

Schlussbericht

Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012

Synthese der Wirkungsmessung



Impressum

Autorin: regiosuisse
Titel: Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012
Untertitel: Synthese der Wirkungsmessung, Schlussbericht
Auftraggeber: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Ort: Bern
Datum: 26. Juni 2013

Begleitung

Mark Reinhard, SECO
Regula Egli, SECO

Projektteam regiosuisse

Sarah Werner, Projektkoordination
Stefan Suter
Frédéric Quiquerez
Matthias Amacher

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	1
	Kurzfassung	3
	Résumé	11
	Sintesi	19
1	Einleitung	27
2	Projektauswahl, Methodik und Vorgehen	28
2.1	Auswahl der analysierten NRP-Projekte	28
2.2	Methodik.....	30
2.3	Vorgehen.....	31
3	Auswirkungen auf Projektebene	32
3.1	Überblick über die untersuchten Projekte	32
3.2	Synthese: typische Wirkungsbilder der NRP	34
3.2.1	Wirkungsbild Stossrichtung A «F&E, WTT und Qualifizierung»	35
3.2.2	Wirkungsbild Stossrichtung B «Unternehmenskooperation»	40
3.2.3	Wirkungsbild Stossrichtung C «Unternehmerisches Denken und Handeln»	44
3.2.4	Wirkungsbild Stossrichtung D «Institutionelle Reformen»	47
3.2.5	Wirkungsbild Stossrichtung E «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»	47
3.3	Übergeordnete Erkenntnisse auf Projektebene	52
3.3.1	Projektaufbau und -umsetzung	52
3.3.2	Betriebsphase	54
4	Auswirkungen auf die Unternehmen	57
5	Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft	61
5.1	Wertschöpfung und Arbeitsplätze	61
5.1.1	Vorbemerkung.....	61
5.1.2	Theoretische Grundlagen zur Schätzung der Impact-Indikatoren	61
5.1.3	Vorgehen zur Abschätzung ausgewählter Impact-Indikatoren	64
5.1.4	Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte: Potenzialaussagen	65
5.2	Innovationen.....	70
5.2.1	Projekte zur Innovationsförderung	71
5.2.2	Direkte Innovationsprojekte.....	73
5.3	Weitere Auswirkungen	75

6	Gesamtfazit	76
6.1	Zur Wirkungsmessung	76
6.2	Auswirkungen	77
7	Anhang: Projekt-Summaries	81
7.1	Angebotserweiterung Oberstufe ISSH (Variante Push)	81
7.2	Apprendre à Entreprendre (AàE)	86
7.3	Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi	90
7.4	Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich	93
7.5	Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG	97
7.6	Bioburn – Integrierte Biomasse-Nutzung	100
7.7	Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (KEEST)	104
7.8	Machbarkeit Ruinaulta – Teilprojekt II	108
7.9	Nano-Cluster Bodensee (NCB)	113
7.10	Nationalparkregion – Gesundheitsregion	118
7.11	natürli Milchspezialitäten	123
7.12	Phaenovum	128
7.13	Pôle Scientifique et Technologique du Canton de Fribourg (PST-FR)	133
7.14	Pôle Suisse de Technologie Solaire (PSTS)	138
7.15	Route de l'horlogerie	142
7.16	Sbrinz-Route	146
7.17	Seetal – erlebnis, genuss, kultur	151
7.18	Souvenirs du futur	156
7.19	Suissessences	160
7.20	Wellbeing & Health Resort Appenzellerland	164
7.21	WTT Pullcoaching (Kanton Schwyz)	168

Kurzfassung

Worum geht es bei der Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012?

Die vorliegende Wirkungsmessung wurde durchgeführt, um die vielfältigen Wirkungen der thematisch breit abgestützten Neuen Regionalpolitik (NRP) exemplarisch an ausgewählten Einzelprojekten darstellen zu können. Anhand von 21 als erfolgreich eingestuften NRP-Projekten wird dargestellt, welches **Wirkungspotenzial** die NRP über ihre Projekte entfalten kann. Im Vordergrund der Wirkungsmessung steht eine **Illustration** dieser Wirkungen und nicht deren Bewertung.

Neben diesem Hauptziel wurden mit der durchgeführten Arbeit zwei weitere Ziele verfolgt: Zum einen dienen die Ergebnisse der Wirkungsmessung als Input für die Schlussevaluation des Mehrjahresprogramms 2008–15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Zum anderen können die gemachten Erfahrungen als Inputs für allfällige künftige Ergänzungen der Monitoring- und Controlling-Ansätze in der NRP in Richtung «mehr Wirkungsorientierung» genutzt werden, und dies sowohl auf Bundes- als auch auf Kantonebene.

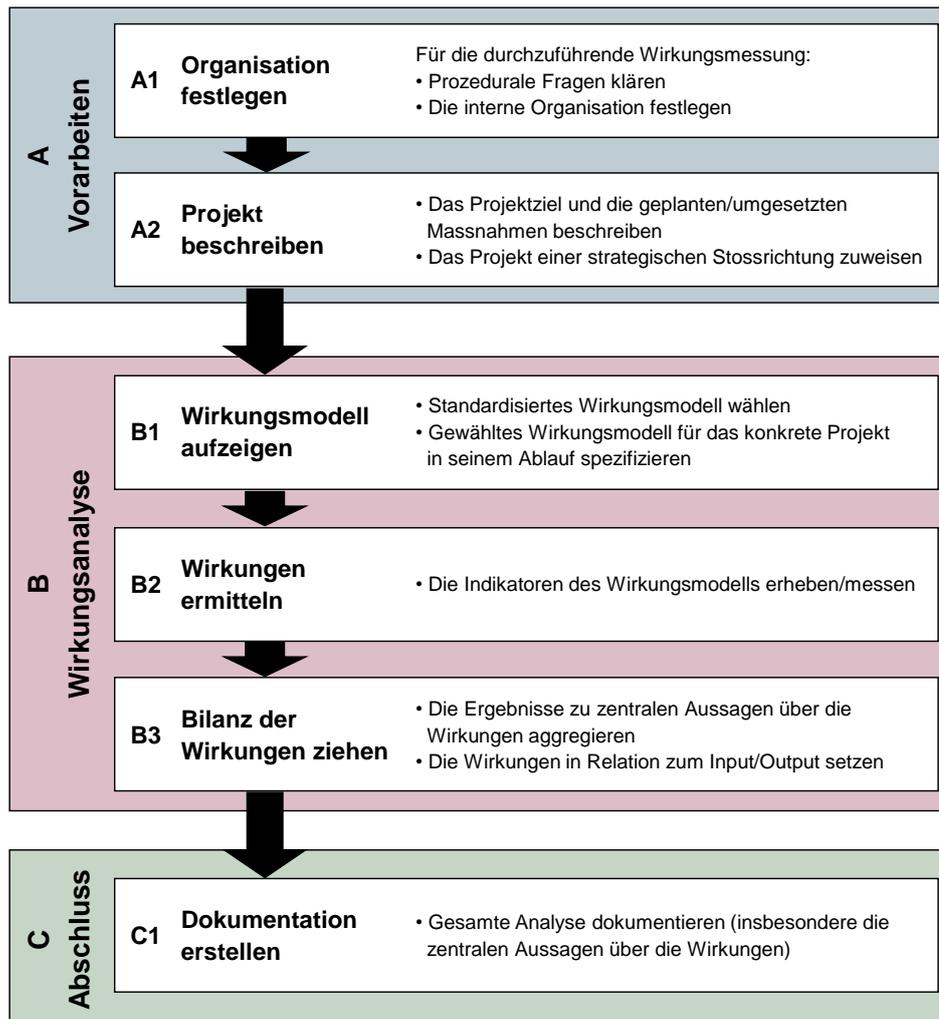
Die 21 untersuchten NRP-Projekte wurden durch die Kantone und das SECO ausgewählt. Sie bilden 5 verschiedene thematische Schwerpunkte und verschiedene strategische Stossrichtungen der NRP ab (vgl. Abbildung K-1). Die Projekte sind in unterschiedlichen Landesteilen und Sprachgebieten der Schweiz angesiedelt.

Abbildung K-1: Die 21 in der Wirkungsmessung untersuchten NRP-Projekte

Förderschwerpunkte Strategische Stossrichtung	WTT in export- orientierten Wertschöpfungs- systemen	Strukturwandel im Tourismus	Marktwirtschaft- liche Bildungs- und Gesundheits- unternehmen	Potenziale der Energiewirtschaft	Exploration von natürlichen Ressourcen
Beitrag an F&E, WTT und Qualifizierung	Nano-Cluster Boden- see (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pullcoach (SZ)			Pôle Suisse de Techno- logie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)	
Unternehmens- kooperation	Biobum (LU)	Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)	Nationalparkregion – Gesundheitsregi- on (GR)		natürli Milchspezialitä- ten (ZH) Appenzellerland Regionalmarketing (AI) Suissessences (BE)
Unternehme- risches Denken und Handeln	Phaenovum (BS/BL: INTERREG)		Apprendre à Entreprendre (VS)		
Wertschöpfungs- orientierte Infra- strukturen und Angebote	Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG)	Machbarkeit Ruinaulta (GR) Sbrinz-Route (NW) e-Marketing im Touris- musbereich (AI) Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) Route de l'horlogerie (JU) Souvenirs du futur (VD)	Angebotserweite- rung Oberstufe für internationale Schule (SH)		

Die Wirkungsmessungen wurden im Zeitraum von Mai bis Dezember 2012 von vier mit Fragen der Regionalentwicklung vertrauten Mitgliedern von regiosuisse durchgeführt. Pro Wirkungsmessung konnten personelle Ressourcen im Umfang von ein paar wenigen Arbeitstagen aufgewendet werden. Als methodische Grundlage diente eine standardisierte Vorgehensmethodik, die 2011 im Rahmen eines externen Auftrages zuhanden des SECO entwickelt wurde. Die folgende Abbildung zeigt das Vorgehen gemäss dieser Grundlage.

Abbildung K-2: Die Arbeitsschritte des methodischen Vorgehens im Überblick



Die inhaltliche Vielfalt der Projekte wird in einer Vielzahl unterschiedlichster Wirkungen widerspiegelt. In den folgenden Abschnitten werden die beobachteten Auswirkungen auf Projektebene, die Auswirkungen auf die Unternehmen sowie die Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft i.w.S. kurz beschrieben.

Ein detaillierter Beschrieb der Wirkungen der einzelnen Projekte findet sich im Haupttext dieses Berichts und insbesondere in den **pro Projekt bzw. pro Wirkungsmessung** erstellten «**Projekt-Summaries**» im Anhang.

Welche Auswirkungen sind auf der Projektebene zu beobachten?

Die Auswirkungen auf Projektebene umfassen die direkt mit den Aktivitäten des Projekts zusammenhängenden Wirkungen. Sie sind je nach inhaltlicher Stossrichtung des Projekts unterschiedlicher Art.

In der Stossrichtung «**F&E, WTT und Qualifizierung**» geht es um Projekte, in denen Unternehmen darin unterstützt werden, sich mit anderen Firmen und Hochschulen thematisch auszutauschen und zu vernetzen sowie gemeinsam Forschung und Entwicklung zu betreiben. Ziel ist letztlich eine höhere Innovationskraft der beteiligten Unternehmen. Die untersuchten NRP-Projekte fördern Institutionen wie Kompetenzzentren und Cluster, die Netzwerkveranstaltungen und thematische Fokusgruppen organisieren oder die einzel- und überbetriebliche Entwicklungs- bzw. Innovationsprojekte der teilnehmenden Unternehmen betreuen.

Direktes Ergebnis dieser Projekte sind neue Netzwerke von Firmen, Hochschulen und Fachverbänden. Regional verankerte Unternehmen bauen neue Kompetenzen auf, entwickeln gemeinsam Wissen und geben dieses weiter. Dadurch und durch konkrete Innovationsprojekte kommen in den Unternehmen neue Prozesse zum Tragen und neue Produkte werden auf den Markt gebracht. Neue Unternehmen werden gegründet oder siedeln sich mit Hilfe des Projekts an.

Die von uns befragten Projektträger in diesem Bereich kennen die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen oft sehr gut und treten häufig als deren Interessenvertretung auf.

In den untersuchten Projekten der Stossrichtung «**Unternehmenskooperationen**» steht die Entwicklung gemeinsamer Produkte und Angebote im Vordergrund. Zum anderen wird die gemeinsame Vermarktung vorangetrieben. Bei einer Kooperation mehrerer Partner spielt das Monitoring des Projektfortschritts eine wichtige Rolle.

In den untersuchten Projekten werden Projektumsetzungsschritte vorangetrieben, bis das entsprechende Produkt oder Produktbündel (im vorliegenden Fall touristische Pauschalangebote oder Produktkörbe mit regionalen Spezialitäten) auf den Markt kommt. Gemeinsame Marken werden geschützt. Dank einer durch die NRP unterstützten Schulung erteilt das Personal den Kunden kompetent Auskunft. Zum Teil besteht das Ziel der Unternehmenskooperation in den untersuchten Projekten auch in einer erreichten Steigerung des Bekanntheitsgrades der Region, des gemeinsamen Produkts oder der gemeinsamen Marke.

Abbildung K-3: Wirkungsbeispiele

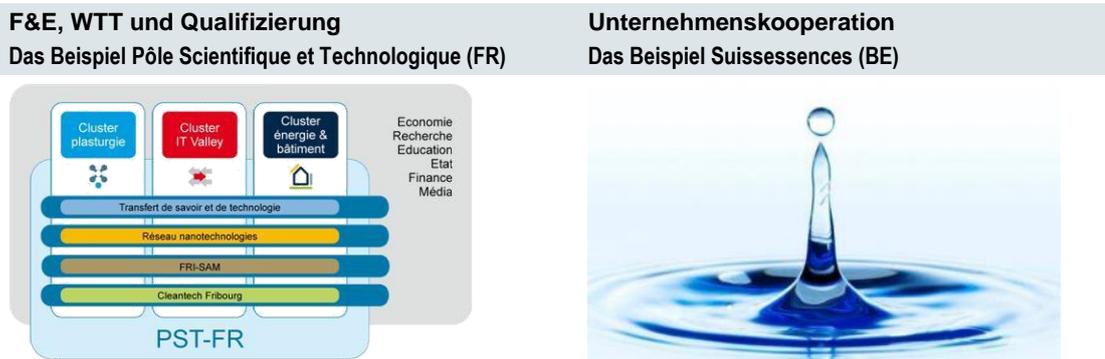


Bild: www.pst-fr.ch

Der Wissenstransfer ermöglicht es bspw. den beteiligten Unternehmen neue Technologien zu entwickeln und in neuen Produkten einzusetzen. Werden diese in der Region produziert entstehen Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung in der Region. Eine von unabhängiger Stelle erstellte Studie weist für die teilnehmenden Unternehmen direkte positive Auswirkungen auf Umsatz (+3%), Kundenzahl (+4%) und Anzahl Beschäftigte (+2%) aus.

Bild: www.suissessesences.ch

Unternehmenskooperationen zielen auf eine Abstimmung der Aktivitäten von mehreren Unternehmen ab. Im betrachteten Beispiel sind entlang der Wertschöpfungskette gemeinsam neue Produkte entwickelt und anschliessend vermarktet worden. Ergebnis ist eine Umsatzsteigerung um etwas mehr als 10%. Über den Bezug von regionalen Vorleistungen konnte ein Beitrag zur Erhöhung der regionalen Wertschöpfung geleistet werden.

Die von uns untersuchten Projekte der Stossrichtung **«Unternehmerisches Denken und Handeln»** setzen bei den (jungen) Menschen in der Region an. Die Grundlagen für unternehmerisches Denken und Handeln in der Region werden gelegt, indem Personen in Ausbildung und deren Lehrkräfte spezifisch aus- bzw. weitergebildet werden. Inhaltlich handelt es sich um die Förderung von Unternehmerkompetenzen, verstärktem Verständnis für unternehmerische Optiken oder aber fachspezifische Aspekte wie praxisnaher naturwissenschaftlicher Unterricht.

Als direkte Auswirkung der von uns untersuchten Projekte in dieser Stossrichtung findet praxisnaher Unterricht in speziell dafür geschaffenen Infrastrukturen statt, im konkreten Fall in Laboren. Eine weitere Auswirkung, die beobachtet werden kann ist, dass Schülerinnen und Schüler im «realen Umfeld» lernen können (in vorliegenden Fall durch Praktika) und neue Ansätze kennenlernen (in unserem Fall bei Schüleraustauschprogrammen). Die Lehrkräfte sind als Ergebnis von Projekten dieser Stossrichtung entsprechend geschult und vernetzt.

Bei den Projekten der Stossrichtung **«Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»** geht es um den Aufbau von neuen Infrastrukturen oder Angeboten, deren Nutzung Wertschöpfung in der Region generieren soll. Unter die Infrastrukturen fallen bei den untersuchten Projekten insbesondere die Förderung von Themen-Wanderwegen, Museen, Erschliessungsstrassen, Schulräume für IT- und Musikunterricht oder Hotels. Zu den Angeboten gehören z.B. geführte Themen-Wanderungen, Wellness-Erlebnisse oder Übernachtungsmöglichkeiten.

Direkte Auswirkungen der untersuchten Projekte dieser Stossrichtung beinhalten die Nutzung dieser neu geschaffenen Angebote. Sie beinhalten auch, dass der Bekanntheitsgrad der

Angebote gesteigert werden kann und die Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgebaut sind. Viele Auswirkungen beziehen sich aber auch auf flankierende Massnahmen: So sind planerische Grundlagen angepasst, wichtige Rechtsgeschäfte erledigt und die Finanzierung sichergestellt worden.

Abbildung K-4: Wirkungsbeispiele

Unternehmerisches Denken und Handeln Das Beispiel Apprendre à Entreprendre (VS)



Bild: www.ecole-economie.ch

Bei Projekten dieser Stossrichtung werden u.a. Räume und Kurse bereitgestellt, in denen Schülerinnen und Schüler (oder Lehrpersonen) praxisnah unterrichtet werden können. Im Rahmen von thematischen Schüleraustauschprogrammen lernen sie ausserdem selbständig neue Denk- und Handlungsansätze kennen. Mittel- bis langfristig werden dadurch spezifische, je nach Projekt für die regionale Wirtschaft wichtige Kompetenzen gefördert.

Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote Das Beispiel Sbrinz-Route (NW)



Bild: www.sbrinz-route.ch

Durch die Bereitstellung von attraktiven Infrastrukturen und darauf basierenden Angeboten werden neue Besucher in die Region geführt. Durch deren Ausgaben steigt der Umsatz in der regionalen Wirtschaft (gemäss Schätzungen im Bereich von 1 Mio. CHF). Über den Bezug von Vorleistungen und flankierenden Angeboten entstehen Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung in der Region.

Auf Projektebene haben sich auch – unabhängig von den strategischen Stossrichtungen – verschiedene **Schwierigkeiten** aber auch **Erfolgsfaktoren** herauskristallisiert: So wurde z.B. in drei Projekten geltend gemacht, dass ein Grossteil der NRP-Gelder für den Aufbau regionaler Strukturen oder für Beratungsmandate verwendet werde und zu wenig bei den Projekten an der Basis ankomme. Auch überkantonale Projektfinanzierungen wurden vereinzelt als schwierig beschrieben: Teilweise stehen unterschiedliche Strategien oder Vorgaben der Kantone gemeinsamen Projekten im Weg. Als wichtige Erfolgsfaktoren erweisen sich ein breit aufgestelltes Team, oft mit Personen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung, und eine klare gemeinsame Vision. Die untersuchten Projekte wurden professionell geplant und durchgeführt. Teilweise werden auch in grossem Umfang Eigenleistungen der Projektträger getätigt, die von einem grossen Commitment für das Projekt zeugen.

Abbildung K-5: Zentrale Erfolgsfaktoren**Professionelle Projektplanung**
Das Beispiel Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)Bild: www.nationalpark.ch

Im NRP-Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» legt eine professionelle Projektplanung sowie die frühzeitige Einbindung aller wichtigen Akteure auf hoher hierarchischer Ebene im relevanten Bereich den Grundstein für den stetigen Fortschritt und Erfolg des Projektes.

Breit aufgestellte Teams
Das Beispiel Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)Bild: www.keest.ch

Beim NRP-Projekt «Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau» (KEEST) trägt das sehr breit aufgestellte Team aus Politik, Privatwirtschaft und Verwaltung wesentlich zum Gelingen des Projektes (aus den KEEST-Angeboten erzielte Energieeinsparungen bei rund 40 Firmen) bei.

Welche Auswirkungen ergeben sich für die Privatwirtschaft?

In unserer Stichprobe spielt der Privatsektor eine wichtige Rolle: In 12 von 21 untersuchten Fällen sind Unternehmen an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt. In 18 von 21 untersuchten Fällen profitieren Unternehmen direkt oder zumindest indirekt von den Projekten. Dabei handelt es sich vorwiegend um kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Projekte für die vorliegende Untersuchung wurden wegen ihres exemplarischen Charakters und ihrer gelungenen Umsetzung von den Kantonen ausgewählt. Der privatwirtschaftliche Charakter scheint offensichtlich bei der Auswahl eine Rolle gespielt zu haben: Als erfolgreich wird ein Projekt dann eingestuft, wenn es gut im Privatsektor verankert ist.

Es zeigt sich: je stärker private Akteure an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Projekte direkte Auswirkungen auf privatwirtschaftliche Unternehmen haben. Die Korrelation wird auch ursächlich in umgekehrter Richtung gelten: Nur wenn unmittelbare und positive Auswirkungen erwartet werden, kann mit einem namhaften Engagement der Privatwirtschaft gerechnet werden. Die von uns untersuchten Beispiele zeigen: Privatwirtschaftliche Unternehmen können in die NRP integriert werden, wenn die Projekte einen klaren und nachvollziehbaren Nutzen für die Unternehmen stiften.

Welche Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft sind zu beobachten?

Die Projektträger können zumeist keine quantitativen Aussagen zu den Auswirkungen ihres Projekts auf die regionale Wertschöpfung und die Arbeitsplätze machen (sie hatten auch

keinen entsprechenden Auftrag). Aus diesem Grund waren auf der so genannten Impact-Ebene eigene, auf Projektinformationen beruhende Abschätzungen nötig. Wegen der beschränkten Datenverfügbarkeit, der kurzen Laufzeit der Projekte, des teilweise erst frühen Projektstadiums und des Einflusses projektexterner Faktoren sind die Ergebnisse ausdrücklich als **Grössenordnungen** bzw. als plausible Potenziale zu verstehen. Solche groben Schätzungen konnten auch nur für einen Teil der Projekte vorgenommen werden. Bei den von uns untersuchten NRP-Projekten lassen sich drei verschiedene «Wirkungsgruppen» unterscheiden:

Abbildung K-6: Projekte mit unterschiedlichem regionalwirtschaftlichem Wirkungspotenzial

Kleines bis mittleres Potenzial	Mittleres bis grosses Potenzial	Teil eines Gesamtprojektes mit grossem Potenzial
<p>Diese Projekte verfügen über eine eher tiefe NRP-Förderung und wenig Drittmittel.</p> <p>Die Wertschöpfung, die durch diese Projekte generiert wird, liegt in einer Grössenordnung von 20'000 CHF bis ca. 1 Mio. CHF pro Jahr. Es sind kleinere Projekte mit einem Potenzial für direkt und indirekt geschaffene zusätzliche Arbeitsplätze von 1 bis rund 20 Vollzeitstellen.</p>	<p>Diese Projekte sind zumeist mit mittleren bis grossen Förderbeträgen ausgestattet.</p> <p>In den untersuchten Projekten wurde grob ein Wertschöpfungspotenzial zwischen 7 und 32 Mio. CHF geschätzt. Das Potenzial für dank einem solchen Projekt erhaltene und / oder neu geschaffene Arbeitsplätze liegt im tieferen dreistelligen Bereich.</p>	<p>Dies sind meist eher kleine NRP-Projekte mit tiefen Förderbeiträgen, die einen Teilaspekt eines grossen «Gesamtprojektes» abdecken. Das Gesamtprojekt kann umfangreiche regionalwirtschaftliche Auswirkungen haben; dafür ist aber neben der NRP-Förderung eine Reihe von weiteren Impulsen nötig.</p>
<p>Das Beispiel Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)</p>	<p>Das Beispiel Nano-Cluster Bodensee (SG)</p>	<p>Das Beispiel Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AI)</p>
		
<p>Bild: www.seetaltourismus.ch</p>	<p>Bild: www.ncb.ch</p>	<p>Bild: www.trogen.ch</p>
<p>Das NRP-Projekt zur touristischen Entwicklung im Seetal hat zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung beigetragen. Dadurch konnten schätzungsweise rund 5 bis 6 Arbeitsplätze geschaffen bzw. erhalten werden.</p>	<p>Das Wertschöpfungspotenzial durch Projekte, die in Fokusgruppen und Kooperationsprojekten des Nano-Clusters Bodensee entstanden sind, wurde auf 32 Mio. CHF geschätzt. Dies entspricht einem Arbeitsplatzpotenzial von rund 220 Vollzeitstellen.</p>	<p>Im NRP-Projekt «Wellbeing & Health Resort Appenzellerland» werden die Vorabklärungen für ein Wellness-Resort im Appenzellerland geleistet. Wird das Projekt umgesetzt, so würde das Hotel bei Vollbetrieb bis zu 150 neue Arbeitsplätze in der Region schaffen.</p>

Neben den bisher erwähnten Effekten haben die untersuchten Projekte auch **weitere wichtige Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft:**

- Die NRP kann durch ihre Aktivitäten im Bereich Vernetzung und Know-how-Transfer nachhaltige Impulse für die regionale Wirtschaft setzen. Zum Beispiel ist es ein zentrales Anliegen der NRP, **Innovationen** zu fördern. Die von uns untersuchten Projekte widmen

sich entweder explizit der Innovationsförderung oder aber sie bauen auf den bestehenden Fördermassnahmen auf und sind selbst innovativ bzw. innovieren. Dabei werden Produkte / Ideen aufgenommen, weiterentwickelt, regional umgesetzt und vermarktet.

- **Anstoss von Kooperationen** zwischen Kantonen in Feldern ausserhalb der NRP
- Schaffen einer «**Aufbruchstimmung**» in der Region durch ein erfolgreiches Projekt
- Positive Effekte auf die «Sichtbarkeit» bzw. das **Image** einer Region
- Positive Effekte auf das **Orts- oder Landschaftsbild**
- Steigerung der **Naherholungsqualität**
- Sicherstellen der gesundheitlichen **Versorgung** auch für die Lokalbevölkerung als willkommenes «Nebenprodukt»
- Belebung des **Dorf-und Vereinslebens**

Résumé

La mesure de l'efficacité des projets NPR 2012 : de quoi s'agit-il ?

La mesure de l'efficacité présentée ici a été réalisée pour pouvoir montrer à partir d'exemples de projets spécifiques, les multiples effets de la Nouvelle politique régionale (NPR), qui couvre de vastes domaines thématiques. On présentera ci-après, sur la base de 21 projets NPR considérés comme réussis, le **potentiel d'efficacité** que peut avoir la NPR par l'intermédiaire de ses projets. Il s'agit, par le biais de cette mesure de l'efficacité, d'**illustrer** ces effets et non pas de les évaluer.

Le travail accompli dans ce contexte visait deux autres objectifs : d'une part, les résultats de la mesure de l'efficacité ont servi de données pour l'évaluation finale du programme pluriannuel 2008–2015 de la Nouvelle politique régionale (NPR). D'autre part les expériences recueillies peuvent être utilisées comme base pour d'éventuels futurs compléments pour les approches de monitoring et de controlling dans la NPR, au niveau de la Confédération et des cantons, en vue d'une « orientation plus marquée vers l'efficacité ».

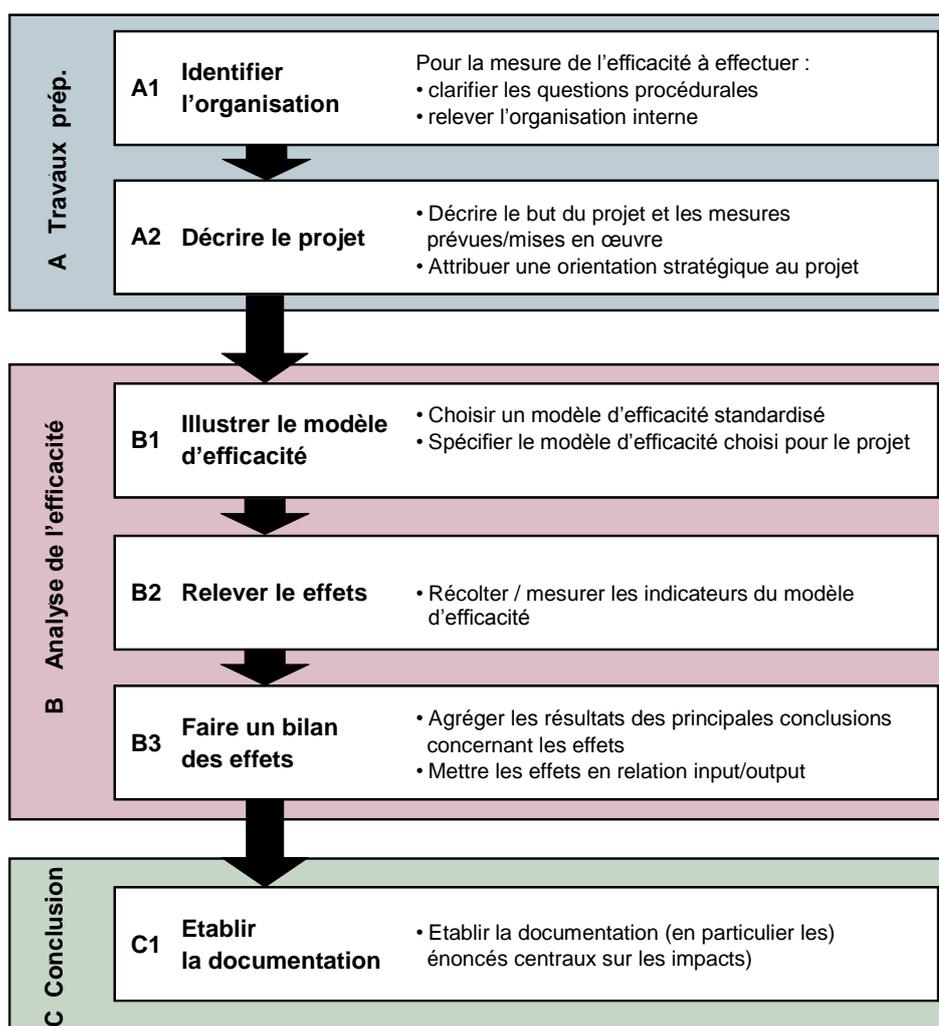
Les 21 projets NPR examinés ont été sélectionnés par les cantons et le SECO. Ils couvrent cinq domaines thématiques prioritaires et différentes orientations stratégiques de la NPR (voir illustration R-1). Les projets en question sont mis en œuvre dans différentes parties et régions linguistiques du pays.

Illustration R-1 : Les 21 projets NPR analysés dans le cadre de la mesure de l'efficacité

Priorités de la promotion	TST dans des systèmes de création de valeur ajoutée orientés vers l'exportation	Changement structurel dans le tourisme	Entreprises de santé et de l'éducation de libre marché	Potentiels de l'économie énergétique	Exploration des ressources naturelles
Orientation stratégique					
Contribution à la R&D, la TST et la qualification	Nano-Cluster Bodensee (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pullcoach (SZ)			Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)	
Coopération commerciale	Bioburn (LU)	Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)	Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)		natürli Milchspezialitäten (ZH) Appenzellerland Regionalmarketing (AI) Suissessences (BE)
Pensée et action entrepreneuriale	Phaenovum (BS/BL: INTERREG)		Apprendre à Entreprendre (VS)		
Infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée	Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG)	Machbarkeit Ruinaulta (GR) Sbrinz-Route (NW) e-Marketing im Tourismusbereich (AI) Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) Route de l'horlogerie (JU) Souvenirs du futur (VD)	Angebotsweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)		

Les mesures de l'efficacité ont été réalisées durant la période de mai à décembre 2012 par quatre membres de regio**n**uisse familiers des questions concernant le développement régional. Pour chaque mesure de l'efficacité, il a été possible d'engager des ressources en personnel représentant quelques jours de travail. La méthode utilisée dans ce contexte était une procédure standardisée développée en 2011 dans le cadre d'un mandat externe à l'attention du SECO. L'illustration ci-dessous montre la procédure suivie, calquée sur cette méthode.

Illustration R-2 : Les étapes méthodologiques en bref



La diversité des projets quant à leurs contenus se reflète dans la multiplicité et la variété des effets constatés. On décrira brièvement ci-après les effets observés au niveau des projets et des entreprises ainsi que les effets sur l'économie régionale au sens large.

Le lecteur qui souhaite une description détaillée des effets des différents projets présentés ici se référera au texte principal de ce rapport, en particulier à la section « **Projekt-Summaries** » qui donne des informations détaillées **sur chaque projet et sur chaque mesure de l'efficacité.**

Quels impacts observe-t-on au niveau des projets ?

Les impacts au niveau du projet comprennent les effets en lien direct avec les activités développées dans le cadre de ce dernier. Ces impacts varient selon l'orientation du contenu du projet.

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **R&D, TST et qualification** » apportent un soutien spécifique aux entreprises, afin qu'elles échangent et se mettent en réseau avec d'autres entreprises et hautes écoles, ou qu'elles mènent ensemble des activités de recherche et de développement. L'objectif est d'accroître la capacité d'innovation des entreprises participantes. Les projets NPR examinés promeuvent des institutions telles que des centres de compétence et des clusters, organisent des rencontres et des groupes thématiques, ou encadrent des projets de développement et d'innovation individuels et collaboratifs mis sur pied par les entreprises participantes.

Ces projets ont pour résultat direct la création de nouveaux réseaux d'entreprises, de hautes écoles et d'associations professionnelles. Les entreprises ancrées au niveau régional développent de nouvelles compétences, se forment et transmettent un savoir commun. Ce faisant et grâce à des projets d'innovation concrets, les entreprises intègrent de nouveaux processus et de nouveaux produits sont mis sur le marché. Enfin, de nouvelles entreprises sont créées ou s'installent grâce au soutien apporté par le projet.

Les organes responsables de projets que nous avons interrogés connaissent souvent très bien les besoins des entreprises locales et se posent souvent en représentants de leurs intérêts.

Les projets examinés qui optent pour l'orientation « **coopérations commerciales** » insistent en particulier sur le développement d'offres et de produits communs, dont ils promeuvent en outre la commercialisation commune. Le monitoring de l'avancement d'un projet joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'une coopération entre plusieurs partenaires.

On a observé dans les projets examinés que les étapes de la mise en œuvre duraient jusqu'à ce que le produit ou le paquet de produits (par exemple des offres touristiques forfaitaires ou des corbeilles de spécialités régionales) arrivent sur le marché. Des marques communes font l'objet d'une protection spécifique. Grâce à une formation soutenue par la NPR, un personnel compétent fournit des renseignements aux clients. Dans les projets examinés, l'objectif de la coopération interentreprises vise parfois aussi un renforcement du degré de notoriété de la région, du produit développé en commun ou de la marque commune.

Illustration R-3 : Exemples d'impact

R&D, TST et qualification

L'exemple du Pôle Scientifique et Technologique (FR)

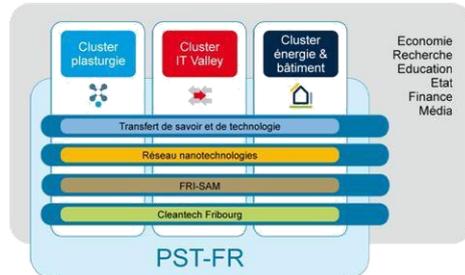


Photo : www.pst-fr.ch

Le transfert des connaissances permet p.ex. aux entreprises participantes de développer de nouvelles technologies et de se lancer dans de nouveaux produits. La production de ces derniers génère du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et des emplois dans la région elle-même. Une étude réalisée par un bureau indépendant fait ressortir des impacts positifs directs pour les entreprises participantes au niveau du chiffre d'affaires (+3%), du nombre de clients (+4%) et du nombre d'emplois (+2%).

Coopération commerciale

L'exemple de Suissessesences (BE)



Photo : www.suissessesences.ch

Les coopérations commerciales ont pour objectif l'harmonisation des activités de plusieurs entreprises. Dans cet exemple, de nouveaux produits sont développés en commun tout au long de la chaîne de création de valeur ajoutée, puis commercialisés. Le résultat est une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 10%. Une contribution à l'augmentation de la valeur ajoutée régionale a pu être fournie via des prestations préalables produites dans la région.

Les projets que nous avons examinés et qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **pensée et action entrepreneuriale** » se focalisent sur les (jeunes) gens de la région. Les bases pour une pensée et une action entrepreneuriale dans la région sont posées au moyen d'une formation de base et/ou complémentaire spécifique aux personnes en formation et à leurs enseignants. Cette formation porte sur la promotion des compétences entrepreneuriales, sur une compréhension accrue des points de vue entrepreneuriaux ou encore sur des aspects techniques, comme des cours pratiques de sciences naturelles.

Comme effet direct des projets que nous avons examinés dans cette orientation, on notera une formation pratique dans des infrastructures spécialement créées à cette fin (laboratoires). Un autre effet qui peut être observé est le suivant : les élèves peuvent apprendre « sur le terrain » (dans ce cas via des stages) et se familiariser avec de nouvelles approches (en l'occurrence des programmes d'échange d'élèves). L'un des résultats de projets de ce type est la formation et la mise en réseau des enseignants.

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée** » portent sur la mise en place de nouvelles infrastructures ou offres, dont l'utilisation doit générer de la valeur ajoutée dans la région. Parmi ces infrastructures figurent en particulier des chemins pédestres thématiques, des musées, des routes d'accès, des salles pour des cours d'informatique et de musique, ou encore des hôtels. Parmi les offres figurent notamment des randonnées thématiques guidées, des expériences wellness (bien-être) ou encore des possibilités d'hébergement.

Les effets directs des projets examinés dans cette orientation sont l'utilisation des offres nouvellement créées. Ils se traduisent également par un renforcement de la notoriété des offres et des compétences des collaborateurs. On constate aussi de nombreux impacts sur des mesures d'accompagnement, à savoir : adaptation des bases de planification, traitement d'actes juridiques importants et garantie du financement.

Illustration R-4 : Exemples d'impact

Pensée et action entrepreneuriales L'exemple de Apprendre à Entreprendre (VS)

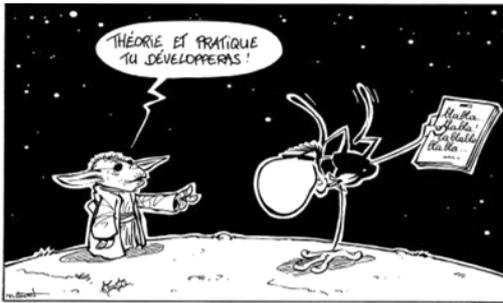


Photo : www.ecole-economie.ch

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de cette orientation privilégient notamment la mise à disposition de locaux et de cours où des élèves (ou des enseignants) peuvent suivre un enseignement pratique. Ces derniers apprennent en outre, dans le cadre de programmes d'échanges scolaires thématiques, à se familiariser de façon autonome avec de nouvelles manières de penser et d'agir. On promeut ainsi à moyen et à long terme des compétences spécifiques importantes pour l'économie régionale.

Infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée L'exemple de la Sbrinz-Route (NW)



Photo : www.sbrinz-route.ch

Grâce à la mise à disposition d'infrastructures attractives et aux offres qui viennent s'y greffer, de nouveaux visiteurs sont attirés dans la région. Leurs dépenses augmentent le chiffre d'affaires de l'économie régionale (de l'ordre de un million de francs selon les estimations). Les prestations préalables et les offres d'accompagnement génèrent en outre des revenus, de la valeur ajoutée et des emplois dans la région.

Dans les projets examinés, on a constaté certaines **difficultés** mais aussi des **facteurs de succès**, et ce indépendamment des orientations stratégiques choisies. Dans trois projets, on a par exemple relevé qu'une grande partie des fonds NPR était utilisée pour la création de structures régionales ou pour des mandats de conseil, et que trop peu de fonds étaient utilisés pour les projets eux-mêmes. Certains financements de projets intercantonaux ont été décrits comme difficiles, car les cantons ont parfois des stratégies ou des directives différentes, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre de projets communs. Parmi les facteurs de succès importants, on relèvera la constitution d'une équipe composée de représentants de nombreux domaines, souvent de la politique, de l'économie et de l'administration, et qui ont une vision commune claire. Les projets examinés ont été planifiés et réalisés de manière professionnelle. On observe encore que des organes responsables de projets fournissent des prestations importantes, ce qui atteste de leur engagement en faveur du projet.

Illustration R-5 : Principaux facteurs de réussite

Planification professionnelle des projets
L'exemple du Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)



Photo : www.nationalpark.ch

Le projet NPR « Nationalparkregion – Gesundheitsregion » se caractérise par une planification professionnelle ainsi que par l'implication précoce, à des niveaux hiérarchiques élevés, de tous les acteurs importants du domaine. Ceci constitue une base solide pour un progrès continu et le succès du projet.

Des équipes globales
L'exemple du Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)



Photo : www.keest.ch

L'équipe globale qui s'est constituée autour du projet NPR « Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (KEEST) », formée de représentants de la politique, de l'économie privée et de l'administration, contribue à la réussite du projet (quelque 40 entreprises ont pu faire des économies d'énergie grâce aux offres KEEST).

Quels impacts pour l'économie privée ?

Dans l'échantillon des projets que nous avons retenus, le secteur privé joue un rôle important : dans 12 des 21 cas examinés, des entreprises participent à l'organisation et/ou à la réalisation des projets. Il s'agit essentiellement de petites et moyennes entreprises (PME). Les projets retenus pour la présente étude ont été sélectionnés par les cantons en raison de leur caractère exemplaire et de leur mise en œuvre réussie. La dimension économie privée semble apparemment avoir joué un rôle dans le choix de ces projets : en effet, un projet sera considéré comme réussi s'il est bien ancré dans le secteur privé.

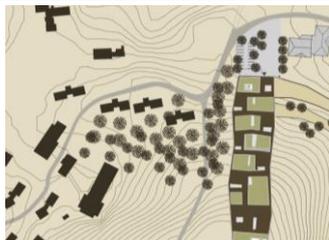
On constate que plus les acteurs privés participent à l'organisation et/ou à la mise en œuvre des projets, plus il est probable que ces derniers aient des impacts directs sur les entreprises du secteur privé. Cette corrélation vaut également dans l'autre sens : ce n'est que si des effets positifs sont attendus rapidement que l'on peut escompter un engagement notable de l'économie privée. Les exemples de projets que nous avons examinés montrent que des entreprises du secteur privé peuvent être intégrées dans la NPR si les projets présentent pour elles un bénéfice clair et évident.

Quels impacts sur l'économie régionale ?

La plupart du temps, les organes responsables de projets ne sont pas en mesure de faire des énoncés quantitatifs concernant les impacts de leur projet sur la création de valeur ajoutée et d'emplois au niveau régional (à noter que ces organes n'avaient pas non plus de mandat spécifique dans ce sens). Il a fallu, pour cette raison, se baser sur des estimations

propres, tirées d'informations sur le projet. Etant donné la disponibilité limitée des données, la brève durée des projets, leur stade parfois peu avancé et l'influence de facteurs externes, les résultats de la présente étude doivent être pris comme des **ordres de grandeur** et/ou des potentiels plausibles. De telles estimations grossières n'ont pu également être faites que pour une partie des projets. Pour ce qui est des projets que nous avons examinés, on distingue trois différents « groupes d'impacts » :

Illustration R-6 : Projets avec différents potentiels d'efficacité pour l'économie régionale

Potentiel faible à moyen	Potentiel moyen à fort	Partie d'un projet global avec un fort potentiel
<p>Ces projets bénéficient d'une promotion NPR plutôt modeste et disposent de peu de moyens de tiers.</p> <p>La création de valeur ajoutée générée par ces projets se situe dans une fourchette allant de 20'000 CHF à env. 1 mio CHF par année. Il s'agit de petits projets avec un potentiel de création d'emplois direct et indirect de 1 à 20 postes à plein temps environ.</p>	<p>Ces projets sont pour la plupart dotés de montants de promotion moyens à importants.</p> <p>Dans les projets examinés, on a estimé que le potentiel de création de valeur ajoutée se situait grosso modo entre 7 et 32 millions CHF. Le potentiel d'emplois créés et/ou maintenus grâce à un tel projet se situe à quelques centaines.</p>	<p>Il s'agit ici le plus souvent de petits projets NPR dotés de faibles montants de promotion et qui couvrent une partie d'un grand « projet global ». Ce projet global peut avoir d'importants impacts sur l'économie régionale. Pour cela il doit bénéficier de toute une série d'autres impulsions que la NPR.</p>
<p>L'exemple Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)</p>  <p>Photo : www.seetaltourismus.ch</p> <p>Le projet NPR de développement touristique dans le Seetal a contribué à augmenter la création de valeur ajoutée régionale. On estime que ce projet a permis de créer ou de maintenir 5 à 6 emplois.</p>	<p>L'exemple Nano-Cluster Bodensee (SG)</p>  <p>Photo : www.ncb.ch</p> <p>Le potentiel de création de valeur ajoutée des projets qui ont été mis sur pied dans des groupes cibles et des projets de coopération du nano-cluster Bodensee, a été estimé à 32 millions de CHF. Cette somme correspond à un potentiel d'emploi de quelque 220 postes de travail à plein temps.</p>	<p>L'exemple Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AI)</p>  <p>Photo : www.trogen.ch</p> <p>Le projet NPR « Wellbeing & Health Resort Appenzellerland » a permis de clarifier en amont les conditions de succès d'un centre wellness en Appenzell. Si le projet est mis en œuvre, l'hôtel pleinement opérationnel créerait jusqu'à 150 nouveaux emplois dans la région.</p>

Outre les effets mentionnés ci-dessus, les projets examinés ont également **d'autres impacts importants sur l'économie régionale** :

- Par ses activités dans le domaine de la mise en réseau et du transfert de savoir-faire, la NPR peut créer des impulsions durables pour l'économie régionale. Par exemple, l'une des préoccupations majeures de la NPR est de promouvoir les **innovations**. Les projets que nous avons examinés sont explicitement consacrés à la promotion de l'innovation, s'appuient sur des mesures de promotion existantes ou sont eux-mêmes novateurs. Des

produits/idées y sont conçus, développés, mis en œuvre et commercialisés au niveau régional.

- **Incitation à mettre en place des coopérations** entre des cantons, en dehors des champs spécifiques à la NPR
- Création d'une « **ambiance de renouveau** » dans la région par un projet réussi
- Effets positifs sur la « visibilité » et/ou l'**image** d'une région
- Effets positifs sur les **sites et paysages**
- Amélioration de la **qualité des zones récréatives**
- Garantie de l'**approvisionnement** sanitaire également pour la population locale (comme « sous-produit » bienvenu)
- Stimulation de la **vie du village et des sociétés locales**

Sintesi

A cosa serve la misurazione 2012 degli effetti dei progetti NPR?

La misurazione 2012 è stata condotta al fine di illustrare in modo rappresentativo i molteplici effetti della Nuova politica regionale (NPR), con le sue diverse priorità e contenuti promozionali, sulla scorta di 21 progetti considerati particolarmente riusciti. Questi progetti esemplari serviranno come base per rappresentare gli **effetti potenziali** che la NPR può generare. La misurazione mette l'accento **sull'esposizione** degli effetti e non sulla loro valutazione.

Accanto a quest'obiettivo principale, la misurazione ne aveva altri due: da un lato i risultati della misurazione sono serviti da input per la valutazione finale del programma pluriennale della Confederazione 2008–2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR), dall'altro le esperienze maturate nell'ambito della valutazione hanno permesso di completare i metodi di monitoraggio e controlling della NPR per rafforzare l'orientamento all'efficacia sia a livello federale che cantonale.

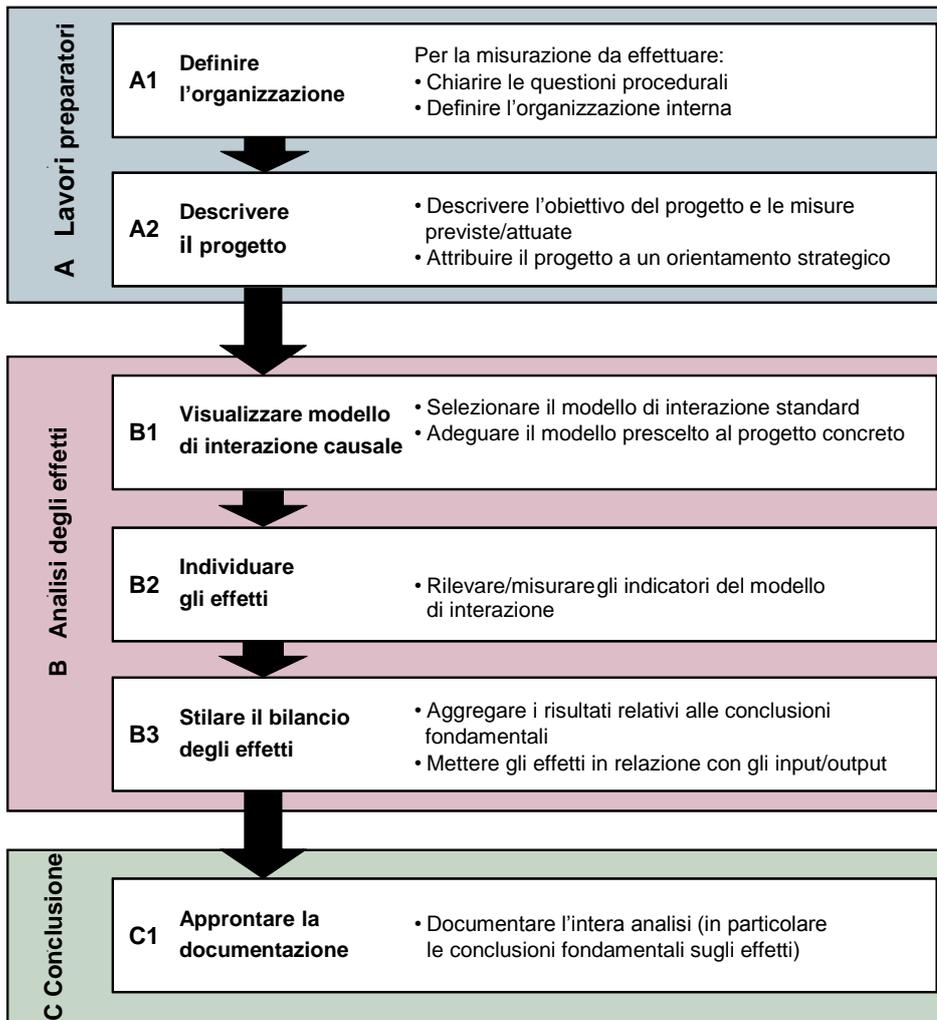
I 21 progetti NPR esaminati sono stati selezionati dai Cantoni e dalla SECO e rispecchiano cinque diverse priorità tematiche e orientamenti strategici della NPR (cfr. figura S-1). I progetti sono stati o sono realizzati nelle varie aree e regioni linguistiche della Svizzera.

Figura S-1: I 21 progetti NPR considerati nella misurazione degli effetti

Priorità promozionali	TST in sistemi a valore aggiunto orientati all'esportazione	Cambiamento strutturale nel turismo	Imprese di formazione e imprese della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato	Potenziali di esportazione del settore energetico	Sfruttamento delle risorse naturali
Orientamenti strategici					
Contributo al settore R&S, TST e qualificazione	Nano-Cluster Bodensee (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pullcoach (SZ)			Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)	
Cooperazione tra imprese	Biobum (LU)	Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)	Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)		natürli (ZH) Appenzellerland Regionalmarketing (AI) SuisseSences (BE)
Promozione dell'imprenditorialità	Phaenovum (BS/BL: INTERREG)		Apprendre à Entreprendre (VS)		
Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto	Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG)	Machbarkeit Ruinaulta (GR) Sbrinz-Route (NW) e-Marketing im Tourismusbereich (AI) Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) Route de l'horlogerie (JU) Souvenirs du futur (VD)	Angebotsweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)		

Le misurazioni sono state condotte nel periodo compreso tra maggio e dicembre 2012 da quattro membri di regiosuisse esperti di questioni di sviluppo regionale. Ciascuna misurazione ha richiesto alcuni giorni di lavoro. Quale base metodologica è stata utilizzata una procedura standardizzata sviluppata nel 2011 nel quadro di un mandato esterno commissionato dalla SECO. Lo schema seguente illustra la procedura utilizzata.

Figura S-2: Fasi della procedura standardizzata



La varietà dei contenuti dei progetti si rispecchia nella molteplicità degli effetti. Qui di seguito sono descritti in modo sintetico gli effetti a livello di progetto come pure quelli sulle imprese e sull'economia regionale in senso ampio.

Per una descrizione dettagliata degli effetti dei singoli progetti si rinvia al capitolo principale del rapporto, in particolare ai riassunti («**Projekt-Summaries**») approntati per ciascun **progetto** e per ciascuna **misurazione**.

Quali sono gli effetti osservati a livello di progetto?

Gli effetti a livello di progetto comprendono gli effetti che hanno un nesso diretto con le attività condotte. Questi variano in funzione dell'orientamento strategico prescelto.

L'orientamento «**R&S, TST e qualificazione**» comprende progetti che incentivano le imprese a scambiare conoscenze con altre imprese e scuole universitarie, a interconnettersi o a condurre congiuntamente attività di ricerca e sviluppo. Lo scopo finale è di incrementare la forza innovativa delle imprese coinvolte. I progetti NPR esaminati promuovono istituzioni quali i centri di competenze e i cluster che organizzano eventi di networking e gruppi di discussione tematici (focus group) o che seguono progetti di singole imprese e progetti interaziendali di sviluppo e innovazione.

Il risultato diretto di questi progetti è la nascita di nuove reti di aziende, scuole universitarie e associazioni professionali. Le imprese radicate sul territorio regionale consolidano le loro competenze, sviluppano congiuntamente nuove conoscenze e le trasmettono. In tal modo, e grazie a progetti di innovazione concreti, le imprese introducono e applicano nuovi processi e lanciano sul mercato nuovi prodotti. I progetti favoriscono la creazione o l'insediamento di aziende.

Spesso i responsabili di progetto interrogati conoscono molto bene i bisogni delle imprese locali e ne rappresentano gli interessi.

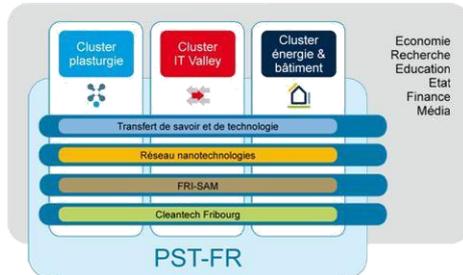
I progetti esaminati che seguono l'orientamento «**Cooperazioni tra imprese**» si focalizzano sullo sviluppo congiunto di prodotti e offerte e ne promuovono la commercializzazione. Nella cooperazione tra diversi partner il monitoraggio dell'avanzamento del progetto assume un ruolo importante.

Nei progetti esaminati si portano avanti le varie fasi di attuazione fino al lancio sul mercato del prodotto o del pacchetto (nello specifico si tratta di offerte turistiche forfettarie o di confezioni con specialità regionali). I marchi comuni vengono promossi e protetti. Un corso di formazione finanziato dalla NPR permette di trasmettere al personale le competenze per fornire alla clientela informazioni sui nuovi prodotti e le nuove offerte. In alcuni casi l'obiettivo della cooperazione aziendale consiste anche nell'aumentare il grado di notorietà della regione, del prodotto o del marchio comune.

Figura S-3: Esempi di effetti

R&S, TST e qualificazione

Esempio Pôle Scientifique et Technologique (FR)

Immagine: www.pst-fr.ch

Il trasferimento di conoscenze ha permesso ad esempio alle aziende partecipanti di sviluppare nuove tecnologie e di utilizzarle in nuovi prodotti. Se i nuovi prodotti vengono fabbricati nella regione si genera ricchezza, valore aggiunto e occupazione. Uno studio condotto da un servizio indipendente evidenzia effetti positivi sul giro d'affari (+3%), sul numero di clienti (+4%) e sul numero di occupati (+2%).

Cooperazione tra imprese

Esempio Suissessesences (BE)

Immagine: www.suissessesences.ch

Le cooperazioni mirano a coordinare le attività di varie aziende. Nell'esempio esaminato, lungo la catena di valore aggiunto, sono stati sviluppati congiuntamente e commercializzati nuovi prodotti. Il risultato è un aumento del giro d'affari di quasi il 10%. L'acquisto di prestazioni anticipate nella regione ha contribuito a creare valore aggiunto.

I progetti che riguardano l'orientamento **«Promozione dell'imprenditorialità»** puntano sulle persone (giovani) della regione. I presupposti per sviluppare l'imprenditorialità vengono creati grazie a corsi specifici di formazione e di perfezionamento destinati alle persone in formazione e ai loro insegnanti e volti a promuovere le competenze imprenditoriali, a migliorare la comprensione per le posizioni e la realtà dell'imprenditoria o a trasmettere conoscenze su aspetti tecnici, quali l'insegnamento di scienze naturali orientato alla pratica.

L'effetto diretto di questi progetti è rappresentato dall'insegnamento orientato alla pratica in infrastrutture appositamente costruite, nello specifico in laboratori. Un altro effetto osservabile è che gli alunni possono imparare in un «contesto reale» (periodi di stage) e conoscere nuovi approcci (attraverso programmi di scambio di alunni). Il risultato dei progetti che seguono questa priorità strategica consiste nella formazione e nella messa in rete degli insegnanti.

I progetti che si inquadrano nell'orientamento strategico **«Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto»** mirano a creare nuove infrastrutture o offerte il cui utilizzo genera valore aggiunto nella regione. Tra le infrastrutture vi sono in particolare lo sviluppo di sentieri escursionistici tematici, musei, strade di accesso, aule per l'insegnamento dell'informatica e della musica o alberghi; tra le offerte vi sono escursioni tematiche guidate, offerte di wellness o possibilità di pernottamento.

Gli effetti diretti dei progetti esaminati contemplano l'utilizzo di queste nuove offerte e la possibilità di aumentarne il grado di notorietà come pure l'opportunità di migliorare le competenze dei collaboratori. Molti effetti si riferiscono però anche alle misure di accompagnamento: sono state adeguate basi pianificatorie ed è stato garantito il finanziamento.

Figura S-4: Esempi di effetti

Promuovere l'imprenditorialità
Esempio Apprendre à Entreprendre (VS)


Immagine: www.ecole-economie.ch

I progetti che seguono quest'orientamento prevedono tra l'altro l'allestimento di locali e l'organizzazione di corsi nei quali gli allievi (o gli insegnanti) possono acquisire conoscenze e competenze in un contesto prossimo alla pratica. Nel quadro di programmi tematici di scambio gli alunni apprendono in modo autonomo nuovi approcci pratici e teorici all'imprenditorialità. A medio e lungo termine ciò permetterà, a seconda del progetto, di promuovere competenze specifiche importanti per l'economia regionale.

Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto
Esempio Sbrinz-Route (NW)


Immagine: www.sbrinz-route.ch

Con la realizzazione di infrastrutture attrattive e delle offerte corrispondenti, si mira ad attirare nuovi visitatori. Secondo le stime, il turismo porta un aumento del giro d'affari nell'economia regionale pari a circa 1 milione di franchi. L'acquisto di prestazioni anticipate e di offerte di accompagnamento nella regione contribuisce a creare ricchezza, valore aggiunto e occupazione.

A prescindere dall'orientamento strategico, per i progetti considerati, si delineano **difficoltà**, ma anche **fattori di successo**. Ad esempio nell'ambito di tre progetti è stato fatto valere che una parte cospicua dei fondi NPR è utilizzata per la realizzazione di strutture regionali o per mandati di consulenza e che di conseguenza solo poche risorse finanziarie arrivano ai progetti stessi. In alcuni casi anche il finanziamento sovracantonale è risultato difficile: a volte i progetti congiunti sono ostacolati da strategie non armonizzate o da direttive cantonali. Tra i principali fattori di successo vi sono una chiara visione condivisa e un team multidisciplinare, composto spesso da attori della politica, dell'economia e dell'amministrazione. I progetti esaminati sono stati pianificati e attuati con professionalità. In alcuni casi i responsabili si impegnano in prima persona lavorando con dedizione e a titolo gratuito.

Figura S-5: Fattori di successo fondamentali

Pianificazione professionale
Esempio «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» (GR)

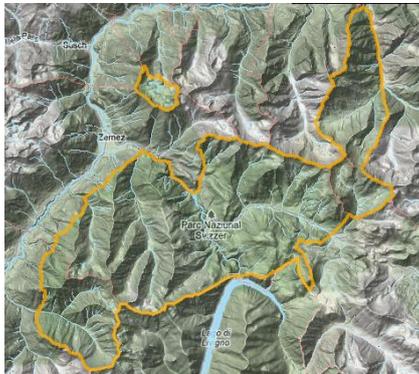


Immagine: www.nationalpark.ch

Nel progetto NPR «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» la pianificazione professionale e il coinvolgimento tempestivo di tutti gli attori importanti agli alti livelli gerarchici hanno creato le basi per lo sviluppo costante e la piena riuscita del progetto.

Team multidisciplinare
Esempio Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)



Immagine: www.keest.ch

Nell'ambito del progetto «Centro di competenze Energie rinnovabili SüdThurgau (KEEST)» il team multidisciplinare composto da attori della politica, dell'economia privata e dell'amministrazione contribuisce alla riuscita del progetto (risparmio energetico per circa 40 aziende grazie alle offerte KEEST).

Quali sono gli effetti per l'economia privata?

Nella misurazione a campione l'economia privata assume un ruolo importante. In 12 dei 21 casi esaminati le aziende partecipano alla progettazione o all'esecuzione di progetti, mentre in 18 le imprese traggono benefici diretti o per lo meno indiretti dai progetti realizzati. Le aziende partecipanti sono per lo più piccole e medie imprese (PMI). I progetti considerati per la misurazione sono stati scelti per il loro carattere esemplare e per la loro realizzazione riuscita. L'aspetto «economia privata» ha manifestamente avuto un ruolo nella scelta dei progetti da esaminare: un progetto è considerato riuscito se è ben radicato nell'economia privata.

Una delle conclusioni cui possiamo giungere è che tanto più forte è la partecipazione degli attori privati nella progettazione e nell'attuazione dei progetti, quanto più probabile è che i progetti abbiano ripercussioni dirette sulle aziende del settore privato. La correlazione causale vale anche in senso contrario: solo se si prevedono effetti diretti e positivi l'economia privata si impegnerà in modo significativo. Gli esempi esaminati evidenziano che le aziende private possono essere integrate nella NPR se i progetti generano benefici chiari e immaginabili per le imprese.

Quali effetti si osservano sull'economia regionale?

Nella maggior parte dei casi i responsabili di progetto non sono in grado di fornire indicazioni quantitative sulle ripercussioni che i progetti considerati hanno sulla creazione di valore aggiunto a livello regionale e sull'occupazione (e non hanno nemmeno ricevuto un esplicito

mandato in tal senso). Per questo motivo, per determinare gli effetti a livello di impatto è stato necessario elaborare stime sulla base delle informazioni progettuali disponibili. Tuttavia, visti la disponibilità limitata di dati, la breve durata dei progetti, lo stadio talvolta precoce dei progetti e l'influsso di fattori esterni, i risultati che presentiamo vanno considerati **indicazioni approssimative** (ordini di grandezza) o effetti potenziali plausibili. Inoltre, queste stime sommarie hanno potuto essere effettuate solo per una parte dei progetti. Nei progetti NPR considerati si possono distinguere tre categorie di effetti:

Figura S-6: Categorie di effetti potenziali dei progetti sull'economia regionale

Effetti potenziali da moderati a medi	Effetti potenziali da medi a elevati	Effetti potenziali elevati (progetti NPR che fanno parte di un progetto globale)
<p>Questi progetti dispongono di un finanziamento NPR esiguo e di pochi finanziamenti esterni. Il valore aggiunto generato si situa approssimativamente tra 20 000 e 1 milione di franchi all'anno. Si tratta di piccoli progetti con un potenziale occupazionale diretto e indiretto che va da 1 a circa 20 impieghi a tempo pieno.</p>	<p>Si tratta per lo più di progetti che hanno ottenuto finanziamenti NPR di media-grossa entità. Per i progetti esaminati è stato stimato approssimativamente un potenziale di creazione di valore tra 7 e 32 milioni di franchi. Un progetto di questo tipo presenta un potenziale occupazionale di alcune centinaia di impieghi creati e/o conservati.</p>	<p>In questa categoria troviamo progetti NPR piuttosto piccoli con un finanziamento NPR esiguo che coprono un aspetto settoriale di un progetto globale più ampio. Poiché il progetto globale può avere ripercussioni estese sull'economia regionale, occorrono, oltre al finanziamento NPR, numerosi altri impulsi finanziari.</p>
<p>Esempio Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)</p>	<p>Esempio Nano-Cluster Bodensee (SG)</p>	<p>Esempio Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AI)</p>
		
<p>Immagine: www.seetaltourismus.ch</p>	<p>Immagine: www.ncb.ch</p>	<p>Immagine: www.trogen.ch</p>
<p>Il progetto NPR per lo sviluppo turistico del Seetal ha contribuito ad aumentare la creazione di valore aggiunto nella regione e ha permesso di creare o conservare 5-6 impieghi.</p>	<p>Il potenziale di creazione di valore aggiunto di progetti lanciati dai gruppi di discussione e nell'ambito di progetti di cooperazione del Nano Cluster Bodensee è stato stimato a 32 milioni di franchi. Il potenziale occupazionale si aggira attorno a 220 impieghi a tempo pieno.</p>	<p>Nell'ambito del progetto NPR «Wellbeing & Health Resort Appenzellerland» sono in corso studi preliminari per la realizzazione di un albergo e di un centro benessere. Se il progetto verrà realizzato, l'albergo creerà, a pieno regime, fino a 150 nuovi impieghi nella regione.</p>

Oltre agli effetti menzionati, i progetti esaminati hanno altre **ripercussioni importanti sull'economia regionale**.

- Attraverso le sue attività nell'interconnessione e nel trasferimento di know-how, la NPR può imprimere impulsi duraturi all'economia regionale. Ad esempio, una delle priorità della NPR è la **promozione dell'innovazione**. I progetti esaminati promuovono espressamente

l'innovazione oppure poggiano su misure di promozione esistenti, sono innovativi o innovano: perfezionano nuovi prodotti e/o idee, li realizzano e li commercializzano a livello regionale.

- **Incentivo per cooperazioni intercantionali** in ambiti che esulano dalla NPR
- **Atteggiamento positivo** nella regione grazie alla riuscita di un progetto
- Effetti positivi sulla visibilità e **l'immagine** di una regione
- Effetti positivi sugli **insediamenti** e l'assetto del **paesaggio**
- Miglioramento della **qualità ricreativa**
- Garanzia di **assistenza** sanitaria anche alla popolazione locale quale «prodotto derivato»
- Rilancio della **vita di paese** e della **vita associativa**

1 Einleitung

Im Jahr 2011 liess das SECO eine Methodik entwickeln, anhand derer die Wirkungen einer Programmvereinbarung zwischen dem Bund und den Kantonen gesamthaft über alle Einzelprojekte analysiert werden können.¹ Die Methodik wurde primär für die Wirkungsmessung der Programmvereinbarungen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) entwickelt, sie könnte grundsätzlich aber auch bei anderen Programmvereinbarungen angewendet werden. Die Methodik beinhaltet auch eine detaillierte Checkliste, die beschreibt, wie bei einer Einzelprojekt-Wirkungsmessung vorgegangen werden soll.² Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurden 21 NRP-Projekte einer solchen Einzelprojekt-Wirkungsmessung unterzogen. Die Projekte bilden dabei verschiedene thematische Schwerpunkte und verschiedene strategische Stossrichtungen der NRP ab. Die Projekte sind ausserdem in den unterschiedlichen Landesteilen und Sprachgebieten der Schweiz angesiedelt.

Mit der Durchführung der Wirkungsmessungen soll für 21 erfolgreiche Projekte exemplarisch dargestellt werden, welche Wirkungen die NRP entfalten kann. Im Vordergrund steht eine Beschreibung dieser Wirkungen und nicht deren Bewertung.

Die inhaltliche Vielfalt der unterschiedlich ausgerichteten NRP-Projekte bringt unmittelbar mit sich, dass auch eine Vielzahl unterschiedlichster Wirkungen erzielt wird. Diese Breite soll anhand der ausgewählten Fallbeispiele und in Form von so genannten «**Wirkungsbildern**» (vgl. Kapitel 3) illustrieren. Für die vorliegende Wirkungsanalyse ist die Beschreibung dieser Wirkungsbilder von ebenso grossem Interesse wie möglichst konkrete Aussagen zu den einzelnen Auswirkungen der NRP-Projekte. Neben diesem Hauptziel werden mit der durchgeführten Arbeit zwei weitere Ziele verfolgt:

- Input für die **Schlussevaluation des Mehrjahresprogramms 2008–15** zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP): Die Wirkungsmessung von 21 Projekten mit der gleichen Methodik lässt Rückschlüsse zu verschiedenen Wirkungstypen in der NRP zu und zeigt Erfolgsfaktoren auf, die diesen Projekten gemeinsam sind. Auf der Projektebene kann auch aufgezeigt werden, welche Herausforderungen in der NRP heute noch bestehen. Entsprechend sind die Ergebnisse in die NRP-Schlussevaluation eingeflossen.
- Input für allfällige künftige Ergänzungen der **Monitoring- und Controlling-Ansätze in der NRP**: Sowohl auf Bundes- als auch auf Kantonsebene stellt sich die Frage, ob vorhandene Monitoring- und Controllingsysteme in der NRP mit Indikatoren ergänzt werden können, auf deren Basis Wirkungsaussagen gemacht werden könnten. Solche Indikatoren müssten einerseits möglichst konkret und (kausal) aussagekräftig sein, andererseits müsste der Aufwand für ihre korrekte Erhebung in einem vertretbaren Rahmen bleiben. Die durchgeführten Wirkungsanalysen liefern Inputs zuhanden der laufenden Diskussion um Wirkungsindikatoren in der NRP.

¹ Ecoplan (2011): Wirkungsmessung bei Programmvereinbarungen am Beispiel der Neuen Regionalpolitik (NRP). Umsetzungsmethodik, (intern).

² Ecoplan (2011): Wirkungsmessung bei Programmvereinbarungen am Beispiel der Neuen Regionalpolitik (NRP). Checkliste, (intern).

2 Projektauswahl, Methodik und Vorgehen

2.1 Auswahl der analysierten NRP-Projekte

Für die Auswahl der Projekte, die sich zur Illustration der vielfältigen Wirkungen der NRP eignen, hat das SECO alle Kantone im Perimeter der NRP angefragt, je zwei erfolgreiche Projekte zu melden. Mit den Rückmeldungen wurde vom SECO eine «Projekte-Longlist» erstellt. Diese wurde regio**o**uisse zugestellt.

Mit dem Ziel, möglichst umfassende Wirkungsaussagen treffen zu können, hat regio**o**uisse in einem zweiten Schritt 21 Projekte ausgewählt, die die verschiedenen strategischen Stossrichtungen und thematischen Schwerpunkte («Förderschwerpunkte» in Abbildung 2-1) der NRP gut abdecken.

Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass die verschiedenen Landesteile angemessen berücksichtigt werden. Projekten mit längerer Laufdauer wurde der Vorzug gegeben, um bereits möglichst konkrete Wirkungsaussagen treffen zu können. Auch sollte mindestens ein INTERREG-Projekt unter den betrachteten Projekten sein. Schliesslich wurden noch laufende und bereits abgeschlossene Projekte berücksichtigt. Daraus ergab sich die in Abbildung 2-1 dargestellte Projektauswahl.³

In der Stossrichtung «institutionelle Reformen» wurden von den Kantonen kaum Projekte gemeldet. Ein Projekt, das ursprünglich in dieser Stossrichtung eingeteilt war, wurde nach eingehender Analyse einer anderen Stossrichtung zugeteilt.

³ Dies ist die neue Einteilung der Projekte nach der Analyse.

Abbildung 2-1: Projektauswahl für die Wirkungsmessung

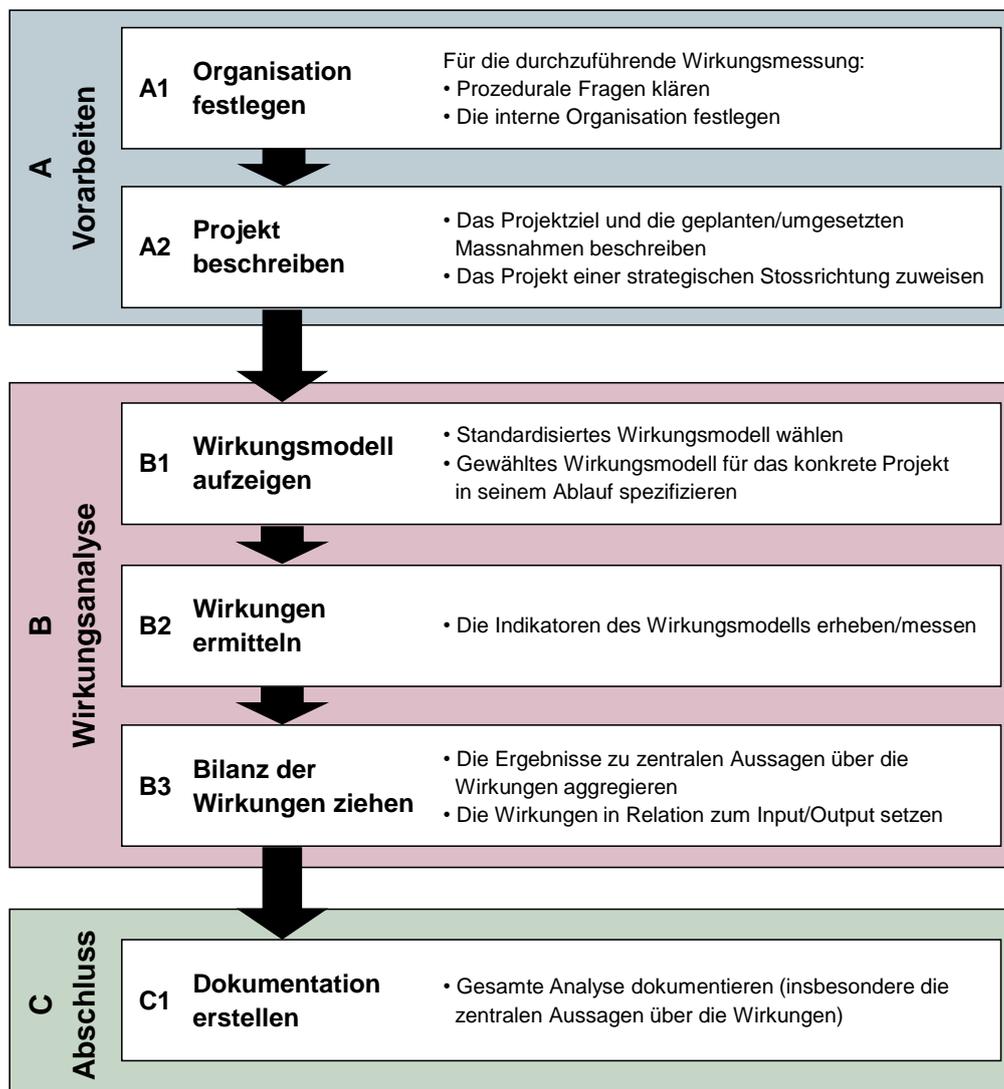
Förderschwerpunkte	WTT in exportorientierten WS-Systemen	Strukturwandel im Tourismus	Marktwirtschaftliche Bildungs- und Gesundheitsunternehmen	Potenziale der Energiewirtschaft	Exploration von natürlichen Ressourcen
Strategische Stossrichtung					
A Beitrag an F&E, WTT und Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> – Nano-Cluster Bodensee (SG) – Pôle Scientifique et Technologique PST-FR (FR) – WTT Pullcoaching (SZ, interkantonal) 	–		<ul style="list-style-type: none"> – Pôle Suisse de Technologie Solaire, PSTS (NE) – Kompetenzzentrum Erneuerbare Energie Südthurgau, KEEST (TG) 	
B Unternehmenskooperation	– Bioburn (LU)	– Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)	– Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)		<ul style="list-style-type: none"> – natürl. Milchspezialitäten (ZH) – Ausbau und Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG (AI) – Suissessesences (BE)
C Unternehmerisches Denken und Handeln	– Phaenovum (BS/BL: INTER-REG)		– Apprendre à Entreprendre, AàE (VS)		
D Institutionelle Reformen					
E Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote	– Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG)	<ul style="list-style-type: none"> – Machbarkeit Ruinaulta (GR) – Sbrinz-Route (NW) – Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich (AI) – Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) – Route de l'horlogerie (JU) – Souvenirs du futur (VD) 	– Angebotserweiterung Oberstufe für internationale Schule, ISSH (SH)		

2.2 Methodik

Bei den einzelnen Projektwirkungsmessungen wird nach der bereits oben erwähnten «Checkliste»⁴ vorgegangen.

Die Wirkungsmessung eines Projekts erfolgt in sechs Arbeitsschritten (vgl. Abbildung 2-2); zwei davon umfassen die Vorarbeiten, drei machen die eigentliche Wirkungsanalyse aus und der letzte Arbeitsschritt gilt dem Abschluss der Wirkungsmessung. Für einzelne Arbeitsschritte stehen spezifische Hilfsmittel (z.B. Fragekataloge etc.) zur Verfügung.

Abbildung 2-2: Darstellung der einzelnen Arbeitsschritte gemäss Checkliste



⁴ Ecoplan (2011): Wirkungsmessung bei Programmvereinbarungen am Beispiel der Neuen Regionalpolitik (NRP). Checkliste, (intern).

Die Ergebnisse der Analyse, d.h. insbesondere die zentralen Aussagen gemäss Arbeitsschritt B3, werden wie folgt dokumentiert:

- In einem Projekt-Summary, in dem die wichtigsten Ergebnisse der Wirkungsanalyse zusammengefasst werden.
- In einem Journal «Wirkungsmessung», in dem die einzelnen Arbeitsschritte der Wirkungsmessung und ihre Ergebnisse detailliert erfasst werden. Das Journal soll die Nachvollziehbarkeit des Projekt-Summary sicherstellen. Es ist primär ein internes Arbeitsdokument. Es konnte aber auch eingesetzt werden, um die im Projekt-Summary festgehaltenen wichtigsten Arbeitsergebnisse aus einer Drittsicht validieren zu lassen (z.B. durch Kantons- und Regionsvertreterinnen und -vertreter).

2.3 Vorgehen

Die einzelnen Projektwirkungsmessungen wurden von vier verschiedenen regiosuisse-Teammitgliedern mit solidem regionalökonomischem Backgroundwissen durchgeführt. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. Information des kantonalen NRP-Verantwortlichen per E-Mail, plus teilweise per Telefon
2. Kontaktaufnahme mit dem jeweiligen Projektträger
3. Analyse der vorgängig zugestellten oder auf der Projektwebsite vorhandenen Informationen; Aufbau des Interviewleitfadens
4. Durchführung eines persönlichen Interviews mit dem Projektträger, zumeist vor Ort
5. Erstellung von Summary und Journal
6. Bereinigung von Summary und Journal mit dem Projektträger
7. Zustellen der bereinigten Version an die oder den kantonalen NRP-Verantwortliche(n); telefonisches oder auch schriftliches Feedback durch diese(n).

3 Auswirkungen auf Projektebene

3.1 Überblick über die untersuchten Projekte

Bei der Untersuchung fiel einmal mehr auf, wie heterogen die einzelnen NRP-Projekte sind. Die folgenden Punkte verdeutlichen das:

- **Themen:** Die untersuchten NRP-Projekte decken – in Übereinstimmung mit dem Mehrjahresprogramm (MJP) des Bundes – eine grosse Bandbreite von Themen ab, von der Arealentwicklung über Wanderwege bis hin zur Nanotechnologie.
 - Ein grosser Teil (8) der 21 in die Untersuchung einbezogenen Projekte weist einen Bezug zum Tourismusbereich auf (Souvenirs du futur, Route de l'horlogerie, Gesundheitsregion, Seetal, Ruinaulta, Sbrinz-Route, e-Marketing, Wellbeing & Health). Alle diese Projekte verfolgen das gemeinsame Ziel, die Anzahl von Besucherinnen und Besuchern in den betreffenden Regionen zu erhöhen. Die Projekte fokussieren alle relativ stark auf den Bereich Marketing, mit unterschiedlichen Strategien (Vernetzung von Akteuren aus der Tourismusbranche, gemeinsame Werbung, Kombiangebote, neue Angebote/Infrastrukturen, die darauf abzielen, neue Kundensegmente zu erschliessen etc.)
 - Interessant ist, dass 3 nicht-touristische Projekte ebenfalls eine starke Marketing-Dimension aufweisen (natürli, Regionalmarketing, Suissessences).
 - Insgesamt stimmt rund die Hälfte (11) der Projekte in der Zielsetzung überein, regionale Produkte und Dienstleistungen besser zu vermarkten.
 - 6 Projekte (PSTS, PST-FR, Nano-Cluster, KEEST, Bioburn, WTT Pullcoaching) weisen eine klar technologisch ausgerichtete Dimension auf.
 - 3 Projekte betreffen den Ausbildungsbereich (AàE, Phaenovum, ISSH).
 - In einem Projekt (Gebenloo-Tüfi) wird eine Wirtschaftszone erschlossen.
- **Zeitpunkt und Einbettung in Gesamtkontext:** Die untersuchten NRP-Projekte setzen an ganz unterschiedlichen Zeitpunkten im Gesamtprojekt (bzw. im Gesamtkontext) an: An einem Ende handelt es sich um Machbarkeitsstudien für erste Projektideen, am anderen Ende um das Aufgleisen einer gemeinsamen Vermarktung bereits bestehender Angebote und Produkte in einer Region.
- **Wirkungssperimeter:** Einige Projekte haben einen regionalen Wirkungssperimeter, während andere überkantonale oder gar internationale Auswirkungen haben.
- **Grundsätze der NRP:** Einige Projekte entsprechen den Grundsätzen der NRP sehr stark, bei anderen sind wichtige Grundsätze wie z.B. die überbetriebliche Förderung im vorwettbewerblichen Bereich weniger klar ausgeprägt. Bei einzelnen Projekten kann die Frage gestellt werden, warum sie angesichts der geltenden Kriterien im Rahmen der NRP und nicht im Rahmen einer Sektoralpolitik gefördert wurden.
- **Projektvolumen:** Die durch die NRP geförderten hier untersuchten Projekte weisen ein finanzielles Gesamtprojektvolumen zwischen 90'000 CHF und 6,1 Mio. CHF auf (letzteres beinhaltet auch Investitionen in Infrastruktur).

- **Anteil NRP-Förderung:** Anteilsmässig machen die NRP-Gelder von Bund und Kantonen zwischen 13% und 100% des Gesamtprojekts aus. Die NRP-Förderung der Projekte in der betrachteten Periode liegt zwischen 20'000 CHF und 3,4 Mio. CHF (beide à fonds perdu).

Die Höhe der ausgerichteten NRP-Bundesmittel ist dabei sehr heterogen. Im Projekt «PST-FR» wurden 1,7 Mio. CHF an NRP-Bundesmitteln eingesetzt, im Projekt «e-Marketing im Tourismusbereich» sind es 10'000 CHF. Das Projekt «PST-FR» hat somit eine 170-mal höhere NRP-Unterstützung durch den Bund erhalten. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede:

Abbildung 3-1: Bundesunterstützung im Rahmen der NPR in CHF sowie Dauer der Projektunterstützung in Jahren

	NRP-Bundsgelder in CHF	Unterstützungsdauer in Jahren
PST-FR	1'700'000.-	3
AàE	800'000.-	8
Gebenloo-Tüfi	800'000.-	1
Nano-Cluster Bodensee	644'000.-	4
natürli	450'000.-	4
Sbrinz-Route	400'000.-	3
Gesundheitsregion	345'000.-	5
WTT Pullcoaching Kt. SZ	160'000.-	2
Souvenirs du futur	155'000.-	3
Bioburn	140'000.-	2
Seetal	130'000.-	4
Suissessence	130'000.-	3
KEEST	128'000.-	4
Wellbeing & Health	120'000.-	3
Phaenovum	97'200.-	4
Route de l'horlogerie	74'000.-	2
PSTS	38'250.-	4
Ruinaulta	28'500.-	1
Regionalmarketing	20'000.-	2
e-Marketing	10'000.-	2
ISSH	Darlehen: 2'000'000.-	2

Diese Vielfalt der untersuchten Projekte ist grundsätzlich gewollt, um exemplarisch die Wirkung ganz unterschiedlicher Projekte aufzeigen zu können. Eine solche Bandbreite macht es gleichzeitig aber auch schwierig, Globalaussagen über die Wirkung der NRP-Projekte zu treffen. Die folgenden Punkte beinhalten daher teilweise auch Beobachtungen, die nur in einzelnen Projekten gemacht werden konnten.

3.2 Synthese: typische Wirkungsbilder der NRP

Im Rahmen der in Kapitel 1 erwähnten Methodik⁵ wurden fünf idealtypische Stossrichtungen der NRP definiert. Für jede Stossrichtung wurde ein Wirkungsmodell mit einem dazugehörigen Set von Indikatoren zur Wirkungsmessung erstellt (vgl. Ausführungen zur Methodik in Abschnitt 2.2). Die Prozessschritte im jeweiligen Wirkungsmodell und die Indikatoren in diesem Set wurden dabei vorwiegend theoretisch hergeleitet.

Nach den durchgeführten Wirkungsmessungen für 21 NRP-Projekte kann nunmehr aus Praxissicht für die einzelnen Stossrichtungen aufgezeigt werden, welche Aktivitäten bzw. Massnahmen innerhalb der Projekte typischerweise umgesetzt werden. Aus den Befragungen ist auch abschätzbar, welche unmittelbaren Wirkungen die einzelnen Aktivitäten bzw. Massnahmen erzielen.⁶ Des Weiteren konnte ein Gespür entwickelt werden, welche der Wirkungen realistischerweise von den Projektträgern mittels Indikatoren erhoben werden (können) und welche nicht. All diese Aussagen sind in den folgenden Abschnitten für jede Stossrichtung in so genannten «Wirkungsbildern» zusammengefasst. Einzige Ausnahme bildet die Stossrichtung «Institutionelle Reformen», in der keine Projekte untersucht werden konnten.

Die Beschränkung auf 21 Projekte bedeutet zwar, dass die Wirkungsbilder keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Dennoch sind wir zuversichtlich, dass durch die Projektvielfalt innerhalb der einzelnen Stossrichtungen eine gute Übersicht erreicht werden konnte.

Die Wirkungsbilder in den folgenden Abschnitten (z.B. Abbildung 3-2) sind wie folgt aufgebaut bzw. zeigen Folgendes:

- Die **Themenbereiche**, in denen die Projekte anzusiedeln sind und die zugrunde liegenden Ziele,
- die typischen Aktivitäten, die von Projekten innerhalb dieser Stossrichtung umgesetzt werden (man spricht in der Evaluationsprache vom «**Output**»),
- die unmittelbaren Wirkungen, die durch diese Aktivitäten bzw. Massnahmen erzielt werden können (das sogenannte «**Outcome**»),
- und mögliche **Indikatoren**, die zur Messung herbeigezogen und gemäss den gemachten Erfahrungen mit vertretbarem Aufwand erhoben werden können. Damit soll ein Input für die allfällige künftige Ergänzung von Monitoring- und Controlling-Ansätzen in der NRP bereitgestellt werden (vgl. dazu auch Kapitel 1 oben). **Diese jeweils grau hinterlegten Ausführungen richten sich entsprechend an methodisch interessierte Personen.**

Die Wirkungen auf der **Impactebene (regionalwirtschaftliche Effekte** wie aus Umsatzsteigerungen geschaffene Arbeitsplätze und generierte Wertschöpfung) spielen in den folgenden Abschnitten eine untergeordnete Rolle. In der Regel kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Projektträger diese «finalen» Auswirkungen kennen. Sie müssen zur Abwicklung

⁵ Ecoplan (2011): Wirkungsmessung bei Programmvereinbarungen am Beispiel der Neuen Regionalpolitik (NRP). Umsetzungsmethodik, (intern).

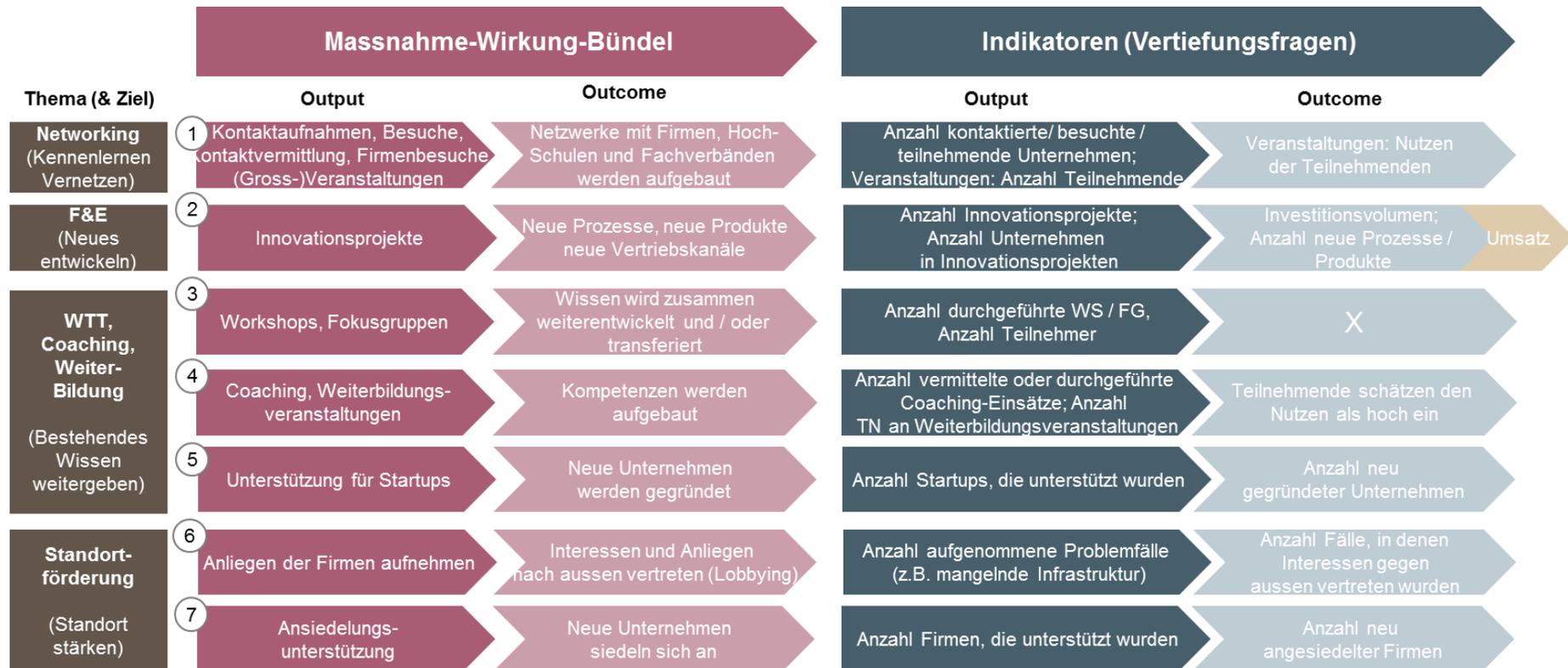
⁶ Bei den unmittelbaren Wirkungen spricht man auch von Wirkungen auf der «Outcome-Ebene».

eines NRP-Projekts nicht erhoben werden. Aus diesem Grund beruhen Aussagen zu Wirkungen auf der Impactebene vor allem auf im Rahmen dieser Wirkungsmessung selbst vorgenommenen Abschätzungen ausgehend von den Angaben der Projektträger. Die Ergebnisse sind in **Kapitel 6** zusammengefasst.

3.2.1 Wirkungsbild Stossrichtung A «F&E, WTT und Qualifizierung»

Die Projekte der Stossrichtung «F&E, WTT und Qualifizierung» sprechen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden an. Primär handelt es sich beim Zielpublikum um KMU. Konkret geht es um Projekte, in denen Unternehmen darin unterstützt werden, sich mit anderen Firmen und Hochschulen thematisch auszutauschen und zu vernetzen, gemeinsam Forschung und Entwicklung zu betreiben und zu innovieren. Typische NRP-Projekte in dieser Stossrichtung organisieren z.B. Netzwerkveranstaltungen, thematische Fokusgruppen und betreuen einzel- und überbetriebliche Entwicklungs- bzw. Innovationsprojekte der teilnehmenden Unternehmen. Zumeist haben die Projekte einen naturwissenschaftlichen oder technischen Charakter.

Abbildung 3-2: Wirkungsbild aus den analysierten NRP-Projekten zur Stossrichtung «F&E, WTT und Qualifizierung»



a) Networking



1. Die befragten Projektträger von F&E- und WTT-Initiativen haben mehrfach betont, wie wichtig der Erstkontakt zu den Unternehmen ist. Daraus können sich später verbindlichere Kontakte ergeben, z.B. die Mitarbeit der Unternehmen in Fokusgruppen oder in konkreten Projekten. Die Initiativen haben unterschiedliche Ansätze zur Generierung des Erstkontakts: der Nano-Cluster baut vor allem auf Grossveranstaltungen, um die Unternehmen ins Boot zu holen, die WTT-Pullcoaches setzen auf «Cold Calls» und anschließende Besuche der Unternehmen.

Die Unternehmen werden dabei wo immer möglich und nötig mit anderen Playern vernetzt, z.B. mit anderen Unternehmen, Forschungsinstitutionen oder Verbänden. Die Akteure können so beispielsweise neue, gemeinsame Projekte (2) aufgleisen. Die Unternehmen können aber auch neue, d.h. nicht an die NRP gebundene Geschäftsbeziehungen mit Akteuren aufbauen, die sie im Rahmen des NRP-Projekts kennengelernt haben.

Mögliche Indikatoren: Messbar sind vor allem die Anzahl der kontaktierten Firmen bzw. der an einer Veranstaltung teilnehmenden Firmen. Ein Netzwerk (Outcome) zu messen, ist zwar grundsätzlich im Rahmen einer Netzwerkanalyse möglich. Eine solche Analyse ist aber aufwändig und verschiedene Netzwerkanalysen sind auch nur schwer vergleichbar. Daher empfehlen wir von der Erhebung abzusehen.

b) F&E



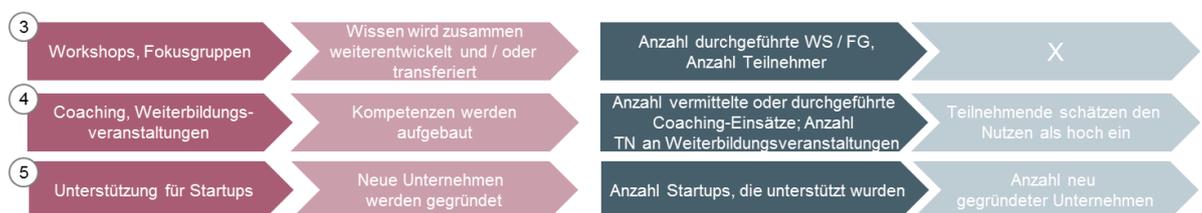
2. In Innovationsprojekten werden einzelne Unternehmen oder aber ein Verbund von Firmen mit einer Forschungsinstitution oder einem Coach vernetzt. Sie erarbeiten zusammen neue Technologien, neue Produktideen oder verbessern gemeinsam Prozesse.

Die NRP-Projektträger übernehmen in den Projekten häufig eine koordinative Rolle: sie suchen geeignete Partner und bringen sie für gemeinsame Forschung und Entwicklung zusammen, sie kümmern sich um das Projektmanagement, berufen Projektteamsitzungen ein und verfassen Protokolle, sie unterstützen die beteiligten Unternehmen oft auch bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für konkrete Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Der Nano-Cluster Bodensee bietet beispielsweise diese ganze Angebotspalette an. In manchen Innovationsprojekten übernimmt der NRP-Projektträger auch die Rolle des thematischen Coaches wie z.B. beim WTT Pullcoaching und beim KEEST.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl Innovationsprojekte (Output) kann erfasst werden. Das Investitionsvolumen (Outcome) kann ebenfalls bei den Unternehmen erfragt werden. Im Projekt «WTT Pullcoaching» wurde dies beispielsweise erhoben. Allerdings kann dieser Indikator erst mittelfristig erhoben werden, weil es eine Weile dauert, bis tatsächlich Investitionen getätigt werden. Auch die Anzahl neuer Prozesse und Produkte kann auf der Outcome-Ebene erfasst werden.

Auch der Mehrumsatz der Unternehmen aufgrund der Projekte (Impact) wäre interessant. Da die NRP im vorwettbewerblichen Bereich fördert, ist die Wirkungskette von der NRP-Förderung bis zur tatsächlichen Generierung von Umsatz allerdings recht lange, und so haben auch andere Einflussfaktoren eine bedeutende Rolle auf den Umsatz. Wir haben zudem mehrfach die Rückmeldung erhalten, dass die betreuten Unternehmen keine Umsatzzahlen mitteilen (Betriebsgeheimnis). Beim Projekt «Nano-Cluster Bodensee» sind die Unternehmen verpflichtet, den erwarteten Mehrumsatz aufgrund eines Kooperationsprojekts vorgängig abzuschätzen. Der Nano-Cluster konnte diese Zahlen erheben. Aber auch hier kann der tatsächliche Mehrumsatz (z.B. nach 3 Jahren) nicht erhoben werden.

c) WTT



3. In **Workshops und Fokusgruppen** wird gemeinsam Wissen erarbeitet oder auch bestehendes Know-how geteilt. In einer Fokusgruppe des Nano-Clusters Bodensee (NCB) beispielsweise haben verschiedene Textilunternehmer ihre gemeinsamen Bedürfnisse nach einer funktionalen Veredelung ihrer textilen Produkte ermittelt. In einer anderen Fokus-

gruppe des NCB ermittelten Unternehmen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ihre gemeinsamen Bedürfnisse zur Verbesserung ihrer Produkte für den Küchenbereich und die lebensmittelverarbeitende Industrie. Fokusgruppen und Workshops ermöglichen es den Akteuren nebenbei auch, ihr Netzwerk zu erweitern.

Mögliche Indikatoren: Messbar sind vor allem die Aktivitäten, d.h. die Anzahl Workshops, Gruppen und Teilnehmende. Der stattfindende Transfer ist nicht messbar. Dies bestätigen die Rückmeldungen der Projektträger in dieser Stossrichtung.

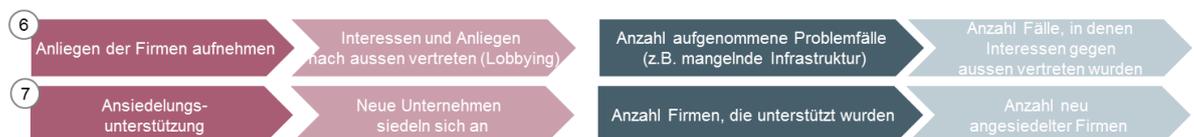
4. **Coachings und Weiterbildungsveranstaltungen** führen dazu, dass die Teilnehmenden wichtige Kompetenzen aufbauen und wichtiges Wissen erlangen. Im Projekt «PST-FR» werden dazu z.B. Unternehmensbesuche und Besuche bei Forschungsstätten organisiert. Der Nano-Cluster Bodensee organisiert mit den sogenannten «Industrieplattformen» praxisnahe Austausch-Plattformen für Neuheiten und aktuelle industrielle Fragestellungen.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl Veranstaltungen und Coachings können gemessen werden. Um das zusätzliche (explizite) Know-how zu messen, müssten aber z.B. Tests mit den Teilnehmenden durchgeführt werden. Das ist nicht realistisch. Allerdings kann erhoben werden, wie die Teilnehmenden selbst den Nutzen aus der Veranstaltung einschätzen.

5. Einige der untersuchten Projekte bieten neben der Unterstützung bestehender Firmen auch **Unterstützung für Start-ups** an. Damit wird der nachhaltigen Entwicklung von neuen Unternehmen in der Region Sorge getragen. Das «Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie Südthurgau» engagiert sich in diesem Bereich und hilft potenziellen Firmen auch, Marktanalysen vorzunehmen (z.B. ob und wo es ein Kundensegment für das entsprechende Produkt gibt).

Mögliche Indikatoren: Messbar sind hier sowohl die Aktivitäten auf der Output-Ebene, wie z.B. die Anzahl der betreuten Unternehmen, als auch das «Outcome»: die Anzahl neu gegründeter Unternehmen.

d) Standortförderung



6. Fast als «Nebeneffekt» erfahren die Projektträger und Coaches die Sorgen und Bedürfnisse ihrer lokalen Unternehmer. Sie können diese **Punkte aufnehmen** und durch ihr Netzwerk in übergeordnete Gremien einbringen. Die Projektträger betreiben z.B. Lobbying für einen Autobahnanschluss für das produzierende Gewerbe in ihrer Region oder für den Anschluss an das Highspeed-Internet im Sinne ihrer exportierenden Unternehmen. Sie machen sich über ihr politisches Netzwerk auch stark für Gesetzesanpassungen, wenn geltende Gesetze (unwillentlich) technischen Fortschritt verhindern.

Mögliche Indikatoren: Die Projektträger waren hier sowohl in der Lage, die Anzahl der aufgenommenen Probleme zu beschreiben, als auch die Anzahl Fälle, in denen sie aktiv werden konnten. Hier ist also eine Messung auf der Output- und der Outcome-Ebene machbar.

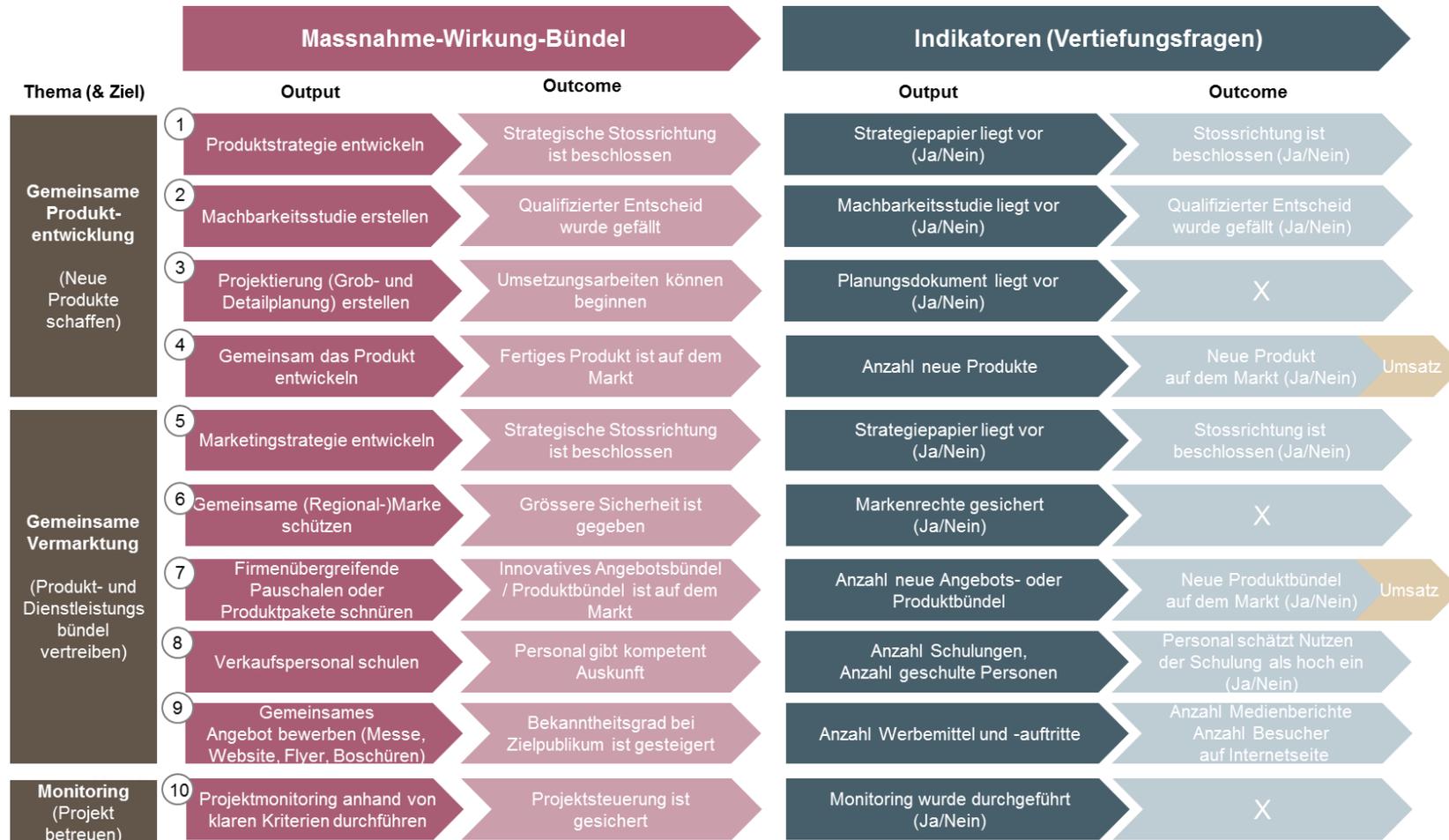
7. Die Projektträger von Projekten dieser Stossrichtung sind sehr gut in der Wirtschaft, Forschung, Politik und Verwaltung vernetzt. Dieses Netzwerk ist auch für **neue an der Region interessierte Firmen** von Interesse. Die Projektträger vom KEEST oder Nano-Cluster Bodensee werden daher auch hinzugezogen, wenn diese Firmen die Region besuchen.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl Fälle, in denen die Projektträger Unterstützung bieten (Output) kann gemessen werden, ebenfalls die tatsächliche Zahl neu angesiedelter Unternehmen (Outcome). Die Überlegungen zu den Indikatoren zeigen, dass eine Messung schon auf der Outcome-Ebene nicht immer möglich bzw. sinnvoll ist. Dort wo Netzwerke und Know-how aufgebaut werden, ist dies zwar sehr relevant, aber kaum sinnvoll messbar.

3.2.2 Wirkungsbild Stossrichtung B «Unternehmenskooperation»

Abbildung 3-3 zeigt das Wirkungsbild für die Stossrichtung «Unternehmenskooperation». Unternehmenskooperationen können zum einen darin bestehen, dass gemeinsam Produkte entwickelt werden. Sie können zum anderen die gemeinsame Vermarktung zum Ziel haben. Bei einer Kooperation mehrerer Partner spielt auch das Monitoring des Projekts eine wichtige Rolle.

Abbildung 3-3: Wirkungsbild aus den analysierten NRP-Projekten zur Stossrichtung «Unternehmenskooperation»



a) Gemeinsame Produktentwicklung



1. An erster Stelle kann die **gemeinsame Entwicklung einer Produktstrategie** stehen, anhand derer die strategische Stossrichtung festgelegt werden kann. Beim Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» wurde darauf ein starker Fokus gelegt.

Mögliche Indikatoren: Sowohl das Vorliegen des Papiers (Output) als auch der darauf aufbauende Beschluss der strategischen Stossrichtung (Outcome) lässt sich erheben.

2. Ist die grundsätzliche Idee oder Strategie klar, kann gemeinsam eine **Machbarkeitsstudie** durchgeführt werden. Im Projekt «Bioburn» wurde eine solche Studie erstellt, die die technische Machbarkeit und ökologische Zielerfüllung einer Anlage zur integrierten Biomassenutzung untersucht hat. In die Analyse der einzelnen so genannten «Techniklinien» waren sechs Projektpartner mit unterschiedlichen Fachkompetenzen involviert.

Mögliche Indikatoren: Auch hier kann wiederum das Vorliegen der Studie und der darauf aufbauende qualifizierte Entscheid erfasst werden.

3. Nach Klärung von Strategie und Machbarkeit kann mit der Grob- und Detailplanung (oder **Projektierung**) des Projekts begonnen werden.

Mögliche Indikatoren: Bei dieser Aktivität kann auf der Output-Ebene erfasst werden, ob ein detailliertes Planungsdocument für die Phase bis zur Projektumsetzung vorliegt.

4. Schliesslich kann ein NRP-Projekt auch eine gemeinsame **Produktentwicklung** beinhalten. Dies führt bis zur Fertigstellung eines Prototypen oder einer ersten Serie eines neuen Produkts, einer Anlage und/oder eines Dienstleistungsangebots. So wurde bspw. im oben erwähnten Beispiel Bioburn ein Prototyp einer Pelletiermaschine erstellt. Im Projekt «natürli» wurden in der Versuchskäserei im Rahmen des NRP-Projekts drei neue Käsesorten lanciert und ins natürli-Sortiment aufgenommen.

Mögliche Indikatoren: Auf der Output-Ebene kann die Anzahl neuer Produkte, die entwickelt wurden (im Fall von natürli 3 Käsesorten) erhoben werden und auf der Outcome-Ebene die Anzahl neuer Produkte, die tatsächlich auf dem Markt erhältlich sind (im Fall von natürli sind dies ebenfalls drei neue Käsesorten). Falls möglich können die Umsatzzahlen erhoben werden, die mit den neuen Produkten geschaffen wurden (Impact).

b) Gemeinsame Vermarktung



5. Bei manchen Unternehmenskooperationen im Rahmen von NRP-Projekten geht es nicht (nur) um neue Produkte, wie oben beschrieben, sondern um die gemeinsame Vermarktung bestehender Angebote und Produkte. An erster Stelle kann das Erstellen einer **gemeinsamen Marketingstrategie** stehen. Mit Abschluss des Strategieprojekts sollte ein Entscheid für eine Stossrichtung gefällt werden können. Im Projekt «Regionalmarketing Appenzell» beispielsweise wurde im Rahmen eines NRP-Projekts definiert, wer zukünftig Mitglied sein soll, wer nicht, zu welchem (gestaffelten) Mitgliederbeitrag und mit welchen Rechten und Verantwortlichkeiten. Auch die gemeinsamen Marketingmassnahmen wurden klar definiert.

Mögliche Indikatoren: Sowohl das Vorliegen von Strategiepapieren als auch darauf basierende getroffene Entscheide können dokumentiert werden.

6. Eine gemeinsame Vermarktung läuft häufig unter einer bestimmten Marke (z.B. «natürli Züri Oberland», «Appenzell natürlich besser»). Diese Marken müssen wie jede andere Marke auch vor Missbrauch geschützt werden. Auch das kann eine Aktivität im Rahmen von NRP-Projekten sein. Ziel ist, dass die **Markenrechte gesichert** sind.

Mögliche Indikatoren: Entsprechende Dokumente wie z.B. Einträge in Markenregister.

7. In der NRP wird eine überbetriebliche Förderung gefordert. Diese kann sich darin äussern, dass bestehende Produkte oder Dienstleistungen zu **neuen Bündeln** geschnürt werden. Dabei kann es sich z.B. um eine Zusammenarbeit verschiedener touristischer Dienstleister handeln. Im Projekt «Seetal – erlebnis, genuss, kultur» wurden so Pauschalen erstellt, die eine Hotelübernachtung, Open-Air-Opernbillet, Nachtessen und Taxi zur Oper beinhalteten. Im Regionalmarketingprojekt «natürli» werden verschiedene regionale Produkte in einem Geschenkkorb vertrieben.

Mögliche Indikatoren: Mittels Indikatoren erfasst werden kann die Fertigstellung des Produktbündels (Output-Ebene) sowie die Verfügbarkeit dieses Bündels auf dem Markt (Outcome-Ebene). Falls möglich, kann auch der Umsatz erhoben werden, den die Unternehmen mit der Pauschale oder dem Produktpaket generieren.

8. Werden die Produkte in eigenen Läden vertrieben oder bestehen zumindest enge Kooperationen mit dem Einzelhandel, so kann eine **Schulung des Verkaufspersonals** sinnvoll sein. Im Projekt «natürli» werden solche Schulungen mit NRP-Förderung durchgeführt.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl durchgeführter Schulungen und die Anzahl geschulter Personen (beides Output) kann gemessen werden. Schätzen die Teilnehmenden den Nutzen aus der Schulung für ihre tägliche Arbeit als hoch ein (im Rahmen einer Befragung), so ist davon auszugehen, dass sie zukünftig gezielter Auskunft geben können (Outcome-Ebene).

9. Für eine erfolgreiche gemeinsame Vermarktung sind auch verschiedene **Marketingmittel** notwendig (Besuche von Messen, Tourismusflyer, Produktbroschüren etc.). Diese Marketingmittel sollen helfen, den Bekanntheitsgrad der Marke und der Produkte bzw. Pauschalen zu steigern.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl der im Rahmen eines NRP-Projekts geschaffenen Werbemittel und -auftritte kann erhoben werden. Die Steigerung des Bekanntheitsgrads einer Marke oder eines Produkts (Outcome-Ebene) ist im Rahmen eines NRP-Projekts nur indirekt messbar – z.B. über die Anzahl der Besucher auf der Website oder über die Anzahl externer Medienberichte.

c) Monitoring



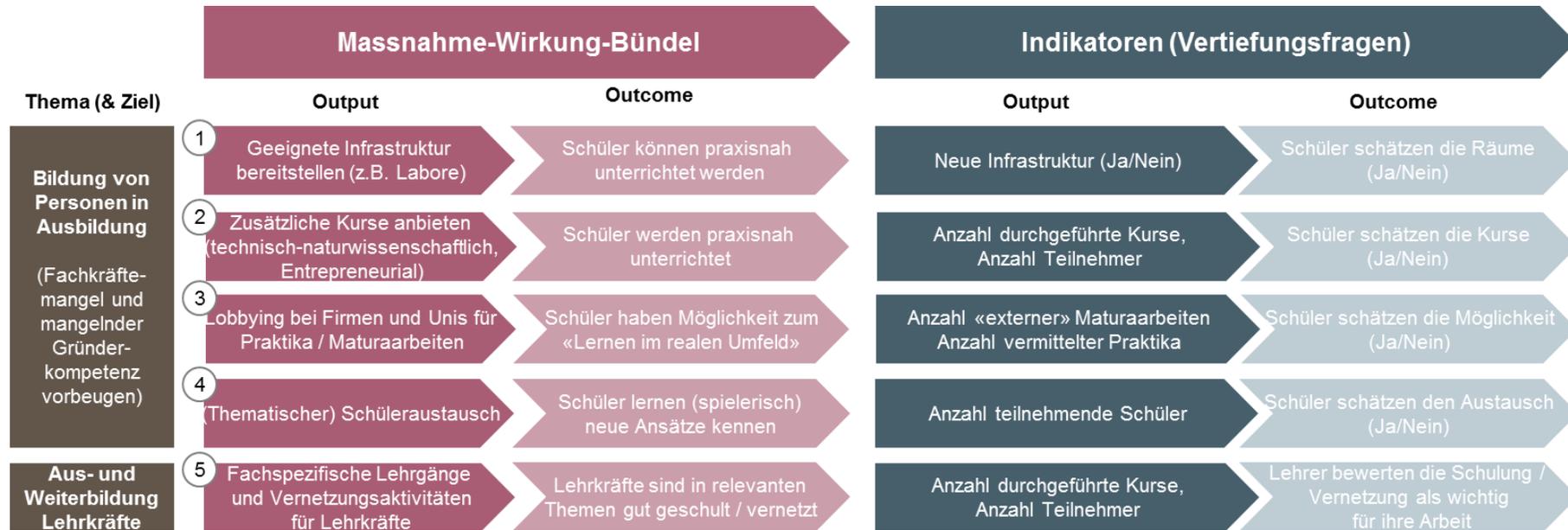
10. Arbeiten verschiedene Unternehmen zusammen, und sind teils auch noch öffentliche Stellen involviert, benötigt es eine Koordination der Aufgaben und ein klares **Projektmonitoring**. Im Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» war dieses Monitoring Teil des NRP-Projekts. In den anderen untersuchten Projekten wurde das Monitoring eher von bestehenden Organisationen (z.B. Appenzellerland Tourismus) wahrgenommen.

Mögliche Indikatoren: Vorhandensein eines Monitoringsystems.

3.2.3 Wirkungsbild Stossrichtung C «Unternehmerisches Denken und Handeln»

Bei den im Rahmen der Wirkungsmessung analysierten NRP-Projekten der Stossrichtung «Unternehmerisches Denken und Handeln» handelt es sich um Projekte, die anders als in der Stossrichtung A und B nicht bei den Unternehmen und ihren Arbeitskräften ansetzen, sondern bei den (jungen) Menschen in der Region. Die Grundlagen für unternehmerisches Denken und Handeln in der Region sollen gelegt werden, indem Personen in Ausbildung und deren Lehrkräfte ganz spezifisch ausgebildet werden. Inhalte können z.B. Entrepreneurship-Kompetenzen, verstärktes Verständnis für unternehmerische Optiken oder aber fachspezifische Aspekte wie praxisnaher naturwissenschaftlicher Unterricht sein.

Abbildung 3-4: Wirkungsbild aus den analysierten NRP-Projekten zur Stossrichtung «Unternehmerisches Denken und Handeln»



a) Bildung von Personen in Ausbildung



1. Mittels NRP-Projekten können geeignete Infrastrukturen bzw. Einrichtungen zum Aufbau von Praxiswissen bereitgestellt werden. Im INTERREG-Projekt «Phaenovum» beispielsweise wurde auf Schweizer Seite ein **Labor** erstellt, in dem die Schwerpunktklassen Experimente im Bereich «Life Sciences» durchführen können. Infrastrukturen wie dieses Labor ermöglichen eine praxisnahe Ausbildung, die die technisch-naturwissenschaftlichen Kompetenzen der Schüler und ihre Motivation zur Vertiefung in diesen Bereichen steigern soll.

Mögliche Indikatoren: Erhoben werden können zum einen, ob eine neue, entsprechend eingerichtete Infrastruktur bereitgestellt wurde (Output). Zum anderen ist hier und in allen anderen Bereichen in dieser Stossrichtung auch das Feedback der Schüler (und der Lehrkräfte) wichtig: Schätzen sie die Räume? Bringt ihnen die praxisnahe Bildung nach eigener Einschätzung etwas? Wenn das der Fall ist, sind die Voraussetzungen gut, dass die gewünschte «Verhaltensänderung» eintritt.

2. Neben der Infrastruktur wurden im Rahmen von NRP-Projekten auch **Kurse** für Schülerinnen und Schüler aufgebaut. Im Projekt «Apprendre à Entreprendre» (AàE) beispielsweise lernen sie anhand einer konkreten Projektidee, wie ein Businessplan geschrieben wird, wie eine Firma aufgebaut und geführt wird und wie Produkte vermarktet werden.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl der durchgeführten Kurse und Teilnehmenden lässt sich leicht erheben. Auf der Outcome-Ebene ist wiederum das Feedback der Schüler und der Lehrkräfte wichtig.

3. Im Projekt «Phaenovum» werden gezielt **Firmen und Hochschulen angesprochen**, die Schülerinnen und Schüler bei Maturaarbeiten zu unterstützen oder ihnen Praktikumsplätze anzubieten. Schülerinnen und Schüler können dadurch im realen Umfeld (Hochschule, Firma) lernen.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl vermittelter Maturandenstellen und Praktika lässt sich erheben. Wiederum ist nicht nur die Anzahl sondern auch das Feedback zum Nutzen wichtig und kann mittels Feedbackbögen erhoben werden.

4. Auch ein **thematischer Schüleraustausch** kann das unternehmerische Denken und Handeln fördern. Ein trinationaler thematischer Schüleraustausch wurde im Projekt «Phaenovum» gefördert. Dadurch sollten Schülerinnen und Schüler spielerisch neue technisch-naturwissenschaftliche Ansätze kennenlernen. Die Umsetzung gestaltete sich in der Realität als schwierig.

Mögliche Indikatoren: Die Anzahl Teilnehmende und ihr Feedback sind bei dieser Aktivität gute Indikatoren.

b) Aus- und Weiterbildung Lehrkräfte



5. Neben der Schülerbildung kann ein NRP-Projekt auch bei der Lehrerausbildung und -vernetzung ansetzen, um das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern. Mit **fachspezifischen Kursen** und **schul- oder gar länderübergreifenden Lehrerkonferenzen** kann dafür gesorgt werden, dass die Lehrerinnen und Lehrer in den relevanten Themen gut geschult sind und dieses Wissen weitergeben können.

Mögliche Indikatoren: Neben der Anzahl Kurse und der Anzahl der Teilnehmenden spielt auch das Feedback der Lehrkräfte eine Rolle. Bewerten diese die Teilnahme als wichtig für ihre tägliche Arbeit, so kann davon ausgegangen werden, dass sie das Gelernte tatsächlich im Schulunterricht umsetzen.

3.2.4 Wirkungsbild Stossrichtung D «Institutionelle Reformen»

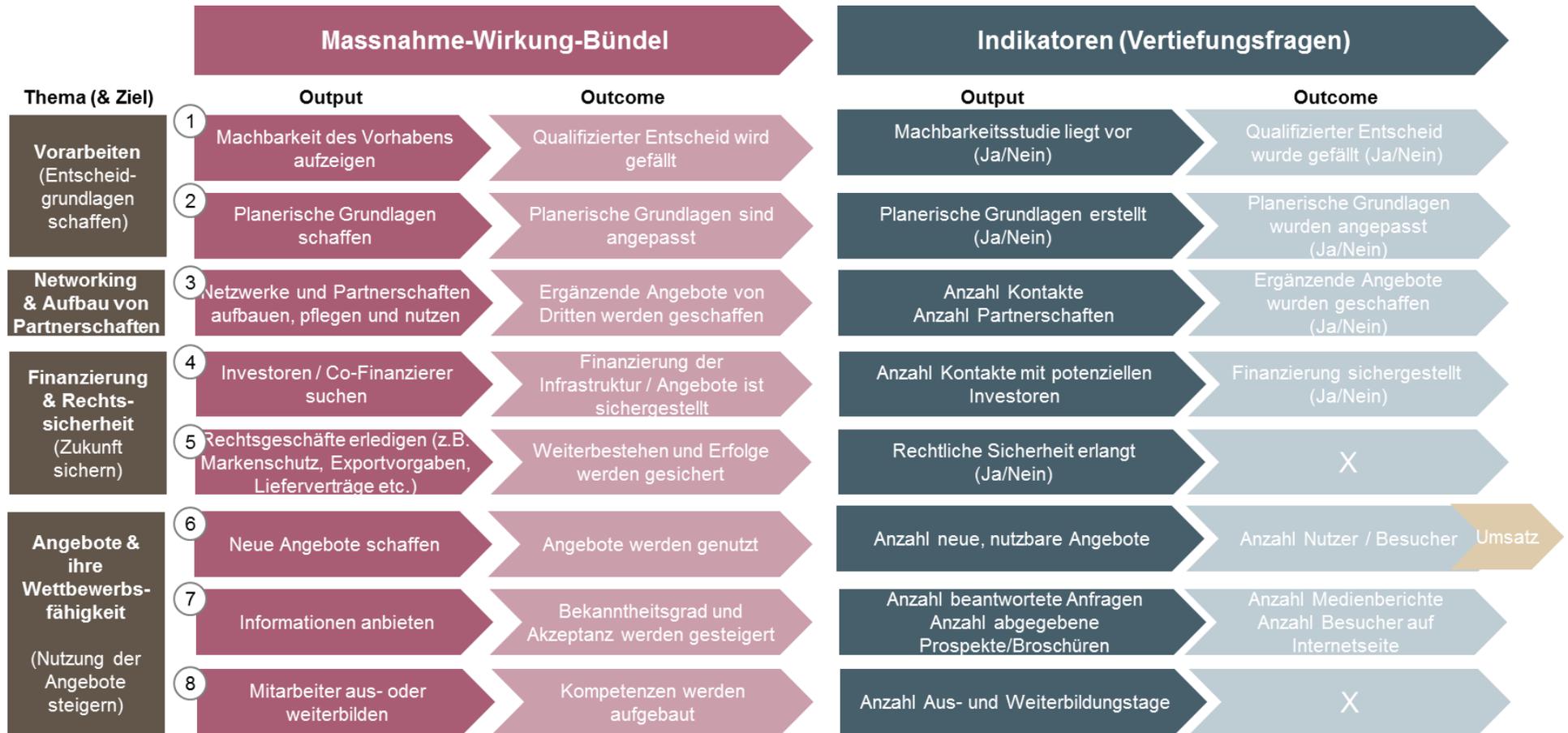
NRP-Projekte in der Stossrichtung «Institutionelle Reformen» erhöhen die Effizienz der öffentlichen Verwaltungen und (privater) Verbände, indem insbesondere Synergien genutzt werden (auch interkommunal, interregional). Für die Unternehmen vereinfachen sich die Kontakte zu den staatlichen Stellen bzw. zu den Verbänden und beschleunigen sich administrative Abläufe und Verfahren.

Das ursprünglich in dieser Stossrichtung eingeteilte Projekt erwies sich bei der Analyse einer anderen Stossrichtung zugehörig. Da keine Wirkungsmessung vorgenommen werden konnte, kann hier auch kein auf der Praxis basierendes Wirkungsbild erstellt werden.

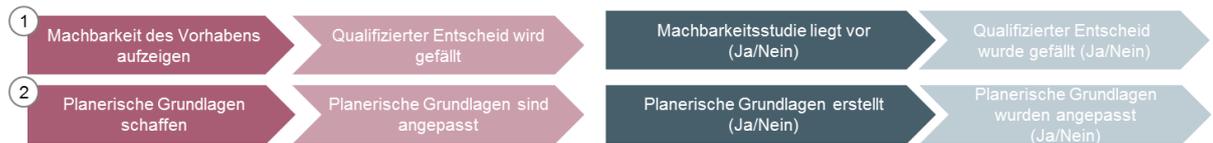
3.2.5 Wirkungsbild Stossrichtung E «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»

Das Wirkungsbild in Abbildung 3-5 zeigt die Massnahme-Wirkung-Bündel (Output-Outcome-Bündel), die für die Stossrichtung «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote» identifiziert wurden. Bei den untersuchten Projekten dieser Stossrichtung geht es um die Nutzung und Weiterentwicklung von Infrastrukturen oder darauf basierenden Angeboten, die zur Förderung der Standortqualität sowie zur Generierung von Wertschöpfung in der Region beitragen sollen. Bei den untersuchten Projekten wurden unter anderem Angebote mit Bezug zu Wanderwegen, Museen, Erschliessungsstrassen, Einrichtungen für Schulräume im IT- und Musikunterricht und Hotels unterstützt.

Abbildung 3-5: Wirkungsbild aus den analysierten NRP-Projekten zur Stossrichtung «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»



a) Vorarbeiten



1. Bei den NRP-Mitteln wird zwischen à-fonds-perdu-Beiträgen und Investitionsdarlehen unterschieden. A-fonds-perdu-Beiträge sind nicht zur Finanzierung von Infrastrukturvorhaben selbst, sondern zur vorwettbewerblichen, überbetrieblichen Förderung der Vorarbeiten vorgesehen. Bei einigen untersuchten Projekten dieser Stossrichtung wurden à-fonds-perdu-Beiträge für **Machbarkeitsstudien** zu neuen Infrastrukturen gesprochen (zum Bau eines Hotels wie im Projekt «Wellbeing & Health» oder eines themenbezogenen Wanderwegs wie im Projekt «Ruinauta»).⁷ Diese Studien können die künftige Realisierung der Infrastrukturen begünstigen, indem sie die Machbarkeit, andererseits aber auch die Risiken aufzeigen und allenfalls sogar reduzieren. Entscheide können dadurch auf bessere Grundlagen abgestützt werden.

Mögliche Indikatoren: Zur Messung der Aktivität eignet sich nur ein Ja/Nein-Kriterium. Die Qualität der Machbarkeitsstudie lässt sich nur schwer quantifizieren und eine detaillierte Überprüfung der gemachten Aussagen wäre äusserst aufwändig. Die Qualifikation der Autorinnen und Autoren erlaubt gewisse Rückschlüsse auf die Qualität der Analyse. Ob auf Seiten potenzieller Investoren die Risikoeinschätzung beeinflusst wird, kann kaum durch den Projektträger eingeschätzt werden.

2. Weitere wichtige Voraussetzung für eine spätere Realisierung des Infrastrukturvorhabens (oder eines Angebots) ist auch das Vorliegen von ersten **planerischen Arbeiten**. Daher werden im Rahmen der NRP auch das Erstellen von Businessplänen, Bauplänen, Nutzungsplänen oder Architektur-Grobstudien unterstützt. Im Projekt «Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi» liegt beispielsweise ein Nutzungsplan für das Areal vor, das unter anderem auch Nutzungsbeschränkungen definiert. Diese **Grundlagen** fliessen in die Überarbeitung von regionalen oder kantonalen Richtplänen ein, dienen aber auch der Einschätzung von Kosten, Nutzen sowie Risiken eines Vorhabens.

Mögliche Indikatoren: Ob die vorliegenden planerischen Grundlagen von guter Qualität sind, ist auch hier nur mit grossem Aufwand quantitativ erfassbar. Daher wird hier ein Ja/Nein-Kriterium vorgeschlagen. Dies gilt auch für eine allfällige erreichte Anpassung der Raumplanung auf kommunaler, regionaler oder kantonaler Ebene (z.B. kommunale Nutzungsplanung; regionale oder kantonale Richtplanung).

⁷ Demgegenüber haben die beiden Projekte «Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi» sowie «Angebotserweiterung Oberstufe ISSH» zusätzlich zu den à-fonds-perdu-Beiträgen noch Investitionsdarlehen für die Realisierung von Infrastrukturvorhaben (Erschliessungsstrasse bzw. Kapazitätsausbau der Schulzimmer) erhalten. Dabei wurden in einem Fall die Zinskosten durch den zuständigen Kanton übernommen.

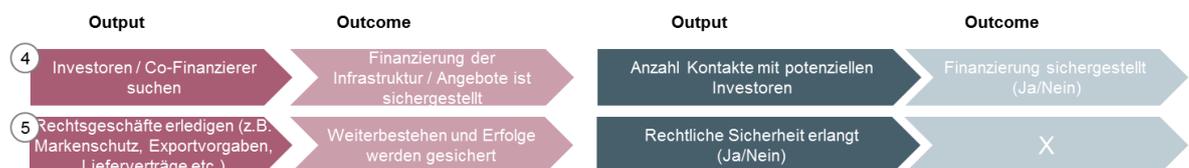
b) Networking und Aufbau von Partnerschaften



3. Alle in dieser Stossrichtung untersuchten Projekte weisen als wesentliches Element den Aufbau und die Pflege von **Netzwerken** auf. Zudem müssen **Partner** für die Realisierung von Zusatzangeboten gesucht werden. Die geplanten Infrastrukturen oder Angebote können nur dann einen wesentlichen regionalwirtschaftlichen Effekt entfalten, wenn andere **Angebote von Dritten** ergänzend hinzukommen. So wird im Projekt «Sbrinz-Route» der Einbezug von Restaurants, der öffentlichen Verkehrsmittel, Landwirtschaft und lokalem Handel gesucht. Auf diesem Weg kann in den Regionen ein ausreichendes Gesamtangebot entstehen. Mit einem genügend grossen «Gesamtpaket» an Angeboten steigt die Attraktivität der Region zusätzlich an und auch andere Branchen können profitieren.⁸

Mögliche Indikatoren: Die Networking-Aktivitäten können mittels einfachen Kennzahlen wie die Anzahl Kontakte oder die Anzahl konkreter Partnerschaften ermittelt werden.⁹ Über die Qualität dieser Kontakte sagen diese Kennzahlen allerdings nichts aus. Daher lässt sich auch nicht feststellen, welche Kontakte oder Partnerschaften tatsächlich zu einem Erfolg im Sinne von ergänzenden Angeboten geführt haben. Eine qualitative Einschätzung (Ja/Nein) ist allerdings meist möglich.

c) Finanzierung und Rechtssicherheit



4. Sind die Vorabklärungen für ein Vorhaben abgeschlossen, so beinhalten einige der untersuchten Projekte auch die **Suche nach Investoren oder Co-Finanzierern** zur späteren Realisierung. Zentrales Element ist die Investorensuche insbesondere im Projekt «Well-being & Health». Die Machbarkeit wurde mittels NRP-Mitteln aufgezeigt. Die Realisierung des Hotels soll jedoch von privaten Investoren vorangetrieben und ermöglicht werden.

Mögliche Indikatoren: Messen lässt sich diese Aktivität mittels der Zahl an kontaktierten potenziellen Investoren. Sobald die Finanzierung sichergestellt ist und dessen Nachweis erbracht ist, kann dies auch auf der Outcome-Ebene festgehalten werden (Ja/Nein).

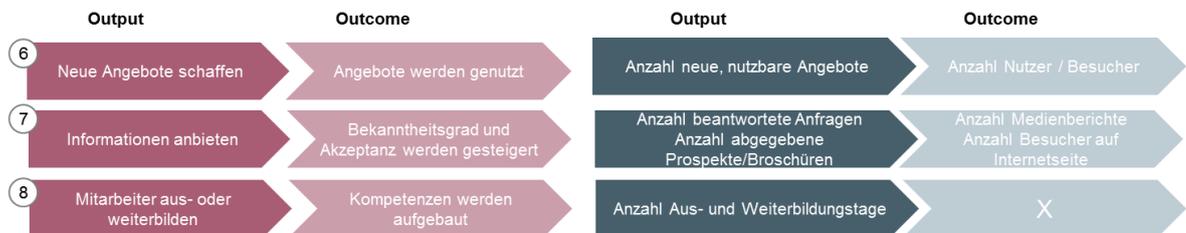
⁸ Beispielsweise macht die Realisierung eines Wanderwegs regionalökonomisch wenig Sinn, wenn die eintreffenden Besucher nicht die Möglichkeit haben «am Weg» einzukaufen, im Restaurant einzukehren oder kulturelle Angebote (Museen, Führungen etc.) zu buchen.

⁹ Bei anderen Stossrichtungen, wie z.B. «WTT, F&E und Qualifizierung» sind die Networking-Aktivitäten deutlich diffuser und viel schwerer nachvollziehbar. Dort macht eine Erhebung nach Einschätzung der Autoren nach keinen Sinn.

5. Bei der Planung oder Umsetzung eines Vorhabens (Angebot oder Infrastruktur) müssen oft **rechtliche Abklärungen** getroffen und verschiedene Rechtsgeschäfte erledigt werden. Darunter verstehen wir beispielsweise das Abschliessen von Leistungsvereinbarungen und Lieferverträgen, das Schützen einer Marke, den Prozess zur Zulassung eines Produktes in der EU oder die Gründung einer Aktiengesellschaft. Damit wird oft das Ziel einer mittel- bis langfristigen **Rechtssicherheit** verfolgt und trägt dazu bei, die bereits erreichten Ziele zu sichern. Die Genossenschaft Suissessences hat die NRP-Gelder genutzt, um die für einen Export der Naturprodukte in die EU notwendigen rechtlichen Abklärungen und Verfahrensschritte umzusetzen.

Mögliche Indikatoren: Eine Zählung der abgeschlossenen Rechtsgeschäfte macht hier keinen Sinn, da sie unterschiedlichster Natur sein können und jeweils ein anderes Rechtsgut sichern. Daher lässt sich auch auf der Outcome-Ebene kein eindeutiges Kriterium finden, um die erzielte Wirkung festzuhalten.

d) Angebote und ihre Wettbewerbsfähigkeit



6. Im Rahmen der Projekte werden **neue Angebote** geschaffen oder entwickelt. Bei den untersuchten Projekten waren dies unter anderem Pflegeprodukte, geführte Wanderungen, Informationsdienstleistungen (Geschäftsstelle), Übernachtungsmöglichkeiten, Gastronomie- sowie Wellness- und Gesundheits-Angebote. Diese Angebote ziehen neue **Besucherinnen und Nutzer** dieser Angebote an.

Mögliche Indikatoren: Für die Messung der Aktivität ist die Anzahl der neu geschaffenen Angebote zweckmässig. Wichtig ist hierbei, dass in der Projektbeschreibung die neuen Angebote genau definiert sind. Die Zahl der neuen Besucher bzw. der Nutzer dieser Angebote kann verwendet werden, um die Wirkung auf der Outcome-Ebene zu beschreiben. Selbstverständlich ist dies nicht immer einfach. Doch als eine der wichtigsten Grundlagen zur Messung des Impacts (vgl. dazu Kapitel 5.1) von Projekten dieser Stossrichtung (in Form von zusätzlichen Ausgaben und Umsätzen durch die Besucher in der regionalen Wirtschaft) sollte von Anfang an eine Erhebung dieses Werts angestrebt werden. Beispielsweise konnten mit etablierten Angeboten wie dem Säumerfest, das im Rahmen des Projekts «Sbrinz-Route» ausgebaut wurde, zusätzliche Besucher angezogen und zusätzliche Umsätze (in Restaurants und Marktständen mit lokalen und regionalen Produkten) erzielt werden.

7. Zur Steigerung des **Bekanntheitsgrads** eines Angebots (oder einer Region als «Angebotsbündel») braucht es eine adäquate **Informationspolitik**. Die Zusammenarbeit mit Medien in allen Projektstadien fördert auch die **Akzeptanz** in Politik, Wirtschaft und Bevölkerung. Eine starke Medienpräsenz etwa der Projekte «Sbrinz-Route» oder «Suissessences» können wesentlich zum Erfolg der Projekte beitragen. Mit zusätzlichen

Broschüren und Flyern kann auf Direktanfragen durch potenzielle Kundinnen oder Besucher schnell reagiert werden.

Mögliche Indikatoren: Das Informationsangebot sowie dessen Nutzung kann durch Erfassung der beantworteten (qualifizierten) Anfragen oder mittels der Zahl an abgegebenen Informationsbroschüren oder -prospekten beurteilt werden. Eine gestiegene Bekanntheit des Angebots, der Infrastruktur oder der Region kann mittels Erfassung der Besucher der projekteigenen Website (falls vorhanden) oder mittels der Zahl der durch Dritte veröffentlichten Medienberichte festgestellt werden.

8. Um Angebote erfolgreich anbieten zu können, müssen die notwendigen **Kompetenzen aufgebaut** werden. Die beteiligten Personen und Mitarbeitenden werden dabei im Rahmen von (internen oder externen) **Weiterbildungsangeboten** geschult. Als Beispiel dient hier das Projekt «ISSH», wo die Lehrkräfte erst für die neu eingeführten höheren Bildungsstufen ausgebildet werden mussten.

Mögliche Indikatoren: Als Indikator auf der Output-Seite kann die Zahl der absolvierten Aus- oder Weiterbildungstage dienen. Ob aber tatsächlich die notwendigen Kompetenzen aufgebaut wurden, lässt sich letztlich nicht erfassen.

3.3 Übergeordnete Erkenntnisse auf Projektebene

Die Wirkungsbilder oben haben gezeigt, welche **Vielzahl von Impulsen** die NRP auslösen kann. Aus den Erfahrungen zu Aktivitäten und Wirkungen der Projekte konnten in den persönlichen Befragungen der Projektträger und der Kantonsverantwortlichen zudem eine Reihe von übergeordneten Erkenntnissen gewonnen werden. Wir unterscheiden dabei zwischen Erkenntnissen zu Projektaufbau und -umsetzung und zur Phase danach, zur Betriebsphase.

3.3.1 Projektaufbau und -umsetzung

Teamaufstellung und Vision

Als Gemeinsamkeit der untersuchten Projekte beim Projektaufbau fällt auf, dass es bei allen Projekten eine klare Vision gab und ein Team, das an die Idee glaubte und gemeinsam die Umsetzung vorantrieb.

Auffällig ist auch, dass die hier untersuchten besonders erfolgreichen NRP-Projekte häufig von sehr breit aufgestellten Teams aufgebaut wurden. Diese Teams bringen oft unterschiedliches Fachwissen ein, sind breit vernetzt und können z.T. auch den Zugang zu Kapital oder Fördergeldern vereinfachen. Mehrfach handelte es sich bei den Projektteams um eine Kooperation von Privaten (z.B. Unternehmer) mit Personen aus Politik und/oder Verwaltung. Häufig sind auch Universitäten oder Fachhochschulen beteiligt. Bei der Teamzusammensetzung wurden «Interdisziplinarität» und «Public-private-Partnership» im Projektteam als Erfolgsfaktoren genannt. Wenn diese breite Aufstellung fehlt, kann die enge Verknüpfung eines Projekts mit einer Einzelperson z.B. zu Interessenskonflikten oder Neid führen. Auch die Stellung der Personen spielt eine Rolle – dabei wurde als besonders wichtig hervorgehoben, dass die Mitglieder im Projektteam einen Namen in Politik und Wirtschaft haben. Allerdings

wurde auch bemerkt, dass tagesaktuelle politische Überlegungen bei der Projektsteuerung keine Rolle spielen sollten. Sonst droht, dass die Projektlogik durch das sich im Zeitverlauf häufig wandelnde politische Tagesgeschäft dominiert wird.

Professionelle Planung und Durchführung

Augenfällig war auch die professionelle Planung der hier untersuchten Projekte. Zumeist wurden im Rahmen von Machbarkeitsstudien oder Businessplänen vorgängig Abklärungen getroffen. Die wichtigen Stakeholder wurden oft frühzeitig einbezogen.

Was teilweise jedoch noch fehlt, sind messbare Ziele im Zeitverlauf bzw. quantitative Vorgaben von Seiten der Kantone, anhand derer man die Projektumsetzung bzw. Wirkung beurteilen kann.

Relevanz der NRP-Gelder in der Aufbauphase

Die Projektfinanzierung wurde von vielen Projektträgern als Hauptschwierigkeit im Projekt bezeichnet. Sie haben dementsprechend geäußert, dass die Anschubfinanzierung der NRP stark zum Erfolg ihres Projekts beigetragen hat bzw. dies noch tut. Insbesondere die Projekte, die in der «Betriebsphase» eine finanzielle Beteiligung von Firmen vorsehen, haben die Erfahrung gemacht, dass Firmen am ehesten in sehr konkrete Projekte investieren (also z.B. in ein Kooperationsprojekt zur Entwicklung einer neuartigen Oberflächenbeschichtung, jedoch nicht in den Aufbau des regionalen Clusters, der dieses Kooperationsprojekt später anstösst). Dies entspricht dem Gedenken der NRP, im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich zu fördern, weil dieser Bereich privat nur schwer finanziert werden kann.

Insbesondere die Liquiditätssituation hindere KMU oftmals daran, grössere Investitionen zu tätigen, die (noch) keinen direkten Nutzen versprechen. Ist der erste Impuls gegeben und sind erste Erfolge eines Projekts vorzuweisen, so springen Firmen aber durchaus auf. Ist dies der Fall, dann ist neben einer professionellen Betreuung auch eine schnelle Reaktionszeit vonnöten.

Die Bestätigung als NRP-Projekt bzw. das Sprechen von NRP-Geldern führt teilweise auch dazu, dass sich die Voraussetzungen für ein finanzielles Engagement von Dritten (v.a. Kantonalbanken) für die Projekte verbessert. Aus einer liberalen Wirtschaftssicht ist es allerdings nicht ganz unproblematisch, wenn staatliche statt private Stellen hier eine Art «Vorauswahl» treffen. Pragmatischer betrachtet geht es hier eher darum, dass die öffentlichen Stellen, die die Förderwürdigkeit von NRP-Projekten beurteilen, einen Teil der Aufgaben übernehmen, die sonst von privaten, allenfalls an einer finanziellen Beteiligung interessierten Stellen übernommen werden.

3.3.2 Betriebsphase

Mitteltransparenz

Die Verwendung der NRP-Mittel der untersuchten Projekte ist grundsätzlich transparent.

Teilweise werden in grossem Umfang (unentgeltliche) Eigenleistungen der Projektträger getätigt, die von einem grossen Commitment für das Projekt zeugen.

Bei einzelnen Projekten fällt auf, dass sie die NRP-Finanzierung nicht ausweisen, obschon sie gemäss Leistungsvereinbarung dazu angehalten wären. Vereinzelt Projektträger sind sich ferner nicht bewusst, dass der Bund die Hälfte der NRP-Finanzierung trägt, da sie den Beitrag vom Kanton überwiesen bekommen.

Gelderverwendung

Bei der Verwendung der Gelder besteht die Gefahr, dass ein zu grosser Teil der NRP-Gelder in den Aufbau regionaler Strukturen geht, die die NRP-Gelder verwalten, und zu wenig bei den tatsächlichen Projekten an der Basis ankommt. Von einem Projektverantwortlichen wurde angeregt, dass die Anbieter an der Basis bei einer direkteren Unterstützung teilweise «mehr für den NRP-Franken bieten könnten».

Wenn ein Kanton seine regionale Förderpolitik fast ausschliesslich auf die NRP ausrichtet, so kann es passieren, dass zu wenig Mittel für den Kauf oder Bau von Infrastrukturen zur Verfügung stehen. Es kann dann zu Situationen kommen, in denen die Machbarkeit eines Infrastrukturvorhabens mit NRP-Mitteln untersucht wird, dann aber keine Mittel für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Aus einer Region kam ein diesbezüglicher Hinweis.

Anschlussfinanzierung

Bei verschiedenen Projekten wurden übergeordnete Strukturen aufgebaut, z.B. Kompetenzzentren, Netzwerke oder Cluster. Unter ihrem Schirm werden Initiativen und (Kooperations-)Projekte von KMU unterstützt. Hier besteht die Gefahr, dass die aufgebauten Strukturen zur Weiterführung ihrer Aufgaben auch nach Auslaufen der NRP-Förderung einen gewissen Anteil an öffentlichen Geldern benötigen. Nur bei sehr wirtschaftsnahen Projekten mit einem ausgeprägten Nutzen für die regionale Wirtschaft kann im Zeitverlauf von einer kompletten Überführung der Projekte in den privaten Sektor ausgegangen werden. Für die meisten dieser Projekte stellt sich deshalb die Frage einer Anschlussfinanzierung, wenn das (letzte) NRP-Projekt abgeschlossen ist, also spätestens im Jahr 2015.

Interkantonale und grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Für Firmen und andere Leistungsanbieter wurde die Zusammenarbeit in Kooperationsprojekten über Kantons- und sogar Landesgrenzen hinweg als relativ problemlos beschrieben. Etwas schwerer tut sich gemäss Aussagen einiger Projektträger die öffentliche Hand. Eine gemeinsame Projektfinanzierung wird teilweise durch unterschiedlichen Strategien der Kan-

tone (z.B. ein Kanton mit Schwerpunkt Tourismus, der andere nicht) erschwert oder gar verunmöglicht. Auch Operatives, wie z.B. kantonale Vorgaben zur Nutzung des Kantonslogos bzw. eines regionalen Brands für alle Tourismusprojekte, stehen einer überkantonalen Zusammenarbeit teilweise im Weg.

Beim im Rahmen der Wirkungsmessung untersuchten INTERREG-Projekt hat sich gezeigt, dass grosse Unterschiede im Bildungssystem der beteiligten Länder bestehen, was sich grundsätzlich hinderlich auf eine enge Kooperation ausgewirkt hat. Im untersuchten Projekt kann die Schweiz dennoch stark profitieren: Die mit 2 Mio. EUR primär durch die EU finanzierte Infrastruktur «Schülerforschungszentrum Dreiländereck» kann auch von Schweizer Schülerinnen und Schülern genutzt werden.

Es gibt aber auch Beispiele, die zeigen, dass die NRP die Zusammenarbeit in Funktionalräumen stärken kann. Im Projekt «Seetal – erlebnis, genuss, kultur» beispielsweise hat der Erfolg des Tourismusprojekts eine Aufbruchstimmung in der Region geschaffen. Daraufhin haben private Anbieter (z.B. Hotels, Schifffahrtsgesellschaft, Museen) und auch die umliegenden Regionen ebenfalls Aktivitäten angestossen und Investitionen getätigt. Es bestehen nun Bestrebungen zur stärkeren Zusammenarbeit im Tourismus in diesem Raum. Durch das NRP-Projekt wurde auch eine Kooperation zwischen den Kantonen Aargau und Luzern angestossen, die mittlerweile auf andere Bereiche ausgeweitet wurde.

Überschneidung der Förderungen

Für das gleiche Gebiet und den gleichen Fördergegenstand gibt es teils unterschiedliche Subventionen. Beispielsweise fördert sowohl die NRP als auch das Bundesamt für Landwirtschaft den Vertrieb regionaler Produkte unter einem gemeinsamen Label. Die Zusammenarbeit gestaltete sich in einem Projektbeispiel schwierig, sodass es nun in der betreffenden Region zwei Projekte gibt, die zum Teil ähnliche Ziele verfolgen. U.a. lag dies am komplett unterschiedlichen Fördervolumen der beiden Projekte.

Unternehmerischer Handlungsspielraum

Vereinzelte Projektträger äusserten den Wunsch nach mehr Flexibilität in der Projektumsetzung und nach weniger detaillierten Leistungsvereinbarungen (LV) mit dem Kanton. In den untersuchten Projekten zeigte sich, dass die Kantone bei Projektänderungen zwar flexibel reagierten, aber eine formelle Änderung der Leistungsvereinbarung nötig wurde. Eine nachträgliche formelle Anpassung der LV verursacht aber sowohl beim Kanton als auch beim Projektträger unerwünschte Kosten. Dies ist vor allem dann ineffizient, wenn der Projektträger im Laufe des NRP-Projektes ausserplanmässige, aber aus Sicht des Gesamtprojektes sinnvolle, private Aufträge erhält und dies die Erfüllung der NRP-Leistungsvereinbarung beeinträchtigt.

Verbesserung infrastruktureller Rahmenbedingungen

Obwohl die NRP nicht auf Verbesserungen der allgemeinen Infrastruktur ausgerichtet ist, konnte von NRP-Projektträgern auch schon erreicht werden, dass die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessert werden. So haben beispielsweise die WTT-Pullcoaches aus der Zentralschweiz die Einführung von Highspeed-Internet in gewissen Regionen beschleunigt, als insbesondere exportierende Unternehmen die bestehende Internet-Anbindung als klaren Standortnachteil identifizierten.

Verschiebungen im NRP-Gebiet

Zwei der untersuchten Projekte haben neben anderen Zielen auch die Ansiedelung neuer Unternehmen zum Ziel. Bei einem Projekt zeigt sich, dass auch zwei Firmen aus einem anderen NRP-Kanton in das Gebiet des betreffenden Projekts gezogen sind. Allerdings handelt es sich dabei um nur zwei Arbeitsplätze, sodass der Effekt vernachlässigbar ist.

Bedarf nach Wirkungsmessungen im Zeitverlauf

Bei verschiedenen der analysierten Projekte hat sich gezeigt, dass auch nach Abschluss der NRP-Unterstützung von den Projekten noch Impulse für Weiterentwicklungen ausgehen können. Diese Weiterentwicklungen können als Chancen bereits zu einem frühen Projektstadium erkennbar sein, sie können sich aber auch überraschend ergeben, z.B. aus veränderten Rahmenbedingungen, Akteurskonstellationen etc. So zeichnen sich im Projekt «Bioburn» neue Nutzungsmöglichkeiten und damit Marktchancen für die entwickelte Pelletiermaschine ab, die bei der Ausformulierung des NRP-Projekts so noch nicht absehbar waren. Um ein vollständigeres Bild der Auswirkungen der NRP zu erhalten, wäre es sinnvoll, Wirkungsmessungen im Zeitverlauf vorzunehmen.

4 Auswirkungen auf die Unternehmen

Der Einbezug von Unternehmen in die Umsetzung der NRP und die Auswirkungen der NRP-Projekte auf die Unternehmen sind zentrale Herausforderungen, die regelmässig Gegenstand von vertieften Überlegungen bilden. In diesem Kapitel soll exemplarisch für die analysierten 21 Projekte aufgezeigt werden, wie diese bezüglich dieser Herausforderungen zu positionieren sind. Dazu werden die 21 Projekte in einem ersten Schritt in der untenstehenden Tabelle auf zwei Achsen verteilt¹⁰, gemäss:

- dem Ausmass der Beteiligung des privaten Sektors an der Gestaltung und Durchführung des Projekts;
- und dem Nutzen (direkt oder indirekt), den die Unternehmen aus dem Projekt gezogen haben.

Abbildung 4-1: Typologie gemäss Beteiligung und Nutzen des Privatsektors

		Das Projekt nützt privaten Unternehmen...		
		sehr indirekt	indirekt	direkt
Beteiligung des Privatsektors an der Gestaltung und Durchführung des Projekts	Stark (Private Akteure ¹¹ sind Träger des Projekts)			PSTSA ^{38'250} Bioburn ^{140'000} natürli ^{450'000} Suissessences ^{130'000} KEEST ^{128'000}
	Mittel (Sowohl private wie öffentliche Akteure)		Ruinaulta ^{28'500} Sbrinz-Route ^{400'000} Rte horlogerie ^{74'000}	PST-FR ^{1'700'000} Gesundheitsregion ^{345'000} Nano-Cluster ^{644'000} Seetal ^{130'000}
	Schwach (Öffentliche Akteure sind Träger des Projekts)	AàE ^{800'000} Phaenovum ^{97'200} Wellbeing&Health ^{120'000}	Souvenirs future ^{155'000} Gebenloo-Tüfi ^{800'000} ISSH ^{Prêt 2'000'000}	Regionalmarketing ^{20'000} WTT Pullcoach SZ ^{320'000} e-Marketing ^{10'000}

¹⁰ Der Aufbau der Tabelle orientiert sich an den Überlegungen, die die IMP-HSG und die GRET-UniNE im Rahmen der 2011 durchgeführten Studie «Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative» angestellt haben.

¹¹ Unternehmen und/oder Unternehmensverbände.

Die Einteilung in das Raster zeigt:

- 12 Projekte nützen den Unternehmen direkt, 6 indirekt und 3 Projekte haben nur sehr indirekte Auswirkungen auf die Unternehmen.
- 5 Projekte werden aktiv von Unternehmen getragen, 7 Projekte gemischt von privaten und öffentlichen Akteuren und 9 Projekte von öffentlichen Akteuren.

Die Auswertung zeigt: In unserer Stichprobe spielt der Privatsektor eine wichtige Rolle: Unternehmen sind in 12 von 21 untersuchten Fällen an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt. In 18 von 21 untersuchten Fällen profitieren Unternehmen direkt oder zumindest indirekt von den Projekten.

Es ist wenig überraschend, dass die 5 Projekte, die von Unternehmen getragen werden, den Akteuren des Privatsektors auch einen direkten Nutzen bringen. Bei den 9 Projekten, die in unserer Stichprobe von öffentlichen Akteuren durchgeführt werden, fällt der Nutzen für die privaten Akteure hingegen deutlich variabler aus (3 direkt, 3 indirekt, 3 sehr indirekt). Die Tabelle zeigt für unsere Stichprobe die **erwartete deutliche Korrelation** zwischen den beiden Achsen: Je stärker die privaten Akteure an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Projekte direkte Auswirkungen auf privatwirtschaftliche Unternehmen haben. Die Korrelation wird auch kausal in umgekehrter Richtung gelten: Nur wenn direkte und positive Auswirkungen gesehen werden, kann mit einem Engagement gerechnet werden.

*Besteht bei den Projekten in unserer Stichprobe ein Zusammenhang zwischen der Positionierung des Projekts in Abbildung 4-1 und der **Höhe der NRP-Förderung durch den Bund**?*

Wie oben im Bericht bereits erwähnt, wurden den 21 in diese Untersuchung einbezogenen Projekten sehr unterschiedliche NRP-Unterstützungsbeiträge gewährt. Projekte, die von privaten Akteuren getragen werden, wurden im Durchschnitt mit einem NRP-Bundesbeitrag in der Höhe von 201'250 CHF unterstützt, bei gemischten Projekten betrug dieser 474'500 CHF und bei öffentlichen Projekten 250'275 CHF. Angesichts der geringen Grösse unserer Stichprobe lässt sich daraus aber keine generelle Aussage für die NRP ableiten.

*Besteht in unserer Stichprobe ein Zusammenhang zwischen der Positionierung des Projekts in Abbildung 4-1 und dessen **«inhaltlicher Stossrichtung»**?*

Die 5 Projekte der **Stossrichtung A «F&E, WTT und Qualifizierung»** sind klar auf der rechten Seite der Abbildung (direkter Nutzen für den privaten Sektor) und im Bereich hohe/mittlere Beteiligung des privaten Sektors an der Gestaltung/Durchführung des Projekts positioniert. Ähnliches gilt für die 6 Projekte der **Stossrichtung B «Unternehmenskooperation»**. Einzig die Beteiligung des privaten Sektors an der Gestaltung/Durchführung ist bei einem einzigen Projekt nur schwach. Die Tatsache, dass sämtliche Projekte der Stossrichtungen A und B mit einer aktiven Beteiligung des privaten Sektors durchgeführt wurden, ist

nicht überraschend. Einerseits sind die Projekte der Stossrichtung A stark technologisch ausgerichtet; andererseits fokussiert die Stossrichtung B auf die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen.

Die 2 Projekte der **Stossrichtung C «Unternehmerisches Denken und Handeln»** sind in Abbildung 4-1 unten links eingeteilt (schwache Beteiligung des privaten Sektors / nur sehr indirekter Nutzen für den privaten Sektor). Es überrascht nicht, dass die Projekte der Stossrichtung C Projekte sind, die von der öffentlichen Hand vorangetrieben werden.

Die 8 Projekte der **Stossrichtung E «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»** sind entweder in der Mitte oder im unteren Bereich von Abbildung 4-1 positioniert (Gestaltung bzw. Durchführung des Projekts von öffentlicher Hand). Viele Projekte der Stossrichtung E haben mit dem Tourismus zu tun. In diesem Bereich scheinen die privatwirtschaftlichen Akteure¹² entweder weniger proaktiv zu sein oder aber verstärkte Unterstützung durch öffentliche Akteure zu erhalten.

*Welche Schlussfolgerungen können aus der obigen Tabelle gezogen werden? Bestehen insbesondere **Zusammenhänge zwischen der Positionierung eines Projekts in der Tabelle und den Auswirkungen/dem Nutzen der Projekte?***

12 von 21 Projekten sind in der rechten Spalte eingeteilt (direkter Nutzen für den privaten Sektor). Dagegen sind nur 3 Projekte in der linken Spalte positioniert. Eine Studie zum Thema Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative hingegen hat herausgefunden, dass viele NRP-Projekten in rein öffentlicher Trägerschaft durchgeführt werden und einen indirekten, impliziten oder aber gar keinen Nutzen für die Privatwirtschaft bieten¹³.

Die Projekte für die vorliegende Untersuchung wurden wegen ihres exemplarischen Charakters und ihrer gelungenen Umsetzung ausgewählt. Der privatwirtschaftliche Charakter scheint offensichtlich bei der Auswahl eine Rolle gespielt zu haben. Als erfolgreich wird ein Projekt dann eingestuft, wenn es gut im Privatsektor verankert ist.

Die Projekte, die den Unternehmen direkt Nutzen stiften und die teilweise oder vollumfänglich von privaten Akteuren umgesetzt werden, weisen einen schnelleren und auch klarer messbaren Nutzen auf. Der Nutzen der übrigen Projekte ist oft weniger klar abgrenzbar, tritt später ein und ist aus diesen Gründen auch schwieriger zu messen.

¹² Vgl. Crevoisier Oliver, Jeannerat Hugues, Scherer Roland et al (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, S. 33 ff.

¹³ Crevoisier Oliver, Jeannerat Hugues, Scherer Roland et al (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative.

Welche weiteren Erkenntnisse lassen sich gewinnen?

Sämtliche Projekte in der rechten Spalte von Abbildung 4-1 beziehen sich direkt auf einen **Unternehmensbereich**. Die Projekte «PSTS», «Bioburn», «KEEST», «PST-FR» und «Nano-Cluster Bondensee» weisen alle eine klar technologische Dimension auf, die von einem Unternehmen leicht auf seine **Produktion** oder auf seine **Forschung und Entwicklung** übertragen werden kann. Die Projekte «natürli», «Suissessences», «Gesundheitsregion», «Seetal», «Regionalmarketing» und «e-Marketing» ihrerseits verschaffen den Unternehmen die Möglichkeit, ihr **Marketing** und ihren **Vertrieb** zu verbessern.

Indem Projekte durchgeführt werden, die einen direkten Bezug zu den Unternehmensbereichen (F&E, Marketing etc.) aufweisen, wird eine aktive Beteiligung der Unternehmen sichergestellt, und/oder es sind ziemlich deutlich zu identifizierende Auswirkungen (Nutzen) zu erwarten¹⁴.

Aus obigen Aussagen soll nicht der Schluss gezogen werden, es bestehe ein klarer Zusammenhang zwischen der Positionierung in Abbildung 4-1 und dem Nutzen, den ein Projekt schliesslich für die regionale Entwicklung aufweist. Die Tatsache, dass ein Nutzen leichter zu identifizieren ist, schneller eintritt und messbar ist, ist keine Garantie dafür, dass ein Projekt am Ende auch tatsächlich einen höheren gesamtwirtschaftlichen Nutzen aufweist. Von öffentlichen Akteuren getragene Projekte mit einem sehr indirekten Nutzen für private Unternehmen können für die regionale Entwicklung ebenfalls interessante Perspektiven bieten. Aussagen zu den regionalwirtschaftlichen Effekten der 21 analysierten Projekte sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

¹⁴ Es ist nicht auszuschliessen, dass sanfte Anpassungen des NRP-«Jargons» den Einbezug von privaten Akteuren in die NRP erheblich erleichtern könnten.

5 Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft

5.1 Wertschöpfung und Arbeitsplätze

5.1.1 Vorbemerkung

Wie bereits in Abschnitt 3.2 festgehalten, hat sich – wie erwartet – gezeigt, dass valide Aussagen zu den regionalwirtschaftlichen Auswirkungen (Impact-Ebene in der Evaluationssprache) von den Trägern der analysierten NRP-Projekte nicht erwartet werden können. Entsprechend waren hier eigene, auf Projektinformationen beruhende Abschätzungen nötig. Dabei stellt nicht nur die Datenverfügbarkeit eine Herausforderung dar, sondern auch die kurze Laufzeit der Projekte, das teilweise erst frühe Projektstadium und der Einfluss projektexterner Faktoren.

Aus obigen und aus Ressourcengründen musste ein stark vereinfachtes methodisches Vorgehen gewählt werden. Entsprechend sind auch die Ergebnisse zu interpretieren: Es handelt sich ausdrücklich um **Grössenordnungen** und nicht um exakte Werte. Mit ihnen soll ein Gespür für das Wirkungspotenzial auf der Impact-Ebene vermittelt werden.

In den folgenden Abschnitten 5.1.2 und 5.1.3 wird das methodische Vorgehen zur Schätzung ausgewählter Indikatoren auf der Impact-Ebene beschrieben. Er richtet sich an methodisch interessierte Leserinnen und Leser.

Abschnitt 5.1.4 enthält den Überblick über die ermittelten Grössenordnungen sowie über weitere Aussagen zu den regionalwirtschaftlichen Effekten.

5.1.2 Theoretische Grundlagen zur Schätzung der Impact-Indikatoren

Die Unterstützung von Projekten im Rahmen der NRP bezweckt die mittel- bis langfristige Generierung von **Beschäftigung und Wertschöpfung** vorab in strukturschwachen Regionen der Schweiz.

Konkret wurden bei den Projekten (wenn möglich und sinnvoll) die folgenden Impact-Indikatoren geschätzt (vgl. hierzu auch Abbildung 5-1):

- **Direkte regionalwirtschaftliche Effekte**

Die direkten Effekte ergeben sich unmittelbar aus dem durch die NRP-Unterstützung angestossenen Projekt oder – falls das NRP-Projekt Teil eines übergeordneten Gesamtprojekts ist – aus der durch das NRP-Projekt ausgelösten bzw. unterstützten Umsetzung des Gesamtprojektes. Der Umsatz erhöht sich, es wird eine zusätzliche Person eingestellt und es entsteht zusätzliche Wertschöpfung. Die direkten Effekte können häufig mit relativ wenig Aufwand bei den Projektträgern erhoben oder von diesen in ihren Grössenordnungen abgeschätzt werden. Ebenfalls zu den direkten Effekten zählen wir die Ausgaben der zusätzlichen Besucher in der Region.

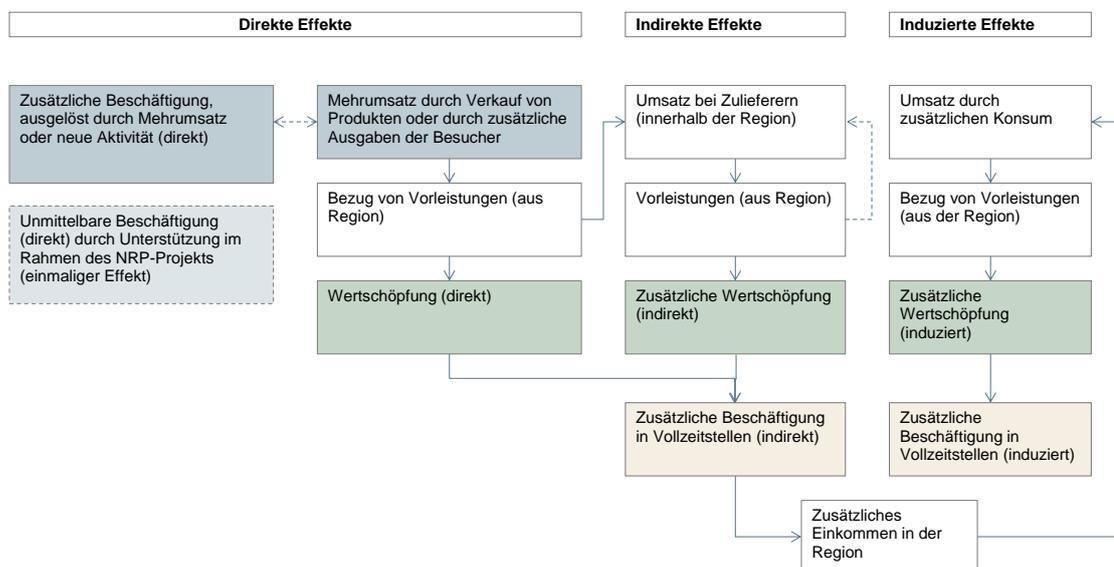
- **Indirekte regionalwirtschaftliche Effekte**

Um die projektspezifischen oder die von Besuchern bezogenen Leistungen zu erbringen werden Vorleistungen in der Region bezogen, was Umsatz bei den Zulieferbetrieben bedeutet. Diese Umsatzerhöhung führt wiederum zur Einstellung von zusätzlichem Personal bzw. zu Wertschöpfung. Dieser Effekt pflanzt sich über die gesamte Wertschöpfungskette fort, da diese Zulieferbetriebe wiederum Vorleistungen beziehen. Je nachdem, welcher Anteil der Vorleistungen in der Region bezogen wird, variiert die regional anfallende Wertschöpfung. Die Ermittlung der indirekten Effekte stellt wesentlich grössere methodische Anforderungen. Meist werden diese auf Basis der direkten Effekte mit Hilfe eines Multiplikators geschätzt.

- **Induzierte regionalwirtschaftliche Effekte**

Die Beschäftigten in der Region können dank ihrem Lohn mehr konsumieren (z. B. eine Wohnung mieten und Lebensmittel einkaufen). Dadurch ergibt sich wieder eine Umsatzsteigerung in der regionalen Wirtschaft, sofern die Ausgaben in der Region getätigt werden. Die detailgetreue Ermittlung der induzierten Effekte ist äusserst komplex. Sie werden daher häufig ebenfalls auf Basis der direkten Effekte – mittels eines Multiplikators – grob geschätzt.

Abbildung 5-1: Direkte, indirekte und induzierte regionalwirtschaftliche Effekte



Quelle: Eigene Darstellung.

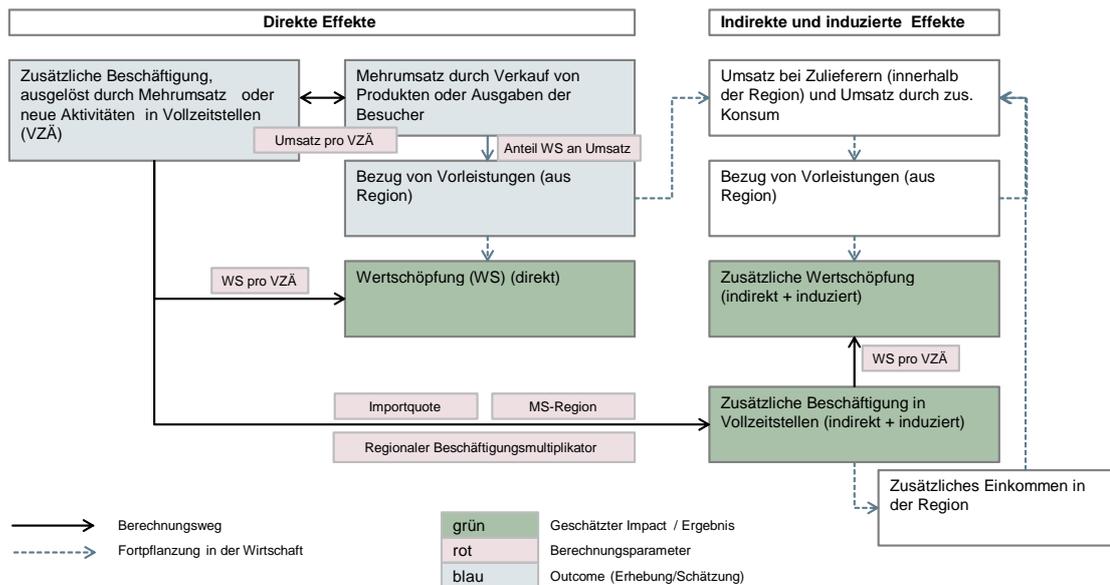
Die Schätzung der Impact-Indikatoren «Beschäftigung» und «Wertschöpfung» erfolgt **idealtypisch** auf Basis der folgenden Angaben:

- Direkt geschaffene Arbeitsplätze, (zusätzlicher) erzielter Umsatz, bezogene Vorleistungen und Importquote (je nach Wissensstand des Projektträgers)

- Regionaler Beschäftigungsmultiplikator, z.B. gemäss der Methodik von Flury & Giuliani (2010)¹⁵ in Abhängigkeit von
 - der Importquote (Vorleistungen, die in der Region bezogen werden)
 - der regionalen Verflechtung in der betrachteten MS-Region
- Für das Projekt relevante, branchenspezifische Angaben:
 - Durchschnittlicher Umsatz pro Vollzeitäquivalent in der Region
 - Durchschnittliche Wertschöpfung pro Vollzeitäquivalent (Region)
 - Durchschnittlicher Anteil der Wertschöpfung/Vorleistungen am Umsatz (Region)

Wie diese Angaben idealerweise verwendet werden, zeigt das in der folgenden Abbildung dargestellte Modell zur Analyse der Impacts. Es stellt einerseits die erhobenen Angaben (blau) dar und zeigt andererseits, welche Angaben (rot) für die Berechnung der Zielwerte (grün) verwendet wurden. Die durchgezogenen schwarzen Pfeile zeigen den Berechnungsweg auf.

Abbildung 5-2: Modell zur Schätzung des Impacts (regionalwirtschaftliche Auswirkungen)



Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵ Vgl. Giuliani Gianluca, Berger Sibylle (2010): Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten. (inkl. Excel-basiertem Tool).

5.1.3 Vorgehen zur Abschätzung ausgewählter Impact-Indikatoren

Die obige Abbildung zeigt die Standardmethode auf, mit der die Impact-Indikatoren grob geschätzt werden können. Dieses Vorgehen setzt dokumentierte Angaben zu den direkten Effekten (Beschäftigung und Umsatz, evtl. Vorleistungen) der Projektträger voraus. Diese sind jedoch nicht immer verfügbar, sodass fehlende Angaben (bei gegebener Relevanz) grob «zurückgerechnet» werden müssen. Bei einem Projekt, in dem z.B. nur der **(direkte) Umsatz** bekannt ist, wird vorgegangen wie folgt:

1. Über die schweizweite Input-Output-Tabelle¹⁶ ist für alle Branchenaggregate bekannt, wie viel **Wertschöpfung pro umgesetzten Franken** erzielt wird und welcher Anteil des Umsatzes aus dem Bezug von Vorleistungen besteht. Sie zeigt aber nach Zuhilfenahme der Betriebszählung auch auf, wie viel **Umsatz oder Wertschöpfung pro Beschäftigten** in der jeweiligen Branche erzielt wird.
2. Mittels des Anteils der Wertschöpfung am Umsatz kann basierend auf dem in diesem Beispiel bekannten Umsatz der **direkte Wertschöpfungseffekt** geschätzt werden.
3. Mit Hilfe der zweiten Kennzahl (Umsatz pro Beschäftigten) kann zusätzlich grob die Zahl der **direkten Beschäftigung** ermittelt werden.
4. Zur Abschätzung der indirekten und induzierten Effekte diene ein **Beschäftigungsmultiplikator**. Dieser wurde für jedes Projekt grob geschätzt, basierend auf der Methodik von Flury & Giuliani. Der «Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten» von Flury & Giuliani¹⁷ zeigt für alle MS-Regionen ein Minimum und ein Maximum eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators (gestützt auf die wirtschaftliche Verflechtung in dieser Region). Hier musste seitens der Wirkungsmesser eine qualitative Einschätzung¹⁸ vorgenommen werden, wo auf dieser Skala in diesem Projekt der Beschäftigungsmultiplikator angesiedelt sein könnte.
5. Multipliziert man den direkten Beschäftigungseffekt mit dem projektspezifischen Beschäftigungsmultiplikator (meist zwischen 1,2 und 1,7), so erhält man den Gesamteffekt als Summe aus **direktem, indirektem und induziertem Beschäftigungseffekt**. Der indirekte und induzierte Effekt ergibt sich durch Subtraktion des direkten Effekts vom Gesamteffekt.

¹⁶ In der Regel wird bei vertieften Analysen von regionalwirtschaftlichen Auswirkungen die Verflechtung der Wirtschaft mittels einer regionalen Input-Output-Tabelle (rIOT) ermittelt. Diese widerspiegelt die Branchenverflechtungen in der regionalen Wirtschaft. Anhand einer rIOT können die erzielte Wertschöpfung pro Vollzeitäquivalent oder die Importquoten nach Branchen abgelesen werden. Da die Erstellung von rIOT's äusserst aufwändig ist, wurde für die grobe Abschätzung des Impacts auf schweizerische Durchschnittswerte abgestellt.

¹⁷ Vgl. Giuliani Gianluca, Berger Sibylle (2010): Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten. (inkl. Excel-basiertem Tool).

¹⁸ Diese Einschätzung geschieht unter Berücksichtigung aller im Projekt vorliegenden Informationen wie z.B. zur Stärke einer spezifischen Zulieferbranche in der Region, zum angestrebten regionalen Vorleistungsbezug, zur Kantonsgrösse, zur Lage der Region, zu den für die Produktion benötigten Vorleistungsprodukte, zur touristischen/industriellen/tertiären Prägung der Region usw.

6. Aus Schritt 1 ist die erzielte Wertschöpfung pro Beschäftigtem nach Branche bekannt. Aus dem indirekten und induzierten Beschäftigungseffekt und Informationen zur Zulieferbranche lässt sich damit der **indirekte und induzierte Wertschöpfungseffekt** des Projekts grob abschätzen.

5.1.4 Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte: Potenzialaussagen

Wichtige Ziele der NRP sind die Stärkung der Wettbewerbskraft, das Generieren von regionaler Wertschöpfung und damit auch die nachhaltige Schaffung oder Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region.¹⁹ Eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit wurde in einigen der untersuchten Projekte entweder über Kostensenkungen bzw. Effizienzsteigerungen oder aber durch neue Angebote und Ansätze erreicht (bzw. erwartet). Auch deuten die Wirkungsmessungen darauf hin, dass die untersuchten NRP-Projekte Wertschöpfung und Arbeitsplätze generieren oder noch generieren werden.

Die durch die NRP-Projekte generierte Wertschöpfung und die neu geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze sind im Rahmen von Grobevaluationen nur schwer quantifizierbar, wie die folgende Aufzählung illustriert:

- Nur beim Projekt «Suissessesences» ist der generierte Mehrumsatz aufgrund des NRP-Projekts bekannt.
- Beim Projekt «Seetal – erlebnis, genuss, kultur» wurde der generierte Mehrumsatz in einer touristischen Region mit NRP-Projekt zwar grob durch regiosuisse geschätzt; allerdings hängen die Gästezahlen im Tourismus von einer Vielzahl von Faktoren ab, und der tatsächliche NRP-Effekt ist nur schwer herauszukristallisieren.
- Beim Projekt «KEEST» hat der Projektträger die jährlichen Energie- und Kosteneinsparungen der Unternehmen geschätzt, mit der Annahme, dass die Unternehmen die im Rahmen des Projekts empfohlenen Sofortmassnahmen umsetzen.
- Bei drei Projekten haben die Projektträger den Umsatz bei Gelingen des Gesamtprojekts abgeschätzt; wie hoch der zukünftige Umsatz aber tatsächlich sein wird und welche Wertschöpfung und Arbeitsplätze damit erreicht werden können, wird erst zu einem späteren Zeitpunkt bekannt sein. (Machbarkeit Rinalta, Nano-Cluster Bodensee, natürlü Milchspezialitäten)
- Beim Projekt «PST-FR» wurde in einer Studie das durchschnittliche Umsatz-, Klienten- und Arbeitsplatzwachstum in Prozent geschätzt, das die beteiligten Unternehmen erwarten können.
- Beim Projekt «WTT Pullcoaching» im Kanton Schwyz sind die neu geschaffenen Arbeitsplätze aus den Innovationsprojekten bekannt.

¹⁹ Botschaft zum Mehrjahresprogramm des Bundes 2008–2015 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) und dessen Finanzierung, S. 2453 ff.

Mit dieser Informations- und Datenlage ist es zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich, verlässliche und vergleichbare Aussagen zu den Kosteneinsparungen, Umsatz- und Wertschöpfungssteigerungen sowie zusätzlichen und/oder erhaltenen Arbeitsplätzen «pro eingesetzten NRP-Franken» zu machen. Hinzu kommt, dass diese Effekte bei vielen untersuchten Projekten erst mittel- bis langfristig einsetzen. Messbare Aussagen werden aber auch künftig nur schwer zu machen sein, da es eine Vielzahl anderer Einflussfaktoren (inkl. Fördergelder für NRP-Projekte aus anderen Fonds) gibt und da die für die Abschätzung benötigten Angaben von den Projektträgern nicht systematisch erhoben werden (müssen).

Aus diesem Grund sind die Inhalte der untenstehenden Übersicht ausdrücklich als Grössenordnungen zu verstehen, die exemplarisch das regionalwirtschaftliche Potenzial (Auswirkungen auf der Impactebene) unterschiedlicher Typen von NRP-Projekten aufzeigen. In der Übersicht unterscheiden wir zwischen zwei Arten von Angaben:

- Angaben Projektträger, Info aus Projekten: im Rahmen der Wirkungsmessung aus den untersuchten Projekten erhaltene Informationen und Angaben
- Grobschätzung Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekt: abgeleitete Schätzung – wo dies aus den Angaben der Projektträger überhaupt möglich war – von Grössenordnungen gemäss dem in Abschnitt 5.1.3 beschriebenen Vorgehen.

Abbildung 5-3: Potenzialaussagen zu Mehrumsatz, neu geschaffenen Arbeitsplätzen (AP) und zusätzlicher regionaler Bruttowertschöpfung (BWS)

Projekt	Angaben Projektträger, Info aus Projekt	Potenziale für Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekt
AàE Apprendre à Entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Impact-Aussage möglich: Projekt im Bildungsbereich, strebt langfristige Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmertum an – Direkter regionalwirtschaftlicher Effekt aus dem Projekt selber: unbedeutend 	
Bioburn Integrierte Biomasse-Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> – Noch keine Impact-Aussagen möglich, da erst Umsetzung eines Prototypen – Spürbares Potenzial für zusätzliche regionale BWS, da regional anfallende Biomasse verarbeitet und die notwendigen Maschinen/Apparate in der Region produziert würden 	
e-Marketing Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Impact-Aussage möglich, da Einfluss auf Buchungsverhalten nicht bekannt – Direkter regionalwirtschaftlicher Effekt aus dem Projekt selber: unbedeutend 	
Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi	<ul style="list-style-type: none"> – Volumen der geplanten Aufträge für Baufirmen aus der Region: 4,6 Mio. CHF 	<p>Potenziale bei erfolgreicher Umsetzung der angestrebte Arealentwicklung (= vollständige Nutzung des Areal):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Potenzial zusätzliche BWS: Größenordnung von insgesamt 30 Mio. CHF / Jahr, in der Region verbleibender Anteil offen – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt ca. 300 AP (davon rd. 200 AP im Areal als direkter Effekt, evtl. zu Lasten anderer Standorte in der Region)

Abbildung 5-3: Potenzialaussagen zu Mehrumsatz, neu geschaffenen Arbeitsplätzen (AP) und zusätzlicher regionaler Bruttowertschöpfung (BWS), Fortsetzung

Projekt	Angaben Projektträger, Info aus Projekt	Potenziale für Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekt
Gesundheitsregion Nationalparkregion – Gesundheitsregion	<ul style="list-style-type: none"> – Noch keine Impact-Aussagen möglich, da Projekt noch nicht umgesetzt – Bisher 2 geschaffene Stellen aus dem Projekt heraus – Spürbares Potenzial für zusätzliche regionale BWS, falls die definierten Umsetzungsprojekte erfolgreich realisiert werden (Gesundheitsmarkt als Wachstumsmarkt, gute Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung in Nationalparkregion) 	
ISSH Angebotserweiterung Oberstufe ISSH, Variante Push	<ul style="list-style-type: none"> – Aus dem Projekt heraus Schaffung von 5–7 Vollzeitstellen – Umsatzentwicklung ISSH unbekannt 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzial zusätzliche BWS: 0,5 Mio. CHF als Grössenordnung des Effekts direkt aus dem NRP-Projekt – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt 8–10 AP (davon 5–7 AP als direkter Effekt)
KEEST Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau	<ul style="list-style-type: none"> – Kosteneinsparung bei Firmen mit KEEST-Energiechecks: ca. 40'000 CHF / Jahr und Unternehmen – 4 neue AP aus Unternehmensansiedelung 	Keine Grobschätzung möglich, zu komplexe Wirkungskette
Nano-Cluster Bodensee (NCB)	<p>Erhebung zum Portfolio 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Geschätztes Umsatzvolumen aus Kooperationsprojekten: 35,5 Mio. CHF (Schätzung Unternehmen, Mittelwert von Uni SG berechnet) – Sekundärwirkungen aus Fokusgruppen auf den Umsatz der beteiligten Unternehmen 2009: ca. 21 Mio. CHF (Schätzung NCB-Projektleiter zusammen mit Unternehmern) 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzial zusätzliche BWS : insgesamt rd. 32 Mio. CHF (davon rd. 23 Mio. CHF als direkter Effekt) – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt ca. 200 AP abgeleitet aus BWS (davon rd. 140 AP als direkter Effekt)
natürli Milchspezialitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Mehrumsatz aus NRP-Projekt ca. 0,33 Mio. CHF – Im Gesamtprojekt: Umsatz-Anstieg von 13 auf 25 Mio. CHF erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzial zusätzliche BWS: aus erwartetem Umsatzwachstum des Gesamtprojekts in der Grössenordnung von 7 Mio. CHF (nur NRP-Projekt ca. 0,1 Mio. CHF) – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt ca. 40–45 AP, falls Umsatzwachstum eintritt (nur NRP-Projekt ca. 1 Vollzeitstelle)
Phaenovum	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Impact-Aussage möglich: Projekt im Bildungsbereich, strebt langfristige Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmertum an – Direkter regionalwirtschaftlicher Effekt aus dem Projekt selber: unbedeutend 	

Abbildung 5-3: Potenzialaussagen zu Mehrumsatz, neu geschaffenen Arbeitsplätzen (AP) und zusätzlicher regionaler Bruttowertschöpfung (BWS), Fortsetzung

Projekt	Angaben Projektträger, Info aus Projekt	Potenziale für Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekt
PST-FR Pôle Scientifique et Technologique du Canton de Fribourg	Schätzung in einer von unabhängiger Seite durchgeführten Analyse zu den Auswirkungen für Unternehmen, die an Kooperationsprojekten des PST-FR teilgenommen haben: – Umsatzanstieg: +3% – Zunahme Kundenzahl: +4% – Zunahme Beschäftigtenzahl: +2%	Nicht messbar, zu komplexe Wirkungskette
PSTS Pôle Suisse de Technologie Solaire	Impact-Aussagen nur auf der Basis einer vertieften Evaluation möglich. Die komplexen und langfristigen Wirkungszusammenhänge zwischen den Aktivitäten des PSTS (Netzwerkbildung, Aus-/Weiterbildung, Information) entziehen sich einer Grobschätzung.	
Regionalmarketing Ausbau und Professionalisierung Appenzeller Regionalmarketing AG	Potenzial bei erfolgreicher Umsetzung der entwickelten Strategie (gemeinsamer Auftritt, gemeinsame Werbung etc.): 10% Umsatzsteigerung bei den beteiligten regionalen KMU angestrebt	Keine Aussage möglich
Route de l'horlogerie	Noch keine Impact-Aussagen möglich, da die Projektumsetzung erst kürzlich erfolgte.	
Machbarkeit Ruinaulta – Teilprojekt II	Potenzial bei erfolgreicher Umsetzung der durchgeführten Machbarkeitsabklärungen (= Realisierung durchgehender flussnaher Wanderweg): – Zusätzliches Umsatzvolumen in der Region auf 1,5 Mio. CHF geschätzt	– Potenzial zusätzliche BWS: insgesamt ca. 1,1 Mio. CHF (davon rd. 0,6 Mio. CHF als direkter Effekt) – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt eine Grössenordnung von 14–21 AP (davon 10–15 AP als direkter Effekt)
Sbrinz-Route	– Geschätzte Grössenordnung der Besucherausgaben an den Säumerfesten und -wochen: > 1 Mio. CHF – 0,1 Mio. CHF aus Verkauf von Materialien, Unterlagen etc.	– Potenzial zusätzliche BWS: insgesamt rd. 0,75 Mio. CHF (direkt, indirekt und induziert) – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt rd. 9 AP (davon rd. 6 AP als direkter Effekt)
Seetal Seetal – erlebnis, genuss, kultur	– Mehrumsatz bei grösseren an der entwickelten Gästekarten beteiligten Anbieter in der Grössenordnung von 0,75 Mio. CHF (abgeleitet aus Besucherzahlen), nur teilweise auf NRP-Projekt rückführbar, für weitere Anbieter keine Aussagen möglich	– Potenzial zusätzliche BWS: regionaler Wertschöpfungseffekt geringer wegen ausserregionalen Vorleistungsbezügen (direkter Effekt ca. 0,36 Mio. CHF, indirekter und induzierter Effekt nicht abschätzbar) – Potenzial neue/erhaltene AP: 5–6 AP, abgeleitet aus BWS (nur direkter Effekt, indirekter und induzierter Effekt nicht abschätzbar)
Souvenirs du futur	Noch keine Impact-Aussagen möglich, da Projekt noch nicht umgesetzt	
Suissessences	– Umsatzsteigerung aus Verkauf neu entwickelter Produkte: ca. 50'000 CHF	– Potenzial zusätzliche BWS: langfristig in der Grössenordnung von insgesamt 0,8 Mio. CHF – Potenzial neue/erhaltene AP: insgesamt 2–3 AP (davon rd. 1 AP als direkter Effekt)

Abbildung 5-3: Potenzialaussagen zu Mehrumsatz, neu geschaffenen Arbeitsplätzen (AP) und zusätzlicher regionaler Bruttowertschöpfung (BWS), Fortsetzung

Projekt	Angaben Projektträger, Info aus Projekt	Potenziale für Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekt
Wellbeing & Health Wellbeing & Health Resort Appenzeller- land	Potenzial bei erfolgreicher Umsetzung der durchgeführten Standortevaluation (= erfolgreiche Ansiedelung eines 4-Sterne-Hotels) gemäss Businessplan: – Jährlicher Umsatz von 10–13 Mio. CHF – Vorleistungsbezug in der Region ca. 3–4 Mio. CHF	– Potenzial zusätzliche BWS: insgesamt rd. 16 Mio. CHF bei erfolgreicher Realisierung des Resorts, Schätzung durch Dritte sogar bei 20 Mio. CHF – Potenzial neue/erhaltene AP: Gesamtvolumen bei erfolgreicher Realisierung ca. 155 AP (davon ca. 90 AP als direkter Effekt)
WTT Pullcoaching SZ Innovationscoaching	– Von 4 Projekten ist das Investitionsvolumen bekannt: insg. über 1 Mio. CHF. Weitere Investitionen in Millionenhöhe geplant. – Schaffung rund 20 neuer Stellen, Potenzial für weitere rund 15 Stellen, Erhalt von 4 Arbeitsplätzen	– Potenzial neue/erhaltene AP: 40 (direkter Effekt)

5.2 Innovationen

Die NRP möchte u.a. Projekte unterstützen, die die Innovation in den Regionen stärken. Innovationen sind durch ihre «Neuartigkeit» gekennzeichnet und beschränken sich nicht nur auf hochtechnologische Produkt- oder Prozessinnovationen, sondern können sich auch auf die Anwendung von Erkenntnissen auf lokaler oder regionaler Ebene beziehen. Die übergeordneten Rahmenbedingungen für Innovationen im Rahmen der NRP werden auf nationaler und kantonaler Ebene²⁰ definiert:

- Als wichtigste Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für Innovationen gelten ein ausgewogenes Steuersystem, hohe Wettbewerbsintensität, Zugang zu Finanzmitteln, ausgewogener Schutz von geistigem Eigentum sowie ein qualitativ hochstehendes Bildungsangebot. Die NRP-Projekte bewegen sich innerhalb dieses vorgegebenen Rahmens.²¹
- Die grössten Innovationsbarrieren sind unzureichende Mittelausstattung (bzw. Zugang zu Kapital), hohe Risiken und Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden.

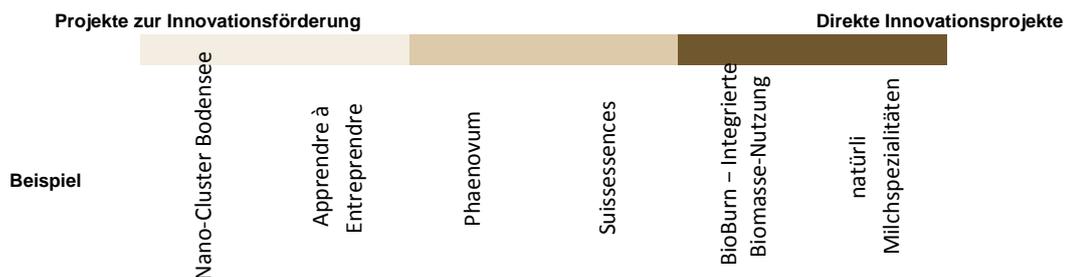
Die im Rahmen der NRP geförderten Projekte können auf zwei Arten in die nationalen und kantonalen Fördermassnahmen eingebettet werden. Sie können sich explizit der **Innovati-**

²⁰ Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich je nach Kanton. Somit sind ex-ante auch je nach Kanton unterschiedliche Innovationsanreize zu erwarten. Die Kantone fördern die Innovation in der Regel über die Wirtschaftsförderung mit spezifischen Massnahmen (Steuern, Infrastruktur). Vgl. hierzu auch OECD (2011): OECD Territorialexamen: Schweiz 2011. OECD Publishing.

²¹ Vgl. SECO (2003): Innovation und Unternehmertum als Wachstumsfaktor in der Schweiz. Bern.

onsförderung²² widmen, oder aber sie können auf den bestehenden Fördermassnahmen aufbauen und **selbst innovativ sein bzw. innovieren** (Produkte/Ideen aufnehmen, weiterentwickeln, lokal/regional umsetzen oder vermarkten). Zumeist sind die Projekte nicht eindeutig zuzuordnen. Vielmehr zeichnen sie sich durch eine Mischform aus Förderung von Innovationen und aus direkter Umsetzung von Innovationen aus.

Abbildung 5-4: Bandbreite der Projekte zwischen reiner Innovationsförderung und Umsetzung von Innovationen (mit Beispielen)



5.2.1 Projekte zur Innovationsförderung

Die Innovationsförderung steht vor allem bei den untersuchten WTT- und technologieorientierten Projekten im Vordergrund. Die daran beteiligten Firmen generieren im Rahmen von Kooperationsprojekten (z.B. in Clustern) oder durch Coaching die Vernetzung der Firmen oder fördern direkt Prozess- und Produktinnovationen.

Einige der untersuchten Projekte bezwecken eine Erhöhung der Standortqualität, indem sie direkt oder indirekt auf eine bessere Ausbildung der Bevölkerung hinwirken (ISSH, Phaenovum, Apprendre à Entreprendre). Diese Projekte fördern langfristig die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit der Wirtschaft und steigern andererseits die Attraktivität der Region für innovative (internationale) Firmen.

Abbildung 5-5 zeigt zusammenfassend die Projekte mit stark ausgeprägtem Innovationsförderungscharakter und weist die wichtigsten projektspezifischen Aspekte der Innovationsförderung, den thematischen Bezug sowie den Aktionsradius der Projekte auf.

Bei der Feststellung des Aktionsradius steht die Frage nach dem räumlichen Wirkungsbereich der Projekte im Vordergrund. Wir unterscheiden vier verschiedene Perimeter:

²² Die Stärkung der Innovationsfähigkeit kann dabei über verschiedene Kanäle erfolgen: Förderung der Innovationsproduktion (Förderung der Generierung von Wissen und von Innovationen bei Unternehmen oder Forschungseinrichtungen), Förderung der Innovationsverbreitung (Förderung der Verbreitung des vorhandenen oder neu geschaffenen Wissens und von Innovationen bei Unternehmen z.B. durch Vernetzung) und Förderung der Innovationsabsorption (Förderung der Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen sowie von Mitarbeitenden, neues Wissen und Innovationen aufzunehmen und zu verarbeiten).

- **Lokal:** Den Aktionsradius bilden die angrenzenden Orte innerhalb einer Region.
- **Regional:** Den Aktionsradius bilden die angrenzenden Kantone und Regionen.
- **National:** Der Aktionsradius umfasst grosse Teile der Schweiz und Teile der Nachbarländer.
- **International:** Der Aktionsradius umfasst die ganze Schweiz und potenzielle Absatzmärkte wie Europa, Asien, Afrika und Amerika.

Der Aktionsradius bezieht sich somit nicht auf die Tragweite der im Rahmen der Innovationsförderungsprojekte angestossenen und geförderten Innovationen, sondern auf die Tätigkeiten des Förderprojektes.

Abbildung 5-5: Projekte mit starkem Innovationsförderungscharakter

Projekt	Aspekte der Innovationsförderung	Thematischer Bezug	Aktionsradius
Angebotserweiterung Oberstufe ISSH	Erhöhung der Standortattraktivität für innovative Unternehmen	Standort : Standortattraktivität für internationale Firmen	Regional
Apprendre à Entreprendre	Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns	Bildung: Start-ups	Regional
Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau	Zugang zu Informationen für KMU, Innovationstransfers, Unterstützung von Anbietern mit innovativen Technologien (mit Machbarkeitsstudien, Prozess-Analysen, Prozess-Optimierung), Unterstützung bei Ansiedelung neuer Unternehmen, Massnahmen zur Energieeinsparung	Forschung: Erneuerbare Energie	Regional
Nano-Cluster Bodensee	Wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen, Wissenstransfer, Innovationsverbreitung und -absorption, Vernetzung von KMU mit Forschungsinstituten	Branche: Mikro- und Nanotechnologie	National
Phaenovum	Vermittlung von Wissen, Vernetzung und Weiterbildung von Lehrpersonen mit dem Ziel, zukünftig mehr regionale Fachkräfte zu haben	Branche: Naturwissenschaft	Regional
Pôle Scientifique et Technologique du Canton de Fribourg (PST-FR)	Unterstützung der Zusammenarbeit von Unternehmen in angewandter Forschung und von Wissenstranfers zwischen KMU	Branchen: Plasturgie, IT, Energie- und Gebäudetechnik, Nanotechnologie	Regional
Pôle Suisse de Technologie Solaire	Informationsplattform, Wissensvermittlung und -transfer	Forschung: Erneuerbare Energie	Regional
WTT Pullcoaching (Kanton Schwyz)	Begleitung und Vernetzung von KMU-Technologiefirmen, Organisation von Austauschveranstaltungen, Unterstützung von KMU bei der Entwicklung und Umsetzung von konkreten Innovationsprojekten	Verschiedene Branchen, Industrie und Gewerbe	Regional

Im Rahmen dieser Innovationsförderungsprojekte konnten bereits Erfolge (Innovationen von nationaler oder internationaler Tragweite) verbucht werden:

- Im Projekt «**WTT Pullcoaching**» konnten verschiedene Projekte initiiert und bereits wesentliche Investitionen (bekannt sind Investitionen in der Grössenordnung von rund 2 Mio. CHF) ausgelöst werden. Darunter sind Projekte in den Themenbereichen Energiegewinnung, Möbel-Design, Bergungs- und Sicherheitssysteme für Seilbahnen, Kommunikation, Flachglasreparaturen und Verkaufsautomaten für besonders schwere Produkte aus der Landwirtschaft (z.B. 5 kg Äpfel).
- Die im Zuge der im Projekt «**Nano-Cluster Bodensee**» entstandenen Kooperationsprojekte lösen in den Unternehmen ein jährliches Umsatzvolumen von schätzungsweise rund 35,5 Mio. CHF aus. Konkret unterstützte Innovationen sind beispielsweise eine Antihafschicht für den Küchenbereich und die Lebensmittelverarbeitung oder ein Verfahren zur gleichzeitigen wasser- und hitzeabweisenden Beschichtung von Funktionstextilien.
- Teilnehmende an den Kooperationsprojekten, angestossen durch den «**PST-FR**» (Pôle Scientifique et Technologique du Canton de Fribourg), konnten durchschnittlich eine Umsatzsteigerung von 3%, eine Steigerung der Kundenzahl um 4% und einen Zuwachs an Mitarbeitenden von 2% erzielen.
- Im Rahmen des Projekts «**KEEST**» (Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau) wurden vier Firmen bei einer Neuansiedelung unterstützt. Zudem konnten Firmen (auch) dank der erhaltenen Unterstützung Kosteneinsparungen im Umfang von rund 1,5 Mio. CHF pro Jahr und Energieeinsparungen von rund 15 Mio. kWh pro Jahr erzielen. Angestossen wurden zudem Innovationstransfers in den Bereichen Nutzung von Sonnenenergie, Nutzung von Biomasse und Steigerung der Beleuchtungseffizienz.
- In einer Studie zum Projekt «**Apprendre à Entreprendre**» konnte festgestellt werden, dass das Projekt einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Teilnehmenden hatte, ob ihnen eine Unternehmensgründung machbar erschien. Das Projekt hat auch einen signifikanten Einfluss auf die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden, selbst ein Projekt entwickeln und verwalten zu können. Das Projekt trug damit gemäss der Studie wesentlich zur Entmystifizierung des Unternehmertums bei.

5.2.2 Direkte Innovationsprojekte

Die direkten Innovationsprojekte widmen sich vorwiegend der Umsetzung bzw. Vermarktung einer konkreten Innovation. In den meisten untersuchten Projekten werden indes nicht Weltneuheiten entwickelt oder verkauft, sondern es werden anderswo bereits umgesetzte Innovationen an die lokalen oder regionalen Gegebenheiten angepasst.

Der jeweilige regionale Bezug wird dabei über die Wahl der Themen (Wandern, Naturprodukte, in der Region verankerte Branche) hergestellt. Die bereits erprobten Verfahren werden an die lokal und regional verfügbaren natürlichen Ressourcen oder an historische Gegebenheiten angepasst. Teilweise werden in der Region oder lokal bisher nicht angesprochene Zielgruppen wie die wachsende Gruppe von Menschen mit Nahrungsmittelunverträglichkeit, Sauntier-Fans, Naturliebhaber, Wellness Touristen im 4-Sterne-Bereich usw. abgedeckt.

Bei einigen Projekten findet zudem im Rahmen der Vernetzungsaktivitäten (Zusammenarbeit mit / Auftragsvergabe an / Begleitung durch Fachhochschulen oder Universitäten) ein Wissensaustausch statt, der auch über das Projekt hinaus zur Förderung der Innovationsfähigkeit in der Region beitragen kann.

Der Perimeter zeigt die Tragweite der Innovation bzw. der Neuheit auf:

- **Lokal:** In der Schweiz gibt es bereits eine Vielzahl gleichartiger Projekte mit ähnlichen Zielen und Produkten. Die Umsetzung orientiert sich an einer lokalen Thematik oder Ressource. Grösstes Absatzgebiet bilden die angrenzenden Orte innerhalb einer Region.
- **Regional:** In anderen Regionen der Schweiz wurden bereits gleichartige Projekte realisiert. Die Umsetzung orientiert sich stark an regional verfügbaren Ressourcen, Themen oder Branchen. Grösstes Absatzgebiet bilden die angrenzenden Kantone und Regionen.
- **National:** Das Projekt stellt für die Schweiz eine Neuheit dar und wurde bisher nicht in diesem Ausmass realisiert. Das Hauptabsatzgebiet umfasst grosse Teile der Schweiz und Teile der Nachbarländer.
- **International:** Ein solches Produkt wurde bisher weltweit noch nicht hergestellt oder vermarktet. Potenzielle Absatzgebiete stellen die ganze Schweiz, Europa, Asien, Afrika und Amerika dar.

Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend die innovativen Projekte, deren innovativen Aspekte (Neuheiten) sowie den Perimeter (Tragweite der Innovation oder Neuheit).

Abbildung 5-6: Direkte Innovationsprojekte

Projekt	Innovativer Aspekt (Neuheit)	Perimeter (Einschätzung)
Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi	Erschliessung eines Areals zur Ansiedelung von Unternehmen	Regional
Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG	Neue Organisationsstruktur für Regionalmarketing, neue Marketingstrategie	Regional
Bioburn – Integrierte Biomasse-Nutzung	Konkrete Technologie bzw. Prozessinnovation, integrierte Betrachtung eines Prozesses	National / International
e-Marketing im Tourismusbereich	Neuer Internetauftritt, Einführung E-Marketing und Ausweitung auf zusätzliche Anbieter, vereinfachte Prozesse	Regional
Machbarkeit Ruinaulta – Teilprojekt II	Inwertsetzung natürlicher Ressourcen, neuer Zugang zu Naturerlebnis, Förderung des Sommertourismus in klassischer Winter-sportregion	Regional
Nationalparkregion – Gesundheitsregion	Verbinden von bestehenden und neuen Angeboten, Erschliessen neuer Gästesegmente	National
natürli Milchspezialitäten	Neue Strukturen, neue Produkte, Geschenk-service	Regional
Route de l'horlogerie	Neue Verknüpfung von touristischen Angeboten mit dem Uhrmacherhandwerk	National / International

Projekt	Innovativer Aspekt (Neuheit)	Perimeter (Einschätzung)
Sbrinz-Route	Inwertsetzung historischer Säumerweg, Ansprechen neuer Zielgruppen, Vernetzung verschiedener Anbieter	Regional
Seetal – erlebnis, genuss, kultur	Neue regionale Pauschalangebote mit innovativen Produkten	Regional
Souvenirs du futur	Neues Museum/Ausstellungen, neue Partnerschaften mit Tourismus, Industrie und Universitäten	National / International
Suissessences	Neue Produkte und neue Organisationsformen in der Landwirtschaft (Genossenschaft)	National
Wellbeing & Health Resort Appenzellerland	Erschliessung neues Gästesegment, Zusammenarbeit mit lokaler Holz- und Gesundheitsbranche	National

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die NRP grundsätzlich geeignet ist, Innovationen zu fördern. Sie reduziert mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln die Risiken und vereinfacht so auch den Zugang zu Kapital. Einige der Innovationsförderprojekte sowie der Innovationsprojekte wären gemäss Aussagen der Projektträger und Kantonsverantwortlichen ohne die NRP-Förderung nicht in diesem Ausmass zu Stande gekommen.

5.3 Weitere Auswirkungen

Es wurde eine ganze Reihe von weiteren Auswirkungen beobachtet bzw. erwartet:

- Schaffen einer «Aufbruchstimmung» in der Region durch ein erfolgreiches Projekt
- Anstoss von Kooperationen zwischen Kantonen in Feldern ausserhalb der NRP
- Positive Effekte auf das Orts- oder Landschaftsbild
- Positive Effekte auf die «Sichtbarkeit» bzw. das Image einer Region
- Belebung des Dorf- und Vereinslebens
- Steigerung der Naherholungsqualität
- Sicherstellen der gesundheitlichen Versorgung auch für die Lokalbevölkerung als willkommenes «Nebenprodukt»

6 Gesamtfazit

6.1 Zur Wirkungsmessung

Mit der Durchführung der Wirkungsmessungen wird für 21 erfolgreiche NRP-Projekte exemplarisch dargestellt, welche Wirkungen die NRP entfalten kann. Im Vordergrund steht eine Beschreibung dieser Wirkungen im Sinn von Potenzialen und nicht deren Bewertung. Die Wirkung wird im vorliegenden Bericht auf drei verschiedenen Ebenen dargestellt:

- Auswirkungen auf Projektebene (Output und Outcome)
- Auswirkungen auf die Unternehmen (als besonders wichtige Akteure in der NRP) und
- Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft i.w.S. (Impact)

Mit der Wirkungsmessung werden auch zwei weitere Ziele verfolgt: Zum einen dienen die Ergebnisse der Wirkungsmessung als Input für die Schlussevaluation des Mehrjahresprogramms 2008–15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Zum anderen können die gemachten Erfahrungen als Inputs für allfällige künftige Ergänzungen der Monitoring- und Controlling-Ansätze in der NRP in Richtung «mehr Wirkungsorientierung» genutzt werden und dies sowohl auf Bundes- als auch auf Kantonebene.

Die Wirkungsmessung wurde im Zeitraum von Mai bis Dezember 2012 von vier mit Fragen der Regionalentwicklung vertrauten Mitgliedern von regiouisse mittels einer zuhanden des SECO entwickelten standardisierten Vorgehensmethodik durchgeführt.²³ Die 21 untersuchten NRP-Projekte bilden fünf verschiedene thematische Schwerpunkte und vier verschiedene strategische Stossrichtungen der NRP ab. Die Projekte sind in unterschiedlichen Landesteilen und Sprachgebieten der Schweiz angesiedelt. Die inhaltliche Vielfalt der Projekte wird in einer Vielzahl unterschiedlichster Wirkungen gespiegelt. In diesem Kapitel wird im Sinne eines Gesamtfazits aufgezeigt, welche Wirkungen erfolgreiche NRP-Projekte entfalten können.

In der vorliegenden Wirkungsmessung wurden Projekte aus vier strategischen Stossrichtungen angeschaut. In der strategischen Stossrichtung «Institutionelle Reformen» wurde nur ein Projekt gemeldet, bei dem sich im Nachhinein herausgestellt hat, dass es einer anderen Stossrichtung zugehörig ist. Für die Stossrichtung «Institutionelle Reformen» liegt darum (noch) kein Wirkungsbild vor. Bei einer eventuellen zukünftigen Wirkungsmessung sollten Bemühungen angestellt werden, auch Projekte aus dieser Stossrichtung einzubeziehen, um diese Lücke zu schliessen.

Die erste Umsetzungsperiode der Neuen Regionalpolitik (NRP) startete im Jahr 2008. Bei vielen der untersuchten Projekte ist die NRP-Finanzierung zwar abgeschlossen. Weil mit der NRP Projekte im vorwettbewerblichen Bereich gefördert werden, dauert es aber eine Weile,

²³ Ecoplan (2011): Wirkungsmessung bei Programmvereinbarungen am Beispiel der Neuen Regionalpolitik (NRP). Checkliste (intern).

bis sich die volle Wirkung entfaltet. Das gilt insbesondere für die regionalwirtschaftlichen Auswirkungen, also den Wirkungen auf der Impact-Ebene. Es besteht daher die Möglichkeit, dass in einigen Jahren erneut eine Wirkungsmessung durchgeführt wird.

6.2 Auswirkungen

a) Auswirkungen auf Projektebene

Die Auswirkungen auf Projektebene umfassen die direkt mit den Aktivitäten des Projekts (=Output in der Evaluationssprache) zusammenhängenden Auswirkungen. Man spricht von Auswirkungen auf der Outcome-Ebene.

In der Stossrichtung «**F&E, WTT und Qualifizierung**» geht es um Projekte, in denen Unternehmen darin unterstützt werden, sich mit anderen Firmen und Hochschulen thematisch auszutauschen und zu vernetzen sowie gemeinsam Forschung und Entwicklung zu betreiben. Ziel ist letztlich eine höhere Innovationskraft der beteiligten Unternehmen. Die untersuchten NRP-Projekte fördern Institutionen wie Kompetenzzentren und Cluster, die Netzwerkveranstaltungen und thematische Fokusgruppen organisieren oder die einzel- und überbetriebliche Entwicklungs- bzw. Innovationsprojekte der teilnehmenden Unternehmen betreuen.

Direktes Ergebnis dieser Projekte sind neue Netzwerke von Firmen, Hochschulen und Fachverbänden. Regional verankerte Unternehmen bauen neue Kompetenzen auf, entwickeln gemeinsam Wissen und geben dieses weiter. Dadurch und durch konkrete Innovationsprojekte kommen in den regionalen Unternehmen neue Prozesse zum Tragen und neue Produkte werden auf den Markt gebracht. Neue Unternehmen werden gegründet oder siedeln sich mit Hilfe des Projekts an. Die von uns befragten Projektträger in diesem Bereich kennen die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen oft sehr gut und treten häufig als deren Interessenvertretung auf.

In den untersuchten Projekten der Stossrichtung «**Unternehmenskooperationen**» werden zum einen gemeinsame Produkte entwickelt. Zum anderen wird die gemeinsame Vermarktung vorangetrieben. Bei einer Kooperation mehrerer Partner spielt auch das Monitoring des Projektfortschritts eine wichtige Rolle.

Als direktes Ergebnis (Outcome) der von uns untersuchten Projekte werden Projektumsetzungsschritte vorangetrieben, bis das entsprechende Produkt oder Produktbündel (im vorliegenden Fall touristische Pauschalangebote oder Produktkörbe mit regionalen Spezialitäten) auf den Markt kommt. Gemeinsame Marken werden geschützt, das Personal kann den Kunden dank Schulungen kompetent Auskunft geben. Zum Teil besteht die Unternehmenskooperation in den untersuchten Projekten auch darin, dass der Bekanntheitsgrad der Region, des gemeinsamen Produkts oder der gemeinsamen Marke gesteigert wird.

Die von uns untersuchten Projekte der Stossrichtung «**Unternehmerisches Denken und Handeln**» setzen bei den (jungen) Menschen in der Region an. Die Grundlagen für unter-

nehmerisches Denken und Handeln in der Region sollen gelegt werden, indem Personen in Ausbildung und deren Lehrkräfte ganz spezifisch ausgebildet werden. Inhaltlich handelt es sich um die Förderung von Entrepreneurship-Kompetenzen, verstärktem Verständnis für unternehmerische Optiken oder aber fachspezifische Aspekte wie praxisnaher naturwissenschaftlicher Unterricht.

Als direkte Auswirkung (Outcome) der von uns untersuchten Projekte in dieser Stossrichtung findet praxisnaher Unterricht in speziell dafür geschaffenen Infrastrukturen statt, d.h. konkret in Laboren. Eine weitere Auswirkung, die wir beobachtet haben, ist, dass Schülerinnen und Schüler im «realen Umfeld» lernen können (in unserem Fall durch Praktika) und neue Ansätze kennenlernen (in unserem Fall bei Schüleraustauschprogrammen). Die Lehrkräfte sind als Ergebnis von Projekten dieser Stossrichtung entsprechend geschult und vernetzt.

Bei den Projekten der Stossrichtung **«Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote»** geht es um den Aufbau von neuen Infrastrukturen oder Angeboten, deren Nutzung Wertschöpfung in der Region generieren soll. Unter die Infrastrukturen fallen bei den untersuchten Projekten der Ausbau von Themen-Wanderwegen, Museen, Erschliessungsstrassen, Schulräume für IT- und Musikunterricht oder Hotels. Zu den Angeboten gehören z.B. geführte Themen-Wanderungen, Wellness-Erlebnisse oder Übernachtungsmöglichkeiten.

Direkte Auswirkungen der untersuchten Projekte dieser Stossrichtung beinhalten die Nutzung dieser neu geschaffenen Angebote. Sie beinhalten auch, dass der Bekanntheitsgrad der Angebote gesteigert ist und die Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgebaut sind. Viele Auswirkungen beziehen sich aber auch auf flankierende Massnahmen: So sind planerische Grundlagen angepasst, wichtige Rechtsgeschäfte erledigt und die Finanzierung ist sichergestellt worden.

Auf Projektebene haben sich auch – unabhängig von den strategischen Stossrichtungen – verschiedene Schwierigkeiten aber auch Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: So wurde z.B. in drei Projekten geltend gemacht, dass ein Grossteil der NRP-Gelder für den Aufbau regionaler Strukturen oder für Beratungsmandate verwendet werde und zu wenig bei den Projekten an der Basis ankomme. Auch überkantonale Projektfinanzierungen wurden vereinzelt als schwierig beschrieben: Teilweise stehen unterschiedliche Strategien oder Vorgaben der Kantone den Projekten im Weg. Bezüglich der Erfolgsfaktoren zeigt sich, dass die meisten Projekte ein recht breit aufgestelltes Team haben, oft mit Personen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung, und eine klare gemeinsame Vision. Die Projekte wurden professionell geplant und durchgeführt. Teilweise werden auch in grossem Umfang unentgeltliche Eigenleistungen der Projektträger getätigt, die von einem grossen Commitment für das Projekt zeugen.

b) Auswirkungen auf die Unternehmen

In unserer Stichprobe spielt der Privatsektor eine wichtige Rolle: in 12 von 21 untersuchten Fällen sind Unternehmen an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt. In 18 von 21 untersuchten Fällen profitieren Unternehmen direkt oder zumindest indirekt von den

Projekten. Die Projekte für die vorliegende Untersuchung wurden wegen ihres exemplarischen Charakters und ihrer gelungenen Umsetzung ausgewählt. Der privatwirtschaftliche Charakter scheint offensichtlich bei der Auswahl eine Rolle gespielt zu haben: Als erfolgreich wird ein Projekt dann eingestuft, wenn es gut im Privatsektor verankert ist.

Es zeigt sich: je stärker die privaten Akteure an der Gestaltung bzw. Durchführung der Projekte beteiligt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie direkte Auswirkungen auf privatwirtschaftliche Unternehmen haben. Die Korrelation wird auch kausal in umgekehrter Richtung gelten: Nur wenn direkte und positive Auswirkungen gesehen werden, kann mit einem Engagement gerechnet werden. Die von uns untersuchten Beispiele zeigen: Privatwirtschaftliche Unternehmen können in die NRP integriert werden, wenn die Projekte einen klaren und nachvollziehbaren Nutzen für die Unternehmen stiften.

Die Projekte, die den Unternehmen direkt Nutzen stiften und die teilweise oder vollumfänglich von privaten Akteuren umgesetzt werden, weisen einen schnelleren und auch klarer messbaren Nutzen auf. Der Nutzen der übrigen Projekte ist oft weniger klar abgrenzbar, tritt später ein und ist aus diesen Gründen auch schwieriger zu messen. Die Tatsache, dass ein Nutzen leichter zu identifizieren ist, schneller eintritt und messbar ist, ist aber keine Garantie dafür, dass ein Projekt am Ende auch tatsächlich einen höheren gesamtwirtschaftlichen Nutzen aufweist. Von öffentlichen Akteuren getragene Projekte mit einem sehr indirekten, mittel- oder langfristigen Nutzen für private Unternehmen (z.B. im Bereich Bildung) können für die regionale Entwicklung ebenfalls interessante Perspektiven bieten.

c) Auswirkungen auf die Regionalwirtschaft

Die Projektträger können zumeist keine quantitativen Aussagen zu den Auswirkungen ihres Projekts auf die regionale Wertschöpfung und die Arbeitsplätze (Impact-Ebene) machen. Entsprechend waren hier eigene, auf Projektinformationen beruhende Abschätzungen nötig. Aufgrund der Datenverfügbarkeit, der kurzen Laufzeit der Projekte, des teilweise erst frühen Projektstadiums und des Einflusses projektexterner Faktoren sind die Ergebnisse als reine Grössenordnungen zu verstehen. Ausserdem konnte nur für einen Teil der Projekte Berechnungen angestellt werden. Bei den von uns untersuchten NRP-Projekten lassen sich drei verschiedene «Wirkungsgruppen» unterscheiden:

- **NRP-Projekte mit kleinem bis mittlerem Auswirkungspotenzial:** hierbei handelt es sich zumeist um Projekte mit eher tiefer NRP-Förderung und wenig Drittmitteln. Die Wertschöpfung, die durch diese Projekte generiert wird, liegt in der Grössenordnung zwischen 20'000 CHF und 1 Mio. CHF pro Jahr. Sie bergen ein Potenzial zwischen 1 und rund 20 Vollzeitstellen. **Beispiel:** Das NRP-Projekt zur touristischen Entwicklung im Seetal hat zu einer Wertschöpfungssteigerung geführt, wodurch geschätzt rund 5–6 Arbeitsplätze geschaffen bzw. erhalten wurden.
- **NRP-Projekte mit grossem Auswirkungspotenzial:** hierbei handelt es sich zumeist um Projekte mit meist grossen Förderbeträgen. In den untersuchten Projekten wurde grob ein Wertschöpfungspotenzial zwischen 7 und 32 Mio. CHF geschätzt. **Beispiel:** Das Wertschöpfungspotenzial durch Projekte, die in Fokusgruppen und Kooperationsprojekten des

Nano-Clusters Bodensee entstanden sind, wurde auf 32 Mio. CHF geschätzt (inkl. indirekter und induzierter Effekte). Das entspricht einem Arbeitsplatzpotenzial von rund 220 Vollzeitstellen.

- **NRP-Projekte die Teil eines Gesamtprojekts mit grossem Wirkungspotenzial sind:** hierbei handelt es sich um kleine NRP-Projekte mit tiefen Förderbeiträgen, die einen Teilaspekt eines grossen Projekts abdecken. Das Grossprojekt kann umfangreiche regionalwirtschaftliche Auswirkungen haben; dafür ist aber neben der NRP-Förderung eine Reihe von weiteren Impulsen nötig. **Beispiel:** Im NRP-Projekt «Wellbeing & Health Resort Appenzellerland» werden die Vorarbeiten und Vorabklärungen für ein Viersterne-Wellness-Resort im Appenzellerland geleistet, sodass das Projekt investorentauglich präsentiert werden kann. Wird das Projekt umgesetzt, so geht man von Investitionen in der Höhe von 40 Mio. CHF aus. Bei Vollbetrieb würde das Hotel zu rund 150 neuen Arbeitsplätzen in der Region führen.

Neben den messbaren Effekten haben die untersuchten Projekte auch **wichtige qualitative Auswirkungen:**

- Die NRP kann durch ihre Aktivitäten im Bereich «Vernetzung und Know-how-Transfer» nachhaltige Impulse für die regionale Wirtschaft setzen. Zum Beispiel ist es ein zentrales Anliegen der NRP, Innovationen zu fördern. Die von uns untersuchten Projekte widmen sich entweder explizit der Innovationsförderung oder aber sie bauen auf den bestehenden Fördermassnahmen auf und sind selbst innovativ bzw. innovieren. Dabei werden Produkte/Ideen aufgenommen, weiterentwickelt, regional umgesetzt und vermarktet.
- Anstoss von Kooperationen zwischen Kantonen in Feldern ausserhalb der NRP
- Schaffen einer «Aufbruchstimmung» in der Region durch ein erfolgreiches Projekt
- Positive Effekte auf die «Sichtbarkeit» bzw. das Image einer Region
- Positive Effekte auf das Orts- oder Landschaftsbild
- Steigerung der Naherholungsqualität
- Sicherstellen der gesundheitlichen Versorgung auch für die Lokalbevölkerung als willkommenes «Nebenprodukt»
- Belebung des Dorf- und Vereinslebens

In der internationalen regionalökonomischen Literatur werden auch bei wirtschaftlich positiv bewerteten Regionalentwicklungsprojekten immer wieder negative Begleiterscheinungen erwähnt, wie z.B. Bodenübernutzung, Umweltverschmutzung, mangelnder Nutzen für die regionale Bevölkerung oder mangelnde wirtschaftliche Verankerung der Projekte in der Region. Im Rahmen dieser Wirkungsmessung gab es praktisch keine Indizien, dass eines der 21 Projekte Probleme dieser Art verursacht hätte.

7 Anhang: Projekt-Summaries

7.1 Angebotserweiterung Oberstufe ISSH (Variante Push)

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Schaffhausen
Beginn des Förderprojekts	Januar 2009
Ende des Förderprojekts	Ende 2011
Unterstützung Finanzierung	Bund: 2 Mio. CHF (NRP-Investitionsdarlehen, zu 2%) und 61'333 CHF à-fonds-perdu-Beitrag Kanton: Äquivalenzleistungen 750'000 CHF (Investitionsbeitrag) und 61'333 CHF à-fonds-perdu-Beitrag
Projektkosten	Ca. 6,1 Mio. CHF
Inhalt Gesamtprojekt	Das Gesamtprojekt «Angebotserweiterung» der Internationalen Schule Schaffhausen (ISSH) beinhaltet zwei Phasen: <ul style="list-style-type: none"> – Phase 1: ISSH Push (Bau, Vorbereitung und Einführung 2009–2011). In dieser Phase sollen die notwendigen Infrastrukturen für die Schuljahre 10 bis 12 aufgebaut werden und in den mittleren Klassen eine breite Basis für das «Diploma Programme» (11. und 12. Schuljahr) geschaffen werden. – Phase 2: ISSH 2012+ (Produktentwicklung 2011–2015). In der zweiten Phase soll das Leistungsangebot weiterentwickelt werden (Abgleich mit internationalen Standards) und ein höherer Kostendeckungsgrad der mittleren Klassen erreicht werden.
Inhalt NRP-Projekt	Die Phase 1 ist Gegenstand der hier durchgeführten Wirkungsmessung: An der Internationalen Schule in Schaffhausen (ISSH) endete bisher mit dem 9. Schuljahr das Ausbildungsangebot. Für das 10. Schuljahr (letztes Jahr der «Middle Years») und das 11. und 12. Schuljahr («Diploma Programme»), die für die Zulassung zu einer Universität notwendig sind, fehlten in Schaffhausen die Angebote. Das Projekt hat daher zum Ziel: <ul style="list-style-type: none"> – Einführung der 10. Klasse und Steigerung der Schülerzahl in den «Middle Years» – Bilden einer Basis für die Einführung des «Diploma Programme» und Einführung der Schuljahre 11 und 12 – Ausbau des neuen Domizils «Logierhaus» mit zusätzlichen Klassenzimmern (Kapazitätssteigerung) – Steigerung der Attraktivität der Gesamtschule – Verbesserung der Standortqualität und Erzielen einer volkswirtschaftlichen Wirkung

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Schule bietet Expatriaten die Möglichkeit, ihre Kinder nach internationalen Standards zu bilden
- Aufbau gemeinsam durch ISSH und Kanton (Wirtschaftsförderung)
- Ziel: Attraktivität der mittleren Klassen stärken und «Diploma Programme» aufbauen
- NRP-Finanzierung als Starthilfe für schnellen Ausbau des Angebots
- Umzug in neuen Standort «Logierhaus» war bereits beschlossen

- Die Schule bietet die Möglichkeiten, um die Kinder sogenannter «Expatriate»²⁴ internationaler Firmen im Kanton Schaffhausen nach internationalen Standards zu unterrichten.
- Die Internationale Schule Schaffhausen (ISSH) stellte gemeinsam mit dem Kanton Schaffhausen fest, dass die Schule nicht genügend Platz zur Aufnahme weiterer Schüler hat. Ebenso war sie nicht genügend attraktiv für potenzielle und bestehende internationale Firmen, da sie die «Middle Years» nicht im vollen Umfang und kein «Diploma Programme» anbieten konnte.
- Gemeinsam wurde beschlossen, einerseits mehr Platz für die Klassen zu schaffen, andererseits Qualität und Angebot der mittleren Klassen zu stärken und neu das «Diploma Programme» einzuführen. Mit dem Ausbau der «Middle Years» sollte ein breiter Unterbau für die höheren Klassen geschaffen werden.
- Die Form der Finanzierung mittels NRP-Darlehen und -Beiträgen wurde als Anschubfinanzierung und zur Beschleunigung der Angebotsentwicklung gewählt. Statt der schrittweisen Einführung 2011 bis 2012 (wie vorgesehen) sollten die Angebote dank der Unterstützung bereits 2010 eingeführt werden.
- Schon vor dem Projektantrag war klar, dass die Schule in ihr neues Domizil im «Logierhaus» umziehen würde. Dafür erhielt die Schule von der Stadt Schaffhausen einen Erlass auf den Kaufpreis im Umfang von 600'000 CHF. Dieser Beitrag an die Schule sowie die Übernahme der Liegenschaft im Baurecht wurde in einer städtischen Volksabstimmung mit rund 54% Ja-Stimmenanteil gutgeheissen.

Umsetzung

- Mehr Klassenzimmer für «Middle Years»
- EDV, Labor, Bibliothek und Sporthalle
- Marketing und Kommunikation ausweiten
- Weiterbildung für Lehrkräfte
- Einstellen weiterer Lehrkräfte
- Verbesserung der Erreichbarkeit

- Das Projekt beinhaltete insbesondere die folgenden Teile:
- Zusätzliche Klassenzimmer für die «Middle Years» und neue Gruppenräume
 - Investitionen in EDV-Zimmer, Laborräumlichkeiten, Technologie- und Kunsträume, Bibliothek und Sportbereich (Infrastruktur und Ausstattung)
 - Marketing- und Kommunikationsmassnahmen
 - Externe Audits und Qualitätssicherung
 - Vorbereitung der Lehrkräfte auf neues Angebot (Weiterbildung)
 - Zusätzliche Lehrkräfte anstellen
 - Verbesserung der Erreichbarkeit
- Sämtliche Projektteile wurden umgesetzt. Bereits ist der Antrag auf die Fortsetzung des Projektes (Phase 2) bewilligt worden, mit dem die Arbeit fortgesetzt und die erreichten Ziele gesichert werden sollen.

²⁴ Umschreibung des Begriffs Expatriate/Expats (engl.): «[...] rasch wachsende Bevölkerungsgruppe der hoch qualifizierten, finanziell abgesicherten Arbeitsmigrantinnen und -migranten mit ihren Familienangehörigen [...]». vgl. Ecos (2011): Potenziale und Herausforderungen der Expats-Integration in der Region Basel, Schlussbericht, Basel.

Finanzierung

- NRP-Beiträge
- Finanzierung durch Eigenmittel und Schulgelder
- Sponsoring durch Firmen und Privatpersonen
- Eigenleistungen der Schule

- Zusätzlich zu den NRP-Beiträgen (Bund und Kanton) brachte die ISSH AG rund 3,2 Mio. CHF an Eigenmitteln ein. Davon rund 350'000 CHF an Schulgeldern.
- Dank gutem Netzwerk konnten auch Sponsoren aus der Privatwirtschaft gewonnen werden.
- Daneben wurden viele Stunden in Eigenleistung erbracht. Insbesondere durch das Board der ISSH AG und ISSH Foundation (ehrenamtlich), aber auch durch die Administration der ISSH.

Betriebsphase**Angebot / Nutzung**

- Steigerung des Schülertotals von 155 auf 226 zwischen 2010 und 2012
- «Middle Years»: Steigerung um rund 30 auf 72 Schüler zwischen 2010 und 2012
- «Diploma Programme»: Rund 5–6 Schüler seit der Einführung 2011

Die Schülerzahlen der ISSH sind seit 2010 sprunghaft angestiegen. Dies ist einerseits auf den neuen Standort, andererseits auf das neue Angebot mit Erweiterung der «Middle Years» zurückzuführen. Es konnten bereits 2011 rund 5 Schüler in das «Diploma Programme» aufgenommen werden.

- 2010: 155 Schüler, davon 41 in den «Middle Years».
- 2011: 202 Schüler, davon 58 in den «Middle Years» und 5 im neu geschaffenen «Diploma Programme»
- 2012: 226 Schüler, davon 72 in den «Middle Years» und 6 im «Diploma Programme»
- Insgesamt sind 2012 rund 17 Schüler in den neu im Rahmen des NRP-Projekts geschaffenen Schuljahren 10 bis 12 an der ISSH

Herkunft der Schüler und Familien

- Rund 10% der Schüler stammen aus der Schweiz
- 70% der Schüler sind aus dem Umfeld internationaler Firmen
- Rund 45% der Schüler stammen aus dem Umfeld der Firma «Unilever»

- Rund 71% der Schüler sind sogenannte «Company Students», d.h. sie sind aufgrund von internationalen Firmen im Kanton Schaffhausen. Zu einem Grossteil handelt es sich um Kinder sogenannter Expatriaten von internationalen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz oder in Süddeutschland
- Rund 45% der Schüler (71 Schüler) sind aufgrund der im Kanton Schaffhausen angesiedelten Firma «Unilever» an der ISSH
- Rund 15% der Schüler stammen ursprünglich aus den USA und je rund 10% aus der Schweiz, Deutschland, Grossbritannien, Holland und Brasilien
- Die meisten Familien/Schüler verlassen die Schule bzw. Schaffhausen nach 4 bis 5 Jahren wieder

Auswirkungen**Neu gegründete / angesiedelte Unternehmen**

- Kausaler Zusammenhang zwischen Neuansiedlungen und dem NRP-Projekt lässt sich nicht herstellen bzw. das Ausmass lässt sich nicht quantifizieren
- Internationale Schule sei aber ein Muss-Kriterium für internationale Firmen (Expatriaten)

Direkt kausal im Zusammenhang mit dem NRP-Projekt gegründete Unternehmen sind keine bekannt.

- Inwiefern die Ergänzung des «Diploma Programme» den Zuzug von Unternehmen und Privatpersonen begünstigt hat, lässt sich nicht quantifizieren.
- Gemäss Projektträger ist aber die Verfügbarkeit einer Internationalen Schule am Standort ein Muss-Kriterium für viele internationale Unternehmen mit Expatriaten.
- Im Jahr 2011 baute Unilever seine Präsenz in Schaffhausen auf rund 400 Mitarbeitende aus. Rund 45% der Schüler an der ISSH stammen aus dem Umfeld von Unilever.

Investitionen

- Rund 4,25 Mio. CHF investiert

- Im Rahmen des NRP-Projekts (1. Phase) wurden Investitionen von rund 4,25 Mio. CHF getätigt (2009 bis 2011)
- Diese Investitionen flossen zu einem überwiegenden Teil an Unternehmen und Handwerker aus der Region und führten zu Umsatz in der Region. Die Investitionen trugen damit temporär zur Erhaltung oder Schaffung neuer Arbeitsplätze bzw. Wertschöpfung bei.

Umsatzvolumen / Vorleistungsbezüge

- Die Schule bezieht rund 80% ihrer Vorleistungen aus der Region
- Die in der Region bezogenen Vorleistungen sind seit 2008/09 aufgrund des NRP-Projekts um rund 220'000 CHF gestiegen (grobe Schätzung)
- Eine umfassende Quantifizierung des Umsatzes durch neu angesiedelte oder «gehaltene» Firmen ist nicht möglich
- Fallbeispiel «Unilever» zeigt einen geschätzten Umsatz von 280'000 CHF pro Jahr alleine bei Taxiunternehmen

Direktes Umsatzvolumen (bzw. Vorleistungsbezug)

Über den gesamten Umsatz des Unternehmens ISSH sind keine Details bekannt. Seit 2008/09 sind aber die Vorleistungen²⁵, die aus der Region bezogen wurden, um rund 440'000 CHF gestiegen. Diese Steigerung ist einerseits auf den Umzug ins «Logierhaus», andererseits aber auch auf das Wachstum der Schülerzahlen aufgrund des NRP-Projekts zurückzuführen. Es wird hier angenommen, dass rund 50% der Steigerung durch das NRP-Projekt zustande gekommen sind. Durch das NRP-Projekt sind die Vorleistungsbezüge somit um rund 220'000 CHF gestiegen.

Umsatzvolumen (bzw. Vorleistungsbezug) durch Unternehmen und Familien

Die Attraktivität des Standortes Schaffhausen für internationale Firmen wird durch die ISSH wesentlich mitgeprägt. Es lässt sich jedoch nicht feststellen, welche Firmen aufgrund der Schule in Schaffhausen angesiedelt wurden oder welche Firmen ohne die Schule heute nicht (mehr) in Schaffhausen stationiert wären. Daher ist auch eine quantitative Abschätzung des Umsatzes der Firmen die aufgrund der Schule – oder gar direkt aufgrund des NRP-Projekts – den Standort Schaffhausen gewählt, ausgebaut oder beibehalten haben, nicht möglich. Entsprechend sind auch keine Aussagen zur Umsatzentwicklung möglich.

Eine Fallanalyse der Wirtschaftsförderung Schaffhausen zeigt am Beispiel der Firma Unilever auf, dass alleine die Taxifahrten der Familien und Manager von Unilever zu rund 280'000 CHF Umsatz pro Jahr führen.

Arbeitsplätze

- 5–7 neue Vollzeitstellen an der ISSH aufgrund des NRP-Projekts
- Durch den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten (ca. 3 Vollzeitstellen).

Direkter Beschäftigungseffekt

Im Laufe des NRP-Projekts wurden eine neue Stelle in der Kommunikation geschaffen und 6 neue Lehrpersonen angestellt. Mindestens 4 Lehrpersonen sind direkt aufgrund des NRP-Projektes eingestellt worden (Vollzeit). Insgesamt wurden somit 5–7 neue Vollzeitstellen geschaffen.

Ohne NRP-Projekt wäre diese Entwicklung wohl auch eingetreten, jedoch schrittweise und über einen längeren Zeitraum.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Durch den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus zusätzlichen Löhnen können weitere Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten werden. Eine grobe Schätzung weist auf ein Potenzial von rund zusätzlichen 3 Vollzeitstellen hin.

Nicht eingerechnet wurden hier die durch neu angesiedelte oder ausgebaute Firmensitze geschaffenen Arbeitsplätze, da diese

²⁵ Hier: Betriebsaufwand der ISSH AG abzüglich der Personalkosten, davon werden 80% in der Region ausgegeben.

– Insgesamt wurden rund 8–10 Vollzeitstellen geschaffen oder blieben erhalten.

nicht quantifiziert und kausal dem Projekt zugeordnet werden können.

Gesamter Beschäftigungseffekt

Insgesamt hat die erste Phase des Projekts «Angebotserweiterung Oberstufe ISSH» zu rund 5–7 neuen Vollzeitstellen geführt und birgt ein Potenzial zur Schaffung oder Erhaltung von 3 weiteren Vollzeitstellen. Total ergibt dies ein Potenzial von rund 8–10 zusätzlichen oder erhaltenen Vollzeitstellen.

Wertschöpfung

– Steigerung der Wertschöpfung um rund 470'000 CHF durch NRP-Projekt (grobe Schätzung)

Zusätzliche regionale Wertschöpfung

Durch das NRP-Projekt entsteht grob geschätzt eine zusätzliche Wertschöpfung von rund 470'000 CHF in der Region.

Dieser Wert beinhaltet keine Wertschöpfung, die durch die Ansiedelung von internationalen Firmen entstanden ist. Dieser Betrag ist einerseits nicht quantifizierbar, andererseits könnte er nicht eindeutig kausal dem NRP-Projekt zugeordnet werden. Die Tatsache, dass in den mittleren und oberen Klassen heute bedeutend mehr Schüler zu verzeichnen sind, lässt die volkswirtschaftliche Bedeutung – neben den Investitionen und direkten Beschäftigungseffekten an der Schule – erahnen.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Standortattraktivität und Standortwettbewerb
- Steuererträge
- Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Zürcher Schulen
- Internationales «Flair» für Schaffhausen
- Angebote ausserhalb der Schule für die wachsende internationale Zielgruppe

Weitere Effekte:

- Steigerung der Standortattraktivität durch gutes Bildungsangebot für internationale Firmen und Einheimische
- Steigerung der Konkurrenzfähigkeit Schaffhausens im interkantonalen und internationalen Standortwettbewerb. Andere internationale Schulen z.B. in Zürich haben heute lange Wartelisten. Durch den Angebotsausbau können mehr Plätze geschaffen und Wartelisten vermieden werden, was im Vergleich zu Zürich eine Attraktivitätssteigerung bedeutet.
- Bei Ansiedelung internationaler Firmen werden zusätzliche Steuererträge generiert.
- Familien und Schüler bringen internationales «Flair» in die Stadt Schaffhausen.
- Es entwickeln sich immer mehr Angebote ausserhalb der Schule für die internationalen Familien (Restaurants, möblierte Miethäuser usw.). Zur Positionierung dieser Produkte und Dienstleistungen versuchen die lokalen Unternehmen vermehrt, diese auch in englischer Sprache anzubieten.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	ISSH AG und ISSH Foundation
Einbezogene Personen	Gundula Kohlhaas / Schulleiterin ISSH / g.kohlhaas@isssh.ch Ueli Jäger / Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen und Mitglied des Board ISSH Foundation / ueli.jaeger@generis.ch
Zeitraumen	September–Oktober 2012

7.2 Apprendre à Entreprendre (AàE)

Le projet en bref	
Canton	Canton du Valais.
Début du soutien	Soutien de la NPR depuis le 1 ^{er} janvier 2008
Fin du soutien	Soutien NPR prévu jusqu'au 31 décembre 2015
Aide financière	L'aide fédérale au titre de la NPR est de 100'000.– par année pour la période 2012-2015 Depuis 2008, les activités d'« Apprendre à Entreprendre » (AàE) ont évolué d'année en année. Le budget annuel et les contreparties cantonales ont varié selon les années. Pour l'année scolaire 2012-2013 (20 classes), les financements cantonaux sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> – 162'000.– provenant du Département de l'économie, de l'énergie et du territoire (DEET), dont 100'000.– au titre de la NPR; – 97'500.– provenant du Département de la formation et de la sécurité (DFS) sous forme de périodes d'enseignement mises à la disposition des écoles concernées; – 6'000.– provenant d'UBS Valais pour le Prix Somment Junior.
Coûts du projet	Budget annuel (année scolaire 2012-2013) : 265'500.–
Contenu	Le principe : 1 classe, 1 année scolaire, 1 « vraie » entreprise qui doit pouvoir vendre un produit ou un service La démarche AàE permet la mise en place durant une année scolaire d'un cours dans des classes du secondaire II (Ecoles de commerce et gymnases) et de la formation professionnelle, ayant pour vocation principale le développement de l'esprit d'entreprise des jeunes de 15 à 19 ans. La création et le développement d'une nouvelle entreprise fait figure de support et de fil rouge aux différents travaux de la classe. Les objectifs généraux d'AàE sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> – Eveiller la perception de la culture d'entreprise (état d'esprit, esprit d'initiative, dynamisme, responsabilité, etc.) dans les écoles. – Découvrir et mettre en pratique les activités spécifiques liées à la création, au développement et au fonctionnement d'une entreprise. – Ancrer la démarche par des activités pratiques. – Intégrer la sensibilisation au développement durable dans les différentes activités. – Tisser des passerelles entre l'école et le monde du travail.
Porteur de projet	La démarche est conduite de manière interne à l'Etat du Valais. Le délégué « Ecole-Economie » (dépendant du DFS et du DEET) du canton est en charge de la mise en œuvre et du développement du projet. Site Internet d'Ecole-Economie : <ul style="list-style-type: none"> – www.ecole-economie.ch ou – www.schulen-wirtschaft.ch

Phase de construction du projet

Montage du projet

- Un concept qui a été développé dans les années 1990
- Combinaison de compétences économiques (coaching) et pédagogiques

Le concept du projet AàE a été développé dans les années 1990 par l'actuel délégué d'Ecole-Economie du canton du VS en collaboration avec un partenaire économique (Genilem) et quelques enseignants (combinaison de compétences économiques et pédagogiques). Plusieurs constats sont à la base de la réflexion :

- Les acteurs de la formation sont souvent ignorés comme catalyseurs de l'esprit d'entreprise.
- La capacité de créativité et de responsabilisation des élèves est souvent mal exploitée.
- Le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes contribue de manière importante, à terme, au développement économique d'une région.
- Les secteurs de la formation et de l'économie sont fortement cloisonnés.
- La grande majorité des projets visant à développer l'esprit d'entreprise ne concernent pas le public des jeunes entre 15 et 19 ans.

L'idée a alors été de concevoir et d'adapter les outils de coaching et d'aide à l'entrepreneuriat au milieu scolaire. Basé sur une démarche pédagogique appropriée, un projet-pilote a été testé dans deux classes. Sur cette base, la démarche s'est progressivement développée dans tout le canton.

Phase opérationnelle

Activités

Aspects généraux

La démarche AàE est organisée sous la forme d'un cours d'une année :

- 20 classes pour l'année 2012-2013.
- Classes de 2èmes année de maturité professionnelle commerciale et/ou technique et classes de gymnases (secondaire II).
- Selon la voie de formation, entre 2 et 4 heures de cours par semaine
- 1 à 2 projets entrepreneuriaux développés dans chaque classe

Déroulement de l'année

Les activités suivantes sont proposées lors de l'année dans chaque classe :

- Identification et recherche de plusieurs idées de projets entrepreneuriaux
- Sélection d'un ou deux projets par classe. Ils constitueront la base de la création de l'entreprise.
- Mise à disposition d'une aide financière de 3'000.– par classe pour développer le(s) projet(s).
- Interventions régulières d'un coach professionnel pour faire évoluer le(s) projet(s) retenus(s) (gestion de projet, business plan).
- Un module communication et marketing (expression visuelle, site web, publicité, rédaction de textes promotionnels, etc.).
- Un module développement durable.
- Complémentarités et synergies avec les cours habituels (comptabilité, informatique, etc.).

	Durant l'année, les étudiants font progresser le projet entrepreneurial en travaillant tour à tour dans les différentes fonctions de l'entreprise.
Concours de fin d'année	<p>En partenariat avec l'UBS, le « Prix Sommet Junior » est organisé et récompense les meilleurs projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tournage d'une vidéo de présentation ; – Rédaction d'un article de presse ; – Evaluation par les coaches intervenant en cours d'année et particulièrement par des entrepreneurs ; – Médiatisation des projets et organisation d'un vote public.
Possibilité de reprise du projet	En fin d'année scolaire, les étudiants ont la possibilité de reprendre et de continuer le projet à titre privé et hors du contexte scolaire. Un soutien est apporté aux repreneurs pour la phase de transition. Une aide maximale de 2'000.- est également disponible.
« Business Experience » (BEX)	Ecole- Economie est responsable de la démarche AàE, mais elle soutient financièrement une autre démarche (Business Experience / BEX) destinée aux futurs diplômés de la Haute école spécialisée de Suisse-Occidentale (HES-SO) Valais. BEX a pour but de favoriser l'esprit d'entreprise et l'interdisciplinarité parmi les étudiants économistes, informaticiens et ingénieurs de la HES-SO Valais.
Activités en cours de développement	Actuellement, Ecole-Economie développe et teste une démarche AàE mieux adaptée aux apprentis des écoles professionnelles.
Utilisation et effets	
Perception de la faisabilité et capacité de mise en œuvre des étudiants	<p>Une étude a été réalisée (2011-2012) sous mandat de l'OFFT afin de mesurer l'impact des cours en entrepreneuriat. Le projet AàE a été associé à cette évaluation. L'étude révèle que le programme AàE a une influence significative sur deux variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> – La perception de faisabilité d'un projet d'entreprise – La capacité à mettre en œuvre un projet et de le gérer <p>De manière générale, le cours permet une démystification de l'entrepreneuriat.</p>
Effet apprentissage	La démarche AàE s'avère complémentaire avec de nombreuses branches telles que l'informatique, la comptabilité, etc. Des synergies peuvent ainsi être activées à travers une approche interdisciplinaire qui est indispensable dans une telle démarche. De manière générale, le projet entrepreneurial développé lors des cours AàE offre une situation concrète qui permet de mettre en perspective la théorie dispensée dans les autres cours.
Liens entre les mondes économique et pédagogique	La démarche AàE favorise un rapprochement de nombreux acteurs des mondes de l'économie et de l'enseignement.

Impact	
<p>Chiffre d'affaires et exportations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hausse du chiffre d'affaires, du nombre de clients et d'employés 	<p>Les projets entrepreneuriaux développés en classe génèrent régulièrement un petit chiffre d'affaires (vente de produits ou services). Les montants générés sont toutefois modestes et ne font pas l'objet d'une évaluation. Les éventuels gains sont répartis entre les membres de la classe.</p>
<p>Nouvelles entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> – Spin-offs 	<p>Quelques projets entrepreneuriaux ont été poursuivis par certains élèves, parfois pendant quelques années. Néanmoins, il n'existe pas d'exemples de spin-offs pérennes.</p> <p>Notons encore que le succès de la démarche AàE ne se mesure pas au nombre d'entreprises créées en fin d'année scolaire. Comme ces cours ont lieu en 2ème année de formation, il est très difficile pour les étudiants de concilier les travaux scolaires des années suivantes avec les exigences liées au fonctionnement d'une entreprise qui doit se développer hors école.</p>
Informations sur l'analyse réalisée	
Type	Analyse des effets d'un projet mature
Conduite de l'analyse	Frédéric Quiquerez / frederic.quiquerez@regiosuisse.ch
Porteur de projet	Canton du Valais
Personnes ressources	Entretien avec M. Stéphane Dayer / Délégué Ecole-Economie du canton du VS / stephane.dayer@netplus.ch / www.ecole-economie.ch / www.schulen-wirtschaft.ch Consultation de M. Vincent Reynard / Service du développement économique VS / vincent.reynard@admin.vs.ch
Calendrier de réalisation du monitoring	Octobre 2012. Actualisé en mai 2013.

7.3 Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi

Das Projekt in Kürze	
Kanton	St. Gallen
Beginn des Förderprojekts	Juli 2010
Ende des Förderprojekts	Ende 2011
Unterstützung Finanzierung	0,84 Mio. CHF je 50% von Bund und Kanton
Projektkosten	Ca. 2,4 Mio. CHF
Inhalt Gesamtprojekt	In der Stadt Will (ehemals Gemeinde Bronschhofen; die Gemeinde Bronschhofen und die Stadt Will haben per 1. Januar 2013 fusioniert) befindet sich das teilweise eingezonte Areal Gebenloo-Tüfi mit einer nutzbaren Fläche von ca. 4,3 ha. Die Gemeinde hat zum Ziel, auf dem Areal einen Gewerbe-, Büro- und Industriepark zu realisieren.
Inhalt NRP-Projekt	Das NRP-Projekt hat zum Ziel: <ul style="list-style-type: none"> – Abstimmen der Planungen der Gemeinde mit den Bedürfnissen der Eigentümer und den Plänen der Region (Agglomerationsprogramm) – Aufzeigen der weiteren notwendigen Planungs-, Aufbereitungs-, und Vermarktungsschritte – Aufzeigen des weiteren Vorgehens für deren Umsetzung – Realisierung der Erschliessung des Areals

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Aufbau durch die Gemeinde Bronschhofen unter Leitung von M. Rohr (damaliger Gemeindepräsident)
- Projektantrag im Jahr 2009

- Im Rahmen der Revision des Zonenplans der Gemeinde Bronschhofen 2004/05 wurde diskutiert, ob das als Wohn-/ Gewerbezone und übriges Gemeindegebiet ausgeschiedene Gebiet nicht für Gewerbe und Industrie geeigneter wäre. Es bestand eine grosse Nachfrage nach solchen geeigneten Standorten im Kanton.
- Daraufhin wurde eine Arealentwicklung durchgeführt und ein Überbauungsplan erstellt. Es fand eine enge Koordination mit den Anstössern und den Landeigentümern statt. Die breite Öffentlichkeit wurde mittels des gemeindeeigenen Mitteilungsblattes informiert.
- Im Jahr 2009 wurde entschieden, für die notwendige Erschliessung des Areals einen NRP-Projektantrag zu stellen.
- Die Erschliessung und Entwicklung des Areals als Gewerbe- und Industriestandort deckt sich mit den Zielen des Kantons und der Region.

Umsetzung

- Erstellen eines Überbauungsplans
- Landumlegung
- Einbezug von betroffenen Akteuren
- Innere Erschliessung des Areals

- Es wurde ein Überbauungsplan für das Areal erstellt.
- Für eine sinnvolle Nutzung und Erschliessung wurde eine Landumlegung durchgeführt.
- Die Anliegen der Anwohner, Landeigentümer, Gemeinde, Agglomeration Wil und des Kantons wurden in den Prozess einbezogen.
- Das Gebiet wurde mit einer neuen Strasse erschlossen.

Investitionen

- Investitionsvolumen: bisher rund 2 Mio. CHF

- Bis anhin wurden schätzungsweise rund 2 Mio. CHF investiert. Die Aufträge wurden an Baufirmen aus der Region vergeben. Geplant sind Ausgaben von rund 4,6 Mio. CHF.
- Bei der Ansiedelung der Firmen werden weitere private Investitionen ausgelöst.
- Investitionen in dieser Höhe schaffen temporär Arbeitsplätze und (über den Bezug von Vorleistungen) zusätzliche Ausgaben in der Region.

Betriebsphase**Angebot**

- Erschlossenes Grundstück

- Nach Abschluss der Arealentwicklung steht interessierten Unternehmen ein optimal erschlossenes Grundstück zur Verfügung.

Auswirkungen**Auswirkungen des NRP-Projekts (i.e.S)**

- Schaffung der notwendigen planerischen Grundlagen
- Durchführung einer Landumlegung
- Definition von Nutzungsvorschriften

- Es wurden die planerischen Grundlagen für die Umzonung und Erschliessung des Areals geschaffen.
- Für eine sinnvolle Nutzung und Erschliessung musste eine Landumlegung durchgeführt werden.
- Es wurden Nutzungsvorschriften definiert, die eine ausreichende Arbeitsplatzdichte, gute bauliche Qualität sowie die Unter- oder Übernutzung des Areals verhindern sollen.

Neu angesiedelte Unternehmen

- Bisher keine neuen Unternehmen angesiedelt
- Offenbar besteht aber eine ausreichende Nachfrage

- Die Entwicklung ist so weit abgeschlossen, dass das Areal um- und eingezont werden konnte und ein konkretes Gewerbeparkprojekt kurz vor der Realisierung steht.
- Die Nachfrage von Unternehmen nach geeigneten Standorten in der Gemeinde Bronschhofen/Wil ist nach wie vor gross.
- Der Druck dürfte in den nächsten Jahren noch zunehmen, da Unternehmen aus dem Zentrum Wil vermehrt in die Umlandgemeinden ziehen möchten.

Arbeitsplätze Gesamtprojekt

- Durch Ansiedelung neuer Unternehmen rund 200 neue Vollzeitstellen möglich
- Durch den Bezug von Vorleistungen und dem Konsum aus den zusätzlichen Einkommen können in der Region ca. 100 Vollzeitstellen geschaffen oder erhalten werden

Direkter Beschäftigungseffekt durch angesiedelte Unternehmen

Das Areal bietet ein Potenzial durch die Ansiedelung von Gewerbe- und Industriebetrieben. Geht man von rund 50 Vollzeitstellen pro Hektare aus²⁶, so besteht auf den 4,3 Hektaren des Areals ein Potenzial von rund 200 Vollzeitstellen. Sofern diese nicht innerhalb der Region umziehen, gelten diese als zusätzliche Arbeitsplätze. Zudem ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht abschätzbar, welcher Anteil dieses Potenzials tatsächlich ausgeschöpft werden kann. Der Überbauungsplan definiert Vorschriften zur minimalen und maximalen Ausnutzung und verhindert so die Ansiedelung von publikumsintensiven Einrichtungen und von reinen Lagerstätten.

²⁶ Dieser Wert wurde bei der Entwicklung des Areals «Ebnet-Eschenau» in Bronschhofen erzielt.

– Insgesamt kann die vollständige Entwicklung des Areals zur Schaffung oder Erhaltung von rund 300 Vollzeitstellen in der Region führen.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Durch den Bezug von Vorleistungen sowie den Konsum aus zusätzlichem Einkommen entsteht ein Potenzial an zusätzlichen Arbeitsplätzen. Mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators kann ein Potenzial von weiteren rund 100 Vollzeitstellen in der Region grob geschätzt werden.

Gesamter Beschäftigungseffekt

In der Summe ergibt sich bei vollständiger Nutzung des Areals ein Beschäftigungseffekt von ca. 300 Vollzeitstellen, die sich auf die Gemeinde Bronschhofen, die Region oder den ganzen Kanton verteilen.

Umsatzvolumen Gesamtprojekt

– Umsatzvolumen lässt sich nicht abschätzen

Direktes Umsatzvolumen Arealentwicklung

Das NRP-Projekt bzw. die «Arealentwicklung» führt nicht direkt zu Umsatz, da keine Produkte oder Leistungen angeboten werden.

Umsatzvolumen durch angesiedelte Unternehmen

Durch die angesiedelten Unternehmen entsteht zusätzlicher Umsatz in der regionalen Wirtschaft. Dieser lässt sich aber nicht beziffern, da die Art der Unternehmen nicht im Detail bekannt ist.

Wertschöpfung Gesamtprojekt

– Die Ansiedelung von Firmen birgt ein Wertschöpfungspotenzial von rund 30 Mio. CHF

Zusätzliche regionale Wertschöpfung

Wenn die Anzahl Firmen und Arbeitsplätze im angenommenen Ausmass angesiedelt werden können, entsteht ein Potenzial von geschätzten rund 30 Mio. CHF an Wertschöpfung. Wie viel dieses Potenzials in der Gemeinde oder der Region verbleibt, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden.

Weitere Auswirkungen des Projekts

– Weitere Auswirkungen und Vorteile

Weitere Auswirkungen wie z.B. :

- Vermarktung der Gemeinde und des Areals als Gewerbe- und Industriestandort
- Erhaltung des Ortsbildes und Beschränkung der Emissionen dank ganzheitlichem Konzept mit Nutzungsbeschränkungen
- Steuererträge für Gemeinde und evtl. Region / Kanton

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Politische Gemeinde Bronschhofen
Einbezogene Personen	Max Rohr / Projektleiter «Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi» / Ehem. Gemeindepräsident Bronschhofen / max.rohr@gmx.ch
Zeitraumen	Juni–August 2012

7.4 Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Appenzell Innerrhoden
Beginn des Förderprojekts	Dezember 2009
Ende des Förderprojekts	Februar 2011
Unterstützung Finanzierung	20'000 CHF à-fonds-perdu-Beitrag (je 50% von Kanton und Bund)
Projektkosten	Total 90'000 CHF
Inhalt Gesamtprojekt	<p>Die Zusammenarbeit in der Vermarktung des «Appenzellerlandes» mit dem Kanton Appenzell Ausserrhoden wurde 2009 beendet. Die Rechte des Auftritts «appenzellerland.ch» gingen an den Kanton AR über. Doch auch für einen kleinen Kanton wie Appenzell Innerrhoden (AI) ist es wichtig, einen qualitativ hochstehenden Internetauftritt bereitzustellen und zu betreiben. Das Gesamtprojekt hat daher zum Ziel, einen konkurrenzfähigen Auftritt für den Kanton Appenzell Innerrhoden «appenzell.ch» bzw. «appenzell.info» aufzubauen. Insgesamt waren zum Zeitpunkt des ersten NRP-Projektantrags im Dezember 2009 vier Teilprojekte vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Information: Vermittlung von touristischen Informationen – Verkauf / Aktualisierung: Verkauf und laufende Aktualisierung der Online-Angebote – Bewegte Bilder («Alpstein von oben») – Touristisches Informationssystem (nicht realisiert)
Inhalt NRP-Projekt	<p>Das Projekt «Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich» beinhaltet die Teilprojekte Information sowie Verkauf / Aktualisierung.</p> <p>Die Internetplattform des Appenzell Innerrhoder Tourismus soll damit den touristischen Leistungsträgern die Möglichkeit bieten, ihre Angebote direkt über diese Plattform zu vermarkten und zu verkaufen. Ziele bei diesem Projekt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung der Plattform «appenzell.ch» und «appenzell.info» – Anbieten von Hotelzimmern, Pauschalen, Ausflügen und Führungen zur Online-Buchung und Aufschalten von Stellenangeboten – Dezentrale Eingabe der Angebote durch touristische Leistungsträger – Zentrale Informationsplattform für Touristen, Einheimische und Medien, insbesondere für den Alpstein

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Idee und Aufbau durch G. Buob als Geschäftsleiter des Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI)
- Projektantrag von Lenkungsgruppe NRP als einmalige Anschubfinanzierung zur Unterstützung empfohlen

- Der Projektantrag wurde am 20.11.2009 durch den Projektverantwortlichen eingereicht. Auslöser war die Idee des Bergwirtevereins Alpstein zu einer gemeinsamen Internetvermarktung der Angebote.
- An der Sitzung der Lenkungsgruppe NRP des Kantons Appenzell Innerrhoden vom 10. Dezember 2009 wurde der Projektantrag diskutiert und schliesslich angenommen. Der Beitrag wurde als eine einmalige Anschubfinanzierung für den Aufbau des e-Marketing verstanden.
- Der Entscheid der Lenkungsgruppe hat den Charakter einer Empfehlung. Definitiv beschlossen wurde die Unterstützung von der Wirtschaftsförderungskommission.

Umsetzung

- Verkaufs- und Gästeorientierte Umsetzung des e-Marketing
- Politische Abgrenzung als Anfangsschwierigkeit
- Kurze Wege und gute Vernetzung dank Überschaubarkeit des kleinen AI
- Intensive Kontakte zu touristischen Leistungsträgern
- Commitment der Gemeinden zum Verzicht auf eigene touristische Vermarktung wird in Kürze erwartet

- Die Plattform sollte verkaufs- und gästeorientiert aufgebaut werden.
- Schwierig gestaltete sich die politische Abgrenzung des Angebots. Der Verein «Appenzellerland Tourismus Appenzell Innerrhoden» (VAT AI) wird teilweise durch den Kanton Appenzell Innerrhoden (und damit durch Hoteliers aus AI) finanziert. Es sind jedoch auch Hotels aus dem Kanton Appenzell Ausserrhoden auf der Plattform vorhanden. Dies liegt an den Bedürfnissen der Gäste, die sich nicht über Kantonsgrenzen definieren lassen.
- Die Überschaubarkeit des kleinen Kantons Appenzell Innerrhoden mündet in kurzen Wegen und einer guten Vernetzung aller relevanten Akteure. Dies half bei der Umsetzung des Vorhabens mit. Kontakte mit den touristischen Leistungsträgern und Organisationen sowie mit den politischen Entscheidungsträgern (z.B. in Gemeinden) konnten schnell hergestellt und intensiv gepflegt werden.
- Zwei der fünf Gemeinden in AI verzichteten offiziell auf die Vermarktung des Tourismus auf ihren eigenen Websites. Ein offizielles Commitment der übrigen Gemeinden wird in Kürze erwartet.

Finanzierung

- NRP-Beiträge
- Tourismusförderungsfonds des Kantons Appenzell Innerrhoden

- Die NRP-Beiträge sind als Anschubfinanzierung für das e-Marketing zu verstehen.
- Der Aufbau und der Betrieb des Internetauftritts sind im Grundauftrag des VAT AI enthalten und gehen zu Lasten seines ordentlichen Budgets.
- Der VAT AI wird teilweise aus dem Tourismusförderungsfonds des Kantons Appenzell Innerrhoden finanziert.

Betriebsphase**Angebot**

- Dezentrales System zur Erfassung, Vermarktung und Buchung von touristischen Angeboten
- Spezielles Portal «Alpstein» bietet Übersicht über Öffnungs- und Betriebszeiten
- Tourismusbetriebe können Server des VAT AI für eigenen Auftritt nutzen
- Es konnte eine Vielzahl an Anbietern für die Nutzung des e-Marketing gewonnen werden

- Mittels der Plattform *appenzell.info* können die touristischen Leistungsanbieter im Appenzellerland ihre Angebote an zentraler Stelle online vermarkten und verkaufen (Anlässe, Führungen, Hotelzimmer, Stellenangebote usw.).
- Der Anbieter kann per Webinterface die eigenen Angebote und Informationen eintragen. Diese Angebote erscheinen danach auf der Plattform, können aber auch in die eigene Website des Anbieters eingebunden werden.
- Die Website *alpstein.ch* verweist direkt auf einen Teilbereich des Online-Portals. Darin sind alle Berggasthäuser und die Seilbahnen auf dem Alpstein erfasst (Angebote, Neuigkeiten, Anlässe, Betriebszeiten usw.).
- Betriebe können Speicherplatz auf dem Server des VAT AI für ihre eigenen Websites nutzen.
- Es konnten viele Anbieter, darunter auch namhafte wie das Hotel «Hof Weissbad» für die Nutzung der e-Marketing-Services gewonnen werden.

Nutzung

- Besucherzahlen stiegen seit Lancierung im Jahr 2010 stetig an
- Deutlicher Anstieg der Seitenaufrufe im Sommer 2011
- Neuerlicher Niveauanstieg Anfang Jahr 2012 sichtbar
- Sprunghafter Anstieg im Mai 2012 aufgrund «Alpstein von oben»

- Seit Lancierung der Plattform *appenzell.info* im Februar 2010 sind die Besucherzahlen stetig angestiegen. Im Sommerhalbjahr sind jeweils deutlich höhere Besucherzahlen festzustellen. Dies liegt an der Saison des Appenzeller Tourismus, die vor allem im Sommer stattfindet. Ein Anstieg der Buchungen konnte hingegen nicht ermittelt werden, da keine Vergleichsmöglichkeiten mit den Zahlen vor 2010 existieren (Bis 2010 bestand eine gemeinsame Plattform mit dem Tourismus im Appenzell Ausserrhoden. Die Zusammenarbeit der beiden Halbkantone in der Tourismusvermarktung wurde jedoch 2009 aufgelöst.).
- Im Mai 2012 wurde die Funktion «Alpstein von oben» (anderes NRP-Projekt mit 10'000 CHF à-fonds-perdu-Beitrag) eingeführt. Die Zahl der Besucher stieg danach sprunghaft (auf über 35'000) an und verblieb auf einem hohen Niveau.
- Bereits im Januar 2012 wurde eine deutlich höhere Zahl an Besuchern (ca. 15'000 Besucher) und Seitenaufrufen festgestellt als in der gleichen Periode im Jahr 2011 (ca. 10'000 Besucher).

Exportorientierung

- Rund 85% der Plattformbesucher stammen aus der Schweiz

- Rund 85% der Plattformbesucher stammen aus der Schweiz und rund 15% aus dem Ausland.

Auswirkungen**Neu gegründete Unternehmen**

- Im Zuge des NRP-Projekts ist kein neues Unternehmen gegründet worden

- Bisher ist kein neues Unternehmen entstanden.

Investitionen

- Investitionsvolumen: rund 90'000 CHF

- Die Investitionen von rund 90'000 CHF sind alle in die Region Appenzell geflossen.
- Davon wurden rund 20'000 CHF (also 100% der NRP-Mittel) in das e-Marketing investiert.

Umsatz und Kosten

- Leistungsträger können die Dienstleistungen kostenlos nutzen
- Für die e-Marketing-Plattform fallen jährlich laufende Kosten von 30–40'000 CHF an
- Eine Steigerung des Umsatz bei gebuchten Angeboten ist nicht feststellbar
- Logiernächte im Appenzell Innerrhoden stagnieren
- Stagnation wird im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld als Erfolg gewertet

Direktes Umsatzvolumen Verein

Eine Änderung des Umsatzvolumens des Vereins Appenzellerland Tourismus AI lässt sich nicht durch das NRP-Projekt begründen. Die e-Marketing-Plattform kann durch die Leistungsträger kostenlos genutzt werden. Die Vermarktung des Tourismus gehört zum Grundauftrag des VAT AI.

Der Betrieb der Webplattform (inkl. e-Marketing) führt zu jährlichen Kosten von rund 30–40'000 CHF pro Jahr (Personal und Bezug von Vorleistungen).

Direktes Umsatzvolumen Ausgaben der Besucher

Eine Steigerung des Umsatzvolumens bei den gebuchten Angeboten ist nicht festzustellen bzw. kann aufgrund mangelnder Vergleichsdaten nicht quantifiziert werden.

Gemäss der Logiernächtestatistik des Kantons Appenzell Innerrhoden ist (nur) eine leichte Abnahme bzw. eine Stagnation der Logiernächte zu beobachten. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld

	<p>mit der Frankenstärke, der Finanz- und Wirtschaftskrise und schweizweit sinkenden Logiernächtezahlen wertet der Projektträger dies allerdings als einen Erfolg. Inwieweit dieser Erfolg durch das e-Marketing und die neue Webplattform herbeigeführt worden ist, lässt sich jedoch nicht beurteilen.</p>
<p>Arbeitsplätze</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zusätzliche Lehrstelle in der Geschäftsstelle – Auslastung einer 50%-Stelle in Appenzell für die professionelle Betreuung des Webauftritts – Quantifizierung der im Tourismus geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze ist nicht möglich 	<p>Direkter Beschäftigungseffekt</p> <p>Im Laufe des NRP-Projektes wurde in der Geschäftsstelle des VAT AI eine neue KV-Lehrstelle eingeführt. Während einem Drittel der Ausbildungszeit widmet sich der Lehrling der Kontrolle und Pflege des Webauftritts inklusive der e-Marketing-Angebote.</p> <p>Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt</p> <p>Vom Betrieb der Webplattform kann insbesondere eine lokale Internetfirma profitieren. Diese kann dank der Plattform einen Mitarbeiter bis zu 50% auslasten.</p> <p>Gesamter Beschäftigungseffekt durch Ausgaben der Besucher</p> <p>Wie erwähnt, ist es nicht möglich, die aufgrund der e-Marketing-Plattform zusätzlich gebuchten Angebote und den Umsatz (bzw. die zusätzlichen Besucher) zu quantifizieren. Die allgemeine Entwicklung des Appenzeller Tourismus lässt im Lichte der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ohnehin eher auf die Erhaltung denn auf die Schaffung von Arbeitsplätzen im Tourismus schliessen.</p> <p>Gesamter Beschäftigungseffekt</p> <p>Schaffung von mindestens einer Lehrstelle sowie gesicherte Auslastung in einem Appenzeller Betrieb.</p>
<p>Weitere Auswirkungen des Projekts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zentrale Anlaufstelle und Schaufenster für Tourismus – Intensivierte Zusammenarbeit mit Partnern – Commitment zu gemeinsamem Webauftritt – Informationsplattform 	<p>Zur Einschätzung der Wirkung des e-Marketing-Angebots sind folgende Punkte zu erwähnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schaffung einer zentrale Anlaufstelle und eines qualitativ hochstehenden Schaufensters für den Tourismus im Appenzellerland / Alpstein inkl. zusätzlichem Kommunikationskanal – Senkung der Kosten von Tourismus-Websites durch gemeinsames Hosting – Umfassende Informationen zum Tourismus für Einheimische, Touristen und Medien – Commitment der Gemeinden und touristischen Leistungsträger zur gemeinsamen Verkaufs- und Vermarktungsplattform – Zusammenarbeit mit anderen Partnern (z.B. Schweiz Tourismus, E-Domizil (Buchung von Ferienhäusern) etc.) ausgedehnt
<p>Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung</p>	
<p>Typ</p> <p>Durchführung</p> <p>Projekträgerschaft</p> <p>Einbezogene Personen</p> <p>Zeitraumen</p>	<p>Ex-post-Wirkungsmessung</p> <p>Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch</p> <p>Verein Appenzellerland Tourismus Appenzell Innerrhoden (VAT AI)</p> <p>Guido Buob / Geschäftsleiter VAT AI) / guido.buob@appenzell.ch</p> <p>Markus Walt / Leiter Amt für Wirtschaft des Kantons Appenzell Innerrhoden / markus.walt@vd.ai.ch</p> <p>August–Oktober 2012</p>

7.5 Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Appenzell Innerrhoden
Projektträger	Appenzellerland Regionalmarketing AG
Beginn des Förderprojekts	2009
Ende des Förderprojekts	2010
NRP-Finanzierung	40'000 CHF (je zur Hälfte Kanton AI und Bund)
Projektkosten	40'000 CHF für den Strategieplan; weitere rund 60'000 CHF intern bis zum Start der Umsetzung
Inhalt Gesamtprojekt	Die Appenzellerland Regionalmarketing AG fördert die Vermarktung von Produkten regionaler Handwerker und Gewerbebetriebe unter einem gemeinsamen Label. Ziel ist es, eine starke gemeinsame Marke aufzubauen und Massnahmen umzusetzen, die insbesondere den Kleinbetrieben einen höheren Absatz ermöglichen.
Inhalt NRP-Projekt	Beim NRP-Projekt handelt es sich um das Erstellen eines Strategieplans für das Regionalmarketing durch einen externen Experten.

Projektaufbau und -umsetzung

<ul style="list-style-type: none"> – Bestehende Regionalmarketingorganisation sehr breit aufgestellt, Fokus zu wenig klar – Aufbau durch ein Team von ca. 10 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vor 2010: Regionalmarketing der beiden Kantone Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden hat eine Vielzahl mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen (Handwerker, Gewerbebetriebe, aber auch touristische Dienstleister und Seilbahnen) aber ein kleines Budget. – Idee: klarere Strategie entwickeln, um knappe Ressourcen zielgerichteter einsetzen zu können – Umsetzung mittels eines externen Beraters, um eine Aussen-sicht ohne politischen Einfluss zu erhalten – In Projektaufbau und -begleitung waren die zwei Mitarbeitenden der Appenzellerland Regionalmarketing AG und sowie der Verwaltungsrat beteiligt. Insgesamt rund 10 Personen.
---	---

<p>Strategiepapier</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategiepapier wurde durch externen Experten erstellt 	<p>Ergebnis NRP-Projekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Im Rahmen des Projekts wurde ein Strategiepapier inkl. Massnahmenplan erstellt. Das Projektziel ist somit erreicht. – Dafür wurden 40 Unternehmen persönlich befragt (alle damaligen Partner im Regionalmarketing) – Das Ergebnis (Strategiepapier) ist dem VR zwar zu wenig kritisch und detailliert; der Prozess zur Strategieentwicklung und insbes. der Einbezug aller Partner wird aber insgesamt als sehr positiv empfunden. – Aufbauend auf die Studie konnte eine detailliertere Strategieformulierung vorgenommen werden. – Ohne die NRP-Mittel hätte man den Strategieprozess sehr wahrscheinlich nicht in diesem Umfang anstossen können. <p>Empfehlungen im Strategiepapier bez. Regionalmarketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Klare Vorgehensstrategie entwerfen – Mittelaufstockung
--	--

- Mehr Partner finden: im Papier vorgesehen sind dabei Handwerker UND Tourismus-Dienstleister (→ Die tatsächliche heutige Strategie sieht aber eine Trennung von (handwerklichen) Produkten und touristischen Dienstleistungen vor!)
- Enge Abstimmung mit überregional tätigen Firmen, die das Bild des Appenzellerlands massgeblich mitprägen
- Gemeinsame Qualitätskriterien der Hersteller festlegen
- Bessere Medienarbeit
- Effektiverer Auftritt bei Messen und Promotionen

Betriebsphase

Geplante Aktivitäten

- Verschiedene gemeinsame Aktivitäten geplant

Die Ideen im NRP-finanzierten Papier wurden wie folgt konkretisiert bzw. angepasst:

- Klare Trennung von Produktherstellern und touristischen Dienstleistungen: Erstere können Mitglied im Regionalmarketing sein; zweitere werden durch die bereits bestehenden kantonalen Tourismusorganisationen betreut.
- Neues Partnerschaftsmodell mit 3 verschiedenen Partnermodellen, die sich in Jahresbeitrag, Rechten und Pflichten unterscheiden (Handwerker, Produzenten A (gross) und Produzenten B (kleiner))

Die folgenden Massnahmen sollen zukünftig gemeinsam umgesetzt werden:

- Gemeinsame Messeauftritte
- Gemeinsame Promotionen
- Gemeinsame Werbung
- Gemeinsame Marketingkoordinationssitzung (Appenzellerland Regionalmarketing AG, die 5 grössten Partnerfirmen sowie die kantonalen Tourismusorganisationen)
- Koordinierte Medienbetreuung
- Gastkantonsauftritte
- Gastregionsauftritte

Beteiligung Unternehmen

- 25–30 Unternehmen beteiligt
- Potenzial für Ausbau

- Die Anzahl Partner sank von 48 im Jahr 2007 auf heute rund 25–30 Unternehmen.
- Dies hängt zum einen damit zusammen, dass die Anbieter vor dem Strategiewechsel unzufrieden mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Mitgliedschaft in der Organisation waren.
- Zum anderen ist es auch ein Resultat der Neuorientierung: keine touristischen und andere Dienstleister mehr im Regionalmarketing
- Es gibt noch regionale Unternehmen, die ihre Produkte unter dem Schirm des Regionalmarketings anbieten könnten, dies aber noch nicht tun.
- Schwierigkeit: die Produzenten haben alle ganz unterschiedliche Kulturen; es ist nicht einfach, z.B. einen gemeinsamen Auftritt an einer Messe zu planen.
- Die 5 grössten Anbieter produzieren Käse, Bier, Mineral, Alpenbitter, Biberli.

Finanzierung

- Zu 20% über Beiträge der Unternehmen finanziert

- Das Regionalmarketing finanziert sich heute zu 80% über gleich hohe Beiträge der beiden Kantone und zu 20% über die Beiträge der Unternehmen.
- Knapp 30 % der Kosten fallen für Löhne und Infrastruktur an.
- Damit stehen rund 70 % des Budgets für Marketingmittel zur Verfügung.

Auswirkungen**Produktionserweiterungen**

- Vor allem bei kleineren Partnern erwartet

- Insbes. bei den kleineren Unternehmen werden Absatzsteigerungen erwartet.
- Ziel: in der Grössenordnung von 10% Umsatzsteigerung
- Bei den grösseren Unternehmen geht es eher um Imagepflege
- Die Appenzellerland Regionalmarketing AG kann z.B. handeln, wenn andere Anbieter die Marke widerrechtlich nutzen.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Gemeinsame Produktideen werden entwickelt

- Dadurch, dass die Beteiligten vermehrt miteinander zu tun haben, werden auch ausserhalb des Projekts gemeinsame Ideen entwickelt.
- Aus der Reorganisation heraus entstand z.B. die Idee von Geschenkkörben mit Produkten aus dem Appenzellerland.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ

Ex-post-Wirkungsmessung

Durchführung

Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch

Projekträgerschaft

Appenzellerland Regionalmarketing AG

Einbezogene Personen

- Guido Buob / Geschäftsführer Appenzellerland Regionalmarketing AG / regionalmarketing@appenzell.ch
- Markus Walt / NRP-Verantwortlicher Kanton Appenzell Innerrhoden / markus.walt@vd.ai.ch

Projekt-Website

www.appenzeller-produkte.ch

Zeitraumen

September–Oktober 2012

7.6 Bioburn – Integrierte Biomasse-Nutzung

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Luzern
Projektträger	Studer Maschinenbau AG in Partnerschaft mit Informationsstellen, Energieversorgern, Gemeinde, Landwirten, regionalem Gewerbe und Fachhochschulen
Beginn des Förderprojekts	2008
Ende des Förderprojekts	2009
NRP-Finanzierung	280'000 CHF für die Jahre 2008 und 2009
Projektkosten	Bisher ca. 1 Mio. CHF
Inhalt Gesamtprojekt	Die lokal anfallende Biomasse aus landwirtschaftlicher Produktion, der Wald- und Forstwirtschaft sowie aus der Nahrungs- und Futtermittelproduktion soll auf eine innovative Art und Weise genutzt werden. Durch das Projekt soll ein erstmaliger Zusammenschluss von auf dem Markt bereits vorhandenen Technologien und Anlagen realisiert werden. Das sind eine Graspressmaschine, eine Grastrocknungsanlage, eine Anlage zur Herstellung von Pellets, eine Biogasanlage sowie ein Verbrennungsöfen für Heizpellets. Durch diese innovative Kombination entsteht eine vielfache Umwandlung von Biomasse in Strom, Wärme, Heizpellets oder Viehfutterwürfel. Die Realisierung einer ersten Gesamtanlage soll ausgehend von vorhandenen Infrastrukturen am Standort der Gras- und Maistrocknungsanlage Zell geprüft werden.
Inhalt NRP-Projekt	<p>Erarbeiten der Machbarkeitsstudie mit den Zielen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Effiziente Herstellung von Strom, Wärme, Heizpellets und Pellets für Viehfutter aus einheimischer fester und flüssiger Biomasse in einer gesamten Wertschöpfungskette zu ermöglichen – Die Integration verschiedener Komponenten (d.h. modernster Anlagen) umsetzen zu können – Die Verkleinerung der Grossanlage zu serienmässig herstellbaren Biomasse-Kompaktanlagen realistisch aufzeigen können <p>Abschluss der Projektierung (Grob- und Detailplanung): Bis und mit Fertigstellung eines Prototyps der Anlage</p>

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Projektidee aus der lokalen Wirtschaft heraus
- Support durch Fachhochschule für technische Fragen

- Die Projektidee wurde von Führungskräften der lokalen Wirtschaft (Maschinenfabrik Studer AG, Trocknungsanlage Zell) entwickelt. Antrieb war die Suche nach einer effizienteren Nutzung und nach neuen Verwertungsmöglichkeiten der lokal reichlich vorhandenen Biomasse. Öffentliche Stellen (Region Luzern West u. Kanton Luzern) stiessen erst im Zeitverlauf zum Projekt.
- Die ursprüngliche Projektidee ging von drei über verschiedene Stoffflüsse miteinander verbundenen Nutzungsprozessen für Biomasse aus:
 - Viehfutter (A): Pressen von feuchter Biomasse → Feuchtpelletierung → Trocknung → Verfütterung der Pellets
 - Fermentierung (B): Gewinnung von Biogas, Restwasser / Komposterde als Nebenprodukte (z.B. als Düngemittel einsetzbar)
 - Verbrennung (C): Feuchtpelletierung → Trocknung → Verbren-

nung der Pellets bzw. Gewinnung von Energie/Wärme
Die drei Stossrichtungen A, B und C richten sich aufgrund der von ihnen benötigten Inputs und Outputs an unterschiedliche mögliche Partner. Aus diesem Grund interessieren sich immer wieder andere Akteure für eine Weiterentwicklung einzelner Teile des Gesamtsystems.

- Für die Abklärung der technischen Machbarkeit dieser verschiedenen Prozesse wurde auf die Kompetenzen der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Technik in Windisch zurückgegriffen.

Umsetzung

- Technische Machbarkeit des Gesamtsystems nachgewiesen
- Staatliche Regulierungen als Hindernis für die Umsetzung des Gesamtprojekts
- Ansonsten günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

- In der Machbarkeitsstudie der Hochschule für Technik der FHNW wurde für zentrale Elemente des Gesamtsystems «Integrierte Biomasse-Nutzung» (alle drei Nutzungsprozesse) die technische Machbarkeit und die ökologische Zielerfüllung nachgewiesen.
- Für die Stossrichtungen Fermentierung (B) und Verbrennen (C) zeigten die Projektarbeiten Umsetzungshindernisse auf: bei (B) die nicht gegebene Wirtschaftlichkeit unter den aktuellen, von der öffentlichen Hand geschaffenen Rahmenbedingungen, bei (C) geltende Lüfthygienebestimmungen, die die Verbrennung von nicht-holzartiger Biomasse verunmöglichen, obwohl die Emissionen mit jener der Holzverbrennung vergleichbar sind.
- Ansonsten wären die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Gesamtprojekts gut:
 - Übereinstimmung mit wichtigen und aktuellen politischen Vorhaben: Energiestrategie 2050, Schaffen von Zusatzeinkommen in der Landwirtschaft, Reduktion Entsorgungskosten Biomasse, Beitrag zur Düngerproduktion und zur Entschärfung der Phosphorknappheit in der Schweiz
 - Vielzahl von Akteuren, die aus einer Projektumsetzung Nutzen ziehen könnten: Landwirtschaft, Industrie und Gewerbe, Energieversorgungsunternehmen, Trocknungsanlagen, Kläranlagen, Kehrlichverbrennungsanlagen, öffentliche Hand
 - Abgeklärte technische Machbarkeit und vorhandener Industriepartner für die Produktion der teilweise patentgeschützten Anlagen (Bioburn AG)
 - Vorhandenes Geschäftsmodell für Einbindung landwirtschaftlicher Betriebe (Franchisingsystem mit Abnahmegarantie für die dezentral hergestellten Biomasse-Pellets)

Eingesetzte Ressourcen und Finanzierung

- Bisherige Gesamtkosten in der Grössenordnung von 1 Mio. CHF
- NRP-Förderung im Umfang von 280'000 CHF

- Die gesamten bisherigen Investitionen in das Projekt «Bioburn» belaufen sich auf eine Grössenordnung von mind. 1 Mio. CHF.
- Über die NRP wurden die Durchführung der Machbarkeitsstudie durch die FHNW sowie die Arbeiten bis zum Abschluss der Projektierung (Herstellung eines Prototypen der Pelletiermaschine) mit à-fonds-perdu-Beiträgen von 280'000 CHF mitfinanziert.
- Die v.a. betrieblichen und personellen Eigenleistungen sind mit rund 75% hoch.

Betriebsphase

Erstellte Produkte bzw. Anlagen

- Realisierung Gesamtanlage wegen Umsetzungshindernissen nicht möglich
- Erfolgreiche Herstellung eines Prototypen einer Feuchtpelltieranlage
- Aufbau von wettbewerbsrelevantem Know-how
- Weitergehende Unternehmensvernetzung bei Umsetzung Gesamtprojekt

- Wegen der Umsetzungshindernisse für die Stossrichtungen B und C (vgl. oben) ist es derzeit nicht möglich, gemäss der ursprünglichen Zielsetzung eine Gesamtanlage zu bauen, die alle drei Stossrichtungen integriert, und diese anschliessend zu einer Kompaktanlage für den dezentralen Einsatz auf landwirtschaftlichen Betrieben zu verkleinern.
- Am Projektstandort Zell ist ein Prototyp einer automatischen Pelletieranlage für feuchte Biomasse hergestellt worden. Die Anlage ist in der Trocknungsanlage von Zell im Einsatz. Sie kann sowohl Futter- und Dünger- als auch Brenn-Pellets herstellen. Die Anlage dient auch als Demonstrationsobjekt für Interessierte.
- Durch den Einsatz des Prototyps konnte viel Know-how über die geeignete Mischung unterschiedlicher Biomassen zur Herstellung von Pellets von möglichst einheitlicher Qualität aufgebaut werden. Dieses Wissen würde bei einer breiten Umsetzung der Projektidee einen relevanten Wettbewerbsvorteil darstellen. Dieser dürfte sogar grösser sein als jener aus der Technologie der Anlage selber, obwohl Teile der Anlage patentgeschützt sind.
- Für die Entwicklung des Prototypen der Pelletiermaschine zeichnete die Studer Maschinenfabrik AG (ein KMU mit 16 Mitarbeitenden) bzw. die aus ihr heraus gegründete Bioburn AG allein verantwortlich. Wegen des integrierten Ansatzes würde die Umsetzung des Gesamtprojekts eine weitergehende Vernetzung von regionalen Wirtschaftsakteuren fördern.

Nutzung

- Interessenten aus verschiedenen Kreisen der Wirtschaft
- Interessenten aus dem Ausland
- Franchisingsystem als interessanter Ansatz für landwirtschaftliche Betriebe

- Entsprechend der verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten der Biomasse-Pellets bzw. der Koppelprodukte aus ihrer Produktion und Verwendung interessieren sich verschiedene Akteure für die Weiterentwicklung / Umsetzung von einzelnen Elementen des Gesamtprojekts (z.B. Trocknungsanlagen, Pharmaindustrie, Abwasserreinigungsanlagen).
- Interessenten aus der ganzen Welt sind angereist, um sich vor Ort über die Pilotanlage in Zell zu informieren.
- Das angedachte Franchisingsystem würde die einfache, weil nicht kapitalintensive Einbindung landwirtschaftlicher Betriebe ermöglichen.

Auswirkungen Gesamtprojekt

Neue Unternehmen

- Gründung eines Unternehmens zur Projektumsetzung

Wie erwähnt ist erst ein Prototyp einer Pelletiermaschine hergestellt worden. Die Auswirkungen auf den Umsatz der herstellenden Maschinenfabrik sind noch unbedeutend. Aus dem Projekt heraus ist das Unternehmen Bioburn AG gegründet worden.

Umsatzvolumen und Arbeitsplätze

- Beschäftigungseffekt erst nach weitergehender Umsetzung des Gesamtprojekts einschätzbar

- In Zusammenhang mit der bisherigen Projektbearbeitung und der Herstellung des Prototyps sind noch keine Arbeitsplätze geschaffen worden.
- Arbeitsplatzeffekte würden sich im Fall einer erfolgreichen Umsetzung des Projekts am Markt nicht nur für den Hersteller der Anlagen ergeben. Über das generierbare Zusatzeinkommen für die Biomasse-Produzenten, im Wesentlichen landwirtschaftliche Betriebe, könnte ein Beitrag zum Erhalt von Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft geleistet werden.

Wertschöpfung

- Bei Umsetzung: Gute Voraussetzungen für einen relevanten regionalen Wertschöpfungseffekt

So wie das Gesamtprojekt angelegt ist, wäre bei einer erfolgreichen Umsetzung ein relevanter regionaler Wertschöpfungseffekt zu erwarten.

- Einerseits bei der Herstellung der Anlagen: Schätzungsweise 70–80% der Vorleistungen würden ebenfalls in der Region erbracht werden. Einzig bei den verwendeten Materialien (Stahl, Blech etc.) wäre dieser regionale Bezug nicht vorhanden. Auch Spezialarbeiten (z.B. Präzisionsschweissen) müssten national eingekauft werden.
- Andererseits nach erfolgter Projektumsetzung: regionaler Bezug von Biomasse, regionale Verwendung der Pellets und der übrigen resultierenden Outputs (Energie, Wärme, Asche und Restwasser als Dünger)

Weitere Auswirkungen des Projekts

Neben den wirtschaftlichen Effekten würden die bereits oben genannten weiteren Effekte resultieren:

- Verstärkter Einsatz erneuerbarer Energien, Reduktion der Gas-/Öl-Abhängigkeit,
- Beitrag zur CO₂-Reduktion
- Energieeinsparungen (im Fall von Trocknungsanlagen bspw. ca. 25%)
- Beitrag zur Entschärfung der Phosphorknappheit in der Schweiz
- Beitrag zur nachhaltigen Düngerproduktion
- Etc.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

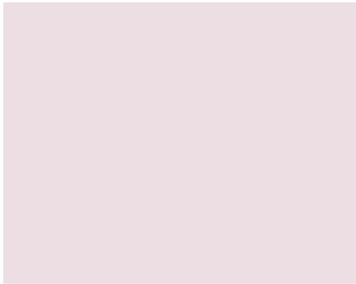
Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Stefan Suter / stefan.suter@regiosuisse.ch
Projektträgerschaft	Studer Maschinenbau AG bzw. Bioburn AG
Einbezogene Personen	Janez Zekar / Geschäftsführer und Mitinhaber Studer Maschinenbau AG und Bioburn AG Guido Roos / Region Luzern West
Projekt-Website	www.bioburn.ch
Zeitraumen	September–Oktober 2012

7.7 Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (KEEST)

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Thurgau
Projektträger	Verein Wirtschaftsraum Südthurgau
Beginn des Förderprojekts	initiiert 2008, operativ ab 2009
Ende des Förderprojekts	2011
NRP-Finanzierung	256'800 CHF, 2008–2011, plus 4'000 CHF (2010 aus SG)
Projektkosten	701'125 CHF über drei Jahre, 2009–2011
Inhalt Gesamtprojekt	<p>Betriebsertag: 805'734 CHF über drei Jahre, 2009–2011 (NRP, Ertrag aus Beratungen und Projekten, TG Energiefonds, TG Arbeitsmarktfonds, Verein WRST, SG Regio Wil)</p> <p>Durch den Aufbau und Betrieb des Kompetenzzentrums soll das Wissen im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz vermehrt und insbesondere den KMU einfacher zugänglich gemacht werden. Das Kompetenzzentrum soll unterstützend auf die regionale Clusterbildung im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz wirken. Das Kompetenzzentrum soll unmittelbar einen Beitrag dazu leisten, dass die KMU wesentliche Einsparungen im Bereich Energiebedarf erzielen können. Zudem sollen Aktivitäten der Clusterbildung positive Einflüsse auf die arbeitsmarktliche Situation in der Region haben.</p> <p>Es gibt somit 3 Hauptziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Einsparungen im Energiebedarf in bestehenden KMU fördern (durch Steigerung der Energieeffizienz), was Kosten spart, die KMU wettbewerbsfähiger macht und damit Arbeitsplätze sichert. – Anbieter von innovativen Technologien im Bereich erneuerbare Energien bei der Lancierung ihrer Produkte unterstützen, was zur Reduktion fossiler Brennstoffe bzw. des CO₂-Ausstosses beiträgt. – Noch nicht im Kanton ansässige Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien dazu motivieren, sich im Kanton anzusiedeln, was neue Arbeitsplätze in der Region schafft.
Inhalt NRP-Projekt	<p>Das KEEST wird als Gesamtprojekt unterstützt.</p> <p>→ <i>Das NRP-Projekt der ersten Phase wurde per Ende 2011 abgeschlossen. Das Gesamtprojekt KEEST wird weitergeführt.</i></p>

Projektaufbau und -umsetzung

– Projektaufbau durch PPP	<ul style="list-style-type: none"> – Der «Verein Wirtschaftsraum Südthurgau» vereint Wirtschafts- und Gemeindevertreter sowie Politiker. – Der Verein suchte ein innovatives «Vehikel», um die Publizität der Region zu verbessern und damit die positive Wahrnehmung als Wirtschaftsstandort zu steigern. – Die Projektgruppe des Vereins erstellte unter Mithilfe einer Werbeagentur den Businessplan. – Danach erfolgte der Entscheid durch den RR, das KEEST aufzubauen und einen Geschäftsführer (50%) zu rekrutieren. – Der Geschäftsführer (auf Mandatsbasis) kommt aus der Industrie und ist regional gut vernetzt. – Er hat selbständig, basierend auf dem Businessplan, das Leistungs- und Kommunikationskonzept entwickelt und konkrete Beratungsdienstleistungen aufgebaut. Die Umsetzung der Dienst-
---------------------------	---



leistungen erfolgt fallweise mit Partnern.

- Verschiedene meist kostenfreie Kommunikationskanäle wurden genutzt: Unternehmerforen, Presse und TV (v.a. Interviews).
- Der Schlüsselerfolg des Projekts: Public-private-Partnership (PPP): Diese umfasst die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand (Regierung, Verwaltung), Privaten (Wirtschaft) und Politik (Kantonsräte) zur effizienten Erfüllung der Zielsetzungen im Bereich erneuerbarer Energien und Energieeffizienz. Alle Akteure ziehen am gleichen Strick.

Betriebsphase

Angebot und Nutzung

- Vielzahl unterschiedlicher Angebote.
- 40 Firmen haben durch die Angebote des KEEST eine Ersparnis und/oder ein Payback erzielt.

Konkrete Angebote des KEEST:

Grobanalyse (erste Problemerkennung):

- «Energie-Check KMU» (Sofortmassnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz sowie Verbesserung der Konzepte zur Energieversorgung)

Feinanalyse (Lagebeurteilung):

- «Technische Prozess-Analysen» (Studien)
- «Machbarkeitsstudien»

Umsetzung:

- «Energie-Prozess-Optimierung» (konkrete Umsetzungsprojekte in den Firmen)

Vermittlung von Contracting

- Unternehmen kaufen z.B. keine Heizanlage oder Beleuchtungssysteme mehr, sondern «Wärme» und «Licht» bei einem Anbieter
- Hintergrund: keine Kapitalbindung

Weitere Aktivitäten:

- Beleuchtungssanierungen (Einsparmöglichkeiten durch den Ersatz alter Leuchtstoffröhren)
- Innovationstransfer / Networking (z.B. durch Unternehmerforen, Ausstellungen, Austauschgefässe mit Erfindern)
- Unterstützung bei der Ansiedelung neuer Unternehmen (inkl. Hilfe beim Businessplan, Vernetzung, Kapitalbeschaffung)
- Lobbying bei Bund und Kanton
- Cluster-Aufbau: Erstellen einer Datenbank aller wichtigen Player im Bereich erneuerbare Energie

Das Netzwerk ist elementar: Bei der Akquise sind immer verschiedene Spezialisten aus der Branche mit dabei.

Insgesamt haben 40 Firmen durch die Angebote des KEEST eine Ersparnis und/oder einen Payback erzielt. Die Firmen stammen aus unterschiedlichsten Bereichen: z.B. Food, Motorenbau, Stahlbau, Medizin, Brauerei, Kloster etc.

Neue Unternehmen

- 4 neue Firmen

Das KEEST hat vier Firmen bei der Neuansiedelung unterstützt

- Eine der Firmen kam aus Deutschland.
- Drei der Firmen stammen aus anderen Schweizer Kantonen.

Finanzierung

- Ca. 70% der Aktivitäten werden 2012 durch die Geschäftstätigkeit finanziert

- Die Aktivitäten des KEEST werden heute über den Kanton Thurgau (Energiefonds und Arbeitsmarktfonds) und die Einnahmen aus der Geschäftstätigkeit finanziert.
- Es war vorgesehen, dass das KEEST nach 3 Jahren selbsttragend ist; dieses Ziel konnte per Ende 2011 noch nicht erreicht werden. Ein Grund dafür ist die Absicht, Kosten für KMU so gering wie möglich zu halten, um einen Anreiz zu schaffen.

Auswirkungen**Einsparungen**

- Als Ergebnis der KEEST-Projekte sparen die Firmen jährlich rund 1,5 Mio. CHF / 15 Mio. kWh Energie

Nach 2,5 Jahren Tätigkeit schätzt das KEEST seinen Impact wie folgt ein:

Effektivität (Wirtschaft)

- Jährliche Kosteneinsparungen der Firmen durch Energie-Checks KMU, Technische Prozess-Analysen und Beleuchtungsanierung: 1,5 Mio. CHF pro Jahr
- Pro Firma: im Schnitt 40'000 CHF pro Jahr

Effizienz (Energieeinsparung)

- Jährliche Einsparungen von 15 Mio. kWh pro Jahr
- entspricht ca. 1,5 Mio. Liter Heizöl
- entspricht ca. 3'960 Tonnen CO₂

Annahme des KEEST zur Berechnung dieser Zahlen: empfohlene Sofortmassnahmen des KEEST werden umgesetzt

Arbeitsplätze

- 4 neue Arbeitsplätze und weiteres Potenzial

- Bei den neu angesiedelten Firmen handelt es sich bis anhin um 4 neu geschaffene Arbeitsplätze.
- Falls im Rahmen eines der Ansiedlungsprojekte der Prototyp einer innovativen neuen Energieversorgungsanlage in die Serienproduktion überführt werden kann, werden voraussichtlich viele zusätzliche Stellen geschaffen.
- Durch die Einsparungen in bestehenden Firmen (vgl. oben) wird die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen erhöht, was zum Stellenerhalt in der Schweiz beiträgt.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Positiver ökologischer Effekt

- Neben dem wirtschaftlichen Impact gibt es vor allem auch positive ökologische Auswirkungen: eine Win-win-Situation.
- Das KEEST bringt sich als Vertreter des Vereins WRST auch in interregionale Planungsgruppen ein und vertritt dort die wirtschaftlichen Interessen der Region Südthurgau, z.B. bei der Frage eines Autobahnanschlusses.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Verein Wirtschaftsraum Südthurgau
Einbezogene Personen	– Andreas Koch, Geschäftsführer KEEST / andreas.koch@keest.ch – Dieter Sahli / Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Thurgau / Fachstelle Regionalentwicklung / dieter.sahli@tg.ch.
Projekt-Website	www.keest.ch
Zeitraumen	August–Oktober 2012

7.8 Machbarkeit Ruinaulta – Teilprojekt II

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Graubünden
Beginn des Förderprojekts	März 2011
Ende des Förderprojekts	Ende 2011
Unterstützung Finanzierung	57'000 CHF à-fonds-perdu-Beitrag; je 50% durch Bund und Kanton GR; Rest durch Verein «Die Rheinschlucht», Regionalverbände und Gemeinden getragen
Projektkosten	114'000 CHF (exkl. Kosten der Richtplananpassung von 20'000 CHF)
Inhalt Gesamtprojekt	<p>Der Verein «Die Rheinschlucht/Ruinaulta» wurde mit dem Zweck gegründet, das Naturmonument Rheinschlucht touristisch in Wert zu setzen. Das Gesamtkonzept beinhaltet 3 Teilprojekte, in denen unter anderem die Wanderwege erstellt, signalisiert und instandgehalten werden. Der Verein koordiniert und überwacht die Umsetzung des Gesamtkonzepts zur touristischen Inwertsetzung der Rheinschlucht.</p> <p>Der Verein und seine Vorgängerorganisation «Rheinschlucht-Kommission» wurden bisher in insgesamt drei NRP-Projekten finanziell unterstützt.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Im Jahr 2008 wurde im Rahmen eines NRP-Projekts das Ruinaultakonzept erarbeitet – Im Jahr 2010 wurde die Erstellung eines Umsetzungskonzepts unterstützt – Seit 2011 wurde die Machbarkeit des Teilprojekts II geprüft und durch NRP-Fördermittel unterstützt. <p>→ Die Bemühungen zum weiteren touristischen Ausbau der Rheinschlucht werden durch den Verein und den Kanton fortgeführt werden.</p>
Inhalt NRP-Projekt	<p>Das abgeschlossene NRP-Projekt «Machbarkeit Ruinaulta – Teilprojekt II» beinhaltet Machbarkeitsabklärungen zur Erstellung eines durchgehenden, flussnahen Wanderwegs durch die Rheinschlucht (Ruinaulta). Das Projekt hat zum Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Durchführen ökologischer, geologischer und wirtschaftlicher Abklärungen für die Erstellung eines durchgängigen Wanderwegs – Grundlagen schaffen für eine Vertiefung des Planungsprozesses und für die Anpassung der regionalen Richtpläne sowie des kantonalen Richtplans <p>→ Das NRP-Projekt ist seit Ende 2011 abgeschlossen.</p>

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Förderverein «Die Rheinschlucht» als Trägerschaft
- Unterstützung des Projekts durch 11 Gemeinden und den Kanton

- Teile des Wanderwegs in der Rheinschlucht sind bereits seit 2005 von einzelnen Gemeinden erstellt und unterhalten worden. Es war jedoch kein durchgehender Wanderweg geplant. Auch bestand kein Gesamtkonzept für die Inwertsetzung des Wanderwegs. Für die Planungen zeichnete die «Rheinschlucht-Kommission» verantwortlich.
- Die Planung wurde im Jahr 2008 vom Verein «Die Rheinschlucht» bestehend aus 11 Gemeinden übernommen. Der

	<p>Vereinsvorstand setzt das Vorhaben um.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diverse Partner wurden einbezogen (Rhätische Bahn, Berghilfe, Tourismusvereine, externe Berater, HTW Chur, Gemeindevertreter, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Fachstelle für Langsamverkehr, Amt für Energie und Verkehr usw.) – Die Bevölkerung reagiert fast durchwegs positiv. Das Projekt wurde bereits im Richtplan 2000 erwähnt. Der durchgängige Wanderweg wird in der aktuellen Revision 2012 (mit durchgängigem Weg) aufgenommen.
<p>Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verschiedene Machbarkeitsabklärungen durchgeführt – Richtplananpassungen in der Vernehmlassung 	<ul style="list-style-type: none"> – Es wurden verschiedene Machbarkeitsabklärungen zur Herstellung des durchgängigen Wanderwegs durchgeführt. – Ständige und begleitende Kommunikation, grosses Medienecho und Prix «Rando» Gewinner im Jahr 2012 – Unter anderem wurden die Auswirkungen auf Natur und Umwelt (Atragene in Chur), geologische Aspekte (GeoConCav in Castrioch) sowie die mögliche bautechnische Ausführung (Walter Bieler in Bonaduz) aufgezeigt und Felsvermessungen durchgeführt (Menego & Partner). – Die Anpassungen in den regionalen Richtplänen und im kantonalen Richtplan befinden sich in der Vernehmlassung. Auf Einwände durch Natur- und Umweltschutz wurde mit flankierenden Massnahmen reagiert.
<p>Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gemeinden unterstützen Verein mit 70'000 CHF pro Jahr – Ehrenamtliche Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Zusätzlich zu den NRP-Beiträgen wird die Finanzierung des Trägervereins durch die 11 Territorialgemeinden mit einem jährlichen Beitrag von 7'000 CHF pro Gemeinde sichergestellt. – Ein Grossteil der Arbeiten wird zudem ehrenamtlich durch den Vereinsvorstand erbracht.
<p>Betriebsphase</p>	
<p>Angebot</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ein durchgängiger Wanderweg ist das Ziel des Teilprojekts II – Zusatzangebote müssen durch private Investoren realisiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Mit dem Teilprojekt II des Gesamtprojekts «Rheinschlucht» wird ein durchgängiger Wanderweg zwischen Ilanz und Tamins erstellt. Rund 16 des 19 Kilometer langen Weges stehen bereits. Ohne die Realisierung des letzten Teilstücks besteht ein Sicherheitsrisiko für die Wanderer. – Zusatzangebote wie z.B. Bistros oder eine Lounge sind im Gesamtkonzept angedacht. Diese und andere Projekte müssten aber durch Private finanziert und realisiert werden und nicht unter dem Titel NRP.
<p>Nutzung / Auslastung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bisher rund 95'000 Gäste pro Jahr in der Rheinschlucht – Steigerung um rund 15'000 bis 20'000 aufgrund des durchgängigen Wegs erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> – Insgesamt besuchten rund 95'000 Gäste jährlich die Ruinaulta (Schätzung 2007). – Bereits das erste Teilprojekt hat gemäss Verein und Kanton eine Steigerung bewirkt. Eine Quantifizierung des Effekts ist zurzeit nicht möglich. – Eine zusätzliche Steigerung um rund 15'000 bis 20'000 Gäste aufgrund des durchgängigen Wegs erachtet der Verein als realistisch. Um diese Nachfragesteigerung zu erreichen wird jedoch zwingend der durchgängige und flussnahe (flache) Weg benötigt. – Hotels existieren in der Region genügend, insbesondere in

	Flims-Laax. Diese sind im Sommer nicht ausgelastet, was sich durch die Angebote rund um den Wanderweg verbessern sollte.
Exportorientierung – Rund 46% der Gäste in Graubünden kommen aus dem Ausland	– Angaben zur Herkunft der heutigen und künftigen Besucher sind nicht vorhanden. – Gemäss Statistik des BFS (2012) sind in der Tourismusregion Graubünden rund 54% der Übernachtungen auf Schweizer Gäste zurückzuführen. – 23% der Übernachtungen entfallen auf Gäste aus Deutschland. Die übrigen 23% sind Gäste aus Japan, Österreich, USA, Grossbritannien und alle übrigen Länder.
Auswirkungen	
Neu geschaffene Unternehmen – Bisher keine Unternehmen gegründet	– Bisher sind aus dem Projekt keine eigenständigen Unternehmen hervorgegangen oder neue Unternehmen angesiedelt worden.
Auswirkungen des NRP-Projekts (i.e.S) – Die Machbarkeitsabklärungen wurden fertiggestellt – Richtplananpassungen in der Vernehmlassung – Viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben	– Durch die Machbarkeitsabklärungen konnten insbesondere die Anpassung der kantonalen und regionalen Richtpläne vorangerieben werden sowie die Auswirkungen eines durchgängigen Wegs auf die Umwelt und Natur aufgezeigt werden. – Flankierende Massnahmen zum Schutz der Umwelt (BLN-Gebiet) wurden erarbeitet und werden im weiteren Verlauf der Richtplangenehmigung vertieft. – Durch laufende Öffentlichkeitsarbeit konnte der Bekanntheitsgrad der Region und der Rheinschlucht gesteigert werden, was dem Tourismus dient. Die Bevölkerung steht hinter dem Projekt. – Es werden Möglichkeiten und Chancen eines Angebotsausbaus (z.B. Rheinschlucht-Lodge, Restaurants, Bistros etc.) aufgezeigt und so die Risiken für mögliche private Investoren reduziert.
Investitionen – Investitionsvolumen TP I: rund 2 Mio. CHF – Geplant sind weitere Investitionen von rund 4,2 Mio. CHF (TP II und III)	– Für das realisierte Teilprojekt I wurden rund 2 Mio. CHF investiert. Daran waren verschiedene Akteure beteiligt. ²⁷ Rund 90% flossen an lokale und regionale Unternehmungen (Handwerksfirmen, Baufirmen, Ingenieure, Fachhochschule). – Investitionen in dieser Höhe schaffen temporär Arbeitsplätze und (über den Bezug von Vorleistungen) zusätzliche Ausgaben in der Region. – Weitere rund 4,2 Mio. CHF an Investitionen sind für Teilprojekt II und III geplant. Diese können erst ausgelöst werden, wenn die Richtplananpassungen abgeschlossen sind.

²⁷ Direkt betroffene Gemeinden Bonaduz, Tamins und Trin (850'000 CHF), Kanton Graubünden (600'000 CHF), Schweizer Berghilfe (600'000 CHF). Weitere Nebenleistungen ohne Verrechnung wurden u.a. durch die RhB und den Zivilschutz in der Grössenordnung von 200'000 CHF erbracht.

Umsatzvolumen

- Durch die Instandhaltung des Wanderwegs wird ein Umsatz von rund 100'000 CHF generiert
- Die zusätzlich erwarteten Besucher geben rund 1,5 Mio. CHF für Verpflegung, Transport und Übernachtungen aus

Direktes Umsatzvolumen Wanderweg «Rheinschlucht»

Für Instandstellung, Signalisation und Unterhalt des Wanderwegs wird mit Ausgaben von jährlich rund 100'000 CHF gerechnet. Diese Aufgabe wird künftig durch die Gemeinden wahrgenommen.

Direktes Umsatzvolumen übrige Ausgaben (Besucher)

Gemäss Hochrechnung auf Basis einer Schätzung des Vereins «Rheinschlucht» geben die zusätzlich erwarteten Besucher bis zu 1,5 Mio. CHF pro Jahr in der Region aus für Übernachtung, Transportleistungen und Verpflegung.

Eine Befragung der HTW Chur (2007) zeigt, dass rund 60% der Besucher im Frühling bis Herbst aufgrund der Rheinschlucht in die Region kommen. D.h. ein grosser Anteil der zusätzlichen Umsätze dürfte auf den Wanderweg «Rheinschlucht» zurückzuführen sein.

Arbeitsplätze

- Vereinsvorstand (5) und beigezogene Berater arbeiten laufend am Projekt
- Dank der zusätzlichen Ausgaben der Besucher in der Region können in der Sommersaison Arbeitsplätze im Tourismus geschaffen oder erhalten werden (ca. 10–15 Vollzeitstellen).
- Durch den Bezug von Vorleistungen und dem Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten (ca. 4–6 Vollzeitstellen).
- Insgesamt birgt die «Attraktion» Rheinschlucht ein Potenzial von rund 14–21 Vollzeitstellen in der Region

Direkter Beschäftigungseffekt Wanderweg «Rheinschlucht»

Im Aufbau des Projekts waren insgesamt 10 Personen tätig. Diese arbeiten meist teilzeit, zu einem grossen Teil ehrenamtlich. Der Verein wird zwar nach Fertigstellung des Wanderwegs nach wie vor eine Aufsichtsfunktion übernehmen, jedoch nicht aktiv Angebote vermarkten. Der direkte Beschäftigungseffekt ist daher gering.

Direkter Beschäftigungseffekt übrige Ausgaben

Bisher sind die bestehenden Angebote grösstenteils auf den Wintertourismus ausgelegt. Insbesondere im Sommer sind die Hotels und übrigen Betriebe nicht voll ausgelastet. Der Umsatz durch die zusätzlich erwarteten Besucher in der Region (geschätzte 1,5 Mio. CHF) erhöht den Auslastungsgrad der Mitarbeitenden in Hotels und in den übrigen stark touristisch geprägten Infrastrukturen oder schafft evtl. auch neue Arbeitsplätze. Insgesamt entsprechen die 1,5 Mio. CHF an geschätztem Mehrumsatz etwa 10–15 Vollzeitstellen.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Über den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze in der Region geschaffen (indem z.B. für den Unterhalt des Wanderwegs lokale Handwerker engagiert werden, die wiederum regionales Material einkaufen).

Mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators kann so ein Potenzial von rund 4–6 weiteren Vollzeitstellen in der Region grob geschätzt werden.

Wertschöpfung

- Die Rheinschlucht generiert heute eine Wertschöpfung von rund 3,2 Mio. CHF
- Der durchgängige Wanderweg kann zu einer Steigerung der Wertschöpfung um rund 1,1 Mio. CHF führen

Zusätzliche regionale Wertschöpfung

Die bisherigen Besucher erwirtschaften eine Wertschöpfung von rund 3,2 Mio. CHF.

Basierend auf dem Umsatz durch die geschätzten rund 15–20'000 zusätzlichen Besucher abzüglich der Vorleistungen kann von einer zusätzlichen Wertschöpfung von ca. 600'000 CHF ausgegangen werden. Durch indirekte und induzierte Effekte ist eine Wertschöpfung von rund 500'000 CHF erzielbar. Insgesamt kann durch den durchgängigen, flussnahen Wanderweg somit eine Wertschöpfung von rund 1,1 Mio. CHF (Schätzung) generiert werden.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Weitere Auswirkungen

Bei Realisierung des durchgängigen Wanderwegs werden weitere Auswirkungen erwartet. Z.B.:

- Bessere Auslastung der Angebote in der Sommersaison
- Wanderweg und Bikewege für die Naherholung der Bevölkerung
- Verstärkte Zusammenarbeit mit lokalen Hotels / Gastronomie
- Rhätische Bahn kann Kunden gewinnen durch Zusatzangebote auf Bahnstrecke
- Ausstrahlung des Projekts über die Region hinaus

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Verein Die Rheinschlucht/Ruinaulta
Einbezogene Personen	Christian Theus / Projektverantwortlicher / Gemeindepräsident Bonaduz / christian.theus@bonaduz.ch Marco Hörler / Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden / marco.hoerler@awt.gr.ch
Zeitraumen	Mai–Oktober 2012

7.9 Nano-Cluster Bodensee (NCB)

Das Projekt in Kürze	
Kantone	St.Gallen (von Beginn an) 2010–2011: Appenzell Ausserrhoden, Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen, Thurgau, Zürich
Projektträger	Verein Mikro- und Nanotechnologie Euregio Bodensee
Beginn des Förderprojekts	2004-2007 Pilotprojekthase, 2008 Beginn Projektphase
Ende des Förderprojekts	2011 (eine weitere Förderung ist in Verhandlung)
NRP-Finanzierung	Beteiligung Bund (2008–2011): 643'888 CHF Beteiligung Kantone (2008–2011): 643'808 CHF
Projektkosten	– Projektgesamtkosten über die Laufdauer (2008–2011): 2'118'350 CHF – Betriebskosten 2012: rund 500'000 CHF
Inhalt Gesamtprojekt und NRP-Projekt	Der Nano-Cluster Bodensee (NCB) fördert die wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen in der Mikro- und Nanotechnologie im vorwettbewerblichen Bereich, mit dem Ziel der Steigerung der Innovationskraft und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Cluster-Veranstaltungen vermitteln Innovationsimpulse und bieten Raum zur Vernetzung von regionalen Unternehmen untereinander, mehrheitlich KMU und wo gefragt, mit Forschungsinstituten. Der Transfer von Forschungsergebnissen in industrielle Prozesse und Produkte wird unternehmens-, disziplin- und branchenübergreifend initiiert und organisiert. → Das NRP-Projekt wurde per Ende 2011 abgeschlossen. Das Gesamtprojekt Nano-Cluster wird weitergeführt.

Projektaufbau und -umsetzung

Projektgründung und -aufbau

- Anstoss durch die Leistungsschau «Top Nano 21»
- Aufbau durch ein kleines, interdisziplinäres Team

- Anstoss für das Projekt war die Leistungsschau des technologieorientierten Programms «Top Nano 21» in SG.
- Die anfängliche Idee war es, die Impulse aus einer jährlichen Veranstaltung (NanoEurope), an der regionale Firmen sich mit Spitzenforscherinnen und -forschern vernetzen und die sie als eine Plattform mit überregionaler Ausstrahlung nutzen können, mit einem Cluster zu verbinden.
- Die Plattform sollte auch zur Anbahnung und Durchführung von Nano-Projekten genutzt werden → Impulse für gemeinsame Nano-Projekte im Firmenverbund (überbetriebliche Zusammenarbeit).
- 2004 wurde dazu ein Trägerverein von einem interdisziplinären Team gegründet: EMPA SG, Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB, Olma Messen, sowie eine Privatperson (vormaliger Leiter des Amts für Wirtschaft SG).
- Mitgebrachte Voraussetzungen: technisches Fachwissen, umfassende Kenntnisse der regionalen Wirtschaftsstrukturen und eine starke regionale Vernetzung
- Das Konzept für den Cluster (Verein) wurde bereits zu Beginn in einem Businessplan ausgearbeitet und den Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft entsprechend laufend angepasst.
- Das regionale Bedürfnis wurde schon im Vorfeld der Leistungs-

schau «Top Nano 21» von zahlreichen interessierten Ostschweizer Unternehmen artikuliert.

- Für die länderübergreifende öffentliche Finanzierung des Clusters wurden statutarisch die Grundlagen gelegt. Die länderübergreifende Finanzierung hat sich aufgrund unterschiedlich gelagerter Interessen der Wirtschaftsförderungen jedoch als sehr ambitiös erwiesen. In den Clusteraktivitäten arbeiten jedoch Unternehmen länderübergreifend gut zusammen. Der Trägerverein vereint auch Mitglieder aus Süddeutschland und Vorarlberg.
- Seit 2008 wird die NanoEurope nicht mehr organisiert. Dieser Entscheid erfolgte im Rahmen eines Ausbaus resp. einer Konzentration auf stärker regional fokussierte Angebote.

Betriebsphase

Angebot und Nutzung

- 4 Angebotslinien
- Jährlich wachsende Teilnehmerzahlen seit 2008
- 2012: über 100 Firmen als regelmässige Kunden

Der Nano-Cluster bietet den Unternehmen vier Angebote:

- Interaktive Fokusgruppen: z.B. gemeinsame Technologieevaluatoren
- Kooperationsprojekte: konkrete Zusammenarbeit, häufig als Ergebnis der Fokusgruppen
- Industrieplattformen: auf spezifische Branchen zugeschnittenes Programm, um die branchenspezifische Herausforderung des Technologietransfers und des Wissensaufbaus in der Region in Wettbewerbsvorteile zu entwickeln
- Umsetzungscoaching: durch ad hoc beigezogene Experten aus dem Nano-Cluster (auf Mandatsbasis, teils unbezahlt, immer ohne NRP-Mittel)

Die Nutzung der Angebote ist zwischen 2008 und 2010 kontinuierlich gestiegen, wie beispielsweise bei:

- Interaktive Fokusgruppen: von 85 auf 91 Personen (mit Teilnahme je an mehreren Workshops pro Fokusgruppen)
- Kooperationsprojekte: von 13 auf 29 teilnehmenden Firmen und Forschungsinstitutionen
- Veranstaltungen: von 490 auf 630 teilnehmende Personen
- Beratungen / Vermittlungen: von 22 auf 36

Per Mitte 2012: 32 Mitglieder im Trägerverein und über 100 Firmen, die sich qualifiziert in Fokusgruppen, an Kooperationsprojekten oder an Veranstaltungen einbringen (nicht nur Teilnahme). Rund 30% der Teilnehmenden an den Clusterveranstaltungen bewerten ihren Nutzen als «hoch» oder «sehr hoch».

Finanzierung

- Eigenfinanzierungsgrad von 40%

- Die Kosten für die Aktivitäten des Nano-Clusters werden heute zu rund 40% eigenfinanziert (2011).
- Die restlichen Kosten tragen je zur Hälfte Bund und die oben erwähnten Kantone.
- Die ursprüngliche Idee der vollständigen Finanzierung über Mitgliederbeiträge hat sich als nicht praktikabel erwiesen, weil insb. KMU vor hohen Grundbeiträgen zurückschrecken.
- Viele Unternehmen sind eher bereit, für konkrete Projekte zu bezahlen, resp. die nach Zustandekommen von Kooperationen anfallenden Kosten zu tragen. Für die Anbahnungsphase ist eine vollständige private Abgeltung schwierig zu erreichen.
- In den NCB-Kooperationsprojekten tragen die beteiligten Unternehmen und Forschungsinstitute heute rund 90% der in der Kooperation anfallenden Kosten (Konzept: je höher der individuelle Nutzen, desto höher die private Kostenbeteiligung durch die Unternehmen).

Förderung Unternehmertum

- Angebot für bestehende Firmen und für Start-ups wertvoll
- Punktuelle Unterstützung bei der Ansiedelung neuer Unternehmen

Der Nano-Cluster fördert das regionale Unternehmertum auf verschiedenen Stufen:

- Bestehende Firmen können durch die Teilnahme an Fokusgruppen und Kooperationsprojekten ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten resp. verstärken und so Arbeitsplätze erhalten bzw. ausbauen. Grundlage ist die überbetriebliche Zusammenarbeit in Kooperationen für den Technologietransfer.
- Zentrale unternehmerische Vorteile sind: komplementäre Ergänzung von Kompetenzen und Funktionen in Kooperationen sowie Beschleunigung der Kommerzialisierung neuer Technologien durch vertikale Zusammenarbeit in Wertschöpfungsketten.
- Start-ups (junge Unternehmen) mit einem limitierten Beziehungsnetz profitieren stark vom Netzwerk des Clusters und den Kontaktmöglichkeiten an den Veranstaltungen.
- In bisher drei Fällen wurde Unterstützung bei der Ansiedelung ausländischer Unternehmen im Schweizer Wirkungsgebiet des Nano-Clusters geleistet.

Auswirkungen**Umsatzvolumen**

- Durch Aktivitäten des NCB ausgelöstes Umsatzvolumen: 57 Mio. CHF (Schätzwert Momentaufnahme 2009)

Erhebung zum Projektportfolio 2009:

- Die Kooperationsprojekte des NCB lösen in den Unternehmen ein geschätztes jährliches Umsatzvolumen von rund 35,5 Mio. CHF aus (Bandbreitenschätzungen der Unternehmensleitungen für Projektbusinesspläne; Mittelwert durch Uni SG berechnet)
- Sekundärwirkung aus den Fokusgruppen auf den Umsatz in den beteiligten Unternehmen wird mit weiteren ca. 21 Mio. CHF beziffert (Schätzung der NCB-Projektleiter zusammen mit den Unternehmern). Darin enthalten sind bilaterale Zusammenarbeiten und Entwicklungsprojekte (Technologie, Produkte).

Die nachfolgenden Berechnungen basieren auf den einmalig erhobenen Schätzwerten zum Projektportfolio 2009. Tatsächliche Umsatzzahlen unterliegen der unternehmerischen Geheimhaltung. Zum Umsatzvolumen, das aus den Industrieplattformen und dem Umsetzungscoaching generiert wird, sind keine Zahlen bekannt.

Wertschöpfung

- Die Projekte des NCB generieren eine geschätzte zusätzliche regionale Wertschöpfung von insgesamt rund 23 Mio. CHF pro Jahr (basierend auf Schätzwert 2009)

Direkter Wertschöpfungseffekt

Die Branchenverflechtungen der vom Nano-Cluster bedienten Branchen legen nahe, dass rund 60% des zusätzlich ausgelösten direkten Umsatzes Vorleistungsbezüge (z.B. Rohmaterial) sind. Die zusätzlich generierte Wertschöpfung entspricht damit rund 40% des Umsatzes.

Durch die Fokusgruppen und Kooperationsprojekte wird also eine direkte regionale Wertschöpfung in der folgenden Grössenordnung ausgelöst (basierend auf Schätzungen für 2009):

- Kooperationsprojekte: 14,2 Mio. CHF
- Fokusgruppen: 8,4 Mio. CHF
- Total: rund 23 Mio. CHF

Indirekter und induzierter Wertschöpfungseffekt

– Über den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen wird weitere Wertschöpfung in der Region geschaffen.

- Dieser Wert liegt grob geschätzt bei 9 Mio. CHF.

Auch ohne den Nano-Cluster hätten die Unternehmen evtl. in Kooperationen investiert und evtl. auch damit Umsatz generiert.

Arbeitsplätze

- Die zusätzlich generierte Wertschöpfung entspricht insgesamt rund 220 Vollzeitstellen

Direkter Beschäftigungseffekt

- Die zusätzliche generierte Wertschöpfung entspricht mehr als 140 Vollzeitstellen innerhalb der NCB-Firmen.
- Es werden dabei gemäss Aussage des Projektträgers nicht unbedingt neue Arbeitsplätze geschaffen; häufig geht es um die Erhaltung bestehender Arbeitsplätze.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

- Für die Generierung des oben ausgewiesenen Umsatzes müssen Vorleistungen bezogen werden.
- Ausserdem konsumieren die Beschäftigten, die den zusätzlichen Umsatz generieren, einen Teil ihres Lohns in der Region.
- Das schafft oder erhält wiederum Arbeitsplätze, die mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators grob geschätzt werden können: es handelt sich um weitere rund 60 Vollzeitstellen im NCB-Wirkungssperimeter (Grössenordnungen!).

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Viel Nutzen, der durch Vernetzung entsteht, kann nicht gemessen werden

- Unternehmen und Forschungsinstitute lernen sich teilweise durch den Nano-Cluster kennen, kooperieren später aber bilateral. Es sind Beispiele bekannt, wie auch aus diesen Kontakten bzw. Kooperationen zusätzlicher Umsatz generiert wurde.
- Die Erfahrungen aus dem Projekt «Nano-Cluster Bodensee» waren auch für den Aufbau weiterer sogenannter «Innovationszellen» in der Nordostschweiz wertvoll.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Durchführung	Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Verein Mikro- und Nanotechnologie Euregio Bodensee
Einbezogene Personen	Jörg Güttinger / Geschäftsführer Nano-Cluster Bodensee / joerg.guettinger@ncb.ch Monika Beck / Kanton St. Gallen
Projekt-Website	www.ncb.ch
Zeitraumen	Juni–Juli 2012

7.10 Nationalparkregion – Gesundheitsregion

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Graubünden
Projektträger	Stiftung Center da sandá Engiadina Bassa (CSEB)
Beginn des Förderprojekts	September 2011, Vorarbeiten ab 2008
Ende des Förderprojekts	2015
NRP-Finanzierung	NRP-Mittel: 690'000 CHF über 5 Jahre
Projektkosten	Bis Ende 2015: 1'380'000 CHF
Inhalt Gesamtprojekt	Durch das Projekt sollen bestehende und neue Angebote von Tourismus, Gesundheitswesen und Wellness inhaltlich auf innovative Weise verbunden und gemeinsam vermarktet werden. Auf diese Weise sollen für die Nationalparkregion neue zusätzliche Gästesegmente erschlossen, aufgebaut und nachhaltig gesichert werden.
Inhalt NRP-Projekt	<p>Mobilisierung der Schlüsselakteure, Entwicklung und Vergemeinschaftung eines attraktiven Zukunftsbildes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Durchführung eines organisationsübergreifenden und regional verankerten Strategieprozesses mit allen Schlüsselakteuren – Entwicklung und Terminierung eines Portfolios von Umsetzungsprojekten – Sofortige Umsetzung von «Low Hanging Fruits» – Sukzessive Realisationsarbeit, einschliesslich Vermarktung und Umsetzung – Projektmonitoring – Fortlaufende wissenschaftliche Aufarbeitung der Realisationserfahrungen – Schlussdokumentation

Projektaufbau und -umsetzung

Entwicklung Projektidee

- Folgephase eines Zusammenschlusses regionaler Leistungsanbieter aus dem Gesundheitsbereich

- Weiterentwicklung bzw. Folgephase des regionalen Zusammenschlusses von Leistungsanbietern aus dem Gesundheitsbereich (Gesundheitszentrum Unterengadin, CSEB) mit dem Ziel, weitere/neue Impulse zur Regionalentwicklung in der Nationalparkregion zu setzen
- Umsetzung in einem detaillierten und umfassenden Projektbeschrieb zuhanden des kantonalen Amtes für Wirtschaft und Tourismus

Ressourcen für den Projektaufbau

- Projektaufbau durch eine kleine, aber sehr gut abgestützte und hochkarätig besetzte Projektgruppe

- Die Entwicklung der Projektidee erfolgt durch eine Projektgruppe, in der mit dem CSEB und der Tourismusorganisation DMO Engadin Scuol Samnaun die wichtigsten Akteure aus den betroffenen thematischen Feldern vertreten sind.
- Mit dem Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen besteht von Anfang an eine starke wissenschaftliche Abstützung.
- Die erwähnten Institutionen sind in der Projektgruppe durch ihre Führungsspitzen vertreten.

Ressourcen für den Projektaufbau

- Neben finanziellen auch personelle und betriebliche Eigenleistungen der beteiligten Projektpartner
- Keine Infrastrukturinvestitionen direkt aus dem Projekt heraus

- Eigenleistungen: finanzielle Eigenleistungen im Umfang von 315'000 CHF von verschiedenen Partnern aus der Region (AVI-NA-Stiftung, HSG, Wirtschaftsforum Nationalparkregion, DMO, CESB, Bogn Engiadina Scuol). Hinzu kommen betriebliche und personelle Eigenleistungen der beteiligten Partner von insgesamt 375'000 CHF. Die vergleichsweise hohen Eigenleistungen weisen auf einen starken Projektsupport durch die verschiedenen Partner hin.
- Finanzielle Unterstützung über NRP-Mittel: 138'000 CHF pro Jahr, während 5 Jahren
- Infrastrukturinvestitionen waren und sind keine vorgesehen bzw. erfolgen bei Bedarf durch die Leistungserbringer aus dem Tourismus- und Gesundheitsbereich.

Konkretisierung Projektidee

- Definition von konkreten Umsetzungsprojekten
- Festlegen der prioritär weiterzuentwickelnden Umsetzungsprojekte in fachlich gut abgestützten Priorisierungsprozess
- Einbindung der regionalen Leistungserbringer
- Informationsanlässe für weitere Akteure und Stakeholder

- Ausgehend vom Projektbeschrieb definiert die Projektgruppe 18 mögliche Umsetzungsprojekte
- Anhand eines Kriterienrasters und unter Einbindung von fachlichem Experten-Know-how werden in einem Priorisierungsprozess acht Umsetzungsprojekte identifiziert, die mit hoher Priorität weiterverfolgt werden sollen. Die weniger prioritären Projekte fließen in einen Themenspeicher für spätere Aktivitäten. Die acht Umsetzungsprojekte hoher Priorität sind:
 - 1) Workshops und Bildungsangebote
 - 2) Gesundheitliche Aufladung von Volumenthemen (z.B. Wandern, Velofahren)
 - 3) Vortrags- und Exkursionsreihen zu Gesundheit/Prävention
 - 4) Ferienbetten bzw. Tagesstätten für Pflegebedürftige
 - 5) Ferienangebote für Gäste mit einer Nahrungsmittelunverträglichkeit
 - 6) Angebote in Zusammenarbeit mit Leistungsanbietern aus den Bereichen Tiermedizin und Tierferien
 - 7) Psycho-onkologische Rehabilitation
 - 8) Muskulo-skeletale Rehabilitation (kam etwas später hinzu)
- Auf der Basis der konkretisierten Vorstellungen zu den einzelnen Umsetzungsprojekten werden regionale Leistungserbringer aus den Bereichen Gesundheit und Tourismus angegangen und in das Projekt integriert: Die Weiterentwicklung der acht prioritären Umsetzungsprojekte erfolgt durch Projektteams, in denen die Leistungserbringer eine tragende Rolle spielen.
- Die interessierte Öffentlichkeit wird durch Informationsanlässe zum Projekt bei wichtigen Stakeholdern (z. B. Regionalversammlung Pro Engiadina Bassa, Hotelier-Hock, diverse private Leistungsanbieter) und durch zahlreiche bilaterale Gespräche mit wichtigen Exponenten der Region eingebunden.

Umsetzungskonzept

- Vertiefte Machbarkeitsanalysen für die prioritären Projekte

- Für die acht Umsetzungsprojekte hoher Priorität werden vertiefende Abklärungen durchgeführt: Aufarbeitung der bestehenden Angebote in der Region, Durchführung von Bedarfs-, Markt- und Zielgruppenanalysen mit regionalem, nationalem und internationalem Blickwinkel, Durchführung von Wettbewerbsanalysen anderer Regionen

Umsetzungskonzept

- Einheitliche Projekt-Charter für jedes Umsetzungsprojekt mit den wichtigsten Angaben zum Projekt
- Ex-post-Evaluationen und bei Bedarf Projektanpassungen geplant
- Kommunikation der Umsetzungsprojekte über verschiedene Kanäle

- Für jedes Umsetzungsprojekt werden in einem Projekt-Charter die Projektziele, die erwarteten Projektergebnisse, die Projektabgrenzung, die Projekt-Governance, der Hintergrund/Kontext des Projekts, die kritischen Erfolgsvoraussetzungen, die wichtigen Stakeholder und der Projekt(zeit)plan festgehalten.
- Mit Auswertungen über Testgäste wird in ca. einem Jahr ex-post geprüft werden, wie die neuen Angebote beim Zielpublikum ankommen. Die Angebotsausgestaltung ist flexibel genug, um auf entsprechende Feedbacks reagieren zu können.
- Die Kommunikation des Projekts erfolgt über mehrere Kanäle: Ein Logo ist angedacht, Kommunikationsanlässe sind geplant, sobald «Quick Wins» präsentiert werden können, bilaterale Kontakte mit Stakeholdern werden weiterhin gepflegt.

Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen

- Gute Positionierung der zentralen Projektakteure
- Hohes gegenseitiges Vertrauen
- Klare Rollendefinition
- Geringer Einfluss der kurzfristigen Tagespolitik auf Projektfortschritt

Die bisher geschaffenen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung können als ideal bezeichnet werden:

- Die zentralen Akteure des Projekts sind von ihren Kompetenzen und ihren Funktionen her bestens positioniert. In der Aussenwirkung besteht hohe Glaubwürdigkeit.
- Zwischen den entscheidenden Akteuren herrscht grosses gegenseitiges Vertrauen.
- Das strategische Leitgremium funktioniert sehr gut und generiert von den relevanten Akteuren getragene Entscheidungen.
- Die Rollen zwischen den involvierten Akteuren sind geklärt.
- Nach gefällten politischen Grundsatzentscheidungen dominiert bei der Projektausarbeitung und -umsetzung die sachliche Projektlogik. Der Einfluss von kurzfristigen Aktualitäten und Interessen der Tagespolitik ist gering.

Vernetzung von Unternehmen, Kooperationen

- Breite Vernetzung regionaler Akteure aus unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen Funktionen
- Auslegeordnung der vorhandenen regionalen Leistungserbringer als Startpunkt für Vernetzung

Im Rahmen der Konkretisierung der Umsetzungsprojekte bis Ende 2012 werden zahlreiche regionale Leistungserbringer eingebunden:

- Tourismusanbieter (Hotellerie, Restauration, Event-Anbieter etc.)
- Detailhandel
- Landwirtschaft, Nahrungsmittelproduzenten und weitere Unternehmen des lokalen Gewerbes
- Fachleute, Expertinnen etc. (für Vortragsreihen, Workshops etc.)

In jedem Umsetzungsprojekt wird dafür eine umfassende Auslegeordnung der vorhandenen regionalen Leistungserbringer erstellt.

Betriebsphase: Ausblick**Neue Produkte und Angebote**

- Umsetzung der Projekte noch nicht erfolgt
- Pilotphasen und Evaluationen zur Justierung vorgesehen

Die Angebote werden erst aufgebaut. Es können noch keine auf gemachten Erfahrungen basierende Aussagen zu den bereitgestellten neuen Produkten und Angeboten gemacht werden.

Folgende Hinweise:

- Bei den meisten Umsetzungsprojekten sind Pilotphasen vorgesehen.

Neue Produkte und Angebote

- Potenziale in Markt- und Wettbewerbsanalysen identifiziert

- Mittels Befragungen/Evaluationen werden die Erkenntnisse aus den Pilotphasen aufgearbeitet. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wird die Ausgestaltung der Angebote/Produkte bei Bedarf angepasst werden.
- Markt- und Wettbewerbsanalysen (vgl. oben) haben gezeigt, dass einzelne Umsetzungsprojekte ein grosses Potenzial aufweisen.

Zusätzliche BesucherInnen / NutzerInnen der Angebote

- Gesicherte Aussagen erst nach Projektumsetzung möglich, aber gute Ausgangslage für positive Effekte vorhanden
- Gesundheitstourismus als Wachstumsmarkt
- Starke Positionierung der Region im Gesundheitsbereich, Tourismus als weiterer wichtiger Pfeiler der regionalen Wirtschaft
- Erfolgreiche Einbindung der regionalen Leistungserbringer als Indiz für kommerzielle Erfolgsaussichten
- Grosses Projektvolumen: sieben Umsetzungsprojekte parallel vorangetrieben, weitere im Zeitverlauf

- Angesichts des aktuellen Projektstandes können noch keine Aussagen zu den Auswirkungen in der Betriebsphase gemacht werden. Folgende Punkte zu deren Einschätzung:
- Gemäss Schätzungen des Reisekonzerns TUI wächst der Gesundheitstourismus in Deutschland im Durchschnitt um 10% pro Jahr. Eine ähnliche Entwicklung kann für die Schweiz angenommen werden.
 - Das Projekt setzt also in einem Segment an, in dem auch mittel- bis längerfristig gute Wachstumsaussichten bestehen. Daran soll partizipiert werden. Die Ausgangslage dafür ist gut: Die Region ist im Gesundheitsbereich stark und gut positioniert und die Verknüpfung von Gesundheit und Tourismus – einem weiteren zentralen Pfeiler der regionalen Wirtschaft – spielte in der Region schon immer eine bedeutende Rolle (historisch die Mineralwasserquellen, in jüngster Vergangenheit das Bogn Engiadina Scuol). Auf diesen Erfolgspotenzialen soll aufgebaut werden. Hier besteht angesichts der Entwicklung in anderen Regionen und v.a. angesichts der strategischen Erfolgspotenziale im Unterengadin und Val Müstair eine gute Ausgangslage.
 - Die frühe und v.a. erfolgreiche Einbindung der regionalen Leistungserbringer ist Indiz dafür, dass die letztlich entscheidenden Akteure von den kommerziellen Perspektiven der Umsetzungsprojekte überzeugt sind.
 - Vom Volumen her handelt es sich für die betrachtete Region um ein grosses Projekt. Dank dieser Grösse (inkl. Eigenleistung) können alle zentralen Akteure aus dem Gesundheitswesen und aus dem Tourismus angegangen und eingebunden werden. Zudem können mehrere Umsetzungsprojekte mit je eigenem Wirkungsbeitrag gleichzeitig vorangetrieben werden.
 - Das Projekt ist mit der Realisierung der acht Umsetzungsprojekte mit hoher Priorität nicht abgeschlossen. Vielmehr wird angestrebt, dass im Zeitverlauf neue Initiativen / Umsetzungsprojekte hinzukommen. Mit den bereits identifizierten Umsetzungsprojekten mit mittlerer und geringer Priorität (aus heutiger Sicht) ist ein Themenspeicher vorhanden.

Auswirkungen

Arbeitsplätze

- Beschäftigungseffekt erst nach Realisierung der Umsetzungsprojekte einschätzbar

Aus dem NRP-Projekt heraus werden zwei neue Stellen geschaffen.

Die relevanten Beschäftigungseffekte ergeben sich aber aus der Nutzung der neuen Angebote und der damit verbundenen erhöhten Konsumausgaben der neuen Besucherinnen / Nutzer. Die Höhe lässt sich noch nicht abschätzen.

Wertschöpfung

- Induzierter Wertschöpfungseffekt als Haupteffekt
- Wertschöpfung aus Konsumausgaben
- Hoher in der Region verbleibender Wertschöpfungsanteil

Können dank den neuen Angeboten zusätzliche und neue Gäste gewonnen werden, wird sich ein relevanter Wertschöpfungseffekt daraus ergeben, dass die Gäste nicht nur die neuen Angebote konsumieren, sondern in der Region weitere Konsumausgaben tätigen (zusätzliche Übernachtungen, Nutzungen von bestehenden touristischen Angebote, Verpflegungen, Transport etc.).

Der induzierte Wertschöpfungseffekt dürfte im vorliegenden Fall grösser sein als der direkte und indirekte Effekt aus den neuen Angeboten.

Die Konsumausgaben setzen sich im Wesentlichen aus Ausgaben für zusätzliche Übernachtungen (ca. 75–125 CHF / Übernachtung) sowie aus Tagesausgaben von vielleicht 100 CHF / Tag und Person zusammen.

Plausibilisierung Tagesausgaben

Mittagessen	25.00 CHF
Nachessen	40.00 CHF
Kaffee, Mineral, Snacks, Glace tagsüber	15.00 CHF
Souvenirs, Eintritte, Transport, Einzelhandel	20.00 CHF
Total	100.00 CHF

Da in erster Linie regionale Leistungserbringer und regionale Produkte eingebunden sind, wird ein erheblicher Teil der Wertschöpfung in der Region verbleiben.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Beitrag zur Sicherstellung der Grundversorgung als willkommener «Nebennutzen» des Projekts

- Im Erfolgsfall verbessert das Projekt die Rahmenbedingungen für die Sicherstellung einer qualitativ hoch stehenden Grundversorgung der regionalen Bevölkerung. Der mit diesem «Nebenprodukt» des Projekts verbundene Nutzen zu Gunsten der einheimischen Bevölkerung führt zu einer hohen Legitimation des Projekts.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Begleitende Wirkungsmessung
Durchführung	Stefan Suter / stefan.suter@regiosuisse.ch
Projektträgerschaft	Projektträger: Center da sandà Engiadina Bassa; Projektpartner: DMO Engadin Scuol Samnaun, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen (HSG)
Einbezogene Personen	Dr. Matthias Mitterlechner / Projektkoordinator / matthias.mitterlechner@unisg.ch
Zeitraumen	Juni–August 2012, Aktualisierung Anzahl Teilprojekte im Mai 2013

7.11 natürlī Milchspezialitäten

Das Projekt in Kürze	
Kantone	Zürich mit Beteiligung der Kantone Thurgau und St.Gallen
Projektträger	Pro Zürcher Berggebiet PZB
Beginn des Förderprojekts	2008
Ende des Förderprojekts	2011
NRP-Finanzierung	Bundes- und Kantonsmittel: Rund 900'000 CHF
Projektkosten	Projektgesamtkosten über die Laufdauer (2008–2011): rund 1'140'000 CHF (Ursprünglich budgetiert: 920'000)
Inhalt Gesamtprojekt	<p>Das Projekt fördert die Produktion und die Vermarktung insbesondere von Milch- und Käsespezialitäten aus der Region Zürcher Berggebiet. Die Produkte werden gemeinsam unter dem Label «natürlī® us de Region Zürcher Berggebiet» über ein eigenständiges Verkaufsnetz vermarktet.</p> <p>Die Absatzförderung bewirkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – höhere Wertschöpfung für Käsereien, – dadurch einen besseren Milchpreis und sicheren Milchabsatz für die Milchwirtschaftsbetriebe der Region – und trägt so zur Landschaftspflege und -gestaltung der Region bei.
Inhalt NRP-Projekt	<p>Das NRP-Projekt hat 9 Handlungsachsen (=Teilprojekte):</p> <p>H1: Optimierung bestehender Strukturen und Erschliessung neuer Absatzmärkte</p> <p>H2: Markenschutz «natürlī» ausbauen</p> <p>H3: natürlī-Events organisieren</p> <p>H4: Integration der Projektleitung in die neuen Strukturen</p> <p>H5: Detaillistenschulung (Käseschulung)</p> <p>H6: Aufbau Edellinie natürlī</p> <p>H7: Neue Produkte (Fleisch- und Backwaren)</p> <p>H8: Geschenkservice («natürlī-Box»)</p> <p>H9: Entwicklung neuer Produkte (Käse)</p> <p>→ Das NRP-Projekt der ersten Phase wurde per Ende 2011 abgeschlossen. Das Gesamtprojekt wird weitergeführt und weiterhin mit NRP-Geldern unterstützt.</p>

Projektaufbau und -umsetzung

Marke «natürlī» gibt es seit den 1990er-Jahren
 NRP-Projekt: Organisationsoptimierungen, Marketingaufbau und Angebotserweiterungen

Die Marke und der gemeinsame Vertrieb unter dem Label «natürlī» gibt es seit den 1990er-Jahren

Mit der NRP sollten verschiedene Vorhaben in den folgenden Bereichen angegangen werden:

- Optimierung der Strukturen, bessere Zusammenarbeit, Absatzsteigerung
- Ausbau der Marke «natürlī», Events und neue Produkte (neue Käsesorten, aber auch Fleisch- und Backwaren).
- Detaillistenschulung (Schulung Verkaufspersonal auf natürlī-Spezialitäten)

Aus diesen Bereichen wurden die eingangs erwähnten 9 Hand-

lungsachsen für das NRP-Projekt «natürli» 2008–2011 identifiziert. Hintergrundinformation zum Punkt «Optimierung der Strukturen»: Die über die Jahre gewachsene Struktur wurde zum Hindernis für das weitere wirtschaftliche Fortkommen des Regionalmarketingprojekts (Aufteilung von Gebäude, Marke und Vertrieb auf verschiedenen Firmen; starke Beteiligung der öffentlichen Hand im Verwaltungsrat einer der Firmen). Dies sollte optimiert werden. Ein wichtiges Ziel war es, im Rahmen des NRP-Projekts eine Unternehmensstruktur zu schaffen, die nicht mehr zu 100% vom bisherigen Inhaber (Vermarktungsfirma), abhängig ist und die breiter abgestützt und getragen wird: eine Firma mit Geschäftsführer und unternehmerischem Verwaltungsrat mit wichtigen Branchenkenntnissen (Käseunion, Einkauf Grosshandel, Wirtschaftsprüfung etc.).

Betriebsphase

Aktivitäten und Kunden

9 verschiedene Handlungsachsen

Aktivitäten im Rahmen des NRP-Projekts:

- Handlungsachse 1 (H1):** Es wurde eine Leistungsvereinbarung für die Zusammenarbeit mit dem Logistikbetrieb (natürli Bieri AG) unterzeichnet. Verschiedene neue Absatzkanäle wurden erschlossen. Um die Absatzmenge zu steigern wurde sowohl das Projekt natürli-Franchising ins Leben gerufen (Vertrieb der Produkte über Marktstände) als auch eine Kooperation mit der Dachorganisation für Regionalprodukte «Das Beste der Region» eingegangen. Ausserdem war man Gastregion am 4. Schweizer Regionalproduktwettbewerb. Ein vorgesehene Projekt zur «Wertschöpfungskette» konnte nicht umgesetzt werden, weil die Verarbeitungsbetriebe ihre Zahlen nicht offengelegt haben.
- H2:** Die Marke natürli konnte geschützt werden. Beim Markenschutz wollte PZB ein eigenes Zertifizierungssystem und für jeden Betrieb ein Pflichtenheft aufbauen. Aus Gründen der Praktikabilität und der Kosten wurde davon abgesehen und die Zertifizierung über «Das Beste der Region» vorgenommen.
- H3:** Jährlich wurden 80–100 Events innerhalb (im eigenen Eventraum) und ausserhalb der Region realisiert.
- H4:** Es wurde eine gute Zusammenarbeit der Projektleitung mit der natürli Bieri AG aufgebaut.
- H5:** Mittels 5–10 Schulungen pro Jahr wurde das Verkaufspersonal von Detaillisten auf natürli-Spezialitäten geschult.
- H6:** Der Aufbau einer Edellinie von natürli wurde zurückgestellt, bis eine klare Markenstrategie ausgearbeitet ist.
- H7:** Rund 25 neue Fleisch-, Back- und Teigwaren wurden ins Sortiment aufgenommen. Der Aufwand zur Gewinnung neuer Anbieter war relativ hoch.
- H8:** Der Geschenksservice «natürlibox.ch» ist erfolgreich angelaufen (800 verkaufte Boxen in den ersten zwei Monaten Nov. und Dez. 2010).
- H9:** In der Versuchskäserei wurden 3 neue Käse lanciert und ins Sortiment aufgenommen.

Das Sortiment umfasst nun über 150 Artikel aus Kuh-, Schaf- und Ziegenmilch sowie weitere Artikel im Bereich Fleisch- und Backwaren.

Zu den **Kunden** zählen über 300 Detaillisten und 100 Gastrobe-

	<p>triebe. Ab 2012 können die natürli-Produkte voraussichtlich in 6 Coop Megastores im Grossraum Zürich vertrieben werden.</p>
<p>Finanzierung</p> <p>Finanzierung des Regionalmarketingprojekts über die Verkaufseinnahmen</p>	<p>Mit der NRP-Finanzierung wurden die oben beschriebenen Arbeiten 2008–2011 finanziert.</p> <p>In den Folgejahren soll sich das Regionalmarketingprojekt grundsätzlich über den generierten Umsatz selbst finanzieren.</p> <p>Der Betrieb wird aber von weiteren NRP-Projekten begleitet.</p>
<p>Auswirkungen</p>	
<p>Neue Unternehmen</p> <p>Ein Unternehmen im Rahmen des NRP-Projekts gegründet (Franchise GmbH)</p> <p>Ein weiteres im Nachgang zum NRP-Projekt</p>	<p>NRP-Projekt</p> <p>Ein Unternehmen wurde im Rahmen des NRP-Projekts gegründet: die Franchise GmbH (Eigene Firma für Verkauf der natürli-Produkte an Marktständen; Umsetzungskonzept in Erarbeitung).</p> <p>Gesamtprojekt</p> <p>U.a. dank der Vorarbeiten im NRP-Projekt 2008–2011 konnte im 2012 durch eine Fusionierung die Firma «natürli zürlioberland AG» geschaffen werden (AG mit Geschäftsführer und Verwaltungsrat aus der Branche; das war eine sehr wichtige Voraussetzung, um die Liquidität stark zu erhöhen und neue Absatzmärkte im Grosshandel erschliessen zu können).</p>
<p>Umsatzvolumen</p> <p>Im Jahr 2011: Geschenkboxen: 73'000 CHF; Events: 261'000 CHF</p> <p>Ausblick in die Zukunft: Umstrukturierung im 2012 hat Kooperation mit Grosshandel ermöglicht: dadurch Umsatzverdopplung möglich</p>	<p>Über das Gesamtprojekt sind folgende Zahlen bekannt:</p> <p>Bis 2012 Umsatz von rund 12 Mio. CHF; bis anhin Vertrieb nur über Detailhandel / Gastronomie</p> <p>Darin enthalten sind folgende Umsätze aus dem NRP-Projekt:</p> <p>Geschenkboxen: 73'000 CHF</p> <p>Events: 261'000 CHF</p> <p>Die neuen Strukturen, die 2012 u.a. dank der Vorarbeiten der Handlungsachse 1 im NRP-Projekt aufgebaut werden konnten, ermöglichen eine Kooperation mit Grossverteilern: Vertrieb über natürli-Theken in 6 Coop Megastores vorgesehen</p> <p>Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Grossverteilern wird – zum Zeitpunkt der Wirkungsmessung – eine Umsatzsteigerung in den nächsten 6–8 Jahren von 13 Mio. CHF (auf insg. 25 Mio. CHF) erwartet.</p> <p>Ziel für 2013: Umsatzsteigerung um 1,5 Mio. CHF.</p> <p>Zum Vergleich: Die regionale Milchproduktion ermöglicht ein Umsatzpotenzial von bis zu 30 Mio. CHF.</p>

Wertschöpfung

32% des Umsatzes sind Wertschöpfung innerhalb von natürl

NRP-Projekt:

Die direkte Wertschöpfung der natürl zürüberland AG macht 32% des Umsatzes aus. Das bedeutet, dass mit dem oben ausgewiesenen Umsatz 2011 durch Events und natürl-Boxen eine direkte Wertschöpfung von rund 107'000 CHF generiert wurde.

Gesamtprojekt

Der zusätzlich erwartete Umsatz in 6 bis 8 Jahren über den Grosshandel würde einer Wertschöpfung von rund 4,2 Mio. CHF pro Jahr entsprechen.

Über den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen würde weitere Wertschöpfung in der Region geschaffen.

Dieser Wert liegt grob geschätzt bei 2,7 Mio. CHF (Grössenordnung!).

Export

Vertrieb primär (über)regional

30% des Umsatzes werden ausserhalb der engeren Region verkauft (= überregionaler Export), v.a. in den Kantonen AG, SH, ZG und SG.

Es gibt kaum Export ins Ausland: die Stadt und Agglomeration Zürich sind Hauptabsatzmarkt.

Wenn der erwartete zusätzliche Umsatz im Gesamtprojekt generiert werden kann, ist davon auszugehen, dass der Grossteil des Umsatzes innerhalb der Kantonsgrenzen generiert wird (Vertrieb über natürl-Theken in 20 Grosshandelsfilialen im Kanton Zürich geplant).

Diese Binnenorientierung ist gewollt: Der Kanton Zürich sieht bei regionalen Spezialitäten das Umsatzpotenzial vor allem im Binnenmarkt und hält eine Exportorientierung daher für wenig sinnvoll.

Arbeitsplätze

Die im NRP-Projekt geschaffene Wertschöpfung entspricht knapp einer Vollzeitarbeitsstelle

Die geplante zusätzliche Wertschöpfung entspräche insgesamt rund 44 Vollzeitarbeitsstellen

NRP-Projekt

Die über Events und natürl-Boxen geschaffene direkte Wertschöpfung entspricht knapp einer Vollzeitarbeitsstelle.

Gesamtprojekt

Die zukünftig erwartete zusätzliche Wertschöpfung über den Grosshandel entspräche rund 26 Vollzeitarbeitsplätzen innerhalb der natürl zürüberland AG.

Für die Generierung des oben ausgewiesenen erwarteten Umsatzes müssten Vorleistungen bezogen werden; die Beschäftigten, die den zusätzlichen Umsatz generieren, würden ausserdem einen Teil ihres Lohns in der Region ausgeben.

Das würde wiederum Arbeitsplätze schaffen oder erhalten, die mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators grob geschätzt werden können: es würde sich um weitere rund 18 Vollzeitarbeitsstellen in der Region handeln (Grössenordnung!).

Weitere Auswirkungen des Projekts

Weitere regionale Auswirkungen spürbar

Die regionalen gewerblichen Milchverarbeitungsfirmen können erhalten bleiben.

Es gibt starke Synergien zur touristischen Vermarktung (Genuss und Premiumqualität).

Evtl. können weitere Produkte mit grossem Potenzial unter der Marke «natürl» produziert werden, z.B. das Tafelwasser der Quelle Fisingen. Das hätte weitere Umsatzeffekte zur Folge.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung	
Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch
Projektträgerschaft	Pro Zürcher Berggebiet
Einbezogene Personen	Alfred Bieri / Geschäftsführer naturli zürrioberland AG Michael Dubach / Regionalmanager Marco Pezzatti / stv. Chef Amt für Landschaft und Natur / NRP- Fachstelle des Kantons Zürich
Projekt-Website	www.naturli.ch
Zeitraumen	Juli–August 2012

7.12 Phaenovum

Das Projekt in Kürze	
EU	Stadt Lörrach, Bundesland Baden-Württemberg (D)
Kantone	Basel-Stadt und Basel-Landschaft
Beginn des Förderprojekts	1. März 2009
Ende des Förderprojekts	28. Februar 2013
NRP-Finanzierung	EU – INTERREG IV: Rund 1,1 Mio. EUR Schweiz NRP: Total 120'000 EUR, davon – Bund (Regio Basiliensis): 60'000 EUR – Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt: 60'000 EUR
Projektkosten	Gesamt: 2,4 Mio. EUR (D + F + EU + CH) D (Baden-Württemberg): rund 2 Mio. EUR F: rund 160'000 EUR CH: 166'000 EUR (ca. 260'000 CHF) ²⁸
NRP-Projekt (EU-INTERREG IV)	Die Region des südlichen Oberrheinraumes ist wirtschaftlich geprägt von öffentlichen und privaten Forschungsinstituten. Für die Weiterentwicklung der Region braucht es qualifizierte Fachkräfte in Forschung und Entwicklung. Dafür ist die Förderung des Nachwuchses unabdingbar. Das Projekt «Phaenovum – Trinationales Schülerforschungsnetzwerk Dreiländereck» hat daher zum Ziel, Kinder und Jugendliche für Naturwissenschaften und Technik zu begeistern. Dazu gehört, diese gut auszubilden und an die Region zu binden. Das Projekt besteht aus drei Teilprojekten: – TP 1: Ausbau Schülerforschungszentrum Dreiländereck in Lörrach (D) – TP 2: Anbieten ausserschulischer Unterrichtsangebote – TP 3: Verbesserung der Frühförderung Dabei stehen die folgenden Ziele im Mittelpunkt; – Bildung von Kindern und Jugendlichen im Alter von 4 bis 19 Jahren in den Bereichen «Physik», «Biologie», «Chemie» und «Informationstechnologie» – Aufbau eines trinationalen Netzwerks von Akteuren aus Bildungsinstitutionen und Unternehmen – Austausch in naturwissenschaftlichen und technischen Fächern – Zusammenarbeit und Entwicklung neuer ausserschulischer Angebote – Stärkung des südlichen Oberrheinraums als integrierte Bildungs-, Arbeits- und Wohnregion
Schweizer Beitrag	Schweizer Beiträge wurden vor allem in den Teilprojekten 2 und 3 geleistet. Die Ziele des Bundes und der Kantone Basel-Land sowie Basel-Stadt sowie der Projektpartner waren wie folgt definiert: – Steigerung der naturwissenschaftlich-technischen Kompetenzen – Mangel an qualifizierten Fachkräften vorbeugen – Steigerung der Lehrlings- und Studierendenzahlen in naturwissenschaftlich-technischen Fächern – Vernetzung von Forschern, Schulen, Lehrpersonen und Firmen

²⁸ Festgelegter Wechselkurs 1,56 CHF/EUR am 23.8.2011. In den Projektunterlagen wurden unterschiedliche Wechselkurse vereinbart. Die Schweizer Projektpartner haben sich auf einen Kurs von 1,56 CHF/EUR geeinigt.

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Aufbau durch Gesamtprojektleitung Stadt Lörrach
- Anfrage an Schweizer Partner für eine Zusammenarbeit
- Projektbeschriebe durch einzelne Projektpartner, aber gemeinsamer Projektantrag zuhanden der Kantone BL und BS
- Koordination der Arbeiten in der Schweiz durch Regio Basiliensis

- Aufbau und Gesamtkoordination des Projektes durch Vertreter der Stadt Lörrach. Die Schweizer Projektpartner (Co-Finanzierer) wurden durch die deutsche Projektleitung angefragt, ob sie an einer Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes interessiert sind.
- In der Schweiz gab es einen zentralen Ansprechpartner, der u.a. auch für die finanzielle Abwicklung des Projekts in der Schweiz zuständig war. Diese Rolle wurde von der Pädagogischen Hochschule der FHNW wahrgenommen. Die Koordination zwischen EU und Schweizer Beteiligung erfolgte über Regio Basiliensis.
- Interesse der Kantone an Projekt war zunächst gross. Nach Bekanntwerden der Kosten war jedoch noch Überzeugungsarbeit seitens der Projektpartner notwendig. Letztlich konnten die Kantone aber an einer gemeinsamen Sitzung vom Nutzen des Projekts überzeugt werden.
- Projektbeschriebe wurden von den einzelnen Projektpartnern erarbeitet. Die formellen Anforderungen an Beschrieb und Budgetplanung waren gross, konnten aber dank der Unterstützung durch die Projektleitung aus Lörrach und Regio Basiliensis gemeistert werden.

Umsetzung

- Organisation und Durchführung von CAS-Lehrgang
- Unterrichtsmaterialien für Gymnasium im Bereich Life-Sciences (Experimente, Lego-Roboter)
- Entwicklung und Modernisierung des praxisnahen Unterricht am Gymnasium in Life-Sciences
- Vernetzung von Lehrkräften, Bildungsinstitutionen und Firmen
- Lobbying bei Schweizer Firmen notwendig
- Schweizer profitieren von ausgebautem Schülerforschungszentrum in Lörrach

Das Projekt in der Schweiz beinhaltete insbes. folgende Inhalte:

- Organisation und Durchführung eines Certificate in Advanced Studies (CAS) Lehrganges für Primar- und Kindergartenlehrpersonen durch die FHNW
- Beschaffung und Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien sowie Unterrichts- und Schulentwicklung in den Bereichen «Life-Sciences» und «Informatik» (Gymnasium Bäumlhof)
- Erweiterte Vernetzung von Lehrkräften, Universitäten, Fachhochschulen und Firmen über das bestehende BioValley-College-Netzwerk²⁹ hinaus
- Lobbying bei Schweizer Firmen im Life-Sciences-Bereich für Praktika von Schülern, Maturaarbeiten oder Exkursionen. Der Widerstand seitens der Firmen ist hier aber gross. Es bestanden insbesondere Sicherheitsbedenken bzw. strikte Sicherheitsvorschriften. Grösser war die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Universität Basel (z.B. Durchführung von Maturaarbeiten)

Die Schweizer Beteiligten können auch von den mit Hilfe von EU-Geldern finanzierten Infrastrukturen profitieren:

- Das Schülerforschungszentrum «Phaenovum» in Lörrach wurde im Rahmen des INTERREG-Projekts ausgebaut (ohne wesentliche Schweizer Beteiligung). Die dort angebotenen Veranstaltungen, Kurse und Exkursionen stehen auch Schweizer Schülern offen.

²⁹ BioValley-College-Netzwerk: Netzwerk von engagierten Lehrpersonen der Kantonsschulen in der Region Dreiländereck im Bereich «Life-Sciences». Das Ziel des Netzwerks ist es, den Life-Sciences zu einer besseren Stellung im Schulalltag zu verhelfen. Das Netzwerk organisiert u.a. seit 2004 jährlich den CollegeDay, an dem Schüler und Lehrpersonen Einblick in aktuelle Forschungsbereiche der Life-Sciences an der Universität und an Fachhochschulen erhalten.

Finanzierung

- NRP-Beiträge
- Löhne an Lehrpersonen und Dozenten (z.B. für die Freistellung vom regulären Unterricht) wurden von den Projektpartnern selbst bezahlt
- Overheadkosten wurden im ordentlichen Budget verrechnet
- Fixierter Wechselkurs als Glücksfall für Projektpartner

- Das Projekt erhielt Beiträge des Bundes sowie von den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt: Je 60'000 EUR.
- Die Schweizer Projektpartner (FHNW, Gymnasium Bäumlhof) steuerten rund 46'000 EUR zur Finanzierung bei.
- Overheadkosten, die Entlohnung der Dozenten (CAS-Lehrgänge) sowie der engagierten Lehrpersonen (Gymnasium Bäumlhof) wurden über das ordentliche Budget der Projektpartner abgerechnet.
- Dank der Fixierung des Wechselkurses in der Leistungsvereinbarung konnten finanzielle Einbussen verhindert werden.

Betriebsphase**Angebot / Nutzung**

- CAS-Lehrgänge für Primar- und Kindergartenlehrpersonen
- Experimente im Life-Sciences-Bereich an Gymnasium möglich (in Schwerpunktfächern)
- Lehrpersonen und Schule können von Netzwerken profitieren
- Austausch an Sitzung mit Projektpartnern aus D, F und CH
- Angebote am Schülerforschungszentrum in Lörrach stehen Schweizer Schülern zur Verfügung

Folgende Angebote wurden im Rahmen des Projektes lanciert bzw. durchgeführt:

- CAS-Lehrgang «Naturwissenschaftlich-technische Grundbildung für 4- bis 11-jährige Kinder» im Zeitraum 2010–2012
- Interne Projekte am Gymnasium Bäumlhof: Einrichten eines Labors für Experimente in Life-Sciences und Robotikworkshop für die Schwerpunktklassen
- Maturanden des Gymnasiums konnten an der Universität Basel Maturaarbeiten im Life-Sciences-Bereich durchführen.
- Pflege und Ausbau der vorhandenen Lehrernetzwerke (BioValley-College-Network, Universitäten, Fachhochschulen, Firmen)
- An den zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen der Projektpartner werden die gemachten Erfahrungen ausgetauscht.
- Auch Schweizer Schülerinnen und Schülern stehen die Angebote des ausgebauten trinationalen Schülerforschungszentrums «Phaenovum» in Lörrach zur Verfügung. Die Schüler in der Schweiz können für die Teilnahme an diesen und anderen Veranstaltungen vom regulären Unterricht freigestellt werden.

Nutzung

- Die CAS-Kurse 2010/11 wurden von rund 70 Lehrpersonen aus CH, D und F besucht.
- Lehrpersonen profitieren von den bestehenden und neuen Netzwerken
- Schüleraustausch funktioniert noch nicht wie erwartet

- Am CAS-Grundkurs nahmen ca. 60 Personen aus drei Ländern (CH, D, F) teil. Am Aufbaukurs ca. 20 Personen. Die Beteiligung aus Frankreich war eher klein, weil der Kurs nur auf Deutsch angeboten wurde. Für die Teilnahme mussten die Teilnehmer rund 50 CHF für das Material bezahlen. Vergleichbare Kurse kosten ansonsten bis zu 5'000 CHF, was sich insbesondere Kindergartenerzieher bzw. Kindergärten nicht leisten können.
- Der trinationale Austausch zwischen Lehrpersonen funktioniert im Rahmen von bestehenden und neu geschaffenen Netzwerken und Institutionen gut.
- Der Austausch der Schülerinnen und Schüler über die Landesgrenzen hinweg gestaltete sich jedoch schwieriger als erwartet. Unter anderem stellen die unterschiedlichen Ferienzeiten und Unterrichtsphilosophien, aber auch fehlende Motivation der Schüler (selbstständiges Aufarbeiten der verpassten Unterrichtsinhalte) unerwartet hohe Hürden dar. Rund 10 Schüler aus dem Gymnasium Bäumlhof haben an trinationalen Kongressen teilgenommen.

Auswirkungen

Umsatzvolumen / Arbeitsplätze / Wertschöpfung

- Noch zu früh für eine Beurteilung

Für eine Beurteilung der Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft in Form von Umsatz, Beschäftigung und Wertschöpfung ist es in diesem Projekt noch deutlich zu früh. Die Angebote und Netzwerke zielen auf eine mittel- bis langfristige und nachhaltige Wirkung ab.

Zusätzliche qualifizierte Arbeitskräfte in der Region

- Mittel- bis langfristige Ziele
- Heute noch keine Aussage möglich
- CAS-Kurse richteten sich an Kindergarten- und Primarschullehrpersonen
- Gute Vernetzung der Akteure wurde intensiviert
- Modernisierung des Unterrichts und Förderung des praxisnahen Unterrichts am Gymnasium
- Fortführen der Kooperation in neu gegründetem Verein

Insbesondere die Steigerung der Lehrabgänger und der Studierendenzahl in naturwissenschaftlich-technischen Fächern ist ein mittel- bis langfristiges Ziel.

- Hierzu lassen sich kurz nach Abschluss des Projekts auch aufgrund der kurzen Projektlaufzeit noch keine Aussagen machen.
- Die CAS-Kurse im Zeitraum 2010–2012 dürften aufgrund der angesprochenen Zielgruppe (Primar- und Kindergartenlehrpersonen) ebenfalls erst mittel- bis langfristig einen Effekt zeigen. Die Rückmeldungen zum Kursangebot selbst sind sehr positiv.³⁰ Es besteht der Wunsch nach einer Fortführung des Angebots.
- Dank guter Vernetzung von Schulen, Lehrpersonen, Forschern und Unternehmen kann die Modernisierung des Unterrichts (Unterrichtsentwicklung) an den beteiligten Schulen vorangetrieben werden. Insbesondere im Praxisbereich konnten Lehrpersonen vom Projekt profitieren. Dies schafft die Grundlagen für eine künftige positive Wirkung. Dank guten Schul- und Lehrernetzwerken können die Erkenntnisse weitergegeben werden.
- Mit dem Schülerforschungszentrum in Lörrach steht ein qualitativ hochwertiges Angebot zur Verfügung, das jedoch noch nicht in grossem Ausmass von Schweizer Schülerinnen und Schülern genutzt wird. Darin besteht jedoch ein Potenzial für die Zukunft. Künftig soll die Kooperation zwischen den Schweizer Partnern und «Phaenovum» in einem Verein weitergeführt werden.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Gute Zusammenarbeit unter Projektpartnern
- Erkenntnisse zu trinationaler Zusammenarbeit im Bildungsbereich

Weitere Bemerkungen und Auswirkungen:

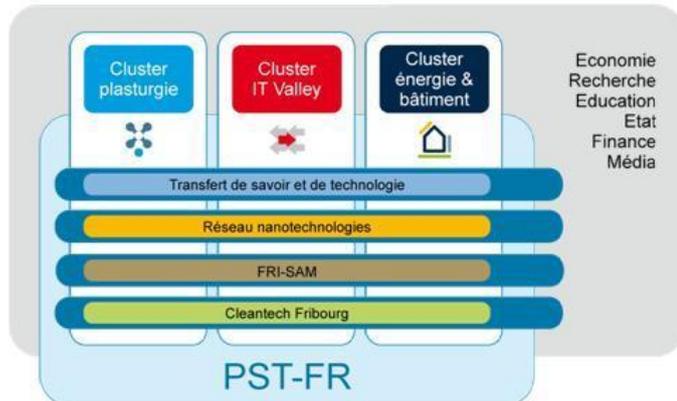
- Insgesamt wird von den Schweizer Beteiligten die Zusammenarbeit mit der deutschen Gesamtprojektleitung als sehr gut und angenehm empfunden.
- Erkenntnisse zu Problemen in der trinationalen Zusammenarbeit im Bildungsbereich (Ferienzeiten, Unterrichtsphilosophien usw.) können für künftige Projekte weiterverwendet werden.

³⁰ Vgl. Labudde, Peter (2013): Naturwissenschaftlich-technische Grundbildung für 4- bis 11-jährige: Ein internationaler Zertifikatslehrgang. In: Peschel, M.; Favre, P. & Mathis, C. (Hrsg.): Sachen unterrichten. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung	
Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / Matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft Gesamtprojekt	Gemeinde Lörrach (D)
Projekträgerschaft Schweiz	Kanton Basel-Landschaft und Basel-Stadt, Regio Basiliensis
Einbezogene Personen	Prof. Dr.Peter Labudde / Projektverantwortlicher auf Schweizer Seite / Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz / peter.labudde@fhnw.ch Dr. Anja Renold / Konrektorin Gymnasium Bäumlhof / anja.renold@bs.ch Véronique Bittner-Priez / Regio Basiliensis / Leiterin Förderprogramme / veronique.bittner@regbas.ch
Zeitraumen	August–Oktober 2012

7.13 Pôle Scientifique et Technologique du Canton de Fribourg (PST-FR)

Le projet en bref	
Canton	Le projet PST-FR est soutenu par le fonds NPR du canton de Fribourg. Il est porté et mis en œuvre par l'association du même nom, dont le siège est à Fribourg. Le projet PST-FR, ses clusters thématiques et ses prestations en général sont ouverts aux entreprises fribourgeoises, mais aussi aux entreprises d'autres cantons.
Début du soutien	1 ^{er} janvier 2009.
Fin du soutien	Soutien NPR prévu (selon la convention) jusqu'au 31 décembre 2011. Une seconde convention (et donc un second soutien) a été validée pour les années 2012-2015.
Aide financière	Aide fédérale et cantonale totale (aide à fonds perdus) du 1 ^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011 : 3'403'000.-, qui se répartissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – 2'580'000.- pour la composante Recherche appliquée et développement (Ra&D) ; – 525'000.- pour la composante Transfert de technologie (TT) ; – 248'000.- pour la composante Administration ; – 50'000.- pour l'évaluation externe finale.
Coûts du projet	Budget annuel : environ 1'100'000.-
Contenu	<p>Le PST-FR a pour objectif d'activer les collaborations entre le secteur public et le secteur privé pour favoriser la croissance et la création de postes à haute valeur ajoutée.</p> <p>Pour atteindre ces objectifs, il soutient des projets de recherche appliquée de type collaboratif et le transfert technologique vers les entreprises du canton en s'appuyant sur l'activité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Trois clusters thématiques constitués de partenaires industriels, commerciaux, institutionnels et académiques (Réseau plasturgie, Cluster IT Valley, Réseau énergie & bâtiment)



- Quatre structures transversales : un Centre de compétences en nanotechnologies appelé « Réseau nanotechnologies », une unité de transfert de savoir et de technologie, Cleantech Fribourg³¹ et un Centre de compétences en mathématiques appliquées FRI-SAM « Fribourg – Statistiques et Application des Mathématiques ».

³¹ Cleantech Fribourg, rattaché au PST-FR, est également un projet soutenu par la NPR.

Phase de construction du projet

Montage du projet

- Un concept qui était en gestation depuis de nombreuses années
- Précisé par un petit groupe de quatre personnes
- Aucun moyen matériel ou financier

- Lors d'une présentation du service de l'économie du canton de FR concernant la politique régionale, en 2007, M. Bersier constatait que les objectifs de la NPR correspondaient parfaitement à sa volonté de rapprocher recherche appliquée et économie.
- Un petit groupe de quatre personnes a été particulièrement actif dans les travaux préparatoires et notamment dans la rédaction du plan d'affaires (Professeurs de Hautes-écoles, d'Université et directeur d'entreprise).
- Dans un second temps, le groupe de projet s'est élargi à 11 personnes (4 membres de l'Ecole d'ingénieurs et d'architectes de Fribourg ; 3 de l'UNI-FR ; directeur de FriUp ; 3 chefs/cadres d'entreprises)
- Aucune ressource matérielle et aucun moyen financier particulier. Le temps et la motivation que les instigateurs du projet consacrent est la ressource principale.

L'association PST-FR

- Une association regroupant de nombreuses institutions des mondes économique et de la recherche
- 243 partenaires

- Formellement, l'association compte 15 membres : les 3 clusters, l'Institut Adolphe Merkle-Réseau nanotechnologie, FriUP, l'UNI-FR, l'EIA-FR, la HEG-FR, l'Ecole des métiers, la chambre de commerce FR, l'Union patronale FR, le Groupement industriel FR, la Banque cantonale FR, la Fédération patronale FR, Maxwell Technologies.
- Les entreprises paient des cotisations aux clusters, qui sont eux-mêmes des associations. Globalement, le PST-FR représente 243 partenaires dont 166 sont situés dans le canton de Fribourg.

Objectifs de l'association PST-FR

- Echanges économie-monde académique
- Innovation et compétitivité des entreprises
- Positionnement des clusters

Les objectifs de l'association PST-FR sont les suivants :

- Jouer un rôle central dans la **politique d'innovation du canton de Fribourg en favorisant les échanges entre l'économie et le monde académique**, en particulier par un soutien aux clusters régionaux et aux technologies propres.
- Améliorer la **compétitivité des partenaires des clusters en renforçant leur capacité d'innovation** et de création de valeur ajoutée.
- **Soutenir le positionnement des clusters** dans les différentes initiatives de développement économique régional (GGBA) et national (plateformes inter-cantoniales, réseaux, clusters nationaux, soutien à l'exportation, etc.).

Phase opérationnelle

Activités

- Soutien financier à des projets collaboratifs préconcurrentiels

L'essentielle part des moyens financiers du PST-FR est destinée à soutenir le montage de projets collaboratifs (préconcurrentiels). Les projets portent sur des thèmes communs aux entreprises d'un cluster (technologie métier). Ils sont montés dans le cadre de groupes de travail « innovation » de chacun des clusters. Un projet collaboratif est réalisé par un partenaire académique au minimum et plusieurs entreprises dont la majorité est située dans le canton de Fribourg.

De 2009 à 2011, 18 projets collaboratifs ont été soutenus par le PST-FR :

- 8 dans le réseau plasturgie ; 4 dans le cluster IT ; 6 dans le réseau Energie & bâtiment
- Aides totales allouées : 2'530'500.–
- Montants d'aides allant de 30'000.– à 282'000.–
- Aide moyenne par projet : 140'583.–
- Cofinancement des partenaires d'environ 20%

- Transfert de technologie

Le PST-FR comprend et finance une unité de transfert de savoir et de technologie (TST-FR). L'unité se charge du transfert technologique au sein des clusters thématiques, de l'aide au montage de projets collaboratifs, de l'aide au montage de projets concurrentiels et du soutien pour les problèmes de propriété intellectuelle.

A travers ses activités (participation à des manifestations, visites d'entreprises et d'institutions de recherche, entretiens) l'unité de TT doit connaître les besoins des entreprises (PULL) et pouvoir informer les entreprises régionales des apports possibles des clusters et des partenaires économiques (PUSH).

Depuis 2009, plus de 200 entretiens et visites d'entreprises et de centres de recherche ont été effectués.

L'unité s'est fortement développée et elle est à l'origine de la création de TechTransfer Fribourg.

- Projets concurrentiels

Le PST-FR accompagne également de nombreux projets concurrentiels (bilatéraux). Depuis 2009, une soixantaine de projets concurrentiels ont été recensés dans les différents clusters. Ceux-ci ne sont pas soutenus financièrement par la NPR.

- Coordination
- Valorisation des projets collaboratifs
- Réseautage
- Organisation de conférences, de séminaires, etc.
- Information et formation continues aux acteurs de la branche
- Représentation

Autres activités du PST-FR :

- Coordination des activités du pôle.
- Un groupe de travail « valorisation » a pour mission d'accompagner les chefs de projets collaboratifs, afin que ces derniers aient un impact maximal sur le développement des entreprises partenaires et que les nouvelles connaissances profitent aux autres membres du réseau.
- Organisation de conférences génériques, en complément aux conférences et workshops organisés au sein de chaque cluster.
- Des formations continues, avec certificat, sont offertes au sein des clusters. Le PST-FR accompagne ces formations, sans que cette activité ne soit financée par la NPR.
- Participation au projet INTERREG IV B de l'Arc alpin

	<p>« Alps4EU » (émergence de méta-clusters sur l'Arc alpin).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Maintenance systématique du site web www.pst-fr.ch; flux RSS et Intranet collaboratif. – Promotion et représentation du PST-FR en Suisse et à l'étranger. – Organisation de visites d'entreprises étrangères.
<p>Utilisation et effets</p> <p>Développement de technologies communes</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nouveaux produits ⇒ Gains de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> – La plupart des projets collaboratifs permettent aux entreprises de développer en commun de nouvelles technologies (volonté du PST-FR de développer des projets purement pré-concurrentiels). Dans un second temps, ces technologies peuvent être utilisées (individuellement) par les partenaires dans la fabrication de nouveaux produits. – Quelques projets collaboratifs ont pour objectif d'améliorer les processus de production et de réduire les coûts.
<p>Renforcement du lien entre recherche appliquée et industrie</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Le renforcement du lien entre industrie et recherche institutionnelle constitue l'essence même du projet PST-FR. – Meilleure connaissance des besoins des entreprises en matière d'innovation technologique (PULL). – Meilleure information aux entreprises régionales des apports possibles des clusters et des partenaires académiques dans leurs activités de recherche et développement (PUSH). – Initiation de nombreux projets concurrentiels et préconcurrentiels.
<p>Développement des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les offres de formation continue du PST-FR et des clusters thématiques contribuent au développement des compétences des collaborateurs des entreprises membres. – De 2009 à 2011, plus de 1'000 participants ont suivi les cours proposés par les clusters du PST-FR.
<p>Réseautage</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Le PST-FR contribue directement au réseautage des entreprises, puisqu'il soutient des collaborations inter-entreprises dans des projets collectifs concurrentiels et/ou préconcurrentiels. – La mise en réseau des entreprises est facilitée de manière générale par toutes les prestations du PST-FR, notamment via les conférences génériques, mais aussi et surtout par les nombreux événements organisés par les clusters thématiques.
<p>Promotion des clusters de la région</p>	<ul style="list-style-type: none"> – En participant régulièrement à des événements nationaux ou internationaux, les dirigeants du PST-FR contribuent à la promotion des clusters de la région. – Le PST-FR et ses clusters sont régulièrement cités par la promotion économique fribourgeoise afin de démontrer la qualité des systèmes productifs locaux.

Impact

Chiffre d'affaires et exportations

- Hausse du chiffre d'affaires, du nombre de clients et d'employés

L'impact des prestations du PST-FR est difficilement mesurable, puisque les collaborations portent sur des innovations technologiques, utilisées par la suite individuellement par les partenaires des projets. Néanmoins, une étude (par entretiens) indépendante met en avant les impacts suivants pour les entreprises ayant pris part à des projets collaboratifs :

- Chiffre d'affaires : +3% ;
- Nombre de clients : +4% ;
- Nombre d'employés : +2%.

Autres effets

- Compétences, productivité, innovation et investissements dans la R&D

L'étude relève d'autres effets positifs mentionnés par les entreprises interrogées :

entreprises ayant pris part à des projets collaboratifs :

- Amélioration des compétences des collaborateurs ;
- Augmentation de la productivité des entreprises ;
- Augmentation du potentiel d'innovation ;
- Augmentation des investissements dans la recherche.

Nouvelles entreprises

- Spin offs

Deux créations de spin offs sont directement liées à des projets PST-FR.

Informations sur l'analyse réalisée

Type	Analyse des effets d'un projet mature
Conduite de l'analyse	Frédéric Quiquerez / frederic.quiquerez@regiosuisse.ch
Porteur de projet	Association PST-FR
Personnes ressources	Entretien avec M. Jacques P. Bersier / Coordinateur et vice-président du PST-FR ; directeur adjoint de l'EIA-FR / jacques.bersier@hefr.ch , www.pst-fr.ch Consultation de Mme Lisa Trimiglozzi Burri / collaboratrice scientifique Politique régionale / Promotion économique FR (PromFR). Consultation de Mme Véronique Gruber / responsable NPR / PromFR.
Calendrier de réalisation	Juillet-août 2012. Actualisé en mai 2013.

7.14 Pôle Suisse de Technologie Solaire (PSTS)

Le projet en bref	
Canton	Le projet PSTS est soutenu dans le cadre du PMO du canton de NE. Il est porté et concrétisé par l'association du même nom. Le siège de l'association est localisé à Neuchâtel, mais le projet et l'association sont ouverts à des acteurs (entreprises et institutions de recherche) d'autres cantons : JU, BE, FR, VD, GE, etc.
Début du soutien	21 Juin 2010 : création de l'association PSTS
Fin du soutien	Soutien NPR prévu jusqu'en 2013
Aide financière	Aide fédérale et cantonale totale : 76'500.- (à fonds perdus)
Coûts du projet	Budget annuel : environ 100'000.-
Contenu du projet	<p>L'association PSTS est un réseau d'acteurs industriels et institutionnels qui œuvrent pour la mise en place de conditions-cadres favorables au développement de l'industrie photovoltaïque. Les objectifs opérationnels sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Information continue sur l'évolution du domaine des technologies solaires (modernisation de l'industrie, solutions en vue de l'autonomie énergétique). – Promotion, développement et échange des savoir-faire (transfert des compétences et des connaissances). – Création de réseaux et d'échanges (soutien au développement économique de la région).
Contenu soutenu par le canton	Le canton de NE a soutenu le projet au titre du volet « Réforme des institutions » de son PMO. Fondamentalement, via la NPR, le canton a soutenu le démarrage des activités (la création) d'une association. Pour le canton, l'élément décisif et novateur du projet résidait dans le fait que la filière puisse être plus visible (la filière implique des acteurs nombreux et très divers) et qu'elle puisse s'organiser (renforcement des liens entre les acteurs).

Phase de construction du projet

Montage du projet

- Projet initié par un groupe d'une dizaine d'industriels et de chercheurs
- Très peu de moyens

- Un noyau d'une dizaine de personnes est à l'origine du projet. Il s'agit de chefs d'entreprises (ingénieurs) et de professeurs d'Université.
- Il n'existait pas d'association représentant les acteurs de l'**industrie** photovoltaïque. Or, les acteurs ressentaient le besoin de structurer la branche et d'être mieux représentés. L'idée du projet vient de ce constat de manque.
- Le concept général et les objectifs de l'association PSTS ont été affinés lors de diverses séances préparatoires.
- Aucune ressource matérielle à disposition, hormis le temps que les membres consacrent à l'association. Le soutien financier du canton et de la Confédération, via la LPR, était indispensable au démarrage de l'activité de l'association.

Création de l'association PSTS

- Une trentaine de membres
- Un budget annuel d'environ 100'000.–

- L'association PSTS a été créée le 21 juin 2010, le jour du solstice d'été.
- Elle compte en 2013 une vingtaine de membres, issus essentiellement d'entreprises (du producteur de composants et produits à l'installateur) et d'institutions de recherche (EPFL/IMT, FSRM, CSEM, HES-SO).
- Cotisation annuelle des membres de 1'000.–.
- Différents sponsors selon les activités organisées par l'association.

Phase opérationnelle

Activités

- Réseautage
- Organisation de forums, de séminaires, etc.
- Information et formation continues aux acteurs de la branche
- Sensibilisation du grand public
- Représentation
- Communication
- Lobbying

- Organisation de forums, de séminaires techniques, d'expositions, de conférences publiques, de visites d'entreprises et de centres de recherche.
- Organisation annuelle d'une manifestation d'importance. En 2011, organisation de l'événement « L'énergie solaire en fête » (18 et 19 juin 2011, patinoires de Neuchâtel), manifestation tout public mêlant conférences, projections de films, stands techniques d'informations et ateliers pour les enfants.
- Collaborations avec les instances de promotion économique.
- Collaborations avec diverses institutions, par exemple avec CleantechAlps, Swiss Solar Mobility.
- Information aux industriels intéressés à diversifier leurs activités dans le photovoltaïque.
- Réalisation d'un site Internet (www.polesolaire.ch).
- Communication dynamique via le site, mailing news.
- Conférence de presse à l'occasion de la création de l'association.
- Réalisation d'un design et d'une brochure promotionnelle sur le PSTS, ses acteurs et les forces de la région.
- Nombreux articles dans des médias locaux, dont la couverture du Magazine « Green Business », Le magazine romand de l'énergie verte (Juin 2011).
- Réflexion sur les enjeux et les défis communs. L'industrie du

	<p>photovoltaïque est en pleine crise. Son avenir dépend beaucoup de futures décisions politiques concernant le soutien (ou non) aux installations photovoltaïques. Dans ce contexte difficile, la mise en réseau des acteurs s'avère d'autant plus importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Représentation de la branche (industrie photovoltaïque) et de ses intérêts.
<p>Utilisation et effets</p> <p>Institutionnalisation d'une filière</p>	<ul style="list-style-type: none"> – « Institutionnalisation » de la filière photovoltaïque. Identification des nombreux « maillons » de la chaîne de valeur ajoutée actifs dans les domaines de la formation, de la recherche fondamentale et appliquée, des matériaux, des procédés, des composants, des sous-systèmes, des systèmes complets, de l'installation, des services, de l'exploitation, etc.
<p>Reconnaissance et ancrage d'un cluster spécifique à la région</p>	<ul style="list-style-type: none"> – La région des Trois Lacs présente une forte densité d'acteurs impliqués dans le domaine photovoltaïque : de nombreux industriels, mais aussi des institutions de recherche à la pointe de la recherche photovoltaïque (IMT-EPFL, notamment). L'association PSTS contribue à rendre visible cette spécificité régionale et cette « excellence » dans le domaine de l'énergie solaire.
<p>Réseautage</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Stimulation des échanges d'expériences et de compétences entre les acteurs de la filière au travers des différentes activités de l'association (conférences, séminaires, visites, etc.). – Intégration progressive d'acteurs de diverses industries ; diversification des activités pour des industries locales.
<p>Lien entre recherche appliquée et industrie</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement du lien entre recherche appliquée et industrie ; transfert de connaissances. – Soutien à l'innovation continue de la branche, spécialement dans les processus d'industrialisation des innovations techniques.
<p>Développement des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Formation continue des acteurs du photovoltaïque de la région. – Les acteurs de la branche sont informés sur les dernières évolutions dans le domaine.
<p>Promotion du cluster régional à l'étranger</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Le PSTS est régulièrement cité à l'étranger par les organismes de promotion économique pour montrer l'existence d'un pôle d'importance dans la région. Le PSTS est considéré et utilisé comme un projet exemplaire.
<p>Sensibilisation et information du grand public</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisation du public aux possibilités offertes par l'énergie solaire.

Impact

Autres effets

- Impact indirect seulement via un soutien à l'innovation

- L'association est encore très jeune. Mais de manière générale, via ses activités de réseautage, de formation et d'information, elle promeut d'ores et déjà l'innovation dans l'industrie photovoltaïque.
- Le lien entre les activités de l'association (outputs) et l'impact de long terme de ses activités est complexe. L'impact n'est donc pas mesurable. Notons de plus que la branche évolue dans un contexte de crise.
- De manière générale, il est attendu que le PSTS contribue au renforcement du cluster, à la diversification des activités pour certaines industries, au maintien et/ou à la création d'emplois, à l'augmentation des exportations, à la création de valeur ajoutée.

Informations sur l'analyse réalisée

Type	Analyse des effets d'un projet en cours de maturation
Conduite de l'analyse	Frédéric Quiquerez / frederic.quiquerez@regiosuisse.ch
Porteur de projet	Association PSTS
Personnes ressources	Entretien avec M. Daniele Oppizzi / Président de l'association PSTS / info@polesolaire.ch / www.polesolaire.ch Consultation de Mme Sophie-Hélène Bataïni / adjointe au Chef du service de service de l'économie NE (NECO) / responsable NPR NE. Collaboration de Mme Geneviève Ravezzani-Gyger / cheffe de projet au NECO.
Calendrier de réalisation du monitoring	Mai-juillet 2012. Actualisé en mai 2013.

7.15 Route de l'horlogerie

Le projet en bref	
Canton	République et Canton du Jura (JU)
Début du soutien	Janvier 2010
Fin du soutien	Fin décembre 2011
Aides financières	<p>Aide financière au titre de la politique régionale à fonds perdus de 148'000.–, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Part fédérale : 74'000.– – Part cantonale : 74'000.– <p>Autres sources de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prestations propres du porteur de projet (heures de travail) : 47'280.– – Soutien des partenaires du porteur de projet : 10'000.– – Moyens financiers du porteur du projet : 6'150.–
Coûts du projet	Le coût total du projet était budgété à 211'430 ³² .–.
Porteur de projet	<p>La Fondation Horlogère de Porrentruy a pour but de sauvegarder le patrimoine jurassien en matière d'horlogerie, notamment par sa mise en valeur, par l'organisation d'expositions, par la promotion d'un savoir-faire horloger, par le maintien et le développement de la formation, par des recherches historiques, ainsi que par des ventes liées à l'horlogerie, dont le bénéfice est exclusivement affecté à l'accomplissement du présent but.</p> <p>Les efforts sont en grande partie rythmés par le bénévolat des membres de la Fondation.</p>
Contenu du projet	<p>Le projet consiste en la réalisation d'un <u>concept</u> en vue de la création d'une « Route de l'horlogerie » comprenant trois étapes, une dans chaque district du canton du Jura (Porrentruy, Delémont, Franches-Montagnes). Dans chaque district, l'idée est de proposer aux visiteurs des « paquets » d'activités (à la carte) liant découverte de l'horlogerie (impliquant notamment des visites d'entreprises) et de son histoire, découverte des régions du canton, sport, culture et bien-être.</p> <p>La réalisation du concept comprend les éléments suivants : étude de faisabilité et d'intérêt touristique ; préparation d'un concept et d'un plan marketing ; recherche de prestataires et de partenaires ; création d'un concept de formation à destination des guides ; recherches historiques sur les trois thèmes d'atelier paysan, de polissage-décolletage et d'atelier de pierres fines ; recherche des lieux adéquats dans chaque région ; réalisation de fascicules et d'un site Internet.</p> <p>Les objectifs principaux du projet sont de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – créer des synergies entre divers partenaires des mondes culturel, industriel et touristique ; – lier passion pour l'horlogerie et découverte du canton du Jura ; – favoriser le tourisme de longue durée (plusieurs étapes, chacune pouvant correspondre à une journée d'activités).

³² Requête initiale du mois de décembre 2009. Notons que les coûts du projet ont été sous-estimés par la Fondation Horlogère. En effet, le travail nécessaire notamment pour établir des contrats de partenariats (présentation du projet, négociation, signature de contrats, etc.) a pris beaucoup plus de temps que ce qui avait été initialement prévu dans la requête.

Phase de construction du projet

Montage du projet

- Recherche de partenaires
- Etablissement de contrats de partenariat

- Création d'un site Internet

- Conception de circuits urbains

- Brochures et plan de communication

- Documentation et travail historique

- Etude faisabilité

- Lieux d'accueil

Identification, entretiens, négociation et signature de contrats avec une centaine de partenaires :

- Culture (musées, expositions, manifestations)
- Entreprises (visites d'entreprises horlogères)
- Hébergement (hôtels, gîtes, etc.)
- Divertissement (casino, discothèques)
- Bien-être (massage, fitness)
- Loisirs (piscine, patinoire, visites de grottes)
- Transports (taxis, train)

Création du site Internet www.routedelhorlogerie.ch

- Le site répertorie et décrit les différents partenaires répartis dans les régions du Jura.
- Le visiteur a la possibilité de créer son « paquet » de prestations et de réserver en ligne son séjour.

Edition de brochures explicatives permettant de faire des visites urbaines (avec ou sans guide) pour Porrentruy, Saignelégier et Delémont.

Brochure sous forme de carte permettant de localiser les différents partenaires

Plan de communication

Identité visuelle pour la Route de l'horlogerie

Collecte et réalisation de films et de diaporamas relatifs à l'histoire de l'horlogerie, afin de disposer de supports visuels attractifs dans les lieux d'accueil de la Route de l'horlogerie

Recherches historiques et archivage

Réalisation d'une étude de faisabilité par l'Ecole suisse de tourisme de Sierre : rentabilité, détermination du prix des prestations, réflexion sur le nom du projet, questionnaire et étude de satisfaction, etc.

Recherche d'un lieu d'accueil dans chaque district (Porrentruy, Delémont, Saignelégier).

Phase opérationnelle

Activités

- Redimensionnement du projet

La Fondation Horlogère de Porrentruy a bénéficié d'un soutien au titre de la politique régionale pour la phase de construction du projet (développement du concept et des partenariats).

Contrairement à ce qu'avait planifié la Fondation, l'entier de la mise en œuvre (phase opérationnelle) n'a pas pu être soutenu par la NPR. En effet, la Fondation Horlogère n'avait pas la possibilité financière de garantir la moitié du montant fédéral investi sous forme de prêt sans intérêt sur 25 ans comme l'exige l'article 8 al.3 de la loi fédérale sur la politique régionale.

Dès lors, faute de moyens suffisants, la mise en œuvre a été revue (voir ci-dessous).

- Etape du district de Porrentruy

Pour ce qui est du district de l'Ajoie, la Fondation Horlogère a pu ouvrir un lieu d'accueil à Porrentruy. L'aménagement de cet espace a nécessité un investissement supplémentaire d'environ 60'000.– de la part de la Fondation. L'inauguration ainsi qu'une conférence de presse ont eu lieu au mois d'octobre 2011.

- Lieu qui permet de recevoir les visiteurs et de vendre les différents produits touristiques.
- Une partie muséale : reconstitution d'un ancien atelier d'horlogerie.
- Vitrine mettant en valeur les produits (montres, couteaux, etc.) de différents partenaires.
- Bibliothèque et archives diverses.

- Etape du district des Franches-Montagnes

Un partenaire de la Fondation, impliqué dans les réflexions du concept initial, est le porteur du projet d'atelier témoin du paysan horloger qui va constituer l'étape franc-montagnarde (Le Boéchet) de la Route de l'horlogerie.

Cette « étape » bénéficie d'un soutien distinct du Canton du Jura au titre de la politique régionale de 397'500.–.

Le projet est en cours de réalisation et concerne la transformation et l'aménagement d'un atelier paysan avec un espace didactique et une partie muséographique.

La Fondation Horlogère est intégrée dans la phase opérationnelle de ce projet et est chargée de réaliser la conceptualisation intérieure de l'espace didactique et muséographique.

- Etape du district de Delémont

Le site de Delémont n'étant pas déterminé, il n'a pas été possible d'intégrer ce volet du projet dans le programme de mise en œuvre 2012-2015 jurassien. Cette phase du projet est reportée pour l'heure.

- Lancement des prestations

Depuis octobre 2011, la Fondation Horlogère a débuté la vente de ses « paquets » de prestations (via Internet et depuis son lieu d'accueil de Porrentruy). Les membres de la Fondation proposent un encadrement et un accompagnement des groupes de visiteurs.

- Autres activités

La Fondation poursuit diverses activités qui sont partiellement en lien avec la Route de l'horlogerie :

- Organisation de cours en horlogerie (possibilité de créer sa propre montre)
- Recherches historiques, notamment pour des entreprises horlogères

Utilisation et effets	
Nombre de visites organisées	<p>En une année (d'octobre 2011 à octobre 2012), la Fondation a pris en charge l'organisation de visites de 22 groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – de 1 à 50 personnes – 70% de visiteurs suisses (majorité de Suisses alémaniques) et 30% de visiteurs étrangers. – Des « paquets » de prestations pour l'instant très divers (« à la carte »). – Ancien atelier de Porrentruy visité (entrées payantes) par 70% des groupes <p>Après une première période de mise en place, la Fondation Horlogère va renforcer ses initiatives publicitaires pour la Route de l'horlogerie. La Fondation vise pour 2013 un doublement de ses activités. Les statistiques du site Internet (420 visites mensuels provenant essentiellement de Suisse, de France et d'Allemagne) montrent l'intérêt du public pour les prestations proposées et donc un potentiel de croissance soutenue.</p>

Impact	
Chiffre d'affaires et exportations	
– Augmentation de l'activité touristique	<p>La Route de l'horlogerie contribue à augmenter le chiffre d'affaires de tous les acteurs de la branche touristique de la région (hôtelières, restaurateurs, musées, centres de loisirs et de sports, centres wellness, etc.), spécialement des partenaires du projet. Il n'est pas possible de mesurer le chiffre d'affaire supplémentaire généré. D'une part parce que les visiteurs ne réservent pas forcément leurs prestations via La Fondation Horlogère. D'autre part, parce que les chiffres de la Fondation Horlogère n'ont pas encore fait l'objet d'une publication ou d'une consolidation.</p>
Création d'emplois	
– Postes créés	<p>De manière directe, 1,5 postes ont pu être financés pendant l'année 2011. Actuellement, un demi-poste peut être lié au projet. De plus, la Fondation engage régulièrement un stagiaire en communication.</p>
Autres effets	
– Effets d'image pour la branche horlogère	<p>La branche horlogère bénéficie indirectement du projet, puisque celui-ci contribue à entretenir une image très positive de la branche (tradition, précision, etc.).</p>

Informations sur l'analyse réalisée	
Type	Analyse ex post des effets d'un projet
Conduite de l'analyse	Frédéric Quiquerez / frederic.quiquerez@regiosuisse.ch
Porteur de projet	Fondation Horlogère de Porrentruy
Personnes ressources	Entretien avec Mme Marianne Chapuis / Secrétaire du Conseil de Fondation / marianne.chapuis@mobi.ch / www.routedelhorlogerie.ch Consultation de M. Nicolas Wiser / collaborateur à la politique régionale de la République et Canton du Jura / nicolas.wiser@jura.ch.
Calendrier de réalisation	Octobre 2012

7.16 Sbrinz-Route

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Nidwalden (federführend), Obwalden, Wallis, Bern
Beginn des Förderprojekts	Juni 2009
Ende des Förderprojekts	Ende 2011
Unterstützung Finanzierung	400'000 CHF; je 50% durch beteiligte Kantone (NW, OW, BE, VS) und Bund (à-fonds-perdu) ³³
Projektkosten	Ca. 1,4 Mio. CHF (gemäss Geschäftsplan)
Inhalte Gesamtprojekt	Die Sbrinz-Route ist ein traditioneller Säumer-Handelsweg zwischen Domodossola (I) und Luzern. Der Förderverein «Sbrinz-Route» setzt sich seit 2003 für die Vermarktung und Inwertsetzung des historischen Kulturerbes innerhalb eines Gesamtkonzepts ein.
Inhalte NRP-Projekt	<p>Seit 2008 wird die Weiterentwicklung der Aktivitäten im Rahmen eines NRP-Projekts vorangetrieben. Dies soll mit folgenden Massnahmen erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schaffen einer Geschäftsstelle und Website als Anlaufstellen für interne und externe Kommunikation – Schaffen von konkreten Angeboten zur touristischen Nutzung des Verkehrsweg unter Einbezug des Säumerwegs – Herausgabe eine Zeitschrift «Der Säumer» sowie Aufbau eines Internetauftritts – Schaffung von Wertschöpfung in den betroffenen Regionen (Gastronomie) – Überdachung des Angebots in Zusammenarbeit mit «ViaStoria» im Rahmen des Projektes «Kulturwege Schweiz»

³³ Von den rund 400'000 CHF an Beiträgen flossen 128'000 CHF (32'000 CHF pro Jahr) an die Organisation «ViaStoria» (in bar). Zusätzlich erbrachte der Förderverein «Sbrinz-Route» Eigenleistungen für die ViaStoria in der gleichen Höhe. Auf Bestreben des Fördervereins erhielt ViaStoria zusätzlich 200'000 CHF von der Berghilfe.

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Aufbau durch ein kleines Team von 3 Personen
- Gründung des Fördervereins 2004
- Startkapital aus 1. Säumerfest 25'000 CHF

- Aus dem geschichtlichen Hintergrund der Säumerroute und deren Erhaltung ist in den 1990er Jahren die Idee für verschiedene Aktivitäten rund um das Säumerwesen entstanden. Ziel war es, die auf der Route befindlichen Regionen durch die gemeinsame Thematik des Säumerwegs zu verknüpfen und den Weg wiedererlebbar zu machen.
- Aufbau durch ein kleines Team mit diversen Qualifikationen und Werdegang (Armee / Tourismus / Regierungsrat / Historiker / Kommunikationsexperten)
- Im Jahr 2004 entstand aus der losen Verbindung verschiedener Initianten, Vereine und Privatpersonen ein Förderverein, der auch Tourismusorganisationen, Gemeinden und Gastronomiebetriebe mit einbezog. Startkapital: 25'000 CHF.
- Im Rahmen des NRP-Projektantrags 2008/09 wurde ein detaillierter Geschäfts- und Umsetzungsplan für die Inwertsetzung erstellt.

Umsetzung

- Einrichten der Geschäftsstelle
- Öffentlichkeitsarbeit betrieben
- Kooperationen aufgebaut
- Viel Überzeugungsarbeit notwendig
- Website ausgebaut

- Im Zuge des NRP-Projekts wurde die Geschäftsstelle des Vereins eingerichtet und ausgebaut.
- Ständige und begleitende Öffentlichkeitsarbeit. Grosses Medienecho, das durch gezielte Medienpflege ausgelöst wurde.
- Kooperationen mit Verkehrsbetrieben wurden eingegangen. Bei anderen Akteuren in der Region musste viel geleistet werden, um sie von einer Zusammenarbeit zu überzeugen.
- Die Website wurde ausgebaut und enthält viele nützliche Informationen.
- Überdachung durch das Angebot von ViaStoria (ViaSbrinz)
- Periodischer und enger Kontakt zu kantonalen Stellen

Finanzierung

- Verkauf von Medienmitteln
- Individuelle Wanderangebote auf der Sbrinz-Route
- Inserate in «Der Säumer»
- Eigenleistungen / Eigenmittel
- Dritte mit Sachleistungen

- Die Geschäftsstelle sowie die Arbeiten des Vereins werden durch verschiedene Quellen finanziert, wobei der Betrieb bisher nicht kostendeckend ist.
- NRP-Projektbeiträge
 - Verkauf von Medienprodukten und Materialien
 - Einnahmen aus Inseraten in Zeitschrift «Der Säumer»
 - Wanderangebote
 - Erbringung von ehrenamtlichen oder freiwilligen Leistungen
 - Dritte stellen Infrastruktur zur Verfügung

Betriebsphase

Angebot

Nutzbare Angebote:

- Säumerfest und Säumerwochen
- Individuelle Wanderwochen und Angebote für Gruppen
- Zeitschrift «Der Säumer»
- Kurse zum Säumerwesen
- Website als Informationsträger

Neu geschaffene / weiterentwickelte Angebote und Marketingmassnahmen:

- Der Verein organisiert jährlich siebentägige Säumerwochen und das zweitägige Säumerfest alternierend in Kerns (OW) und Stansstad (NW).
- Der Verein gibt die Säumerzeitschrift «Der Säumer» heraus.
- Produktion und Verkauf von Büchern, Lehrmitteln und Filmen zum Thema Säumerwesen
- Es findet eine intensive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit über diverse Kanäle statt.
- Informationen zur Sbrinz-Route können über die Website abgerufen werden.
- Pflege und Bekanntmachung des historischen Erbes der Handelsrouten u.a. durch Säumerkurse
- Auskunft mit ergänzenden Unterlagen mit Tagesplanungen für individuell Reisende

Nutzung / Auslastung

- Rund 7'500 Teilnehmende am jährlichen Säumerfest
- Säumerwochen: 30 bis 60 Teilnehmende
- Rund 900 Auskünfte per E-Mail und Telefon
- Zeitschrift «Der Säumer»: Auflage von 3'000 Exemplaren
- Websitebesucher: 37'800 im Jahr 2011

Besucherzahlen:

Die durch den Förderverein organisierten Säumerfeste und Säumerwochen ziehen jährlich mehrere Tausend Gäste aus dem In- und Ausland in die Regionen Sbrinz-Route. Sie sind mittlerweile ein fester Bestandteil der Region und werden weiterhin jährlich organisiert.

- Am Säumerfest 2011 nahmen rund 7'500 Besucher teil.
- An den Säumerwochen werden pro Jahr zwischen 30 und 64 Wander-Teilnehmer und 20 bis 30 Säumer mit Saumtieren gezählt.
- Tourenplanung für Wandergruppen (über 50 im Jahr 2011)
- Zu individuell Reisenden liegen keine Zahlen vor.

Nutzung der übrigen Angebote:

- Die Zeitschrift «Der Säumer» erzielt mittlerweile eine Auflage von über 3'000 Exemplaren
- Rund 28'000 Websitebesucher im Jahr 2011

Investitionen

- Investitionen in der Vorphase (vor 2008): rund 1,2 Mio. CHF (Eigenleistungen, Arbeit)
- 2008–2011 wurde rund 1 Mio. CHF investiert

– Vor 2008 (ausserhalb des NRP-Projekts) wurden in das Projekt «Regionen Sbrinz-Route» insgesamt rund 1,2 Mio. CHF durch den Förderverein und Dritte für Aufbau und Entwicklung investiert.

- Im Zuge des NRP-Projekts (2008–2011) wurden ergänzend rund 1 Mio. CHF durch den Förderverein und Dritte in Form von Einschüssen, Sach- und Eigenleistungen aufgewendet.
- Dritte und Partner wurden zu Investitionen inspiriert. Diese können allerdings nicht quantifiziert werden.
- Ausgaben in dieser Höhe schaffen temporär Arbeitsplätze und (über den Bezug von Vorleistungen) zusätzliche Ausgaben in der Region.

Auswirkungen

Neu geschaffene Unternehmen

- Bisher keine Unternehmen entstanden.
- Handänderungen von Gastbetrieben (insb. Italien)

- Bisher sind keine Unternehmensgründungen bekannt geworden.
- Gemäss Projektträger hat eine Angebotserweiterung, insbesondere in Italien stattgefunden. Das «Riale» wurde von 5 auf 70 Betten erweitert. Das «Premia» führte Renovierungen in Zimmern zweier Hotels durch.

Auswirkungen des NRP-Projekts (i.e.S)

- Anteil des NRP-Projekts am Erfolg des Gesamtprojekts ist nicht feststellbar

- Das Säumerfest und die Säumerwochen fanden bereits seit 2003 und damit vor Durchführung des NRP-Projekts statt. Auch der Säumerweg existierte bereits vor 2008.
- Die Teilnehmerzahl an den diversen Angeboten ist zwar im Laufe des NRP-Förderzeitraums gestiegen, es kann jedoch nicht abschliessend beurteilt werden, ob dieser Effekt direkt auf die Unterstützung durch NRP-Mittel zurückzuführen ist.
- Gemäss Projektträger haben sich die wirtschaftlichen Perspektiven der Region verbessert
- Die folgenden Unterabschnitte beziehen sich aus diesem Grund auf das Gesamtprojekt «Sbrinz-Route» und nicht auf das NRP-Projekt.

Umsatzvolumen Gesamtprojekt

- Der Förderverein generiert einen Umsatz von bis zu 100'000 CHF
- Geschätzte weitere Ausgaben der Besucher in der Region: mehr als 1 Mio. CHF

Direktes Umsatzvolumen Förderverein

Der Förderverein selbst generiert mit dem Verkauf von Büchern, Filmen und Lernmaterialien sowie der Organisation der Säumerfeste und Säumerwochen einen Umsatz von bis zu ca. 100'000 CHF.

Umsatzvolumen durch Besucherausgaben

Gemäss einer Schätzung³⁴ des Fördervereins geben die Besucher im Rahmen der Säumerfeste und Säumerwochen mehr als 1 Mio. CHF pro Jahr in der Region aus für:

- Gastronomie
- Einkäufe (regionale Produkte) an Marktständen
- Übernachtung und Transportleistungen

Arbeitsplätze Gesamtprojekt

- 3 Angestellte im Förderverein. Einsatz von weiteren Personen (meist ehrenamtlich)
- Dank der Ausgaben der Besucher in der Region können bestehende Arbeitsplätze gesichert oder evtl. neue geschaffen werden (Potenzial: 6 Vollzeitstellen)

Direkter Beschäftigungseffekt

Der Förderverein «Sbrinz-Route» betreibt eine Geschäftsstelle mit 3 Arbeitsplätzen. Im Projekt arbeiten zusätzlich 4 weitere Personen mit. Der grösste Anteil wird in Freiwilligenarbeit bzw. als Eigenleistung erbracht.

Beschäftigungseffekt durch Ausgaben der Besucher

Die Besucher der Sbrinz-Route generieren durch ihre Ausgaben (geschätzt mehr als 1 Mio. CHF) in den Sommermonaten temporär den Auslastungsgrad der Mitarbeitenden insbesondere in der Gastronomie und im Handel und leisten damit einen Beitrag zur Arbeitsplatzhaltung in der Region. Bei einem Umsatz in dieser Grössenordnung handelt es sich um einen direkten Beschäftigungseffekt von ca. 600 Stellenprozent.

³⁴ Hochrechnung auf Basis der Buchungszahlen und ergänzend geschätzt auf Basis von Rückmeldungen.

- Durch den Bezug von Vorleistungen und dem Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze geschaffen oder bleiben erhalten (bis zu 3 Vollzeitstellen)
- Insgesamt führt das Projekt Sbrinz-Route zur Schaffung oder Erhaltung von rund 9 Vollzeitstellen in der Region

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Die Ausgaben der Besucher sowie die vom Förderverein veranlassten und ausgeführten Arbeiten führen zum Bezug von Vorleistungen und zum Konsum aus zusätzlichem Arbeitseinkommen. Dadurch ergibt sich ein Potenzial für weitere Arbeitsplätze. Mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators kann ein Potenzial von bis zu 3 weiteren Vollzeitstellen in der Region grob geschätzt werden.

Wertschöpfung Gesamtprojekt

- Die Säumeraktivitäten rund um die Sbrinz-Route generieren in der Region eine Wertschöpfung von bis zu 750'000 CHF

Zusätzliche regionale Wertschöpfung

Die Sbrinz-Route ist grösstenteils realisiert und jährlich werden mehr Besucher erwartet. Aufgrund der Säumeraktivitäten auf der Sbrinz-Route kann eine Steigerung der regionalen Wertschöpfung um bis zu 750'000 CHF erwartet werden (direkter, indirekter und induzierter Effekt).

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Vielfältige weitere Auswirkungen auf die Region

Weitere Auswirkungen z.B.:

- Belebung des Dorf- und Vereinslebens z.B. in Stansstad und Kerns
- Am jährlich stattfindenden Säumerfest werden jeweils Stände durch Anbieter von lokalen Produkten aufgestellt.
- Positive Reaktionen der Bevölkerung und der lokalen Unternehmen
- Schaffung von Rahmenbedingungen für eine integrierte, kantonsübergreifende Wertschöpfungskette
- Aufbau und Förderung von Strukturen im regionalen Tourismus
- Werbewirkung des Projekts für die Region
- Auch im italienischen Formazza löst das Projekt positive Impulse aus und stoppt die Abwanderung.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Förderverein Sbrinz Route
Einbezogene Personen	Josef K. Scheuber / Leiter Geschäftsstelle / info@sbrinz-route.ch Philipp Zumbühl / Wirtschaftsförderung Kanton NW / philipp.zumbuehl@nw.ch Werner Grossniklaus / Präsident Förderverein Sbrinz-Route / wg@ricom.ch
Zeitraumen	Mai–Oktober 2012

7.17 Seetal – erlebnis, genuss, kultur

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Aargau (Finanzierung) und Luzern
Projektträger	Seetaltourismus (Kt. AG, Lead)
Beginn des Förderprojekts	2008
Ende des Förderprojekts	2011
NRP-Finanzierung	260'000 CHF über 4 Jahre (nur für dieses NRP-Projekt)
Projektkosten	Förderfähige Projekt-Gesamtkosten 2008–2011: 395'000 CHF Zusätzlich zu den NRP-Mitteln: – Eigenmittel: 106'000 CHF – Beiträge Dritter: 30'000 CHF
Inhalt Gesamtprojekt	Gesamthaft geht es darum, den Tourismus im Seetal aufzuwerten und auszubauen. Dafür wurden bislang in der Region drei NRP-Projekte durchgeführt: 1.) Seetal – erlebnis, genuss, kultur (hier betrachtetes und gleichzeitig mit Abstand grösstes Projekt) 2.) Aufbau der Organisation Seetaltourismus (2010/11) 3.) Bewerbung des Bed-&-Breakfast-Angebots in der Region (2011) → Die Bemühungen zum weiteren Ausbau des Tourismus werden durch Seetaltourismus fortgeführt werden.
Inhalt NRP-Projekt	Das NRP-Projekt «Seetal – erlebnis, genuss, kultur» hatte zum Ziel, das bestehende touristische Angebot im Seetal zu koordinieren, aufzuarbeiten und zu präsentieren. In Form von Pauschalen (z.B. Oper, Taxitransport, Nachtessen & Übernachtung) und neuen Produkten sollte auch Frisches und Innovatives auf den Markt gebracht werden. Die Bekanntheit der Region als Ausflugs- und Erlebnisziel sollte mittelfristig klar gesteigert werden. Gäste sollen durch attraktive Pauschalangebote mit Übernachtungen und Aktivitäten länger in der Region bleiben. → Das NRP-Projekt ist seit Ende 2011 abgeschlossen.

Projektaufbau und -umsetzung

- Anstoss: Tourismus zukünftig besser oder gar nicht mehr fördern
- Aufbau durch ein kleines, interdisziplinäres, lokal verankertes Team

- Vor 2008: Tourismusverein sehr klein, wenig Impact (Jahresbudget von 20–30'000 CHF)
- Stimmung im Vorstand: Budget und Wirkung deutlich erhöhen oder Bemühungen einstellen.
- Erstes Projekt: «Kulinarium»: Versuch, die Restaurants der Region zu vernetzen (mässig erfolgreich)
- NRP hat neue Möglichkeiten eröffnet, das Projekt auszubauen: nicht nur Restaurants, sondern alle touristischen Anbieter.
- Im Rahmen der Projekteingabe wurden 30 Leistungsträger angeschrieben; 20 wollten sich mit 1'000 CHF pro Jahr beteiligen (Hotels, Schloss Lenzburg, Vergnügungspark): das war der Startschuss.
- Ohne NRP-Gelder hätte sich der Verein wahrscheinlich aufgelöst.
- Das Kernteam umfasste 5 Personen mit diversen Fachkenntnissen, z.B. Busbetrieb, Grafiker, Hotelier; ausserdem wurde ein Dozent der Tourismusfachschule als externer Berater hinzugezogen.
- Die Kommunikation mit der lokalen Bevölkerung lief vor allem über breite Medienarbeit.
- Die Bevölkerung nimmt den Aufschwung im Tourismus mehrheitlich positiv wahr.

Betriebsphase

Angebot

- Verschiedene Angebote und Marketingmassnahmen

Neu geschaffene Angebote und Marketingmassnahmen:

- Entwicklung von **Pauschalangeboten** mit Übernachtung (Ziel: Kunden länger in der Region halten)
- **Schulreiseflyer** (mit Pauschalangeboten)
- **Gästekarte**: Vergünstigungen mittels Gutscheinheft für Gäste in einem jährlich wachsenden Verbund von Hotels und weiteren touristischen Anbietern (wichtigstes Projekt)
- Aufbau der **Website** von Seetaltourismus sowie einer Imagebrochure zur gemeinsamen Vermarktung
- Besuch von **Messen**
- Entwicklung und Vermarktung **regionaler Produkte**: Abstimmung mit anderem Projekt (durch BLW gefördert) als grosse Herausforderung

Nutzung / Auslastung

- Im 2011 Anstieg bei Logiernächten und Besuchern

Aus dem Jahr 2011, dem ersten vollen Jahr mit Gästekarte, sind folgende Zahlen bekannt (Vergleich zu 2010):

- **Logiernächte**: Steigerung der Logiernächte in den 7 an der Gästekarte beteiligten Hotels um 10,8%
Allerdings: Jan.–Mai 2012: Steigerung im Vergleich zur gleichen Periode 2010 um 6,5%, aber unter den Werten 2011.
- **Schiffahrt**: Zunahme Gästezahlen um 9,4%
- **Freizeitpark Schongiland**: Zunahme der Individualbesucherzahlen um 1,5%
- **4 Schlösser**: Insg. Zunahme der Besucherzahlen um 2,2 %

Wichtig:

- Der Anstieg kann nicht allein dem NRP-Projekt zugerechnet werden. Der Tourismus ist durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst!
- Aber dennoch: Der Kanton Aargau (inkl. Seetal) verzeichnete zwar einen Anstieg der Logiernächte, aber um deutlich tiefere 1,6%. Die Gesamtschweiz verzeichnete im Jahr 2011 gar einen Rückgang der Logiernächte von 2% gegenüber 2010.³⁵

2012: Bereits jetzt klarer Anstieg bei der Anzahl der verkauften Pauschalangebote zu beobachten: bis Mitte Jahr über 130 Pauschalangebote verkauft.

Finanzierung

- Hoteliers bezahlen 1 CHF pro Person und Übernachtung

- Jeder an der Gästekarte beteiligte Betrieb tritt pro Person und Übernachtung 1 CHF an Seetaltourismus ab, dies entsprach im 2011 rund 30'000 CHF.
- Darüber können die weiteren Projektentwicklungskosten der Gästekarte getragen werden.
- Für die Finanzierung der weiteren Aktivitäten sollen der Kanton und die Gemeinden gewonnen werden.

³⁵ Vgl. Beherbergungsstatistik Kanton Aargau, Stand Juli 2012. Sowie STV (2012): Schweizer Tourismus in Zahlen 2011. S.18.

Auswirkungen

Neue Unternehmen

- Unternehmensaufbau v.a. als Folge des Erstprojekts

Neue Unternehmen in folgenden Umfang:

- Büro von Lenzburg Seetal Tourismus: 3 Personen, 230 Stellenprozent (teilfinanziert über öffentliche Hand)
- Als Folge des Erstprojekts: 12 neue Anbieter alternativer Schlafmöglichkeiten in der Region (Bed & Breakfast) → Konzept wurde in einem NRP-Folgeprojekt ausgearbeitet!

Umsatzvolumen und Export

- 7 Hotels und 3 touristische Anbieter: knapp 700'000 CHF Mehrumsatz im 2011

Das Umsatzwachstum im 2011 (erstes volles Jahr mit Gästekarte) im Vgl. zum Jahr 2010 wurde für 7 Hotels und 6 touristische Anbieter, für die Besucherzahlen vorliegen, mittels Annahmen grob geschätzt:

- Zusätzlicher Umsatz aus Übernachtungen: 290'000 CHF
- Zusätzlicher Umsatz aus Tagesausgaben der Übernachtungsgäste: 290'000 CHF³⁶
- Zusätzlicher Umsatz Schifffahrt: 120'000 CHF
- Zusätzlicher Umsatz Vergnügungspark Schongiland: 9'000 CHF
- Zusätzlicher Umsatz 4 Schlösser: 21'000 CHF
- **Gesamt:** rund 725'000 CHF
- Da die wichtigsten Umsatztreiber die Übernachtungen und Tagesausgaben der Übernachtungsgäste sind, ist ein Grossteil des Mehrumsatzes ein «Export» aus der näheren Region.

Wichtig:

- Der Mehrumsatz 2011 wurde nicht unbedingt vom NRP-Projekt ausgelöst; viele Faktoren beeinflussen den Tourismus!
- Es ist ein Aggregat von 13 grösseren an der Gästekarte beteiligten Anbietern, nicht der Mehrumsatz des Tourismus im Seetal!

Wertschöpfung

- Geschätzte zusätzliche Wertschöpfung von rund 360'000 CHF

Direkter Wertschöpfungseffekt:

- Die Branchenverflechtungen in der Hotellerie- und Gastronomie legen nahe, dass rund 50% des oben geschätzten zusätzlich ausgelösten Umsatzes Vorleistungsbezüge sind.³⁷
- Die zusätzlich generierte Wertschöpfung entspricht damit ebenfalls rund 50% des für 2011 geschätzten Mehrumsatzes, also rund 360'000 CHF.
- Durch den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus zusätzlichen Löhnen wird weitere Wertschöpfung in der Region geschaffen (indirekter und induzierter Effekt).

³⁶ Es wurde mit 100 CHF an zusätzlichen Ausgaben pro Person und Übernachtungsgast gerechnet. Dies beinhaltet Ausgaben für Mittagessen, Nachtessen, Getränke und Snacks, Transport, weitere Eintritte; Annahme gemäss Schätzungen der Urner Kantonalbank zu Tagesausgaben im Tourismusresort Andermatt.

³⁷ Vgl. BFS: Input-Output-Tabelle 2008.

Arbeitsplätze

- Für das Umsatzwachstum 2011 brauchte es rund 500 bis 600 zusätzliche Stellenprozent

Aus den oben geschätzten Umsatz- und Wertschöpfungszahlen lässt sich auch der direkte Beschäftigungseffekt abschätzen:

- Die geschätzte zusätzliche generierte Wertschöpfung entspricht rund 5–6 Vollzeitstellen.
- Es wurden nicht unbedingt neue Arbeitsplätze geschaffen; evtl. wurde das Stellenpensum der Belegschaft ausgeweitet.
- Der Bezug von Vorleistungen und der Konsum aus den zusätzlichen Löhnen haben einen weiteren Arbeitsplatzeffekt.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Aufbruchsstimmung im Tourismus im Tal und den umliegenden Gemeinden

- Das Projekt hat im Tal eine Aufbruchsstimmung geschaffen, die auch im restlichen Kanton wahrgenommen wird.
- Die lokalen Akteure sind durch das NRP-Projekt besser vernetzt und arbeiten stärker zusammen.
- Durch die Vermarktung über eine Gesamtorganisation ist es voraussichtlich wieder interessanter für die touristischen Anbieter zu investieren.
- Der Tourismus besitzt noch ein grosses Wachstumspotenzial in der Region: Die Nachbarregionen wollen sich mit der Region Seetal für die Vermarktung touristischer Angebote zusammenschliessen oder haben dies bereits getan.
- Als Folge mehrerer NRP-Projekte in der Region: es wird jetzt auch stärker überkantonal kooperiert: Kt. AG und LU.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch
Projekträger	Lenzburg Seetal Tourismus
Einbezogene Personen	<ul style="list-style-type: none"> – René Bossard / Präsident Seetaltourismus / r.bossard@eurobus.ch – Fabienne Vollenweider / Tourismusfachfrau Seetaltourismus / fabienne.vollenweider@lenzburg.ch – Oliver Bachmann / NRP-Verantwortlicher Kanton Aargau / oliver.bachmann@ag.ch
Projekt-Website	www.seetaltourismus.ch
Zeitraum	Juni–August 2012

7.18 Souvenirs du futur

Le projet en bref	
Canton	Canton de Vaud (VD)
Début du soutien	Le soutien a fait l'objet d'une décision du département de l'économie VD datée du 9 juin 2011.
Fin du soutien	Dernière tranche de la subvention versée en 2013.
Aides financières	<p>Aide financière à fonds perdus de 425'000.–, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Part fédérale au titre de la NPR : 155'000.– – Part cantonale au titre de la LADE³⁸ : 270'000.– <p>Autres sources de financement : Loterie Romande, Fondation Ernst Göhner, Fondation Casino Barrière Montreux, Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV), Région Yverdon-les-Bains – Jura Lac, Association des Amis de la Maison d'Ailleurs (AMDA), Pour-cent culturel Migros, une quinzaine de partenaires économiques, soutiens privés, etc.</p> <p>Les coûts de fonctionnement de la Maison d'Ailleurs sont pris en charge par la ville d'Yverdon-les-Bains. La ville met à disposition gratuitement les locaux et les fonds documentaires nécessaires à la réalisation des expositions.</p>
Coûts du projet	Le coût total du projet est budgété à 1'1'00'000.–.
Contenu du projet	<p>Le projet consiste à créer une exposition permanente appelée « Souvenirs du Futur » à la « Maison d'Ailleurs », musée de la science-fiction, de l'utopie et des voyages extraordinaires à Yverdon-les-Bains.</p> <p>Initialement, le musée comptait une seule exposition permanente, dans son « Espace Jules Verne » (histoire des précurseurs la science-fiction jusqu'au XIXème siècle). La nouvelle exposition permanente « Souvenirs du Futur » est dédiée à l'histoire de la science-fiction aux XXème et XXIème siècles. Elle permet notamment de mettre en valeur les fonds documentaires et les collections du musée. Elle complète l'offre tout en proposant un lien dynamique avec les expositions temporaires montées au musée, année après année.</p> <p>La fondation de la « Maison d'Ailleurs », à but non lucratif, est unique au monde, car elle poursuit une double vocation de musée grand public et de centre de recherche et de documentation.</p>
Contenu promu au titre de la NPR	Le soutien NPR (et LADE) a été accordé par le canton de VD sur préavis de Région Yverdon-les-Bains (Association pour le Développement du Nord Vaudois, ADNV). Fondamentalement, le soutien a été accordé pour développer un projet économique, qui combine des aspects touristiques et technologiques. D'une part, la Maison d'Ailleurs constitue pour le Nord Vaudois un site de différenciation stratégique, qui permet de renforcer le profil de l'offre touristique de la région (centre thermal, centre de congrès, offre culturelle, activités de plein air). D'autre part, le projet participe au positionnement du tissu industriel et technologique local.

³⁸ Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE).

Phase de construction du projet

Montage du projet

- Concept global défini par le directeur de l'institution
- Soutien NPR déterminant
- Des partenaires spécialisés participent à l'affinement du concept et à son opérationnalisation

- Le concept général de l'exposition permanente « Souvenirs du Futur » a été élaboré par le directeur de la « Maison d'Ailleurs ».
- Le concept met notamment l'accent sur l'originalité, le dynamisme, la cohérence, l'interactivité et la pluridisciplinarité.
- Le soutien financier NPR a été déterminant dans le processus de développement du projet.
- La direction du musée a piloté la réalisation du projet. Différents partenaires ont été mandatés pour apporter leur soutien dans la conception du projet dans les domaines de la scénographie, du graphisme, de l'édition, du webmastering, de l'interactivité.

Phase opérationnelle

Communication

- Utilisation de nombreux canaux de communication
- Une large couverture médiatique
- Vernissage

Afin d'optimiser la visibilité de la « nouvelle » Maison d'Ailleurs, les canaux de communication ont été diversifiés :

- Supports papier (cartons d'invitation, flyers, affiches)
- Campagne d'affichage nationale
- Newsletter, utilisation active des réseaux sociaux
- Communiqués de presse

Très large couverture médiatique de février à avril 2013 :

- 31 articles dans la presse écrite
- 30 articles sur des médias web
- 9 émissions radio
- 6 émissions TV

Le vernissage de l'exposition a eu lieu en mars 2013. 1'000 personnes ont été recensées lors de cet événement.

De plus, les canaux de communication des sept offices du tourisme de la Région d'Yverdon-les-Bains ont largement été sollicités (sites internet, newsletters, fichiers VIP, visites guidées, fichiers média, forfaits communs et campagne publicitaire...).

Activités

- Développement de l'activité de La Maison d'Ailleurs
- Nouveau dispositif muséal

- La nouvelle exposition permanente permettra de garder le musée ouvert toute l'année, alors qu'il devait fermer 2-3 mois par année lorsque les expositions temporaires étaient en préparation.
- Toutes les salles ont été repensées à neuf ; le visuel et la signalétique ont été modernisés ; la scénographie a été mise en phase avec la thématique ; la cage d'ascenseur esthétiquement adaptée, etc. De manière générale, le projet a permis de créer une « matrice d'expositions », permettant non seulement une valorisation optimale des pièces de collection, mais aussi une simplification/accélération considérable des travaux lors des changements d'expositions temporaires (tous les 6 mois dorénavant).

- Publications
- Nouveau site internet
- Concours vidéo

- Publications d'un catalogue des collections et d'un catalogue de l'exposition temporaire.
- Refonte complète du site Internet www.ailleurs.ch, avec notam-

<ul style="list-style-type: none"> – Médiation culturelle – Relations avec les Universités et Hautes écoles – Relations avec les institutions de recherche, technologiques – Relations avec les acteurs économiques – Relations avec les acteurs touristiques 	<ul style="list-style-type: none"> – ment l'apport de fonctionnalités inédites (boutique en ligne, espace pro). – Organisation d'un concours international de <i>new media art</i>. Etudiants, artistes, amateurs, professionnels ont été invités à s'exprimer sur la question du futur sous forme d'une séquence vidéo de trois minutes. – A terme, développement de la médiation culturelle, en particulier pour les familles et le jeune public. – De manière générale, volonté de développer des relations entre le monde artistique et culturel, et les mondes des sciences humaines, de la technologie, de l'économie, du tourisme, de la formation, etc. – Différents projets de partenariats avec plusieurs institutions de formation, telles que l'UNIL, l'EPFL, l'ECAL, l'HEIG-VD : création d'espaces d'exposition dans ces institutions et sollicitation des étudiants à participer aux expositions montées au musée, réalisation de performances et d'événements des étudiants, projets de master, etc. – Développement de partenariats avec des entreprises technologiques sur la base de certains produits novateurs. – Développement de partenariats avec les acteurs touristiques locaux (hôtels par exemple), tels que des offres combinées. – Développement de partenariats avec les acteurs commerciaux. – Développement d'événements hors murs : festivals, collaborations avec les acteurs culturels locaux, etc.
<p>Utilisation et effets</p> <p>Développement de la fréquentation du musée et de l'offre touristique en général</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation de la fréquentation du musée (13'000 visiteurs en 2011 ; 15'000 en 2012 ; objectif de 17'000-20'000 visiteurs à partir de 2014). – Amélioration de la qualité de l'offre (médiation culturelle, événements, etc.) et du positionnement touristique de la région. La Maison d'Ailleurs, ouverte toute l'année, devient un site incontournable lors d'un séjour dans la Région d'Yverdon-les-Bains.
<p>Contribution au rayonnement des institutions technologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Le projet, de par ses liens avec la culture technologique, participe au positionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains en matière d'ingénierie et de technologie. – Développements de complémentarités et de collaborations avec le technopôle Y-Parc et avec l'école d'ingénieurs (HEIG-VD).
<p>Augmentation de la visibilité de la ville d'Y-I-B dans le monde de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les collaborations envisagées avec les universités et hautes écoles (UNIL, EPFL, ECAL, etc.) doivent contribuer à l'augmentation de la visibilité de la ville d'Yverdon-les-Bains auprès d'un public de chercheurs et d'étudiants, et de la mise sur pied de projets novateurs.
<p>Complémentarités avec l'industrie locale</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Développement de complémentarités entre les industries locales et la Maison d'Ailleurs, par le biais de certains partenariats autour des expositions organisées au musée. – Partenariats publics-privés : sponsoring privé afin de mettre en scène des produits technologiques locaux (marketing de produit).

Impact

Chiffre d'affaires et exportations

- Augmentation de l'activité touristique

L'impact du projet sur l'activité touristique est difficile à isoler d'un résultat global. Dans l'ensemble le nombre de nuitées de la Région d'Yverdon-les-Bains n'a pas diminué entre 2011 et 2012, alors que les nuitées cantonales ont baissé de 4,2% (-2% sur le plan national).

En se basant sur les estimations de l'étude Rütter³⁹ (les dépenses moyennes d'un excursionniste se situent entre 30.– et 60.–), on peut évaluer l'impact des 2'000 visiteurs supplémentaires à environ 90'000.– pour une première année.

En général, augmentation du chiffre d'affaires de la branche touristique de la région (restauration, loisirs et hôtellerie notamment).

Autres effets

- Notoriété du tissu technologique locale

- Amélioration de la notoriété des institutions et des entreprises technologiques locales.

Informations sur l'analyse réalisée

Type	Analyse des effets d'un projet récemment mis en œuvre
Conduite de l'analyse	Frédéric Quiquerez / frederic.quiquerez@regiosuisse.ch
Porteur de projet	Fondation de la Maison d'Ailleurs
Personnes ressources	Entretien avec Dr Marc Atallah / Directeur de la Maison d'Ailleurs / Maître d'enseignement et de recherche UNIL / matallah@ailleurs.ch / www.ailleurs.ch Consultation de Mme Dominique Faesch / directrice régionale du tourisme Yverdon-les-Bains Région Jura/Lac / ADN Consultation de Mme Véronique Martrou / responsable NPR / service de la promotion économique et du commerce VD (SPECo)
Calendrier de réalisation	Juillet-août 2012. Actualisé en mai 2013.

³⁹ Rütter+Partner (2004) : L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise.

7.19 Suissessences

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Bern
Region	Oberaargau
Beginn des Förderprojekts	Juli 2010
Ende des Förderprojekts	Ende 2012
Unterstützung Finanzierung	Maximal 260'000 CHF (a-fonds-perdu-Beitrag; je 50% von Kanton Bern und Bund)
Projektkosten	365'000 CHF
Gesamtprojekt	Suissessences – eine Genossenschaft bestehend aus Landwirten – produziert im Oberaargau natürliche Kosmetikrohstoffe und stellt daraus Pflegeprodukte her.
NRP-Projekt	Ziele des NRP-Projektes sind: <ul style="list-style-type: none"> – Zulassung und Verkauf der Produkte im nahen Ausland (EU) – Entwicklung von zwei neuen Produkten – Etablieren der Produktelinie als Nischenprodukt auf dem Markt – Aufrechterhalten von Landwirtschaftsbetrieben mit Hilfe des Nischenproduktes – Anbieten von Führungen über Natur- und Körperpflegeprodukte

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Aufbau einer Genossenschaft bestehend aus 10 Personen
- Eigenes Kapital von 70'000 CHF

- Die Idee zur Herstellung von ätherischen Ölen aus Schweizer Kräutern und deren Weiterverarbeitung zu Cremes wurde im Jahr 2004 geboren. Daraus entstand eine Genossenschaft bestehend aus 9 Bauern und einer doktoreierten Biologin, die sich mit je 7'000 CHF an der Genossenschaft beteiligten.
- Für die Weiterentwicklung des Produktsortiments sowie für die Zulassung der Produkte in der EU fehlten die finanziellen Mittel. So wurde beschlossen, NRP-Fördermittel zu beantragen.
- Für die Eingabe des NRP-Projektes wurde ein Businessplan erstellt.
- Von der Bevölkerung und von anderen Unternehmen und Bauern aus der Region kommen grösstenteils positive Rückmeldungen zum Projekt. Die Förderung der Verwendung natürlicher Ressourcen ist Teil der Strategie des Kantons Bern.

Umsetzung

- EU-Dossier umgesetzt
- Kontakt mit möglichen Wiederverkäufern in Deutschland
- Raumspray lanciert
- Weitere Produkte in Pipeline
- Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren

- Das EU-Dossier wurde umgesetzt. Die Produkte von Suissessences können nun auch in die EU exportiert werden.
- Kontakte mit möglichen Vertriebspartnern in Deutschland wurden geknüpft.
- Das Raumspray wurde lanciert.
- Weitere neue Produkte sind in der Pipeline.
- Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Wädenswil, BikeTec, Ricola und regionalen Betrieben

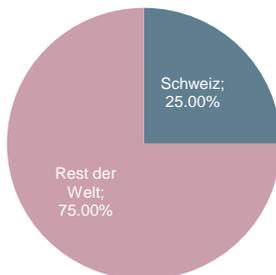
Betriebsphase

Angebot / Nutzung

- Ein neues Produkt wurde lanciert
- Ein weiteres ist in der letzten Phase der Produktentwicklung
- Vertrieb über Online-Shop

- Wie vorgesehen wurde das Produkt «Raumspray» lanciert.
- Die ursprünglich geplante Gesichtscrème erwies sich nicht als marktaugliches Produkt. Aus diesem Grund wurde beim beco eine Änderung des Projektes beantragt und gutgeheissen.
- Die Produkte sind für den Verkauf in der EU zugelassen.
- Suissessences verfügt über einen Online-Shop für den Vertrieb der Produkte.

Exportorientierung



- Suissessences verkaufte im Jahr 2010 Produkte im Wert von rund 400'000 CHF. Rund 75% davon in die EU und nach Fernost.
- Ähnliche und wachsende Werte werden für die kommenden Jahre erwartet.
- Für eine weitere Steigerung des Absatzes in der EU muss zunächst ein neuer Wiederverkäufer in Deutschland gefunden werden.
- Es konnte ein Grossauftrag von einer internationalen Hotelkette akquiriert werden. Die aktuellen Produktionskapazitäten reichen allerdings dafür noch nicht aus und müssen in Zukunft weiter ausgebaut werden.

Auswirkungen

Neu geschaffene Unternehmen

- Bisher keine Unternehmensgründungen bekannt

Im Rahmen des NRP-Projektes ist kein neues Unternehmen entstanden. Es gibt jedoch vereinzelt andere Landwirtschaftsbetriebe in der Region, die ihre Produktion von Nahrungsmitteln auf Kräuter umstellen und so die Wertschöpfung erhöhen können.

Umsatzvolumen

- Suissessences generiert einen Umsatz von 400'000 CHF pro Jahr.
- Rund 50'000 CHF durch die neu entwickelten Produkte

Direktes Umsatzvolumen Suissessences

Suissessences generiert mit dem Verkauf der Produkte insgesamt einen Umsatz von rund 400'000 CHF.

Durch die im Rahmen des NRP-Projektes neu lancierten Produkte wurde Umsatz von rund 50'000 CHF erzielt.

Direktes Umsatzvolumen übrige Ausgaben

Durch die Durchführung von Showdestillationen werden Schulklassen und andere interessierte Gruppen in die Region gezogen. Diese konsumieren allenfalls zusätzlich in der Region. Der Umfang dieser Ausgaben lässt sich jedoch nicht statistisch ermitteln.

Arbeitsplätze

- 10 Genossenschafter mit insgesamt 2,7 Vollzeitstellen
- 3 Angestellte mit gesamthaft ca. 1 Vollzeitstelle
- Durch den Bezug von Vorleistungen durch Suissessesences werden weitere Arbeitsplätze geschaffen bzw. erhalten (ca. 1,4 Vollzeitstellen).
- Insgesamt führt das NRP-Projekt «Suissessesences» zu rund 2,4 neuen Vollzeitstellen in der Region

Direkter Beschäftigungseffekt Suissessesences

Suissessesences besteht aus 10 Genossenschaftern, die zusätzlich 3 Personen (rund ein Vollzeitäquivalent) beschäftigen. Rund ein Vollzeitäquivalent wurde dabei im Rahmen des NRP-Projekts neu geschaffen.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Über den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze in der Region geschaffen bzw. erhalten. Zu den Vorleistungen zählen die Aufträge an die Grafiker, den Webmaster, den Abfüllungsbetrieb sowie die lokale Poststelle im Umfang von rund 70'000 CHF jährlich.

Mittels eines regionalen Beschäftigungsmultiplikators kann ein Potenzial von rund 1,4 weiteren Vollzeitstellen in der Region grob geschätzt werden.

Gesamter Beschäftigungseffekt

Insgesamt sind im Projekt rund 2,4 neue Vollzeitstellen geschaffen worden.

Wertschöpfung

- Insgesamt führt Suissessesences zu einer regionalen Wertschöpfung von rund 200'000 CHF
- Die Erweiterung des Angebots und des Marktes von Suissessesences generiert in der Region eine Wertschöpfung von ca. 20'000 CHF

Regionale Wertschöpfung

Suissessesences schöpft momentan noch nicht das volle Potenzial aus, da noch nicht alle Märkte optimal erschlossen und die Produktionskapazitäten noch eingeschränkt sind.

Suissessesences kann aber grob geschätzt eine regionale Wertschöpfung von rund 200'000 CHF generieren. Auf die neuen Produkte und die Erweiterung des Absatzmarktes sind dabei rund 20'000 CHF an Wertschöpfung zurückzuführen.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Weitere Auswirkungen für Bevölkerung und Region

Tätigkeiten von Suissessesences führen zu weiteren Auswirkungen in der Region:

- Imagepflege für die Landwirtschaft
- Förderung von Innovation und des Genossenschaftsgedankens in der Landwirtschaft
- Mitgestaltung des Landschaftsbildes durch Kräuterfelder
- Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Region

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Begleitende Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher / matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Genossenschaft Suissessences
Einbezogene Personen	Roland Friedli / Projektleiter Suissessences / info@suissessences.ch Daniel Wüthrich / beco Berner Wirtschaft / Tourismus und Regionalentwicklung TouReg / Mitglied der Geschäftsleitung / daniel.wuethrich@vol.be.ch
Zeitraumen	Juni–September 2012

7.20 Wellbeing & Health Resort Appenzellerland

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Appenzell Ausserrhoden
Beginn des Förderprojekts	April 2010
Ende des Förderprojekts	Ende 2012
Unterstützung Finanzierung	240'000 CHF je 50% Kanton und Bund (à fonds perdu) Nicht bezogen: Zinsloses Darlehen von 80'000 CHF (Bund) und Zinskostenbeitrag von 14'000 CHF (Kanton)
Projektkosten	320'000 CHF (je 50% Eigenleistungen bzw. Drittleistungen)
Inhalt Gesamtprojekt	Der Kanton Appenzell Ausserrhoden hat sich zum Ziel gesetzt, die Zahl der Logiernächte bis 2018 um rund 150'000 zu steigern. Das Projekt «Wellbeing & Health Resort Appenzellerland» hat zum Ziel, im Kanton Appenzell ein neues 4*-Hotel zu errichten und so die Zahl der Logiernächte zu steigern.
Inhalt NRP-Projekt	Mit dem NRP-Projekt werden die Vorarbeiten und Vorabklärungen für ein Viersterne-Wellness-Resort im Appenzellerland geleistet, sodass das Projekt investorentauglich präsentiert werden kann. Insbesondere werden eine Standortevaluation, ein Angebotskonzept für das Hotel inkl. Businessplan und eine Architektur-Grobstudie erstellt sowie erste Abklärungen zur Finanzierung und Umsetzung des Hotels getroffen.

Projektaufbau und -umsetzung

Aufbau

- Aufbau durch ein kleines Team von 4 Personen
- Ziele des Projekts decken sich mit den Zielen der Tourismusstrategie des Kantons Appenzell Ausserrhoden

- Die Idee entstand im Jahr 2009 aus der Feststellung, dass im Appenzellerland gute Hotels mit einem naturnahen Angebot, wie sie beispielsweise im benachbarten Österreich häufig anzutreffen sind, fehlen.
- Die Idee wurde mit den künftigen Partnern weiterentwickelt und konkretisiert.
- Dem Projektteam kam entgegen, dass der Kanton Appenzell Ausserrhoden gleichzeitig eine neue Tourismusstrategie erarbeitet hatte. Diese sieht als Ziel die Steigerung der Logiernächte im Kanton um 150'000 vor (bis 2018).
- Das Projektteam wurde nach einer Präsentation bei der zuständigen Regierungsrätin ermutigt, einen NRP-Projektantrag einzureichen.

Umsetzung

- Standortevaluation durchgeführt
- Drei geeignete Standorte gefunden
- Für jeden Standort wurde eine Architektur-Grobstudie erstellt
- Hochwertige Dokumentation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Weiterführen des Projekts auf privater Basis

- In einer Standortevaluation wurden die Gemeinden des Kantons eingeladen, geeignete Standorte zu melden.
- Insgesamt konnten drei geeignete Standorte aufgezeigt und vertieft analysiert werden. Dabei wurde der Projektträger durch die betreffenden Gemeinden direkt finanziell unterstützt.
- Es entstand für jeden Standort eine Architektur-Grobstudie und es wurden die Grundlagen für eine Nutzungs- und Zonenplanänderung geschaffen.
- Für potenzielle Investoren wurde die hochwertige Broschüre «Ein nachhaltiges Investment» sowie eine Zusammenfassung für jeden der drei Standorte erstellt.
- Es wurde viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben.
- Das Projekt wird nach Auslaufen der Finanzierung durch Kanton

- Investorensuche durch IG auf eigene Kosten

und Bund (Ende 2012) auf privater Basis weitergeführt. Die Investorensuche erfolgt durch die IG «Wellbeing & Health Resort Appenzellerland» auf eigene Kosten.

Finanzierung

- NRP-Beiträge
- Eigenleistungen des Projektteams
- Beitrag der Standortgemeinden für vertiefte Studie

- Neben der Finanzierung mit NRP-Beiträgen wurden viele Stunden in Eigenleistung erbracht (ca. 50% des Budgets).
- Vorgesehen war die vertiefte Analyse eines möglichen Standortes. Dank der Unterstützung durch die drei in Frage kommenden Gemeinden Trogen, Waldstatt und Gais (mit je 50'000 CHF) konnte die Analyse auf drei Standorte ausgeweitet werden.

Betriebsphase

Angebot / Nutzung

- Rund 100 Hotelzimmer mit 150 Betten geplant
- Potenzial für 35'000 Logiernächte pro Jahr im 4-Sterne-Segment
- Kooperation mit regionalen Gesundheitsanbietern

Erwartungen zu Angebot und Nutzung:

- Mit den rund 100 Zimmern und 150 Betten des Hotels können gemäss Businessplan rund 35'000 Logiernächte pro Jahr generiert werden.
- Dies bedeutet eine Steigerung um rund 15–20% im Kanton Appenzell Ausserrhoden.
- Kooperationen mit Gesundheitsanbietern aus der Region werden angestrebt.

Exportorientierung

- Rund 35% ausländische Gäste erwartet
- Rund 65% der Gäste werden aus der Schweiz erwartet

- Rund 35% der Gäste werden aus dem Ausland erwartet.
- Rund 65% werden aus der Schweiz erwartet: Davon stammt ein Grossteil von ausserhalb des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Zusätzlich werden Tagesgäste aus der Nachbarschaft erwartet.

Auswirkungen

Neu gegründete Unternehmen

- Im Zuge des NRP-Projekts ist kein neues Unternehmen gegründet worden

- Bisher ist kein neues Unternehmen entstanden.
- Bei Realisierung des Hotels entsteht mindestens ein neues Unternehmen. Ob dies tatsächlich geschehen wird, kann heute noch nicht beurteilt werden, da noch kein Investor gefunden wurde.

Auswirkungen des NRP-Projekts (i.e.S)

- Kontakte zu Gemeindevertretern gepflegt
- Standortevaluation auf andere Projekte anwendbar
- Ermöglicht fundierte Investitionsentscheidung
- Risikoreduktion für potentiellen Investor
- Diskussionsanstoss

- Es wurden Kontakte zu den Gemeindevertretern hergestellt und gepflegt.
- Die geschaffenen Grundlagen sind von guter Qualität.
- Die Dokumente können auch bei der Standortsuche für andere Projekte herangezogen werden.
- Die Dokumentation erlaubt eine fundierte Investitionsentscheidung eines privaten Investors und reduziert dessen Risiken.
- Gleichzeitig konnten die verbleibenden Risiken (z.B. Volksabstimmung bei Umzonung von Landwirtschaftszone in Bauzone) aufgezeigt werden.
- Die drei möglichen Standortgemeinden haben sich mit dem Beitrag von je 50'000 CHF für die vertiefte Analyse ebenfalls für das Resort ausgesprochen.

	<ul style="list-style-type: none"> – Mit dem Projekt konnte ausserdem die Diskussion um die Situation der Ausserrhoder Tourismusbranche angestossen werden.
<p>Investitionen Gesamtprojekt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Investitionsvolumen: rund 40 Mio. CHF für das Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> – Für die Realisierung des Hotels sind Investitionen von rund 40 Mio. CHF erforderlich. – Ein Grossteil dieser Investitionen soll gemäss Konzept in die regionale Wirtschaft fliessen. Rund 80% des verwendeten Holzes sollen aus lokaler Produktion stammen. – Investitionen in dieser Höhe schaffen temporär Arbeitsplätze und (über den Bezug von Vorleistungen) zusätzliche Ausgaben in der Region. Insbesondere die regionale Holzwirtschaft und die Baubranche würden vom Projekt profitieren.
<p>Umsatzvolumen Gesamtprojekt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Das Hotel bezieht Vorleistungen im Umfang von rund 3–4 Mio. CHF pro Jahr – Geschätzte weitere Ausgaben der Besucher: 6,5 Mio. CHF 	<p>Direktes Umsatzvolumen Resort</p> <p>Wenn das Hotel gebaut und betrieben wird, generiert es einen geschätzten jährlichen Umsatz von rund 10–13 Mio. CHF (Schätzung SGH Hotelkredit). Demgemäss werden dabei jährlich Vorleistungen im Wert von rund 3–4 Mio. CHF bezogen. Diese sollen primär aus der regionalen Wirtschaft bezogen werden. Auch lokale Anbieter wie z.B. Metzgereien oder Bäckereien könnten davon profitieren.</p> <p>Direktes Umsatzvolumen Ausgaben der Besucher</p> <p>Die zusätzlichen Ausgaben der Besucher innerhalb und ausserhalb des Hotels (geschätzte rund 6,5 Mio. CHF) schaffen ein Potenzial für zusätzliche Arbeitsplätze in der regionalen und lokalen Wirtschaft. Da der Kanton Appenzell Ausserrhoden relativ klein ist, dürfte ein grosser Anteil der Besucherausgaben (ausserhalb des Hotels) in anderen Kantonen getätigt werden.</p>
<p>Arbeitsplätze Gesamtprojekt</p> <ul style="list-style-type: none"> – 90 Vollzeitstellen allein im Resort vorgesehen – Durch den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus den zusätzlichen Einkommen werden weitere Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten (ca. 45 Vollzeitstellen) – Dank der Ausgaben der Besucher in der Region können bestehende Arbeitsplätze mindestens gesichert werden (rund 20 Vollzeitstellen) – Insgesamt wird beim Bau des Resorts ein Potenzial von rund 155 Vollzeitstellen in der Region geschaffen 	<p>Direkter Beschäftigungseffekt Resort</p> <p>Für den Betrieb des Hotels in der vorgesehenen Grössenordnung könnten rund 90 Vollzeitstellen in der Gastronomie/Hotellerie geschaffen werden.</p> <p>Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt Resort</p> <p>Durch den Bezug von Vorleistungen und den Konsum aus zusätzlichen Löhnen können weitere Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten werden. Das Potenzial hierzu beträgt rund 45 Vollzeitstellen.</p> <p>Gesamter Beschäftigungseffekt durch Ausgaben der Besucher</p> <p>Die Ausgaben der Hotelbesucherinnen und -besucher führen in der lokalen Wirtschaft zu einer stärkeren Auslastung der Mitarbeitenden, können aber auch zur Schaffung neuer Stellen führen. Hierin besteht ein Potenzial zur Schaffung oder zum Erhalt von rund 20 Vollzeitstellen.</p> <p>Gesamter Beschäftigungseffekt</p> <p>Insgesamt können bei einer Realisierung des Wellbeing & Health Resorts Appenzellerland rund 155 Vollzeitstellen in der Region geschaffen bzw. erhalten werden.</p>

**Wertschöpfung
Gesamtprojekt**

- Das Resort hat das Potenzial, eine zusätzliche regionale Wertschöpfung von ca. 16 Mio. CHF auszulösen
- Schätzungen im Rahmen des Projekts weisen auf eine direkte Wertschöpfung von rund 20 Mio. CHF hin

Zusätzliche regionale Wertschöpfung

Das Wellbeing & Health Resort Appenzellerland kann bei einer erfolgreichen Realisierung im erweiterten Raum Appenzell Ausser rhoden eine Wertschöpfung von rund 16 Mio. CHF generieren (direkter, indirekter und induzierter Effekt, Schätzung regiosuisse). Eine Schätzung der SGH Hotelkredit beziffert die direkte Wertschöpfung auf 20 Mio. CHF pro Jahr. Dafür ist allerdings eine gute Auslastung des Hotels notwendig.

**Weitere Auswirkungen des
Projekts**

- Weitere Auswirkungen für Bevölkerung und regionale Unternehmen

Bei Realisierung des Hotels sind folgende weitere Effekte zu erwarten:

- Durch den Einbezug von Kliniken in der Region kann das Gesundheitsangebot sichergestellt und erweitert werden.
- Unterstützung der regionalen Holzwirtschaft durch Bezug der Materialien von lokalen Unternehmen (Bau und Unterhalt)
- Anreiz zu Investitionen in der lokalen Wirtschaft (Bäcker, Metzger) und Steigerung der Angebotsqualität für die lokale Bevölkerung bei Realisierung des Hotels
- Leuchtturmprojekt für die touristische Vermarktung der Region

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-post-Wirkungsmessung
Durchführung	Matthias Amacher, matthias.amacher@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	IG Wellbeing & Health Resort Appenzellerland
Einbezogene Personen	Andreas Felder / Geschäftsführer / andreas.felder@rembrand.ch Karin Jung / Amt für Wirtschaft Kanton Appenzell Ausser rhoden / karin.jung@ar.ch
Zeitraumen	Juni–August 2012

7.21 WTT Pullcoaching (Kanton Schwyz)

Das Projekt in Kürze	
Kanton	<ul style="list-style-type: none"> – Es handelt sich um ein interkantonales Projekt der Kantone LU, GL, NW, OW, UR, und SZ (im Folgenden: «Gesamtprojekt») – Im Fokus der Wirkungsmessung steht das Projekt «WTT Pullcoaching» im Kanton Schwyz
Projektträger	Technologiezentrum Schwyz und Technologiezentrum Linth
Beginn des Förderprojekts	Gesamtprojekt: 2008 Kanton Schwyz: 2010
Ende des Förderprojekts	2011
NRP-Finanzierung	Gesamtprojekt: 1,5 Mio. CHF Kanton Schwyz: 320'000 CHF
Projektkosten	Entsprechen der NRP-Finanzierung
Inhalt Gesamtprojekt und Teilprojekt Kanton Schwyz	<p>Beim <u>Gesamtprojekt «WTT Pullcoaching»</u> handelt es sich um ein interkantonales Programm zur Förderung der Innovationstätigkeit der kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU). Ziel ist, die KMU rasch und unbürokratisch an neue Technologien, aktuelles Wissen und optimierte Geschäftsprozesse heranzuführen. Die interessierten Unternehmen erhalten eine kostenlose Begleitung durch sogenannte WTT-Pullcoaches bei der Entwicklung einer innovativen Geschäftsidee oder bei der Vermittlung von Wissen, Technologien und Kooperationen. Jeder Kanton hat das Projekt selbst umgesetzt, mit jeweils eigenen lokalen Coaches.</p> <p>Der <u>Kanton Schwyz</u> beteiligt sich seit Sommer 2010 an dem Projekt. Es wird durch zwei Coaches umgesetzt, die den zwei Technologiezentren angegliedert sind.</p> <p><i>→ Das Projekt der ersten NRP-Phase (2008–2011) wurde per Ende 2011 abgeschlossen. Das Projekt wird in der Programmperiode 2012–2015 unter dem neuen Namen «Innovationscoach» weitergeführt.</i></p>

Projektaufbau und -umsetzung

Projektgründung und -aufbau

- Interkantonales Projekt
- Kt. Schwyz seit 2010 eigenes Projekt mit 2 Coaches

Gesamtprojekt

- Die Projektidee wurde im Regionalentwicklungsverband Rigi-Mythen und dem InnovationsTransfer Zentralschweiz (ITZ) geboren.
- Schon vor Einführung der NRP wurden durch diese Organisationen Unternehmensgespräche organisiert, INTERREG-Projekte durchgeführt, und Pull-Coaching mit Kaltakquise betrieben. Mit der Ausschreibung für Projekteingaben im Rahmen der NRP hat man sich überlegt, was man für die regionalen Unternehmen tun könnte.
- Idee: Bei den Unternehmen ansetzen, die ihr Innovationspotenzial nur schwer allein ausschöpfen können, und sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten fördern.
- Der Kanton Luzern hat den Lead in diesem interkantonalen Projekt übernommen.

Kanton Schwyz

- Die Projektleitung des ITZ hat das Projekt im Kanton Schwyz vorgestellt.
- Daraufhin wurde das Gesamtkonzept auf die lokalen Gegebenheiten angepasst und leicht umstrukturiert.
- Beim Projektaufbau waren verschiedene kantonale Verantwortliche und die zwei WTT-Pullcoaches beteiligt.
- 2009 wurde ein erster Pilot im Kanton Schwyz durchgeführt.
- Die zwei Technologiezentren (Projektträger) bieten einen guten Zugang zu den Unternehmen. Das Projekt wurde zudem über verschiedene Kommunikationsmassnahmen beworben (Zeitungsartikel, Veranstaltungen, Bekanntmachungen über Handels- und Industrieverein und Gewerbeverband).
- Am wichtigsten bei der Akquise der Firmen ist aber das persönliche Netzwerk der Coaches.

Betriebsphase Kanton Schwyz

Angebot und Nutzung

- Vielfältiges Angebot
- In rund 1,5 Jahren Projektlaufzeit über 224 Unternehmen angesprochen
- In 34 Fällen kam es zur Entwicklung konkreter Projekte

Die WTT-Pullcoaches bieten **folgende Angebote** an:

- Projektmanagement / Koordination eines Innovationsprojekts
- Vernetzung, z.B. mit Anbietern anverwandter Technologien, FH
- Marktanalysen
- Marketing / Vermarktung
- Austauschveranstaltungen (z.B. Unternehmerinnen und Unternehmer können andere Unternehmen in der Region besuchen)
- Teilweise: Hilfe bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für das Projekt

Die Coaches helfen, ein strukturiertes Vorgehen zu entwickeln, um bestehende Ideen in Umsatz umzuwandeln. Die Unternehmen kennen sich zwar in ihrem Umfeld sehr gut aus, haben aber teilweise Hemmungen auf potenzielle Partner wie z.B. Fachhochschulen zuzugehen. Ausserdem fehlt vielen KMU die Zeit, ihre Projektideen selbst gut aufzugleisen.

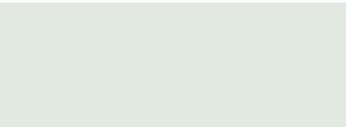
Das **Vorgehen** der Coaches gemäss Leistungsvereinbarung:

1. Direktansprache der Firmen
2. Besuch, Bedarfsanalyse, Nachbearbeitung
3. Ausarbeitung Projektidee, erste Projektanalyse
4. Vertiefte Analyse; Projektentwicklung
5. Beratung bei Entwicklung und Fertigstellung des Produkts inkl. Partnersuche aus Hochschule und Wirtschaft

Von den Projekten, die im 2010 und 2011 initiiert wurden, sind folgende **Gesamtzahlen** bekannt (Summe beider Coaches):

1. 224 Firmen wurden kontaktiert, zumeist über Cold Calls
2. 134 Firmen wurden persönlich besucht
3. Mit 50 Firmen wurde eine Projektidee besprochen oder eine erste Projektanalyse durchgeführt
4. 34 Firmen wurden in der Projektentwicklung beraten
5. 14 Firmen konnten bei der Entwicklung und Fertigstellung des Produkts begleitet werden

	<p>Wichtige Erkenntnisse aus der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> – WTT geht über Köpfe. Der regionale Bezug der Coaches und ihr Netzwerk sind sehr wichtig. Die Unternehmerinnen und Unternehmer müssen ihnen vertrauen können. – Die Coaches müssen die Sprache der Unternehmer finden und aufzeigen, mit was man ihnen konkret hilft. Die Hemmschwelle zur Teilnahme sollte möglichst tief sein. – Eine überbetriebliche Förderung ist sinnvoll, bringt aber viele Herausforderungen mit sich: Teiler Investitionskosten, geistiges Eigentum, Gesellschaftsform und Regeln der Zusammenarbeit. Überbetriebliche Projekte brauchen mehr Zeit in der Projektentwicklung und -begleitung und es besteht ein grösseres Risiko zum Projektabbruch. – Die überkantonale Vernetzung von Firmen hat sich als schwierig herausgestellt.
<p>Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Finanzierung der Coaching-Leistungen über die NRP 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Coaching-Leistungen werden über die NRP mitfinanziert. Die Koordination aller Zentralschweizer Pull-Coaches übernimmt das ITZ. Die Zentralschweizer Kantone finanzieren im Rahmen des Fachhochschulkonkordats den Grundauftrag des ITZ (Sensibilisierung, Beratung, Koordination und Vermittlung von WTT-Dienstleistungen und Projekten) Konkrete Entwicklungsprojekte zahlen die Firmen selbst, evtl. mit anderen Unterstützungsleistungen (z.B. Innovationsschecks). – Die Coaches können die Firmen bei der Suche von Finanzierungsmöglichkeiten unterstützen.
<p>Förderung Unternehmertum</p> <ul style="list-style-type: none"> – Anstoss, Unterstützung, Vernetzung 	<p>Mit dem Projekt wird das regionale Unternehmertum auf verschiedene Art und Weise gefördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Unternehmerinnen und Unternehmer werden darin unterstützt, «schlummernde» Ideen in die Tat umzusetzen. – Sie erhalten Unterstützung in Bereichen, die nicht zu ihrer Kernexpertise gehören (z.B. Marktanalysen, Vermarktung). – Sie werden mit den relevanten Hochschulen und anderen Unternehmen im Netzwerk der Coaches vernetzt.
<p>Auswirkungen</p>	
<p>Investitionsvolumen / Umsatzvolumen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Von 4 Projekten ist das Investitionsvolumen bekannt: insgesamt über 1 Mio. CHF – Weitere Investitionen in Millionenhöhe sind geplant 	<p>Da das Projekt erst im Sommer 2010 begonnen hat, liegen bis anhin wenige Zahlen vor. Teilweise ist von den Projekten das Investitionsvolumen bekannt bzw. kann grob geschätzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – In ein Projekt, bei dem es um Energiegewinnung in der Hausfassade geht, wurden über einen Innovationsscheck der KTI bereits 300'000 CHF investiert. Weitere Investitionen in der Höhe von 1. Mio CHF sind geplant. – Bei einem Designprojekt einer Möbelfabrik wurden schätzungsweise bereits rund 200'000–300'000 CHF durch die Firma investiert. – Bei der Entwicklung einer neuen Fassadenverkleidung erteilte ein Unternehmen einen direkten Forschungsauftrag in der Höhe von 15–20'000 CHF. – In einem überbetrieblichen Projekt mit 5 Firmen im Bereich erneuerbare Energie wurden bis anhin 220'000 CHF investiert (rund 70% davon durch die beteiligten Unternehmen).



- In einem Projekt im Bereich Bergungs- und Sicherheitssysteme (Seilbahnen) wurden im Rahmen eines KTI-Projekts 300'000 CHF investiert. In diesem Projekt wurde auch das zusätzliche **Umsatzpotenzial** geschätzt: rund **3 Mio. CHF**.

Arbeitsplätze

- Insgesamt bereits jetzt Schaffung von rund 20 neuen Arbeitsplätzen durch Innovationsprojekte, die von den Pulcoaches angestossen bzw. begleitet wurden
- Potenzial für die Schaffung rund 15 weiterer Stellen
- Erhalt von 4 Arbeitsplätzen

Direkter Beschäftigungseffekt

Direkt geschaffene / erhaltene Arbeitsplätze:

- In einem Projekt zum Thema Solarpanels wurden 5 neue Arbeitsplätze geschaffen. Es besteht ein Potenzial für die Schaffung von 2–3 weiteren Stellen.
- Durch ein Design-Projekt einer Möbelfabrik wurden rund 4 Arbeitsplätze erhalten.
- In einem Projekt im Bereich Bergungs- und Sicherheitstechnik wurden in einer ersten Phase bereits 2 neue Arbeitsplätze geschaffen. Mittelfristig, d.h. in rund 5 Jahren besteht das Potenzial für die Schaffung weiterer 5–8 Arbeitsplätze.
- Durch ein Innovationsprojekt im Bereich Kommunikation für Bahnen wurden bis anhin 8 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Die Firma plant jetzt auch in der Region zu bauen.
- Durch ein Projekt im Bereich Flachglasreparatur mit Robotern wurden bis anhin 4–5 zusätzliche Arbeitsplätze realisiert.
- In einem Projekt, in dem Verkaufsautomaten für grosse Gewichte entwickelt werden (z.B. für den Landwirtschaftsbereich sollen zukünftig 2–3 neue Arbeitsplätze geschaffen werden).
- Ein Start-up, das in einem Innovationsprojekt den Bau autarker Energiesysteme vorantreibt, beschäftigt momentan 3 Entwicklungsingenieure auf Mandatsbasis.

Indirekter und induzierter Beschäftigungseffekt

Durch den Bezug von Vorleistungen der Firmen im Kanton Schwyz entsteht weitere Wertschöpfung. Auch diese Wertschöpfung hat einen Effekt auf den Erhalt bzw. die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Kanton.

Weitere Auswirkungen des Projekts

- Spin-offs und überkantonale Zusammenarbeit

- Es gibt verschiedentlich Spin-offs: Projekte, bei denen nur wenige Stunden aufgewendet werden müssen, um die richtigen Kontakte herzustellen und die dann durch die Partner erfolgreich umgesetzt werden.
- Durch das interkantonale Projekt konnte die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und das gemeinsame Wissen im Bereich Innovationsförderung und Coaching gestärkt werden.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung	
Durchführung	Sarah Werner / sarah.werner@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Technologiezentren Linth und Schwyz
Einbezogene Personen	<ul style="list-style-type: none"> – Andreas Weber / Coach Regionen Rigi-Mythen und Einsiedeln – Peter Höpli / Coach Regionen Höfe und March – Willy Kuchler / Koordinator Interkantonales Projekt «WTT Pull-coaching» – Alexander Carisch / NRP-Verantwortlicher Kanton Schwyz – Tilman Holke / NRP-Verantwortlicher Kanton Luzern (Leadkanton WTT Pullcoaching)
Projekt-Website	www.tsz.ch/innovationscoaching.html
Zeitraumen	Juli–Dezember 2012 (Ergänzungen per Mai 2013)