

2. Seminar formation-regiosuisse
12. und 13. März 2009
Hotel du Parc, Martigny (VS)

Tagungsband Teil 1

Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung NRP

INHALT

1.	Einladung, Tagungsprogramm	2
2.	Liste der Referenten	6
3.	Förderung von Innovation und Wertschöpfung in der Industrie ländlicher Räume Dr. Christian Hanser, BHP Zürich	9
4.	Strategische Kooperationen im Tourismus Prof. Dr. Peter Keller, Universität Lausanne	39
5.	Das Management von Clustern Christoph Beer, innoBE, Bern	55
6.	Organisation im Dreieck Hierarchie – Netzwerke - Kooperation Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung, Wien	73



Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Einladung

formation regio**s**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional



Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung NRP

12. & 13. März 2009
Hotel du Parc, Martigny VS

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

formation regioouisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Auswertung der kantonalen Umsetzungsprogramme zeigt, dass im Zentrum der Umsetzung nicht etwa die Entwicklung von neuen marktfähigen Produkten und Diensten steht, auch nicht die Kommunikation und das Marketing, sondern die überbetriebliche Organisation und Kooperation. Die Stichworte dazu sind etwa die Förderung des Unternehmertums, die Organisation des Wissenstransfers, die Bildung und das Management von Clustern, die Bündelung der touristischen Kräfte und die Optimierung der touristischen Strukturen.

Wir wollen darum an unserem Seminar

- von Experten hören, mit welchen Formen von Kooperationen Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in Industrie und Gewerbe einerseits und im Tourismus andererseits besonders wirkungsvoll gefördert werden können, und ob es Strategien gibt, die sich in bestimmten geografischen Räumen besser eignen als andere
- einzelne Vorgehensweisen, wie das Management von Clustern und die Optimierung von touristischen Strukturen, in ihrer Praxisanwendung kennen lernen und reflektieren
- differenzierte methodische Ansätze im Dreieck zwischen Hierarchie, Netzwerke und Kooperation kennen lernen und vertiefen
- sechs Projekte, die diese Ansätze gut illustrieren, kennen lernen sowie ein oder zwei ausgewählte Projekte in der Gruppenarbeit näher befragen und ihre Erfolgsfaktoren verstehen.

Unser Ziel ist, dass Sie als Teilnehmende/-r ein vertieftes Verständnis der Bedeutung von Organisation und Kooperation in den Bereichen Industrie und Tourismus erhalten, Beispiele von erfolgreichen Organisations- und Kooperationsansätzen kennen lernen, diese in Bezug auf Ihr eigenes Handlungsumfeld reflektieren können und schliesslich in der Lage sind, sie in Ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme

Stefan Deér
Leiter formation-regiosuisse

Doris Sfar
Ko-Leiterin



Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung NRP

12. & 13. März 2009
Hotel du Parc, Martigny (VS)

DONNERSTAG, 12. MÄRZ

- 10.00** Empfang
- 10.20** Begrüssung und Einführung
Stefan Deér und Doris Sfar
- 10.30** Förderung von Innovation und Wertschöpfung in der Industrie ländlicher Räume
Dr. Christian Hanser, BHP, Zürich
- 11.10** Strategische Kooperationen im Tourismus
Prof. Dr. Peter Keller, Universität Lausanne, Lausanne
- 11.40** Fragen, Rückmeldungen
- 12.00** Mittagessen
- 14.00** Das Management von Clustern
Christoph Beer, innoBE, Bern
- 14.30** Organisation im Dreieck
Hierarchie-Netzwerke-Kooperation
Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung, Wien
- 15.15** Kaffeepause
- 15.45** Workshop 1: Hierarchie-Netzwerke-Kooperationen
- 17.45** Rückblick auf den ersten Tag
- 19.00** Abendessen
- 21.00** Kaminfeuergespräch mit Referenten

FREITAG, 13. MÄRZ

- 08.00** Einführung
Stefan Deér und Doris Sfar
- 08.10** Vorstellung von sechs Projektbeispielen
- 09.10** Einführung in Workshop 2
- 09.20** Kaffeepause
- 09.50** Workshop 2: Best practice in der Organisation von Projekten
- 11.20** Präsentation der Ergebnisse von Workshop 2
- 11.50** Synthese
- 12.00** In eigener Sache: Die Zukunft von formation-regiosuisse
Sebastian Bellwald, Leiter regiosuisse
- 12.15** Stehlunch und Abschluss

Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung NRP

12. & 13. März 2009
Hotel du Parc, Martigny (VS)

Leitung formation-regiosuisse

Stefan Deér
Deér Gugger Partner AG
Scheffelstrasse 1
9004 St.Gallen
Tel. 071 243 10 83
Fax 071 243 10 81
stefan.deer@regiosuisse.ch

Moderation

Stefan Deér und Doris Sfar
Das Seminar ist zweisprachig. Eine Übersetzung ist nicht vorgesehen.

Seminarort

Hotel du Parc, 1920 Martigny (VS)
Rue Marconi 19
Tel. 027 720 13 13
Fax 027 720 13 14
www.hotelduparc.ch
info@hotelduparc.ch

Datum und Dauer

Beginn: Donnerstag, 12. März 2009, 10.00 Uhr
Schluss: Freitag, 13. März 2009, 13.00 Uhr

Kosten

Die Teilnahmegebühr inkl. Übernachtung beträgt CHF 530.–, ohne Übernachtung CHF 400.–.
Die Übernachtungsgebühr wird Ihnen von der Seminarleitung in Rechnung gestellt.

Unterkunft

Für die Übernachtung sind im Hotel du Parc und im nahe gelegenen Hôtel Forclaz Touring Zimmer reserviert.

Anreise

Individuell
Anfahrt mit Auto oder Bahn: siehe unter <http://www.mercure.com/fr/hotel-6774-mercure-hotel-du-parc-martigny/location.shtml>
Das Hotel du Parc ist vom Bahnhof Martigny zu Fuss in 5-10 Minuten erreichbar. Auf einen Abholdienst wird diesmal verzichtet.

Anmeldung

Für die Anmeldung bis spätestens Donnerstag, 12. Februar 2009 benützen Sie bitte das online-Formular unter http://rapport.planval.ch/admin/event_registration.php?ID=7&type

Annullierung

Eine schriftliche Abmeldung bis zum 23. Februar 2009 bleibt ohne Kostenfolge. Danach wird eine Verwaltungsgebühr von CHF 200.– in Rechnung gestellt. Die Benennung von ErsatzteilnehmerInnen ist möglich und erwünscht. In diesem Falle entfällt die Gebühr.

Seminar „Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung der NRP“, Martigny (VS)
Séminaire „Organisation et coopération –stratégies de mise en oeuvre de la NPR“, Martigny (VS)

Liste der Referenten Liste des intervenants

Dr. Christian Hanser,
Hanser und Partner AG, Zürich



ch.hanser@hanserconsulting.ch

Christian Hanser ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der BHP – Hanser und Partner AG mit Sitz in Zürich. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Beratung von Entscheidungsträgern in Fragen der Wirtschafts- und Regionalpolitik und war selbst als Wirtschaftsförderer in Grenchen sowie als Regionalmanager in der Region Thal / Solothurn tätig.

Seit mehreren Jahren ist Christian Hanser nun vor allem im Bereiche der Unternehmensberatung tätig; er befasst sich in erster Linie mit Finanzierungs- und Restrukturierungsprojekten.

Prof. Dr. Peter Keller, institut du
tourisme HEC, Université de
Lausanne



info@profkeller.ch

Peter Keller est depuis 1991 professeur à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne dont il dirige l'Institut du tourisme. Il est professeur invité aux universités de Lugano et de St. Gall. Il préside l'Association internationale des experts scientifiques du tourisme AI-EST. Il est membre du Groupe stratégique de l'Organisation mondiale du tourisme et conseiller auprès de l'OCDE. Il est aussi membre du Comité de Suisse Tourisme.

Prof. Keller était jusqu'au début de 2008 durant plus que trois décennies responsable pour la promotion et la politique du tourisme au sein du SECO et de l'Administration fédérale. Dans cette fonction, il était entre autre membre du Comité directeur de la Fédération Suisse du tourisme. Il a présidé la Commission de l'Europe de l'OMT de 1991 à 2005 et le Comité du tourisme de l'OCDE dans les années 80 et de 1999 à 2007.

Christoph Beer, InnoBE, Bern



christoph.beer@tcbe.ch

Seit 2002 arbeitet Christoph Beer in den Bereichen Wissens- und Technologie-Transfer, Innovations-Management und Cluster-Management als Geschäftsleitungsmitglied der innoBE AG. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung im ICT Sektor unter anderem als International Management Consultant, Projektleiter, Entwickler im Bereich Business Software, hardwareorientierte Programmierung und der Elektronik-Entwicklung. Er hat einen technischen Background (Elektronik / Informatik) mit einem Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft. In der innoBE ist er verantwortlich für die Bereiche Cluster und Innovation / WTT. Er ist auch der Cluster-Manager des tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland und des Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern-Espace Mittelland. Er stellt die Koordination und Zusammenarbeit der vier Cluster (ICT, Präzision, Medizintechnologie und Beratung) in Bern sicher. Er ist der Sieger des European Cluster Manager Awards 2008.

Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung GmbH, Wien (A)



bauer-wolf@oear.at

Stefan Bauer-Wolf, Dipl.Ing. MSc., ist seit 2002 Gesellschafter und Berater der ÖAR Regionalberatung GmbH. Als ausgebildeter Raumplaner (Technische Universität Wien und University of Newcastle) und Organisationsentwickler (Universität Klagenfurt) liegt ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Beratung von internationalen Kooperationen und Netzwerkprojekten.

Walter Nef, VR Feriendorf Urnäsch AG, Urnäsch



w.nef-suhner@gmx.ch

Walter Nef,

geb. 1950, wohnhaft und aufgewachsen in Urnäsch

Beruf: Liegenschaftsverwalter

VR Feriendorf Urnäsch AG, Präsident der Baukommission

Hobbys: Natur, div. nebenberufliche Tätigkeiten, u.a. VRP Raiffeisenbank Appenzeller Hinterland

Yann Barth, directeur Creapole SA, Delémont



Yann.barth@creapole.ch

Yann Barth

Après une licence ès sciences économiques et sociales et une période passée à l'Université de Neuchâtel en tant qu'assistant à la Division économique et sociale, Yann Barth a occupé différentes fonctions au sein de l'administration cantonale jurassienne dont la conduite du projet Jura Pays Ouvert et la conception de la stratégie économique au sein du Service de l'économie. Depuis le 1er avril 2008, il est administrateur délégué et directeur de Creapole SA.

Fabien Vogelsperger
Parc régional Chasseral



info@parcchasseral.ch

Fabien Vogelsperger,

Directeur de l'association du Parc régional Chasseral depuis 2002

Formation: ingénieur en géologie du génie civil

Expérience de plusieurs années de projets de développement local, dans le cadre de la coopération Nord-Sud

Yvan Aymon, Association Marque Valais, Sierre



yvan.aymon@valais.ch

Yvan Aymon est en possession des brevets fédéraux de technicien en publicité et de formateur, ainsi que des diplômes de Quality Manager et de Responsable Système Environnemental. Il a suivi une formation de Destination Manager à l'Université de St-Gall. Il est directeur de l'Association Marque Valais. Initiateur du projet « Valais Excellence Management System » il a obtenu en 2001 le 1er prix Milestone (prix pour l'innovation dans le tourisme suisse). Il est le concepteur de l'ambitieux projet « Marque Valais » qui regroupe tous les secteurs économiques du Valais sous une seule marque générique. Yvan Aymon a dirigé le travail autour du guide de marque Valais. Ce travail définit les fondations de la marque, une profession de foi qui précise l'ambition et les valeurs de la marque ainsi que le développement de codes de marque qui donnent du corps aux valeurs.

Prof. Dr. Peter Seitz, CSEM
Division Nanomedizin, Landquart



peter.seitz@csem.ch

Peter Seitz

2007-today. Vice President Nanomedicine and Member of the Executive Board, CSEM SA. Building up and running the research center for Nanomedicine in Landquart, with the aim of being an influential authority, a strong R&D partner, a center of attraction for an international high-tech work-force, a regular creator of successful startups and an innovative force for the life-science economy in the Alpine Rhine Valley.

2009-today: Adjunct Professor, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, EPFL. Affiliated to the Institute of Microengineering at the Neuchâtel campus of EPFL. Teaching and Ph.D. projects in biophotonics, solid-state image sensing and in entrepreneurship

2000-2008: Extraordinary Professor of Optoelectronics, University of Neuchâtel. Affiliated to the Institute for Microtechnology. Teaching and Ph.D. projects in solid-state image sensing, as well as in R&D project management and Entrepreneurship.

Prof. Dr. Thomas Hinderling,
CEO CSEM SA, Neuchâtel



thomas.hinderling@csem.ch

Thomas Hinderling

1990-1995: Landis & Gyr Energy Management AG, Zug, Switzerland. Worldwide responsibility for R&D (annual efforts ~70 mio sFr.). Member of the executive committee.

1995-1997: Landis & Gyr Energy Asia Pacific Management Inc., Hong Kong. Technology manager region Asia / Pacific. Responsible for R&D, marketing and production of all L&G divisions in Asia. Build-up of business in Asia, mainly in China, India, South Korea and Australia.

Since April 1997: C.E.O. of CSEM (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique), CH-Neuchâtel

July 1998: Nominated "Professeur titulaire" at the EPFL Swiss Federal Institute of Technology, CH-Lausanne

Claude Streit, Generis AG,
Schaffhausen



claude.streit@generis.ch

Claude Streit

- geboren und aufgewachsen in Schaffhausen, Jahrgang 1979
- Studium der Betriebswirtschaftlehre (mit Schwerpunkt Finance, Rechnungslegung & Controlling) an der Uni St. Gallen
- diverse Konzeptentwicklungen und Projektleitungen bei Regionalentwicklungsprojekten
- Leiter Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen

Abstract zum Referat „Förderung von Innovation und Wertschöpfung in der Industrie im ländlichen Raum“

Dr. Christian Hanser, BHP Zürich

Damit die Industrie sich im ländlichen Raum der Schweiz behaupten kann, ist sie gezwungen, bezüglich Innovation sich an der Weltspitze auszurichten. Durch konstante Innovation im Bereich des Produkts, der Prozesse, aber auch der Märkte kann es ihr gelingen, wettbewerbsfähig zu bleiben und sich gegen die starke Konkurrenz am Weltmarkt durchzusetzen. Der Versuch, Innovation von unten zu generieren, ohne dabei den aktuellen Stand des globalen Know-hows zu kennen, hat im Gegenzug kaum Erfolgsaussichten.

Eine erfolgreiche Förderung von Innovation durch die öffentliche Hand zugunsten der Industrie kann deshalb in drei möglichen Ansätzen zusammengefasst werden, die sich gegenseitig ergänzen: (1) Schaffen von F&E-Anreizen für einzelne Betriebe; (2) Schaffen von günstigen Rahmenbedingungen; oder (3) Schaffen von Anknüpfungspunkten an Institutionen im Bereich Wissens- und Technologietransfer (WTT). Letzterer Ansatz bildet den Kern der nachfolgenden Präsentation.

Der Transfer von Know-how, insbesondere von Hochschulen bzw. Fachhochschulen zur Industrie und somit zum Markt stellt sowohl für die Wissenschaft als auch für das betroffene Unternehmen eine Herausforderung dar. Aufseiten der Wissenschaft besteht die Schwierigkeit, Forschungsergebnisse in marktnahe Produkte umzuwandeln, und aufseiten der Industrie bestehen Berührungspunkte mit der scheinbar isolierten Forschungsszene. Um den Technologietransfer dennoch zu gewährleisten, können WTT-Institutionen diese Brückenfunktion wahrnehmen.

Erfolgreiche WTT-Institutionen zeichnen sich dadurch aus, mit den besten verfügbaren (internationalen) Wissensträgern sowie den wettbewerbsfähigsten Unternehmen der Branche zusammenzuarbeiten. Vor dem Hintergrund eines möglichen F&E-Bedarfs von Industrieunternehmen im ländlichen Raum können deshalb folgende erfolgreichen WTT-Institutionen vorgestellt werden:

- Förderagentur für Innovation (KTI) als staatliche Anlaufstelle für innovative F&E-Projekte sowie zur Förderung von potenzialreichen Start-ups.
- Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique (CSEM) als Beispiel einer anwendungsorientierten Forschungsstelle, welche sich an der naturwissenschaftlich-technischen Weltspitze ausrichtet.
- Steinbeis-Stiftung als Beispiel eines dezentralen Transferzentrums mit breiter Vernetzung.
- INNOZET in Grüşch als Beispiel eines regionalen Inkubators von Jungunternehmen mit einem wettbewerbsstarken Unternehmen im Rücken.

Der Regionalmanager hat die Möglichkeit, durch den Aufbau einer Plattform lokale Industrieunternehmen an WTT-Institutionen heranzuführen. Doch auch der Kanton kann zur Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen beitragen, indem er günstige Rahmenbedingungen schafft oder sogar selber eine regionale Aussenstelle einer WTT-Institution aufbaut.

Förderung von Innovation und Wertschöpfung in der Industrie im ländlichen Raum

Referat anlässlich der *formation regionsuisse* „Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung NRP“

Dr. Christian Hanser

Martigny, 12. März 2009

info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich

Telefon +4144 299 95 11
Telefax +4144 299 95 10

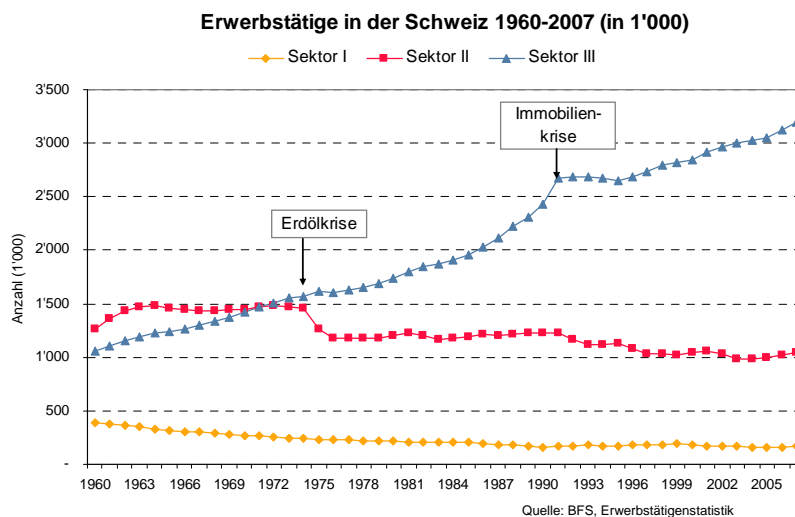
Inhalt

1. Kurzportrait Industriestandort Schweiz
2. Innovation in der Industrie
3. Instrumente zur Innovationsförderung
4. Institutionen zur Förderung der Innovationstätigkeit in der Industrie
5. Impulse für industrielle Innovationstätigkeit durch den Regionalmanager

1. Kurzportrait Industriestandort Schweiz

3

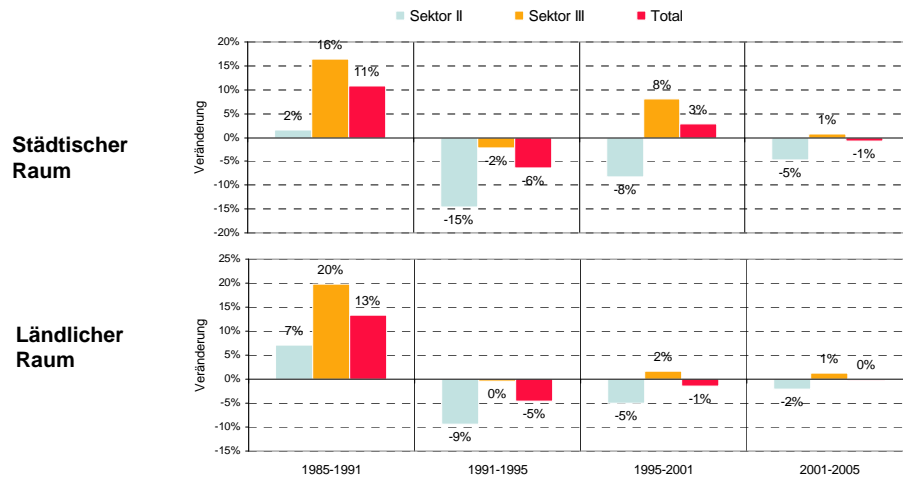
Entwicklung der Arbeitsplatzzahlen in der Industrie (1960 – 2007)



- In Zukunft ist mit weiterem Rückgang der Beschäftigtenzahl in der Industrie zu rechnen.

4

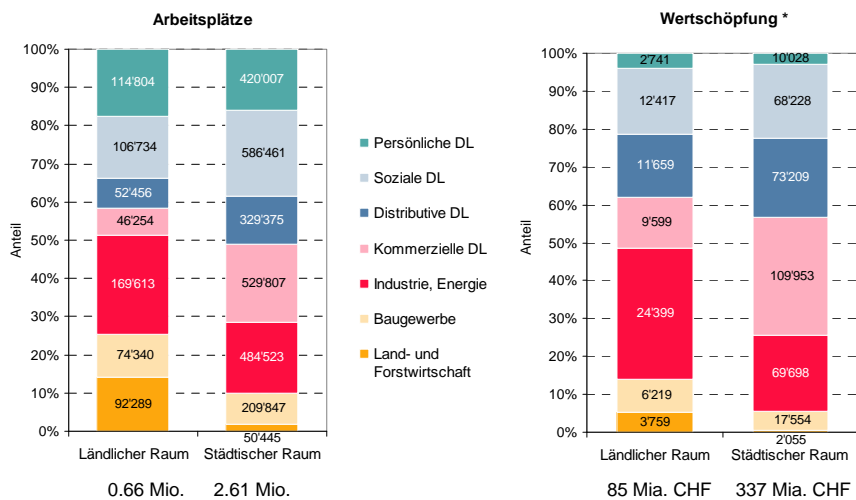
Arbeitsplatzentwicklung im 2. und 3. Sektor (1985 – 2005)



Quelle: BHP - Hanser und Partner AG auf Basis BFS, Eidg. Betriebszählung

5

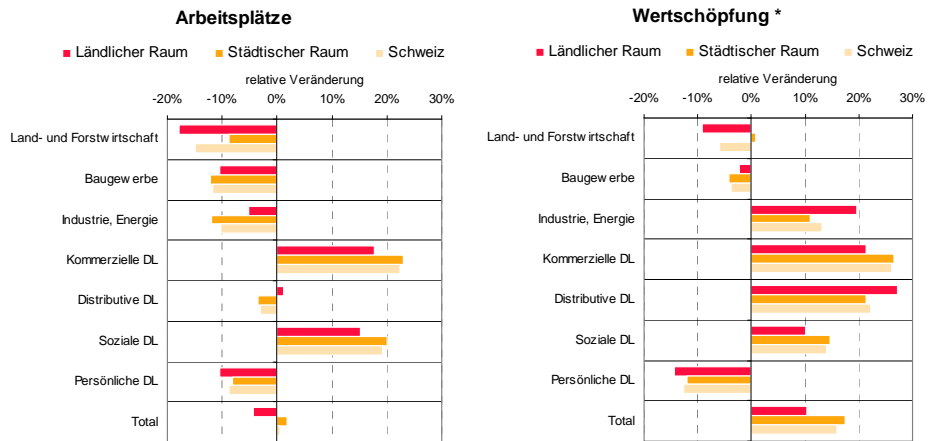
Bedeutung der Wirtschaftsbereiche (2005)



*) geschätzte Wertschöpfung aufgrund Branchenstruktur
 Quelle: BHP - Hanser und Partner AG auf Basis BFS, Eidg. Betriebszählung und BAK Basel Economics

6

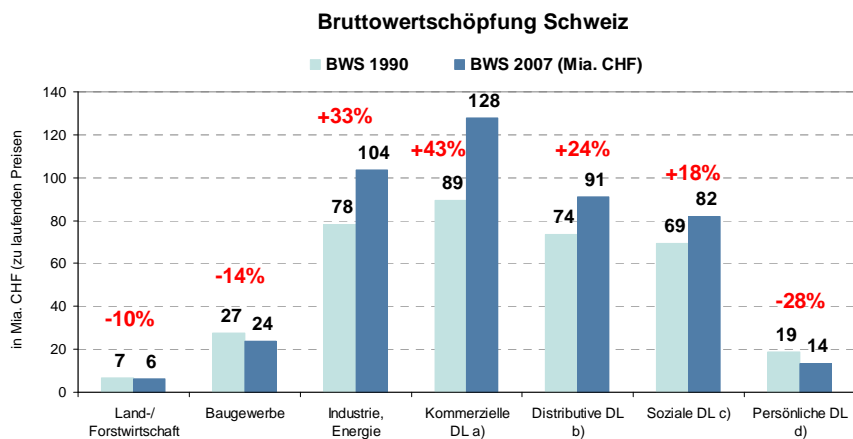
Entwicklung nach Wirtschaftsbereichen (1995 – 2005)



*) Wertschöpfungsentwicklung aufgrund Branchenstruktureffekt
 Quelle: BHP - Hanser und Partner AG auf Basis BFS, Eidg. Betriebszählung und BAK Basel Economics

7

Entwicklung der Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen



- Trotz Abnahme der Beschäftigtenzahl in der Industrie wächst die Bruttowertschöpfung dank Produktivitätsgewinnen.

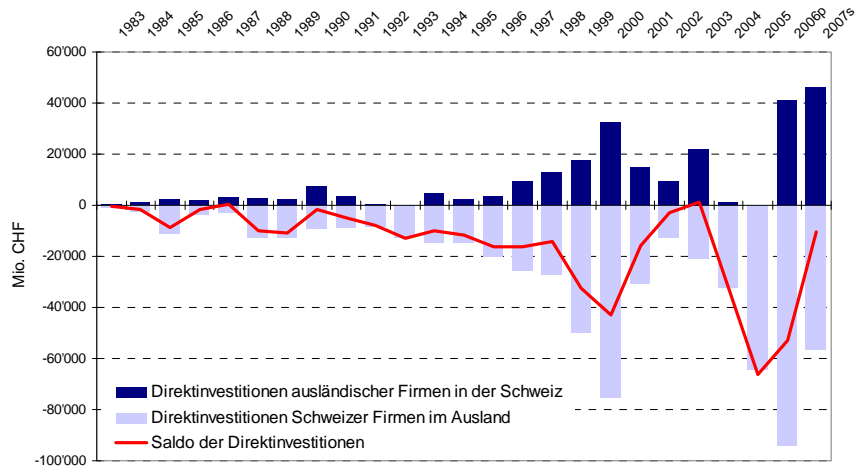
Quelle: BHP – Hanser und Partner auf Basis BAK Basel Economics

a) Banken, Versicherungen, Beratung, Planung, Informatik etc.
 b) Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen

c) Öffentliche Verwaltung, Bildung, Gesundheit
 d) Gastgewerbe, persönliche Dienste

8

Direktinvestitionen

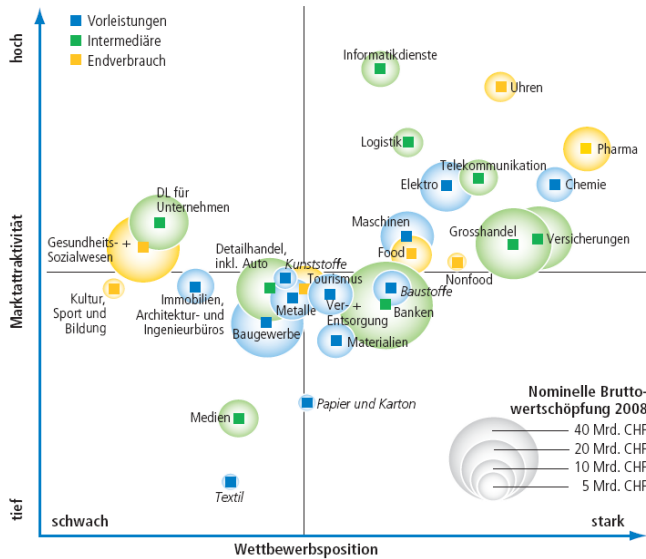


Quelle: Schweiz, Nationalbank, Grafik: BHP - Hanser und Partner AG
2006p = Prognose 2007s = Schätzung

9

Relative Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Branchen

Längerfristige Branchenpositionierung



Quellen: BAK Basel, BFS, UBS WMR

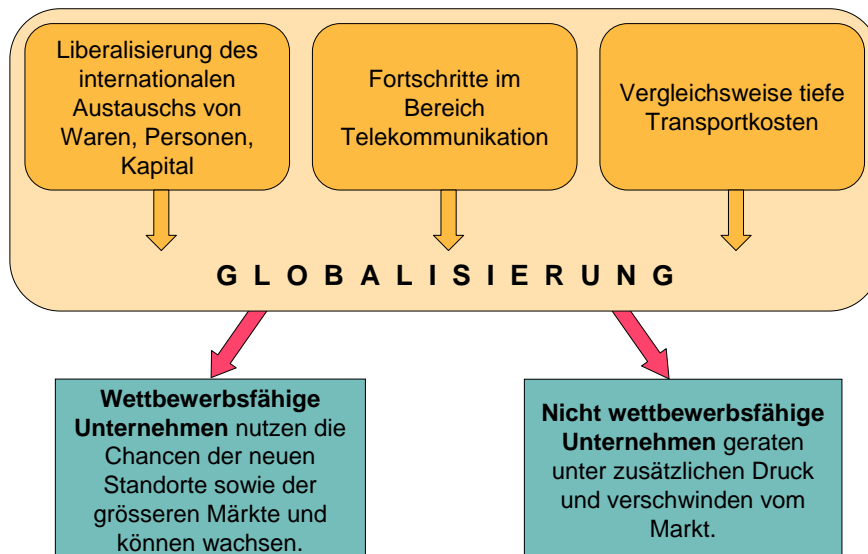
10

Stärken und Schwächen des Industriestandorts Schweiz

- Stärken der Schweiz als Industriestandort:
 - Günstige Kapitalbeschaffung
 - Gute Zulieferstrukturen (Know-how)
 - Flexibler Arbeitsmarkt und qualifiziertes Personal (dank guten Hochschulen und dualem Bildungssystem)
 - Günstige steuerliche Rahmenbedingungen
 - Hochstehende Infrastruktur
- Schwächen der Schweiz als Industriestandort:
 - Hohe Lohnkosten
 - Hohe Umweltkosten

11

Treiber des Strukturwandels



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

12

Fazit zum Industriestandort Schweiz

- Die Schweiz steht im globalen Standortwettbewerb (z.B. mit China, Indien, aber auch Osteuropa).
- Der Strukturwandel in der Schweizer Industrie ist nicht abgeschlossen
 - Gute Chancen für innovative Unternehmen und Branchen, die Standortqualitäten der Schweiz optimal nutzen können (geistiges Kapital, qualifizierte Arbeitskräfte)
 - Eher ungünstige Aussichten für Unternehmen und Branchen mit geringer Produktivität und tiefer Innovationskraft.
- Die Schweiz ist bezüglich Innovationskraft im internationalen Vergleich in der Spitzengruppe klassiert.

2. Innovation in der Industrie

Innovation ist ein Muss

Jeder Schweizer Industriebetrieb steht direkt – oder als Zulieferer evtl. indirekt – im globalen Wettbewerb.

Das Sichern der internationalen Wettbewerbsfähigkeit erfordert laufend

Erhöhung der Produktivität

Verbesserung bzw. Erneuerung der angebotenen Produkte

Anpassung an neue Märkte bzw. Markterweiterung

Notwendigkeit: **Prozessinnovation**

Notwendigkeit: **Produktinnovation**

Notwendigkeit: **Marktinnovation**

Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

15

BHP
HANSER UND PARTNER AG

Weltmarkt setzt Massstab für Industrie im ländlichen Raum der Schweiz

Globalisierte Welt:
Massstäbe für Wettbewerbsfähigkeit im Industriebereich werden durch Weltmarkt bestimmt.

Auch für Innovationen in Industriebetrieben im ländlichen Raum der Schweiz gilt der globale Massstab.

~~**Kaum nachhaltige Erfolgchancen:**~~

~~Versuch zur Generierung von bottom-up Innovation ohne Kenntnisnahme des globalen Know-how-Standes.~~

Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

16

BHP
HANSER UND PARTNER AG

3. Instrumente zur Innovationsförderung

17

Erfolgreiche Innovationspolitik ist auf Engpassbeseitigung ausgelegt



Darstellung: BHP – Hansen und Partner AG

18

Wie kann der Staat Innovation in der Industrie fördern?

Ansatzpunkte zur Förderung von Innovation in Industriebetrieben



WTT = Wissens- und Technologietransfer

19

Einzelbetriebliche Massnahmen der öffentlichen Hand zur Förderung der Innovationstätigkeit in der Industrie

- Steuererleichterungen, z.B. Abschreibungen auf F&E-Investitionen
- Unterstützung bei Zugang zu Risikokapital
- F&E-Beiträge, z.B. für Erwerb von technischem Know-how oder technisch anspruchsvollen Geräten

20

Rahmenbedingungen mit Bedeutung für Innovationstätigkeit in der Industrie

- Angebot von **Arbeitskräften mit erforderlichen Qualifikationen**
 - Hochschulen, Fachhochschulen
 - Berufsbildung (u.a. gut ausgerüstete Ausbildungsplätze)
 - Ermöglichung der Rekrutierung im Ausland (Personenfreizügigkeit)
- **Verfügbarkeit von Kapital zu attraktiven Konditionen**
 - Verfügbares Eigenkapital; Zugang zu Risikokapital (Venture Capital Market)
 - Zugang zu Fremdkapital; günstiges Zinsniveau
 - Mezzanine Finanzierungen
- Verfügbarkeit von **Grundstücken bzw. Immobilien** für Neugründungen, Ansiedlungen und Betriebserweiterungen

To Do:

Kanton

Bund

Bund/Kt.

Gde./Reg.

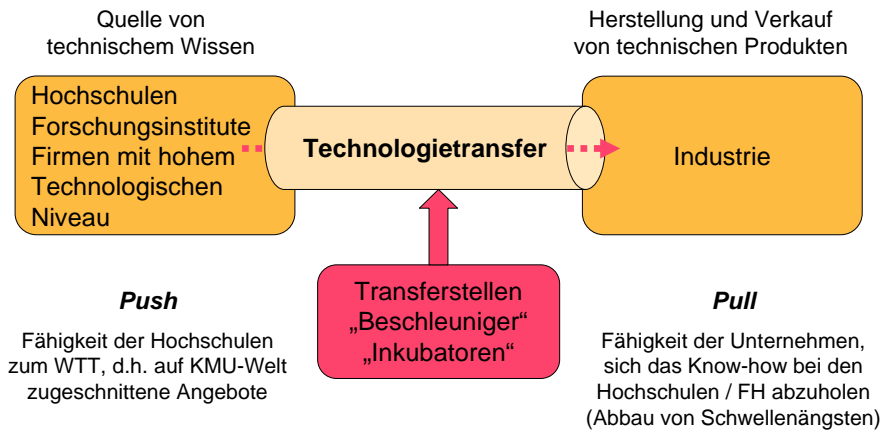
21

Ansatzpunkte für WTT

- **Klassische Form von WTT:**
 - Erwerb von Patenten / Lizenzen etc.
 - Zukauf von Know-how über F&E-Aufträge, z.B. bei Helbling Technik AG
 - Kauf geeigneter Unternehmen
- **Ausserdem:**
 - Nutzung der Angebote von Institutionen, die auf WTT spezialisiert sind

22

Unterstützung von WTT



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

23

Andocken an die Besten

- Das Ziel muss sein:

Anknüpfen an Institutionen, die mit den besten verfügbaren (internationalen) Wissensträgern und den wettbewerbsfähigsten Unternehmen der Branche zusammenarbeiten.

WTT-Institutionen
(=Hauptanknüpfungspunkte)

- KTI
- CSEM
- Steinbeis-Stiftung

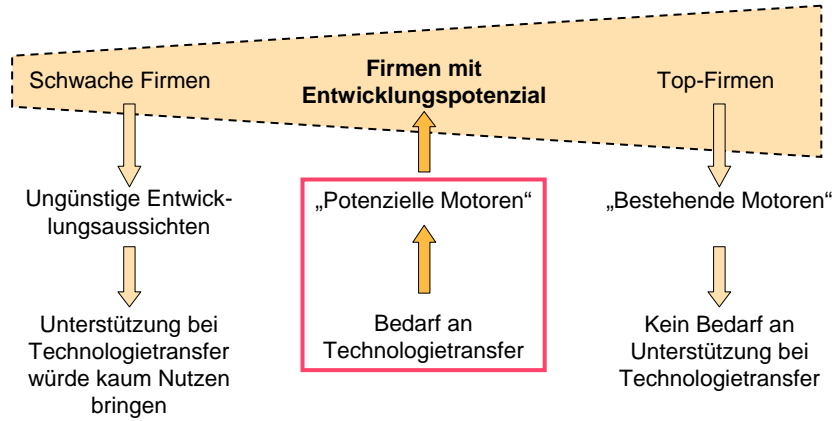
Regionale Umsetzungen

- CSEM Alpnach
- Steinbeis Transfer AG
- INNOZET Grüşch

24

Ansatzpunkte der Innovationsförderung

- Pick up the winners



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

25

Ausrichtung des WTT

Ausrichtung des WTT auf:

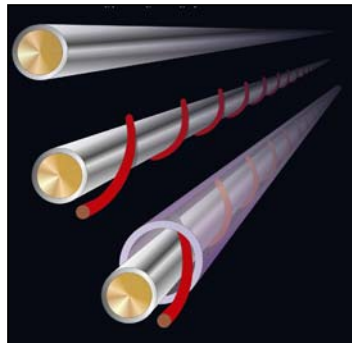
		Industriebetriebe mit Entwicklungspotenzial	Auf schwache Industriebetriebe
Ausrichtung des WTT auf:	Weltmassstab	Erfolgschancen vorhanden	Kaum nachhaltige Erfolgchancen
	Umsetzung von Entwicklungsansätzen aus der Region	Kaum nachhaltige Erfolgchancen	Kaum nachhaltige Erfolgchancen

26

4. Institutionen zur Förderung der Innovationstätigkeit in der Industrie

27

KTI – Kommission für Technologie und Innovation



28

KTI – Förderagentur für Innovation

▪ **Arbeitsplätze und Wertschöpfung durch...**

- Zusammenbringen von Know-how-Trägern mit Unternehmen, die Bedarf für WTT haben
- Finanzielle und inhaltliche Unterstützung von Unternehmen und Aufbau von Start-ups

WTT ist dabei nur Mittel zum Zweck!

▪ **Finanzierung:**

- Gesamtbudget für die Periode 2008 – 2011 beträgt 532 Mio. CHF = **ca. 130 Mio. CHF pro Jahr**, finanziert aus Bundesgeldern
- **nicht gewinnorientiert**

KTI – Förderagentur für Innovation

▪ **Organisation der KTI in 3 Teilbereiche:**

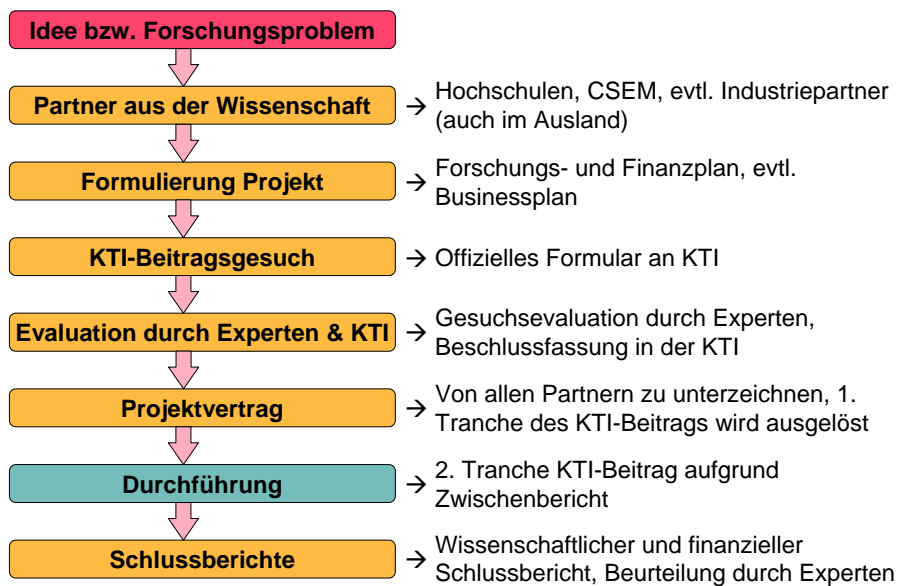
1. **F&E-Förderung:** Teilfinanzierung von gemeinsamen, marktorientierten F&E-Projekten von Unternehmen und Hochschulen
2. **Transferstellen:** Zusammenführung von Unternehmen mit Wissensträgern an Hochschulen / FH durch Konsortien (F&E, WTT), Plattformen und internationale Netzwerke
3. **Start-up-Förderung:** Betriebswirtschaftliches Coaching, Wissenstransfer und Weiterbildung für KMU sowie für Start-up-Unternehmen

KTI – F&E-Förderung

- Die **KTI unterstützt anwendungsorientierte F&E-Projekte** von Unternehmen zusammen mit Hochschulen (Kooperation im vorwettbewerblichen Bereich)
 - Die KTI übernimmt die Gehälter der Forscher und wo sinnvoll die indirekten Kosten (z.B. Machbarkeitsstudien, Veröffentlichung der Projektergebnisse).
 - Das Unternehmen steuert mind. 50% der Kosten selber zum F&E-Projekt bei (aus Eigenleistungen und Cash-Beiträgen an Forschungsstätte, z.B. für Verbrauchsmaterialien).
- **Zentrale Leistung: Bei Anmeldung Triage und Zuweisung an Know-how-Träger**
- **Vorteil für Unternehmen:**
 - **Profitieren von Projektergebnissen**, insb. bei der Realisierung einer Innovation trotz fehlenden Forschungsressourcen
 - **Knüpfen Kontakte** mit Exponenten aus der Forschung und Entwicklung

31

KTI – Ausgestaltung eines F&E-Projekts



Darstellung: BHP – Hansen und Partner AG

32

KTI – Welche Projekte kommen in Frage?

▪ Grundvoraussetzungen:

- Innovative Idee bzw. potenzialreiche Forschungsfrage
- Bedeutung für Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Wirtschaft

▪ Weitere Kriterien für ein F&E-Projekt:

- Potenzial für Umsetzung am Markt
- Professionelles Umfeld inkl. Arbeits- und Finanzierungsplan
- Realisierung des Projekts muss auf kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont ausgelegt sein
- Cash-Beitrag als Beweis für Engagement des Unernehmens

33

KTI – Transferstellen

▪ Transferstellen existieren an Hochschulen und Fachhochschulen

- Bsp. ETH transfer, EPFL-SRI, WTT Uni Basel & FHNW
- Wurden von Universitäten, ETH, FH selbst gegründet (*bottom-up*)

▪ Ziel: Zugang für KMU zu Hochschulwissen und Forschung



Seit 2005

▪ Zusammenfassung der verschiedenen Transferstellen zu WTT-Konsortien

- Ziel: Optimale Zuweisung des F&E-Nachfragers an jeweilige Fachexperten
- Das KMU kann seine Anfrage sowohl an einzelne Transferstellen als auch an ein WTT-Konsortium richten.

KTI – Start-ups

▪ KTI Start-up Label

- Kostenlose Beurteilung und Coaching (6-24 Monate) führt Jungunternehmen zum KTI Start-up Label und somit zur Befähigung zur Risikokapitalbeschaffung.
- Insbesondere Jungunternehmen aus den Bereichen Biotechnologie, Life Sciences, Mikro- und Nano-Technologie oder Informations- und Kommunikationstechnologie werden angesprochen.

▪ KTI Invest

- Netzwerk aus VC-Gesellschaften, Beteiligungsunternehmen und Business Angels für Firmenprojekte und Jungunternehmen mit hohem Potenzial
- KTI Invest bereitet Firmen auf Präsentation vor potenziellen Geldgebern vor (z.B. an Venture-Tagungen im In- und Ausland)

Warum ist KTI ein attraktiver Partner?

▪ Breiter Fundus an Wissen:

- Expertenteams mit ca. 50 renommierten Persönlichkeiten in verschiedenen Bereichen der Wissenschaft.
- Ca. 50 Coaches zur Unterstützung und Förderung von Start-ups

▪ Zielgerichtete Zuführung zu Know-how-Trägern

▪ Finanzierungmodell von F&E-Projekten:

- Die KTI deckt einen grossen Teil der Hochschul-Forschungskosten zugunsten des beteiligten Unternehmens
- Unternehmen sind jedoch „gezwungen“, durch Eigenbeteiligung am Projekt (mind. 50%) die erzielten Resultate in nützlicher Frist gewinnbringend am Markt umzusetzen

▪ Professionelle Strukturen:

- Standardisiertes Auswahlverfahren für Projekte und Start-ups
- Professionelle Evaluationen von Projekten

▪ Seit Beginn in 1986 ca. 4'700 bewilligte F&E Projekte (>200 p.a.)

CSEM – Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique

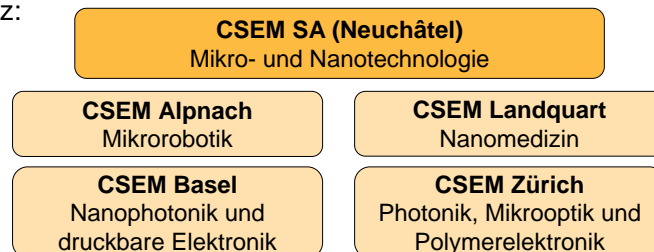


Quelle: csem.ch

37

CSEM – Organisation

- **Privates Forschungs- und Entwicklungszentrum** (Rechtsform: AG)
- Fokus: **Auftragsforschung** (keine Grundlagenforschung!) und **Industrialisierung** im Bereich Mikro- und Nanotechnologie.
- **Aktionariat** besteht zu 65% aus privaten Unternehmen (Swatch Group, Rolex, Siemens, Ascom und weitere Firmen) und zu 35% aus Beteiligungen der öffentlichen Hand (Kanton Neuenburg, EPFL).
- 5 nach Forschungsbereichen spezialisierte **CSEM-Standorte** in der Schweiz:

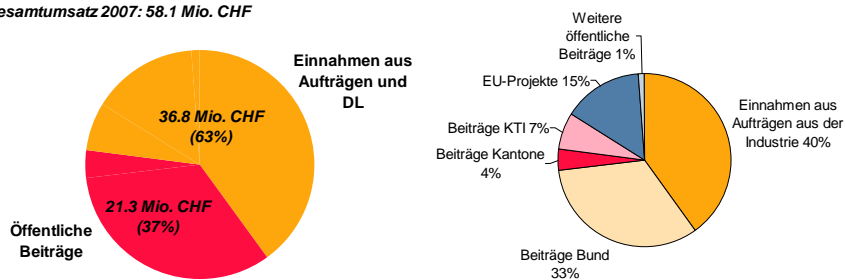


Weitere Expansionspläne, u.a. in Muttenz, Sion und im Tessin

38

CSEM – Finanzierung

Gesamtumsatz 2007: 58.1 Mio. CHF



Quelle: csem.ch, Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

- **Eigenwirtschaftlichkeit von 63%** (öffentliche und private Projekte und Dienstleistungen → Auftragsforschung)
- Zudem Forschungsaufträge in Zusammenarbeit mit der KTII (CSEM als F&E-Partner)
- **Auftragsvolumen:** Zwischen ca. CHF 10'000 und ca. 2 Mio. CHF, durchschnittlich CHF 300'000
- Keine Konkurrenzierung von kommerziellen Anbietern, da **nicht gewinnorientiert**

39

CSEM – Funktionsweise F&E-Projekt



40

Warum ist das CSEM ein attraktiver Partner?

- **Umsetzungsorientierter Ansatz**
 - Know-how in der **Umsetzung und Markteinführung** von Produktentwicklungen (=Industrialisierung)
 - Angestrebter **Return on Investment**: 3-5 Jahren
- **Vernetzung**
 - Hochschulen, europäische WTT-Institute
 - Unternehmen wie Swatch, Rolex, etc. durch traditionell industrielle Verbindungen, vertrauensbasierte Geschäftsbeziehungen
 - Aufbau von **Plattformen / Clusters in den Regionen** (Zusammenspiel Top-Firmen und Zulieferer / KMU)
- **Wissensfundus**
 - Hochqualifiziertes Personal (→ Know-how-Transfer in Produktentwicklung und Start-ups)
 - Innerhalb CSEM **interdisziplinäre Forschungsteams**
- Günstige Beschaffungskosten aufgrund **Technologiesponsorings** durch öffentliche Hand und Private

41

Warum ist das CSEM ein attraktiver Partner?

- **Reach for the Best**
 - Mit hochqualifizierten Forschern und inhaltlichen Spezialisierung zielt das CSEM auf die **naturwissenschaftlich-technische Weltspitze**
- **Regionaler Impact**
 - Seit 1994 Gründung von 25 Start-ups & Spin-offs oftmals durch ehemalige CSEM-Forscher → WTT in die Region
 - Schaffung von mehr als 500 wertschöpfungsintensive Arbeitsstellen

42

Steinbeis-Stiftung



43

BHP
BANKER UND PARTNER AG

Steinbeis-Stiftung – Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

- **WTT zwischen Hochschulen und der Wirtschaft** – immer mit Fokus auf Nutzen für Endkunden (von KMU bis Grosskonzern)
- **Organisation:**
 - Steinbeis-Verbund-Prinzip: Verbund aus ca. 750 Transferzentren, Transfer-Instituten, Beratungszentren, Forschungszentren
 - ca. 5'700 Mitarbeiter (3'400 freie Mitarbeiter, 1'300 Angestellte, 1'000 Professoren) → Pro Steinbeis-Unternehmen durchschnittlich <8 Mitarbeiter
 - Dezentrale Ausrichtung mit zentralen Rahmenbedingungen
- **Finanzierung:**
 - Steinbeis-Stiftung funktioniert nach marktwirtschaftlichen Regeln
 - WTT ist „kostenpflichtig“, da Transfer Mehrwert für Kunden generiert
 - Transferunternehmen werden als Profit-Center geführt
 - Deshalb sind Zuschüsse und Subventionen die Ausnahme → Umsatz wird aus Eigenleistungen generiert
 - Gesamtumsatz 2007: 109 Mio. EUR (davon 95% mit privaten Kunden)

44

BHP
BANKER UND PARTNER AG

Steinbeis-Stiftung – Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

▪ Angebot:

- **Auftragsbezogene Forschung und Entwicklung**, z.B. Produktentwicklung oder Prozessoptimierung
- **Beratung**, z.B. umfassende Unternehmens- und Projektberatungen
- **Aus- und Weiterbildung**, z.B. Workshops, Seminare
- **Analysen und Expertisen**, z.B. Potenzialabschätzung einer Geschäftsidee

▪ Kontaktaufnahme: Möglicher Zugang für ein Schweizer Unternehmen sowohl in der Schweiz, als auch in Deutschland

- Der Kunde wird intern an das entsprechende fachlich passende Transferzentrum weitergeleitet
- Steinbeis-Stiftung ist ein **Netzwerkanbieter**

45

Warum ist die Steinbeis-Stiftung ein attraktiver Partner?

▪ Umsetzungsorientierter Ansatz

- Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Forschungsergebnissen sowie Problemlösungen im Bereich Betriebswirtschaft (= ganzheitliche Lösungen)
→ Angebot umfasst nebst F&E **betriebswirtschaftliches Know-how**

▪ Prinzip des „dezentralen Transferzentrums“

- **Grössere Breitenwirkung** im Vergleich zum CSEM (Fokus auf Spezialisierung)
- Kundennähe in den dezentralen Steinbeis-Unternehmen → bringt u.a. Know-how in ländliche Gebiete
- Unternehmertum innerhalb des Verbunds → Leiter des Transferzentrums ist Unternehmer im Unternehmen Steinbeis

▪ Umfassendes Netzwerk

- Breite interne Vernetzung ermöglicht einfache Verfügbarkeit von Expertenwissen
- Lösungsansätze entstehen oftmals interdisziplinär

46

Beispiele von regionalen Umsetzungen



CSEM Alpnach

INNOZET Grüşch

Steinbeis Transfer AG

47

CSEM Alpnach – Innovationsmotor für die Zentralschweiz

- **Forschungs- und Entwicklungszentrum im Bereich Mikrorobotik** mit ca. 40 Angestellten (im Jahr 2000 eröffnet)
 - **Träger:** Micro Center Central-Switzerland AG → Aktionariat besteht aus 13 regionalen Firmen + Obwaldner Kantonalbank + CSEM
 - **Leistungsauftrag** zwischen MCCS und CSEM
 - Standortkantone OW, NW, LU, ZG, SZ, UR steuern rund 1.6 Mio. CHF jährlich an MCCS bei.
- **Anreiz des CSEM**
 - **60% Eigenwirtschaftlichkeit**, 40% Beiträge aus öffentlicher Hand (Bund, KTI, EU)
 - **Regional Impact:** Seit der Eröffnung über 220 wertschöpfungsintensive neue Arbeitsplätze bei den beteiligten Unternehmen und Start-ups

48

Steinbeis Transfer AG – Netzwerkanbieter für Unternehmen

- Steinbeis Transfer AG in Zürich fungiert als „**Dach**“ der **Schweizer Transferzentren** (in, Brig, Meilen, Winterthur, Zürich)
- Bietet **alle Dienstleistungen** im Steinbeis-Verbund an
- Dienstleistungen können Schweizer Unternehmen aller Branchen, regionale Organisationen und Privatpersonen beanspruchen
- **Ablauf einer Dienstleistung an ein Unternehmen:**
 - Kontaktaufnahme und **Erörterung des individuellen Kundenbedürfnis** (Wo benötigt er Unterstützung?)
 - **Weiterleitung an fachlich passendes Transferzentrum**
 - **F&E:** z.B. an Transferzentrum an FFH Brig
 - **Beratung:** z.B. durch Coach innerhalb der Steinbeis Transfer AG, auch technische oder betriebswirtschaftliche Beratung
 - Finanzierung zu 100% durch den Kunden

49

Steinbeis Transfer AG – Netzwerkanbieter für Unternehmen

- **Anreiz der Steinbeis Transfer AG**
 - **Steinbeis Transfer AG ist Netzwerkanbieter** (Steinbeis-Verbund + weitere internationale Wissensträger)
 - **Zielgruppen** sind breit gestreut (von KMU bis zum Grosskonzern)
 - Nach Abklärung der Bedürfnisse findet eine **gezielte Zuteilung innerhalb des Steinbeis-Verbunds** statt

INNOZET Grüşch – Innovation und Start-up

- **Inkubator für Jungunternehmer**
- **Ansiedlung von Unternehmen** und diese „hegen und pflegen“ (z.B. durch Coaching-DL und Bereitstellung von Infrastruktur)
- Finanziert über Stiftungen und GKB („Sponsoring“). Keine Beiträge der öffentlichen Hand.
- Inhaltlicher Schwerpunkt: **Maschinenbau** (Bezug zu Trumpf AG)

- **Erfolgskriterien des INNOZET:**

- Selektivität bei der Auswahl der Jungunternehmen
- Netzwerk in Wirtschaft und Wissenschaft (u.a. durch Alt-SR U. Gadiant)

- **Anreiz des INNOZET:**

- WTT zwischen Trumpf AG und Jungunternehmen (und nicht Infrastruktur...)
- Trumpf AG ist Know-how-Träger + wichtigster Kunde der Jungunternehmen

51

5. Impulse für industrielle Innovationstätigkeit durch den Regionalmanager

52

Regionalmanager als „Katalysator“ für WTT

Wie können Industriebetriebe aus dem ländlichen Raum an Institutionen wie KTI, CSEM, Steinbeis-Stiftung herangeführt werden?

53

Stossrichtungen für Regionalmanager

Förderung von funktionalen WTT-Plattformen

- Regionale Plattform organisieren, wo sich WTT-Institutionen der regionalen Industrie vorstellen und ihre Leistungen anbieten können
- Erfolgreiche Beispiele der Zusammenarbeit von Industriebetrieben aus Region mit WTT-Institutionen vorstellen
- Bilaterale Kontakte vermitteln zwischen einzelnen Industriebetrieben und
 - WTT-Institutionen
 - Anbietern von Venture Capital

54

Stossrichtungen für Regionalmanager UND Kanton

Verbesserung von „übergeordneten“ Rahmenbedingungen

- Engagement für Verbesserung der kantonalen und regionalen Rahmenbedingungen für Innovation in der Industrie
 - z.B. Hochschulen / Fachhochschulen
 - z.B. Berufsbildung
 - z.B. Ortsplanung

Aufbau von eigenen WTT-Institutionen mit Potenzial zur Cluster-Bildung

- Impulse geben für allfälligen Aufbau einer „regionalen Aussenstelle“ einer WTT-Institution

55

Voraussetzung für erfolgreiche Katalysatorfunktion des Regionalmanagers im Innovationsbereich

- Regionalmanager muss...
 - die Schwerpunkte der Industrie in seiner Region kennen und die technologische Entwicklung verfolgen
 - die für die regionale Industrie relevanten WTT-Institutionen und Venture Capital-Anbieter kennen
 - mit Partnern in der regionalen Industrie persönlichen und vertrauten Kontakt pflegen

Regelr Austausch, WTT-Know-how und vertrauensbildende Massnahmen für Kontakt zur Industrie...

... sind zwar noch kein WTT, jedoch gute Voraussetzungen dazu.

56

Weitere Aktivitäten des Regionalmanagers im Industriebereich

- z.B. regionale Industrie- und Gewerbemesse
 - z.B. Lehrlingswettbewerb
 - z.B. Unternehmerstammtisch
 - z.B. Unternehmerpreise
- Haben höchstens
Stellenwert von
vertrauensbildenden
Massnahmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Strategisches Management von Tourismuskoooperationen im ländlichen Raum

Prof. Dr. Peter Keller, Institut du tourisme, HEC, Universität Lausanne

Das strategische Umfeld des Tourismus verstehen

Das Management von Kooperationen und strategischen Allianzen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, Destinationen und Tourismusregionen. Will man in dieser anspruchsvollen Aufgabe Erfolg haben, muss man das Phänomen Tourismus verstehen. Der Tourismus ist keine Industrie. Der Motor des Tourismus ist der Besucher. Es steht letzterem frei, sein Reiseziel in der ganzen Welt auszuwählen, ohne dabei geografische oder politische Grenzen zu berücksichtigen. Alle grossen und kleinen Unternehmen, die auf einem sehr umstrittenen Markt Nutzen aus dem Tourismuspotential ziehen, müssen die Zusammenarbeit suchen und so das Reiseerlebnis des Besuchers, als Gesamtes, zu etwas Einzigartigem zu machen. Reiseziele sind Traumfabriken. Es braucht aber auch die Zusammenarbeit, um die fragmentierten und kleinräumigen Strukturen der Tourismusregionen wirkungsvoller und wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Möglichkeiten und Grenzen der Tourismuskoooperation auf Ebene des Unternehmens erkennen

Zum Gelingen von Kooperationen gilt es gewisse Regeln der Industriewirtschaft zu beachten. Auf der Ebene des Unternehmens muss man sich immer die Frage stellen, ob man selber produzieren oder auf dem Markt einkaufen will, da Kooperationen mit hohen Transaktionskosten verbunden sind. Eine Kooperation lohnt sich dann, wenn sie Skalenerträge und Verbundvorteile mit sich bringt oder wenn dank ihr die Kosten gesenkt werden können. Ausserdem ist man zur Kooperation gezwungen, um Wissen anzuzapfen, neue Märkte zu erobern oder günstigere Finanzierungen zu erlangen.

Sektorale Kooperationsplattformen nutzen

*Kooperationsbestrebungen müssen der Tatsache Rechnung tragen, dass es Tourismus-Zusammenarbeitsplattformen auf allen Raumordnungsebenen gibt. Im Tourismus findet der Wettbewerb zwischen den Destinationen statt. Die vertikale Zusammenarbeit unter den Tourismusorganisationen, im Rahmen der Destination, ist somit vorrangig für die Unternehmen, die als einzige Wertschöpfung schaffen. Sie können ebenfalls Nutzen ziehen aus Grossvorhaben der Berufsorganisationen und aus zwischenbetrieblichen, zukunftssträchtigen Projekten im Bereich der Produktentwicklung, der Qualitätssicherung sowie der Schaffung von neuen, durch das Bundesprogramm *innotour* unterstützten Strukturen.*

Zur Nutzung von regionalen, endogenen Tourismuswachstumspotentialen zusammenarbeiten

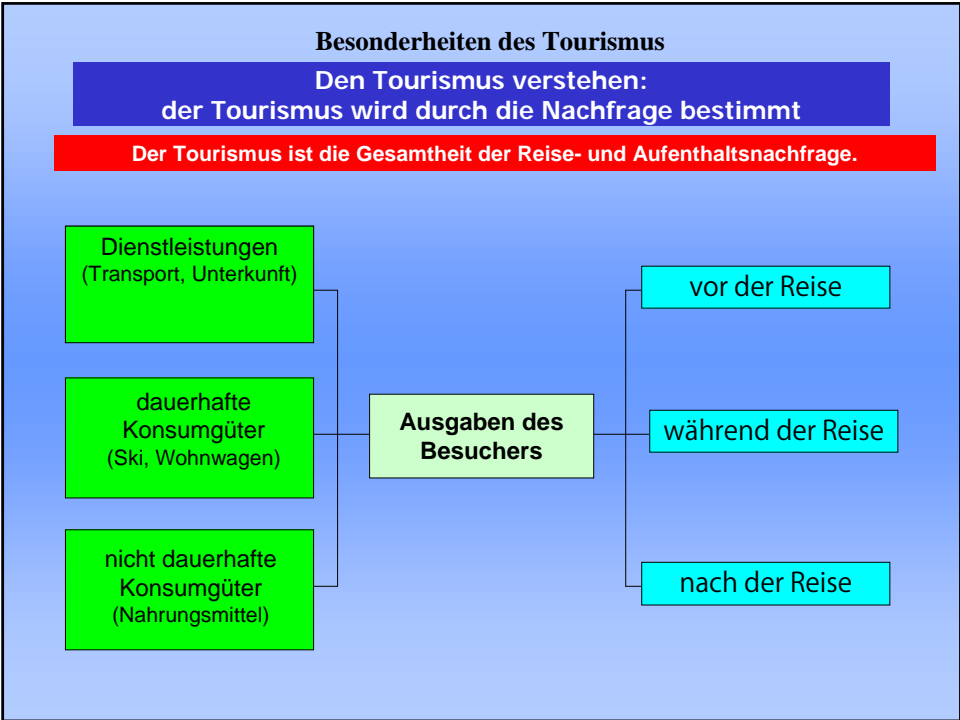
Schweizer Regionen sind wahrhafte Tourismusmarketing-Parks, die Besucher anziehen. Dies bedingt gezielte Kommunikation, Investitionen in einzigartige Vorzeigeprodukte, die Nutzung der endogenen Ressourcen in Abstützung auf Kompetenzen aus anderen Sektoren, aber auch Strukturverbesserungen. Der Tourismus konzertiert sich je länger je mehr auf die besten Standorte, was die Regionen dazu zwingt, ihre Tourismusinvestitionen auf zukunftssträchtige Bereiche zu konzentrieren. Neue, direkte Investitionen aus dem Ausland zeigen, dass in der Schweiz das Potential des Tourismus intakt geblieben ist. Dessen Nutzung bedingt eine enge, intersektorale Zusammenarbeit im Rahmen von bestehenden Wirtschaftsklustern. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise zeigt, dass sich der Binnentourismus gegenüber der Konjunktur besser standhält.

Strategisches Management der Kooperation im Bereich des Tourismus

Prof. Peter Keller
Institut du tourisme, HEC, Universität Lausanne

Das strategische Umfeld der Tourismuskoooperation verstehen

- Die Besonderheiten des Tourismus
- Die Notwendigkeit der Kooperation
- Die Kooperation im Innovationsprozess

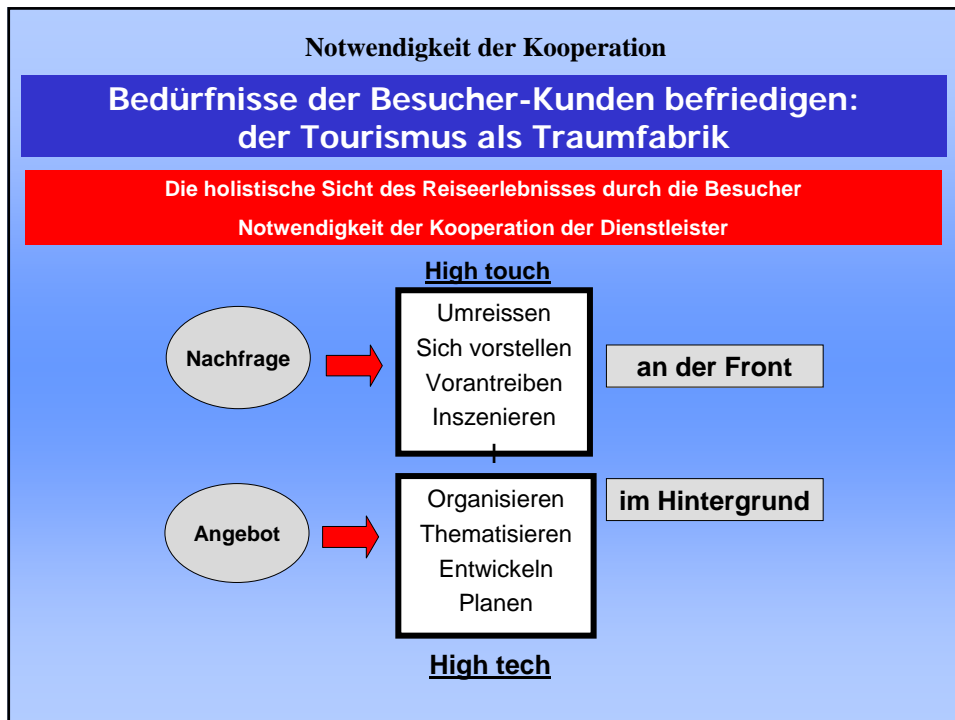


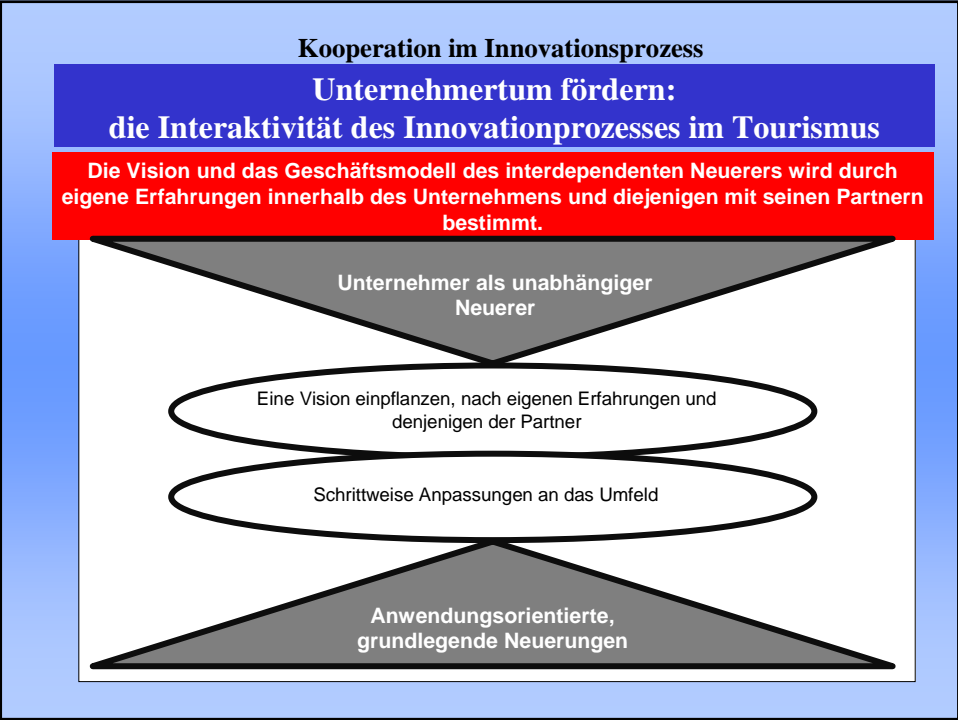
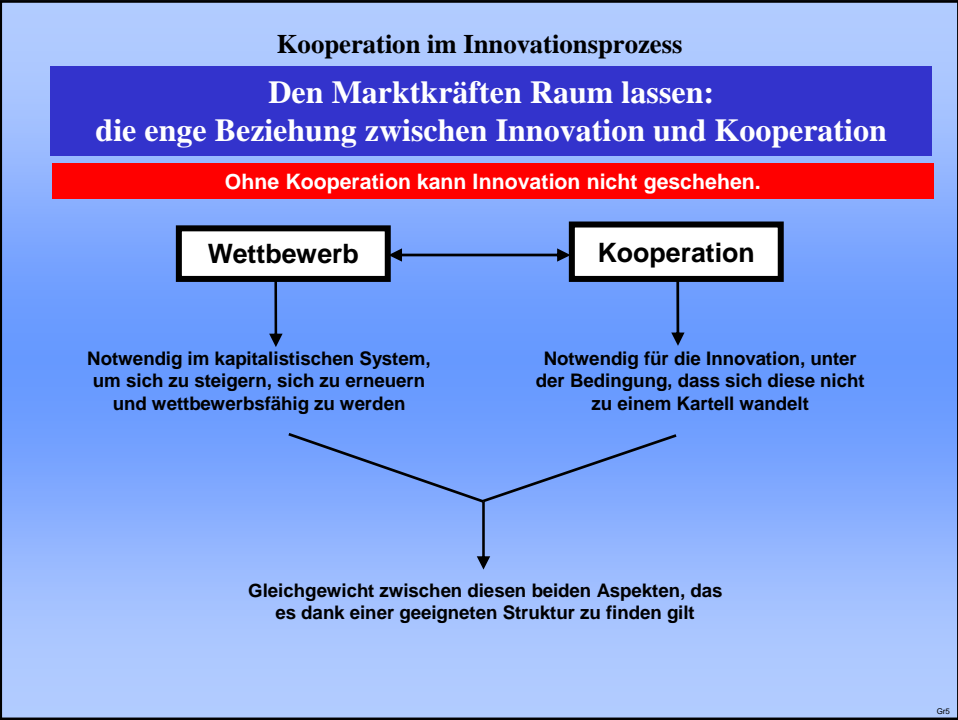
Besonderheiten des Tourismus

**Das Angebot analysieren:
der Tourismus ist keine Industrie**

Ein heterogenes, für den Besucher produziertes Ganzes von grossen und kleinen Unternehmen.

Merkmale	Reise- und Tourismusindustrie (Outgoing)	KMU's im Reisezielgebiet (Incoming)
touristische Funktionen	Organisation Information Transport	Empfang Gastfreundschaft Freizeit
an den Tourismus gebundene Industrie	Reisebüros Fluggesellschaften Andere	Unterkunft Verpflegung Seilbahnen Andere
Corporate Organisation	Konzentration von grossen Unternehmen	KMU Kooperation





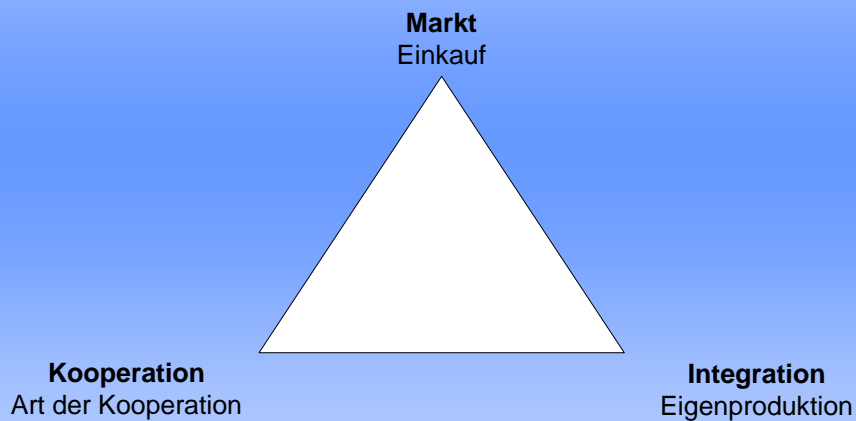
Möglichkeiten und Grenzen der Tourismuskoooperation erkennen

- Der strategische Entscheid der Kooperation
- Skalenerträge und Verbundvorteile
- Die Lernkurve

Der strategische Entscheid der Kooperation

Selber machen, auf dem Markt einkaufen oder kooperieren: die Koordinierungsmechanismen des Marktes

Selber Herstellen oder auf dem Markt einkaufen sind oft effizienter und billiger.



Skalenerträge und Verbundvorteile

Kooperieren wenn es sich lohnt: wirksamere Herstellung und effizientere Organisation

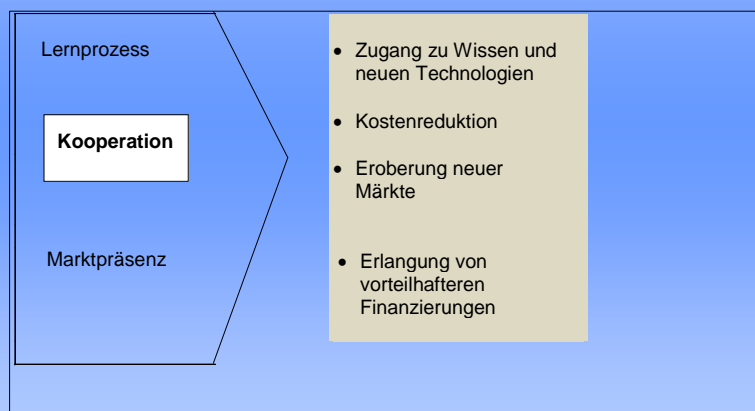
Selber Herstellen oder der Einkauf auf dem Markt ist oft effizienter und billiger.

Kooperationspotentiale	Art der Kooperation
a) wirksamere Produktion	Beispiele:
- Skalenerträge	<i>Unternehmen desselben Sektors mit ähnlichen Produkten</i> - Personalpool - gemeinsame Einkäufe
- Verbundvorteile	<i>Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren oder Produktionsstufen, Einkäufer und Zulieferer</i> - Verkehrsvereine - Verteilersystem
b) effizientere Organisation	Beispiele:
- Transaktionskosten	<i>Kooperation zur Reduktion der Organisationskosten</i> - Teilnahme an Messen - Qualitätssicherung

Kooperationspotential

Von den Vorteilen der Kooperation profitieren: Kostenreduktion und bessere Marktpräsenz

Der Zugang zu Wissen und Ressourcen, Lernprozesse und die Marktpräsenz zwingen die KMU zu kooperieren.



Sektorale Formen der Kooperation

- Die sektoralen Kooperationsplattformen
- Die Kooperation im Rahmen der Destination
- Die vertikale Kooperation zwischen Berufsorganisationen
- Die zwischenbetriebliche horizontale Kooperation

Sektorale Kooperationsplattformen

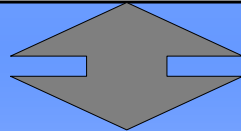
Bestehenden Kooperationsplattformen Rechnung tragen: Interaktion «bottom-up» und «top down»

Das Unternehmen ist von der Destination abhängig.

Kooperationen in bezug auf die Destination

Das Unternehmen ist von der Destination abhängig.

Der Wettbewerb im Tourismus findet vor allem zwischen den Destinationen statt.



Zwischenbetriebliche Kooperationen

Der Mehrwert wird im Unternehmen geschaffen.

Das Unternehmen entscheidet, ob es kooperieren will.

Kooperation im Rahmen der Destination

Im Rahmen der Destination kooperieren: Schaffung eines Wettbewerbsvorteils für die Destination

Gezielte Kooperationen verbessern die Marktpositionierung einer Destination.

Produkte Industrien	Schweiz-Wallis-Martigny			
Transport				
Hotels				
Restaurants				
Casinos				
Sport				
usw.				

**Horizontale
Kooperation**
vom Tourismus
abhängige
Industrien

Vertikale Kooperation
Verkehrsverein

Kooperation im Rahmen der Destination

Anerkannte und berühmte Destinationen markieren: die Promotion von Destinationen

Durch Tourismusorganisationen zur Verfügung gestellte Leistungen nutzen.

Switzerland.
get natural.



Kooperation im Rahmen der Destination

An den Vermarktungsbemühungen einer Destination teilhaben Kooperationsmodell im Marketing von Suisse Tourisme

Durch Tourismusorganisationen zur Verfügung gestellte Leistungen nutzen.

Destination

Regionen

Transport

Unterkunft

Programme für Basis-Marketing (Basisaufgabe)

- Zugang zum internationalen Markt
- Marktstudien
- Präsenz in internationalen Medien
- Vertriebskanäle
- Präsenz auf Internet
- Kundeninformation
- Marke Schweiz
- Label Schweiz

Die vertikale Kooperation zwischen Berufsorganisationen

Grosse, vereinigende Projekte mit vertikaler Kooperation nutzen: Bemühungen zur Erneuerung des Schweizer Tourismus

Eine Zahl von nennenswerten Projekten in der Schweiz dank der Unterstützung des Bundes und seines Programms „Innotour“

Kooperations- plattformen

Suisse Tourisme
Berufsverbände



Produkte
Schweizer Fahrradwege

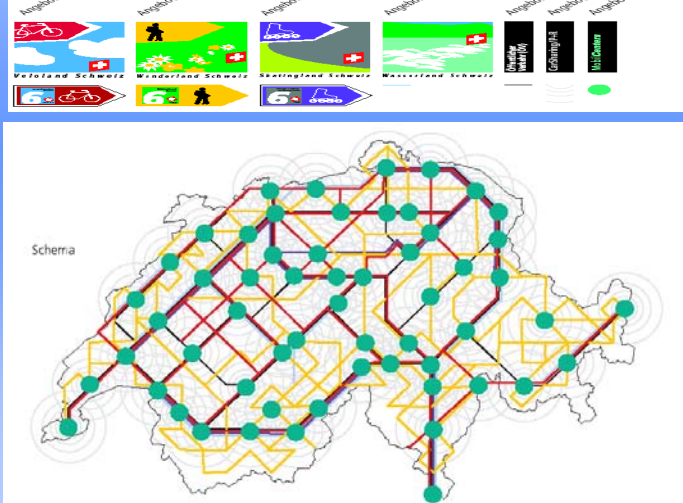
Qualität
Schweizer Qualitätslabel

Vertrieb
Switzerland Travel Center

Die vertikale Kooperation zwischen Berufsorganisationen

Beteiligung an grossen Projekten mit vertikaler Kooperation: SuisseMobile als Public-Private Partnership

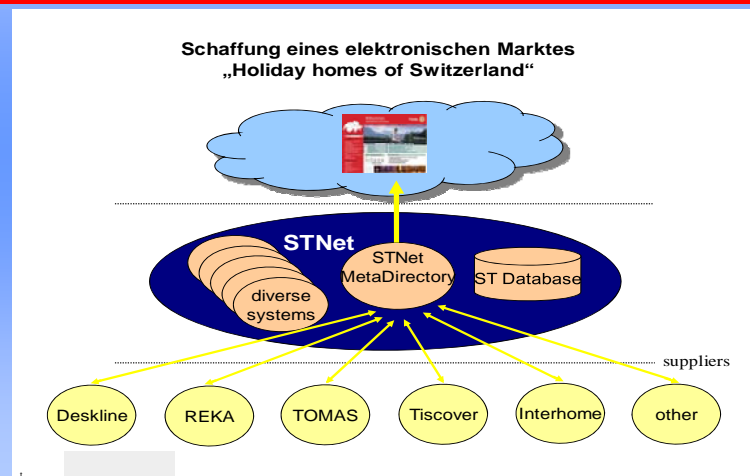
Eine Zahl von nennenswerten Projekten in der Schweiz dank der Unterstützung des Bundes und seines Programms „Innotour“.



Die zwischenbetriebliche horizontale Kooperation

Ein zwischenbetriebliches Projekt mit horizontaler Kooperation mit fester Hand leiten: «Leadership»

Die Offensive in bezug auf Ferienwohnungen und das neue öffentliche Portal erringen einen grossen Markterfolg mit 60% Internet-Reservierungen.



Zwischenbetriebliche horizontale Kooperation

Die Partner eines zwischenbetrieblichen Projekts mit horizontaler Kooperation in den Bann schlagen: «Win-Win Situation»

Das "Swiss Travel System" ist ein Vorzeigeprodukt des Schweizer Tourismus auf dem internationalen Markt, welches dank einer grosszügigen Verteilung der Einnahmen funktioniert.



Kooperation zur Nutzung von endogenen Wachstumspotentialen

- Die Vorteile der Besucherattraktivität
- Investieren in neu entdeckte, wegweisende Marktlücken
- Die Leistungsfähigkeit der Strukturen
- Der Beitrag des Tourismus an die Regionalentwicklung

**Besucher anziehen:
die Schweizer Regionen als «Marketing-Park »**

Die grosse Anzahl und die Bedeutung der Attraktionen geben Anlass zur Schaffung von neuen Tourismusprodukten in den meisten Bergregionen und Städten.

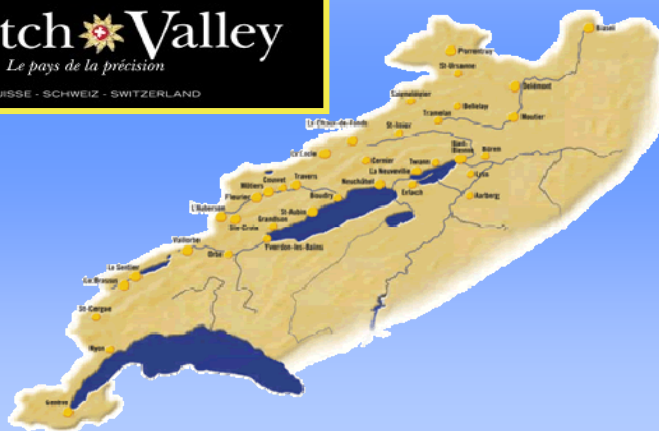


«Switzerland, Home of Mountains©»

Besucher anziehen

**Regionale Stärken kommunizieren:
Themenwege, um das touristische Interesse zu wecken**

Es ist möglich eine neue Positionierung einer Region auszuarbeiten.



In neu entdeckte Marktlücken investieren

Wegweisende Produkte entwickeln: Neuartige Symbiose zwischen Landwirtschaft und Tourismus

Das Familienferiendorf von Urnäsch AR stellt eine neuartige Kooperationsform dar
zwischen Berglandwirtschaft und Familientourismus im Voralpenraum

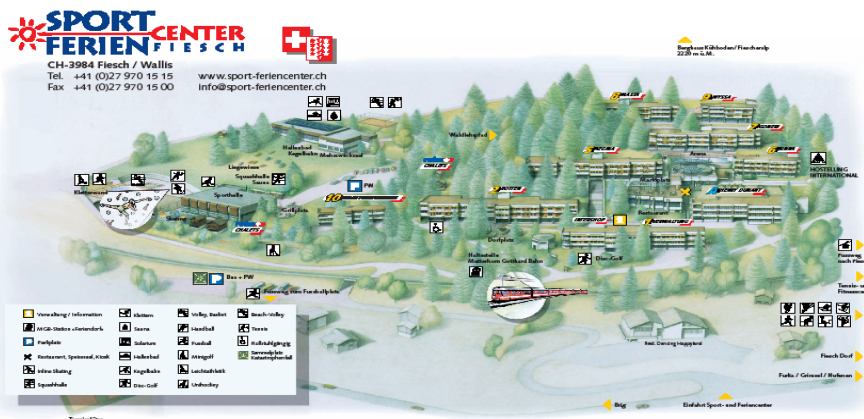
Die Attraktion für Besucher

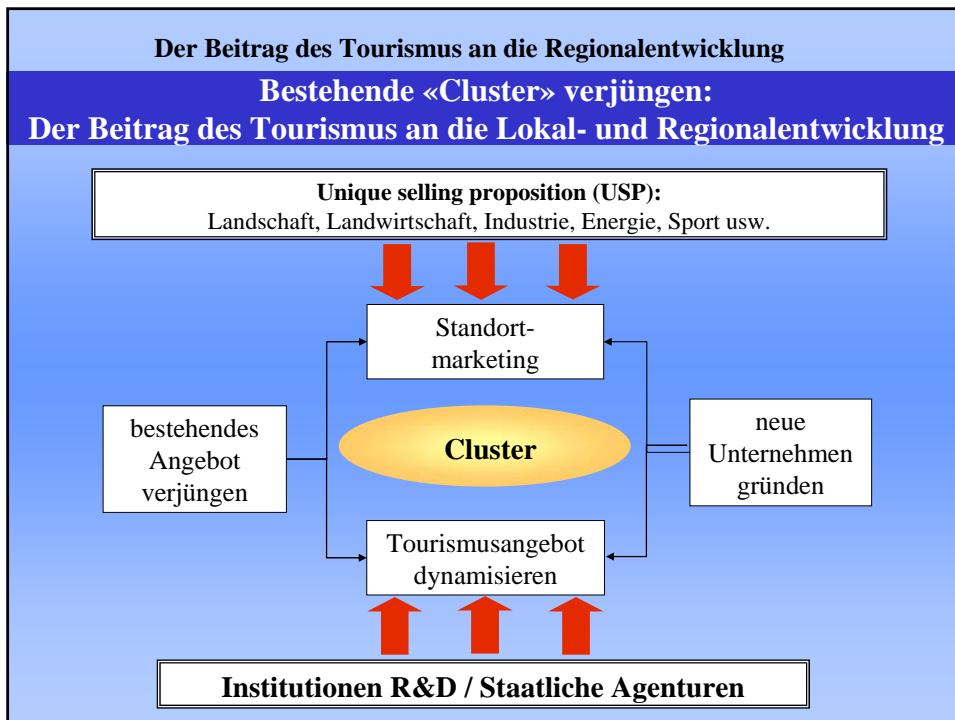
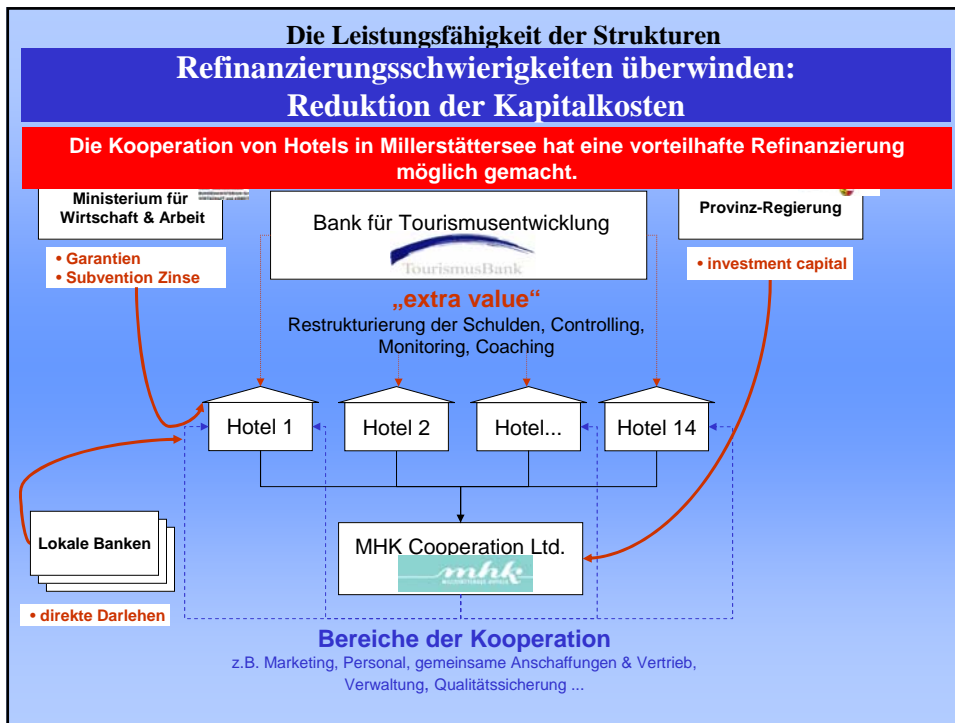


In neu entdeckte Marktlücken investieren

Wegweisende Produkte entwickeln: Städtisches Sportzentrum in den Bergen

Das Zentrum ist eine Einnahmequelle für die Gomser Wirtschaft.





Der Beitrag des Tourismus an die Regionalentwicklung

**Sich des Wettbewerbs im Umfeld bewusst sein:
starke Tendenz zur Konzentration auf die besten Standorte**

**Es gibt einen starken Zwang Neuerungen einzuführen und sich auf die Entwicklung von
einzigartigen Attraktionen zu beschränken.**



Der Beitrag des Tourismus an die Regionalentwicklung

**Das bestehende Angebot besser nutzen:
noch nicht genutztes Wachstumspotential**

**Die starke ausländische Nachfrage nach Investitionsmöglichkeiten in den Schweizer
Tourismus ist ein Zeichen seiner Gesundheit.**

Jahr 2006	Sterne	Auslastung der Zimmer	Auslastung der Betten
	*	50.1%	35.3%
	**	45.6%	38.0%
	***	49.2%	42.0%
	****	55.5%	46.6%
	*****	53.8%	45.8%
	besondere Kategorien	35.1%	29.4%
	keine Angaben	28.3%	22.8%
Mittelwerte		45.4%	37.1%

Das Management von Clustern

Christoph Beer, Cluster-Manager des tcbe.ch – ICT Cluster Bern

Cluster in Bern

In der Region Bern sind zurzeit vier Cluster-Organisationen aktiv. Dies sind der Medical Cluster (175 Mitglieder), der Präzisionscluster (85 Mitglieder), der Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern-Espace Mittelland (580 Mitglieder) und der tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland (200 Mitglieder). Das Management dieser Cluster erfolgt durch die innoBE AG. In der innoBE sind die Bereiche Gründer-Support, Innovations-Support für bestehende Firmen und Cluster-Management zusammengefasst. Dadurch können die Synergien beim Kontakt mit den Firmen optimal genutzt und die Zusammenarbeit zwischen den Clustern aktiv gefördert werden.

Cluster-Management am Beispiel des tcbe.ch

Der tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland baut einerseits auf einem „natürlichen Cluster“ (Wirtschaftsgeographie) und andererseits auf der Cluster-Politik des Kantons Bern (seit 1997) auf. Die Cluster-Organisation tcbe.ch wurde am 13. Dezember 1996 gegründet und besitzt die Rechtsform eines Vereins. Der tcbe.ch ist ein Zusammenschluss von Firmen, Ausbildungsinstitutionen und lokalen Behörden mit dem Ziel, den ICT Sektor in unserer Region zu stärken.

Der tcbe.ch hat rund 200 Mitglieder aus fünf Kantonen. Dies sind sowohl Wirtschaftsvertreter (Anwender und Anbieter von ICT Leistungen), Wissenschaft / Bildung (Hochschulen, Berufsschulen, usw.) und Behörden. Die Cluster-Organisation wird strategisch durch den Vorstand gesteuert und durch die Geschäftsstelle unter der Leitung von Christoph Beer gemanagt. Sowohl bei der Besetzung des Vorstandes als auch bei der Finanzierung handelt es sich um ein Public Private Partnership.

Der tcbe.ch ist in den folgenden Themenbereichen aktiv:

- Networking
- Internationalisierung
- Wissens- und Technologietransfer
- Aus- und Weiterbildung
- Organisation der Arbeitswelt
- Erfahrungsaustausch
- Inter- / Cross-Clustering
- Standort-Promotion
- Kompetenzzentrum RFID

Fazit

Erfolgsfaktoren für das Cluster-Management sind: Cluster-Organisationen basieren auf natürlichen Clustern; aktive PPP-Modelle; gute Verankerung in der Wirtschaft, Wissenschaft und bei den Behörden; Sharing von Ressourcen und Nutzung von Synergien bei der Zusammenarbeit mehrerer Cluster.

Das Cluster-Management ist eine Teamaufgabe, jedoch wird das Team durch einen starken Leader geführt. Die „10 Golden Rules for Cluster-Management“ geben klare Hinweise, welche Faktoren erfüllt sein sollten. Der folgende Leitsatz begleitet erfolgreiches Cluster-Management:

Cluster-Management is a passion and not a profession!



Agenda



Situation in Bern

tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland

Mögliche Erfolgsfaktoren

Clusters in Bern



Medical Cluster (175)

Präzisionscluster (85)

Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern-Espace Mittelland (580)

tcbe.ch-ICT Cluster Bern, Switzerland (200)

Aktive Cluster Politik seit 1997, erste Cluster-Organisation
seit 1996, Grundlage Wirtschaftsförderungsgesetz

Seite 3

Gemeinsames Verständnis „Cluster Vision Bern“



Die Cluster promoten das **Interclustering / Cross-Clustering**, die sektorübergreifende Zusammenarbeit, aktiv.

Dieser Effort integriert sowohl die **Partnernetzwerke** in unserer Region und der gesamten Schweiz

als auch **Cluster und Netzwerke** mit ergänzendem Know How oder anderen geographischen Ausprägungen all over the world.

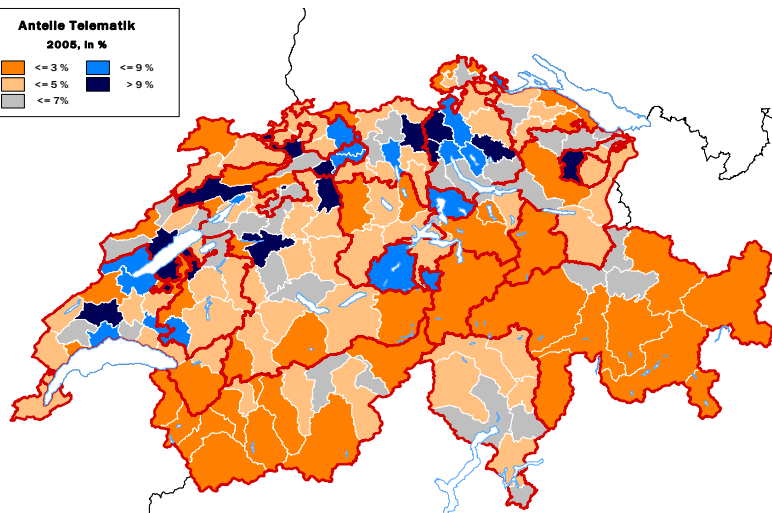
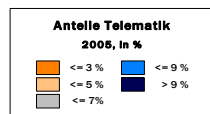
Seite 4

Cluster-Management am Beispiel
tcbe.ch- ICT Cluster Bern, Switzerland



Seite 5

Anteil der ICT am BIP



Seite 6

Ein natürlicher ICT-Cluster wird durch eine Cluster- Organisation unterstützt

Facts tcbe.ch - ICT Cluster Bern, Switzerland

Gegründet: 13.12.1996

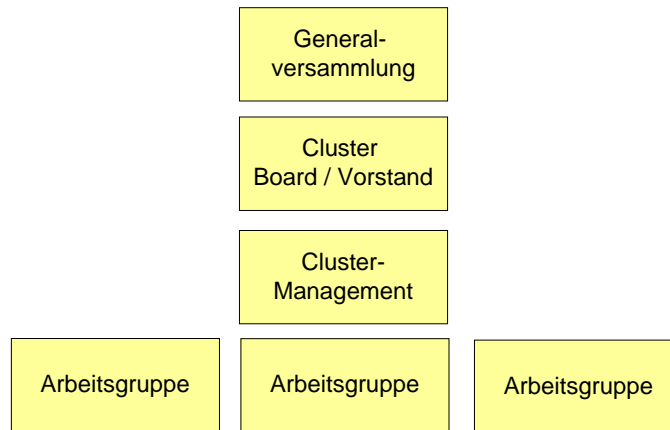
Der tcbe.ch ist ein nicht kommerzieller Verein (Artikel 60 (ZGB)).

Ziel:

Der ICT Cluster Bern ist ein Zusammenschluss von Firmen, Ausbildungsinstitutionen und lokalen Behörden mit dem Ziel, den ICT Sektor in unserer Region zu stärken

200 **Mitglieder:** Firmen (Anbieter und Anwender), Behörden, Aus- und Weiterbildung, ICT-Organisationen

Organisation



Public Private Partnership

Der tcbe.ch lebt die Form des **PPP** (Public Private Partnership)

Dies wird abgebildet im **Vorstand / Board**

und bei der **Finanzierung**

Themenbereiche



OdA / Lehrmeistervereinigung
Aus- und Weiterbildung
Info Society Days / Telematiktage
Erfahrungsaustausch
Netzwerk
Inter- / Crossclustering
Internationalisierung
Standort-Promotion

Seite 11

Internationalisierung



Der tcbe.ch hat einen Internationalisierungssupport für seine Mitglieder implementiert. Dieser beinhaltet die folgenden drei Key-Elemente:

- Wirtschaftsexkursionen
- Aufbau eines internationalen ICT-Netzwerkes
- Initiierung von internationalen Gemeinschaftsprojekten

Seite 12

Wirtschaftsexkursionen



2005 nach NRW. Die Exkursion beinhaltete sowohl den Besuch der Clusterkonferenz in Recklinghausen als auch Firmenbesuche.

2006 besuchten 15 Mitglieder East of England und London

2007 organisierte der Cluster einen Besuch in Tampere (NOKIA-Cluster) und Helsinki, Finnland

2008 besuchten 33 Personen Ludwigsburg und Stuttgart unter dem Fokus Medien und Virtual Dimension

2009 wird der tcbe.ch die Softwareschmiede Hagenberg (PPP) und die Region Linz (Kulturhauptstadt) besuchen

Seite 13

Ludwigsburg und Tampere



Internationale Netzwerke und Gemeinschaftsprojekte



Der tcbe.ch unterstützt seine Mitglieder sowohl in lokalen als auch in nationalen und internationalen Netzwerken.

Der tcbe.ch war Mitglied im EU-Projekt NICE (Networking ICT Clusters in Europe), welches Teil der Europe INNOVA Initiative ist.

Winner of European Cluster Manager Award 2008.

Seite 15

Project Goals NICE



NICE aims at

... boosting innovations in the ICT sector by bringing together actors from prosperous clusters to collaborate, exchange experience and expertise

... obtaining new knowledge on innovations in the ICT sector and the clusters, success factors and barriers

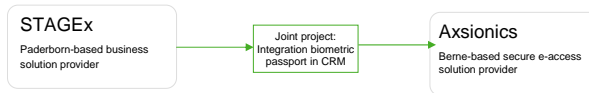
... establishing joint projects on entrepreneurial level and supporting knowledge transfer

... initiating a long-standing network of ICT clusters in Europe

Seite 16

Resultat NICE

Case : STAGEx - Axsionics



Object of Cooperation	STAGEx delivers web-based databases to support and realize several business cases with it. To get a secure access, the application needs a fast, practicable and for the customers payable access scenario with a maximum of secure. On the other side, Axsionics needed a business application with this functionality, to present their customers the advantages of such a biometric passport system .
Type of cooperation	Development
Cooperation Intensity	Joint project and own efforts: „high“
State of cooperation	Fully working
Position in the value network	Business applications, customized software
Cooperation's value proposition	Highly interesting for the customers, to get a secure access to our web-based solution
Bottlenecks & Pitfalls	None
Outcomes	Yes. In terms of the INQUIRE- projects of STAGEx with the axsionics internetpassports
Future perspectives	We will continue and transmit the cooperation in further business fields and business applications.

Case : STAGEx - InnoBE



Object of Cooperation	Delivery and implementation of a CRM solution
Type of cooperation	Implementing a web-based system, to support the special business cases of innoBE.
Cooperation Intensity	Joint corporation and own efforts: „high“
State of cooperation	Fully working
Position in the value network	Business applications, customized software
Cooperation's value proposition	Highly interesting for innoBE, to get a secure access to their business data via a web-based solution.
Bottlenecks & Pitfalls	None
Outcomes	- -
Future perspectives	The system should be connect with a web-based project management system, realized also with the axsionics internetpassport.

Case : STAGEx – Several partners



Schweizer Jugend Forscht	Starting a business project, based on the Axionics and STAGEx applications
Stadt Thun	Still discussing a business project.
Bosshart Consulting	Signing a cooperation contract on 03.09.2008, to support the partner, getting a better access to the German / Swiss business market.
Enlight-it GmbH	We tried to realize a business scenario, but it doesn't works.
Schlechten und Partner AG	We are just discussing about a business partnership
Blue Line Consulting	We are just discussing about a business partnership
Beyond Dessert	We tried to realize a business scenario, but it doesn't works.
Keller Informatik	First contacts
Sibox	First contacts
Early bird media AG	First contacts
Netrics hosting / Comvation	Discussing about hosting partnership

Seite 19

RFIDnet Bern GmbH

Neutrales Kompetenzzentrum zum Thema RFID, gegründet am 5. Mai 2008

Organisiert und gegründet als PPP

Besitzer: 50% Berner Fachhochschule; 50% tcbe.ch

CEO: David Gürlet / Vorsitzender GL: Christoph Beer

www.RFIDnet.ch

Seite 20

Dienstleistungen der RFIDnet Bern GmbH



Schweizer Entrypoint für alle RFID-Fragen

Tel. 111 für alle RFID-Fragen

Neutrale Beratung für alle RFID-Märket & Applikationen

RFID-Potential & Readiness Workshop (1 Tag)

RFID LateAfternoon Events

Competence Day

Education and Training in Masterstudiengängen und als
Weiterbildung

Herstellerneutrale 2nd Opinions

Feasibility Studies / Piloten / Proof-of-Concepts

Schnittstelle zu Fachhochschulen und Universitäten

Seite 21

Netzwerk



Regional Economic
Development
Agency's

Innovation
Support

Clusters

Berne Economic
Development
Network

Founder Center

Knowledge &
Technology
Transfer

Endorsement
cooperative

Seite 22

Mögliche Erfolgsfaktoren



Seite 23

innoBE AG - start



Die innoBE AG ist der Partner für Personen, welche eine eigene Firma gründen wollen.

Zwei Bereiche:

- Infrastruktur (Incubator)
- Services / Jungunternehmerberatung

Seite 24

Die **innoBE AG** ist Ihr Partner für Innovation

Innovations-Management:

- Innovationsstrategie
- Kunden- und "lead user" Befragungen
- Kreativitäts-Workshops, Ideengenerierung

Wissens- und Technologietransfer:

- Partnersuche sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft
- Identifizierung von Technologien
- Support während der Projektumsetzung
- Zugang zu den Netzwerken von lokal bis international

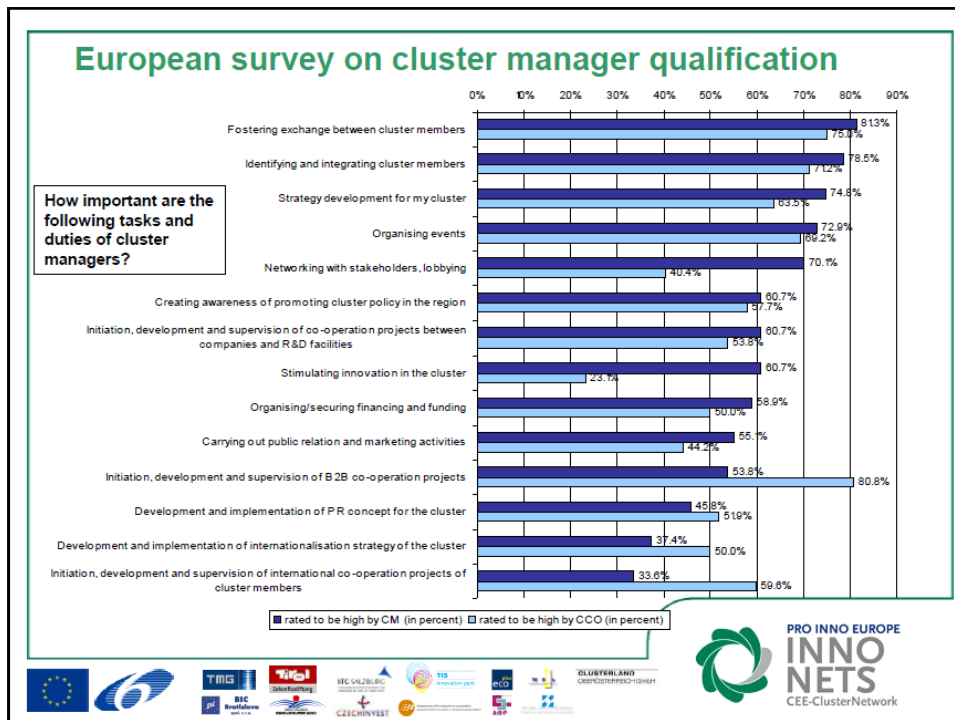
innoBE AG ist Ihr Partner für Cluster-Management

Management der folgenden Cluster:

- tcbe.ch - ICT Cluster Bern
- Medical Cluster, MC
- Wirtschaftsberatungs-Cluster, WBCB
- Zentrum für Umwelttechnologie, ZUT

Dienstleistungen

- Cluster und Projekt-Management
- Durchführen von Veranstaltungen
- Cross-Clustering
- Internationalisierung
- NRP – Neue Regionalpolitik
- Gemeinschaftsprojekte / EU-Projekte



Mögliche Erfolgsfaktoren



„Natürliche Cluster“ sind die Basis für die Cluster-Organisationen

PPP-Modell und Leadership

Verankerung in der Wirtschaft,
gute Partnerschaft mit Wissenschaft und Behörden

One voice to stakeholders and government

Internationalisierung

Kurze Wege und dadurch schnelle Kommunikation

Mögliche Erfolgsfaktoren

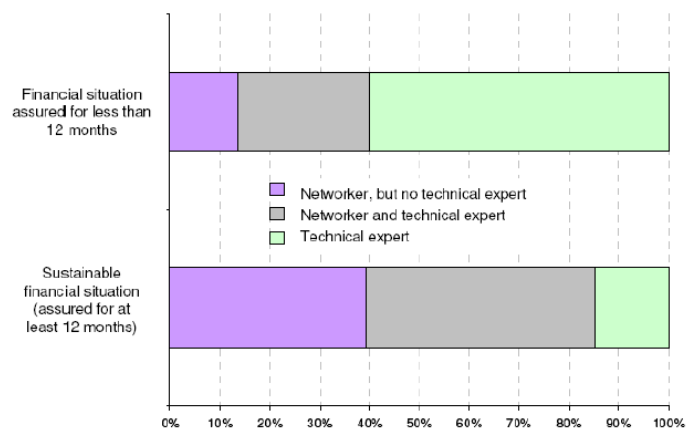
Gemeinsame Plattform für Cluster-Management

- Ressourcensharing, Erfahrungsaustausch
- Wiederverwenden von Tools
- Abklärungen

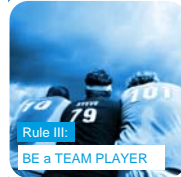
Individuelles Cluster-Management beibehalten

Cluster-Management ist eine Team-Aufgabe

Success Factor III: Cluster Manager Skills



10 golden Rules for Cluster- Management (by Judith Terstriep)



*People not concepts make
the difference!*



Seite 31

Cluster-Management is a passion
and not a profession

Seite 32

Contact



tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland
Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern
innobe AG

Christoph Beer

Cluster-Manager, Manager
Phone: +41 31 335 62 54
Mobile: +41 79 608 18 13
Christoph.Beer@innobe.ch

Organisation im Dreieck „Hierarchie-Kooperation-Netzwerk“

Stefan Bauer-Wolf (ÖAR Regionalberatung GmbH, bauer-wolf@oear.at, www.oear.at)

Regionalentwicklungsprojekte sollen klar strukturiert und professionell verwaltet, kooperativ und unter Einbeziehung einer möglichst breiten Trägerschaft umgesetzt werden. Dagegen ist nichts zu sagen, außer das diese Ansprüche zu jeder Menge Verwirrungen führen können: Wieviel an klar formalisierter Organisation braucht denn ein Kooperationsprojekt? Gibt es ein zuviel an Organisation? Wenn immer alle einbezogen wurden, wozu braucht es schon wieder ein neues Netzwerk? Wann ist meine Kooperation eigentlich ein Netzwerk? ...

Wir behaupten: Es macht einen Unterschied, ob man eine Organisation, eine Kooperation oder ein Netzwerk gestalten will!

Und: Organisation, Kooperation und Netzwerk können zusammenspielen – wenn man sie gezielt gestaltet. Ohne ein klares Verständnis über die drei Begriffe fällt dies jedoch schwer:

- Organisationen sind zweckgerichtete soziale Systeme mit klaren Grenzen (wer ist Teil der Organisation, wer nicht?) und formalisierten Abläufen und Entscheidungsprozessen. Hierarchie - und sei sie noch so flach - erleichtert und ermöglicht Entscheidungen.
- Kooperationen sind ebenfalls zweckgerichtete soziale Systeme mit dem bedeutenden Unterschied sogenannter „partieller Kopplung“, d.h. die kooperierenden Individuen bzw. Organisationen sind zur selben Zeit der Kooperation und ihren eigenen Interessen verpflichtet. Im Unterschied zu Organisationen können wichtige Entscheidungen damit immer nur durch Aushandlungsprozesse getroffen werden, die mitunter hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Mitglieder stellen. Paradoxerweise wird dabei die Nicht-Formalisierung von Entscheidungsprozessen in einigen Fällen zum wesentlichen Erfolgsfaktor.
- Soziale Netzwerke bestehen aus Beziehungsmöglichkeiten. Wie Myzele bilden sie weitverzweigte und weitgehend unsichtbare Beziehungsgeflechte. Als „soziale Infrastruktur“ ermöglichen sie rasch konkrete Kontaktaufnahme zwischen Individuen bzw. Organisationen und ermöglichen damit Kooperation (um beim Vergleich zu bleiben: die hoffentlich genießbaren Pilze).

Nimmt man diese Begriffsverständnisse ernst, so wird der Unterschied in der Gestaltung eines offenen Netzwerks als „Möglichkeitsraum“, einer konkreten Kooperation mit notwendig unmittelbaren Ergebnissen für deren Mitglieder und einer mit eindeutigen Entscheidungsregeln formalisierten Organisation klar. Verwechslungen führen schnell zu Frustration und Misserfolgen, zu schnell werden etwa in Kooperationen die Interessen und damit das Engagement der Mitglieder durch zu starke Formalisierung oder zu unkonkretes „Networking“ aufs Spiel gesetzt.

Ein scheinbares Paradox zum Schluss: In der Praxis ist die Unterscheidung gerade deshalb wichtig, da in erfolgreichen Regionalentwicklungsprojekten Organisationen, Kooperationen und Netzwerke meist zusammen wirken. Ein effizient organisiertes Clustermanagement stärkt das Beziehungspotenzial einer Branche und unterstützt konkrete, sichtbare Kooperationen. Wie in Kooperationen so gilt auch hier: Erst der Unterschied macht das Zusammenspiel sinnvoll!

Organisation im Dreieck Hierarchie – Kooperation - Netzwerke

formation regiosuisse - 12. März 2009

Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer

Dipl.Ing. MSc.

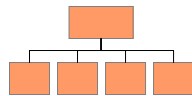
bauer-wolf@oear.at

www.oear.at

**Impulse für
dynamische Entwicklung**

Organisation?

Organisation



- Organisationen sind soziale Systeme
 - ✓ definierte Grenze/Mitgliedschaft
 - ✓ definierte Beziehungen nach innen und außen
 - ✓ beobachtbare Handlungsmuster
- Organisationen verfügen über Regeln, Koordination, Arbeitsteilung
- Organisationen sind zweckorientiert
- Organisationen sind beständig

Kooperation?

- Kooperationen sind soziale Systeme
 - ✓ definierte Grenze/Mitgliedschaft
 - ✓ definierte Beziehungen nach innen und außen
 - ✓ beobachtbare Handlungsmuster
- mit definierten Mitgliedern/Mitgliedsorganisationen
- mit zweck-, nutzen- und stärkenorientierung
- bei „partieller Kopplung“,
d.h. Eigenständigkeit der Mitglieder bleibt gewahrt



Kooperation



Hohe Anforderungen

Kooperationsfähigkeit

- Vertrauen
- Transparenz
- Verbindlichkeit
- Konfliktfreundlichkeit
- Lösungsorientierung
- Kommunikationsfreudigkeit

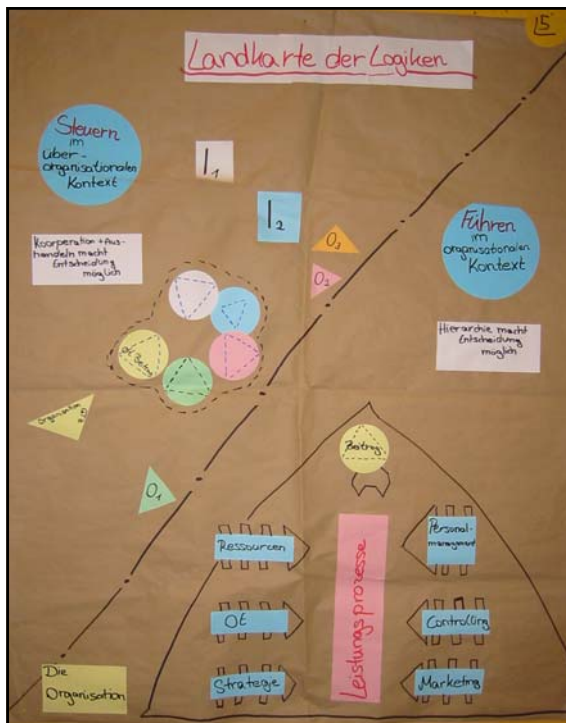
Kooperationsmanagement – 4 Aufgaben

- Partnerwahl und Zielfindung
- Aufgaben- und Ressourcenteilung
- Spielregeln
- Selbstbeobachtung



Kooperation





„Landkarte der Logiken“ (© gtz)



Kooperation unterschiedlicher „gesellschaftliche Teilsysteme“



- unterschiedliche „Systemlogiken“
- unterschiedliche „Leitdifferenzen“
- unterschiedliche Wahrnehmungen
- unterschiedliche Interessen
- unterschiedliche Positionen
-



Systemlogiken in der Regionalentwicklung

© Wolf Huber, 2007

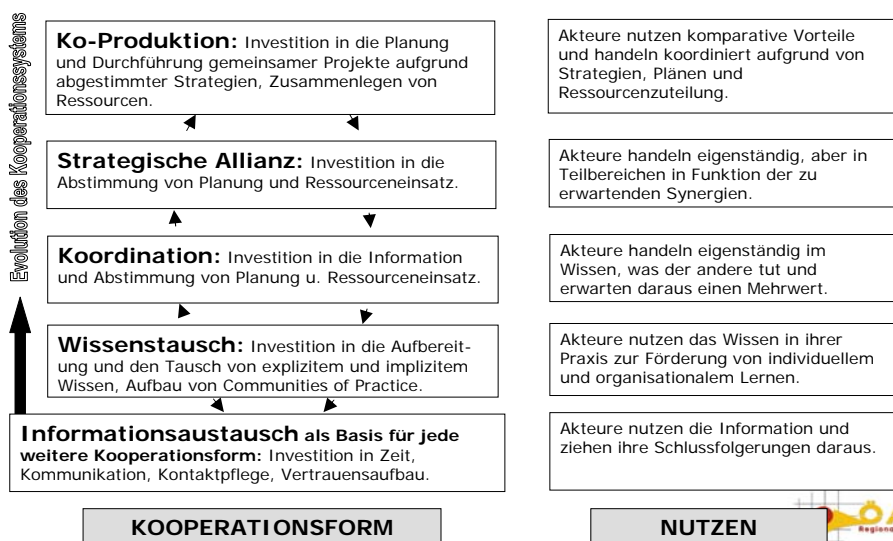
	Wollen ...	Wollen nicht	Ignorieren oft ...
Politik: EU-Kommission Mitgliedsstaaten Regionen	Kurzfristige mediale Präsenz; Ziele als Vision; Geldzusagen als Erfolg (auch als Preis für Kompromisse); sichtbare Projekte, Flexibilität	Unpopuläre Entscheidungen mittragen (z.B. für andere zahlen); Regeln als Einschränkung der eigenen Mittelverwendung	Realisierbarkeit von Maßnahmen, Wirkungen, Zeitbedarf von Maßnahmen und Wirkungen, Regeln für Funktionieren
Bürokratien (Strategen, Administratoren, Controller) EK und national	Fondsmittel und Macht über Mittelverwendung, Stabile Regeln, Zielindikatoren als formalen Prüfmaßstab	Vorschriften durch andere, Änderung der Regeln, Sonderwünsche von Klienten, Mehrarbeit für Berichte und Monitoring	Politische Sichtbarkeit, Sinn von Maßnahmen, Längerfristige Wirkungen, Verständlichkeit der Regeln für Klienten
Projekträger	Schnelles Geld für eigene Zwecke	Verwaltungsaufwand, inhaltliche Vorgaben	Öffentliche Rechtfertigung der Inanspruchnahme von öffentlichen Mitteln
Experten	Öffentliche Aufträge, fachliche Reputation	Über den Tellerrand des eigenen Fachgebiets schauen	Komplexität von Politik und admin. Umsetzung von Politikempfehlungen, zeitliche Restriktionen

Quelle: Wolf Huber, Österreichisches Bundeskanzleramt, Abt. IV/4, Vortrag „Top-down und/oder bottom-up?“, Admont 2007

formation regionalisat. 12/03/2009



Kooperationsformen



Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH, dargestellt in GTZ „Capacity WORKS“

formation regionalisat. 12/03/2009



Kooperationsformen

Wie leicht lassen sich die Partner koordinieren? (17)

→ Vereinbarkeit v. Werten u. Kulturen
 → Bereitschaft, ein „einiges Koopsystem“ zu gestalten
 → Gefühl der Gemeinsamkeit
 → Symmetrie der Beziehung

○		

Wie stark ist der Wunsch nach Partnerschaft?
 (gibt es überzeugende Gründe?)

→ Effizienz
 → Präzision der Leistungen
 → Bessere Integration
 → Mehr Stabilität

3 Stufen von Kooperation

0... keine Kooperation, sondern „normale (Geschäfts)Beziehung“ (16)

I... Koordination mit eng begrenztem Rahmen
 ad hoc, gegenseitige Information, begrenzte, punktuelle Kommunikation, niedrige Toleranz gegenüber negativen Ergebnissen

II... Kooperation mit mehreren Aktivitäten
 regelmäßig, gemeinsame Planung, gemeinsame Messgrößen, teilweise Kommunikation, Bereitschaft, sich für Erfolg des Partners einzusetzen

III... Partnerschaft mit umfassendem Verständnis
 systematisch (geplant und ad hoc), Fokus auf Beziehung, systematische Kommunikation, regelmäßige beidseitige Information, hohe Toleranz gegenüber (kurzfristigen) negativen Ergebnissen

Netzwerk?

Netzwerk



- Netzwerke verbinden Menschen/Organisationen mit gleichem Basisinteresse durch Beziehungsmöglichkeiten, die durch konkrete Anlässe aktiviert und genutzt werden.
- Netzwerke sind soziale Infrastrukturen
- mit fließendem Übergang zwischen innen und außen
- Netzwerke ermöglichen Kooperationen
- Netzwerke sind offen und unverbindlich



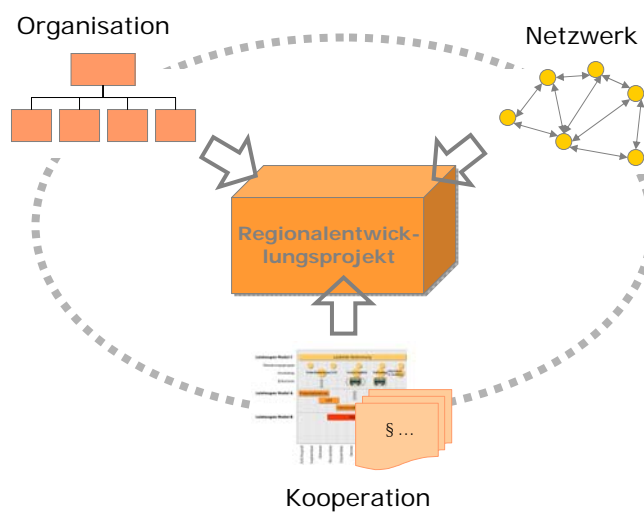
In der Praxis: klar definiert ...

Organisation	... dauerhafte, zweckorientierte soziale Systeme
Kooperation	... Nutzenorientierte, operative Verbindungen sozialer Systeme
Netzwerke	... soziale Infrastruktur, Möglichkeitsraum

formation regionalesse - 12/03/2009



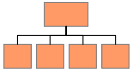


... und eine Frage der Perspektive



formation regionalesse - 12/03/2009



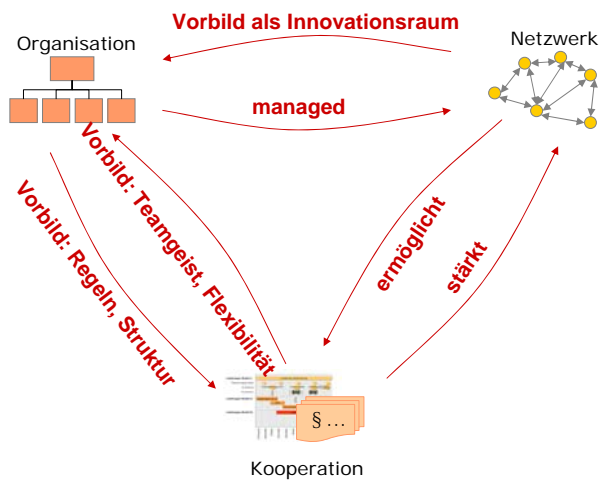
Beispiel: Cluster als ...

<p>Organisation</p> 	<p>Fokus: Clustermanagement und dessen Dienstleistungsstrukturen und –prozesse</p>
<p>Kooperation</p> 	<p>Fokus: Kooperationserfolge der Clustermitgliedsunternehmen</p>
<p>Netzwerk</p> 	<p>Fokus: Beziehungskapital und Kooperationsfähigkeit aufbauen</p>

formation regiosuisse, 12/03/2009



Organisation, Kooperation und Netzwerk nutzen einander:



formation regiosuisse, 12/03/2009





Bauer-Wolf, Payer, Scheer (Hg. 2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Springer: Wien, New York.

ISBN 978-3-211-73126-0

