

NACHHALTIGES REGIONALMARKETINGKONZEPT DER LEADER-REGION KAMPTAL FÜR DEN EU-STRATEGISCHEN ZEITRAUM 2021-2027

Stakeholder-Engagement als potenzielles
Entwicklungsinstrument bei der Marketingkommunikation
in der Regionalentwicklung

MASTERARBEIT

eingereicht an der
IMC Fachhochschule Krems



Fachhochschul-Masterstudiengang
Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

von

Virág CSANK

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business (MA)

Betreuer: Reinhard Herok

Eingereicht am: 30.06.2021

Ehrenwörtliche Erklärung

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

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

Datum: 30.06.2021

Ainof Ceal

Danksagung

Zuallererst bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Reinhard Martin Herok, für die hervorragende Betreuung, sein Coaching und seine Begeisterung für das Thema.

Auch vielen Dank an das Managementteam der LEADER-Region Kamptal, und hier vor allem Frau Danja Mlinaritsch für ihr Vertrauen, ihre Unterstützung und ihre große Geduld.

Allen Interviewpartnern danke ich für ihre Hilfsbereitschaft, ihre Offenheit, ihre Expertise und für ihre unerlässlichen Beiträge zur Forschung. Damit haben sie dazu beigetragen, dass ich meine Masterarbeit auf ein gutes empirisches Fundament stellen konnte.

Nicht zuletzt bin ich meinem Ehemann sehr dankbar, der mich immer ermutigt, nur nach vorne zu schauen und mir hilft, meine Ängste und meine Grenzen zu überwinden.

Abstract Deutsch

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich – am Beispiel der LEADER-Region Kamptal – mit der Umsetzung des Stakeholder-Engagements bzw. der nachhaltigen Marketingkommunikation in der Regionalentwicklung, um das Stakeholder-Engagement zu verbessern und dadurch die langfristige Leistung der LEADER-Region zu steigern.

In diesem Zusammenhang werden die theoretischen Grundlagen der Corporate Social Responsibility bzw. des LEADER-Systems dargestellt. Danach werden die grundlegenden Methoden der nachhaltigen Marketingkommunikation vorgestellt und diese mit der Regionalentwicklung durch das Stakeholder-Engagement verbunden.

Im empirischen Teil der Masterarbeit werden die mit den Kern-Stakeholdern der LEADER-Region Kamptal – also den Vertretern der Mitgliedsgemeinden – durchgeführten Experteninterviews dargestellt. Die inhaltliche Analyse der Interviews beschäftigt sich mit der Positionierung der LEADER-Region Kamptal, der Beurteilung des LEADER-Systems, außerdem der Kommunikation, der Kooperation und der Hauptfaktoren der Motivation innerhalb der Region.

Im Schlussteil werden die drei Forschungsfragen beantwortet. Anschließend werden Empfehlungen zur Entwicklung der Marketingkommunikation bzw. zur Implementierung des Stakeholder-Engagements gegeben. Letztendlich werden Möglichkeiten für die weiterführende Forschung aufgezeigt.

Schlüsselwörter:

Nachhaltigkeit, CSR, Stakeholder-Engagement, Regionalmarketing, LEADER/CLLD, nachhaltige Marketingkommunikation

Abstract English

This master thesis examines - using the example of the LEADER region Kamptal - the implementation of stakeholder engagement and sustainable marketing communication in regional development in order to improve stakeholder engagement and thereby increase the long-term performance of the LEADER region.

In this context, the theoretical basis of corporate social responsibility (CSR) and LEADER system is presented. Afterwards, the basic methods of sustainable marketing communication are presented and then linked to regional development through stakeholder engagement.

In the empirical part of the master thesis, the expert interviews conducted with the core stakeholders of the LEADER region Kamptal - i.e. the representatives of the member communities - are presented. The content analysis of the interviews focuses on the positioning of the LEADER-region Kamptal, the assessment of the LEADER-system, furthermore the communication, the cooperation and the main factors of motivation within the region.

In the final part the three research questions are answered. Following this, recommendations for the development of marketing communication or the implementation of stakeholder engagement are given. Finally, opportunities for further research are identified.

Keywords:

Sustainability, CSR, stakeholder engagement, regional marketing, LEADER/CLLD, sustainable marketing communication

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Danksagung	II
Abstract Deutsch	III
Abstract English	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Themenauswahl und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzungen	3
1.2.1 Hauptziel der Masterarbeit	3
1.2.2 Konkrete Zielsetzungen	4
1.3 Kapitelüberblick	5
2 Ausgangssituation und Forschungsfragen	6
2.1 Nachhaltigkeit bei Regionalmanagement	6
2.2 Umsetzung der Corporate Social Responsibility ins Regionalmanagement	8
2.3 Forschungsfragen	10
3 Lokal-Kontext-Analyse der LEADER Region Kemptal	11
3.1 Begrifflichkeiten	11
3.2 Region Waldviertel	12
3.3 Geografische Region Kemptal	14
3.4 LEADER Region Kemptal	16
3.5 SWOT-Analyse der LEADER Region Kemptal	22
4 Regionalentwicklung in Österreich	25
4.1 Begrifflichkeiten	25
4.2 Regionalpolitik in Österreich	27
4.3 Der LEADER/CLLD-Ansatz	28
4.4 Kritische Diskurse des LEADER-Programms	30
4.5 LEADER-Programmperiode 2021-2027	31
5 Der Stakeholder-Ansatz von CSR	33
5.1 Begrifflichkeiten	33
5.2 Stakeholder-Analyse	35
5.3 Stakeholder-Engagement	37
5.4 Instrumente der Stakeholder-Kommunikation	38
5.5 Stakeholder-Engagement bei Regionalentwicklung	41

6	Nachhaltige Marketingkommunikation	44
6.1	Begrifflichkeiten	44
6.2	CSR-Marketing vs. Regionalmarketing	46
6.3	Marketingkommunikationsinstrumente	49
6.4	Stakeholder-Dialoge	51
6.5	Aktuelle Marketingkommunikation der LEADER Kamptal	53
7	Methodik und Projektkonzeption	58
7.1	Qualitativer Forschungsprozess	58
7.2	Experteninterviews mit Kern-Stakeholdern	59
7.3	Befragung	60
7.4	Zusammenfassende-Inhaltsanalyse	61
8	Darstellung der Ergebnisse	62
8.1	Kategorie I – Positionierung der LEADER-Region Kamptal	62
8.2	Kategorie II – Evaluierung des LEADER-Systems	65
8.3	Kategorie III – Kooperation	66
8.4	Kategorie IV – Marketingkommunikation der LEADER Kamptal	68
8.5	Kategorie V – Empfehlungen zur Marketingkommunikation	70
8.6	Kategorie VI – Motivation	71
8.7	Kategorie VII – Prognose der Weiterentwicklung	72
8.8	Zusammenfassung	72
9	Beantwortung der Forschungsfragen	74
9.1	Forschungsfrage I	74
9.2	Forschungsfrage II	75
9.3	Forschungsfrage III	76
9.4	Konklusion	78
10	Empfehlungen und Ausblick	79
10.1	Empfehlungen	79
10.1.1	Empfehlungen zum Stakeholder-Engagement	79
10.1.2	Empfehlungen zum Marketingkommunikation-Konzept	81
10.2	Limitationen	83
10.3	Empfehlungen für weitere Forschung	84
	Literaturverzeichnis	85
	Anhang	94
	Interviewleitfaden	95
	LEADER-Region Kamptal - Daten und Fakten	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gewichtete Drei-Säulen Modell der Nachhaltigkeit	7
Abbildung 2: Landkarte der LEADER-Region Kamptal	16
Abbildung 3: Bevölkerungs- und Wanderungsbilanz in der Teilregionen der LEADER Region Kamptal	20
Abbildung 4: Rate Auspendler bzw. Arbeitslose in den Teilregionen der LEADER Region Kamptal.....	21
Abbildung 5: Position ELARD for Renewing LEADER/CLLD 2021-2027	32
Abbildung 6: Grad der Einbeziehung von Stakeholdern.....	39
Abbildung 7: Positivzyklus der Stakeholder-Einbindung bei Regionalmanagement	42
Abbildung 8 Übersicht über die Gesamtstrategie der LEADER-Region Kamptal für die Förderperiode 2014-2020.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Das System regionaler Potenzialfelder.....	12
Tabelle 2: SWOT-Analyse der LEADER-Region Kamptal.....	24
Tabelle 3: Stakeholder Typologie - 360°CSR Stakeholder Perspektive	34
Tabelle 4: Stakeholder und ihre Ansprüche in einer LEADER-Region.....	36
Tabelle 5: Die fünf Beziehungsebenen für internes Stakeholder-Engagement, Adoption des „five levels of engagement“ Modells von International Association for Public Participation.....	40
Tabelle 6: Marketingrelevante strukturelle Unterschiede zwischen Unternehmen und Regionen.....	46
Tabelle 7: Vergleich der Marketing-Instrumenten in verschiedenen Marketing- Bereichen.....	47
Tabelle 8: CSR-Kommunikationsinstrumente, intern und extern.....	50
Tabelle 9: Dialogstrukturen und ihre Kommunikationswege beim Stakeholder- Engagement	53
Tabelle 10: LEADER Region Kamptal - Daten & Fakten.....	97

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMLRT	Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus
bzw.	beziehungsweise
CLLD	Community-Led Local Development
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
EFRE	Europäischen Fonds für regionale Entwicklung
ELARD	European LEADER Association for Rural Development
ELER	Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
EMFF	Europäischen Meeres- und Fischereifonds
ENRD	European Network for Rural Development
ESF	Europäischen Sozialfonds
EU	European Union
evtl.	eventuell
inkl.	inklusive
LAG	Local Action Group, Lokale Aktionsgruppe
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale
ÖROK	Österreichische Raumordnungskonferenz
SDG	Sustainable Development Goals
s.o.	siehe oben
SWOT	Strength-Weakness-Opportunities-Threats Analysis
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleichen
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Themenauswahl und Problemstellung

Die Regionalentwicklung spielt eine wesentliche Rolle bei der nachhaltigen Entwicklung einer Region und indirekt eines Landes: Sie hilft die Unterschiede zwischen verschiedenen ländlichen Regionen bzw. zwischen ländlichen und städtischen Regionen auszugleichen. Die Wirtschaft basiert idealerweise auf regionalen Ressourcen (human, natürlich, usw.), und auf regionalen Unternehmen. Die Regionalentwicklung fördert die Entstehung einer gesunden und solidarischen Gesellschaft. Sie fördert nachhaltige - kulturelle, umweltfreundliche, und langfristige – Projekte, außerdem erhöht sie die regionale Identität, Integrität und Kohäsion und vieles mehr (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 156).

Die praktische Implementierung von Regionalentwicklungsstrategien kann unterschiedlich erfolgen. Es ist möglich, dass sich eine bereits erfolgreiche Region weiterentwickelt, während eine periphere ländliche Region - trotz ihrer sorgfältigen und genauen Entwicklungsstrategie - ihre Potenziale nicht nutzen kann.

Was können die Hauptgründe dafür sein? Welche Faktoren spielen - neben den ökonomischen Faktoren – eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer Region?

Die nachstehenden weichen Faktoren (Oedl-Wieser, Fischer, & Dax, 2018) haben einen entscheidenden Anteil an der nachhaltigen Entwicklung einer hauptsächlich ländlichen Region:

Eine einheitliche Region soll eine einheitliche Identität, Integrität, Image aufbauen. Die Mitgliedsgemeinden haben gemeinsame Botschaften und Ziele mit der Hilfe von Kooperation, Vertrauen und Engagement zu erreichen. Die Region effektiv kommuniziert, beispielsweise wird eine bedingungslose Kritikannahme, daneben ein regelmäßiges Feedback und Rückkoppelung verwendet. Die innovativen, kreativen, authentischen Projektideen werden von und für die regionale Bevölkerung eingebracht. Letztlich, werden die erreichten Erfolge anerkannt und gemeinsam gefeiert. Wie man sieht, steht die Kommunikation bei den sogenannten ‚weichen Faktoren‘ im Mittelpunkt. Für gewöhnlich ist es noch wichtiger, wie die Information übermittelt

wird, als die Inhalte der Information selbst. Die Information selbst, kann noch so gut aufbereitet sein, wenn diese die Empfänger nicht erreicht, wird es keinen Erfolg bringen.

Ein anderer wesentlicher Aspekt der Regionalentwicklung bzw. des Regionalmarketings ist, dass auf lange Sicht gesehen, Waren bzw. Dienstleistungen verkauft werden können, an die man selbst glaubt und welche man selbst gerne verwendet. Deswegen ist es bedeutend Konzepte und Zielsetzungen zu finden, die bei den Interessensgruppen, also bei den Stakeholdern der Region unwidersprochen unterstützt werden.

Die LEADER-Region Kamptal, die analysiert werden soll, kämpft selbst mit bestimmten Herausforderungen, wie zum Beispiel: Sie ist bei der ökonomischen Sogwirkung von Nachbarregionen bzw. Bezirkszentren benachteiligt. Es gibt eine unausgewogene Wirtschaftsleistung innerhalb der LEADER Region. Eine steigende Auswanderungs- und Pendlerquote ist in den peripheren Teilen der LEADER Region bemerkbar. Die geografische bzw. die kulturelle Kohäsion fehlt in der LEADER-Region Kamptal. Schwierigkeiten sind bei der internen Kommunikation während der kooperativen Arbeit der Stakeholder vorhanden. Nicht zuletzt, das LEADER.-Managementteam hat begrenzte personellen und finanziellen Ressourcen.

Die genannten Herausforderungen der LEADER Region Kamptal werden bei der Lokal-Kontext-Analyse im Kapitel 3.5 noch detaillierter beschrieben. Da die LEADER-Region Kamptal nicht die einzige ländliche Region ist, die mit ähnlichen Schwierigkeiten kämpft, macht es Sinn, das Thema eingehend zu untersuchen, die Ursachen und die Lösungsmöglichkeiten aufzulisten und Empfehlungen, die in der Praxis umsetzbar sind, abzugeben.

1.2 Zielsetzungen

1.2.1 Hauptziel der Masterarbeit

Das Hauptziel dieser Masterarbeit ist es, Empfehlungen für konkrete Entwicklungsmaßnahmen der zu analysierenden LEADER-Region Kamptal abzugeben und damit indirekt die langfristige Entwicklung der LEADER-Region zu unterstützen. Genauer formuliert: mit der Implementierung der Stakeholder-Management-Instrumente ins Regionalentwicklungs- bzw. v. a. Regionalmarketingsystem soll - die Identität, die Kohäsion, die Zufriedenheit, das Umweltbewusstsein und die Effektivität der LEADER-Region Kamptal gestärkt werden.

Für die Forschung wurde das Stakeholdermanagement bzw. das Stakeholderengagement als Entwicklungsinstrument für die Forschung ausgewählt, weil seine Signifikanz im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) bei der Verbesserung unternehmerischer Leistung schon untersucht und dokumentiert wurde. In dieser Masterarbeit werden die bewährten Stakeholder Management Tools verwendet, um die Stakeholder Performance in der LEADER Region Kamptal zu steigern.

Die Bedeutung von Stakeholdern auf theoretischer Ebene (wie Engagement, Loyalität, Kohäsion, Identität, Motivation, Zusammenarbeit) ist ein grundlegendes Element sowohl der CSR-Modelle als auch der Regionalentwicklung. Der Stakeholder-Ansatz hingegen ist seit den 1980-er Jahren in den Aktivitäten der Wirtschaftsakteure präsent, er entwickelt sich ständig weiter, und seine positiven Auswirkungen werden anerkannt. Die Methodik steht zunehmend auch gewinnorientierten und nicht gewinnorientierten, wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Akteuren (z. B. Organisationen) zur Verfügung. Daher lohnt es sich, die bereits vorhandenen, entwickelten und bewährten Methoden im Bereich der Regionalentwicklung - in diesem Fall des LEADER-Programms - anzuwenden.

Weiterns muss bei der Forschung berücksichtigt werden, dass die Stakeholder-Identifikation in einer LEADER Region eine sehr komplexe Aufgabe ist, da ein Stakeholder gleichzeitig mehrere Rollen erfüllen kann – Management, Mitarbeiter, Förderungswerber usw.

1.2.2 Konkrete Zielsetzungen

Die erste Zielsetzung ist es, die Instrumente des (CSR)-Stakeholder-Managements bzw. des Stakeholder-Engagements im Regionalmanagement umzusetzen.

Zusätzlich wird eine Stakeholder-Analyse und danach eine Stakeholder-Befragung mit den Kernstakeholdern der LEADER-Region Kamptal durchgeführt.

Außerdem werden Empfehlungen für die Stakeholder-Kommunikation bzw. ein nachhaltiges Marketingkommunikationskonzept ausgearbeitet, um das Stakeholder-Engagement zu verbessern, wie Kooperation, Kohäsion, Zufriedenheit, Aktivität und Umweltbewusstsein.

Die nachhaltige Entwicklungsstrategie und die passenden Marketingkommunikations-Instrumente basieren auf der Theorie, den Interviews und eigenen Ideen.

Die Marketingkommunikation der LEADER-Region Kamptal soll die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

Die Marketingkommunikation und ihre Strategie sollen langfristig, nachhaltig und ‚wartungsarm‘ verwendbar sein. Das bedeutet in diesem Kontext, dass es wenig humane oder finanzielle Ressourcen braucht, um effektiv zu funktionieren. Außerdem erfüllt es die Prinzipien des nachhaltigen Marketings – es ist umweltschonend, und außer rein wirtschaftlichen Motiven dient es auch nachhaltigen Zwecken.

1.3 Kapitelüberblick

Die vorliegende Masterarbeit besteht aus zehn Kapiteln. Im 1. Kapitel wird die Problemstellung und außerdem die allgemeinen und die konkreten Zielsetzungen dargestellt. Danach werden die Forschungsfragen der Masterarbeit vorgestellt.

Der nächste große Teil der Masterarbeit – die Kapitel 3 bis 6 – beinhaltet die theoretischen Grundlagen für die Beantwortung der Forschungsfragen. Die Lokal-Kontext-Analyse im 3. Kapitel gibt ein Gesamtbild über den aktuellen Zustand der LEADER-Region Kamptal, danach im Kapitel 4 wird das LEADER-System generell vorgestellt. In den folgenden theoretischen Kapiteln werden im Kapitel 5 die Disziplinen des Stakeholder-Engagements und im Kapitel 6 die nachhaltige Marketingkommunikation bzw. die Stakeholder-Kommunikation detailliert vorgestellt.

Nach der Beschreibung der Forschungsmethode im 7. Kapitel, werden die Forschungsergebnisse der Experteninterviews im Kapitel 8 dargestellt. Im 9. Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet.

Am Ende der Diplomarbeit werden im 10. Kapitel Empfehlungen zur Entwicklung des Stakeholder-Engagements bzw. des Marketingkommunikationskonzepts der LEADER-Region Kamptal zur Verfügung gestellt. In einem letzten Schritt werden die Limitationen der Masterarbeit bestimmt, dann werden verschiedene Vorschläge für die weitere Forschung unterbreitet.

2 Ausgangssituation und Forschungsfragen

2.1 Nachhaltigkeit bei Regionalmanagement

Laut den Vereinten Nationen - der sogenannten Brundtland Bericht - ist eine Entwicklung nachhaltig, wenn *„sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden.“* Die Ziele wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung müssen in allen Ländern nach den Bedingungen der Nachhaltigkeit bestimmt werden. (WCED, 1987).

Die langfristige EU-Strategie zur nachhaltigen Entwicklung (Europäische Kommission, 2011) legt politische Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung fest, die auf einem ökonomischen, einem sozialen, einem ökologischen und einem globalen Pfeiler basiert, die sich gegenseitig stärken müssen. *„Sie soll für die öffentliche Meinung und politische Entscheidungsträger eine Katalysatorwirkung entfalten, um eine Verhaltensänderung in der Gesellschaft zu bewirken“* (Europäische Kommission, 2011). In der 2006 erneuerten Fassung der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie geht es vor allem um eine bessere Verknüpfung der Strategien auf europäischer, nationaler und internationaler Ebene (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015).

Im Jahr 2010 wurde in der „Strategie Europa 2020“ festgelegt, dass *„intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“* in der Europäischen Union angestrebt wird. Die fünf Kernziele mit konkreten Zielsetzungen bis 2020 lauteten: den Beschäftigungsgrad soll 75 % erreichen; für Forschung und Entwicklung wird 3 % des BIP ausgegeben; die Treibhausgas-Emission gegenüber 1990 um 20 % soll vermindert werden; der Anteil von erneuerbaren Energien soll auf 20 % erhöht werden; der Bildungsgrad soll erhöht werden; und letztlich soll die Anzahl in Armut lebender Menschen um mindestens 20 Millionen gesenkt werden (Eurostat, 2020).

Die EU-Statistik evaluierte die Zielerreichung der ‚Strategie Europa 2020‘ im Jahr 2020 folgenderweise. *„Die Beschäftigung in Europa ist auf einem Rekordhoch, die Ziele bezüglich der Treibhausgasemissionen und der Hochschulbildung sind er-*

reicht worden. Bei den Zielen für erneuerbare Energien und Energieeffizienz ist Europa auf einem guten Weg. Es sind jedoch noch erhebliche Anstrengungen erforderlich, um mehr Investitionen in Forschung und Innovation sowie die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung zu fördern“ (Eurostat, 2020).

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) und ihre 169 Zielvorgaben, die den Kern der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen bilden, bieten einen neuen globalen politischen Rahmen, um Armut, Ungleichheit und den Klimawandel zu bekämpfen (United Nations, 2021).

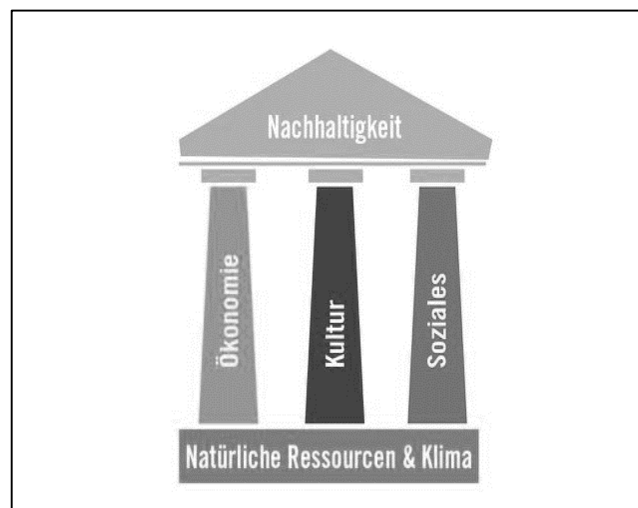


Abbildung 1: Gewichtete Drei-Säulen Modell der Nachhaltigkeit (Schulz, 2020)

Das klassische und weit verbreitete Nachhaltigkeitsmodell ist das Ökonomie-Sozial-Umwelt Modell, welches bei Schulz (2020) durch das gewichtete Drei-Säulen-Modell ersetzt wurde. In Abbildung 1 sieht man die Unterschiede: bei diesem gewichteten Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bestehen die Säulen aus Ökonomie, Kultur und Soziales und das Kriterium Ökologie (natürliche Ressourcen und Klima) liegt dem Ganzen als Fundament zu Grunde (Schulz, 2020).

Das Zielsystem der Regionalentwicklung basiert auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Dementsprechend sind die drei Zieldimensionen einer Region die wirtschaftliche Leistung, die gesellschaftlichen bzw. sozialen Aspekte und letztlich die vielfältigen Funktionen der Natur und der Umwelt (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 156).

Durch das österreichische Ökologie-Institut wurde vor allem ein Ziel, die Zusammenarbeit und der kontinuierliche Austausch zwischen allen Stakeholdern (SDG 16. Kooperation) benannt, um die Umsetzung der Agenda 2030 auf lokaler Ebene voranzutreiben (Österreichische Ökologie Institut, 2018).

2.2 Umsetzung der Corporate Social Responsibility ins Regionalmanagement

Laut der Definition der Europäischen Kommission ist die Corporate Social Responsibility (CSR) die Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die bestehenden Tarifverträge zwischen den Sozialpartnern eingehalten werden, kann diese Verantwortung übernommen werden. *„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische und Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden* (Europäische Kommission, 2011)“. Dadurch soll die Bildung gemeinschaftliche Werte für die Shareholder der Unternehmen sowie die anderen Stakeholder bzw. die gesamte Gesellschaft optimiert werden, um negative Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzufedern (Europäische Kommission, 2011)

Wie vorher beschrieben wurde, ist das Nachhaltigkeitsprinzip die Basis der CSR-Strategie eines Unternehmens, als auch die Basis der Entwicklungsstrategie einer Region. Es gibt eine wesentliche Überlappung bzw. einen Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und einer Region:

Wenn ein Unternehmen oder ein Standort des Unternehmens als Einheit betrachtet werden, kann bestimmt werden, dass es sich in einer zugehörigen Region befindet und ein wesentlicher Bestandteil davon ist. Ein Unternehmen formuliert seine Strategie und seine Ziele in Abstimmung mit seinen Stakeholdern. In der Region lebende Einzelpersonen oder Gruppen machen einen erheblichen Anteil der Interessengruppen aus, wie z. B. Mitarbeiter, Partnerfirmen, Lieferanten, Verwaltungseinheiten oder die lokale Bevölkerung im Allgemeinen. Das Unternehmen bietet der

Region Produkte oder Wirtschaftsdienstleistungen, zahlt Steuern, schafft Arbeitsplätze und trägt nicht zuletzt zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit bei (im Fall von CSR).

In einer bestimmten Region sind mehrere Unternehmen tätig, die sich den Markt teilen und somit versuchen ihren gegenseitigen Wettbewerb und ihre Zusammenarbeit in Einklang bringen. Mit anderen Worten, das individuelle Ziel ist die Entwicklung des Unternehmens, während das gemeinsame Ziel die Entwicklung der gesamten Region ist (Erhaltung des Arbeitsmarktes und des Kundenmarktes), die für eine effizientere, kollektive und wettbewerbsorientierte Markttaktion häufig zur Kooperation (z. B. Cluster) führt.

Wenn man eine bestimmte Region als Einheit sieht, werden die in dem abgegrenzten Gebiet tätigen Unternehmen als wichtige Untereinheiten der Region, bzw. als wichtige Interessengruppen betrachtet. Demnach ist die Interaktion zwischen einem Unternehmen und einer Region klar: Die Entwicklung des anderen wird direkt proportional stimuliert.

Obwohl die Säulen der Nachhaltigkeit als gleichwertig angesehen werden, sind in einigen Theorien andere Säulen den Umweltfaktoren sogar untergeordnet (Abbildung 1), wird der Entwicklungsgrad einer Region oder eines Unternehmens öfters anhand ihren wirtschaftlichen bzw. finanziellen Indikatoren beurteilt. Der Grund dafür liegt in dem einfachen und gut etablierten System wirtschaftlicher Indikatoren und in der Komplexität sozialer Entwicklungsindikatoren oder vor allem Entwicklungsindikatoren, die sich auf die Umwelt beziehen. Die geeigneten Indikatoren zur Beschreibung der Entwicklung des Umweltzustands fehlen in vielen Bereichen noch, wie es in der Beschreibung des OECD's ‚Well-Being-Index‘ lesbar ist (OECD, 2011).

2.3 Forschungsfragen

Die Zielsetzung der Masterarbeit ist die Empfehlung der Implementierung des Stakeholder-Managements bzw. der nachhaltigen Marketingkommunikation im Bereich der Regionalentwicklung in der LEADER-Region Kamptal. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die Erfolgsfaktoren des Stakeholder-Managements definiert werden, die dann als Ansatzpunkt dienen. Bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage, wird ermittelt, wie diese Erfolgsfaktoren von der unternehmerischen Ebene in der regionalen Ebene umgesetzt werden können.

Neben der Darstellung der theoretischen Grundlagen des Stakeholder-Engagements, sollen in der alltäglichen Praxis verwendbarer Methoden entwickelt werden. Das Stakeholder-Management steht in Wechselwirkung mit dem CSR-Marketing – die Zielgruppe des Marketings sind die Stakeholder diese sollen mit den CSR-Marketing-Instrumenten erreicht werden, wobei v. a. Marketing-Kommunikation genutzt werden soll. Mit der Beantwortung der zweiten und dritten Forschungsfragen, sollen die – zur regionalen Ebene – passendsten Instrumente gefunden werden. Das Engagement, in vorliegendem Fall v. a. die Integrität, die Motivation und die Aktivität der Stakeholder der LEADER-Region Kamptal, soll gesteigert werden.

Folgende Forschungsfragen sollen in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

- 1. Welche Erfolgsfaktoren des (CSR)-Stakeholder-Managements gibt es und wie können diese Elemente in das Regionalmanagement implementiert werden, um das Stakeholder-Engagement zu verbessern?*
- 2. Welche nachhaltigen Marketinginstrumente können das langfristige Stakeholder-Engagement in der LEADER-Region Kamptal unterstützen?*
- 3. Mit welchen Marketingkommunikationsinstrumenten bzw. Marketingkommunikationswegen kann eine nachhaltige Marketingkommunikations-Strategie in der LEADER-Region Kamptal effektiv und erfolgreich implementiert werden?*

3 Lokal-Kontext-Analyse der LEADER Region Kamptal

Im Rahmen des dritten Kapitels werden zuerst die Definitionen der Region bzw. LEADER Regionen erläutert. Danach, bei der Lokal-Kontext-Analyse werden die in der Tabelle 1 angeführten endogenen Potenziale (Manschwetius, 1995, S. 109) der LEADER-Region Kamptal im Detail analysiert, die Potenziale durch eine SWOT-Analyse gesammelt und evaluiert, um bei den Empfehlungen zur Marketingkommunikation ein fundiertes Basiswissen zur Verfügung zu haben.

3.1 Begrifflichkeiten

In der Masterarbeit wird eine Region, die LEADER-Region Kamptal aus verschiedenen Aspekten heraus beschrieben, deshalb ist es wichtig zuerst die Definition der Region festzulegen. Region ist ein Terminus für einen Subraum mittlerer Dimension, der sich durch bestimmte Eigenschaften, funktionelle Abhängigkeiten oder Wahrnehmung innerhalb eines Gesamttraums auszeichnet. Der Begriff wird in der Alltagssprache, insbesondere im politischen Bereich, für einen räumlichen Teil verwendet, der größer ist als der lokale Kontext und dazu dient, unterschiedlichste räumliche, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Situationen des gemeinten Gebiets zu beschreiben (Lexikon der Geographie, 2001).

LEADER-Regionen sind idealerweise geographisch abgegrenzte und homogene ländliche Gebiete, die von lokalen Aktionsgruppen (LAGs) betreut werden. Die LAGs sind durch ihre Mitglieder für die Darstellung einer lokalen Entwicklungsstrategie des jeweiligen Gebietes verantwortlich (LEADER Forum Österreich, 2020).

Tabelle 1: Das System regionaler Potenzialfelder (Eigene Darstellung laut Manschwetus, 1995, S. 109)

Endogene Potenziale	Materielle und immaterielle Ressourcen, wie z B. Arbeitskräfte, Infrastruktur oder Landschafts- und Stadtästhetik
	1. Natürliche Bedingungen (Klima, Umwelt, Lage, usw.)
	2. Arbeitskräfte (verfügbare Arbeitskräfte, Lohnniveau)
	3. Finanzielle Determinanten (Kreditkosten, Zinssatz)
	4. Infrastruktur (Verkehrsinfrastruktur, Versorgung, Entsorgung, wirtschaftsnahe Infrastruktur – Technik und Forschung, Kommunikationsinfrastruktur, soziale Infrastruktur, Gewerbeflächen und Baugrundstücke)
	5. Kultur (Institute, Gebäude, Event, Kunst)
	6. Landschafts- und Stadtästhetik (historische und Naturschönheiten)
	7. Psychologische und soziologische Faktoren (regionale Identität, Mentalität)
Absatzpotentiale	Marktchancen der Branchen einer Region
Betriebliche Humanpotentiale	Managementqualität und Qualifikationsniveau in den ortsansässigen Betrieben
Synergiepotentiale	Regionale Netzwerke, Wettbewerbsvorteile aus dem Zusammenwirken zwischen Unternehmen, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
Imagepotentiale	Ansehen der Region bei relevanten Personen und Organisationen
Etatistische Potentiale	Gesetze, Steuern und Subventionen

3.2 Region Waldviertel

Wenn man die LEADER-Region Kampthal beschreiben bzw. analysieren möchte, muss man zuerst die Region Waldviertel genauer ansehen, da die LEADER-Region Kampthal sich in der Mitte des Waldviertels befindet. Das Waldviertel ist eine der nördlichsten Regionen Niederösterreich, umgeben von Tschechien (Nord), Weinviertel (Ost), Niederösterreich-Mitte, Mostviertel (Süd) und Oberösterreich (West).

Das Waldviertel ist laut Pruckner (2014) *„eine weitgehend ursprüngliche, unverfälschte Natur- und Kulturlandschaft (...) die „sich dem erholungssuchenden Städter“ eröffnet. „Ein irdisches, weltliches, ganz normales, sehr menschliches, kleines Paradies vor der Haustür obendrein“* (Pruckner, 2014, S. 31).

Das Waldviertel definiert sich als Gesundheitsregion mit vielen Erholungs- und Sportmöglichkeiten, wie z. B. dem Angebot von Langlaufloipen. Auch das Klima hat seine Vorzüge: der Sommer im Waldviertel ist niederschlagsarm, es können kühle Seen und Wälder genossen werden, und der Winter bringt zwar eine geringe Schneehöhe, aber mit andauernder Schneedecke (Reiter & Wistuba, 2020, S. 279).

Bezeichnend ist der signifikant hohe Anteil der Landwirtschaft, es gibt landwirtschaftliches Erzeugnisse mit höherer Wertschöpfung, wie Biolandwirtschaft und Tierhaltung. Typische regionale Produkte sind Vieh, Karpfen, Erdäpfel, Braugerste, Roggen und Hafer. Typisch für die Landwirtschaft ist noch die Produktion von Sonderkulturen, wie Heilkräuter, Flachs und dem bekannten Waldviertler Graumohn und deren regionale Vermarktung (Reiter & Wistuba, 2020, S. 279). Fast 50 Prozent der Region sind mit Wald bedeckt, das bedeutet, dass die Region eine schöne Naturlandschaft bzw. ein Naturerlebnis bietet aber auch, dass die Region ein großes Potenzial für die naturnahe Forstwirtschaft, wie z. B. für die nachwachsende Biomasseproduktion hat (Pruckner, 2014, S. 20).

Neben den vielen Vorteilen gibt es leider auch Nachteile anzuführen, denn die Region leidet stark unter ökonomischen Schwierigkeiten, deren Ursachen beispielsweise auf die Randlage bzw. den Eisernen Vorhang an der tschechischen Grenze bis 1989 zurückzuführen ist. Die Arbeitslosigkeit ist höher als der niederösterreichische Durchschnitt, die Geburten- und Wanderungsbilanz ist negativ. Das bedeutet einen Bevölkerungsrückgang: die Landesfläche ist ein Viertel Niederösterreichs, aber nur 14 % der Bevölkerung Niederösterreichs leben in dieser Region (Pruckner, 2014, S. 19). Die - trotz der ökonomischen Schwierigkeiten - agierenden Betriebe konzentrieren sich auf die Bezirkshauptstädte (wie Gmünd und Krems). Hervorgehoben werden können auch die Natursteinindustrie und der Fertighausbau (Reiter & Wistuba, 2020, S. 279).

Bei Herrn Adi Kastner von der Waldviertel Akademie wurden die wesentlichsten Maßnahmen für die Förderung der Regionalentwicklung des Waldviertels zusammengestellt (Gepp, Perzi, Wurz, & Waldviertel-Akademie, 2004, S. 153).

(1) Die Infrastruktur soll ausgebaut werden: z. B. sollen Hauptstraßen durch die ganze Region führen, es sollen die Parkplätze bei Bahnhöfen ausgebaut werden.

(2) Die Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten sollen ausgeweitet werden. Höheren Schulen sollen in den Bezirksstädten gegründet werden, die sich auf regionale Ressourcen spezialisieren.

(3) Das Gewerbe soll durch Förderungen, Marketingstrategie und v. a. Kooperationen zwischen den einzelnen Betrieben (Cluster-Ansatz) - modernisiert bzw. weiterentwickelt werden.

(4) Die regionalspezifischen Ressourcen – wie Holz, Biomasse und biologischer Landbau, sowie Spezialtourismus, wie z. B. Gesundheitstourismus, Jugendtourismus, oder Urlaub am Bauernhof, - sollen gefördert werden.

(5) Vom Waldviertel-Management initiierte europäische grenzüberschreitende Vorzeigemodelle sollen weiterentwickelt werden (z. B. Euregio Silva Nortica, gemeinsame Kleinprojekte zw. den Regionen Südböhmen, Tschechien und dem Waldviertel).

3.3 Geografische Region Kamptal

Die geographische Region Kamptal wird in einem Satz folgenderweise beschrieben:

„Weinterrassen und Wackelsteine, romantische Schluchten und nostalgische Badehütten, weite Seenlandschaft und Nadelwälder, dazwischen Klöster, Schlösser und trutzige Burgen – überaus abwechslungsreich ist die Reise von der Donau entlang von malerischen Flusstälern hinauf ins Waldviertel“ (Reiter & Wistuba, 2020, S. 102).

Naturlandschaft

Entlang des Kamp kann man drei ganz unterschiedliche geografische Regionen entdecken: Im Nord befindet sich das Hochland des oberen Kamp mit Granit Hochland für Wanderer, für Mountainbiker und für Langläufer im Winter. Im Mittellauf fließt der Kamp im Kamptal durch wunderschöne Mischwäldern mit zahlreichen Burgen, Klöstern, Flussbädern und den Kampseen. Im Süd liegt der Unterlauf des Kamp mit seinen repräsentativen Weinbaugebieten, Weinwegen und Wanderwegen (Reiter & Wistuba, 2020).

Das Kamptal war schon vor dem Ersten Weltkrieg eine beliebte Fremdenverkehrsregion, einerseits wegen der Kamptalbahn, die seit 1889 besteht, andererseits wegen der intakten Naturlandschaft und dem angenehmen Klima. Nach dem zweiten Weltkrieg war das Gebiet bei den Wienern nicht mehr so populär wie früher, weil die Besucher diese Region langweilig fanden, aber jetzt hat das Kamptal wieder einen guten Namen unter den Touristen, denn *„Natur- und Kulturlandschaft sind hier noch in einem stabilen Gleichgewicht.“* (Pruckner, 2014, S. 356).

Laut Chilla et al. (2016) haben die Landschaften - auch Kultur- und Naturlandschaften, eine zentrale Bedeutung in der touristischen Inwertsetzung. Die tourismusorientierte Regionalentwicklung basiert, auf der einen Seite, auf der Erhaltung und Vermarktung historischer Landschaften. Auf der anderen Seite, beruht es auf die regionalen Naturschönheiten/Sehenswürdigkeiten. Wasser hat unter den Naturlandschaften eine besondere Bedeutung. Es besonders aufwertet eine Region, weil es vielen verschiedenen Erholungsaktivitäten anbietet: beispielsweise Wandern, Relaxation, Sportaktivitäten, Gastronomie, Events und Konzerte am Seeufer (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 242).

Auf dieser Grundlage, kann die LEADER-Region Kamptal ist reich an natürlichen und historischen Attraktionen, außerdem hat ein Gewässer, der Fluss Kamp mit den Kampseen eine zentrale Lage in der Region. Auf dieser Grundlage, kann die LEADER-Region Kamptal eine erfolgreiche Entwicklungsstrategie verwirklichen/umsetzen, die vor allem auf dem Tourismus basiert.

3.4 LEADER Region Kamptal



Abbildung 2: Landkarte der LEADER-Region Kamptal (Quelle: LEADER-Region Kamptal, 2021)

Die befragten Gemeindevertreter betonen einheitlich die Naturschönheit bzw. die Vielfalt der Region:

„Das Kamptal ist die unberührte Natur zum Genießen.“

„Eine sehr lebenswerte Region, wo noch viele Natur vorhanden ist, die aber trotzdem versucht, modern zu sein.“

„Es ist eine Landschaft, die durch Weinbau und Wald geprägt ist, und sehr viel für den sanften Tourismus bietet.“

„Es gibt keine LEADER-Region, wo so viel Vielfalt vorhanden ist, als wir in der LEADER Region Kamptal haben“ (Experteninterviews, 2020)

Mitgliedsgemeinden

Die LEADER-Region Kamptal in der EU-Förderperiode 2014 bis 2020 besteht aus 27 Mitgliedsgemeinden aus den Bezirken Krems, Horn und Zwettl mit einer Gesamtbevölkerung von 50.517, und einer Landfläche von 1.047 km² (siehe im Anhang). Das durchschnittliche Bevölkerungswachstum ist mit 4,4 % jährlich positiv (LEADER-Region Kamptal, 2021).

Die Heterogenität der LEADER Region wird durch die Tatsache verstärkt, dass die Verwaltungsgemeinden nicht administrativ derselben Bezirkshauptmannschaft angehören. Darüber hinaus ist die LEADER-Region Kamptal geografisch nicht einheitlich. Obwohl der Name die geografische Zusammengehörigkeit nahelegt, sind sie auf fünf Kleinregionen – Kamptal Süd, Kampseen, Kamp-Taffatal, Kremstal und ASTEG aufgeteilt (LEADER-Region Kamptal, 2021). Die Benennung Kamptal deckt nicht das gesamte Gebiet ab, obwohl die meisten Siedlungen in irgendeiner Form mit dem Fluss Kamp verbunden sind.

Bevölkerung

In der Abbildung 3 sieht man die Grafiken der Bevölkerungszahlen und der Wanderungsbilanzen von 2013 bis 2019 in den fünf Kleinregionen der LEADER Region Kamptal, die die Basis für die weiteren Ausführungen bilden. Die Wanderungsbilanzen der Kleinregionen - also der ganzen Region - während des betrachteten Zeitraums gleichen sich aus. Die Bevölkerungszahlen bewegen sich in einem Bereich einer Populationsveränderung von 100-300, unabhängig davon, was die Gesamtpopulationen der Kleinregionen sind. Die Region ASTEG braucht wahrscheinlich dringend Maßnahmen, um den Bevölkerungsverlust anzuhalten, im Gegensatz zur Region Kamptal-Süd, wo zwischen 2017 - 2019 der Verlust weniger als 1 % gewesen ist.

In der Abbildung 4 sind zwei beschäftigungsbezogene Datenreihen zu sehen, die jährliche Anzahl der Auspendler bzw. die jahresdurchschnittliche Anzahl der Arbeitslosen. Es ist in allen Kleinregionen sichtbar, dass die Auspendleranzahlen im

Zeitraum von 2011 - 2018 gestiegen sind und Jahr für Jahr (dargestellt aus der Sicht des Jahres 2018) immer weniger Arbeitslose zu verzeichnen sind. Zwischen den beiden Datensätzen besteht eine Korrelation, nämlich, dass ein zunehmender Anteil der lokalen Bevölkerung außerhalb ihres Wohnortes arbeitet.

Studien zeigen, dass Betriebseigner gerne regionale Arbeitskräfte anstellen würden, diese aber wegen dem höherem Gehaltsniveau in Großstädten arbeiten und dadurch nach alternativen Arbeitsmöglichkeiten suchen. Personen von außen zu gewinnen ist auch nicht einfach, wenn ein negatives Image mit der bestimmten Region assoziiert wird. Dies zeigt auch die Wichtigkeit der regionalen Identität einer Region, die durch die Bevölkerung und die Medien nach außen repräsentiert wird (Heintel & Gruber, 2018).

Wirtschaft

In der LEADER-Region Kamptal gibt es 4.724 Arbeitsstätten (Daten aus dem Jahr 2013). Davon sind 89 % Kleinstunternehmen (0 - 9 Mitarbeiter), 9 % sind Kleinunternehmen (10 - 49 Mitarbeiter), 2 % sind mittlere Unternehmen (50 - 249 Mitarbeiter). Großbetriebe (ab 250 Mitarbeiter) betätigen sich in der LEADER Region kaum oder gar nicht (LEADER-Region Kamptal, 2021). Die Verteilung der Unternehmensgröße bzw. Wirtschaftsstruktur zeigt, dass mit 98% größtenteils Kleinbetriebe in der Region zu finden sind.

48 % der Gesamtfläche wird landwirtschaftlich genutzt, 5 % sind Weingärten und 39 % ist Wald (LEADER-Region Kamptal, 2021), teilweise in forstwirtschaftlicher Nutzung (Daten aus dem Jahr 2009). Diese statistischen Daten zeigen, dass die angeführten Kleinbetriebe hauptsächlich in den wirtschaftlichen Sektoren Land- und Forstwirtschaft tätig sind. Außerdem gibt es viele Kleinbetriebe, die im Bereich Dienstleistungen/Service, Handel und Fachwerkstatt tätig sind (Tabelle 10 im Anhang)

Der Tourismussektor zeigt, dass die Gäste durchschnittlich 3 Tage (2,6 Tage) in den Mitgliedsgemeinden der LEADER-Region Kamptal verbringen. Im Jahr 2013 gab es 93.058 Gästeankünfte mit 242 - 245 Übernachtungen (LEADER-Region Kamptal, 2021).

Kultur bzw. Gesellschaft

Als eine der wichtigsten Indikatoren des Kultur- bzw. Gemeinschaftslebens einer Gemeinde, wurde der Tabelle 10 im Anhang entnommen, wie viele Organisationen bzw. Vereine sich in den Mitgliedsgemeinden der LEADER Region Kamptal betätigen. Umso größer eine Gemeinde ist und je mehr Ortschaften dazugehören, desto mehr Organisationen und Vereine sind dort aktiv. Aber es gibt auch in den kleinsten Gemeinden ein vielfältiges und aktives Vereinsleben. In den Gemeinden gibt es mindestens 6, höchstens aber gibt es 118 aktive Vereine, der Durchschnittswert dabei sind 27 Vereine.

Die LEADER-Region Kamptal ist eine mit Kulturlandschaften v. a. mit Burgen und Schlössern dicht bedeckte Region. Die Top-Kulturlandschaften in der LEADER Region Kamptal - ohne Anspruch auf Vollständigkeit – sind das Loisium in Langenlois, Stift Altenburg, Burg Rapottenstein, Stift Zwettl, Schloss Rosenberg, Ypserklamm, die Schlösser bei den Kampseen und z. B. die Oper Burg Gars. Die vollständige Liste ist in der Tabelle 10 des Anhangs erhältlich.

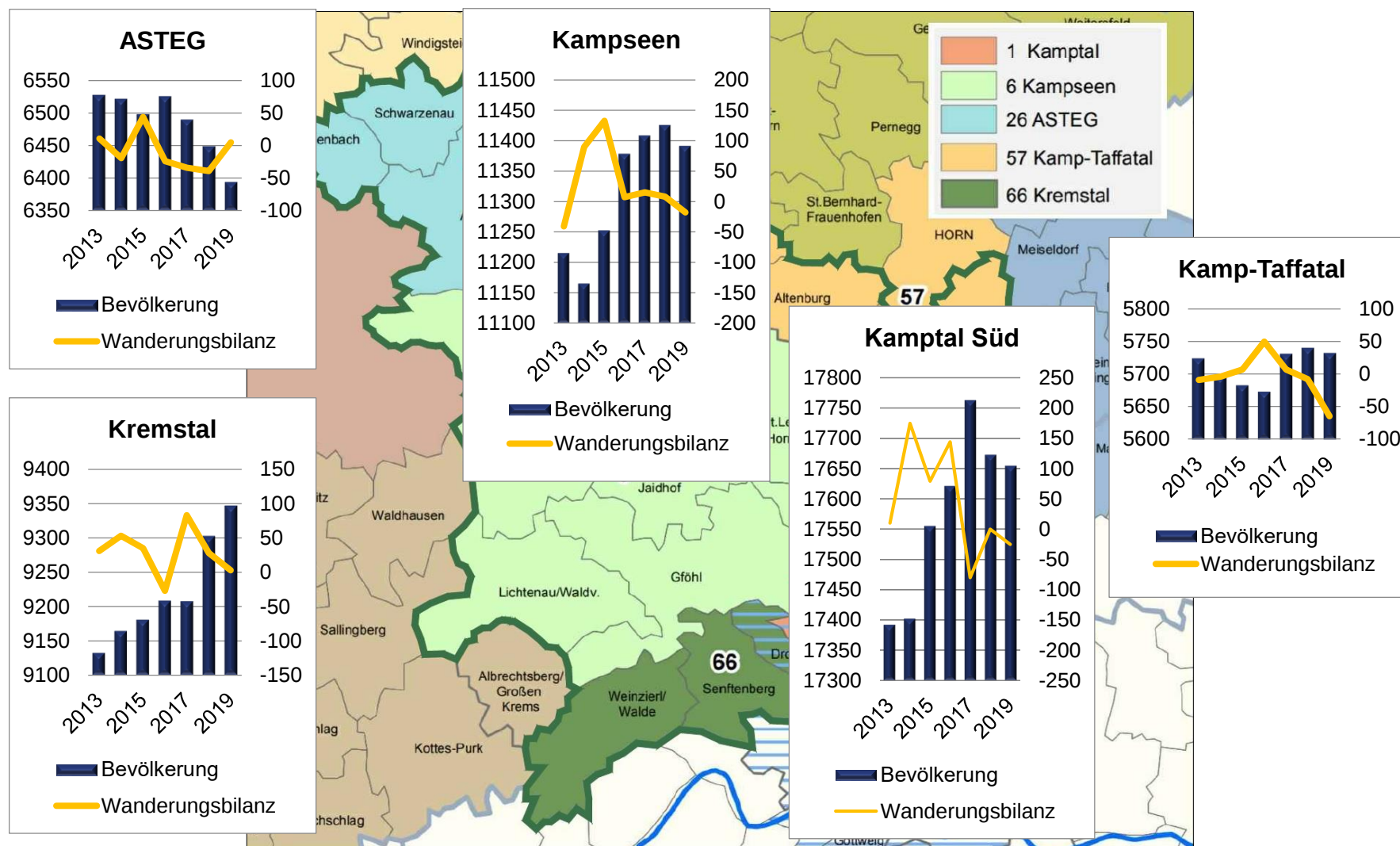


Abbildung 3: Bevölkerung- und Wanderungsbilanz in der Teilregionen der LEADER Region Kamptal (Land Niederösterreich, 2020)

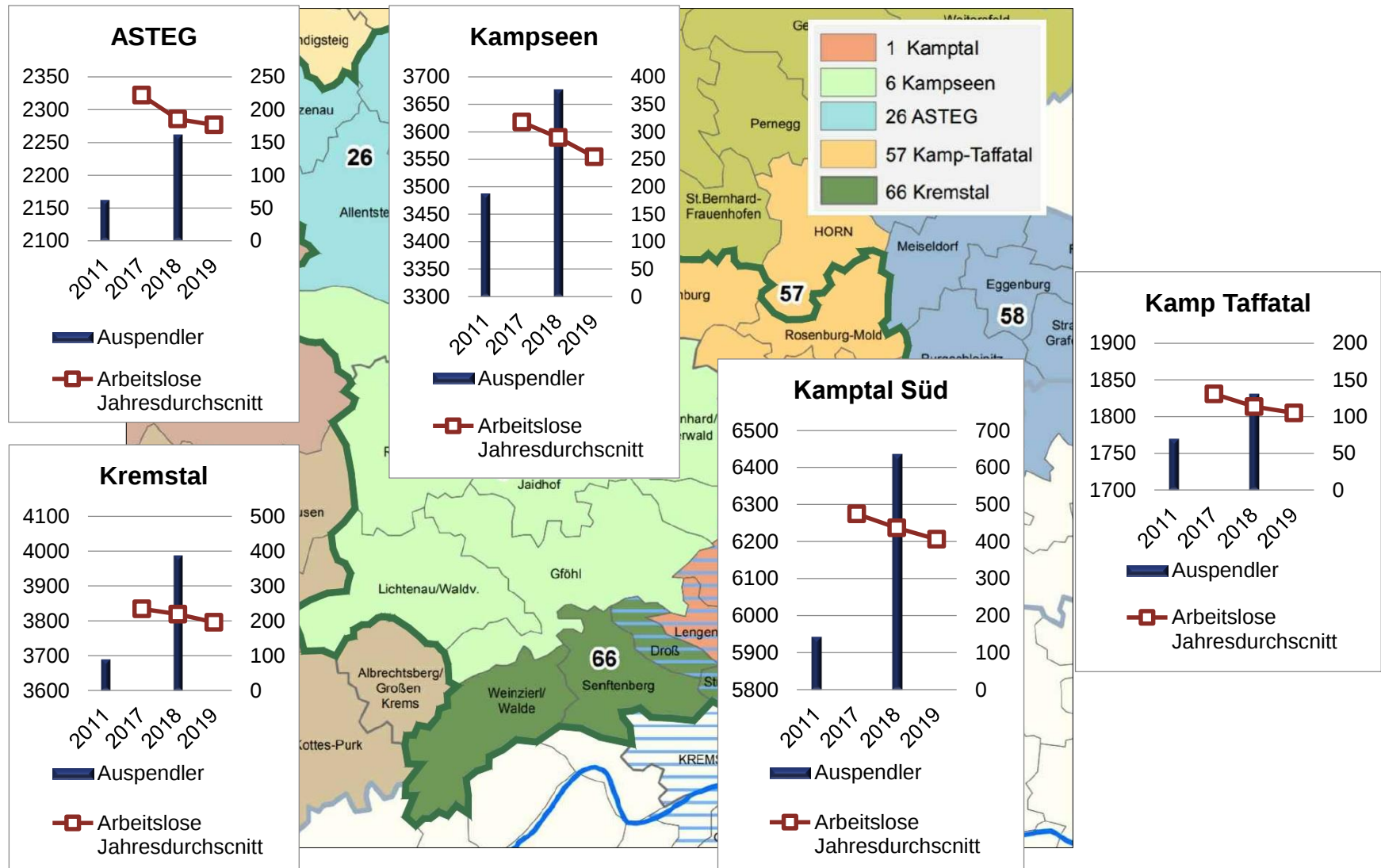


Abbildung 4: Rate Auspendler bzw. Arbeitslose in den Teilregionen der LEADER Region Kamptal (Land Niederösterreich, 2020)

3.5 SWOT-Analyse der LEADER Region Kamptal

Basierend auf Daten der Statistik Austria und der Auswertung von Experteninterviews wurde die SWOT-Analyse der LEADER-Region Kamptal erstellt, um die regionalen Herausforderungen, die Potenziale bzw. die Entwicklungsmöglichkeiten übersichtlich darzustellen. Die Beiträge der Gemeindevertretungen wurden als Input für die SWOT-Analyse verwendet, weil sie die meiste Erfahrung und die beste Einsicht in die LEADER-Region Kamptal haben.

Die Anwendung der SWOT-Analyse als Hilfsmittel wurde bei der Lokal Kontext Analyse der LEADER Region Kamptal ausgewählt, weil die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats Analysis) eine Positionierungsanalyse der eigenen Tätigkeiten gegenüber dem Wettbewerb – in vorliegendem Fall, die Nachbarregionen – am besten darstellt (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Sie „zeigt die weiter ausbaufähigen Chancen auf, konkretisiert die Gefährdungen, gegen die sich die Unternehmung zur Nutzung ihrer Stärken absichern sollte, als auch diejenigen Schwächen, die in der gleichen Absicht aufgeholt werden sollten.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018).

Die Beschreibung der SWOT-Analyse (Tabelle 2)

Das größte Potenzial der Region ist ihre Reichhaltigkeit an Natur- und Kulturlandschaften, Naturressourcen, außerdem an regionalen Produkten, Dienstleistungen und Traditionen. Deren Ausnutzung wird durch die innere Inhomogenität, Segmentierung bzw. durch den Absaugeffekt der umliegenden Städte und Regionen verhindert. Dieser Absaugeffekt bezieht sich auf die Wirtschaft, die Arbeitsplätze und auch auf den Tourismus.

Die größte Chance der LEADER-Region Kamptal um ihre Potentiale effektiv zu nutzen, liegt in der Schaffung eines gemeinsamen, einheitlichen Regionalmarketings und Tourismusstrategie. Die Stärkung anstatt der Verlust von Gemeinschaft soll erreicht werden. Mit anderen Worten, die Heterogenität der Region soll – durch die

interne und externe Vernetzung bzw. wirksames Regionalmarketing - als Vorteil genutzt werden. Andernfalls können die internen Unterschiede weiter vertieft werden und auch in Bezug auf den Wettbewerb kann sich ihre Position verschlechtern.

Das LEADER-Programm bietet – gemeinsam mit seinen EU-Fördermitteln – durch Strategieentwicklung, Projektplanung, Projektfinanzierung bzw. durch Vernetzung an, die vorher genannten Potentiale zu nutzen bzw. die Risiken zu vermindern. Um die Effektivität noch zu steigern, werden in den folgenden Kapiteln, die geeignetsten Marketingkommunikationsinstrumente aus dem Bereich des (CSR)-Stakeholder-Managements bzw. -Engagements analysiert.

Tabelle 2: SWOT-Analyse der LEADER-Region Kamptal (Quelle: Eigene Darstellung, Daten vom Lokal Kontext Analyse, LES Kamptal und Experteninterviews)

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Bunte Naturlandschaft, Wald und Wasser – Natur, Naturressourcen, Forstwirtschaft, Sport und Erholung • Fluss Kamp als Erholungsgebiet und auch als Energiequelle • Vielfältige Kulturlandschaft, Sehenswürdigkeiten • Landwirtschaft: traditioneller Weinbau, Obstbau, regionale Produkte/Sorten, weite Produktpalette • Infrastruktur: öffentlicher Verkehr → Kamptal Bahn • Tourismus: Tagestourismus	• Hartes Klima • Geographische Heterogenität; Große Entfernung zwischen verschiedenen Kleinregionen der LEADER-Region • Absaugeffekt von Bezirkszentren und größeren Städten (z.B. Krems) im Sinne von Betriebsgründungen, Arbeitsplätzen, Lebensraum, Ausbildung • Negative Abwanderungsraten im Norden • Infrastruktur: öffentlicher Verkehr ist außer Hauptstrecke/Kamptalbahn wenig ausgebaut • Tourismus: Wenig Erholungsreisen, Sanfter Tourismus bzw. Übernachtungsmöglichkeiten
CHANCEN	RISIKEN
• Erhaltung und Entwicklung der Naturressourcen • Regionalmarketing – lokale Möglichkeiten in der Region verknüpfen, Naturlandschaft und Kulturlandschaft verknüpfen, Tourismus mit Regionalprodukten verbinden • Wirtschaft – Naherholungsgebiet statt Industriegebiet, Balance zwischen Modernisierung und Tradition • Vielfältige Tourismusarten ausbauen - Wandern, Erholung, Wald, Wasser, Wein, Tradition, Sport, Jugendtourismus, Gesundheitstourismus • Gemeinsame Tourismusstrategie und Netzwerk von Übernachtungsmöglichkeiten • Verstärkung der Kohäsion, und der Identität in der Region • Lokale, dann regionale Netzwerke ausbauen – Verstärkung der Gemeinschaft (Bevölkerung, Jugend, Vereine)	• Verlust von natürlichen Ressourcen – das Gleichgewicht zwischen Modernisierung/Industrie und Tradition/Umwelt/Natur wird zerstört • Mangel an gesamtem, einheitlichem Regionalmarketing bzw. Tourismusstrategie • Steigerung der Auswanderung bzw. Auspendelraten (v.a. im Norden) • Umweltschädlicher Infrastrukturausbau – viel Transit-Verkehr mit wenig, umweltfreundlichem öffentlichen Verkehrssystem • Vertiefung der räumlichen Trennung, Segmentierung zwischen den Teilregionen/den Mitgliedsgemeinden

4 Regionalentwicklung in Österreich

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Regionalentwicklung generell, die Regionalpolitik in Österreich und das LEADER/CLLD-Modell - als wichtigste EU-weite Regionalentwicklungsinstrument - ihr kritischer Ansatz und zukünftige Erneuerungen beschrieben. Das Ziel dieses Kapitels ist die Vorstellung des LEADER-Modells, um seine Charakteristika bzw. seine Wirksamkeit darzustellen.

4.1 Begrifflichkeiten

Erstens - als Einleitung zum Thema - wird die Bedeutung von Regionalpolitik bzw. Regionalentwicklung definiert, danach das Zielsystem und das Instrumentarium der Regionalentwicklung.

„Regionalpolitik umfasst Pläne und politische Maßnahmen zur ‚ausgewogenen‘ räumlichen Entwicklung, insbesondere zum Abbau regionalen Disparitäten. Auf EU-Ebene ist dies unter dem Begriff der Kohäsionspolitik gefasst (...) und stehen finanzielle Förderprogramme im Kern der Regionalpolitik“ (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 55).

„Regionalentwicklung im analytischen Sinne erklärt sozioökonomische und umweltbezogene Prozesse innerhalb von (meist) subnationalen Raumeinheiten. Regionalentwicklung im normativen Sinne bemüht sich um eine sozioökonomische und umweltbezogene Situation innerhalb von (meist) subnationalen Raumeinheiten. Die zugrundeliegenden Ziele dabei können unterschiedlich sein“ (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 56).

Das Zielsystem der Regionalentwicklung folgt der drei Zieldimensionen der Nachhaltigkeit: (1) Die ökonomischen Indikatoren der Regionalentwicklung sind das Beschäftigungsniveau (Beschäftigtenquote, sektorale Struktur, Pendlersaldo-Arbeitsplatzzentralität), das Innovationspotenzial (Forschung und Entwicklung) und das Ausmaß des Außenhandels (Handelsbilanz) (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 170). (2) Aus gesellschaftlicher bzw. sozialer Sicht, bedeutet die Regionalentwicklung das Konzept der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse; die Schlüsselindikatoren sind die Arbeitslosigkeit bzw. der demografische Wandel (Wanderungssaldo,

Ausländeranteil, natürliche Bevölkerungsveränderung, Geburtenziffer, Altenquotient, Medianalter) (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 211). (3) Die dritte Zieldimension der Regionalentwicklung ist die Natur bzw. die Umwelt: ihre Indikatoren sind die Qualität der regionalen Naturressourcen, wie Frischluft, Grundwasser, Biomasse und z. B. Erholungsraum. Außerdem ist das Niveau der Erhaltung der Artenvielfalt und der Natur (Nationalpark, Biosphärenreservat, Naturpark) ein wichtiger Umweltindikator (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 225). Nach diesen Indikatoren wurde die LEADER-Region Kamptal in der Lokal-Kontext-Analyse untersucht (Kapitel 3).

Instrumentarium der Regionalentwicklung

Es gibt drei Arten von Instrumenten, die in der Regionalentwicklung verwendet werden. Die rechtlichen Instrumente sind die verbindlichen Instrumente der Verwaltung. Unter finanziellen Instrumenten, versteht man die Förderprogramme, die Subventionen, die Steuern und die Abgaben.

Als letztes gibt es folgende persuasive Instrumente (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 120):

(1) Die Partizipation zielt mittels kommunikativer Prozesse auf kreative und möglichst konsensuelle Ergebnisse ab, bei denen die Raumnutzer möglichst breit eingebunden werden v. a. bei den Planungsprozessen soll es Mitsprache und Teilnahmen geben.

(2) Das Regionalmarketing wendet sich an verschiedene Adressanten/Gruppen, indem die Vorzüge eines Raumes kommunikativ und medial herausgestellt werden. Kommunikativ wird dies häufig nach außen gerichtet (z.B. Touristenförderung, Imagewerbung).

(3) Beim Agenda-Setting-Prozess, werden Themen in den politischen Diskurs eingebracht, die dort diskutiert, argumentiert und bewertet werden. Dies richtet sich zuallererst an die Entscheidungsträger, oft aber auch an die mediale und gesellschaftliche Öffentlichkeit

Das LEADER-System, mit dem sich die vorliegende Masterarbeit befasst, ist einerseits ein finanzielles Instrument, ein Förderprogramm für regionale Entwicklungsprojekte, aber andererseits ist es auch ein persuasives Instrument, das die Steigerung der Partizipation und des Regionalmarketings in einer LEADER-Region abzielt.

4.2 Regionalpolitik in Österreich

Das Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT) ist u. a. für die österreichische Regionalpolitik verantwortlich. Das BMLRT wird in raumbezogenen Koordinationsaufgaben von der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) unterstützt.

Die Tätigkeiten der ÖROK umfassen bspw. die regelmäßige Veröffentlichung von Raumordnungsberichten, die Erstellung von Prognosen, und die ÖROK-Empfehlungen zu Themen der räumlichen Entwicklung. Die ÖROK besetzt eine Schnittstellenfunktion bei der Regionalentwicklungspolitik zwischen Österreich und der EU-Ebene. Die ÖROK legt die nationale Verteilung der EU-Strukturfondsmittel fest, außerdem stellt es den Regionen eine Koordinations- und Informationsplattform für die Implementierung der EU-Strukturfondsprogramme zur Verfügung (ÖROK, 2019).

Laut BMLRT (2018), waren die folgenden Punkte die größten Herausforderungen für Österreich in den letzten Jahrzehnten: Die geographischen Besonderheiten (z. B. hohe Gebirge) beeinflussen die Regionalentwicklung. Die Bevölkerung und die wirtschaftlichen Aktivitäten sind in Österreich ungleich verteilt. Die Fläche der ländlichen Gebiete ist hoch aber ihre Bevölkerungsdichte ist gering. Viele Stadtregionen liegen nah zu Staatsgrenzen. *„Die Rahmen der Regionalentwicklung verändern sich wegen dem EU-Integrationsprozess, der Internationalisierung, der Globalisierung, die Migration bzw. der Integration von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund“* (BMLRT, 2018).

Die wesentlichsten Erfolgsfaktoren für die Stärkung der regionalen Handlungsebene wurden im Rahmen des ÖROK-Projekts *„Regionale Handlungsebene stär-*

ken“ gesammelt. Die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten und die Kreislaufwirtschaft stehen im Mittelpunkt des Projekts. In den nächsten Jahren wird das BMLRT auf die folgenden drei Schwerpunkte fokussieren: Die regionale Wirtschaft und Innovation sollen auf regionalen Ressourcen basierend verstärkt werden. Die regionale Daseinsvorsorge wird durch ehrenamtliche Arbeit entwickelt. Letztlich werden der Flächenverbrauch und die Bodenversiegelung bis 2030 von 13 Ha pro Tag auf 2,5 Ha pro Tag reduziert (BMLRT, 2020).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die österreichische Politik sich das Ziel setzt, eine wissens- und innovationsbasierte Wirtschaft und Gesellschaft zu entwickeln. Im Interesse der Entwicklung der österreichischen Regionen werden diese in EU-weite Kooperationsnetzwerke integriert (BMLRT, 2018).

4.3 Der LEADER/CLLD-Ansatz

Die Abkürzung „LEADER“ bedeutet die *„Verbindung zwischen Tätigkeiten zur Entwicklung der Wirtschaft im ländlichen Raum“* (auf Französisch: *„Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“*). Die Innovation hinter diesem Ansatz war, die Privatpersonen und die Organisationen auf lokaler Ebene nicht nur als Nutznießer von der Regionalentwicklung teilhaben zu lassen, sondern sie auch als Initiatoren der Entwicklungsmaßnahmen zu nutzen (ENRD, 2020).

Die Katalysatorrolle des LEADER-Modells hat in der ländlichen Entwicklung seine größte Stärke (ENRD, 2020), außerdem ist es das einzige Instrument, welches die Entscheidungsgewalt über europäische Fördermittel auf die lokale Ebene bringt (LEADER Forum Österreich, 2018).

Das Hauptkonzept ist der Beteiligungsgedanke, also Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in lokalen Aktionsgruppen (LAG) zusammenzubringen, mit dem Zweck zur Zukunftsentwicklung der eigenen Region zusammen beizutragen. Das Konzept war in der EU in der 1990-er Jahren noch ganz neu und experimentell. So wie es jetzt aussieht, können Mitglieder der LAGs an der *„Ausarbeitung und Ausführung lokaler Strategien und Entscheidungen sowie an der Mittelverteilung“* direkt mitwirken

(ENRD, 2020). Vom Aspekt der EU-Strukturpolitik her, ist LEADER ein Finanzierungsinstrument für die Entwicklung lokaler bzw. regionaler Lösungen für konkrete Probleme bzw. Herausforderungen (ENRD, 2020).

Die LEADER-Methode kann nur im ländlichen Raum verwendet werden. Städte und Gemeinden mit über 30.000 Einwohnern sind aus dem System ausgenommen. Ein LEADER-Gebiet kann 10.000 bis 150.000 Einwohnern umfassen. Ab 2015 sind in Österreich 77 LEADER-Regionen anerkannt, davon 18 LEADER-Regionen in Niederösterreich. Die 18 LEADER-Regionen beinhalten etwa 91 % der Landesfläche und 500 der 573 Gemeinden (Land Niederösterreich, 2015).

LEADER-Programmperiode (ENRD, 2020)

LEADER I (1991-1993) war die Einführungsphase bzw. Experimentierphase des LEADER-Programms in erster Linie für benachteiligte Regionen.

LEADER II. (1994-1999) Der Anzahl der LAG-s hat sich vermehrt, Benachteiligungsfokus ist ihr Schwerpunkt geblieben.

LEADER + (2000-2006) Die Anwendung des Systems wurde in alle ländlichen Regionen verbreitet. Das Ziel war es, mit der Unterstützung regionaler Identität, die Funktionsfähigkeit der ländlichen Regionen als Lebens- und Wirtschaftsraum zu entwickeln.

LEADER (2007-2013) In dieser Periode wurde LEADER in die EU-Politik für ländliche Entwicklung mit vereinfachter Programmverwaltung und Maßnahmen integriert und als Haupt-Förderprogramm verwendet.

LEADER (2014-2020) Der Anwendungsbereich wurde auf eine von der ‚Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung‘ (CLLD-Modell) modifiziert, wobei LAG-s – in ländlichen, in fischwirtschaftlichen oder auch in städtischen Gebieten - ihre Strategien abhängig von ihren Eigenschaften und Ressourcen mit Förderungen von mehreren EU-Fonds (ELER, EMFF, ESF, EFRE) unterstützen können.

Die sieben wesentlichen Zielsetzungen von LEADER (ENRD, 2020)

- (1) Bottom-Up-Ansatz – Die Einbindung von allen Stakeholdern in jeder Strategiephase ist das Kernelement von LEADER, da lokale Bevölkerungsgruppen bzw. Organisationen und lokale Stakeholder ihre Bedürfnisse erfüllen können.
- (2) Beim Territorialen-Ansatz vs. projektorientierten Ansatz sind die Programmförderungen auf die regionalen Strategien ausgerichtet. Die Region sollte klein, homogen, sozial und funktional zusammenhängend sein. Zusammenhalt, Zugehörigkeitsgefühl oder zumindest gemeinsame Bedürfnisse und Erwartungen sind für die effektive Zusammenarbeit zentral.
- (3) Bei den lokalen Aktionsgruppen sollen die Mitglieder, zwischen den Vertretern des Staats, den Wirtschaftssektoren und der Gesellschaft, im Gleichgewicht sein. Meist ist Ihre Rechtsform eine gemeinnützige Organisation.
- (4) Ganzheitliche multisektorale Maßnahmen sollen das Netzwerk der lokalen Sektoren und Akteure nutzen, und die Projekte sollen miteinander im Einklang stehen.
- (5) Ein Netzwerk soll ausgebaut werden, wobei ein Austausch über Ideen, Erfahrungen und Wissen stattfinden soll.
- (6) Die Entwicklung von innovativen Lösungen bzw. Ideen für lokale Herausforderungen, neue Produkte und Dienstleistungen bzw. neue Verfahrenen soll angeregt werden.
- (7) Die Kooperation bei der Vernetzung und gemeinsamen Projekten, und außerdem der Austausch mit anderen LEADER-Gruppen soll im Mittelpunkt stehen.

4.4 Kritische Diskurse des LEADER-Programms

In den letzten Jahren wurde, hauptsächlich wegen des bürokratischen Aufwands des Systems, scharfe Kritik seitens ELARD und dem LEADER-Forum geäußert.

„In der aktuellen Umsetzung liegt ein unverhältnismäßig hoher Fokus auf der korrekten technischen und finanziellen Abwicklung. Diese Tendenz hat jetzt schon einen zerstörenden Effekt auf die lokale und regionale Entwicklung. Sie ist auf lange

Sicht nicht nachhaltig und führt zur Abwertung der LEADER-Methode“ (ELARD, 2016).

Vom LEADER-Forum (2018) wurde das Problem mit dem LEADER-System folgenderweise zusammengefasst: Das Risiko, dass ein Projekt nicht erfolgreich finanziert wird, ist zu groß und der Aufwand ist zum Nutzen oft nicht verhältnismäßig. Ein überreguliertes Kontrollsystem wird unübersichtlich. Anscheinend ist das EU-Fördersystem derzeit in dieser „*Bürokratieschleife*“ eingeschlossen. *„Die Identifikation der zu drehenden Schrauben wird immer komplexer, dadurch durchzieht die Unzufriedenheit alle im Förderprozess eingebetteten Ebenen“.* Das mit Bürokratie und externen Anforderungen überfrachtete LEADER-Programm soll in den nächsten Jahren noch besser und umsetzungsfreundlicher gestaltet werden (LEADER Forum Österreich, 2018).

4.5 LEADER-Programmperiode 2021-2027

Als Reaktion auf die oben ausgeführte Kritik, startet im Jahr 2021 eine umfassende Systemreform der LEADER, die das LEADER-System schrittweise reformieren wird. Die Europäische Kommission empfiehlt einen bedarfsgerechteren Ansatz und generell die Vereinfachung. Die folgenden Änderungen wurden angepeilt: kürzere, klarere und weniger Regeln, sowie einfachere Verfahren zur Beantragung von Förderungen. Der Verwaltungsaufwand wird weniger, z. B. eine *„einzige Prüfung anstatt Mehrfachkontrollen“* soll angewendet werden (Europäische Kommission, 2020).

In der neuen Periode ab 2021 können Änderungsmaßnahmen zur Vereinfachung von Fördermitteln bzw. Antragsverfahren implementiert werden. Die neue Regional- und Kohäsionspolitik wird weiterhin in alle verschiedenen Regionen investieren, weil sich das Hauptziel, die Minimierung der interregionalen Disparitäten, nicht ändert. Es gibt fünf Hauptziele der EU-Regionalpolitik für den Zeitraum 2021-2027: *„ein intelligenteres Europa, ein grüneres und kohlenstofffreies Europa, ein vernetztes Europa mit strategischen Verkehrs- und digitalen Netzwerken, ein soziales Europa und ein bürgernahes Europa durch die Unterstützung einer nachhaltigen Stadtentwicklung (Mutafov, 2019)“.*

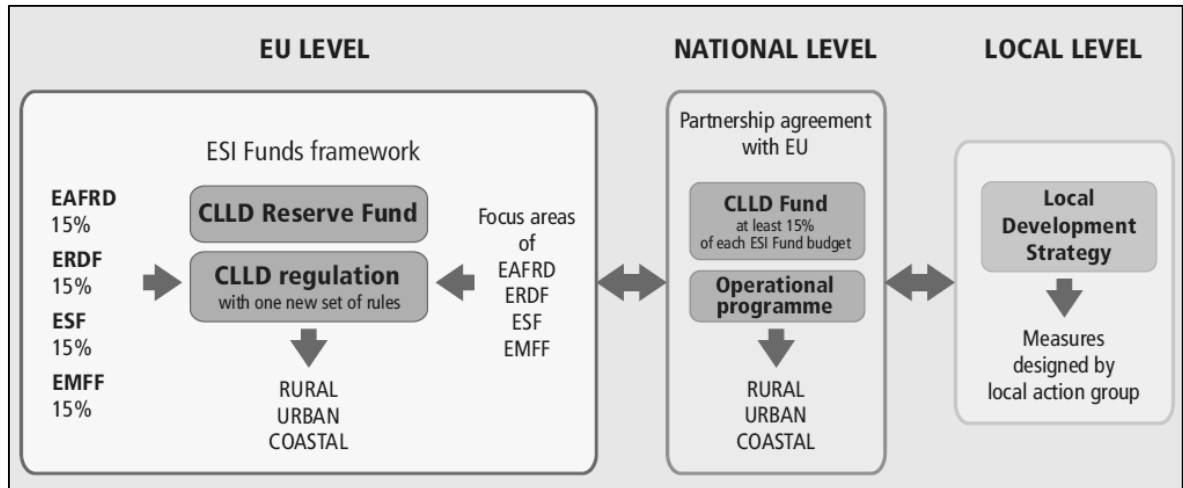


Abbildung 5: Position ELARD for Renewing LEADER/CLLD 2021-2027 (ELARD, 2017)

ELARD (2016) hat die erforderlichen Reform für die Förderperiode 2021-2027 erklärt. Der zentrale Zweck von LEADER - die Stärkung der ländlichen Gemeinden - muss wieder in den Fokus gestellt werden. Die Grundprinzipien des LEADER-Ansatzes müssen wieder bekräftigt und bei der Gestaltung von Strategien und Politiken auf der Ebene der Mitgliedsstaaten voll berücksichtigt werden. „Um in der zukünftigen Umsetzung des "Multi-Fonds" CLLD (Abbildung 5), in welches LEADER eingebunden ist, mehr Effizienz zu erreichen, appellieren wir folgende Bedingungen vor dem Start der Förderperiode 2021-2027 einzuhalten: deutliche Reduzierung bürokratischer Hürden für die LAGs“ (ELARD, 2016).

5 Der Stakeholder-Ansatz von CSR

In diesem Kapitel wird der Stakeholder-Ansatz detailliert beschrieben. Das Ziel dieses Kapitels ist es zu erkennen, welche Vorteile das ethikbasierte, praxisorientierte und dynamische Stakeholder-Management hat, und mit welchen Kommunikationsinstrumenten können das Stakeholder-Engagement effektiv in der Praxis implementiert werden kann.

5.1 Begrifflichkeiten

Der Stakeholder-Ansatz bzw. der Begriff des Stakeholders wurde in den 1960-er Jahren parallel zur Entwicklung des CSR-Konzepts diskutiert. Das Motiv, das hinter dem Stakeholder-Ansatz steckt, dass neben Aktionären und Eigentümern (Shareholder) weitere Personen bzw. Gruppen gewisse Ansprüche an die Unternehmen haben. Stakeholder sind Gruppen von Privatpersonen oder Organisationen, die negative oder positive Auswirkungen auf einen Betrieb oder eine Organisation haben (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 5). Freeman stellt fest, dass der Stakeholder-Ansatz sogar die gesamte Idee der CSR ändern kann, indem in der Definition von CSR 'Social' durch 'Stakeholder' ersetzt wird (Rasche, Morsing, & Moon, 2017, S. 112).

Starker vs. schwacher Stakeholder-Ansatz. Der schwache Stakeholder-Ansatz bedeutet, dass dem Unternehmen die Befriedigung der Stakeholder wichtig ist nur, weil es dem Unternehmen hilft, sein primäres Ziel zu erreichen, nämlich den Gewinn der Eigentümer zu maximieren. Dementgegen besagt der starke Stakeholder-Ansatz, dass alle Stakeholder, unabhängig von Macht oder Interessen, gleich behandelt werden sollten. Es ist die Verpflichtung des Managements, die Ansprüche der Stakeholder zu befriedigen (Rasche, Morsing, & Moon, 2017, S. 116)

Stakeholder-Typologie. Stakeholder können in verschiedene Gruppen aufgeteilt werden: Nach einer Art der Kategorisierung, gibt es primäre Stakeholder mit direkten Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeiten und sekundäre Stakeholder, die nur indirekte Auswirkung an den Unternehmensgegenstand haben (z. B. NGOs), jedoch trotzdem großen Einfluss ausüben können. Nach einer anderen Typologie,

stehen interne Stakeholder in direkter Beziehung zum Unternehmen und die externen Stakeholder stehen außerhalb der Organisation, trotz ihrem Interesse oder ihrer Macht. In der 360°CSR-Stakeholder-Perspektive von Heinrich (2018) werden sich die Stakeholder in vier Hauptgruppen gegliedert (Tabelle 3). Zu den internen Stakeholdern des Unternehmens gehört (1) der Arbeitsplatz, z. B. die Eigentümer, das Management und die Mitarbeiter. Außerdem gibt es noch drei externen Gruppen der Stakeholder: (2) die Akteure des Markts (z. B. Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber), (3) das Gemeinwesen (z. B. Öffentlichkeit, Behörden, Medien) und nicht zuletzt (4) die Vertreter der Umwelt (z. B. Umweltverbände) (Heinrich, 2018, S. 107).

Tabelle 3: Stakeholder Typologie - 360°CSR Stakeholder Perspektive (Heinrich, 2018 S.107)



5.2 Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse spielt eine wichtige Rolle bei der Strategieentwicklung eines Unternehmens bzw. einer Organisation, weil die Interessen und Interessenkonflikte bzw. Problemfelder sichtbar gemacht werden können. Es zeigt ein akkurates Bild, bzw. eine ganzheitliche Perspektive über den aktuellen Zustand des Unternehmens (Mayer, 2020, S. 163).

Im Stakeholder-Analyse-Prozess werden zuerst die Stakeholder identifiziert, dann werden ihre Interessen – Nutzen/Bedarf bzw. Leistung/Beitrag – definiert. Die Stakeholder-Relevanz-Matrix ist ein Werkzeug, in welchem eine Achse das Interesse und die andere Achse die Macht aufzeigt. Die Stakeholder mit der größten Macht und den meisten Interessen, werden als Kern-Stakeholder definiert (Mayer, 2020, S. 164). Der Identifikation von Kern-Stakeholdern (*„lead stakeholder“*), die innovative, motivierte, lösungsorientierte und erfahrene Stakeholder sind, können ihre Expertise bei kooperativen Projekten am besten nutzen (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 19).

Die folgenden Aspekte sollen berücksichtigt werden, um die wichtigsten Stakeholder im Fall einer Organisation/LEADER-Region priorisieren bzw. auswählen zu können: *„Welche rechtlichen Verpflichtungen gegen gegebene Personen oder Gruppen bestehen; ob sie von den Organisationsentscheidungen betroffen sind bzw. sie beeinflussen können; und ob sie gegen oder für die Organisation aktionsfähige Personen oder Gruppen sind“* (Mayer, 2020, S. 164). Anhand der Literaturrecherche wurden die Stakeholder einer allgemeinen LEADER-Region – inbegriffen mit ihren Bedarfen bzw. Leistungen - definiert, kategorisiert und auch in der Tabelle 4 erfasst.

Die Gemeindevertreter wurden als die wichtigsten Kern-Stakeholder der LEADER-Region definiert. Einerseits – aufgrund ihrer politischen Position – haben sie (1) große Macht und großes Interesse an einer LEADER-Region, (2) andererseits haben sie viele praktische Erfahrung bzw. lösungsorientierte Einstellung im Bereich Regionalentwicklung. (3) Letztens ist es wichtig hervorzuheben, dass die Gemeindevertreter – neben dieser Position – andere Rollen innerhalb der LEADER-Region

erfüllen bzw. anderen Stakeholder-Gruppen angehören. Ein Bürgermeister (Gemeindevertreter) ist Teil der lokalen Bevölkerung, kann Unternehmer, Vereinsmitglied, Mitglied im LEADER-Vorstand, usw. sein. Deshalb haben sie verschiedene Aspekte zum Thema Regionalentwicklung, Regionalmarketing, Kooperation, und sie wurden deshalb als Befragte ausgewählt.

Tabelle 4: Stakeholder und ihre Ansprüche in einer LEADER-Region (Eigene Darstellung)

STAKEHOLDER	I/E	Nutzen/Bedarf	Leistung/Beitrag
Mitgliedsgemeinden	intern	Förderung, Siedlungsentwicklung	Förderung, Projektideen
Gemeindevertreter (z. B. BürgermeisterInnen)	intern	Arbeit, Networking, Förderung, Siedlungsentwicklung	Arbeit, strategische/politische Rahmenbedingungen
LEADER-Vorrat	intern	Arbeit, Kooperation, Networking	Arbeit, Koordinierung, Projekte/Strategieentwicklung
LEADER-Management	intern	Arbeitsplatz/Einkommen	Beratung, Projektmanagement, Koordinierung, Marketing/Werbematerial
Organisationen (z.B. Vereine)	intern	Entwicklungsprojekte, Networking/Kooperation	Identität, Integrität, Kooperation
Schulen & Kindergärten	intern	Entwicklungsprojekte, Entwicklung der Region – mehr Einwohner/Schüler	Identität, Integrität
Regionale Bevölkerung	extern	Siedlungsentwicklung, Regionalentwicklung, Erholungsmöglichkeiten	Einwohner, Konsument, Kooperationspartner, Mitglied bei mind. 1 Stakeholder-Gruppe
Touristen, Anrainer	extern	Erholungsmöglichkeiten durch realisierten Projekten	Steigerung der regionalen Wirtschaft/Tourismus
Regionale Unternehmen	in/ex	mögliche Entwicklungsprojekte,	Arbeitsplätze, Kooperations-Partner bei Entwicklungsprojekten
Netzwerke (z.B. Cluster)	in/ex	mögliche Entwicklungsprojekte, Netzwerkerweiterung	Kooperations-Partner, Networking
Medien	extern	aktuelle, regionale Nachrichten	Informationsvermittlung, Werbeplattform
EU als Förderungsgeber	intern	langfristige Entwicklung ländlicher Regionen	Förderungen, rechtliche Rahmenbedingungen

Investoren (Finanz-Sektor)	intern	Einkommen von Kreditrückzahlungen, steigende Wirtschaft – mehr Investitionen	finanzielle Investitionen
Bezirksverwaltung	extern	einheitliche Regionalentwicklung	Behörde, rechtliche Rahmenbedingungen
Nachbarregionen (Klein- & Mikroregionen)	extern	einheitliche Regionalentwicklung, Network	mögliche Kooperationspartner
Region Waldviertel	extern	Regionalentwicklung	Rahmenbedingungen für die regionalen Entwicklungsstrategie
Land Niederösterreich	extern	Entwicklung/Aufholprozess der ländlichen Regionen	Behörde/Verwaltung bei der Auszahlungen
Staat Österreich	extern	Entwicklung/Aufholprozess der ländlichen Regionen	rechtliche Rahmenbedingungen, Förderungen

5.3 Stakeholder-Engagement

Stakeholder-Management umfasst den Umgang mit den Stakeholdern des Unternehmens. Die Maßnahmen, die für bestimmte Stakeholder-Gruppen gesetzt werden, dienen dazu, die Stakeholder-Ansprüche zu befriedigen. *„Für den Umgang mit Stakeholdern hat sich im englischen der Begriff Stakeholder-Management etabliert, der in den letzten Jahren immer öfter durch die Bezeichnung Stakeholder-Engagement ersetzt wird“* (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 6). Nach Carroll (1991) bedeutet das Stakeholder-Engagement meist das werteorientierte, ethikbasierte - anstatt machtorientierte, instrumentelle - Stakeholder-Management (Carroll, 1991).

Stakeholder-Engagement wird immer wichtiger, hauptsächlich aufgrund der Entwicklungen im Reporting und in der Kommunikation. Die größten Vorteile des ethikbasierten Stakeholder-Engagement sind folgende: es gibt eine erweiterte Perspektive, mehr Knowhow und mehr Innovationsquellen. Es steigert die Reputation und das Vertrauen des Unternehmens und ermöglicht mehr Kooperation. Es hilft bei der Vermeidung von Eskalationen und Risiken und daneben auch bei der Erkennung und Vermeidung von Wertekonflikten. Zuletzt können die Kosten des Unternehmens - z. B. durch die Vermeidung von Fehl-Maßnahmen – reduziert werden (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 83-84).

Laut Freeman (Rasche, Morsing, & Moon, 2017, S. 116), soll die Unternehmensführung für die Stakeholder so viel Wert wie möglich schaffen. Und wenn Interessenskonflikten zwischen den Stakeholdern bestehen, muss das Problem überdacht werden, damit die verschiedenen Interessen der Stakeholder wieder übereinstimmen. Dank neuer digitaler Kommunikationstechnologien, ist der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern, und v. a. zwischen verschiedenen Stakeholdern *"unmittelbar, dynamisch und offen"* geworden. Die Kommunikation zwischen den Stakeholdern ist komplexer und direkter, und die verschiedenen Stakeholder-Gruppen beginnen sich gegenseitig zu verstehen (Rasche, Morsing, & Moon, 2017, S. 119).

Das ethikbasierte Stakeholder-Engagement orientiert sich an Prinzipien der Nachhaltigkeit, und somit kann es die Effizienzsteigerung, den Ruf, den Markenwert und auch den Gewinn des Unternehmens positiv beeinflussen. *„Stakeholder-Engagement trägt aufgrund der Schaffung von Sozialkapital wie Reputation und Vertrauen für das Unternehmen zur Effizienz bei und ist somit auch wirtschaftlich sinnvoll“* (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 80).

5.4 Instrumente der Stakeholder-Kommunikation

Verschiedene qualitative und quantitative Methoden für Stakeholder-Dialoge sind vorhanden, die das Stakeholder-Engagement verstärken. Die Stakeholder-Kommunikation ist immer spezifisch, denn die Umstände ändern sich ständig. Deshalb sollen in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Kommunikationstools verwendet werden, *„aber die Interaktion mit den Stakeholdern muss als laufender und kontinuierlicher Prozess betrachtet werden“* (Mayer, 2020, S. 168).

Die am häufigsten genutzten Mittel und Maßnahmen der Stakeholder-Integration bei Unternehmen - absteigend sortiert – sind die Folgenden: Stakeholder-Dialog, Nachhaltigkeitsbericht, Social Media/Online-Dialog, Dialog mit BürgerInnen, partizipative Produktentwicklung, Stakeholder-Beirat (z. B. Kundenbeirat), Ombudsmann (z. B. Schlichtungsverfahren). Außer den genannten, gibt es noch weitere verwendbare Kommunikationsmittel, wie z. B. gemeinsame Arbeitsgruppen, Expertenforen,

Nachbarschaftsbeiräte, Partnership Board oder Networking-Anlässe (Altenburger & Mesicek, 2015, S. 51).

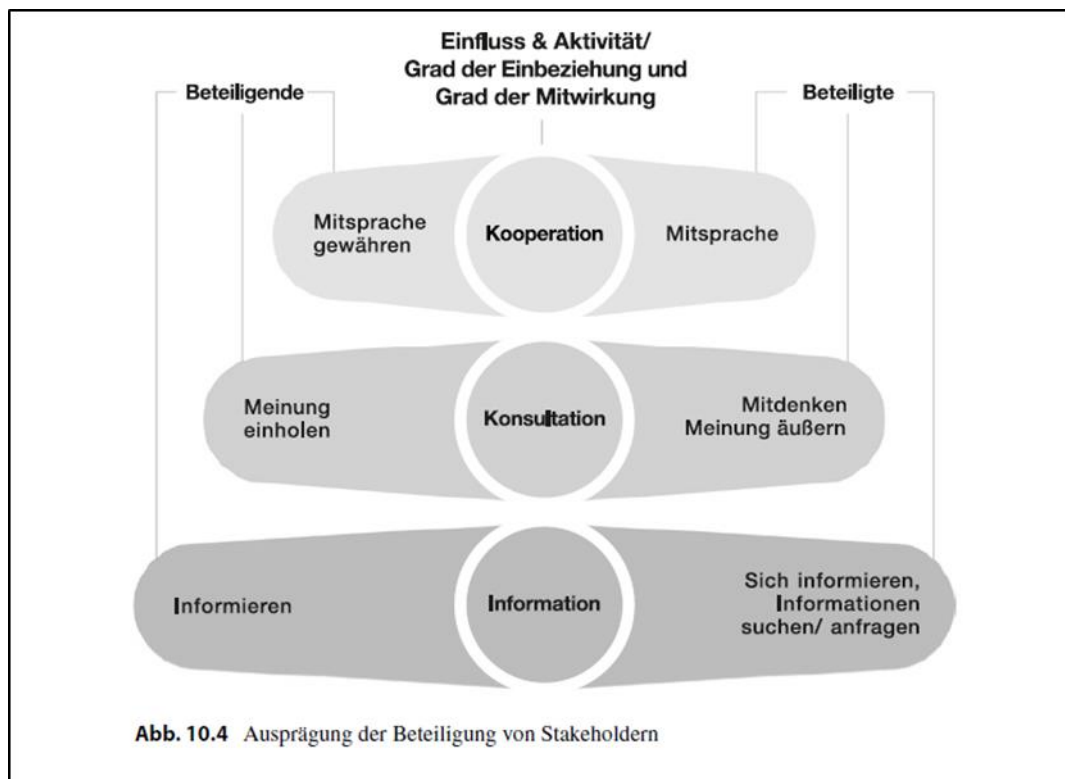


Abbildung 6: Grad der Einbeziehung von Stakeholdern (Mayer, 2020 S.169)

Nach Mayer (2020) werden drei Stufen der Stakeholder-Einbeziehung unterschieden: Information, Konsultation und Kooperation (Abbildung 6). Das Unternehmen informiert alle Stakeholder, aber die Konsultation bzw. die Kooperation betrifft die engagierteren Stakeholder-Gruppen, wie z. B. die Kern-Stakeholder. Das Stakeholder-Management ist in der Praxis noch eher informationsorientiert, aber Prognosen stellen eine intensive Entwicklung in Richtung Konsultation bzw. Integration vor (Mayer, 2020, S. 169).

Die Wagner et al. (2017) definierte – unterschiedlich von den drei Beziehungsebenen von Mayer (2020) - fünf Beziehungsebenen für internes Stakeholderengagement: Information, Konsultation, Involvierung, Kollaboration und Ermächtigung. In der Tabelle 5 werden die genannten Beziehungsebenen genauer definiert und detailliert beschrieben, welche Kommunikations-Instrumente welcher bestimmten Beziehungsebene zugeordnet sind, um das interne Stakeholder-Engagement zu steigern.

Tabelle 5: Die fünf Beziehungsebenen für internes Stakeholder-Engagement, Adoption des „five levels of engagement“ Modells von International Association for Public Participation. (Wagner et al, 2017 S. 134)

Beziehungsebenen	Beschreibung	Instrumente
Information	Informieren, um Stakeholder Verständnis zu ermöglichen	Website, Newsletter, Flyer, UN-Broschüren, Berichte, Mitteilungen
Konsultation	Feedback von dem internen Stakeholder einholen	Interview, Online Umfragen, Fokusgruppen, Mitarbeitergespräche
Involvierung	Direkte Kontakte und Dialogen über Interessen und Feedback der Mitarbeiter	Persönliches Feedback in Teamsitzungen, Interview, Podiumsdiskussion
Kollaboration	Mitarbeiterentbindung in die Strategien Entwicklung, Entscheidung bleibt beim Management	Arbeitskreise, Lenkungsausschüsse oder die Mitgliedschaft im Nachhaltigkeits-Team
Ermächtigung	Beteiligte Akteure sind Verantwortungsträger bei bestimmten Themen	Mitarbeiterreferendum zur Abstimmung über ein bestimmtes Thema

Die Methoden, die für die Einbindung der Stakeholder verwendet werden können, hängen von der Phase und Zweck der Einbindung ab. Es gibt verschiedene Techniken, um eine effektive Zwei-Weg-Kommunikation zwischen den Stakeholdern durchzuführen. (1) „*Erschließungstechniken*“ sind in der Anfangsphase eines Projekts nützlich, um grundlegende Informationen von den Stakeholdern zu sammeln, wie z. B. Brainstorming oder Metaplan. (2) „*Erkundungstechniken*“ können helfen, die erste Erkenntnisse zu einem bestimmten Thema zu bewerten, wie Mind-Mapping, Problembaumanalyse oder SWOT-Analyse. Es hilft die Interessen, die Ideen, die Urteile der Stakeholder aufrechtzuerhalten. (3) „*Entscheidungstechniken*“ werden eingesetzt, nachdem Themen erschlossen wurden, um verschiedene Optionen

einzugrenzen, wie z. B. Abstimmen, Ranking und Priorisierung. (4) Daneben gibt es auch „*integrierende Techniken*“, die auch zum Erkunden, Analysieren und Entscheiden eingesetzt werden können: z. B. Meetings, Interviews, Umfragen, Wissensaustauschgruppen, Workshops, Fokusgruppen, partizipative Veranstaltungen (Durham, Baker, Smith, Moore, & Morgan V., 2014, S. 62-65).

5.5 Stakeholder-Engagement bei Regionalentwicklung

Keune (2001) erklärt, warum das Stakeholder-Engagement auch auf regionaler Ebene wesentlich ist: *„Die regionale Entwicklung erfordert eine breite Perspektive und die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren. Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg wird selten allein durch Wirtschaftspolitik erreicht: Es braucht auch Erfolge in Bezug auf sozialen Zusammenhalt und soziale Inklusion. Und die soziale Eingliederung kann durchaus davon abhängen, inwieweit den verschiedenen lokalen und externen Akteuren, Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen an Entscheidungsprozessen beteiligt bzw. einbezogen werden, sowie von der Kooperation und Koordination zwischen ihnen.“* (Keune, 2021).

„*Vision 2027*“ des LEADER-Prinzips verbindet alle Ebenen und Akteure miteinander. Zwischen den beteiligten Akteuren soll eine starke Verbundenheit entstehen. Daher sollten die LAGs die Fähigkeit haben, die passiven Stakeholder innerhalb ihrer Regionen zu motivieren (ELARD, 2016).

Die Studie von Lopolino et al. (2015) zeigt, dass die bei ihm erforschte LEADER-Region (in Italien), das Sozialkapital mit ihren Partnerschaften während des Informationsaustauschs bzw. der Zusammenarbeit verbessert haben. Um das Sozialkapital lokaler Partnerschaften zu fördern, ist es wichtig, die aktivsten Akteure (*„natural leaders“*) im Gebiet einzubeziehen, die als Brücken im regionalen Netzwerk zwischen anderen lokalen Akteuren tätig sind (Lopolino, Sisto, Barbuto, & Da Re, 2015).

Laut Bachinger (2012), sind die Regionen latente Netzwerkpools, in denen die Akteure miteinander in Interaktion stehen. In den Netzwerkpools sind die engen, persönlichen Kontakten bzw. der informelle Austausch sehr wichtig. Aus dem latenten

Netzwerkpool können aktivierte, institutionalisierte Netzwerke, wie LEADER entwickelt werden (Bachinger, 2012, S. 375).

Die Kenntnis bzw. die Erfüllung der Bedürfnisse der regionalen Stakeholder kann Nutzen für die Region generieren. Die Zufriedenheit der Stakeholder kann dazu führen, dass sie sich für das Netzwerk permanent zur Verfügung stellen. Erst wenn sich das Vertrauen und das Zugehörigkeitsgefühl entwickelt, kann eine effiziente Kooperation in der Region bzw. eine Wertsteigerung für die Region entstehen. Der bei Stakeholdern generierte Nutzen, ist einerseits ein Grundnutzen, wie ein ökonomischer Nutzen, aber andererseits auch ein Zusatznutzen, wie ein emotionaler und sozialer Nutzen (Bachinger, 2012, S. 379). Die aktiven regionalen Netzwerke können ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, und gleichzeitig können sie, die Zufriedenheit und das Gemeinschaftsgefühl der beteiligten Stakeholder stärken (Bachinger, 2012, S. 385-386).

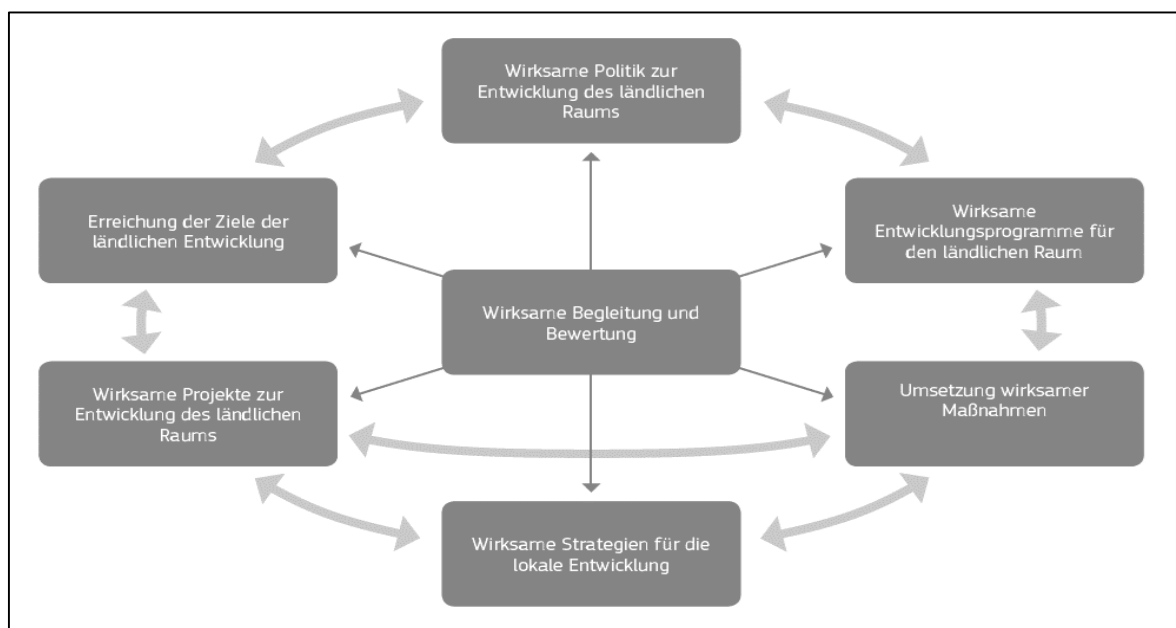


Abbildung 7: Positivzyklus der Stakeholder-Einbindung bei Regionalmanagement (ENRD, 2015)

Dieser Positivzyklus wurde von (ENRD, 2015) in der Abbildung 7 so beschrieben: eine effektive und aktive Stakeholder-Beteiligung hat positive Auswirkungen auf die Entwicklungspolitik, auf die Entwicklungsprogramme, auf die Umsetzung der Maßnahmen, auf lokale Strategien, auf konkrete Projekte und auch auf die Zielerreichung.

Die Zukunft-Strategie der Waldviertel beinhaltet die Kooperation außen- und innerhalb der Hauptregion-Waldviertel, die eine der 4 Aktionsfelder - Wertschöpfung, Umweltsystem/erneuerbare Energien, Daseinsvorsorge, Kooperation - der *„Hauptregionsstrategie-Waldviertel-2024“* ist. Die Kooperation in Bezug auf Regionalmarketing bedeutet die Sicherung der Informationsflüsse, die Abstimmung der Aufgaben und die professionelle Vermarktung der Region. Konkrete Maßnahmen der Regionalmarketing werden – z. B. bei der Vermarktung der Marke Waldviertel, Informationsflussverstärkung, gemeinsame Projektrealisierung und Einbeziehung von Experten umgesetzt (NÖ Regional GmbH, 2015a).

Nur Dialog ermöglicht effektive Kommunikation und Kooperation bei der Implementierung regionaler Entwicklungsstrategien. Dazu gehören die kompetenten Hauptregionsversammlungen, Verbindung Stadt mit Land, Stärkung der Kleinregionen, regionale Marke verstärken, neue Beteiligungskultur ausbauen, z. B. die Jugend einbinden und die Ehrenamtliche vernetzen (NÖ Regional GmbH, 2015b).

6 Nachhaltige Marketingkommunikation

Im sechsten Kapitels werden die wesentlichen Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten zwischen dem nachhaltigen (CSR)-Marketing und dem Regionalmarketing herausgearbeitet. V. a. wird darauf fokussiert, wie das Nachhaltigkeitsprinzip in beiden Theorien vorkommt. Es wird die Frage beantwortet, welche Marketinginstrumente es gibt, und wie sie das Nachhaltigkeitsprinzip eines Unternehmens - bzw. einer LEADER-Region unterstützen.

Aus den 4 Hauptinstrumenten des Marketings wird die Marketingkommunikation – die die konkreten Marketingkommunikationsinstrumente beinhaltet – hervorgehoben. Abschließend wird das aktuelle Marketingkommunikationssystem der LEADER-Region Kamptal beschrieben.

6.1 Begrifflichkeiten

Die Definition des ‚Chartered Institute of Marketings‘ beschreibt Marketing als *„den Managementprozess, der dafür verantwortlich ist, Kundenbedürfnisse zu erkennen, zu antizipieren und gewinnbringend zu befriedigen“* (Richardson, 2019, S. 5).

Das nachhaltige Marketing eines Unternehmens beinhaltet Folgendes: Die *„Unternehmen sollten sich (1) auf die Entwicklung der strategischen Integration von Nachhaltigkeit innerhalb der Marketingabteilung, (2) auf das soziale Engagement ihrer Aktivitäten und (3) auf die Entwicklung von ethischen Fähigkeiten in allen Marketingtaktiken und -aufgaben konzentrieren. Die Schaffung einer echten Integration von Nachhaltigkeit in die Marketingstrategie und -funktion beginnt mit der Schaffung einer Kultur, die den Imperativ der Nachhaltigkeit in allem unterstützt, was die Marketingabteilung tut“* (Lučić, 2020).

Laut Richardson ist die Unternehmensführung mit der Hilfe von nachhaltigen Marketing-Prinzipien bzw. von kontinuierlichen Stakeholder-Dialogen der einzige Weg, *„um die Spannungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern, den langfristigen Unternehmensinteressen, den Interessen der Gesellschaft und der Notwendigkeit eines ökologischen Gleichgewichts aufzulösen“* (Richardson, 2019, S. 19).

CSR-Marketing ist eine Vertiefung des klassischen Marketings, die versucht die Integration von CSR und Marketing, mit einer ‚*Triple-Win-Situation*‘ zu erreichen. Das bedeutet, die Anspruchsgruppen „*durch eine authentische, ehrliche Kommunikationspolitik bei gleichzeitiger transparenter Produktpolitik in ihren Bedürfnissen zu befriedigen*“ (Stehr & Struve , 2017, S. 8).

Das Marketingmanagement von Kundennetzwerken (‚*community marketing*‘) wird durch die Kompetenzen der Kunden geregelt, um so die zentralen Marketingaufgaben herauszuarbeiten. Zentrale Rolle spielt dabei erstens Social Media selbst, da es als konstante freie Plattform den Stakeholdern anbietet, ihre Meinungen auszutauschen. Zweitens sind die ‚*Meinungsführer-Stakeholder*‘ oder ‚*Community Leaders*‘ der Unternehmen wesentlich, da sie das Vertrauen anderer Kunden durch ihre Referenz-Meinungen steigern (Kaul, 2008, S. 8).

Regionalmarketing ist ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Territorien, bei der die Gestaltung von Beziehungen zwischen der Region und ihren Marktpartnern im Fokus steht, und die auch marktorientierten Strategien und Handlungsempfehlungen generiert (Manschwet, 1995, S. 91). Durch Regionalmarketing werden Lösungen für regionalwirtschaftliche Probleme angeboten. Ein weiterer signifikanter Vorteil des Regionalmarketings ist, dass es in allen Regionen angewandt werden kann, nicht nur in peripheren und strukturschwachen Regionen, die versuchen ihre Probleme zu überwinden (Manschwet, 1995, S. 21).

Regionalmarketing auf kommunale Ebene kann in folgenden Formen angewendet werden: als Verkaufsstrategie (Werbung); als Kommunikationsstrategie (konstruktive Gruppenkommunikation); als Forschungskonzeption (Sozialforschung in Stadterneuerung bzw. Sozialplanung); als Kooperationssystem zwischen Bürgern und Staat (zentrale Kooperationsaufgabe); und letztens als marketingorientiertes Managementkonzept (als langfristiges Handlungs- und Führungskonzept) (Manschwet, 1995, S. 37).

6.2 CSR-Marketing vs. Regionalmarketing

Es gibt bestimmte Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen dem Regionalmarketing und dem Unternehmensmarketing. In der Tabelle 6 sieht man diese marketingrelevanten Charakteristiken eines Unternehmens bzw. einer Region. Der größte Unterschied ist die Art der Tauschobjekte: Das Unternehmensmarketing zielt auf Produkte bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens, um diese besser zu verwerten. Dementgegen wird beim Regionalmarketing ein regionales Leistungsangebot erarbeitet und vermarktet. Daneben gibt es aber auch noch Ähnlichkeiten – z. B. ist es sehr kompliziert bei beiden Marketing-Bereichen den ökonomischen Erfolg mengenmäßig zu bestimmen.

Tabelle 6: Marketingrelevante strukturelle Unterschiede zwischen Unternehmen und Regionen (Manschwetius, 1995 S.94)

KRITERIUM	UNTERNEHMEN	REGIONEN
STANDORT	Mobil	Immobil
POINT OF SALE	standortunabhängig	standortgebunden
ART DER TAUSCHOBJEKTE	Produkte	Regionales Leistungsangebot
KONTRAHIERUNGSPOLITISCHE FREIRAUME	Preise frei gestaltbar	Gebühren/Steuern nicht frei gestaltbar
DAUER DES TRANSAKTIONSPROZESSES	punktuell (Konsumgüter) teilweise prozesshaft (Dienstleistungen)	prozesshafter Charakter
KOMPLEXITÄT DER TRANSAKTIONSBEZIEHUNGEN	im Vergleich zu Regionen gering	im Vergleich zu Unternehmen komplex
ORGANISATIONSZIELE	primär Gewinnerzielung	primär Beschäftigungsziele
UNTERNEHMERISCHES RISIKO	vorhanden	nicht vorhanden
PLURALITISCHE WILLENSBILDUNG	nicht notwendig	notwendig
ÖFFENTLICHES INTERESSE	nur in Ausnahmefällen vorhanden	in der Regel gegeben
STATUS DER MITARBEITER	Angestellte	Angestellte, Angestellte bei Verwaltung, Behörde
BEFÖRDERUNGSMODUS	Leistungsprinzip	Leistungsprinzip oder Senioritätsprinzip
MESSUNG DES ÖKONOMISCHEN ERFOLGES DES MARKETINGS	schwer quantifizierbar	sehr schwer quantifizierbar
MARKETINGERFAHRUNG	lange Tradition	wenig Erfahrung

Tabelle 7: Vergleich der Marketing-Instrumenten in verschiedenen Marketing-Bereichen (Eigene Darstellung laut Stehr & Struve 2017, Richardson 2019 und Manschwetus 1995, S 288.)

Marketing Tools/ <i>Marketing-Mix (4P)</i>	Klassisches Marketing (Stehr und Struve, 2017)	Nachhaltiges (CSR)- Marketing (Richardson, 2019) (Stehr und Struve, 2017)	Regionalmarketing (Manschwetus, 1995)
Produktpolitik PRODUCT	Entwicklung, Analyse, kontinuierliche Veränderung von Produkten und Dienstleistungen Markenbildung , z.B. Logo, Produktname, Verpackung	Nachhaltige Produkte und Produktion , NH Bestandteile wie Verpackung und produktbegleitende Dienstleistungen und Services Greifbare und auch immaterielle Faktoren - z.B. Qualität der Materialien, Kundenbetreuung/Kundenbeziehungen, Umweltbewusstsein - der Produkte betonen Neue nachhaltige Produkte in den Markt einführen, in Innovation investieren Vorteile – Bekanntheit, Umsatzsteigerung, Stakeholder-Zufriedenheit	Hier Produkt bzw. Dienstleistung → regionale Produkte und Dienstleistungen, bzw. die Region selbst Konsument, Kunde → Tourist, Besucher bzw. lokale Bevölkerung
Preispolitik PRICE	Preis des Produkts und der Produktion und dazu erbrachte Konditionen	Mit der Nachhaltigkeit verbundene Kosten fließen in den Preis ein → können freiwillige Maßnahmen des Unternehmens oder zusätzliche Besteuerungen sein Preisbildung nachhaltiger Marke – Lebenszeitkosten eines Produkts anstatt dem Kaufpreis sind hervorgehoben	Hier Leistungspolitik Finanzielle Förderungen, Beratung, Qualifikationsmaßnahmen, Information, Kooperation, Absatzförderung
Vertriebspolitik PLACE	Maßnahmen eines Absatzsystems zw. dem Produkt oder Service und den Kunden	Beim Vertrieb und beim Transport entstehen der Großteil der Nachhaltigkeitsauswirkungen (v. a. Global Supply Chains) Öko- und soziale Verantwortungsstandards für die ganze Wertschöpfungskette PR ist ein Mittel, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken	Hier Standortpolitik Infrastrukturmaßnahmen - Flächeninfrastruktur, Verkehrsinfrastruktur, Versorgung und Entsorgung, wirtschaftsnahe Infrastruktureinrichtungen, Kommunikationsinfrastruktur, soziale Infrastruktur Gestaltungsmaßnahmen - Landschafts- und Stadtästhetik, Umweltschutz und Arbeitsmarktpolitik
Kommunikationspolitik <i>‘The Comms Mix’</i> PROMOTION	Maßnahmen zur Kommunikation primär zw. Kunden und Unternehmen , erweitert zw. Stakeholdern und Unternehmen	Bei den Nachhaltigkeitsthemen ist es noch wichtiger die geeignete Botschaft, Kommunikationsmittel und Zielgruppe auszuwählen Nachhaltigkeitswissen und Loyalität entwickeln, Stakeholder über die Unternehmenspolitik überzeugen Mehrstufiges Kommunikationsmodell → Übermittler zwischen Absender und Empfänger, z.B. Social Media	Klassische Marketingkommunikation-Mix (Werbung, Direktmarketing, Public Relations, Promotion) die Werte der Region bzw. die Ziele der Regionsstrategie kommunizieren Kontinuierliche Austausch zwischen den Stakeholdern

In der Tabelle 7 wird das Marketing-Instrumentarium der verschiedenen Marketing Bereiche – nämlich das klassische Marketing, das nachhaltige Marketing und das Regionalmarketing – dargestellt. Obwohl die Regionalentwicklung den Nachhaltigkeitsprinzipien folgt, – sind die meist verwendeten Marketing-Instrumente des Regionalmarketings ähnlich wie der Marketing-Mix des klassischen Marketings. Andernfalls werden sich beim CSR-Marketing, und dessen Instrumenten, in jedem Fall die Nachhaltigkeitsprinzipien durchsetzen. Daneben sind die Produkte oder die Dienstleistungen des Unternehmens auch nachhaltig bzw. umweltschonend. Eine potenzielle Schnittstelle zwischen den beiden Marketing-Bereichen, kann das Stakeholder-Engagement sein, da ein aktiver, kontinuierlicher Austausch ein wichtiger Teil beider Bereiche ist.

Unternehmen, die nicht versuchen, nachhaltig zu wirtschaften, können von Konkurrenten einfach übertrumpft werden. Transparente und spezifische Informationen sollen Stakeholder-Erwartungen erfüllen und Unternehmen müssen ihre Umweltleistung nachweisen können. Deshalb sollten Unternehmen das Konzept des nachhaltigen Marketings in die Geschäftsprozesse implementieren. Laut den Forschungen von Moravcikova und ihren Kollegen (2017), gibt es eine statistisch signifikante Beziehung zwischen der Anwendung der nachhaltigen Marketing-Prinzipien und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Moravcikova, Krizanova, Kliestikova, & Rypakova, 2017).

Es gibt wichtige Wechselwirkungen zwischen dem Stakeholder-Engagement und dem CSR-Marketing. Die Studie von (Maignan, Ferrel, & Ferrell, 2005) zeigt, dass der Stakeholder-Ansatz die Umsetzung von CSR im Marketing unterstützt. CSR ist bereits eine Notwendigkeit geworden, um sich die kontinuierliche Unterstützung von Stakeholdern zu sichern. Ihre Ergebnisse zeigen, dass eine Stakeholder-Orientierung die CSR als auch die Marketing-Performance unterstützt.

6.3 Marketingkommunikationsinstrumente

Als Nächstes wird die Marketingkommunikation als eine der vier Hauptbereiche des Marketings (*Marketing-Mix*) bzw. der Instrumente der nachhaltigen Marketingkommunikation (*Kommunikations-Mix*), näher beschrieben. Die Marketingkommunikation eines Unternehmens bzw. einer Organisation „*beinhaltet die Maßnahmen, die zur Kommunikation primär zwischen Kunden und Unternehmen und dann erweitert zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen getätigt werden*“ (Stehr & Struve, 2017, S. 7).

Die Marketingkommunikation eines Unternehmens beginnt mit der Durchführung eines (integrierten) Marketingkommunikations-Planungsprozesses. Zuerst wird der Marketingplan überprüft, um die Marketingziele und die verschiedenen Marketinginstrumente in Einklang zu bringen. Danach werden die Zielgruppen ausgewählt und die jeweils dazu passende Botschaft entwickelt. Die Marke bzw. das Produkt werden am Markt positioniert. Erst danach können konkrete Kommunikationsziele mit den möglichen Kommunikationsauswirkungen – z. B. Markenbekanntheit, Markeneinstellung oder Markenkaufabsicht – bestimmt werden. Letztlich können die bestimmten Kommunikationsziele mit dem geeigneten Set von Kommunikationsinstrumenten bzw. Medienoptionen verknüpft werden (Percy, 2008, S. 268).

In der Tabelle 8 werden die in der Praxis verwendbaren CSR-Marketing-Kommunikationsinstrumente zusammengefasst dargestellt. In der Auflistung werden Möglichkeiten zur Marketing-Kommunikation mit den internen sowie mit den externen Stakeholdern dargestellt, und in vier Gruppen kategorisiert. In der Liste werden die Instrumente der Medienarbeit (wie die Presseinformationen, das Agenda-Setting und das Medienmonitoring), der Publikationen (wie Nachhaltigkeitsberichte und Newsletter), der Online-Kommunikation (wie die Website und Social-Media) und der persönlichen Kommunikation (wie Gespräche, Workshops und Stakeholder-Dialoge) unterschieden.

Im nächsten Subkapitel werden die Stakeholder-Dialoge, als das bei den Unternehmen am häufigsten genutzte Stakeholder-Kommunikations-Instrument, hervorgehoben.

Tabelle 8: CSR-Kommunikationsinstrumente, intern und extern (Eigene Darstellung nach Heinrich, 2018 S.90)

KOMMUNIKATIONSWEGE	INTERN	EXTERN
Medienarbeit	Clippingbuch Presseinformationen	Presseinformationen Fachartikel Pressefotos Pressekonferenzen Pressegespräche Redaktionsbesuche Basispressemappe Themenentwicklung Medienmonitoring/ Evaluierung
Publikationen	Newsletter Mitarbeiter-Zeitung Broschüre Stellenausschreibungen	NH-Bericht/Geschäftsbericht Newsletter Kundenmagazin Image-und Infobroschüren Fach-, Image- oder PR-Anzeigen Stellenausschreibung
Online-Kommunikation	Intranet Wiki Website	Unternehmens-Website Internet-Redaktion Online-Presseportal Social-Media Podcast/Video
Persönliche Kommunikation	Schwarzes Brett Schulung/Workshop Aktionsprogramme Teammeetings Mitarbeiter-Gespräche Rundmail Thementage/Events Geschäftsführer-Rundschreiben	Stakeholder-Dialoge – bilateral oder Forum Roadshows Events, wie z. B. Messen oder Konferenzen Tag der offenen Tür Event-Kalender Jobbörsen Bewerbungsgespräche Mundpropaganda

6.4 Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge sind eine geeignete Methode, wenn eine komplexe Kooperation zwischen unterschiedlichen Stakeholder erreicht werden muss. Das zentrale Prinzip der Stakeholder-Dialoge ist die kollektive Führung, was bedeutet, dass bei kooperativen Arbeiten zwischen den Stakeholdern konstruktive Lösungen gefunden werden sollen, außerdem sollen dabei die selbstbezogenen Sichtweisen überwunden werden (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2019, S. VII).

Bei Künkel et al. (2019, S. 19) werden zwei Hauptkategorien der Zwei-Weg-Kommunikation der Stakeholder unterschieden: Konsultation und Kooperation. Bei der Konsultation liegt der Fokus auf der strukturierten Koordinierung bzw. Integration von Gesichtspunkten und Interessen des Stakeholders. Dementgegen bedeutet die Kooperation der Stakeholder, die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder um ein gemeinsames Ziel umzusetzen.

Die Form des Stakeholder-Dialogs wird abhängig von dem zu erreichenden Zweck ausgewählt. Dabei unterscheiden sich die folgenden Formen von Stakeholder-Dialogen: (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2019, S. 29-31)

(1) Die ‚einmalige Stakeholder-Konsultation‘ wird verwendet, wenn Feedback, Planungsinput oder Erfahrungsaustausch die Ziele sind. Sie eignet sich zur Planung eines Vorhabens oder der Recherche für eine Studie und es ist keine weitere Zusammenarbeit mit dem Stakeholder geplant.

(2) Eine ‚Sequenz von Stakeholder-Konsultation‘ bedeutet Workshops, Konferenzen, Meetings, die über 1 bis 3 Tage andauern. Ihr Ziel ist die Entwicklung oder die Bewertung einer Strategie und, außerdem die Einholung von Feedback, um Veränderung bei der Planung einzubringen.

(3) Eine ‚institutionalisierte Stakeholder-Konsultation‘ heißt, dass die Stakeholder-Integration bei der Weiterentwicklung im öffentlichen Sektor, z. B. bei einem politischen Vorhaben passiert.

(4) Eine ‚Stakeholder-Plattform‘ ist eine regelmäßige Konsultation bzw. Zusammenkunft verschiedener Stakeholder, um Erfahrungen bzw. Meinungen auszutauschen.

(5) Bei einer ‚Kooperation für Stakeholder-Initiative‘ werden für bestimmte Probleme gemeinsame Lösungen entwickelt und umgesetzt. Die Stakeholder-Kooperation endet, wenn das Problem gelöst ist.

(6) ‚Stakeholder-Plattform‘ oder ‚Management der Implementierung‘ bedeutet eine dauerhafte Kooperation unterschiedlicher Stakeholder bei der Koordinierung und Umsetzung von Aufgaben mit öffentlichem Interesse.

(7) Eine ‚kooperative Stakeholder-Partnerschaft‘ ist das stakeholder-übergreifende Projektmanagement von zeitlich und inhaltlich begrenzten Projekten.

Das ‚*Dialogic-Change-Model*‘ beschreibt die 4 Phasen der Stakeholder-Dialoge (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2019, S. 43, 88-91):

Mit der Phase 1, dem ‚*Explorieren und Einbeziehen*‘, kann das Handlungsfeld kennengelernt werden. In dieser Phase ist die informelle Ebene, die persönlichen Beziehungen und die Auswahl der Kern-Stakeholder via Stakeholder-Analyse, wichtig.

In der Phase 2, beim ‚*Aufbauen und Formalisieren*‘, werden gemeinsame Ziele festgelegt. Ein stabiles Stakeholder-System wird aufgebaut, eine gemeinsame SWOT-Analyse wird durchgeführt und die Form der Zusammenarbeit wird bestimmt.

Beim ‚*Umsetzen und Auswerten*‘, in der 3. Phase, werden die vereinbarten Ziele umgesetzt, überwacht und schließlich evaluiert. Hier ist es wichtig, die Vereinbarungen umzusetzen und die Beteiligung aufrechtzuerhalten. Die geeignetsten Kommunikationsinstrumente, um die Öffentlichkeit über die Ergebnisse zu informieren, sind Newsletter, Dokumentationen und Fortschrittsberichte.

Die 4. Phase, ‚*Weiterentwickeln, Ausbauen, Institutionalisieren*‘, meint, dass der Stakeholder-Dialog-Prozess weitergeführt werden soll. In dieser Phase werden die Ergebnisse eines Dialogprozesses oder die Weiterentwicklung – z. B die Einbeziehung weiterer Stakeholder – vermittelt.

Tabelle 9: Dialogstrukturen und ihre Kommunikationswege beim Stakeholder-Engagement (Eigene Darstellung nach Künkel et al, 2019 S. 99)

Dialog-Struktur	Kommunikationswege
1. Serieller Monolog	Aussagen; wenig Bezug von Gesprächspartnern
2. Diskussion und Debatte	Gewinner/Verlierer Dynamik; Überzeugung
3. Moderiertes Gespräch	Anleitung; ausgewogene Beiträge
4. Reflektiver Dialog	Einbringen von Empfindungen
5. Generativer Dialog	transformiert taktisches Denken

Obwohl grundsätzlich jede Dialog-Struktur eine Rolle beim Stakeholder-Engagement spielt, ist der generative Dialog (Tabelle 9) die einzige, die die Entwicklung „*kollektiver Intelligenz*“ ermöglicht, um gemeinsame Einsichten, Innovation und Vielfalt zu unterstützen. In Situationen, in denen unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen – wie z. B. beim Brainstorming, und bei Rückkoppelung oder Kritikannahme –, ist es erwünscht den generativen Dialog zu nutzen, um konstruktiven Lösungen zu finden (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2019, S. 99).

6.5 Aktuelle Marketingkommunikation der LEADER Kamptal

Teilnehmer der Kommunikation (Sender, Empfänger und Zielgruppen)

Die LEADER-Region Kamptal ist als eingetragener gemeinnütziger Verein organisiert, der aus der Generalversammlung, dem Vorstand, dem Steuerungsgremium, dem Qualitätsmanagement und dem LEADER-Management besteht (LEADER-Region Kamptal, 2014, S. 71-72).

Die LEADER-Regionen haben ordentliche und außerordentliche Mitglieder. Ordentliche Mitglieder sind die Gemeinden der Region, bzw. die VertreterInnen der Mitgliedsgemeinden. Diese zahlen einen jährlichen Mitgliedsbeitrag und können nur am Ende der Förderperiode austreten. Die außerordentlichen Mitglieder sind die natürlichen oder juristischen Personen bzw. Personengesellschaften, die an den Tätigkeiten des Vereins interessiert sind (LEADER-Region Kamptal, 2014, S. 71).

Das lokale LEADER-Managementteam hat folgende vielfältige Aufgaben, wie auch die Marketingkommunikation zu erfüllen: Die lokale Entwicklungsstrategie wird bei den potenziellen Förderungswerbern beworben und verbreitet. Die Projektentwicklung und Projektdurchführung werden durch das Managementteam unterstützt. Das objektive Auswahlverfahren für Projekte wird ausgearbeitet. Der Einklang zwischen ausgewählten Projekten und der lokalen Entwicklungsstrategie wird sichergestellt. Die Bevölkerung wird über Projekteinreichung und Förderungsmöglichkeiten informiert. Die Förderanträge werden entgegengenommen und auf Auswahlkriterien basierend bewertet. Die Projekte werden für die Förderung ausgewählt und über die Höhe der Förderung wird entschieden. Letztlich wird die Umsetzung der Strategie begleitet (Land Niederösterreich, 2015).

Neben den bezeichneten operativen Tätigkeiten, hat das Managementteam einerseits Koordinierungstätigkeiten, wie Informationstätigkeiten über Kriterien und Fördermöglichkeiten, die Vernetzung mit regionalen, überregionalen und grenzüberschreitenden Stakeholdern und Entwicklungseinrichtungen, die Kontaktpflege mit den Landes- und Bundesstellen bzw. anderen LEADER-Gruppen und mit dem LEADER-Netzwerk zu erfüllen. Andererseits hat das Managementteam Assistenz Tätigkeiten, z. B. die Pflege des Internetportals, die eine wichtige Aufgabe in Bezug auf die Marketingkommunikation, durchzuführen (LEADER-Region Kamptal, 2014, S. 73)

Danja Mlinaritsch, die aktuelle Managerin der LEADER-Region Kamptal, beschreibt ihren Arbeitsbereich: *„Die Arbeit als LEADER-Managerin im Kamptal stellt eine sehr abwechslungsreiche Tätigkeit dar, für die es einiges an Fingerspitzengefühl, Kreativität, Motivation und Wissensmanagement erfordert. Der Umgang mit vielen unterschiedlichen Menschen der Region, die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Projektideen zu realisierbaren Vorhaben, stärkt die Region und die Menschen, wenn ein Thema gefunden ist, das genau die Stärken und Bedürfnisse der jeweiligen Region trifft“* (Mlinaritsch, 2006, S. 27).

Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Kamptal

Handlungsgrundsätze									
Im Zentrum stehen Innovation und Kooperation									
Nachhaltige und spürbare Wirkungen in allen Aktionsfeldern, auch (indirekte) Beschäftigungseffekte									
Regionale Ausgewogenheit und solidarische Entwicklung der Region									
Fokussierung auf strategisch bedeutsame Themen									
Chancengleichheit und Gleichstellung für alle, insbesondere für benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen									
Klimaschutz bzw. Anpassung an den Klimawandel als Prüfkriterium für Maßnahmen und Projekte									
Mitwirkung und Mitverantwortung der Bürgerinnen und Bürger									
Oberziel auf Programmebene: Beitrag zur sozioökonomischen Entwicklung in Leader Regionen									
Oberziel auf Regionsebene: Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität in der Region sind verbessert									
Strategische Schwerpunkte	1. Entwicklung und gemeinsame Vermarktung regionaler Spezialitäten „Aus guter Erde - für gesunden Genuss“		2. Stärkung des touristischen Gesamterlebnisses: „Erde, Wasser, Wald, Wein, Gesundheit und Kultur“		3. Ausbau regionaler Wertschöpfungs-ketten	4. Ökologische Energie- und Mobilitäts-offensive	5. Offene, barrierefreie Region für alle		
Aktionsfeld-themen	Ausbau der land-, teich-, forst- und weinwirtschaftlichen Innovationen und Kooperationen	Stärkung der Biodiversität und des Naturschutzes	Weiterentwicklung im Bereich der touristischen Kernkompetenzen	Inwertsetzung von Kulturschätzen und Pflege der Brautumskultur	Entwicklung neuer Initiativen zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes	Ausbau der ökologischen Mobilität und Nutzung erneuerbarer Energiequellen	Entwicklung neuer Formen des Wohnens und Zusammenlebens	Stärkung der Attraktivität der Region unter dem Motto: „Jugend für die Zukunft - Zukunft für die Jugend“	Ausbau einer „barrierefreien“ Region ohne Hürden
Felder LE 2020	AF1	AF2	AF1	AF2	AF1	AF2	AF3	AF3	AF3
Querschnitts-thema (wird bei den AF behandelt)	Neue Bildung als Basis für Innovation, Beteiligung und Zusammenarbeit								
	Vernetzung der Bildungseinrichtungen								
	Aufbau einer regionalen Zukunftsakademie und Denkwerkstatt								
	Benachteiligte Zielgruppen ansprechen								
	Entwicklung regionsspezifischer Angebote								

Abbildung 8 Übersicht über die Gesamtstrategie der LEADER-Region Kamptal für die Förderperiode 2014-2020 (LEADER-Region Kamptal, 2014 S. 19)

Die Gesamtstrategie der LEADER-Region Kamptal für die Förderperiode 2014 bis 2020 enthielt 6 strategische Schwerpunkte (siehe Abbildung 8). Dabei gibt es auch ein Querschnittsthema – ‚Neue Bildung als Basis für Innovation, Beteiligung und Zusammenarbeit‘, das in allen anderen Aktionsfeldern integriert war. Diese Querschnittsthemen sind die Wichtigkeit der Vernetzung, der Aufbau einer regionalen Denkwerkstatt, die Ansprache benachteiligter Zielgruppen und die Entwicklung regionsspezifischer Angebote.

Auch in den Handlungsgrundsätzen der Strategie wurde die Signifikanz der Kommunikation bzw. Kooperation eingeschlossen: erstens die zentrale Position der Innovation und Kooperation bei den strategischen Zielsetzungen. Zweitens, ist die Beteiligung – Mitwirkung, Mitverantwortung – der Bevölkerung auch eine der Grundlagen der strategischen Zielsetzungen. Außerdem hatte die Nachhaltigkeitsprinzip auch eine zentrale Rolle in der Organisationsstrategie (LEADER-Region Kamptal, 2014, S. 19).

Kommunikationsmittel bzw. Kommunikationswege

Bei der internen Zwei-Weg-Kommunikation findet die Kommunikation bei der Generalversammlung, den Sitzungen des Gremiums/Vorstands und der Projektgruppen, und den Beratungsgesprächen zwischen dem Managementteam und den Mitgliedern hauptsächlich persönlich, daneben via Telefonat, durch E-Mail, neulich auch mit der Durchführung von Videokonferenz statt.

Die offizielle Website – <https://leader-kamptal.at> – dient als die Haupt-Informationsquelle der LEADER-Region Kamptal, für die internen und externen Stakeholder gleichermaßen. Die Website enthält die aktuellsten Daten und Fakten zu den folgenden Themen: Das LEADER-System generell, ihre Förderschiene und auch die LEADER-Region Kamptal mit ihren Mitgliedsgemeinden werden präsentiert. Der Vorstand, das Management, seine Tätigkeiten und die realisierten Projekte werden vorgestellt. Weiterhin befinden sich auf der Website die erforderlichen Unterlagen zur Projekteinreichung, die LEADER-Dokumente z. B. die lokale Entwicklungsstrategie und das Newsletter-Archiv. Bei den Kontaktdaten, ist die Möglichkeit gegeben, Hilfsanfragen an oder Ideen für das Managementteam zu übermitteln.

Der Newsletter informiert die AbonnentInnen – v. a. die Mitglieder – regelmäßig über neue Projekte, Förderinformationen und Aktuelles aus der LEADER-Region Kamptal. Zusätzlich kann man sich noch für extra Inhalte über Leader-Förderungen, Veranstaltungen und Aus- und Weiterbildungen anmelden und zusätzliche Informationen bekommen. Der Newsletter wird den abonnierenden Stakeholdern durchschnittlich einmal pro Quartal zugeschickt. (LEADER-Region Kamptal, 2021)

Die wichtigsten Informationen über Projektthemen, Schwerpunkte, Fördermittel, Förderungshöhe, Projekteinreichung und Kontaktdaten der LEADER-Region Kamptal werden auch in Papierform ausgedruckt und als Flugblatt bzw. Broschüre an die potenziellen Projektwerber verteilt.

Die LEADER-Region Kamptal hat seit April 2020 auch eine Social-Media Präsenz, in der Form eines eigenen Facebook-Profiles unter dem Benutzernamen ‚*Verein Leader Kamptal*‘. Insgesamt 32 Personen haben das Facebook-Profil bereits abonniert (am 25.06.2021 aktualisiert). Zwischen Anfang April 2020 und Anfang Juli 2020 war

das Profil sehr aktiv, es wurden mehrmals pro Woche Beiträge veröffentlicht. Danach zwischen Juli 2020 und Nov 2020 gab es im Durchschnitt 3 bis 4 Posts im Monat. Im ersten Halbjahr 2021 findet man insgesamt 2 Posts beim Facebook-Profil der LEADER-Region Kamptal.

Die Beiträge enthalten Informationen über das LEADER-System, daneben die Vorstellung von Veranstaltungen und Projekten der LEADER-Region Kamptal. Zusätzlich werden die Abonnenten über regionale Vereine und Events, aktuelle Nachrichten und Neuigkeiten aus der Region informiert.

7 Methodik und Projektkonzeption

7.1 Qualitativer Forschungsprozess

Bei dieser Forschung wäre eine quantitative Erhebung nicht angemessen, und daher wurde entschieden, die Forschung qualitativ, mit Experten-Interview – eines Stakeholder-Dialogs - durchzuführen. *„Die qualitative Forschung ist im Vergleich viel offener und flexibler. Es geht in erster Linie um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen“* (Berger-Grabner, 2016, S. 117). Die folgenden Stichworte zu qualitativen Methoden, die bei der Analyse der Experteninterviews berücksichtigt wurden, sind die Offenheit, die Sensibilisierung, die Fallbezogenheit und die Gegenstandsangemessenheit (Brüsemeister, 2008, S. 47).

Die Forschung fokussiert zunächst auf die zukünftige Entwicklung der Marketingkommunikation bzw. der Kommunikation zwischen den Stakeholdern in der LEADER-Region Kamptal. Es handelt sich in einem ersten Schritt, um eine gründliche und umfangreiche Recherche in Fachbüchern, Studien, Fachartikeln und statistischen Datenbanken. Nachher, als nächster Schritt wurde eine qualitative Sozialforschung durchgeführt.

Die qualitative Sozialforschung bietet verschiedene Typen von Befragungen an. Aufgrund des fachspezifischen Themas Stakeholder-Management, wurde der Stakeholder-Dialog als Erhebungsmethode gewählt. In den Interviews werden offene Fragen gestellt, da mit dieser Art des Vorgehens spezifische Themen des Stakeholder-Managements behandelt werden können.

7.2 Experteninterviews mit Kern-Stakeholdern

Erstens soll definiert werden, wer Experte auf einem bestimmten Themengebiet sind. *„Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“* (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 13).

Von den drei Varianten des Experteninterviews wurde das explorative Experteninterview als qualitative Forschungsmethode ausgewählt, da explorative Experteninterviews häufig *„informativische Interviews“* sind: Sie zielen darauf ab, Informationen über das Umfeld des Untersuchungsbereichs zu sammeln. Dabei wird das „technische Wissen“ oder „Prozesswissen“ als Faktum interpretiert (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 23). Es wurde gezielt das theoretische Wissen mit den praktischen Erfahrungen, wie Feedback und Empfehlungen abzufragen, damit ein komplettes Bild über das Umfeld erfasst werden kann.

Bei der Durchführung von Experteninterviews sind folgende wichtigen Voraussetzungen einzuhalten: die Leitfadensorientierung, die Zweckorientierung, die Offenheit, die Transparenz, die Sachlichkeit, die Vertraulichkeit, die Neutralität, und eine hinreichende Sachkenntnis über das untersuchende Thema (Brink, 2013, S. 133).

Die Befragten sind Vertreter der Mitgliedsgemeinden der LEADER-Region Kamptal. Sie wurden ausgewählt, da sie bei der Stakeholder-Analyse als die wichtigsten Stakeholder bzw. die Kern-Stakeholder der LEADER-Region Kamptal definiert wurden. Die BürgermeisterInnen bzw. GemeindevertreterInnen haben meist mehrere Stakeholder-Rollen in einer Person - z. B. sind sie Bürger, Betreiber lokaler wirtschaftlicher Betriebe, sitzen in der lokalen Verwaltung, oder sind Teil des LEADER-Gremiums - und so können sie verschiedene Standpunkte repräsentieren.

Die VertreterInnen der LEADER-Region Kamptal Mitgliedsgemeinden (z. B. BürgermeisterInnen), die teilweise im Vorstand der LEADER Kamptal sitzen, werden befragt, inwiefern die regionale Entwicklungsstrategie effektiv funktioniert; was sie für die wesentlichsten Entwicklungsthemen bzw. Entwicklungsfelder halten; wie das

existierende Marketingkommunikationssystem in der LEADER Region Kamptal aussieht; und welche Marketingkommunikationsinstrumente das existierende System verbessern könnten. Der Interviewleitfaden mit der vollständigen Liste der Interviewfragen befindet sich im Anhang (auf der Seite 94) der Masterarbeit.

7.3 Befragung

Für die Unterstützung bei der Befragung wurde der Interviewleitfaden erstellt, der durch als Grundgerüst und als Orientierung bei den Befragungen diene. Dieser Leitfaden beinhaltet 13 offene Fragen über die LEADER-Region und die Rolle des LEADER-Systems in der Region.

Als erstes wurden die Gesprächspartner begrüßt, danach haben sich die Beteiligten untereinander. Im Hauptteil des Interviews wurden die 13 offenen Fragen beantwortet, deren Ziel es war die Motivationen, die Erfahrungen und die Empfehlungen der Befragten kennenzulernen. Dabei sollen einerseits die gestellten Forschungsfragen beantwortet werden und andererseits sollen die gegebenen Empfehlungen ausführlich begründet werden.

Alle Mitgliedsgemeinden wurden via E-Mail, die die Beschreibung des Interviewziels und der Interviewfragen beinhaltete, für ein persönliches Gespräch angefragt. Mit den interessierten Gemeinden wurden dann Terminen vereinbart, und die persönlichen Interviews entweder vor Ort oder via Videokonferenz durchgeführt. Die Befragten wurden über die Datenschutzmaßnahmen informiert und die Bereitstellung der Masterarbeit nach Abschluss versprochen.

Die Namen und anderen persönlichen Daten der Interviewten wurden während der Transkription anonymisiert, deshalb wurden die Befragten in der Darstellung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse als *Gemeindevertreter A, B, C, D, E, F und G* bezeichnet.

7.4 Zusammenfassende-Inhaltsanalyse

Die Transkripte der Interviews wurden nach zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2015, S. 70) ausgewertet. Als Hauptteil der Kodierung der Interview-Transkripte wurden sieben Themenfelder von den Interviewfragen aufgebaut. Die folgenden 7 Kategorien wurden festgelegt:

Kategorie 1: Positionierung der LEADER-Region Kamptal

Kategorie 2: Beurteilung des LEADER-Systems

Kategorie 3: Kooperation in der Region

Kategorie 4: Evaluierung der aktuellen Marketingkommunikation

Kategorie 5: Empfehlungen zur Marketingkommunikation

Kategorie 6: Motivation der Stakeholder

Kategorie 7: Prognose der LEADER-Region Kamptal.

In den Transkripten der Interviews werden die Ablenkungen wie Pausen, Husten oder Hintergrundgeräusche ignoriert, außerdem werden die verschiedenen österreichischen Dialekte ins Hochdeutsch übersetzt. Trotz aller Änderungen, werden die Interviews wörtlich gehalten (Mayring, 2015, S. 57).

Die Antworten aller Befragten wurden nach der Kategorisierung generalisiert und erst dann wurden die Aussagen miteinander verglichen bzw. am Ende zusammengefasst. Die wesentlichen Ergebnisse der Kodierung und der Auswertungen werden in die Kapitel 8 der Masterarbeit (siehe S. 62) integriert und für den Leser verständlich und überprüfbar dargestellt.

8 Darstellung der Ergebnisse

Im Kapitel 8 werden die laut zusammenfassender Inhaltsanalyse verarbeiteten Interviewantworten thematisch kategorisiert, beschrieben und zum besseren Verständnis mit Zitaten der Befragten unterlegt.

Die Interviewfragen zielen auf die Erfahrungen, die Meinungen bzw. die Beurteilungen über das LEADER-System generell, die Charakteristiken der LEADER Region Kamptal und die Marketingkommunikation in der LEADER-Region Kamptal ab. Daraus kann die Einstellung, die Motivation und das Engagement der Stakeholder erkannt werden. Letztendlich können darauf basierend Empfehlungen für Entwicklungsmaßnahmen gegeben werden.

Insgesamt wurden sieben Interviews durchgeführt, das ist jeweils eine Person aus den 7 Gemeinden, die durch Stakeholder-Dialoge befragt wurden. Das bedeutet, dass 7 von 27 Mitgliedsgemeinden, also ein Viertel der Gemeinden der LEADER-Region Kamptal an der Befragung teilgenommen haben. Der Grund für die Ablehnung der Anfrage war in den meisten Fällen der Zeitmangel der Gemeindevertretung.

8.1 Kategorie I – Positionierung der LEADER-Region Kamptal

Hauptcharakteristik der LEADER-Region Kamptal

Zuerst wurden die teilnehmenden Gemeindevertreter gebeten in einem Satz zu formulieren, was die Hauptcharakteristik der LEADER Region Kamptal ist. Für manche war es nicht einfach das zu beantworten, weil nicht alle Gemeinde zur geographischen Kleinregion Kamptal gehören und deswegen war die erste Frage verwirrend. Alle Antworten auf diese Frage waren im Endeffekt ähnlich.

Am häufigsten wurde das Kamptal und das Waldviertel als eine durch den Wald und das Wasser dominierte Naturlandschaft beschrieben. Im Kamptal gibt es viel unberührte Natur zu genießen, wie es in der folgenden Aussage vom Gemeindevertreter E zusammengefasst wurde: „*Das Kamptal ist Millionen Jahre jung*“ und das Kamptal

ist die Region, „*wo man die Natur genießen und die Seele baumeln lassen kann*“ (Gemeindevertreter E).

Die Vielfältigkeit und das hohe Niveau an Natur- und Kulturlandschaften ist noch bedeutender in der Region, als die Anzahl der Sehenswürdigkeiten. „*Wir sind eine sehr komplexe und verschiedenartige LEADER-Region. Ich glaube, dass es keine LEADER-Region gibt, wo so viel Vielfalt vorhanden ist als das, was wir in dem LEADER-Region Kamptal haben.*“ sagte der Gemeindevertreter G.

Außer durch Natur- und Kulturlandschaften definiert sich die Region durch ihre Traditionen bzw. ihre traditionelle Wirtschaft und hier -hauptsächlich die Landwirtschaft, den Wein- und Obstbau und die darauf basierenden hochwertigen regionalen Produkte.

„*Es ist eine Landschaft, die durch Weinbau und Wald geprägt ist, und sehr viel für den sanften Tourismus bietet*“ (Gemeindevertreter F). Die Natur, die Kulturlandschaften und die traditionellen Wirtschaftssektoren gemeinsam unterstützen den Aufbau eines erfolgreichen Tourismus in der Region. Darüber wird detaillierter im nächsten Abschnitt geschrieben.

Die größten Herausforderungen und Potenziale der LEADER-Region Kamptal

In der zweiten und dritten Frage wurden die Teilnehmenden nach ihrer Meinung über die größten Potenziale bzw. die wichtigsten Herausforderungen der Region befragt. Die Potenziale und die Herausforderungen hängen in den meisten Fällen zusammen, da die Lösung der Herausforderungen die Voraussetzung für die Nutzung der Potenziale ist.

Bei 3 von 7 Gemeinden (Gemeindevertreter A, C und F) sind die große räumliche Trennung, die Segmentierung und die Inhomogenität der Mitgliedsgemeinden die größten Herausforderungen bzw. Probleme der LEADER Region Kamptal. Gemeindevertreter C und D haben den Fokus auf die enormen Potenziale der lokalen Bevölkerung, der Jugend, den Vereinen und die Gemeinschaften gelegt, um die Kohäsion, die Identität und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Obwohl die Abwanderung aus der Region eine rückläufige Tendenz zeigt, ist die Abwanderung bzw. das lange Pendeln in einigen nördlichen Gemeinden ein existentes Problem. Laut Gemeindevertreter C und F ist eine der größten Herausforderungen die lokale Bevölkerung und hier v.a. die Jugend durch ausreichende Arbeitsmöglichkeiten, einen attraktiven Lebensraum und ein lebhaftes Gemeinschaftsleben in der Region zu halten.

Laut Gemeindevertreter B und E ist der Verlust natürlicher Ressourcen und regionaler Eigenschaften die größte Gefahr für die Region. Ihrer Meinung nach, ist es die wichtigste Aufgabe der Region, die Balance zwischen Modernisierung, industrialisierter Wirtschaft und Tradition, Umwelt und Natur zu finden. Der Gemeindevertreter C hat hervorgehoben, dass die Infrastrukturentwicklung öfters mit Umweltverschmutzung einhergeht. Deshalb soll eine umweltschonende Mobilität entwickelt werden. Zum Beispiel soll der öffentliche Verkehr in der ganzen Region ausreichend ausgebaut werden.

Wegen der vielfältigen Natur- und Kulturlandschaft sehen die Gemeinden B, C, D und E es so, dass sich die Region als Naherholungsgebiet anstatt als Wirtschaftsgebiet entwickeln sollte: ein großes Potenzial liegt in der Vermarktung der intakten Natur mit den Hauptthemen Wald und Wasser. Bei der Gemeinde F wurden die folgenden Themenschwerpunkte und Tourismusbranchen angeführt: Wandertourismus, Erholung, Wald, Wasser, Wein, Tradition, Sport- und Jugendtourismus.

Bei 4 von 7 Gemeinden (Gemeindevertreter D, E, F und G) wäre es essenziell für die Regionalentwicklung, die Möglichkeiten des Tourismus effektiv auszubauen. Eine gemeinsame Strategie soll mit einem sanften Tourismus im Mittelpunkt erarbeitet werden, parallel mit einheitlichen Lenkungsmaßnahmen, die von der LEADER-Region initiiert werden. Gemeindevertreter A, B und D haben während des Interviews betont, wie wichtig es wäre bei der Vermarktung der LEADER-Region den Tourismus mit regionalen Produkten zu verknüpfen, und die gesamte LEADER-Strategie darauf aufzubauen.

Durch die Spezialisierung innerhalb der Region, sollen die meisten Gemeinden aktiviert bzw. in den Tourismus einbezogen werden. Während des Interviews wurde

hervorgehoben, dass man darauf achten muss, auch die Bevölkerung der Nachbargemeinden auf diese Reise mitzunehmen bzw. das parallel zu entwickeln. Der Gemeindevertreter G wurde es so formuliert, dass die Tagesausflüge innerhalb der Region via Regionalmarketing verknüpft werden sollten, um die Vielfalt der Landschaften und die möglichen Aktivitäten effektiv zu nutzen. Außerdem sollen Übernachtungsmöglichkeiten in möglichst vielen Gemeinden angeboten werden.

„Die Besucher wollen die Region besuchen, sie wollen die gesamte schöne Natur genießen und wollen einfach schöne Tage verbringen, um zuhause erzählen zu können.“ (Gemeindevertreter A)

8.2 Kategorie II – Evaluierung des LEADER-Systems

Mit der zweiten Frage, wurden die Gemeindevertreter gebeten, das LEADER-System generell zu beurteilen bzw. es zu evaluieren. Dabei kam es zu einer einheitlichen Stellungnahme zum Thema LEADER-System – in Form einer scharfen negativen Kritik seitens der Befragten: die Projekteinrichtung wäre kompliziert, aufwändig und besonderes zeit- und personalintensiv. Es gäbe viele Projektablehnungen durch die Beamten des Landes Niederösterreich, außerdem gäbe es keine Möglichkeiten kleine Fehler nachträglich auszubessern. Laut den Befragten ist das größte Problem des LEADER-Systems eindeutig der hohe administrative Aufwand.

Die Gemeinde B brachte das Problem folgendermaßen auf den Punkt: *„Bei einem Projekt wurden Bananenschachteln voll mit Unterlagen hinübergebracht, und es war noch zu wenig“* (Gemeindevertreter B). Dieser administrative Aufwand wird mit jeder Periode immer schwieriger, weshalb es für viele Gemeinden keine Kosten-Nutzen-Leistung mehr gibt in der LEADER-Region zu bleiben. Speziell kleinere, periphere Gemeinden sind wegen dieser Struktur benachteiligt, weil sie nicht über die benötigten Ressourcen verfügen.

Die - trotz der Schwierigkeiten - erfolgreichen Antragsteller – nämlich 3 von 7 Gemeinden, die Gemeindevertreter A, C und F - haben auch die positive Seite der Fördermittel artikuliert: Es ist wichtig den ländlichen Raum zu fördern, die dazu passenden EU-Fördermittel sollten die Gemeinden versuchen zu nutzen. LEADER

wäre dafür eine attraktive Förderschiene mit hohen Förderquoten und gut förderbaren Projekten.

Zusammenfassend kann gesagt werden: *„Man kann eine gewisse Summe an Fördermittel lukrieren, aber man muss nachdenken ob der bürokratische Aufwand sich überhaupt rechnet“* (Gemeindevertreter C)

8.3 Kategorie III – Kooperation

Die Befragten wurden gebeten, sich über die Zusammenarbeit mit dem LEADER-Managementteam bzw. die Kooperation mit den anderen Mitgliedern der LEADER-Region Kamptal zu äußern.

Zuerst wurde die Zusammenarbeit mit dem LEADER-Managementteam angesprochen.

Grundsätzlich hat das LEADER-Managementteam ein positives Feedback bekommen. Laut den befragten Gemeindevertretern ist die Managerin der LEADER-Region Kamptal kompetent, fleißig, hilfsbereit, professionell, engagiert und zuverlässig.

Jedoch wurde in einem Interview darauf hingewiesen, dass einige periphere Gemeinden sich bei der Beratung, beim Austausch bzw. bei der Themensuche etwas vernachlässigt fühlen. Der Gemeindevertreter C, der ein Mitglied des Gremiums ist, hat sich folgendermaßen geäußert: er kennt auch Gemeinden, die damit Probleme haben, aber seiner Meinung nach, können und sollen alle Mitglieder selbst aufs Management zugehen und selbst die Initiative ergreifen bzw. um Hilfe bitten.

Demnächst wird die Zusammenarbeit mit den anderen LEADER-Mitgliedern ausgewertet. Nicht alle Befragten haben dabei Erfahrungen, aber die Gemeinden, die schon einige Erfahrungen bei kooperativen Projekten haben, haben ein positives Feedback gegeben.

Der Kremstal-Weitwanderweg bei 4 von 7 befragten Gemeinden wurde als gutes Beispiel für ein gelungenes, gemeinsames Projekt wurde erwähnt. An diesem Pro-

jekt zur Entwicklung des ländlichen Raums haben 11 Gemeinden inner- und außerhalb der LEADER-Region Kamptal zusammengearbeitet. Es ist ein besonders erfolgreiches Projekt gewesen, denn es hat eine sehr gute Innen- und Außenevaluierung bzw. ein gutes Feedback bekommen.

Der Gemeindevertreter G sagte dazu: *„Bei gemeinsamen Projekten können die Gemeinden einander besser kennenlernen, daraus können sich dann gemeindeübergreifende Aktionen entwickeln.“* Die Investition von Zeit, Geld bzw. Personal zahlt sich aus, außerdem kann ein gemeinsames Projekt eine größere Wirkung hervorrufen. Trotzdem *„versuchen viele Gemeinden, auch die kleinere, selbst etwas zu entwickeln, was nicht geht“* (Gemeindevertreter F).

Es gibt immer wieder aktivere und passivere Teilnehmer bzw. Mitglieder. Der Gemeindevertreter B konstatiert: *„Wie bei jeder Gruppe, gibt es ein paar sehr aktive Gemeinden, die sehr gut mitarbeiten und zusammenarbeiten und es sind ein paar Mitgliedern, die nur die ‚Rosinen aus dem Kuchen‘ herauspicken und eigentlich keinen Beitrag leisten“* (Gemeindevertreter B).

Die räumliche Trennung erschwert die Zusammenarbeit, denn es ist einfacher im selben Bezirk bzw. in derselben Kleinregion zu kooperieren. Die Konflikte, die eher Meinungsverschiedenheiten genannt wurden, eskalieren nicht, weil sie sofort diskutiert und gelöst werden.

Als wesentlichster Punkt muss betont werden, dass jede befragte Gemeinde Prinzipien wie Zusammenarbeit, Zusammenhalt bzw. Mithilfe - z.B. bei der Ideenfindung anderer Gemeinden - besonders wichtig findet. Das ist ein sehr positiver Ausgangspunkt für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen den LEADER-Mitgliedern der LEADER-Region Kamptal.

8.4 Kategorie IV – Marketingkommunikation der LEADER Kamptal

In dieser Kategorie wurden die teilnehmenden Gemeindevertreter nach der aktuellen Marketingkommunikation – v.a. den Informationswegen und dem Informationsfluss - zwischen dem LEADER-Managementteam und den LEADER-Mitgliedern befragt.

Alle Befragten sind mit dem Inhalt und mit der Häufigkeit des Newsletters und der Homepage, also mit der Einwegkommunikation vom LEADER-Management in Richtung der Mitglieder bzw. der anderen Stakeholder, zufrieden. Alle sind der Meinung, dass die weiterführenden Grundinformationen in diesen Medien regelmäßig aktualisiert werden und so vollständig zur Verfügung stehen sollten. Der Informationsaustausch zwischen den Betroffenen passiert via Telefonat, persönlichen Gesprächen und regelmäßigen Sitzungen (Gremium-Sitzungen, Projektgruppen, usw.)

Zwecks zukünftiger Verbesserung des Kommunikationssystems in der LEADER-Region Kamptal, haben sich die Kernstakeholder nach den bevorzugten Kommunikationsmitteln und Kommunikationswegen erkundigt.

Alle Befragten bevorzugen persönliche Gespräche oder wenigstens Telefonate. *„Natürlich kann man vieles am Telefon oder per Videokonferenz abstimmen, aber es gibt nichts über den persönlichen Kontakt“* (Gemeindevertreter C). *„Man fährt zu einer Sitzung oder zu einem Infoabend, und wenn das Hauptthema vorbei ist, dann bespricht man das, was im Alltag so irgendwie hängen bleibt“* (Gemeindevertreter G).

Auch die Videokonferenz wird als praktisches Kommunikationsmittel genutzt. Zum Beispiel, wurde das vom Gemeindevertreter der Gemeinde B folgenderweise artikuliert: *„Vorher (bevor COVID-19) haben wir uns immer geweigert, aber mittlerweile habe ich festgestellt, dass es ein sehr brauchbares Medium ist“* (Gemeindevertreter B). Bei kurzen Abstimmungen mit dem Managementteam und mit den Projektgruppen kann ein Videoanruf besonders zeitsparend sowie umweltschonend sein. Laut den Befragten ist die Nutzbarkeit so einer Videokonferenz beschränkt, weil es mit mehr als 5 Personen unpersönlich wird bzw. es schwierig wird sich zu konzentrieren.

Die Relevanz des Postwegs sinkt, aber bei umfassenden Unterlagen, graphischen Bildern oder wegen des Datenschutzes kann es trotzdem sehr brauchbar sein.

Laut den Befragten hat das populärste Kommunikationsmittel E-Mail bzw. Newsletter auch Pros und Kontras. Auf der einen Seite ist es von Vorteil, dass es den Postweg ersetzen kann, weil viele Informationen schnell und kompakt vermittelt werden können. Auf der anderen Seite ist es von Nachteil, dass eine immer größer werdende E-Mail-Flut den Informationsfluss verzögert und deshalb können wichtige Informationen verloren gehen können. Ein weiterer Nachteil wurde von der Gemeindevertreter E erwähnt: *„Kommunikation hat die oberste Priorität und da ist E-Mail schreiben viel zu wenig, denn die persönliche Kommunikation oder eben zumindest ein Telefonat, haben schon wesentlich mehr Wert als eine E-Mail zu senden“* (Gemeindevertreter E).

Die Gemeindevertreter sind der Meinung, dass Homepages für die reine Informationseinholung praktisch sind. Wichtig sind die Aktualität und die Richtigkeit der Informationen und die überschaubare und logische Struktur der Website.

Alle Befragten verwenden Social-Media, es wurde dabei aber angemerkt, dass man erst die richtige bzw. geeignete Plattform für bestimmte Zwecke finden muss. Facebook passt gut zur Außenkommunikation, aber Facebook-Messenger wird bei den Befragten nicht mehr verwendet. Eine WhatsApp-Gruppe zu nutzen, macht für einen kurzen und prägnanten Informationsaustausch in Projektgruppen Sinn. Ihr Vorteil ist der schnelle Informationsaustausch, ihr Nachteil ist, dass die Datenschutzvoraussetzungen nicht gegeben sind. Die Befragten würden gerne eine spezielle, dem Datenschutzrecht gerecht werdende Applikation nutzen, damit nur die inneren Stakeholder Zugriff auf die Daten zu Projekten bzw. Projekteinreichungen haben.

Die Online-Co-Working Spaces, wie z.B. Microsoft Teams werden - noch - nicht genutzt. Die befragten Gemeinden sehen diesbezüglich keine Notwendigkeit, und nutzen jene Tools, die den Datenschutz erfüllen. Sie haben generell noch keine Erfahrung mit der schriftlichen digitalen Zusammenarbeit, nur mit den bereits erwähnten Gesprächen in Online-Konferenzen.

8.5 Kategorie V – Empfehlungen zur Marketingkommunikation

Am Ende der Interviews wurden die Befragten gebeten, ihre eigenen Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Regionalmarketings bzw. der Marketingkommunikation abzugeben. Sie wurden gefragt, ob sie nützliche Einfälle zur besseren Einbeziehung bzw. Kooperation oder zum Stakeholder- Engagement generell hätten.

Jeder Befragte gab an, neben der internen Marketingkommunikation gleichzeitig auch die externe Marketingkommunikation zu verstärken. Das bedeutet, dass alle Stakeholder der LEADER-Region besser informiert bzw. besser miteinbezogen werden sollten. Laut den Befragten ist es die wichtigste Aufgabe, die Bevölkerung mehr über LEADER zu informieren bzw. aufzuklären. Mögliche nutzbare Medien dabei wären Presseberichte in den Gemeindezeitungen bzw. Bezirksblättern, und außerdem die Informationsweitergabe durch lokale Vereine (Aussage vom Gemeindevertreter C). Über Social-Media wäre es auch möglich alle Generationen miteinzubeziehen (Aussage vom Gemeindevertreter B).

Die Vertreter der Gemeinden D und G haben aber zu diesem Punkt angemerkt, dass die Bevölkerung bereits jetzt mit zu viel Informationen überfordert ist. Für das Gemeindeleben gibt es oft keinen Raum, keine Zeit und auch keine Kraft mehr, deshalb sollten die Informationen kurz und prägnant gehalten werden, die Presseartikel müssen kurz und eher mit Fotos aufbereitet werden.

Nach der Meinung der Gemeinden B und C wäre der Austausch zu anderen LEADER-Regionen auch für die Funktionäre interessant – z.B. könnten Austauschtreffen stattfinden und bei Besichtigungstouren einige Vorzeigeprojekte bzw. Praxisbeispiele angesehen werden.

Die Mitgliedsgemeinde E möchte Informationen über alle laufenden und nicht nur über die beschlossenen LEADER-Projekte bekommen. Mit dieser Form des Einbezugs und Austausches könnte die Effektivität bei der Projekteinreichung der LEADER-Mitglieder verbessert werden. Zusätzlich wurde die Relevanz der nachträglichen Projekt-Evaluierung vom Gemeindevertreter der Gemeinde F betont: z. B. wäre es wichtig, den praktischen Nutzen einzelner Projekte zu beurteilen, um nachfolgende LEADER-Strategien besser entwickeln zu können.

Zum Schluss wurde vom Gemeindevertreter G noch eingebracht, wie wichtig eine positive Einstellung – z.B. das Projekt als Aufgabestellungen anstatt als Problemstellungen zu sehen - für eine effektive Zusammenarbeit ist. Außerdem wurde die Wichtigkeit der im Mittelpunkt stehenden Prinzipien, wie Kooperation, Gemeinschaft, Lebensqualitätssteigerung und Wir-Gefühl betont.

8.6 Kategorie VI – Motivation

Die teilnehmenden Gemeinden wurden mit der fünften und zehnten Frage gebeten, eine Stellungnahme zu ihrer Motivation und ihren wichtigsten motivationssteigernden Faktoren abzugeben.

Die größeren Gemeinden halten sich für die LEADER-Region als bedeutsamer, z.B. versteht sich die Gemeinde E - wegen ihrer zentralen Lage - zwischen den verschiedenen Teilen der Region als Verbindungsglied. Bei den meisten befragten Gemeinden sind die Einstellungen zu diesem Thema eher negativ - sie machen zwar mit, aber wegen der Erfolgslosigkeit bei der Projekteinrichtung sinkt ihre Motivation. Die peripheren Gemeinden sind unzufrieden, denn sie fühlen sich übersehen und ungehört. Sie denken, dass ihre Ideen ignoriert werden, und das ist sehr demotivierend. (Aussage vom Gemeindevertreter D)

Unter den motivationsgenerierenden Faktoren stehen die finanziellen Aspekte auf dem ersten Platz. Eine Vereinfachung des Systems wäre den Projektbewerbern das Wichtigste, weil die hohe Komplexität des bürokratischen Ablaufs äußerst demotivierend ist. Beispielsweise sagte der Vertreter der Gemeinde E: *„Wenn ich den Förderantrag anschau, interessiert es mich schon nicht mehr“* (Gemeindevertreter E).

Eine einfachere Projektbeschreibung und Beantragung, eine flotte Bewilligung, letztendlich die rasche Fördermittelauszahlung würde die Motivation und die Aktivität der Mitglieder steigern.

Auch würde die Bewilligung gemeindeübergreifender Projekte die Motivation zur Kooperation steigern. Zusätzlich könnte eine intensivere Einbeziehung der regionalen Bevölkerung – wie es von den Kernstakeholdern gewünscht wird – ebenfalls motivationssteigernd wirken.

8.7 Kategorie VII – Prognose der Weiterentwicklung

Zum Schluss wurden die teilnehmenden Mitgliedsgemeinden über ihre Meinung zur künftigen Weiterentwicklung der LEADER-Region Kamptal befragt. Die Antworten sind sehr geteilt, einige Antworten sind teils pessimistisch, anderen stellen grundsätzlich positive Prognosen vor, die jedoch an viele bestimmte Voraussetzungen gebunden sind.

Die Optimisten sehen es als besonders wichtig und positiv an, dass es eine EU-weite Förderschiene für die ländlichen Regionen gibt. Generell war der Weg, den die LEADER-Region Kamptal in der letzten Förderungsperiode ging, richtig. Denn die Förderungen sind voll ausgeschöpft geworden, die Projekte haben durchaus zu einer Weiterentwicklung der Region geführt, und auch das Niveau des Tourismus ist gesteigert worden.

Die Mehrheit der Befragten betont, wie wichtig es für die Zukunft der LEADER-Region Kamptal wäre, in derselben Form, ohne Mitgliedsveränderungen zusammenzubleiben und zahlreiche gemeinsame Projekte umzusetzen. Zugleich sind aber andere Mitgliedsgemeinden der Meinung, dass, wenn keine Systemreform stattfindet - sie nicht weitermachen wollen, weil sich nicht einmal der Mitgliedsbetrag auszahlt.

8.8 Zusammenfassung

Alle Befragten sehen die Charakteristik und die Entwicklungsrichtung der LEADER-Region Kamptal gleich/gleichermaßen. Außerdem stehen die Aussagen der Befragten im Zusammenklang mit der Lokal Kontext Analyse (s.o. Kapitel 3 S 11).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Region reich an Natur- und Kulturlandschaften ist und auch noch viele Traditionen gepflegt werden. Die Wirtschaft der Region basiert auf Familienbetrieben und KMUs, von denen viele in der Forst- und Landwirtschaft (Obst- und Weinbau) angesiedelt sind. Das Regionalmanagement soll auf sanften Tourismus mit hochwertigen Regionalprodukten und Dienstleistungen basieren, die durch ein vernetztes, kooperatives Regionalmarketing miteinander verknüpft sind.

Das LEADER-System generell wird durch die Befragten teilweise scharf aber konstruktiv kritisiert. Diese ist ähnlich der Kritik des LEADER-Forums und der von ELARD formulierten Kritik (s.o. im Kap. 3.4 S 16). Die EU reagiert darauf und plant in den folgenden Perioden Vereinfachungs- und Flexibilitätsreformen (s.o. im Kapitel 3.5 S. 22). Die LEADER-Mitglieder haben leider keine direkte Wirkung auf die EU bzw. auf die nationale Ebene, jedoch können sie auf lokaler bzw. regionaler Ebene viel erreichen, um die Effektivität, die Entwicklungsfähigkeit und die Nachhaltigkeit der LEADER-Region zu verbessern.

Die befragten Gemeinden beurteilten die Arbeit des LEADER-Managementteams, als auch die Zusammenarbeit mit diesem grundsätzlich positiv. Die Befragten halten LEADER für eine wichtige und nützliche Organisation und schätzen die Fördermittel. Sie sehen die kooperative Arbeit, die gemeinsamen Projekte und das Streben nach Zusammenschluss als sehr positiv an; die vorliegende Masterarbeit kann dabei helfen, die Projekte effektiv umzusetzen, indem sie die nötigen Tools und das Knowhow anbieten.

Bei der Marketingkommunikation haben die persönlichen Begegnungen und die dabei stattfindenden Gespräche die größte Signifikanz. Aber auch die Nutzung moderner digitaler Kommunikation bzw. Social-Media ist weit verbreitet, und alle sind dafür offen dieses neue technische Potenzial auszuschöpfen.

Die Kernstakeholder haben viele Ideen, sie sind für die Zusammenarbeit hochmotiviert, und möchten außerdem die aktive Teilnahme fördern. Bei der parallelen Weiterentwicklung der internen und externen Marketingkommunikation besteht jedoch noch Bedarf. Von den Befragten wurde hervorgehoben, wie wichtig es wäre, ein breites Spektrum der Bevölkerung über LEADER zu informieren und mehr miteinzubeziehen.

Die finanzielle Motivation ist bei den befragten LEADER-Mitglieder am wichtigsten, und LEADER wird hauptsächlich als eine EU-Förderungsmöglichkeit betrachtet. Dennoch spielen die immateriellen Prinzipien, wie Kooperation, Kohäsion, Hilfestellung und Langfristigkeit, eine ebenfalls wichtige Rolle als Motiv. Diese können als Basis für die Weiterentwicklung der Marketingkommunikation bzw. des Stakeholder-Managements (im Kapitel 10.1 S. 79) verwendet werden.

9 Beantwortung der Forschungsfragen

9.1 Forschungsfrage I

„Welche Erfolgsfaktoren des (CSR-)Stakeholder-Managements gibt es und wie können diese Elemente in das Regionalmanagement implementiert werden, um das Stakeholder-Engagement zu verbessern?“

Die Erfolgsfaktoren des Stakeholder-Managements wurden bei den theoretischen Grundlagen des Stakeholder-Ansatzes von CSR (s. o. Kap. 5.3 S. 37) genau beschrieben. Einführend kann man sagen, dass die Stakeholder-Einbeziehung die Stakeholder-Zufriedenheit verbessert und auch das Vertrauen, die Aktivität und die Kooperationsfähigkeit der Stakeholder positiv beeinflusst. Daneben wird das Innovationspotential gesteigert und es gelangt mehr Wissen über die Stakeholder-Ansprüche ins Unternehmen. Diese Prozesse unterstützen die Strategieentwicklung, vermindern strategische Risiken und sparen Kosten. Indirekt können diese Prozesse des Stakeholder-Engagements die Effizienz, den Markenwert bzw. die Erlöse einer Organisation steigern.

In den letzten Jahren wurden die Merkmale, die Relevanz und die Auswirkungen der Stakeholder-Dialoge auf regionaler Ebene untersucht. Beim Regionalmanagement bzw. beim LEADER-System stellt sich der Bedarf an die Einbeziehung der regionalen bzw. lokalen Akteure ein (siehe Kap. 5.5 S. 41). Der Stakeholder-Ansatz tritt bei der allgemeinen Zielsetzung von LEADER auf (s.o. Kap. 4.3. S. 28), aber nur als Prinzip der Nachhaltigkeit, ohne Methoden für die Implementierung bzw. praktische Anwendung des Stakeholder-Managements.

Durch eine ethikbasierte, aktive und kontinuierliche Stakeholder-Engagement-Methode kann das Niveau der Stakeholder-Einbeziehung langfristig erhöht werden. Die wichtigste Aufgabe ist es, eine regelmäßige Stakeholder-Analyse durchzuführen und dabei die Stakeholder mit ihren Ansprüchen kennenzulernen. Damit sollten dann die aktivsten Akteure, die sogenannten Kern-Stakeholder bestimmt werden. Vom Unternehmen sollten alle Stakeholder mit aktuellen und vollständigen Informa-

tionen versorgt werden. Die aktiven Stakeholder können bei der Zwei-Weg-Kommunikation – Konsultation, Kooperation, Ermächtigung – einbezogen werden, die dann eine sogenannte Brückenfunktion zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern bzw. zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen erfüllt (s.o. Kap. 5.4 S. 38.).

Nach der Identifizierung der Gemeindevertreter als Kern-Stakeholder der LEADER-Region Kamptal wurden diese u. a. über ihre Einstellungen und Meinungen, über die Hauptfaktoren des Stakeholder-Engagements – die Motivation, die Kooperation, die Mitteilung von Kritik oder Ideen – und über die Gemeinsamkeiten befragt. Im Einklang mit der Theorie, wurden die hervorgehobenen Werte bei den Befragten als wesentliche Elemente der Effektivität der LEADER-Region Kamptal wahrgenommen. Obwohl dieser Anspruch bei den befragten Gemeindevertretern bestätigt wurde, sind die in der Praxis laufend verwendeten Instrumente des Stakeholder-Managements noch zu implementieren.

Die zum Stakeholder-Engagement geeigneten nachhaltigen (CSR-)Marketinginstrumente werden bei der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage vorgestellt.

9.2 Forschungsfrage II

„Welche nachhaltigen Marketinginstrumente können das langfristige Stakeholder-Engagement in der LEADER-Region Kamptal unterstützen?“

Basierend auf der bearbeiteten Literatur, kann zuallererst konstatiert werden, dass alle Marketing-Management-Prozesse auf die Erkennung und Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse abzielen. Die Nachhaltigkeit ist in beiden Marketing-Bereichen – beim CSR-Marketing als auch beim Regionalmarketing – als Grundprinzip enthalten. Trotz dieses Umstands, besagt die Theorie, dass bei der Regionalentwicklung vorrangig der klassische Marketing-Mix anstatt den nachhaltigen Marketing-Management-Instrumenten genutzt wird (s.o. Kap. 6.2 S. 46.)

Das Stakeholder-Management, als essenzieller Teil des generellen Marketings, kann klassisches Marketing mit nachhaltigem Marketing verbinden. Obwohl die Produktpolitik, die Preispolitik und die Vertriebspolitik auch beim nachhaltigen Ansatz

des Marketings eine wichtige Rolle spielen, kann die Kommunikationspolitik als Marketinginstrument eines Unternehmens – oder in diesem Fall, einer Organisation – die Beteiligten am besten einbinden.

Laut den theoretischen Grundlagen ist der Grund dafür, – mit der Voraussetzung, dass andere Marketing-Instrumente auch nachhaltig, authentisch und transparent sind, – dass das Unternehmen die Informationen dadurch an ihre Stakeholder vermittelt. Die Kommunikation ist in die umgekehrte Richtung genauso wichtig, denn dadurch können die Stakeholder ihre Ansprüche, Meinungen oder Probleme über die unternehmerischen Verantwortungen (wie die Botschaft, die Strategie, die Produkte, die Produktion oder die Vermarktung) ausdrücken. Diese Wechselwirkung kann via Stakeholder-Kommunikation verstärkt werden (s.o. Kap. 6.1S 44).

Bei den Experteninterviews wurde deshalb das Thema der nachhaltigen Marketing-Kommunikation hervorgehoben und ausführlich erläutert. Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage enthält die, für LEADER-Regionen geeigneten, nachhaltigen Kommunikations-Instrumente.

9.3 Forschungsfrage III

„Mit welchen Marketingkommunikationsinstrumenten bzw. Marketingkommunikationswegen kann eine nachhaltige Marketingkommunikationsstrategie in der LEADER Region Kamptal effektiv und erfolgreich implementiert werden?“

Die Theorie legt fest, dass die ethikbasierten unternehmerischen Zielsetzungen sich den vorher bestimmten Stakeholder-Ansprüchen annähern. Mit dieser Voraussetzung ergänzt die klassische Marketingkommunikation die nachhaltige Marketingkommunikation (siehe Kap. 6.1S 44). Darauf basierend wird beim Stakeholder-Ansatz der CSR behauptet, dass Stakeholder keine passiven Empfänger unternehmerischer Marketingpolitik mehr sind, sondern sie ihre Meinungen ausdrücken können und wollen. Bei der Auswahl des Kommunikationsmittels sollte das berücksichtigt werden(s.o. Kap. 6.3 S 49).

Die am häufigsten benutzten Einweg-Kommunikationswege des nachhaltigen Marketings sind die Homepage, der Newsletter, die Presseberichte, die Publikationen

v. a. die Nachhaltigkeits- bzw. Geschäftsberichte und nicht zuletzt verschiedene Social-Media-Kanäle. Social-Media steht zwischen der Ein- und Zwei-Weg-Kommunikation, da immer die Möglichkeit für direkten Meinungsaustausch – auch zwischen verschiedenen Stakeholdern – gegeben ist.

Ähnlich zur CSR-Stakeholder-Kommunikation werden die nachbezeichneten Kommunikationsmittel bei der LEADER-Regionen angewendet(s.o. Kap. 6.5 S 53). – Ausgenommen ist der Nachhaltigkeitsbericht, da er ohne externe Expertise/Unterstützung für kleinere Unternehmen, oder Organisationen, wie es der Verein der LEADER-Aktionsgruppe ist, einen hohen Ressourcenaufwand bedeutet. – Die Antworten der Experteninterviews haben die Anwendbarkeit bzw. die Popularität dieser spezifischen Kommunikationsmittel bei der Einweg-Kommunikation auch bestätigt. Diese sollen so modifiziert werden, dass sie einerseits die geeigneten Ziel- bzw. Stakeholder-Gruppen anspricht, und andererseits neben der Informationsweitergabe immer auch die Möglichkeit für den Austausch (eine Zwei-Weg-Kommunikation) ermöglicht.

Bei der Zwei-Weg-Kommunikation haben die persönlichen Kommunikationswege die größte Bedeutung. Bei den Interviewten – also den Kern-Stakeholdern – werden formelle und informelle persönliche Treffen, ergänzt mit Telefonaten, E-Mail und digitalen Lösungen, wie z. B. Video-Konferenzen bevorzugt. Die am häufigsten benutzten Zwei-Weg-Kommunikationsmittel für die Stakeholder-Kommunikation des CSRs sind die Stakeholder-Dialoge. Die verschiedenen Formen von Stakeholder-Dialogen (S. o. im Kap. 6.4 S. 51) passen gut zur Stakeholder-Konsultation und auch zur Stakeholder-Kooperation.

Da die Methoden des Stakeholder-Engagements im Regionalmanagement, in der LEADER-Region, noch nicht implementiert wurden, wurden die Experten auch nicht danach befragt. Wie bereits erwähnt, haben Prinzipien, wie Kooperation, Integration oder Kohäsion trotzdem eine wichtige Bedeutung unter den Kern-Stakeholdern der LEADER-Region Kamptal. Daraus folgt, dass ein Bedarf an der Implementierung von Stakeholder-Dialogen besteht. Sie können in die aktuelle Struktur der Zwei-Weg-Kommunikation der LEADER – wie persönliche Beratung, Projektgruppenmeetings, Vorstandssitzungen – als Module (*Plug-Ins*) eingebunden werden.

9.4 Konklusion

Es ist eine komplexe und daher auch faszinierende Aufgabe für bestehende Probleme praxismgerechte Lösungen bzw. Schnittstellen zwischen scheinbar verschiedenen Disziplinen zu finden. Gleichzeitig ist es eine große Verantwortung und Verbindlichkeit konkrete Erwartungen zu erfüllen, und bestimmte Zielsetzungen der Auftraggeber zu erfüllen.

Dennoch kann gesagt werden, dass die Analyse der vorliegenden LEADER-Region sich als erfolgreich erwiesen hat. Die Antworten auf die Forschungsfragen haben die Theorien bestätigt und die Ergebnisse der Experteninterviews wurden mit nützlichen und praktischen Inhalten ergänzt. Es konnten Hintergrundinformationen gesammelt werden, um Entwicklungsempfehlungen zur Stakeholder-Kommunikation bzw. zur Marketingkommunikation geben zu können. Die Zielsetzungen der Masterarbeit konnten damit erreicht werden und der Forschungsprozess wurde abgeschlossen.

Die Meinung der Autorin ist, dass ein gemeinsames, auf europäischer Ebene implementiertes Instrumentarium des Stakeholder-Engagements für den Bereich der Regionalentwicklung notwendig ist, um die Entwicklung der ländlichen Regionen, besonders der peripheren Regionen anzustoßen. Es wäre erforderlich, dass die EU – neben der Festlegung strategischer Zielsetzungen, wie der Stakeholder-Einbeziehung, der Kooperation, der Netzwerkbildung, der Inklusion, und der Kohäsion – unterstützende, in der alltäglichen Praxis verwendbare Instrumente zur Verfügung stellt.

Solche Instrumente, könnten z. B. eine Vorbereitungsschulung bzw. -Training zum Thema Stakeholder-Einbeziehung sein. Außerdem könnte eine Kommunikations- bzw. Stakeholder-Kommunikations-Handbuch die komplexen Aufgaben des LEADER-Managements unterstützen und erleichtern. Es wäre wünschenswert, wenn die Bedürfnisse auf EU-Ebene anerkannt, und die Fehler und Mängel der Kohäsionspolitik beseitigt würden.

10 Empfehlungen und Ausblick

Mit diesem letzten Kapitel werden Empfehlungen zum Stakeholder-Engagement bzw. zum Marketingkommunikation-Konzept der LEADER-Region Kamptal gegeben. Schließlich wird auf die Limitationen der Masterarbeit eingegangen bzw. auch Möglichkeiten für die weitere Forschung vorgeschlagen.

10.1 Empfehlungen

Die hier gegebenen Empfehlungen dienen als Grundlage für die Gestaltung eines Marketingkommunikations-Handbuchs, um das Stakeholder-Engagement zu entwickeln bzw. die Effektivität des LEADER-Managementteams zu steigern.

Benennung der LEADER-Region. Nicht alle Mitgliedsgemeinden der LEADER-Region Kamptal – wie der Name es nahelegen würde – liegen im Kamptal. Obwohl dies nicht mehr, als eine scheinbare Formalität ist, verhindert es die Kohäsion der Region. Nicht alle LEADER-Mitgliedsgemeinden fühlen sich als integraler Bestandteil des Gebiets und betrachten das LEADER-Programm nicht mehr als Möglichkeit Förderungsmittel zu lukrieren. Eine akkuratere Benennung wäre z. B. Waldviertel Mitte, möglicherweise auch Waldviertel Mitte-Süd, oder evtl. Waldviertel-Mitte-Kamptal. Die Benennung wäre in dieser Form viel inklusiver und keine Mitglieds-gemeinde würde ausgeschlossen werden.

10.1.1 Empfehlungen zum Stakeholder-Engagement

Es wird empfohlen, die Instrumente des Stakeholder-Engagements zu implementieren und sie bewusst und gezielt anzuwenden.

Stakeholder-Analyse. Die Bestimmung der Stakeholder, v. a. der Kern-Stakeholder, soll als kontinuierliche Prozess stattfinden, und jährlich aktualisiert werden.

Kern-Stakeholder, wie Gemeindevertreter, Vertreter lokaler Vereine/Organisationen und lokale Unternehmer, sollen in ihrer zentralen Rolle als ‚*Middle-Man*‘ erkannt und genutzt werden. Durch ihre Brückenfunktion können sie die aktuellen Informationen in der LEADER-Region zwischen dem Management und den Stakeholdern,

bzw. zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen vermitteln. Mit der Fürsprache der Kern-Stakeholder kann der lokale Informationsfluss über LEADER verstärkt werden und dabei kann die lokale Bevölkerung besser aufgeklärt bzw. miteinbezogen werden.

Stakeholder-Dialoge v. a. mit Kern-Stakeholdern – auch in Form von informellen Events – bieten Zeit und Raum für Brainstorming, ermöglichen die Kooperation zwischen Stakeholdern: V.a. *„Sequenz von Stakeholder-Konsultation“*, *„Stakeholder Plattform“* und *„Management der Implementierung“* (siehe Kapitel 6.4 S 51).

Neue Ideen, Feedback, Kritik. Eine Plattform für direkte Kommunikation zwischen dem LEADER-Management und den externen Stakeholder ist nötig, um Meinungen über regionale Entwicklungsprozesse und über die LEADER-Region zu erhalten. Die Plattform ist ein passives Kommunikationsmittel, das die Möglichkeit für Kommunikation bietet, keine Fragebögen oder Evaluierungen benötigt und es auch keine zeitliche Begrenzung gibt. Deswegen erfordert es weniger Zeit vom Management. Es soll ein zentrales Element aller genutzten Kommunikationsmittel sein, nicht nur ein Informationskanal über die LEADER-Förderungen.

Evaluierung. Endevaluierungen und Zwischenevaluierungen der aktuellen Projekte sind als Programmpunkte für Sitzungen und als Beitrag in Newslettern erwünscht. Die Kern-Stakeholder (v. a. die Mitgliedsgemeinden) sind die zu informierenden Zielgruppen. Der Vorteil ist, dass erfolgreiche Projekte als gutes Beispiel dienen können, während bei Fehlern und Misserfolgen andere Bewerber die Lehren ziehen können.

Die **Implementierung** des Stakeholder-Engagements erfordert keine neue Kommunikationspraxis, sondern ergänzt das existierende System. Der Implementierungsprozess selbst, wie auch die benötigte Zeit seitens des Managementteams werden verkürzt.

10.1.2 Empfehlungen zum Marketingkommunikation-Konzept

Die folgenden Empfehlungen werden für die Entwicklung der Marketingkommunikation der LEADER-Region Kamptal vorgeschlagen.

Newsletter sollen als illustrierte, kurze Nachrichten mit weiterführenden Weblinks verbunden, veröffentlicht werden. Sie sollen einmal monatlich veröffentlicht werden – auch wenn der Inhalt kürzer ist – um die Aktualität der Termine und der Auskünfte zu ermöglichen. Die Zielgruppe des Newsletters sind grundsätzlich die Kern-Stakeholder und nicht die allgemeine Bevölkerung, deshalb soll die Präsentation des Inhalts nach ihren Ansprüchen aufbereitet werden.

Thematiken in der folgenden Reihenfolge:

- (1) Rückblick - Highlights des letzten Monats
- (2) Informationen über Förderungen, Projekteinreichungen, laufende und abgeschlossene Projekte.
- (3) Optional: Neuigkeiten oder Änderungen in der LEADER-Region; Gute-Beispiele von anderen LEADER-Regionen
- (4) Einladung zur LEADER-Veranstaltungen und Meetings/Sitzungen
- (5) Immer am Ende, die Bitte Ideen und Feedback einzubringen und v. a. die Informationen weiterzuteilen!

Website – Soll laufend aktualisiert und übersichtlich bleiben. Die aktuellen Nachrichten – die Social-Media-Posts inbegriffen – sollen auf der Startseite aufscheinen.

Social-Media-Posts, die mindestens einmal pro Woche veröffentlicht werden sollen, stellen aktuelle Informationen für die regionale Bevölkerung und die allgemeine Öffentlichkeit bereit.

Themen:

- (1) Neuigkeiten, Events/Kurse, Projekte (abgeschlossen oder laufend)
- (2) Extra-Inhalt – z. B. regionale Themen im Bereich Regionalentwicklung, Nachhaltigkeit, Tourismus.

(3) Vorstellung der Mitgliedsgemeinden, der regionalen/lokalen Vereinen, anderer Organisationen und Kultur- bzw. Naturlandschaften.

(4) Bitte um Ideen/Kritik/Feedback mit Kontakt (Weblink, E-Mail, Telefon)

(5) Bitte die Posts weiterzuleiten

Applikation. Eine eigene, für den Datenschutz geeignete Applikation kann für die internen Stakeholder der LEADER-Region eingeführt werden, die auch als Datenbank funktioniert.

Bei den persönlichen Treffen (wie Projekt-Gespräche, Sitzungen, Versammlungen) soll Zeit und Raum für informelle Kommunikation, als Teil des Networkings, angeboten werden.

Digitale Lösungen als umweltschonende, zeit- und geldsparende Kommunikationsinstrumente, sind für kurze Abstimmungen und Video-Calls geeignet. Je weniger Zeit mit Fahren verbracht wird, desto mehr Zeit verbleibt für den gemeinsamen Austausch.

Social-Media-Messenger kann als Mittel für Sofortkommunikation und als zeit- und ressourcensparende Möglichkeit verwendet werden. Die wichtigsten Voraussetzungen für die Nutzung: (1) die Teilnahme in einer Gruppe bleibt freiwillig, (2) keine Informationen, die des Datenschutzes bedürfen würden sollen weitergegeben werden, (3) Nutzung nur für kurze Absprachen bezüglich Terminen oder Rückmeldungen.

Lokale Presse bzw. Bezirksblätter sollen kurze, prägnante, illustrierte Artikel über Events oder Projekt veröffentlichen. Es ist eine Win-Win-Situation: einerseits Inhalt/Beitrag für die Presse, andererseits Werbung für die LEADER. Die Kontakte der LEADER-Region (v.a. Webseite, E-Mail-Adresse, Facebook-Account) sollen immer kommuniziert werden und die Leser sollen auch um Feedback gebeten werden und Ideen einbringen können.

Austausch mit anderen LEADER. Die Vorzeigeprojekte von erfolgreichen Regionen und/oder Nachbar-Regionen sollen in Form von persönlichen Treffen, formellen als auch informellen Gesprächen, Vorlesen, Exkursion oder als Beitrag im Newsletter oder Social-Media vorgestellt werden.

10.2 Limitationen

Obwohl die Verteilung der teilnehmenden Gemeinden ideal war – alle Teilregionen bzw. Kleinregionen, und die kleineren als auch die größeren Gemeinden haben sich an der Befragung beteiligt –, soll bei der Masterarbeit berücksichtigt werden, dass die Interviews mit sieben Befragten durchgeführt wurden. Insgesamt 25 % der Mitgliedsgemeinden wurden bei der Forschung befragt, die die Repräsentativität der Antworten limitiert, weil die Ansicht der restlichen 75 % der Gemeinden unbekannt blieb.

Die Empfehlungen, die für die LEADER-Region Kamptal im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit ausgearbeitet wurden, basieren auf der Theorie und den Antworten der Befragten.

Die Implementierung der Empfehlungen selbst garantiert keinen kurzfristigen Erfolg. Das Change-Management ist nicht Teil dieser Masterarbeit. Der Entwicklungsprozess wird von der Autorin nicht untersucht bzw. analysiert oder bewertet.

10.3 Empfehlungen für weitere Forschung

Das verbesserte Kommunikationskonzept der LEADER-Region Kamptal kann nach einem Jahr bzw. nach mehreren Jahren analysiert, evaluiert und wenn nötig, wieder modifiziert werden.

Das Change-Management der LEADER-Region Kamptal, also die Implementierung der Empfehlungen zum Thema Stakeholder-Engagement bzw. Marketingkommunikation, kann begleitet, und im Anschluss evaluiert werden.

Eine weitere Möglichkeit für Forschung wäre der Vergleich von Marketingkommunikations-Konzepten bzw. -Instrumenten von erfolgreichen und weniger erfolgreicher LEADER-Regionen.

Auch der Vergleich der LEADER-Region Kamptal mit anderen LEADER-Regionen auf nationaler Ebene aber auch auf internationaler/EU-Ebene, die bereits ein Stakeholdermanagement umgesetzt haben, wäre ein guter Forschungsansatz.

Die Ähnlichkeiten und Unterschiede können zwischen den verschiedenen LEADER-Regionen verglichen werden, die als Fundament für ein Change-Management verwendet werden können.

Literaturverzeichnis

- Altenburger, R., & Mesicek, R. (2015). *CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung (Management-Reihe Corporate Social Responsibility) (German Edition) (1. Aufl. 2016 Aufl.)*. Springer Gabler.
- Bachinger, M. (2012). *Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen: Eine relationale Perspektive (Entrepreneurial Management und Standortentwicklung) (2012. Aufl.)*. Gabler Verlag.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele (German Edition) (3., aktualisierte u. erw. Aufl. 2016 Aufl.)*. Springer Gabler.
- BMLRT. (2018). Von Regionalpolitik in Österreich, bmlrt.gv.at.: <https://www.bmlrt.gv.at/land/regionalpolitik/Regionalpolitik-in-oesterreich.html> abgerufen
- BMLRT. (2020). Von ÖROK-Projekt „Regionale Handlungsebene stärken“, bmlrt.gv.at: <https://www.bmlrt.gv.at/land/raumentwicklung/regionale-handlungsebene.html> abgerufen
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung) (German Edition) (2014. Aufl.)*. Springer VS.
- Brink, A. (2013). *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten: Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten (German Edition) (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl. 2013 Aufl.)*. Springer Gabler.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick (Studentexte zur Soziologie) (German Edition) (2., überarbeitete Aufl. 2008 Aufl.)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chilla, T., Kühne, O., & Neufeld, M. (2016). *Regionalentwicklung*. UTB GmbH.
- Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E., & Morgan V. (2014). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. Paris: BiodivERsA.
- ELARD. (2016). Forrás: Die Tartu Declaration. LEADER/CLLD Neuerungen für 2020+: <http://elard.eu/wp-content/uploads/2020/04/ELARD-Tartu-Declaration-deutsch.pdf>
- ELARD. (2017). Von Position of European LEADER Association for Rural Development Renewing LEADER/CLLD for 2021-2027 programming period: http://media.voog.com/0000/0041/5573/files/ELARD_position-LEADER_CLLD_2021-2027.pdf abgerufen
- ENRD. (2015). Von Akteure besser Einbinden, European Network for Rural Development: https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-19-improving-stakeholder-involvement_de abgerufen
- ENRD. (Juni 2020). Von LEADER/CLLD: Was ist das?: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_de abgerufen
- Europäische Kommission. (2011). Von Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE> abgerufen
- Europäische Kommission. (2020). *Neue Kohäsionspolitik*. Von EU-Regionalpolitik - Europäische Kommission: https://ec.europa.eu/regional_policy/de/2021_2027/ abgerufen
- Eurostat. (2020). Von Übersicht der Europa 2020 Indikatoren - Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/europe-2020-indicators/europe-2020-strategy/overview> abgerufen

- Gabler Wirtschaftslexikon.* (2018). Von SWOT-Analyse:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664> abgerufen
- Gemeinde Homepage Göpfritz.* (2021). Forrás: Gemeinde Göpfritz:
<https://www.goepfritz-wild.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Allentsteig.* (2021). Von Gemeinde Allentsteig:
<http://www.allentsteig.gv.at/> abgerufen
- Gemeinde Homepage Altenburg.* (2021). Von Altenburg: <https://www.altenburg.gv.at/>
abgerufen
- Gemeinde Homepage Droß.* (2021). Von Gemeinde Droß: <http://www.dross.co.at/>
abgerufen
- Gemeinde Homepage Echtsenbach.* (2021). Von Gemeinde Echtsenbach:
<http://www.echtsenbach.at/> abgerufen
- Gemeinde Homepage Gedersdorf.* (2021). Von Gemeinde Gedersdorf.:
<https://www.gedersdorf.gv.at/> abgerufen
- Gemeinde Homepage Gföhl.* (2021). Von Gemeinde Gföhl:
<https://www.gfoehl.gv.at/> abgerufen
- Gemeinde Homepage Grafenegg.* (2021). Forrás: Gemeinde Grafenegg:
<https://www.grafenegg.gv.at/Homepage>
- Gemeinde Homepage Hadersdorf-Kammern.* (2021). Forrás: Gemeinde
Hadersdorf-Kammern: <https://www.hadersdorf-kammern.at/>
- Gemeinde Homepage Jaidhof.* (2021). Forrás: Gemeinde Jaidhof:
<https://www.jaidhof.at/>
- Gemeinde Homepage Krumau.* (2021). Forrás: Gemeinde Krumau:
<https://www.krumau.at/>
- Gemeinde Homepage Langenlois.* (2021). Forrás: Gemeinde Langenlois:
<https://www.langenlois.gv.at/home.html>

- Gemeinde Homepage Lengenfeld.* (2021). Forrás: Gemeinde Lengenfeld:
<https://www.lengenfeld.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Lichtenau.* (2021). Forrás: Gemeinde Lichtenau:
<https://www.lichtenau.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Pölla.* (2021). Forrás: Gemeinde Pölla: <https://www.poella.at/>
- Gemeinde Homepage Rastendorf.* (2021). Forrás: Gemeinde Rastendorf:
<https://www.rastendorf.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Rohrendorf.* (2021). Forrás: Gemeinde Rohrendorf:
<https://www.rohrendorf.at/>
- Gemeinde Homepage Rosenberg-Mold.* (2021). Forrás: Gemeinde Rosenberg-Mold: <https://www.rosenburg-mold.at/>
- Gemeinde Homepage Röhrenbach.* (2021). Forrás: Gemeinde Röhrenbach:
<http://www.roehrenbach.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Schönberg.* (2021). Forrás: Gemeinde Schönberg:
<https://www.schoenberg.gv.at/>
- Gemeinde Homepage Schwarzenau.* (2021). Forrás: Gemeinde Schwarzenau:
<https://www.schwarzenau.at/page.asp/-/home>
- Gemeinde Homepage Senftenberg.* (2021). Forrás: Gemeinde Senftenberg:
<https://senftenberg.at/>
- Gemeinde Homepage St Leonhard.* (2021). Forrás: Gemeinde St Leonhard:
<https://www.sankt-leonhard.at/>
- Gemeinde Homepage Strass.* (2021). Forrás: Gemeinde Strass:
<https://www.strassertal.at/>
- Gemeinde Homepage Stratzing.* (2021). Forrás: Gemeinde Stratzing:
<http://www.stratzing.at/>
- Gemeinde Homepage Weinzierl.* (2021). Forrás: Gemeinde Weinzierl:
<http://www.weinzierl-walde.gv.at/>

- Gemeinde Homepage, Gars am Kamp*. (2020). Von Gemeinde Gars am Kamp:
<https://www.gars.at/> abgerufen
- Gepp, R., Perzi, N., Wurz, E., & Waldviertel-Akademie. (2004). *Waldviertel*. Beltz Verlag.
- Heinrich, P. (2018). *CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln (Management-Reihe Corporate Social Responsibility) (2., akt. u. überarb. Aufl. 2018 Aufl.)*. Springer Gabler.
- Heintel, M., & Gruber, E. (2018). *Das Waldviertel – die ewige Abwanderungsregion? Perspektiven aus der Sicht der Regionalentwicklung*. Von *Das Waldviertel*, 67(3), 427–438:
https://www.researchgate.net/publication/327982676_Das_Waldviertel_-_die_ewige_Abwanderungsregion_Perspektiven_aus_der_Sicht_der_Regionalentwicklung_In_Das_Waldviertel_67_Jg_Heft_3_S_427-438_Horn_WHB abgerufen
- Kaul, H. (2008). *Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Keune, M. (2021). *Regions, regional institutions and regional development*. Von International Labour Organisation:
https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_117717/lang--en/index.htm abgerufen
- Künkel, P., Gerlach, S., & Frieg, V. (2019). *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse (2., akt. Aufl. 2019 Aufl.)*. Springer Gabler.
- Land Niederösterreich*. (2015). Von LEADER in der Programmperiode 2014 – 2020 - Förderung.:
https://www.noel.gv.at/noel/LaendlicheEntwicklung/Foerd_LEADER_in_der_Programmperiode_2014__2020.html abgerufen

- Land Niederösterreich.* (2020). Von Statistische Gemeindedaten.: <https://www.noel.gv.at/noel/Zahlen-Fakten/Statistik-Gemeinden.html> abgerufen
- LEADER Forum Österreich.* (2018). Von Positionspapier LEADER/CLLD – eine regionale Antwort auf viele Fragen: <http://www.leaderforum.at/Dokumente/> abgerufen
- LEADER Forum Österreich.* (2020). Von Positionspapier LEADER/CLLD: <http://www.leaderforum.at/Dokumente/> abgerufen
- LEADER-Region Kamptal.* (2014). Von Lokale Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Kamptal: <https://www.leader-kamptal.at/lokale-entwicklungsstrategie/> abgerufen
- LEADER-Region Kamptal.* (2021). Von Die Region. LEADER-Region Kamptal.: <https://www.leader-kamptal.at/die-region/> abgerufen
- LEADER-Region Kamptal.* (2021). Von LEADER-Region Kamptal: <https://www.leader-kamptal.at/leader-region-kamptal/> abgerufen
- LEADER-Region Kamptal.* (2021). Von Mitgliedsgemeinden. LEADER-Region Kamptal.: <https://www.leader-kamptal.at/mitgliedsgemeinden/> abgerufen
- LEADER-Region Kamptal.* (2021). Von Newsletter Archiv. LEADER-Region Kamptal.: <https://www.leader-kamptal.at/newsletter-anmeldung/> abgerufen
- Lexikon der Geographie.* (2001). *Definition Region.* Von Spektrum Verlag: <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/region/6519> abgerufen
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2015). Von Nachhaltigkeit in EU-Politik: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/politik_1976.htm abgerufen
- Lopolino, A., Sisto, R., Barbuto, A., & Da Re, R. (2015). *What is the impact of LEADER on the local social resources? Some insights on Local Action Group's aggregative role.* . Von *Rivista di Economia Agraria*, LXX(1), 55–75: <https://doi.org/10.13128/REA-16977> abgerufen

- Lučić, A. (2020). *Measuring Sustainable Marketing Orientation—Scale Development Process*. *Sustainability*, 12(5), 1734. <https://doi.org/10.3390/su12051734>.
- Maignan, I., Ferrel, O., & Ferrell, L. (2005). *stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956–977. <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>.
- Manschwet, U. (1995). *Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung (German Edition)*. Deutscher Universitätsverlag.
- Mayer, K. (2020). *Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten: Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft (German Edition) (2., erw. u. akt. Aufl. 2020 Aufl.)*. Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlag.
- Mlinaritsch, D. (2006). LEADER+ in der Region Kamptal. In E. Scheiber (Hrsg.). In *Leader-Ship* (S. 26-32). Club Niederösterreich.
- Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J., & Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability*, 9(12), 2218.
- Mutafov, E. (2019). *REGIONAL DEVELOPMENT AND COHESION POLICY OF EU 2021-2027*. Von Trakia Journal of Sciences, 17(Suppl.1), 82–85.: <https://doi.org/10.15547/tjs.2019.s.01.015> abgerufen
- NÖ Regional GmbH. (2015a). Von Hauptregion Strategie 2024 Waldviertel: https://www.noeregional.at/fileadmin/root_noeregional/service/PDF_noeregional_151006_Broschuere_Hauptregionsstrategie_Waldviertel.pdf abgerufen
- NÖ Regional GmbH. (2015b). Von Hauptregionsstrategie 2014plus Waldviertel: https://www.noeregional.at/fileadmin/root_noeregional/dokumente/waldviertel/PDF_gesellschafter_Strategie_Waldviertel_2015_reloaded.pdf abgerufen

- OECD. (2011). *Compendium of OECD Well-Being Indicators*. Von <http://www.oecd.org/sdd/47917288.pdf> abgerufen
- Oedl-Wieser, T., Fischer, M., & Dax, T. (2018). *Bevölkerungsrückgang in ländlichen Regionen Österreichs: Lebensphasen- und geschlechterspezifische Wanderungsbe- wegungen vor dem Hintergrund von Motiven und Lebensqualität*. Forrás: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, 27(19), 151–159.: https://doi.org/10.15203/OEGA_27.19
- ÖROK. (2019). Von Aufgaben und Produkte -. oerok.gv.at: <https://www.oerok.gv.at/oerok/aufgaben-und-produkte> abgerufen
- Österreichische Ökologie Institut. (2018). Von Umsetzung der Agenda 2030 auf der lokalen Ebene. SDG Watch: <https://www.sdgwatch.at/de/was-wir-tun/blog/2018/10/umsetzung-der-agenda-2030-auf-der-lokalen-ebene/> abgerufen
- Percy, L. (2008). *By Larry Percy - Strategic Integrated Marketing Communications (1st Edition) (1st Edition)*. A Butterworth-Heinemann Title.
- Pruckner, O. (2014). *Das Waldviertel: Kultur, Natur, Ausflüge, Wanderungen, Radtouren und kulinarische Ziele vom Nordwald bis zum Weinland*. Falter Verlag.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Reiter, B., & Wistuba, M. (2020). *Wachau Reiseführer Michael Müller Verlag: Waldviertel, Weinviertel (MM-Reiseführer) (German Edition) (5. Aufl.)*. Michael Müller Verlag.
- Richardson, N. (2019). *Sustainable Marketing Planning*. Taylor & Francis Ltd.
- Schulz, S. C. (2020). *Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – verständlich erklärt | UTOPIA.DE*. Von Utopia.de: <https://utopia.de/ratgeber/drei-saeulen-der-nachhaltigkeit-modell/> abgerufen

- Stehr, C., & Struve, F. (2017). *CSR und Marketing: Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren (Management-Reihe Corporate Social Responsibility) (1. Aufl. 2017 Aufl.) [E-Book]*. Springer Gabler. Von <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45813-6> abgerufen
- United Nations. (2021). Von The Sustainable Development Agenda. United Nations Sustainable Development: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> abgerufen
- Wagner, R., Roschker, N., & Moutchnik, A. (2017). *CSR und Interne Kommunikation: Forschungsansätze und Praxisbeiträge (Management-Reihe Corporate Social Responsibility) (1. Aufl. 2017 Aufl.) [E-Book]*. Springer Gabler. Von <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52871-6> abgerufen
- WCED. (1987). Von Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - A/42/427 Annex - UN Documents: Gathering a body of global agreements. United Nations World Commission on Environment and Development: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> abgerufen

Anhang

Interviewleitfaden

Titel	Nachhaltiges Regionalmarketing-Konzept der LEADER-Region Kamptal für den EU-Strategischen Zeitraum 2021-2027
Untertitel	Stakeholder Engagement als potenzielles Entwicklungsinstrument bei der Marketingkommunikation in der Regionalentwicklung
Fachbereich	Regionalmarketing, Marketingkommunikation, Stakeholder-Management
Institut	IMC FH Krems, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, MA
Studierende	Virag Csank
Auftraggeber	LEADER Kamptal LAG-Management-Team
Befragte	
Gemeinde	
Datum	

1. Wie würden Sie Ihre Heimatregion, die LEADER Region Kamptal mit einem Satz beschreiben?
2. Was halten Sie für die wichtigsten Herausforderungen der Region Kamptal?
3. Was halten Sie für die größten Potenziale der Region Kamptal?
4. Beruhend auf Ihre Erfahrung, was denken Sie über das österreichische (EU) LEADER-System generell?
5. Ihrer Meinung nach, welche Rolle spielt Ihre Gemeinde in der LEADER Region Kamptal?
6. Wie beurteilen Sie die aktuelle Zusammenarbeit mit dem LAG Management Team?
7. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedsorganisationen bzw. Mitgliedsgemeinden v. a. bei kooperativen Projekten?

8. Wie werden Sie über Aktualitäten und Nachrichten der LEADER Kamptal informiert?
Wie bewerten Sie den Informationsfluss in der LEADER Region Kamptal?
9. Welche Kommunikationsmittel bzw. Kommunikationswege benutzen Sie am liebsten in Ihrem professionellen Leben?
Welche davon würden Sie auch bei LEADER Projekten gerne verwenden?
10. Welche Aspekte könnten die aktive Teilnahme Ihrer Gemeinde an LEADER Programmen bzw. Projekten am besten motivieren?
11. Möchten Sie Empfehlungen zum Thema Kommunikation bzw. Marketing-kommunikation der LEADER Region Kamptal geben?
12. Wie sehen Sie die Weiterentwicklung der LEADER Region Kamptal in den nächsten Jahren?
13. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Empfehlungen, die Sie im Zusammenhang mit der LEADER Region Kamptal noch wichtig halten zu teilen?

LEADER-Region Kamptal - Daten und Fakten

Tabelle 10: LEADER Region Kamptal - Daten & Fakten (Quelle: LEADER Homepage, 2021, Gemeinde Homepages, 2021)

Mitgliedsge- meinde	Bezirk	Einwohner (2019)	Gemeinde- fläche in ha (2019)	Wirtschaft TOP Sektoren bzw. Betriebe	Gesellschaft Organisationen&Vereinsleben	Kultur TOP Kulturlandschaften
Allentsteig (Gemeinde Homepage Allentsteig, 2021)	Zwettl	1808	7164	Service und Handel Bundesheer Gärtnerei Natursteinbau	8 Vereine	Schloss Allentsteig Erinnerungsstätte am Stadtsee Soldatenfriedhof
Altenburg (Gemeinde Homepage Altenburg, 2021)	Horn	828	2810	Forstwirtschaft Dienstleistungen Kleinwerkstätte	10 Vereine	Benediktstift Altenburg Ruine Tursenstein Rauschermühle
Droß (Gemeinde Homepage Droß, 2021)	Krems- Land	1018	1026	Forst- und Landwirtschaft - Weinbau Wirtschaftspark Krems-Gedersdorf GmbH	20 Vereine	Schloss Droß Pfarrkirche Droß Körnerkasten Schäferhof
Echsenbach (Gemeinde Homepage Echsenbach, 2021)	Zwettl	1258	1026	Forstwirtschaft & Holzindustrie Service und Handel	12 Vereine	Pfarrkirche Schnapsglas Museum
Gars/Kamp (Gemeinde Homepage, Gars am Kamp, 2020)	Horn	3532	2310	Land- und Forstwirtschaft Gesundheitstourismus Verkehrs- und Handelsknotenpunkt	33 Vereine	Garser Burgruine -Oper Burg Gars Schloss Buchberg
Gedersdorf (Gemeinde Homepage Gedersdorf, 2021)	Krems- Land	2182	1883	Weinbau, Forstwirtschaft Kraftwerk Theiß,	27 Vereine	Pfarrkirche Pfarrhof
Gföhl (Gemeinde Homepage Gföhl, 2021)	Krems- Land	3791	8073	Land- und Forstwirtschaft Dienstleistungen Holzbau	83 Vereine	Burgruine Hohenstein Schloss Rastbach Skulpturen Museum Bauernhof-Museum
Göpfritz/Wild (Gemeinde Homepage Göpfritz, 2021)	Zwettl	1823	6072	Landwirtschaft Service und Handel Kleinbetriebe – Bauen&Wohnen, Gärtnerei	14 Vereine	Schloss Göpfritz Schloss Kirchberg/Wild Pfarrkirchen

Grafenegg (Gemeinde Homepage Grafenegg, 2021)	Krems- Land	3090	2851	Weinbau, Land- und Forstwirtschaft, Service, Handel	37 Vereine	Schloss Grafenegg, Schloss Walkersdorf, Haus Wittmann, Keller- gasse Etsdorf
Hadersdorf-Kam- mern (Gemeinde Homepage Hadersdorf- Kammern, 2021)	Krems- Land	1981	479	Service, Handel, Kleinbetriebe	25 Vereine	Pfarrkirche Hadersdorf, Ausstel- lungshaus Spoerri
Jaidhof (Gemeinde Homepage Jaidhof, 2021)	Krems- Land	1227	4479	Service, Handel, Bauen&Wohnen	11 Vereine	Schloss Jaidhof, Schauplatz des Films ‚Revanche‘ Gut Jaidhof
Krumau (Gemeinde Homepage Krumau, 2021)	Krems- Land	756	2687	Kleinbetriebe, Handel, Service	16 Vereine	Burg Krumau
Langenlois (Gemeinde Homepage Langenlois, 2021)	Krems- Land	7607	6694	Weinbau Service, Handel, Kleinbetriebe (Handwerk und Lebensmittel)	118 Vereine	Loisium, Schloss Gobelsburg, Schloss Hainberg, Schloss Schiltern, Kamptalwarte
Lengenfeld (Gemeinde Homepage Lengenfeld, 2021)	Krems- Land	1403	1492	Weinbau Bauen&Wohnen Service	14 Vereine	Schloss Lengenfeld
Lichtenau (Gemeinde Homepage Lichtenau, 2021)	Krems- Land	2036	5828	Gewerbepark Lichtenau für KMUs, Kleinbetriebe, Service, Handel	35 Vereine	Wasserschloss Brunn am Wald, Karikaturengarten, Blumendorf Ebergerssch
Pölla (Gemeinde Homepage Pölla, 2021)	Zwettl	926	10426	Service (Tourismus, Gastro) Kleinwerkstätte (Bauen&Wohnen)	24 Vereine	Schloss Waldreichs, Schloss Wetzlas, Burgruine Dobra, Burgruine Schauenstein
Rastenfeld (Gemeinde Homepage Rastenfeld, 2021)	Krems- Land	1549	4752	Forst- und Landwirtschaft, Kleinbetriebe (Betriebsansiedlung Rastenfeld), Service	41 Vereine	Burg Ottenstein, Burg Rastenberg
Röhrenbach (Gemeinde Homepage Röhrenbach, 2021)	Horn	526	2512	Land- und Forstwirtschaft, Service, Handel	?	Schloss Greillenstein, Ruine Feinfeld
Rohrendorf (Gemeinde Homepage Rohrendorf, 2021)	Krems- Land	2089	978	Weinbau Service, Handel	34 Vereine	Urbeere, Heinz-Conrads-Tor, Weinberggeiß

Rosenburg-Mold (Gemeinde Homepage Rosenburg-Mold, 2021)	Horn	846	3067	Service, Handel	23 Vereine	Rosenburg, Ruine Stallegg, Basilika Maria Dreieichen
Schönberg (Gemeinde Homepage Schönberg, 2021)	Krems- Land	1863	5307	Weinbau, Obstbau Service (Kleinbetriebe)	11 Vereine	Burguine Schonenburg, Sommerfrischemuseum, Naturpark Kamptal
Schwarzenau (Gemeinde Homepage Schwarzenau, 2021)	Zwettl	1533	2824	Kleinbetriebe – Service, Handel, Fachwerkstätte	45 Vereine	Schloss Schwarzenau, Eisenbahn Museum, Thaya Au Park
Senftenberg (Gemeinde Homepage Senftenberg, 2021)	Krems- Land	1974	3746	Weinbau Kleinbetriebe	42 Vereine	Burguine Senftenberg
St. Leonhard (Gemeinde Homepage St Leonhard, 2021)	Krems- Land	1106	5140	Forstwirtschaft, Service, Produktion -Kleinbetriebe	13 Vereine	Ruine der Burg Rundersburg, Handwerkmuseum
Straß (Gemeinde Homepage Strass, 2021)	Krems- Land	1710	2248	Weinbau Service und Handel	17 Vereine	Ruine Falkenberg, Weinbaumuseum, Freilichtmuseum Elsarn
Stratzing (Gemeinde Homepage Stratzing, 2021)	Krems- Land	836	588	Weinbau Service	6 Vereine	Pfarrkirche
Weinzierl/Walde (Gemeinde Homepage Weinzierl, 2021)	Krems- Land	1247	4439	Landwirtschaft, Weinbau Service und Handel	?	Burg Hartenstein Gudenushöhle
Zusammenfas- sung	4 Horn 18 Krems 5 Zwettl	50.517 (Stand 2019)	104.700 ha = 1.047 km ² (Stand 2019)	Land- und Forstwirtschaft, Wein- und Obstbau Kleinbetriebe – Service, Handel, Fachwerkstätte	Vielfältiges, aktives Vereinsleben, auch in den kleinsten Gemeinden.	Mit Kulturlandschaften – v.a. mit Bur- gen und Schlössern dicht bedeckte Region.