UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
Groupe de recherche en économie territoriale (GRET)

Institut für Systemisches Management und Public Governance
Universität St.Gallen

Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative

Schlussbericht

Olivier Crevoisier, Hugues Jeannerat, Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Juni 2011

Die vorliegende Studie entstand im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Direktion für Standortförderung. Sie wurde gemeinsam von der Groupe de recherche en économie territoriale (GRET) der Université de Neuchâtel und dem Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG) im Zeitraum Mai 2010 bis Mai 2011 bearbeitet. In Ergänzung zu dem vorliegenden Schlussbericht liegt ein Leitfaden mit konkreten Handlungsansätzen für regionale und kantonale NRP-Entscheidungsträger zur Steigerung der Unternehmensbeteiligung vor.

Die Studie basiert auf empirischen Analysen in den vier Fallregionen Region Luzern West, Kanton Neuchâtel, Region Nordbünden/Vorderes Prättigau sowie in der Region Valais Romand. Das Bearbeitungsteam möchte sich auf diesem Wege bei den Verantwortlichen sowie bei all den anderen Gesprächspartnern dieser Regionen bedanken, für die konstruktiven Gespräche, ihre Bereitschaft an der Studie mitzuwirken und ihre Unterstützung.

Die Bearbeitung der Studie wurde durch eine Steuerungsgruppe begleitet, die im Rahmen von zwei Workshops vorliegende Ergebnisse diskutierte. Den Mitgliedern der Steuerungsgruppe sei an dieser Stelle ebenfalls für ihre Unterstützung gedankt. Zudem sei in diesem Zusammenhang auch auf die Regiosuisse-Wissensgemeinschaft "NRP und Wirtschaft" verwiesen, die parallel zur Bearbeitung der Studie stattfand und das Problem im Unternehmerkreis diskutierte. Das Ergebnisblatt zur Wissensgemeinschaft wird auf der Regiosuisse-Homepage publiziert.

Université de Neuchâtel
Groupe de recherche en économie territoriale (GRET)
Prof. Olivier CREVOISIER, Hugues JEANNERAT
Pierre-à-Mazel 7, CH-2000 NEUCHATEL
Tel.: 032 718 14 16/20, Fax: 032 718 14 21
E-mail : olivier.crevoisier@unine.ch

Universität St. Gallen
Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)
Dr. Roland SCHERER, Dr. Kristina ZUMBUSCH
Dufourstrasse 40a, CH-9000 ST. GALLEN
Tel.: 071 224 25 33, Fax: 071-224 25 36
E-mail : kristina.zumbusch@unisg.ch

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2011 by
Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen, St. Gallen
und Groupe de recherche en économie territoriale (GRET) der Universität Neuchâtel
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung ist unzulässig.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Kontext 1

1.2 Zielsetzung und Fragestellung 2

1.3 Vorgehensweise 4

2 Die Ausgangslage - die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Standortregionen 7

3 Die Rahmenbedingungen - die NRP-Vorgaben und ihr Einfluss auf eine Unternehmensbeteiligung 11

3.1 Die NRP-Philosophie: ihr Verständnis und ihr Unternehmensbezug 11

3.1.1 Zur Innovationsorientierung 12

3.1.2 Zum Exportbasis-Ansatz 12

3.2 Die NRP-Förderkriterien: ihre Definition und ihr Unternehmensbezug 13

3.2.1 Zur Förderfähigkeit im "überbetrieblichen", "vorwettbewerblichen Bereich" und von "wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen" 13

3.2.2 Zu den NRP-Instrumenten 14

3.2.3 Zu den NRP-Förderschienen: kantonal, interkantonal und international 15

3.3 Die NRP - eine Frage unterschiedlicher Rationalitäten 16

3.3.1 Öffentliche versus privatwirtschaftliche Rationalität 17

3.3.2 Wirtschaftsentwicklung versus Raumentwicklung 19

3.3.3 Top-Down versus Bottom-up 20

4 Der Status-Quo - Analyseergebnisse zur Unternehmensbeteiligung an der NRP 22

4.1 Formen von "Unternehmensbeteiligung" 22

4.2 Der aktuelle Stand der Unternehmensbeteiligung 24

4.3 Empirische Analyse - die Situation in den vier Fallregionen 28

4.3.1 Die Region Luzern West 28

4.3.2 Der Kanton Neuchâtel 31

4.3.3 Die Region Nordbünden und Vorderes Prättigau 33

4.3.4 Die Region Valais Romand 35

4.4 Regionsvergleich 37

5 Die Potenzialanalyse - wo zeigen sich Ansätze für eine stärkere Unternehmensbeteiligung? 45

5.1 Potenzialanalyse auf Ebene der Unternehmens-Zielgruppen 45

5.2 Potenzialanalyse auf Ebene der Unternehmensstruktur 46

5.3 Potenzialanalyse auf Ebene der angestrebten Projekttypen 47

6 Die Empfehlungen - Vier Stossrichtungen zur Stärkung der NRP-Unternehmensbeteiligung 49

6.1 Stossrichtung 1: Fokus auf die Unternehmen 49

6.2 Stossrichtung 2: Kommunikation 51

6.3 Stossrichtung 3: Regional Governance 53

6.4 Stossrichtung 4: Ansprechpartner 54

7 Die Umsetzung - Instrumente für die operative Umsetzung der Empfehlungen 56

7.1 Die Zuständigkeiten nach den NRP-Umsetzungsebenen 56
7.2 Die operativen Handlungsansätze im Überblick 58
8 Das Fazit - Antworten auf die Forschungsfragen 60
Anhang 65
Literaturverzeichnis 65
Verzeichnis der Gesprächspartner 68
TeilnehmerInnen der Steuerungsgruppe 68
GesprächspartnerInnen in der Region Luzern West 68
GesprächspartnerInnen im Kanton Neuchâtel 69
GesprächspartnerInnen in den Regionen Nordbünden / Prättigau 69
GesprächspartnerInnen in der Region Valais Romand 70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Zusammenwirken von Unternehmen und NRP in der Region 2
Abbildung 2: Struktur der fünf Forschungsfragen 4
Abbildung 3: Das Spektrum an Gesprächspartnern in den vier Fallregionen 5
Abbildung 4: Die drei Phasen der Vorgehensweise 5
Abbildung 5: Unterschiedliche Erfolgskreisläufe von Unternehmen und Regionen 7
Abbildung 6: Unternehmerische Bedürfnisse an die Standortregionen 8
Abbildung 7: Die NRP als Transmissionsriemen zwischen unterschiedlichen Rationalitäten 17
Abbildung 8: Die NRP im Spannungsfeld von politischer, ökonomischer und regionaler Rationalität 20
Abbildung 9: Die latenten Rationalitäten der NRP und ihre Auswirkungen 21
Abbildung 10: Analyseraster zur differenzierten Erfassung der Unternehmensbeteiligung 23
Abbildung 11: Die angestrebte Unternehmensbeteiligung im Rahmen von NRP-Projekten 24
Abbildung 12: Unternehmen als Projektträger 25
Abbildung 13: Finanzierung von AFP-Projekten 26
Abbildung 14: Unternehmen als Projektträger und als kofinanzierende Projektpartner 26
Abbildung 15: Unternehmensbeteiligung nach Massnahmenbereichen 27
Abbildung 16: Unternehmenskofinanzierung nach Massnahmenbereichen 27
Abbildung 17: Die vier Fallregionen der Studie 28
Abbildung 18: Die Unternehmensbeteiligung an den kantonalen AFP-Projekten 38
Abbildung 19: Das Zusammenspiel von top-down und bottom-up im Rahmen der NRP 41
Abbildung 20: Vier Klassen unternehmerischer Zielgruppen der NRP 45
Abbildung 21: Die Potenziale der unternehmerischen Zielgruppen 46
Abbildung 22: Unterschiedliche NRP-Projekttypen und Ansatzpunkte zur Aktivierung ihrer Potenziale 48
Abbildung 23: Vier Stossrichtungen von Empfehlungen zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung 49
Abbildung 24: Kommunikationsprozesse zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung 51

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

1 Einleitung

Hintergrund der vorliegenden Studie war das Anliegen, die Gründe für die Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen an der Neuen Regionalpolitik (NRP) systematisch zu erfassen und verstehen zu lernen. Aufbauend auf diesem neuen Verständnis sollten zudem konkrete Empfehlungen für eine mögliche Umgestaltung der NRP zur Intensivierung privatwirtschaftlicher Initiative formuliert werden.

Dabei konzentriert sich der vorliegende Schlussbericht nicht ausschliesslich auf die Frage, welche Bedürfnisse die Unternehmen haben und welchen Nutzen sie hierbei aus der NRP ziehen können. Vielmehr verfolgt die Analyse einen umfassenderen Ansatz, der die Unternehmensbeteiligung als gewünschtes Element eines Systems begreift, das sich aus den Interaktionen von Bundesebene, Kantonen, Regionen und letztendlich auch Unternehmen, ihren Vereinigungen sowie anderen Projektträgern zusammensetzt. Diese systemische Betrachtung resultiert unter anderem aus der Überzeugung, dass die Beteiligung von Unternehmen (oder auch anderen Institutionen) an der NRP eben keinen Automatismus darstellt. Das heisst, dass die NRP nicht ausschliesslich als Angebot gesehen werden kann, das aus einem klaren (explizit formulierten) Bedarf resultiert. Vielmehr lebt die NRP von der Konstruktion ihrer Umsetzungsprojekte durch die unterschiedlichsten Akteure. Und eben diese Projektkonstruktion öffnet das Tor für systemische Fragestellungen, wie die Akteure kommunizieren, wie sie zusammenarbeiten, wie sie ihre Projektideen entwickeln und konkretisieren und auch welche Kräfte sie antreiben, damit sie im Rahmen von Projekten zusammenfinden.

1.1 Ausgangslage und Kontext

Das Bundesgesetz zur Neuen Regionalpolitik (NRP) ist nun seit Anfang 2008 in Kraft. Ziel der NRP ist die Förderung der Berggebiete, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen als Wirtschaftsstandorte. Dafür wurden die bisherigen Instrumente der Schweizerischen Regionalpolitik (IHG, Regio Plus, Bundesbeschluss zugunsten wirtschaftlicher Erneuerungsgebiete usw.) zusammengeführt. Während die frühere Regionalpolitik – trotz etlicher innovativer Elemente – stark die Kohäsionsaspekte und damit den Erhalt der Lebensgrundlagen im Berggebiet in den Vordergrund gestellt hat, legt die neue Regionalpolitik des Bundes den Schwerpunkt eindeutig auf einen wirtschaftlichen Wachstumsansatz. Die Wertschöpfung und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen sollen gesteigert und damit ein Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den geförderten Gebieten geleistet werden.

Im Bundesgesetz über die Regionalpolitik sowie im Mehrjahresprogramm 2008-2015 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik sind die Vorgaben konkretisiert. Zusammengefasst sind dabei vor allem drei Punkte von zentraler Bedeutung: (1) Konzentration auf das wirtschaftliche Wachstum, (2) die Initiierung von exportorientierten Wachstumsimpulsen und (3) eine starke Fokussierung auf das 'Stärken der Stärken'. Diese Schwerpunkte finden sich insbesondere in der Ausrichtung 1 der Neuen Regionalpolitik. Hier werden Initiativen, Projekte sowie Infrastrukturvorhaben gefördert, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerb stärken. Die Umsetzungsverantwortung obliegt den Kantonen. Diese formulieren auf Basis des Mehrjahresprogramms des Bundes (2008-2015) vierjährige kantonale Umsetzungsprogramme, in denen sie ihre Strategien für die kantonale Nutzung der NRP definieren und die als Basis für entsprechende Leistungsvereinbarungen zwischen Kanton und Bund dienen.

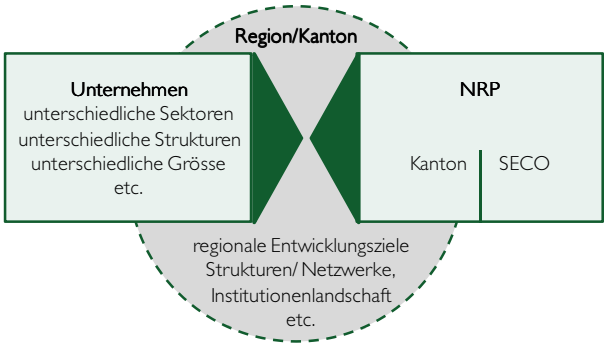
In der Folge dieser Neuorientierung der Regionalpolitik ändert sich auch deren eigentliche Ziel- bzw. Adressatengruppe. Waren es in der Vergangenheit primär öffentliche Institutionen, stehen heute Unternehmen im Fokus, da nur durch diese auch in den ländlichen Räumen wirtschaftliche Aktivitäten ausgelöst werden können. Das Ziel der NRP, Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit dieser Regionen zu stärken, kann also nur gemeinsam mit Unternehmen der Privatwirtschaft erreicht werden.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Die konkrete Umsetzung der NRP zeigt nun aber - und diese Situation ist mit jener in der EU vergleichbar - eine grosse Herausforderung: die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen privatwirtschaftlichen Akteure partizipieren nur zu einem sehr kleinen Teil tatsächlich an den regionalwirtschaftlichen Programmen. Es stellt sich darum die Frage nach den Gründen, warum privatwirtschaftliche Unternehmen nur in diesem sehr geringen Umfang an der Regionalpolitik partizipieren. Eine systematische Erfassung dieser "Nichtbeteiligungs"-Gründe fehlt in der Schweiz bislang. Aber auch im europäischen Ausland sowie in der Wissenschaft generell steht die Auseinandersetzung mit dieser Frage erst am Beginn. Daraus abgeleitet fehlen folglich auch Ansatzpunkte dafür, wie die Regionalpolitik ausgestaltet sein muss, dass sie private Unternehmen zur Teilnahme motiviert und ihnen Nutzen verspricht.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel des Projekts ist, die Gründe für die Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen an der NRP systematisch zu erfassen und verstehen zu lernen sowie - aufbauend auf diesem neuen Verständnis - konkrete Empfehlungen für eine entsprechende Umgestaltung der NRP zur Intensivierung privatwirtschaftlicher Initiative zu formulieren.



Quelle: Eigene Darstellung, 2010.

Abbildung 1: Das Zusammenwirken von Unternehmen und NRP in der Region

Die Fragestellung weist mehrere Seiten auf, die zu betrachten waren. Sie konzentriert sich erstens auf das Verhalten der Unternehmen und versucht die unterschiedlichen Facetten und Gründe der (Nicht-) Beteiligung privatwirtschaftlicher Kräfte an NRP-Projekten zu erforschen. Dies umfasst sowohl die Erfassung unternehmerischer Bedürfnisse (mit klarem Bezug zu NRP-Aufgaben) als auch die unterschiedliche Verbundenheit von Unternehmen mit 'ihrer' Region und ihre grundsätzlichen Orientierungen. Zweitens galt es, die Angebotsseite der NRP, ihre Akteure, ihre Inhalte und damit ihre Zweckmässigkeit für die Unternehmen zu durchleuchten. Und drittens musste auf die regionale Einbindung des Zusammenspiels von NRP und Unternehmen geachtet werden, auf die regionalen Bedingungen für eine privatwirtschaftliche Initiative. Demgemäss standen folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt der Arbeit (vgl. Abbildung 2):

1. **Welches sind die Bedürfnisse und Positionen der regionalen Wirtschaft in Bezug auf die regionale Entwicklung und die NRP?**
   Welche Unternehmensbedürfnisse zeigen sich in Bezug auf die regionale Entwicklung und die NRP? Wie wird die NRP aus unternehmerischer Perspektive wahrgenommen? Welche Nutzen und Erwartungen werden mit ihr verbunden? Welche positiven/negativen Assoziationen zum unternehmerischen Nutzen, zum finanziellen Investment, zum zeitlichen Aufwand etc. verbinden sie damit? Welche Verbundenheit und Position nehmen Unternehmen in den Regionen ein, welche Affinität haben sie zu Fragen der Regionalentwicklung? Können Unternehmen mit starker

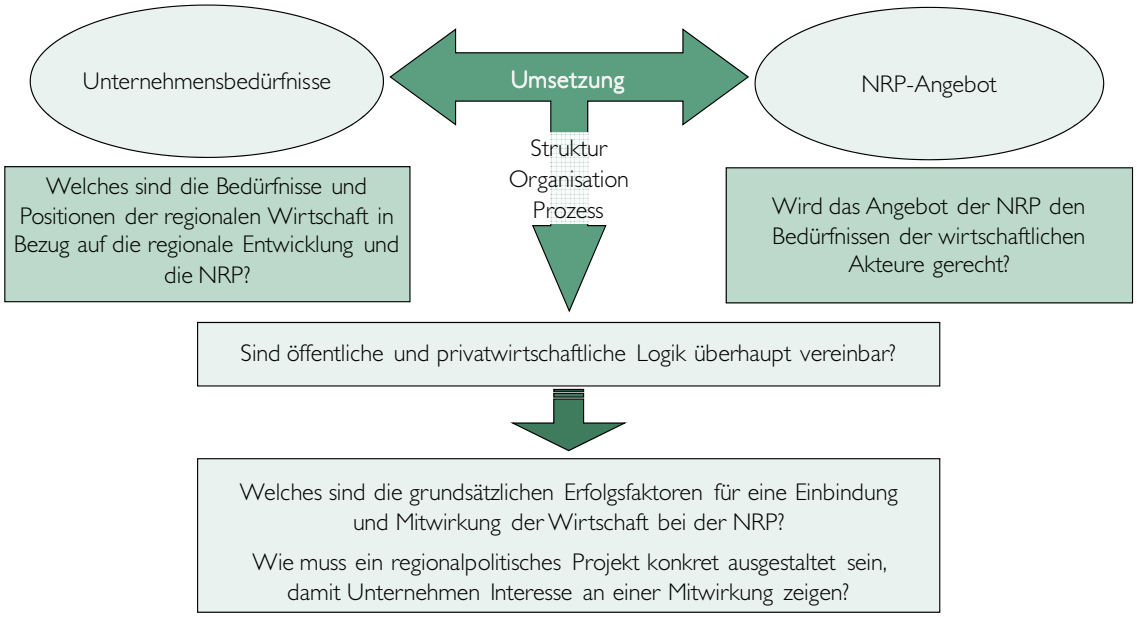
 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Orientierung an der Region 'transmitter' bzw. Vorbildfunktionen ausüben? Welches können für die regionalen Unternehmen NRP-relevante (Unternehmens-)Netzwerke sein?

2. **Wird das Angebot der NRP den Bedürfnissen der wirtschaftlichen Akteure gerecht?**
   Entspricht das NRP-Angebot Unternehmensbedürfnissen? Und welche Bedürfnisse spricht die NRP an, die aus Unternehmenssicht zentralen oder eher die als marginal eingeschätzten Bedürfnisse? Passen die Förderschwerpunkte und -inhalte sowie die Projektanforderungen in das Erwartungsprofil der wirtschaftlichen Akteure?
3. **Sind die öffentliche und die privatwirtschaftliche Rationalität überhaupt vereinbar?**
   Wie ist das Vertrauen der privatwirtschaftlichen Akteure in das politische Milieu einzustufen? Welche Konvergenz besteht zwischen der politischen Ideologie der Unternehmensvorstände und jener der NRP zugrundeliegenden Ideologie? Inwieweit können Differenzen in den Handlungslogiken, aber auch in den Ansichten (insbesondere zur Rolle der öffentlichen Hand in der Privatwirtschaft) privatwirtschaftliches Engagement zur regionalen Entwicklung behindern? In welchen NRP-Bereichen und Zielen zeigen sich hohe Übereinstimmungsgrade zwischen privatwirtschaftlicher und öffentlicher Handlungslogik? Wie werden die Zuständigkeiten in den NRP-Anwendungsfeldern von den Unternehmen wahrgenommen?
4. **Welches sind folglich die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für eine Einbindung und Mitwirkung der Wirtschaft bei der NRP?**
   Welche grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für eine Aktivierung privatwirtschaftlicher Kräfte für die NRP können angesichts der privatwirtschaftlichen Bedürfnisse und Positionen auf der einen und dem NRP-Angebot auf der anderen Seite identifiziert werden? Welche Faktoren sind für Misserfolge verantwortlich? Das Verständnis, warum Unternehmen an der NRP partizipieren oder nicht, geht dabei über rein privatwirtschaftlich determinierte Ursachen hinaus und muss auch die weiter gefassten regionalen Bedingungen berücksichtigen. Das heisst, wie ist das Wissen der regionalen Unternehmen über die NRP? Welche Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebote finden sie diesbezüglich, welche regionalen (Governance- bzw. Angebots-)Strukturen wirken förderlich?
5. **Wie muss ein regionalpolitisches Projekt somit konkret ausgestaltet sein, damit Unternehmen Interesse an einer Mitwirkung zeigen?**
   Welche Strategien werden aus privatwirtschaftlicher Optik als erfolgsversprechend beurteilt? Was zeigen uns die umgesetzten (sich in Umsetzung befindlichen) NRP-Projekte mit Unternehmensbeteiligung? Welche Anreize sind nötig? Welche konkreten (finanziellen) Nutzen müssen ersichtlich sein? Wie sieht es mit dem zeitlichen Rahmen des Projekts, des Unternehmens aus? Welche weiteren Faktoren (bspw. inhaltlich, organisatorisch, rechtlich, finanziell etc.) müssen für Unternehmen angesprochen, welche Vorteile sichtbar gemacht werden (bspw. in Bezug aufs Image, auf die Kommunikation, etc.)? Gibt es bestimmte Partner-/Netzwerkkonstellationen, die für eine Unternehmensbeteiligung erforderlich bzw. förderlich sind? Welche Rolle spielen Public-Private-Partnerships?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Forschungsvorhaben primär zum Ziel hatte, Aufschlüsse darüber zu erhalten, wie die Umsetzung der NRP unternehmensnäher ausgerichtet werden kann und wie privatwirtschaftliche Akteure zu einem verstärkten Engagement bei NRP-Projekten motiviert werden können. Das Forschungsvorhaben ging über die reine Analyse hinaus und erarbeitete konkrete regionsspezifische Handlungsempfehlungen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE



Quelle: Eigene Darstellung, 2010.

Abbildung 2: Struktur der fünf Forschungsfragen

1.3 Vorgehensweise

Das Forschungsvorhaben wurde in drei Phasen durchgeführt (vgl. Abbildung 4). Eine vorwiegend analytisch basierte erste Phase lieferte erste Hypothesen, die in einer empirischen Phase verifiziert und angepasst wurden. In der letzten Arbeitsphase wurden auf Basis der verschiedenen Analyseergebnisse Empfehlungen formuliert, wie die NRP ausgestaltet werden kann, um die Unternehmensbeteiligung zu erhöhen. Diese Empfehlungen wurden zudem für die operative Umsetzung konkretisiert und in handhabbare Handlungsempfehlungen gebracht. Insgesamt lag der Betrachtungsfokus dabei auf Ausrichtung 1 der NRP "Stärkung von Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen".

Ziel der ersten Phase war, im Hinblick auf die Unternehmensbeteiligung einen systematischen Überblick über die erste Umsetzungsphase der NRP zu geben. Ergänzend wurden die Gründe identifiziert, die in der Praxis dafür verantwortlich sind, ob und dass privatwirtschaftliche Akteure bislang bei der Mehrzahl der bewilligten NRP-Projekten abseits stehen. Dafür wurde im Rahmen einer Bedarfsanalyse geklärt, welche konkreten Anforderungen von Seiten dieser Akteure an ein Regionalförderprogramm gestellt werden, das auch von privatwirtschaftlichen Akteuren genutzt werden und diesen einen entsprechenden Mehrwert liefern kann. Die Formulierung von Arbeitshypothesen half, das weitere Vorgehen im Rahmen der zweiten Phase zu strukturieren.

Im Rahmen der zweiten Phase wurden vier Fallregionen empirisch untersucht. Die Arbeit in den Regionen half, die Arbeitshypothesen zu verifizieren, zu ergänzen und anzupassen. Die Auswahl der Regionen wurde anhand verschiedener Kriterien getroffen. Von Bedeutung war insbesondere, eine lagetypische (periphere Region, Grenzregion, Bergregion), eine sprachliche als auch eine strukturelle Repräsentativität zu sichern. Zugleich musste auf ein Interesse der Kantone und eine grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit geachtet werden. In jeder der vier Regionen wurden zehn ausführliche Interviews geführt (vgl. Abbildung 3). Gesprächspartner waren insbesondere Unternehmensvertreter, sowohl mit als auch ohne NRP-Erfahrung, sowie Vertreter der Regionen, von intermediären In-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

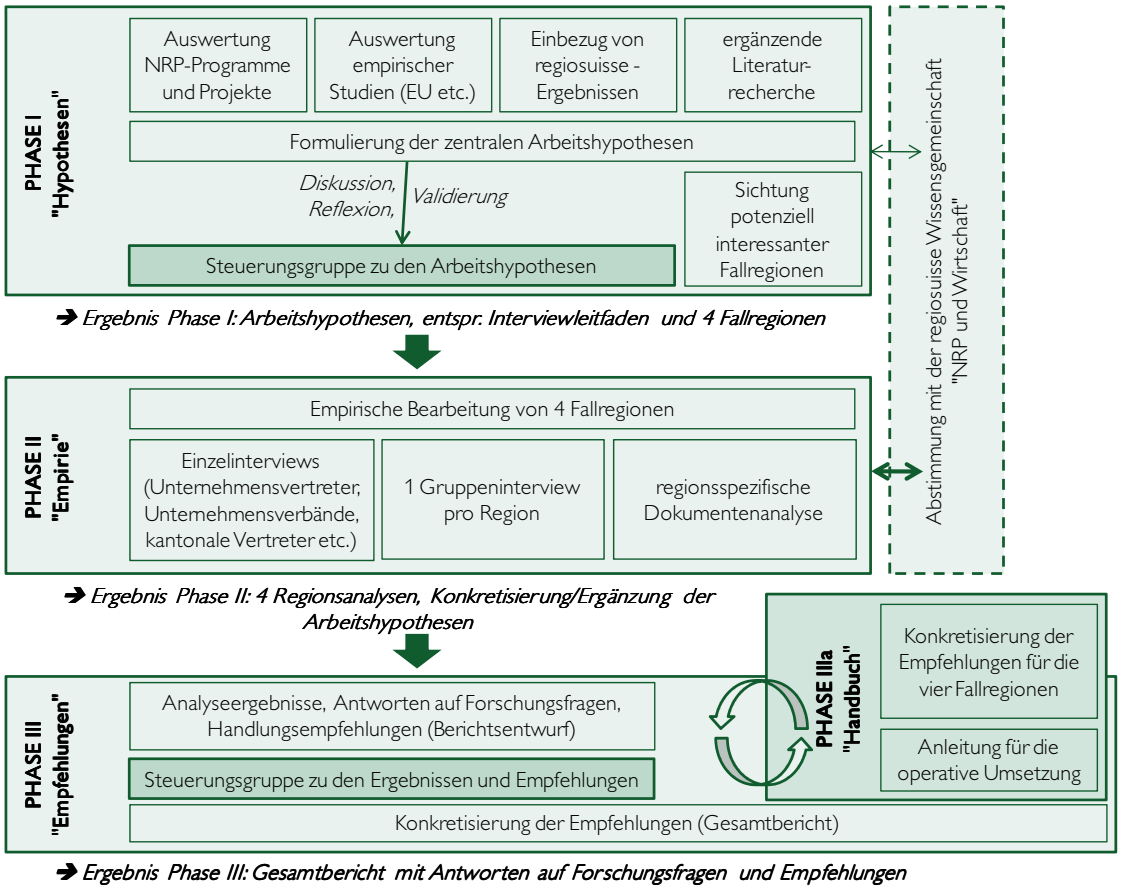
stitutionen und der Kantone. In Ergänzung wurde in jeder Fallregion noch eine Reflexionsrunde durchgeführt, um die gewonnenen Erkenntnisse gemeinsam kritisch zu reflektieren.

NRP-Angebotsseite	6 Vertreter der kantonalen Fachstellen
	2 Vertreter der kantonalen Wirtschaftsförderung
	8 Vertreter der Regionalverbände
	1 Gemeindevertreter
	1 Vertreter des kantonalen Gewerbeverbands
(potentielle) NRP-Nachfrageseite	20 Unternehmensvertreter (davon 5 Projektentwickler)
	3 Vertreter von Innovationszentren
	2 Vertreter lokaler Tourismusverband
	1 Vertreter UNESCO Biosphäre

Quelle: Eigene Darstellung, 2010.

Abbildung 3: Das Spektrum an Gesprächspartnern in den vier Fallregionen

In Kombination mit den bedarfs- und angebotsorientierten Analysen erlaubten die empirischen Ergebnisse Empfehlungen für eine unternehmensnähere Ausgestaltung der Schweizer Regionalpolitik zu formulieren.



Quelle: Eigene Darstellung, 2010.

Abbildung 4: Die drei Phasen der Vorgehensweise

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Diese Handlungsempfehlungen beziehen sich sowohl auf inhaltliche Zielsetzungen als auch auf organisatorische und instrumentelle Fragen. Gleichzeitig weisen sie sowohl einen kurzfristigen (im Hinblick auf den aktuellen Handlungsspielraum im Rahmen der gegenwärtigen Umsetzungsphase als auch einen langfristigen Charakter im Hinblick auf das Mehrjahresprogramm 2016-23 auf. In Ergänzung zum vorliegenden Schlussbericht wurde ein Handbuch erarbeitet, das die Empfehlungen für die operative Umsetzung in den Kantonen und Regionen konkretisiert.

Parallel zur Bearbeitung der Studie fand zudem eine Regiosuisse-Wissensgemeinschaft zum Thema "NRP und Wirtschaft" statt, mit der eng zusammengearbeitet wurde. Die Empfehlungen wurden abgestimmt und ausgetauscht. Das Ergebnisblatt der Wissensgemeinschaft wird gemeinsam mit dem Handbuch zur vorliegenden Studie, das die Empfehlungen für regionale und kantonale Entscheidungsträger operationalisiert und konkretisiert, auf der Regiosuisse Website verfügbar sein.

Methodisch stützte sich die Arbeit auf eine Kombination aus drei unterschiedlichen Ansätzen: (i) auf eine Daten-, Literatur- und Dokumentenanalyse, (ii) auf die Arbeit und den interdisziplinären Austausch in einer Projektsteuerungsgruppe sowie (iii) die eigene empirische Arbeit in vier Fallstudien/ Beispielregionen.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

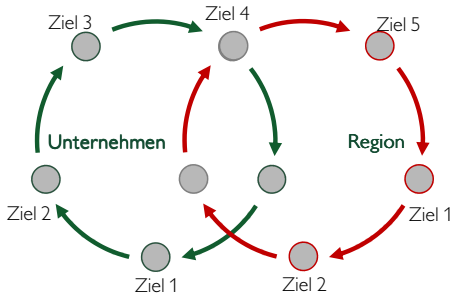
2 Die Ausgangslage - die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Standortregionen

Die Bedeutung der regionalen Ebene für Unternehmen zählt zu den kontrovers diskutierten Themen der Regionalpolitik. Hingegen ist unbestritten, dass eine erfolgreiche Regionalpolitik auf die regional ansässigen Unternehmen angewiesen ist. Bei neuen regionalpolitischen Ansätze, wie jenem der NRP, die auf Innovation und Wachstum setzen, gewinnen unternehmerische Aktivitäten zusätzlich an Bedeutung. Unternehmen stehen im regionalpolitischen Fokus, da nur durch sie wirtschaftliche Aktivitäten gerade in den ländlichen Räumen ausgelöst werden. Das Ziel der NRP, Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in diesen Regionen zu stärken, kann also nur gemeinsam mit Unternehmen der Privatwirtschaft erreicht werden.

Um Unternehmen für regionalpolitische Ziele im Allgemeinen und für die NRP im Speziellen gewinnen zu können, braucht es ein Verständnis zur Rolle der Unternehmen in den jeweiligen Regionen. Somit geht es darum, sowohl die Bedeutung als auch die Qualität der Beziehungen von Unternehmen mit ihrem regionalen Umfeld erfassen und verstehen zu können. Dies bedeutet in einem ersten Schritt unternehmerische Bedürfnisse und Erwartungen an ihr regionales Umfeld benennen zu können. Schliesslich sind diese ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen durch die Regionalpolitik adäquat angesprochen und konkret eingebunden werden können. Darüber hinaus umfassen die Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Standortregion in einem zweiten Schritt aber auch die grundsätzliche Verbundenheit der Unternehmen mit ihrem regionalen Umfeld. Denn ihre Orientierung und Position zur Standortregion sind nicht ausschliesslich kausal auf ihre regionalen Bedürfnisse zurückzuführen. Ihre regionale Verankerung kann unterschiedliche Facetten aufweisen.

Erwartungen der Unternehmen an ihre Standortregion

Unternehmen weisen einen bestimmten Erfolgskreislauf auf, der massgeblich von Umsatzzahlen und Gewinnorientierung geprägt ist. Dieser Erfolgskreislauf folgt einer bestimmten privatwirtschaftlichen Rationalität (vgl. Kapitel 3.3.1). Doch auch die Regionalpolitik orientiert sich an bestimmten Erfolgskriterien. Zwischen diesen systemspezifischen Kreisläufen gibt es Überschneidungen, wo sich Zielsetzungen decken können (siehe Abbildung 5). So gibt es Themen - man denke an die NRP und ihre Zielsetzungen -, bei denen die Region unternehmerische Dimensionen integriert. Gleichzeitig weisen auch Unternehmen Zielsetzungen mit regionalen Komponenten auf. Denn um ihren Erfolgskreisläufen gerecht werden zu können, sind die Unternehmen auf bestimmte regionale Bedingungen angewiesen. Sie formulieren somit - mehr oder weniger explizit - Erwartungen an ihr regionales Umfeld.



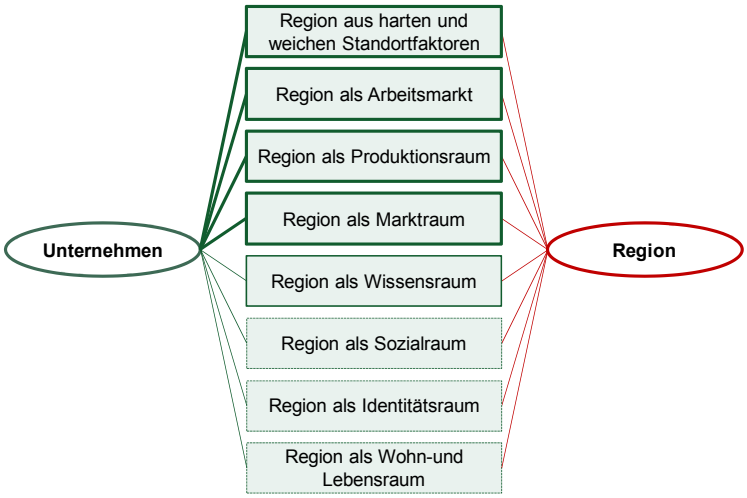
Quelle: Eigene Darstellung, 2010, nach Goddard/Chatterton (2003).

Abbildung 5: Unterschiedliche Erfolgskreisläufe von Unternehmen und Regionen

Die Bedürfnisse der Unternehmen an ihre Standortregion weisen eine grosse Bandbreite auf. Sie variieren deutlich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Strukturen. Dennoch können sie in bestimmte Kategorien, wie beispielsweise arbeitsräumliche Fragestellungen oder Erwartungen

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

an die regionalen Standortfaktoren, zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 6). In diesen Kategorien treffen die Bedürfnisse der Unternehmen auf die regionalpolitischen Zielsetzungen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 6: Unternehmerische Bedürfnisse an die Standortregionen

Aus Unternehmenssicht lassen sich die Erwartungen an die Standortregion für die ersten vier Kategorien relativ klar formulieren. Sie sind den Unternehmen bewusst und werden auch explizit benannt, da sie meist eine direkte Verbindung zu den Kosten (monetär wie nicht-monetär) und Gewinnerwartungen eines Unternehmens aufweisen. Gerade bei den **harten wie weichen Standortfaktoren** der Region formulieren die meisten Unternehmen klare Anforderungen. Sie beziehen sich dabei vorwiegend auf Fragen der Erreichbarkeit, auf die Steuerbedingungen sowie auf das verfügbare Immobilienangebot. Aber auch die vorhandene Wissensinfrastruktur, Angebote zum Technologietransfer, das Verhalten der öffentlichen Verwaltung oder politischer Entscheidungsträger oder das Wirtschaftsklima werden oft einbezogen. Die Region wird somit als Konglomerat unterschiedlicher Standortfaktoren wahrgenommen - von Standortfaktoren, die in Verfügbarkeit, Qualität oder Preis räumlich differieren. Und je nach Unternehmen gelten andere Anforderungen an die Standortfaktoren, mal ist die Flächenverfügbarkeit von ausschlaggebender Bedeutung, mal die Erreichbarkeit oder anderes.

Auch an die **Region als Arbeitsmarkt** lassen sich die spezifischen Erwartungen der Unternehmen relativ klar abgrenzen. Hier geht es meist um die Frage der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. Allerdings finden sich gerade in den ländlichen Gebieten auch oft Unternehmen, für die nicht ausschliesslich die Frage nach hochqualifizierte Arbeitnehmer von Relevanz ist. Für sie steht ebenso die generelle Verfügbarkeit von Arbeitskräften im Vordergrund (vgl. Spiess Grischuna Gmbh in Nordbünden). Sie benötigen ausreichende Fachkräfte, die sie meist betriebsintern ausbilden. Gleichzeitig ist für viele Unternehmen ländlicher Regionen die Loyalität von Arbeitnehmern zum Betrieb von grosser Bedeutung (vgl. Trumpf in Grüsch/ Prättigau). Dennoch bleibt für viele Unternehmen, insbesondere für die grossen und/oder innovationsorientierten, die Herausforderung, auch hoch qualifizierte Arbeitskräfte akquirieren und in der Region halten zu können. In diesem Zusammenhang gewinnt die **Region als Lebens- und Wohnstandort** an Relevanz. Unternehmen erwarten hier entsprechend attraktive Bedingungen.

Die Erwartungen der Unternehmen an die Regionen als Produktionsraum bzw. Beschaffungsmarkt auf der einen sowie als Marktraum bzw. Absatzmarkt auf der anderen Seite differieren stark. Die Region kann hierbei je nach Unternehmenssektor und Unternehmensausrichtung eine unterschiedlich

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

wichtige Rolle einnehmen. Ist die **Region als Produktionsraum** von Bedeutung, heisst das, dass das ansässige Unternehmen Produktionsfaktoren, Vorprodukte, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und verschiedene Dienstleistungen aus der Region bezieht, die es zur Erstellung seiner Güter oder Dienste benötigt. Auf der anderen Seite kann die **Region auch als Marktraum** für Unternehmen interessant sein. Das heisst, dass das Unternehmen seine Produkte (Dienstleistungen) an andere Betriebe oder auch an öffentliche / private Haushalte in der Region verkauft. Die Größe und Dynamik des regionalen Marktes ist insbesondere für Dienstleistungs- und regionale Zulieferunternehmen von Bedeutung. Die grösste Verbundenheit mit der Standortregion zeigt sich bei Unternehmen, bei denen die Region sowohl als Produktionsraum als auch als Marktraum eine Rolle spielt. Diese Rolle muss dabei nicht ausschliesslich sein - im Gegenteil, es ist wichtig, dass Unternehmen dabei eine Offenheit nach aussen aufweisen (vgl. Exportorientierung der NRP).

Deutlich weniger explizite Erwartungen formulieren die Unternehmen an die **Region als Wissensraum**. Hierbei werden der regionalen Ebene grundsätzlich grosse Vorteile bei **informellen** Wissensströmen und dem Austausch von nicht kodifiziertem Wissen eingeräumt. Die räumliche Nähe kann die entsprechenden Bedingungen wie geringe Transaktionskosten, persönliche Kontakte, Vertrauen fördern (Koschatzky, 2005). Voraussetzung ist dabei, dass andere Akteure bzw. Institutionen der Region als interessant und relevant eingeschätzt werden. Dies gilt ebenso für stärker auf den Austausch von **formellen Wissen** fokussierte Angebote der Regionen, wie beispielsweise im Bereich der Innovations- oder Technologietransferförderung. Entsprechende regionale Angebote werden von den Unternehmen als bedeutend eingestuft, in Ergänzung zu ihren rein nach fachlichen und Kompetenz-Aspekten gebildeten nationalen oder auch internationalen Netzwerken. Die Erwartungen in diesem Zusammenhang an die regionale Ebene verbleiben jedoch meist auf einer vagen Ebene. Schliesslich ist es nicht immer ein konkreter Eigenbedarf, der die Region als Wissensraum interessant macht. Vielmehr wird das regionale Wissen, insbesondere das informelle Wissen, als latentes Angebot meist weitgehend unbewusst konsumiert und in Folge auch genutzt. Auch die Angebote zum formellen Wissen werden nicht ausschliesslich selbst genutzt, sondern als wertvoller Beitrag für ein dynamisches regionales Umfeld bewertet. Die Bedeutung derartiger Angebote wird zum Teil so hoch eingestuft, dass Unternehmen hierfür auch selbst aktiv werden und entsprechende Möglichkeiten schaffen (vgl. das Innovationszentrum Innozet von Trumpf in Grüsch).

Noch unspezifischer sind in diesem Zusammenhang unternehmerische Erwartungen an das **traditionell mit der Region verknüpfte Wissen**. Regionen weisen gerade in ihren industriellen Werdegängen eine gewisse Dominanz bestimmter Betriebe oder Branchen auf, die in Folge die weitere Entwicklung und Ansiedlung ähnlicher Unternehmen beeinflussen und fördern kann. Unternehmen erhoffen sich somit gewisse, meist jedoch unkonkrete Vorteile von einem über die Jahrzehnte kumulierten Wissen und den damit zusammenhängenden Fokussierungen in der Region (vgl. Uhrenindustrie).

Erwartungen der Unternehmen an die **Region als Sozialraum** oder auch **als Identitätsraum** sind noch schwerer zu erfassen, sie liegen meist nur implizit vor. Unternehmen erwarten sozial stabile Regionen, in denen sich gleichzeitig viel bewegt. Viele Unternehmen engagieren sich dementsprechend auch für das Sozialleben an ihrer Standortregion (Sponsoringaktivitäten). Auch „Bilder", die mit einer Region als Wirtschaftsstandort, bewusst oder unbewusst, in Beziehung gebracht werden – wie z.B. das Image der Region – gehören zu diesen Kategorien.

Unternehmen verbinden somit ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen mit ihrer Standortregion. Einige davon artikulieren sie explizit und deutlich, andere wiederum verbleiben auf einer weitgehend unbewussten Ebene. Die NRP kann in ihrer aktuelle Ausrichtung einige dieser Bedürfnisse abdecken. Durch ihren Fokus auf die regionale Standortqualität auf der einen Seite und die Innovations- und Exportfähigkeit der ansässigen Unternehmen auf der anderen Seite spricht sie sowohl jene Unternehmensbedürfnisse an, die einen relativ konkreten regionalen Bezug aufweisen (insbes. Marktraum, Produktionsraum) als auch jene, die sich auf die Region als Wissensraum beziehen. Insbesonde-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

re in jenen Bereichen, in denen die NRP nur implizite Erwartungen regionaler Unternehmen anspricht, kann ihr Profil und ihr Nutzen schwer zu vermitteln sein.

Zur Verankerung der Unternehmen in ihrer Standortregion

Will man die Beziehung von Unternehmen zu ihren Standortregionen verstehen, reicht es nicht aus, die unternehmerischen Bedürfnisse und Erwartungen an die Regionen zu betrachten. Vielmehr spielen viele Unternehmen eine aktive Rolle in den Regionen. Diese Position der Unternehmen in der Region und ihre Orientierung an dem regionalen Unternehmen ist ebenso schwer zu erfassen. Unbestritten ist, dass Unternehmen einen zentralen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten (Regiosuisse Ergebnisblatt WiGe "NRP und Wirtschaft" 2011). Gerade in ländlichen peripheren Gebieten bilden oftmals einzelne Unternehmen das wirtschaftliche Rückgrat der Region. Damit werden die entsprechenden Unternehmerinnen und Unternehmer in vielen Fällen auch zu einer Identifikationsfigur. Derartige regionale Unternehmen werden zudem überregional wahrgenommen. Gleichzeitig wirken sie sowohl in der Region als auch darüber hinaus als glaubwürdige Botschafter der Region. Sie vermitteln Vertrauen in die Region als Wirtschaftsstandort und können entsprechende Standortargumente liefern (ebd.).

Doch die regionale Verankerung der oftmals so zentralen Unternehmen in den ländlichen Regionen ist nicht immer gleich stark. Die Orientierung der Unternehmen an der Region variiert deutlich zwischen den Unternehmen in Abhängigkeit von ihren Tätigkeitsbereichen und ihren damit verbundenen Produktions- und Markträumen. Aber auch ihre Unternehmensgeschichte und ihre Unternehmensstruktur nehmen Einfluss auf ihre regionale Verankerung. Grundsätzlich lässt sich diese Verankerung in drei Gruppen unterteilen (vgl. Crevoisier /Jeannerat 2009):

- Unternehmen können eine **kognitive Verankerung** aufweisen. Das heisst, dass sie inhaltlich und thematisch mit der Regionalentwicklung verbunden sind. Sie bringen sich in die Diskussionen ein und zeigen auf inhaltlicher Ebene präsent.
- Unternehmen können eine **relationale Verankerung** aufweisen. Hierunter wird die Beziehungsebene der Region verstanden, in der Unternehmerinnen und Unternehmer oftmals eine wichtige Rolle spielen können. Sind sie darin entsprechend verankert, zeigen sie eine starke Präsenz in den regionalen Akteursnetzwerken unterschiedlichster Art. Ihre Persönlichkeit wirkt gewissermassen auch als Schlüsselfigur oder regionale Eminenz.
- Unternehmen können aber auch eine **institutionelle Verankerung** aufweisen. Diese Form ist die formalste Form der regionalen Einbindung und bezieht sich auf die strukturelle Einbindung von Unternehmen in die regionalen Entscheidungsgremien und -institutionen.

In diesem Zusammenhang müssen jedoch zwei Aspekte mit Vorsicht betrachtet werden. Erstens ist die Rolle der Senior Chefs der Unternehmen nicht immer mit der Einbindung der operativen Unternehmensebene ident. Oftmals bringen sich jene Unternehmerinnen und Unternehmer vermehrt in das regionalpolitische Geschehen ein, die sich aus dem Alltagsbetrieb bereits zurückgezogen und die operative Unternehmensführung bereits übergeben haben. Dies lässt sich auch auf ein grösseres Zeitbudget dieser Personen zurückführen. Denn zweitens gilt auch zu beachten, dass jene Unternehmen, die eine starke Verankerung mit der Region aufweisen, nicht zu sehr durch regionalpolitische Aktivitäten in Beschlag genommen werden. Viele gut verankerte Unternehmerinnen und Unternehmer weisen auf eine stetig steigende Anzahl an Anfragen hin, die sie für verschiedenstes regionales Tätigkeiten gewinnen wollen und ihre Kapazitäten sprengen. Eine gezielte und konzentrierte Einbindung unternehmerischer Initiative scheint auf lange Sicht erfolgsversprechender.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

3 Die Rahmenbedingungen - die NRP-Vorgaben und ihr Einfluss auf eine Unternehmensbeteiligung

Die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik stützt sich auf die Botschaft zum Mehrjahresprogramm 2008-2015 des Bundes und den entsprechenden Bundesbeschluss. Die gesetzlichen Grundlagen auf Bundesebene konzentrieren sich dabei auf die strategischen Linien und lassen bewusst Umsetzungsspielräume offen. Diese Spielräume ermöglichen den Kantonen, ihre Umsetzungsverantwortung der Neuen Regionalpolitik kantons- und bedarfsspezifisch wahrzunehmen. Gleichzeitig eröffnen sie einen in manchen Bereichen sehr weiten Interpretationsspielraum, der zu grossen Differenzen in der konkreten Handhabung der NRP-Vorgaben und damit auch in der Umsetzungspraxis zwischen den Kantonen führt[1]. Diese Differenzen betreffen auch die Frage der Unternehmensbeteiligung.

Im Zuge der Neuausrichtung auf eine innovations- und wertschöpfungsorientierte Regionalpolitik wird in den Bundesvorgaben wiederholt eine Zusammenarbeit mit den Unternehmen gefordert. Nähere Angaben dazu werden jedoch nicht gemacht und weitgehend den Kantonen überlassen. In welchem Rahmen privatwirtschaftliche Initiative bei der NRP stattfinden kann und unter welchen Bedingungen, wird somit einerseits von den allgemeinen Förderrichtlinien des Bundes sowie andererseits entscheidend von deren kantonalen Auslegungen geprägt. Nicht allein die inhaltlichen Vorgaben sondern auch die Förderkriterien sind dabei von bedeutendem Einfluss. Im Folgenden werden kurz jene zentralen Elemente der NRP diskutiert, die sich wesentlich auf die Unternehmensbeteiligung auswirken und die die Bedingungen für eine entsprechende Beteiligung vorgeben.

3.1 Die NRP-Philosophie: ihr Verständnis und ihr Unternehmensbezug

Die Ausrichtung 1 der NRP setzt sich zum Ziel, Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen zu stärken. Sie sieht Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssysteme als die drei Schlüsselgrössen zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und zur verbesserten Anpassungsfähigkeit an den Strukturwandel an. Will man diese Schlüsselgrössen stärken, kann dies nicht vom Staat verordnet oder selbst durchgeführt werden, sondern erfordert entsprechende Aktivitäten der Unternehmen.

Damit bewegt sich die NRP in Bereichen, die durch ihre Unternehmensbezogenheit die Diskussion um „Wie viel Staat brauchen bzw. benötigen wir in der Wirtschaft?“ berührt. Doch abseits dieser teilweise ideologisch geprägten Auseinandersetzung geht es bei vielen NRP-Aufgaben auch um die grundsätzliche Frage der Motivation des Unternehmenssektors von aussen seitens der Regionalpolitik. Was kann – auch unter den gegebenen rechtlichen Bedingungen – durch die finanziellen Anreize der NRP für unternehmerische Innovation, für Steigerung der Wertschöpfung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit überhaupt getan werden?

Gleichzeitig zeigt sich für viele der NRP-Vorgaben ein nur ungenügendes gemeinsames Verständnis. Es wird kein kollektiver Rahmen wahrgenommen, begrenzt durch von oben vorgegebene und für alle Kantone gleichermassen gültige "red lines", die zwar klare Grenzen vorgeben, aber dennoch Spielräume offen lassen. Derartige Abgrenzungen werden von der NRP-Umsetzungsseite vermisst. Sie würden als hilfreich empfunden werden, Differenzen zwischen Kantonen verringern, problematische Präzedenzfälle reduzieren und interkantonale Projekte mit Unternehmen erleichtern.

---

[1] Einige dieser Interpretationsspielräume wurden im Rahmen einer Regiosuisse Wissensgemeinschaft ("Argumentarium zur Bewertung und Auswahl von NRP-Projekte") diskutiert. Die Ergebnisse der Wissensgemeinschaft werden in Bälde auf der Regiosuisse-Homepage publiziert.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

3.1.1 Zur Innovationsorientierung

Innovation ist Kernaufgabe jedes Unternehmens. Sie kann nicht von aussen verordnet werden. Allerdings können entsprechende Rahmenbedingungen Unternehmensinnovationen erleichtern und fördern. Aus diesem Grund wird Innovationskraft von der NRP als Schlüsselgrösse zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und zur verbesserten Anpassungsfähigkeit an den Strukturwandel eingestuft. In Abgrenzung zu den traditionellen Ansätzen der Regionalpolitik in der Schweiz, sieht sich die NRP damit als innovationsorientierte Politik. Dabei wird von einem breiten Innovationsverständnis ausgegangen, das Innovation als Einführung von Neuerungen versteht, als Überwindung von klassischen Denk- und Verhaltensmustern. Dies umfasst auch Bereiche abseits von Wissenschaft und Technologie. Und eben in jenen Bereichen wird in der Schweiz Handlungsbedarf gesehen: insbesondere in den traditionellen Sektoren sowie den intermediären und ländlichen Gebieten bestehen Innovationspotenziale, die noch nicht ausgeschöpft sind (OECD, 2011:21).

Ziel der NRP unter Ausrichtung 1 ist, günstige Bedingungen für eine unternehmerische Innovationstätigkeit zu schaffen sowie Innovationshürden für Unternehmen abzubauen. Grundsätzlich wird angenommen, dass insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen für eine (kontinuierliche) Innovationstätigkeit an Kapazitätsgrenzen stossen und dementsprechend auf Partner angewiesen sind, seien dies Kunden, Hochschulen oder andere Forschungseinrichtungen oder auch andere Unternehmen in einer vergleichbaren Situation. Dabei zieht sich die Forderung nach Innovationsaktivitäten quer durch alle Sektoren der NRP-Schwerpunkte, sie wird in den exportorientierten industriellen Wertschöpfungssystemen, im Tourismus, im Bildungs- und Gesundheitsbereich sowie ebenso im Energiesektor oder im Bereich der natürlichen Ressourcen formuliert.

Zentral ist dabei, dass Unternehmen eine wesentliche Funktion für die Innovationsfähigkeit und die wirtschaftliche Entwicklung einer Region zukommt. Da sich die NRP als innovationsorientierte Politik versteht, entscheidet sie sich zugleich für einen unternehmensnahen Politikansatz.

3.1.2 Zum Exportbasis-Ansatz

Die Philosophie der NRP baut auf dem Exportbasis-Ansatz auf. Dieser gilt als das wichtigste Kriterium für die Wahl der thematischen Schwerpunkte und Massnahmen. So sollen alle Aktivitäten im Zuge der NRP-Umsetzung einen unmittelbaren oder mittelbaren Beitrag dazu leisten, dass die Regionen als Standorte für exportfähige wirtschaftliche Leistungen gestärkt werden. Export bedeutet dabei Leistungstransfer aus der Region, dem Kanton oder der Schweiz hinaus. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Wertschöpfung durch Exporte von Gütern oder auch Dienstleistungen aus der Region hinaus das Entwicklungspotenzial einer Region bestimmt. Voraussetzung dafür sind, exportorientierte Wertschöpfungssysteme, die Wachstum sowohl durch den überregionalen, überkantonalen oder internationalen Export von Leistungen als auch durch die regionale Beschaffung von Zulieferleistungen anstossen. Der Export wird als Treiber für die regionale Wirtschaft eingestuft, überregionale Wettbewerbsfähigkeit gilt als ausschlaggebend (MJP 2007). In diesem Zusammenhang konzentriert sich die NRP nicht darauf, die Exportbetriebe direkt zu unterstützen, sondern auf die Verbesserung der Standortfaktoren und Rahmenbedingungen in den Regionen. Förderung der Exportfähigkeit bedeutet für die NRP, dass die regionalen Bedingungen für die Exportfähigkeit verbessert werden sollen. Die Regionalpolitik widmet sich somit nicht der Vermarktung, sondern der Entwicklung wettbewerbsfähiger Standorte.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

3.2 Die NRP-Förderkriterien: ihre Definition und ihr Unternehmensbezug

Abseits der inhaltlichen Ausgestaltung der NRP definieren die Förderkriterien massgeblich den Spielraum für eine Unternehmensbeteiligung. Dabei nehmen die Kriterien zur Förderfähigkeit aber auch die Instrumente der NRP sowie die Projektebenen einen zentrale Bedeutung ein. Sie weisen unterschiedliche Anreize und Grenzen für privatwirtschaftliche Initiativen der NRP-Umsetzung auf.

3.2.1 Zur Förderfähigkeit im "überbetrieblichen", "vorwettbewerblichen Bereich" und von "wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen"

Um Marktverzerrungen zu vermeiden, konzentriert sich die NRP auf den vorwettbewerblichen und den überbetrieblichen Bereich. Zum vorwettbewerblichen Bereich zählen in der Regel Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, der Wissens- und Technologietransfer, das Erstellen von konzeptionellen Grundlagen, Beratungsleistungen für Unternehmen oder die Optimierung von weichen und harten Standortvoraussetzungen (MJP 2007). Als überbetrieblicher Bereich gelten alle betriebsübergreifenden vertikalen wie horizontalen Kooperationen, die Synergien bringen, Risiken minimieren oder kritische Massen bilden sollen. Für beide Bereiche gilt, dass viele der ihnen zugeordneten Aktivitäten von Unternehmen als öffentliche Aufgabe, als Teil der allgemeinen Standortqualität und somit als regionale Rahmenbedingung wahrgenommen werden, die nicht unbedingt privatwirtschaftlicher Initiative bedürfen.

In Folge sind aktuell zwei Tendenzen zu beobachten, die sich auf die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten auswirken: Erstens schürt die Konzentration auf diese beiden Bereiche den Zweifel, ob NRP-Projekte einzelnen Unternehmen überhaupt Nutzen bringen können. Dieser Nutzen gilt aber als grundlegende Voraussetzung, um einzelne Betriebe für eine Beteiligung an NRP-Projekten gewinnen zu können. Zweitens werden viele Initiativen oder Ideen einzelner Unternehmen von vornherein als nicht NRP-förderfähig klassifiziert, weil sie eben der einzelbetrieblichen Ebene entstammen. Das Dilemma besteht folglich darin aufzuzeigen, dass überbetriebliche Förderung auch einzelbetrieblichen Nutzen stiften kann, ohne eben als einzelbetriebliche, marktverzerrende Massnahme zu gelten.

Doch die Grenzen der beiden Bereiche sind fliessend. Im vorwettbewerblichen Bereich stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt eines Innovationsprozesses der Eintritt in die wettbewerbliche, angewandte Forschungsphase beginnt. Beim überbetrieblichen Bereich gestaltet sich die Abgrenzung zum einzelnen Betrieb problematisch. Beide Bereiche weisen somit Grauzonen des Übergangs auf, die den Umsetzungskantonen weitreichenden Ermessungsspielraum lassen. Dennoch findet sich bis heute keine belastbare und allgemein akzeptierte Definition von "vorwettbewerblich" oder "überbetrieblich". Eine klare Abgrenzung der Förderfähigkeit wäre jedoch gerade im Hinblick auf eine gewünschte Unternehmensbeteiligung durchaus hilfreich. Sie würde insbesondere in der Kommunikation mit den Unternehmen erlauben, den Spielraum für privatwirtschaftliche Initiativen klar aufzuzeigen.

Diese Definitionen sollten bloss so weit gehen, dass gewisse Mindestkriterien geklärt sind, die nicht unterschritten werden dürfen. Im überbetrieblichen Bereich wären hier beispielsweise Abgrenzungen bei virtuellen Unternehmen - vergleichbar mit jenen der Europäischen Kommission - denkbar. Unter anderem könnten bei gegenseitigen Unternehmensbeteiligungen der Netzwerkpartner Maximalanteile festgeschrieben werden. Auch in vertikalen Partnerschaften könnten Höchstanteile bei der Umsatzabhängigkeit definiert werden. Ebenso wären bei der Anzahl von Netzwerkpartnern gewisse Mindestkriterien möglich.

Deutliche Differenzen zwischen den einzelnen Kantonen zeigen sich auch im Umgang mit dem Förderkriterium der "wertschöpfungsorientierten Infrastruktur". Bei diesen handelt es sich oftmals um konkrete, meist privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen, somit gewinnt auch dieses Kriterium bei der Frage der Unternehmensbeteiligung an der NRP an Brisanz. Als wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen, von manchen auch Rückgratbetriebe genannt, werden Initiativen oder Projekte be-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

zeichnet, die über wertvolle Ausstrahlungseffekte auf die regionale Entwicklung verfügen (MJP 2007:2472). Gerade im Tourismusbereich und bei den Darlehen können entsprechende regionale Leistungsanbieter (Bergbahnen, Thermalbäder etc.) mit diesen Argumenten als NRP-förderfähig gelten.

Doch auch zu den wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen findet sich bislang keine allgemeine Abgrenzung. Einige Kantone sehen sich aus diesem Grund bei so manchem Projekt unter Rechtfertigungsdruck. Auch verkürzte Projektdarstellungen, wie sie beispielsweise in Projektdatenbanken enthalten sind, bergen weiteres Konfliktpotenzial. Zudem sich eben viele Projekte mit Unternehmensbeteiligung genau in diesen Grauzonen der Förderkriterien bewegen, die nicht in allen Kantonen gleichermassen interpretiert werden.

So finden sich bei der Frage nach der Förderfähigkeit grosse Differenzen zwischen den Kantonen. Die Kantone legen die relativ offenen Bundesrichtlinien gemäss ihrer politischen Grundsatzphilosophie aus. Dies bedingt in Folge unterschiedlich grosse Handlungsspielräume in Bezug auf die Unternehmenseinbindung, woraus divergierende Arten und Formen von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung entstehen. Gleichzeitig behindert diese unterschiedliche Auslegung der Förderfähigkeit die Kommunikation der NRP über konkrete Beispiele, was prinzipiell ein sehr hilfreicher Ansatz sein könnte. Doch best-practice-Beispiele über Kantonsgrenzen hinweg können in diesem Fall mehr Probleme als Klarheit schaffen, werden doch Präzedenzfälle vorgegeben, die in nicht allen Kantonen gleichermassen förderfähig sind. Zusammenfassend lässt sich feststellen: so positiv kantonale Spielräume in der NRP-Umsetzung zu beurteilen sind, so problematisch können kantonale Unterschiede bei der Frage der Förderfähigkeit im Rahmen eines Bundesprogramms gesehen werden.

3.2.2 Zu den NRP-Instrumenten

Im Zuge der NRP-Umsetzung können Projekte durch so genannte A-fonds-perdu-Beiträge (AFP) gefördert werden oder in den Genuss von NRP-Darlehen kommen. Die Bedingungen der beiden Instrumente sind entsprechend unterschiedlich. Insbesondere zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich zudem über die Attraktivität der NRP-Darlehen für Unternehmen diskutieren. Der günstige Kapitalmarkt schmälert ihre Vorteile gegenüber normalen Darlehen auf dem Bankenwege. Aktuell ist auch über den Kapitalmarkt Geld zu günstigen Bedingungen erhältlich, da erscheint der langwierigere und komplexere Weg über ein öffentlich gefördertes Darlehen mit all seinen Auflagen aufwändiger. Doch auch die kantonale Handhabe der Darlehen, die wieder einmal deutlich zwischen den Kantonen variiert, bestimmt massgeblich deren Attraktivität. Unterschiede zeigen sich nicht nur in der Laufzeit, sondern auch bei der Zinsbefreiung bzw. dem Zinssatz. Gerade diese Faktoren eines Darlehens sind jedoch für die Attraktivität von zentraler Bedeutung.

Dennoch werden auch die Mittel für Darlehen relativ gut genutzt und weisen eine entsprechenden Ausschöpfung auf, wenngleich diese ebenfalls zwischen den Kantonen variiert. Auch zwischen den Massnahmenbereichen zeigen sich Unterschiede. Darlehen werden insbesondere im Tourismusbereich aber auch im Rahmen der exportorientierten Wertschöpfungssystemen nachgefragt. Dennoch kann nicht verleugnet werden, dass sich insbesondere im Tourismusbereich eine gewisse Tradition der Darlehensvergabe im Anschluss an die langjährige IHG-Praxis zeigt. Betrieben und Verbänden ist diese Form der Förderung bekannt, so dass die Eintrittshürde in derartige NRP-Projekte vergleichsweise niedrig ausfällt. Einige Kantone nutzen diese Tradition auch bewusst, um die Ausschöpfung zu sichern. So wurden im Wallis zwar spezielle Vergabekriterien für die NRP-Darlehen definiert (Fokus Grossprojekte). Gleichzeitig wurde aber die Vergabe von Darlehensprojekte insofern vereinfacht, als dass prioritäre Sektoren (unter anderem eben Bergbahnen) genannt und die Antragsstellung und Verwaltungsprozesse den vorherigen Verfahren weitgehend angeglichen wurden.

Naturgemäss ist die Unternehmensbeteiligung im Darlehensbereich deutlich höher als bei AFP-Projekten. Der Nutzen für beteiligte Unternehmen ist meist klar nachzuvollziehen. Allerdings stellt

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

sich die Frage, inwieweit derartige Darlehensprojekte auch als Initiative der beteiligten Unternehmen für den regionalen Standort gewertet werden können. Selbst wenn auch die Darlehensprojekte einen regionalen Mehrwert aufweisen müssen, ist für ihre Durchführung nicht ein vergleichbares regionales Denken der Projektträger erforderlich wie bei den AFP-Projekten. In einigen Kantonen insbesondere in Luzern finden sich jedoch interessante Beispiele von Kombinationen aus Darlehen und AFP-Projekten, die in der Bündelung die Vorteile beider Instrumente synergetisch nutzen und auf diesem Wege ebenfalls eine entsprechende Unternehmensbeteiligung sicherstellen (REKA Familienferien Sörenberg, Tropenhaus Wolhusen). Zumindest ist auf diesem Wege eine rein traditionelle Nutzung der Darlehen im IHG-Sinne vermieden.

Doch grundsätzlich gilt bei allen Darlehen auch zu bedenken, dass sie ein deutlich höheres und vor allem langfristiges Risiko für die beteiligten Kantone bergen. Dies kann je nach kantonaler Handhabe noch dadurch vergrössert werden, dass NRP-Darlehen nicht immer im ersten Rang und damit relativ abgesichert sind. Vielmehr müssen sie den Darlehensnehmern oftmals den Weg für weitere Bankdarlehen ebnen und auf den Rang 1 verzichten.

3.2.3 Zu den NRP-Förderschienen: kantonal, interkantonal und international

NRP-Umsetzungsprojekte können sowohl kantonal als auch interkantonal oder auch grenzüberschreitend ausgerichtet sein. Damit will die NRP eine funktionsräumliche Ausrichtung ermöglichen. In den vergangenen vier Jahren dominierten dennoch kantonale NRP-Projekte. Auch die Unternehmensbeteiligung konzentrierte sich vorwiegend auf kantonal ausgerichtete Projekte.

Doch es gilt zu bedenken, dass gerade die interkantonale Ebene für viele Fragestellungen von Unternehmensrelevanz grundsätzlich besser geeignet wäre als die kantonale bzw. regionale. Denn betriebliche Verflechtungen und funktionale Verbindungen weisen meist grossräumigere Bezüge auf. Zudem können durch interkantonale Initiativen direkte regionale Konkurrenzbeziehungen umgangen werden. Die Wirkungsräume der Projekte sind grösser, doch ist auch der Aufwand höher - in Abhängigkeit von den jeweiligen kantonalen Verfahrensvorgaben. Zu einem grösseren Koordinationsaufwand einer meist grösseren Zahl von Akteuren kommt zum Teil ein deutlich höherer Verwaltungsaufwand. So kann es beispielsweise sein, dass von jedem beteiligten Kanton ein eigener Regierungsratsbeschluss für die Projektfinanzierung einzuholen ist. Derartige Erfordernisse sind für Unternehmen als Projektträger nicht leistbar. Hinzu kommen auf interkantonaler Ebene noch politische Diskussionen und Traditionen, die inhaltliche Entscheidungskriterien überdecken können.

Dennoch finden sich spannende Initiativen, die den interkantonalen Ansatz stärken. Viele davon befinden sich im Tourismusbereich, wo bereits vorhandene Tourismusorganisationen Themen grösserer Funktionsräume aufgreifen (bspw. "Produktmanagement-Plattform Langsamverkehr" von der Ostschweizer Tourismus GmbH) oder Marketingfragen aufgegriffen werden, bei denen man sich nicht in direkten Konkurrenzverhältnissen bewegt (gemeinsames Marketing der Regionen Jura & Trois Lacs der Kantone Neuchâtel, Jura, Bern, Fribourg und Solothurn).

Unternehmen auf interkantonaler Ebene anzusprechen oder zu integrieren fällt vergleichsweise schwer, weil oftmals institutionalisierte oder strukturelle Beziehungen in diesen übergreifenden Funktionsräumen fehlen. Dennoch finden sich auch im Innovationsbereich mittlerweile interessante Ansätze. Als Beispiele sind Projekte des ITZ in der Zentralschweiz (u.a. "*Pull-Coach Schwyz*") oder auch jenes der Association platinn vom Kanton Fribourg mit Partnern ("*platinn/alliance*") zu nennen. Andere sind die "*Wissensregion Zentralschweiz*", "*Innovation und Wissen: Unternehmergespräche*", "*InnoChallenge*" oder auch "*Appui aus entreprises de l'Arc jurassien: Espace BEJUNE*". Die interkantonale Ausrichtung erlaubt ihnen, Funktionsräume abzudecken und kritische Grössen zu erreichen. Viele dieser Projekte haben die Gestaltung der Rahmenbedingungen zum Ziel sowie ein entsprechendes infrastrukturelles Angebot zur Innovationsförderung. Unternehmen sind somit in den wenigsten Fällen direkt in die Projekt-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

trägerschaft eingebunden, sondern treten tendenziell eher als Nutzergruppe auf (vgl. Beispielbox). Zudem werden viele dieser Projekte von intermediären Institutionen entwickelt, die den interkantonalen Funktionsraum abdecken, ihre Klientel-Unternehmen ansprechen und einbinden, sie aber zugleich vom administrativen Aufwand entlasten können (InnovationsTransfer Zentralschweiz, die Association platinn, Sigma Professionnal Sàrl oder das Technologiezentrum Linth).

Projekt Innovationszellen (von SG und anderen): Innovationsförderung auf interkantonaler Ebene

Im Kanton Sankt Gallen werden im Schwerpunktbereich "Förderung Exportleistungen aus Industrie, High-Tech und Dienstleistungen" bislang ausschliesslich interkantonale Projekte durchgeführt, was der intensiven überkantonalen Verflechtung in diesem Bereich entspricht. Das Kernprojekt der Umsetzung ist der Nano-Cluster Bodensee (NCB), aus dessen Erfahrungen nun die so genannten "Innovationszellen" in anderen Technologiebereichen entstanden sind (Kunststofftechnik in Umsetzung, Apparatetechnik, Optische Technologien sowie Elektromobilität in Planung). Diese bieten Innovationsförderungen auf interkantonaler Ebene durch Beratungen und themenspezifische Focusgruppen an.

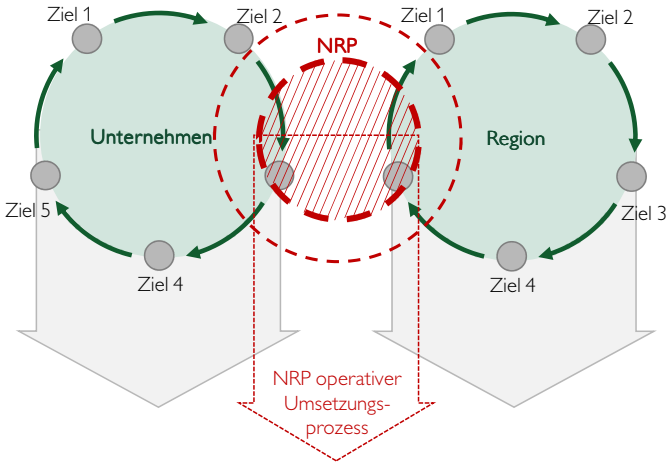
Noch schwieriger gestaltet sich die Umsetzung von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung im grenzüberschreitenden Bereich. Insgesamt sind 20 Schweizer Kantone an vier verschiedenen INTERREG IV-A Programmen beteiligt. Die Förderung von INTERREG Projekten ist seit 2008 integraler Bestandteil der NRP und hat demnach ebenfalls den NRP-Förderkriterien zu entsprechen. Die kantonale Intention zur grenzüberschreitenden Kooperation ist somit auch Teil der kantonalen Umsetzungsprogramme. Eine unternehmensnähere Ausrichtung ist in Folge auch für die Schweizer INTERREG-Projekte (mit Bundesfinanzierung) gewünscht. Dieser Forderung kann nur im Rahmen der jeweiligen INTERREG-Programme, die bereits vor der NRP beschlossen wurden, und in Abhängigkeit von den Partnerländern nachgekommen werden. Im Hinblick auf die vergangenen Förderperioden zeigen INTERREG-Projekte keine Tradition in der Unternehmensbeteiligung und die Programme mussten bislang weitgehend ohne Unternehmensbeteiligung umgesetzt werden.

Interessante Ansätze von Unternehmensrelevanz finden sich insbesondere im INTERREG IV-A Programm Frankreich Schweiz ("Alps Bio Cluster", vier Projekte der EPFL, "ELISEA", "SIDGET: Système Intégré de Distribution et Génération Echelle de Temps" und andere), bei denen neben Forschungseinrichtungen auch einzelne Unternehmen beteiligt sind. In den anderen Programmen sind die Initiativen mit Unternehmensbeteiligung aktuell noch überschaubar.

3.3 Die NRP - eine Frage unterschiedlicher Rationalitäten

Die NRP zielt darauf ab, Unternehmen anzusprechen und bei ihren Bedürfnissen abzuholen. Gleichzeitig will sie damit regionale Entwicklungsziele abdecken. Doch Unternehmen und Regionen handeln und funktionieren entsprechend unterschiedlicher Erfolgskreisläufe, die ganz bestimmten Rationalitäten folgen. Ihre Prozesse und Abläufe weisen unterschiedliche Zielsetzungen, Kriterien und Normen auf (vgl. Kapitel 0). Ihre Rationalitäten prägen ihre Wahrnehmungen und damit Entscheidungen, unter anderem eben auch zum Nutzen von potenziellen NRP-Projekten sowie zu erfolgsversprechenden Vorgehensweisen. Zwischen den Erfolgskreisläufen bestehen jedoch Überschneidungen. Von diesem Bereich der Deckungsgleichheit wiederum greift die NRP mit ihrer spezifischen Ausrichtung einen bestimmten Teilbereich auf und will hier zu einer kohärenten und sich verstärkenden Dynamik beitragen. Die NRP wirkt somit in gewissem Masse als Transmissionsriemen zwischen den verschiedenen Rationalitäten (vgl. Abbildung 7).

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE



Quelle: Eigene Darstellung, 2010, nach Goddard/Chatterton (2003).

Abbildung 7: Die NRP als Transmissionsriemen zwischen unterschiedlichen Rationalitäten

Diese Herausforderung des Zusammenwirkens wird noch komplexer, wenn man bedenkt, dass auch die politische Logik eine nicht unwesentliche Rolle spielt - schliesslich folgte die Ausgestaltung der NRP in nicht unbedeutendem Masse politischen Überlegungen und Kompromissen. Somit soll die Umsetzung der NRP vielschichtigen Erwartungen genügen. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, welche konkreten Bereiche an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Region durch die NRP abgedeckt werden sollen und können, und andererseits bei welchen Projekten oder Themen eine NRP-Förderung nicht notwendig erscheint. Aber dieselbe Frage lässt sich auch zur Beteiligung von Unternehmen stellen: welche Projekte bedürfen einer (direkten) Unternehmensbeteiligung?

Diese Frage berührt die grundlegenden Veränderungen, die mit der Einführung der NRP und dem entsprechenden Paradigmenwechsel der Schweizer Regionalpolitik, auf politischer Ebene angestossen wurden: Erstens muss im Rahmen der NRP privatwirtschaftliche Interessen eingebunden werden, während das IHG fast ausschliesslich auf die Kommunen und ihre harte wie weiche Infrastruktur ausgerichtet war. Zweitens müssen zukünftig Projekte auf einer überbetrieblichen Ebene, zum Teil als Kooperation von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Akteuren, entwickelt werden, nachdem vormals die Wirtschaftsförderungen fast ausschliesslich auf bilaterale Kontakte und einzelbetriebliche Förderungen konzentriert war. Drittens müssen Kantone und Regionen nun stärker reflektiert vorgehen und ihre eigenen Entwicklungsstrategien definieren, nachdem unter dem IHG ein bundesweit einheitlicher Rahmen vorgegeben war.

Hinter der Problematik des Zusammenspiels zwischen Unternehmen und Region verbergen sich drei Spannungsfelder, die eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung prägen und die im Folgenden näher dargelegt werden. Zu den (i) grundsätzlichen Differenzen zwischen öffentlicher Hand und privatwirtschaftlicher Logik machen sich in der Umsetzung ebenso die Spannungen (ii) zwischen einer wirtschaftlich orientierten Herangehensweise auf der einen und einem räumlichen Entwicklungsansatz auf der anderen Seite bemerkbar. (iii) Auch die Gegensätze zwischen einer eher top-down geprägten Umsetzungspraxis und einem bottom-up orientierten Ansatz, der mehr Spielräume für Unternehmensinitiativen lässt, sind von zentraler Bedeutung.

3.3.1 Öffentliche versus privatwirtschaftliche Rationalität

In diesem Spannungsfeld werden die bekannten Herausforderungen jeder öffentlichen Wirtschaftsförderungs- und Standortentwicklungspolitik angesprochen. Im Hinblick auf die NRP-Umsetzung

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

lassen sich insbesondere vier Gegensätzlichkeiten skizzieren, in denen sich die Generierung jedes einzelnen NRP-Projektes bewegt:

- Erstens wird dieses Spannungsfeld in Bezug auf den **Projektnutzen** spürbar. Unternehmen reagieren mit ihren Projektideen und -überlegungen auf sehr individuelle Bedürfnisse und Probleme. Im Rahmen der NRP ist es jedoch notwendig, die individuelle Ebene mit Überlegungen zu regionalen Bedürfnissen und Nutzen anzureichern. Somit sind Projekte zu identifizieren, formulieren und zu entwickeln, die (auch) einen kollektiven Charakter aufweisen. Bei der Überbrückung von individuell zu kollektiv/regional ist die grosse Herausforderung, potenzielle Projektnutzen auf beiden Ebenen erkennbar zu machen - ansonsten fühlen sich Unternehmen in ihren individuellen Bedürfnissen nicht länger angesprochen. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit sich Unternehmen bei überbetrieblichen Fragestellungen zuständig fühlen oder ob diese als öffentliche Verantwortung eingestuft werden.
- Auch in Bezug auf die **Finanzierungsmodalitäten** werden unterschiedliche Erwartungen spürbar. Unternehmen wünschen sich eine einfache und direkte (einzelbetriebliche) Förderung. Um Marktverzerrungen zu vermeiden, sind derartige Förderungen im Rahmen der NRP nicht möglich. Zu erkennen und aufzuzeigen, dass auch überbetriebliche Förderungen zum betrieblichen Nutzen sein können, ist keine einfache Aufgabe für alle Beteiligten. Zudem müssen Unternehmen Projekte zu Bedingungen entwickeln und generieren, die sie nicht gewohnt sind, um die NRP-Konformität zu wahren.
- Ebenso variieren die **Zeithorizonte**. Tendenziell wollen Unternehmen auf aktuelle Problemstellungen schnelle Antworten. Sie bewegen sich in einem rasch wechselnden Umfeld, das von rasanten Entwicklungen geprägt ist. Die Generierung von überbetrieblichen Projekten benötigt Zeit - Zeit für die Bildung des Netzwerkes, für das Aufsetzen des Projektes aber auch für die allgemeinen Koordinationsprozesse im Laufe der Projektumsetzung. Durch überbetriebliche Projekte auf kurzfristige Anforderungen zu reagieren, gestaltet sich somit eher schwierig.
- Auch die **Art und Weise, wie eine Unterstützung gegeben und angenommen** wird, ist nicht unbedingt deckungsgleich zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor (vgl. Beispielbox). Die Banken sind für die meisten Unternehmen die ersten Ansprechpartner. Ihre Bedingungen sind bekannter, die Anforderungen (bspw. an einen business-plan) transparent und ein Bankdarlehen zu haben, meist ohne wertenden Beigeschmack. Auf der anderen Seite sind die Bedingungen und Anforderungen einer öffentlichen Förderung meist weniger bekannt und gewohnt. Hinzu kommt, dass eine Förderung wie die NRP auch als Hilfestellung der öffentlichen Hand wahrgenommen und oftmals eher negativ behaftet ist.

Das Projekt "Pôle suisse de technologie solaire" (NE): Die Schwierigkeit für ein Unternehmensnetzwerk einen Businessplan für die öffentliche Hand zu entwerfen

Wenn mehrere Unternehmen ein gemeinsames Problem identifizieren und ein gemeinsames Projekt entwickeln, müssen sie dieses Projekt gewissermassen noch in das gewünschte Wording des öffentlichen Sektors übersetzen, um die NRP-Förderung zu erhalten. So wurden beispielsweise im Rahmen des Projektes "Pôle suisse de technologie solaire" die Schwierigkeiten deutlich, die manche Unternehmen mit der Formulierung eines Businessplans nach verwaltungsinternen Rationalitäten. Folglich müssen die Kompetenzen gefunden werden, die es erlauben nicht nur die inhaltlichen Ziele der Projekte NRP-konform zu machen sondern ebenso die entsprechende Sprache rund um das Projekt.

Die genannten Gegensätzlichkeiten in den Rationalitäten treten selten in Reinform auf. Aufweichungen werden spätestens in jenen Fällen spürbar, in denen die Projektträger bzw. -initiativen bereits eine Annäherungen der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Denkweise verkörpern. In diesem Zusammenhang sei beispielsweise auf Public-Privat-Partnership Konstruktionen verwiesen, die als Projektträger agieren. Aber auch Institutionen, unter anderem im Tourismus- oder im Forschungsbereich, die als privatwirtschaftliche Akteure auftreten, aber rein öffentlich finanziert sind, sind in der NRP-Umsetzung immer wieder zu finden. Ihnen sind beide Denk- und Handlungsweisen vertraut. Zudem finden sich auch immer wieder Akteure, die zwar dem privatwirtschaftlichen Sektor zuzurechnen

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

sind, aber ein ausgeprägtes kollektives/regionales Nutzendenken aufweisen. Diese wichtigen Projektinitianten stehen in der Mitte und sehen sich oftmals mit der Schwierigkeit konfrontiert, sowohl die Vertreter der öffentlichen Sektors als auch andere Unternehmen für ihre Ideen gewinnen zu müssen (vgl. Beispielbox).

Die Projekte "Robosphère" (NE) und "Journées de la Métropole Horlogère" (NE): die Schwierigkeiten für regional agierende Unternehmer weitere Unternehmer für ihre Projektideen zu gewinnen

Manche Projekte werden durch Vereinigungen oder regionale Personen initiiert, die zum Ziel haben verschiedene regionale Akteure rund um die Projektidee zu mobilisieren. Beispielsweise entsprechen Projekte wie "Robosphère" oder wie " Journées de la Métropole Horlogère" gut den NRP-Kriterien. Doch da diese Projekte nicht direkt den Unternehmen entspringen, ist es oftmals schwierig sie als aktive und direkte Projektpartner zu gewinnen. In diesen Fällen müssen die Interessen aber auch die Energien sowohl der kollektiv denkenden Unternehmen als auch den auf Einzelnutzen ausgerichteten Unternehmen zusammengebracht werden.

3.3.2 Wirtschaftsentwicklung versus Raumentwicklung

Die NRP hat den Ansatz einer innovationsorientierten Regionalpolitik gewählt. Voraussetzung für den Erfolg ihrer Innovationsorientierung ist ein Fokus auf die Unternehmen und wirtschaftliche Entwicklungsfragen. Im Zuge dessen ist selbstverständlich auch die Berücksichtigung einer privatwirtschaftlichen Denk- und Handlungslogik unumgänglich. Dies führt dazu, dass im Vergleich zur vorherigen Regionalpolitik (insbes. IHG) nicht nur neue Zielgruppen angesprochen, sondern ebenso neue Formen der Projektgenerierung, der Projektbegleitung und der Projektevaluierung notwendig wurden. Der Paradigmenwechsel von einer regionalen Ausgleichsorientierung zu einer regionalen Wachstumspolitik fordert ein Umdenken und die Integration wirtschaftlicher Parameter in das vormals raumfokussierte Vorgehen.

Gleichzeitig wurde die Frage der wirtschaftlichen Entwicklung nicht komplett von ihrem räumlichen Umfeld entkoppelt. Unternehmen werden in einem wechselseitigen Abhängigkeitsgefüge mit ihrem räumlichen Umfeld wahrgenommen. Der Fokus auf Regionen und regionale Zusammenhänge gewährleistet die räumliche Verankerung der NRP. Damit müssen NRP-Projekte gewissermassen beiden Ansprüchen genügen, jenen der Wirtschaftsentwicklung auf der einen Seite und jenen der Raumentwicklung auf der anderen Seite. Dieses Zusammenspiel aus Raum und Wirtschaft wirkt grundsätzlich als selbstverständlich.

Im Prinzip wird es erst durch seine Manifestierung in administrative Strukturen zu einem Spannungsfeld. Denn formale Zuständigkeiten erschweren ein selbstverständliches Zusammenwirken. Angesichts klar verteilter Aufgabenfelder der Wirtschaftsentwicklung bzw. -förderung sowie der Raumentwicklung auf Ebene der kantonalen Verwaltungen sieht sich die NRP mit der Frage konfrontiert, wie es ihr gelingen kann, den Wirtschaftsfokus in die Raumplanung und andererseits das Bewusstsein für räumliche Fragestellungen in die Wirtschaftsförderung hineinzutragen. Hier werden je nach Kanton andere Lösungswege eingeschlagen, um ein konstruktives Zusammenspiel sicherzustellen (vgl. Beispielbox).

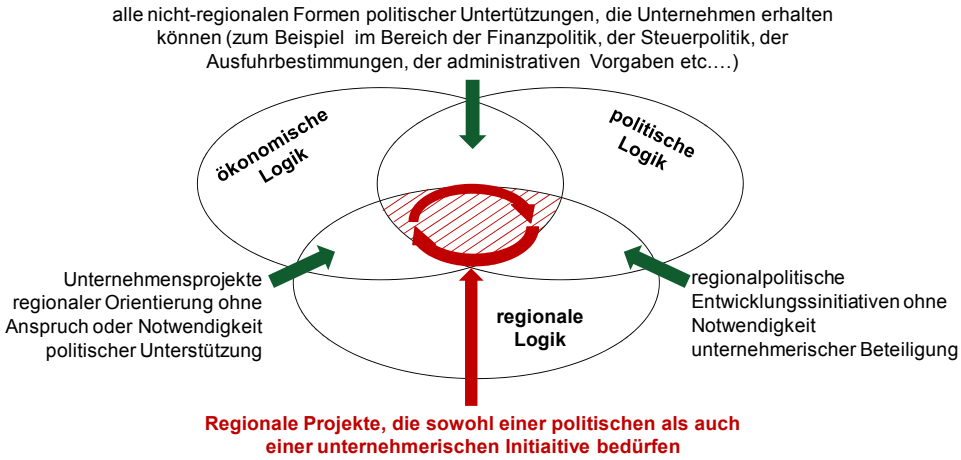
Kanton Luzern: Die RAWI als integrative Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Raumentwicklung

Die NRP-Umsetzungsverantwortung obliegt im Kanton Luzern der Dienststelle Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi), die eine integrative Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Raumentwicklung bietet. Die operativen Aufgaben der kantonalen Wirtschaftsförderung wurden zwar

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

ausgelagert, doch ein Vertreter der Wirtschaftsförderung ist in den NRP-Steuerungsausschuss eingebunden und wird auch auf regionaler Ebene anlassbezogen in beratender Funktion eingebunden.

Die beiden Achsen privatwirtschaftliche/ ökonomische versus öffentliche Logik auf der einen und versus räumliche Logik auf der anderen Seite dominieren gemeinsam das Handlungsfeld der NRP (vgl. Abbildung 8). In diesem Handlungsfeld gilt es einerseits, bestehende Gemeinsamkeiten zu identifizieren, um die für eine NRP-Förderung geeignetsten Projektbereiche zu erkennen. Andererseits sollten ebenso jene Widersprüchlichkeiten aufgegriffen werden, die eventuell zu Gemeinsamkeiten entwickelt werden können. Denn auf diesem Wege könnte der Einfluss der NRP auf bestimmte Fragestellungen erhöht werden, die von zentraler Bedeutung für die Unternehmen und die Region sind.



Quelle: Eigene Darstellung, 2010

Abbildung 8: Die NRP im Spannungsfeld von politischer, ökonomischer und regionaler Rationalität

3.3.3 Top-Down versus Bottom-up

Die formalen Vorgaben zur NRP definieren einen Rahmen, in dem die einzelnen Kantone ihre spezifischen Umsetzungsstrategien verfolgen können. Und auch diese kantonalen Umsetzungsprogramme stellen ihrerseits wiederum einen Rahmen dar, in dem Projekte gefördert werden können. Innerhalb dieser Rahmengebung können Art, Form und Inhalt der konkreten Umsetzungsprojekte deutlich variieren. Vom theoretischen Konzept her gibt die NRP somit top-down einen Rahmen vor, der durch bottom-up Initiativen umgesetzt wird. Die konkrete Umsetzung der NRP wird somit von der Basis, den Projektträgern in den Regionen bestimmt.

Dieses Zusammenspiel aus top-down und bottom-up impliziert zwei Risiken, die sich auf eine Unternehmensbeteiligung auswirken. Erstens muss eine entsprechende Kommunikation des top-down Verständnisses über die strategischen Linien erfolgen, die über reine Information hinausgehen und auf eine Aneignung der politischen Philosophie durch die Umsetzungsakteure ausgerichtet sein muss. Unklarheiten oder Missverständlichkeiten können in der Umsetzung durch die bottom-up Akteure (Regionen) zu einem Abrücken von der top-down intendierten Richtung führen oder bestimmte Aspekte (wie beispielsweise die Unternehmensbeteiligung) nicht im gewünschten Masse anstreben.

Zweitens muss der top-down definierte Rahmen insbesondere jener der kantonalen Umsetzungsprogramme sowohl einen ausreichenden als auch einen passenden Spielraum für die bottom-up Initiativen aus den Regionen eröffnen. Das heisst, Unternehmen müssen sich und ihre Ideen in diesen strate-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

gischen Vorgaben auch finden können. Und sie müssen auch ausreichend Raum für die Umsetzung von Projekten haben. In diesem Sinne ist eine Balance zwischen der Fokussierung auf die strategisch relevanten Probleme auf der einen und einer gewissen Flexibilität auf der anderen Seite angesprochen. Zudem ist auch die Streuung der angesprochenen Zielgruppen des Umsetzungsprogramms von Bedeutung: manche Umsetzungsprogramme formulieren Handlungsbedarf vorwiegend in Bereichen, die ausschliesslich durch die öffentliche Hand umgesetzt werden können. Andere Programme sprechen ebenso Bereiche an, in denen explizit privatwirtschaftliche Akteure gefordert sind. Von Bedeutung scheinen hierbei Governance-Strukturen, die die Umsetzungsakteure bereits in die Formulierung der top-down Strategien einbinden.

Insgesamt zeigt sich, dass die unterschiedlichen Rationalitäten von grosser Relevanz für die Frage der Unternehmensbeteiligung an der NRP-Umsetzung sind. Sie begründen unterschiedliche Sichtweisen und Verständnisse und behindern ein kohärentes und unternehmensnahes Umsetzungsmanagement.

öffentliche versus privatwirtschaftliche Rationalität	→ unterschiedliche Sichtweisen, Erwartungen und Vorstellungen; unterschiedliche Bedingungen und Modalitäten; unterschiedliche Sprachen;
Wirtschafts- versus Raumentwicklung	→ unterschiedliche Offenheit seitens der öffentlichen Hand, Unternehmensbelange in die NRP-Umsetzung zu integrieren;
top-down versus bottom-up	→ unterschiedliche Spielräume und inhaltliche Identifikationsmöglichkeiten für privatwirtschaftliche Initiativen, sich einzubringen;

Quelle: Eigene Darstellung, 2011

Abbildung 9: Die latenten Rationalitäten der NRP und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensbeteiligung

Die Differenzen zwischen der öffentlichen und der privatwirtschaftlichen Rationalität wirken sich dabei direkt auf das Zusammenspiel von NRP-Angebot und Unternehmen aus. Die anderen beiden beziehen sich stärker auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die den Raum und die Möglichkeiten für eine Unternehmensbeteiligung definieren. Insgesamt zeigt sich, dass bislang keine explizite Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Rationalitäten stattgefunden hat.

Will die NRP in ihrer Umsetzung erfolgreich sein, muss sie Wege finden, die Gegensätzlichkeit in den Rationalitäten auszugleichen. Sie steht vor der Herausforderung, Verständnis für die privatwirtschaftliche Rationalität zu wecken, um Unternehmen ansprechen und einbinden zu können. Gleichzeitig muss sie eine Balance zwischen der Wirtschafts- und Raumentwicklung sowie zwischen top-down und bottom-up finden, um einladende Spielräume für privatwirtschaftliche Initiativen zu schaffen.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

4 Der Status-Quo - Analyseergebnisse zur Unternehmensbeteiligung an der NRP

Angesichts der skizzierten Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliche Initiativen im Rahmen der NRP, stellt sich die Frage nach dem gegenwärtigen Status-Quo. Wieviele Unternehmen beteiligen sich aktuell an der NRP-Umsetzung? Will man jedoch das gegenwärtige Schnittstellenmanagement der NRP zwischen Unternehmen, Region und Politik analysieren, ist eine differenzierte Sichtweise von den verschiedenen Ausprägungsmöglichkeiten einer Unternehmensbeteiligung angebracht. Im Folgenden werden zunächst diese unterschiedlichen Formen von Unternehmensbeteiligung abgegrenzt, bevor die aktuelle Unternehmensbeteiligung sowohl anhand von quantitativen Daten als auch anhand von empirischen Erfahrungen in vier Fallregionen dargelegt wird.

4.1 Formen von "Unternehmensbeteiligung"

Die Unternehmensbeteiligung an der NRP ausschliesslich über die Projektträgerschaft auf der einen Seite und die Unternehmenskofinanzierung auf der anderen Seite zu erfassen, greift angesichts der NRP-Zielsetzungen zu kurz. Die NRP spricht den überbetrieblichen sowie den vorwettbewerblichen Bereich sowie Fragen der regionalen Standortentwicklung an. Angesichts dieser Zielsetzungen kann auch die Unternehmensbeteiligung verschiedenste Facetten aufweisen. Aus diesem Grund ist ein differenzierteres Verständnis von Unternehmensbeteiligung unerlässlich.

Für diese Studie wird **direkte Beteiligung** von Unternehmen so definiert, dass privatwirtschaftliche Unternehmen in die Projektträgerschaft eingebunden sind. Das kann bedeuten, dass sie Projektträger sind, sie können aber ebenso als Projektpartner auftreten. Bei der Funktion als Projektpartner sind wiederum unterschiedliche Formen festzustellen: so gilt als Projektpartner, wer sich finanziell an den Projektkosten beteiligt. Projektpartner können aber auch ausschliesslich Eigenleistungen und inhaltlichen Input in die Projekte einbringen. Und bei den kofinanzierenden Projektpartnern sollte noch eine weitere Differenzierung beachtet werden: so macht es einen grossen Unterschied, ob die kofinanzierenden Partner aktiv an dem Projekt beteiligt sind, oder ob sie als Sponsoring-Partner in das Projekt investieren ohne sich inhaltlich weiter zu engagieren. Schliesslich finden sich aktuell bereits NRP-Projekte, für die eigene Fundraiser private Mittel akquirieren (vgl. Beispielbox).

Das Projekt "Robosphere" (NE): Unterschiedliche Formen der Unternehmensbeteiligung

Im Projekt Robosphere werden verschiedene Formen von Unternehmen als Projektpartner deutlich: Erstens ist eine technologische Beteiligung möglich. So bringt sich eine Vielzahl von Unternehmen dadurch in das Projekt ein, dass sie technologische Leistungen zur Verfügung stellen. Zweitens wird auch eine rein finanzielle Beteiligung angeboten, die wiederum verschiedene Ausprägungen einnehmen kann. Aktuell wird versucht, ein grösseres finanzielles Engagement von Unternehmen zu erwirken und bietet spezialisierte und individuelle Sponsoring Verträge an. Ein eigens dafür eingestellter Fundraiser soll auf diesem Wege weitere private Kofinanzierungsmittel einwerben. Aber auch für reine Spenden wird geworben. Dennoch schein es, als wäre es deutlich einfach technologische Leistungen anderer Unternehmen in Anspruch zu nehmen als sie zu finanziellem Engagement zu bewegen. Viele Unternehmen sind zurückhaltend, finanzielle Risiken für ein Projekt zu übernehmen, in dem sie wenig Mitsprache oder Einflussnahme haben.

Grundsätzlich wird angenommen, dass die privatwirtschaftliche Initiative in jenen Projekten, bei denen Unternehmen auch die Projektleitung innehaben, am grössten ist. Als kofinanzierende Projektpartner können Unternehmen bereits eine grössere Distanz zu dem Projekt aufweisen. Durch die Kofinanzierung signalisieren sie zwar ein gewisses Commitment und Interesse an dem Projekt, die Be-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

reitschaft mitzufinanzieren kann jedoch auch aus anderen sozialen Gesichtspunkten (Gefühl der Verpflichtung etc.) erfolgen und muss nicht zwingend auf inhaltlichen Nutzenüberlegung basieren.

Wenngleich eine direkte Beteiligung von Unternehmen der Idealfall bleibt, muss das Verständnis von Unternehmensbeteiligung über diese direkte Beteiligung von privatwirtschaftlichen Unternehmen als Projektträger oder kofinanzierender Projektpartner hinausgehen. In vielen Projekten sind Unternehmen zwar nicht direkt, dafür aber **indirekt beteiligt**: hinter den jeweiligen Projektträgern und –partnern, die zwar ihrerseits keine privatwirtschaftliche Unternehmen sind, stehen Unternehmen und deren Initiativen oder Ideen. So sind beispielsweise etliche Unternehmensverbände oder –vereine als Projektträger aktiv. In anderen Fällen sind Intermediäre wie beispielsweise Technologiezentren, Clustervereinigungen oder auch angewandte Forschungsinstitute Projektträger im (formalen oder impliziten) Auftrag von Unternehmen. Abbildung 10 zeigt die entsprechende Differenzierung in direkte und indirekte Unternehmensbeteiligung auf Seite der Projektträgerschaft ("Input-Seite").

Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten			Nutzerseite			
			direkt	indirekt	implizit	gar nicht
Inputseite	direkt	Projektträger				
		Projektpartner				
	indirekt	Intermediäre				
		Verbände				
	rein öffentlich					

Quelle: Eigene Darstellung, 2010.

Abbildung 10: Analyseraster zur differenzierten Erfassung der Unternehmensbeteiligung

Angesichts der NRP-Zielsetzungen ist jedoch ebenso von Bedeutung, ob und inwieweit die NRP-Projekte durch ihre Angebote Unternehmen als Nutzer ansprechen und mobilisieren. Hierbei lässt sich die Integration von Unternehmen wiederum differenzieren in Unternehmen als **direkte, als indirekte oder auch als implizite Nutzer**. Unter „direkten Nutzern“ sind Projekte zu verstehen, die direkt und explizit ein Unternehmen als unmittelbaren Adressaten ansprechen. Das Projekt ist für ein unternehmerisches Problem zugeschnitten, sein Ergebnis wird direkt von einem/mehreren Unternehmen aktiv genutzt bzw. das Projekt zielt auf die Gründung eines entsprechenden Unternehmens ab. In diesem Zusammenhang bestehen deutliche Meinungsverschiedenheiten zwischen den Kantonen, inwieweit man sich in einem Bereich, wo Unternehmen als direkte Nutzniesser von NRP-Projekten gelten, auf eine einzelbetriebliche Ebene begibt.

Als indirekte Nutzer gelten Unternehmen in jenen Fällen, in denen Projekteergebnisse erst in einem weiteren Schritt zur Nutzung durch Unternehmen gedacht sind (bspw. Gründung eines Technologiezentrums etc.). Das heisst, Unternehmen werden in diesen Projekten ebenfalls explizit als mittelbare Nutzergruppe mitgedacht, zur anschliessenden Nutzung des geschaffenen Angebots müssen sie allerdings erst selbst aktiv werden. Die schwächste Unternehmensbeteiligung auf der Nutzerseite ist die implizite Beteiligung. Hierunter fallen Projekte, die auf die Standortqualität abzielen, von deren Verbesserung auch die Unternehmen implizit profitieren. Und während die Gruppen der direkten und indirekten Nutzer noch einer gewissen Eigeninitiative zur aktiven Nutzung der Projektergebnisse bedürfen, können Unternehmen auch ohne eigenes weiteres Zutun implizite Nutzer von NRP-Projekten sein. In diesem Fall ist die privatwirtschaftliche Initiative für NRP-Projekte am geringsten ausgeprägt.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass eine Beteiligung von Unternehmen noch nichts über die inhaltliche Qualität der NRP-Projekte aussagt. Hier wird nach rein formalen Aspekten differenziert. In-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

wieweit jene Projekte, bei denen Unternehmen ausschliesslich als Adressaten direkt oder indirekt eingebunden sind, auch wirklich unternehmensnah ausgerichtet sind und Unternehmensbedürfnissen gerecht werden, bleibt davon unbeantwortet. Zudem sollte im Hinterkopf behalten werden, dass es Intention der NRP ist, dass die Nutzer irgendwann die Verantwortung im Sinne von einer Projektträgerschaft übernehmen. Dauerhafte (institutionelle) Förderungen sind nicht im Sinne der NRP, selbst wenn Unternehmen als Nutzer angesprochen werden. Allerdings zeigt sich bei Unternehmen als Nutzniesser zumeist eine gewisse Selbstverständlichkeit gegenüber den angebotenen Leistungen. Inwieweit hier mit der Nutzung auch ein Gefühl der Verantwortung für das Angebot geweckt werden kann, gilt als ungewiss. Hinzu kommt, dass bei vielen Nutzern kein Wissen über den NRP-Hintergrund des wahrgenommenen Angebots vorhanden ist. Die Kommunikation der NRP-Förderung kommt oftmals zu kurz.

Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten			Nutzerseite			
			direkt	indirekt	implizit	gar nicht
Inputseite	direkt	Projektträger				
		Projektpartner				
	indirekt	Intermediäre				
		Verbände				
	rein öffentlich					

Quelle: Eigene Darstellung, 2010.
Anmerkung: Je dunkler die Felder der Matrix, desto grösser die Anzahl der entsprechenden Projekte.

Abbildung 11: Die angestrebte Unternehmensbeteiligung im Rahmen von NRP-Projekten

Auf Basis dieses Rasters kann auch gut das Bild der angestrebten Unternehmensbeteiligung aufgezeigt werden (vgl. Abbildung 11). Deutlicher Schwerpunkt sollte auf einer direkten Einbindung von Unternehmen und auf Unternehmen als direkten und indirekten Nutzern liegen. Dabei ist selbstverständlich, dass nicht alle NRP-Projekte mit Unternehmensbeteiligung von einzelnen Unternehmen direkt getragen werden können. Über eine indirekte Einbindung können ihre Initiative und ihre Ideen für die NRP-Umsetzung genutzt werden. Dieser Bereich der indirekten Beteiligung ist somit ebenso von grosser Bedeutung. Gleichzeitig ist unbestritten, dass die NRP mit ihrer Ausrichtung auf regionale Rahmenbedingungen für Innovation und Export gewisser Projekte bedarf, die rein öffentlich finanziert sind und Unternehmen eben auch nur implizit ansprechen. Hierunter sind insbesondere Projekte zur Standortqualität und -entwicklung zu sehen.

4.2 Der aktuelle Stand der Unternehmensbeteiligung

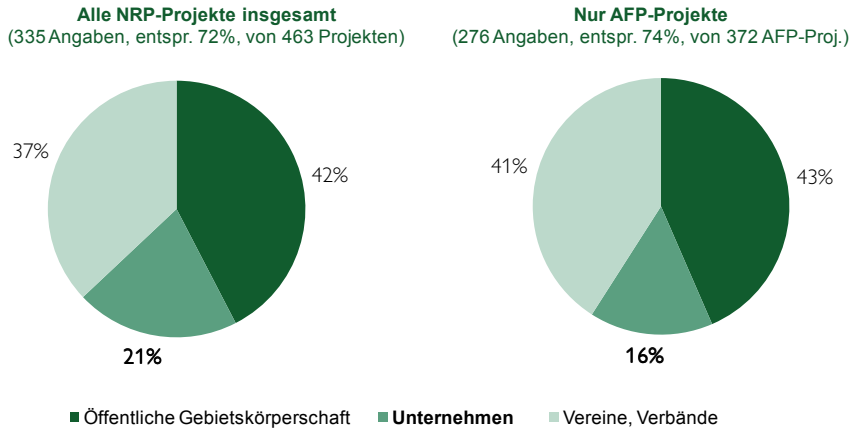
Die Datenlage zur NRP-Umsetzung ist nicht einfach, da die Informationen grundsätzlich bei den einzelnen Kantonen liegen. Vergleichbare Projektdaten werden vom SECO bislang nur rudimentär auf Basis der Jahresberichte erfasst. Auch das freiwillige Monitoringsystem CHMOS[2] kann aktuell nur

[2] Allerdings ist CHMOS für die gängigen Controlling-Fragen aufgesetzt. Für Auswertungen zur Unternehmensbeteiligung gestalten sich in Folge unscharfe Zuordnungen und unterschiedliche Interpretationen beispielsweise im Zusammenhang mit der Kofinanzierung von Unternehmen als schwierig. Bislang erlaubte CHMOS nur eine Zuordnung der Projektfinanzierungsmittel auf Bund, Kantone, Regionen, Gemeinden, Unternehmen oder Sonstige. Bei der Projektträgerschaft sind nur die drei Möglichkeiten "Öffentliche Gebietskör-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

von 10 Kantonen standardisierte Daten zu allen bewilligten NRP-Projekten liefern. Dennoch wurde auf Basis dieser beiden Datenquellen eine quantitative Erfassung der gegenwärtigen Unternehmensbeteiligung an der NRP versucht.

Insgesamt wurden in den ersten zweieinhalb Jahren der bisherigen NRP-Laufzeit (2008 bis August 2010) über 470 Projekte durch die NRP gefördert. Davon waren 327 A-Fonds-Perdu-(AFP) Projekte (davon 306 kantonal) und rund 65 Darlehensprojekte, die restlichen waren Stabilisierungsmassnahmen zuzuordnen. Bei 21% der bisher bewilligten NRP-Projekte (Stand August 2010) waren Unternehmen Projektträger. Betrachtet man nur die AFP-Projekte und schliesst somit Darlehensprojekte aus, die naturgemäss einen sehr hohen Anteil an unternehmensgeführten Projekten aufweisen, verringert sich der Anteil der von Unternehmen geführten Projekte auf nur 16% (vgl. Abbildung 12).



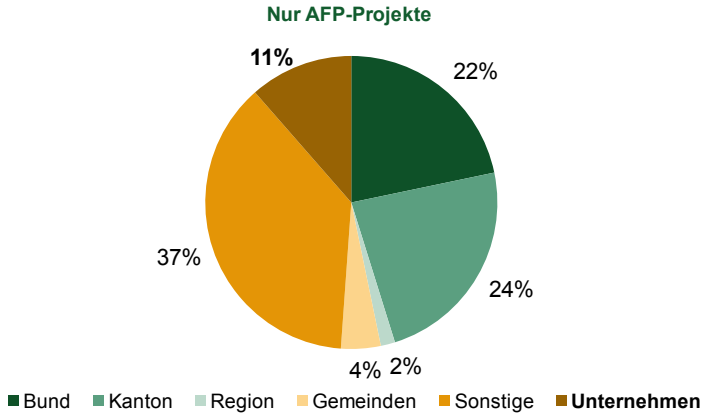
Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der CHMOS-Datenbank und SECO-Angaben (Stand August 2010).

Abbildung 12: Unternehmen als Projektträger

Die Unternehmensbeteiligung fällt noch niedriger aus, wenn man sich nicht auf die Anzahl der Projekte bezieht, sondern auf die bereitgestellten Finanzierungsmittel für NRP-Projekte. Derartige Aussagen können bislang ausschliesslich aus der CHMOS-Angaben gezogen und somit nur auf Basis von 10 Kantonen getroffen werden. Ausschliesslich auf AFP-Projekte bezogen, werden 11% der gesamten Projektkosten von Unternehmen kofinanziert (vgl. Abbildung 13). Bedenkt man hierbei die bestehenden Ungenauigkeiten in der Zuordnung, so liegt dieser Anteil höchstwahrscheinlich noch darunter.

perschaft", "Verbände, Vereine" oder "Unternehmen" vorgegeben, wodurch viele halböffentliche Institutionen dem Unternehmensbereich zugeordnet wurden. Durch gezielte Nachfragen zu einigen Projekten wurde versucht, die Datenlage weitgehend zu bereinigen. Dennoch ist weiterhin mit Ungenauigkeiten zu rechnen. Dabei ist aus den genannten Gründen anzunehmen, dass die privatwirtschaftliche Initiative bei NRP-Projekten in der Realität noch geringer ausfällt als durch die Daten dargestellt wird.

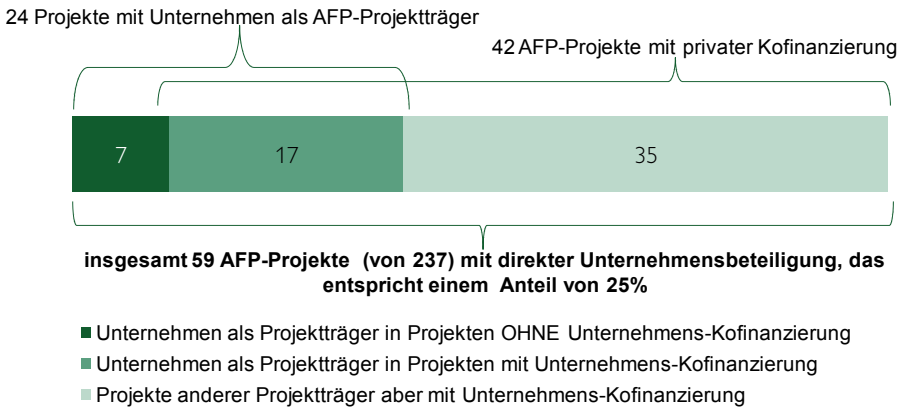
© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der CHMOS-Datenbank (Stand August 2010).

Abbildung 13: Finanzierung von AFP-Projekten

Die Angaben der CHMOS-Datenbank ermöglichen auch eine Kombination der beiden Betrachtungswinkel. Betrachtet man sowohl jene Projekte bei denen Unternehmen Projektträger sind, als auch jene Projekte, bei denen Unternehmen sich ausschliesslich als Projektpartner finanziell einbringen, kommt man zu einer Unternehmensbeteiligung von 25%. Somit waren bei rund einem Viertel aller Projekte Unternehmen involviert. Die Tatsache, dass bei einigen Projekten Unternehmen zwar Projektträger sind, aber keinerlei Unternehmenskofinanzierung in die Projekte einfliesst, lässt darauf schliessen, dass teilweise Organisationen als privatwirtschaftliche Projektträger eingesetzt sind, die selbst zur Gänze oder grossteils öffentlich finanziert sind.

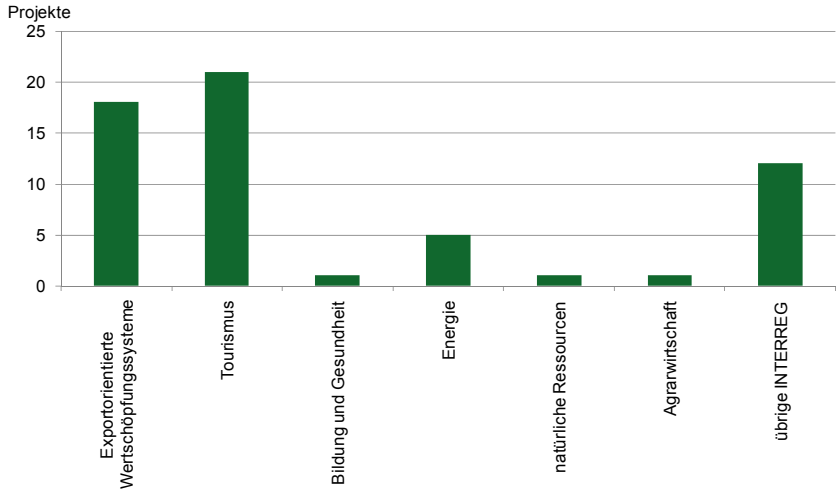


Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der CHMOS-Datenbank (Stand August 2010).

Abbildung 14: Unternehmen als Projektträger und als kofinanzierende Projektpartner

Differenziert man jene AFP-Projekte, bei denen Unternehmen beteiligt waren, nach den im Mehrjahresprogramm des Bundes definierten Themen, zeigt sich die höchste Anzahl an Projekten mit Unternehmensbeteiligung bei touristischen Themen, dicht gefolgt von dem Themenbereich "exportorientierte Wertschöpfungssysteme"(Basis CHMOS-Datenbank, August 2010).

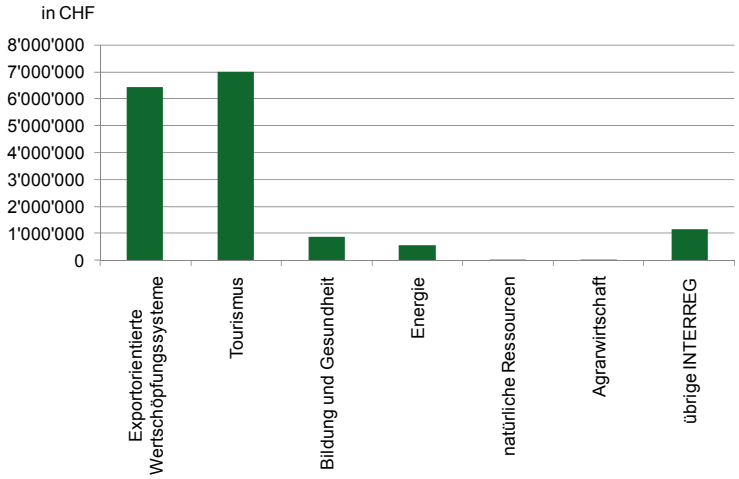
© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der CHMOS-Datenbank (Stand August 2010).

Abbildung 15: Unternehmensbeteiligung nach Massnahmenbereichen

Trifft man diese Zuordnung nicht nach der Projektanzahl, sondern nach den bereit gestellten Kofinanzierungsmitteln der Unternehmen, dominiert ebenfalls der Massnahmenbereich Tourismus, dicht gefolgt vom Bereich "Exportorientierte Wertschöpfungssysteme" (Basis: CHMOS Datenbank).



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der CHMOS-Datenbank (Stand August 2010).

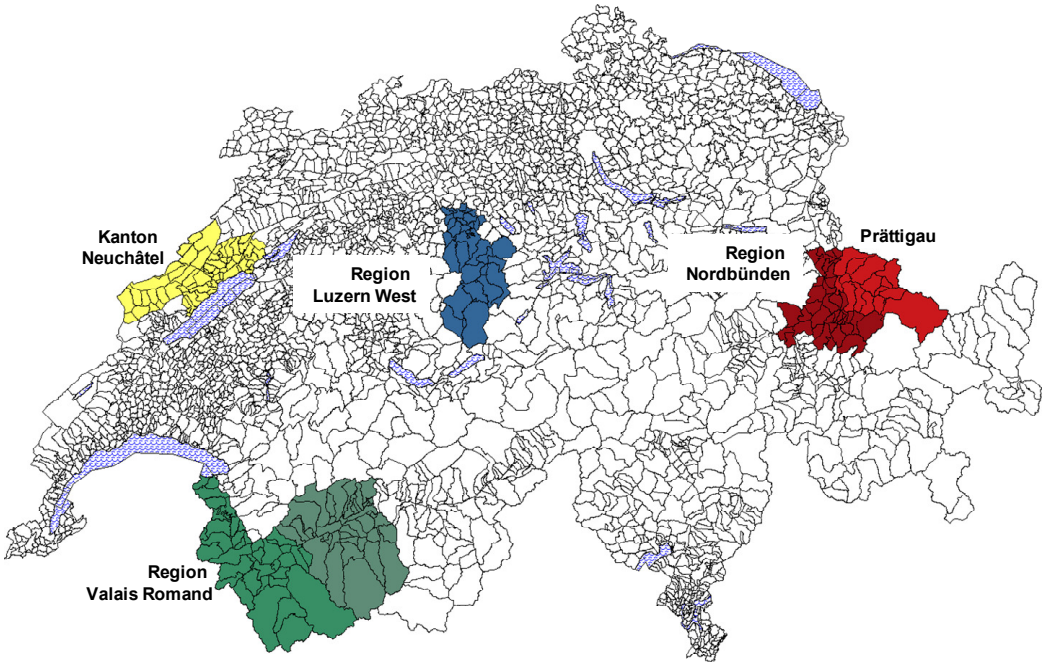
Abbildung 16: Unternehmenskofinanzierung nach Massnahmenbereichen

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmensbeteiligung an AFP-Projekten gegenwärtig noch relativ niedrig ausfällt. Dies betrifft sowohl Unternehmen als Projektträger als auch Unternehmen als kofinanzierende Projektpartner. Allein im Tourismusbereich, der als Zielgruppe des vormaligen IHG eine gewisse Tradition im Umgang mit öffentlichen Regionalfördermittel aufweisen kann und in adäquaten regionalen Strukturen organisiert ist, liegt die Unternehmensbeteiligung höher - sowohl bei der Anzahl der Projekte als auch in Bezug auf die ausgelösten Kofinanzierungsmitteln. Auch bei den Darlehensprojekten liegt diese Beteiligung naturgemäss höher. Über die indirekte Beteiligung von Unternehmen über Verbände oder Vereinigungen sowie über Unternehmen als Nutzergruppen von NRP-Projekten lassen sich anhand dieser Daten leider keine Aussagen treffen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

4.3 Empirische Analyse - die Situation in den vier Fallregionen

Im Rahmen der Studie wurden die vier Fallregionen Region Luzern West, der Kanton Neuchâtel, die Region Nordbünden und Vorderes Prättigau sowie die Region Valais Romand vertiefend untersucht. Die Auswahl der Regionen wurde anhand verschiedener Kriterien getroffen. Von Bedeutung war insbesondere, eine räumliche (periphere Region, Grenzregion, Bergregion), sprachliche als auch strukturelle Repräsentativität zu sichern. Zugleich musste auf das Interesse der Kantone und ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit geachtet werden.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 17: Die vier Fallregionen der Studie

Auch die räumlichen Abgrenzungen variieren: während die gemeinsame Betrachtung der beiden Regionen Nordbünden und (Vorderes) Prättigau auf die funktionale Verflechtung dieser beiden Räume zurückzuführen ist, resultiert die gemeinsame Betrachtung der beiden Regionen Bas-Valais und Valais Central aus ihrem gemeinsamen organisatorischen Rahmen (Association pour le Développement régional du Valais romand). Im Kanton Neuchâtel hingegen gibt es aktuell keine vergleichbaren regionalen Entwicklungsträger, die mit der NRP-Umsetzung betraut wären, weshalb der Kanton gesamthaft betrachtet wurde.

Im Folgenden werden kurz die zentralen Charakteristika jeder einzelnen Region dargelegt, um die unterschiedlichen Gesichter privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP-Umsetzung zu verdeutlichen. Im Anschluss daran (Kapitel 4.4) werden die Ergebnisse der Fallstudien zusammenfassend diskutiert.

4.3.1 Die Region Luzern West

Der Kanton Luzern hat mehr als 370'000 Einwohner in aktuell 88 Gemeinden. Mit seiner Lage im unmittelbaren Einzugsgebiet von Zürich und Zug weist er gute Potenziale als Wirtschafts- und Wohnstandort auf. In den ländlichen Gebieten dominieren Landwirtschaft und Gewerbe, in der Stadt und der Agglomeration Industrie und Dienstleistung, auch der Tourismus ist ausgeprägt.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Die NRP-Umsetzungsverantwortung obliegt im Kanton Luzern der Dienststelle Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi), die eine integrative Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Raumentwicklung bietet. Die operativen Aufgaben der kantonalen Wirtschaftsförderung wurden zwar ausgelagert, doch Vertreter der Wirtschaftsförderung sind in den NRP-Steuerungsausschuss eingebunden. Da die Wirtschaft auf kantonaler Ebene formal in keinem NRP-Gremium vertreten ist, agiert die Wirtschaftsförderung im Steuerungsausschuss als Sprachrohr für privatwirtschaftliche Belange. Die ursprünglich angedachte Einbindung eines Vertreters des Gewerbevereins war letztendlich gescheitert. Der NRP-Steuerungsausschuss entscheidet über die strategische Ausrichtung der NRP und formuliert Empfehlungen zur Förderfähigkeit der NRP-Projekte. Die Letztentscheidung obliegt in Folge dem Regierungsrat. Der Steuerungsausschuss setzt sich neben Vertretern der kantonalen Dienststelle, der Wirtschaftsförderung und der Hochschule Luzern noch aus den Vertretern der zwei NRP-Regionen des Kantons (Region Seetal und Region Luzern West) zusammen. Diese beiden fassen die Gemeinden des ländlichen Raums zusammen, die abseits der urbanen Achsenverbindungen in Richtung Zug-Zürich und in Richtung Aargau liegen. Die NRP bildet somit die Ergänzung zur Agglomerationspolitik und zur Förderung der Entwicklungsachsen Luzern-Zug-Zürich und Region Sursee-Kanton Aargau-Basel.

Auf Basis konkreter Leistungsvereinbarungen sind die beiden NRP-Regionen massgeblich, wenngleich in enger Zusammenarbeit mit dem Kanton, für die operative Umsetzung der NRP zuständig. Beide Regionen weisen eine Tradition in der Zusammenarbeit und ein ausgeprägtes Denken in regionalen Bezügen auf. Während die Region Luzern West als vormalige RegioHER in dieser Form bereits seit 1975 besteht, wurde die idee Seetal im Zuge der NRP-Einführung als AG neu gegründet. Die RegioHER passte sich den neuen Rahmenbedingungen und Aufgaben aufgrund der NRP durch Änderungen in der Binnenorganisationen, insbesondere durch die Bildung einer entsprechenden neuen Arbeitsgruppe an. Auch wurde frühzeitig, noch während der Beschlussphase auf Bundesebene, ein neuer Projektleiter eingestellt, der explizit für die NRP-Umsetzung zuständig ist. Er sorgte dafür, dass die NRP aktiv nach aussen getragen wurde und bei den verschiedensten Anlässen sowie den unterschiedlichsten Zielgruppen kommuniziert wurde. Während die Regionen im Steuerungsausschuss auf kantonaler Ebene vertreten sind, ist die NRP-Fachstelle des Kantons in der NRP-Arbeitsgruppe der Region anwesend. So ist in Ergänzung zu den bilateralen Kommunikationsprozessen ein enger Austausch gewährleistet.

Die Region RegioHER wurde im Jahr 2009 in "Region Luzern West" umbenannt, insbesondere um die räumliche Anbindung an Luzern auch verbal widerzuspiegeln. Die Region Luzern West ist heute ein Mehrzweckverband, der als regionaler Entwicklungsträger unter anderem gemeinsam mit Bund und Kanton die Neue Regionalpolitik umsetzt. Gleichzeitig ist er für Aufgaben der Raumplanung sowie für das Marketing des ländlichen Raumes zuständig. Der Region war bereits seit einigen Jahrzehnten eine inhaltliche wie strukturelle Nähe zur regionalen Wirtschaft ein grosses Anliegen. Die gegenwärtigen Governance-Strukturen stellen einen inhaltlichen und strukturellen Austausch mit regionalen Unternehmen sicher. Durch vielfältige Angebote ist es gelungen, diese Nähe herzustellen und über die Jahre hinweg aufrechtzuerhalten. Gerade im Hinblick auf die Frage der Unternehmensbeteiligung sind folgende vier von Interesse: (i) der Wirtschaftsbeirat für rund 50 Vertreter quer durch alle regionalen Unternehmen, inklusive seiner zweimal jährlich stattfindenden Unternehmertage, (ii) die Unternehmervereinigung ausschliesslich für Patrons von regionalen Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitsnehmern, (iii) Unternehmerfrühstücke für Vertreter regionaler Grossunternehmen und (iv) die Beteiligung privater Unternehmen im Vorstand der Region Luzern West. All diese Angebote erfreuten sich bislang stets regen Interesses.

Durch die aktuell für die Region Luzern West tätigen Personen wurde die Wirtschaftsnähe in den vergangenen Jahren zusätzlich gestärkt. Der Geschäftsführer war vor seiner Tätigkeit für die Region Luzern West als Geschäftsführer des Biosphärenparks tätig. Seine Mitarbeiter waren und sind eben-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

falls in der Region unternehmerisch aktiv. Dadurch findet sich ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken und der Draht zu den ansässigen Unternehmen ist als sehr gut zu bezeichnen. Seitens regionalen Unternehmer geniessen die Mitarbeiter der Region Luzern West hohes Vertrauen, ihnen wird grosses Wirtschaftsverständnis und wirtschaftliche Kompetenz zugeschrieben.

Ein strategisches Entwicklungspotenzial der Region Luzern West bildet das Angebot eines naturnahen Lebens- und Erholungsraumes am Rande der angrenzenden Agglomerationsräume. Der Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Zusammenhang mit der Biosphäre Entlebuch unter den Aspekten Ernährung, Gesundheit, Freizeit und Tourismus wird grosser Stellenwert beigemessen. Qualitativ hochstehende Dienstleistungen im Prozess der In-Wert-Setzung des einmaligen Naturraumes zeigen Beschäftigungschancen auf verschiedenen Ebenen. Die regionale Wirtschaftsstruktur weist zudem Stärken in der Holz- und Möbelbearbeitung sowie in spezifischen Agro-/Food-Segmenten auf (Regierungsrat Kanton Luzern 2007). Dieses Profil findet sich in Folge auch in den NRP-Projekten wider: so laufen einige Projekte im Energie-Bereich, die vorwiegend Fragen rund um die Biomassegewinnung und -verwertung thematisieren. Andere Projekte beziehen sich - gemäss Kantonsstrategie - auf den Biosphärenpark Entlebuch und damit verbundene Themen wie ein Projekt für ein Besucherzentrum. Mit dem Projekt "Food-Machine" ist nun auch ein Projekt mit agrarwirtschaftlichem Bezug im Laufen, das insbesondere aufgrund seiner Projektkonstruktion (vertikales Zuliefernetz) für Interesse sorgte.

Insgesamt ist im Kanton Luzern die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten sehr hoch. Von den bislang 32 bewilligten kantonalen A-fonds-perdu-Projekten sind an insgesamt 20 Projekten Unternehmen beteiligt. Bei diesen Projekten dominierte klar der Massnahmenbereich der exportorientierten Wertschöpfungssysteme, oftmals handelt es sich um Fragen zu Wertschöpfungsketten oder ähnlich gelagerten Aufgaben aus dem unmittelbaren Unternehmensbereich. Die Unternehmensbeteiligung an diesen Projekten betrifft sowohl die direkte als auch die indirekte Beteiligung als Projektträger und kofinanzierende Projektpartner sowie die Einbindung auf Nutzerseite. Bei acht Projekten waren Unternehmen auch selbst die Projektträger. Viele Projekte wurden auch von Unternehmensnetzwerken (bspw. Entlebucher Holzforum), von intermediären Institutionen (bspw. ITZ) oder von Projektentwicklern (bspw. BMP Sanitär und Energie) initiiert und getragen.

Die hohe Unternehmensbeteiligung gründet sich insbesondere auf die Aktivitäten in der Region Luzern West, wo von Anfang an durch die zuvor genannte Einstellung eines eigenen Projektleiters auf die bottom-up Generierung von Projektideen gesetzt wurde. Durch das NRP-Tropenhaus ist es zudem gelungen, schnell ein anschauliches Projektbeispiel der regionalen Umsetzungsphase als Botschaft voranzustellen. In Folge ist es gelungen, dass viele Projekte von Unternehmen aus der Region kommen und auch von diesen umgesetzt werden. Insgesamt ist das Bild der NRP-Umsetzung bislang von vielen kleineren bottom-up initiierten Unternehmensprojekten geprägt. In einem nächsten Schritt erscheint nun ein Übergang zu erstens einem strategischeren Ansatz der Region sowie zweitens zu einem Denken in grossräumigeren Bezügen (interkantonale Ebene) wünschenswert.

Die Region Luzern West steht Unternehmen bei der Projektträgerschaft unterstützend zur Seite. Sie übernimmt viele Aufgaben der operativen Projektträgerschaft und der Projektverwaltung, damit bildet sie zum Teil für den Kanton auch den formalen Projektträger. Doch die Initiativen und inhaltliche Projektträgerschaft liegt klar bei den Unternehmen bzw. ihren Netzwerken. In Ergänzung wird durch ein Netzwerk der NRP-Projektträger der Region sowie ein Götti-System der bereits erfahrenden NRP-Spezialisten für die regionalen Neueinsteiger für Austausch und Unterstützung gesorgt. Diese regionalen Initiativen werden von Unternehmerseite positiv angenommen. Nichtsdestotrotz wird der formale Aufwand seitens der Unternehmen zum Teil als hoch beklagt. Der Versuch, Projektentscheidungen und Projektverläufe transparent zu dokumentieren, geht Hand in Hand mit einem relativ aufwändigen Monitoring- und Berichtswesen.

Abgesehen von den günstigen regionalen Bedingungen, ist die hohe Unternehmensbeteiligung im Kanton Luzern West jedoch auch als Folge der kantonalen Auslegung der Förderrichtlinien zu sehen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Grundsätzlich wird im Kanton Luzern die Abgrenzung der NRP-Projekte zur einzelbetrieblichen Förderung relativ grosszügig gehandhabt. Im Vergleich zu anderen Kantonen wird der vorgegebene Interpretationsspielraum zugunsten der Unternehmensbeteiligung genutzt, die Grenzen des vorwettbewerblichen und des überbetrieblichen Bereichs verschwimmen.

4.3.2 Der Kanton Neuchâtel

Der Kanton Neuchâtel zählt mehr als 170'000 Einwohner auf einer Fläche von 802 km² (213 EW/ km²). Dabei ist er in 53 Gemeinden (Stand 1. Januar 2009) organisiert, die in sechs Distrikte zusammengefasst sind. Die urbane Agglomeration am Ufer des Sees entlang rund um Neuchâtel und die Agglomeration la Chaux-e-Fonds/Le Locle bilden die zwei wichtigsten wirtschaftlichen Zentren des Kantons.

Die NRP-Umsetzung im Kanton Neuchâtel erfolgt im Rahmen einer kantonalen, einer interkantonalen und einer grenzüberschreitenden Stossrichtung (INTERREG IV-A Frankreich-Schweiz)[3]. Die interkantonale Stossrichtung ist vorwiegend auf die Stärkung der Zusammenarbeit mit den Kantonen Bern und Jura (Raum BEJUNE) ausgerichtet. Hierbei stehen die Wissensförderung und der Wissenstransfer, die Entwicklung des tertiären Sektors sowie die Zusammenarbeit im Tourismusbereich im Vordergrund. Die interkantonalen NRP-Aktivitäten haben bislang vor allem zur Gründung einer gemeinsamen Tourismusorganisation für die drei Kantone BEJUNE und den Kanton Fribourg geführt. Im Bereich der exportorientierten Wertschöpfung hingegen konnten nur wenige Projekte generiert werden.

Die Einbindung von Unternehmen hat sich im interkantonalen Bereich des Kantons Neuchâtel als schwierig herausgestellt. Infolgedessen sind die Projekte massgeblich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen ausgelegt, die indirekt oder auch implizit zum Nutzen der Unternehmer sind (vgl. Innovationsplattform "platinn" oder auch die Entwicklung der Tourismusdestination Jura und Trois Lacs). Derartige Projekte scheinen auch insofern leichter umzusetzen, als sie Bereiche ansprechen, in denen die involvierten Kantone nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Gerade bei Marketingfragen im Tourismusbereich können alle Beteiligten gleichermassen Nutzen ziehen können.

Die NRP-Umsetzung auf rein kantonaler Ebene wurde vorwiegend dazu genutzt, um eine anspruchsvolle territoriale Entwicklungsstrategie des Kantons zu realisieren. Seit einigen Jahren versucht der Kanton Neuchâtel die Aktivitäten der Kommunen im Rahmen eines Agglomerations- und Regionsprojektes zu bündeln. Die Intensivierung der Zusammenarbeit wurde zum Teil von der Organisation ***Réseau urbain neuchâtelois*** **(RUN)** geleitet, die eine Koordination der Mitgliedskommunen in politischer, administrativer, technischer und finanzieller Hinsicht erleichtern soll.

Zur Unterstützung dieses politischen Zieles wurde die Organisation RUN zugleich massgeblich mit der Umsetzung der NRP betraut und wurde zur hauptverantwortlichen Vermittlungsinstitution für bottom-up Projektträger im gesamten Kanton eingesetzt. Infolgedessen ging der Grossteil der kantonalen AFP-Projekte und fast die Hälfte der kantonalen NRP-Mittel in Neuchâtel durch die Hände von RUN. Die entsprechenden Projekte wurden zumeist von öffentlichen Körperschaften oder lokalen Vereinigungen getragen.

Generell erfolgt die NRP-Umsetzung in Neuchâtel fast ausschliesslich im Rahmen von A-fonds-perdu-Beiträgen. Bis Ende 2010 wurden noch keine Darlehen vergeben.

---

[3] Seit der Integration von INTERREG in die NRP wird die Teilnahme von NE am INTERREG IV-A Programm Frankreich Schweiz zwar im Rahmen des kantonalen Umsetzungsprogramms definiert, institutionell aber wird sie weiterhin separat abgewickelt. Infolgedessen gibt es wenig Austausch zwischen der kantonalen/ interkantonalen NRP-Umsetzung auf der einen und der internationalen auf der anderen Seite. Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass die INTERREG-Projekte mit Beteiligung von Projektpartner aus Neuchâtel eine hohe Unternehmensbeteiligung aufweisen. Viele Projekte beziehen sich auf Fragestellungen rund um den Technologietransfer. Dementsprechend sind auch viele Projekte von Forschungseinrichtungen oder auch Universitätsinstituten getragen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Auf Ebene der einzelnen Unternehmen, ihrer Organisationen oder ihrer Dachorganisationen muss die NRP als unbekannt oder zumindest unverstandenes Förderprogramm eingestuft werden. In vielen Fällen wird die NRP von Unternehmen als Instrument für öffentliche und andere Akteure abseits der Wirtschaft wahrgenommen. Einige Unternehmensvereinigungen oder Dachorganisationen haben Projekte wie Robosphere oder die Journées de la Métropole Horlogère (JMH) unterstützt ohne über den NRP-Hintergrund des Projektes Klarheit zu haben. Die Bezeichnung NRP hatte für sie keinerlei Aussagekraft. Im Zuge der Interviews wurde die NRP von den Unternehmensorganisationen als interessantes Instrument erkannt. Einige von ihnen sind nun in Kontakt mit dem Kanton getreten, um potenzielle Projektideen zu besprechen.

Doch auch gegenwärtig zeugen einige Projekte von privatwirtschaftlicher Initiative. Insbesondere das Projekt "*Robosphere*", das Projekt "*Journées de la Métropole Horlogère*" sowie das Projekt "*Pôle suisse de technologie solaire*" sind hierbei zu nennen. Diese Projekte belegen eine deutliche punktuelle Dynamik. Diese Dynamik ist meist auf besondere Persönlichkeiten zurückzuführen, die überbetrieblich denken und von anderen zum Teil als "*entrepreneurs collectifs*" bezeichnet werden. Dennoch kämpfen einige dieser Projekte damit, die notwendigen weiteren Unternehmen für eine aktive und finanzielle Beteiligung zu mobilisieren.

Folglich haben bislang wenige NRP-Projekte im Kanton Neuchâtel Unternehmen direkt oder auch indirekt eingebunden. Die privatwirtschaftlichen Milieus kennen die NRP nicht und können sie sich auch nicht aneignen - aus mehreren Gründen:

- Erstens, agierte das RUN als zentraler Ansprechpartner für die öffentlichen Körperschaften und schaffte es nicht, seine Aktivitäten auch im privatwirtschaftlichen Bereich zu verankern. Dies ist unter anderem damit zu begründen, dass das kantonale Wirtschaftsservice sowohl aus Sicht des Kantons als auch aus Sicht der Unternehmen, der massgebliche Ansprechpartner für die Unternehmen geblieben ist.
- Zweitens hat der Kanton die NRP bislang nicht in seine Wirtschaftsförderungspolitik integriert. So wurde die Wirtschaftsförderung zunächst gar nicht in die Umsetzungsfragen zur NRP eingebunden oder darüber informiert. Zudem wurde die NRP grundsätzlich nicht klar in das kantonale Set an Förderinstrumente zur Wirtschaftsentwicklung eingebettet. Die Schwerpunkte des kantonalen Umsetzungsprogramms wurden vielmehr relativ flexibel formuliert ohne damit eine klare Entwicklungsstrategie, wirtschaftlicher wie räumlicher Art, voranbringen zu wollen.
- Drittens stossen jene privatwirtschaftlichen Akteure mit Projektinitiativen an Grenzen, wenn sie andere Unternehmen des Kantons konkret für eine Beteiligung an ihren Projekten gewinnen wollen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich andere Unternehmen in den "fremden" Projektideen nicht in ausreichendem Masse finden und keinen direkten Nutzen für sich selbst erkennen konnten.

Um die privatwirtschaftliche Kräfte stärker einzubinden, versucht der Kanton Neuchâtel nun seit 2010 die kantonale Wirtschaftsförderung intensiver an der NRP-Umsetzung zu beteiligen. Einige Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien konnten durch diesen neuen Ansatz vorangebracht werden. Diese Reorganisation der NRP-Umsetzung scheint gegenwärtig von allen kantonalen und regionalen Akteuren gut aufgenommen zu werden, insbesondere im Hinblick auf die notwendige Intensivierung von privatwirtschaftlichen Initiativen für die NRP. Im Augenblick stehen hierfür die Unternehmensvereinigungen im Zentrum der Bemühungen.

Jedoch finden sich auch gewichtige Stimmen im Kanton, die davor warnen, die NRP zu einem reinen Wirtschaftsförderungsinstrument zu machen. Sie sehen die NRP weiterhin als zumindest ebenso wichtiges Instrument zur Förderung wirtschaftlicher und sozialer Interessen auf lokaler Ebene. In dieser Hinsicht gilt das RUN weiterhin als innovatives Projekt im Sinne institutioneller Reformen und räumlicher Entwicklung. Ihrer Meinung nach, können durch das RUN wertvolle Synergien zwischen der Regionalpolitik und der Agglomerationspolitik des Bundes ausgelöst werden.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Wichtig scheint in diesem Zusammenhang, dass von allen beteiligten Institutionen die spezifischen regionalen Kompetenzen geklärt werden, was eine effiziente Kommunikation, Stimulierung und Begleitung der NRP erlauben würde. Dies beinhaltet ebenso eine Klärung der Rollen und Komplementaritäten der verschiedenen Institutionen, die einen Bezug zur Wirtschafts-und Raumentwicklung des Kantons aufweisen. Die Förderperiode 2008-2011 hat den Kanton Neuchâtel dazu gebracht, seinen NRP-Ansatz anzupassen. Im Bewusstsein der angepassten Zielsetzungen richtet der Kanton sein kantonales Umsetzungsprogramm für 2012-1015 neu aus, um den genannten Lernprozessen Rechnung zu tragen.

4.3.3 Die Region Nordbünden und Vorderes Prättigau

Der Kanton Graubünden ist flächenmässig der grösste Kanton der Schweiz. Seine rund 190'000 Einwohner verteilen sich auf etwa 180 Gemeinden. Die über 100'000 Beschäftigten des Kantons fallen zu 8% auf die Landwirtschaft, zu 24% auf Industrie und produzierendes Gewerbe und zu 68% auf den Dienstleistungssektor. In der Industrie sind die wichtigsten Branchen das Baugewerbe, der Maschinen- und Werkzeugbau, Elektronik/Sensorik, Mechatronik/Automation und Chemie/Kunststoffe. Der dominierende Wirtschaftszweig in Graubünden ist jedoch der Tourismus, von welchem zahlreiche Impulse ausgehen. Zudem sind weltweit tätige Firmen aus der Handelsbranche, wie die Würth-Gruppe, und Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie in Graubünden ansässig. Strukturell nimmt das Bündner Rheintal eine wichtige Position für die Entwicklung von Graubünden ein, es ist gewissermassen der Entwicklungsmotor bzw. die Entwicklungsachse. Das Vordere Prättigau ist eng mit dem Bündner Rheintal verflochten. So bilden die beiden Regionen Nordbünden und das Vorderen Prättigau eine gemeinsame Funktionsregion.

In Graubünden ist das kantonale Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) für die NRP-Umsetzung zuständig. Auf dieser Ebene ist eine unternehmensbezogene Ausrichtung der NRP gegeben. Zwar sind Unternehmen weder strukturell noch inhaltlich in die NRP-Gremien eingebunden, doch die NRP wird als Querschnittsthema bearbeitet und fällt somit unter anderem auch in den kantonalen Zuständigkeitsbereich von Industrie und Standortentwicklung.

Für die operative Umsetzung der NRP sind die Regionen zuständig. Bei diesen ist eine unternehmensnahe Ausrichtung der NRP keineswegs mehr als selbstverständlich anzusehen. Hierfür sind mehrere Gründe ausschlaggebend: (i) Viele Regionen weisen eine ausgeprägte IHG-Tradition auf, der Paradigmenwechsel der Regionalpolitik ist noch nicht in all diesen Regionen angekommen. (ii) Die gegenwärtigen Regionalverbände, zu denen sich seit dem Jahr 2004 alle Gemeinden zusammenzuschliessen müssen, weisen oftmals umfangreiche Aufgabenpaletten auf. Die Umsetzung der NRP ist somit nur eine Aufgabe unter vielen. Hinzu kommt, dass viele der aktuell tätigen Regionalmanager nur in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen für die Regionen tätig sind - eine schwierige Ausgangsposition, um die NRP effektiv und unternehmensnah umsetzen zu können.

In Folge kam es seit 2008 zu einigen Veränderungen: So fanden erste Umstrukturierungen statt, die mit einer gegenwärtigen weiteren Strukturreform zu Ende geführt werden sollen. Ziel ist, regionale Wirtschaftsentwickler vor Ort zu haben, die zwar in den Regionalverbänden integriert sind, aber fachtechnisch vom Kanton geführt werden. Ihr Aufgabenprofil ist auf die Wirtschafts- und Standortentwicklung konzentriert, wobei sie gleichzeitig als klare Ansprechpartner in den Regionen dienen sollen. Zudem kam es seit Einführung der NRP kam es auch zu einigen, wenngleich überschaubaren Veränderungen bei den Regionszuschnitten. Diese Veränderungen sind unter anderem auch auf die Ausweitung des Regionalfördergebiets zurückzuführen: der vormalige IHG-Förderperimeter wurde auf den gesamten Kanton ausgeweitet. Aktuell sind in Graubünden somit 12 unterschiedliche Regionalverbände aktiv, darunter die beiden Regionalverbände Region Nordbünden und ProPrättigau.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Mit rund 75 000 Einwohnern in 29 Gemeinden ist der Regionalverband Nordbünden der grösste Regionalverband im Kanton. Das Rheintal war vormals vom IHG ausgenommen, somit ist das Denken in regionalen Bezügen noch wenig ausgeprägt, die Tradition in der Zusammenarbeit gering. Mit Ausnahme der vom Kanton zugewiesenen Aufgaben der Regionalplanung und Wirtschaftsentwicklung wurden vom Regionalverband Nordbünden keine weiteren Aufgaben eines Regionalverbandes wahrgenommen. Dies zeigt in aller Deutlichkeit, dass er sich im Gegensatz zu anderen Regionalverbänden, nur schwer etabliert hat. Der Perimeter des Regionalverbandes Nordbünden hat weder politische noch gesellschaftliche Akzeptanz erreicht und somit bislang auch keine Rolle gespielt. Der Regionalmanager ist nur zu 25% bei der Region angestellt. Dies wird sich in nächster Zukunft höchstwahrscheinlich nicht ändern, da die Gemeinden der Region sehr stark sind und ungern weitere Aufgaben an die Region abgeben. Bislang hat die Region zudem keinen Leistungsauftrag mit dem Kanton, um weitere NRP-bezogene Aufgaben vom Kanton mitfinanzieren zu lassen.

Der Regionalverband ProPrättigau entspricht der früheren IHG-Region und hat somit bereits viel Erfahrung in der Zusammenarbeit. Dennoch gab es durch die neu übernommene Umsetzungsverantwortung für die NRP strukturelle und inhaltliche Veränderungen. Zu den Mitgliedern zählen die 14 Regionsgemeinden. Neben den formalen Verbandsgremien kann der Regionalverband auf verschiedene ständige und nichtständige Arbeitsgruppen, wie zum Beispiel zur NRP, zählen. Als regionaler Entwicklungsträger zeichnet der Regionalverband ProPrättigau auch für die regionale Wirtschaftsförderung verantwortlich. Hauptinstrument der regionalen Entwicklung bildete bis dato das regionale Entwicklungskonzept (EK) 2 Prättigau, das 2002 beschlossen wurde. Durch die Einführung der NRP ist dieses Instrument zumindest formal in den Hintergrund getreten, seine Stossrichtungen und Zielsetzungen haben jedoch nach wie vor eine wichtige Orientierungsfunktion. So gelten auch die im EK 2 definierten Projektideen weiter als handlungsanleitend - soweit möglich auch im Rahmen der NRP.

Aktuell sind in gesamten Kanton Graubünden 38 kantonale A-Fonds-Perdu Projekte und 13 Darlehensprojekte bewilligt. Die Projekte beider Instrumente (AFP und Darlehen) zeigen dabei - entsprechend der kantonalen Wirtschaftsstruktur - eine starke Dominanz vom Tourismusbereich. Die Anzahl der Projekte im Bereich der exportorientierten Wertschöpfungssysteme liegt deutlich niedriger. Im Gegensatz zu den kantonalen Darlehensprojekten ist die Unternehmensbeteiligung in den AFP-Projekten niedrig. Allerdings werden Unternehmen von dem Grossteil der Projekte als Nutzergruppe adressiert, vor allem jedoch implizit.

Dieses Bild korrespondiert mit der NRP-Philosophie des Kantons, die die NRP vor allem als Instrument zur Gestaltung der Rahmenbedingungen und zur Förderung der allgemeinen Standortqualität begreift. Die NRP wird folglich streng im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich eingesetzt. Einzelbetriebliche Förderungen werden rigide abgegrenzt. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass für die direkten betrieblichen Massnahmen Förderungen im Rahmen des GWE (Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden) zur Verfügung stehen. In Ergänzung bietet die Innovationsstiftung Förderungen für innovative Unternehmensprojekte sowohl im betrieblichen als auch im überbetrieblichen Bereich. Durch diese strenge Auslegung der NRP werden viele interessante Unternehmensinitiativen oftmals nicht als NRP-konform erachtet und auch nicht weiterverfolgt. Der Fokus der NRP-Projekte liegt klar auf Machbarkeitsstudien, Evaluationen von Flächen, auf Vorstudien und ähnlichem. Aus diesem Grund ist gut nachzuvollziehen, dass die direkte Unternehmensbeteiligung niedrig ist. Unternehmen ziehen aus dieser Art von Projekten noch wenig Nutzen.

Dennoch finden sich einige interessante Initiativen in den beiden Regionen Nordbünden und Prättigau. Als Beispiel sei der Aufbau des Forschungszentrums Nanomedizin genannt, in das bereits fast 2 Mio CHF an Unternehmensmittel flossen (CSEM). Aber auch die Projekte "Evaluation von strategischen Flächen für Export-Unternehmen im Bündner Rheintal" oder das "Wachstumspotenzial Bünd-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

ner Rheintal" sind interessante Ansätze abseits des Tourismusbereichs. Doch auch hier ist die Unternehmensbeteiligung ausschliesslich auf Nutzerseite gegeben.

Die NRP ist somit in beiden Regionen noch kein Instrument, das sich einer breiten Bekanntheit erfreut. Wie zuvor skizziert, ist die Umsetzung der NRP für die regionalen Entwicklungsträger ein Aufgabenbereich unter vielen. In den beiden Regionen gibt es niemanden, der über die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten verfügt und sich damit für eine proaktive NRP-Umsetzung zuständig fühlen würde. Bereits die Kommunikation der NRP leidet unter diesem fehlenden Zuständigkeitsgefühl - auch der anderen Ebenen bspw. seitens des Kantons. Hinzu kommt, dass den Unternehmen im Bündner Rheintal ein sehr starkes Einzelgängertum zugeschrieben wird, sie scheinen generell nur schwer für kollektive Initiativen gewonnen werden zu können. Gleichzeitig ist der aktuelle Problemdruck gering - den Unternehmen geht es gut. Infolgedessen ist auch ihre Orientierung zur öffentlichen Hand gering. Die Regionen selbst spielen dann nochmals eine marginalere Rolle, sie und ihre Handlungsspielräume sind den Unternehmen nicht bekannt. Wenn ein Problem besteht, wenden sich die Unternehmen entweder direkt an den zuständigen Gemeindepräsidenten, die in dieser Region eine starke Rolle innehaben, oder an die Wirtschaftsförderung im Kanton. Inwieweit die vorgesehene Reform zur Einsetzung von Regionalentwicklern hier Abhilfe schaffen und unternehmensnahe Ansprechpartner in den Regionen etablieren kann, wird sich in den kommenden Jahren zeigen.

4.3.4 Die Region Valais Romand

Der Kanton Wallis zählt mehr als 307'000 Einwohner auf einer Fläche von 5225 km² (58 EW/ km²). Politisch ist er 141 Gemeinden organisiert, die zu 13 Distrikten zusammengefasst sind. Während der letzten Jahre hat sich seine wirtschaftliche und politische Organisation zu drei Regionen entwickelt: die Region Oberwallis, die Region Valais-Central sowie die Region Bas-Valais. In Anlehnung an seine Strategie zur Wirtschaftsentwicklung erfolgt die NRP-Umsetzung im Kanton Wallis entlang von sechs verschiedenen Schwerpunkten, wovon im Hinblick auf die Unternehmensbeteiligung insbesondere folgende zwei von Interesse sind:

Erstens wurde die NRP dafür genutzt, das bereits im Jahr 2004 ins Leben gerufene Projekt The Ark weiter zu unterstützen. The Ark hat zum Ziel, die Technologieentwicklung und den Technologietransfer in unternehmerischen Innovationsprojekten zu fördern. Hierfür ist das Projekt rund um sechs komplementäre Kompetenzpole in den sechs zentralen Städten der Region aufgestellt (Monthey, Martigny, Sion, Sierre, Viège und Brigue). Zweitens wurde die NRP dafür genutzt, die Organisation der kantonalen Regionen zu reformieren. Im Zuge der Reform wurden die 8 vormaligen Regionen in nunmehr drei Regionen zusammengefasst: Oberwallis, Valais Central und Bas-Valais. Die Aufgabe der Wirtschaftsentwicklung wurde so genannten strategische und operationelle Zentren der Regionen übertragen. In der Region Oberwallis wurde die Gesellschaft Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG gegründet. Die *Association pour le Développement régional du Valais romand* sollte diese Aufgaben für die beiden Regionen Valais Central und Bas-Valais gemeinsam übernehmen.

Für seine Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie seine Regionalpolitik im Speziellen nahm der Kanton Wallis im Laufe des letzten Jahrzehnts mehrere tiefgreifende Reorganisationen vor. Seit dem Jahr 2000 stützt er sich hierbei auf eine Rahmengesetzgebung zur kantonalen Wirtschaftspolitik, die eine Basis für alle prioritären Aktivitäten zur wirtschaftlichen Entwicklung bietet. Zwischen 2000 und 2010 wurden verschiedene Institutionen geschaffen oder reformiert um die in der Gesetzgebung definierten Ziele zu erreichen. In diesem Kontext wurde die NRP nicht als regionalpolitisches Instrument per se sondern vielmehr als integriertes und komplementäres Förderinstrument für eine starke und kohärente Wirtschaftsentwicklung des Kantons verstanden.

Die unterschiedlichen Akteure der kantonalen Wirtschaftsentwicklung sind in der Organisation Business Valais vertreten, die einerseits einen intensiven Austausch untereinander ermöglicht und ande-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

rerseits als gemeinsame Anlaufstelle für alle Anfrage von Unternehmensseite bietet. Den Vorstand von Business Valais hat die kantonale Wirtschaftsförderung inne. Insbesondere die folgenden zwei Gruppen von Business Valais sind für die NRP-Umsetzung im Kanton ausschlaggebend:

- CimArk SA ist eine Aktiengesellschaft und zu 100%ige Tochtergesellschaft der Stiftung The Ark. Sie bietet KMU und Start-ups Serviceleistungen zu Fragen der Wettbewerbsfähigkeit. Hierfür stellt sie den Unternehmen industrielle und Forschungs-Kompetenzen (Ingenieure und Wirtschaftswissenschafter), professionelle Managementerfahrungen, Marktbeobachtung sowie technologische Unterstützung zur Verfügung. CimArk führt hierfür sowohl Interventionen auf individueller als auch auf kollektiver Ebene durch, um Unternehmen bei der Entwicklung und Konkretisierung von Innovationsprojekten zu unterstützen. Die Unterstützung erfolgt in enger Kooperation mit den spezialisierten Hochschulen und Forschungseinrichtungen vorwiegend im Kanton aber auch von der gesamten Schweiz. CimArk erlaubt damit die Entwicklung und Begleitung von Projekten, die von der Stiftung The Ark gefördert werden, und spielt in Folge eine wichtige Rolle für die NRP-Umsetzung im Kanton. Denn die Stiftung The Ark ist für die Verwaltung jener NRP-Mittel zuständig, die dem Projekt The Ark zur Förderung von Innovation und Wertschöpfung in den regionalen Unternehmen zugestanden wurden.
- Die regionalen Vereinigungen des Oberwallis und der Region Valais romand bilden die operationellen Einheiten der Regionen. In ihren Aufgabenbereich fallen insbesondere die Kontakte mit den regionalen Wirtschaftsakteuren sowie Unterstützungsleistungen für Unternehmen und ihre Vereinigungen im Rahmen der NRP oder anderer kantonaler Förderungen. Ihr Portfolio umfasst somit die punktuelle und individuelle Unterstützung regionaler Unternehmen beispielsweise bei Unternehmensgründungen, bei Unternehmen in Schwierigkeiten, Mediationsverfahren etc. sowie die Begleitung kollektiver Projekte auf regionaler, kantonaler, interkantonaler oder auch grenzüberschreitender Ebene.

Die Frage der Unternehmensbeteiligung muss im Kanton Wallis somit auf Basis dieser beiden unterschiedlichen Umsetzungskanäle The Ark auf der einen und den regionalen Entwicklungsträgern auf der anderen Seite betrachtet werden. Im Fall des Vermittlungsangebots durch die Stiftung The Ark (bzw. des Projekts the Ark) kann eine sehr hohe Unternehmensbeteiligung festgestellt werden. Doch diese ist durch das Projekt selbst bedingt, das die NRP-Mittel über Vermittlungsinstitutionen in eine breite, auch einzelbetriebliche Förderpalette kanalisiert. So kann die finanzielle Förderung durch die Stiftung The Ark sowie die operationelle Unterstützung seitens CimArk die Entwicklung individueller oder überbetrieblicher Lösungen ermöglichen, die einen direkten Nutzen für die Unternehmen aufweisen. Die Unternehmen werden somit zu Projektträgern oder auch Projektpartnern von den Projekten, die im Rahmen von The Ark durchgeführt werden.

Die NRP wurde zu einem unverzichtbaren Element für die Realisierung des Projekts The Ark. Sie führte dazu, dass es nach seiner Gründung von einem deutlich grösseren finanziellen Spielraum und damit auch einem grösseren politischen Gewicht profitieren konnte. The Ark vereinigt die überbetrieblichen, kohärenten Zielsetzungen, die mit seiner Gründung verbunden sind, mit individualisierten Aktivitäten rund um die Unternehmen - insbesondere durch CimArk und seiner kollektiven Zielsetzung einer innovativen Regionalentwicklung.

Im Fall der NRP-Umsetzung durch die beiden regionalen Entwicklungsträger ist die Unternehmensbeteiligung an AFP-Projekten noch als schwierig einzuschätzen. Dies ist aber gegenwärtig vor allem auf die Zeit zurückzuführen, die die Regionsreformen selbst in Anspruch genommen haben. So übernahm die *Association pour le Développement régional du Valais romand* seine offiziellen Funktionen im Rahmen der NRP-Umsetzung erst mit dem 1. Januar 2011. Während der ersten drei Jahre der Förderperiode wurden regionale NRP-Aktivitäten noch durch die vormaligen sozioökonomischen Regionsgebilde (Regionssekretariate) betreut. Unter ihrer Zeit wurden vorwiegend Darlehensprojekte initiiert, die naturgemäss eine relativ hohe Unternehmensbeteiligung aufwiesen. Die klare Abgrenzung der gewünschten Darlehensprojekte im kantonalen Umsetzungsprogramm (Fokus Bergbahnen) hat zu einem schnellen Verständnis und guten Akzeptanz dieser Fördermöglichkeit durch Unternehmen ge-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

führt. Zudem das Antragsverfahren demjenigen des IHG weitgehend angeglichen wurde. Unter den Regionssekretariaten konnte somit im Prinzip die IHG-Tradition mit einer dementsprechenden Unternehmensbeteiligung fortgesetzt werden.

Generell lässt sich somit festhalten, dass es durch die Definition einer übergeordneten Wirtschaftsentwicklungsstrategie für den Kanton Wallis gelungen ist, die Unternehmen auf zwei Arten in die NRP-Umsetzung einzubinden: einerseits durch die gewohnten Darlehensprojekte im Rahmen der Regionssekretariate und andererseits durch die Gründung der Stiftung The Ark für Innovations- und technologische Entwicklungsprojekte. Dennoch gilt, dass die NRP zumeist ein verdecktes Instrument geblieben ist, das nicht entsprechend kommuniziert wurde - weder an die Unternehmen noch an ihre Vereinigungen. Schliesslich sucht die Mehrheit der Unternehmen nach einer konkreten Unterstützung für ein spezifisches Problem und interessiert sich weniger für die Details des eingesetzten politischen Instruments.

Im Fall der Region Valais Romand darf zudem nicht vergessen werden, dass die Phase 2008-2011 vorwiegend zur tiefgreifenden Reform seiner regionalen Strukturen zur Wirtschaftsentwicklung genutzt wurde. Diese Umstrukturierungen haben Zeit in Anspruch genommen, scheinen gegenwärtig jedoch erfolgreich vollzogen zu sein. Den neuen Regionen und ihren operationellen Armen stehen nun deutlich grössere Kompetenzen zur Verfügung, um Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsentwicklung anzustossen. Für die kommende Förderperiode 2012-2015 sind die neuen Regionen zudem eng mit einzelnen Schwerpunkten des kantonalen Umsetzungsprogramms verbunden. Ihre Lern- und Entwicklungsprozesse sowie ihre Erfolge bei der Einbindung von Unternehmen in die NRP-Umsetzung werden somit in den kommenden Jahren interessant zu beobachten.

Eine möglichst intensive und möglichst konkrete Kommunikation der NRP an die Unternehmensvereinigungen verspricht in diesem Zusammenhang einen wichtigen Impuls für die Konkretisierung von Umsetzungsprojekten, insbesondere von überbetrieblichen Projekten. So müssen sich die Regionszentren in den kommenden Jahren zu den zentralen Ansprechpartnern der Unternehmen entwickeln. Sie sehen sich mit der wichtigen Aufgabe konfrontiert, die Schnittstelle zwischen den zwei zentralen Elementen der NRP zu sichern, die wirtschaftliche Entwicklung auf einer tendenziell eher individuellen, privatwirtschaftlichen Ebene sowie die räumliche Entwicklung auf einer eher kollektiven Ebene.

4.4 Regionsvergleich

Die empirischen Analysen in den vier Fallregionen zeigen - trotz aller regionsspezifischen Bedingungen - eine Reihe von Parallelen. Zentral scheint, dass die NRP mit ihrer Neuausrichtung der Regionalpolitik einen neuen Rahmen darstellte, den sich die verschiedenen Akteure inhaltlich wie organisatorisch aneignen mussten. Dieser Prozess benötigte Zeit und erforderte zum Teil umfassende strukturelle Reformen. Insbesondere auf regionaler Ebene wurden viele Regionalmanagements neu gegründet oder umstrukturiert. In dieser ersten Phase der institutionellen Veränderung und oftmals auch personellen Unklarheit war es somit für viele Regionen schwierig, die NRP proaktiv hinauszutragen. Allerdings zeigt sich, dass diese Umstrukturierungen Teil eines kontinuierlichen Lernprozesses sind. Während in einigen Kantonen und Regionen entsprechende Veränderungen gleich zu Beginn der Förderperiode in Angriff genommen wurden, wurde in anderen erst im Zuge der Umsetzungsphase ein entsprechender Anpassungsbedarf deutlich. Diese laufenden Reformen stellen die NRP-Umsetzung vor eine Herausforderung, gilt es doch eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung trotz institutioneller Unklarheiten sicherzustellen.

Generell zeigt sich bei den Aneignungsprozessen eine deutliche Filterwirkung vom Seco über die unterschiedlichen Umsetzungsebenen bis nach unten zu den Projektträgern. Die Information und das Wissen zur NRP nimmt von Ebene zu Ebene ab. Insbesondere beim Schritt von der Kantons- zur Regionsebene sowie in Folge beim Schritt von den Regionen zu den potenziellen Projektträgern ist In-

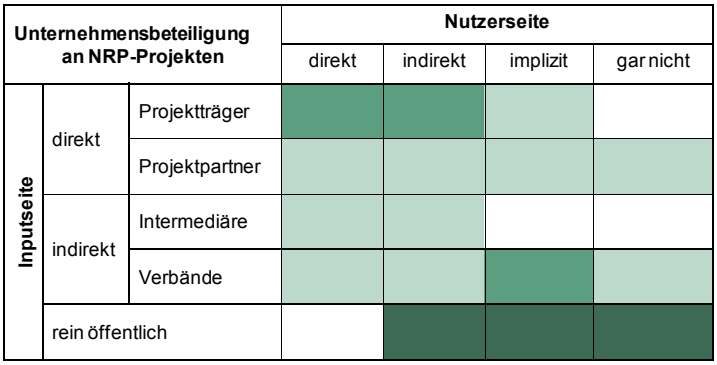
 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

formations- und Kommunikationsbedarf auszumachen. Generell induzierte der Paradigmenwechsel der Regionalpolitik einen wichtigen Reflexionsprozess auf den unterschiedlichen Umsetzungsebenen. Insbesondere für die Regionen ist es unter den neuen Bedingungen wichtig, ein reflektiertes Vorgehen und in einem gewissen Masse eine stärkere Identitäts- und Strategiefindung als unter dem IHG aufzuzeigen. Diese Lernprozesse mögen die Umsetzungserfolge in mancher Hinsicht (Unternehmensbeteiligung) geschmälert haben, sind jedoch eine wichtige Basis für die kommenden Jahre. Für strukturell und personell gut aufgestellte Regionen sollte es deutlich leichter sein, sich zu positionieren, zu profilieren und in Folge eine unternehmensnahe Umsetzungspolitik zu verwirklichen.

Öffentliche versus privatwirtschaftliche Rationalität

Ziel der NRP ist eine unternehmensnahe Ausrichtung, das heisst in der Umsetzung sollte privatwirtschaftliche Initiative im Rahmen der öffentlich definierten Vorgaben stimuliert werden. Betrachtet man die aktuelle Umsetzung in den vier Fallregionen zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Bezieht man sich rein auf die Anzahl kantonaler AFP-Projekte in den vier Kantonen der Fallregionen und lässt dabei sowohl die finanzielle Gewichtung der Projekte (aus Datengründen) als auch organisatorische Projekte für die Regionalmanagements ausser Acht, ist die Unternehmensbeteiligung generell niedrig, breit gestreut und relativ diffus (Abbildung 18). Ein deutlicher Schwerpunkt findet sich ausschliesslich bei den rein öffentlich finanzierten Projekten, wovon viele Fragen der Standortqualität bearbeiteten. Auch Vorstudien und Machbarkeitsstudien wurden in grosser Zahl auf Initiative und Kosten der öffentliche Hand durchgeführt.

Grundsätzlich zeigen sich bei jenen Unternehmen, die bereits an einem NRP-Projekt beteiligt sind, keine klaren sektoralen oder strukturellen Charakteristika ab. Es finden sich sowohl grössere Unternehmen als auch Kleinstunternehmen. Auch unterschiedliche Sektoren sind vertreten, wenngleich diese massgeblich durch die Schwerpunktsetzungen der kantonalen Umsetzungsprogramme determiniert sind.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.
Anmerkung: Je dunkler die Felder der Matrix, desto grösser die Anzahl der entsprechenden Projekte[4] (- ohne Gewichtung nach den Projektmitteln).

Abbildung 18: Die Unternehmensbeteiligung an den kantonalen AFP-Projekten (LU, NE, GR und VS)

[4] Die Zuteilung der Projekte erfolgte in Abstimmung mit den kantonalen und regionalen Ansprechpartnern. Somit wurde nicht immer rein nach den formalen NRP-Dokumenten, sondern auch nach den tatsächlichen Projektbedingungen klassifiziert. Ein besonderer Fall war die Zuteilung der insgesamt über 50 Umsetzungsprojekte mit NRP-Finanzierung im Rahmen des offiziell einen NRP-Projektes The Ark.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Unternehmen mit Projekterfahrungen unterstreichen, dass weniger Bürokratie und mehr Flexibilität der NRP-Förderungen hilfreich wären. Von einem innovationsorientierten Programm wird mehr Mut zu Risiko gefordert. Auch Probleme in der Phase Null der Projektgenerierung werden oft genannt, für die eine einfach zu beantragende Anschubfinanzierung empfohlen würde. Insbesondere die Adaptierung an die spezifischen NRP-Förderkriterien stellen meist einen Zusatzaufwand dar (bspw. Netzwerkaufbau), der deutliche Vorleistungen und Investitionen der Projektträger erfordert. Diese Analyseergebnisse können somit gut die der NRP zugrundeliegenden unterschiedlichen Rationalitäten des öffentlichen und des privatwirtschaftlichen Sektors verdeutlichen. So treffen unternehmerische Bedürfnisse auf politisch motivierte und verwaltungstechnisch definierte Vorgaben. Nur selten gelingt es, diese Unterschiede zu integrieren (vgl. Beispielbox).

The Ark : Ein kantonales überbetriebliches Projekt zugunsten einzelbetrieblicher Projekte

Im Kanton Wallis erlaubt die Struktur von The Ark die Entwicklung und die Förderung zahlreicher Projekt in Zusammenarbeit mit Unternehmen. Seit seiner Gründung unterstützt The Ark sechs verschiedene Technologiepole in den wichtigsten Städten des Kantons. In diesem Sinne realisierte das NRP-Projekt The Ark einen überbetrieblich d.h. gar regionalwirtschaftlich bedeutenden Beitrag. Gleichzeitig erlaubt es - dank seines operationellen Arms CimArk - die Umsetzung von weitgehend einzelbetrieblichen Projekten für ein oder mehrere Unternehmen rund um die Fragen zu neuen Technologien sowie neuen industriellen oder gewerblichen Entwicklungen. Diese Struktur ermöglichte es dem Kanton Wallis, eine hohe Zahl an NRP-Projekten in Zusammenarbeit mit Unternehmen zu entwickeln.

Allerdings unterscheiden sich die Antrags- und Verwaltungsverfahren für NRP-Projekte zwischen den verschiedenen Kantonen deutlich. Generell gilt, dass eine Balance zwischen einer möglichst grossen Absicherung auf der einen und dem bürokratischen Aufwand auf der anderen Seite gesucht wird. Unternehmen und andere Projektträger profitieren dabei von unterschiedlichen Unterstützungsfunktionen bei der NRP-Antragstellung und Projektumsetzung je nach Region. Andererseits zeigt sich deutlich, dass im Zusammenspiel der öffentlichen und der privatwirtschaftlichen Rationalität auch eine Erweiterung der Perspektiven erreicht werden konnte: viele Unternehmen unterstreichen beispielsweise im Nachhinein den Nutzen, den sie aus der geforderten Netzwerkbildung gezogen haben.

Doch nicht nur eine veränderte Wahrnehmung und Verständnis für die andere Rationalität führt zu Erfolg. Vielmehr waren es in allen Fallregionen die "Vermittler", die eine grosse Rolle spielen. Als "Vermittler" sind dabei (i) die Regionalmanagements als Organisationen sowie (ii) bestimmte regionale Persönlichkeiten von Bedeutung.

- Regionale Organisationen nehmen eine Brückenfunktion ein. Sie sollen dank ihrer Nähe zu den Unternehmen, deren Bedürfnisse, Probleme aber auch Bedingungen verstehen lernen und sich als Ansprechpartner der kurzen Wege positionieren. Diese sollen den Unternehmen Türen zu verschiedenen Förderprogrammen und Verwaltungsinstanzen öffnen kann. Dies ist vor allem für KMU von Bedeutung, die oftmals nicht das Gewicht aufbringen, (an)gehört zu werden. Die Analysen zeigen jedoch, dass die Unternehmen sich zumeist weiterhin an den kantonalen Stellen orientieren, vor allem wenn die Regionen zu schwach sind, kein Profil aufweisen und keine klaren Ansprechpartner bieten. Insgesamt ist somit der Draht zu und die Kenntnis der Regionalmanagements bei den Unternehmen marginal.
  Doch die Regionalmanagements sind äusserst unterschiedlich aufgestellt. Ihre aktuellen Governance Strukturen weisen grosse Unterschiede auf - insbesondere in Bezug auf die strukturelle wie inhaltliche Nähe zu den regionalen Unternehmen. Tendenziell sind die Unternehmen nur äusserst selten am regionalen Governance Setting beteiligt - die Region Luzern West bildet hierbei eine Ausnahme (vgl. Beispielbox). Somit stellt sich die Frage, wie die regionalen Organisationen dann ihre Brückenfunktion wahrnehmen wollen.
  Doch nicht nur die regionale Governance-Struktur beeinflusst die Unternehmensbeteiligung, auch der politische Rückhalt der Organisationen von oben wie unten, ihre Kompetenzen und Kapazitä-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

ten sind von entscheidendem Einfluss. Sie definieren, inwieweit Spielraum für einen proaktiven Beziehungsaufbau mit regionalen Unternehmen vorhanden ist. Und dieser Spielraum ist bislang nur in wenigen Regionen vorhanden und auch entsprechend genutzt.

Die Region Luzern West: starke Einbindung von Unternehmen in regionale Governance Strukturen

In der Region Luzern West werden aktuell vier verschiedene Schienen der Unternehmensbeteiligung an der Region angeboten: (i) der Wirtschaftsbeirat für rund 50 Vertreter quer durch alle regionalen Unternehmen, inkl. seiner zweimal jährlich stattfindenden Unternehmertage, (ii) die Unternehmervereinigung ausschliesslich für Patrons von regionalen Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitsnehmern, (iii) Unternehmerfrühstücke für Vertreter regionaler Grossunternehmen und (iv) die Beteiligung privater Unternehmen im Vorstand der Region Luzern West. All diese Angebote erfreuten sich bislang stets regen Interesses.

- Eine wesentliche Ergänzung zur Brückenfunktion der regionalen Organisationen sind unternehmensnahe und mit den privatwirtschaftlichen Rationalitäten vertraute Persönlichkeiten. In allen Fallregionen spielen die Köpfe bei der Vermittlung zwischen den Rationalitäten eine wichtige Rolle. Ihre Kompetenz sich in beiden Welten zu bewegen und beide auch zu verstehen, zeichnet sie als Brückenbauer aus.

Somit belegen die Analyseergebnisse, dass die Organisation der Regionalmanagements und einzelne regionale Persönlichkeiten die Unternehmensbeteiligung an der NRP massiv beeinflussen. Diese "Vermittler" nehmen direkten Einfluss auf die Unternehmensnähe, die hergestellt werden kann. Ihnen ist es möglich, das NRP-Angebot für die privatwirtschaftliche Logik zu übersetzen. Zugleich bilden sie die Voraussetzung, dass Unternehmensbedürfnisse erkannt, aufgegriffen und in Folge auch weiter entwickelt werden können. Da die NRP nicht für das tägliche laufende Geschäft der Unternehmen geeignet ist, sind es gemäss Analyse die "Vermittler" die potenzielle windows of opportunities erkennen und nutzen können.

Wirtschaftsentwicklung versus Raumentwicklung

Die Fälle der Kantone Wallis und Neuchâtel sind unter anderem interessant im Hinblick auf die kantonale Nutzung der NRP. Im Kanton Neuchâtel wurde die NRP vorwiegend mit dem räumlichen Entwicklungsansatz des RUN verbunden. Diese Strategie hatte den klaren Vorteil, dass die Projekte des RUN vorwiegend überbetrieblichen Charakter aufwiesen, weil sie von öffentlichen Gebietskörperschaften entwickelt wurden. Jedoch wurde im Zuge der Umsetzung deutlich, dass dennoch viele Projekte nicht NRP-konform waren, weil sie sich in keinster Weise auf die Verbesserung der regionalen Exportfähigkeit bezogen, sondern oftmals auf regionale Infrastrukturfragen ausgerichtet waren. Um die Unternehmen besser einzubinden, übergab der Kanton mit dem Jahr 2010 eine grössere Umsetzungsverantwortung an seine Wirtschaftsförderung.

Die regionalen Entwicklungsträger im Valais-Romand und im Oberwallis: ein Brückenschlag zwischen den öffentlichen Gebietskörperschaften und der kantonalen Wirtschaftsförderung

Die regionalen Organisationen, die im Kanton Wallis eingeführt wurden, versuchen eine Integration der räumlichen und der wirtschaftlichen Dimension der NRP. So werden sie einerseits als wirtschaftspolitische Einheiten wahrgenommen, denn sie sind auch Direktionsmitglieder in der Organisation Business Valais. Auf der anderen Seite dienen sie ebenso zur Umsetzung der strategischen Zielsetzungen, wie sie von den Gemeinden der Regionen definiert wurden. Doch die Regionszentren sind jung und somit ist es noch zu früh, ihre Auswirkungen auf die Unternehmensbeteiligung an der NRP abschätzen zu können.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

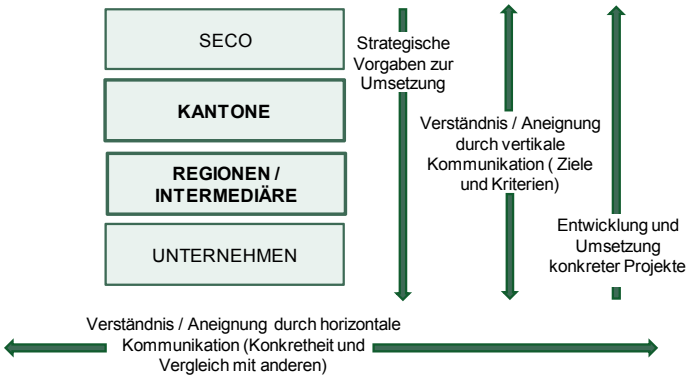
Im Kanton Wallis wurde die NRP-Umsetzung in eine klare Politik der Wirtschaftsentwicklung integriert (vgl. Beispielbox). Insbesondere durch die Stiftung The Ark konnte eine grosse Zahl an Projekten mit Unternehmen realisiert werden. Jedoch entwickelten sich bislang wenig konkrete Projekte auf einer wirklich überbetrieblichen Ebene im Kanton. In dieser Hinsicht soll nun zum Beispiel die genannte kantonale Wirtschaftsorganisation Antenne du Valais eine grössere Rolle spielen.

Die Analysen belegen somit gut, dass es für viele Kantone von Bedeutung ist, wie sie die Frage der Wirtschaftsentwicklung mit jener der Raumentwicklung verzahnen. Wenn die Umsetzung stark an den Fragen der Raumentwicklung orientiert ist, stellt sich oftmals die Frage der NRP-Kompatibilität sowie die einer geringen Unternehmensbeteiligung. Umgekehrt ist eine rein wirtschaftlich fokussierte Umsetzung der NRP schwer von einzelbetrieblichen Zugängen abzugrenzen. Dieser Prozess des Balancehaltens zwischen einem wirtschaftlichen und einem räumlichen Entwicklungsansatz erforderte Lern- und in Folge Anpassungsprozesse, die jedoch das diesbezügliche Bewusstsein aller Beteiligten schärften.

In den deutschsprachigen Fallregionen war diese Fragestellung weniger von Bedeutung. Erstens wurde dies bereits auf kantonaler Ebene weitgehend koordiniert, zweitens sind die Regionalmanagements zumeist ebenfalls für beide Aufgabenfelder zuständig. Sie können also im Prinzip vor Ort für eine geeignete Synergie der beiden Ansätze Sorge tragen. Voraussetzung hierfür ist jedoch immer, dass der Paradigmenwechsel der Regionalpolitik hin zu einer wachstums- und innovationsorientierten Politik in den Regionen auch angekommen ist. Wenn nicht, dominiert in den Aktivitäten der Regionalmanagements weiterhin ein starker Fokus auf Fragen der Raumentwicklung (Prättigau). Denn für diese Herangehensweise im Lichte der ausgleichsorientierten IHG-Tradition verfügen sie über den notwendigen Rückhalt und Auftrag von unten, seitens der Gemeinden.

Top Down versus Bottom up

Wie zuvor dargelegt, gibt die NRP top-down einen strategischen Rahmen vor, der bottom-up unternehmensnah umgesetzt werden soll. Hierfür ist es notwendig, dass die unterschiedlichen Ebenen und beteiligten Akteure ein gemeinsames Verständnis zur NRP teilen. Diese sind jedoch durch unterschiedliche Rationalitäten geprägt (vgl. 3.3.3). Angesichts dieser unterschiedlichen Rationalitäten gewinnt (horizontale wie vertikale) Kommunikation an strategischer Bedeutung, da sie Brücken schlagen und Blickwinkel erweitern muss (vgl. Abbildung 19). Im Rahmen der vertikalen Kommunikation sind top-down, bottom-up sowie in beide Richtungen jeweils spezifische Aufgabenfelder auszumachen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 19: Das Zusammenspiel von top-down und bottom-up im Rahmen der NRP

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Diese Kommunikation und auch gemeinsame Aneignung des Rahmens der NRP findet in den vier Fallregionen noch nicht in ausreichendem Masse statt (mit Ausnahme der Region Luzern West). Insbesondere zur Frage der Unternehmensbeteiligung sind unterschiedliche Vorstellungen und Vorbehalte vorhanden. Zudem ist für eine Unternehmensbeteiligung auch eine entsprechende Kommunikation mit den Unternehmen Voraussetzung. Doch weder die Unternehmen noch ihre Vertretungen sind bislang über die NRP informiert. Sie kennen die NRP nicht. Damit wird eine wirkliche bottom-up Umsetzung durch die Unternehmen, durch ihre Ideen und Vorhaben, schwierig. Die NRP lässt top-down den Spielraum, für bottom-up Initiativen - doch müssen die Spielregeln und Vorgaben bekannt sein, damit dieser Spielraum bottom-up genutzt und gefüllt werden kann.

Folglich sind Mängel in der vertikalen Kommunikation auszumachen. Hier findet sich in den Fallstudien zumeist ein Zuständigkeitsproblem: es fehlen klare Konzepte und entsprechende explizite Aufgabenverteilungen. Doch auch in Bezug auf die horizontale Kommunikation werden Defizite wahrgenommen. Hier wird der Wunsch nach konkreten Projektbeispielen, nach einem intensiveren Austausch mit anderen Regionen oder auch anderen Projektträgern geäussert, die anlassbezogen für mehr Klarheit sorgen könnten. Diese Frage der horizontalen Kommunikation wird in der Region Luzern West - zumindest im regionalen Rahmen - aktiv aufgegriffen, indem man ein Netzwerk der NRP-Projektträger geschaffen hat. Auch das Götti-System der erfahrenen NRP-Projektträger zu potenziellen NRP-Interessenten zielt in diese Richtung (vgl. Kapitel 4.3.1). Die Kommunikation konkreter Beispiele über die Kantonsgrenzen hinaus, wird jedoch in allen Regionen als schwierig eingestuft. Hierfür wäre eben ein weitgehend gleiches Verständnis insbesondere über die Förderfähigkeit von Projekten notwendig. Doch die Analysen zeigen, dass das Zusammenspiel und die Kommunikation von top-down und bottom-up von weiteren sehr spezifischen Herausforderungen geprägt ist:

- Bislang war der Austausch zwischen dem SECO und den Kantonen zur Frage der Unternehmensbeteiligung noch nicht in ausreichendem Masse gegeben. Den Kantonen ist zum Teil nicht klar, dass eine direkte Unternehmensbeteiligung ausdrücklich gewünscht ist. Dies lässt sich unter anderem wiederum auf ein unterschiedliches Verständnis der vorgegebenen Förderkriterien der NRP zurückführen. Insbesondere die Vorgabe des überbetrieblichen Ansatzes war teilweise damit gleichgesetzt worden, dass eine direkte Unternehmensbeteiligung im Prinzip nicht möglich ist.
- Zudem sind die top-down Vorgaben, zumeist wissenschaftlich abgeleitet und formuliert, vor Ort in der Umsetzungspraxis oftmals schwierig zu interpretieren und zu konkretisieren. Gerade auch ihre Übersetzung für Unternehmen und für deren spezifische Projektideen wurde in den Regionen als Herausforderung wahrgenommen. Die Diskussionen rund um die "umweltbewusste Industrie" im Kanton Wallis sind hierfür ein gutes Beispiel (vgl. Beispielbox).

Das Projekt "écologie industrielle" der Antenne du Valais romand: Unklarheiten und langwierige Diskussionen zur NRP-Konformität

Im Rahmen des Projekts der Antenne du Valais romand konnte ein starkes überbetriebliches Interesse mehrerer Unternehmen rund um Fragen zum Energieverbrauch konkretisiert und zusammengeführt werden. Die Organisation Antenne hat in diesem Zusammenhang die Identifikation des Problems und in Folge die Formulierung eines überbetrieblichen Bedarfs übernommen. In Folge war lange Zeit nicht klar, ob dieses Projekt im Kanton als NRP-konform gilt oder nicht. Entsprechende Diskussionen folgten und niemand konnte die Organisation definitiv informieren. Letztendlich wurde das Projekt zwar durchgeführt, aber nicht NRP-gefördert.

- Ein expliziter Austausch zwischen den Kantonen zur Unternehmensbeteiligung fand bislang ebenfalls noch nicht in ausreichendem Masse statt. Grundsätzlich wird im kantonalen Zusammenspiel von vielen Seiten ein fehlender gemeinsamer Lernprozess festgestellt, der sich eben auch bei der Frage der Unternehmensbeteiligung wiederfindet. In den ersten Umsetzungsjahren fand eine geringe Kommunikation von oben zu so genannten Best-practice Beispielen und somit auch eine ge-

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

ringe Förderung interkantonaler Lernprozesse statt. Mittlerweile werden seitens des SECO Best-practice-Beispiele publiziert. Bleibt abzuwarten, ob diese interkantonales Lernen stärken können. Grundsätzlich wird Qualität und Innovation jedoch durch eine gewisse Konkurrenzsituation der Kantone versucht zu erlangen. Doch auch das Lernen voneinander kann zu einer Professionalisierung und zur Erreichung gewisser Standards führen.

- Die Kommunikation zwischen den Kantonen und den Regionen ist sehr unterschiedlich einzustufen. Sie scheint massgeblich von den involvierten Personen abzuhängen, denn ein kontinuierlicher Austausch wird vor allem durch bilaterale Kontakte getragen. Doch auch bei den strukturell vorgesehenen Kommunikationskanälen ist eine unterschiedliche Integration der Regionalmanagements auf kantonaler Ebene auszumachen - ein gutes Beispiel für eine strukturelle Lösung der wechselseitigen Einbindung findet sich in der Region Luzern West (vgl. Beispielbox). Generell werden die bottom-up Kompetenzen auf kantonaler Ebene somit nicht in vollem Masse in die NRP-Gremien einbezogen. Auch wird dadurch ein unterschiedlicher Rückhalt der Regionalmanagements während der Projektgenerierung deutlich.

NRP-Steuerungsausschuss im Kanton Luzern: Integration der Regionen in kantonale Diskussionen

Der NRP-Steuerungsausschuss im Kanton Luzern berät über die konkrete Umsetzung der NRP im Kanton, das heisst über die Umsetzungsprogramme auf der einen Seite und die Förderfähigkeit und den Verlauf der einzelnen NRP-Projekte auf der anderen Seite. Die beiden NRP-Regionen des Kantons sind durch je zwei Vertreter im Ausschuss stimmberechtigt eingebunden. Gleichzeitig ist ein Vertreter der NRP-Fachstelle des Kantons in den NRP-Arbeitsgruppen der beiden Regionen beratend und beobachtend anwesend.

- In den Analysen stellte auch die Art und Weise, wie das kantonale Umsetzungsprogramm formuliert ist, einen wichtigen Aspekt im Zusammenspiel zwischen Top-down und bottom up dar. Erstens zeigen sich zwischen den Kantonen unterschiedliche Vorgehensweisen, wie eng oder weit ein Programm formuliert ist, um bottom-up Initiativen zu ermöglichen und gleichzeitig deren Kohärenz zur kantonalen Strategie sicherzustellen. Dieser Aspekt war in den Fallregionen tendenziell eher für die Regionen und vermittelnden Institutionen von Interesse. Die Unternehmen selbst stehen den kantonalen Programmen weitgehend gleichgültig gegenüber, sie kennen diese meist nicht. Zweitens war ebenso die Nutzung der kantonalen Umsetzungsprogramme wie auch der regionalen Umsetzungsverantwortung sehr unterschiedlich. Manche Kantone und manche Regionen verstehen die NRP vorwiegend als integrales Instrument zur Finanzierung ihrer formulierten Aktivitäten. Andere Regionen wiederum setzen massgeblich auf die Mobilisierung von bottom-up Initiativen. Diese Mobilisierung ist anfangs aufgrund einer mühsamen Anlaufphase sicher aufwändiger, kann sich auf lange Sicht aber eventuell als nachhaltiger erweisen. Jene Regionen, die zuerst ihre eigenen, bereits definierten Vorhaben umgesetzt haben, laufen mit der Zeit in ein Ausschöpfungsrisiko - schliesslich sind irgendwann alle regionalen Vorhaben, die NRP-konform sind, weitgehend realisiert. Somit wird auch in diesen Regionen früher oder später der Übergang von der reinen Umsetzung von top-down Zielen hin zu einer Mobilisierung von Projektideen und -aktivitäten von unten notwendig sein.
- Generell haben sich die Unternehmen die NRP bislang nur begrenzt angeeignet, sie kennen das Förderprogramm und sein Profil nicht wirklich. Dafür sind sicherlich mehrere Gründe ausschlaggebend: Erstens ist es der Zeitfaktor, denn die NRP ist erst seit drei Jahren in Kraft und bislang waren in vielen Regionen organisatorische Fragen dominierend. Zweitens sind viele Regionalmanagements zu weit von den regionalen Unternehmen entfernt, es besteht bislang wenig Kontakt. Drittens besteht auch keine Notwendigkeit für Unternehmen sich einzelne Förderprogramme anzueignen. Eigentlich sollten die vermittelnden Instanzen diese Aufgabe für sie übernehmen und die passende Fördermöglichkeit für ihre Projektideen und -bedürfnisse herausfiltern (vgl. Funktion der Regionen in den Kantonen Luzern und Graubünden oder von The Ark im Kanton Wallis). Folglich zeigten die Analyseergebnisse auch keinen Bedarf, die NRP als Förderinstrument den Unternehmen zu vermitteln. Vielmehr wurde deutlich, dass unternehmensnahe Organisationen als vermit-

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

telnde Instanzen und mit einem guten Draht zu den regional ansässigen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.

Zusammenfassend zeigte sich in den Fallstudien also, dass die NRP noch nicht in ausreichendem Masse bei den Unternehmen angekommen ist. Die Kommunikation zu den Unternehmen weist bislang noch Mängel auf. Unternehmen kennen die NRP nur begrenzt, und sie müssen sie im Prinzip auch nicht kennen. Allerdings sind gegenwärtig auch bei den vermittelnden Instanzen noch Informationsdefizite festzustellen. Diese sind bislang zum Teil ebenfalls noch schlecht über die NRP und ihre Möglichkeiten informiert: schliesslich waren die Regionalmanagements in den vergangenen Jahren noch stark mit eigenen organisatorischen Fragen beschäftigt. Andere unternehmensnahe Organisationen wurden zumeist nicht als Multiplikatoren genutzt.

Insgesamt verläuft die Kommunikation und Vermittlung erstens zwischen SECO und Kantonen, zweitens zwischen den Kantonen und Regionalmanagements oder anderen "Vermittlern" sowie drittens letztendlich zwischen diesen und den konkreten Projektträgern (Unternehmen) sehr unterschiedlich. Generell jedoch scheint die Kommunikation der NRP, vertikal wie horizontal, nicht ausreichend. Dadurch können die unterschiedlichen Rationalitäten, von deren Zusammenspiel die NRP lebt, nicht oder nur schlecht überbrückt werden. Zum Teil dominierten noch traditionelle Kommunikationskanäle, bilaterale Kommunikationsprozesse geprägt von gegenseitiger Aufmerksamkeit waren eher die Ausnahme. Sicher ist, dass dieses Thema bislang zu wenig Beachtung fand, sein Einfluss auf eine unternehmensnahe Umsetzung jedoch sehr hoch ist.

Doch nicht nur die Kommunikation ist von grossem Einfluss, auch die Organisation der Regionalmanagements sowie die strukturelle wie inhaltliche Einbindung von Unternehmen scheint ein wichtiger Aspekt. Die Unternehmensbeteiligung an der NRP ist jedoch insbesondere auch eine Frage der Köpfe: die Persönlichkeiten vor Ort prägen massgeblich die Unternehmensnähe.

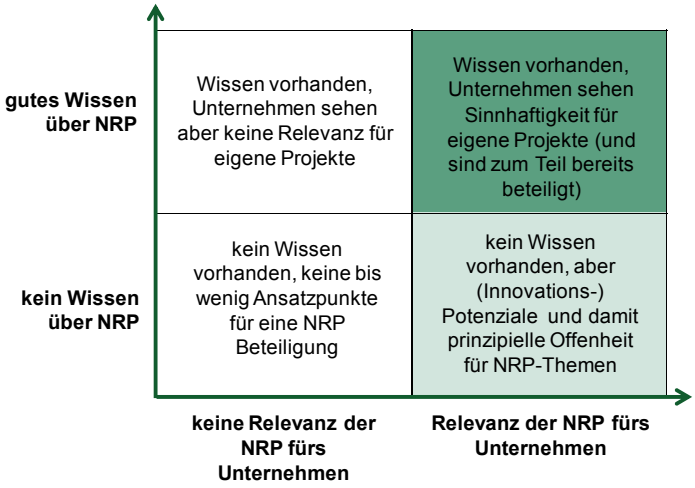
© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

5 Die Potenzialanalyse - wo zeigen sich Ansätze für eine stärkere Unternehmensbeteiligung?

Für Empfehlungen zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung an der NRP sind nicht nur die Analysen zur gegenwärtigen Situation notwendig. Ergänzend muss man sich ebenso die Frage stellen, wo sich überhaupt Potenzial für eine Unternehmensbeteiligung bietet. Diese Potenzialanalyse kann auf Ebene der Zielgruppen, auf Ebene der Unternehmensstruktur sowie auf Ebene der angestrebten Projekttypen erfolgen.

5.1 Potenzialanalyse auf Ebene der Unternehmens-Zielgruppen

Im Hinblick auf die NRP-Umsetzung zeigen sich grundsätzlich sich vier unterschiedliche Klassen von Unternehmen (vgl. Abbildung 20): (i) Unternehmen ohne Wissen über die NRP und auch ohne Potenzial für NRP-Projekte, (ii) Unternehmen mit Potenzial für NRP-Projekte aber ohne Kenntnis zur NRP, (iii) Unternehmen mit Wissen über die NRP, aber ohne die Relevanz für das eigene Unternehmen zu erkennen und (iv) Unternehmen, die über die NRP Bescheid wissen und deren Relevanz für das eigene Unternehmen erkennen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 20: Vier Klassen unternehmerischer Zielgruppen der NRP

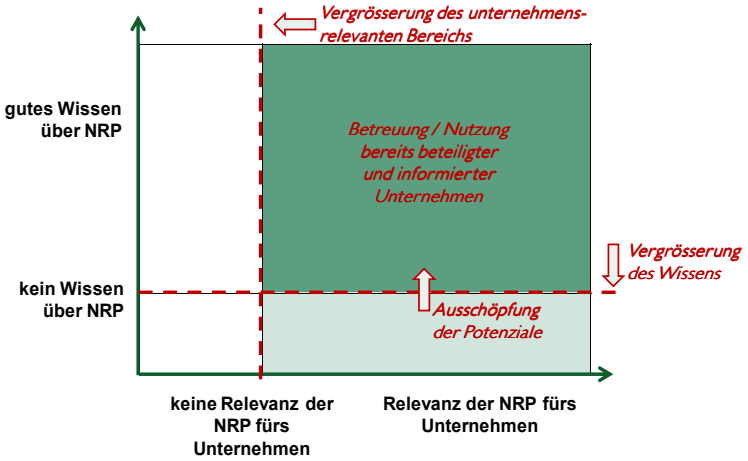
Jede dieser vier Klassen weist ein unterschiedlich grosses Potenzial zur Mobilisierung von Unternehmen für NRP-Projekte auf. Gleichzeitig weisen diese Potenziale bereits auf mögliche Ansatzpunkte für ihre Aktivierung hin (vgl. Abbildung 21).

In der vierten Gruppe, die über die NRP Bescheid weiss und ihre Relevanz für das eigene Unternehmen erkennt, finden sich sowohl Unternehmen, die bereits an NRP-Projekten beteiligt sind, als auch solche, die bislang noch keine NRP-Projekterfahrung haben. Sie alle weisen ein sehr grosses Potenzial für eine (weitere) NRP-Beteiligung auf, da sie über das Wissen zur NRP verfügen und von deren Relevanz fürs eigene Unternehmen grundsätzlich überzeugt sind. Ihnen fehlt nur ein entsprechender Anlass, ein window of opportunity, um ein NRP-Projekt zu starten oder an einem mitzumachen.

Potenziale liegen aber auch in jener Unternehmensgruppe, die zwar Ansatzpunkte für NRP-Projekte zeigen, aber nicht über die entsprechende Fördermöglichkeit informiert sind bzw. die in dieser Hinsicht auch von niemandem abgeholt werden. Zur Aktivierung dieser Potenziale ist eine entsprechende aktive Kommunikation sicherlich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch jene Unternehmensgruppe, die

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

zwar über die NRP grundsätzlich Bescheid weiss, aber die Relevanz für eigene betriebliche Fragestellungen gegenwärtig nicht erkennt, stellt ein wichtiges Potenzial dar. Hier kann man den Mehrwert von NRP-Projekten entsprechend erhöhen bzw. durch Anpassungen in den Rahmenbedingungen die Sinnhaftigkeit einer NRP-Beteiligung für Betriebe erhöhen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 21: Die Potenziale der unternehmerischen Zielgruppen und ihre Aktivierungsmöglichkeiten

Nur in jener Gruppe, die weder über die NRP informiert ist, noch Ansatzpunkte im Hinblick auf die NRP-Zielsetzungen zeigt, weist die wenigsten Potenziale zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung auf. Zur Nutzung deren Potenziale wären sowohl umfassende Kommunikationsaktivitäten als auch Anpassungen in den Rahmenbedingungen notwendig.

5.2 Potenzialanalyse auf Ebene der Unternehmensstruktur

Um die Unternehmensbeteiligung an der NRP zu stärken, stellt sich die Frage welche Unternehmensstrukturen das grösste Potenzial für NRP-Projekte aufweisen. Allerdings zeigt sich, dass die Unternehmensstruktur selbst kaum Hinweise bietet: sektorale Einschränkungen lassen sich nicht ziehen. Und im Prinzip können sich Unternehmen aller Sektoren an NRP-Projekten beteiligen. Auch die Unternehmensgrösse ist im Rahmen einer Potenzialabschätzung schwer zu beurteilen - wenngleich sich eine Tendenz zu KMU abzeichnet: Denn Grossunternehmen realisieren ihre Projektideen zumeist selbst und benötigen bzw. wollen keine Unterstützung seitens der öffentlichen Hand. Sie sind nicht auf Förderungen angewiesen. Kleinstunternehmen hingegen verfügen oftmals nicht über die Kapazitäten sich auf NRP-Projekte einzulassen. Eine Ausnahme bilden NRP-Projekte, die zur Bildung kritischer Massen beitragen sollen um auf diesem Wege die Exportkapazitäten kleiner Unternehmen zu stärken.

Wichtiger als die sektorale Zugehörigkeit sowie die Unternehmensgrösse erscheint folglich, dass die Unternehmen eine gewisse Beziehung zu ihrer Standortregion aufweisen (vgl. Kapitel 2). Denn eine regionale Einbettung von Unternehmen weist auf Potenzial im Hinblick auf das Förderkriterium der "Überbetrieblichkeit" hin. Das heisst, dass Unternehmen Potenzial für regionale Beziehungen aufweisen. Derartige regionale Beziehungen, mögen sie bereits bestehen oder nicht, können sich durch Bedürfnisse an die Region als Arbeitsmarkt, als Produktions- oder Marktraum oder auch als Wissensraum äussern. Auch eine Wahrnehmung der Region als wichtige Ebene für den Betrieb sowie eine

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

gewisse regionale Verankerung der Verantwortlichen in den Unternehmen können auf eine Einbettung der Unternehmen hinweisen.

Gleichzeitig erscheint von Bedeutung, dass die Unternehmen eine gewisse Innovationsorientierung aufweisen - selbst wenn sich diese bislang noch nicht in entsprechenden F&E-Aktivitäten widergespiegelt haben mag. Doch eine Offenheit und Sensibilität für die Innovationsnotwendigkeit kann als grosses Potenzial für NRP-Projekte eingestuft werden. Denn diese so genannten "Innovationsschwellenbetriebe", die gewissermassen an der Schwelle zu eigenen Innovationsaktivitäten stehen und einen letzten Anstoss von aussen benötigen, weisen insbesondere im Hinblick auf das Förderkriterium der "Vorwettbewerblichkeit" Potenziale auf.

5.3 Potenzialanalyse auf Ebene der angestrebten Projekttypen

Zudem zeigen sich je nach gewünschtem Typ von NRP-Projekt unterschiedliche Potenziale für eine Stärkung der Unternehmensbeteiligung. Drei unterschiedliche Projekttypen lassen sich abgrenzen (vgl. Abbildung 22):

1. Soll die NRP im Prinzip als reines Finanzierungsinstrument eingesetzt werden, das bereits vorhandenen Projektideen ein Umsetzungsinstrument bietet, weist vor allem die Information über die NRP, die Einbindung von verschiedenen Vermittlungsinstitutionen wie Banken etc. sowie die Einbettung der NRP in das Setting möglicher Förderinstrumente einer Region Potenzial auf. Derartige Projekttypen sind vor allem dann wahrscheinlich, wenn die NRP als integrales Bestandteil einer breiten Wirtschaftspolitik eingesetzt wird und in ein Set an verschiedenen Finanzierungsinstrumente eingebettet ist. In diesem Fall hängt die Aktivierung der Potenziale grossteils bei den vermittelnden Instanzen, die zwar keine aktive Projektgenerierung machen müssen, dafür aber gut über die verschiedenen Finanzierungsinstrumente im Allgemeinen sowie über die Möglichkeiten und Bedingungen der NRP im Speziellen Bescheid wissen sollten.
2. Der zweite Projekttyp ist dann gegeben, wenn sich ein bestimmtes Projekt bereits in der Umsetzung befindet, dem im Rahmen der NRP zu mehr Grösse oder zu einer entsprechenden Professionalisierung verholfen werden kann. Dies war beispielsweise der Fall beim Projekt "Pôle suisse de technologie solaire" im Kanton Neuchâtel, das von einer Unternehmensvereinigung initiiert wurde. Durch das anhaltende Interesse des Kantons und in Folge durch die Möglichkeit einer NRP-Finanzierung konnte das Projekt in einem deutlich grösseren Umfang realisiert werden. Die angesprochenen Unternehmen müssen in diesem Fall die NRP nicht wirklich kennen. Um die Potenziale dieses Projekttyps aktivieren zu können, müssen jedoch die vermittelnden Instanzen aktiv jene Projekte mit Entwicklungsbedarf identifizieren und in eine NRP-Förderung begleiten.
3. Ist jedoch die Stimulierung komplett neuer Projektideen mit anderem Anspruch und anderer Ausrichtung gewünscht, liegt das Potenzial zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung vorwiegend in einer proaktive Unterstützung der Unternehmen bei der Ideengenerierung, -entwicklung und -umsetzung. Dieser dritte Projekttyp basiert auf der Annahme, dass in allen Regionen viele Unternehmen mit einer grossen Menge an schlummernden Projektideen zu finden sind. Ein Teil dieser Ideen wäre sicherlich NRP-kompatibel, doch die Unternehmen selbst haben weder die Zeit noch die Kompetenz diese Ideen in ausgereifte NRP-Projekte weiterzuentwickeln. Wissen über die NRP kann dazu führen, dass gemeinsam mit den vermittelnden Instanzen die Ideen weiterentwickelt und gemeinsam in ein förderfähiges NRP-Projekt geführt werden. Dies setzt allerdings eine aktive Rolle der vermittelnden Instanzen voraus.

Je nach kantonalem und regionalem Verständnis der NRP sind somit unterschiedliche Potenziale und in Folge auch unterschiedliche Ansatzpunkte zur Aktivierung dieser Potenziale auszumachen. Wichtig scheint, dass kantons- bzw. regionsintern ein entsprechender Reflexionsprozess stattfindet, wen man ansprechen und welche Art von NRP-Projekten man umsetzen will. Denn je nachdem, welche Unternehmensprojekte gewünscht sind, besteht auch ein unterschiedliches Potenzial an Unternehmen, die sich überhaupt an der NRP beteiligen können.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

finanzielle Unterstützung vorhandener Projektideen (NRP als reines Finanzierungsinstrument)	Unternehmen müssen NRP nicht wirklich kennen ("ein Finanzierungs-instrument unter anderen"), aber "Vermittler" sollten NRP gut kennen;	keine aktive Projektgenerierung notwendig, aber Wissen über unterschiedliche Förderinstrumente unerlässlich, gutes Wissen über Möglichkeiten der NRP Voraussetzung;
Förderung bereits initiierter Projekte und Initiativen für mehr Grösse / Professionalisierung	Unternehmen müssenNRP nur bedingt kennen, "Vermittler" müssen NRP gut kennen;	Identifikation von Projekten mit Entwicklungspotenzial;
Stimulierung neuer (Unternehmens-) Projekte durch Unterstützung bei Ideenfindung und Konkretisierung	Unternehmen sollten über NRP Bescheid wissen und sie kennen;	Identifikation von windows of opportunities bei Unternehmen, aktives Anstossen und Begleiten der Projektgenerierung und –umsetzung;

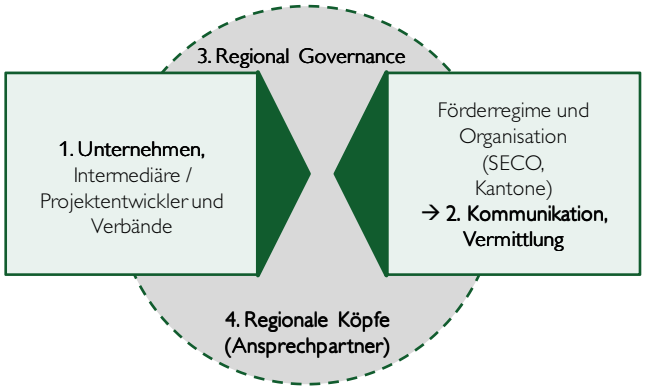
Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 22: Unterschiedliche NRP-Projekttypen und Ansatzpunkte zur Aktivierung ihrer Potenziale

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

6 Die Empfehlungen - Vier Stossrichtungen zur Stärkung der NRP-Unternehmensbeteiligung

Aus den verschiedenen Analysen (Fallstudien, Potenzialanalyse) lassen sich vier Stossrichtungen von Empfehlungen zur Stärkung privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP ableiten (vgl. Abbildung 23). Dabei beziehen sich einige Empfehlungen auch grundsätzlich auf die Effizienz und Wirkung der NRP-Umsetzung. Denn eine profilierte NRP-Umsetzung in den Regionen leistet einen wichtigen Beitrag, um für potenzielle NRP-Projektträger (Unternehmen) in den Regionen Präsenz zu zeigen. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass privatwirtschaftliche Initiative in der Umsetzung nicht ausschliesslich mit der direkten Beteiligung von Unternehmen an NRP-Projekten gleichzusetzen ist. Es geht um eine unternehmensorientierte Ausrichtung der NRP, die Unternehmen auch als Nutzergruppe anspricht und einbindet und diese Unternehmensnähe aktiv in regionalpolitische Zielsetzungen integriert. Dafür wäre eine entsprechende Auseinandersetzung und Klarheit bei der Programmerstellung empfehlenswert, welche Projekte bottom-up durch Unternehmen (oder ihre Vereinigungen bzw. Intermediäre) getragen werden sollen und welche strategisch bedeutenden Projekte umgesetzt werden sollen, selbst wenn sie Unternehmen ausschliesslich als Nutzer ansprechen[5].



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 23: Vier Stossrichtungen von Empfehlungen zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung

6.1 Stossrichtung 1: Fokus auf die Unternehmen

Eine innovationsorientierte Regionalpolitik, die auf Wachstum und Wertschöpfung ausgerichtet ist, muss die Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. Unternehmen in ihren spezifischen Situationen, mit ihren Bedürfnissen, Fragestellungen und auch Bedingungen müssen sowohl die Formulierung des Angebots als auch die Umsetzungsprozesse prägen. Diese Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse muss von einem entsprechenden Verständnis begleitet sein.

Grundsätzlich muss sie sich in einer Nachfrage- und Engpassorientierung des regionalen NRP-Angebots ausdrücken. Das heisst, sie sollte einen starken Problemlösungsansatz aufweisen. Hierbei ist die NRP gefordert, denn durch ihre regionale überbetriebliche Ausrichtung ist diese Nachfrageorientierung nicht immer einfach zu vermitteln. Es muss nachweisbar sein, dass die Projekte bestimmte Unternehmensbedürfnisse ansprechen, ansonsten wird kein unternehmerisches Interesse geweckt wer-

[5] Allerdings ist die Formulierungsphase für die kommende Förderperiode 2012-2015 bereits weitgehend abgeschlossen. Die kantonalen Umsetzungsprogramme sind definiert. Doch die Empfehlungen und Auseinandersetzungen zur Unternehmensbeteiligung können in die operative Umsetzung der Programme einfliessen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

den können. In diesem Zusammenhang ist auch die **Nutzendiskussion** zu sehen. Regionale NRP-Projekte sollen einen Nutzen für Unternehmen auslösen. Dieser Nutzen mag direkt, indirekt oder auch implizit sein. Wichtig ist, dass eine entsprechende Auseinandersetzung und in Folge auch eine Offenlegung der Nutzenerwartungen, differenziert nach Nutzen für die Unternehmen und Nutzen für die Region, erfolgt. Dies ist notwendig, um den Anspruch der NRP eine wirkungsorientierten Politikansatz zu verfolgen, gerecht zu werden. Wird keinerlei Nutzen, nicht einmal implizit, für Unternehmen generiert, stellt sich die Frage ob das Projekt NRP-konform ist.

Zudem wollen die Unternehmen nahe bei den **Entscheidungsprozessen** (Decision point) sein, wenn sie sich engagieren sollen. Dies heisst, dass sie bereits bei der Programmformulierung strukturell oder zumindest inhaltlich gehört werden sollen. Aber auch während der Umsetzungsphase ist die Einbeziehung der Unternehmen abseits der Projektebene wertvoll. Als Beispiel könnte der Wirtschaftsbeirat in der Region Luzern West dienen, in dem alle NRP-Projekte vorgestellt und diskutiert werden. Diese Integration unternehmerischer Perspektiven auf die Projekte wurde bislang als sehr wertvoll eingeschätzt. Unternehmen betrachten Projekte, ihre Zielsetzungen, ihre Prozesse und auch ihre Wirkungen mit viel gesunder Skepsis. Das heisst, sie bringen konstruktive Kritik ein, die für alle Beteiligten (Projektträger und Regionalmanagements) Hilfestellungen bieten und Lernprozesse anregen kann.

Gleichzeitig gilt es, die Grenzen einer Unternehmensbeteiligung zu akzeptieren. Unternehmen agieren meist in sehr engen Kapazitätsspielräumen, personell, zeitlich und oftmals auch finanziell. Ein überbordendes Angebot zur Einbindung ist weder sinnvoll noch interessant. Angebote müssen gezielt gemacht werden und in einer Art, die allen zusätzlichen Aufwand von den Unternehmen fernhält. Ihre Einbindung muss fokussiert erfolgen. Das ist auch für Informationsveranstaltungen und andere Anlässe zentral, die entsprechenden Mehrwert für die Unternehmen bringen müssen.

Im selben Kontext ist auch die Notwendigkeit zu sehen, den **Aufwand** von NRP-Projekten gering zu halten. Zusatzaufgaben, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Projektziel stehen, sollten möglichst reduziert bzw. zumindest weitgehend von den Unternehmen ferngehalten werden. Für jene Administrationsaufgaben, die dringend erforderlich sind, sollte eine entsprechende Unterstützung (bspw. seitens des Regionalmanagements) angeboten werden. Ein gewisses Mass an Administration ist jedoch sicherlich notwendig - dieses kann aber auch so aufgesetzt sein, dass es in einem gemeinsamen Austausch bewältigt und eventuell auch Lern- und Professionalisierungsprozesse bei den Projektträgern (Unternehmen) anstossen kann (Business-Pläne, Wirkungsmonitoring etc.).

Empfehlenswert erscheint in dieser Hinsicht auch die Einbindung von so genannten **Projektentwicklern oder anderen intermediären Organisationen** (bspw. ITZ etc.). Diese können - auch - formale Aufgaben der Projektträgerschaft übernehmen. In vielen Fällen weisen sie eine gute Kenntnis im Umgang mit öffentlich geförderten Projekten auf, kennen vielleicht auch die NRP-Bedingungen bereits aus anderen Projekten und können dieses Wissen für einen effizienten Umgang mit der Projektverwaltung nutzen.

Überlegenswert wären zudem Hilfen im Umgang mit aufwändigen Projektvorleistungen. Hierunter fallen insbesondere Aufwände zur Netzwerkbildung, um dem überbetrieblichen Anspruch der NRP einzuhalten. Das Identifizieren, Ansprechen und Gewinnen von passenden Netzwerkpartnern ist oftmals aufwändig, auch das Aufsetzen der Netzwerkformalia ist ein Prozess, der Zeit und Energie in Anspruch nimmt. Einfache **Anschubfinanzierungen** könnten hier Abhilfe leisten. Das Angebot von Coaching-Beiträgen für jeweils ein kantonales Projekt kann als erster Schritt in diese Richtung gewertet werden.

Einen weiteren Ansatz würden **Austauschmöglichkeiten** zwischen Unternehmen darstellen. So können Diskussionen zwischen Unternehmen, die in NRP-Projekte involviert sind, konstruktive Hilfestellungen sowie Kontakte vermitteln. Auf der anderen Seite kann der Austausch zwischen erfahrenen NRP-Unternehmen und Unternehmen, die neu im NRP-Umfeld sind, Unterstützung bieten. Aber letztendlich kann auch der Austausch zwischen Unternehmen mit NRP-Wissen und anderen Unter-

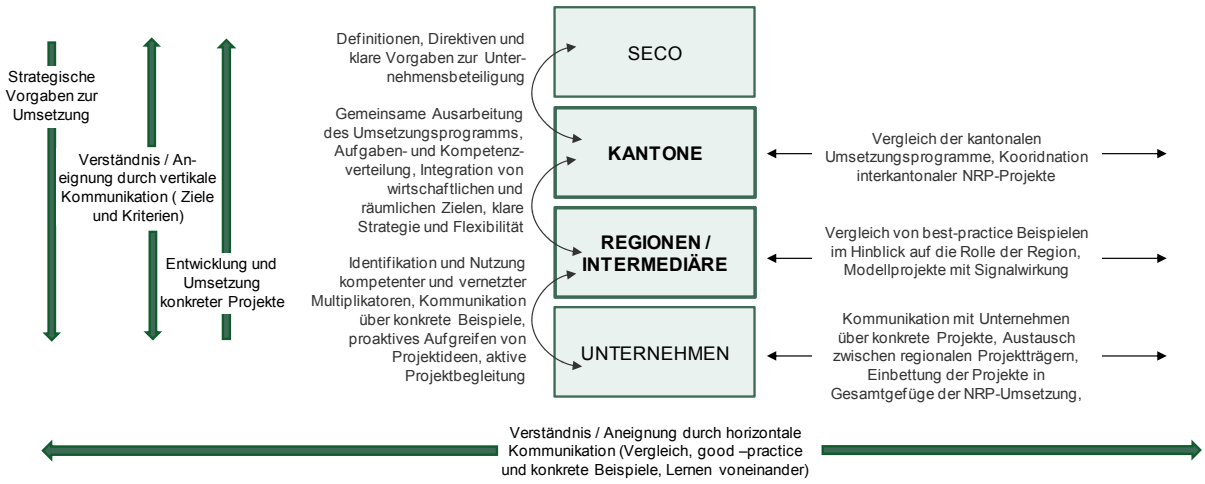
 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

nehmen, die bislang noch keinerlei Kontakt mit der NRP hatten, zur Kommunikation der NRP und zur Gewinnung potenzieller neuer Projektträger beitragen.

All diese Ansätze können helfen, Unternehmen besser gerecht zu werden. Wichtig ist, dass die Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse und -bedingungen von den mit der NRP-Umsetzung betrauten Personen und Institutionen mitgetragen wird. Sie muss zur handlungsleitenden Grundeinstellung der NRP-Verantwortlichen werden. Wird diese Grundeinstellung in der Praxis auch gelebt, wird die NRP-Umsetzung unweigerlich unternehmensnäher erfolgen. Ein Klima der Wertschätzung und des Dialogs kann dann als nachhaltiges Saatbeet für Projekte mit Unternehmensbeteiligung wirken. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass die Herstellung von Unternehmensnähe Zeit braucht und eine langfristige Entwicklung darstellt. Kurzfristig realisierte Einzelerfolge stellen jedoch wichtige Bausteine auf diesem langen Weg dar. Denn die Umsetzung einzelner NRP-Projekte mit reger Unternehmensbeteiligung übt eine nicht zu vernachlässigende Signalwirkung in den Regionen aus.

6.2 Stossrichtung 2: Kommunikation

Die Stossrichtung 2 bezieht sich auf all jene Handlungsnotwendigkeiten, die rund um die Kommunikationsaufgabe bestehen. Zentral ist, dass im Zuge der NRP-Kommunikation Unternehmen proaktiv abgeholt werden. Das heisst, aktive Kommunikations- und Begleitungsprozesse müssen reaktive und weitgehend passive Informationsaktivitäten ersetzen. Gleichzeitig ist es notwendig, dass auch die angebotsseitigen internen Kommunikationsaufgaben gelöst sind. Denn erst dann kann einheitlich und geschlossen nach aussen zu den Unternehmen aufgetreten werden.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 24: Kommunikationsprozesse zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung

Im Sinne der zuvor verwendeten Pyramide der unterschiedlichen NRP-Ebenen im Zusammenspiel von top-down und bottom-up (Kapitel 4.4, Abbildung 19) setzt dies voraus, dass jede Ebene bestimmte kommunikationsrelevante Aufgaben zu erfüllen hat und sich dafür auch zuständig fühlt (vgl. Abbildung 24). Dieses Portfolio wäre im Sinne eines strategischen Kommunikationskonzept zu definieren und transparent zu klären, um zu vermeiden, dass sich die damit verbundenen Defizite auf regionaler Ebene in der Beziehung zu den Unternehmen kumulieren. Die wesentlichsten Elemente eines derartigen Kommunikationskonzepts sind die vertikale Kommunikation zwischen SECO und Kantonen, den Kantonen und den Regionalmanagements sowie letztendlich auch der Schritt von der NRP-Angebotsseite heraus zu den Projektträgern. Diese vertikale Kommunikation ist auf jeder Ebene durch

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

entsprechende horizontale Prozesse zwischen den gleichen Ebenen (interkantonal, interregional) im Sinne von benchmarking, good-practice oder auch dem Lernen voneinander zu ergänzen.

Im Hinblick auf die angebotsseitig notwendigen Kommunikationsprozesse wäre es empfehlenswert wenn das SECO im Hinblick auf einige Förderkriterien und NRP-Vorgaben (vgl. Kapitel 3 zu den Rahmenbedingungen für eine Unternehmensbeteiligung) top-down mehr Klarheit schaffen würde. Handlungsspielräume müssen nach unten klar definiert und begrenzt sein. Gleichzeitig ist die Bundesebene (sei es das SECO sei es Regiosuisse) auch in der grundsätzlichen Kommunikation der NRP gefordert.

Doch auch die Kantone haben Kommunikationsaufgaben sowohl im Hinblick auf die Regionalmanagements als auch im Hinblick auf die Zielgruppen der NRP. Zwischen kantonaler und regionaler Ebene gilt es, ein gemeinsames Verständnis zur Umsetzung der NRP zu bekommen. Ein intensiver Austausch bereits während der Programmerstellung sowie während der Umsetzungsphase ist hierfür eine zentrale Voraussetzung. Gleichzeitig ist den Regionen der notwendige Spielraum für ihre regionsspezifischen Strategien zu belassen. Wichtig ist jedenfalls, dass eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung für die NRP-Umsetzung erreicht und kommuniziert wird. Die Kantone sollten hierbei stets den notwendigen politischen Rückhalt für regionale Umsetzungsaktivitäten signalisieren und den Regionen in ihrer Kommunikationsarbeit Unterstützung bieten. Gleichzeitig wäre auch ein intensiverer interkantonaler Austausch erstrebenswert.

Die zentralen Kommunikations- und Vermittlungsaufgaben mit Relevanz für die Unternehmensbeteiligung konzentrieren sich auf regionaler Ebene. Hier geht es insbesondere um die Sicherstellung einer **kontinuierlichen und aktiven Kommunikation mit den Unternehmen**. Diese schafft Vertrauen. Dadurch wird es möglich, Probleme und latente Projektideen der Unternehmen schnell zu identifizieren. Dabei geht es um ein aktives **Aufgreifen von *windows of opportunities***. Denn die NRP ist kein Förderprogramm für die bekannten Herausforderungen von Unternehmen, bei denen sie sich gewöhnlich an Banken oder andere Institutionen wenden. Vielmehr sind sehr spezifische Fragestellungen betroffen, die selten auftreten, meist nicht von akuter Relevanz für das Überleben des Unternehmens sind und von Regionalmanagern aktiv aufgegriffen werden müssen. Aus diesem Grund müssen die Regionalmanagements nahe an den Unternehmen sein. Denn die Unternehmen suchen für diese ungewohnten Fragestellungen selten den Kontakt und die Fördermöglichkeiten von sich aus. In Folge müssen diese Ideen gemeinsam mit den Unternehmen konkretisiert und weiterentwickelt werden. Neben der Anstoss- und Konkretisierungsarbeit der Regionalmanagements ist ebenso die weitere **aktive Begleitung** der Unternehmen von Bedeutung.

So muss der Kommunikationsprozess zwischen Regionalmanagements und Unternehmen durch **bilaterale Prozesse auf gleicher Augenhöhe** charakterisiert sein. Denn der Informationsfluss von den Unternehmen (Projektträgern) zu den Regionen, Kantonen aber auch zur Bundesebene ist ebenfalls von immenser Bedeutung. Erfolgreiche Politikgestaltung ist auf das Praxiswissen der Umsetzung angewiesen. Konkrete Erfahrungen und Kompetenzen durch den täglichen Umgang mit der NRP in der praktischen Umsetzung müssen für den Top-down Politikprozess nutzbar gemacht werden. Sie bilden wesentliche Erfolgsfaktoren für eine bedarfsgerechte und lernende Regionalpolitik.

Für den Kommunikationsprozess kann es zudem sehr hilfreich sein, kompetente und aktive Unternehmensvereinigungen, Intermediäre oder Netzwerkstellen zu identifizieren und für die NRP-Idee zu gewinnen. Die durch den Paradigmenwechsel der Regionalpolitik neu angesprochenen Zielgruppen sollten in ihren kantonalen (regionalen) Vertretungen abgeholt werden. Diese können in Folge als Multiplikatoren wirken und die NRP näher an die Unternehmen bringen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass hierfür je nach Kanton und Region ganz andere Institutionen in Frage kommen und geeignet sind. Wichtig ist, dass sie einen guten Draht zu den regionalen Unternehmen aufweisen, von diesen als vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner wahrgenommen werden. Oftmals handelt es sich bei diesen Institutionen um die Industrie- und Handelskammern oder um privatwirt-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

schaftlich organisierte Projektentwickler/ Beratungsunternehmen, die in einem spezifischen Sektor über gute Unternehmenskontakte verfügen. Auch andere Kommunikationskanäle und Plattformen können sich - je nach Region und Kanton - anbieten, die aktiv und konsequent als Multiplikatoren genutzt werden sollten.

Gleichzeitig ist von Bedeutung, wie die NRP kommuniziert wird. Um die Schwierigkeiten des fehlenden Profils der NRP zu verringern, bietet sich eine **Kommunikation anhand konkreter Beispiele** an. Am besten geeignet sind Projektbeispiele aus dem gleichen Kanton, die eine gute Signalwirkung haben, oder auch Beispiele von ähnlich gelagerten Fragestellungen aus anderen Kantonen. Wichtig ist, dass auf eine prinzipielle Vergleichbarkeit der Förderkriterien je nach Handhabung der Kantone geachtet wird. Eine Kommunikation anhand konkreter Beispiele erleichtert jedenfalls das Verständnis und kann der "Übersetzung" zwischen den verschiedenen Rationalitäten dienen.

In diesem Zusammenhang sei auch darauf verwiesen, dass ein **aktiver Verkauf der NRP-Erfolge** als wichtiger Stimulus für neue Projekte mit Unternehmensbeteiligung sein kann. Allerdings ist dabei ein sensibler Umgang unerlässlich. Schliesslich muss ausdrücklich vermieden werden, die NRP als "Hilfe" für Unternehmen mit Problemen darzustellen. Dies wäre für Unternehmen negativ besetzt und würde die Eintrittsschwelle zu NRP-Projekten weiter erhöhen. Unternehmensbeteiligungen an NRP Projekten müssen vielmehr als positiver Beitrag zur Regionalentwicklung kommuniziert werden. Die beteiligten Unternehmen könnten durch eine aktive Werbung und Marketing für ihr Engagement eine Art Belohnung erhalten (Landkarte der NRP-aktiven Unternehmen etc.).

Gleichzeitig geht es nicht nur um good- oder best-practice Beispiele auf der einen und einen aktiven Verkauf erfolgreicher NRP-Projekte auf der anderen Seite. Vielmehr ist ebenso wichtig, dass es zwischen bestehenden NRP-Projekten in den Kantonen aber auch in der gesamten Schweiz zu einem konstruktiven Austausch kommt. Bislang setzt jeder sein Projekt um, ohne an anderen Projekten grosses Interesse zu zeigen. Da die NRP jedoch ein grösseres gemeinsames Ziel verfolgt, wären auch zwischen einzelnen NRP-kompatiblen Projekten entsprechende Synergien möglich.

6.3 Stossrichtung 3: Regional Governance

Die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten wird durch das spezifische regionale Umfeld animiert oder blockiert. Insbesondere die regionalen Governance-Strukturen sind von grossem Einfluss. Als förderlich müssen unternehmensnahe Governance Strukturen angesehen werden, die ansässige Unternehmen oder ihre Vertretungsorgane sowohl **strukturell als auch inhaltlich einbinden**. Als strukturell ist in diesem Zusammenhang die formale Einbindung der Unternehmen in bestimmte regionalpolitische Gremien im Allgemeinen bzw. zumindest in NRP-spezifische Gremien im Speziellen. Eine rein inhaltliche Einbindung hingegen würde sich nur auf eine Erfassung und in Folge Berücksichtigung unternehmerischer Interessen und Bedürfnisse beziehen. Das heisst, dass beispielsweise den Formulierungsprozessen der NRP-Programme bestimmte Anhörungen oder Befragungen vorangestellt werden oder in einem nächsten Schritt Stellungnahmen zu den Programmentwürfen eingeholt werden. Wichtig ist jedenfalls eine Einbindung auf Augenhöhe, also ein partnerschaftlicher und gleichberechtigter Umgang miteinander.

Eine strukturelle Einbindung von Unternehmen in regionalpolitische Gremien könnte jedenfalls eine **langfristige Kontinuität** im Zusammenspiel zwischen der regionalen (kantonalen) Ebene und der Wirtschaft sicherstellen. Hier kommt oftmals die grundsätzliche Einstellung der Regionen zu Fragen der Kooperation und Partizipation zum Tragen. Regionen mit einer langjährigen IHG-Vergangenheit und einer ausgeprägten Tradition in der Zusammenarbeit haben hierbei sicherlich einen Vorsprung: falls neue NRP-spezifische Gremien gebildet werden, ist hier der Schritt zu einer kooperativen Besetzung der Gremien relativ klein. Dafür ist kann in diesen Regionen der Widerstand gegen Veränderungen strukturell oder auch inhaltlich grösser sein.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Eine intensive Einbindung von Unternehmen in das Regional Governancesystem wirkt sich auf zwei Wegen positiv auf die Unternehmensbeteiligung aus: Erstens identifizieren sich die Unternehmen in Folge deutlich stärker mit den getroffenen regionalpolitischen Entscheidungen und Strategien, wenn sie daran direkt oder über ihre Vereinigungen beteiligt waren. Zweitens ist das Wissen über die spezifischen Wirtschaftsbelange der Region deutlich grösser und praxisnäher. Beide Wege führen jedoch dazu, dass die **Gegensätze in den Rationalitäten aufgeweicht** werden und eine Annäherung stattfinden kann. Zudem wird auf diese Weise das konstruktive Zusammenspiel von top-down und bottom-up Ansätzen erleichtert.

Unternehmen müssen jedoch nicht immer direkt in die regionalpolitischen Gremien eingebunden werden. Eine **indirekte Einbindung über Unternehmensvereinigungen**, -netzwerke oder Dachorganisationen ist ebenfalls möglich und kann - je nach konkreter Ausgestaltung - ebenso eine deutlichen Mehrwert für eine unternehmensnahe NRP bewirken. Schliesslich können diese Vereinigungen wichtige Multiplikatorenwirkungen ausüben. Und auch für sie gilt: je näher sie an der Entscheidungsfindung und den entsprechenden Prozessen beteiligt sind, desto stärker identifizieren sie sich damit.

Doch unabhängig davon, in welcher Art und Weise Unternehmen im Rahmen der Regionalmanagements Berücksichtigung finden oder nicht, beeinflusst auch die grundsätzliche Organisation der Regionen die Unternehmensbeteiligung massgeblich. Regionale Organisationen sollten so definiert werden, dass sie auch die Möglichkeit haben, die NRP aktiv umzusetzen. Diese Möglichkeiten umfassen insbesondere die **personelle und finanzielle Ausstattung**, aber auch den politischen **Rückhalt** von unten wie von oben sowie **formale Entscheidungskompetenzen** und Handlungsspielräume. Eng mit der Organisationsfrage verbunden ist zudem die Frage der Aufgabenverteilung. Hier ist auf eine **klare und transparente Aufteilung der Zuständigkeiten** mit den entsprechenden Informationsflüssen und Abstimmungsprozessen zwischen Kanton und Region zu achten.

6.4 Stossrichtung 4: Ansprechpartner

Die regionalen Bedingungen für eine Unternehmensbeteiligung werden nicht ausschliesslich von den regionalen Governance-Strukturen determiniert, vielmehr spielen auch die Köpfe der Region eine wichtige Rolle. Einzelne Persönlichkeiten können als **Katalysatoren** wirken und Tore öffnen. Diese Persönlichkeiten sind zum Teil **graue Eminenzen** der Regionen, die in vielen Belangen die Geschicke der Region mitlenken, oftmals ohne formale Position in einem regionalpolitischen Gremium. Diese Persönlichkeiten können aber auch Unternehmer in der Region sein oder komplett andere Positionen innehaben. Empfehlenswert ist aber, diese einflussreichen Lichtgestalten der Regionen, die zumeist gut vernetzt sind, für die NRP zu gewinnen und in die Umsetzung einzubeziehen. Dadurch können sie aktiv als Multiplikatoren genutzt werden.

Gleichzeitig wäre es hilfreich, sich von derartigen Persönlichkeiten bestimmte Charakterzüge abzuschauen, die für die spezifischen Belange der Region scheinbar von Vorteil sind. Diese Charakterzüge könnten sodann als Auswahlkriterien für die Personalwahl bei den Regionalentwicklern miteinfliessen. Schliesslich sollten diese in den Regionen als klare, vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner wahrgenommen werden. Insbesondere für Unternehmen sind diese Ansprechpartner von Bedeutung. Diese könnten sie bei Entwicklungsprozessen begleiten und ihnen Türen öffnen, vor allem aber könnten sie für Unternehmen mit Projektideen die optimale Fördermöglichkeit herausfiltern, die unterschiedlichen Angebote der öffentlichen Hand sichten und für die Unternehmensbedürfnisse "übersetzen".

Unabhängig von spezifischen regionalen Anforderungen ist ein gutes Wirtschaftsverständnis dieser Ansprechpartner unerlässlich. Sie müssen die privatwirtschaftliche Rationalität verstehen und mitdenken können. Üblicherweise würde man einen entsprechenden wirtschaftlichen Hintergrund dafür fordern. Allerdings zeigen Gegenbeispiele aus den Regionen, dass bei erfolgreichen Regionalentwick-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

lern komplett unterschiedliche berufliche Hintergründe zu finden sind. Doch vielleicht sind Eigenschaften wie Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit ausschlaggebender, dafür dass diese Persönlichkeit Unternehmen erfolgreich abholen kann. Unternehmen müssen gerne mit dieser Person reden, sich aber auch auf deren Verschwiegenheit und deren korrekten Umgang mit den Informationen verlassen können (Code of conduct). Eine gewisse Vor-Ort-Verbundenheit wäre sicherlich ebenfalls von Vorteil, sowohl um einen gewissen Einblick in die vorherrschenden Systeme und Mentalitäten zu haben als auch um auf eine Basisvernetzung zurückgreifen zu können. Gleichzeitig kann es sich positiv auf die regionale Identität und den Zusammenhalt auswirken.

Diese Art eines idealen Regionalentwicklers ist nicht unbedingt immer gegeben. Umso wichtiger erscheint es, dass die Regionalentwickler entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten auf der einen Seite und entsprechendes Handwerkszeug zur Projektgenerierung und -umsetzung mit Unternehmen auf der anderen Seite zur Verfügung gestellt bekommen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, das Verständnis, das mit der Position eines Regionalentwicklers verbunden ist. Hier wäre für manche Kantone und Regionen noch ein deutliches Umdenken wünschenswert. Insbesondere in Regionen, in denen die Regionalverbände eine breite Palette an unterschiedlichsten Aufgaben abdecken, gilt der Regionalmanager oftmals als zuständig für alles und nichts. Und trotz des breiten Portfolios an Zuständigkeiten, fehlt es im Detail an Kompetenzen und an politischem Rückhalt. Die Regionalentwickler sollten somit über jene **Ressourcenausstattung** verfügen, die notwendig ist um eine proaktive NRP-Umsetzung verfolgen zu können. Die Ressourcenausstattung müsste zeitlich und finanziell die Basis bieten, dass Unternehmen abgeholt und begleitet werden können. Der **politische Rückhalt und Wille** insbesondere top-down vom Kanton aber auch bottom-up von den Gemeinden ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Es muss ein klares Bekenntnis vorliegen, dass der Regionalentwickler erster Ansprechpartner für Fragen der NRP-Umsetzung ist.

Doch auch über die Rolle der Regionalentwickler sollte ein gleiches Verständnis vorherrschen. Empfehlenswert wäre, dass die regionalen Zuständigen für die NRP-Umsetzung sich selbst und auch von den anderen als **aktiver Wanderprediger** wahrgenommen werden. Sie müssen die NRP nach aussen tragen und kontinuierlich und konsequent kommunizieren. Dabei nehmen sie im Prinzip eine Vorreiterrolle in den Regionen ein, bei der sie andere mitziehen und animieren müssen. Somit benötigen sie ebenfalls eine **Verkäufer- sowie eine Problemlösungsmentalität**, durch die sie hartnäckig an potenziellen Ideen du Kontakten dranbleiben.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

7 Die Umsetzung - Instrumente für die operative Umsetzung der Empfehlungen

Die vorliegenden Empfehlungen stellen einen ersten Schritt dar. Sie bieten theoretisch und empirisch abgeleitete, nachvollziehbare Argumente. Doch ist noch ein zweiter Schritt von den Empfehlungen hin zur operativen Umsetzung notwendig. Hierfür ist die Fülle an Empfehlungen zu sichten und zu strukturieren, sowohl nach Zuständigkeiten als auch nach ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit.

7.1 Die Zuständigkeiten nach den NRP-Umsetzungsebenen

Die Empfehlungen sprechen verschiedene Ebenen des Umsetzungsprozesses an. Will man die Unternehmensbeteiligung an der NRP stärken, sind alle Ebenen gefordert. Dies erfordert ein kohärentes und abgestimmtes Vorgehen, in dem die einzelnen Ebenen ihren Zuständigkeiten verlässlich nachkommen und den anderen Ebenen bei deren Aufgaben den notwendigen Rückhalt bieten. Zugleich sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass die Kommunikation ein wesentliches Element zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung darstellt. Ein themenspezifischer Austausch zwischen den Ebenen zur Frage der privatwirtschaftlichen Initiative im Rahmen der NRP wäre wünschenswert. Ein erster Schritt hierfür war bereits die **Durchführung einer Wissensgemeinschaft "NRP und Wirtschaft**", die parallel zur Erstellung der vorliegenden Studie stattfand. Die Kommunikation der Diskussionsergebnisse im Rahmen der Wissensgemeinschaft sowie das zuvor erwähnte **Handbuch zur Unternehmensbeteiligung an der NRP** werden in nächster Zukunft erfolgen. Doch auch ein entsprechender **Austausch von SECO und den Kantonen** zu der NRP-Aufgabenstellung "Unternehmensbeteiligung" wäre wünschenswert.

Grundsätzlich aber ist die Bundesebene bei der **Absteckung der Rahmenbedingungen** zur Unternehmensbeteiligung gefragt. Die gegenwärtigen Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Kantonen weisen auf einen entsprechenden Klärungsbedarf hin. Gleichzeitig werden für eine Unternehmensbeteiligung hilfreiche Elemente, wie die Kommunikation der NRP über konkrete Beispiele und die Schärfung ihres Profils, durch die unterschiedlichen Handhabungen der NRP in den verschiedenen Kantonen deutlich erschwert. Hier müsste der Spielraum der Umsetzungsprozesse klarer abgesteckt werden. Überlegenswert wäre zudem die Integration einer möglichen Anschubfinanzierung in das NRP-Portfolio, um Vorleistungen zur Erfüllung der NRP-Förderkriterien für privatwirtschaftliche Akteure abzudecken.

Die Kantone wiederum sind im Rahmen ihrer **Umsetzungsprogramme** gefordert. Sie sollten intern klären, welche **Art von Unternehmensbeteiligung** für welche Projekte angestrebt wird und für welche Aktivitäten bewusst eine rein öffentliche Finanzierung in Kauf genommen wird. Auf dieser Basis gilt es inhaltlich, die richtige Mischung zwischen strategischer Fokussierung und ausreichender Flexibilität für bottom-up Initiativen zu finden. Die Unternehmen müssen sich inhaltlich angesprochen fühlen und doch über ausreichenden Raum für ihre Projektideen verfügen. Grundsätzlich wäre bei der Formulierung der kantonalen Umsetzungsprogramme zu überlegen, wie eine inhaltliche Einbindung der Unternehmensbedürfnisse und -perspektiven gewährleistet werden kann. Zugleich ist auf lange Sicht auch eine **strukturelle Einbindung von Unternehmen** bzw. ihren Vereinigungen oder Dachorganisationen anzudenken. Da die Formulierungsprozesse zu den neuen Umsetzungsprogrammen 2012-2015 weitgehend abgeschlossen sind, werden diese Empfehlungen nicht mehr einfliessen können. Doch betrifft die Frage der inhaltlichen wie strukturellen Einbindung der Unternehmensperspektive nicht ausschliesslich den Formulierungsprozess, sondern ebenso den Umsetzungsprozess der kantonalen Programme. Eine längerfristige Beteiligung von Unternehmen oder ihren Vertretungen an den NRP-relevanten Entscheidungsprozessen und -gremien im Kanton wäre empfehlenswert.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Gleichzeitig fällt es in den Zuständigkeitsbereich der Kantone, auf unternehmensgerechte Vorgaben zur Projektabwicklung zu achten. Der Aufwand sollte für Projektträger generell möglichst gering gehalten werden. Für die notwendigen administrativen Vorgaben sollten - gemeinsam mit den Regionen - entsprechende Hilfen angeboten werden.

Aufgabe der Kantone wäre es auch - gemeinsam mit den Regionen - die im Kanton geeigneten Kommunikationskanäle zu identifizieren, für die NRP zu gewinnen und in Folge auch aktiv zu nutzen. Als **Kommunikationskanäle** in diesem Sinne könnten die Industrie- und Handelskammern oder andere Unternehmensvereinigungen, Dachorganisationen oder Netzwerkstellen dienen. Auch privatwirtschaftliche Projektentwickler bieten oftmals ein breites Unternehmensnetzwerk in einem sektoral meist abgegrenzten Themenfeld bieten. Die Einbindung derartiger Institutionen in die Umsetzungsstrategie würde erlauben, näher an die regionalen Unternehmen zu kommen und sie spezifischer ansprechen zu können. Gleichzeitig können diese Institutionen auch zur Projektgenerierung beitragen, da sie nicht nur nah an den Unternehmen sind, sondern auch einen guten Überblick über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen haben. Auf der anderen Seite sind diese Institutionen meist ebenso im Umgang mit der öffentlichen Hand und ihren Förderprogrammen vertraut und können als Übersetzer zwischen der privatwirtschaftlichen und der öffentlichen Rationalität wirken.

Die kantonale Ebene ist jedoch nicht nur mit der direkten Kommunikation zu potenziellen Projektträgern betraut, sondern ist ebenso für die regionale Ebene zuständig. In diesem Sinne ist die Organisationsfrage der **Regionalmanagements** weiterhin von grossem Interesse. Die Kantone haben diese derart auszustatten, dass sie über die notwendigen Kapazitäten für eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung verfügen. Eine klare Aufgaben und Zuständigkeitsverteilung muss den Regionalmanagements zugleich den entsprechenden Freiraum für ein regionsspezifisches Vorgehen bei der Unternehmensansprache sichern.

In ihrer laufenden Arbeit sind die Regionalmanagements insbesondere bei der Kommunikationsaufgabe gefordert. Hier gilt es, in einen kontinuierlichen Austausch mit den Unternehmen zu treten. Die NRP muss einerseits nach aussen getragen und verkauft werden, andererseits gilt es selbst proaktiv latente Projektideen bei den Unternehmen aufzuspüren und aufzugreifen. Hierfür muss aber bereits eine Unternehmensnähe gegeben sein. Die Regionen müssen somit dafür Sorge tragen, dass Unternehmenskontakte hergestellt und in Folge gehalten werden. Auf lange Sicht muss sich eine derartige Unternehmensnähe sicherlich auch strukturell in den regionalen Governance-Strukturen widerspiegeln. Generell ist hierbei zu beachten, dass ein Grossteil des Erfolgs von den regionalen Persönlichkeiten mitgeprägt wird. Bei der Wahl der Regionalmanager gilt es somit, auf eine offene und kommunikationsfreudige, kompetente Persönlichkeit mit grossem Wirtschaftsverständnis zu achten.

So kommt jeder Ebene ein ganz spezifisches Aufgabenportfolio zu, um eine unternehmensnahe Umsetzung der NRP zu ermöglichen. Der Schwerpunkt liegt dabei unbestritten bei den kantonalen Fachstellen sowie insbesondere bei den zuständigen Regionalmanagern, die sich dieser Herausforderung aktiv stellen müssen. In dem Zusammenspiel aus unterschiedlichen Ebenen, Organisationen und Köpfen werden die Rahmenbedingungen für eine Unternehmensbeteiligung definiert. Somit handelt es sich immer um einen komplexen Prozess, der nicht als linearer Abgleich zwischen Angebot und Nachfrage verstanden werden kann.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

7.2 Die operativen Handlungsansätze im Überblick

Handlungsansätze (ohne Reihung)	kurz- (K) oder lang-fristig (L)	SECO	Kanton	Region	Intermediäre / Verbände	Unternehmen
Klärung der Rahmenbedingungen und der formalen Vorgaben	K	++	+			
Austausch SECO und Kantone zur Frage der Unternehmensbeteiligung	K	++	++			
Abklärung zur Möglichkeit einer Anschubfinanzierung zur Abdeckung von Vorleistungen für Unternehmer (Netzwerkbildung)	K	++				
kantonsinterne Klärung der gewünschten Unternehmensbeteiligung	K		++	+		
Balance zwischen Strategiefokussierung und Raum für bottom-up Initiativen bei den kantonalen Umsetzungsprogrammen	K		++	+		
Einbindung der Unternehmensperspektive in den Formulierungsprozess der kantonalen Umsetzungsprogramme	K	+	++		+	+
strukturelle Einbindung von Unternehmen(-svereinigungen) in die kantonalen NRP-Gremien	L		++		+	+
Identifikation von kantons-/regionsspezifischen Kommunikationskanälen	K		++	++	++	
Nutzung von geeigneten intermediären Organisationen zur NRP-Umsetzung (Unternehmenskontakte, Projektgenerierung und -umsetzung)	K+L		++	++	++	
Ausstattung der Regionalmanagements mit den notwendigen Kapazitäten (fin./pers.) für eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung	L		++	++		
klare Aufgabenverteilung und politischer Rückhalt zwischen Kantonen und Regionen	L		++	++		

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

horizontaler Austausch zwischen Kantonen zur Unternehmensbeteiligung	L	++			
unternehmensgerechte administrative Vorgaben für Projektabwicklung	K	++	+		
Unterstützung für privatwirtschaftliche Projektträger bei den formalen Aufgaben der Projektabwicklung	K	+	++	+	+
aktives Herstellen von Unternehmenskontakten / Verkäufermentalität	K+L		++	++	
Pflege der Unternehmenskontakte	L		++	++	
Sicherstellung der notwendigen regionalen Gefässe, um langfristig ein unternehmensnahes regionales Klima aufbauen und halten zu können	L		++	+	+
Kommunikation der NRP anhand konkreter Projektbeispiele (Aufbereitung von good-practice Beispielen)	K+L	++	++	+	
Proaktives Aufgreifen von Unternehmensideen und Weiterentwicklung zu NRP-konformen Projekten	K+L		++	++	+
aktive Begleitung von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung	K+L		++	++	
Einsetzen von geeigneten Persönlichkeiten als Regionalentwickler	K+L		++		
Schaffung von Austauschmöglichkeiten für die Unternehmen untereinander (Götti-System, Netzwerk von Unternehmen in NRP-Projekten)	K+L		++	+	+

Anmerkungen:

+, ++ Die Zeichen drücken die jeweilige Zuständigkeit der entsprechenden Umsetzungsebene aus, wobei zwei Zeichen eine grössere Zuständigkeit bedeuten als ein Zeichen.

K, L Die Buchstabenbeziehen sich auf die Umsetzungsfrist. K steht für kurzfristig, L für langfristige Empfehlungen. Stehen beide Buchstaben gemeinsam, kann bereits kurzfristig mit ersten Umsetzungsschritten begonnen werden, sie müssen jedoch langfristig weiter verfolgt werden.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

8 Das Fazit - Antworten auf die Forschungsfragen

Ziel der Studie war, die Gründe für die (Nicht-)Beteiligung privatwirtschaftlicher Kräfte an der NRP-Umsetzung verstehen zu lernen und Anpassungsmöglichkeiten für eine unternehmensnähere Ausrichtung der NRP aufzuzeigen. Hierfür galt es, sowohl die Unternehmensseite und ihre Rationalitäten zu beleuchten als auch die NRP-Angebotsseite. Im Zusammenspiel dieser beiden Seiten im Rahmen eines spezifischen regionalen Umfeldes entscheidet sich die Integration privatwirtschaftlicher Initiative in die NRP. Der Fokus liegt dabei nicht allein auf einer Beteiligung von Unternehmen auf Projektebene - dieses Kriterium als ausschliessliches Erfolgskriterium heranzuziehen, würde zu kurz greifen. Vielmehr geht es generell um eine unternehmensnahe Ausrichtung der NRP-Umsetzung, denn dies gilt als Voraussetzung um regionales Wachstum und regionale Wettbewerbsfähigkeit stärken zu können.

Um diesem Zusammenspiel und seiner Dynamik auf den Grund gehen zu können, wurden zu Beginn der Studie Forschungsfragen formuliert, die die einzelnen strukturellen wie prozessualen Elemente des Zusammenspiels beleuchten. Im Folgenden werden diese Fragen nochmals aufgegriffen und im Kontext der Ergebnisse diskutiert. Dabei ist eine strikte Abgrenzung der einzelnen Elemente angesichts der systemischen Verflechtungen nicht immer möglich.

Zur Forschungsfrage 1: Welches sind die Bedürfnisse und Positionen der regionalen Wirtschaft in Bezug auf die regionale Entwicklung und die NRP?

Die Wunschliste von Unternehmen an die Region sind meist lang. Sie enthalten jedoch auch viele Aspekte (Steuerfragen, Verkehrsinfrastruktur, Wohninfrastruktur, Akquisition hoch qualifizierter Arbeitskräfte etc.), die in dieser Form nicht im Rahmen der NRP abgedeckt werden können oder sollen. Zudem gestaltet sich die Erfassung einer allgemein gültigen Wunschliste als wenig sinnvoll. Die Bedürfnisse und Positionen von Unternehmen unterscheiden sich massiv je nach Region, je nach Sektor, Unternehmensgrösse, Unternehmensstruktur und weiteren Einflussfaktoren und variieren in der Zeit.

Verallgemeinerbar ist jedoch die Notwendigkeit, dass Unternehmen aus den NRP-Projekten einen konkreten Nutzen für sich erkennen müssen. Dieser Nutzen kann direkt oder indirekt sein, muss allerdings klar benennbar sein. Da dieser (potenzielle) Nutzen in vielen Fällen nicht erkannt, nicht transparent kommuniziert oder von vornherein nicht als möglich eingestuft wird, verliert die NRP an Attraktivität für die Unternehmen. Insbesondere aufgrund ihrer Ausrichtung auf die überbetriebliche und vorwettbewerbliche Ebene aber auch aufgrund ihres "regionalpolitischen" Bezugs, wird sie bislang als zu wenig unternehmensrelevant angesehen. Sie wird nicht in ausreichendem Masse als interessantes Förderinstrument für Unternehmen wahrgenommen.

Aller Skepsis zum Trotz kann - selbst bei einer Konzentration auf überbetriebliche oder vorwettbewerbliche Aktivitäten - ein deutlicher Nutzen für Unternehmen aufgezeigt werden. Von vielen Unternehmen, die bereits NRP-Erfahrungen gesammelt haben, wurde im Nachhinein gar ein weiterer nicht immer intendierter Mehrwert aus den NRP-Förderkriterien festgestellt (Professionalisierung, Netzwerkkontakte etc.).

Gleichzeitig gilt zu bedenken, dass die NRP-Umsetzung einen Prozess darstellt, in dem zumeist unterschiedliche Akteure eingebunden sind. Dieser Prozess kann nicht als automatischer Abgleich von Bedürfnissen auf der einen Seite und Angebot auf der anderen Seite verstanden werden. Vielmehr zeigte die Studie auf, dass eine grundsätzliche Unternehmensnähe der Regionen von zentraler Bedeutung ist. In unternehmensnah aufgestellten Regionen können Projektideen von Unternehmen als Antwort auf ihre spezifischen Unternehmensbedürfnisse leichter identifiziert, aufgegriffen und zu konkreten NRP-Projekten weiterentwickelt werden. NRP-Projekte entstehen somit in der Diskussion und im Austausch mit regionalen "Vermittlern" der NRP. Unternehmensbedürfnis ist somit ein regio-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

naler Ansprechpartner des Vertrauens, der Wirtschaftskompetenz und -verständnis zeigt und die Unternehmen bei ihren Bedürfnissen und ihren Projektideen abholen kann.

Zur Forschungsfrage 2: Wird das Angebot der NRP den Bedürfnissen der wirtschaftlichen Akteure gerecht?

Wie bereits aufgezeigt, kann die NRP nicht als weitgehend statisches Angebot verstanden werden, das in allen Regionen und zu jeder Zeit gleich verfügbar ist. Somit bietet die NRP auch keine mechanische Antwort auf bestimmte konkret abgegrenzte Unternehmensbedürfnisse. Leider ist die NRP damit auch schwierig zu verstehen und zu vermitteln.

Grundsätzlich kann die NRP als Umsetzungsrahmen verstanden werden, der sowohl durch Vorgaben des Bundes als auch durch die spezifischen Strategien der einzelnen Kantone definiert wird. Die regionalen Akteure können in diesem Rahmen die NRP anhand bestimmter NRP-Projekte konkret umsetzen. Dabei sind sie auf ein konstruktives Zusammenspiel mit (potenziellen) Projektträgern wie den Unternehmen angewiesen. Die NRP hat somit nicht die Förderung bestimmter Projektinhalte im Angebot, sondern muss weitgehend als interaktiver Umsetzungsprozess quer durch alle involvierten Ebenen (SECO, Kantone, Regionen, Projektträger) verstanden wird.

Diesen Einschränkungen zum Trotz kann davon ausgegangen werden, dass die NRP Unternehmensbedürfnissen gerecht wird und werden kann. Allerdings wählt sie dazu einen schwierigen Weg, der sich von den klar verständlichen und leicht kommunizierbaren Profilen anderer (einzelbetrieblicher) Förderprogramme unterscheidet. Sie bietet keine klare Antwort auf bestimmte zum Tagesgeschäft der Unternehmen gehörende Bedürfnisse der Unternehmen wie beispielsweise die Banken. Zudem kann sie dabei in den meisten Fällen nicht einmal auf bekannte Prozeduren und Kontaktpartner zurückgreifen.

Zur Forschungsfrage 3: Sind die öffentliche und die privatwirtschaftliche Rationalität überhaupt vereinbar?

Öffentliche und privatwirtschaftliche Akteure handeln und funktionieren entsprechend unterschiedlicher Rationalitäten. Ihre Prozesse und Abläufe folgen unterschiedlichen Zielsetzungen, Kriterien und Normen. Diese Rationalitäten prägen ihre Wahrnehmungen und damit Entscheidungen. Die Gegensätze zwischen den beiden Rationalitäten wirken sich somit vor allem in den folgenden NRP-Umsetzungsfragen mit Relevanz für die Unternehmensbeteiligung aus (i) unterschiedliche Wahrnehmungen des potenziellen Projektnutzens (konkreter, direkter Nutzen versus regionaler Mehrwert), (ii) divergierende Erwartungen an die Finanzierungsmodalitäten (einzelbetrieblich versus überbetrieblich), (iii) verschiedene Zeithorizonte (kurzfristig versus längere Laufzeiten durch entsprechende Verfahrensnotwendigkeiten) sowie (iv) Unterschiede in der Art und Weise, wie Förderungen gegeben und angenommen werden (privatwirtschaftlicher versus verwaltungstechnischer Businessplan).

Doch im Rahmen der NRP-Umsetzung treffen noch weitere Rationalitäten aufeinander, die integriert werden müssen. So ist auch das Spannungsfeld zwischen Raumentwicklung auf der einen und Wirtschaftentwicklung auf der anderen Seite von grossem Einfluss auf eine unternehmensnahe Umsetzung der NRP. Auch die Frage nach dem Zusammenspiel von bottom-up und top-down beeinflusst massgeblich die NRP und ihren Umsetzungsprozess.

Will die NRP in ihrer Umsetzung erfolgreich sein, muss sie Wege finden, die Gegensätzlichkeit in den Rationalitäten auszugleichen. Sie steht vor der Herausforderung, Verständnis für die privatwirtschaftliche Rationalität wecken zu müssen, um Unternehmen ansprechen und einbinden zu können. Gleichzeitig muss sie eine gewisse Balance zwischen der Wirtschafts- und Raumentwicklung sowie zwischen top-down und bottom-up finden, um einladende Spielräume für privatwirtschaftliche Initiativen zu schaffen.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Diese Widersprüche und Differenzen in den Rationalitäten stellen zwar eine grosse Herausforderung für die NRP dar, können jedoch im Rahmen der NRP überbrückt und zu einem kohärenten Zusammenspiel gebracht werden. Die Zusammenführung hängt jedoch massgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, gegenseitiges Verständnis zu wecken. In diesem Zusammenhang wurde in der Studie mehrmals auf die bedeutende Rolle von Intermediären oder auch Vermittlern hingewiesen. Diese können die erforderliche Brückenfunktion wahrnehmen. Aber auch die Rolle der Kommunikation ist hierbei nicht zu unterschätzen.

Zur Forschungsfrage 4: Welches sind folglich die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für eine Einbindung und Mitwirkung der Wirtschaft bei der NRP?

Insgesamt lassen sich vier Stossrichtungen von Erfolgsfaktoren zur Stärkung privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP ableiten. Dabei beziehen sich einige Erfolgsfaktoren auch grundsätzlich auf die Effizienz und Wirkung der NRP-Umsetzung. Denn eine profilierte NRP-Umsetzung in den Regionen leistet ebenso einen wichtigen Beitrag, um für potenzielle weitere NRP-Projektträger (Unternehmen) in den Regionen Präsenz zu zeigen. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass privatwirtschaftliche Initiative in der Umsetzung nicht ausschliesslich mit der direkten Beteiligung von Unternehmen an NRP-Projekten gleichzusetzen ist. Es geht um eine unternehmensorientierte Ausrichtung der NRP, die Unternehmen auch als Nutzergruppe anspricht und einbindet und diese Unternehmensnähe aktiv in regionalpolitische Zielsetzungen integriert.

Die erste Stossrichtung von Erfolgsfaktoren oder auch Empfehlungen bezieht sich auf die Notwendigkeit eines starken Unternehmensfokus der NRP-Umsetzung. Eine innovationsorientierte Regionalpolitik, die auf Wachstum und Wertschöpfung ausgerichtet ist, muss die Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. Unternehmen in ihren spezifischen Situationen, mit ihren Bedürfnissen, Fragestellungen und auch Bedingungen müssen sowohl die Formulierung des Angebots als auch die Umsetzungsprozesse prägen. Diese Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse muss von einem entsprechenden Verständnis begleitet sein.

Die zweite Stossrichtung unterstreicht die Notwendigkeit aktiver Kommunikations- und Begleitprozesse. Unternehmen müssen im Zuge der NRP-Umsetzung proaktiv abgeholt werden. Das heisst, aktive Kommunikations- und Begleitungsprozesse müssen reaktive und weitgehend passive Informationsaktivitäten ersetzen. Gleichzeitig ist es notwendig, dass auch die angebotsseitigen internen Kommunikationsaufgaben gelöst sind. Denn erst dann kann einheitlich und geschlossen nach aussen zu den Unternehmen aufgetreten werden.

Die dritte Stossrichtung bezieht sich auf den Einfluss des regionalen Umfelds und seiner Organisationsstruktur. Die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten wird durch das spezifische regionale Umfeld animiert oder blockiert. Insbesondere die regionalen Governance-Strukturen sind von grossem Einfluss. Als förderlich können (unternehmensnahe) Governance Strukturen angesehen werden, die ansässige Unternehmen oder ihre Vertretungsorgane sowohl strukturell als auch inhaltlich einbinden.

Die regionalen Bedingungen für eine Unternehmensbeteiligung werden nicht ausschliesslich von den regionalen Governance-Strukturen determiniert, vielmehr spielen auch die Köpfe der Region eine wichtige Rolle. Einzelne, regional anerkannte Persönlichkeiten können als Katalysatoren wirken und Tore öffnen. Dabei ist zwischen jenen Personen ohne formale Stellung in regionalpolitischen Gremien und jenen mit explizitem regionalpolitischem Auftrag zu unterscheiden. Erstere, wie die grauen Eminenzen der Regionen, einflussreiche Unternehmer oder auch andere, gilt es zu identifizieren und für die Unternehmensbeteiligung zu mobilisieren.

Für jene Personen, die im Auftrag der Region aktiv sind, gilt es jene Charakterzüge als Einstellungskriterien mitzudenken, die ihre Wahrnehmung in den Regionen als klare, vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner ermöglichen. So ist ein gutes Wirtschaftsverständnis dieser Ansprech-

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

partner unerlässlich. Sie müssen die privatwirtschaftliche Rationalität verstehen und mitdenken können. Auch Eigenschaften wie Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit sind ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen erfolgreich abgeholt werden können. Auch eine Vor-Ort-Verbundenheit wirkt sich positiv auf die Funktion als regionaler Ansprechpartner aus.

Zur Forschungsfrage 5: Wie muss ein regionalpolitisches Projekt somit konkret ausgestaltet sein, damit Unternehmen Interesse an einer Mitwirkung zeigen?

Auf konkreter Projektebene sind derartige Erfolgsfaktoren deutlich schwieriger zu fassen. Schliesslich sind die Projekte durch ihre spezifischen Kontexte, ihre spezifischen Akteurskonstellationen und ihre spezifischen Zielsetzungen determiniert. Elemente, die für das eine Projekt von zentraler Bedeutung waren, können für andere unwichtig oder gar hinderlich sein. Hinzu kommt, dass die grossen Unterschiede in den kantonalen Handhabungen der NRP-Umsetzung eine Verallgemeinerung von empfehlenswerten Projektfaktoren erschweren. Nichtsdestotrotz lassen sich einige allgemeine Aussagen treffen, von der Generierung eines NRP-Projektes bis hin zu seinem Abschluss.

Generell zeigt sich, dass Unternehmen von Beginn an bei den relevanten Entscheidungsprozessen beteiligt sein wollen. Eine spätere Integration in ein fertig aufgesetztes Projekt gestaltet sich aus Identifikationsgründen meist schwierig. Gleichzeitig muss jeder koordinative Zusatzaufwand, der mit der Aufsetzung eines NRP-Projektes verbunden ist, weitgehend von den Unternehmen ferngehalten werden. Unternehmen agieren meist sehr eng an ihren Kapazitätsgrenzen. Das Einbringen von Eigenleistungen muss dementsprechend gewürdigt werden. Dementsprechend zeigt sich bei der Konstellation der Projektpartner, dass die Integration von Intermediären in die Projektgenerierung und auch -umsetzung sehr förderlich sein kann. Diese können als Katalysatoren wirken, verstehen die Rahmenbedingungen der Unternehmen und können insbesondere auch formale Aufgaben der Projektabwicklung übernehmen. Ansonsten versprechen überschaubare Unternehmensnetzwerke vertikal entlang der Zulieferkette oder horizontal zur Erreichung einer kritischen Masse sinnvolle Konstellationen.

In der Phase der Projektumsetzung erscheint ein überschaubarer administrativer Aufwand zentral. Bei jenen Aufgaben, die es mindestens zu erfüllen gibt, sollte konstruktive Hilfe und Unterstützung seitens der Regionalmanagements angeboten werden. Diese sollten zudem die Projektumsetzung aktiv begleiten und als stete Ansprechpartner auf kurzem Wege verfügbar sein. Auch der Austausch mit anderen Projektträgern bringt oft hilfreiche Anstösse.

Nach Abschluss des Projektes wäre es angebracht, die eventuellen Erfolge des Projektes und ihre positiven Wirkungen auf die Region herauszustreichen. Dabei ist aber Vorsichtgeboten, dass die beteiligten Unternehmen nicht als Unterstützungsempfänger, sondern als wertvolle Stützen der regionalen Entwicklung dargestellt werden.

Gesamtfazit

Angesichts des vorgenommenen Paradigmenwechsels der NRP erfordert der Umsetzungsprozess über die verschiedenen Ebenen inhaltliche wie strukturelle Veränderungs- und Lernprozesse, die Zeit in Anspruch nehmen. Zudem ist bislang kein einheitliches Verständnis sowie keine einheitliche Strategie zur Einbindung der weitgehend neuen Zielgruppen in die NRP vorhanden. Je nach Kanton unterscheiden sich das Verständnis der NRP und ihrer Förderkriterien, die Definition der Umsetzungsspielräume, die Unternehmensansprache sowie letztendlich der Erfolg der Unternehmensbeteiligung.

Allerdings erscheint es grundsätzlich fragwürdig, den Erfolg der NRP-Umsetzung an der Unternehmensbeteiligung zu messen. Dies würde im Prinzip eine Wirkungsmessung anhand der Anzahl an NRP-Projekten mit Unternehmen als Projektträger oder kofinanzierende Projektpartner voraussetzen. Dies deckt nicht unbedingt den Kern der NRP-Zielsetzungen mit ihrer überbetrieblichen und vorwettbewerblichen Ausrichtung auf die Stärkung der regionalen Exportfähigkeit. Vielmehr muss es um

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

die Gestaltung einer unternehmensnahen NRP gehen, die Unternehmen in ihr Denken, ihre Entscheidungen und letztendlich in ihre Umsetzungsprozesse aktiv miteinbezieht und Unternehmen als Projektträger bzw. -partner aber eben auch als Projektnutzer anspricht.

Als ausschlaggebend für eine unternehmensnahe Umsetzung erscheint, dass Unternehmen in den Mittelpunkt der Umsetzungsbestrebungen gestellt werden. Das heisst, dass eine grosse Unternehmensnähe der Umsetzungsakteure von zentraler Bedeutung ist. Somit müssen regionale Prozesse aufgebaut und etabliert werden, die Unternehmen inhaltlich wie strukturell kontinuierlich integrieren. Dabei muss stets auf eine konkrete und konstruktive gemeinsame Vorgehensweise auf Augenhöhe geachtet und die Ressourcenknappheit der Unternehmer berücksichtig werden. Zudem ist von grosser Bedeutung, dass man über die notwendigen Schlüsselpersonen verfügt, die unternehmerische Bedürfnisse und Ideen identifizieren und verstehen und in Folge auch weitertragen können. Dabei muss jede Region den für ihre Bedingungen geeigneten Weg finden.

Doch es darf nicht vergessen werden, dass die NRP nicht Fragen des *daily business* der Unternehmen anspricht. Damit ist sie auf ein spezifisches "*Window of opportunity*" angewiesen, das eine NRP-Relevanz für die Unternehmen eröffnet. Das heisst, ein guter Draht zu den Unternehmen alleine ist zwar nicht ausreichend, bildet aber ein nachhaltiges Saatbeet für potenzielle NRP-Projekte mit Unternehmensbeteiligung in der Zukunft.

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Anhang

Literaturverzeichnis

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2007): Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden - Umsetzungsprogramm Graubünden 2008 – 2011. Chur.

Association des Journées de Marketing (AJM) (2007): Business plan du projet NPR des Journées de la Métropole Horlogère (JMH), version 10 décembre 2007.

Association Développement régional Valais romand (2010): Statuts de l'association.

Association Pôle suisse de technologie solaire (2010): Une initiative des 3 lacs - statuts de l'association, 21 mars 2010.

Association Pôle suisse de technologie solaire (2010): Une initiative des 3 lacs - Business plan du projet NPR de Pôle suisse de technologie solaire, 12 août 2010.

Association PromoRobo (2010): Business plan du projet NPR Robosphère, version du 30 juin 2010.

Association PromoRobo (2010): Rapport final auprès du SECO du projet Robosphère soutenu par RegioPlus, 18 mai 2010.

Association PromoRobo (2008): Statuts de l'association, 18 juin 2008.

Bertelsmann Stiftung (2006): Partner Staat? CSR-Politik in Europa. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2006a): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Gütersloh.

Business Valais – Antenne Valais romand (2011): Document stratégique du projet d'écologie industrielle (ECHO), document en ligne consulté pour la dernière fois le 22.05.2011, http://www.guichetpmevalais.ch/fichiers/images/Projet%20de%20strategie%20remanie%20CoPil%2030.03.10.pdf

Cooke, Philip/ Clifton, Nick and Oleaga, Mercedes(2005) 'Social capital, firm embeddedness and regional development', Regional Studies, 39: 8, 1065 — 1077.

Crevoisier, O./ Jeannerat, H. (2009): Territorial Knowledge Dynamics - From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieus. European Briefing. European Planning Studies Vol. 17, No. 8, August 2009, S. 1223 - 1241.

Dreher, C.; Kinkel, S. (2000): Die Bedeutung der regionalen Basis für Globalisierungsentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Standortbindungen. Unternehmungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Berlin, S. 29-60.

Eder, Günter / Langthaler, Herwig / Payer, Harald (2010): Erfolgsfaktor Region - Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen! ÖAR Regionalberatung GmbH im Auftrag des Österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend (Abteilung I / 6a KMU-Förderung), Wien.

Egli, R. (2011): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO - Standortbestimmung 2010 und Folgerungen für die Umsetzungsperiode 2012-2015. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung/ Regional- und Raumordnungspolitik, Bern.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Europäische Kommission (2010): EUROPA 2020 - Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Mitteilung der Europäischen Kommission KOM(2010) 2020 endgültig, Brüssel.

Fondation The Ark (2009): Rapport annuel 2009.

Gärtner, Stefan/ Rehfeld, Dieter (2009): Unternehmenskulturen und Regionalkulturen, In: Raumplanung 04/2009, Ausgabe 143, 106-109

Hess, M. (2004): 'Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: Progress in Human Geography 28,2 (2004) pp. 165-186

Kinkel, S., Wengel, J. (1998): Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung - Mit der richtigen Strategie zu Umsatz- und Beschäftigungswachstum. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. PI-Mitteilungen, 10, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung -ISI-, Karlsruhe.

Kinkel, S.; Lay, G. (2000): Notnagel regionale Kooperation? Verbreitung und Nutzen regionaler Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. PI-Mitteilungen, 19, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung -ISI-, Karlsruhe.

Koschatzky, K./ Stahlecker, T. (2010): A new Challenge for Regional Policy-Making in Europe? Chances and Risks of the Merger between Cohesion and Innovation Policy, European Plannung Studies, 18, 7-25.

Koschatzky, K. (2009): Innovation und Raum – Zur räumlichen Kontextualität von Innovationen. In: Danneberg, P./ Köhler, H./ Lang, T./ Utz, J./ Zakirova, B./ Zimmermann, T. (Hrsg): Innovation im Raum – Raum für Innovationen. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsmaterialien der ARL Nr. 348), 6-17.

Koschatzky, K. (2005): The Regionalization of Innovation Policy: New Options for Regional Change? In: Fuchs, G./ Shapira, P. (Eds.): Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough. New York: Springer (Economics of Science, Technology and Innovation, Vol. 30), 293-312.

Münstermann, M. (2006): Corporate Social Responsibility - Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Nussmueller, Eva/ Lengauer, Lukas/ Toedtling, Franz (2009): Motives and influencing factors of corporate regional engagement: industry and company specific patterns. Conference: RSA Annual Conference: "Understanding and Shaping Regions: Spatial, Social and Economic Futures", 6th-8th April 2009, Leuven

OECD (2008), Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, Paris.

Regierungsrat Luzern (2007): Planungsbericht an den Grossen Rat über die Neue Regionalpolitik. Luzern.

RegioSuisse (2009): Für die Regionalentwicklung relevante Finanzhilfen (Auswahl). Bern.

Regiosuisse (2011): Ergebnisblatt N° 1 WiGe "NRP und Wirtschaft". Wissensgemeinschaft der Regiosuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung

République et Canton de Neuchâtel (2007): Programme de mise en œuvre de la loi fédérale sur la politique régionale pour la période 2008-2011, juillet 2007.

République et Canton de Neuchâtel (2009): Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil concernant la Politique Régionale, 16 février 2009.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

République et canton de Neuchâtel (2009a): Rapport du Conseil d'Etat au grand Conseil sur la Politique Régionale, février 2009.

République et Canton du Valais (2000): Loi sur la politique économique cantonale du 11 février 2000.

République et Canton du Valais (2008): Loi sur la politique régionale du 12 décembre 2008.

République et Canton du Valais (2009): Ordonnance sur la loi sur la politique régionale du 9 décembre 2009.

République et Canton du Valais (2007): Programme de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale pour le canton du Valais pour le période 2008-2011, juillet 2007.

Schweizerischer Bundesrat (2007): Botschaft zum Mehrjahresprogramm des Bundes 2008–2015 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) und dessen Finanzierung. Bern.

Secrétariat d'État à l'économie SECO (2006): Aide au travail - version synthétique pour l'élaboration des programmes cantonaux de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) par les administrations cantonales, envoyée aux membres de la Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) le 20 décembre 2006.

Secrétariat d'État à l'économie SECO (2010): Aide au travail à l'intention des cantons pour l'élaboration des programmes cantonaux de mise en œuvre NPR 2012-2015, projet 22 octobre 2010.

Wirtschaftsforum Graubünden (2008): Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010: Rückblick und Ausblick. Chur.

 © 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Verzeichnis der Gesprächspartner

TeilnehmerInnen der Steuerungsgruppe

Bataïni, Sophie-Hélène	Département de l'économie du canton de Neuchâtel
Capaul, Daniel	Leiter Standortentwicklung Industrie, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Fournier, Hervé	Chef de projets, membre de direction, Business Valais - Antenne Valais Romand
Höhener, Karl	Geschäftsführer TEMAS AG
Németi, Florian	Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie
Schiess, Rudolf	SECO, Direktion für Standortförderung, Leiter Ressort Regional- und Raumordnungspolitik
Schmid, Bruno	Geschäftsführer der Region Luzern West
Stokar, Martin	Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik, Direktion für Standortförderung, SECO
Riesen Vincent	Directeur de la Chambre valaisanne de commerce et d'industrie

GesprächspartnerInnen in der Region Luzern West

Holke, Tilmann	Projektleiter Neue Regionalpolitik (NRP), Kanton Luzern, Abt. Volkswirtschaft und Regionalentwicklung (rawi),	21.10.2010
Küchler, Willi	Geschäftsführer ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz, NRP-Projekt "Innovations-Coach"	02.02.2011
Marti, André	Wirtschaftsförderung Luzern, Verantwortlicher Bereich: Projekte und Prozesse, Kontakt mit Gemeinden und Regionen	21.02.2011
Marti, Pius	Geschäftsführer, Tropenhaus Wolhusen AG NRP-Projekt "Tropenhaus Wolhusen",	20.01.2011
Portmann, Markus	Geschäftsführer BMP Sanitär und Energie, NRP-Projekt "Luzern Energie" und andere	20.01.2011
Rüegg, Carolina	Tourismusdirektorin von Sörenberg, Präsidentin Genossenschaft Erlebnis- und Familienferien in UNESCO Biosphäre Entlebuch, NRP Projekt "Ansiedlung Familienferienanbieter / REKA"	01.02.2011
Schmid-Hofer, Annette (Schnider, Theo)	Leiterin Bildungsforum UBE (UNESCO Biospäre Entlebuch Direktor) NRP-Projekt "Biopolis" und „Education Factory"	04.02.2011
Schmid, Bruno	Geschäftsführer der REGION LUZERN WEST	21.10.2010

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Stalder, Roland	Geschäftsführer OEKO-B AG NRP Projekt "Kompetenznetzwerk Energieeffizientes Bauen"	21.02.2011
Wüest, Franz	Geschäftsführer REKAG, Mitarbeiter Region Luzern West NRP-Projekt "Lernende Zentralschweiz	

GesprächspartnerInnen im Kanton Neuchâtel

Bataïni Sophie-Hélène	Adjointe au chef du service de l'économie du canton de Neuchâtel	03.11.2010 18.01.2011 08.02.2011
Bochatay Del-voye, Jean-Luc	Chef de projet, Office de Promotion Économique du canton de Neuchâtel	08.02.2011
Bringolf Serge	Chef du projet Robosphère, La Chaux-de-Fonds	11.11.2010
Engel Yann	Directeur, Neuchâtel Tourisme	05.04.2011
Grassi Pirrone Daniel	Directeur, Réseau urbain neuchâtelois (RUN)	05.04.2011
Kernen, Jean-Philippe	Président de l'Association Industrielle et patronale du canton de Neuchâtel	09.02.2011 05.04.2011
Németi Florian	Vice-directeur, Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie	03.11.2010 05.04.2011
Oppizzi, Daniele,	Directeur, Iland Green Technologies SA, Porteur Président de l'Association « Pôle Suisse de Technologie Solaire : une initiative des 3 lacs »	31.01.2011
Quiquerez Frédé-ric	Conseiller indépendant en économie politique	08.02.2011 05.04.2011
Rumo Sylvie Stauffer Ray-mond	Présidente des Journée de la Métropole Horlogère Directeur, Tornos SA	03.12.2010 11.01.2011
Torrigiani Luig-gino	Consultant indépendant, fundraiser pour le projet Robosphère	23.11.2010
Vivone Beausire Maria	Réseau urbain neuchâtelois (RUN)	03.12.2010 05.04.2011

GesprächspartnerInnen in den Regionen Nordbünden / Prättigau

Capaul, Daniel	Leiter Standortentwicklung Industrie, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)	28.10.2010
Fromm, Georg	Geschäftsführer Regionalverband Pro Prättigau	17.12.2010

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE

Haltiner, Markus	Geschäftsführer Bündner Stiftung INNOZET Innovationszentrum Trumpf	26.01.2011
Michel, Jürg	Direktor Bündner Gewerbeverband, Bündner Gewerbeverband	01.03.2011
Nick, Reto	Geschäftsführer Regionalverband Nordbünden,	17.12.2010
Nigg, Ernst	Gemeindepräsident Igis Landquart	17.01.2011
Seitz, Peter	Geschäftsführer CSEM Landquart	08.12.2010
Spiess, Dr. Gustav	Verwaltungsratspräsident Grischuna, Grischuna Fleischwaren	04.02.2011
Werro, Johann	Würth International AG	28.02.2011
Zanetti, Lorenzo	Leiter Regionalentwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)	28.10.2010

GesprächspartnerInnen in der Region Valais Romand

Antille Jean-Daniel	Directeur, Business Valais - Antenne Valais	08.11.2010
Berod Patrick	Directeur, Association hôtelière du Valais	30.11.2010 22.02.2011
Carrupt Gerald	Directeur, Provins Valais	30.11.2010
Clivaz Arthur	Directeur Crans-Montana-Aminona SA	11.01.2011
Fournier Hervé	Chef de projets, Business Valais - Antenne Valais Romand	08.11.2010 22.02.2011
Iten Grégoire	Directeur, SAMETEC SA ; Président, Union des Industriels Valaisans	30.11.2010 22.02.2011
Kraft Ursula	Cheffe "Entreprises valaisannes et institutions", Service du développement économique du Canton du Valais	29.11.2010
Perruchoud Dominique	Directeur, CimArk SA	29.11.2010 22.02.2011
Riesen, Vincent	Directeur, Chambre valaisanne de commerce et d'industrie	08.11.2010 22.02.2011
Samson Emmanuelle	Directrice adjointe, Business Valais - Antenne Valais Romand	08.11.2010 29.11.2010

© 2011 IMP-HSG/ GRET-UNINE