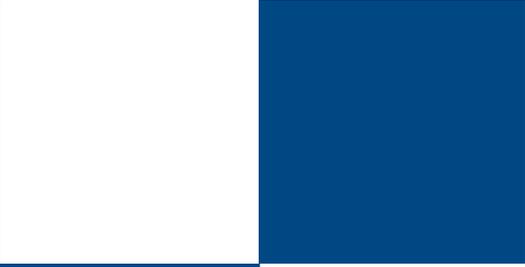


Neue Strategien in der Regionalentwicklung



Spannende Vielfalt.

Unsere gemeinsame Perspektive als Regionenmarke



Unternehmertum und Regionalmanagement - ein unterschätztes Team?!

Dreiländerdialog Regionalmanagement 2013

Impressum



Herausgeber:

neuland+

Tourismus-, Standort-, Regionalentwicklung GmbH & Co. KG
Esbach 6
D-88326 Aulendorf

in Kooperation mit

Regionalmanagement Österreich (www.rm-austria.at)
regiosuisse - Netzwerkstelle Regionalentwicklung (www.regiosuisse.ch)
Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (www.netzwerk-laendlicher-raum.de)
Regionen im Dialog e.V. (www.regionen-im-dialog.de)
Kompetenznetzwerk Regionalmanagement Bayern Regional (www.bayernregional.org)

Autor: Josef Bühler

Layout: Iris Herrmann

Bildnachweis Titel: Bodensee Standort Marketing GmbH

Euregia-Verlag, Esbach 6, 88326 Aulendorf, Telefax: 07525 91045

E-Mail: info@euregia.de

Heft 2 / ISBN 978-3-939361-04-6

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit der Texte haben einige Autorinnen und Autoren auf die Verwendung von beidgeschlechtlichen Ausdrücken verzichtet. Wir bitten die Leserinnen und Leser um Verständnis.

Inhalt

Vorwort	5
1 Hinterfragung: Regionalmanagement und Unternehmen	6
2 Forschungsergebnisse	9
2.1 Regional Governance: Wie Unternehmen für eine aktive Beteiligung an der Regionalentwicklung gewonnen werden können?	9
2.2 Möglichkeiten und Potenziale: Welche Erfahrungen mit der Beteiligung von Unternehmen liegen in der ländlichen Entwicklung vor?	14
3 Regionale Strategien	19
3.1 Oberösterreich 2020 - Regionale Partnerschaft für Bildung, Arbeit und Wirtschaft	19
3.2 Produktentwicklung und Vermarktung: Mit Unternehmensnetzen die Naturpark-Region steuern und in Wert setzen	22
4 Wissensbörse Gute Praxis	26
4.1 Jugend und Wirtschaft: Unternehmen entdecken in Niederösterreich-Mitte	26
4.2 Textilland Ostschweiz: Vom Cluster zur industriekulturellen Erlebniswelt	28
4.3 Creative Industries in Nieder-Österreich	30
4.4 Überlebensstrategien im rauen Meer: witus – genossenschaftliches Unternehmensnetzwerk Tourismus-Wirtschaft	32
4.5 Corporate Regional Responsibility: Duderstadt 2020 – unternehmerisches Engagement zur Gestaltung von Stadt und Region	34
4.6 Regio-Tech GmbH: Regionale Dienstleistungen und Wertschöpfung	36
4.7 Standortinitiative SüdWestPfalz: Unternehmertum und Regionalentwicklung	38
4.8 Südwestfalen: Region Building mit der Regionale 2013	40
4.9 Automotive Netzwerk Pongau	42
5 Entwicklungsschübe Regionalmanagement	43
5.1 ... aus Sicht der Praxis: Fokus Innovationsförderung	43
5.2 ... aus Sicht eines Netzwerkes: Fokus Zukunft	46
5.3 ... aus Sicht eines Netzwerkes: Fokus Kompetenzaufbau	48
5.4 ... aus Sicht der Wissenschaft: Fokus Organisationsentwicklung	54

Regionalmanagement

»eine Erfolgsbilanz am Ende einer Periode«

Berufsbild und Qualitätsstandards

Aufgaben heute (und morgen)

Kompetenzen/Fach- und Schlüsselkompetenzen

Qualitätsstandards und -kriterien

Vergütung von Regionalmanagern

Regionalmanagement von Unternehmen

Organisationsentwicklung

»Programmunabhängige Modelle und Finanzierung«

Regionale Steuerungsstrukturen optimieren

Neue Finanzierungsstrategien (Regionalbudgets etc)

Vorwort

Der zum zweiten Mal stattfindende »Dreiländerdialog Regionalmanagement – eine länderübergreifende Wissensbörse« - am 17. - 18. Juni 2013, in Lindau/Bodensee, stand unter dem Motto »Unternehmertum und Regionalmanagement. Ein unterschätztes Team«. Eingeladen dazu hatten die Regionalmanagement-Netzwerke Regionalmanagement Österreich regiosuisse - Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume, Regionen im Dialog e.V. und das Kompetenznetzwerk Regionalmanagement Bayern Regional.

Nach dem Paradigmenwechsel in den letzten Jahren sind bzw. werden die Unternehmen die »neue« Zielgruppe der Regionalpolitik. Die Regionalpolitik in der EU wie der Schweiz stellen Ziele wie regionale Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation immer stärker in den Vordergrund. Die infrastrukturorientierte Ausgleichsorientierung in der Regionalentwicklung tritt damit zunehmend in den Hintergrund. Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sind ohne die regionale Wirtschaft nicht möglich. Unternehmen werden damit zu den zentralen Adressaten dieser Regionalpolitik, so Dr. Kristina Zumbusch, Uni St. Gallen, auf dem Dreiländerdialog Regionalmanagement.

Damit stellen sich Fragen wie: Ist das Regionalmanagement für diese Prozesse das richtige Instrument? Wenn ja, welche Leistungen kann es übernehmen und wie muss es aufgestellt sein, damit es als kompetenter Partner von Seiten der Unternehmen angesehen wird? Was leistet Regionalmanagement bereits in diesem Feld? Welche Erfahrungen werden in diesen Projekten gemacht?

Der Startpunkt dieser Broschüre bildet eine Infragestellung der Leistungskraft der Regionalmanagements bezüglich neuer Aufgabenstellungen im unternehmensnahen Bereich bevor im Kapitel 2 Ergebnisse von Studien aus Deutschland und der Schweiz bezüglich der Beteiligung von Unternehmen in der Regionalentwicklung zusammengefasst werden. Die aktuelle Praxis greifen die Kapitel 3 und 4 mit »Regionalen Strategieansätzen« und mit »guten Praxisbeispielen« auf, die in einer Wissensbörse auf der Tagung großen Anklang fanden.

Welche Entwicklungsschübe des Regionalmanagements aus Sicht der Praxis, der nationalen Netzwerke und der Wissenschaft notwendig sind, thematisiert das Schlusskapitel.

1 Hinterfragung: Regionalmanagement und Unternehmen

von Sebastian Grna und Lea Mank

Der fachliche Austausch über Ländergrenzen hinweg ist Kern des Dreiländerdialogs Regionalmanagement. Dieser kann anregend und zielführend umgesetzt werden, wenn anerkannt wird, dass die Regionalmanagements in den verschiedenen Ländern und Regionen nicht einheitlich organisiert sind. Die Praxis in den Ländern und Regionen weisen vielfältige regional angepasste Formen auf. Unterschiede im nationalen Vergleich werden auch hinsichtlich der Hauptkundengruppe offengelegt. So konzentrieren sich viele Regionalmanagements in Österreich und Deutschland auf die Beratung von kommunalen und privaten Projekten, inklusive deren Koordinierung und Vernetzung. In der Schweiz ist das Regionalmanagement wesentlich stärker mit Belangen der Raumordnung sowie der Wirtschaftsförderung – sprich der Zielgruppe Unternehmen – verzahnt.

Inwieweit die aktuellen Regionalmanagements der mit dem Paradigmenwechsel verbundenen neuen Aufgabenstellung gerecht werden und mehr unternehmensbezogene Dienstleistungen umsetzen können, wurde während der Tagung »Dreiländerdialog Regionalmanagement« im Dialog mit zwei wirtschaftsnahen Vertretern diskutiert

Dominik Schweizer von Credit Suisse in Zürich vertrat die Sicht der Wirtschaft. Er sieht den fehlenden Bekanntheitsgrad, die geringen Effekte für den Arbeitsmarkt sowie den begrenzten Spielraum, auf die Bedürfnisse der Unternehmen einzugehen, als Schwachpunkte für den Dialog und die Zusammenarbeit des Regionalmanagements mit dem Unternehmertum an. Er vermutet eine partielle Überforderung des Regionalmanagements hinsichtlich der Anforderungen der neuen Regionalpolitik der Schweiz. Deren Ziele bis 2023 seien es, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, die dezentrale Besiedelung beizubehalten und regionale Disparitäten zu beseitigen. Zur Erreichung dieser Ziele soll das Regionalmanagement Unternehmertum aktiv beteiligen und fördern: Neues Unternehmerpotenzial soll gefunden und entwickelt, bestehende Unternehmen gecoacht und gestärkt und Politik und Standortfaktoren aktiv kommuniziert werden. So soll das Regionalmanagement und das Unternehmertum Hand in Hand gehen und die Wettbewerbsfähigkeit der Region unterstützen.

Thesen von Dominik Schweizer:

- ✓ *Bürokratie hält Unternehmen ab: Regionalmanagement ist ohne Einfluss auf bürokratische Vorgaben und hat dabei eine begrenzte Schnittstellenfunktion.*
- ✓ *Projekte schaffen kaum Jobs: max. über Infrastrukturprojekte werden Rahmenbedingungen für künftige Beschäftigungseffekte geschaffen.*
- ✓ *Regionalmanagement - noch nie davon gehört: versteckt im Logofriedhof der Programme (ELER, EFRE, Land, Bund, Initiative) - ohne gutes Eigenmarketing.*

Mag. Hans Schönegger, ein ehemaliger Regionalmanager in Osttirol/Österreich bzw. Programmverantwortlicher für die Regionalpolitik auf Landesebene und heutiger Vorstandsvorsitzender der Standortentwicklungsgesellschaft des Landes Kärnten vertritt die Meinung, dass das Regionalmanagement aufgrund der strukturellen Rahmenbedingungen für die neue Aufgabenstellung der Zusammenarbeit mit dem Unternehmertum nicht gerüstet ist. Es fehlen dem Regionalmanagement die personellen und finanziellen Ressourcen und eine langfristige strukturelle Absicherung. Regionalmanagements sollen nicht aus Programmmitteln sondern förderphasenübergreifend aus nationalen Mittel finanziert werden. Angesichts dieser Ausgangslage stellte Schönegger in Frage, ob das Regionalmanagement nicht schon genug Aufgaben habe und nicht auch noch Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse in der Wirtschaft begleiten müsse. Die Regionalpolitik laufe Gefahr, dass immer mehr intermediäre Organisationen sich am Runden Tisch tummeln, aber nicht die Unternehmer.

Thesen von Mag. Hans Schönegger:

- | |
|---|
| ✓ <i>Die Umsetzung von Förderprogramm ihm Rahmen regionaler Projekte ist zentrale Aufgabe des Regionalmanagements.</i> |
| ✓ <i>Projekte schaffen kaum Jobs: max. über Infrastrukturprojekte werden Rahmenbedingungen für künftige Beschäftigungseffekte geschaffen.</i> |
| ✓ <i>Regionalmanagements, die keine förderphaseübergreifende – also kontinuierliche – finanzielle Absicherung haben, besitzen nur geringe Chancen auf erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen.</i> |

Die letzte These spiegelte sich »zufällig« auch auf der Tagung. Alle vorgestellten Projekte mit Unternehmen haben einen (Regionalmanagement-)Träger, der über die Förderphase hinaus als Gebietskörperschaft, als interkommunale oder regionale Standort- oder Wirtschaftsförderungsorganisation, als regional finanzierte Entwicklungsagentur oder als Naturparkträger abgesichert ist.

Drei konsensfähige Anliegen erbrachte die Diskussion der Kongressteilnehmer/innen:

- *Regionalmanagements müssen sich noch stärker als eine Schnittstelle zwischen Verwaltungseinrichtungen und Unternehmertum verstehen und darstellen. Sie sollen bei Projektförderungen bürokratische Anforderungen handhabbar machen bzw. Lobbying betreiben. Gelingt dies nicht, erschwert dies die Zusammenarbeit mit Unternehmen und führt sowohl auf Seite der Verwaltung wie der Unternehmen zu Unmut.*

- *Die Zusammenarbeit mit den Unternehmen wird den Bottom-up-Ansatz stärken und in seiner Bedeutung ausbauen. Nur über diesen Weg und die damit verbundenen geeigneten Formen der Beteiligung (Netzwerke, Cluster, Standortmarketingprojekte etc.) können die spezifischen Bedürfnisse in den Regionen identifiziert und gemeinsam Antworten gefunden werden.*
- *Eine bessere und verständlichere Außendarstellung des Regionalmanagements ist dringender denn je. Ein hoher Bekanntheitsgrad bei den Zielgruppen, ein stringenteres Eigenmarketing sowie die Generierung einer USP (Unique selling proposition) gehören zum künftigen Standard.*

2 Forschungsergebnisse

2.1 Regional Governance: Wie Unternehmen für eine aktive Beteiligung an der Regionalentwicklung gewonnen werden können?

von Dr. Kristina Zumbusch¹

Eine aktive Beteiligung von Unternehmen an der Regionalentwicklung ist wichtig

In den vergangenen Jahrzehnten war in vielen Ländern Europas eine Veränderung in den regionalpolitischen Ansätzen zu beobachten. Der Förderfokus verschob sich von (Infra-)Strukturen und Ausgleichsorientierung hin zu Innovation und Wachstum (Koschatzky et al. 2010). In der Schweiz vollzog sich dieser Paradigmenwechsel mit der Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP), die Anfang 2008 in Kraft trat (Schweizerischer Bundesrat 2007). Ziel der NRP ist die Förderung der Berggebiete, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen als Wirtschaftsstandorte. Dafür wurden die vorherigen Instrumente der Regionalpolitik (Investitionshilfe für Berggebiete, Regio Plus usw.) zusammengeführt. Während die frühere Regionalpolitik – trotz etlicher innovativer Elemente – stark die Kohäsionsaspekte und den Erhalt der Lebensgrundlagen im Berggebiet in den Vordergrund stellte (Bieger et al. 2004), legt die NRP den Schwerpunkt klar auf einen wirtschaftlichen Wachstumsansatz. Die (exportorientierte) Wertschöpfung, die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen sollen gesteigert und damit ein Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen geleistet werden.

Die Umsetzungsverantwortung für entsprechende regionale Projekte obliegt den Kantonen. Diese formulieren auf Basis des Mehrjahresprogramms des Bundes (2008-2015) vierjährige Umsetzungsprogramme, in denen sie ihre Strategien für die kantonale Nutzung der NRP definieren. In welchem Rahmen und unter welchen Bedingungen privatwirtschaftliche Initiative an der NRP stattfindet, wird dementsprechend von den kantonalen Auslegungen der Bundesvorgaben, insbesondere hinsichtlich der zentralen Förderkriterien der »Überbetrieblichkeit« und der »Vorwettbewerblichkeit«, geprägt.

Insgesamt gilt, dass sich in Folge der Neuorientierung der Regionalpolitik in der Schweiz - sowie in den anderen Ländern - auch deren eigentliche Adressatengruppe änderte: Waren es in der Vergangenheit primär öffentliche Institutionen, stehen heute Unternehmen im Fokus. Nur durch diese können auch in den ländlichen Räumen wirtschaftliche Aktivitäten ausgelöst werden, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sind ohne die regionale Wirtschaft nicht möglich. Unternehmen bilden demnach die »neue« Zielgruppe der Regionalpolitik.

Stolpersteine und Herausforderungen einer Unternehmensbeteiligung

Ein derartiger Wechsel in der Zielgruppe bringt beachtliche Herausforderungen mit sich. Schließlich hat die NRP den Anspruch, nicht nur thematisch unternehmensnah aufgestellt zu sein, sondern in enger Zusammenarbeit und gemeinsam mit Unternehmen ihre

¹ Der nachfolgende Beitrag beruht auf einer Studie zur privatwirtschaftlichen Initiative im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) in der Schweiz. Diese wurde von der Autorin (IMP-HSG) gemeinsam mit Vertretern der Université de Neuchâtel (GRET-UNINE) im Auftrag des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) von Mai 2010 bis Mai 2011 erarbeitet (Crevoisier et al. 2011). Die Studie (inkl. Zusammenfassung und Praxisleitfaden) kann auf der Homepage von regionsuisse (www.regionsuisse.ch) heruntergeladen werden.

regionalen Ziele zu erreichen. Die empirischen Befunde zu den ersten Jahren der NRP-Umsetzung zeigten allerdings, dass privatwirtschaftliche Akteure nur zu einem sehr kleinen Teil direkt an den regionalwirtschaftlichen Projekten partizipierten. Die Einbindung erwies sich als schwierig, da Unternehmen und Regionen gemäß unterschiedlicher Rationalitäten handeln und funktionieren (Scherer/Zumbusch 2013). Ihre Prozesse und Abläufe folgen anderen Zielsetzungen, Kriterien und Normen. Spezifische Rationalitäten prägen die jeweiligen Wahrnehmungen und damit Entscheidungen, die sich unter anderem auf die Nutzenbewertung von regionalen Projekten sowie auf die Wahl erfolgsversprechender Vorgehensweisen beziehen.

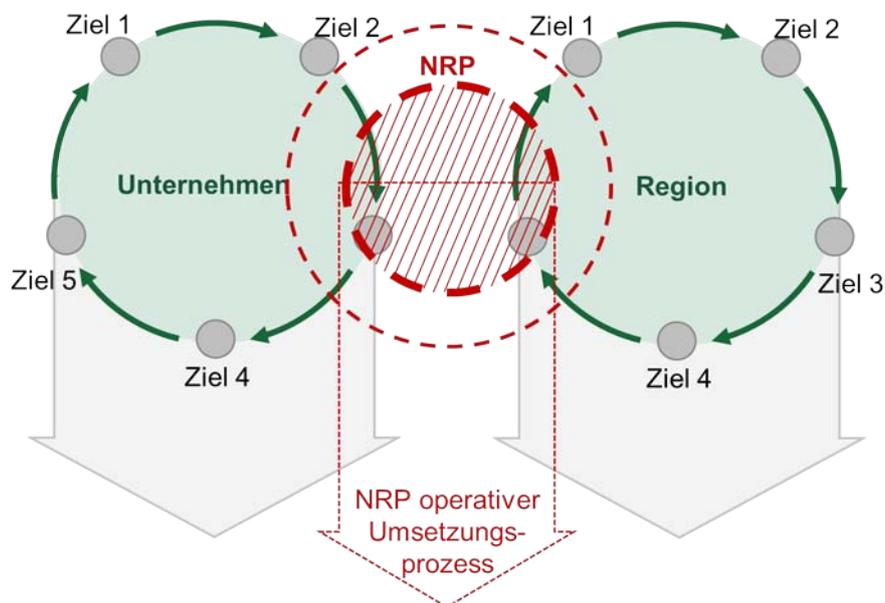


Abb. 1: Regionalentwicklungsprojekte als Brücke zwischen verschiedenen Rationalitäten
Quelle: Crevoisier et al. 2011.

Unternehmen verfügen zudem über andere Handlungsbedingungen und -restriktionen als regionale Akteure. Dementsprechend nimmt auch die Frage ihrer Kapazitäten großen Einfluss, inwieweit sie sich für die Region(alentwicklung) engagieren. Gleichzeitig zeigen sie in Abhängigkeit von ihrem spezifischen Portfolio unterschiedliche (räumliche) Orientierungen und Netzwerke. Der Stellenwert der Region kann hierbei stark variieren, Informationen und Wissen über regionale Belange können fehlen. Auch entsprechende Kontaktpersonen oder Förderstellen sind nicht immer bekannt und vertraut. Hinzu kommt, dass nicht alle Unternehmen gleichermaßen offen für kooperative Ansätze sind. Doch nicht allein das Förderkriterium der Überbetrieblichkeit kann Unternehmen abschrecken: Unternehmen stehen bürokratischen Anforderungen der Förderverfahren generell skeptisch gegenüber und nehmen manchmal schon allein aus diesem Grund von öffentlich geförderten Projekten Abstand.

Formen der Unternehmensbeteiligung in der Regionalentwicklung

Eine aktive Beteiligung von Unternehmen an der Regionalentwicklung kann (quantitativ wie qualitativ) vielerlei Formen aufweisen. Im Prinzip kann sie im Rahmen der (i) Formulierung der Regionalpolitik, (ii) Umsetzung der Regionalpolitik (inhaltliche Eigenleistungen, Projektkofinanzierung, Sponsoring etc.) oder (iii) Nutzung der Regionalpolitik erfolgen, mit jeweils unterschiedlichsten Ausprägungen. Welche Unternehmensbeteiligung letztendlich gewünscht und sinnvoll ist, sollte bewusst geklärt werden.

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

→

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

Abb. 2: Formen der aktuellen sowie der angestrebten Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten.

Quelle: Crevoisier et al. 2011.

Anmerkung: Je dunkler die Felder der Matrix, desto grösser die Anzahl der entsprechenden Projekte (- ohne Gewichtung nach den investierten Projektmitteln).

Für die NRP hat diese bewusste Auseinandersetzung mit der neuen Zielgruppe in vielen Kantonen und Regionen lange gefehlt. Mittlerweile scheint sich ein relativ klares Bild abzuzeichnen, welche Unternehmensbeteiligung grundsätzlich gewünscht ist. Angestrebt wird ein klarer Schwerpunkt bei NRP-Projekten, die von einer starken Unternehmensbeteiligung sowohl auf Input- als auch auf Nutzerseite geprägt sind. Ergänzend werden stets Projekte notwendig sein, die sich auf eine Erhöhung der Standortqualität beziehen und eine rein öffentliche Finanzierung rechtfertigen.

Regional Governance zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung

Grundsätzlich können Regionen viel tun, um Unternehmen für regionalpolitische Aktivitäten zu gewinnen und das Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Region und öffentlichen Entscheidungsträgern zu verbessern. Folgende vier Stoßrichtungen lassen sich dabei unterscheiden:

- **Stoßrichtung 1 - Unternehmensfokus**

Das regionale NRP-Angebot und die einzelnen Projekte müssen nachfrage- und engpassorientiert sein, d.h. einen starken Problemlösungsansatz aufweisen, um win-win-Situationen zu schaffen. Dafür sind kontinuierliche Diskussionen mit regionalen Unternehmen zu ihren Bedürfnissen, Interessen und Nutzenerwartungen an die Regionalpolitik sicherzustellen. Gleichzeitig gilt es, sich bei der Projektumsetzung der Funktionsweise der Unternehmen größtmöglich anzunähern. Unter Berücksichtigung ihrer (Kapazitäts-)Grenzen muss eine Einbindung fokussiert und konzentriert erfolgen,

(administrativer) Zusatzaufwand ist auf ein Minimum zu reduzieren. Professionelle Unterstützungsangebote können Unternehmen bei der Konkretisierung und Umsetzung ihrer Projekte entlasten.

- **Stoßrichtung 2 – Information, Kommunikation und Vertrauen**

Auf die regionalen Unternehmen sollte zielgerichtet zugegangen werden. Aktive Kommunikations- und Begleitungsprozesse müssten demnach weitgehend passive Informationsaktivitäten ergänzen. In diesem Sinne könnte sich die Nutzung regions- und unternehmensspezifischer Kommunikationskanäle (Intermediäre, Multiplikatoren, Plattformen) als Vorteil erweisen. Doch unabhängig davon, welche konkrete Form und welches Gefäß für die Kommunikation letztendlich gewählt wird, sollten diese auf lange Sicht und kontinuierlich etabliert werden. Als förderlich erweist sich zudem oft die Kommunikation anhand konkreter Projektbeispiele, im Sinne einer »Übersetzung« der generellen Fördermöglichkeiten für die angesprochenen Unternehmen. Auch der aktive Verkauf bisher erfolgter Unternehmensbeteiligung kann als Werbung wirken und die Wertschätzung steigern.

- **Stoßrichtung 3 – unternehmensnahe regionale Organisation**

Die Unternehmensbeteiligung wird durch das spezifische regionale Umfeld animiert oder blockiert. Als förderlich können (unternehmensnahe) Governance Strukturen angesehen werden, die ansässige Unternehmen oder ihre Vertretungsorgane systematisch sowohl strukturell als auch inhaltlich einbinden. Regionale Organisationen müssten zudem so aufgestellt sein, dass sie über die Kapazitäten für die Aufgabe der Unternehmensbeteiligung verfügen. Diese umfassen insbesondere die personelle und finanzielle Ausstattung, aber auch den politischen Rückhalt von unten wie oben sowie formale Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume.

- **Stoßrichtung 4 – klare regionale Ansprechpartner**

Die regionalen Bedingungen für eine Unternehmensbeteiligung werden nicht ausschließlich von den Organisationsstrukturen determiniert, vielmehr spielen auch die Köpfe der Region eine wichtige Rolle. Einzelne, regional anerkannte Persönlichkeiten können als Katalysatoren wirken und Tore öffnen. Für jene Personen, die im Auftrag der Region aktiv sind, wären Eigenschaften wünschenswert, die ihre Wahrnehmung als klare, vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner fördern. Dazu zählen beispielsweise ein gutes Wirtschaftsverständnis, Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit.

Fazit

Selbst wenn im Zuge von Regional Governance an den Bedingungen für eine Unternehmensbeteiligung geschraubt werden kann, gilt zu bedenken, dass die Regionalentwicklung zumeist keine Fragen des daily business der ansässigen Unternehmen anspricht. Damit

ist sie stets auf ein spezifisches »Window of opportunity« angewiesen, das auch eine Relevanz für die Unternehmen eröffnet. Ein guter Draht zu den Unternehmen ist somit alleine nicht ausreichend, um Unternehmen für Regionalentwicklungsprojekte zu gewinnen. Vielmehr können langfristig ausgelegte Bedingungen für eine intensive Kooperation und Diskussion zwischen privaten, öffentlichen, wirtschaftlichen und anderen Akteuren der Region ein nachhaltiges Saatbeet für potenzielle Regionalentwicklungsprojekte mit Unternehmensbeteiligung in der Zukunft bieten.

Literatur

Bieger, Th./ Rey, M./ Scherer, R./ Schnell, K.D./ Sfar, D./ Strebel, N./ Reinhard, M. (2004). Evaluation der Investitionshilfe für Berggebiete (IHG). Universität St. Gallen, CEAT, St. Gallen/ Lausanne.

Cooke P./ Clifton N./ Oleaga M. (2005). Social capital, firm embeddedness and regional development, *Regional Studies* 39, 1065–1077

Crevoisier, O./ Jeannerat, H./ Scherer, R./ Zumbusch, K. (2011). Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) der Schweiz, Direktion für Standortförderung, Bern.

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 Planning Studies*, 18:1, 7-25

Nussmueller, E./ Lengauer, L./ Toedtling, F. (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.

Scherer, R. (2011). Wie unterschiedliche Rationalitäten regionale Entwicklungen blockieren. In: *IMPacts*, Institut of Systemic Management and Public Governance of the University of St. Gallen (IMP-HSG), Ausgabe 01 – Juli 2011, p. 14-18

Scherer, R./ Zumbusch, K. (2013): Multiple Rationalitäten in der Regionalentwicklung. In: Schedler, K./ Ruegg-Sturm, J. (eds.): *Multiple Rationalitäten in Organisationen*. St. Gallen.

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

2.2 Möglichkeiten und Potenziale: Welche Erfahrungen mit der Beteiligung von Unternehmen liegen in der integrierten ländlichen Entwicklung vor?

von Dr. Katrin Bäumer und Florian Langguth²

Ländliche Regionen sind auf eine wettbewerbsfähige Wirtschaft angewiesen. Durch sie werden Investitionen, Arbeitsplätze und Einkommen geschaffen, die Regionen eine Perspektive geben und den Abwanderungsdruck langfristig mindern. Aus diesem Grund ist es zwingende Voraussetzung, dass Wirtschaftsbelange in integrierten ländlichen Entwicklungsstrategien und -prozessen (ILE) ebenso Berücksichtigung finden wie ökologische oder soziale Aspekte.

Ein besonderes Augenmerk kommt dabei den Unternehmen einer Region zu, denn sie sind die wichtigsten Träger der regionalen Wettbewerbsfähigkeit, weshalb Steuerungsmaßnahmen zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit die Einbindung von Unternehmen voraussetzt³. Deren Beteiligung ist jedoch mit Voraussetzungen verbunden und wird in der Praxis oftmals als problematisch angesehen. Dies hängt auch damit zusammen, dass bisher nur wenig gesicherte Informationen über die Beteiligung von Unternehmen vorliegen. Aus diesem Grund hat sich das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) diesem Thema in den letzten Jahren verstärkt angenommen. Hervorzuheben sind dabei eine Grundlagenstudie zur Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen (2010) sowie darauf aufbauend das 2011 gestartete Modellvorhaben *LandZukunft*, innerhalb dessen das Thema derzeit weiterführend erprobt und untersucht wird.

Studie zur Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung

Die Studie⁴ diente dem Ziel, eine verlässliche und breite Datenbasis zur Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen zu schaffen. Das Erkenntnisinteresse des BMEL bestand v.a. in den folgenden Aspekten:

- *Möglichkeiten/Art und Umfang der Beteiligung von Unternehmen,*
- *Struktur der beteiligten Unternehmen,*
- *Nutzen einer Beteiligung für die regionale Partnerschaft, die Region und die beteiligten Unternehmen*
- *und Einflussfaktoren einer Beteiligung.*

Art und Umfang der Beteiligung von Unternehmen

Eine Auswertung der untersuchten Programme kam zu dem Ergebnis, dass sich Unternehmen grundsätzlich über die Strukturen Entscheidungsgremium, regionale Partnerschaft (bzw. Träger der integrierten Konzepte), Projekte oder Arbeitskreise beteiligen können. Die Untersuchung zeigte jedoch, dass davon nicht überall Gebrauch gemacht wird.

² Die Autoren arbeiten für die Firma SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung GbR, die die im Artikel genannten Projekte für das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz bearbeitet.

³ Raab, Andreas; Alain Thierstein (2009): Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit – nur Theorie? Zu realen Perspektiven einer verbesserten ökonomischen Tragfähigkeit in ländlichen Regionen. In: RaumPlanung. Heft 144/145. S. 135-140.

⁴ Das Forschungsvorhaben lief von Mai 2010 bis Juli 2011. Es umfasste eine Online-Befragung von Leader und ILE-Regionen, telefonische Befragung beteiligter Unternehmen sowie sechs Fallstudien. »Die Studie ist über folgenden Link einzusehen: <http://download.ble.de/09H5009.pdf>«

So werden z. B. in einigen Ländern bzw. Regionen regionale Partnerschaften nur während der Erstellung eines integrierten Konzeptes eingesetzt. Ungeachtet dessen wird jedoch deutlich, dass sich die meisten Unternehmen im Schnitt an regionalen Partnerschaften bzw. Arbeitskreisen beteiligen - die wenigsten am Entscheidungsgremium oder über ein Projekt, was vor allem mit den zumeist restriktiven Förderbedingungen für Unternehmen zu tun hat.

Struktur der Unternehmen

Hinsichtlich der Struktur der Unternehmen waren die Unternehmensgröße (Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Mittleres Unternehmen und Großunternehmen)⁵, die Branchen- (Landwirtschaft, Verarbeitendes Gewerbe, Einzelhandel etc.)⁶ und die Inhaberstruktur (inhabergeführtes oder fremdgeführtes Unternehmen) von Interesse.

Die Ergebnisse zeigen, dass knapp 80 % der beteiligten Unternehmen zu den Kleinst- bzw. Kleinunternehmen zu zählen sind, was einer Mitarbeiteranzahl von <10 bzw. 10-50 entspricht. Jedes fünfte Unternehmen ist ein mittleres oder Großunternehmen. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt sind diese Unternehmensgrößen somit überproportional vertreten. Von den befragten Unternehmen werden drei Viertel von den Inhabern geführt, ein Viertel wird fremdgeführt. Letztere sind z. B. Banken oder Genossenschaften.

Die Branchenstruktur der beteiligten Unternehmen ist vielfältig. Es beteiligen sich Unternehmen sowohl aus Land- und Forstwirtschaft als auch anderen Branchen wie Gewerbe oder Einzelhandel. Die oft geäußerte These, dass sich aufgrund der »politischen« Herkunft der ILE vor allem Unternehmen aus der Land- und Forstwirtschaft beteiligen, ist somit nicht haltbar. Auch zeigen die Ergebnisse zur Unternehmensgröße, dass ILE-Prozesse nicht nur für kleine Unternehmen interessant sind, die ihren Aktionsraum in der Region verorten, sondern auch für international tätige Großunternehmen, die sich mit ihrem Standort verbunden fühlen.

Nutzen einer Beteiligung

Die Frage nach dem Nutzen einer Beteiligung basierte auf der Ausgangsthese, dass diese nur dann funktionieren kann, wenn eine Win-Win-Situation für die beteiligten Parteien entsteht. Die Nutzen müssen dabei nicht identisch sein und können in unterschiedlicher Art und Intensität und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen. Der konkrete Nutzen hängt dabei von der Art und Weise der Beteiligung ab und tritt auf unterschiedlichen Ebenen zu Tage:

- **Unternehmensebene:** *Zu den am häufigsten genannten Nutzen zählen die Stärkung der Vernetzung und der Aufbau von Kontakten in der Region sowohl zu anderen Unternehmen als auch zu Akteuren der Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor. Diese bieten die Möglichkeit, (informelles) Wissen auszutauschen und Kooperationsprojekte zu initiieren. Aber auch die Möglichkeit zur aktiven Standortgestaltung sowie der mit einer Beteiligung zusammenhängende Imagegewinn spielen für Unternehmen eine wichtige Rolle.*

⁵ Die Einteilung erfolgte nach der KMU-Definition der EU (siehe Empfehlung der Kommission (2003/36/EG) vom 6. Mai 2003).

⁶ Die Einteilung erfolgte nach der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes 2008.

- **Prozessebene:** Die Nutzen werden von den Befragten vor allem in der inhaltlichen Unterstützung gesehen: Unternehmen bringen ihre betriebswirtschaftliche Sicht- und Arbeitsweisen ein, von denen die Akteure und der Prozess profitieren können. Aber auch die finanzielle Unterstützung bei Projekten oder z. T. dem Aufbau von Organisationsstrukturen werden aufgeführt.
- **Regionsebene:** Allen voran wird hierbei die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit genannt, die sich in einer Steigerung regionaler Wertschöpfung und Schaffung neuer bzw. Sicherung bestehender Arbeitsplätze ausdrückt.

Beteiligung von Unternehmen führt zu einer ...

WIN –	WIN –	WIN – Situation
<p>Unternehmensnutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung: Aufbau und Stärkung von Kontakten und Beziehungen zu Unternehmen und anderen Akteuren • Austausch von Wissen und Erfahrungen • Neue Kooperationen und Aufträge • Aktive Standortentwicklung • Prestige- und Imagegewinn • Finanzieller Nutzen 	<p>Prozessnutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Unterstützung: unternehmerische Sichtweise im Prozess, neue Ideen für Projekte, Vermittlungsfunktion zu anderen Unternehmen • Finanzielle Unterstützung: z.B. der Strukturen oder von Projekten • Akzeptanzsteigerung gegenüber den ILE-Prozess in der Region und Unternehmen 	<p>Regionsnutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Schaffung regionaler Wertschöpfung, neue Arbeitsplätze) • Sicherung der Lebensverhältnisse durch unternehmerisches Engagement im sozialen oder ökologischen Bereich

Abb. 1: »Nutzenebenen einer Beteiligung«. Quelle: Eigene Darstellung; Die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit der Nennung

Einflussfaktoren

In der Gesamtbetrachtung der Einflussfaktoren wird deutlich, dass die unterschiedlichen Zeit- und Handlungslogiken zwischen Unternehmen und einer regionalen Partnerschaft, aber auch Unternehmen und anderen Akteuren eine zentrale Klammer bildet (z. B. bei der Antragsstellung von Förderprojekten oder den Diskussions- und Entscheidungsprozessen in der regionalen Partnerschaft). Weitere zentrale Faktoren sind vor allem fördertechnischer Natur wie z. B. entsprechende Fördermöglichkeiten oder förderrechtliche Regelungen (Stichwort Kofinanzierung).

Das Modellvorhaben LandZukunft

Die gewonnenen Ergebnisse bildeten u. a. die Grundlage für das Modellvorhaben *LandZukunft*, das 2011 vom BMEL initiiert wurde. Neben der Steuerung über Ziele sowie der Erprobung

alternativer Finanzierungsinstrumente ist die Einbindung unternehmerischer Menschen zentrales Element des dreijährigen Modellvorhabens, das derzeit in den ausgewählten Modellregionen Birkenfeld, Dithmarschen, Holzminden und Uckermark erprobt wird. Bereits jetzt wird deutlich, dass alle Regionen die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsakteuren vor Ort engagiert und kreativ umsetzen. Dabei setzen sie auf vielfältige Strategien⁷.

Ansprache und Mobilisierung der Wirtschaftsakteure

Neben breit angelegten Informationskampagnen mit Berichterstattung in den lokalen Medien (Presse, TV), regionalen Informationsveranstaltungen, Workshops, Messeständen, Internetauftritten, sowie Broschüren und Newslettern, wurden mögliche Akteure in den Regionen auch ganz gezielt angesprochen und zur Mitarbeit angeregt. Zwar ist der damit verbundene Zeit- und Ressourceneinsatz hoch, doch die erste Zwischenbilanz zeigt, dass sich der Einsatz auszahlt. Gleichzeitig werden durch die finanzielle Starthilfe und vor allem die intensive Begleitung durch die *LandZukunft*-Entwicklungsagenturen auch Privatpersonen angeregt und unterstützt, ihre Geschäftsideen umzusetzen. Von der Projektidee bis zur Erstellung eines Businessplans erfahren so auch »neue« Wirtschaftsakteure Unterstützung, die sie in die Lage versetzt Projekte zu verwirklichen. Ebenso wie die Großprojekte dienen diese kleinteiligen Projekte der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Existenzsicherung und dem Erhalt der Lebensqualität in der Region.

Einbindung der Wirtschaftsakteure

Neben ihrer Rolle als Projektträger tragen die unternehmerischen Menschen aber auch über ihre Rolle als Repräsentanten in den entsprechenden Steuerungsgremien zur Entwicklung ihrer Region bei. So erfolgt die Einbindung beispielsweise über das Gremium der Steuerungsgruppe, »welche strategische Entscheidungen zum Gesamtprozess trifft, Projekte auswählt und die Zielerfüllung kontrolliert«. In einer anderen Modellregion übernimmt diese Funktion ein Beirat – »die Beiratsmitglieder sind gleichzeitig in projektspezifische Arbeitskreise eingebunden«. Zum Halbzeitstand des Modellvorhabens berichten die Modellregionen, dass den Wirtschaftsakteuren – wie beabsichtigt – eine zentrale Rolle innerhalb von *LandZukunft* zukommt. Die Motivation der Wirtschaftspartner sich einzubringen ist unvermindert hoch. Selbst zeitliche Verzögerungen und Schwierigkeiten in der Umsetzung führten nicht zu einem Einbruch der Beteiligung.

Übersetzung unternehmerischer Ideen in Projekte

Passend zu den selbstgesteckten regionalen Entwicklungszielen befinden sich zahlreiche innovative Ideen in der Umsetzung, einige sind bereits abgeschlossen. So engagieren sich beispielsweise alteingesessene Unternehmen dafür, Fachkräftemangel und Ausbildungsmissstände in der Region zu beheben, indem junge Menschen für Berufe in der Region begeistert werden. Dazu wurde unter anderem ein »Talentekompass« ins Leben gerufen. Für dieses Projekt konzipieren ca. 50 regionale Unternehmen span-

⁷ Weiterführende Informationen zum Modellvorhaben *LandZukunft* und »Gute Beispiele« aus allen vier Modellregionen zur Einbindung der lokalen Wirtschaftsakteure, sowie Portraits unternehmerischer Menschen finden Sie auf der Internetseite (www.land-zukunft.de).

nende, praxisnahe Angebote jenseits der Schulbank. So entsteht ein Praxispool außerschulischer Lernorte und -angebote in den Bereichen Tourismus, erneuerbare Energien, Gesundheit und Naturwissenschaften. In diesen »Wirtschaftsbereichen der Zukunft« nehmen die beteiligten Unternehmen so Kontakt zu ihrem Fachkräftenachwuchs auf.

Die Umsetzung von Tourismusprojekten stellt eine andere Modellregion in den Mittelpunkt. Neben einer Vielzahl kleinerer unternehmerischer Ideen wird als Schlüsselprojekt die »Modelldorfinitiative« gefördert, diese hat zum Ziel, aus ehrenamtlich aktiven Bürgern unternehmerisch denkende und handelnde Menschen zu machen. In Form eines Wettbewerbes wurden Bürger aufgerufen, Maßnahmen zu definieren, welche die Qualität und Quantität des touristischen Angebotes in ihrem Ort erhöhen und die Wertschöpfung entsprechend steigern. Dabei richtete sich die Fördersumme nach der Anzahl der an der Umsetzung aktiv beteiligten Bürger.

Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsakteuren dient der Umsetzung vielfältiger Projektideen. *LandZukunft* hat aber, nicht nur zum Ziel, Arbeitsplätze und Unternehmergeist in den Regionen zu erhalten, sondern auch Anreize für »Rückkehrer« zu schaffen. Ein gutes Beispiel ist die Schaffung einer »Willkommensagentur«, die mit Beratungsangeboten zu Arbeit, Ausbildung und Freizeit den Neustart in der Region erleichtert.

Unternehmen sind von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft ländlicher Räume, weshalb sie auch in ILE-Prozessen besondere Berücksichtigung finden sollte. Dies ist dabei keineswegs eine Einbahnstraße, sondern kann für alle Parteien von Nutzen sein. Die Einbindung kann dabei wie gezeigt über vielfältige Möglichkeiten erfolgen – erste gute Ansätze bestehen bereits, die es weiter auszubauen und zu analysieren gilt.



Abb. 2:
Leitfaden Unternehmensbeteiligung
Quelle: http://www.sprintconsult.de/del/bilder/Leitfaden_Unternehmensbeteiligung.pdf

3 Regionale Strategien

3.1 Oberösterreich 2020 - Regionale Partnerschaft für Bildung, Arbeit und Wirtschaft

von Dipl.-Sp. (FH) Doris Hagspiel⁸

Eine derzeit zentrale Leitfrage in Oberösterreich lautet: Wie sichern wir im Jahr 2020 die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Unternehmen in unserer Region? Diese Aufgabe fordert nicht nur die Arbeitgeber selbst, sondern auch das schulische und berufliche Bildungswesen, die Gemeinden, die Arbeitsmarktpolitik und die Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung. Der Pakt für Arbeit und Qualifizierung Oberösterreich, der als territorialer Beschäftigungspakt seit 1999 in Oberösterreich vereinbart wird mit jährlichen Arbeitsprogrammen, bietet den operativen Rahmen zur gemeinsamen Umsetzung dieser Strategie. Als Regionalmanagement in Oberösterreich unterstützen wir diese Partner durch Information, Vernetzung und Projektarbeit. Die vielfältige Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern und Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um wirksame Aktionen und Strategien zu entwickeln. Die Rollen des Unternehmertums ist vielfältig und unverzichtbar: Betriebe sind Impulsgeber, Sponsoren, Berater oder auch selbst Projektträger.

Die Formen der Kooperation lassen sich anhand aktueller Handlungsfeldern mit ausgewählten Projektbeispielen verdeutlichen:

1. Handlungsfeld: Technikinteresse bei Mädchen und Buben fördern

Projekt »Kinder erleben Technik«: Hier werden im Kindergarten spielerisch technische Prozesse erprobt. So beschäftigen sich die Kleinen beispielsweise mit Magneten und lernen so etwas über Materialkunde, erfahren durch Taschenlampen die Technik des Lichts oder erlernen den Zusammenhang von Zahnrädern und Mechanik. Ergänzend dazu werden Schulungen für PädagogInnen und ein Theaterstück zur Einstimmung für Kinder und Eltern angeboten. Außerdem stellen Betriebe Material zur Verfügung (Sponsoring), sind Pate für Spielstationen und laden anschließend Kindergärten und Schulkinder zu Betriebsbesuchen ein.

Projekte »Kinderuniversität« (8-12 J.), »Schlaufuchs-Akademie« (12-14 J.): Hier werden Ferienprogramme mit Seminaren und Vorlesungen aus Technik und Naturwissenschaft angeboten. PraktikerInnen aus Betrieben beteiligen sich als Vortragende und die Betriebe selber stellen Material und Geräte zur Verfügung oder unterstützen das Projekt finanziell.

Projekt »Technikkoffer« für Volksschulen und Kindergärten: Technik-Experimente können mit dem Technikkoffer für diverse Unterrichtsbereiche aufbereitet werden. Betriebe stehen als Paten, als Vermittler bei Unterrichtseinheiten oder bei Betriebsbesuchen und als Sponsoren unterstützend zur Seite.

⁸ Regionalmanagerin, regionale Koordination des Pakts für Arbeit und Qualifizierung OÖ.

2. Handlungsfeld: Berufsinformationen für Jugendliche: lokale Partnerschaften von Betrieben mit Schulen

Hier werden den Jugendlichen Informationen gegeben, die ihnen bei der Berufswahl, aber auch bei der Wahl des Ausbildungsbetriebs helfen. Dazu gehören aus der Arbeitswelt:

- *Ein Betriebserkundungshandbuch der Wirtschaft für Schulen – Dies enthält ein Methodenset zur Vorbereitung. Es wird erarbeitet von Betrieben und Wirtschaftskammer.*
- *Kontaktangebote von Betrieben für Besuche und für Berufspräsentationen in der Schule.*
- *»Job-Tour« im Bezirk – Schülergruppen besuchen auf Einladung mehrere, weniger bekannte Ausbildungsbetriebe.*
- *Lehrlingsmesse Bezirk-Bsp. »fahr nicht fort, lern im Ort« – von örtlichen Wirtschaftsbetrieben und Schulen organisiert und finanziert.*
- *Betriebs-Erkundungen für Lehrer/innen und Direktor/innen. Dies dient als Training für Meinungsbildner.*
- *Elternabende – Lehrbetriebe im Gespräch (Industrie, Handwerk, Dienstleistung).*

3. Arbeitskräfte gewinnen und halten - Partnerschaft zwischen Betrieben, Gemeinden, Behörden, Bildungsträger u. a.

- **Projekt »Top Tourismus Job«:** *Eine Maßnahme die den Tourismus-Arbeitsmarkt attraktiver machen soll, ergänzend zu einem Investitions- und Marketingprogramm für Touristikbetriebe.*
- **Projekt »Welcome to Upper Austria«** *(high potentials) ist ein überbetriebliches Ansiedlungsprogramm für hochqualifizierte MitarbeiterInnen von internationalen Betrieben mit Gemeinden und Fachbehörden.*

Grenzen der Beteiligung

Die zentralen Fragen lauten: Was KANN, aber auch was MUSS der einzelne Betrieb an PR, Vernetzungsaufwand und Querschnittarbeit leisten - und was muss von der Interessenvertretung an Hintergrundarbeit übernommen werden? Die direkte Beteiligung von Betrieben in Gesprächsrunden und bei Aktionen wirkt zwar ungleich glaubhafter als die Vertretung durch Sozialpartner und ist daher nicht zu ersetzen. Bei langwierigen Planungsprozessen und Gremienarbeit können die Interessen jedoch durch Interessenvertreter einfacher gebündelt eingebracht werden.

Wirtschaftliche Umschwünge müssen bewältigt werden, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren – Aktionsprogramme für Fachkräfte wirken oft erst längerfristig, akute Wirtschaftseinbrüche hemmen das Interesse von Kandidat/innen.

Gezielte Kommunikationsstrategien sind notwendig, um kurz- und mittelfristige Trends zu unterscheiden und Interessenten nicht zu verlieren. Speziell bei Kleinunternehmen herrscht ein enges Zeitbudget – sie benötigen präzise, komprimierte Formen der Beteiligung statt ausführlicher Seminarangebote für Spezialthemen.

Erfolgsfaktoren

Sehr erfolgreich war, wenn die Beteiligten (Jugendliche, Beschäftigte, Lehrer/innen) vor der gemeinsamen Arbeit gut vorbereitet waren. Information, aber auch spielerische Formen bis hin zu PC-Planspielen helfen, die Interessen und Situation des Gegenüber zu verstehen und sich selbst einzubringen.

Ergebnisse wurden nachhaltig verwendet, d.h. beibehaltene Arbeitsmaterialien und die Fortführung von Veranstaltungsformen erhöhen Nutzen und Akzeptanz von Einzelprojekten statt wildem Nebeneinander von Aktionen. Kreative Form der Begegnung ermöglicht Offenheit, Spaß und emotionale Zugänge. Die Rolle als »Übersetzer für Laien«, etwa im Rahmen der Kinderuni, bereichert auch die Expert/innen selbst und schafft neue Eindrücke auf die eigene Arbeit. Die Arbeit, Gremien etc. wurden um andere Sichtweisen ergänzt: neue Gesprächspartner, etwa aus der Jugendarbeit, der Frauenbildung, der Integrationsarbeit etc. helfen, die eigenen Angebote auch kritisch zu sehen und Verbesserungsansätze zu entwickeln. Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Regionalmanagements: »Regionale Fachkräfte bilden, gewinnen, halten« bleibt langfristig in unseren Regionen hochaktuell, und wird als Querschnittsthema in alle Fachbereiche der Regionalmanagements Oberösterreich (RMÖO) einfließen. Wissen aus den Fachgebieten wie Arbeitsmarkt und speziell ESF-Angebote müssen mit anderen Förderbereichen wie EFRE, REGIO 13, ELER und nationalen Angeboten enger verknüpft werden. Der wirtschaftliche Wandel löst zunehmend Weiterbildungsdruck aus und erfordert auch Umschulungen. Eine regionale Kooperation von Betrieben, Bildungsträgern und Fördergebern wird für verwertbare, flexibel gestaltbare Qualifizierungen über die jetzigen Strukturen hinaus notwendig werden. Dies erfordert eine Bildungspartnerschaft in der Region unter Einbezug der Landesebene. Sie stellt neue Anforderungen an die Regionalmanagement Oberösterreich.

Die Möglichkeit zu persönlichen Begegnungen als Basis für Bereitschaft zu Offenheit und Innovation sollte neben Infrastruktur und Kampagnen ausgeweitet werden. Methoden aus den Bereichen der Bürgerbeteiligung, der Bildungsarbeit (Mentoring), und neue Formen sind hilfreich, um Akzeptanz und Wirkung auf lokaler Ebene zu erreichen.

3.2 Produktentwicklung und Vermarktung: Mit Unternehmensnetzen die Naturpark-Region steuern und in Wert setzen

von Josef Bühler

Handlungsfähigkeit am Markt

Attraktive Produkte und Produktlinien machen eine Region erst wettbewerbs- und handlungsfähig. Nicht das Vorhandensein einer Regionalmarke schafft Wertschöpfung, sondern marktfähige regionale Produkte. Deren Erlebbarkeit in und außerhalb der Region verleihen einer vorhandenen und zu entwickelnden Marke ein wahrnehmbares facettenreiches Alleinstellungsmerkmal und stützen deren Glaubwürdigkeit. In den beiden Naturparks Dübener Heide in Sachsen und Sachsen-Anhalt war zwar eine Marke, aber die notwendige Handlungsfähigkeit nicht im gewünschten Maße vorhanden: Es gab keine definierten Produktlinien hinter der Marke, keine Aufstellung der Produkte in einer Wertschöpfungskettenlogik, keine Unternehmensnetze mit Verbundprodukten und zudem sehr wenig Geld für Marketingmaßnahmen.

Ab den Jahren 2005 kam es von Seiten des Naturparkträgervereins und seines Regionalmanagements zu einem Strategiewechsel. Loslassen vom reinen projektbezogenen Handeln, hin zum Aufbau von Unternehmensnetzen lautete die Maxime. Fünf Produktlinien wurden länderübergreifend definiert (Abb. 1): »Heidemagneten« (Naherholungsangebot), »Bestes aus der Dübener Heide« (Kulinarik), »Von Natur aus Gesund« (naturheilkundlicher Gesundheitstourismus), »Jugend.Abenteuer.Sport.« (Klassenreisen, Feriencamps) und »Erlebnis Wildtier« (geführte Wildtierbeobachtungen).



All diese Produktlinien wurden mit Unternehmensnetzwerken untersetzt. Sie tragen diese, entwickeln sie weiter und machen sie über ein weitgehend selbst bezahltes Verbundmarketing bei den angestrebten Zielgruppen bekannt. Im Rahmen von Kooperationsverträgen definieren sie die Produktstandards, die Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation sowie die Finanzierung. Jedes Netzwerk hat ein eigenes Management, das über vorhandene Strukturen abgedeckt wird. In der Dübener Heide ist dies je nach Netzwerk unterschiedlich gelöst: Neben der Naturparkleitung und dem Regionalmanagement übernehmen auch einzelne Mitglieder der Netzwerke diese Funktion. Der jeweilige Initiierungs- und Formierungsprozess des jeweiligen Unternehmensnetzwerkes ging vom Regionalmanagement in Zusammenarbeit mit dem Naturpark aus.

Kurzprofil: Netzwerk Naturgesund Dübener Heide

- *Gemeinsame Produktlinie »Naturheilkundliche Dienstleistungen und Produkte«.*
- *Kooperationsvertrag auf der Basis von Qualitätskriterien.*
- *Marketingumlagen für gemeinsame Aktionen und Mediaplan.*
- *5 Netzwerktreffen pro Jahr: Planung, Bilanz, Fortschreibung, Wissenstransfer.*
- *Regelmäßige Verkaufsförderungsveranstaltungen wie Naturheilkundetage, Veranstaltungskalender Gesundheitsakademie.*
- *Festgelegte Produktentwicklungsziele, die mit Unterstützung durch externes Know-How Innovationen generieren sollen.*
- *Netzwerk-Management: Regionalmanagement zusammen mit zwei Betrieben des Netzwerkes.*
- *Unterstützende Promotion durch Lokale Aktionsgruppe (LEADER) und Naturpark.*
- *Verzahnung mit anderen Produktlinien – »Gesundheit« muss auch diese durchdringen.*

Unternehmensnetze als regionale Wertschöpfungspartnerschaft

Unternehmensnetze können unterschiedlich aufgestellt sein. Michael (2007) unterscheidet drei Typen von geografisch abgegrenzten Unternehmensbeziehungen:

- *Horizontale Kooperationen von Konkurrenzfirmen, die auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette stehen (z.B. Besucherbergwerke und Bergbaumuseen, die gemeinsam ein tagestouristisches Produkt abstimmen und vermarkten);*
- *Vertikale Kooperation von Unternehmen auf unterschiedlichen und nacheinander folgenden Stufen der Wertschöpfung (z.B. Mobilitätslösung über Busunternehmen als Zubringerdienst zum Besucherbergwerk);*
- *Diagonale Kooperationen von Unternehmen auf unterschiedlichen und nacheinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette (z.B. Paketangebote/Pauschalen der Besucherbergwerke mit auf derselben Wertschöpfungsstufe mit konkurrierenden »Zulieferern« aus den Bereichen Hotellerie und Gastronomie).*

Betriebswirtschaftlich wie regionalökonomisch sind nach Wiegand (2010) diagonale Kooperationen im ländlichen Raum am erfolgreichsten. Dies berücksichtigt bereits das Modell der Regionalen Wertschöpfungspartnerschaften (RWP) von Bühler/Schubert (2008). Es geht davon aus, dass vertikale bzw. diagonale Kooperationen aufgrund sich wandelnder Marktanforderungen an Bedeutung gewinnen. Veränderte Verbraucherwünsche machen eine stärkere Zusammenarbeit von Unternehmen notwendig. Kriterien wie Regionalität, Qualität, Transparenz, Authentizität oder Nachhaltigkeit spielen für immer mehr Verbraucher eine wichtige Rolle.

Regionale Wertschöpfungspartnerschaften (RWP) haben seit dem Bundeswettbewerb »Regionen Aktiv« Einzug in die Fachdiskussion und Praxis der Regionalentwicklung in Deutschland gefunden. Im Verständnis des RWP-Ansatzes sind darunter Unternehmensnetze entlang der Wertschöpfungskette zu verstehen, die gemeinsam verbindlich geregelte Produktstandards abstimmen, Marktinformationen austauschen sowie eine gemeinsame Idee für Marketing und Finanzierung verfolgen. Hinzu kommt ein weiteres besonderes Merkmal: Mit dem Unternehmensverbund verknüpft ist ein regionales Unterstützungsnetzwerk, z.B. der Tourismusverbände. Oder allgemeiner formuliert: eine RWP ist eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen eines regionalen Wertschöpfungsnetzes einerseits und einer Partnerschaft der zentralen Akteure der Region aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft andererseits.

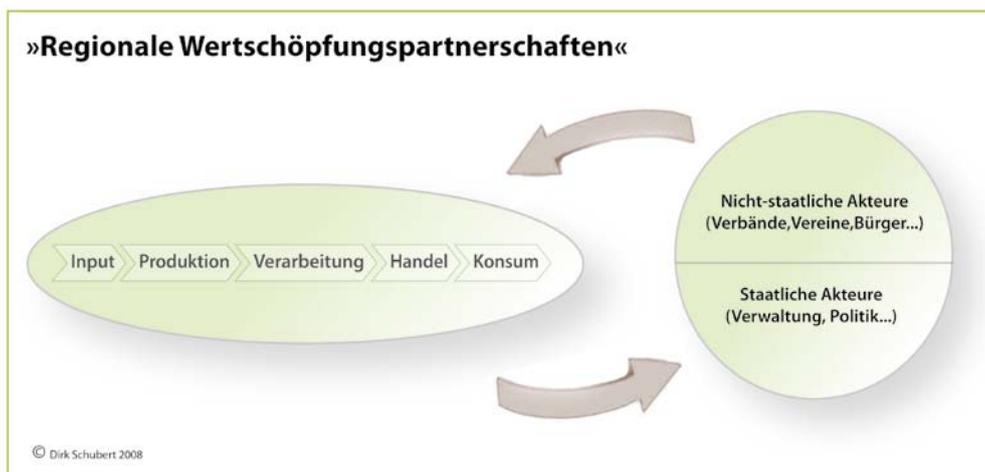


Abb. 2: Wertschöpfungspartnerschaften als strategische Allianz zwischen Unternehmensnetz und Destination bzw. Region

Nachhaltigkeit durch Win-Win-Situationen

Ziel der RWP ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potenziale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten. Das heißt eine Win-Win-Situation ist anzustreben:

- **Region:** Wichtige Kernkompetenzen werden gebündelt und damit wahrnehmbarer vermarktet. Sie tragen zur Profilbildung der Region bei.
- **Kunden:** Durch konsequente Orientierung der Produkte und Leistungen am Kundennutzen entstehen bedürfnisgerechte Angebote.
- **Unternehmen:** Sie können ihre Marktposition verbessern, da sie direkten und indirekten Nutzen aus der Beteiligung erzielen können.

Eine Studie des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Sprint Consul/Nova-Institut 2011) generierte aus Fallstudien zentrale Nutzungsoptionen für Unternehmen in Netzwerkstrukturen (Abb. 2). Direkte harte Wirkungen sind danach Einsparmöglichkeiten durch gemeinsames Marketing, Optimierung von Produktionsprozessen

oder Ressourcennutzung. Aber auch indirekte Wirkungen werden von den befragten Unternehmen gesehen: Wissensaustausch, Informationsgewinn, Standortaufwertung, Bilanzierung. In den letzten acht Jahren erfolgte in der Dübener Heide die Klärung der wesentlichen Produktlinien, die Profilschärfung ist auf gutem Weg. Über 200 Betriebe identifizieren sich mit der Naturparkregion und haben sich in Gremien und Unternehmensnetze der Region eingeklinkt. Einzelbetriebliche Effekte sind ein erhöhter Bekanntheitsgrad, ein verbessertes Image, neue Kooperationspartner und mehr oder weniger große Umsatzsteigerungen. Alle Netzwerke bestehen weiter.

Zum Aufgabenprofil des Regionalmanagements gehören der Aufbau der Unternehmensnetzwerke und das Management von zwei der genannten Wertschöpfungspartnerschaften. Dies stößt immer wieder an die Grenze der vorhandenen Zeitressourcen, weshalb die Koordination einzelner Netzwerkangebote frühzeitig durch die Einzelbetriebe erfolgen sollte. Ein Ausbau der Managementleistungen über zusätzliches Personal ist bei Unternehmensnetzen mit mehrheitlich Klein- und Kleinstbetrieben nicht refinanzierbar. Auch künftig gehören in der Region Moderationsaufgaben von Netzwerken zum Leistungsprofil des Regionalmanagements.

Eine Herausforderung stellt die Weiterentwicklung der Unternehmensnetze nach 3-4 Jahren dar. Die ersten Ziele sind erreicht und Innovationen werden perspektivisch angestrebt, von denen aber nicht alle Betriebe profitieren können. In dieser Situation sind neue tragfähige Ziele für alle und ein damit verbundenes Balancemanagement gefragt. An dieser Schwelle stehen einzelne Netzwerke der Region zum ersten oder bereits zum zweiten Mal und haben sie über Neuorientierungen überschritten. Der strategische Ansatz – über Wertschöpfungspartnerschaften die Region zu vernetzen – wird beibehalten.

Literatur

Bühler, J. (2013). Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Themen- und Produktlinienentwicklung im Tourismus, in: Pechlaner, H./Jochmann, J.: Grenzüberschreitende Kooperation im Tourismus - Perspektiven internationaler Destinationsentwicklung, ESV-Verlag, Berlin.

Bühler, J. (2011). Mit Unternehmen die Region bewegen, in: LandInform, 3/2011, S. 34-35, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Bonn.

Michael, E. (2007). Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism, Netherlands, Elsevier

Schubert, D./Bühler, J. (2008). Regionale Wertschöpfungspartnerschaften in der ländlichen Entwicklung, Ein Leitfadens; Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Bonn, www.regionale-wertschoepfung.de; englische Fassung 2009: A Guideline of the Management of Regional Value Added Partnerships, www.rubires.eu; www.neulandplus.de.

Sprint Consult/Nova-Institut (Hrsg. 2011). Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Ein Leitfadens zur aktiven Gestaltung der Beteiligung, Darmstadt Download: http://www.sprintconsult.de/de/bilder/Leitfaden_Unternehmensbeteiligung.pdf.

Wiegand, D. (2010). Was macht kulturwirtschaftliche Netzwerke erfolgreich? in: LandInForm 3/2010, S.18-19

4 Wissensbörse Gute Praxis

4.1 Jugend und Wirtschaft: »Unternehmen entdecken in Niederösterreich-Mitte«

von DI Reinhard M. Weitzer und Mag. Christian Berger

Betriebe im niederösterreichischen Zentralraum erhalten im Rahmen des Projekts »Unternehmen entdecken in NÖ-Mitte« Vorschläge für die jugendgerechte Neugestaltung der eigenen Betriebsbesichtigungen. Das Besondere dabei: OberstufenschülerInnen aus der Region und Studierende der Fachhochschule St. Pölten beraten die Unternehmen.

Anlass

Betriebsbesichtigungen gibt es in vielen Unternehmen, doch werden sie in den wenigsten Fällen als strategisches Instrument zur mittel- bis langfristigen Personalrekrutierung in der Region eingesetzt. Viele Kinder und Jugendliche wissen zudem nicht, welche Betriebe in ihrer Region tätig sind und welche regionalen beruflichen Perspektiven damit verbunden sind.

Ziele und erwartete Wirkungen

Im Rahmen des Projekts sollen durch die Betriebsbesichtigungen Nachwuchskräfte in technischen (Lehr-)Berufen für Betriebe in der Region Niederösterreich-Mitte gewonnen werden. Wir erwarten uns dadurch folgende Wirkungen:

- *Nach Projektende haben die teilnehmenden Unternehmen eine neuartige, jugendgerechte Führung in ihrem Repertoire.*
- *Kinder und Jugendliche sollen ihre beruflichen Perspektiven in der Region erkennen können. Damit soll das »Vorbeiqualisieren« an den Bedürfnissen des lokalen Arbeitsmarkts vermindert werden.*
- *Das Pilotprojekt soll Sprungbrett für ein strukturell abgesichertes, dauerhaftes Nachfolgeangebot für Unternehmen und Schulen in der Region werden.*

Akteure

Der Regionalverband noe-mitte – das ist die Regionalentwicklungsorganisation für den niederösterreichischen Zentralraum – und die Fachhochschule St. Pölten sind die Projektträger und Initiatoren von »Unternehmen entdecken in NÖ-Mitte«. Wir arbeiten in den LEADER-Regionen »Mostviertel-Mitte« und »Donauland-Traisental-Tullnerfeld« sowie in der niederösterreichischen Landeshauptstadt St. Pölten. Das Projekt wird vom österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) und der Europäischen Union gefördert. Folgende acht Unternehmen sind Partner im Projekt: GEBERIT (Sanitärtechnik), GEORG FISCHER Automotive (Metallverarbeitung), INDAT (Metallverarbeitung), ROHKRAFT (Ökostromproduktion), GANSCH Möbel natürlich (Holzverarbeitung), GLAS MARTON (Glasbau und Glaskunst), GRASL Pneumatic-Mechanik (Rauch- und Wärmeabzugsanlagen), Präzisionswerkzeugbau Gerhard RAUCH (Maschinenbau).

Studierende der FH St. Pölten und SchülerInnen aus acht Oberstufenklassen (BG/BRG Lilienfeld, Handelsakademie St. Pölten, BG/BRG St. Pölten Josefstraße und HLFS Sitzenberg) treten als Berater/innen für die Firmen auf. Die Schüler/innen werden dabei von zwei erfahrenen Coaches begleitet. Als Testgruppen für die neuen Führungen agieren Volksschul- und Unterstufenklassen (9-13jährige).

Maßnahmen

Das Projekt ist in zwei Phasen gegliedert: Projektphase 1 (Schuljahr 2012/13) und Projektphase 2 (Schuljahr 2013/14). In jeder Phase durchlaufen vier Unternehmen folgende Module:

- **Modul 1** - Betriebsbesichtigungen: Je eine Oberstufenklasse analysiert die bestehenden Betriebsbesichtigungen in einem Partnerunternehmen und erstellt ein Konzept für eine verbesserte, jugendgerechte Betriebsbesichtigung.
- **Modul 2** - Kurzfilm/Computersimulation: Parallel dazu entwickeln Studierende der FH St. Pölten für jedes Unternehmen einen Kurzfilm oder eine Computersimulation, der/die im Rahmen der neuen Betriebsführungen zum Einsatz kommt.
- **Modul 3** - Testlauf: Die in Modul 1 und 2 entwickelten Formate werden im Rahmen von Testführungen für die 9-13jährigen SchülerInnen ausprobiert.

Ergebnisse

Ausgehend von den Verbesserungsvorschlägen der SchülerInnen gestalteten bereits vier Unternehmen (Projektphase 1) ihre Betriebsbesichtigungen um. Im Juni 2013 wurden die neuen Führungen mit den Testklassen ausprobiert. Deren Feedback fiel durchwegs positiv aus und es kamen Rückmeldungen wie: »abwechslungsreich gestaltet«, »Fokus auf die Lehrberufe im Unternehmen«, »Möglichkeiten selbst zu experimentieren und Mitarbeiter zu interviewen«. Die Verantwortlichen für Firmenführungen in diesen Unternehmen waren mit den Resultaten ebenso sehr zufrieden – die Führungen werden in dieser neuen Form ab Herbst 2013 in den Regelbetrieb gehen.

Ein weiterer großer Erfolg ist das erst kürzlich beschlossene Schwesterprojekt »Unternehmen entdecken 2«, das auf dem erfolgreichen Modell von »Unternehmen entdecken« basiert. Die Niederösterreichische Forschungs- und Bildungsgesellschaft m.b.H und das Land Niederösterreich stellen hierdurch die nötigen Fördermittel für die Betreuung von zwei weiteren Unternehmen zur Verfügung (AGRANA Zucker GmbH und Gottwald GmbH).



4.2 Textilland Ostschweiz: Vom Cluster zur industriekulturellen Erlebniswelt

von Jasmin Häne

Der 2010 gegründete Verein »Textilland Ostschweiz« entwickelt und bündelt touristische Angebote, die das textile Know-how und Erbe der Ostschweiz erlebbar machen. Ziel ist es, die Wettbewerbskraft der Region zu erhöhen. »Textilland Ostschweiz« gibt dem Textilstandort Ostschweiz als Marke und Erlebniswelt ein Gesicht und positioniert ihn bei Gästen und Einheimischen mit einem verständlichen Profil als Textilland, analog zur Sonnenstube Tessin oder zum Ferienland Graubünden. Aufgestellt in einer breit abgestützten Private-Public-Partnership, überschreitet »Textilland Ostschweiz« die Grenzen von Destinationen und Kantonen.

Das Ziel: Textil-Potenzial touristisch zur Positionierung nutzen

Die Ostschweiz verfügt über eine lange, erfolgreiche und breit gefächerte Tradition als Textilindustrie-Standort. Sie ist als Know-how-Zentrum ein eigentliches »Textilland« mit einem entsprechenden Cluster von diversen weltweit führenden Anbietern mit attraktiven Produkten und Prozessen. Vom Garn über das Flächengebilde bis hin zum konfektionierten Endprodukt: In der Ostschweiz findet sich die ganze Breite der Textilbranche – bis hin zum Hersteller im Nanotechnologie-Bereich. Über eine umfassende Plattform bündelt und initiiert »Textilland Ostschweiz« in Zusammenarbeit mit den Tourismus-Destinationen, der Hotellerie, dem Textilverband Schweiz und dem Textilmuseum St.Gallen attraktive Angebote aus Textilgeschichte und -industrie für die touristische Vermarktung.

Bereits realisierte Angebots- und Projektfelder

Textilland-Hotels – in textilen Träumen schlafen: Die produzierenden Gründungsmitglieder von »Textilland Ostschweiz« statten in je zwei 3- bis 5-Sterne-Hotels in der Region mindestens ein Zimmer individuell als »Textilzimmer« aus. Die Hotels werden als »Textilland-Hotels« gelabelt. Die Gründungsmitglieder tragen die Verantwortung für das Design und liefern die Materialien unentgeltlich. Die übrigen Umbau-/Anpassungskosten tragen die Hotels.

Textilland-Shop – textil schoppen und schenken: »Wo können wir denn solch schöne Textilien kaufen?«, lautet eine der Fragen, welche Touristinnen und Touristen in St.Galler Hotels, im Textilmuseum St.Gallen und in den Touristinfos oft stellen. »Textilland Ostschweiz hat sich deshalb das Ziel gesteckt, ein Einzelhandelsangebot textiler (Geschenk-) Artikel für Einzel- und Firmenkunden entwickelt. Die Produkte haben eine Linie in Farbigkeit, Stil und Verpackung. Sie tragen das »Textilland«-Label und stammen alle aus der Produktion von Mitgliedern von »Textilland Ostschweiz«.

Textil und Architektur: Seit eh und je hat die Textilindustrie St.Gallen geprägt. Das zeigen die unterschiedlichen Bauten durch alle Jahrhunderte. St.Gallen-Bodensee Tourismus (Touristinfo St.Gallen) bietet bereits Spezialführungen zum Thema Textilwirtschaft an.

Diese werden laufend weiter ausgebaut und als Begleitprogramme von Kongressen sowie für Gruppen neu konzipiert.

Weitere Projekte in Arbeit

Textilweg / Textils Spuren:

»Textilland Ostschweiz« arbeitet an der Verknüpfung von weiteren Attraktionen im Appenzellerland und im Kanton Thurgau in je einer Textilspur Appenzellerland bzw. Thurgau. In der Stadt St. Gallen soll zudem ein Textilweg die wesentlichen textilen Attraktionen und Sehenswürdigkeiten verbinden. Diese Textilwege und -spuren werden das Entdecken der textilen Trouvaillen erleichtern.



Abb.: Textilmuseum St. Gallen

Textile Innovationen: »Textilland Ostschweiz« arbeitet an der Schaffung eines fixen Hightech-Ausstellungs- und/oder Besuchsangebots mit wechselnden Ausstellungen textiler Hightech-Anwendungen im Textilmuseum oder in der EMPA.

Textile Zeitzeugen: Zahlreiche Exponentinnen und Exponenten der Ostschweizer Textilindustrie-Geschichte des 20. Jh. leben noch – die meisten im hohen Alter. Im Rahmen des Projekts »Textile Zeitzeugen« interviewt der Verein »Textilland Ostschweiz« möglichst viele von ihnen, um ihre Erfahrungen, Geschichten und Einschätzungen in Videoporträts festzuhalten und für die Nachwelt zu sichern.

Textil trifft Schule: In Zusammenarbeit mit dem Lehrmittelverlag und dem Lehrerinnen- und Lehrerverband des Kantons St. Gallen, dem Textilverband Schweiz, Mitglied-Unternehmen und Fachleuten erstellte »Textilland Ostschweiz« die Ausgabe 1-2013 der Unterrichtshefte »aktuell« für die Oberstufe. Das Arbeitsheft zeigt die faszinierende und prägende Geschichte der Textilwirtschaft mit ihrer großen Branchenvielfalt, die lange, erfolgreiche und breit gefächerte Tradition des Textilstandortes Ostschweiz, aber auch den aktuellen Markt und die wirtschaftliche Situation, aktuelle Innovationen und heutige Berufsbilder.

4.3 Creative Industries in Nieder-Österreich

von Karl G. Becker

Das Regionalmanagement Niederösterreich startet das Projekt „Creative Industries NÖ“ im Jahre 2008. Zwei Jahre später veröffentlicht das Regionalmanagement eine von der NEWDESIGNUNIVERSITY St.Pölten erarbeitete Studie über die Kreativwirtschaft in Niederösterreich. Inhalt dieser Studie: »Erhebung der Ist-Situation der Kreativwirtschaft in NÖ«, »Zukunftspotential und Bedeutung der Kreativwirtschaft in NÖ« sowie »Strategisches Bewusstsein zur Stärkung der Kreativwirtschaft«. 2013 wird im Rahmen des 5. Österreichischen Kreativwirtschaftsberichtes der kreativ wirtschaft austria eine Sonderauswertung für Niederösterreich zusammengestellt und veröffentlicht.

Was ist Kreativwirtschaft?

Realwirtschaft & Innovationen: Werthaltige Innovationen finden überwiegend in der Realwirtschaft statt. Damit sind nicht zwangsläufig nur physische Produkte gemeint, jedoch auch solche, die das Leben der Menschen verbessern. Die Kreativwirtschaft trägt mit ihrer physischen, symbolischen und ideellen Produktion dazu bei, dass solche Innovationen entstehen und am Markt erfolgreich sind. Die Kreativwirtschaft bleibt kleinteilig: Die Basis der kulturellen Wertschöpfung bleibt im Wesentlichen kleinteilig organisiert.

Der Kapitalbedarf an immaterieller wie physischer Produktion wird durch neue digitale und hybride Technologien weiterhin sinken. Gleichzeitig verringern sich die Effizienzvorteile größerer Einheiten. Solo-Selbständigkeiten und Mikrobusiness werden zunehmen. Somit ist die Kreativwirtschaft Vorreiter einer zukünftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Den Nährboden von Innovationen bilden »Open-Source Prozesse« vieler Einzelner. Diese folgen den Prinzipien der veränderten Rekombination von Vorhandenem, dem Generieren neuer simpler Ideen, Praktiken, Prozesse und Formate, sowie Entwicklungen ohne speziellen Urheber und messbarer Skalierung. Dieser kulturelle Nährboden ist die Basis der Kreativwirtschaft und sie bildet jenes Milieu, in welchem werthaltige Innovationen für die Zukunft überhaupt erst entstehen können, um den notwendigen Marktvorsprung im globalen Wettbewerb zu gewährleisten. Die Kreativwirtschaft wird zum Innovationstreiber: Innovationen finden zukünftig weniger in »Innovations-Pipelines« (Container/Labs) statt, sondern werden auf »Open-Source-Marktplätzen« generiert. Transdisziplinäre Shareholderprozesse (z. B.: Netzwerktreffen) bekommen eine Schlüsselrolle im kreativen Schnittstellentausch. Die Kreativwirtschaft löst sich aus dem Korsett der Branchen und katalysiert Innovationsprozesse, die anders nicht zustande kämen. Daten werden zum kreativen Rohstoff: Erfolgreiche Modelle der Kreativwirtschaft werden stärker datenbasiert sein (z. B.: CR I- Netzwerkdatenbank). Durch lizenzfreie Zugriffsmöglichkeit und die prozesshafte Echtzeitinformation des Datenmaterials können die Öffentlichkeit, der Staat, die Regionen und jede Person, Innovationen initiieren und die Identifikation und Partizipation zwischen Bürgern und Gemeinwesen sowie Konsumenten und Wirtschaft fördern.

Die Kreativwirtschaft wächst weiter

Die kulturelle und symbolische Produktion der Kreativwirtschaft, im Verhältnis zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung, wird weiter zunehmen. Wo materielle Bedürfnisse abgedeckt sind und zunehmend kostengünstig bedient werden, werden Ressourcen für Neues freigesetzt (z.B. für Sinnkonsum, ungezwungene Individualität, Erfahrungsgewinnung und Selbstentwicklung). Es verschmelzen die Märkte an ihren Rändern zu neuen Sektoren und Branchen (hauptsächlich bei Bildung/Lifestyle, Gesundheit, Coaching/Tuning, Tourismus/Regionalentwicklung, Event/Entertainment, etc....).

Die Kreativwirtschaft braucht reale Orte, Artenvielfalt und eine kritische Masse

CoWorking Spaces in NÖ »...wir arbeiten selbständig aber nicht alleine, jedoch gut vernetzt...«. Es entstehen offene Gemeinschaftsarbeitsplätze in den Regionen, zur temporären und kreativen Kollaboration. Bestehende (meist leer stehende) Einrichtungen, überwiegend im Eigentum der öffentlichen Hand bekommen neue regionale Funktionen. Erfolgreiche Zentren der Kreativwirtschaft sind offene Knotenpunkte vielschichtiger sozialer und virtueller Netzwerke. Die Akteure entfalten ihr volles Potenzial durch gegenseitige Weiterentwicklung und Wandlungsfähigkeit und sind Inkubatoren für neue Ideen. Monothematische Cluster sind nicht das Modell der Zukunft, denn es braucht Heterogenität und eine kritische Masse vor Ort. Funktionierende regionale Kreisläufe, eine ineinander greifende Wertschöpfungskette bilden die Grundlage für eine robuste Regionsentwicklung. Eine lokale Verwurzelung ist Voraussetzung für eine flexible Spezialisierung, denn auch die Kreativwirtschaft bringt Weltmarktführer aus Nischen hervor, die einen weit verstreuten Weltmarkt bedienen. Diese »Champions« haben als »Leuchttürme« eine wichtige Funktion, einerseits nach innen für die lokale Szene, andererseits auch nach außen als Botschafter für den Standort und das Regionsimage.

Die Akteure der Kreativwirtschaft agieren in „Coopetition“

Der Wettbewerb der Kreativen untereinander um Ressourcen, Humankapital, Aufträge und Aufmerksamkeit führt trotz dieser Konkurrenz zu kollaborativen Praktiken, Teilhabe an temporären Projekten und zu offenen Innovationsprozessen und damit zu Kooperationen. Dieser kooperative Wettbewerb findet nicht nur in Kreativclustern sondern auch zwischen Standorten statt (Stadt/Land - Vernetzung).

Die Chance der translokalen Raumordnung für die Kreativwirtschaft

Die vielschichtigen kooperativen Geschäftsbeziehungen und Pendlerbewegungen sind Wegbereiter für eine translokale Raumordnung. Daraus ergeben sich neue Allianzen zwischen den kreativen Zentren in Städten und ländlichen Regionen. Diese Achsen knüpfen Netze und neue Formate des Handelns und Wirtschaftens entstehen. Es entwickeln sich somit neue territoriale Gewohnheiten, die Standorte sowohl virtuell als auch real neu definieren.

4.4 Überlebensstrategien im rauen Meer: witus – genossenschaftliches Unternehmensnetzwerk Tourismus-Wirtschaft

von Mag. Margit Bilgeri

witus ist ein Unternehmernetzwerk im Bregenzerwald. Das Bekenntnis zum Unternehmertum und zur Region steht dabei im Zentrum des gemeinsamen Wirkens. 140 Unternehmer der Branchen Handel & Dienstleistung, Handwerk, Landwirtschaft und Tourismus haben 2010 entschieden, sich, ihr Unternehmen und die Region durch gemeinsames TUN weiterzuentwickeln. Daraus entsteht immer mehr das Gefühl von »gemeinsam sind wir stark« und eine Haltung: witus Unternehmer sind stolz auf das, was sie tun und setzen sich gemeinsam für eine erfolgreiche, lebenswerte und sichere Zukunft ein.

witus - gemeinsam sind wir stark!

In diesem Sinne setzten die witus Unternehmer 2012 ein starkes Zeichen: Gemeinsam mit dem Genossenschaftsverband präsentierten sich die Unternehmer auf der Dornbirner Herbstmesse. Jedes witus Mitglied hat seinen eigenen »Swimmy« aus seinem Material und Thema gestaltet. 130 individuelle und »eigensinnige« Fische formierten sich beim witus Messestand zu einem Großen.

Zum Hintergrund: Swimmy ist ein kleiner Fisch der ins große Meer hinausschwimmt, um große Abenteuer zu erleben. Zu gerne möchte er, dass ihn die vielen kleinen Fische aus seinem Schwarm begleiten. Doch sie haben Angst, von den großen Fischen im offenen Meer gefressen zu werden. Swimmy hat eine Idee: alle gemeinsam formieren sie sich zu einem großen Fisch. So können sie gemeinsam ins offene Meer hinausschwimmen und eine neue Welt entdecken.

Von der Idee zum Unternehmernetzwerk. Die witus Entstehungsgeschichte

Erste Schritte: Seit Juli 2009 arbeitet eine Kerngruppe bestehend u.a. aus dem Bürgermeister der Gemeinde Bezau, der Obfrau des Tourismusvereins, der Obfrau der Kaufmannschaft und dem Obmann des Handwerkervereins an der konkreten Gestalt von witus. Ziele werden definiert, Projekte geplant und umgesetzt, eine Zukunftsvision formuliert. Im Februar 2010 gründeten sie die witus Genossenschaft mit dem Ziel durch gemeinsames Tun, die Region und ihre Betriebe zu vernetzen, zu fördern und zu entwickeln. Denn die Wirkung und der Sog der aus diesem gemeinsamen Tun entsteht, strahlt weit über die Betriebe und Gemeinden hinaus. Das macht unsere Region und seine Betriebe noch attraktiver.

Der Name witus setzt sich aus den Anfangs- bzw. Endbuchstaben von Wirtschaft und TourismUS. zusammen. Er steht für den Entschluss von 140 Unternehmern aus 5 Gemeinden, sich zusammen zu schließen, ihre Kräfte zu bündeln und neue Wege in der Zusammenarbeit zu gehen. witus steht auch für die projektbezogene Zusammenarbeit der Gemeinden Bezau, Bizau, Reuthe, Mellau und Schnepfau. Bereits bestehende Kooperationen werden mit witus verstärkt und ausgebaut.

Ein Grundsatz der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit ist die unkomplizierte und unbürokratische Organisation, Koordination und Durchführung von Projekten. Dazu bekennen sich die witus Mitglieder zum Unternehmertum. Jeder bringt sich ein, weil jeder - neben der Verantwortung für den eigenen Betrieb - auch ganz bewusst seine Verantwortung für das größere Ganze wahrnimmt: Für eine lebenswerte Region, für eine erfolgreiche Zukunft.

Mit dem gemeinsamen Tun lösen sie miteinander die Versprechen, die z.B. der Bregenzerwald Tourismus, die KäseStrasse, »ich kauf im Wald«, der Werkraum Bregenzerwald und andere Marketinginstitutionen nach außen geben, im Innern ein. Und sie machen sich spürbar, pflegen Ihre Beziehungen, gestalten gemeinsam die Region, geben auf sich und ihre Umgebung acht. Daraus erwächst etwas Großes, etwas Einmaliges, etwas das niemand kopieren kann ... und etwas das die Unternehmer und die Region im »rauen Meer« erfolgreich überleben lässt.



Abb.: 130 individuelle und eigensinnige Fische formieren sich beim witus Messestand zu einem Großen.

4.5 Corporate Regional Responsibility: Duderstadt 2020 – unternehmerisches Engagement zur Gestaltung von Stadt und Region

von Prof. Dr. Ulrich Harteisen und Prof. Dr. Jörg Lahner

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Diese äußert sich in Maßnahmen, die die Unternehmen über ihre rechtlichen Verpflichtungen gegenüber Gesellschaft und Umwelt hinaus ergreifen⁹. Corporate Regional Responsibility (CRR) beleuchtet dabei die regionale Perspektive des Engagements, im Folgenden vor allem im Kontext der Regional- bzw. Stadtentwicklung. Aus gemeinsamen Interessen von Unternehmen und Region bzw. Stadt heraus lassen sich gemeinsame Handlungsfelder entwickeln, etwa bei Standortmarketing und Fachkräftesicherung, bei Verbesserungen der materiellen, institutionellen und personellen Infrastruktur und der Qualität der intraregionalen Austauschbeziehungen (Netzwerke)¹⁰.

Fallbeispiel: Duderstadt 2020

Die Stadt Duderstadt mit ihren 14 Dörfern zählt zu den strukturschwachen Abwanderungsgebieten in Niedersachsen. Der Unternehmer Prof. Hans Georg Näder, geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens Otto Bock¹¹ mit Sitz in Duderstadt bekennt sich dennoch zum Standort Duderstadt. Näder sind aber auch die besonderen Herausforderungen an diesem Standort, so in Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften, sehr bewusst. In diesem Zusammenhang ist auch die Auftragsvergabe an die Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) zur Gestaltung des Stadtentwicklungsprozesses Duderstadt 2020 zu sehen. Das Team der HAWK hat einen Stadtentwicklungsprozess auf den Weg gebracht, der dazu beitragen soll, die Lebensqualität in der Stadt mittel- bis langfristig zu bewahren und zu verbessern.

Neben den unbestrittenen und sichtbaren Vorteilen für die Stadt, stellt sich aber auch die Frage, ob das unternehmerische Engagement auch Risiken für die Stadtentwicklung mit sich bringt. Mit Bezug zum Stadtentwicklungsprozess Duderstadt2020 können folgende Fragen formuliert werden:

1. *Welche Motive und Strategien stehen hinter dem lokalen Engagement des Unternehmens und wo liegen die Vorteile und die Risiken für die Stadtgesellschaft?*
2. *Wie sollten die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse mit den Kommunen, mit öffentlichen Institutionen und mit Vertretern der Zivilgesellschaft gestaltet werden?*
3. *Wie könnte ein zukunftsfähiges Modell einer unabhängigen Steuerung der Stadtentwicklung („Urban Governance“) aussehen, die möglichst alle Interessen berücksichtigt und wahrt und über entsprechende Kapazitäten verfügt?*

⁹ vgl. Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681, Brüssel, S. 1.

¹⁰ vgl. Kiese, M. (2012): Corporate Regional Responsibility, http://www.geographie.ruhr-uni-bochum.de/fileadmin/sroe/GfS-Stammtisch_Kiese_2012-07-04.pdf, abgerufen am 26.8.2013

¹¹ Weltweit steht der Name Otto Bock für qualitativ hochwertige und technologisch herausragende Produkte und Dienstleistungen in der Orthobionic® und Bionimobility®. Das Familienunternehmen wird in dritter Generation heute von Prof. Hans Georg Näder geführt und ist Weltmarktführer im Bereich Prothetik. Die Unternehmenszentrale der Otto Bock HealthCare GmbH & Co. KG befindet sich in Duderstadt, weitere Informationen finden sich auf der Homepage des Unternehmens Otto Bock, http://www.ottobock.de/cps/rde/xchg/ob_de_de/hs.xsl/54.html, abgerufen am 26.03.2013

Unternehmerisches Engagement zur Gestaltung von Stadt und Region als Herausforderung

Entscheidend für einen nachhaltigen Erfolg in Duderstadt scheint zu sein, dass alle Akteure der Stadtentwicklung in einer neuen Organisationsform auch eine (Mit-)Verantwortung für den Stadtentwicklungsprozess übernehmen. Die Kommune darf das unternehmerische Engagement nicht nur als Entlastung begreifen, sondern muss vielmehr eigene Ressourcen in den Prozess einbringen und sich so auch zu dem neuen gemeinschaftlichen Weg bekennen. Aber nicht nur in Duderstadt stehen die Akteure vor der Aufgabe, die Chance, welche unternehmerisches Engagement vor Ort zweifellos eröffnet, zu nutzen und gleichzeitig die Herausforderungen zu meistern. Auf der einen Seite stehen der Zugang zu privaten finanziellen Ressourcen, jedoch auch zu spezifischem Know-how sowie öffentlichen Akteuren sonst verschlossenen Netzwerken und damit neuen Möglichkeiten. Die Bündelung und Abstimmung der Aktivitäten selbst, z.B. im Bereich Fachkräftesicherung, nutzt letztlich beiden Seiten: den Unternehmen und der Region. Trotz dieser augenscheinlichen Interessenkonvergenz müssen jedoch auf der anderen Seite über die bereits im Kontext Duderstadt genannten Fragen hinaus weitere Risiken in den Blick genommen werden:

1. *Das CRR-Engagement des regional dominanten Unternehmens an sich wirkt möglicherweise auf die übrigen regionalen Unternehmen und andere Akteure demotivierend.*
2. *Eine fehlende Orientierung an eigenen Kernkompetenzen/Geschäftsfeldern führt unternehmensintern zu Enttäuschungen und gefährdet nachhaltiges Engagement.*
3. *CRR ist nicht CRR: Umfang, Orientierung am betrieblichen Nutzen und Nachhaltigkeit des Engagements hängen womöglich davon ab, wer Initiator des Engagements ist: ein »Bürgerunternehmer« oder wirklich das Unternehmen (Emotionalität versus Rationalität? Unstetigkeit vs. nachhaltiger Strategie?)*

Hiermit ist angedeutet, dass es im Bereich der Corporate Regional Responsibility noch erheblicher Forschungsanstrengungen bedarf.



Logo Stadtentwicklungsprozess Duderstadt 2020



Unternehmen Otto Bock HealthCare GmbH

4.6 Regio-Tech GmbH: Regionale Dienstleistungen und Wertschöpfung

von Stefan Niedermoser

Die Region PillerseeTal-Leogang liegt länderübergreifend zwischen den österreichischen Bundesländern Tirol und Salzburg und umfasst 6 Gemeinden mit einer Einwohnerzahl von zusammen 13.000 Personen. Bereits seit 1996 ist man zur Kenntnis gelangt, dass wesentliche Komponenten einer künftigen Entwicklung nur regional umgesetzt werden können. Man hat sich als LEADER-Region gefunden und bereits die ersten beiden Projekte umfassten die gesamte Region und sind heute noch beispielgebend für den Leader-Ansatz. Relativ rasch, im Jahre 1998, hat man sich dazu entschlossen, mit der Regio-Tech Hochfilzen, PillerseeTal Regionalentwicklungsgesellschaft m.b.H die Leader-Methode in einer am Markt tätigen und von Förderungen unabhängigen Gesellschaft der Region aufgehen zu lassen. Als Gesellschafter fungieren Gemeinden, Tourismusverbände und regionale Banken.

Die Zielsetzungen

Die Zielsetzungen waren anfangs klar eingegrenzt und hatten einen speziellen Fokus: Die regionale Entwicklungsarbeit soll und muss auch ohne die periodischen Förderzyklen europäischer Strukturfonds weiterlaufen. Mit den Jahren hat sich das »Haus der Region«, wie das Gebäude und die darin beheimateten regionalen Organisationsstrukturen der Regio-Tech GmbH auch genannt werden, konsequent weiterentwickelt. Die Prämisse lautet nun Dienstleistungen zu entwickeln, welche Profite generieren, um diese wiederum über regionale Projekte der Region zu Gute kommen lassen.



Angebotene Dienstleistungen

In der Struktur der Gesellschaft werden ein Profit-Sektor und ein Non-Profit-Sektor bearbeitet. Der Non-Profit-Sektor beinhaltet vorwiegend Leistungen zur allgemeinen regionalen Entwicklung der eigenen Region. Der Profit-Sektor kann folgendermaßen klassifiziert werden:

Leistungen im Haus:

- *Das Regio-Tech ist eines von 4 Tiroler Gründer- und Technologiezentren. Das Kerngeschäft liegt hier in der Vermietung von Büroräumlichkeiten und anderen Services.*
- *Das Regio-Tech ist ein vom Ministerium ausgewiesenes Schulungs- und Ausbildungszentrum. Eine Kernkompetenz ist das Anbieten von Schulungen für heimische UnternehmerInnen*
- *Das Haus ist natürlich auch Anlaufstelle für Förderungen aller Art. Natürlich ist die Hauptkompetenz nach wie vor Leader, aber man bedient sich aus allen Fördertöpfen zur Entwicklung der Region.*

Leistungen in und außerhalb der Region:

- *Als regionale Standortdatenbank werden freie Gewerbeflächen und potenzielle Interessenten miteinander verknüpft.*
- *Das über die Jahre aufgebaute Know-how im Fördermanagementbereich wird auch in andere Regionen exportiert.*
- *Das Regio-Tech fungiert als regionaler Partner für Großveranstaltungen.*

Form der regionalen Vernetzung

Genannte Zielsetzungen und Dienstleistungen sind für sich genommen noch nichts Herausragendes. Durch die regionale Vernetzung wird allerdings aus den Dienstleistungen regionale Wertschöpfung generiert. Die aus dem Profit-Bereich erwirtschafteten Gewinne werden ausschließlich in regionale Projekte und Infrastruktur investiert. Die Gesellschaft ist nicht gewinnmaximierend tätig, sondern versucht den regionalen Impact zu maximieren. Die Vernetzung besteht einerseits organisatorisch und andererseits strukturell. Organisatorisch, weil im Regio-Tech viele Fäden zusammenlaufen: Das Regional- und Leadermanagement der Region, das Strategieteam des Tourismusverbandes Pillerseetal, der Planungsverband Pillerseetal – die Bürgermeister/innenplattform für überörtliche Raumordnung, der Verein Pillerseetal-Wirtschaft sowie das Energieservice Pillerseetal.

Vor- und Nachteile:

Durch diese Vernetzung werden Probleme und Herausforderungen zentral bearbeitet, sämtliche regionale Entwicklung hat eine Heimat und auch ein Gesicht. Durch den Profit-Bereich sind die Gesellschafter auch dazu angehalten, regionale Entwicklung zu fördern und die Gesellschaft mit Aufträgen zu versorgen, was zu einer stärkeren Identifizierung dieser Akteure beiträgt. Weiter können in regionalen Projekten oft auftretende Probleme wie die Vorfinanzierung oder die Projekträgerschaft abgedeckt werden.

Die Nachteile liegen vor allem in der strukturellen Begrenztheit der Ressourcen. Diese allumfassende regionale Koordination ist wahrscheinlich nur in kleineren (Teil)Regionen möglich und zudem stark personenabhängig.

Beispiele für die regional investierten Beiträge der Regio-Tech GmbH sind unter anderem:

- *Einheitliche Buswartehäuschen mit Informationstafel in der gesamten Region*
- *Die PillerseeTaler: ein Zusammenschluss von Sportlern, welche im Weltcup tätig sind*
- *Employer Branding: Das PillerseeTal wird als attraktiver Arbeitgeber positioniert*
- *Gemeinsame Beschilderungen für Rad-, Wander- und Loipenwege*
- *Regionale Webcams*

4.7 Standortinitiative SüdWestPfalz: Unternehmertum und Regionalentwicklung

von Michaela Wrobel¹²

Regionalentwicklung unter Einbezug der ansässigen Unternehmen ist heute von zunehmender Bedeutung. In Zeiten knapper Haushaltskassen können Kommunen sich um diese nicht mehr alleine bemühen. So ist es wichtig, dass die (wirtschaftlichen) Akteure aus der Region für das Thema »Regionalentwicklung« sensibilisiert und miteingebunden werden, um sich aktiv - initiativ wie finanziell - einbringen zu können. Im Wettbewerb um junge, qualifizierte und kaufkraftstarke Bürger, Fachkräfte sowie die wirtschaftliche Ansiedelung von Industrie- und Handelsunternehmen und im Kampf gegen die Abwanderung von Teilen der Bevölkerung sind die Attraktivität und das Image einer Region ausschlaggebend für den Umfang des Zustroms von Bürgern und Firmen. Standortmarketing muss daher der erste Schritt in der regionalen Entwicklung sein. In der Region Südwestpfalz haben sich daher der Landkreis Südwestpfalz mit seinen acht Verbandsgemeinden sowie die beiden kreisfreien Städte Pirmasens und Zweibrücken ein gemeinsames Regionalmarketing zur Aufgabe gemacht. Ansässige Unternehmen gehörten von Anfang an zu den Unterstützern des Vorhabens. Die Integration und Vernetzung von öffentlichen wie privaten Akteuren und Multiplikatoren gilt hier als entscheidender Erfolgsfaktor. Das Gemeinschaftsprojekt wird unter dem Namen »Standortinitiative SüdWestPfalz« umgesetzt und finanziert.

Ziele

Die Standortinitiative SüdWestPfalz hat sich zum Hauptziel gesetzt, zunächst ein positives Bewusstsein über die Region zu entwickeln und dieses sowohl nach innen als auch nach außen zu kommunizieren. Konkret soll die Kooperation in der Südwestpfalz forciert werden, sowohl unter den Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit der Region gestärkt und können Arbeitskräfte (zurück-)gewonnen und gehalten werden. Langfristig entsteht eine Struktur, die die ansässigen Unternehmen kontinuierlich bei der Umsetzung des Projekts beteiligt. Die Akteure aus der Wirtschaft entwickeln die Region als ihr unmittelbares Umfeld mit, um deren Attraktivität im Allgemeinen und die ihrer Unternehmen/Institutionen im Speziellen positiv zu gestalten und zu vermarkten, so dass diese auf Kunden wie Fachkräfte gleichermaßen anziehend wirken.

Akteure

Die derzeitige interne Struktur besteht aus mehreren Gremien, die verschiedene Aufgaben wahrnehmen: Leitungsrunde (strategische Entscheidungen), Projektgruppe (Umsetzung einzelner Teilprojekte) und Beirat (Beratung) aus politischen und kommunalen Vertretern wie Unternehmern. Damit das Projekt von einer breiten Masse getragen wird und alle Zielgruppen davon profitieren können, werden ebenfalls Vertreter von Bildungseinrichtungen, Mitarbeiter der Fachhochschule und der Technischen Universität Kaiserslautern sowie weitere Akteure aus der Wirtschaft mit in den Prozess und in die einzelnen Teilprojekte einbezogen.

¹² Mitarbeiterin der Firma entra GmbH, Falkensteiner Weg 3, D-67722 Winnweiler, michaela.wrobel@entra.de

Maßnahmen

Noch vor der offiziellen Startphase des Projektes wurde ein Marketingkonzept entwickelt, das die strategische Ausrichtung und erste Projektideen aufbauend auf den gegebenen regionalen Voraussetzungen beinhaltet.

Die Themenbereiche, denen Teilprojekte zugeordnet werden, sind in vier Handlungsfelder unterteilt:

- *Innovative Wirtschaft*
- *Innovative Bildung*
- *Innovative Kommunikation*
- *Innovativer Lebensraum*

Die ersten umgesetzten Projekte fielen in das Handlungsfeld »Innovative Kommunikation«, um die Initiative in die öffentliche Aufmerksamkeit zu rücken. Seitdem steht das Thema »Fachkräfteperspektiven in der Südwestpfalz« im Fokus aller Aktionen und Projekte. Es fanden zahlreiche Veranstaltungen mit Multiplikatoren und verschiedenen Akteursgruppen statt, um sich dem Thema sinnvoll und breit angelegt zu widmen. Die Projekte reichen von Unternehmertagen und Botschaftervesen über Arbeitgeberworkshops und Messeauftritte bis zu Kooperationsprojekten mit der regionalen Presse sowie Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den (Hoch-)Schulen der Region.

Ergebnisse

Das Engagement der Beteiligten sowie externe Anfragen bzgl. Mitwirkungswünschen von wirtschaftlichen und sozialen Institutionen und Privatpersonen bestätigen, dass die Standortinitiative SüdWestPfalz nach 2 Jahren ihrer Existenz von Bürgern wie Unternehmern sehr gut wahrgenommen und unterstützt wird. Das Projekt ist von Beginn an langfristig angelegt und entwickelt sich stetig weiter. Quantifizierbare Ergebnisse liegen noch nicht vor.



Abb.: Messeauftritt Rheinland-Pfalz-Tag 2013, Pirmasens (Bild: Miriam Heinrich)

4.8 Südwestfalen: Region Building mit der Regionale 2013

von Dr. Margrit Prohaska-Hoch

»Südwestfalen« ist 2007 im Zuge der Bewerbung um die REGIONALE 2013 entstanden und umfasst die Kreise Olpe, Siegen-Wittgenstein, Soest, den Märkischen Kreis und den Hochsauerlandkreis mit 59 Städten und Gemeinden. Die Region ist mit einer Fläche von 6.200 qm mehr als doppelt so groß wie das Saarland und hat 1,4 Mio. Einwohner. Bei der gemeinsamen Arbeit an Strategien und Projekten, um die Region im nationalen und internationalen Wettbewerb zu positionieren, setzen die Akteure auf die besonderen Stärken der Region: eine innovationsstarke Wirtschaft, ein breit gefächertes Bildungsangebot und ein einmaliges Landschaftsbild.

Was ist die Regionale?

Die Regionale ist ein Strukturförderprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen mit dem Ziel, Regionen fit für die Zukunft zu machen und gemeinsames Denken und Handeln zu unterstützen. Seit dem Jahr 2000 haben sich 8 Gebiete erfolgreich um die Ausrichtung der Regionale beworben. Durch die REGIONALE 2013 wird Südwestfalen über mehrere Jahre gezielt gefördert – und erhält personelle wie finanzielle Unterstützung zur Initiierung und Umsetzung von beispielhaften Projekten, die Antworten auf regionale Herausforderungen geben. Klimawandel, Fachkräftemangel und bessere Lebensqualität in den Städten und Dörfern sind drei der Kernthemen in Südwestfalen. Nachhaltigkeit, gemeinsames Denken und Handeln sowie die Profilierung der Region durch das »Stärken der eigenen Stärken« sind dabei wichtige Aspekte.

Wie wird ein Projekt zum Regionale-Projekt?

Damit ein Projekt im Rahmen der REGIONALE 2013 Fördergelder erhält, muss es einen mehrstufigen Qualifizierungsprozess durchlaufen. Die Südwestfalen Agentur mit Sitz in Olpe fungiert dabei als zentrale Koordinationsstelle. Sie berät die Projektträger und begleitet die Projektentwicklung. Diese wird durch eine dreistufige Sternbewertung symbolisiert: Mit der Vergabe des dritten Sterns wird zum Ausdruck gebracht, dass das Projekt allen Anforderungen entspricht und den Qualifizierungsprozess erfolgreich durchlaufen hat. Die Realisierung kann beginnen, der Zugang zu Fördergeldern ist gesichert.

Wie ist der Stand der Dinge?

An mehr als 50 Regionale-Projekten wird derzeit gearbeitet, 33 davon sind bereits in der Umsetzung. Die Investitionen und Gelder, die in die Region fließen – bislang sind es im Zuge der Regionale 2013 mehr als 250 Millionen Euro gewesen – sind dabei nur die eine Seite. Mindestens ebenso wichtig sind die neuen Kooperationen, die neuen Netzwerke und das neue, überkommunale sowie themenübergreifende Denken, das sich auf vielen Ebenen durchsetzt: Zu nennen sind hier z.B. der intensive Technologie-Transfer zwischen Hochschulen und Unternehmen, die interkommunale Zusammenarbeit zwischen immer mehr Städten und Gemeinden oder das Netzwerk der Dorfgemeinschaften, in dem Ortsvorsteher gemeinsam über Maßnahmen gegen Leerstände und Einwohnerrückgang nach-

denken. Die Region lernt zusammenzuarbeiten und erkennt, dass sie gemeinsam mehr erreichen kann.

Welche konkreten Projekte gibt es?

- *Beispiel Zusammenarbeit Wirtschaft-Hochschulen: »Branchenkompetenzen Südwestfalen«, »Anwenderzentrum Formenbau Südwestfalen«, »Automotive Kompetenzregion Südwestfalen« mit zwei Standorten.*
- *Beispiel Wissen für die Wirtschaft von morgen: »415m über NN – DENKFABRIK Lüdenscheid« (technikorientierter Aus- und Weiterbildungsstandort), »Südwestfalen macht Schule« (mobile Klassenzimmer in Unternehmen und Technikmuseen), »Piffikus – Bildungsbrücken in Südwestfalen« (Technik und Naturwissenschaften vom Kindergarten bis zum Bildungsabschluss).*
- *Beispiel Interkommunale Zusammenarbeit: »Oben an der Volme« (4 Kommunen kooperieren für steigende Lebensqualität, Kultur und ÖPNV), »LenneSchiene« (8 Kommunen im Lennetal steigern Lebens- und Aufenthaltsqualität).*
- *Beispiel Ländliche Entwicklung: »LandLeben Heimat – Bürger machen Dorf« (Hilfe zur Selbsthilfe für Dörfer der Region, Übertragung von Förderansätzen aus dem Städtebau in die ländliche Entwicklung), »Zukunft der Dörfer in Südwestfalen« (Neue Strategien gegen Einwohnerverlust, Stärkung von ÖPNV und Nahversorgung).*

Welche Strategiethemen werden über die Projekte hinaus bearbeitet?

Region „Neben den Handlungsfeldern „Energie und Klimaschutz“ sowie „Wasser als Zukunftsthema der Region“ spielt das Regionalmarketing für Südwestfalen seit Anfang 2012 eine sehr wichtige Rolle. Mit dem Claim „Alles echt“ soll es die künftig benötigten Fach- und Führungskräfte für das Leben und Arbeiten in der drittstärksten Industrieregion Deutschlands gewinnen. Unternehmen, Kammern und Arbeitgeberverbände haben sich zu diesem Zweck mit den fünf Kreisen zusammengeschlossen. Wichtigstes Instrument der Kampagne ist das zentrale Standortportal www.suedwestfalen.com.“ will beispielhaft unter Beteiligung der Menschen und in einem transparenten Prozess.

Welche Ergebnisse wurden erreicht und wie geht es weiter?

Auch wenn die REGIONALE Ende 2014 offiziell endet, geht der Südwestfalen-Prozess weiter. In den vergangenen Jahren ist viel in Bewegung gesetzt worden. Südwestfalen hat sich aufgemacht, um seine Zukunft aktiv zu gestalten und zusammenzuwachsen. Die REGIONALE 2013 hat dafür den Grundstein gelegt, dass die regionale Zusammenarbeit auf zahlreichen Gebieten und zwischen unterschiedlichen Akteuren selbstverständlich und nachhaltig geworden ist. Diese Kooperations- und Netzwerkstrukturen werden auch nach Beendigung des Regionale-Zeitraums fortgesetzt werden.

Online-Portal www.suedwestfalen.com



4.9 Automotive Netzwerk Pongau

von Stefan Maurer

Das Automotive Netzwerk Pongau (ANP) ist eine Kooperationsplattform von aktuell 11 Zulieferunternehmen der Automobilindustrie mit derzeit rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es wurde 2005 gegründet.

Ziele und Handlungsfelder

Zentrales Anliegen ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Autozulieferer (im europäischen/globalen Wettbewerb). Dies erfolgt u. a. durch gemeinsame Innovationsförderung, gemeinsames Marketing und eine Qualifizierungsverbund zur Höherqualifizierung der Mitarbeiter/innen.

Wichtige Maßnahmen sind gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Prüf-, Versuchs- und Forschungsverfahren), die gemeinsame Auslastung von vorhandenen Produktionsanlagen und die Entwicklung neuer internationaler Märkte.

Der Qualifizierungsverbund ANP bietet überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter/Innen in den Bereichen Sprachen, EDV, Management, Betriebswirtschaft, Technik, Sicherheit, Gesundheit, Kommunikation und Persönlichkeit an. Ein Productive Aging Konzept richtet den besonderen Qualifizierungsfocus auf ältere Mitarbeiter/innen, um deren wertvolles Erfahrungswissen mit aktuellen Qualifikationen zu ergänzen. Dadurch soll ein längerer produktiver Verbleib im Erwerbsleben erreicht werden. Aber auch die gemeinsame Nachwuchswerbung unterstützt der ANP durch die Teilnahme an Berufs-Info-Messen (BIM, i-Star).



Abb.: Internetauftritt ANP

5 Entwicklungsschübe Regionalmanagement

5.1 ... aus Sicht der Praxis: Fokus Innovationsförderung

von Prof. Dr. Markus Lemberger

Im Kontext der rein finanzwissenschaftlichen Rechtfertigung öffentlicher Subventionen für weiche Instrumente wie das Regionalmanagement, werden sich das Instrument und damit alle Akteure und Initiativen der Frage stellen müssen, inwieweit neue Wertschöpfung entstanden ist, die ohne staatliche Anreize nicht oder nur unzureichend marktfähig geworden wäre. Es dreht sich daher immer darum, inwieweit Innovationen im ökonomischen, vom Markt verwertbaren Ausmaß erwachsen. Gibt es mess- und zurechenbare Prozess- und Produktinnovationen oder soziale Innovationen durch Regionalmanagementaktivitäten? Als Kenner und Praktiker der »Szene« ist diese Frage »natürlich« zu bejahen, doch ist es für verantwortliche Regionalmanager schwer zu beziffern, welche in Währung quantifizierte neue Wertschöpfung moderiert und initiiert wurde. Viele Regionalmanagementevaluierungsversuche kranken an diesem Mangel.

Eine in der mikroökonomischen Wissenschaft verbreitete Methode ist es, Regionalmanagement als Plattformdienstleister auf einem sog. »zweiseitigen« Markt zu verstehen (Rochet, Tirole, 2003; Jullien 2005, siehe Abbildung 1). Die Vermittlungs- und Koppelungsfunktion von Marktteilnehmern über die Dienstleistung der Plattform lässt sich dann für beide Profiteure gemäß der zählbaren Kontakte, die zu weiteren Wertschöpfungsstufen geführt haben, bepreisen. Somit wird es möglich, einem Netzwerk einen Wert beizumessen. Der Staat übernimmt diese Preise in Form einer Basisfinanzierung, die somit garantiert, dass die vermuteten positiven Mitglieds- und Nutzungsexternalitäten eines Regionalmanagementnetzwerkes internalisiert und damit Nutzen steigernd für die Akteure im Sinne der Regionsfortentwicklung wirken (Afuah, 2013, Lemberger, 2008).

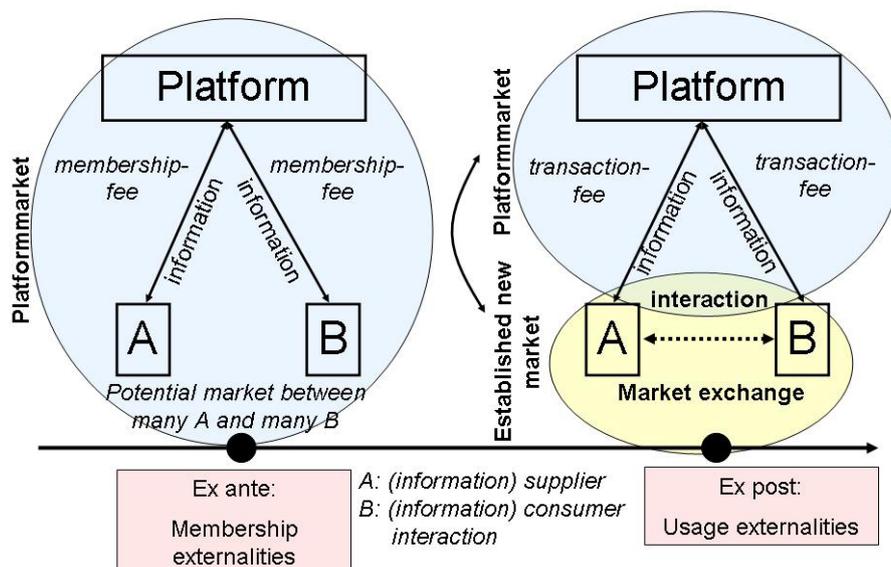


Abb. 1: Konzept von zweiseitigen Märkten (in Anlehnung an Rochet, Tirole 2003)

Zukunft Innovationsunterstützung?

Aus Sicht der bayerischen Initiativen, die durch eine Anschubfinanzierung durch das Wirtschaftsministerium in großer Zahl gegründet wurden, stellt sich zukünftig die Frage, inwieweit die innovationsinduzierten Tätigkeiten ausreichend sein werden, um die Existenz der Regionalmanagementaktivitäten zu gewährleisten. Hier gilt es eine entsprechende Neujustierung der staatlichen Anreizmechanismen zu finden. Es ist daher zu wünschen, dass die freiwillige Aufgabe des Regionalmanagements für die Kommunen eine Aufwertung erfährt und zu einem institutionalisierten Dienstleistungsangebot wird. Damit einhergehend muss ein weiterer Professionalisierungsschritt vollzogen werden. Das neue Initiieren von Projekten oder Handlungsfeldern muss ergänzt werden durch eine stärkere begleitende und unterstützende Tätigkeit zur Fortentwicklung des Bestandes an Projekten und Maßnahmen. Dazu sind professionelle CRM Werkzeuge und ein Stück weit auch härtere betriebswirtschaftliche Werkzeuge anzuraten. Eine stärkere Marktorientierung im Regionalmanagementangebot führt dazu, diejenigen Akteure zu identifizieren, die bereit für Innovationen sind. Es sind die Mitstreiter anzusprechen, die freie Kapazität im Unternehmen zur Verfügung haben. Nicht nur die Zahl der Akteure wird die entscheidende Rolle für den Erfolg der Zukunft sein, sondern auch Faktoren wie Durchführbarkeit von Maßnahmen, Wichtigkeit/Zentralität von Akteuren im Netzwerk, die Zahl der Rollen die die Akteure innehaben, die Stärke der Netzwerkverbindungen und latente Lücken im Netzwerk. Darüber hinaus ist darauf zu achten, inwieweit bei etablierten Netzwerken opportunistisches Verhalten auftritt und wie der Ruf der Akteure insgesamt bewertet wird. Schlussendlich spielt die Wahrnehmung von Vertrauen die maßgebliche Rolle, ob die unterstützten Regionalmanagementnetzwerke zukünftig einen (wirtschaftlichen) Wertschöpfungsbeitrag leisten können (vgl. Afuah, 2013).

Nationale und europäische Perspektive der Innovationsunterstützung

Aus nationaler bayerischer Sicht ist die Platzierung des Ziels »Regionale Innovationsnetzwerke« im EFRE Programmdokument für 2014 - 2020 der entsprechende Versuch Regionalmanagement ein Werkzeug zur Anreizsetzung bereitzustellen (vgl. BStWIVT, 2013). Getreu dem Motto »fördere dort wo Innovation in Netzwerken passiert und konzentriere dich stärker auf die Kernaufgaben« sollten die Aktivitäten ausgerichtet sein. Dafür ist ein hoher Bezug zur Wirtschaft bzw. zu den Unternehmen erforderlich, ergänzt u. U. mit Anreizen für den Kreativwirtschaftsbereich. Gerade in ländlichen Räumen, die überwiegend in Bayern durch EFRE bedient werden, spielt eine Konzentration auf Prozessinnovationen (insbesondere in der Industrie, aber auch in Handwerksbetrieben) eine entscheidende Rolle. Innovation auf nationaler Ebene ist nicht immer nur patentrechtlich nachweisbar, sondern vollzieht sich größtenteils in Form von Wettbewerbsverbesserungen durch Prozessinnovationen im Leistungserstellungsprozess der Unternehmen.

Auf europäischer Ebene gibt die Strategie »Europa 2020« den klaren Weg vor (vgl. Europäische Kommission 2013). Im Sinne der Regionalentwicklung ist demzufolge eine noch stärkere Spezialisierung auf die regionsspezifischen Stärken und Chancen anzustreben.

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Marktteilnehmer kann lediglich durch kontinuierliche Optimierung des vernetzten Arbeitens in den Regionen erfolgreich bearbeitet werden.

Literatur

Afuah, Allan (2013): »Are network effects really all about size? The role of structure and conduct«. *Strategic Management Journal* 34.3: S. 257-273.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2013). Entwurf Programmkonzeption EFRE in Bayern, http://www.stmwirt.bayern.de/EFRE/_Downloads/EFRE_2014-2020/Eckpunktepapier_2013-06-12.pdf, Download am 21.08.2013

Europäische Kommission (2013): Europa 2020 Strategie, http://ec.europa.eu/europe2020/index_de.htm, Download am 20.08.2013

Jullien, Bruno (2005): »Two-sided markets and electronic intermediaries«. *CEsifo Economic Studies* 51.2-3: S. 233-260

Lemberger, Markus (2008): »Öffentliche Informationsnetzwerke – Theoretische und empirische Aspekte einer Evaluation am Beispiel der Plattform regioport.com«. Dr. Kovac-Verlag.

Rochet, Jean- Charles, and Jean Tirole (2003): »Platform competition in two-sided markets«. *Journal of the European Economic Association* 1.4: S. 990-1029

5.2 ... aus Sicht eines Netzwerkes: Fokus Zukunft

von Karl G. Becker und Mag. Bettina Golob

Bereits beim Dreiländerdialog 2009 wurde ein »Memorandum of Understanding« von den Vertretern der Schweiz, Deutschlands und Österreichs unterzeichnet, das das Prinzip des »Regional Governance« als Grundlage der Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung über die Grenzen hinweg unterstreicht. In Zukunft werden diese beiden Bereiche eine noch größere Bedeutung erhalten – zur Mobilisierung der »Selbsthilfekräfte« auf der einen Seite und die Schaffung von Synergieeffekten durch Kooperationen auf der anderen.

Die aktuellen Entwicklungen in den Regionen, den Staaten und auf europäischer Ebene, die darauf abzielen sowohl das Unternehmertum als auch die regionale Handlungsebene zu stärken, bedürfen einer engen Kooperation auf allen Ebenen. Die EU-Strukturfonds können dabei unterstützen. Ein Ziel muss aber sein, die langfristige und von Programmen unabhängige Sicherstellung der regionalen Betreuungsstrukturen zu gewährleisten. Nur so können die Regionen gestärkt und die Einbindung von Unternehmen ermöglicht werden.

Dieser Spagat zwischen innovativer, integrierter Regionalentwicklung und Konsolidierung braucht aber auch die Unterstützung von politischer Seite:

- **Klare Aufgabenstellungen:** *aktuell gibt es zu viele Organisationen mit ähnlichen und/oder überschneidenden Aufgabenfeldern, die zu einem Legitimationsdruck zwischen den Organisationen führen – Energie, die bei der Arbeit für die Regionalentwicklung benötigt wird.*
- **Organisationsentwicklung:** *Eine Professionalisierung wird von Seiten der Politik gefordert und wird durch verschiedene Maßnahmen von Seiten der Netzwerkstellen bereits forciert (RM-Lehrgang der Regiosuisse, Höherqualifizierungsangebote des Vereins Regionalmanagement Österreich usw.). Diese Aktivitäten müssen in Zukunft noch stärker auf die Zielgruppe der in den Regionen tätigen Mitarbeiter fokussiert und die Kernkompetenzen geschärft werden (Stichworte: Management von Regionen, Veränderungsprozesse, Kooperationen). Derzeit erfolgt in einigen Bundesländern Österreichs bereits eine Bündelung und Professionalisierung der Strukturen.*
- **Verbindung von Top-down und Bottom-up:** *Die regionalen Strategien müssen sich an Landes-, Bundes- und EU-Strategien orientieren. Diese geben den Rahmen vor, in dem Regionalentwicklung erfolgen kann. Vielfach fehlen diese Strategien allerdings mit der notwendigen Klarheit. Andererseits ist eine gezielte Beteiligung der Basis (sprich der Akteure in den Regionen) Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung. Die stärkere Einbindung von Unternehmen ist in Zukunft eine Herausforderung für Regionalmanagements.*

Das Regionalmanagement Österreich muss zur Umsetzung dieser Punkte ein verlässlicher Partner für die relevanten Stellen sein.

Literatur:

Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK), 2012. STRAT.AT Bericht 2012 - Strategischer Bericht Österreichs gemäß Artikel 29 AF-VO (EG) 1083/2006, Wien.

ÖROK, 2012. Regionale Handlungsebene stärken - »Regional Governance« in Österreich Aktuelle Entwicklungen und Empfehlungen, Arbeitspapier

5.3 ...aus Sicht eines Netzwerkes: Fokus Kompetenzaufbau

von Sebastian Bellwald und Dr. Johannes Heeb¹³

Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP), die am 1. Januar 2008 in Kraft getreten ist, unterstützen Bund und Kantone das Berggebiet, die Grenzregionen und den ländlichen Raum in der Schweiz bei der Bewältigung des Strukturwandels. Die NRP verfolgt als Programm der Standortförderung einen wirtschaftlichen Wachstumsansatz. Im Zentrum steht die Förderung innovativer Projekte, Initiativen und Programme, die die Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten verbessern, die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig erhöhen und so einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Zielgebieten leisten. Indirekt trägt die NRP dazu bei, die zentrale Besiedlung in der Schweiz zu erhalten und regionale Disparitäten abzubauen¹⁴.



Abb. 1: Wirkungszusammenhänge der NRP

Im Rahmen der NRP können Projektträger für die Umsetzung ihrer Vorhaben bei den Kantonen finanzielle Unterstützung beantragen. Gewährt werden:

- *A-fonds-perdu-Beiträge für die Vorbereitung, die Durchführung und die Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten*
- *Zinslose oder zinsgünstige Darlehen für Vorhaben im Bereich der wertschöpfungsorientierten Infrastruktur.*

Gefördert werden dabei Projekte im Bereich der folgenden Förderschwerpunkte und Förderinhalte :

Förderschwerpunkte der NRP	Förderinhalte der NRP
Vernetzen exportorientierter industrieller Wertschöpfungssysteme zur Erhöhung von Innovationsintensität und Vermarktungsfähigkeit	Vorwettbewerbliche Aktivitäten, z.B. Forschung und Entwicklung, Wissenstransfer, konzeptuelle Grundlagen, harte und weiche Standortfaktoren
Unterstützung des Strukturwandels im Tourismus	Überbetriebliche Aktivitäten, z.B. Wissenstransfer, institutionelle Reformen

¹³ Sebastian Bellwald, Geschäftsführer; Dr. Johannes Heeb, Wissensgemeinschaften und Forschungsnetz Regionalentwicklung, regiosuisse, CH-Brig

¹⁴ Vgl. dazu regiosuisse (2013): Faktenblatt »Die Neue Regionalpolitik (NRP)«. Download unter: <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/faktenblaetter/faktenblatt-nrp> & regiosuisse (2011): Praxisblatt »Regionalmanagement«, S. 4. Download unter <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/praxisblaetter/praxisblatt-rm.pdf>

Vernetzen und Stärken marktwirtschaftlich organisierter Bildungs- und Gesundheitsunternehmungen	Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen, z. B.: Erschliessung von Industriegebieten, Reha-Zentren, touristische Infrastrukturen mit Systemfunktion
Vermehrte Ausschöpfung von Exportpotenzialen der Energiewirtschaft	Interregionale und internationale Vernetzung, z. B.: Förderung partnerschaftlicher Projekte über die Grenzen hinweg
Erhöhen der Wertschöpfung der Nutzung natürlicher Ressourcen	Institutionen und institutionelle Reformen, z. B.: Regionalmanagements, Institutionen des Wissenstransfers
Erhöhung der Wertschöpfung der Agrarwirtschaft in geöffneten Märkten	

In der NRP sind neu die Kantone für die Projektbewilligung zuständig. Der Bund beschränkt sich auf die Steuerung auf Programmebene. In der NRP wurde zudem der Perimeter auf weitere Gebiete ausgedehnt. Dieser Wandel stellt neue Anforderungen an alle Akteure. Der Bund hat deshalb gleichzeitig mit dem Start des Programms ein systematisches Wissensmanagement und Qualifizierungsprogramm (siehe www.regiosuisse.ch) gestartet.

Unternehmertum in der NRP¹⁵

Unternehmerinnen und Unternehmer, die attraktive Stellen anbieten, behalten Arbeitsplätze in der Region. Sie nehmen so eine Rückgratfunktion in ihrer Region wahr und tragen wesentlich zur Identifikation bei - dies besonders in peripheren Gebieten. Durch ihren meist überregionalen Aktionsradius können sie glaubwürdig Standortargumente für die Region liefern und zur Niederlassung weiterer Unternehmen beitragen.

Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Standortregion unterscheiden sich je nach Branche und Wirkungsorientierung. Dabei erfüllt die Region für die Unternehmen wesentliche Funktionen: Bereitstellung von Infrastruktur; Zugang zu Absatz-, Arbeits- und Beschaffungsmärkten. Während sich die Unternehmen der Bedeutung der Region in Bezug auf diese harten Standortfaktoren oft deutlich bewusst sind, ist die Bedeutung von weichen Standortfaktoren wie die Verankerung von Wissen in der Region, die Einbindung der Unternehmen im regionalen Wissensaustausch und eine Identifizierung mit einem soziokulturellen Rahmen schwieriger zu vermitteln. Die NRP kann hier ansetzen, um die Bedürfnisse der Unternehmen an die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen zu verdeutlichen und darauf zu reagieren. Dafür ist die Einbindung der Unternehmen Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung der NRP. Diese Einbindung ist jedoch mit gewissen Stolpersteinen versehen.

¹⁵ Vgl. dazu regiosuisse (2011): Ergebnisblatt #01, Wissensgemeinschaft »NRP & Wirtschaft«. Download unter: <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/ergebnisblaetter-wi-ge/wige-wirtschaft-ergebnisblatt-1-180411-d> & regiosuisse (2013): Praxisblatt »Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung«. Download unter: <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/praxisblaetter/praxisblatt-kooperationen-280313.pdf>
Ergänzend zur Wissensgemeinschaft »NRP & Wirtschaft« haben die Hochschule St. Gallen sowie die Uni Neuchâtel eine Studie zur privatwirtschaftlichen Initiative durchgeführt. Die Autoren nahmen an der Wissensgemeinschaft »NRP & Wirtschaft« teil, um die Forschungsergebnisse mit den Erfahrungen von NRP-Praktikern und Unternehmern zu spiegeln. Der Artikel von Kristina Zumbusch in der vorliegenden Publikation (Kap. 2.1) befasst sich mit den Studienergebnissen.



Abb. 2: Stolpersteine bei der Einbindung von Unternehmen in die NRP

Um die oben identifizierten Stolpersteine bei der Einbindung von Unternehmen in die NRP zu umgehen, können die folgenden Maßnahmen ergriffen werden:

- *Wechselseitige Kommunikation verbessern: Nur wenige Unternehmen kennen die Angebote und Ziele der NRP. Diese müssen mit einfachen Botschaften und konkreten Projektbeispielen zielgruppenspezifisch kommuniziert werden. Dazu gehört auch, dass die Bedürfnisse der Zielgruppen in Erfahrung gebracht werden und Projekte so ausgerichtet werden, dass sie besonders den Unternehmen entsprechen, welche in regionale Wertschöpfungsketten integriert sind. Dies kann durch die thematische oder institutionelle Einbindung von Unternehmen in die Konzipierung von strategischen Zielsetzungen (z. B. im kantonalen Umsetzungsprogramm oder in regionalen Leitbildern) geschehen.*
- *Netzwerke für die Vermittlung nutzen: Bildungsnetzwerke, Branchenverbände und weitere Netzwerke sind wichtige Ansprechpartner für Unternehmen und können somit als NRP-Multiplikatoren wirken.*
- *Hemmschwellen gezielt abbauen: Für viele Unternehmen stellt der Schritt von der Projektidee zur Beratung beim Regionalmanagement eine Hemmschwelle dar. Die Regionalmanagements müssen mehr Ressourcen dafür einsetzen, den Draht zu Unternehmen zu finden. Das kann z. B. geschehen über verbesserte Kommunikation, niederschwellige Angebote oder eine erhöhte Vertrauensbasis.*

- *Vertrauensbasis aufbauen: Wichtige Vertrauensgrundlage für eine Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und Unternehmen ist der persönliche Kontakt. Vernetzungsanlässe, Kongresse und Konferenzen (selbstorganisiert oder durch Branchenverbände o. ä.) sind ideale Orte, um Kontakte zu entwickeln. Weiter müssen Aufgaben und Kompetenzen der Regionalmanagements den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen und dann noch transparent und verständlich kommuniziert werden.*
- *Partnernetzwerke nutzen und aufbauen: Einige Unternehmen sind bereits in professionelle Strukturen eingebunden, welche sich meist aus Hochschulen, unabhängigen Beratern, sonstigen intermediären Organisationen (Bsp. InnovationsTransfer Zentren) und anderen Unternehmen zusammensetzen. Diese Strukturen müssen gestärkt und wo nötig aufgebaut werden, denn sie haben eine wichtige Beratungs- und Reflexionsfunktion inne, welche die Umsetzung von Projektideen unterstützt. Besonders wichtig ist dabei der Austausch unter regionalen Unternehmen. Verschiedene Untersuchungen in der Schweiz zeigen, dass Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen abnehmen. Das Regionalmanagement kann die Vernetzung mit der Veranstaltung von themenspezifischen Workshops und Netzwerkanlässen unterstützen. Damit können Regionalmanagements dieser Abnahme von Unternehmenskooperationen etwas entgegen wirken.*
- *Einfache Unterstützung liefern: Die Unterstützung an Unternehmen muss sich deren Funktionsweise anpassen und niederschwellige Angebote bieten. Die Bürokratie bei Antragsverfahren muss sich in Grenzen halten und die Kriterien für eine Förderung möglichst offen formuliert sein. Weiter muss auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen eingegangen werden. Gewisse Projektträger benötigen finanzielle Anschubfinanzierung und gerade etablierte Unternehmen brauchen oft lediglich eine punktuelle Ergänzung ihrer Kompetenzen oder eine Vermittlung von Partnern. Oft geht es auch um eine Art Legitimation, gerade wenn das Unternehmen mit einem Nischenthema auf andere Akteure losgeht.*
- *NRP & Standortförderung besser koordinieren: Die Ziele der kantonalen Standortförderung und der NRP müssen besser aufeinander abgestimmt und integriert werden. Dies entspricht dem Bedürfnis von Unternehmen nach einem One-Stop-Shop, in dem sie all die Unterstützung bekommen, die sie benötigen, sei diese auf harte oder weiche Standortfaktoren bezogen und somit ausgehend von der NRP oder der Standortförderung. Die Kooperation unter den verschiedenen Unterstützungsakteuren zeigt sich im No-Wrong-Door-Prinzip.*

Einige praktische Tipps für die Einbindung der Wirtschaft

- **Vernetzungsplattformen:** *Unternehmerfrühstück, Konferenzen, NRP-Projektbesuche oder -präsentationen usw. erlauben den Unternehmen den informellen Austausch und den Regionalmanagements, Kontakte zu entwickeln und Bedürfnisse aufzunehmen.*
- **Wirtschaftlicher Beirat:** *Unternehmen im Beirat beraten das Regionalmanagement in Wirtschaftsfragen und können so ihre Meinungen einbringen.*
- **Institutionelle Einbindung:** *Wenn sich das Regionalmanagement als AG konstituiert, können sich regionale Unternehmen als Aktionäre einkaufen (Bsp. Idee Seetal AG).*
- **Coach System:** *NRP-Projekträger haben Zugang zu einem Unternehmer-Coach, welcher ihnen bei Verhandlungen zur Seite steht und sie berät.*

regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement –

Qualifizierung für eine unternehmensorientierte Regionalentwicklung

Fünf Kurse zum Thema Regionalmanagement führte die Netzwerkstelle Regionalentwicklung zwischen August 2012 und September 2013 durch. Der konzeptionell weiterentwickelte und inhaltlich überarbeitete Lehrgang Regionalmanagement (Erstdurchführung 2009-11) bildete eine in sich geschlossene Reihe; die Kurse konnten aber auch einzeln besucht werden. Das Weiterbildungsangebot wurde in Kooperation mit dem Verein Regionalmanagement Österreich konzipiert und umgesetzt. Die Kurse dauerten jeweils drei Tage und wurden von Sebastian Bellwald und Johannes Heeb geleitet. Die Themen Unternehmertum und privatwirtschaftliche Initiative begleiteten die Fortbildung durchgehend. Der Kurs 4 »Regional Entrepreneurship & Regionalentwicklung« thematisierte explizit den Einbezug der Unternehmen in Regionalentwicklungsprozesse (vgl. untenstehend »Schwerpunkte der Kurse Regionalmanagement«).

Unternehmen erwarten von einem Regionalmanagement u.a. Sensibilität für die Wünsche und Anliegen der KMU, eine Vernetzung der Akteure in der Region und das Beitragen zu einem guten Image als Wirtschaftsregion. Ein Regionalmanagement soll eine Türöffnerfunktion zu Amts- und Dienststellen wahrnehmen, Lobbying für gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen betreiben und sich für eine ausreichende Grundversorgung in Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation oder Energieversorgung einsetzen. Es bietet Hilfe bei der Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten für Regionalentwicklungsprojekte.

Zur Projektgenerierung, Vernetzung und Innovationsförderung bedient sich ein Regionalmanagement verschiedener Methoden (insbesondere Moderationstechniken). Förderlich für den Einbezug von Unternehmen in die Regionalentwicklung sind eine unbürokratische Prozessbegleitung und die Kommunikation in der »Sprache der UnternehmerInnen«. Die Arbeit eines Regionalmanagements zielt auf eine Entwicklung von regionalen Wertschöpfungssystemen. Programmakteuren nehmen eine motivierende, koordinierende und unterstützende Rolle ein. Sie entwickeln Visionen und Strategien

für Wertschöpfungsketten oder eruieren Synergiepotenziale (z.B. Stoffflussanalysen). Sie zeigen Handlungsoptionen auf, lancieren gemeinsam mit Unternehmen Pionierprojekte oder unterstützen diese; beispielsweise in dem sie als externe neutrale Vermittler die Unternehmen untereinander vernetzen.

Ein »unternehmensorientiertes Regionalmanagement« verfügt über umfassende Kompetenzen in Projekt- und Prozessmanagement – es motiviert und unterstützt die AkteurInnen bei der Initiierung, Planung und Umsetzung von Projekten. Fachkompetenzen in Bereichen wie (Betriebs-/Volks-)Wirtschaft, Politik und Verwaltungswissenschaften sind unerlässlich und unterstützen bei der Beratung von Projektträgern. Unternehmerisches Handeln und Denken wird begünstigt durch Marketing-Kenntnisse bzw. eine marktorientierte Kommunikation. Sozialkompetenz ist von hoher Bedeutung.

Für Ausführungen zu weiteren bedeutenden Anforderungen an ein Regionalmanagement wie Regionalkompetenz, Sozial- und Netzwerkkompetenz, Grenzmanagement-Kompetenz oder Persönliche Kompetenz vgl. *regiosuisse* (2011): Praxisblatt »Regionalmanagement«.



Abb.: *regiosuisse* Praxisblatt

5.4 ... aus Sicht der Wissenschaft: Fokus Organisationsentwicklung

von Prof. Dr. Otmar Seibert¹⁶

Im Verlauf der letzten vier Jahre hat im deutschsprachigen Raum das Instrument »Regionalmanagement« (RM) beträchtlich an Akzeptanz gewonnen. Die Leistungen des RM werden in Wissenschaft und Praxis gewürdigt. Sie reichen von der Erschließung spezifischer endogener Potenziale bis zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten, von der regionsübergreifenden Vernetzung bis zur Imagebildung, von der Akquisition zusätzlicher Entwicklungsmittel bis zur Funktion als »Katalysator« sektorübergreifender Prozesse. Diese Einschätzung ist grundsätzlich richtig und lässt sich anhand zahlreicher Evaluationen auch nachweisen¹⁷.

Andererseits haben eine Reihe kritischer Anmerkungen zur Umsetzung des Instruments RM, die in der Pressemitteilung zum Dreiländerdialog 2009 bereits angeführt wurden, nur wenig an Gewicht verloren:

- *die Ausstattung vieler Regionalmanagements mit personellen und finanziellen Ressourcen ist weiterhin unzureichend;*
- *der Existenz vieler Regionalmanagements ist auch heute noch von Förderprogrammen abhängig,*
- *eine stetige und an längerfristigen Zielen orientierte Entwicklungsarbeit ist deshalb weiterhin oft unmöglich,*
- *ein überfachlicher Ansatz wird aufgrund unzureichender Abstimmung zwischen Ressorts immer noch behindert.*

Warum bestehen diese offensichtlichen Hindernisse in vielen Regionen weiterhin fort?

Leistungen des RM – Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Die Leistungen des RM werden von den Regionalmanagern, den involvierten Vertretern aus Politik und Verwaltung, aber auch von der Wissenschaft, häufig anders eingeschätzt als von denen, die eigentlich die Begünstigten sein sollten: Kommunen, Landkreise, Bürger. Das lässt sich daraus ableiten, dass Regionalmanagements zwar nahezu flächendeckend präsent sind, gleichwohl von der Gesellschaft keineswegs als Notwendigkeit und damit als etwas Unentbehrliches angesehen werden. Deshalb fehlt in vielen (deutschen) Regionen auch weiterhin ein klares politisches Bekenntnis zum Regionalmanagement.

Dahinter steckt einmal ein Kommunikationsproblem. Denn auch weiterhin fehlt in vielen Regionen eine fundierte Darstellung der Funktionen, Leistungen und Erfolgsvoraussetzungen des RM, ebenso die Vermittlung guter Praxisbeispiele. Deshalb bleibt das RM häufig subjektiven und wenig belastbaren Einschätzungen – gerade auch von Kritikern – überlassen. Das behindert die Vermittlung einer höheren Wertschätzung des Instruments in der Politik sowie bei den Wirtschafts- und Sozialpartnern; und auch die Leistungen der Regionalmanagerinnen und Regionalmanager bleiben unterbewertet.

¹⁶ Hochschule Weihenstephan-Triesdorf; Leiter der Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART), Steingruberstraße 4, 91746 Weidenbach

¹⁷ Vgl. z.B. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART): Evaluierung des Instruments Regionalmanagement in Bayern. Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. München 2013 (als pdf-Datei unter www.stmwivt.bayern.de verfügbar).

Es spielen aber noch andere Gründe eine Rolle: Die vor rund 20 Jahren offensichtliche Aufbruch- und »Emanzipations«-Stimmung ist in etlichen Regionen einem eher nüchternen Pragmatismus gewichen. Neue Themen sind in den Vordergrund gerückt: Die Auslastung von Schulen bei sinkenden Kinderzahlen, die Beschäftigungssicherung im Handwerk, die Betreuung von älteren Mitbürgern, die Aufrechterhaltung einer Grundversorgung auf dem Dorf. Die Menschen sind mehr an messbaren Projekterfolgen als an der Fortführung von Prozessen ohne klar absehbaren Output interessiert. Deshalb lässt die Mitwirkungsbereitschaft – z.B. bei der Fortschreibung von Regionalen Entwicklungskonzepten – teilweise auch nach.

Regionale Managements – ein inflationärer Prozess?

Der Bildung erster Leader-Gruppen und regionaler Managements ist in Deutschland im Laufe der Jahre die Etablierung weiterer Initiativen oder Einrichtungen mit ähnlichen Aufgaben und ähnlichen Arbeitsmethoden gefolgt. Wir haben heute z.B. in Bayern vereinzelt 5 bis 7 »Managements« mit grundsätzlich ähnlichen Aufgaben und Arbeitsmethoden auf der Landkreisebene: bis zu 2 Leader-Gruppen mit eigenem LAG-Management, ein vom Wirtschaftsministerium finanziertes RM, zwei bis drei ILE-Managements, beim Landratsamt zudem einen Zukunftskoach, einen Klimamanager, möglicherweise noch einen Konversionsmanager – und natürlich die regionale Wirtschaftsförderung, eine Tourismus-Koordinationsstelle usw. Die Inflation solcher Managements verwässert die Leistung des RM. Die Intransparenz hinsichtlich spezifischer Aufgaben sowie der Finanzierung und internen Koordination der verschiedenen Einrichtungen ist keine gute Voraussetzung für die Fortsetzung der bisherigen Entwicklungsarbeit. Dies gilt auch für die zuweilen geübte Kritik am Verhältnis zwischen Personal- und Projektmitteln. Das RM wird sich darauf einstellen müssen, dass sein Mehrwert zunehmend danach beurteilt wird, was es mehr oder besser erreichen kann als andere – konkurrierende – Institutionen.

Regionale Entwicklungspartnerschaften als gemeinsame Handlungsplattform

Angesichts der wachsenden Zahl regionaler Management-Institutionen und deren Zuordnung zu unterschiedlichen Trägern/Verwaltungen ist eine stärkere konzeptionelle Zusammenarbeit aller relevanten Institutionen eine absolute Notwendigkeit. Das ergibt sich einmal im Hinblick auf die Rechtfertigung öffentlicher Mittelverwendung; ebenso aber auch aus Gründen der Transparenz gegenüber Bürgern und Verwaltung. Zwei Prioritäten stehen dabei im Vordergrund:

- a) *Eine ressortübergreifende Koordinierung der regionalen Entwicklungspolitik: Dass aktuell mehrere Ressorts in der gleichen Gebietskulisse mit unterschiedlichen Instrumenten teilweise ähnliche Zielsetzungen verfolgen, behindert die Konzentration der Entwicklungsarbeit auf die vorrangigen Ziele, erschwert eine zielorientierte Zuweisung von Fördermitteln und einen belastbaren Nachweis von Förderwirkungen. Die Auseinandersetzung darüber ob z.B. das LAG-Management (ELER) oder das RM nach Wirtschaftsministerium die regionale Gesamt-Koordination übernimmt, ist nur schwer zu vermitteln.*

- b) *Die Koordination von Akteuren unterschiedlicher Gruppen und Sektoren unter dem Dach einer regionalen Gesamtperspektive: Der erste Schritt dazu ist die Bündelung der jeweiligen Handlungs- oder Entwicklungskonzepte zu EINEM kohärenten Regionalen Entwicklungskonzept oder Aktionsplan (eine Region, eine Strategie!). Nur so kann es gelingen, alle relevanten Vertreter aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft zu einer effizienten Kooperationsgemeinschaft zu formen und der regionalen Entwicklung den nötigen Nachdruck zu verschaffen. Ein nachhaltiger regionaler Kapazitätsaufbau und die Schaffung von Governance-Strukturen verlangen fachübergreifende Entwicklungs-Partnerschaften. Diese Erkenntnis war bereits Thema des Dreiländerdialogs 2009; viel verändert hat sich seitdem nicht.*

Fachübergreifende regionale Entwicklungsagenturen

Die horizontale Abstimmung von Zielen und Instrumenten im Rahmen einer gemeinsamen Strategie gelingt leistungsfähigen und breiter aufgestellten Regionalmanagements leichter als kleinen Einheiten. Wie die Praxis zeigt, bietet dabei der Ausbau bestehender Initiativen und Managements zu fachübergreifenden regionalen Entwicklungsagenturen offensichtlich Vorteile. Die Koordinierung unterschiedlichen Partner / Initiativen unter dem Dach einer solchen Agentur sollte durch EIN Regionalmanagement erfolgen. Dieses müsste so ausgestattet sein, dass es eine zweckmäßige Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen regionalen Initiativen («flexible Geografien») im Rahmen einer gemeinsamen Strategie organisieren kann – und dass die Möglichkeit besteht, auf die gesamte Palette an regionalen Finanzierungsquellen zugreifen zu können. Dies wird von vielen Managements allerdings mehr Flexibilität verlangen. Ich denke dabei nicht nur an ILE-Managements; auch in anderen Bereichen haben sich im Verlaufe von fast 20 Jahren regionaler Steuerung vereinzelt personelle Starrheiten gebildet. Ein großer Fortschritt wäre es, wenn das RM systematisch als neutrale Anlaufstelle, quasi als »Tor in die Region« («one-stop-sop-Service»), ausgebaut werden könnte.

Erfahrungen aus anderen Ländern zufolge wird der Betrieb einer solchen Entwicklungsagentur durch die Erweiterung ihres Handlungsauftrags erleichtert. Gemeint ist die fallweise Übernahme staatlicher Aufgaben, die zum Portfolio der Regionalmanagements passen, zugleich die kommunale Verwaltung entlasten und damit eine zusätzliche Rechtfertigung zur Grundfinanzierung liefern: Teilaufgaben im Bereich der Daseinsvorsorge, der ÖPNV-Planung, der Energieberatung usw. Anzustreben wäre dabei, auch städtische Gebiete umfassender in Stadt-Land-Strategien einzubeziehen.

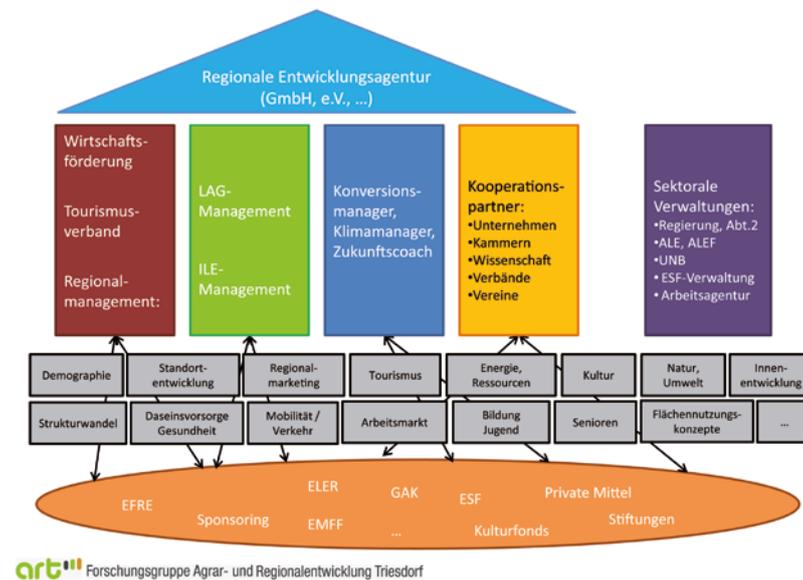


Abb. 1: Beispiel einer regionalen Entwicklungsagentur. Quelle: Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf

Der Betrieb einer solchen Entwicklungsagentur erfordert personelle Stetigkeit und fachliche Interdisziplinarität. Es wäre noch offensiver zu kommunizieren, dass ein fachübergreifend tätiges RM ein essentieller Bestandteil des Sozialkapitals einer Region darstellt. Daraus leitet sich auch der Anspruch auf eine hinreichende Grundfinanzierung ab. Um diesen Anspruch untermauern zu können, wäre der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen RM und dessen finanziellen Trägern (z.B. Kommunen) zu prüfen. Die verbindliche Vereinbarung von Zielen würde zugleich einen Anreiz zur weiteren Professionalisierung und Profilierung des RM schaffen.

Ausblick

LEADER und die späteren Regionalmanagements sind ursprünglich als flexible Steuerungsinstrumente angetreten, die sich (auch) gegen etablierte Strukturen durchsetzen mussten. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen, zumal sich im Laufe der Zeit Aufgabenfelder objektiv ändern, neue Managements etabliert werden, die Bevölkerung möglicherweise aber auch subjektiv andere Schwerpunkte setzt. Regionale Steuerungseinheiten – etwa eine regionale Entwicklungsagentur – müssen darauf flexibel reagieren können. Nach den Erfahrungen der letzten Jahre scheint es an der Zeit zu sein, die Diskussion über die Rahmenbedingungen für eine optimale Koordination und flexible Steuerung nochmals grundsätzlich aufzunehmen.