anleger (Investmentgesellschaft)

- Vereinigung von Unternehmer*innen, Betriebsleiter*innen und Kapitalgeber*innen in einer Person
- Innovationstätigkeit
- geringer Formalisierungsgrad
- flache Hierarchien
- persönlicher Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeiter*innen
- Nähe zu Kund*innen und Markt

Lt. Untersuchungen des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort handelt es sich bei 99,6% der Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft in Österreich um KMUs. Diese sind Arbeitgeber*innen für rund zwei Drittel aller österreichischen Erwerbstätigen und für mehr als 60% der Umsätze, Bruttowertschöpfung und Investitionen verantwortlich. KMU stellen somit das „Rückgrat“ der heimischen Wirtschaft dar. (BMDW, 2020)

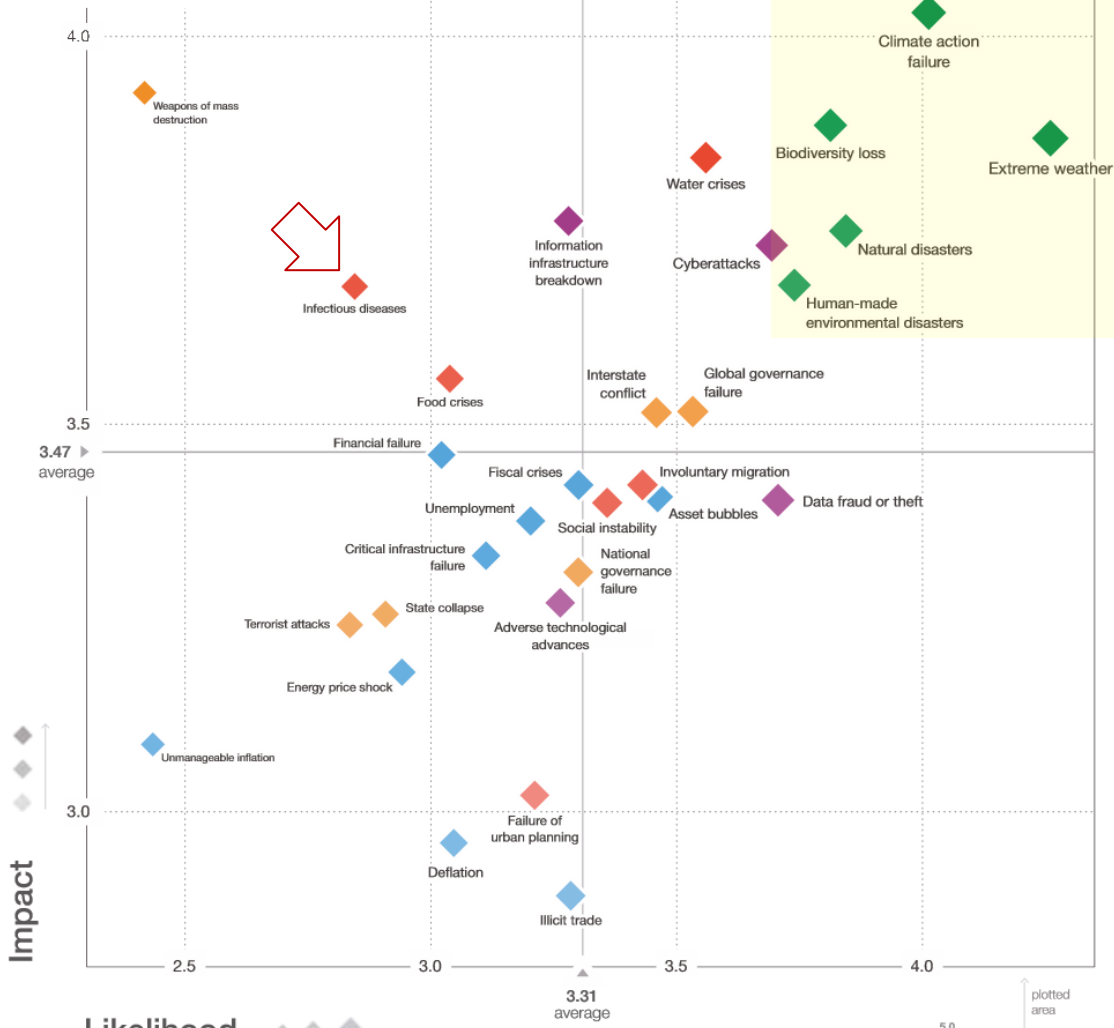
3.2 Krise

Der Begriff der Krise definiert sich im deutschen Sprachgebrauch als „schwierige Lage, Situation oder Zeit, die den Höhepunkt und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ (Duden, 2020) und stellt einen „Bruch in einer kontinuierlichen Entwicklung“ dar. (Plankert, 2009). Im Kontext eines Unternehmens definiert sie sich als „ungeplanter und ungewollter Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang (...), der in der Lage ist, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Krystek, 2013). Wobei Unternehmenskrisen sich durch hohe Komplexität auszeichnen (Pinkwart, et al., 2005), die sich durch mehrstufige Ursachen-Wirkungs-Verkettung charakterisieren, deren Verursachung sich oftmals an mehreren Positionen lokalisieren lässt (Böckenförde, 1996) und sich durch einen „*unmittelbaren, starken Entscheidungs- und Handlungsdruck bei gleichzeitig geringem Handlungsspielraum*“ (Plankert, 2009) äußert. Die Störung, als Ursprung, beschreibt die Beeinträchtigung der Funktionstüchtigkeit von Gegenständen oder Prozessen, die in weiterer Folge, wenn nicht zeitgerecht kontrollierend eingegriffen wird, zu einer Krise führen kann, aber nicht zwangsweise muss (Krystek, 2013). Die Ursachen lassen sich des Weiteren grob an zwei Entstehungsorten lokalisieren: einerseits den exogenen Krisenursachen, welche im überbetrieblichen Bereich angesiedelt sind, zu denen politische, strukturelle, technologische aber auch konjunkturelle Veränderungen zählen, die sich im Umfeld des Unternehmens ereignen und das Unternehmen maßgeblich beeinflussen; andererseits den endogenen Krisenursachen, bei denen die Ursache sich innerhalb des Unternehmens befindet und beispielsweise von Fehlern in der Unternehmensführung herrührt (Klett, 2005). Analysen aus empirischen Untersuchungen der Insolvenzursachenforschung zufolge ist der Hauptteil der Ursachen herkömmlicher

Insolvenzen⁸ im innerbetrieblichen Bereich zu finden (Emmrich, 2003). Als weiteres Definitionskriterium für Krisen kann zudem gelten, dass diese eine entscheidende Verschlimmerung der Lage bewirken und per Definition ausschließlich „menschengemacht“ sind, wohingegen Katastrophen auch von Naturereignissen hervorgerufen werden können (Menski & Gardemann, 2011), während Krisen die inhärente Chance zur Weiterentwicklung und zum Wandel in sich bergen.

⁸ SARS-CoV-2 stellt *keine* herkömmliche Krisenursache dar

The Global Risks Landscape 2020



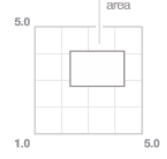
Likelihood

Top 10 risks in terms of **Likelihood**

- 1 Extreme weather
- 2 Climate action failure
- 3 Natural disasters
- 4 Biodiversity loss
- 5 Human-made environmental disasters
- 6 Data fraud or theft
- 7 Cyberattacks
- 8 Water crises
- 9 Global governance failure
- 10 Asset bubbles

Top 10 risks in terms of **Impact**

- 1 Climate action failure
- 2 Weapons of mass destruction
- 3 Biodiversity loss
- 4 Extreme weather
- 5 Water crises
- 6 Information infrastructure breakdown
- 7 Natural disasters
- 8 Cyberattacks
- 9 Human-made environmental disasters
- 10 Infectious diseases



Categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

Abbildung 1: World Economic Forum 2020 (WEF, 2020)⁹

⁹ linker Pfeil (rot): Einschätzung „infectious diseases“ vor SARS-CoV-2 Pandemie (WEF, 2020)

The Global Risks Interconnections Map 2020

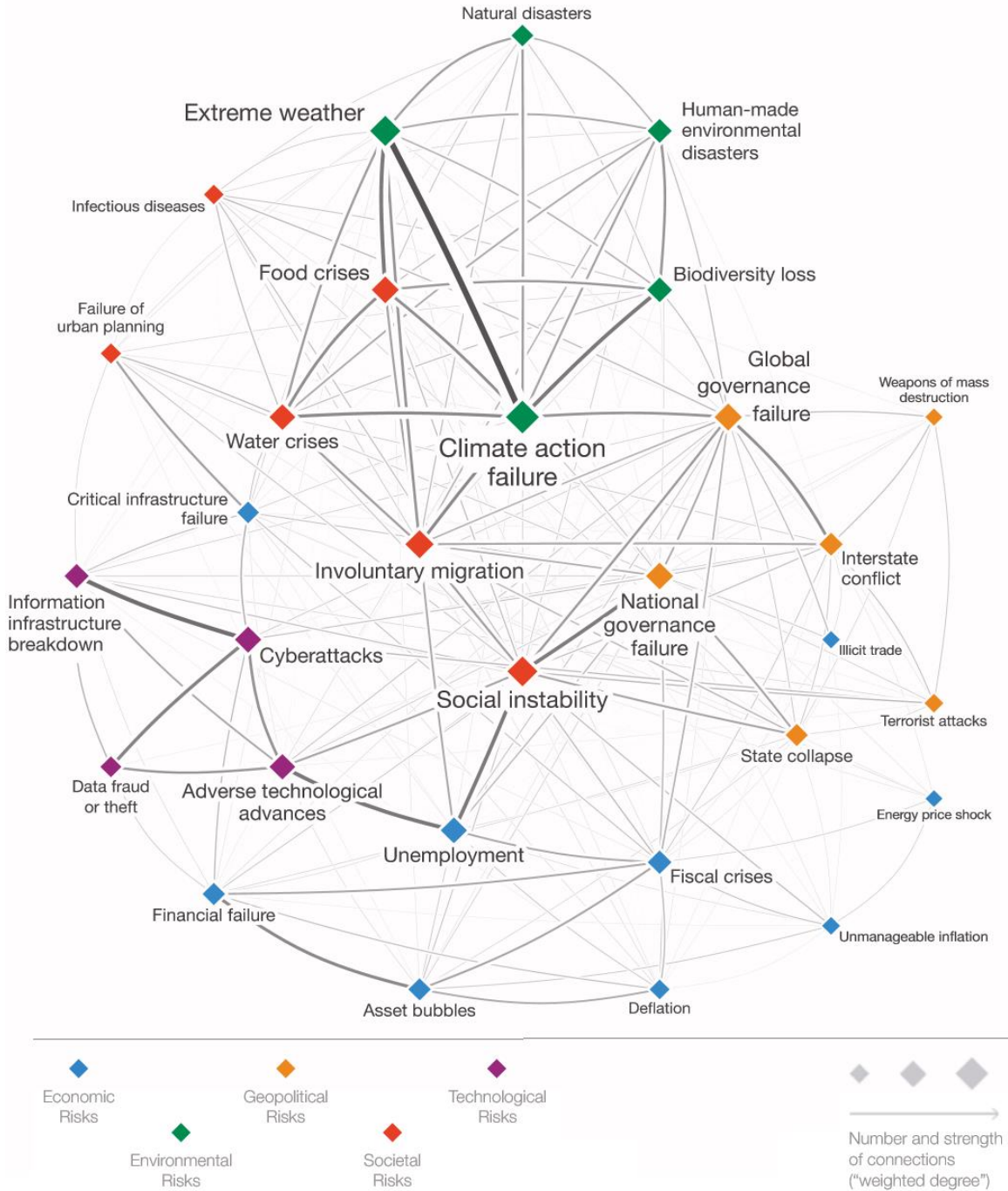


Abbildung 2: World Economic Forum 2020, Wechselwirkungen (WEF, 2020)¹⁰

¹⁰ publiziert vor der globalen SARS-CoV-2 Pandemie 2020



Abbildung 3: World Economic Forum 2020, Langzeit-Risiken (WEF, 2020)

In Abbildung 1 ist der Zusammenhang zwischen Wahrscheinlichkeit und Einfluss jener Risiken aufgeführt, welche die größten Gefahren aus globaler Perspektive darstellen. Hieraus ist zu erkennen, dass demzufolge Umweltbelange die Höchstwerte in beiden Kategorien aufweisen. Betrachtet man die Darstellung der Zusammenhänge der Risiken untereinander in Abbildung 2, so ist zu erkennen, dass die Anzahl der gewichteten Verbindungen zwischen extremen Wetterereignissen und dem Scheitern von Klimaschutzmaßnahmen am einflussreichsten ist und direkte Folgewirkungen in Richtung Ernährungs- und Wasserkrisen, Biodiversität, sozialer Instabilität, Arbeitslosigkeit und unfreiwilliger Migration aus dem Bezug zu globalem und nationalem Führungsversagen hervorgehen. Als zweiter hiervon isolierter Themenschwerpunkt lässt sich der Risikobereich von IT und Cybersecurity benennen. Interessanterweise ist aus Sicht der erst nach der Publikation des Berichts aufgetretenen SARS-CoV-2 Pandemie, die diese Arbeit zum Thema hat, zu erkennen, dass das Risiko einer globalen ansteckenden Infektionskrankheit vor dieser mit hohem Einfluss, aber zum Zeitpunkt der Berichterstellung mit mittlerer Eintrittswahrscheinlichkeit¹¹ bewertet wurde.¹²

¹¹ Legende Eintrittswahrscheinlichkeit: 1...sehr unwahrscheinlich, 5...sehr wahrscheinlich

$$Wahrscheinlichkeit_i \frac{1}{N_i} \sum_{N_i} Wahrscheinlichkeit_{i,n}$$

¹² vgl. Kapitel 3.5 - Krisenmanagement, S.33 f.

3.2.1 Unternehmenskrise

Unternehmenskrisen lassen sich in Phasenmodelle unterteilen, von denen eine Vielzahl zur Verfügung steht. Exemplarisch sollen hier das Vier-Phasenmodell von Müller (Müller, 1986) mit ihrer Erfolgsperspektive angeführt werden, um den typischen Phasenverlauf einer Unternehmenskrise schematisch aufzuzeigen.

- Phase 1: strategische Krise, in der die gefährdenden Ursachen einer späteren Krise angelegt werden, aber noch nicht erkennbar sind
- Phase 2: Erfolgskrise, in der Indikatoren das Vorhandensein einer Krise sichtbar werden, gesteckte Ziele erstmals nicht erreicht werden und Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen, um ein Fortschreiten der Krise im Phasenmodell zu unterbinden
- Phase 3: Liquiditätskrise, in der es erstmals zu Überschuldung und Zahlungsschwierigkeiten kommt
- Phase 4: Insolvenz, in der Zahlungsforderungen der Gläubiger*innen nicht mehr nachgekommen werden kann

Eine von Krystek/Moldenhauer (Krystek & Moldenhauer, 2007) zusammengestellte Kombination des Phasenmodells von Müller mit jenem nach Wahrnehmungskriterien orientiertem Modell von Krystek (Krystek, 2013) zeigt die leichten Unschärfen der Modelle an ihren Grenzen zueinander, aber auch deren hohe prinzipielle Ähnlichkeit untereinander.

Insolvenz				
Liquiditätskrise				
Erfolgskrise				
strategische Krise				
Erfolg (Müller) ↑	Wahrnehmung (Krystek) →			
	potenzielle Krise	latente Krise	akute Krise	unbeherrschbare Krise

Abbildung 4: Phasen der Unternehmenskrise, Kombination (Krystek & Moldenhauer, 2007)

Unternehmenskrisen aus dem Blickwinkel von **KMU** weisen Besonderheiten gegenüber anderen Unternehmensformen auf, die darin begründet sind, dass die wirtschaftliche Existenz des Eigentümers, der Eigentümerin sehr eng mit jener des Unternehmens verbunden ist und potentielle Selbsttäuschung daher nicht kategorisch ausgeschlossen werden kann. KMU agieren primär operativ, wenig formalisiert und ihre Abhängigkeiten sind

oftmals sehr hoch, da enge Nischen und regionale Märkte bedient werden. Flache Hierarchien mit schwer ersetzbaren Know-how-Träger*innen herrschen oftmals vor und mangelnde Distanz zu speziellen Stakeholder*innen und lokale Verflechtungen fördern Verdrängungsprozesse. Als positive Aspekte während Unternehmenskrisen für KMU lassen sich die hohe Motivation der eng verbundenen Mitarbeiter*innen, langjährige Geschäftsbeziehungen zu Kund*innen, Lieferant*innen und Hausbank, sowie der informelle Charakter der internen Kommunikationsstrukturen nennen, die rasches unbürokratisches Reaktionen ermöglichen (Fechner, 1998).

3.2.2 Klimakrise

Als Beispiel einer exogenen Krise kann die Klimakrise und deren Folgen exemplarisch angeführt werden. Diese manifestiert sich durch den Umstand, dass die letzten fünf Jahre die wärmsten Jahre seit Aufzeichnung der Klimadaten waren. Die zwanzig wärmsten Jahre sind allesamt seit 1998 aufgetreten. Isotopenanalysen von im polaren Eisschild eingeschlossener Luft zeigen, dass seit Ende des 18. Jahrhunderts deutliche Anstiege der CO₂-Konzentration in der Atmosphäre auftreten, weshalb diese Epoche entsprechend des Nobelpreisträgers Paul Crutzen (Crutzen, 2002) als „Anthropozän“¹³ bezeichnet wird.

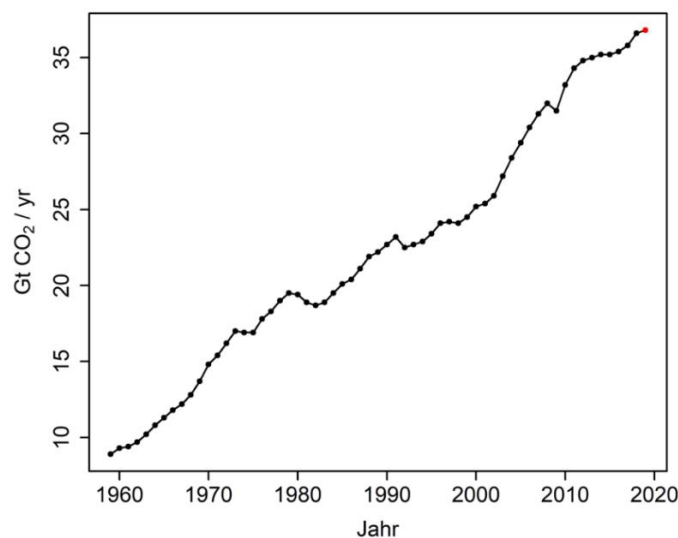


Abbildung 5: Entwicklung des jährlicher CO₂ Ausstoßes (Rieder, 2020)

Aus den Bohrkernen lässt sich ermitteln, dass eine ähnliche Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre in den letzten 800.000 Jahren so noch nicht aufgetreten ist und der Anstieg in den letzten Jahrzehnten um ein Vielfaches schneller verläuft als in früheren Epochen (Rieder, 2020) (Nehrbass-Ahles, et al., 2020).

¹³ anthropo-: den Menschen als solches und in seinem Wesen betreffend

„Ohne zusätzliche Minderungsbemühungen, die über heute bestehende hinausgehen, und trotz Anpassung wird die Erderwärmung zum Ende des 21. Jahrhunderts zu einem hohen bis sehr hohen Risiko zu schwerwiegenden, weitverbreiteten und irreversiblen globalen Folgen führen.“ (IPPC, 2013)

„Die globale Erwärmung als physikalische Folge des durch menschliches Handeln stetig steigenden Treibhausgaskonzentrationen veränderten Strahlungshaushalts unseres Planeten ist heute in wissenschaftlichen Kreisen unbestritten.“ (Cook, et al., 2016)

Rang	4	2	5	6	3	1
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dez	1	5	4	3	2	-
Nov	1	5	3	4	2	-
Okt	1	5	4	3	2	-
Sep	1	1	4	5	1	-
Aug	4	1	2	5	2	-
Jul	5	2	4	6	1	2
Jun	3	2	4	6	1	3
Mai	3	1	4	6	5	2
Apr	7	1	4	6	3	2
März	5	1	4	6	3	2
Feb	5	1	3	8	6	2
Jan	6	2	3	7	4	1

Tabelle 2: Rangliste, globale Durchschnittstemperatur (NOAA, 2020) (eigene Darstellung)

Eine Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius ist das Ziel, das im Rahmen der Pariser-Klimakonferenz („COP21“)¹⁴ am 12. Dezember 2015 ausgerufen wurde¹⁵.

Diese Krise zu bewältigen und die mögliche Katastrophe abzuwenden ist die vordringlichste Aufgabe dieser unseren Planeten aktuell bewohnenden Generation.

¹⁴ United Nations Framework Convention on Climate Change, 21st Conference of the Parties

¹⁵ Seit Beginn der vorindustriellen Zeit ist die globale Durchschnittstemperatur um 1,0 Grad Celsius angestiegen.

3.3 Nachhaltigkeit

Die formale, politische und allgemein gebräuchliche Definition von „nachhaltiger Entwicklung“ geht auf den Brundtland-Bericht der UN aus dem Jahr 1987 zurück und lautet:

„sustainable development is development that meets the needs of the present - without compromising the ability of the future generations to meet their own needs.“ (WCED, 1987)

Die etablierte deutsche Übersetzung nach Hauff lautet wie folgt:

„Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff, 2014)

Historisch betrachtet geht der Gedanke der Nachhaltigkeit mit Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften bis auf Werke aus dem 15. und 16. Jahrhundert zurück. Die erstmalige schriftliche Nennung des Begriffes geht jedoch auf das forstwirtschaftliche Buch „Sylvicultura Oeconomica“ des sächsischen Oberberghauptmanns Hans Carl von **Carlowitz** aus dem Jahr **1713** zurück und befasst sich mit dem damaligen Raubbau an den Wäldern und der notwendigen Veränderungen der Waldbewirtschaftung mit dem Anspruch, dass nur in dem Maß Holz geschlagen werden dürfe, wie durch planmäßige Aufforstung adäquat nachwachsen könne. Damit war erstmals ein ressourcen-ökonomisch Grundsatz verbunden, demzufolge nicht von der Substanz, sondern vom Ertrag gezehrt werden sollte (Pufé, 2017).

Einen weiteren Meilenstein stellte der Bericht zu den „**Grenzen des Wachstums**“ von Donella und Dennis Meadows aus dem Jahr **1972** für den Club of Rome dar, in welchem mit Hilfe einer Computersimulation auf Basis von Zunahme der Weltbevölkerung, Industrialisierung, Umweltverschmutzung, Nahrungsmittelproduktion und Rohstoffausbeutung erstmals dargestellt wurde, dass die absoluten Wachstumsgrenzen der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht würden, wenn kein „Wachstum im Gleichgewicht“ verwirklicht werden kann. (Meadows & Meadows, 1972)

1992 beschlossen 178 Nationen im Rahmen der UN Konferenz von Rio de Janeiro die **Agenda 21**, in deren Zuge die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung durch

gleichrangige¹⁶ Zusammenführung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Belangen im Sinne einer intra- und¹⁷ intergenerationalen Gerechtigkeit als Leitbild definiert wurde.

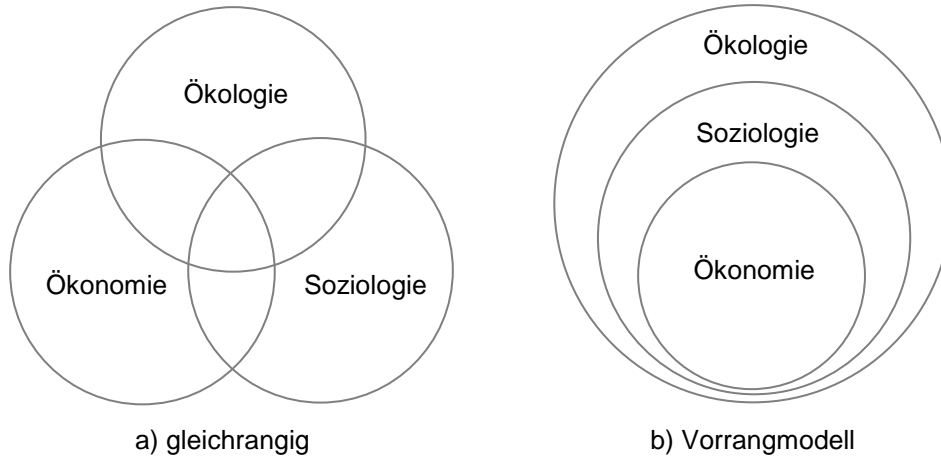


Abbildung 6: Drei-Säulenmodelle der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

In weiterer Folge fanden Konferenzen der UN zum Thema Umwelt und Entwicklung in den Jahren 2000, 2002 (Rio+10), 2012 (Rio+20) und **2015** statt; in deren Zuge es erst zur Definition der MDGs¹⁸ und in späterer Folge der **SDGs**¹⁹ gekommen war, welche 17 übergeordnete Zielvorgaben und 169 Einzelziele für die globale Entwicklung bis 2030 darstellen.

„Ihre Ziele und Zielvorgaben sind universell und betreffen die ganze Welt, die entwickelten Länder wie die Entwicklungsländer. Sie sind integriert und unteilbar und tragen den drei Dimensionen²⁰ der nachhaltigen Entwicklung in ausgewogener Weise Rechnung.“
(UN, 2015)

„Wir sind entschlossen, die kühnen und transformativen Schritte zu unternehmen, die dringend notwendig sind, um die Welt auf den Pfad der Nachhaltigkeit und der Widerstandsfähigkeit zu bringen. Wir versprechen, auf dieser gemeinsamen Reise, die wir heute antreten, niemanden zurückzulassen.“ (UN, 2015)

¹⁶ Die Position der Gleichberechtigung der drei Aspekte ist umstritten (Soziologie vs. Ökonomie).

¹⁷ Die Formulierung der Intra- bzw. Intergenerationalität ist bezüglich ihrer Konjunktion (und) bzw. einer möglichen Disjunktion (oder) umstritten (Tremmel, 2004).

¹⁸ (UNDP, 2000) MDG, „Millennium Development Goals“, New York, 2000:

1. Beseitigung von Armut, 2. allgemeine Primärschulbildung, 3. Gleichstellung der Geschlechter, 4. Senkung Kindersterblichkeit, 5. Verbesserung Müttergesundheit, 6. Bekämpfung von Krankheiten (HIV, Malaria), 7. Sicherung *ökologischer* Nachhaltigkeit, 8. Aufbau globaler Entwicklungspartnerschaft

¹⁹ SDG, “Sustainable Development Goals”, It. Agenda 2030, New York, 2015 (BKA, 2015)

²⁰ Drei-Säulenmodell: Ökologie, Sozial, Ökonomie, It. Agenda 21, Rio de Janeiro, 1992

Die 17 Zielvorgaben der UN – SDGs, Sustainable Development Goals (2015) lauten:



Abbildung 7: UN-Aktionsplan "Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" (BKA, 2015)

Bei naher Betrachtung der Zielvorgaben ist erkennbar, dass diese stark global motiviert sind und einen generellen Anspruch mit politisch motiviertem Blickwinkel an die Entwicklung von Nachhaltigkeit stellen. Diese allgemeinen Vorgaben entsprechen der einer **Push**-Charakteristik, indem sie versuchen, Veränderungen in der Herangehensweise mittels „Top-Down“ Approach von globaler auf nationale und weiter auf regionale Ebene zu realisieren. Dies soll mittels politischer Instrumente mit Hilfe eines Policy-Mix aus ordnungsrechtlichen Instrumenten²¹, Anreizen²², staatlichen Investitionen²³ und Informationen²⁴ erfolgen. (WBGU, 2011). Bezüglich der generellen Erreichbarkeit dieser Ziele liegen mittlerweile erste Studien (Kroll, 2015)²⁵ vor, welche die größten Herausforderungen für alle OECD-Staaten bei der Förderung nachhaltiger Wirtschaftsmodelle²⁶ sowie nachhaltiger Produktions- und Konsummuster identifizieren. Operationalisierbare Anweisungen sind aus den globalen Zielvorgaben für die Perspektive des einzelnen Individuums schwer zu entnehmen. Sie geben jedoch vor, welches Mindset generell einer nachhaltigen Entwicklung auch auf kommunaler Ebene zugrunde gelegt werden soll. Gelebte Nachhaltigkeit²⁷ auf lokaler, individueller Ebene folgt tendenziell eher einer **Pull**-Charakteristik, in der kleinteilige Zellen

²¹ Regulierungen, Verbote, Zertifizierungen

²² Steuern, Förderungen, Beteiligungen, Kredite

²³ Infrastruktur, Demonstrationsprojekte, Public-Private-Partnerschaften

²⁴ Wettbewerbe, Kampagnen, Labelling

²⁵ Ranking: SE, NO, DK, FI, CH, D (6.), NL, BE, IS, FR, CA, AT (12.)

²⁶ Ziel Nr. 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

²⁷ im Gegensatz zu „publizierter“ Nachhaltigkeit

wie KMU operativ Anteile großer Aspekte für sich selektieren, adaptieren und gegebenenfalls erfolgreich skalieren. Diese KMU gestalten mit ihren Innovationen, Forschungsaktivitäten und Entwicklungen nahe an den betroffenen Akteur*innen (Kanning, 2013) mittels hohem Problembewusstsein. Besetzen Nischen, erproben auf Basis neuer Aspekte adaptierte Verfahren, Techniken und Methoden. Sie wirken als Pioniere auf lokaler Ebene und beeinflussen damit Konsument*innen und Kommunen, sodass sie, einer kombinierten Wirkung zufolge, mit ihrem „Bottom Up“-Vorgehen mosaikartig Aspekte des globalen „Big Picture“ entwickeln, erproben und realisieren und als solcherart lokale Zellen ihre funktionstüchtigen Lösungen über erfolgreich expandierende Märkte in höheren Ebenen promoten, publizieren, lobbyieren und verbreiten können (Grunwald & Kopfmüller, 2012).

Um die Durchsetzung technischer oder sozialer Innovationen weiträumig bewerkstelligen zu können, ist die Erreichung einer **kritischen Masse** innerhalb der Gesellschaft erforderlich, für deren Erlangung unter anderem der Abbau von Unsicherheiten und die Überwindung von Gewohnheiten aus einzelnen Keimzellen heraus notwendig ist (Göll & Henseling, 2017) (Rogers, 1986).

Im Zuge des Nachhaltigkeitsdiskurses fand die Thematik der Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung durch den Begriff der CSR²⁸ Einzug in Zivilgesellschaft und Wirtschaft, indem auf der Ebene großer kapitalmarktorientierter Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen seit 2017 Berichtspflicht gilt, über Auswirkungen ihrer geschäftlichen Tätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft informieren zu müssen, um die zu erfüllenden Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen offenzulegen. 75 % (KPMG, 2017) der weltweit umsatzstärksten Unternehmen verwenden hierfür das System der GRI²⁹. Die im Rahmen dieser Selbstbewertungen ermittelten Faktoren basieren allerdings auf keinem standardisierten Managementsystem, das einer externen Prüfung oder Zertifizierung entspringt, und sind demzufolge ambivalent, da sie kaum in der Lage sind, über die Qualität dahinter stehender Aktivitäten zu informieren und demgemäß Maßnahmen von eher „kosmetischer Natur“³⁰ erfolgen können, da derartige CSR-Berichte oftmals den PR-Abteilungen entstammen und nicht den tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen des strategischen Managements (Porter & Kramer, 2006). Nichtsdestotrotz sind im Zuge der Entwicklung des CSR-Berichtswesens diverse

²⁸ CSR: „Corporate Social Responsibility“; eine thematische Abgrenzung zur „Corporate Citizenship“ oder „Corporate Governance“ erfolgt im Zuge dieser überblicksmäßigen Betrachtung nicht

²⁹ GRI: Global Reporting Initiative; aktuelle Version: G4; 58 Indikatoren

³⁰ Die sieben Sünden des „Greenwashing“ (Delmas & Cuerel Burbano, 2011): 1. Betonung von Vorteilen ohne der Nennung von Nachteilen, 2. unbelegte Aussagen, 3. Verwendung unbestimmter (positiv konnotierter) Begriffe, 4. irrelevante Aussagen, 5. aktive Lügen, 6. Bewerbung schädlicher Umstände, 7. Übertreibungen.

Instrumente entstanden, die eine Kategorisierung einzelner, operativ relevanter, nachhaltiger Maßnahmen unter Verwendung diverser Perspektiven ermöglichen und damit in der Lage sind, Gruppierungen durchzuführen und hierdurch eventuell zugrundeliegende Zusammenhänge sichtbar zu machen. (Fahr & Foit, 2015)³¹

Zum Thema der Nachhaltigkeit aus der Sicht global-ökologischer **Generationengerechtigkeit** wurde im Rahmen der Pariser-Klimakonferenz („COP21“)³² am 12. Dezember 2015 eine Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius ausgerufen. Zu den dominantesten Folgen der Erderwärmung zählen unter anderem der Rückgang der Schnee- und Eismengen, die Erwärmung und Versauerung der Ozeane sowie der Anstieg des Meeresspiegels; außerdem der massive Masseschwund der Eisschilde in Grönland, die Abnahme der Ausdehnung des arktischen Meereises sowie die fortschreitende Gletscherschmelze. Angetrieben von der Erwärmung kommt es zu Verschiebungen von Vegetationszonen, der Verbreitung von Schädlingen sowie der Veränderung der Zusammensetzung der Arten – all das mit möglicherweise massiven Einflüssen auf die landwirtschaftliche Versorgung aufgrund klimatisch bedingter Ertragsschwankungen³³, kausaler Migrationsbewegungen auf Grund steigenden Meeresspiegels oder Verödung samt territorialer Folgewirkungen und infolgedessen ökonomischen Auswirkungen auf Herstellung und Handel von Waren und Gütern, Störung von Wirtschaftsleistung und Kaufkraft samt dementsprechend disruptiven Veränderungen in sozialen Belangen, überlagert von unvorhersehbaren, nicht-trivialen, mehrdimensionalen Verknüpfungen und Rückkopplungen zwischen- und untereinander.

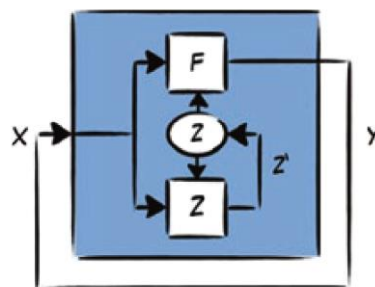


Abbildung 8: operativ geschlossene, nicht-triviale Maschine mit nicht-linearer Ursache-Wirkung-Kopplung (Niermann, 2017) (Turing, 1948)³⁴

³¹ deduktive Grundlage des empirischen Teils dieser Arbeit

³² United Nations Framework Convention on Climate Change, 21st Conference of the Parties (BKA, 2015)

³³ Dürren, Überflutungen, etc.

³⁴ in Anlehnung

Bei aktueller Fortsetzung der Geschwindigkeit der Erderwärmung wird die Grenze von 1,5 Grad Celsius zwischen 2030 und 2052 erreicht werden und zu Ende des 21. Jahrhunderts eine mittlere globale Oberflächentemperatur³⁵ von 3,7 bis 4,8 Grad Celsius bewirken. Sollte eine derartige Erwärmung auftreten, würden hierdurch viele sensible Kippelemente des Klimasystems dauerhaft destabilisiert sowie unvorhersehbar selbstverstärkende Rückkopplungen und Kaskadeneffekte hervorgerufen (IPPC, 2013).

Die Bewältigung der Klimakrise stellt die größte Herausforderung unserer Zeit dar, denn der Klimawandel wirkt in sämtliche Lebensbereiche und der Grad der Eindämmung der Erwärmung wird entscheidend sein für die Lebenswirklichkeit vieler folgender Generationen (Rieder, 2020).

3.4 Resilienz

Während die Nachhaltigkeit darauf ausgerichtet ist, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dahingehend zu verändern, dass die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation gedeckt werden, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken und den Fokus auf den Aspekt der vorbeugenden Generationengerechtigkeit legt, basiert die Frage der Resilienz³⁶ darauf, wie ein System beschaffen sein muss, um sowohl robust als auch flexibel genug zu sein, unvorhersehbare Krisensituationen überstehen zu können. Resilienz beschreibt die Fähigkeit, großen Druck und Stress unbeschadet auszuhalten: *„Resilience is the capacity of a dynamic system to withstand or recover from significant challenges that threaten its stability, viability, or development.“* (Master, 2011)

Die Herangehensweise ist hier wesentlich pragmatischer orientiert und frei von einer zugrundeliegenden Ethik. Es geht ihr schlichtweg ums Überleben. Sie fokussiert sich auf die Frage, wie die Gesellschaft gestaltet werden kann angesichts ökologischer, ökonomischer und humaner Krisen, die eventuell unabwendbar sind. Während die nachhaltige Orientierung versucht, unbeabsichtigten Nebenfolgen, die in ökologischer, sozialer oder ökonomischer Sicht aus individuellem, unternehmerischem oder gesellschaftlichem Handeln resultieren, vorzubeugen, wappnet sich die resiliente Einstellung vor den unbeabsichtigten Nebenfolgen, die sich nicht vorbeugen lassen. Zu Zeiten von Krisen haben resiliente Systeme die Möglichkeit, ihre Lage anders wahrzunehmen, Chancen zu entdecken und neue Möglichkeiten im Umgang mit und Wege durch die Krise zu erkunden und zu entwickeln. Während unterschiedliche Möglichkeiten der Sichtweisen auf Resilienz entwickelt wurden, bei denen der Wert von Persistenz und Stabilität im Sinne eines „Fels in

³⁵ über dem Durchschnitt von 1850-1900

³⁶ Latein „resilire“: Übersetzung: „abprallen“, „zurückspringen“

der Brandung“ betont wird, finden sich andere Perspektiven, die sich der Flexibilität hinwenden und in Richtung des „Stehaufmännchens“ favorisieren. In den letzten Jahren wendet sich der Fokus der Debatte allerdings zunehmend weiter zugunsten der Fähigkeit eines Systems, sich angesichts einer Krise komplett zu wandeln, um verändert, erneuert und gestärkt aus ihr hervorzugehen, was sich unter dem Begriff der „transformativen Resilienz“ versammelt (Béné, et al., 2012) (Hodgson, 2010) und sich nicht als Wesenszug, sondern als dynamischer Prozess versteht (Masten & O'Dougherty Wright, 2010).

Die soziologische Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt durch das Konzept der „Salutogenese“ (Antonovski, 1997), in deren Zentrum *nicht* die pathogene Frage nach der Entstehung von Krankheiten steht, sondern sich in entgegengesetzter Richtung, nämlich der Fragestellung „Wie entsteht Gesundheit?“, orientiert.

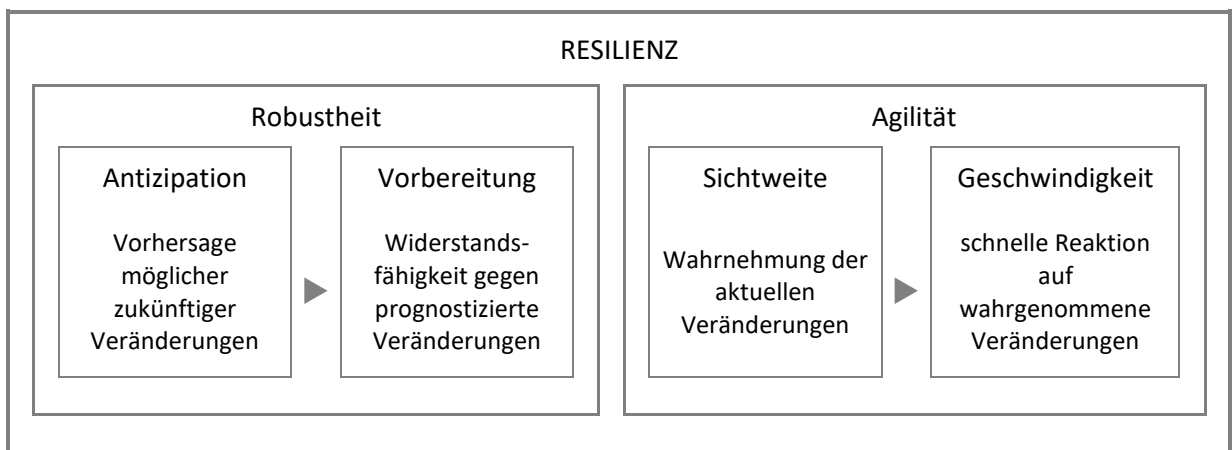


Abbildung 9: Mechanismen der Resilienz (Wieland & Wallenberg, 2013)

Während die Robustheit, als ein Teilaspekt der Resilienz, sich mit präventiv proaktiven Vorbereitungen auf vorhersehbare Veränderungen aus struktureller und strategischer Sicht befasst und sich auf die Aufrechterhaltung der operativen Geschäftsfähigkeit während der Krise konzentriert, indem beispielsweise Redundanzen gebildet werden (Välikangas, 2010), befasst sich der Aspekt der Agilität auf Mitarbeiter*innenebene mit raschen Entscheidungsbefugnissen, auf Expert*innenebene mit Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Vielseitigkeit, um auf unvorhergesehene Ereignisse adäquat reagieren zu können (Bernardes & Hanna, 2009).

Auf Basis der Trennung dieser beiden Aspekte etablieren sich im praktischen Resilienz-Diskurs zwei Denkrichtungen, welche sich in deren Gewichtung unterscheiden: Einerseits dem Krisenmanagement, mit einer stabilitätsorientierten Einstellung in Richtung des Leitbildes der Beständigkeit, und andererseits der Krisentransformation, mit einer dynamisch evolutionären Auffassung von beständiger Unbeständigkeit.

3.5 Krisenmanagement

Der Ansatz von Krisen- und Katastrophenmanagement ist von einer Sichtweise geprägt, die sich einer Aufrechterhaltung von Funktionsfähigkeit zuwendet mit der Vision einer sicheren Gesellschaft. Hierbei wird davon ausgegangen, dass aufgrund der Verwundbarkeit einer modernen, hochtechnisierten Gesellschaft kritische Strukturen präventiv geschützt und bewahrt werden müssen³⁷, um eine Krisenbewältigung gewährleisten zu können. In der Regel wird die Strategieentwicklung von Maßnahmen dominiert, die „von oben“ auf nationaler oder internationaler Ebene politisch beschlossen werden. Als Beispiel einer derartigen Ausrichtung kann Japan gelten, das auf Grund seiner geografischen Lage immer wieder von Naturkatastrophen³⁸ heimgesucht wird und deshalb hierfür ausgedehnte Vorbeugungsmaßnahmen, Schulungsprogramme und Technologien zur Schadensminimierung entwickelt hat (Fathi, 2019). Analysen haben gezeigt, dass in modernen Gesellschaften beispielsweise bei lang andauernden und großflächigen Stromausfällen binnen weniger Tage eine bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen nicht mehr sichergestellt werden kann und deren Folgen, selbst bei Mobilisierung aller internen und externen Kräfte, binnen kürzester Zeit nicht mehr beherrschbar wären (Petermann, 2010).

Generell liegt der Ausrichtung auf eine Krisenvorbereitung die Idee zugrunde, dass eine Krise, auf die es sich vorzubereiten gilt, vorhergesehen und präventiv analysiert werden kann, um sich in weiterer Folge planvoll darauf einstellen zu können. Handelt es sich bei einem auftretenden Krisen-Phänomen allerdings um einen „schwarzen Schwan“ (Taleb, 2007), also um einen bis dahin unbekanntes, statistisch daher unwahrscheinliches, kaum vorhersehbares Ereignis³⁹ mit bedeutenden und vielschichtigen Auswirkungen, so ist eine alles abdeckende Vorbereitung hierauf durch „prepping“ und Aufbau von Redundanzen aus ökonomischer Perspektive⁴⁰ eines marktwirtschaftlich orientierten Unternehmens oder Systems nicht möglich, da dieses aus Effizienzgründen abseits einer Krisensituation wirtschaftlich nicht konkurrenzfähig wäre. Es wäre in der Lage, eine von vielen unwahrscheinlichen Krisen zu überstehen, ist aber nicht im Stande, die gewöhnlichen Herausforderungen in einem konkurrierenden Alltagsumfeld ökonomisch zu überleben. Aus Perspektive der Wandlung einer Gesellschaft hin zu einem nachhaltig resilienten Paradigma obliegt es in Anbetracht einer potentiell globalen Krise auf multiplen Ebenen in unvorhersehbar parallelen Kaskaden der supra- und internationalen Politik, aus Krisenmanagement-Perspektive die allgemeingültigen globalen Rahmenbedingungen

³⁷ bzw. können

³⁸ Taifune, Erdbeben (Stromausfälle, Feuer, AKW), Tsunami, Vulkanausbrüche

³⁹ selbst bei nachträglich hoher Plausibilität

⁴⁰ Ineffizienz, Kapitalbindung, etc.

(BKA, 2015)⁴¹ vorzugeben, welche richtungsweisende Wirkung haben und „von oben“ durch die Strukturen bis hinab zum einzelnen Individuum framend und legitimierend das komplexitätsbewältigende Verständnis prägen. Die tatsächliche Maximierung der Resilienz ergibt sich im Zusammenspiel der unterschiedlichen Sphären: „*The private sector maximizes the resilience of individuals, the civic sector of communities, and the public sector of the society as a whole.*“ (Swanstrom, 2008)

3.6 Krisentransformation

Der Schwerpunkt der Perspektive der Krisentransformation liegt *nicht* auf der Perspektive der Risikominimierung des Krisenmanagements, sondern auf der evolutionären Risikoanpassung, um im aktiven Einklang mit einem sich wandelnden Kontext zu koexistieren. Es steht somit weniger im Vordergrund sich zu schützen, robust zu gestalten und Krisen „durchzuhalten“, sondern den Aspekt der Anpassung ins Zentrum der Überlegungen zu rücken und es dem betroffenen System zu ermöglichen, Krisen „zuzulassen“, abzufedern, aus ihnen adaptiv zu lernen und sich durch sie weiterzuentwickeln (Fathi, 2019). Die diesbezügliche Kernthese des Wissenschaftsphilosophen Sir Karl Popper aus „Alles Leben ist Problemlösen“ (Popper, 2004) lautet, dass jeder Entwicklung ein Prozess des Lernens aus Problemen und daraus resultierender Weiterentwicklung von Krisenbewältigung zugrunde liegt. In der aktuellen Konfliktforschung werden Konflikte und Krisen als unvermeidliche Ereignisse⁴² moderner Gesellschaften betrachtet, die jedoch nicht ausschließlich als Bedrohung verstanden werden, sondern sogar Triebfeder sozialen Wandels darstellen können (Dahrendorf, 1961). Unter der Prämisse, dass sich Konflikte ohnehin nicht vermeiden lassen, sind Lösungen nicht durch die Forderung nach der Abwesenheit von Konflikten und der versuchten Abwendung von Krisen, sondern durch eine generellere Konfliktfähigkeit und universelle Anpassungsfähigkeit erzielbar. Hierfür ist es erforderlich, Widersprüche „auszuhalten“, diese dialektisch zu überwinden und sich in weiterer Folge hierdurch und hieraus zu entwickeln. Zwei Schlüsselkomponenten kommen hierbei übergeordnete Bedeutung zu: Zum einen die Empathie in Form von diversifizierter Wahrnehmung und Akzeptanz als grundlegende Haltung, zum anderen die Kreativität, Neues zu denken und aus scheinbar unvereinbaren Gegensätzen neue Lösungen zu kreieren. Ziel hiervon ist es, soziale und kulturelle Innovationen zu ersinnen, zu entwickeln, zu erproben und zu publizieren, um auf diesem Weg den systematischen Wandel hin zu einer nachhaltigen und resilienten Gesellschaft „von unten“ (Bottom up) zu realisieren, aber deren Leitvorstellungen „von oben“ (Top down) inspiriert und deren Rahmenbedingungen von eben dort legitimiert werden.

⁴¹ It. Agenda 2030, COP21 (BKA, 2015)

⁴² Jahr 2030: +1,5°C / Jahr 2100: +3,7°C bis +4,8°C

4 Chronologie SARS-CoV-2 in Österreich

Die Dokumentation der Chronologie beschränkt sich auf den für die nachfolgende Untersuchung relevanten Betrachtungszeitraum.

- 24. Februar 2020

Bundeskanzleramt:

"Wir sind damit konfrontiert, dass die Zahl der Coronavirus-Infizierten in den letzten Wochen massiv angestiegen ist. Von etwa 79.000 bestätigten Fällen liegen derzeit rund 98 % in China vor. Wir erleben derzeit aber eine immer stärkere internationale Ausprägung, zuletzt auch in Europa", lt. Bundeskanzler Sebastian Kurz. „In Österreich habe es bis dato 189 Verdachtsfälle gegeben, die alle negativ getestet wurden.“ (BKA, 2020-02-24)

- 25. Februar 2020

In **Tirol** werden die ersten beiden COVID-19 Fälle publik.

- 27. Februar 2020

In **Wien** werden die ersten Corona-Fälle bestätigt.

Bundeskanzler Sebastian Kurz rechnet mit steigenden Fallzahlen und appelliert an die Bevölkerung.

Wien aktiviert Notfallplan mit folgenden Leistungen/Bedingungen:

- die Ausweitung der Kapazitäten des Ärztefunkdienstes 141 in Höhe von 200.000 Euro/Monat
- die Aufstockung 200 zusätzliche Mitarbeiter*innen für bis zu 50 SARS-CoV-2-Testungen
- die Isolierung/Quarantäne von Infizierten zu Hause.

Bundesregierung zieht Influenza-Pandemie-Pläne heran

Kapazitäten für Testungen zu Hause sollen ausgeweitet werden
aktuell 1000 Tests/Tag. (derStandard, 2020-02-27)

- 6. März 2020

SARS-CoV-2-Infizierte erstmals in jedem Bundesland Österreichs.

4.000 durchgeführte Tests, Gesundheitsministeriums zählt 61 positiv getestete Menschen.

Bundesregierung beschließt folgende Maßnahmen:

- Einstellung der Direktflüge aus Österreich in den Iran, Südkorea und nach Norditalien (Mailand, Bologna)
- punktuelle Gesundheitschecks bei Grenzübergängen nach Italien
- auf zwei Wochen befristete Maßnahmen für Drittstaatsangehörige
- Möglichkeit der Kurzarbeit für alle betroffenen Unternehmen

- Bundesregierung übernimmt Haftung für benötigte Kredite österreichischer Hotels
- Informations-Hotlines werden eingerichtet (meinBezirk, 2020-03-06)

Das erste österreichische Unternehmen geht wegen Corona in Kurzarbeit:

Die AUA stellt beim AMS einen entsprechenden Antrag und schickt aufgrund Flugreiseabsagen 7000 Mitarbeiter*innen in Kurzarbeit. Dauer, Zeitraum und Ausmaß sind offen. (derStandard, 2021-03-06)

- 9. März 2020

140 COVID-19-Infizierte in Österreich.

Weltweit mehr als 110 000 Corona-Erkrankte.

Italien wird zur "Sperrzone" erklärt.

Außenministerium ruft Österreicher zur Rückkehr auf.

- 10. März 2020

Zahl der Infizierten steigt in Österreich. In Italien steigen die Todeszahlen dramatisch.

Beschluss der Bundesregierung: (BKA, 2020-03-10)

- Einreisestopp für Personen aus Italien
- obligatorische 14-tägige Quarantäne für alle Österreicher*innen, die aus Nachbarländern einreisen
- Schließung zunächst der Universitäten, Schulen sollen folgen
- Verbot von Veranstaltungen: outdoor bis 500 Personen und indoor bis 100 Personen bis Anfang April
- Aufforderung an die Bevölkerung zum „**Social Distancing**“ und Einhaltung strenger Hygienevorschriften

„Prepping“ nimmt zu, erste „Hamsterkäufe“.

- 13. März 2020

Erstes Todesopfer durch das Coronavirus in Österreich.

Die erste Berechnung der Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit (AGES) ergibt eine Steigerungsrate der Erkrankten von 23,2 % pro Tag mit einer Verdopplungszeit von 3,3 Tagen: Der R-Wert beträgt 1,62, heißt: zehn Infizierte stecken im Durchschnitt 16 weitere Personen an.

5400 Testungen wurden in Österreich bereits durchgeführt.

Die Bundesregierung beschließt folgende **Maßnahmen**: (BKA, 2020-03-13)

- **Schulschließung** von Ober- und Unterstufen in Abstimmung mit den Sozialpartnern aller neun Bundesländer inklusive Betreuungsangebot für Kinder, die nicht zu Hause betreut werden können. Kindergartenkinder sollen zuhause bleiben
- Schließung der Bundesmuseen landesweit
- Einführung von Eingangskontrollen für Wiener Gemeindespitäler geplant
- Verschiebung nicht dringender Operationen.

- Ankündigung von Besuchsverboten in Spitälern
 - Eindringlicher Appell der Bundesregierung an die Bevölkerung nach „Social Distancing“ (insbesondere von älteren Menschen über 70) und Einhaltung der Hygienemaßnahmen
 - „Flatten the Curve“-Strategie: Die Kurve der Ansteckungen soll so flach wie möglich gehalten werden, um das Gesundheitssystem nicht zu überlasten
- 14. März 2020
Die Kärntner Gemeinde Heiligenblut wird unter Quarantäne gestellt
Die Bundesregierung beschließt für 17. März einen Covid-19-Krisenbewältigungsfonds für die Wirtschaft mit bis zu vier Milliarden Euro, welcher ein neues Kurzarbeitsmodell inkludiert.
- 15. März 2020
Beschlüsse der Bundesregierung: restriktiven Maßnahmen zur Freiheitsbeschränkung der Bürger*innen und Einschränkung der Wirtschaftsfreiheit auf Basis gesetzlicher Grundlage:
 - COVID-19 Maßnahmengesetz (BGBl, 12/2020)
 - 96. Verordnung betreffend vorläufiger Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, „Betriebsschließungen in den Bereichen Handel, Dienstleistung, Freizeit und Sport“
Ausnahmen: Lebensmittel, Apotheken, Drogerie, Trafiken, Tierfutter (BGBl, 96/2020)
 - 97. Verordnung, mit der zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19 die Sperrstunde und Aufsperrstunde im Gastgewerbe festgelegt werden, „Öffnungsbeschränkungen für Gastronomiebetriebe“ (BGBl, 97/2020)
 - 98. Verordnung gemäß § 2 Z 1 des COVID-19-Maßnahmengesetzes „allgemeine **Ausgangsbeschränkung** und Verbot des Betretens öffentlicher Orte“ (BGBl, 98/2020)
 - Ausmusterungen beim Bundesheer werden ausgesetzt, aktueller Zivildienst verlängert
 - Ankündigung der Einstellung des Flugverkehrs
 - Start der Corona-Infokampagne „Schau auf dich, schau auf mich“ zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der Bevölkerung flächendeckend in ganz Österreich in TV, Radio und Tageszeitungen. Im Web auf www.oesterreich.gv.at
- 17. März 2020
Bundeskanzler Kurz ruft die Bevölkerung auf, zu Hause zu bleiben (BKA, 2020-03-17)

- Schließung des Wiener Flughafens mit Ausnahme von Frachtflügen und Rückholaktionen des Außenministeriums
- Das Bundesheer mobilisiert 3.000 Milizsoldaten
- Die Matura wird um mindestens zwei Wochen verschoben
- 18. März 2020
 - Fünf bestätigte Todesfälle nach einer SARS-CoV-2-Infektion in Österreich
 - Das **AMS** meldet einen Zuwachs von 49.000 arbeitslosen Personen im Vergleich zum Wochenende
 - Die Bundesregierung beschließt ein Hilfspaket in Höhe von 38 Milliarden Euro Arbeitsplätze sichern – Wirtschaft unterstützen: "Koste es, was es wolle!" (9 Milliarden Euro Garantien und Haftungen zur Kreditabsicherung, 15 Milliarden Euro Notfallhilfe besonders betroffene Branchen, 10 Milliarden Euro Steuerstundungen) (BKA, 2020-03-18)
 - Alle Gemeinden in Tirol werden unter Quarantäne gestellt
- 19. März 2020

Die Zahl der Toten steigt. Die Zahl der Infizierten übersteigt erstmals die 2.000er-Marke. Auch die Infektionskurve steigt kontinuierlich.
- 20. März 2020

Die Bundesregierung verlängert die am 15. März beschlossenen Maßnahmen bis zum 13. April (nach Ostern) (BKA, 2020-03-20)
- 26. März 2020

Die Bundesregierung präsentiert die Details des 38-Milliarden-Hilfspakets, das folgende Maßnahmen vorsieht:

 - Kurzarbeit, bei der die Lohnkosten von der Republik getragen werden
 - Härtefallfonds der Einzelpersonenunternehmen (EPU): Bis zu 6.000 Euro steuerfreie finanzielle Hilfe innerhalb von 3 Monaten, also bis zu maximal 2.000 Euro pro Monat für jede Einzelperson oder jedes EPU
 - Krisenfonds für die stark betroffenen Branchen wie Gastronomie, Tourismus oder Handel in Höhe von 15 Milliarden Euro
- 28. März 2020

Die Bundesregierung erhöht die Mittel für Kurzarbeit von 400 Millionen auf 1 Mrd. Euro. Insgesamt werden bis zu zwölf Milliarden Euro für Kurzarbeit zugesagt.
- 30. März 2020

9.377 Infizierte, mehr als 100 Tote in Österreich. Bundesregierung verschärft die Maßnahmen zur Bekämpfung des Corona-Virus:

(BKA, 2020-03-20)

- Verpflichtender Mund-Nasen-Schutz (MNS) in Supermärkten
- Besonders gefährdete Gruppen werden von der Arbeit freigestellt

- 4. April 2020

Erstmals weniger mit SARS-CoV-2 Neuinfektionen als Genesene.

- 6. April 2020

Die Bundesregierung beschließt folgende Maßnahmen: (BKA, 2020-04-06)

- Ausgangsbeschränkung bis Ende April
- Das Tragen von Mund-Nasen-Schutzmasken (MNS) in öffentlichen Verkehrsmitteln wird Pflicht
- „Home-Schooling“ bis Mitte Mai
- Keine Kultur- und Sportevents vor Zuschauern bis Ende Juni
- Stufenplan für schrittweise Geschäftsöffnung: kleinere Geschäfte bis 400 qm nach Ostern unter strengen Sicherheitsmaßnahmen (MNS, Mindestabstand, Hygienevorschriften)

- 14. April 2020

Erste Lockerungen der Corona-Schutzmaßnahmen treten in Kraft: Öffnungen kleinerer Geschäfte und Baumärkte sowie Öffnung der Bundesgärten

- 16. April 2020

Zahl der aktiven Corona-Infektionen sinkt erstmals (-13,4%)

- 19. April 2020

Erstmals weniger als 100 Neuinfektionen im Vergleich zum Vortag.

- 21. April 2020

Bundesregierung beschließt „Stufenplan zur Wiedereröffnung des Landes“

(BKA, 2020-04-21):

- Öffnung aller Geschäfte und Dienstleistungen (u.a. Friseure, Fußpflege, Maniküre) ab 1. Mai
- Stufenweises Hochfahren des Schulbetriebes ab 15. Mai
- Öffnung der Gastronomie und Gottesdienst unter strengen Auflagen (Mindestabstand, MSN, Abstandsregeln, Hygienemaßnahmen) ab 15. Mai

- 1. Mai 2020

Lockerungsmaßnahmen treten in Kraft:

- Öffnung eines Teils der Sportstätten für den Breitensport: Einrichtungen für Freiluft-Sport ohne Körperkontakt (Leichtathletik-Anlagen, Tennis- oder Golfplätze, Pferdesport- und Schießanlagen)

- Treffen von bis zu zehn Personen im öffentlichen Raum unter Einhaltung der Ein-Meter-Abstandregel sind wieder möglich
- 2. Mai 2020
Geschäfte über 400 qm öffnen (Mindestabstand, MSN-Pflicht)
- 4. Mai 2020
AMS meldet historischen Höchststand: 571.000 Personen arbeitslos (=12,8%)
104.000 Kurzarbeitsanträge für 1,2 Millionen Berufstätige gestellt
- 13. Mai 2020
Grenzöffnung Österreich – Deutschland
- 15. Mai 2020
Bundesregierung beschließt „2,4 Milliarden Euro für Schulentwicklungsprogramm“ (BKA, 2020-04-15)
Weitere Lockerungen treten in Kraft:
 - **Gastronomie öffnet** unter strengen Hygieneauflage. Öffnungszeiten bis 23Uhr, Nachtgastronomie (Clubs, Diskotheken) vorerst weiter geschlossen
 - Schulunterricht wiederaufgenommen
 - Museen unter Sicherheitsauflagen geöffnet
- 17. Mai 2020
Lockerungen der Reise- und Bewegungsfreiheit: Die bisher geschlossenen Grenzübergänge zu Tschechien, der Slowakei und Ungarn werden geöffnet. Wie an den Grenzen zu Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz nur noch stichprobenartige Kontrollen.
- 18. Mai 2020
Schulen öffnen nach neun Wochen Schließung. Schüler*innen kehren unter besonderen Hygiene- und Abstandsregeln an Volksschulen, AHS-Unterstufen, Neuen Mittelschulen und Sonderschulen in ihre Klassen zurück.
- 25. Mai 2020
Bundesregierung verabschiedet Investitionspaket in Höhe von 1 Milliarde Euro für Städte und Gemeinden, um Projekte wie den Bau oder die Sanierung von Kindergärten, Schulen, Senioreneinrichtungen, Sportstätten und den Breitbandausbau zu unterstützen. (BKA, 2020-05-25).
- 27. Mai 2020
Bundesregierung beschließt Ausweitung des Härtefall-Fonds

(BKA, 2020-05-27):

- Rechtsverbindliche Zusagen in Höhe von 23 Milliarden Euro
- Erweiterung der Antragsmöglichkeit von 3 auf 6 Monate
- Auszahlungshöhe auf mindestens 500 Euro aufgestockt
- „Comeback-Bonus“ in der Höhe von 500 Euro
- Anspruch auf mindestens 1.000 Euro pro Personen
- oberste Auszahlungsgrenze auf 2.500 Euro/Monat erhöht
- Steuerstundungen: 260.000 Anträge über 6 Milliarden Euro eingelangt
- Kurzarbeit: 110.000 Anträge genehmigt mit 10 Milliarden Euro Volumen
- Härtefonds: bisher 165.000 Personen mit 200 Millionen Euro gefördert

- 29. Mai 2020

Bundesregierung beschließt **Lockerungen** für **15. Juni** (BKA, 2020-05-29),

Lockerungen treten in Kraft:

- Kleinere Kulturveranstaltungen dürfen stattfinden
- Die strikte Ein-Meter-Abstandsregel wird dafür teils gelockert – mit Mund-Nasen-Schutz für Zuschauer*innen
- Indoor-Veranstaltungen mit bis zu 100 sitzenden Personen im Publikum erlaubt
- Hotels, Pensionen, Campingplätze und Schutzhütten dürfen unter Einhaltung von Hygienevorgaben und Abstandsregeln wieder öffnen
- Bäder, Fitnessstudios und Thermen öffnen wieder

- 30. Mai 2020

Zahl der aktiv Erkrankten sinkt in Österreich mit 497 Personen erstmals unter 500. Hospitalisierungen gehen zurück, nur mehr 98 befinden sich in Spitalsbehandlung, nur mehr 23 intensivmedizinisch.

- 8. Juni 2020

Bundesregierung beschließt AUA-Rettung: 150 Millionen Euro Steuergeld, 300 Millionen Euro Kredite, 150 Millionen von Lufthansa.

- 15. Juni 2020

Bundesregierung beschließt weitere Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise (BKA, 2020-06-15):

- 14 % Investitionsprämie
- Einmalzahlung von 450 Euro für alle Arbeitslosen
- Kinderbonus von 360 Euro pro Kind
- Kreditmoratorium für KMU
- Gastronomie und Tourismus MwSt auf Speisen und Getränke auf 5% gesenkt

Weitere Lockerungen treten in Kraft:

- **Ende** Trage-Pflicht des **Mund-Nasen-Schutzes** in der Öffentlichkeit

- Die Sperrstunde in der Gastronomie wird von 23.00 auf 1.00 Uhr ausgeweitet
- Vier-Personen-Limit pro Tisch fällt

5 Methodik

Wie im Kapitel 2.2 „Strukturierung der Master Thesis“ (S. 12 f.) dargestellt, werden in den folgenden Kapiteln explorative Expert*innen-Interviews abgehalten, kategorisiert, geordnet, und analysiert um alle relevanten Aspekte und Abläufe der Veränderungsprozesse, die im Zuge der SARS-CoV-2 Pandemie und der damit verbundenen Beschränkungen und des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 bei den interviewten Unternehmen verursacht oder in Folge dessen selbst herbeigeführt wurden, zu hinterfragen, um wiederum basierend auf diesen Ergebnissen die finale Beantwortung der Forschungsfrage zu erarbeiten.

Hierzu werden die transkribierten und anonymisierten Aussagen aller Interviews kombiniert und entsprechend deduktiver Kriterien mittels iterativ entwickeltem Kodierleitfadens kategorisiert und gruppiert. Die solcherart vorbereitete Gesamtheit an Datensätzen wird im Anschluss entsprechend der jeweiligen Forschungsfrage unterteilt, um aus ihr jene relevanten Aussagen samt klassifizierter Charakteristika zu isolieren, die für die nachfolgende quantitative Verteilungs- und Kontingenzbetrachtung der jeweiligen Forschungsfrage von Bedeutung sind. Auf Basis der Verteilungen, Verschränkungen und Szenarien werden die gefundenen Muster beschrieben und anschließend interpretiert.

Auf Basis aller Antworten der einzelnen Forschungsfragen wird abschließend anhand ihrer Gemeinsamkeiten, aber auch der von ihnen divergierenden Spezialfälle, eine abschließende Betrachtung der Gesamtergebnisse durchgeführt und interpretiert.

5.1 Qualitatives Expert*innen-Interview

„Qualitative Experteninterviews können definiert werden als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen über Entscheidungsprozesse, Strategien, Instrumente und deren Wirkungsweisen verfügen.“ (Kaiser, 2014)

Besondere Betonung bei dieser Definition wird auf den Umstand des „systematischen Vorgehens“ in Bezug auf deren „intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Verfahren der Datenerhebung und Datenanalyse“ gelegt (Kaiser, 2014), um „den Prozess der Datenerhebung, ihrer Analyse und Interpretation soweit offenzulegen (...), dass Dritte die einzelnen Schritte der Vorgehensweise erkennen und bewerten können.“ (Steinke, 1999)

Zweiter entscheidender Aspekt der Definition des qualitativen Expert*innen-Interviews ist die „theoriegeleitete Vorgehensweise“, mittels der die Analyse auf vorhandenes theoretisches Wissen aufbaut und die Ergebnisse der Analyse wieder mit dieser verknüpft und in

Zusammenhang gebracht wird, wobei Neutralität und Ergebnisoffenheit gewahrt werden soll. (Kaiser, 2014)

5.1.1 Datenerhebung

Um die Qualifikation der Expert*innen bzw. deren Unternehmen für die Untersuchung gewährleisten zu können bietet es sich an, vorab einen Fragebogen mit geschlossenen Fragen zur Bestimmung der Intervieweignung zu verfassen, im Vorfeld des Interviews an die betreffenden Expert*innen zu versenden und noch vor der detaillierteren Vereinbarung eines konkreten Interviewtermins auf deren Eignung hin zu bewerten.

Im Vorfeld des Interviews wird weiters ein allgemeiner Interview-Leitfaden erstellt, der dazu dient, den Verlauf jeder Befragung zu führen. Dies geschieht, indem die Reihenfolge der Themen einer geplanten Dramaturgie folgt, die gewährleistet, dass alle Forschungsfragen im Zuge des Interviews behandelt werden und der maximale Informationsgehalt im Rahmen der Befragung erhoben werden kann. Da die Interviews mit mehreren Expert*innen abgehalten werden und eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten anzustreben ist, ist es notwendig, die befragten Expert*innen derart „abzuholen“, dass alle Themenbereiche, die für die Auswertung von Interesse sind, im entsprechenden Maß nachvollziehbar und ausführlich erörtert werden.

Der Live-Ton der Interviews wird digital aufgezeichnet und ermöglicht es daher in weiterer Folge, eine wörtliche Transkription der Befragungen erstellen zu können.

Um den maximalen Informationsgehalt des Expert*innenwissens der Befragten zu erhalten bietet es sich an, das Interview bereits während der darauffolgenden Transkription zu anonymisieren und diesen Umstand im Vorfeld des Interviews während einer Vorbesprechung ausdrücklich zu verdeutlichen, da hierdurch auch bei Veröffentlichung der Transkriptionen keinerlei unfreiwillige Indiskretionen befürchtet werden müssen, was sich förderlich auf die Offenheit der gegebenen Antworten auswirkt.

5.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Um im Zuge von wissenschaftlichen Datenanalysen in der Lage zu sein, Aussagen über spezifische Themenbereiche anstellen zu können, werden jene dadurch strukturiert, indem einzelne Merkmale definiert werden, deren Ausprägungen im Zuge der Analyse untersucht werden sollen. Bei derartigen Messungen verfährt man dahingehend, dass systematische Zuordnungen einer Datenmenge zu den jeweiligen Ausprägungen ihrer Variablen durchgeführt werden. Handelt es sich bei den solcherart differenzierten Ausprägungen um jene von nominalskaliertem Charakter im Sinne von sich gegenseitig ausschließenden Ausprägungen, die nach dem Kriterium *Gleichheit/Verschiedenheit* unterschieden werden

können, so gilt die qualitative Analysetechnik als zu verwendende Analysemethode (Mayring, 2015).

Zu den Aufgabenfeldern der qualitativen Analysetechniken gehört zum einen die Isolation der für den spezifischen Untersuchungsgegenstand maßgeblichen Einzelfaktoren und zum anderen die Konstruktion von charakteristischen Zusammenhängen aus eben diesen Faktoren. Hierbei soll die Ordnung eines Datenmaterials nach spezifizierten Gesichtspunkten erfolgen, die aus empirischer oder theoretischer Sicht sinnvoll erscheinen und es ermöglichen, eine strukturierende Beschreibung des erhobenen Materials zu entwickeln.

Qualitative Analysemethoden eignen sich besonders für den Bereich von explorativen Pilotstudien, in denen ein Gegenstandsbereich offen erkundet sowie Kategorien und Erhebungen erprobt werden sollen.

Ziel einer qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die vielschichtigen Sinnstrukturen innerhalb des betreffenden Datenmaterials tiefgreifend zu hinterfragen, wobei die Analyse immer die latente Sinngestalt des Gegenstandes zu erörtern und zu verstehen sucht.

Qualitative Befragungen können als Expert*innen-Interviews geführt werden, in denen die Sichtweisen und Einstellungen der Interviewten erfasst werden.

Das Ablaufmodell gemäß Mayring definiert für qualitative Inhaltsanalysen, das Design der Analyseschritte und stellt somit das Grundgerüst der vorliegenden Masterarbeit dar.

Inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Mayring)
Bestimmung des Ausgangsmaterials <ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung des Materials 2. Analyse der Entstehungssituation 3. Formale Charakteristika des Materials
Fragestellung der Analyse <ol style="list-style-type: none"> 4. Richtung der Analyse 5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung
Ablaufmodell der Analyse <ol style="list-style-type: none"> 6. Bestimmung der Analysetechnik 7. Definition der Analyseeinheiten 8. Festlegung der Einschätzungsdimensionen
Analyseschritte gemäß Ablaufmodell <ol style="list-style-type: none"> 9. Bestimmung der Ausprägungen 10. Formulierung von Definitionen 11. Fundstellenbezeichnung 12. Bearbeitung der Fundstellen 13. Überarbeitung des Kategoriensystems
Zusammenstellung und Interpretation <ol style="list-style-type: none"> 14. Einschätzung 15. Analyse von Häufigkeiten und Konfiguration

Tabelle 3: Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, eigene Darstellung)

5.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Bei der strukturierten Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Auswertungsmethode, bei der das Ausgangsmaterial in Hinblick auf die gestellten Forschungsfragen hin interpretiert wird. Um zu ermitteln, ob es sich bei dem vorliegenden Ausgangsmaterial überhaupt um hierfür geeignetes Material handelt, wird im Zuge der Quellenkunde/Quellenkritik das Ausgangsmaterial auf seine Eignung hin untersucht.

Im Zuge dessen wird entschieden, welche Teile des Ausgangsmaterials für die interpretierende Analyse herangezogen werden.

Diese Untersuchung erfolgt in drei Schritten, welche kurz dargestellt werden und deren Bezug zum vorliegenden Datenmaterial dargestellt wird.

5.2.1.1 Schritt 1: Festlegung des Materials

Im ersten Schritt ist es erforderlich, genau zu definieren, welches Material der Untersuchung zugrunde gelegt werden soll. Zweck des Materials ist es, die entsprechenden Forschungsfragen zu beantworten. Um die Antworten der Befragten zu legitimieren ist es notwendig sicherzustellen, dass die befragten Unternehmen repräsentativ entsprechend der in den Forschungsfragen zu behandelnden Untersuchungsmenge sind. Die Klärung der Repräsentativität erfolgt durch Abfrage spezifischer Charakteristika, die die Zugehörigkeit zu der in den Forschungsfragen zu behandelnden Untersuchungsmenge überprüft und hierdurch gewährleistet.

5.2.1.2 Schritt 2: Analyse der Entstehungssituation

Im Zuge der Erarbeitung der Definition der Entstehungssituation der jeweiligen Interviewsituation ist es erforderlich im Vorfeld zu bestimmen, wie die Umstände des Interviews zu gestalten sind, um den maximalen Informationsgehalt zu erhalten, der für die Beantwortung der Forschungsfragen benötigt wird. Im Zuge dessen soll die Möglichkeit gegeben sein, nicht nur die Antworten auf die betreffenden Forschungsfragen zu erhalten, sondern auch die Beweggründe, Motive, Umstände, Alternativen und Auswirkungen im Umfeld der Forschungsfragen zu erörtern, um so ein Bild der Gesamtsituation der die Forschungsfrage umgebende Situation des jeweiligen Unternehmens in Erfahrung zu bringen und in eine Metaperspektive einflechten zu können. Um dies trotz des Umstandes, dass die Befragten unterschiedlicher Branchen entstammen und verschiedene Ausbildungen aufweisen, gewährleisten zu können, ist es notwendig jeden Interviewpartner gesondert „abzuholen“ und auf eine geplante Befragungs-Reise mitzunehmen, um eine spätere Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Antworten zwischen den verschiedenen Interviewpartnern sicherstellen zu können. Dies kann erfolgen, indem zu Anfang von einfachen, allgemeinen Fragen ausgegangen wird, welche das Umfeld zu klärender Forschungsfragen erst grob umreißen, aber dennoch bereits den Fokus späterer Detailfragen vorwegnehmen und so ein Bild der fraglichen Umstände gestaltet.

Im Zuge der Befragung werden dann weitere Details und Aspekte dieser Umstände systematisch abgehandelt und der Befragte durch diese geführt, um dadurch den Befragten die Möglichkeit zu geben, bisher noch nicht erkannte Zusammenhänge zu erkennen und im Zuge des Interviews zu besprechen. Da es sich bei den Forschungsfragen um die Umstände einer krisenhaften Ausnahmesituation handelt, die zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht

lange zurücklag, ist es notwendig, neuen Erkenntnissen im Laufe des Interviews entsprechend Raum zur Erarbeitung zu gewähren.

5.2.1.3 Schritt 3: Formale Charakteristika des Materials

Als Basis für die Untersuchung dient das schriftliche Transkript der Interviews, deren Tonspur digital aufgezeichnet wird. Da es sich hierbei um eine wissenschaftliche Transkription handelt, wird der Inhalt wortwörtlich übertragen. Dies macht es anderen Forscher*innen möglich, diese Transkriptionen als Basis für weitere, anders geartete Untersuchungen mit alternativen Analysemethoden heranzuziehen. Im Zuge dieses dritten Schrittes der Bestimmung des Ausgangsmaterials ist es erforderlich, dass Transkriptionsanweisungen formuliert und festgehalten werden.

5.2.2 Fragestellung der Analyse

Folgend dem Ablaufmodell von Mayring (Mayring, 2015) ist es im folgenden Abschnitt erforderlich, eine spezifische Fragestellung und die Orientierung der Analyse zu definieren um festlegen zu können, welche Inhalte zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen und interpretiert werden müssen. Diese Bestimmung der Fragestellung ist in zwei Abschnitte gegliedert:

5.2.2.1 Schritt 4: Richtung der Analyse

Ausgehend vom sprachlichen Material des Interviews können Aussagen in verschiedensten Richtungen aus dem Transkript interpretiert werden. Es kann sowohl der im Text beschriebene Gegenstand ebenso wie spezielle Charakteristika des Textverfassers selbst oder die Wirkung des Textes auf deren Zielpersonen interpretiert werden. Es muss vorab bestimmt werden, in welche Richtung die Analyse des Transkripts orientiert werden soll. (Mayring, 2015)

5.2.2.2 Schritt 5: Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Die Inhaltsanalyse verlangt neben der „Regelgeleitetheit“ ebenso nach „Theoriegeleitetheit“ der Interpretation. Aus diesem Grund verlangt die Inhaltsanalyse danach, dass diese einer präzisen theoretisch begründeten Fragestellung folgt. Die Theoriegeleitetheit bezieht sich hierbei auf den Umstand, dass die Fragestellung auf Erfahrungen und Überlegungen anderer zu diesem Gegenstand basieren und an diese anknüpfen soll und somit eine Erweiterung der bisherigen Forschung auf dem spezifischen Fachgebiet darzustellen. (Mayring, 2015)

Die zentrale Hauptfragestellung dieser Arbeit lautet: **„Sind die nachhaltigen KMU im Zuge des ersten SARS-CoV-2-Lockdowns nachhaltig geblieben?“**

Sie unterteilt sich in die folgenden Forschungsfragen:

Fragestellung 1: „Welchen Einfluss hatten die SARS-CoV-2-bedingten Beschränkungen und der erste Lockdown auf die Businessmodelle der befragten Unternehmen?“

Fragestellung 2: „Für welche Reaktionen auf Beschränkungen und Lockdown haben sich die befragten Unternehmen entschieden?“

Fragestellung 3: „Welche Ähnlichkeiten bzw. Divergenzen gibt es zwischen den jeweiligen Problemlösungen der befragten Unternehmen?“

Fragestellung 4: „Ist es auf Grund der krisenbedingten Veränderung der Umstände zu einem Aufweichen des nachhaltigen Wesenszuges der befragten Unternehmen gekommen?“

5.2.3 Ablaufmodell der Analyse

5.2.3.1 Schritt 6: Bestimmung der Analysetechnik

Im Zuge des nächsten Schrittes ist es nun erforderlich festzulegen, welche spezielle Analysetechnik zum vorliegenden Ausgangsmaterial passt und für die vorliegende Untersuchung angewendet werden soll. Hierdurch werden die einzelnen Analyseschritte im Vorfeld festgelegt, wodurch die Analyse für andere nachvollziehbar, intersubjektiv überprüfbar, auf andere Gegenstände übertragbar und für andere benutzbar wird. (Mayring, 2015)

Zur Auswahl stehen drei Grundformen des Interpretierens:

- Die Zusammenfassung, deren Aufgabe es ist, durch Reduktion des Materials dessen wesentliche Inhalte zu abstrahieren, aber dennoch ein repräsentatives Abbild des Grundmaterials darzustellen.
- Die Explikation, die zu vorab definierten Textpassagen weiteres Material recherchiert, um die betreffenden Textstellen weiter zu deuten und vertiefend zu erklären.
- Die Strukturierung hat die Aufgabe, Aspekte aus dem Material herauszufiltern um unter Anwendung vorab festgelegter deduktiver Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen.

5.2.3.2 Schritt 7: Definition der Analyseeinheiten

Bei der Bestimmung der **Auswertungseinheit** geht es darum festzulegen, wann und wie oft die Bewertung im Ausgangsmaterial kategorisiert werden soll. (Mayring, 2015)

Die **Kodiereinheit** ist der kleinste Textbestandteil der Transkription, der unter eine zu klassifizierende Kategorie fallen kann. Sobald innerhalb der definierten Auswertungseinheit das Material darauf schließen lässt, dass es sich um einen relevanten Aspekt einer Forschungsfragen handelt – welcher Art auch immer –, wird dieses Material kodiert.

Der minimale Bedeutungsträger, der innerhalb dieser Umfrage kodiert wird, ist die Aussage. Ein Satz kann mehrere Aussagen beinhalten, es können aber auch mehrere Sätze zu einer Aussage gehören.

Als **Kontexteinheit** wird der größte Teil des untersuchten Datenmaterials bezeichnet. (Mayring, 2015)

5.2.3.3 Schritt 8: Festlegung der Einschätzungsdimension

Die Einschätzungsdimensionen sind Variablen mit Ausprägungen, an deren Fundstellen das Material anhand einer Skala eingeschätzt werden soll. Diese Einschätzungen werden bei der skalierenden Strukturierung während der Ergebnisaufbereitung zusammengefasst und nach Häufigkeit und Kontingenz quantitativ analysiert. (Mayring, 2015)

Da in der hiesigen Untersuchung mehrere Forschungsfragen vorliegen, die unterschiedliche Themenkreise behandeln, ist es nicht möglich, die Untersuchung mit nur einer Einschätzungsdimension durchzuführen. Es ist deshalb nötig, für jede Forschungsfrage eine eigene Einschätzungsdimension zu definieren.

Um dies zu ermöglichen, wird die Einschätzungsdimensionen so definiert, dass es mittels logischer Verknüpfungen für die jeweilige Forschungsfrage möglich wird, das zu kodierende Datenmaterial auf die für die Forschungsfrage relevanten Aussage der Transkription zu beschränken.

Hierdurch gelingt es außerdem, den Kodierungsaufwand auf jene Aussagen zu beschränken, die im Rahmen dieser Untersuchung auch tatsächlich ausgewertet werden sollen.

5.2.4 Analyse gemäß Ablaufmodell

5.2.4.1 Schritt 9: Bestimmung der Ausprägungen

Bei der skalierenden Strukturierung werden die Einschätzungsdimensionen als Variablen gefasst und mittels theoriegeleitet-deduktiver Kategorien in entsprechenden Ausprägungen unterteilt. (Mayring, 2015)

5.2.4.2 Schritt 10: Kodierleitfaden: Definition, Ankerbeispiele und Kodierregeln

Es ist erforderlich, genau zu definieren, wann ein Materialbestandteil unter eine der Kategorien fällt. Hierbei wird ein bewährtes dreistufiges Verfahren angewendet, das auf der Kategorisierungstheorie der allgemeinen Psychologie beruht. Es wird die Definition einer Kategorie festgelegt, besonders repräsentative Ankerbeispiele aus dem konkreten Transkript extrahiert und Kodierregeln festgelegt, um die Abgrenzungsprobleme, die während der Kodierung aufgetaucht sind, eindeutig zu klären.

5.2.4.3 Schritt 11: Fundstellenbezeichnung

Die Fundstellenbezeichnung muss innerhalb der als Auswertungseinheit definierten Aussagen durchgeführt werden. (Mayring, 2015)

5.2.4.4 Schritt 12: Bearbeitung der Fundstellen

Im Zuge der Bearbeitung der Fundstellen erfolgen die Einschätzungen je Auswertungseinheit innerhalb des Fundstellenmaterials unter Verwendung des Kodierleitfadens. Treten während der Kodierung besonders eindeutige Kodierungsbeispiele auf, so werden diese als Ankerbeispiele in den Kodierleitfaden aufgenommen. Sollten besonders ambig und fragliche Kodierungen vorgefunden werden, so muss bezüglich der Zuordnung eine eindeutige Entscheidung getroffen und eine Kodierregel für ähnliche Fälle formuliert und in den Kodierleitfaden übernommen werden. (Mayring, 2015)

5.2.4.5 Schritt 13: Überarbeitung des Kategoriensystems

Im Zuge der Definition der Einschätzungsdimensionen und nach der erstmaligen Definition der Ausprägungen (5.2.3.3, 5.2.4.1, S. 46 f.) ist es entsprechend dem Ablaufmodell für die strukturierende Inhaltsanalyse erforderlich, einen Probedurchlauf an einem Teil des Datenmaterials durchzuführen. Im Zuge dessen werden Fundstellen für Einschätzungsdimensionen gekennzeichnet und den Fundstellen versuchsweise Ausprägungen entsprechend der bisherigen Definition lt. vorläufigem Kodierleitfaden zugewiesen. Dies dient dazu zu ermitteln, ob die festgelegten Ausprägungen eine genügende Anzahl von Treffern im vorhandenen Datenmaterial generieren und sich demzufolge für eine Anwendung auf die gesamte Kontexteinheit eignen – oder ob eine Überarbeitung der Definitionen erforderlich ist. (Mayring, 2015)

5.2.5 Zusammenstellung und Interpretation

5.2.5.1 Schritt 14: Einschätzung

In weiterer Folge muss nun eingeschätzt werden, ob die Auswertungseinheit in genügend hohem Ausmaß in der Untersuchung auftritt, um eine Analyse dieser bewerkstelligen und die Forschungsfragen entsprechend beantworten zu können. Ferner sollte bewertet werden, ob die Datenlage Häufungen aufweist und genügend Diversität aufweist.

Im Abschluss dieses Bewertungsschrittes ist es notwendig zu definieren, ob sich das ermittelte Datenmaterial für die Beantwortung der Forschungsfrage eignet und demzufolge für weitere Analyseschritte als geeignet bewertet wird.

5.2.5.2 Schritt 15: Analyse / Interpretation

In diesem Abschnitt werden die Forschungsfragen mit Hilfe der aus den Transkriptionen aller Interviews extrahierten und in späterer Folge kodierten Daten auf die für die jeweilige Forschungsfrage relevanten Datensatz eingeschränkt und danach auf Häufigkeiten und Konfiguration hin untersucht. Hierbei werden sowohl die Ergebnisse über alle befragten Unternehmen hinweg betrachtet als auch jene der einzelnen Unternehmen für sich, um festzustellen, ob sich generelle Trends identifizieren lassen, die sich bei allen befragten Unternehmen zeigen, oder aber ob sich keinerlei allgemein gültige Tendenzen zeigen. Auch wird untersucht, ob sich spezielle „Ausreißer“ innerhalb der Datensätze identifizieren lassen und wo und wie gepaart dies auftritt, um damit Bündelungen/Verschränkungen von Aspekten zu identifizieren.

Abschließend werden Besonderheiten und Ähnlichkeiten zwischen den Befragten Unternehmen erörtert, Erklärungsmodelle für deren Ursachen und Auswirkungen eruiert, und Rückschlüsse und Handlungsempfehlungen angeführt.

6 Methodik – Anwendung & Evaluierung

6.1 Anwendung: Qualitatives Expert*innen-Interview

Da es zum wissenschaftlich relevanten Problembereich zum Zeitpunkt der Interviews noch keine gesicherten theoretischen Annahmen in Bezug auf Verhalten, Verlauf und Auswirkungen der SARS-CoV2 Beschränkungen auf den Untersuchungsgegenstand der nachhaltigen KMU gab, handelt es sich im Fall der durchgeführten Interviews um „explorative Forschungsinterviews“ (Kaiser, 2014) deren Ziel es, ist „Sachverhalte zu erkunden, zu erforschen oder ausfindig zu machen“ (Bortz & Döring, 2002) , wobei es um

Sammlung von Informationen geht, die in weiterer Folge zur Formulierung einer Hypothese führen. (Kaiser, 2014)

„Leitfaden gestützte Interviews“ verfolgen das Ziel, „spezifische Informationen über ein zu untersuchendes Phänomen zu generieren, die anderweitig nicht zu erhalten wären“, wobei die Befragung hierbei mit dem Ziel erfolgt spezielles Wissen abzufragen, das zur Beantwortung einer theoretisch eingebetteten Forschungsfrage erforderlich ist. Die Zuschreibung und Auswahl der „Expertenrolle“ erfolgt hierbei durch den Forscher selbst. (Kaiser, 2014)

6.1.1 Anwendung: Datenerhebung

Um die Qualifikation der Expert*innen bzw. deren Unternehmen für die Untersuchung gewährleisten zu können, wurde ein Fragebogen mit geschlossenen Fragen zur Bestimmung der Intervieweignung verfasst und im Vorfeld des Interviews an die betreffenden Expert*innen versendet, um sie noch vor der detaillierteren Vereinbarung eines konkreten Interviewtermins auf deren Eignung hin zu bewerten.

Da in der Befragung die Sparte der nachhaltigen KMUs untersucht werden sollte, kamen Fragen zum Jahresumsatz, der Anzahl von Mitarbeiter*innen und die Ausprägung der unternehmerischen Nachhaltigkeit im Fragebogen vor und galten als Qualifikationskriterium für die Durchführung eines Interviews mit dem entsprechenden Unternehmen.

Im Vorfeld des Interviews wurde weiters ein allgemeiner Interview-Leitfaden erstellt, der dazu dient, den Verlauf jeder Befragung zu führen. Dies geschah, indem die Reihenfolge der Themen einer geplanten Dramaturgie folgt, die gewährleistet, dass alle Forschungsfragen im Zuge des Interviews behandelt wurden und der maximale Informationsgehalt im Rahmen der Befragung erhoben werden konnte. Da die Interviews mit mehreren Expert*innen abgehalten wurden und eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten anzustreben war, war es notwendig, die befragten Expert*innen derart „abzuholen“, dass alle Themenbereiche die für die Auswertung von Interesse waren im entsprechenden Maß nachvollziehbar und ausführlich erörtert wurden.

Da die befragten Expert*innen aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Ausbildungen stammen, musste sichergestellt werden, dass deren Antworten zwar branchenspezifisch relevant sind, aber dennoch Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen zulassen, um die Antworten einer gemeinsamen Hypothesenfindung zuführen zu können. Weiters wurde vorab vereinbart, dass die Befragten während des Interviews frei antworten können und in deren Redefluss zu erörterten Themen nicht eingeschränkt werden, um dem Aspekt des „explorativen“ gerecht zu werden. Aus diesem Grund wurde eine Interview-Dauer von bis zu zwei Stunden im Vorfeld vorab vereinbart.

Da zum Zeitpunkt der Interviews die Beschränkungen des ersten Lockdowns bereits aufgehoben waren und eine zweite Pandemie-Welle sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht andeutete, wurde für alle Interviews eine persönliche Besprechung in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen unter Wahrung eines Sicherheitsabstandes und dem Tragen von Mund-Nasenschutz-Masken vereinbart und durchgeführt.

Die Aufzeichnung der Interviews (Ton) erfolgte mittels eines digitalen Diktiergerätes und ermöglichte es in weiterer Folge, eine wörtliche Transkription der Interviews erstellen zu können.

Um den maximalen Informationsgehalt seitens der Expert*innen zu erhalten – ohne befürchten zu müssen, dass geheime oder diskreditierende Informationen durch die Veröffentlichung der Interviews an die Öffentlichkeit geraten können – bot es sich an, für derartige Interviews die Anonymisierung der betreffenden Interview-Transkription zu vereinbaren. Hierbei wurden sämtliche Informationen, die einen Rückschluss auf Firmen, Kund*innen, Lieferant*innen, Personen oder Orte zulassen, aus der Transkription entfernt und durch repräsentative Synonyme (z.B.: „Kunde/in 1“) ersetzt, um die Verständlichkeit der Interviews und die Analyse der Inhalte nicht zu beeinträchtigen.

Sowohl der Fragebogen zur Eignung des befragten Unternehmens (9.1, Seite 126) als auch der Interviewleitfaden (9.2, Seite 131) befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

6.2 Anwendung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

6.2.1 Anwendung: Bestimmung des Ausgangsmaterials

Bei der strukturierten Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Auswertungsmethode, bei der das Ausgangsmaterial in Hinblick auf die gestellten Forschungsfragen hin interpretiert wird. Um zu ermitteln, ob es sich bei dem vorliegenden Ausgangsmaterial überhaupt um hierfür geeignetes Material handelt, wurde im Zuge der Quellenkunde/Quellenkritik das Ausgangsmaterial auf seine Eignung hin untersucht. Im Zuge dessen wurde entschieden, welche Teile des Ausgangsmaterials für die interpretierende Analyse herangezogen werden.

Diese Untersuchung des Materials erfolgte mit Hilfe der drei folgenden Schritte:

6.2.1.1 Anwendung, Schritt 1: Festlegung des Materials

Im ersten Schritt war es erforderlich genau zu definieren, welches Material der Untersuchung zugrunde gelegt werden soll. Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden Expert*innen-Interviews mit Besitzer*innen/Geschäftsführer*innen von fünf nachhaltigen

Unternehmen durchgeführt, wörtlich transkribiert und aus diesen Transkriptionen die relevanten Passagen ausgewählt, kategorisiert, analysiert und interpretiert. Um die Repräsentativität der gewählten Expert*innen sicherstellen zu können, wurden die betreffenden Unternehmen auf Basis der folgenden Kriterien ausgewählt:

- a) Repräsentativität der Unternehmensgröße
- b) Repräsentativität der Branche

ad a) Repräsentativität der Unternehmensgröße

Lt. Untersuchungen des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort handelt es sich bei 99,6 % der Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft in Österreich um KMU. Diese sind dabei Arbeitgeber für rund zwei Drittel aller österreichischen Erwerbstätigen und für mehr als 60 % der Umsätze, Bruttowertschöpfung und Investitionen verantwortlich. KMU stellen somit das „Rückgrat“ der heimischen Wirtschaft dar. (BMDW, 2020)

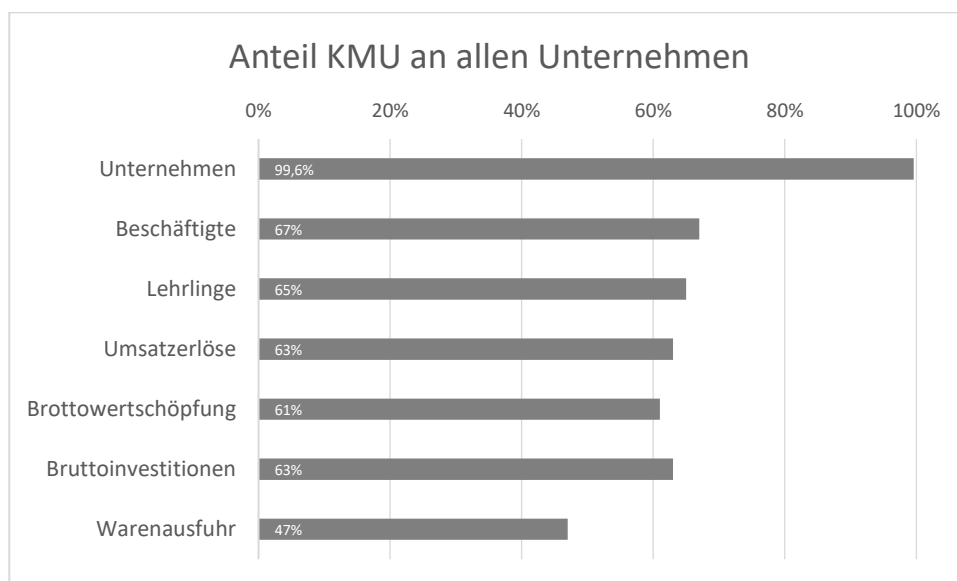


Abbildung 10: KMU-Kennzahlen Österreich, Quelle: Statistik Austria 11/2019

Des Weiteren werden KMU in dieser Untersuchung auf Grund ihrer Größe und informellen Strukturierung dem Anspruch gerecht, theoretisch in der Lage zu sein, dynamisch auf Veränderungen im Umfeld des Unternehmens reagieren zu können⁴³ und stellen somit den idealen „Playground“ für Untersuchungen von dynamischen Reaktionen auf fremdinduzierte Umstandsveränderungen an unterschiedlichen Unternehmen dar.

⁴³ (Fechner, 1998), (Fahr & Foit, 2015), (Fathi, 2019)

ad b) Repräsentativität der Branche

Lt. Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort verteilen sich die Branchen innerhalb der KMU in Österreich, gereiht nach Häufigkeit, auf fünf Sektoren.

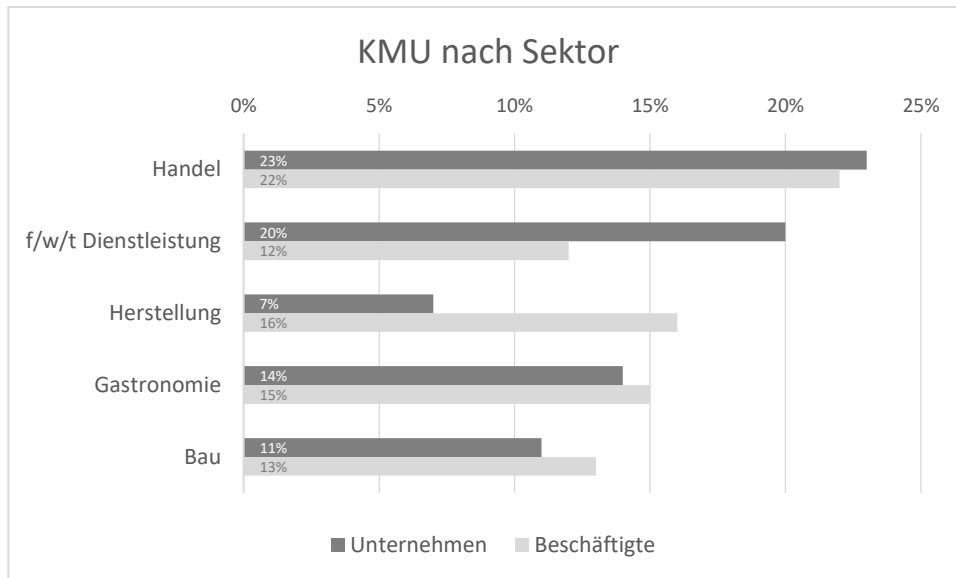


Abbildung 11: KMU nach Branchen, Quelle: Statistik Austria 6/2019, eigene Darstellung

„Eine Betrachtung der KMU nach Branchen zeigt, dass innerhalb der marktorientierten Wirtschaft der Handel, die Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, die Beherbergung und Gastronomie, der Bau sowie die Herstellung von Waren die fünf größten Sektoren sind.“ (BMDW, 2020)

Fast drei Viertel der Unternehmen sowie mehr als drei Viertel der Beschäftigten und der Umsätze innerhalb aller österreichischen KMU kommen hierbei aus diesen fünf Branchen.

Es wurden daher für die Untersuchung Unternehmen aus eben diesen Sektoren Handel, technische Dienstleistungen, Gastronomie, Bau und Herstellung von Waren gewählt, wobei freiberuflich technische Dienstleistungen und Baubranche in einem Unternehmen abgedeckt werden konnten.

Um die Repräsentativität der Interviewpartner*innen auch auf nicht marktorientierte Unternehmen zu erweitern, wurde des Weiteren eine NGO, die in ihrer Mitarbeiter*innenanzahl dem eines KMU entspricht, in die Untersuchung mit aufgenommen.

Für die Expert*innenauswahl wurden Unternehmen mit der Bitte für ein Interview angeschrieben und je ein Unternehmen aus jeweils einer der fünf Branchen ausgewählt, welche sich selbst als nachhaltiges Unternehmen bezeichneten.

6.2.1.2 Anwendung, Schritt 2: Analyse der Entstehungssituation

Die Teilnahme am Interview war freiwillig und den befragten Unternehmen wurde zugesagt, dass die Transkriptionen der Interviews noch vor Beginn der Kodierung anonymisiert werden würden, so dass keinerlei Rückschluss auf die Identität der befragten Unternehmen möglich ist. Alle Gespräche wurden live unter vier Augen geführt und sie alle fanden vor Ort in den jeweiligen Unternehmen statt.

Die Unterhaltungen wurden als halbstrukturiertes und offenes Interview geführt, bei denen dem Interviewer ein Leitfaden mit Fragen zur Verfügung stand, der vorab den Interviewten übermittelt wurde und es wurde dem Interviewten ermöglicht, auf die Fragen frei und offen zu antworten. Thematische Ausschweifungen in benachbarte Themengebiete während des Interviews von Seiten des Interviewten wurden zugelassen, um den Redefluss nicht zu unterbrechen und um dem explorativen Charakter des Interviews gerecht zu werden, da sich auch abseits des intendierten Themenbereiches Ausführungen von unerwartetem Interesse für die Forschungsfragen befinden konnten.

Code	Branche	Dauer	Mitarbeiter	Umsatz
KMU-1	techn. DL/Bau	1:37:44	10	< 2 Mio. €
KMU-2	Gastronomie	0:54:45	9	< 2 Mio. €
KMU-3	Sozial	1:05:03	12	-
KMU-4	Herstellung	1:53:20	67	< 50 Mio. €
KMU-5	Handel	0:41:40	267	< 50 Mio. €

Tabelle 4: Charakteristika der befragten Unternehmen

Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt alle Interviewten behutsam auf die Thematik des Interviews einzustimmen, weshalb vorab allgemeine Fragen zum jeweiligen Unternehmen gestellt wurden. Weiters wurden Erörterungen zum Portfolio und den beiden umsatzstärksten Produkten/Dienstleistungen erbeten, die Beziehung zu Lieferant*innen und Abnehmer*innen hinterfragt sowie gebeten, die eigentlich wertschöpfende Tätigkeit des jeweiligen Unternehmens darzustellen, um die Befragten vor dem eigentlichen Fragenteil auf den Kontext des Interviews zu fokussieren und sie dazu zu bewegen, ihr eigenes Unternehmen im Vorfeld kurz zu resümieren.

Anschließend folgte der eigentliche Fragenteil des Interviews, in dem es ausschließlich um das Betriebswissen der jeweiligen Expert*innen ging, das während der SARS-CoV-2

Beschränkungen und des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 gesammelt wurde. Hauptaugenmerk lag hierbei auf den SARS-CoV-2 induzierten Veränderungen in und um das eigene Unternehmen. Von besonderem Interesse waren hierbei die fremdbestimmten Veränderungen, die im Zuge dessen um das Unternehmen stattgefunden haben sowie die aktiv selbstbestimmten Veränderungen, die in und um das Unternehmen als eigene Reaktion hierauf umgesetzt wurden.

6.2.1.3 Anwendung, Schritt 3: Formale Charakteristika des Materials

Basis für die Untersuchung war das schriftliche Transkript der Interviews, deren Tonspur digital aufgezeichnet wurde. Da es sich hierbei um eine wissenschaftliche Transkription handelt, wurde der Inhalt wortwörtlich übertragen. Dies ermöglicht es, anderen Forscher*innen diese Transkriptionen als Basis für eventuell weitere, andersgeartete Untersuchungen mit alternativen Analysemethoden heranzuziehen. Im Zuge dieses dritten Schrittes der Bestimmung des Ausgangsmaterials war es erforderlich, dass Transkriptionsanweisungen formuliert und festgehalten wurden.

Folgende Transkriptionsanweisungen wurden festgelegt:

1. Die Transkription erfolgt wortwörtlich; „äh“ und ähnliche Lautäußerungen wurden mit transkribiert.
2. Nonverbale Äußerungen wurden transkribiert, wenn sie zum besseren Verständnis des ausgesagten beitragen. z.B.: „(lacht)“.
3. Wortwiederholungen wurden transkribiert.
4. Kurze Pausen wurden durch „...“ gekennzeichnet.
5. Längere Pausen wurden durch einen Zeilenumbruch ohne Punkt am Ende der Zeile gekennzeichnet.
6. Unverständliche Antworten oder Abschnitte wurden mit „(unverständlich)“ gekennzeichnet.
7. Unterbrechungen und Abschnitte, für die seitens des Interviewten erbeten wurde, sie nicht mit zu transkribieren, wurden durch „(...“ gekennzeichnet.
8. Einzelne zentrale Begriffe der jeweiligen Aussage wurden fett / bold hervorgehoben um ein rasches Auffinden von Passagen im Transkript zu ermöglichen.
9. Interview-Fragen wurden mit dem Präfix „F“ gekennzeichnet; Antworten erhalten das Präfix „A“.
10. Haben mehrere Befragte geantwortet, wurde die Kennung der jeweiligen Antwort um eine eindeutige und durchgängige Indexzahl des Interviewten erweitert („A2“).

11. Um Rückschlüsse auf die befragten Personen und die besprochenen Unternehmen einschließlich deren Lieferant*innen und Kund*innen zu unterbinden, erfolgte eine Anonymisierung bereits während der Transkription. Um die Verständlichkeit der Aussage nicht zu kompromittieren, erfolgte die Anonymisierung von Namen, Orten und branchenüblichen Begriffen durch ein ersetzend charakterisierendes Pseudonym, gefolgt von einer über das Interview hinweg eindeutigen Indexzahl. z.B.: „Kunde1“.
12. Fragen und Antworten wurden mit einem einmaligen Zeitstempel versehen, der den Beginn der jeweiligen Wortmeldung markiert.

6.2.2 Anwendung: Fragestellung der Analyse

Diese Bestimmung der Fragestellung wurde in zwei Abschnitte gegliedert:

6.2.2.1 Anwendung, Schritt 4: Richtung der Analyse

In dieser Untersuchung sollten die Befragten dazu angeregt werden, ihr Betriebswissen in Bezug auf die Veränderungen, die während des Untersuchungszeitraumes in und um ihr Unternehmen stattgefunden haben, darzustellen. Handlungen seitens fremdbestimmter externer Stakeholder wie Gesetzgeber aber auch Kund*innen sowie selbstbestimmte eigene Vorgehen und Reaktionen auf externe wie auch interne Veränderungen sollen dargelegt und erörtert werden. Eben diese **Veränderungen** stellen den Kern der Untersuchung dar, die während der späteren Datenanalyse dann klassifiziert, geordnet, analysiert und interpretiert werden sollen.

Es ist nicht Teil dieser Untersuchung, den Status der Nachhaltigkeit in den jeweiligen Unternehmen zu dokumentieren. Stattdessen wird herausgearbeitet, ob die Veränderungen, die seitens der Unternehmen als Reaktion auf SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen und dem folgenden Lockdown umgesetzt wurden, einen nachhaltigen Charakter aufweisen, oder ob eben diese Veränderungen als nicht nachhaltig klassifiziert werden können und es demzufolge zu einer Reduktion der relativen Unternehmensnachhaltigkeit in Folge der Pandemie-induzierten Veränderungen der Rahmenbedingungen gekommen ist.

6.2.2.2 Anwendung, Schritt 5: Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

KMU sind in der betreffenden Nachhaltigkeitsforschung unterrepräsentiert, da in der Regel große Unternehmen als Referenz für die Theoriebildung herangezogen werden (Moore & Spence, 2006). Der Grund für die Unterrepräsentanz ist, dass unterstellt wird, eine direkte

Übertragbarkeit auf kleine Unternehmen durch einfache Maßstabsverkleinerung sei zulässig und repräsentativ. (Hammann, 2009)

Es wird davon ausgegangen, dass wachsende Komplexität, steigende Unberechenbarkeit und latente Krisen es Unternehmen schwieriger machen, kontinuierlich erfolgreich zu sein. Kleine eigenständige Unternehmen sind demzufolge in der Lage, rascher und flexibler auf derartige Veränderungen der Märkte zu reagieren als die großen Einheiten vermögen, die Veränderungen oftmals als Störung und weniger als Chance wahrnehmen. Kleinere Einheiten sind anpassungsfähiger und in der Lage Produktivitätseinbußen zu vermeiden, wohingegen große Unternehmen mit trägen Organisationen hierzu nicht in der Lage sind, weil interne Koordination, Abstimmungs- und Klärungsbedarfe lange Kommunikationswege zurücklegen müssen. (Gatterer & Reiter, 2013)

Potenzielle Krisenherde, die in nächster Zeit möglicherweise parallel auftreten und zu weiterer Steigerung der Unberechenbarkeit und Komplexitäten beitragen könnten, sind beispielsweise voranschreitend unkontrollierbare Klimaveränderungen, globale Seuchen und Pandemien mit gentechnologisch entwickelten Impfstoffen, Künstliche Intelligenz, gesteigerte Robotik/Automation sowie autonome Fahrzeuge und deren Auswirkungen auf Arbeitsmärkte und Beschäftigungsquoten, Industrie 4.0, Internet of Things und VR mit wiederum deren Folgen für die Informationsgesellschaft, sowie Privatisierung und Kommerzialisierung der interplanetaren Raumfahrt etc.

Nachhaltige selbstständige Unternehmen können sich verantwortungsvoll positionieren, was ihnen die Möglichkeit gibt, diesbezügliche Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen. Weiters verschafft die größere Nähe zum Markt und ihren Kund*innen nachhaltigen Unternehmen Informationsvorsprünge, welche bei der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen angewendet werden können. Nachhaltiges Wirtschaften sorgt zudem für eine solide finanzielle Basis dieser Unternehmen (Gail & Hauska, 2017). Die Empfehlung für nachhaltige Unternehmen lautet, zu allererst zu hinterfragen, wofür die eigene Firma stehen soll. (Amway, 2014)

Erreicht die Zahl jener Menschen, die ihr Verhalten verändern, den bestimmten Wert der „kritischen Masse“, so kann sich diese Veränderung in der Gesamtheit der Gemeinschaft durchsetzen (Gladwell, 2001). Dieser Umstand wurde aus der Spieltheorie (Schelling, 1978) aufgegriffen und zeigt auf, dass, wenn eine bestimmte Anzahl von Teilnehmer*innen von einer Vision überzeugt ist, dies genügt, um die gesamte Gruppe hiervon zu überzeugen und die Vision in der Lage ist, sich selbsttragend durchzusetzen. (Gladwell, 2001)

Um Antworten auf die offenen Fragen der Zukunft geben zu können ist es zu allererst notwendig, dynamisch auf Veränderungen der Gegebenheiten zu reagieren, um neue

Lösungen für völlig neue Problemstellungen erarbeiten zu können, die daraufhin von der Allgemeinheit übernommen und weiter verbessert werden können.

Wie groß diese „kritische Masse“ sein muss, folgt dem Modell von E.M. Rogers, welcher fünf Faktoren benennt die maßgeblich erfüllt sein müssen, um Menschen dazu zu bewegen, eine Veränderung zuzulassen und somit eine Innovation die Möglichkeit bekommt, sich durchzusetzen (Rogers, 1986):

1. Subjektiver Vorteil, der sich von der Innovation versprochen wird.
2. Kompatibilität mit dem vorhandenen Wertesystem.
3. Gefühlte Einfachheit beim Erstkontakt mit der Innovation.
4. Probierbarkeit und die Möglichkeit des Experimentierens mit der Innovation.
5. Sichtbarkeit der Innovation.

Diese Möglichkeiten der Durchsetzung werden aber weiters von der Charakteristik von fünf Personengruppen überlagert, die sich untereinander in ihrer ansteigenden Innovationsfreude unterscheiden. Ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess durchläuft hierbei diese im Folgenden beschriebenen fünf Personengruppen, in deren Verlauf sich die Veränderung immer mehr durchsetzt. Sobald die Veränderung den Schwellwert der kritischen Masse überschreitet, steigt die Kompatibilität mit dem vorhandenen Wertesystem (Pkt. 3) und deren Sichtbarkeit (Pkt. 5) und die Veränderung setzt sich auch bei den restlichen Personengruppen durch.

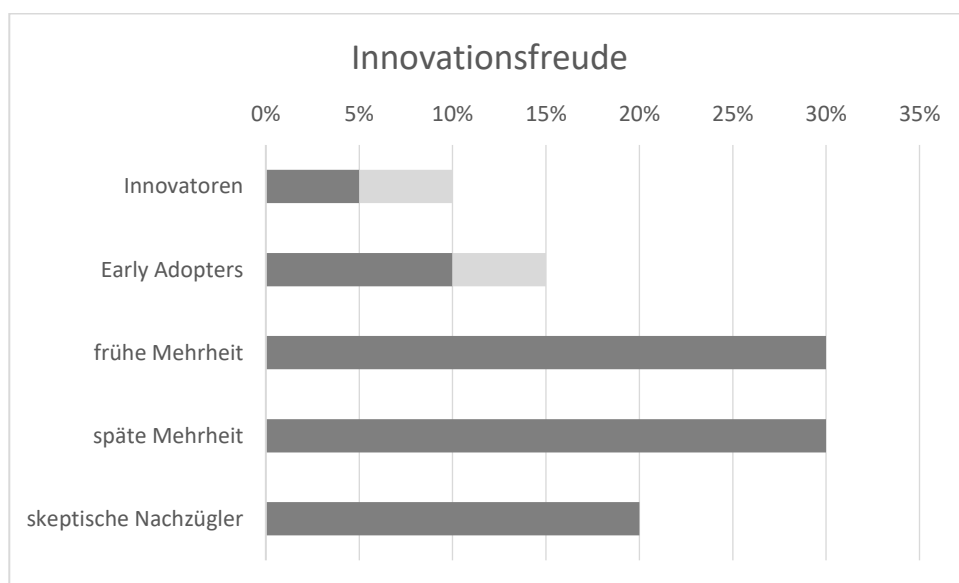


Abbildung 12: Innovationsfreudigkeit je Personengruppe (eigene Darstellung)

Damit neu zu erarbeitende Lösungen für zukünftige noch unbekannte Probleme in der Lage sind sich durchzusetzen, müssen sie nach ihrer Entwicklung die betreffenden Personengruppen nacheinander für sich begeistern, bis der Schwellwert der kritischen Masse erreicht wird und damit die gefundene Lösung allgemein anerkannt und breit umgesetzt wird.

Die Komplexitätsexpertin Monia Ben Larbi (Ben Larbi, 2018) führt mit der Initiative „Dörfer im Aufbruch“ E.M. Rogers Modell (Rogers, 1986, p. 37 ff.) weiter und beschreibt, wie sich in einer Gemeinschaft die „Veränderung von unten“ („Bottom-Up“) anstoßen lässt und worauf es dabei ankommt:

1. 2,5 % Pionier*innen, die bereit sind, ins „kalte Wasser zu springen und daran Freude haben“.
2. 13,5 % Visionär*innen, die sich begeistern lassen und fähig sind sich die Zukunft vorzustellen.
3. 34 % Pragmatiker*innen, die sich anstecken lassen, wenn erste Erfahrungen sichtbar erfolgreiche Resultate liefern.
4. 34 % Mitläufer*innen, welchen die Anwendung bereits normal und gängig erscheint.
5. 16 % Skeptiker*innen, die Änderungen gegenüber abgeneigt sind; „Sie haben das Recht, Eure Vorhaben abzulehnen – und Ihr habt das Recht, es trotzdem umzusetzen.“

„Konzentriert Euch auf die Innovatoren und die Visionäre. Die anderen werden später dazukommen. Der Versuch sie von Anfang an zu begeistern, ist zum Scheitern verurteilt, denn sie können sich nicht für die Idee, sondern nur für Sichtbares erwärmen.“

(Ben Larbi, 2018)

Auf Grund der selbstbeschränkenden und hinterfragenden Charakteristik nachhaltiger Unternehmen mit ihrer Nähe zum Markt, ihren Kund*innen und ihren Stakeholdern sowie deren nicht ausschließlich ökonomisch ausgerichteten offeneren Geschäftsmodellen in Kombination mit der informellen und potenziell dynamischeren Struktur kleiner Unternehmen, könnte die Kombination von Nachhaltigkeit und KMU prädestiniert dafür sein, als „Brutkasten“ neuer tragfähiger Lösungen für völlig neue unbekannte Problemstellungen der potenziell nächsten Krisenherde zu sein. Sollte dies der Fall sein, dann müssten Veränderungen im Umfeld dieser Unternehmensgruppe dazu führen, dass diese sich dynamisch neuen Gegebenheiten annimmt, sich der neuen Situation anpasst und alternative Lösungen für ihre jeweiligen Businessmodelle erprobt und entwickelt, aber ohne dafür den fundamentalen Wesenszug der Nachhaltigkeit zu opfern.

Die zentrale Hauptfragestellung dieser Arbeit lautet: „**Sind die nachhaltigen KMU im Zuge des ersten SARS-CoV-2-Lockdowns nachhaltig geblieben?**“ und unterteilt sich in die folgenden Forschungsfragen:

Fragestellung 1: „Welchen Einfluss hatten die SARS-CoV-2-bedingten Beschränkungen und der erste Lockdown auf die Businessmodelle der befragten Unternehmen?“

Fragestellung 2: „Für welche Reaktionen auf Beschränkungen und Lockdown haben sich die befragten Unternehmen entschieden?“

Fragestellung 3: „Welche Ähnlichkeiten bzw. Divergenzen gibt es zwischen den jeweiligen Problemlösungen der befragten Unternehmen?“

Fragestellung 4: „Ist es auf Grund der krisenbedingten Veränderung der Umstände zu einem Aufweichen des nachhaltigen Wesenszuges der befragten Unternehmen gekommen?“

6.2.3 Anwendung: Ablaufmodell der Analyse

6.2.3.1 Anwendung, Schritt 6: Bestimmung der Analysetechnik

Da im Zuge der Analyse ermittelt werden soll, welche Aspekte der Nachhaltigkeit während der explorativen Expert*innen-Interviews besonders seitens der Interviewten benannt und berücksichtigt wurden und ob es sich bei den gewählten Anpassungen an die geänderten Gegebenheiten um Verschlechterungen des nachhaltigen Unternehmens-Charakters gehandelt hat, wurde als interpretative Grundform die **strukturierte Inhaltsanalyse** gewählt.

Da sich die im Datenmaterial beschriebenen Veränderungen in oppositären Aspekten unterscheiden lassen, wurde die Technik der **skalierenden Strukturierung** unter Anwendung der **bipolar nominalskalierten Valenzanalyse** gewählt. Hierdurch wird ermöglicht, spezifische Einengungen des Datenmaterials vorzunehmen, die in weiterer Folge mittels Kombination mehrerer bipolarer Charakteristika (z.B.: A und nicht B) erlaubt, für die jeweilige Forschungsfrage relevante Aussagen zu isolieren.

Auf den derart freigestellten Aussagen erfolgten dann die deduktive Kategorienanwendung und spätere quantitative Analyse und Interpretation der Schwerpunkte innerhalb der unterschiedlichen Cluster.

6.2.3.2 Anwendung, Schritt 7: Definition der Analyseeinheiten

Auswertungseinheit:

Es ist zu definieren, wann und wie oft die Bewertung der Nachhaltigkeitsveränderung im Ausgangsmaterial kategorisiert werden soll. Da die Forschungsfrage dieser Arbeit auf die Untersuchung der durch SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen induzierter Veränderungen in den Geschäftsmodellen und den operativen Aktivitäten und deren Auswirkung auf die Nachhaltigkeit der untersuchten Unternehmen abzielt, sind es all jene Aussagen, die während des explorativen Expert*innen-Interviews geäußert wurden, die sich mit den Veränderungen und Abweichungen von herkömmlichen Abläufen und Gegebenheiten sowohl fremdbestimmten als auch selbstbestimmten Ursprungs befassen, die weiter untersucht werden sollen und damit die Auswertungseinheit für diese Untersuchung darstellt.

Kodiereinheit:

Sie ist der kleinste Textbestandteil der Transkription, der unter eine zu klassifizierende Kategorie fallen kann. Sobald innerhalb der definierten Auswertungseinheit das Material darauf schließen lässt, dass es sich um eine SARS-CoV-2 bedingte, wie auch immer geartete Veränderung handelt, wird dieses Material kodiert.

Der minimale Bedeutungsträger, der innerhalb dieser Umfrage kodiert wurde, ist die Aussage. Ein Satz kann mehrere Aussagen beinhalten, es können aber auch mehrere Sätze zu einer Aussage gehören.

Um eine Häufung der Aussagen während des Interviews später bestimmen zu können und somit Gewichtungen in der Priorisierung der unterschiedlichen Themen zu ermöglichen, wird jede Aussage für sich kodiert. Sollten in der Folge weitere Aussagen zum selben Thema erfolgen, so werden diese ebenfalls wieder kodiert. Alle Textstellen, die zur Auswertungseinheit gehören, werden ausnahmslos kodiert. Wiederholungen werden ausdrücklich nochmals kodiert, da davon ausgegangen werden kann, dass mehrmals geäußerte Aussagen von besonderer Bedeutung für den Interviewten sind und ein Unterlassen von wiederholten Kodierungen eine Gewichtung nach Priorität des Interviewten verunmöglichen würde.

Kontexteinheit:

Als solches wird der größte Teil des untersuchten Datenmaterials bezeichnet. Im Falle der hiesigen Untersuchung definiert sich die Kontexteinheit der strukturierenden Inhaltsanalyse als die Gesamtheit aller Interview-Transkriptionen sämtlicher Expert*innen-Interviews.

6.2.3.3 Anwendung, Schritt 8: Festlegung der Einschätzungsdimension

Da in der hiesigen Untersuchung mehrere Forschungsfragen vorlagen, welche unterschiedliche Themenkreise behandeln, war es nicht möglich, die Untersuchung mit nur einer Einschätzungsdimension durchzuführen. Es war deshalb notwendig, für jede Forschungsfrage eine eigene Einschätzungsdimension zu definieren. Um dies zu ermöglichen, wurden die Einschätzungsdimensionen so definiert, dass es mittels logischer Verknüpfungen für die jeweilige Forschungsfrage möglich wird, das zu kodierende Datenmaterial auf die für die Forschungsfrage relevante Aussage der Transkription zu beschränken. Hierdurch gelingt es außerdem, den Kodierungsaufwand auf jene Aussagen zu beschränken, die im Rahmen dieser Untersuchung auch tatsächlich ausgewertet werden.

Folgende bipolare **Einschätzungsdimensionen** wurden innerhalb der Auswertungseinheit der „Veränderung“ festgelegt:

- 1) „selbstbestimmt“ / „fremdbestimmt“
Handelt es sich bei der benannten Veränderung um eine passiv fremdbestimmte oder aktiv selbstbestimmte Veränderung?

- 2) „Verschlechterung“ / „keine Verschlechterung“
Handelt es sich bei der benannten Veränderung um eine ausdrückliche Verschlechterung der Nachhaltigkeit des Unternehmens?

(Da die Forschungsfrage darauf abzielt zu ermitteln, ob die untersuchten Unternehmen Nachhaltigkeit auf Grund der SARS-CoV-2 Beschränkungen und Auswirkungen eingebüßt haben oder nicht, ist es für diese Untersuchung nicht von Belang, ob die Nachhaltigkeit gleich geblieben oder sogar gesteigert werden konnte, da hierfür eine gesonderte Bewertung durchgeführt hätte werden müssen, für welche die Interviewten für jedes Auftreten einer solchen Kategorie separat nach ihrer Bewertung hierfür befragt hätten werden müssen – was einen zweiten Interview-Durchgang bedingt und den Umfang dieser Untersuchung gesprengt hätte. Es wurde daher nach „Verschlechterung“ oder „keine Verschlechterung“ untersucht, wobei „keine Verschlechterung“ als all jene Veränderungen gelten, die seitens des Interviewten nicht ausdrücklich als „Verschlechterung“ bezeichnet wurde. „Keine Verschlechterung“ steht somit für die nicht weiter untersuchten Ausprägungen „gleichbleibend/neutral“ oder „Verbesserung“ und differenziert diese nicht weiter.)

- 3) „Trägheit“ / „Dynamik“
Handelt es sich bei der benannten Aussage um eine Veränderung, die nicht mit einer Reaktion beantwortet wurde?

(Im Zuge des im Ablaufmodell der Analyse nach Mayring vorgesehenen Probedurchgangs wurde festgestellt, dass eine weitere Einschätzungsdimension benötigt wurde, da bei der Unterscheidung aktiv/passiv Sonderfälle auffielen, die innerhalb der bis dahin gewählten Einschätzungsdimensionen nicht ordnungsgemäß darstellbar waren. Es handelt sich hierbei um den Sonderfall, dass eine eingetretene Veränderung *keine* entsprechende Reaktion beim Betroffenen hervorruft. Diese „Leugnung“ des Umstandes, dass es überhaupt eine wirkungsrelevante Veränderung gegeben hat und daher einer angemessenen Reaktion bedarf, wurde bei der Revision der Kategorisierung den Einschätzungsdimensionen hinzugefügt. Diese Leugnung eines Reaktionsbedarfes kann sowohl fremdbestimmt/passiv als auch selbstbestimmt/aktiv sein.)

Kernfrage dieser Untersuchung ist es festzustellen, ob nachhaltige KMU durch die SARS-CoV-2-bedingten Beschränkungen zu Veränderungen genötigt wurden, die negative Auswirkung auf die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen hatten.

Auf die Untersuchung angewendet, ergeben sich die folgende Einschätzungsdimensionen für die betreffenden Forschungsfragen:

Fragestellung 1	<p><i>„Welchen Einfluss hatten die SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen und der erste Lockdown auf die Businessmodelle der befragten Unternehmen?“</i></p> <p>Einschätzungsdimensionen: Veränderungen UND Fremdbestimmtheit</p>
Fragestellung 2	<p><i>„Für welche Reaktionen auf Beschränkungen und Lockdown haben sich die befragten Unternehmen entschieden?“</i></p> <p>Einschätzungsdimensionen: Veränderungen UND Selbstbestimmtheit UND Trägheit/Dynamik</p>
Fragestellung 3	<p><i>„Welche Ähnlichkeiten bzw. Divergenzen gibt es zwischen den jeweiligen Problemlösungen der befragten Unternehmen?“</i></p> <p>Einschätzungsdimensionen: Veränderungen UND Selbstbestimmtheit</p>
Fragestellung 4	<p><i>„Ist es auf Grund der krisenbedingten Veränderung der Umstände zu einem Aufweichen des nachhaltigen Wesenszuges der befragten Unternehmen gekommen?“</i></p> <p>Einschätzungsdimensionen: Veränderungen UND Selbstbestimmtheit UND Verschlechterung UND Trägheit/Dynamik (speziell)</p>

Tabelle 5: Einschätzungsdimensionen je Forschungsfrage

Die logische Verknüpfung der Einschätzungsdimensionen bewirkt eine Einengung des Datenmaterials auf jene Aussagen, die für die betreffende Forschungsfrage relevant sind. Die Verknüpfung UND zweier Einschätzungsdimensionen bewirkt hierbei, dass nur jene Aussagen einer weiteren Untersuchung zugeführt werden, bei denen beide Einschätzungsdimensionen als erfüllt gelten. Ist nur eine der beiden Einschätzungsdimensionen erfüllt – die andere hingegen nicht –, wird die entsprechende Aussage *nicht* weiter untersucht/kodiert. Auf die solcherart je Forschungsfrage isolierten Aussagen erfolgt daraufhin die deduktive Kodierungsanwendung.

6.2.4 Anwendung: Analyse gemäß Ablaufmodell

6.2.4.1 Anwendung, Schritt 9: Bestimmung der Ausprägungen

Die Einschätzungsdimensionen wurden nun als Variablen gefasst und mittels theoriegeleitet deduktiver Kategorien in entsprechenden Ausprägungen unterteilt.

Da Nachhaltigkeitsmodelle fast ausschließlich auf Großunternehmen ausgerichtet sind und KMU nur mittels simpler maßstäblicher Verkleinerung und Übervereinfachung von ihnen abgedeckt werden, wurde für die skalierende Unterteilung der Nachhaltigkeit des für jede Forschungsfrage isolierten Datenmaterials dieser auf KMU konzentrierten Untersuchung jene Unterteilung herangezogen, die René Fahr und Dörte Foit für den in Theorie und Empire noch stark unterrepräsentierten Bereich der KMU speziell entwickelt haben. (Fahr & Foit, 2015)

	INTERN	ÜBERGREIFEND	EXTERN
ÖKOLOGIE	Abfall	Unternehmenskultur	Ressourcen
	Recycling	Vision & Mission	effiziente Nutzung
	Wiederverwendung	Diversität	ethische Beschaffung
	Schadstoff & Emission	Partizipation Innovation	nachhaltiges Design & Produktion
SOZIAL	Mitarbeiter*innen	Vernetzung	Gemeinde
	faire Bezahlung	Partnerschaft	immaterielles Engagement
	Personalentwicklung	Promotoren	Sponsoring
	flexible Arbeitszeit	Kooperation	Spenden
	Gerechtigkeit	Solidarität	
ÖKONOMIE	Wirtschaftlichkeit	Transparenz	Kund*innen & Lieferant*innen
	ethisches Investment	freiwillige Standards	nachhaltige Produkte
	Benchmarking	Kommunikation	Service
	Nischen & neue Märkte	Zertifizierung	Fairness
	Strategie	Reporting	Qualität

Tabelle 6: Schlüsselfaktoren: KMU-Nachhaltigkeit (Fahr/Foit, 2015, eigene Darstellung)

Die der „Tripple Bottom Line“ entsprechende Einteilung der Nachhaltigkeit in die drei Kategorien Ökologie, Soziales und Ökonomie ist in deren Modell um die zusätzlichen Dimensionen der internen, übergreifenden und externen Faktoren erweitert. Dies ermöglicht es, während der Auswertung nicht nur nach der Gewichtung innerhalb der „herkömmlichen“ Dimensionen der Nachhaltigkeit zu untersuchen, sondern die Veränderungen auch entlang der hinzugekommenen Achse des hiervon betroffenen Kontextes verorten und analysieren zu können.

Durch die Zweidimensionalität der Schlüsselfaktoren und die gesonderte Klassifizierung der Kategorien an ihren jeweiligen Kreuzungspunkten sind darüber hinaus neun zusätzliche Analysedimensionen hinzugekommen, die auf Konvergenz/Divergenz der unterschiedlichen Unternehmen untersucht werden können.

Da jede Kategorie noch in weitere drei bis vier Unterkategorien unterteilt ist, wurde dieses Kategorisierungssystem mit insgesamt sechs Hauptkategorien, neun Nebenkategorien und

33 Unterkategorien auf Grund der Diversität seiner Granularität für die vorliegende Untersuchung ausgewählt. Es kann sowohl grob nach Hauptfaktoren wie Ökologie, Sozial und Ökonomie sowie nach internen, externen oder übergreifenden Belangen aufgeschlüsselt werden. Im Zuge der Analyse auffällig gewordener Spezial- und Sonderfälle kann aber darüber hinaus sehr detailliert bis auf einzelne Unterkategorien hin gewichtet und analysiert werden – und zwar ohne, dass die Untersuchung für diesen Spezialfall abgeändert werden müsste.

Dies erforderte allerdings, dass jedes Transkript mindestens 37mal je Aussage kategorisiert werden musste – einmal für die Auswertungseinheit, dreimal für die Einschätzungsdimensionen und je einmal für jede der 33 Unterkategorien, wobei jede Auswertungseinheit hierbei mit mindestens einer der 33 möglichen Kodierungen versehen werden musste. Mehrfachnennung von Aussagen waren hierbei nicht die Ausnahme, sondern die Regel und ausdrücklich erwünscht, um eventuelle Häufungen und Bündelungen von Aspekten identifizieren zu können

Dies ermöglicht es im Gegenzug, das kodierte Datenmaterial auch noch in späterer Folge nach Fällen zu untersuchen, die erst während der Analyse als von zusätzlichem Interesse zu Tage treten. (z.B.: Welches ist der am Häufigsten auftretende Aspekt, wenn es im Zuge von selbstbestimmten Veränderungen zu einer Verschlechterung der Kommunikation kommt? ⁴⁴)

6.2.4.2 Anwendung, Schritt 10: Kodierleitfaden: Definition, Ankerbeispiele und Kodierregeln

Im nächsten Schritt wurde definiert, wann ein Materialbestandteil unter eine der Kategorien fällt. Hierbei wurde ein bewährtes dreistufiges Verfahren angewendet, das auf der Kategorisierungstheorie der allgemeinen Psychologie beruht. Hierbei wurde zuerst die Definition einer Kategorie festgelegt, danach besonders repräsentative Ankerbeispiele aus dem konkreten Transkript extrahiert und Kodierregeln festgelegt, die während der Kodierung aufgetretene Abgrenzungsprobleme eindeutig klärten.

Der detaillierte Kodierleitfaden befindet sich im Anhang C dieser Arbeit.

⁴⁴ MAX.Aspekt [Veränderung UND selbstbestimmt UND Verschlechterung UND Kommunikation]

HK 1	HK 2	Kn	NK	UK	Kn.x
ÖKOLOGIE	intern	G1	Abfall	Recycling Wiederverwendung Emission	g1.a g1.b g1.c
	übergreifend	G2	Unternehmenskultur	Vision Diversität Partizipation Innovation	g2.a g2.b g2.c g2.d
	extern	G3	Ressourcen	Effiziente Nutzung ethische Beschaffung nachhaltige Produktion (Design)	g3.a g3.b g3.c
SOZIAL	intern	S1	Mitarbeiter*in	Bezahlung (fair) Entwicklung (Personal) Arbeitszeit (flexibel) Gerechtigkeit	s1.a s1.b s1.c s1.d
	übergreifend	S2	Vernetzung	Partnerschaften Promotion Kooperation Solidarität	s2.a s2.b s2.c s2.d
	extern	S3	Gemeinde	Engagement (nicht materiell) Sponsoring Spenden	s3.a s3.b s3.c
ÖKONOMIE	intern	W1	Wirtschaftlichkeit	Investment (ethisch) Nischen / neue Märkte Strategie Benchmarking	w1.a w1.b w1.c w1.d
	übergreifend	W2	Transparenz	freiwillige Standards Reporting Kommunikation Zertifizierung	w2.a w2.b w2.c w2.d
	extern	W3	Kunde & Lieferant	nachhaltige Produkte Qualität Fairness Service	w3.a w3.b w3.c w3.d

Tabelle 7: Hauptkategorien, Nebenkategorien und Unterkategorien des Kodierleitfadens

6.2.4.3 Anwendung, Schritt 11: Fundstellenbezeichnung

Im Fall der hiesigen Untersuchung erfolgt die Fundstellenbezeichnung im ersten Schritt innerhalb der Auswertungseinheit. In Folge sind weitere drei Durchläufe nötig, um innerhalb

der Auswertungseinheit nochmals nach den drei Einschätzungsdimensionen „Selbstbestimmtheit“, „Verschlechterung“ und „Trägheit“ zu klassifizieren, die für die verschiedenen Forschungsfragen gesondert behandelt werden müssen.

6.2.4.4 Anwendung, Schritt 12: Bearbeitung der Fundstellen

Im Zuge der Bearbeitung der Fundstellen erfolgen die Einschätzungen je Auswertungseinheit innerhalb des Fundstellenmaterials unter Verwendung des Kodierleitfadens. Traten während der Kodierung besonders eindeutige Kodierungsbeispiele auf, so wurden diese als Ankerbeispiele in den Kodierleitfaden aufgenommen. Sollten besonders uneindeutige und fragliche Kodierungen vorgefunden werden, so wurde bezüglich der Zuordnung eine eindeutige Entscheidung getroffen und eine diesbezügliche Kodierregel für ähnliche Fälle formuliert und in den Kodierleitfaden übernommen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde analog zu den unterschiedlichen Forschungsfragen die Einengung des Datenmaterials mittels logischer Kombinationen (A *und* B) der unter 5.2.3.3 (S. 46) angeführten Einschätzungsdimensionen vorgenommen, um nur jene Textpassagen zu klassifizieren, die seitens der jeweiligen Forschungsfragen in der späteren Auswertung auch vertiefend erhoben werden sollen. Ausschließlich jene Aussagen der Transkription, die dieser Kombination der jeweiligen Einschätzungsdimensionen gerecht werden⁴⁵, wurden für die weitere Kodierung berücksichtigt. Pro skalierte Ausprägung wurde ein Durchlauf durch die komplette Auswertungseinheit vorgenommen und jene Aussagen, die sich mit der Definition der jeweiligen Ausprägung laut Kodierleitfaden⁴⁶ decken, entsprechend kodiert. Zu diesem Zweck befinden sich 37 Spalten neben jeder Aussage in der Transkription. Jeweils eine Spalte für die Auswertungseinheit, für jede Einschätzungsdimension und jede Ausprägung.

⁴⁵ beide Bedingungen zutreffend

⁴⁶ siehe Anhang C

Je Durchlauf wurde eine eigene Fundstellenbezeichnung in der betreffenden Ausprägungs-Spalte jener Aussage eingetragen, die der Ausprägungsdefinition laut Kodierleitfaden⁴⁷ entspricht. Mehrfachnennungen von Aussagen zu mehreren Ausprägungen waren somit einfach zu bewerkstelligen und ausdrücklich erwünscht.

Durch Ein- und Ausblenden jener Zeilen der Transkription, die die für die jeweilige Forschungsfrage relevante Auswertungseinheit eingrenzt, konnte die Klassifikation der Ausprägungen effizient nur für jene Datensätze durchgeführt werden, die tatsächlich für die folgenden Auswertungen relevant waren.

Durch Ein- und Ausblenden jener Aussagen, die einer bestimmten Ausprägung zugewiesen wurden, konnten in der späteren Analysephase selektiv Aussagen aus den Transkriptionen gefiltert und gruppiert werden. Hierdurch konnten zum Beispiel alle fremdbestimmten Veränderungen aufgelistet werden, bei denen kund*innenseitig der Bedarf einer Anpassungsmaßnahme geleugnet wurde und deshalb eine Verschlechterung der Produktqualität aufgetreten ist.⁴⁸

6.2.4.5 Anwendung, Schritt 13: Überarbeitung des Kategoriensystems

Im Zuge der Definition der Einschätzungsdimensionen und nach erstmaliger Definition der Ausprägungen (S. 61, S. 64) war es erforderlich, einen Probedurchlauf an einem Teil des Datenmaterials durchzuführen. Im Zuge dessen wurden Fundstellen für Einschätzungsdimensionen gekennzeichnet und den Fundstellen versuchsweise entsprechend der Ausprägungen der bisherigen Definition lt. vorläufigem Kodierleitfaden zugewiesen. Dies diente der Eruierung, ob die festgelegten Ausprägungen eine genügende Anzahl von Treffern im vorhandenen Datenmaterial generieren und sich demzufolge für eine Anwendung auf die gesamte Kontexteinheit eignen – oder ob eine Überarbeitung der Definitionen obligatorisch wurde.

Im Zuge dieses Probedurchgangs wurde ein im Vorfeld nicht vorhergesehener Beweggrund in den Aussagen der Interviews identifiziert, der von keiner der bisherigen Einschätzungsdimensionen abgedeckt wurde: der Aspekt der „Leugnung“. Im Speziellen handelt es sich hierbei um den Fall, dass eine offensichtlich eingetretene Veränderung der Umstände eine Veränderung/Verschlechterung des hiervon betroffenen Prozesses bedingt und daher nach einer Reaktion hierauf verlangt, wenn verhindert werden soll, dass eine Verschlechterung tatsächlich eintritt. Dieser Aspekt trat sowohl bei fremdbestimmten Veränderungen⁴⁹ wie auch bei selbstbestimmten Veränderungen⁵⁰ auf.

⁴⁷ siehe: Anhang C

⁴⁸ Filterkriterium: Veränderung & Fremdbestimmtheit & Trägheit & Verschlechterung & Qualität

⁴⁹ Kunde/Kundin erwartet Einhaltung des Liefertermins, obwohl wg. Lockdown nicht möglich.

⁵⁰ Qualitätseinbußen werden erkannt, aber nicht kommuniziert bzw. thematisiert.

Da es sich bei dem identifizierten Aspekt um ein abwartend-beharrendes Verweilen auf Annahmen und Voraussetzungen aus der Zeit vor den SARS-CoV-2 bedingten Veränderungen handelt, wurde die zusätzliche Einschätzungsdimension der „Trägheit“ eingeführt, um diesem Umstand Rechnung tragen zu können.

6.2.5 Anwendung: Zusammenstellung und Interpretation

6.2.5.1 Anwendung, Schritt 14: Einschätzung

Auf Grund der gestaffelten Granularität der Kodierung in sechs Hauptkategorien, neun Nebenkategorien und 33 Unterkategorien⁵¹ werden sowohl zusammenfassende Überblicke aus unterschiedlichen Meta-Perspektiven als auch detaillierte Betrachtungen auffälliger Sonderfälle oder spezifischer Interessen auf das Datenmaterial ermöglicht.

In Summe befanden sich in den Transkriptionen aller Interviews 6.548 individuelle Aussagen, von denen 2.593 Aussagen Teil der Auswertungseinheit waren, da sie sich mit den SARS-CoV-2 induzierten Veränderungsaspekten befassten. Diesen Veränderungen wurden im Zuge der Fundstellenbezeichnung insgesamt 5.957mal Aspekte der 33-skaligen Klassifikation zugeordnet.

	n .. Aussagen	V .. Veränderungen	K ... Kodierungen
KMU-1:	1 282	636	1 174
KMU-2:	886	503	985
KMU-3:	1 316	504	1 207
KMU-4:	2 566	666	1 625
KMU-5:	498	284	966
	6 548	2 593	5 957
		V/n: 40%	K/V: 2,3

Abbildung 14: Einschätzung des Datenmaterials: Beantwortung der Forschungsfragen

Im Durchschnitt behandelten 40 % der Aussagen in den Transkriptionen das Thema „Veränderung“ als Auswertungseinheit. Jede angesprochene Veränderung wurde im Schnitt mit 2,3 Aspekten der 33 verfügbaren Ausprägungen versehen/kodiert, wobei jeder Veränderung mindestens ein Aspekt zugewiesen wurde.

⁵¹ Tabelle 7: Hauptkategorien, Nebenkategorien und Unterkategorien des Kodierleitfadens, S. 42

Das Datenmaterial weist demzufolge eine hohe Übereinstimmung mit der Hauptforschungsfrage auf und eignet sich daher zur Beantwortung der Forschungsfragen. Aussagen, die die sich nicht mit dem Thema der „Veränderung“ befassten⁵², beinhalteten hauptsächlich entweder Erklärungen zu den jeweiligen Geschäftsmodellen, Prozessen, Abläufen und den Status quo ante vor dem ersten Auftreten der SARS-CoV-2 Pandemie, oder erläuterten Aspekte der individuellen Nachhaltigkeitsausrichtung näher und dienten so dem besseren Verständnis der Rahmenbedingungen und Umstände der untersuchten Unternehmen.

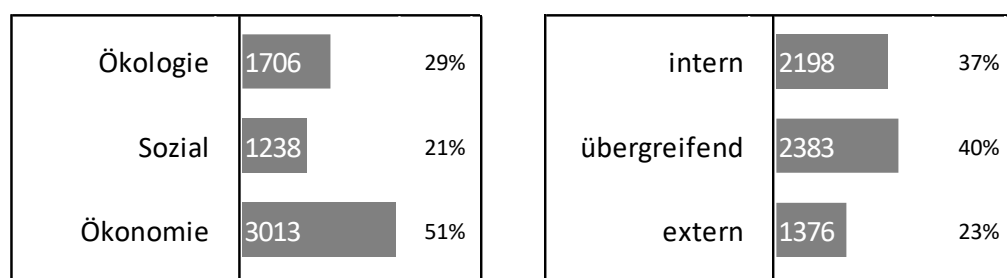


Abbildung 15: Einschätzung des Datenmaterials: Verteilung auf Hauptkategorien

Aus der Perspektive der Verteilung der Hauptkategorien innerhalb des erhobenen Datenmaterials weist dieses ein ausreichendes Maß an Diversität⁵³ auf und lässt keinen ausgeprägten Trend in Richtung eines speziellen Aspektes oder eines „blinden Flecks“ erkennen.

Das Datenmaterial wird aus den genannten Gründen daher für die weiteren Analysen und zur Beantwortung der Forschungsfragen als geeignet eingeschätzt und weiterverwendet.

6.2.5.2 Anwendung, Schritt 15: Analyse / Interpretation

In diesem Abschnitt werden die Forschungsfragen mit Hilfe der aus den Transkriptionen aller Interviews extrahierten und in späterer Folge nach 33 Aspekten kodierten Daten auf den für die jeweilige Forschungsfrage relevanten Datensatz eingeschränkt und danach auf Häufigkeiten und Konfiguration hin untersucht. Hierbei werden sowohl die Ergebnisse über alle befragten Unternehmen hinweg betrachtet als auch jene der einzelnen Unternehmen für sich, um festzustellen, ob sich generelle Trends identifizieren lassen, die sich bei allen

⁵² 60 % der Aussagen aller Interviews behandelten Themen abseits der Veränderungen im Zuge der SARS-CoV-2 Beschränkungen und dessen erstem Lockdown.

⁵³ Diversität / Fraktionalisierung: HK1:62 %, HK2: 65 %

$$F = 1 - \sum_{i=1}^k s_i^2$$

„Wahrscheinlichkeit, mit der zwei zufällig ausgewählte Aspekte unterschiedlichen Kategorien angehören“ (Hirschmann, 1964) (Blau, 1977) (Simpson, 1949) (Greenberg, 1956)

befragten Unternehmen zeigen oder ob sich keinerlei allgemein gültige Tendenzen zeigen. Auch wird untersucht, ob sich spezielle „Ausreißer“ innerhalb der Datensätze identifizieren lassen und, wo und wie gepaart, diese auftreten, um damit Bündelungen/Verschränkungen von Aspekten zu identifizieren.

6.2.5.2.1 Fragestellung 1: Welchen Einfluss hatten die SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen und der erste Lockdown auf die Businessmodelle der befragten Unternehmen?

Da es im Zuge der SARS-CoV-2 Pandemie, welche im Frühjahr 2020 erstmals Österreich erreichte, zur Pandemieeindämmung mit weitgreifenden Reglementierungen seitens der österreichischen Bundesregierung gekommen ist – und in Folge dessen zu zahlreichen Beschränkungen und einem Lockdown für nicht-systemrelevante Berufe –, waren ausnahmslos alle Bereiche des privaten als auch des öffentlichen und kommerziellen Lebens hiervon betroffen und wurden partiell sogar komplett zum Stillstand gebracht, um die Zahl der Intensivstationspatient*innen unter den Kapazitätsgrenzen der österreichischen Krankenhäuser zu halten, damit eine lückenlose medizinische Versorgung für alle – auch für Nicht-SARS-CoV-2 Patient*innen – sichergestellt werden konnte.

Eine detaillierte Aufstellung der krisenbedingt veranlassten Beschränkungen befindet sich im Kapitel 4 „Chronologie“, S. 32 ff.

Da es im Zuge der Beschränkungen zu vielerlei Veränderungen der sonst üblichen spezifisch etablierten Abläufe gekommen ist, hatten diese direkten Einfluss auf das Verhalten und die Umstände sowohl der Kund*innen als auch der Mitarbeiter*innen und der Zulieferant*innen der untersuchten Unternehmen.

Die Umsatzentwicklung der einzelnen Unternehmen als Spiegelbild der wirtschaftlichen Auswirkungen während Beschränkungen und Lockdown zeigt ein sehr uneinheitliches Bild. Neben umsatztechnischen Krisengewinner*innen gab es ebenso Krisenverlierer*innen wie auch neutral unbeeinflusste Umsatzentwicklungen.

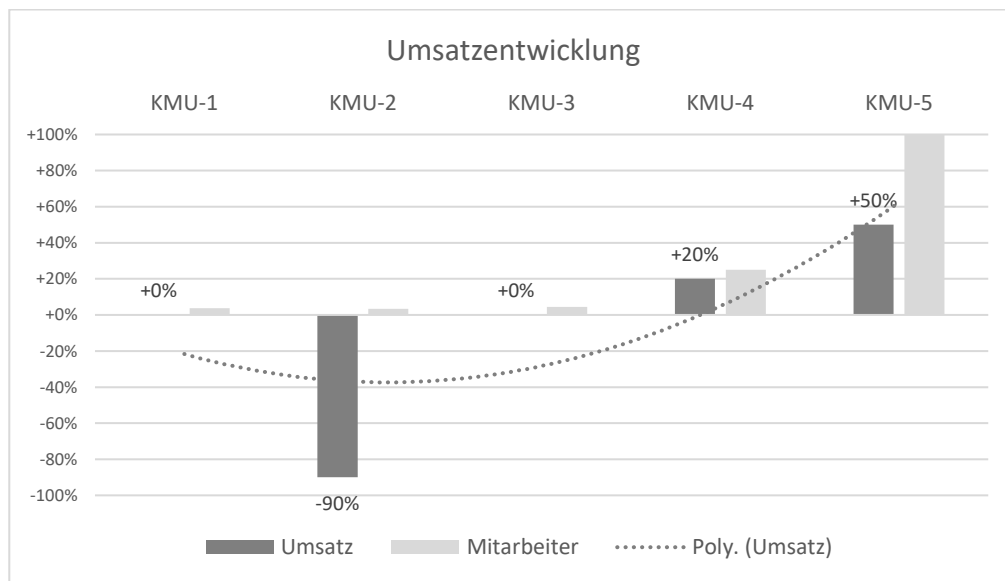


Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Mitarbeiter*innenzahl, Frühjahr 2020

Bei erster Betrachtung zeigt sich ein Trend innerhalb der Daten, dass Unternehmen mit höherer Anzahl von Mitarbeiter*innen⁵⁴ umsatztechnisch von der Krise eher profitieren konnten als Unternehmen mit geringeren Mitarbeiter*innenzahlen⁵⁵.

Ob dies tatsächlich der Zahl der Mitarbeiter*innen geschuldet ist oder ob dies z.B. darin begründet ist, dass die betreffenden Unternehmen (zufällig) Produkte anzubieten hatten, die in dieser speziellen Krise gefragter waren als jene der Unternehmen mit stagnierenden oder gar rückläufigen Umsatzzahlen – unabhängig von der Anzahl der jeweiligen Mitarbeiter*innen – lässt sich auf Grund der Stichprobenartigkeit der Befragungsdaten⁵⁶ nicht kausal in Zusammenhang bringen. Selbst bei mehreren Unternehmen je Branche könnten einzelne Unternehmen nach wie vor begehrtere Varianten von Produkten anzubieten haben als andere – und demzufolge abweichende Umsatzzahlen aufweisen –, weshalb für eine derartige Aussage ein wesentlich größerer Befragungsumfang notwendig wäre.

Nichtsdestotrotz lassen aber die gravierenden Veränderungen der Umsatzentwicklung im Ausmaß von bis zu -90 % (!) dennoch den Schluss zu, dass die Veränderungen auf Grund der SARS-CoV-2 bedingten Beschränkungen in einigen Branchen einen **massiven Einfluss** auf die Business Cases der Unternehmen hatte – sowohl mit positiver, als auch negativer Tendenz aus Sicht der Umsatzentwicklung.

⁵⁴ > 50 Mitarbeiter*innen

⁵⁵ < 50 Mitarbeiter*innen

⁵⁶ Stichprobenumfang: ein Unternehmen je Branche

Da die Beschränkungen ihren Ursprung nicht innerhalb der Organisation der untersuchten Unternehmen hatten, sondern von außen verpflichtend an die Bevölkerung und die Unternehmen herangetragen wurden, ist es erforderlich, die zu analysierenden Datensätze auf die Auswertungseinheit „Veränderung“ kombiniert mit der Einschätzungsdimension „fremdbestimmt“ einzugrenzen, wenn man in Erfahrung bringen möchte, welchen Einfluss diese auf die Unternehmen hatten.

„Veränderung“ UND „Fremdbestimmtheit“ (UND „Verschlechterung“)

Eine erste generelle Betrachtung zeigt, dass der Anteil der **Fremdbestimmtheit** an der Gesamtheit der protokollierten Veränderungen im Durchschnitt 27 % ausmacht.

Betrachtet man die derart isolierten Daten aus dem Blickwinkel der „Verschlechterung“, die diese fremdbestimmten Veränderungen auf die befragten Unternehmen hatten, so zeigt sich, dass die von außen an die Unternehmen herangetragenen Veränderungen im Schnitt zu 47 % **verschlechternden Einfluss** auf die nachhaltigen Aspekte der Unternehmen hatten.

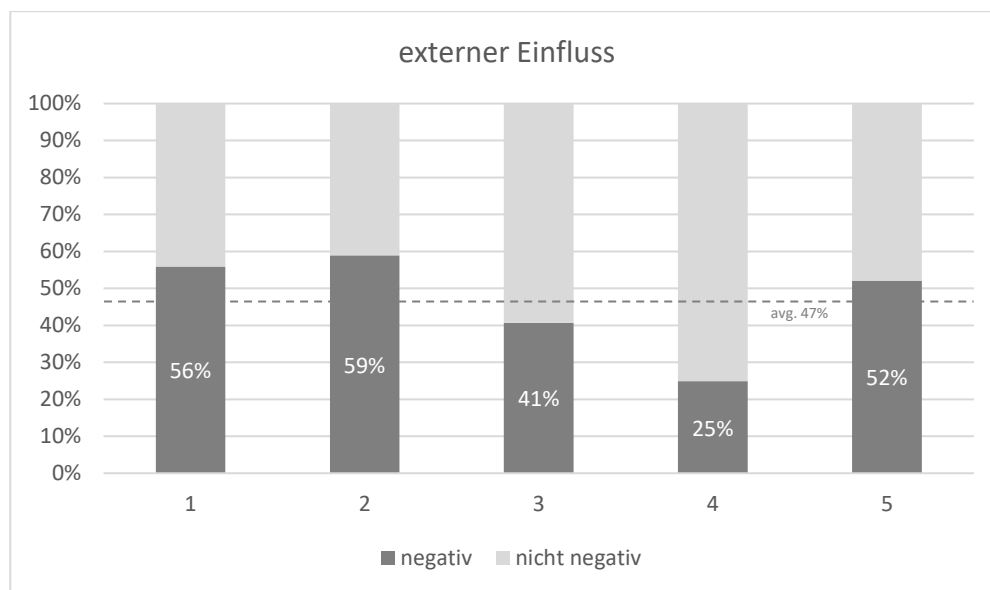


Abbildung 17: Charakteristik extern beeinflusster Veränderungen

Dies bedeutet *nicht*, dass sich die Nachhaltigkeit der Unternehmen im Schnitt um 47 % verschlechtert hatte, da hierbei die Daten in Relation zur individuellen Anzahl der fremdbestimmten Einflüsse der Veränderungen je Unternehmen betrachtet werden. Die selbstbestimmten (positiven) Reaktionen der Unternehmen zur Kompensation dieser Einflüsse werden bei dieser besonderen Betrachtungsrichtung nicht mitberücksichtigt.

Hätten die Unternehmen aber *nicht* auf diese negativen Einflüsse reagiert – hätten sie also die Umstände der Veränderung und deren Auswirkungen geleugnet und wären untätig geblieben⁵⁷ – wäre es zu einer Verschlechterung der Nachhaltigkeit im ermittelten Ausmaß und eventuell auf Grund von selbstverstärkenden Effekten⁵⁸ sogar zu noch höherer Verschlechterung der Nachhaltigkeit gekommen.

Diese von außen an die Unternehmen herangetragenen Verschlechterungen stellen somit ein „Verbesserungspotenzial“ dar, dass die Unternehmen durch selbstbestimmte Reaktionen hierauf theoretisch heben können – gesetzt den Fall, dass dies praktisch möglich ist⁵⁹ und eine passende Reaktion seitens der Unternehmen tatsächlich gefunden oder erfunden wird.

Jene Einflüsse von außen, die *keinen* negativen oder neutralen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen hatten, wurden nicht näher untersucht. Hierfür wäre ein weiterer Befragungsdurchgang der voranalysierten und speziell isolierten Daten mit allen Unternehmen notwendig gewesen, um dessen individuelle Einflüsse von jedem/jeder für sich auf seine Auswirkungen hin separat bewerten zu lassen. Verbesserungen der Nachhaltigkeit auf Grund von fremdbestimmten Veränderungen befinden sich außerdem außerhalb der aktiven Einflussmöglichkeiten der einzelnen KMU und stellen vielmehr den Umstand „Glück“ gehabt zu haben dar, was aus Sicht einer selbstbestimmt aktiven Umstandsanpassung nicht von lösungsorientiertem Interesse ist.

6.2.5.2.2 Fragestellung 2: Für welche Reaktionen auf Beschränkungen und Lockdown haben sich die befragten Unternehmen entschieden?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage nach den Reaktionen der Unternehmen auf Beschränkungen und Lockdown ist es notwendig, die für die vorherige Fragestellung angewendete Isolation des Datenmaterials zu neutralisieren und entsprechend der neuen Aufgabenstellung angepasste Filterkriterien für die Auswertungseinheit und die Einschätzungsdimension zu bestimmen, die das Datenmaterial derart eingrenzt, dass nur jene Aspekte, welche für die aktuelle Fragestellung relevant sind, freigestellt und für die darauffolgende Analyse verfügbar gemacht werden.

⁵⁷ Einschätzungsdimension „Trägheit“

⁵⁸ Rebound-Effekt: beispielsweise: Unternehmerische Trägheit/Untätigkeit führt zu Demotivation der Mitarbeiter*innen, was wiederum zu Verschlechterung der Kommunikation, Abnahme der Servicequalität und übergreifender Reduktion der Zufriedenheit führt.

⁵⁹ gesetzliche Einschränkungen während des ersten Lockdowns

Um die Reaktionen der Unternehmen auf die Beschränkungen und den Lockdown aus dem Datenmaterial zu isolieren ist es notwendig, innerhalb der Auswertungseinheit „Veränderungen“ die Einschätzungsdimension der „Selbstbestimmtheit“ abzuteilen.

„Veränderung“ UND „Selbstbestimmtheit“

Eine erste generelle Betrachtung zeigt, dass der Anteil der aktiv **selbstbestimmten** Reaktionen an der Gesamtheit der protokollierten **Veränderungen** im Schnitt **73 %** ausmacht. Dieser Anteil ist über die untersuchten Unternehmen hinweg gleichbleibend hoch und weist keine nennenswerte Streuung⁶⁰ auf.

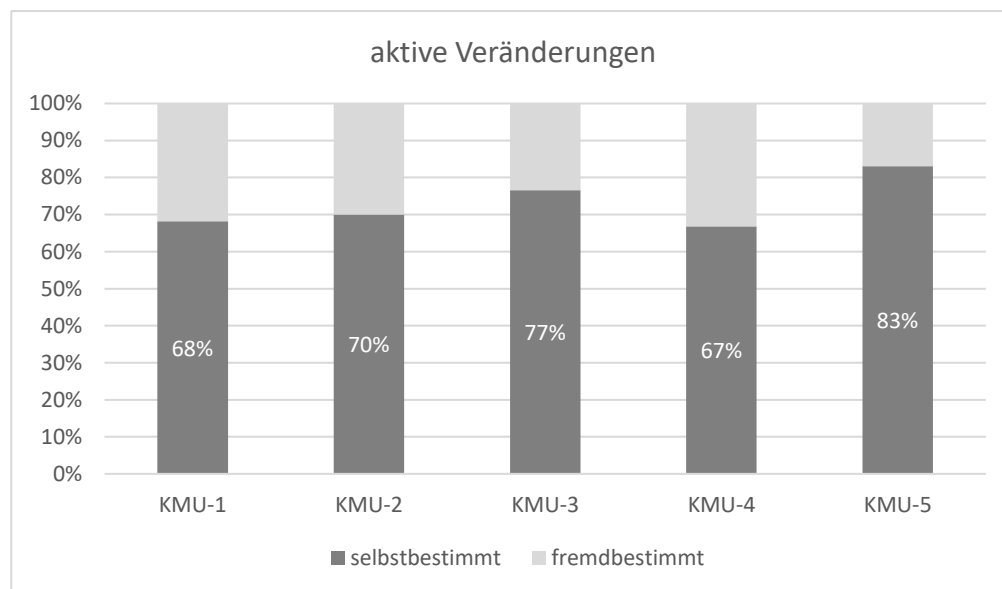


Abbildung 18: Anteil aktiv selbstbestimmter Veränderungen

Für jede Veränderung, die fremdbestimmt an die Unternehmen herangetreten war, wurden während der Interviews dreimal⁶¹ so viele Aussagen für die Erläuterung der aktiven Reaktionen hierauf aufgewendet als für die Darstellung ihrer Ursache⁶². Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmen sich in den Interviews wesentlich ausführlicher mit den offensiven Reaktionen und Lösungen der Probleme befasst haben als mit defensiven Erläuterungen

⁶⁰ Varianzkoeffizient: 9 %

Empirische Standardabweichung: $s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - |x|)^2}$; Varianzkoeffizient: $v = \frac{s}{|x|}$, $|x| > 0$

⁶¹ 73 %

⁶² Die Berechnung dieser Proportion wird dadurch ermöglicht, dass Mehrfachnennungen von thematisch verwandten Antworten – welche für gewöhnlich bei qualitativen Methoden gestrichen werden – bei der Kodierung und Auswertung dieser Arbeit *nicht* eliminiert wurden, sondern ausdrücklich im Datenmaterial verblieben sind.

bezüglich der Ursachen der Probleme. Das Verhältnis von 1:3 der Aussagen kann als tendenzielle Lösungsorientierung aller befragten Unternehmen gedeutet werden. Es zeigt, dass die Unternehmen sich aktiv mit den auf sie einwirkenden Veränderungen befasst, nach adäquaten Antworten gesucht und versucht haben, diese negativen Einflussnahmen zu neutralisieren und im besten Fall sogar positiv nutzbar zu machen – und diesem Umstand durch den hohen Anteil an aufgewendeter Redezeit entsprechend Gewicht verliehen.

Angesichts der Tiefe der Einschnitte, welche Beschränkungen und Lockdown für die routinemäßigen Abläufe und die Businessmodelle der Unternehmen darstellten⁶³, ist davon auszugehen, dass die während der Krise aktiv umgesetzten Veränderungen hauptsächlich kriseninduzierten Ursprung hatten.

Betrachtet man das isolierte Datenmaterial auf der Ebene der Hauptkategorien (Fahr & Foit, 2015)^{64,65} der kodierten Ausprägungen, so stellt sich die Häufung der Ausprägungen folgendermaßen dar:

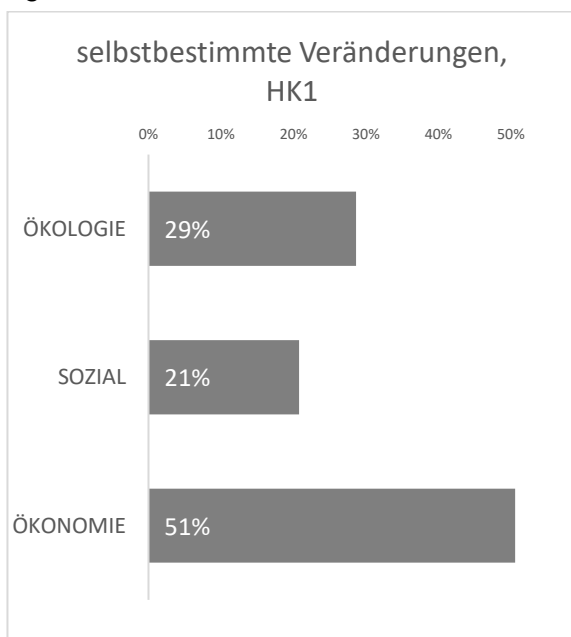


Abbildung 19: Verteilung aktive Reaktionen in Hauptkategorie HK1

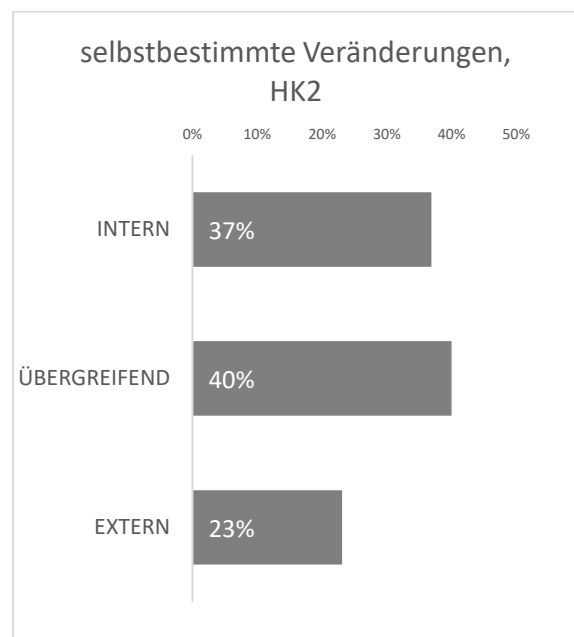


Abbildung 20: Verteilung aktive Reaktionen in Hauptkategorie HK2

Aus dem Blickwinkel der „Tripple-Bottom-Line“ (HK1) betrachtet zeigt sich, dass die Reaktionen der Unternehmen mit 51 % die **ökonomisch** nachhaltigen Ausprägungen

⁶³ siehe Forschungsfrage 1: durchschnittlich 47 % der externen Einflüsse hätten negativen Einfluss auf die nachhaltigen Aspekte der untersuchten Unternehmen.

⁶⁴ Hauptkategorie1: Ökologie, Sozial, Ökonomie; Hauptkategorie2: intern, übergreifend, extern

⁶⁵ Detaillierte Aspektzuordnung: siehe Tabelle 7 (S. 69)

favorisierten, wohingegen ökologische und sozial nachhaltige Aspekte etwas weniger stark berücksichtigt wurden.

Der Blickwinkel der Verortung der aktiven Reaktionen und Problemlösungsversuche auf das Datenmaterial (HK2) lässt erkennen, dass diese tendenziell mehr innerhalb der eigenen Organisationen und in Bereichen von überschnittener Verantwortung mit den Stakeholdern – weniger jedoch rein außerhalb der eigenen Organisation – gesucht wurden. Dies deutet darauf hin, dass die untersuchten Unternehmen sich **selbst** als integralen Bestandteil⁶⁶ der **Lösung** verstehen und weniger dazu tendieren, die Lösung ihrer Probleme passiv fremdinitiiert von außerhalb zu erwarten.

Erhöht man in der Auswertung die Granularität auf die Ebene der Nebenkategorien⁶⁷ und der einzelnen Aspekte, so zeigt sich folgende Verteilung bei der Betrachtung des Datenmaterials aus Blickrichtung der Hauptkategorie 1 („Tripple-Bottom-Line“)⁶⁸:

⁶⁶ Anteil der Summe interner und übergreifender Zuordnung: 77 %

⁶⁷ Nebenkategorien: siehe Tabelle 7 (S. 69)

⁶⁸ Hauptkategorie1: Ökologie / Sozial / Ökonomie; Verteilung: 29 % / 21% / 51 %

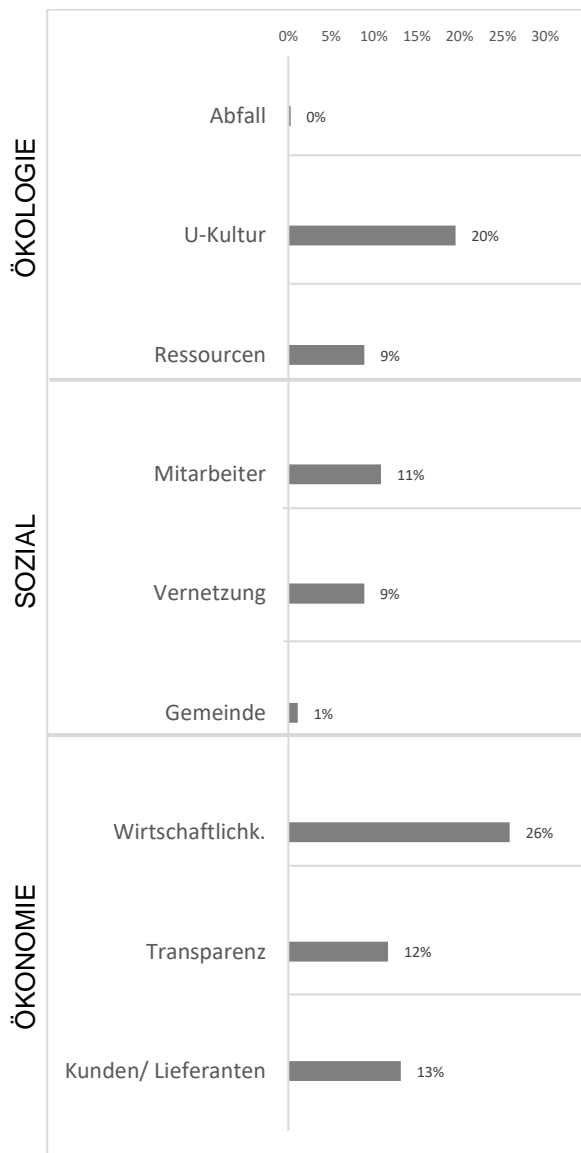


Abbildung 21: Verteilung aktiver Reaktionen in den Nebenkategorien aus Sicht von HK1

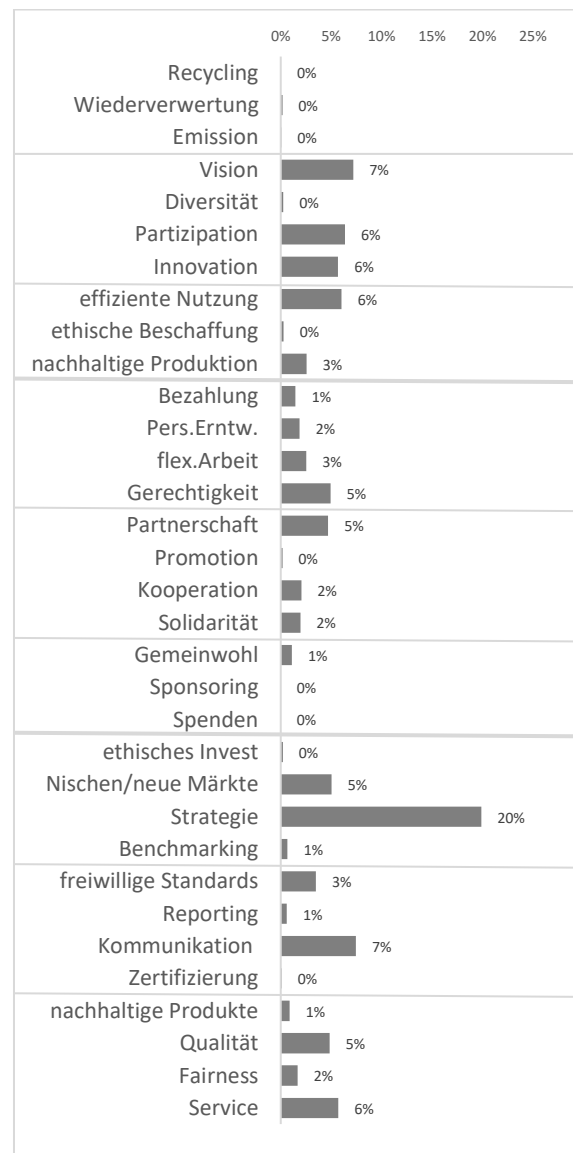


Abbildung 22: Unterkategorien, gruppiert nach HK1

Feiner aufgelöst, ist das Hauptaugenmerk der untersuchten Unternehmen am stärksten auf Seiten der **Ökonomie** und hier in Richtung Wirtschaftlichkeit und innerhalb dieser sehr stark zur strategischen Nachhaltigkeit⁶⁹ hin ausgerichtet. Der zweite Schwerpunkt findet sich innerhalb der Unternehmenskultur⁷⁰, verteilt sich dort jedoch gleichmäßig auf die Aspekte der Vision, Partizipation und Innovationen.

⁶⁹ Ausprägung „strategische Nachhaltigkeit“: Anteil 20 %

⁷⁰ Nebenkategorie „Unternehmenskultur“: Anteil 20 %

Zu den Nebenkategorien, die während der Krisenbewältigung keinerlei Beachtung fanden, gehören „Abfallwirtschaft“ und „Gemeinde“. Dies bedeutet *nicht* zwangsläufig, dass diesen Kategorien seitens der untersuchten Unternehmen weniger Bedeutung beigemessen wird. Da die vorliegende Untersuchung auf Fragestellungen bezüglich Veränderungen während dieser speziellen Krise ausgerichtet ist, bedeutet dies lediglich, dass innerhalb dieser Kategorien keinerlei Veränderungen als Reaktion auf die Beschränkungen und den Lockdown vorgenommen wurden. Ob dies darin begründet ist, dass diese speziellen Kategorien seitens der Krise nicht betroffen waren und demzufolge nicht reagiert werden musste, ob diese Kategorien auf Kosten anderer Aspekte geopfert wurden und deshalb unbeachtet blieben oder ob auf diese generell weniger Wert gelegt wird, kann aus dem vorliegenden Datenmaterial nicht erhoben werden. Zur Klärung dieser Frage wäre ein weiterer Interview-Durchgang nötig, in dem speziell auf diesen Aspekt ausgerichtet nachgefragt werden müsste.

Betrachtet man das Datenmaterial gruppiert nach Hauptkategorie 2⁷¹, ergibt sich auf Grund geänderter Zugehörigkeiten der Nebenkategorien zu ihren Hauptkategorien eine zweite Perspektive auf die Häufigkeiten der Ausprägungen.

Aus der Perspektive der Verortung/Organisationszugehörigkeit der durchgeführten Veränderungen stellt sich die Verteilung folgendermaßen dar:

⁷¹ Hauptkategorie2: intern / übergreifend / extern: 37 % / 40 % / 23 %; Kategorienzuordnung: siehe Tabelle 7 (S. 69)

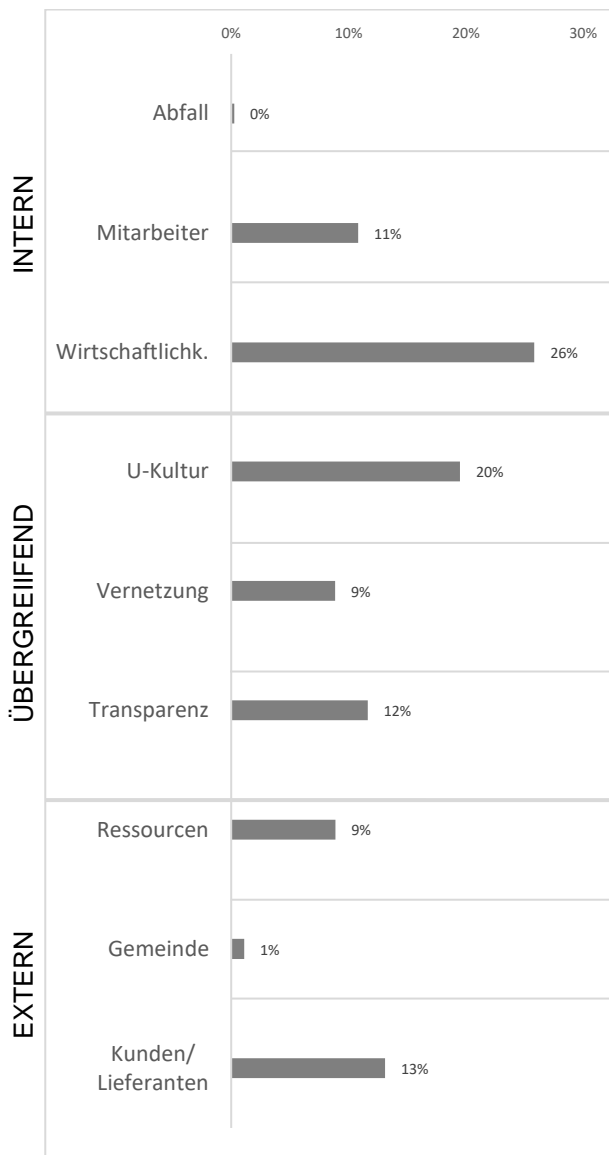


Abbildung 23: Verteilung aktiver Reaktionen in den Nebenkategorien aus Sicht von HK2

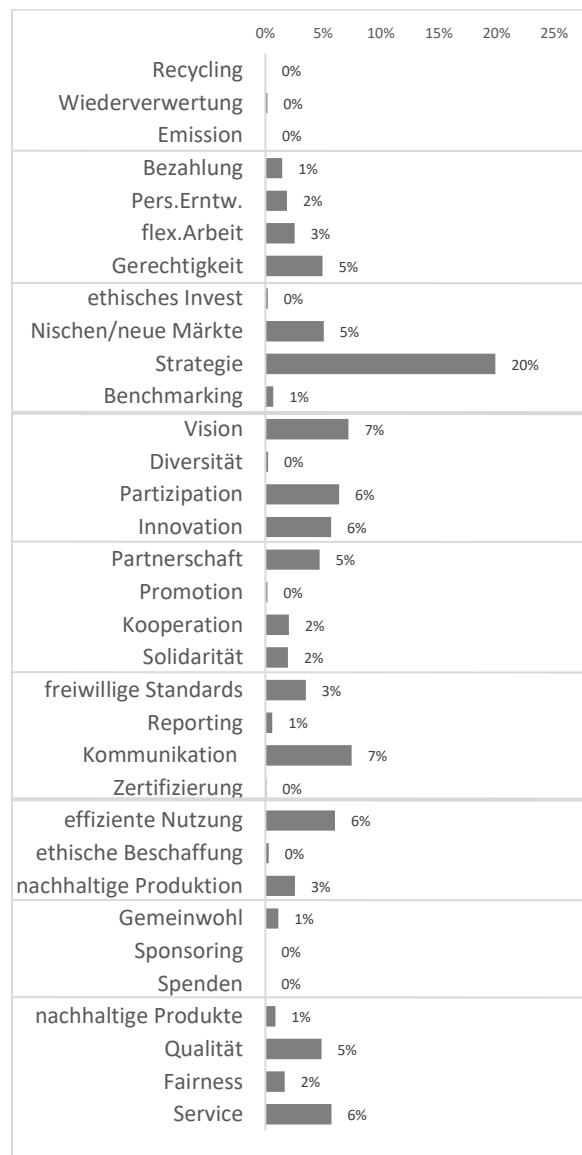


Abbildung 24: Unterkategorien, gruppiert nach HK2

Aus dem Blickwinkel der Hauptkategorie2 mit deren Konzentration auf die Verortung der aktiven Veränderungen lässt sich erkennen, dass aus Sicht der intern⁷² vorgenommenen Veränderungen für die **Strategie**⁷³ die bei Weitem höchste Aufmerksamkeit investiert wurde, während bei der Nebenkategorie der übergreifenden Verantwortung⁷⁴ die Gewichtung gleichmäßig auf die Aspekte der nachhaltigen Vision, Partizipation, Kommunikation, Innovation und Partnerschaft verteilt auftritt.

⁷² intern 37 %; Zugehörigkeit: Abfall, Mitarbeiter*innen, Wirtschaftlichkeit

⁷³ Ausprägung „strategische Nachhaltigkeit“: Anteil 20 %

⁷⁴ Übergreifend 40 %; Zusammensetzung: Unternehmenskultur, Vernetzung, Transparenz

Der Aspekt der nachhaltigen Strategieorientierung aus der Nebenkategorie der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit in der Hauptkategorie nachhaltiger Ökonomie stellt mit durchschnittlich 20 % aller benannten Einzelaspekte das Hauptaugenmerk der untersuchten Unternehmen dar. Die Dominanz dieses Aspektes äußert sich bei allen untersuchten Unternehmen unabhängig ihrer Branche und unabhängig davon, ob es sich um ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen oder eine NGO handelt.

Betrachtet man die Ausprägungen unabhängig von deren Zuordnung zu Haupt- oder Nebenkategorien, ergibt sich folgende Verteilung der Aspekte über alle geführten Interviews hinweg:

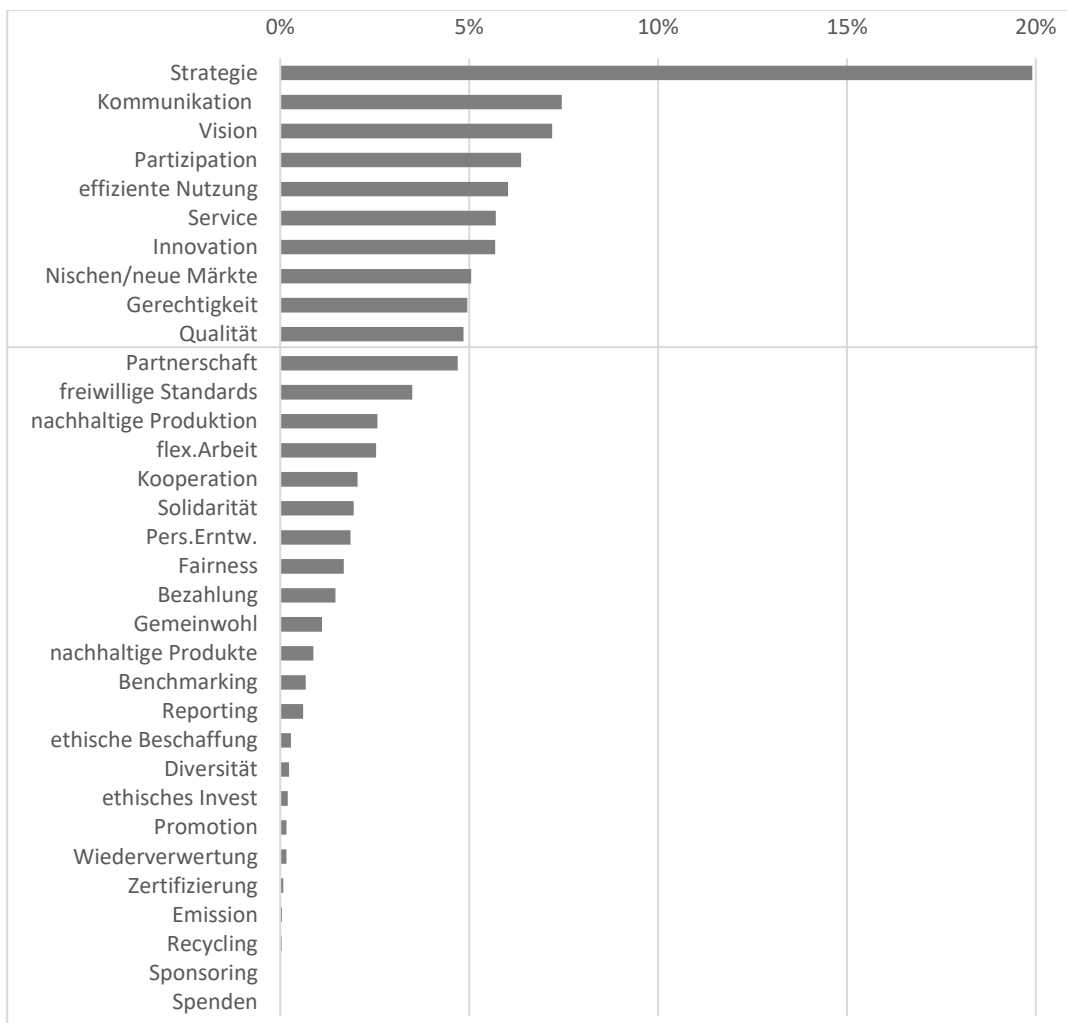


Abbildung 25: durchschnittliche Ausprägungsverteilung, absteigend sortiert

Die „Top-10-Aspekte“ – abseits der Strategie, die eine Sonderstellung einnimmt – liegen innerhalb einer durchschnittlichen Häufigkeit von 5 % bis 7 %. Jene Aspekte, die am seltensten besprochen wurden, weisen Häufigkeiten von 0 % bis 1 % aufweisen.⁷⁵

Die **nachhaltig strategischen Überlegungen dominieren** hingegen die Reaktionen aller befragten Unternehmen und überragen in ihrer Häufigkeit die weiteren Aspekte durchschnittlich um das Dreifache.

6.2.5.2.3 Fragestellung 3: Welche Ähnlichkeiten bzw. Divergenzen gibt es zwischen den jeweiligen Problemlösungen der befragten Unternehmen?

Um beurteilen zu können, ob thematische Ähnlichkeiten oder Unterschiede in den Herangehensweisen der befragten Unternehmen aufgetreten sind, ist es notwendig zu betrachten, welche Themen und in welchem Ausmaß die einzelnen Unternehmen während der Interviews besprochen haben. Da die Längen der Interviews und die Antworten der Unternehmen sich in Dauer und Konzentriertheit unterscheiden, ist es notwendig, die einzelnen Interviews zu relativieren, um anschließend diese Proportionen untereinander vergleichen zu können. Dies wurde umgesetzt, indem die jeweilige Redezeit, die einer Ausprägung innerhalb eines Interviews zugeordnet wurde, in Relation zur Summe aller Ausprägungen dieses Interviews gestellt wurde.

Hieraus ergibt sich ein prozentueller Anteil an Nennungen je Ausprägung innerhalb des geführten Interviews, welche sich im Anschluss miteinander vergleichen lassen.

$$\text{Aspekt-anteil, relativ [\%]} = \frac{\text{Anzahl Kodierungen je Aspekt}}{\text{Anzahl aller Kodierungen}}$$

⁷⁵ Dies bedeutet *nicht* zwangsläufig, dass diesen Aspekten seitens der untersuchten Unternehmen weniger Bedeutung beigemessen wird, sondern lediglich, dass diese Ausprägungen während dieser Krise nicht thematisiert wurden – wofür es unterschiedliche Begründungen geben kann (nicht betroffen/keine Störung dieses Aspekts, dringendere Probleme, geringe Priorität, etc.).

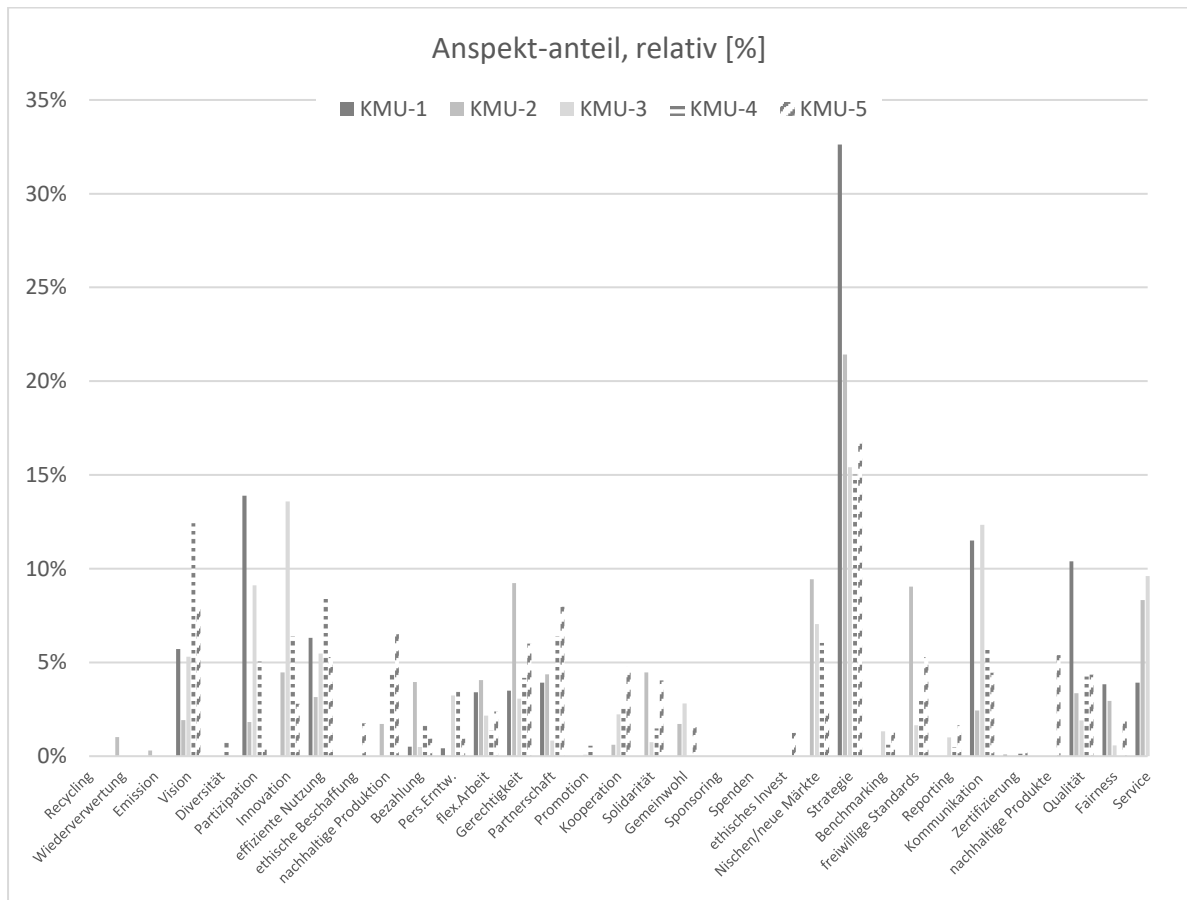


Abbildung 26: relative Aspektverteilung

Die Verteilung der ermittelten relativen Aspektanteile über alle Interviews stellt sich in tabellarischer Form wie folgt dar:

		KMU-1	KMU-2	KMU-3	KMU-4	KMU-5
1	Recycling	0%	0%	0%	0%	0%
2	Wiederverwertung	0%	1%	0%	0%	0%
3	Emission	0%	0%	0%	0%	0%
4	Vision	6%	2%	5%	12%	8%
5	Diversität	0%	0%	0%	1%	0%
6	Partizipation	14%	2%	9%	5%	1%
7	Innovation	0%	4%	14%	6%	3%
8	effiziente Nutzung	6%	3%	5%	8%	5%
9	ethische Beschaffung	0%	0%	0%	0%	2%
10	nachhaltige Produktion	0%	2%	0%	4%	7%
11	Bezahlung	1%	4%	0%	2%	1%
12	Personalentwicklung	0%	0%	3%	4%	1%
13	flexible Arbeitszeiten	3%	4%	2%	1%	2%
14	Gerechtigkeit	3%	9%	3%	4%	6%
15	Partnerschaft	4%	4%	1%	6%	8%
16	Promotion	0%	0%	0%	1%	0%
17	Kooperation	0%	1%	2%	3%	5%
18	Solidarität	0%	4%	1%	1%	4%
19	Gemeinwohl	0%	2%	3%	0%	2%
20	Sponsoring	0%	0%	0%	0%	0%
21	Spenden	0%	0%	0%	0%	0%
22	ethisches Invest	0%	0%	0%	0%	1%
23	Nischen/neue Märkte	0%	9%	7%	6%	3%
24	Strategie	33%	21%	15%	15%	17%
25	Benchmarking	0%	0%	1%	1%	1%
26	freiwillige Standards	0%	9%	2%	3%	5%
27	Reporting	0%	0%	1%	0%	2%
28	Kommunikation	11%	2%	12%	6%	4%
29	Zertifizierung	0%	0%	0%	0%	0%
30	nachhaltige Produkte	0%	0%	0%	0%	5%
31	Qualität	10%	3%	2%	4%	4%
32	Fairness	4%	3%	1%	0%	2%
33	Service	4%	8%	10%	5%	1%

Tabelle 8: relative Themenverteilung aller Interviews

Um die Anschaulichkeit der Verteilung zu verdeutlichen, wurden die Häufigkeiten farblich ansteigend dargestellt und die „Top-10-Prozent“ zusätzlich mit einer Umrahmung versehen. In dieser Betrachtung wird der Umstand erneut deutlich, dass das Thema der nachhaltigen

Strategie bei den Antworten aller Unternehmen einen hohen Anteil aufweist. Kommunikation und Partizipation fallen durch paarweises Auftreten mit hoher Themenrelevanz auf, die sogar bei zwei der befragten Unternehmen gleichermaßen erkennbar ist. Zu jenen Themen, die in weiterer Folge am Höchsten priorisiert, aber von den Unternehmen individuell unterschiedlich hoch priorisiert wurden, zählen: Innovation, Vision, Qualität, Service, Gerechtigkeit, neue Märkte und freiwillige Standards.

Des Weiteren fällt auf, dass für jene Aspekte, für die es **keine Nennungen** gab, dies über alle Unternehmen hinweg gilt – die Verteilung der nicht besprochenen Themengebiete also gleich niedrig ist und keine „Ausreißer“⁷⁶ auftraten, obgleich sie verschiedenen Branchen angehören und teilweise unterschiedliche wirtschaftliche Ausrichtungen aufweisen.

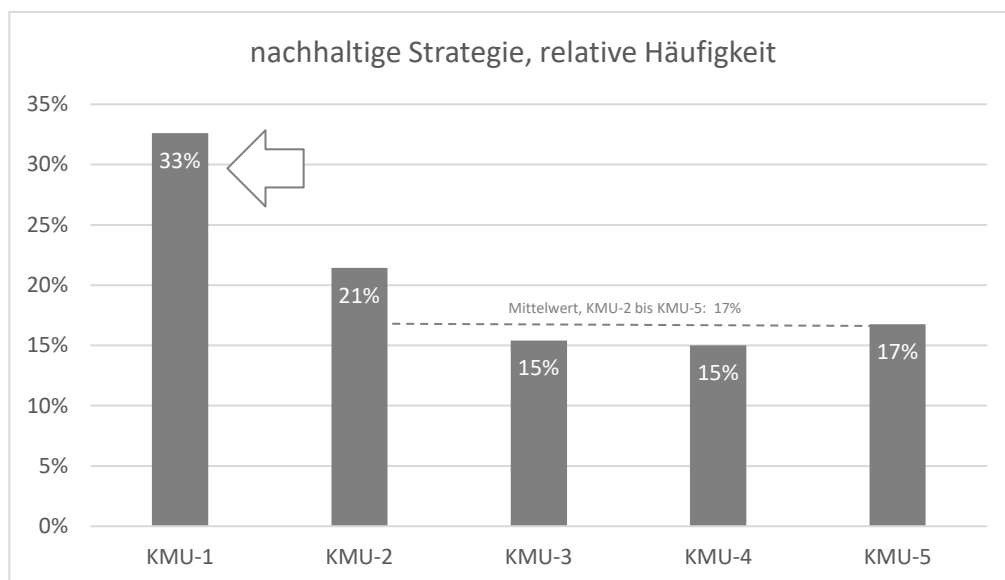


Abbildung 27: relative Häufigkeit der Thematik „nachhaltige Strategie“

Betrachtet man die dominante Thematik der nachhaltig strategischen Ausprägung genauer, fällt auf, dass die relative Häufigkeit bei vier Unternehmen⁷⁷ zwischen 15 % bis 21 % liegt⁷⁸, wohingegen diese bei einem der untersuchten Unternehmen⁷⁹ mit einer Häufigkeit von 33 %⁸⁰ einen besonders hohen Anteil aufweist. Ein Unternehmen hat demzufolge ca. ein Drittel der Redezeit, die sich mit Veränderungen befasste, dem Thema der nachhaltigen Strategie gewidmet.

⁷⁶ Hoher Nennwert bei einzeltem Unternehmen, mit 0 % Nennung bei allen anderen Unternehmen.

⁷⁷ KMU-2 bis KMU-5

⁷⁸ Varianz: 17 %

⁷⁹ KMU-1

⁸⁰ Varianz: 37 % (+20 %)

Während des Probedurchganges der Kodierung war aufgefallen, dass Antworten aufgetreten waren, welche, obwohl sich maßgebliche Voraussetzungen und Umstände aufgrund der Beschränkungen und des Lockdowns verändert hatten, die Notwendigkeit einer Reaktion hierauf geleugnet wurde. Ein Umstand, der in keine der bis dahin vorhandenen Einschätzungsdimensionen abgebildet werden konnte, weshalb es notwendig geworden war, die zusätzliche Einschätzungsdimension der „Trägheit“ einzuführen.

Um das Datenmaterial auf diesen Umstand hin näher untersuchen zu können ist es also notwendig, innerhalb der Auswertungseinheit der „Veränderungen“ nach der Einschätzungsdimension der „Trägheit“ zu filtern.

„Veränderung“ UND „Trägheit“

Betrachtet man den Anteil der Aussagen, die sich damit beschäftigte den Bedarf von Reaktionen auf Veränderungen in Abrede zu stellen oder für die keine adäquaten Antworten gefunden und keine Lösungen umgesetzt wurden⁸¹, so stellt sich die Verteilung wie folgt dar:

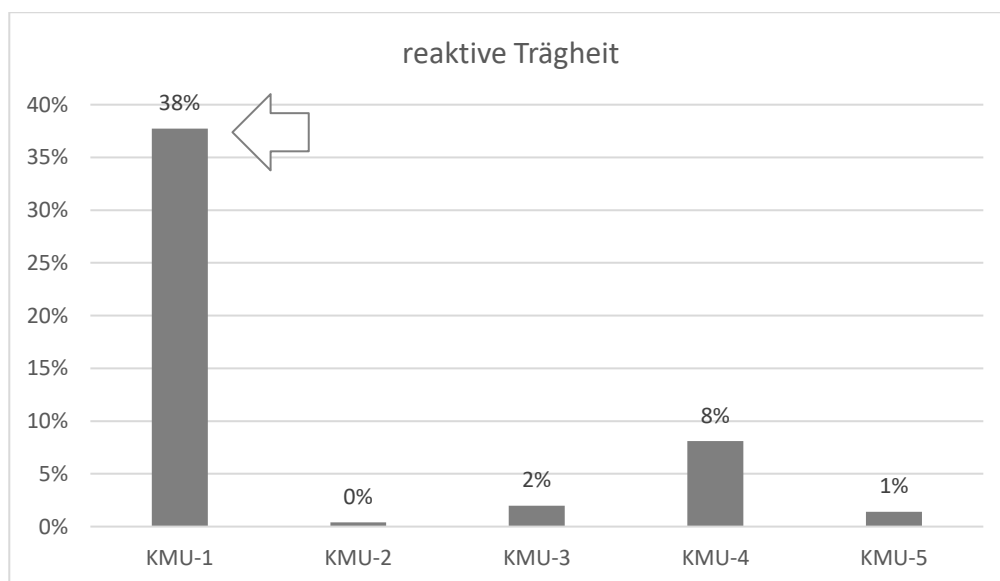


Abbildung 28: Anteil von „Trägheit“ an der Gesamtheit der Veränderungen

In einem der untersuchten Unternehmen (KMU-1) kam es zu Veränderungen, auf die in hohem Ausmaß nicht adäquat reagiert wurde.⁸²

⁸¹ Definition von „Trägheit“ im Kontext dieser Untersuchung lt. Kodierleitfaden

⁸² Diese Einschätzung beruht auf den jeweiligen Äußerungen des Befragten/der Befragten während des Interviews und nicht aus Interpretationen der Umstände durch den Interviewer während der Kodierung.

Da von Interesse ist, welchen Ursprüngen dieser Umstand zuzuordnen ist, kann das Datenmaterial weiter gegliedert werden, indem man die zusätzliche Einschätzungsdimension der „Fremdbestimmtheit“ hinzufügt, um die Trägheit somit innerhalb oder außerhalb des Verantwortungsbereiches der jeweiligen Unternehmen verorten zu können.

„Veränderung“ UND „Trägheit“ UND „Fremdbestimmtheit“ / „Selbstbestimmtheit“

Betrachtet man das Datenmaterial nun erneut, erweitert um die Gruppierung „Fremdbestimmtheit“ und „Selbstbestimmtheit“, so zeigt sich folgendes Bild:

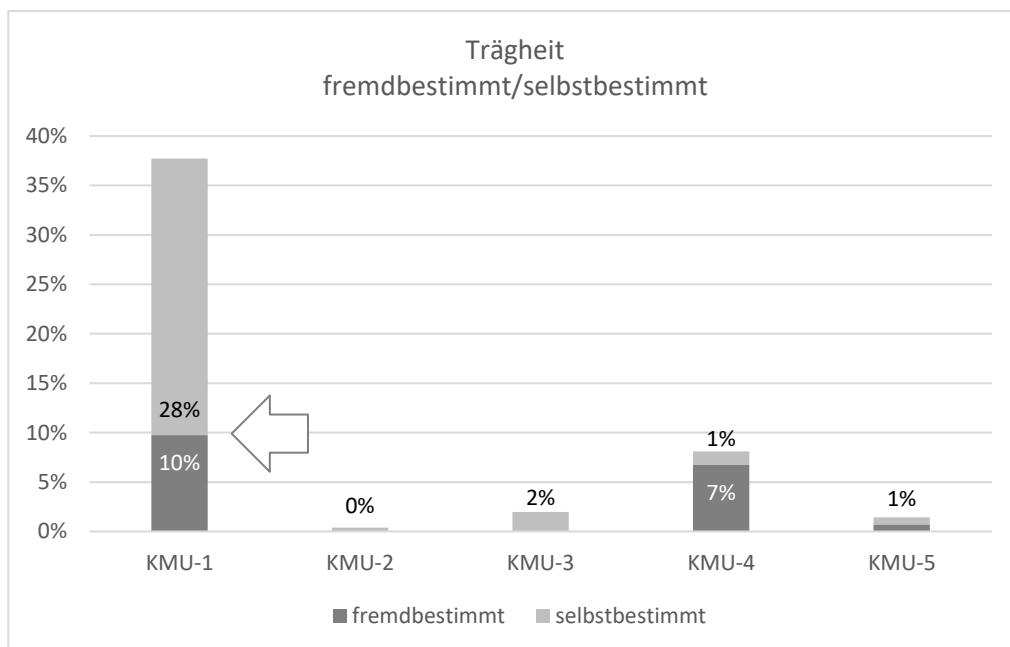


Abbildung 29: reaktive Trägheit, gruppiert nach Fremd- und Selbstbestimmtheit

Bei 10 % der reaktiven Trägheit in Bezug auf Veränderungen bei KMU-1 handelt es sich um fremdbestimmte Veränderungen, bei denen der Sachverhalt, dass Anpassungen auf Grund von geänderten Umständen seitens des Interviewten als notwendig erachtet, aber kundenseitig – passiv-aggressiv – nicht anerkannt wurden. Bei der Analyse der betroffenen Passagen handelte es sich hierbei unter anderem um Kund*innenforderungen, definierte Liefertermine für Leistungen strikt einhalten zu müssen⁸³ – trotz des negativen Einflusses durch den Lockdown auf die leistungserbringenden Kapazitäten und obwohl die

⁸³ Transkript KMU-1, 22m35s f.: „letztendlich merkst einfach, diese Wirtschaftlichkeit ist immer die wichtigste Sache. Nur kein Geld verlieren! (...) Was da jetzt dazwischen passiert – Lockdown, oder nicht – da war *niemand* bereits zu sagen: Unsere Fertigstellung ist erst ein Monat später, oder zwei. Niemand! Das war knallhart! Also wenn ´s ums Geld geht, da traut sich niemand drüber.“

kund*innenseitige Umsetzung der eingeforderten Leistungen aufgrund des Lockdowns technisch nicht möglich war, da mit der Realisation gar nicht begonnen werden konnte.

Weitere 28 % der reaktiven Trägheit war hingegen der Kategorie der selbstbestimmten Trägheit⁸⁴ zuzuordnen. Eine Betrachtung der betreffenden Passagen zeigte, dass ein Drittel davon die aktive Akzeptanz/Duldung der benannten fremdbestimmten Trägheit zum Thema hatte⁸⁵, bei der aber keine direkte Konfrontation mit dem Kunden, der Kundin, zum Zweck einer Kompromissfindung aktiv in Angriff genommen wurde. Die verbleibenden beiden Drittel der aktiv selbstbestimmten Trägheit von KMU-1 verteilt sich gleichmäßig auf den Aspekt der Kommunikation⁸⁶, der Koordination⁸⁷, die für gewöhnlich persönlich informell stattfindet und wegen Homeoffice der Mitarbeiter*innen vor neue Herausforderungen gestellt wurde und der Produktqualität wie dem Service, der auf Grund Lockdown-bedingt eingeschränkter, persönlicher Kontakte zum Kunden, zur Kundin, gestört wurde⁸⁸, wobei für alle Aspekte keine vollwertigen Kompensationen verfügbar gemacht wurden.

Kombiniert man die zuvor angestellten Betrachtungsrichtungen der relativen Häufigkeit der Thematik der „nachhaltigen Strategie“ mit jener der hinzugekommenen Perspektive der „reaktiven Trägheit“ so zeigt sich, dass 66 % der als reaktiv träge klassifizierten Äußerungen seitens KMU-1 der strategischen Ausprägung zuzurechnen sind und demzufolge hohe Korrelation zwischen diesen beiden Aspekten herrscht.

⁸⁴ Anteil selbstbestimmter Trägheit an der Gesamtheit der identifizierten Trägheit: 74 %

⁸⁵ Transkript KMU-1, 16m55 f.: „Aber ich *kann* einem Auftraggeber gegenüber nicht sagen: Wir brauchen jetzt viel länger und haben viel mehr Stunden Aufwand. (...) Also, da muss man ... ich weiß nicht ... eine Form finden.“

⁸⁶ Transkript KMU-1, 42m58s f.: „In meiner Wahrnehmung hat sich die interne Kommunikation verschlechtert. Und das ist ... nicht gut! Weil, eine flüssig, freundlich, fröhliche, auch Probleme austauschende Kommunikation, ist das wichtigste überhaupt. Und die hat wirklich eine Störung erfahren.“

⁸⁷ Transkript KMU-1, 42:36s f.: „Bürobesprechungen sind ausgefallen. Wir haben´s einfach nicht geschafft. Ich glaub, wir hatten dann ein Monat lang, oder 5 Wochen lang, keine interne Bürobesprechung. (...) Das hab' ich quasi nicht geschafft.“

⁸⁸ Transkript KMU-1. 1h04:00s f.: Ich präsentiere sehr gerne mit Modellen. Und das war nicht mehr möglich. Also, da ist für mich qualitativ etwas weggefallen.“

49m39s f.: „Gewisse Dinge präsentierst du einfach am besten ... Personen direkt ... auch selber. Das sind ja auch emotionale Momente in so einer Präsentation. Die Chance hast du im Video nicht. Es gibt viele Musiker die sagen: Ich brauch das Publikum. Weil das Publikum Teil der Musik ist. Das glaub ich ihnen. Und das ist bei uns teilweise auch so. Der Auftraggeber ist Teil, weil wir den ja involvieren.“

Jene 7 % fremdbestimmter Trägheit, die während des Interviews mit KMU-4 angesprochen wurde (Abbildung 29), bezog sich auf generell meta-systematische Schwachstellen⁸⁹ die im Zuge der Krise zu Tage getreten sind und während des Gespräches thematisiert wurden.

In der Grundgesamtheit der Daten zeigt sich, dass **hohe Selbstähnlichkeit** zwischen den untersuchten Unternehmen vorherrscht, wobei die Thematik der nachhaltigen Strategie bei allen die höchste Priorität aufweist. Aus dieser homogenen Datenlage ragen individuelle einzelne Abweichungen heraus (Tabelle 8), die sich auf Grund branchenspezifischer Anpassungen erklären lassen. Unterrepräsentierte Aspekte weisen in ihrer Verteilung ebenfalls branchenunabhängig hohe Verteilungsgleichheit über alle Unternehmen hinweg auf.

Lediglich bei **KMU-1** konnten **atypische Abweichungen** von der sonst innerhalb dieser Untersuchung üblichen Datenlage ermittelt werden, die einerseits auf den Spezialfall der mangelnden kund*innenseitigen Einsicht⁸³, sowie hierauf unterrepräsentierte aktive Reaktionen zurückzuführen ist. Weiters wurden individuelle Lösungsdefizite in den Bereichen Kommunikation, Produktqualität und Service benannt, worin sich dieses Unternehmen von allen übrigen Befragten unterscheidet. Dass seitens des untersuchten Unternehmens ein Drittel der gesamten Aussagen diesen speziellen Themen gewidmet wurden und sich hiervon zwei Drittel mit strategischen Aspekten befassten, lässt erkennen, dass sich das Unternehmen sehr intensiv und bewusst mit den aufgetretenen Problematiken auseinandergesetzt hat, aber dennoch nicht in der Lage war, diese für sich zu lösen⁹⁰. Die diesbezüglichen Defizite sind hauptsächlich im „Nicht-Können“ als im „Nicht-Wollen“ zu verorten.

6.2.5.2.4 Fragestellung 4: Ist es auf Grund der krisenbedingten Veränderung der Umstände zu einem Aufweichen des nachhaltigen Wesenszuges der befragten Unternehmen gekommen?

Um ermitteln zu können, ob es im Zuge der SARS-CoV-2 Krise zu einer Erosion der Nachhaltigkeit bei den untersuchten Unternehmen gekommen ist, war es notwendig zu bestimmen, welche Neigung jene Veränderungen aufwiesen, die von außen an diese herangetragen und die Reaktionen der Unternehmen hierauf aufwiesen. Da keinerlei Ranking der Nachhaltigkeit der einzelnen Unternehmen vorhanden war, dienten die Unternehmen selbst als ihr eigener Maßstab für die Ermittlung und Wertung ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsveränderung, wobei die jeweilige Beurteilung der Veränderung aus den wertenden Aussagen der Interviews entnommen wurden. Die Wertung der Veränderung

⁸⁹ Gesellschaft, öffentliches Bildungssystem, Beratungsbranche, Fremdfinanzierung, etc.

⁹⁰ Eigene Einschätzung; Beispiel: Transkript KMU-1, 42m58s f.: „Wir haben's einfach nicht geschafft“

setzt den Status quo⁹¹ mit dem Status quo ante⁹² in Beziehung und ermittelt ihre Neigung direkt aus diesbezüglichen Aussagen der Befragten. Da die Frage darauf abzielte in Erfahrung zu bringen, ob es zu einer **Verschlechterung** des nachhaltigen Wesenszuges der Unternehmen im Verlauf der Krise gekommen ist, konzentrierte sich die Untersuchung dieser Frage auf die negativen Veränderungen der nachhaltigen Aspekte.

Ziel der unternehmensseitig durchgeführten Veränderungen als Reaktion auf die fremdbestimmt aufgetretenen Veränderungen im Zuge von Beschränkungen und Lockdown war es, die negativen Einflüsse dieser zu kompensieren und im besten Fall sogar hiervon zu profitieren.⁹³

Um negative Einflüsse auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen ermitteln und ihre Verteilung über die Gesamtheit der nachhaltigen Aspekte beurteilen zu können, war es erforderlich, das Datenmaterial entsprechend der benötigten Voraussetzungen einzugrenzen. Zu diesem Zweck wurde die Auswertungseinheit „Veränderung“ mit der Einschätzungsdimension „Verschlechterung“ kombiniert und das in der Schnittmenge befindliche Datenmaterial auf seine Verteilung hin untersucht.

„Veränderung“ UND „Verschlechterung“

Betrachtet man die Verteilung der negativen Einflüsse auf die untersuchten Unternehmen, so stellt sich diese folgendermaßen dar:

⁹¹ während und nach der Krise, zum Zeitpunkt des Interviews

⁹² vor der Krise, Stande ca. Q4/2019

⁹³ Siehe Abbildung 16: zwei der fünf befragten Unternehmen konnten den Umsatz während der Krise im Ausmaß von 20 % bzw. 50 % steigern.

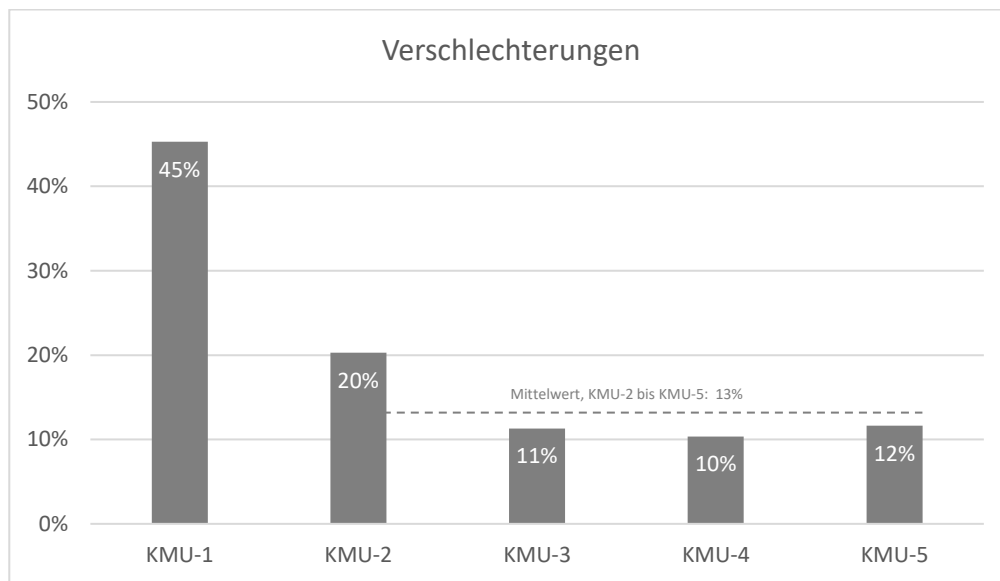


Abbildung 30: Veränderungen mit negativem Einfluss auf die Nachhaltigkeit

Um die Quelle des negativen Einflusses auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen bezüglich ihres Verantwortungsbereiches verorten zu können, war es notwendig, das Datenmaterial zusätzlich nach den Einschätzungsdimensionen „Fremdbestimmtheit“ bzw. „Selbstbestimmtheit“ zu gruppieren, wonach sich die Datenlage wie folgt darstellt:

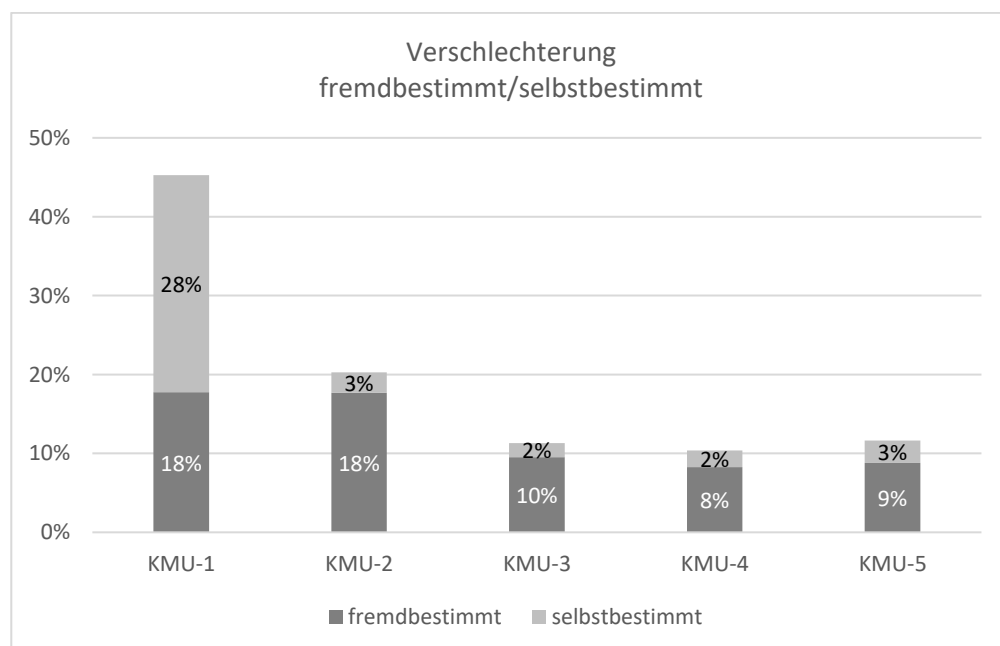


Abbildung 31: Verschlechterung nach Verantwortungsbereich

Anhand dieser Gruppierung ist erkennbar, dass die Anzahl der negativen äußeren fremdbestimmten Veränderungen auf Grund der Krise bei allen Unternehmen sich in einem Bereich von 8 % bis 18 % bewegen. Der Anteil der selbstbestimmten⁹⁴ Verschlechterungen der Nachhaltigkeit beträgt bei vier Unternehmen 2-3 %, wo hingegen diese bei KMU-1 28 % aller benannten Veränderungen ausmacht. Bringt man diesen Umstand mit der im Zuge der Beantwortung der Forschungsfrage³ ermittelten „Trägheit“ dieses Unternehmens (Abbildung 29) in Deckung, so zeigt sich, dass die reaktive Trägheit mit der Verschlechterung stark korreliert und umfangreich negative Einflüsse auf die Nachhaltigkeit des betreffenden Unternehmens hat.

Stellt man in weiterer Folge den „Verschlechterungen“ die aktiv selbstbestimmten Reaktionen gegenüber, die die Unternehmen veranlasst haben um die negativen äußeren Einflüsse zu kompensieren oder gar zu nutzen, ist man in der Lage, die Gesamtheit der Veränderungen auf der Ebene der einzelnen nachhaltigen Ausprägungen zu betrachten.

Da sich im Zuge der Forschungsfrage³ und dem ersten Teil der Forschungsfrage⁴ herausgestellt hat, dass KMU-1 gegenüber den restlichen Untersuchungsobjekten abweichende Tendenzen aufweist (Abbildung 29), welche die Trends der übrigen Unternehmen verfälscht, wurde in weiterer Folge die Untersuchung geteilt und die Gesamtheit der Unternehmen KMU-2 bis KMU-5 gemeinsam und den Spezialfall von KMU-1 als Sonderfall betrachtet.

- (1) Die erste Betrachtung gilt den tendenziell stark selbstähnlichen Unternehmen KMU-2 bis KMU-5:

Um die gesamten Anteile der spezifischen Veränderungen ohne Unterteilung dieser in verschlechternde und neutral/verbessernde Maßnahmen darstellen zu können, wurden die Veränderungen zwar nach diesen Kriterien gruppiert, aber deren Vorzeichen durch den Umstand neutralisiert, dass die jeweiligen Beträge als absolute⁹⁵ Werte innerhalb der jeweiligen Aspekte summiert dargestellt wurden. Um die negativen Einflüsse dennoch von den neutral/positiven unterscheiden zu können, wurden diese stattdessen unterschiedlich farblich kodiert, sodass beide Informationen aus derselben Darstellung abgelesen werden können.

Die Veränderungswertung der Unternehmen KMU-2 bis KMU-5, die untereinander hohe Selbstähnlichkeit aufweisen, stellt sich folgendermaßen dar:

⁹⁴ aktiv selbst verursacht

⁹⁵ absolut: $|x| \geq 0$

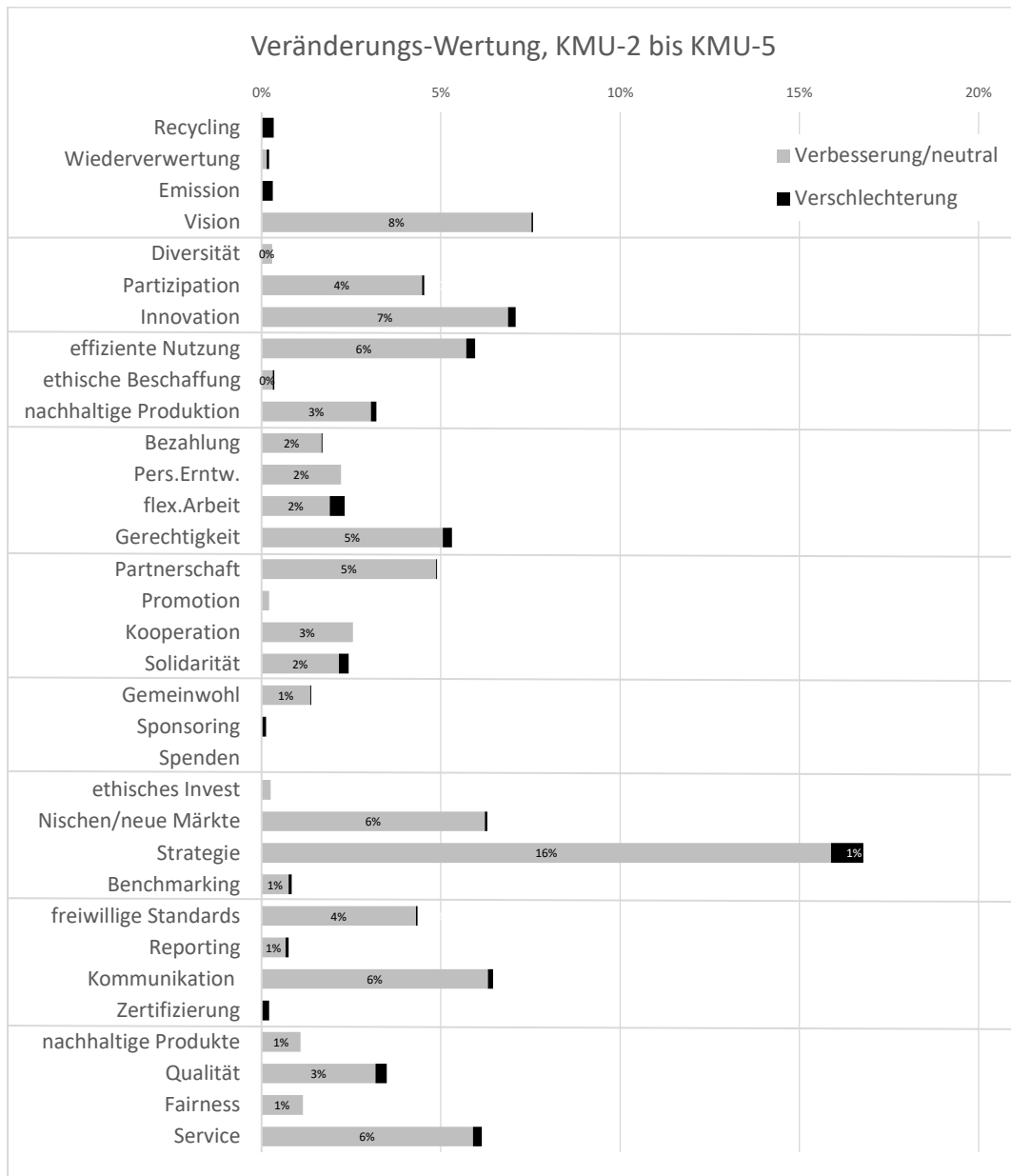


Abbildung 32: Veränderungs-Neigung von KMU-2 bis KMU-5

Aus der hierdurch gewonnenen Darstellung der Veränderungs-Neigung ist zu erkennen, dass die verschlechternden Veränderungen innerhalb der Gesamtheit aller Aspekte einen verschwindend geringen Anteil ausmachen. Die untersuchten Unternehmen der Gruppe KMU-2 bis KMU-5 haben demzufolge großen Aufwand in die Reaktionen auf die äußeren Einflüsse investiert. Da der Anteil der negativen Einflussnahmen auf die Unternehmen einen geringen Anteil an der Gesamtheit der Veränderungen ausmacht, stellt sich die Lage der Priorisierung der Aspekte, gereiht nach ihrer relativen Wichtigkeit, ähnlich der unter Forschungsfrage 2 ermittelten Verteilung (Abbildung 25, S. 83) folgendermaßen dar:

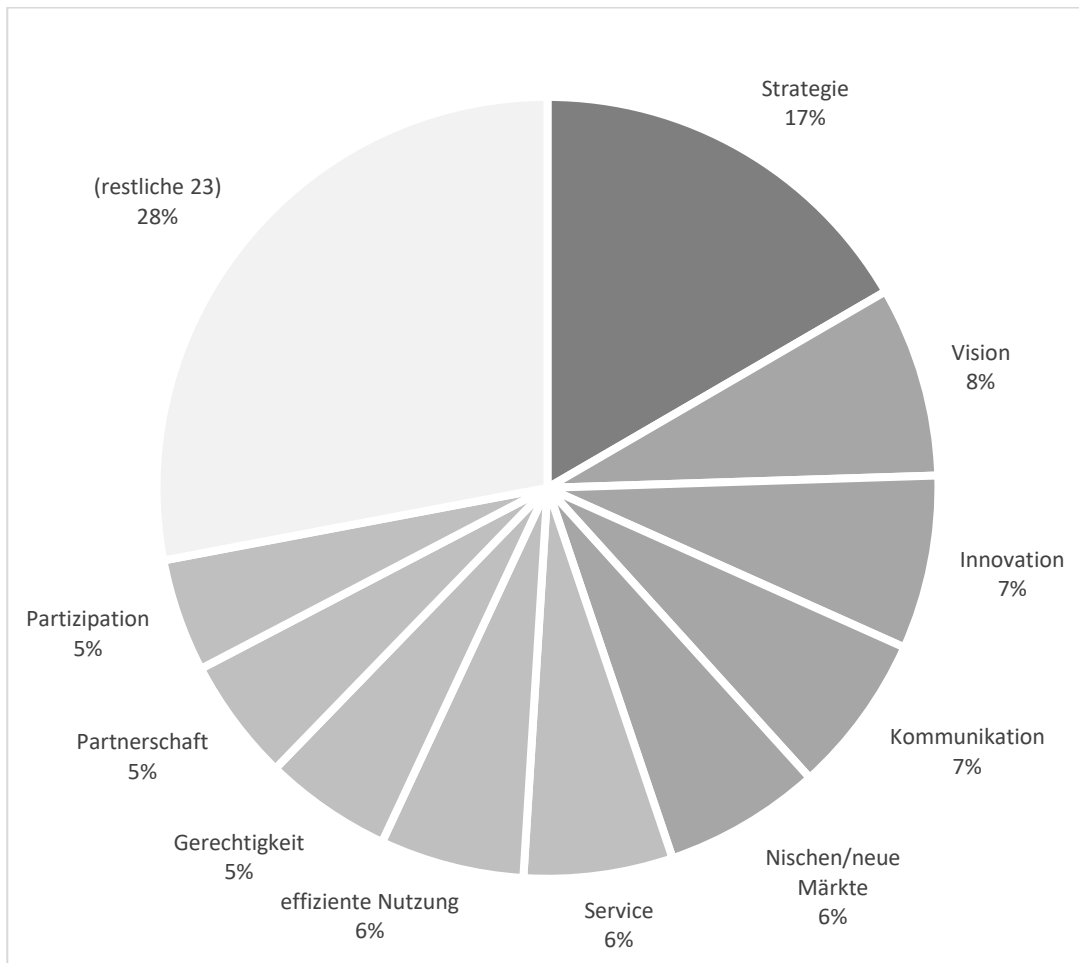


Abbildung 33: Prioritäten der verbessernden Maßnahmen

Es herrscht Dominanz in Bezug auf den Aspekt der nachhaltigen Strategiewerichtung, für den die meisten Verbesserungsaufwände, Redezeit und Initiative aufgewendet wurde, gefolgt von Vision, Innovation, Kommunikation, neue Märkte, Service und effektive Nutzung, denen unternehmensübergreifend hohe Priorität beigemessen wurde. Diese Reihenfolge lässt erkennen, dass die Prioritäten von KMU-2 bis KMU-5 „vorwärtsgerichtet“ marktorientiert in Richtung eines langfristig nachhaltig ausgelegten Business Case auf dynamisch veränderte Herausforderungen hin ausgerichtet sind.

Betrachtet man die Branchen und innerhalb derer den generellen Charakter der untersuchten Unternehmen, so kann man diese in die Kategorien der erzeugend produzierenden Unternehmen einerseits und der dienstleistungserbringenden Unternehmen andererseits unterteilen.

a) Produzierende Unternehmen

Bei der Betrachtung der ausschließlich Waren-produzierenden Unternehmen⁹⁶ innerhalb der Untersuchung zeigt sich, dass diese in der Lage waren, Umsatzzuwächse während des betrachteten Krisenzeitraums zu lukrieren⁹⁷. Da es sich im Rahmen dieser Untersuchung aber um stichprobenartige Befragungen einzelner Unternehmen handelt, deren Ergebnisse als nicht-repräsentativ für die jeweilige Branche betrachtet werden können, besteht aber dennoch die Möglichkeit, dass die erzielten Umsatzgewinne in dem Umstand begründet sein können, dass es sich hierbei um Waren-produzierende Unternehmen handelt.

Aus den Befragungen geht hervor, dass diese beiden Unternehmen durch vorausplanende Lagerhaltung einerseits und konsolidierende Personalplanung andererseits (z.B. durch bedarfsorientierten Personaleinsatz) in der Lage waren, Zusatzmengen an Produkten herzustellen, um diese dann in weiterer Folge im Bedarfsfall an potenzielle Kunden liefern zu können – was die Basis für autark erwirtschaftete Umsatzzuwächse darstellt. Diesem Umstand kam zusätzlich zugute, dass beide Unternehmen in der Lage waren und sind, die angebotenen Produkte selbst herzustellen, ohne (mit Ausnahme von Rohmaterialien) auf zuliefernd outgesourcte Unternehmen angewiesen zu sein. Da es sich darüber hinaus bei beiden Unternehmen um Betriebe mit 50 und mehr Mitarbeiter*innen handelte, standen dementsprechend Ressourcen zur Verfügung, die durch den bedarfsorientierten Personaleinsatz zielführend eingesetzt werden konnten.

Als weiterer Aspekt möglicher Begründungen für die Umsatzzuwächse bei den untersuchten Unternehmen KMU-4 und KMU-5 kann außerdem in Betracht gezogen werden, dass es sich bei den angebotenen Produkten um speziell während der Krise hoch nachgefragte Artikel gehandelt hatte. Obwohl diese beiden Unternehmen in gänzlich unterschiedlichen Branchen operieren, haben beide im untersuchten Beobachtungszeitraum von hoher Nachfrage berichtet, die verglichen mit adäquaten Vergleichszeiträumen vergangener Jahre deutliche Zuwächse aufwiesen.

Dass diese Nachfragen in tatsächliche Zusatzlieferungen und demzufolge in Umsatzzuwächse gewandelt werden konnten, ist dem umsichtig vorausplanenden Charakter der jeweiligen Unternehmen geschuldet. Hierbei handelt es sich um Denkmuster herkömmlich klassischen-vorausplanenden Krisenmanagements. Im speziellen Fall dieser beiden Unternehmen hat es den Anschein, dass diese Denkweise für produzierende Unternehmen legitime und zielführende Lösungsansätze beinhaltet.

⁹⁶ KMU-4, KMU-5

⁹⁷ vgl. 6.2.5.2.1, S. 75 f. und Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Mitarbeiter*innenzahl, Frühjahr 2020, S. 76

Umsichtig nachhaltige Planung und Vorsorge innerhalb des eigenen Supply-Netzwerkes der betroffenen Unternehmen hat sich im Betrachtungszeitraum bei gesteigerter Kund*innennachfrage im Krisenfall als potenziell umsatz- und geschäftsförderlich erwiesen – ohne hierbei nachteilige Auswirkungen auf das daily business außerhalb von Krisenzeiten aufzuweisen. Dies ist allerdings stark vom jeweils branchenüblichen Preisdruck abhängig und kann demzufolge nicht generell über alle Branchen hinweg als gültig angesehen werden. Denn die generelle Voraussetzung für erfolgreiche unternehmerische Führung abseits der Krise ist, dass die betroffenen Unternehmen im „normalen“ Tagesgeschäft preislich konkurrenzfähig sein müssen, was bei vorsorglich über Normalbedarf gefüllter Rohstoff- und Produkt-Läger kostentechnische Nachteile gegenüber der Konkurrenz bedeuten und demzufolge die praktische Anwendbarkeit dieser Option verunmöglichen kann.

Was im Fall der beiden untersuchten produzierenden Unternehmen hingegen auffällt ist, dass erst die speziell krisen-transformativen Denkansätze in der Rohstoff-, Produktions- und Personalplanung dazu geführt haben, die zusätzlich benötigten Mengen an Produkten überhaupt vorausplanend produzieren zu können – weshalb die Kombination der Methoden Krisenmanagement und Krisentransformation als förderliche Ursache für die lukrierten Umsatzzuwächse plausibel erscheint.

b) Dienstleistungsunternehmen

Bei den vorrangig dienstleistungserbringenden Unternehmen stellt sich hingegen gegenüber den ausschließlich produzierenden Unternehmen⁹⁸ die Situation gänzlich unterschiedlich dar.

Angaben bezüglich der Kund*innen-Nachfrage innerhalb des Betrachtungszeitraums zeigen einerseits massive Rückgänge von bis zu 90 % im kurzfristigen Tagesgeschäft⁹⁹ bei kombiniert auftretendem Dienstleistungs-Warenverkehr, gleichbleibender Nachfrage mit veränderten Anforderungsprofilen bei ausschließlich dienstleistend-beratender Ausrichtung sowie dem gänzlichen Ausbleiben von Nachfrage in langfristig dienstleistungserbringend operierenden Unternehmen.

Einbrüche in der Nachfrage können seitens dienstleistungsorientierter Unternehmen nicht durch Vorausproduktion kompensiert werden, da es sich bei deren Angeboten um Leistungen entsprechend vorab definierter Kund*innenanforderungen handelt, welche ohne diese nicht zielführend erbracht werden können.

⁹⁸ ad. a)

⁹⁹ Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Mitarbeiter*innenzahl, Frühjahr 2020, S.76

Versuche in neue Märkte vorzudringen wurden mit wechselndem Erfolg seitens der untersuchten Unternehmen teilweise unternommen, gegebenenfalls dynamisch ausgebaut, aber auch wieder verworfen, sollte sich die erwartete Nachfrage nicht eingestellt haben.

Anpassungen im Angebotsprofil wurden generell vorgenommen und dynamisch den neuen Gegebenheiten der Krisensituation angepasst, wobei für entsprechende Adaptionen sowohl die Basis der veränderten Bedarfe der Kund*innen als auch der gewandelten Rahmenbedingungen innerhalb der Unternehmen in Betracht gezogen wurden.

Änderungen wurden entlang des „Trial-and-Error“-Prinzips (Sosna, et al., 2010) erdacht, konzipiert, erprobt und entsprechend ausgebaut oder verworfen. Dies erfolgte angepasst an das jeweilige kundenseitige Feedback auf die entsprechenden Angebote. Hierin liegt im Speziellen auch ein potenzieller Vorteil von rein dienstleistungsorientierten Unternehmen, da deren Leistungen geringere Abhängigkeiten zu außenstehenden Unternehmen aufweisen. Daher können Veränderungen, Variationen und angepasste Lösungen „aus sich selbst heraus“ generiert werden und bedürfen nicht tiefgreifender beschaffungsseitiger Adaptionen innerhalb eines Supply-Chain-Netzwerkes. Kund*innenbedürfnisse, besonders unter veränderten Umständen während einer Krise, müssen aber auch bei dienstleistungsorientierten Unternehmen kund*innenorientiert antizipiert und angepasst werden, um auch für potentielle Kund*innen im Bedarfsfall in Betracht gezogen zu werden.

Klassisches Krisenmanagement und speziell vorbereitend agierende Planung tritt bei dienstleistenden Unternehmen auf Grund des verringerten Warenbezuges in den Hintergrund. Diese weisen stattdessen eine wesentlich höhere Orientierung in Richtung Krisen-Transformation auf. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dessen ist allerdings, dass alle möglichen Optionen, Denkrichtungen und nachhaltigen Aspekte auch tatsächlich in Betracht gezogen und sämtliche Ausprägungen nachhaltigen Unternehmer*innentums mobilisiert und genutzt werden.

Insbesondere dieser Aspekt der Mobilisierung aller verfügbaren nachhaltigen Aspekte trennt die untersuchten Unternehmen, weshalb KMU-1 eine gesonderte Betrachtung gewidmet wird.

(2) Die weitere Betrachtung gilt dem Sonderfall von KMU-1

Für diesen Unternehmen stellt sich die Situation unterschiedlich dar (vgl.: Abbildung 32):

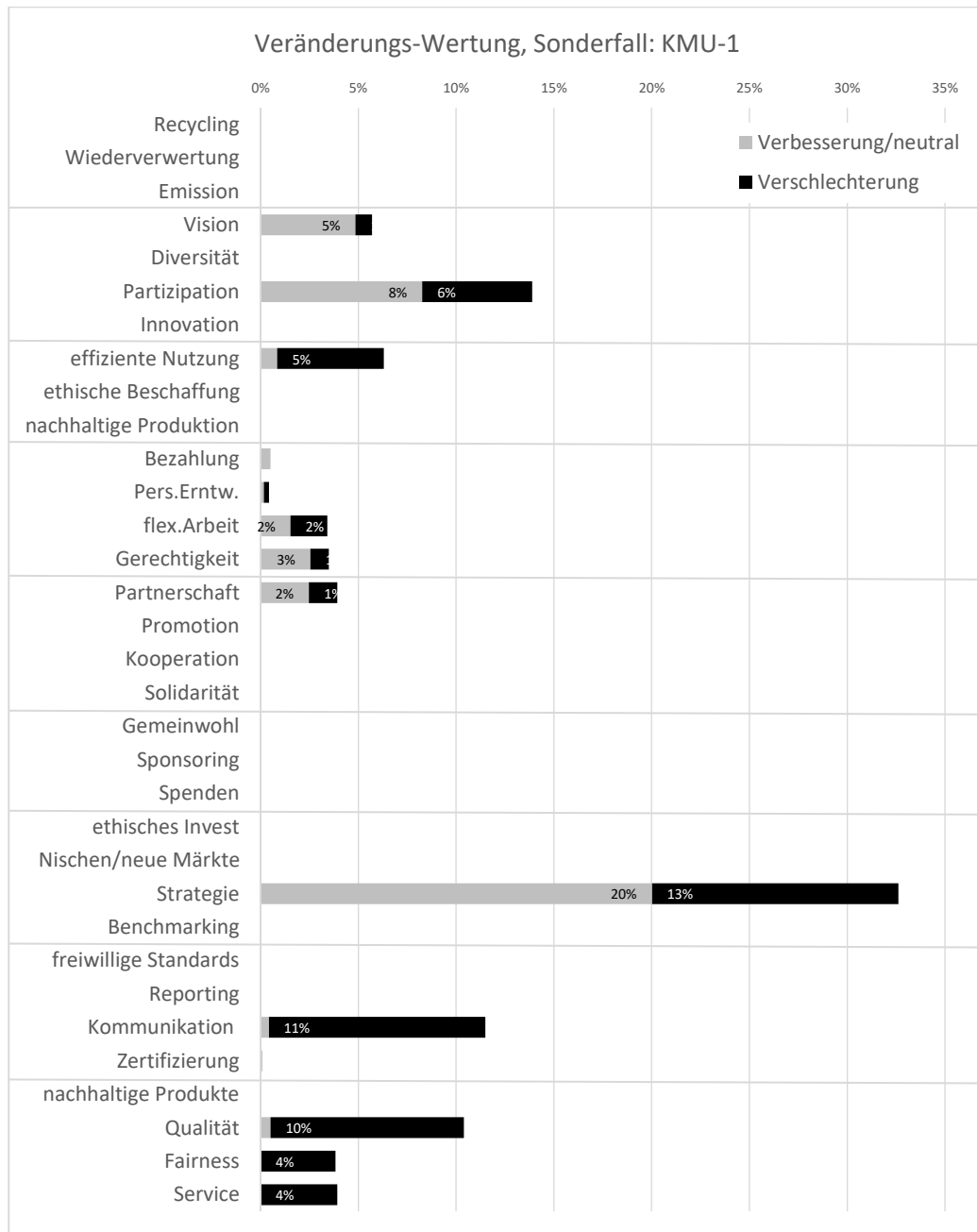


Abbildung 34: Veränderungs-Neigung von Spezialfall KMU-1

Anhand Abbildung 34 ist erkennbar, dass unter den besprochenen Themengebieten die nachhaltigen Aspekte in wesentlich geringerer Anzahl vertreten sind¹⁰⁰; es wird auch evident, dass manchen negativen Einflüssen unternehmensseitig nichts aktiv entgegengesetzt wurde. Besonders die Aspekte effiziente Nutzung, Kommunikation,

¹⁰⁰ nur 11 der insgesamt 33 Aspekte weisen nennenswertes Vorkommen auf; 67 % blieben ungenannt

Produktqualität, (kundenorientierte) Fairness und Service fallen durch fast ausschließlich negative Einflüsse auf. Besonders dramatisch ist dies aus Sicht des Aspektes der Kommunikation, da das Unternehmen sich in seiner Selbstdarstellung als „kommunizierendes Medium“ versteht ¹⁰¹.

Betrachtet man die Veränderungen aus einem allgemeinen Blickwinkel, in dem sich negative und positive Einflüsse gegenüberstehen, um die Summe der Veränderungen und damit eine objektivierte Sicht auf die Veränderungen darstellen zu können, so stellt sich die Situation wie folgt dar:

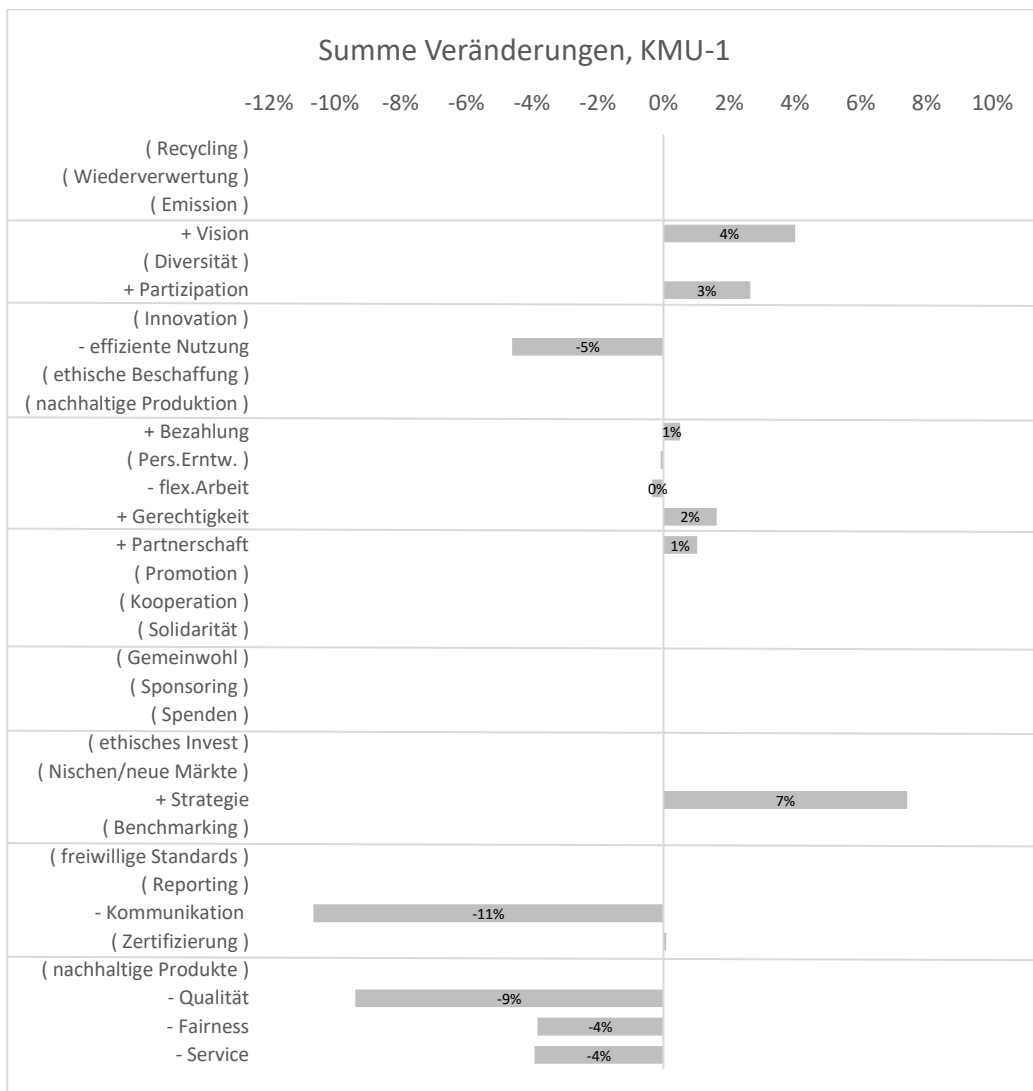


Abbildung 35: Aspekt-Orientierung der Veränderungen, KMU-1

¹⁰¹ Transkript KMU-1, 1h10m19s: „Wir sind ein kommunizierendes Medium. Aufgabe1 ist ein kommunizierendes Medium. Das ist nicht nur ein produzierendes ... sondern, auch die Kommunikation ist Teil der Produktion, ja.“

Im Fall von strategischer Ausrichtung und Partizipation sind die positiven gegensteuernden Maßnahmen von den negativen Auswirkungen stark beeinträchtigt (Abbildung 34). Einzig der Aspekt der Visionen ist kaum negativ betroffen. Wo hingegen für Ausprägungen wie effektive Nutzung, Kommunikation¹⁰¹, Produktqualität, Fairness und Service ausschließlich negative Aspekte benannt wurden, was eine deutliche Verschlechterung der Nachhaltigkeit dieser Bereiche bedeutet. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass keines der anderen befragten Unternehmen einen derart hohen Anteil an selbstbestimmt reaktiver Trägheit (Abbildung 29) und selbstbestimmten Verschlechterungen (Abbildung 31) aufzuweisen hatte, deren Ursachen¹⁰² auf Seite 89 f. näher interpretiert wurden.

Die positive Gesamttendenz der Strategie und Vision macht deutlich, dass das Unternehmen sich generell mit seiner Situation ausführlich auseinandergesetzt und sich aktiv mit dieser befasst hat – auch wenn der Umstand in diesem Fall nicht von Erfolg gekrönt war.

Augenscheinlich tritt außerdem der Umstand zu Tage, dass die kundenseitige Leugnung eines Anpassungsbedarfes⁸³ und die Duldung dieses Umstandes⁸⁵ auf Seiten des Interviewten in den Hauptkategorien „Ökonomie“ und „Extern“ langfristige Rückwirkungen¹⁰³ auf die Nebenkategorien der „Kunden & Lieferanten“ hat, die hier in den Ausprägungen Qualität, Fairness und Service (Abbildung 35) auftritt. Hierdurch schließt sich der Kreis, und die initiale Leugnung des Anpassungsbedarfes fällt letztendlich als „unfares“ Qualitäts- und Service-Manko¹⁰⁴ auf den Kunden, die Kundin, selbst zurück.

Die aufgetretenen Koordinationsschwierigkeiten⁸⁷ zeigen ihre negativen Auswirkungen in den Aspekten effektive Nutzung und Kommunikation.

Die Ausprägungsform der Partizipation¹⁰⁵ zeigt zwar positive Tendenz aus nachhaltiger Sicht im Umgang mit den Mitarbeiter*innen. Diese aktive Partizipation eigener Mitarbeiter*innen konnte aber nicht zu einer zielführenden Lösungsfindung und damit zu keiner aktiv selbstbestimmten Reaktion auf die Problemstellen beitragen.

¹⁰² aktive Akzeptanz fremdbestimmter Trägheit, gestörte Kommunikation/Koordination und reduzierte Produktqualität

¹⁰³ engl.: backfire

¹⁰⁴ Transkript KMU-1, 32m08s f.: „Dann staut sich's zusammen und dann merkst du, das schaff ich zeitlich nicht. Also, da ist eine Störung passiert ... Ändern sich Qualitäten? Ich glaub schon, aber ich ... Bah! (entsetzt) ... das ist komplex!“

¹⁰⁵ Transkript KMU-1, 1h10m19s f.: „Also, wenn's den IT Bereich betrifft, hab' ich immer als erstes meine Mitarbeiter gefragt was die davon halten“ (...) „Ich hab' die Mitarbeiter gefragt: Was meinst du? Was sollen wir tun, damit der Austausch wieder besser wird?“

Betrachtet man die Gesamtheit der verfügbaren nachhaltigen Aspekte und deren Verteilung, so fällt auf, dass 22 von 33 Aspekten während des Interviews mit keiner einzigen Aussage bedacht wurden (Abbildung 34).

Dies könnte unterschiedliche Ursachen haben:

Da dieses Unternehmen als einziges mit Kundenforderungen konfrontiert war, die sich angesichts der Lockdown-Situation im Beobachtungszeitraum als nicht zu bewältigen dargestellt hatten, stellt dies eine Sonderbelastung dar, deren Auswirkungen und Lösungen mit denen der anderen untersuchten Unternehmen nicht vergleichbar ist. In Folge dessen kann es zu einer Konzentration der verfügbaren Ressourcen hin auf unternehmerisch bekannte Kernthemen gekommen sein. Dies geschah mit Hilfe bekannter Problemlösungsstrategien, die sich allerdings in der speziellen unbekanntem Krisensituation als unzureichend wirksam dargestellt haben.

Es standen jedoch für neue weitere Betrachtungsrichtungen und Aspekte keine freien Ressourcen zur Verfügung, weshalb es zur Vernachlässigung von potenziell vielversprechenden Lösungsansätzen gekommen ist.

Ähnlich der „Zentralisation des Kreislaufs“; wie in der Humanmedizin beim Auftreten eines Schocks bekannt (Gersmeyer, 1961), ist es denkbar, dass sich die organisatorische Problemlösungsstrategie in einer sie erschütternden Krisensituation ähnlich auf die zentralen Funktionen des Überlebens konzentriert und sich herkömmlicher, bekannter und erprobter Methoden bedient.

Ein weitere Erklärung könnte dahingehend weisen, dass es sich bei der branchenüblichen Definition von „Nachhaltigkeit“ bei KMU-1 um eine von den übrigen Branchen divergierenden Auffassung des Begriffes handelt, innerhalb derer einzelne Aspekte bis zu ganze Säulen der Nachhaltigkeit anders interpretiert und im daily business behandelt werden. Betrachtet man die Aufteilung der „Lücken“ innerhalb der Aspekte der Nachhaltigkeit¹⁰⁶, so fällt diesbezüglich auf, dass im Speziellen die soziale Ausprägung innerhalb der Tripple-Bottom-Line während der Befragung von KMU-1 kaum Berücksichtigung fand. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese Aspekte innerhalb dieser Branche unüblich und die Definition von Nachhaltigkeit hier vermehrt in den Säulen Ökologie und Ökonomie verortet ist. Demzufolge wäre das soziale Manko der unternehmerischen Nachhaltigkeit, welches sich während der Befragung zeigte, nicht auf individuelle Defizite des befragten Unternehmens zurückzuführen, sondern vielmehr im branchenspezifischen Usus begründet.

¹⁰⁶ Abbildung 35 „Aspekt-Orientierung der Veränderungen, KMU-1“, S. 100

Nicht außer Acht gelassen werden kann des Weiteren der Umstand, dass die Absenz von nachhaltigen Aspekten, von denen nur 11 der insgesamt 33 Ausprägungen nennenswertes Vorkommen aufwies – was einem Ausbleiben von 67 % der vorhandenen Nachhaltigkeitsaspekte entspricht – auch dadurch begründet werden könnte, dass es sich bei dem speziellen Unternehmen gar nicht um ein nachhaltiges Unternehmen handelt. Dem widersprechen allerdings das Ausmaß und der Einsatz, den das Unternehmen aufgewendet hat, sich den Problemen zu stellen und mit Hilfe bekannter Mechanismen und nachhaltiger Techniken zu lösen. Der Inhalt der Aussagen konnte tendenziell als lösungsorientiert klassifiziert werden, da dreimal¹⁰⁷ so viele Aussagen für die Erläuterung der selbstbestimmten Reaktionen auf die Krisensituation aufgewendet wurden als für die Darstellung ihrer Ursache¹⁰⁸. Diesem Umstand wurde durch den hohen Anteil an aufgewendeter Redezeit entsprechend Gewicht verliehen. Es zeigte sich aber auch, dass ein Manko bezüglich möglicher nachhaltiger Lösungsansätze und Denkrichtungen vorlag, die nicht in Betracht gezogen und weiterverfolgt wurden.

Welches der angeführten Erklärungsmodelle das plausibelste ist oder ob eine Kombination all dieser und weiterer denkbarer Effekte diesem Spezialfall weitere Orientierung geben könnte, wurde im Laufe dieser Untersuchung nicht weiter erörtert, könnte aber im Zuge einer gesonderten Befragung des betroffenen Unternehmens bewerkstelligt werden.

Unter den unberücksichtigten Aspekten der nachhaltigen Unternehmensorientierung von KMU-1 fällt angesichts der Situation des Unternehmens besonders der sozial übergreifend vernetzende Aspekt der „Partnerschaft“ und „Kooperation“ auf. Es wurde, trotz Defiziten in der Lösungsfindung selbst erkannter Problemstellen, nicht versucht mit anderen (gleichgesinnten) Unternehmen, Instituten oder Berater*innen in Kontakt zu treten, um Inspiration und Zusammenarbeit für die Problemlösung abseits der erfolglosen Suche innerhalb der eigenen Organisation zu nutzen. Dieses Potential wurde nicht erkannt und blieb in Folge ungenutzt.

Weiters fällt auf, dass dieses Unternehmen als einziges aller Befragten „neue Nischen/Märkte“ nicht weiter in Betracht gezogen hatte, wohingegen die anderen befragten Unternehmen diesem Aspekt eine hohe Aufmerksamkeit¹⁰⁹ beimaßen¹¹⁰ (Abbildung 33).

¹⁰⁷ 73 %

¹⁰⁸ Die Berechnung dieser Proportion wird dadurch ermöglicht, dass Mehrfachnennungen von thematisch verwandten Antworten – welche für Gewöhnlich bei qualitativen Methoden gestrichen werden – bei der Kodierung und Auswertung dieser Arbeit *nicht* eliminiert wurden, sondern ausdrücklich im Datenmaterial verblieben sind.

¹⁰⁹ Neue Nischen/Märkte: 6 %

¹¹⁰ Rang 5 der Reaktionen der übrigen Unternehmen

Aus dem Blickwinkel nachhaltiger Aspekte stünden dem Unternehmen demzufolge vielfältige Ausprägungen und Denkrichtungen für mehrere individuelle Lösungsansätze und brach liegender Verbesserungspotenziale zur Verfügung, wenn diese in Betracht gezogen und mit Hilfe von „Best Practice“-Beispielen aus der Branche mittels partnerschaftlicher Vernetzung zu „Gleichgesinnten“ in Erfahrung gebracht und in weiterer Folge in die eigene Unternehmenskultur mit aufgenommen würden.

7 Conclusio

Im Zuge dieser Untersuchung wurden Expert*innen-Interviews mit nachhaltigen KMU betreffend deren Erfahrungen während des ersten SARS-CoV-2-Lockdowns im Frühjahr 2020 durchgeführt, mittels qualitativer Inhaltsanalyse kategorisiert und anschließend analysiert und interpretiert.

Betrachtet man die allgemeine Situation über alle Unternehmen hinweg, so stellt sich die Situation zweigeteilt dar.

Vier der fünf befragten Unternehmen konnten negative äußere Einflüsse auf die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen, die auf Grund von Beschränkungen und Lockdown auf sie einwirkten, mittels umfassend selbstbestimmter Reaktionen mit Hauptaugenmerk in strategisch nachhaltiger Ausrichtung beantworten. Die generelle Orientierung zeigte hier in Richtung der Aspekte Vision, Innovation, Kommunikation, neue Märkte, Service und effektive Nutzung und tendiert damit in Richtung einer **vorwärtsgerichtet-lösungsorientierten Nachhaltigkeit**, der es in zwei von fünf Fällen auf Grund von individuellen Mindsets und langfristig nachhaltigen Überlegungen sogar gelungen ist, von der Krise zu profitieren und Umsatzzuwächse hieraus zu lukrieren.

Eines der fünf befragten Unternehmen hingegen konnte die negativen Einflüsse von Beschränkungen und Lockdown aus eigener Kraft nicht ausgleichen. Dieses Unternehmen stellt auf Grund spezieller negativer äußerer Einflüsse im Vergleich zu den übrigen Untersuchungsobjekten einen Sonderfall dar, da dieses von außergewöhnlichen Kund*innenforderungen, aber auch von speziellen Lösungsdefiziten belastet war. Da dieses Unternehmen sich nicht außerhalb der eigenen Organisation und angestammter Märkte auf die Lösungssuche gemacht hatte, musste ein Rückgang seiner Nachhaltigkeit in den Bereichen Kommunikation, effiziente Nutzung, Produktqualität, Service und Fairness „hingenommen“ werden. Die Defizite befanden sich dabei tendenziell eher im Bereich des „Nicht-Könnens“, und nicht des „Nicht-Wollens“.

Wie im Abschnitt zur „theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung“ angeführt wurde (Abschnitt 5.2.2.2, S. 44), könnte die Kombination von Nachhaltigkeit und KMU dafür geeignet sein, „Brutkasten“ für neue tragfähige Lösungen der völlig neuen, unbekannt

Problemstellungen der potenziell zukünftig nächsten Krisenherde zu sein. Es wurde im Zuge dessen die Hypothese aufgestellt, dass Veränderungen im Umfeld dieser Unternehmensgruppe¹¹¹ dazu führen, neue Gegebenheiten offensiv anzunehmen, sich an neue Situation dynamisch anzupassen und alternative Lösungen für ihre jeweiligen Businessmodelle zu entwickeln und zu erproben – ohne dafür jedoch den fundamentalen Wesenszug der Nachhaltigkeit opfern zu müssen.

Es hat sich im Zuge dieser Untersuchung gezeigt, dass, wenn ein nachhaltiges KMU sämtliche Ausprägungen nachhaltigen Vorgehens zur Problemlösung in Betracht zieht und hierbei potenzielle Lösungsaspekte miteinbezieht, unerwartet von außen einwirkende negative Einflüsse wie beispielsweise den Lockdown im Frühjahr 2020 selbstbestimmt kompensieren und ggf. sogar für sich nutzbar machen kann, ohne dass **negative Auswirkungen** hierdurch auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens in Kauf genommen werden müssen.

Was die Ausrichtung des Mindsets von krisenseitig erschütterten Unternehmen betrifft, so hat sich gezeigt, dass **krisen-transformatorische Ansätze** bei allen befragten Unternehmen vielversprechende zusätzliche Optionen mobilisieren konnten und demzufolge fix ins Repertoire der im Krisenfall zu berücksichtigenden Werkzeuge aufgenommen werden sollten.

7.1 Ausblick

Jene Einflüsse von außen, die einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen hatten, wurden im Zuge dieser Untersuchung nicht näher ergründet, da hierfür ein weiterer Befragungsdurchgang mit speziell präpariertem Fragebogen notwendig gewesen wäre (siehe Seite 76).

Verbesserungen der Nachhaltigkeit auf Grund von fremdbestimmten Veränderungen befinden sich außerdem außerhalb der aktiven Einflussmöglichkeiten der befragten KMU und stellen gewissermaßen den Umstand „Glück“ gehabt zu haben dar, was aus Sicht einer selbstbestimmt aktiven Umstandsangepassung innerhalb der vorliegenden Untersuchung nicht von lösungsorientiertem Interesse war.

Sollte dieser Umstand aber von weiterführendem Interesse sein, zum Beispiel weil speziell untersucht werden soll, wer unverhofft, wie und warum von dieser Krise profitieren konnte, so könnte mittels Filterung der Einschätzungsdimensionen nach fremdbestimmten Veränderungen, die *keine* Verschlechterungen darstellen, die entsprechenden Aussagen

¹¹¹ Nachhaltige KMU

der jeweiligen Interviewpartner*innen aus den Transkriptionen isoliert werden. Würde die Transkription daraufhin um eine zusätzliche Spalte für die Protokollierung einer individuellen Wertung erweitert und eine Skalierung für diese festgelegt¹¹², dann könnten die untersuchten Unternehmen nochmals aufgesucht und nach Bewertungen speziell dieser isolierten Aspekte befragt werden. Wenn hiernach eine Kodierung der isolierten und nun bewerteten Aussagen lt. Kodierleitfaden¹¹³ durchgeführt würde, könnten zusätzliche Analysen in Bezug auf besonders von äußeren Umständen positiv beeinflussten Aspekten durchgeführt werden¹¹⁴, um beispielsweise bezüglich Nachhaltigkeitsentwicklung besonders fruchtbare externe Einflussnahmen identifizieren zu können.

Jene Nebenkategorien, die während der Krisenbewältigung seitens der Unternehmen innerhalb der Interviews keinerlei Beachtung fanden, waren „Abfallwirtschaft“ und „Gemeinde“. Da dies nicht zwangsläufig bedeuten muss, dass diesen Kategorien seitens der untersuchten Unternehmen weniger Bedeutung beigemessen wird, könnte dieser Aspekt für eine weitere Befragung der untersuchten Unternehmen herangezogen werden. Da die vorliegende Untersuchung auf Antworten bezüglich Veränderungen während der SARS-CoV-2 Krise ausgerichtet war, bedeutet dies lediglich, dass während dieser speziellen (medizinischen) Krise keinerlei Veränderungen dieser speziellen Aspekte „Abfallwirtschaft“ und „Gemeinde“ vorgenommen werden mussten. Ob dies darin begründet liegt, dass diese speziellen Kategorien seitens der Krise nicht betroffen waren und deshalb keine Beachtung fanden, ob diese Kategorien auf Kosten anderer Aspekte geopfert wurden und deshalb unbeachtet blieben oder ob auf diese Aspekte generell weniger Wert gelegt wird, konnte aus dem vorliegenden Datenmaterial nicht erhoben werden. Zur Klärung dieser Frage könnte ein weiterer Interview-Durchgang durchgeführt werden, in dem die untersuchten Unternehmen nochmals speziell auf diese Aspekte hin befragt würden. Zu diesem Zweck müsste ein zusätzlicher Fragebogen oder Interviewleitfaden erstellt werden¹¹⁵ der speziell auf diese Themengebiete ausgerichtet ist. Hierbei wäre zu beachten, die diesbezüglichen Fragestellungen nicht frontal und offensichtlich direkt ins Zentrum des Interesses zu stellen, sondern die zu hinterfragenden Aspekte in die Dramaturgie eines Fragenkonglomerates derart einzubetten, dass zielgerichtet sachdienliche Antworten und nicht bloß Lippenbekenntnisse und allgemeine Statements gegeben werden.

Im größeren Umfang könnte die Stichprobenhaftigkeit der durchgeführten Untersuchung reduziert und die Datenbasis erweitert werden, indem weitere nachhaltige Unternehmen aus den für die Untersuchung gewählten Branchen¹¹⁶ aufgesucht und mit ihnen Interviews unter

¹¹² beispielsweise: kein Einfluss, geringer Einfluss, relevanter Einfluss, bedeutender Einfluss

¹¹³ siehe Anhang C

¹¹⁴ beispielsweise: positiver Einfluss unterschiedlicher Kurzarbeitsmodelle etc.

¹¹⁵ abhängig von der Interviewform, die hierfür am Zielführendsten erscheint

¹¹⁶ 6.2.1.1: „Anwendung, Schritt 1: Festlegung des Materials“, S. 52 f.

Verwendung desselben Interviewleitfadens durchgeführt, transkribiert und unter Anwendung des gleichen Kodierleitfadens kategorisiert werden. Daraufhin könnten Abweichungsanalysen der zusätzlichen Ergebnisse durchgeführt werden, um Streuungen innerhalb der untersuchten Branchen zu ermitteln, die Ergebnisse weiter zu generalisieren, oder weitere Spezialfälle zu identifizieren und zu interpretieren.

Weiters wäre es denkbar, dieselben Unternehmen nochmals zu besuchen und zu befragen, um nun mit größerem Abstand zu den damaligen Ereignissen langwelligere Einflüsse und Auswirkungen, sowie Änderungen von Ansichten, Meinungen und Mindsets auszumachen.

8 Literaturverzeichnis

- [1] Amway, r. H. & P. W. Ö., 2014. *nachhaltig selbstständig*. [Online] Available at: <http://2018.nachhaltig-selbstaendig.at/was-bringt-csr/> [Zugriff am 31 12 2020].
- [2] Antonovski, A., 1997. *Salutogenese - Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- [3] Bamberg, I. & Evers, M., 1997. Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: O. Macharzina, Hrsg. *Handbuch Internationales Management, Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, pp. 103-137.
- [4] Ben Larbi, M., 2018. Dörfer im Aufbruch - Warum Dörfer für Innovationen prädestiniert sind. In: Springer: Wiesbaden.
- [5] Béné, C., Godfrey Wood, R., Newsham, A. & Davies, M., 2012. *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes (IDS Working Paper Vol.2012 Nr.405, CSP Working Paper Nr.006)*, [Online] available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x> [Zugriff am 08 02 2021]: Institute of Development Studies.
- [6] Bernardes, E. S. & Hanna, M. D., 2009. A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature - Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, Jg.29, Nr.1, pp. 30-53.
- [7] BGBl, 12/2020. 12. *Bundesgesetz: COVID-19 Gesetz*. [Online] Available at: www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2020_I_12/BGBLA_2020_I_12.pdf [Zugriff am 14 02 2021].
- [8] BGBl, 96/2020. 96. *Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19*. [Online] Available at: www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2020_II_96/BGBLA_2020_II_96.pdf [Zugriff am 14 02 2021].

- [9] BGBl, 97/2020. 97. *Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19 die Sperrstunde und Aufsperrstunde im Gastgewerbe festgelegt werden.* [Online]
Available at:
www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2020_II_97/BGBLA_2020_II_97.pdf
[Zugriff am 14 02 2021].
- [10] BGBl, 98/2020. 98. *Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz gemäß § 2 Z 1 des COVID-19-Maßnahmengesetzes.* [Online]
Available at:
www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2020_II_98/BGBLA_2020_II_98.pdf
[Zugriff am 14 02 2021].
- [11] BKA, 2020-02-24. *Bundeskanzler Kurz zu Maßnahmen gegen Coronavirus: Österreich rüstet sich für alle Szenarien.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-zu-massnahmen-gegen-coronavirus-oesterreich-ruestet-sich-fuer-alle-szenarien.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [12] BKA, 2020-03-10. *Weitere Maßnahmen gegen Ausbreitung des Coronavirus.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/weitere-massnahmen-gegen-ausbreitung-des-coronavirus.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [13] BKA, 2020-03-13. *Bundesregierung präsentiert aktuelle Beschlüsse zum Coronavirus.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundesregierung-praesentiert-aktuelle-beschluesse-zum-coronavirus.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [14] BKA, 2020-03-17. *Bundeskanzler Kurz ruft die Bevölkerung auf, zu Hause zu bleiben..* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-dankt-oesterreichs-bevoelkerung->

- [und-ruft-dazu-auf-zu-hause-zu-bleiben.html](#)
[Zugriff am 14 02 2021].
- [15] BKA, 2020-03-18. *Hilfspaket von bis zu 38 Milliarden Euro zur Bewältigung der Coronavirus-Folgen.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/hilfspaket-von-bis-zu-38-milliarden-euro-zur-bewaeltigung-der-coronavirus-folgen.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [16] BKA, 2020-03-20. *Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus werden bis 13. April verlängert.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-massnahmen-zur-eindaemmung-des-coronavirus-werden-bis-13-april-verlaengert.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [17] BKA, 2020-03-20. *Mund-Nasen-Schutz wird Pflicht, Abstand halten weiterhin wichtig.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-sebastian-kurz-mund-nasen-schutz-wird-pflicht-abstand-halten-weiterhin-wichtig.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [18] BKA, 2020-04-06. *Stufenplan für schrittweise Öffnung von Geschäften nach Ostern, aber Maßnahmen weiter befolgen.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-stufenplan-fuer-schrittweise-oeffnung-von-geschaeften-nach-ostern-aber-massnahmen-weiter-befolgen.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [19] BKA, 2020-04-15. *2,4 Milliarden Euro an Investitionen für Schulentwicklungsprogramm.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-grenzoeffnung-zwischen-oesterreich-und-deutschland-ab-15-juni.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [20] BKA, 2020-04-21. *Stufenplan zur Wiedereröffnung des Landes.* [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-stufenplan-zur-wiedereroeffnung-des-landes.html>
[Zugriff am 14 02 2021].

- [21] BKA, 2020-05-25. *Wirtschaft durch regionale Investitionen beleben*. [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-wirtschaft-durch-regionale-investitionen-beleben.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [22] BKA, 2020-05-27. *Ministerrat: Hilfspakete durch Evaluierung treffsicherer*. [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/ministerrat-hilfspakete-durch-evaluierung-treffsicherer-.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [23] BKA, 2020-05-29. *Weitere Erleichterungen ab 15. Juni – Appell für mehr Eigenverantwortung*. [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-weitere-erleichterungen-ab-15-juni-appell-fuer-mehr-eigenverantwortung.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [24] BKA, 2020-06-15. *Regierungsklausur – Weitere Maßnahmen zur Bewältigung der Coronakrise*. [Online]
Available at: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2020/bundeskanzler-kurz-wir-helfen-jenen-die-vor-besonders-schwierigen-wirtschaftlichen-herausforderungen-stehen.html>
[Zugriff am 14 02 2021].
- [25] BKA, B., 2015. *UN-Aktionsplan "Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung"*. [Online]
Available at: PDF <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>
[Zugriff am 07 01 2021].
- [26] BMDW, B. f. D. u. W., 2020. *KMU im Fokus 2019, Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*, [Online] Available at: PDF
https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/III/III_00102/imfname_784005.pdf
[Zugriff am 08 01 2021]: BMDW, Abteilung II/4 - KMU.
- [27] Böckenförde, B., 1996. *Unternehmenssanierung*. 2.Auflage Hrsg. Schäffer-Poeschel: Verlag für Wirtschaft und Steuern.

- [28] Bortz, J. & Döring, N., 2002. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Aufl. Heidelberg: Springer.
- [29] Cook, J., Oreskes, Doran & Anderegg, 2016. Consensus on consensus: a synthesis of consensus estimates on human-caused global warming. *Environmental Research Letters*, Jg. 11, Nr. 4, pp. [Online] Available at: PDF <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/11/4/048002> [Zugriff am 08 02 2021].
- [30] Crutzen, N. & Van Caillie, D., 2008. The business failure process: an integrative model of the literature. In: *Review of Business and Economics* 53/3. Leuven: acco, pp. 287-316.
- [31] Crutzen, P., 2002. Geology of mankind. *nature*, Nr.415, 23/2002 [Online] Available at: PDF <https://www.nature.com/articles/415023a> [Zugriff am 08 02 2021].
- [32] Dahrendorf, R., 1961. *Gesellschaft und Freiheit: zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper.
- [33] Delmas, M. A. & Cuerel Burbano, V., 2011. The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, Jg.54, Nr.1, pp. 64-87.
- [34] derStandard, 2020-02-27. *Corona in Österreich: Sieben bestätigte Fälle*. [Online] Available at: <https://apps.derstandard.at/privacywall/story/2000115150566/coronavirus-patienten-sollen-zuhause-bleiben> [Zugriff am 14 02 2021].
- [35] derStandard, 2021-03-06. https://www.meinbezirk.at/wieden/c-politik/coronavirus-fluege-nach-norditalien-werden-gestrichen_a3971538. [Online] Available at: <https://www.derstandard.at/story/2000115436767/coronavirusaus-schickt-7-000-mitarbeiter-in-kurzarbeit> [Zugriff am 14 02 2021].
- [36] Duden, 2020. *Krise*. [Online] Available at: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise> [Zugriff am 07 01 2020].
- [37] Emmrich, V., 2003. *Insolvenzen in Deutschland-Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoreiner Sanierung aus der Insolvenz*. Münschen: Wieselhuber & Partner GmbH.
- [38] EU, D. K. d. E. G., 2003. *2003/361/EG - Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und*

- mittleren Unternehmen*. Brüssel, Amtsblatt der Europäischen Union, [Online]
Available at: PDF https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/Dokumente%20LWLD%20Abt_Wi/Anlage5_IWW.pdf [Zugriff am 08 02 2021].
- [39] Fahr, R. & Foit, D., 2015. *Kleine Unternehmen - kleine Verantwortung? Theorie und Praxis unternehmerischer Verantwortung im Mittelstand*. Stuttgart: Kohlhammer.
- [40] Fathi, K., 2019. *Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit: Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert*. Berlin/Wiesbaden: Springer.
- [41] Fechner, D., 1998. Erkennung von Krisen (Diagnose). In: H. Hess, Hrsg. *Sanierungshandbuch, 3. Aufl.*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, pp. 17-44.
- [42] Gail, E. & Hauska, L., 2017. CSR für Einpersonenernehmen. In: W. Keck, Hrsg. *CSR und Kleinstunternehmen*. Stuttgart: Springer, p. 27 ff..
- [43] Gatterer, H. & Reiter, W., 2013. *EPU machten Zukunft - Trenddossier zur Zukunft von Ein-Personen-Unternehmen*. Wien: Zukunftsinstitut.
- [44] Gersmeyer, E. F., 1961. Spannungskollaps (Zentralisation). In: *Der Kreislaufkollaps*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 6-112.
- [45] Gladwell, M., 2001. *The tipping point - How little things can make a big difference*. New York: Brown and Company.
- [46] Göll, E. & Henseling, C., 2017. Gesellschaftliche Trägheiten und Optionen zu ihrer Überwindung in Richtung Nachhaltigkeit. In: M. J. Rückert-John, Hrsg. *Governance für eine Gesellschaftstransformation*. Wiesbaden: Springer, pp. 87-108.
- [47] Grunwald, A. & Kopfmüller, J., 2012. *Nachhaltigkeit*. Frankfurt/New York: Campus.
- [48] Hammann, E., 2009. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 1(18), pp. 37-51.
- [49] Hauff, M., 2014. *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*, München: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

- [50] Hodgson, A., 2010. *Transformative Resilience - A response to the adaptive imperative*, s.l.: Based on papers written for the Carnegie UK Trust, Investigations of the International Futures Forum and a research seminar on the 9th December 2009 held at The Boathouse, Aberdour and supported by the RSA Scotland.
- [51] IPCC, 2013. *Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger. In Klimaänderung 2013: Naturwissenschaftliche Grundlagen. Beitrag der Arbeitsgruppe I zum Fünften Sachstandsbericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (IPCC)*, Bonn/Wien/Bern, [Online] Available at: PDF
http://www.climatechange2013.org/images/report/WG1AR5_SPM_brochure_de.pdf [Zugriff am 08 02 2021]: Cambridge: Cambridge University Press. Deutsche Übersetzung durch Deutsche IPCCKoordinierungsstelle, Österreichisches Umweltbundesamt, ProClim.
- [52] Kaiser, R., 2014. *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- [53] Kanning, H., 2013. Nachhaltige Entwicklung–Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert. In: E. Ulmer, Hrsg. *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. Stuttgart: UTB–Verlag, pp. 21-43.
- [54] Klett, C., 2005. Krisenmanagement in KMU – Indikatoren zur Erkennung von Unternehmenskrisen. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, Ausgabe Nr.2, pp. 62-65.
- [55] KPMG, 2017. *The Road Ahead - The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, Swiss: KPMG International.
- [56] Kroll, C., 2015. *Die nachhaltigen Entwicklungsziele der UN: Sind die Industriestaaten bereit?*, s.l.: Bertelsmann Stiftung.
- [57] Krystek, U., 2013. *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Springer.
- [58] Krystek, U. & Moldenhauer, R., 2007. *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- [59] Masten, A. S. & O'Dougherty Wright, M., 2010. *Resilience over the lifespan: Developmental perspectives on resistance, recovery, and transformation*, s.l.: s.n.

- [60] Master, A. S., 2011. Resilience in children threatened by extreme adversity: Framework for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, Jg.23 Nr.2, pp. 493-506.
- [61] Mayring, P., 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- [62] Meadows, D. H. & Meadows, D. I., 1972. *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome (1972)*, New York, [Online] Available at: PDF <https://web.ics.purdue.edu/~wggray/Teaching/His300/Illustrations/Limits-to-Growth.pdf> [Zugriff am 08 02 2021]: Club of Rome.
- [63] meinBezirk, 2020-03-06. *Corona-Virus: Flüge nach Norditalien werden gestrichen*. [Online] Available at: https://www.meinbezirk.at/wieden/c-politik/corona-virus-fluege-nach-norditalien-werden-gestrichen_a3971538 [Zugriff am 14 02 2021].
- [64] Menski, U. & Gardemann, J., 2011. *Auswirkungen des Ausfalls Kritischer Infrastrukturen auf den Ernährungssektor am Beispiel des Stromausfalls im Münsterland im Herbst 2005. Empirische Untersuchung im Auftrag der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Fachhochschule Münst, Münster: s.n.*
- [65] Moore, G. & Spence, L., 2006. Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*, 3(67), pp. 227-40.
- [66] Müller, R., 1986. *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*. 2.Auflage Hrsg. Frankfurt: Peter Lang.
- [67] Nehrbass-Ahles, C. et al., 2020. Abrupt CO₂ release to the atmosphere under glacial and early interglacial climate conditions. *Science*, 21 08, pp. 1000-1005, <https://science.sciencemag.org/content/369/6506/1000>.
- [68] Niermann, P. F.-J., 2017. Vom Wesen des Unternehmens. In: *Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler, p. 22.
- [69] NOAA, N. C. f. E. I., 2020. *climate at a glance. Global time series*. [Online] Available at: <https://www.ncdc.noaa.gov/cag/> (interaktiv) [Zugriff am 08 01 2021].
- [70] Petermann, T., 2010. *Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften – am Beispiel eines großräumigen Ausfalls der Stromversorgung*, Berlin: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag.

- [71] Pinkwart, A., Kolb, S. & Heinemann, D., 2005. *Unternehmen aus der Krise führen: die Turnaround-Balanced Scorecard als ganzheitliches Konzept zur Wiederherstellung des Unternehmenserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen*. Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag.
- [72] Plankert, N., 2009. Unternehmenskommunikation. Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen.. In: M. Zerres, Hrsg. *Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Band 71*. München: Rainer Hampp, p. 5.
- [73] Popper, K. R., 2004. *Alles Leben ist Problemlösen - über Erkenntnis, Geschichte und Politik*. München: Piper.
- [74] Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Nr.12 84.Jg., pp. 78-92.
- [75] Pufé, I., 2017. *Nachhaltigkeit*. 3.Auflage Hrsg. Konstanz/München: UVK/Lucius.
- [76] Rieder, H. E., 2020. Eine Bestandsaufnahme zur Klimakrise inmitten der COVID-19-Pandemie. *e & i Elektrotechnik und Informationstechnik*, Nr.137 p. 335-340, pp. [Online] Available at: PDF <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00502-020-00833-6.pdf> [Zugriff 08 02 2021].
- [77] Rogers, E., 1986. *Models of Knowledge Transfer*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- [78] Schelling, T., 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: Norton.
- [79] Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N. & Ramakrishna Velamuri, S., 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2-3 April-June, pp. 383-407.
- [80] Steinke, I., 1999. *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa.
- [81] Swanstrom, T., 2008. *Swanstrom, Todd. Regional resilience: a critical examination of the ecological framework, Working Paper, Nr.2008/07*, Berkeley, CA: University of California Berkeley, Institute of Urban and Regional Development (IURD).
- [82] Taleb, N. N., 2007. *he black swan: The impact of the highly improbable*, London: Random house.

- [83] Tremmel, J., 2004. Nachhaltigkeit – definiert nach einem kriteriengebundenen Verfahren. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Volume 13, Nr.1, pp. 26-34.
- [84] Turing, A. M., 1948. *Intelligent machinery*. London: National Physical Laboratory.
- [85] UN, 2015. *A/RES/70/1 - Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015*, Rio de Janeiro, [Online] Available at: PDF https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf [Zugriff am 08 02 2021]: UN.
- [86] UNDP, U. N. D. P., 2000. *Millenium Development Goals*. [Online] Available at: PDF <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/mdg/the-millennium-development-goals-report-2015.html>; https://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html [Zugriff am 08 02 2021].
- [87] Välikangas, L., 2010. *The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when strategy fails*, s.l.: McGraw Hill Professional.
- [88] WBGU, W. B. G. U., 2011. *Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, Berlin, [Online] Available at: PDF <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/welt-im-wandel-gesellschaftsvertrag-fuer-eine-grosse-transformation> [Zugriff am 08 02 2021]: s.n.
- [89] WCED, W. C. o. E. a. D., 1987. *Our common future - Report of the World Commission on Environment and Development*. [Online] Available at: PDF <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [Zugriff am 08 02 2021].
- [90] WEF, W. E. F., 2020. *The Global Risks Report 2020*. [Online] Available at: PDF <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> [Zugriff am 08 02 2021].
- [91] WEF, W. E. F., 2021. *The Global Risks Report 2021*. [Online] Available at: PDF <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>; <https://www.weforum.org/global-risks> [Zugriff am 08 02 2021].

- [92] Wieland, A. & Wallenberg, C. M., 2013. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Jg.43, Nr.4, pp. 300-320.
- [93] WKO, 2020. *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich - Definition: Was versteht man unter KMU?*. [Online]
Available at: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
[Zugriff am 08 02 2021].

8.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: World Economic Forum 2020 (WEF, 2020)	17
Abbildung 2: World Economic Forum 2020, Wechselwirkungen (WEF, 2020)	18
Abbildung 3: World Economic Forum 2020, Langzeit-Risiken (WEF, 2020)	19
Abbildung 4: Phasen der Unternehmenskrise, Kombination (Krystek & Moldenhauer, 2007)	20
Abbildung 5: Entwicklung des jährlicher CO ₂ Ausstoßes (Rieder, 2020).....	21
Abbildung 6: Drei-Säulenmodelle der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)	24
Abbildung 7: UN-Aktionsplan "Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" (BKA, 2015)	25
Abbildung 8: operativ geschlossene, nicht-triviale Maschine	27
Abbildung 9: Mechanismen der Resilienz (Wieland & Wallenberg, 2013).....	29
Abbildung 10: KMU-Kennzahlen Österreich, Quelle: Statistik Austria 11/2019	51
Abbildung 11: KMU nach Branchen, Quelle: Statistik Austria 6/2019, eigene Darstellung .	52
Abbildung 12: Innovationsfreudigkeit je Personengruppe (eigene Darstellung).....	57
Abbildung 13: Transkription mit einzeln kodierenden Aspekten (Ausschnitt)	69
Abbildung 14: Einschätzung des Datenmaterials: Beantwortung der Forschungsfragen ...	71
Abbildung 15: Einschätzung des Datenmaterials: Verteilung auf Hauptkategorien	72
Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Mitarbeiter*innenzahl, Frühjahr 2020.....	74
Abbildung 17: Charakteristik extern beeinflusster Veränderungen	75
Abbildung 18: Anteil aktiv selbstbestimmter Veränderungen	77
Abbildung 19: Verteilung aktive Reaktionen in Hauptkategorie HK1.....	78
Abbildung 20: Verteilung aktive Reaktionen in Hauptkategorie HK2.....	78
Abbildung 21: Verteilung aktiver Reaktionen in den Nebenkategorien aus Sicht von HK1.	80
Abbildung 22: Unterkategorien, gruppiert nach HK1.....	80
Abbildung 23: Verteilung aktiver Reaktionen in den Nebenkategorien aus Sicht von HK2.	82
Abbildung 24: Unterkategorien, gruppiert nach HK2.....	82
Abbildung 25: durchschnittliche Ausprägungsverteilung, absteigend sortiert.....	83
Abbildung 26: relative Aspektverteilung.....	85
Abbildung 27: relative Häufigkeit der Thematik „nachhaltige Strategie“	87
Abbildung 28: Anteil von „Trägheit“ an der Gesamtheit der Veränderungen	88
Abbildung 29: reaktive Trägheit, gruppiert nach Fremd- und Selbstbestimmtheit	89
Abbildung 30: Veränderungen mit negativem Einfluss auf die Nachhaltigkeit.....	93
Abbildung 31: Verschlechterung nach Verantwortungsbereich.....	93
Abbildung 32: Veränderungs-Neigung von KMU-2 bis KMU-5.....	95
Abbildung 33: Prioritäten der verbessernden Maßnahmen.....	96
Abbildung 34: Veränderungs-Neigung von Spezialfall KMU-1	100
Abbildung 35: Aspekt-Orientierung der Veränderungen, KMU-1	101

8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU Erfüllungskriterien 1-3: Anzahl Mitarbeiter*innen, Umsatzerlös / Bilanzsumme	14
Tabelle 2: Rangliste, globale Durchschnittstemperatur (NOAA, 2020) (eigene Darstellung)	22
Tabelle 3: Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, eigene Darstellung) ..	42
Tabelle 4: Charakteristika der befragten Unternehmen	53
Tabelle 5: Einschätzungsdimensionen je Forschungsfrage	63
Tabelle 6: Schlüsselfaktoren: KMU-Nachhaltigkeit (Fahr/Foit, 2015, eigene Darstellung) ..	65
Tabelle 7: Hauptkategorien, Nebenkategorien und Unterkategorien des Kodierleitfadens.	67
Tabelle 8: relative Themenverteilung aller Interviews	86

8.3 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Agenda 2030	Agenda für nachhaltige Entwicklung, Rio de Janeiro 2012
Agenda 21	Aktionsprogramm der UNCED, Rio de Janeiro 1992
AGES	Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit (Österreich)
AI	Artificial Intelligence <i>Künstliche Intelligenz</i>
AMS	Arbeitsmarktservice (Österreich)
AT	Ländercode, Österreich
AUA	Austrian Airlines AG
BE	Ländercode, Belgien
BGBI.	Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich
BKA	Bundeskanzleramt (Österreich)
BMDW	Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
C° / °C	Grad Celsius Temperatur
CA	Ländercode, Kanada
CH	Ländercode, Schweiz
CO ₂	Kohlenstoffdioxid / Kohlendioxid
COP21	21. World Climate Summit 2015
Coronavirus	Virus der COVID-19 Pandemie
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
CSR	Corporate Social Responsibility <i>Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung</i>
D	Ländercode, Deutschland
DK	Ländercode, Dänemark
engl.	Englisch
EPU	Einzelpersonenunternehmen / Einpersonnenunternehmen

EU	Europäische Union
f.	folgende Seite (Einzahl)
ff.	folgende Seiten (Mehrzahl)
FI	Ländercode, Finnland
FR	Ländercode, Frankreich
ggf.	gegebenenfalls
GRI	Global Reporting Initiative
HK	Hauptkategorie
HK1	Haupt-Kategorie Nr.1 (nicht "Herstellkosten 1")
HK2	Haupt-Kategorie Nr.2 (nicht "Herstellkosten 2")
http(s)	Hypertext Transfer Protocol (Secure)
IoT	Internet of Things
IPPC	Intergovernmental Panel on Climate Change <i>Zwischenstaatlicher Ausschuss für Klimaänderungen / „Weltklimarat“</i>
IS	Ländercode, Island
IT	Informationstechnik (elektronische) Informations- und Datenverarbeitung
KI	künstliche Intelligenz
KMB	Klein- und Mittelbetriebe (Österreich)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Kn	Hauptkategorie, Nummer
Kx.n	Nebenkategorie Nummer
MA	Mitarbeiter*in
MDG	Millenium Development Goals, New York, 2000
Mio.	Million(en)
MNS	Mund-Nasen-Schutzmaske
Mrd.	Milliarde(n)
MwSt	Mehrwertsteuer (Österreich)

NGO	Non-governmental organization <i>Nichtregierungsorganisation, Interessenverband</i>
NK	Nebenkategorie
NL	Ländercode, Niederlande
NO	Ländercode, Norwegen
NOAA	National Oceanic and Atmospheric Administration (USA) <i>Nationale Ozean- und Atmosphärenbehörde</i>
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development <i>Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i>
p.	Seite
p.a.	per annum / <i>pro Jahr</i>
PDF	Portable Document Format, Datenformat
PR	Public Relations <i>Öffentlichkeitsarbeit</i>
S.	Seite
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus Type 2
SDG	Sustainable Development Goals, New York, 2015
SE	Ländercode, Schweden
SMB	Small and Medium-Sized Business
SME	Small and Medium-Sized Enterprise
UK	Unterkategorie
UN	United Nations / Vereinte Nationen
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development <i>Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung</i>
UNDP	United Nations Development Programme <i>Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen</i>
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Deutschland)

WCED	World Commission on Environment and Development <i>Weltkommission für Umwelt und Entwicklung</i>
WEF	World Economic Forum, Davos (CH) <i>Weltwirtschaftsforum</i>
WKO	Wirtschaftskammer (Österreich)
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

9 Anhang

9.1 Anhang A: Interviewleitfaden

INTERVIEW-FRAGEN

Der Inhalt des Interviews bezieht sich ausschließlich auf das während des Lockdowns im Frühjahr 2020 gesammelte Betriebswissen des Interviewpartners bzw. -Partnerin. Es ist keinerlei Vorbereitung auf das Interview erforderlich.

*Der Ton des qualitativen Expert*innen-Interviews wird während des Interviews elektronisch aufgezeichnet. Der Inhalt des Interviews wird während der Transkription anonymisiert und die Aufzeichnung danach gelöscht.*

Generelle Kennzahlen

1. Um die Größe Ihres Unternehmens kategorisieren zu können wird folgende Kennzahl benötigt:

- a. Wie viele Mitarbeiter*innen hatte Ihr Unternehmen Ende des Jahres 2019?
- b. Wieviel Umsatz machte Ihr Unternehmen im Geschäftsjahr 2019?

<2Mio€ <10Mio€ <50Mio€

2. Wenn Sie die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens mit 0, 1 oder 2 Punkten bewerten sollten, wie würden Sie diese Punkte in den Kategorien Ökologie, Soziales und Ökonomie für die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens vergeben?

Punkte:	0	1	2
a. Ökologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Soziales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Ökonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beeinträchtigungen durch Covid-19

3. Wenn Sie sich an die Anfänge der Covid-19 Pandemie zurückerrinnern: Wie und wann haben sie zuerst davon erfahren, dass die Bundesregierung Beschränkungen plant, die direkten Einfluss auf Ihre unternehmerischen Abläufe haben könnte?

4. Welches waren die beiden umsatz-stärksten Produkt-Gruppen Ihres Unternehmens vor dem Lock-Down?
5. Welchen Einfluss hatten die Beschränkungen auf die Nachfrage dieser beiden Produkt-Gruppen?
6. Wie haben die Beschränkungen und der Lock-Down das Verhalten Ihrer Kund*innen im Umgang mit Ihnen beeinflusst?
7. Wurde die Übergabe Ihrer Produkte an Ihre Kund*Innen von den Beschränkungen beeinträchtigt?
8. Welche Dienstleistungen und welche Rohstoffe beziehen sie von externen Anbieter*innen? (z.B.: *IT, Reinigung, Catering, Security, Wartung oder Beratung*)
9. Wie wurden diese extern bezogenen Dienstleistungen und Rohstoffe von den Beschränkungen beeinflusst?
10. Welche Abläufe innerhalb Ihres Unternehmens wurden von den Beschränkungen betroffen?

Anpassungen / Veränderungen

11. Sie hatten den Einfluss der Beschränkungen auf die Beschaffung Ihrer extern bezogenen Dienstleistungen und Rohstoffe beschrieben.
Welche Anpassungen haben Sie im Bereich der Beschaffung vorgenommen, um sich der neuen Situation während des Lockdowns anzupassen?

12. Ihre internen Prozesse und Eigen-Leistungen (ohne Kund*innen-Bezug) waren von den Beschränkungen und dem Lockdown beeinträchtigt. Welche Aufgaben haben Sie innerhalb Ihrer Belegschaft neu umverteilt, hinzugefügt, verändert oder angepasst, um den Gegebenheiten während des Lock-Downs gerecht zu werden?

13. Welche Ihrer persönlichen Aufgaben haben sich in der Zeit des Lockdowns verändert und welche haben Sie zusätzlich übernommen?

14. Die Bedürfnisse Ihrer Kund*innen, der Kontakt zu ihnen, deren Verhalten und der Bedarf an Ihren Serviceleistungen und Produkten waren vom Lockdown betroffen.
Welche Veränderungen haben Sie im Bereich der Übergabe Ihrer Leistungen und an den Leistungen und Produkten selbst vorgenommen?

Verworfenen Optionen (situativ)

15. Die Erbringung und die Beschaffung Ihrer externen bezogenen Dienstleistungen und Rohstoffe waren von den Beschränkungen betroffen und wurden entsprechend angepasst. Eventuell hatte es aber noch weitere Möglichkeiten der Adaption für diesen Bereich gegeben, die Sie verworfen und nicht gewählt haben. Gab es Varianten der Veränderungen bei der Beschaffung Ihrer Rohstoffe und externen Dienstleistungen, die Ihnen zur Verfügung gestanden wären, letztendlich aber nicht gewählt wurden?

(ggf. auch Varianten, die für Sie generell/prinzipiell nicht in Frage kommen)

16. Für Ihre internen Abläufe standen eventuell auch andere Möglichkeiten für Veränderungen zur Auswahl, die Sie aber nicht gewählt und umgesetzt haben. Gibt es interne Änderungen die Sie vornehmen hätten können, sich aber gegen diese Option ausgesprochen und sie nicht umgesetzt haben?

(ggf. auch Änderungen, die für Sie generell/prinzipiell nicht in Frage kommen)

17. Möglicherweise hatten Sie noch weitere Ideen für andere, angepasste Produkte, Services und Leistungen für Ihre Kund*innen, die Sie aber nicht in die Tat umgesetzt haben. Gab es Optionen für Produkte, Leistungen und Services die sie nicht umgesetzt haben?

(ggf. auch Möglichkeiten, die für Sie generell/prinzipiell nicht in Frage kommen)

Lockerung / Ende Lockdown

18. Welche Änderungen Ihrer Abläufe haben Sie nach Aufhebung des Lockdowns beibehalten?

19. Gab es Änderungen Ihrer Abläufe, die Sie wieder auf den Stand vor dem Lockdown zurückgenommen haben?

20. Gibt es Änderungen, die Sie an Ihren Service-Leistungen und Ihrer Produkt-Palette vorgenommen hatten, die Sie nach dem Lockdown beibehalten haben und auch weiterhin anbieten?

Vorkehrungen

21. Sollte es in Folge des weiteren Verlaufes der Pandemie nochmals zu einer Verschärfung der Beschränkungen kommen, welche Ihrer eigenen Maßnahmen würden Sie selbst als weniger wirksam charakterisieren?

22. Wenn Sie all Ihre Erfahrungen, die Sie während des Lockdowns gemacht haben, Revue passieren lassen (positiv und negativ) – welches ist der wichtigste Ratschlag, den Sie sich selbst geben würden, wenn Sie dies rein hypothetisch retrospektiv könnten?

9.2 Anhang B: Fragebogen

FRAGEBOGEN

Der Fragebogen kann sowohl im Vorfeld des Interviews ausgefüllt werden, um sich auf das Interview einzustimmen, kann aber auch nach dem Interview nachgereicht werden, sollte dies gewünscht sein.

Lockdown / Beschäftigung

1. Wie viele Mitarbeiter*innen hatte Ihr Unternehmen / Ihre Organisation zu Ende Februar 2020 (vor dem Inkrafttreten der Beschränkungen und des Lockdowns)?

Anzahl MA 02/2020: _____

2. Wie viele Mitarbeiter*innen musste Ihr Unternehmen / Ihre Organisation zwischen Februar und Mai 2020 entlassen?

Anzahl, entlassene MA: _____

3. Wie viele Ihrer Mitarbeiter*innen haben Sie auf Grund des Lockdowns bis Ende Mai 2020 in Kurzarbeit geschickt?

Anzahl, Kurzarbeit MA: _____

4. Haben sich das Kund*innen- / Klient*innen-Verhalten und deren Nachfrage sich seit der Aufhebung des Lockdowns wieder „normalisiert“ – und falls nicht, was hat sich verändert?

normalisiert, Ja/Nein: _____

Veränderung: _____

5. Wie viele Ihrer Mitarbeiter*innen habe Sie nach Beendigung des Lockdowns weiterhin für Kurzarbeit angemeldet – und wie lange schätzen Sie, dass dies noch notwendig sein wird?

Anzahl, kurzarbeitende MA: _____

Weitere Dauer Kurzarbeit: _____

6. Wie viele Mitarbeiter*innen haben Sie seit Aufhebung des Lockdowns neu eingestellt?

Anzahl, Neue MA: _____

7. Handelt es sich bei den seither eingestellten Mitarbeiter*innen um neue oder frühere Mitarbeiter*innen?

keine/neue/frühere MA: _____

Hilfspaket

8. Wäre es Ihnen möglich gewesen, Hilfe aus einem staatlichen Hilfspaket in Anspruch zu nehmen – und haben Sie diese Hilfe beantragt und bewilligt bekommen?
(Die Frage lautet nicht ... ob die Hilfe in Anspruch genommen wurde)

beantragt, Ja/Nein: _____

Nein, Begründung: _____

bewilligt, Ja/Nein: _____

9.3 Anhang C: Kodierleitfaden

KODIERLEITFADEN						
HK1	Nebenkategorie Kn	Unterkategorie / Ausprägung	Erläuterung / Definition / Schlagwort Kn.x	Ankerbeispiel	Abgrenzung	
intern	G1	Abfall	g1.a g1.b g1.c	Wiederverwertung von Abfallprodukten nicht benötigtes anderweitig einsetzen Abgabe von Stoffen/Strahlung an die Umwelt	(nicht aufgetreten) "Oder essen es selber. Nur irgendwann kannst Angebot5 nicht mehr sehen (lacht). Nicht in diesen Mengen." "Ah wobei, du hast halt auch bei geringeren Mengen bei einem geringeren Durchlauf einen höheren Schwund"	(nicht aufgetreten) sowohl gebrauchtes, als auch unbenutztes 2nd Hand unbenutztes, als auch benutztes, sowie Reste, Verschnitt, Nebenprodukte, Prozessrückstände Waste
übergreifend	G2	Unternehmenskultur	Vision	g2.a g2.b g2.c g2.d	Entwurf/Bild der Zukunft; Wesenskern "Wie kriegen wir's hin, dass sich das Unternehmen mit Freude mitverändert? Aber ohne seine Identität zu verlieren, oder aber auch den nachhaltigen Gedanken zu verlieren?" "Wir haben jetzt zum Beispiel den M2 angestellt. Der spricht nur Englisch" "Weil natürlich im Büro haben auch die Leute dann ... wir haben ja jeden gefragt, wie gehen wir jetzt damit um?" "Wir haben kein Homeoffice. Wir haben „Work Anywhere“. Du musst nicht Daheim sitzen, sondern kannst überall arbeiten"	innerhalb des Unternehmens; Beeinflussung von außerhalb allerdings möglich Wille Querschnittfunktion der Gesellschaft Europa Einbeziehung - nicht Mitbestimmung Mitsprache Bezug zu Ertragssteigerung; nicht bloße Andersartigkeit
extern	G3	Ressourcen	Effiziente Nutzung	g3.a g3.b g3.c	Steigerung: Ertrag > Aufwand ethische Beschaffung nachhaltige Produktion (Design)	Ertragsbezug in all ihren Ableitungen (z.B.: Zufriedenheit = Produktivität = Effizienz) faire Bezahlung, Entwicklungsmöglichkeit, Flexibilität, Gerechtigkeit ... in Hinblick auf betriebsfremde Mitarbeiter im Bezugsnetzwerk fair trade sowohl schwache als auch starke Nachhaltigkeit ohne zu differenzieren Verfahren

ÖKOLOGIE

KODIERLEITFADEN (Fortsetzung)

HK1	HK2	Nebenkategorie Kn	Unterkategorie / Ausprägung	Kn.x	Erläuterung / Definition / Schlagwort	Ankerbeispiel	Abgrenzung
intern		S1	Mitarbeiter				
			faire Bezahlung	s1.a	Entlohnung über alle Hierarchie-Ebenen	"Wir haben zum Beispiel den Mitarbeitern mit Beginn der Corona Krise den Mitarbeitern unten (Werkstatt) jedem, weil sie kommen mussten, jeder Mitarbeiter hat netto 100 Euro pro Monat mehr bekommen"	in Bezug auf eigene Mitarbeiter Be-Lohnung nicht überproportional Hierarchie-betont
			Entwicklung (Personal)	s1.b	Entfaltungsmöglichkeit, Stärken, Schwächen	"Und da war aber das überraschende Element war eigentlich das das das meine Teammitglieder sehr kreativ waren. In dem, was könnt ma alles tun? Und Sachen entwickelt haben."	intrinsisch motiviert mit Auswirkungen auf Effizienz Purpose
			flexible Arbeitszeit	s1.c		"Manche haben gesagt: Ja also, sie gehen ganz sicher auf Homeoffice. Sie wollen nicht hier arbeiten. Wir sind da zu viele. Und es ist ihnen zu riskant. Manche haben gemeint: Nein, sie sehen es nicht so. Also, sie wären lieber hierher kommen zum arbeiten. Und dann haben wir einen Modus gefunden."	Rücksicht, Verständnis, dennoch Gerecht und gleichverteilt Work-Life
			Gerechtigkeit	s1.d	gleiches gleich, ungleiches ungleich behandeln kategorischer Imperativ	"die höheren Gehaltsklassen verzichten, wenn es notwendig ist auf 20%. Wir machen's nicht für übers gesamte Unternehmen. Weil es bringt nichts 'da unten'"	innerhalb des Unternehmens "Was Du nicht willst..."
übergreifend		S2	Vernetzung				
			Partnerschaften	s2.a	Augenhöhe	"Weil ich den Leuten das Gefühl geb, ich helfe euch, ihr helft's mir - Es geht immer nur gemeinsam. Unsere Mitarbeiter sollen das Gefühl haben – sie sind Teil, und nicht Mittel zum Zweck"	innerhalb oder / und außerhalb des Unternehmens nicht zwingend materieller Bezug National-Team
			Promotion	s2.b	(Be-)Förderung	"Da hat gerade einer gekündigt. Und, der würde zu euch passen."	innerhalb und im Übergang Zeugnis, Empfehlung, uneigennützig "Trans-fair"
			Kooperation	s2.c	Zusammenwirken Stärken stärken / nutzen Schwächen ausgleichen Joint Venture	"Wir haben gemerkt, wir sind nicht so kreativ. Wir sind aber gute Abwickler. Das heißt, wenn jemand kreativ ist, können wir daraus ein Produkt machen. Und genau das führen wir gerade zusammen"	Teilhaber, Lastverteilung, über eigenes Unternehmen hinaus unterschiedliche Kernkompetenz
			Solidarität	s2.d	Verbundenheit/Zusammenhalt mit In- & Umfeld	"Ob er jetzt Leiharbeiter war; Es war ja uns sowieso egal. Hat 'nen Billa-Gutschein bekommen"	in der Berührungszone zur geschäftlichen Umwelt; nicht in allgemein "sozialdemokratischem" (ideologischen) Sinn
extern		S3	Gemeinwohl				
			Gemeinwohl	s3.a	Wohlfahrt/Gemeinwesen zugute kommen lassen	"Wir haben einen Betriebs-Kindergarten"	nicht Materieil zivilgesellschaftliches Engagement
			Sponsoring	s3.b	materielle Unterstützung	(nicht aufgetreten)	Ressourcen, Rohstoffe, Promotion zweckgebunden
			Spenden	s3.c	finanzielle Unterstützung	(nicht aufgetreten)	uneigennützig zweckgebunden

SOZIAL

KODIERLEITFADEN (Fortsetzung)

HK1 HK2 intern		Nebenkategorie	Unterategorie / Ausprägung	Erläuterung / Definition / Schlagwort	Ankerbeispiel	Abgrenzung
	Kn	W1	Wirtschaftlichkeit	Kn.x w1.a menschlich umsichtige Investition	"Indem wir sehr regional denken und auch regional handeln ... zu 80% europäisch abgesichert sind, und die 20% die halt von außen kommen, auch da sind wir lagertechnisch gut aufgestellt"	beidseitiges Wohl vernachlässigte Renditemaximierung
			Nischen / neue Märkte	w1.b Chancen erkennen und nutzen	"Wobei aber die ganze Internet-Geschichte, also die zweite Vertriebsstufe von uns, direkt, die hat, kann man sagen, im ersten Monat noch nicht, aber ab April hat dieser Internet Shop die Umsätze eigentlich der Geschäfte auf...gewogen. Das heißt, wir haben dort, der Internet Shop hat sich ver-vier-facht"	aktiv strategisch gesteuert Opportunity
			Strategie	w1.c umsichtig langfristig	"Wir haben die Geschäfte zum größten Teil ... ja, gesperrt. Das war eine klassische Folge auf Grund der Unrentabilität der Geschäfte. Weil keiner gekommen ist." (keine Kunden)	erhaltend opfernd planvoll
			Benchmarking	w1.d zielgerichtetes internes vergleichen (Best Practice identifizieren)	"Das heißt, diese beiden Geschichten waren halt... ja, Internet hat das eigentlich aufgewogen, und damit waren wir grundsätzlich überhaupt nicht betroffen"	innerhalb des Unternehmens; nicht mit externem Maßstab Ergebnisoffenheit
	W2		freiwillige Standards	w2.a Offenlegung, Outing	"Und dieser hohe Lagerstand hat einerseits einmal den Wirtschaftsprüfer äh einmal zu einigen Fragen veranlasst, wo ich gewusst hab, ja – ich kann mir das Lager leisten"	nicht rein ökonomischer Orientierung frei-willig
			Reporting	w2.b öffentliche betriebliche Informationen	Neuerungen und auch Veränderungen aber auch unser Tun informiert. Weil unsere Mitarbeiter wissen auch wie es uns wirtschaftlich geht"	auch an "Betriebsfremde" nicht NDA gebunden Offenheit
			Kommunikation	w2.c Öffentlichkeitsarbeit	"Also, das wichtigste war, den Leuten einfach diese Sicherheit zu vermitteln. Das heißt, ich versteck mich nicht und hab Angst Zuhause, sondern, ich bin da aktiv auch immer wieder präsent gewesen."	in und außerhalb des Unternehmens Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Mitmenschen
			Zertifizierung	w2.d Anforderungsnachweis	"Das heißt also, wenn du weißt was du willst, und ein Produkt daraus machen, ein Branche1 elektronisches Produkt, können wir das für dich fertigen. Und mit all den nötigen Zulassungen und so weiter."	verbrieft, reglementiert, Güte, Normen
	W3		nachhaltige Produkte	w3.a Erzeugnisse	"Aber ah, es hat eine ... wirklich, und das möchte ich unterstreichen, eine Bewusstseinsbildung hervorgerufen, dass viele Menschen ... ja, sich sehr wohl überlegen, mit ihren Handlungen, mit ihren Käufen, wer was wann wo, das heißt, wen unterstützen sie wie, und wo kommt was her? Und deswegen bin ich dieser Zeit eigentlich sehr dankbar."	in der Waren und Leistungs-Übergabe "hinten hinaus" materieller oder imaterieller Gestalt Wohl
			Qualität	w3.b Güte des Erbrachten	"Und ich präsentiere sehr gern so (zeigt ein ca. 1m langes Modell). Und das war nicht mehr möglich. Ja also, da ist jetzt für mich qualitativ einfach was weggefallen. Das war schon eine Beschränkung ... also qualitativ."	eigener Maßstab fremder Maßstab Eigenschaft eines Gutes oder Leistung ausschließlich außerhalb
			Fairness	w3.c Anständigkeit	"Wir kaufen auch manchmal das Doppelte oder Dreifache als im Vertrag drinnen steht – wenn's wächst"	vor und nach dem eigenen Unternehmen außerhalb
			Service	w3.d entgeltliche Tätigkeit/Dienst/immaterielles Gut	"Also wir merken, der Markt ist noch nicht bereit für das Große Ganze. Sie brauchen Inspiration! Und, jetzt bieten wir halt an Learning Journeys zu machen."	Zusatzleistung indirekte Wertschöpfung "dienen"