

Ergebnisblatt #04

WiGe Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der RegionalmanagerInnen



Regionale Stärken – regionale Wirtschaft

INHALT

1.	Informationen zur Veranstaltung	2
2.	Programm & Ziele	3
	Programmpunkte	3
	Ziele der vierten Sitzung	3
3.	«idee Seetal AG»	3
	idee seetal AG – durch Wirtschaftsnähe aus endogenen, regionalen Potenzialen Wertschöpfung generieren	3
4.	Regionale Stärken – regionale Wirtschaft	4
	Regionale Stärken – regionale Wirtschaft	4
	Wie können regionale Stärken identifiziert werden?	5
	Wie können regionale Stärken in Wert gesetzt werden?	5
	Können neue regionale Stärken entwickelt / in Wert gesetzt werden?	6
	Wie kann die regionale Wirtschaft in den regionalen Entwicklungsprozess einbezogen werden?	6
	Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung?	7
	Welche Ansprüche stellt die Wirtschaft an das Regionalmanagement?	8
5.	Austauschfenster	9
	Übersicht der Fördermittel für die regionale Entwicklung	9
6.	Praxisfenster	9
	Center da Capricorns: Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus im Graubünden	9
7.	Literaturtipps	10
8.	Besondere Hinweise	10

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten, ist aber klar als **Teil eines noch nicht abgeschlossenen Arbeitsprozesses** zu verstehen. Alle Seiten werden deshalb mit einem «work in progress»-Stempel gekennzeichnet.

Das Ergebnisblatt **macht das in den Wissensgemeinschaften erarbeitete Wissen der gesamten Regionalentwicklungs-Community zugänglich**. Es richtet sich somit an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 4. Sitzung

Ort & Datum

Center da Capricorns, Wergenstein (GR), 3. Juni 2009

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

Teilnehmende

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Daniel Blatter, toggenburg.ch

Melchior Buchs, Bergregion Thun-InnertPort

Ludwig Caluori, Region Mittelbünden

Francis Daettwyler, Association Centre-Jura

Claudio Del Don, Istituto Formazione e Comunicazione, Università della Svizzera italiana

Bernhard Imoberdorf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

Georges Mariétan, Chablais Région

Casper Nicca, regioViamala

Hans Peter Stutz, idee seetal AG

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Frühlingswiese mit Kirche von Wergenstein (GR), Foto M. Kropac.



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager» am 3. Juni 2009 im Center da Capricorns in Wergenstein.



2. PROGRAMM & ZIELE

Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** regionuisse-Wissensgemeinschaften bieten die Möglichkeit, praxisnahes und konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung und zur Neuen Regionalpolitik (NRP) auszutauschen und aufzuarbeiten.
- **Arbeitsblock 1:** Praxisbericht durch Hans-Peter Stutz, Geschäftsleiter der idee seetal AG zum Thema «idee seetal AG – durch Wirtschaftsnähe aus endogenen, regionalen Potenzialen Wertschöpfung generieren». Anschliessende Analyse des Fallbeispiels in Kleingruppen.
- **Arbeitsblock 2:** Fortführung der Diskussion in Kleingruppen zum Thema «Regionale Stärken – regionale Wirtschaft»
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden.
- **«Praxisfenster»:** Präsentation des NRP-Pilotprojekts «Center da Capricorns» in Wergenstein durch Stefan Forster, Projektleiter der Fundaziun Capricorn.

Ziele der vierten Sitzung

- Erarbeitung von Herangehensweisen wie Stärken von Regionen identifiziert und in Wert gesetzt werden können.
- Ermittlung von Vorgehensweisen wie das Regionalmanagement die Wirtschaft in den regionalen Entwicklungsprozess einbeziehen und die Wirtschaftsförderung in den Regionen angehen kann.

3. «IDEE SEETAL AG»

idee seetal AG – durch Wirtschaftsnähe aus endogenen, regionalen Potenzialen Wertschöpfung generieren

Inputreferat durch Hanspeter Stutz, idee seetal AG

Die Region Luzerner Seetal ist ein ländliches Gebiet, welches sich aber durch eine recht zentrale Lage (Nähe zur Agglomeration Luzern/Grossraum Zürich) und gute Verkehrsanbindungen auszeichnet. Die Region eignet sich somit hervorragend als Wohntal mit Arbeitsplätzen in der Region selbst sowie in den städtischen Agglomerationen, mit einer intakten Natur und dem Freiraum zur Erholung. Damit auch die lokale Wirtschaft gestärkt wird und sich die Region als Ganzes weiterentwickelt, wurde zum Jahrtausendwechsel der Wunsch nach einem professionellen Regionalmanagement laut.

Per Januar 2003 gründeten der Gemeindeverband Regionalplanung Seetal und der Verein Wirtschaftsförderung Seetal die «idee seetal» GmbH mit dem Ziel, Projekte zur Förderung der Wirtschaft und zur regionalen Entwicklung umzusetzen. Bewusst wurde damals die Form eines PPP-Modells, d. h. eine Public Private Partnership gewählt, um die Einbindung privater Unternehmen in Projekte zu erleichtern und so eine nachhaltigere und wirtschaftlichere Erbringung öffentlicher Leistungen und die optimierte Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu erreichen.

Im Januar 2007 wurde die «idee seetal AG» mit einem erweiterten Leistungsprofil gegründet. Sie hat einen im regionalen Richtplan Seetal verankerten Leistungsauftrag. Als Novum in der Schweiz ist eine Aktiengesellschaft an die Stelle eines Mehrzweckverbandes getreten. Als Geschäftsstelle des Regionalmanagements und als regionale Entwicklungsträgerin setzt die «idee seetal AG» Projekte unter dem Dach der NRP um. Das Modell der AG mit Partnerinnen und Partnern aus Gemeinden und der Wirtschaft hat zu einer breiten Anerkennung geführt. Die Form zeichnet sich durch eine grosse Nähe zur Wirtschaft aus – Wirtschaftspartnerinnen und -partner können einfacher in regionale Entwicklungsprojekte eingebunden werden. Momentan gehören 70% der Anteilscheine den beteiligten Gemeinden, und 30% den lokalen Unternehmen. Denkbar ist, dass sich das Gewicht in Zukunft noch stärker in Richtung einer höheren Gewichtung der Wirtschaft verlagern könnte. 51% der Aktien sollen aber bei den Gemeinden bleiben. Finanziert wird idee seetal durch die Gemeinden, NRP-Gelder und eigene Dienstleistungsumsätze.

In den von Verwaltungsräten geführten Netzwerken «Politik» (Lobbying für regionale Projekte), «Wirtschaft» (Stärkung der regionalen Wirtschaft, NRP-Projekte) und «Gemeinden» (Regionalplanung, Umsetzung Regionalplanung Seetal, interkommunale Projekte) werden Projekte und Strategien entwickelt, welche von der Geschäftsstelle, externen Beauftragten und Arbeitsgruppen



umgesetzt werden.

Was sind Cluster?

Cluster haben zum Ziel «Kräfte zu bündeln und Menschen, Wissen und Kapital im Sinne einer optimalen wirtschaftlichen Entwicklung zusammenzuführen». Das Cluster-Konzept wurde in den 90er Jahren als neuer Ansatz zur Stärkung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit entwickelt. Mit ihm erhielt die Wirtschafts- und Innovationsförderung eine räumliche Komponente. Prof. Michael Porter, auf den die wegweisenden Arbeiten in diesem Feld zurückgehen, schreibt: «Paradoxe Weise liegen die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile in einer globalen Wirtschaftsordnung zunehmend in lokalen Faktoren: Wissen, Beziehungen, Motivationen». Ziel der Clusterpolitik ist es, durch die Vernetzung von Unternehmen und anderen Einrichtungen die Entstehung von Wachstumsstrukturen zu fördern, die auch Zulieferer und spezialisierte Dienstleister anziehen und Wettbewerbsvorteile für alle beteiligten Firmen schaffen.

In Ergänzung zu den kompetenzfeldorientierten Clustern stärkt das Regionalmanagement zusätzlich branchen- und kompetenzfeldübergreifende regionale Vernetzungen.

Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2008): Cluster-Offensive Bayern. Im Netzwerk zum Erfolg. München: BSTMWIVT.

Projektbeispiel: «Clusteraufbau - Kompetenzzentrum Sicherheit der Schweiz»

Im Umfeld und in Ergänzung zur Interkantonalen Polizeischule Hitzkirch soll ein «Kompetenzzentrum Sicherheit der Schweiz» errichtet werden. Das Kompetenzzentrum wird in Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern aus verschiedenen Bereichen der Sicherheitsbranche Dienstleistungen in den Bereichen Schulung, Weiterbildung, Vernetzung und zu einem späteren Zeitpunkt auch Forschung anbieten.

Das Thema Sicherheit ist in der Region in diesem Rahmen zwar etwas Neues, ist aber über die Polizeischule in der Region verwurzelt. Eine Region kann also in einem bestimmten Rahmen durchaus neue Stärken weiterentwickeln, eine gewisse Grundlage sollte aber schon vorhanden sein. Durch das Hinzukommen weiterer Partner im Bereich Sicherheit, entwickelt sich so langsam ein Cluster zu diesem Thema in der Region Seetal, welcher mehr lokale Wertschöpfung, neue Arbeitsplätze und Innovationen generiert und zu einem verbesserten Austausch von Know-how führt. Bei der Projektumsetzung kooperiert Idee Seetal eng mit der Wirtschaftsförderung des Kantons Luzern.

Die NRP unterstützt diesen Prozess der Clusterbildung finanziell mit dem Ziel, durch dieses übergeordnete sogenannte «Schirmprojekt» eine grössere Anzahl lokaler Projekte und Initiativen auszulösen, die der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region Seetal förderlich sind.

| Siehe auch: www.idee-seetal.ch/.

4. REGIONALE STÄRKEN – REGIONALE WIRTSCHAFT

Regionale Stärken – regionale Wirtschaft

Das Projekt «Kompetenzzentrum Sicherheit der Schweiz» zeigt gut auf, wie etwas Bestehendes genutzt und durch gezielte Anstrengungen von verschiedenen Personen in der Region und durch das Regionalmanagement ausgebaut wird, damit zusätzliche regionale Wertschöpfung entsteht, die lokalen Unternehmen eingebunden werden und sich die Region wirtschaftlich entwickelt.

Genau hier liegt in vielen Fällen eine der Hauptschwierigkeiten in der Umsetzung der NRP – dass nämlich, wie es die NZZ in einem Artikel vom 6. Juni 2009 ausdrückt «dieselben Stellen, die früher Infrastrukturförderung betrieben, nun als NRP-Kontaktstellen und Regionalmanagements fungieren». Ehemalige «Fördergeldverteiler» sollen nun innovative Ideen liefern, das Unternehmertum in den Regionen fördern und eine nachhaltige und selbständige wirtschaftliche Entwicklung induzieren. Dass diese Veränderung schwierig ist, versteht sich von selbst.

Dennoch muss der wirtschaftliche Entwicklungsprozess auf eine bestimmte Weise initiiert und gestützt werden. Nicht überall kann auf Bekanntes – wie Wind-

energie, Holzschnitzel oder Tourismus – gesetzt werden. Die Wissensgemeinschaft hat sich deshalb in ihrer vierten Sitzung mit den Fragen beschäftigt, wie dieser Prozess konkret angegangen werden kann: Wie identifiziert man überhaupt lokale Stärken? Was ist wichtig, um sie in Wert zu setzen? Können in einer Region neue Stärken entwickelt werden? Wie bindet man lokale Unternehmen in regionale Entwicklungsprojekte ein und weckt den unternehmerischen Geist? .

Diskutierte Ideen und Ansätze:

Wie können regionale Stärken identifiziert werden?

- Um regionale Stärken zu identifizieren, ist eine genaue Analyse des Vorhandenen und der möglichen zukünftigen Entwicklungen notwendig. Gleichzeitig gilt es, sich schon am Anfang zu fragen, in welche Richtung sich eine Region entwickeln möchte, also eine gewisse Entwicklungsstrategie festzulegen.
- Es ist hilfreich, die Region aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten (d. h., die Sichtweisen von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren innerhalb und ausserhalb der Region mit einzubeziehen), so dass eine Gesamtsicht ermöglicht wird. Die Fähigkeit zuerst eine «Vogelperspektive» einnehmen zu können, ohne sich in Details zu verlieren, ist insbesondere zu Beginn dieses Prozesses wichtig. Es braucht also sowohl das implizite Wissen aus der Region, d. h. eine genaue Kenntnis der lokalen Sachlage, als auch die Perspektive von Aussen. Die verschiedenen Perspektiven werden dann einander gegenübergestellt und genau ausgewertet. Methodisch hilfreich können dazu verschiedene partizipative Verfahren sein (Querdenk-Veranstaltungen, Round Tables, Zukunftskonferenzen etc.). Einige der Instrumente sind im Ergebnisblatt 3 der Wissensgemeinschaft «Regionen» unter www.regiosuisse.ch/download/ (> Ergebnisse der Wissensgemeinschaften) aufgeführt.
- Regionales Potenzial zu identifizieren heisst, auch über administrative Grenzen hinweg zu arbeiten, denn vorhandenes Potenzial und regionale Stärken machen an Grenzen keinen Halt. Regionsübergreifendes Arbeiten heisst in diesem Zusammenhang ebenfalls, sich auch mit den angrenzenden Regionen abzusprechen, so dass sich Angebote nicht konkurrenzieren, sondern sich im besten Fall sogar ergänzen.
- Die regionalen Potenziale und Stärken können selten abschliessend innerhalb der Region bestimmt werden, denn auch der Markt und das weitere Umfeld bestimmen (z.B. über bestimmte Trends und temporäre Erscheinungen), was gerade gesucht ist, und was dementsprechend vermarktet werden kann. Nur diejenigen Stärken, die auch marktfähig sind, bieten ein Entwicklungspotenzial (aber natürlich hängt, was marktfähig ist, auch von einem guten Marketing ab...).
- Gleichzeitig sind oft auch die finanziellen, infrastrukturellen oder personellen Ressourcen, die es braucht, um das Potenzial in einer Region besser in Wert zu setzen, beschränkt. Hier ist eine genaue Kenntnis möglicher Förderinstrumente und Kreativität gefordert (siehe auch [Austauschfenster](#)).

Ebenso sind bei der Überführung von Potenzialen in konkrete Projekte verschiedene Perspektiven und Sichtweisen nötig: Wie liesse sich ein Projekt umsetzen? Welches Konzept wäre geeignet? Wer macht mit? Was denkt die Bevölkerung?

Wie können regionale Stärken in Wert gesetzt werden?

- **Entwicklungsvision:** Grundlage für die Inwertsetzung von regionalen Potenzialen sollte eine bestimmte Vision oder ein Entwicklungsleitbild für die Region sein, worin sich zukünftige Projekte eingliedern lassen. Über das Verfassen von Entwicklungsvisionen finden sich weiterführende Informationen im Ergebnisblatt 2 der WiGe «Koordination NRP-Sektoralpolitiken: Landwirtschaft, Tourismus, Lebensraum», unter www.regiosuisse.ch/download/ > Ergebnisse der Wissensgemeinschaften.
- **«Schirmprojekte»:** Da durch die NRP keine Einzelbetriebe gefördert werden, ist es oft sinnvoll, gewisse «Schirmprojekte» zu entwickeln, innerhalb derer sich verschiedene kleinere Projekte oder Teilprojekte ansiedeln lassen. Dies lässt sich beispielsweise über Produktketten erreichen, die verschiedene wirtschaftliche Akteurinnen und Akteure zusammenbringen oder über den Aufbau von Themenschwerpunkten oder gar Clustern. Schirmprojekte ermöglichen einen gezielten Fokus auf ein bestimmtes Thema und erreichen so



eher die notwendige kritische Grösse, um auch ein längerfristig anhaltendes Interesse für ein Projekt auslösen zu können.

- **Initialzündung:** Gewisse Projekte oder Ausrichtungen der regionalen Entwicklung können, sozusagen im Windschatten, weitere wirtschaftliche Entwicklungen auslösen. Cluster zeigen dies sehr gut, wenn sie einmal erfolgreich sind. Die Nähe zu anderen Firmen, Partnern oder Hochschulen, die im selben Clusterbereich arbeiten, kann zu einem äusserst wichtigen Standortfaktor werden, der wiederum andere Unternehmen dazu bringt, sich in der Region anzusiedeln. Ähnliches kann ebenfalls eine gewisse thematische Fokussierung (auf bestimmte Branchen) der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region auslösen, auch wenn es sich nicht um vollwertige Cluster handelt.

Damit Cluster entstehen, braucht es «Mitsreitende» auf ganz unterschiedlichen Ebenen: eine Führung, welche die verschiedenen Anstrengungen koordiniert; Netzwerkerinnen und Netzwerker, welche es schaffen, Beteiligte aus unterschiedlichen Richtungen und aus unterschiedlichen Unternehmen dazu bringen, an einem Strang zu ziehen; aber auch Umsetzende und Unternehmen, die konkrete Projekte lancieren und umsetzen. Neben weiteren bestimmenden Aspekten wie Standortfaktoren, Erschliessung, bestehende Unternehmen etc. liegt der Schlüssel zum Erfolg wohl darin, diese verschiedenen Ebenen zu Gemeinsamem zu motivieren

- **An Bestehendem anlehnen:** Regionale Stärken in Wert zu setzen ist oft einfacher, wenn auf etwas Bestehendes zurückgegriffen wird, beispielsweise eine Tradition, die sich vermarkten lässt, ein Produkt, das schon lange mit der Region in Verbindung gebracht wird oder eine gewisse Infrastruktur (Hotels, Ausbildungsstätten, Wege etc.), die schon existiert. Das Beispiel aus dem Seetal zeigt dies insofern, dass aufbauend auf der existierenden Polizeischule eine neue Idee lanciert wurde, die längerfristig eine Chance für Clusterbildung in der Region darstellen kann.
- **Partnerschaft mit Unternehmen:** Kann das Regionalmanagement Partnerschaften mit lokalen Unternehmen eingehen, lassen sich die Ziele in Bezug auf regionale Entwicklung und diejenigen der Unternehmen besser aufeinander abstimmen. Das Beispiel des entstehenden Clusters «Sicherheit» in der Region Seetal zeigt dies gut auf.

Können neue regionale Stärken entwickelt/in Wert gesetzt werden?

Regionen sind an sich in einen bestimmten Kontext eingebettet: Die geografische Lage, die Bevölkerungszahl, die vorhandene Infrastruktur und Erreichbarkeit bestimmen zu einem gewissen Grad die Rahmenbedingungen für weitere Entwicklungsprojekte. Völlig neue Stärken aufzubauen, die (noch) keinen oder nur einen sehr geringen Bezug zur Region haben, ist ein eher schwieriges und langwieriges Unterfangen. Eher möglich ist es, aufgrund von bestehenden Potenzialen neue Stärken aufzubauen, z. B. indem um eine bestehende Institution (Firma, Schule, Ausbildungszentrum) weitere Unternehmen oder Angebote aufgebaut werden, die einen bestimmten Bezug zum Bestehenden aufweisen. Beispiele hierzu sind z. B. der Cluster «Kunststofftechnologie», welcher rund um die EMS-Chemie in Domat/Ems entsteht oder der entstehende Cluster «Sicherheit» der Region Seetal..

Das Regionalmanagement kann diese Entwicklung fördern, indem es (in Kooperation mit den lokalen Akteurinnen und Akteuren) eine Vision oder ein Leitbild entwickelt, welches auch eine fundierte Analyse der lokalen Stärken und der möglichen Potenziale beinhaltet. Darauf basierend können (z. B. über Schirmprojekte) neue Potenziale verstärkt gefördert werden. Ebenfalls kann es diesen Prozess durch ein gutes Management der lokalen Unternehmensnetzwerke stärken. Gewisse Anknüpfungspunkte erleichtern also die Entwicklung neuer Stärken enorm.

Wie kann die regionale Wirtschaft in den regionalen Entwicklungsprozess einbezogen werden?

Um die regionale Wirtschaft zu stärken, ist es wichtig, dass die lokalen Unternehmen die Ziele des Regionalmanagements, d. h. die Ziele zur (unter anderem wirtschaftlichen) Entwicklung der Region verstehen können. Die lokale Wirtschaft ist letztendlich ein integraler Teil der regionalen Entwicklung. Eine gute Möglichkeit, die Wirtschaft stärker in regionale Entwicklungsprozesse einzubinden, sind Strukturen, welche die Wirtschaft direkt in das Regionalmanagement integrieren. In der Region Seetal wurde z. B. mit der Idee seetal eine AG geschaffen, deren Anteilscheine auch von lokalen Unternehmen gezeichnet werden. Die Un-



Unternehmen sind somit Teil des Regionalmanagements und können dessen Strategie mit beeinflussen. Die Struktur des Regionalmanagements im Seetal dient also der Funktion, die Wirtschaft besser in die Region und die regionale Entwicklung zu integrieren.

Des Weiteren kann die Wirtschaft auch über verschiedene Projekte, die entweder durch eigenständige Projektträgerinnen und -träger oder auch durch das Regionalmanagement initiiert werden, mit eingebunden werden. Dies ist mitunter eines der Hauptziele der NRP, welche ja keine Fördergelder für Einzelbetriebe spricht, sondern nur Projekte unterstützt, an welchen verschiedene Unternehmen beteiligt sind. Besonders sinnvoll scheint es, Unternehmen über ein themenspezifisches Projekt miteinander zu verbinden (z. B. Wertschöpfungskette Holz, Wasser, Energie etc.).

Brauchen erfolgreiche Unternehmen das Regionalmanagement?

Auch erfolgreiche Unternehmen nutzen die Leistungen des Regionalmanagements und bauen auf diesen auf. Wichtig sind insbesondere Aktivitäten im Rahmen der Vernetzung oder der Aufbau von verschiedenen Plattformen für die bessere Zusammenarbeit innerhalb der Region. Weiter profitieren Unternehmen aber auch von den sogenannten «weichen Standortfaktoren», welche ein aktives Regionalmanagement mit beeinflusst, so z. B. eine lebendige, aktive Region, gute Schulen, ein attraktives Kulturangebot etc.. Das Regionalmanagement sensibilisiert die Unternehmen dafür, was eine Region zu bieten hat. Ein aktives Management der bestehenden Netzwerke oder die Schaffung von Austauschplattformen nützt allen Unternehmen, auch solchen, die erfolgreich im Geschäft sind. Zudem machen diese die Region für weitere Unternehmen attraktiver. Das Regionalmanagement kann sich auch aktiv dafür einsetzen, Angestellte internationaler Unternehmen (und deren Familien) besser in die Region zu integrieren (z. B. über die Stützung internationaler Schulen, eine hohe Lebensqualität etc.). Ein gutes Beispiel dafür findet sich in Graubünden: Die Swiss International School verlagert ihren Standort von Chur nach Tamins (im Bündner Rheintal), was wiederum regionale Arbeitsplätze ausserhalb von Chur schafft und die Gemeinde zu einem neuen Bildungsstandort macht.

Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung?

Regionale Wirtschaftsförderung bezeichnet die (zumeist materielle) Unterstützung der Wirtschaft in einer Region. Sind die Förderungsmassnahmen erfolgreich, amortisieren sich die Investitionen durch Beschäftigungszuwachs, Steuererhöhungen und Attraktivitätsgewinn des Standorts. Die Wirtschaftsförderung kann exogen oder endogen sein: Ziel der **exogenen Wirtschaftsförderung** ist es, Firmen und Unternehmen in einer bestimmten Region anzusiedeln, um diese wirtschaftlich und unternehmenskulturell zu bereichern. Den Unternehmen werden durch Massnahmen wie reduzierte Steuersätze, günstiges Bauland etc. Anreize gesetzt, sich in diesem Gebiet niederzulassen. Unter der **endogenen Wirtschaftsförderung** versteht man die Unterstützung und Förderung einheimischer Unternehmen durch staatliche Massnahmen (z. B. durch Vorzugskredite, finanzielle Unterstützung für Start-Ups, Technologieparks, Bestandspflege usw.). Da diese Aufgaben oft in das Arbeitsfeld von Kantonen und Gemeinden fallen, muss sich das Regionalmanagement um eine aktive Zusammenarbeit der verschiedenen involvierten Parteien kümmern, damit die regionale Entwicklungsstrategie auch tatsächlich umgesetzt werden kann. Ein Beispiel wäre hier z.B. das Projekt «Agoris» der Kantone Wallis und Waadt (Region Chablais), das darauf setzt, Zuzüger besser zu integrieren. Die Unternehmen der Region sind auf die zugezogenen Arbeitskräfte angewiesen, da der regionale Arbeitsmarkt die Bedürfnisse nicht vollständig abdeckt. Ziel des Integrationsprojektes ist es, die Zuwanderer in der Region zu halten – womit auch regionalen Unternehmen gedient ist.

Die Wirtschaftsförderung im eigentlichen Sinne ist für das Regionalmanagement schwierig, da diese teilweise in eigenen (kantonalen) Stellen angesiedelt ist. Dennoch gibt es konkrete Aufgaben, die das Regionalmanagement übernehmen kann: Die Scharnierfunktion zwischen der eigentlichen Wirtschaftsförderung (falls nicht im Regionalmanagement integriert) und den lokalen Wirtschaftspartnerinnen und -partnern ist eine der Wichtigsten. Das Regionalmanagement muss auch intensiv an den weichen Standortfaktoren, der Attraktivität der Region, arbeiten – diese werden für Unternehmen immer wichtiger. Ist eine Region «selbstbewusst» und attraktiv zum Wohnen und Arbeiten, verhindert dies die Abwanderung in die



Zentren und kann möglicherweise sogar einen Brain-Gain auslösen. Eine weitere Aufgabe ist es insbesondere, gute Startbedingungen und Entwicklungsperspektiven für Jungunternehmerinnen und -unternehmer zu bieten. Für diese sind – da sie sich in ihrer Standortwahl noch nicht festgelegt haben – die Standortfaktoren wiederum zentral.

Welche Ansprüche stellt die Wirtschaft an das Regionalmanagement?

- Viele Unternehmen, insbesondere lokale, wünschen sich eine aktive Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement, damit sie Einfluss nehmen können auf die Entwicklung der Region und somit auch auf die regionale Strategieentwicklung. Dies darum, weil sie ja meist zu einem bestimmten Grad von der Region, und damit auch von ihrer Attraktivität, ihren Vernetzungen etc. abhängig sind.
- Wünschenswert von Seiten der Unternehmen sind eine gute und übersichtliche Kommunikation über die Angebote des Regionalmanagements für die lokale Wirtschaft (NRP, Fördermöglichkeiten, Unterstützung im Planungsbereich, Vernetzung etc.), sowie die gemeinsame Generierung von Projekten, die sowohl den Unternehmen als auch der regionalen Entwicklung dienen.
- Weiter sind viele Unternehmen auch daran interessiert, in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement Projekte zur Stärkung der regionalen Wirtschaft oder zur Generierung von Wertschöpfung zu initiieren.
- Auch das spezifische Know-how des Regionalmanagements bezüglich Entwicklungsprozessen und -strategien ist bei Unternehmen gefragt. Ebenso sind die Aktivitäten des Regionalmanagements im Bereich Vernetzung, das Zusammenbringen verschiedener Akteurinnen und Akteure, insbesondere über die eigene Branche hinaus, von grosser Wichtigkeit.
- Unternehmen erwarten vom Regionalmanagement auch eine weitsichtige Koordination der verschiedenen Instrumente im Bereich Regionalentwicklung (NRP, Tourismusförderung, Wirtschaftsförderung, Landwirtschaft etc.).
- Zusätzlich zu diesen Erwartungen muss das Regionalmanagement sehr transparent, neutral und unabhängig arbeiten.

FAZIT: Es ist schwierig, die im Rahmen dieser Wissensgemeinschaft gestellten Fragen allgemein zu beantworten. Oftmals liegt der Erfolg eines Projektes in Faktoren, die sehr kleinräumig und individuell sind – und oftmals an bestimmten «Zugpferden» oder innovativen Schlüsselpersonen. Oder wie es Susanne Frutig des regionalen Entwicklungsprojekts Jugendhilfe-Netzwerk Integration in ihrer Kolumne auf www.berggebiete.ch/kolumnen/ ausdrückt: Ein erfolgreiches Regionalentwicklungs-Projekt in einer Gemeinde oder Region ist nicht zwingend an einem anderen Ort ebenfalls erfolgreich. Regionalentwicklungs-Projekte lassen sich in der Regel nicht kopieren.

Es geht also darum, konkrete, individuelle Stärken einer Region (auch sogenannte USPs) zu identifizieren und diese in konkrete Projekte zu überführen. Dafür gibt es keine Patentlösungen. Die Ursachen für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen sind vielfältig und basieren, wie Rabea Lamla, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern meint, hauptsächlich auf lokalen Betriebsgründungen und einem Wachstum der Betriebe vor Ort. Schlüsselpersonen sind dabei regionale Unternehmerinnen und Unternehmer, die es verstehen, endogene Potenziale zu nutzen.

Dabei ist es unverkennbar, dass zumindest periphere ländliche Gebiete schwierigere Startbedingungen haben, wenn es um die klassischen Agglomerationsvorteile geht, da sie abgelegener, weniger vernetzt etc. sind. Entwicklungsperspektiven für stark periphere und wirtschaftlich schwach entwickelte Gebiete müssten in einer weiteren Sitzung thematisiert werden.

Wie verschiedene erfolgreiche Projekte zeigen, gibt es aber auch immer wieder Projekte, die unabhängig von den klassischen wirtschaftlichen Standortfaktoren erfolgreich sind, und mit denen auch in abgelegenen ländlichen Gebieten erfolgreich lokale Potenziale in Wert gesetzt werden können (siehe dazu z. B. auch die oben genannte Website von Berggebiete.ch, auf welcher das Projekt Jugendhilfe-Netzwerk Integration im Emmental vorgestellt wird).

Anders gesagt: Wenn eine Gemeinde oder Region genau weiss, über welche tatsächliche Ressourcen sie verfügt und vereinbart hat in welche Richtung sie gehen will, hat sie eine reelle Chance, Ideen in erfolgreiche Projekte umsetzen zu können (Frutig 2009).



Quellen:

Frutig, Susanne (2009): «Kopieren – nicht kopieren» – Grundlage erfolgreicher Regionalentwicklungsprojekte. URL: www.berggebiete.ch/kolumnen/details/?id=5865. [Download am 12.10.2009].

Daum, Matthias (2009): «Holzschnitzel und Windräder sind keine Patentlösungen». In: Neue Zürcher Zeitung, Jahrgang 230, 129. Ausgabe, 6. Juni 2009.

5. AUSTAUSCHFENSTER**Übersicht der Fördermittel für die regionale Entwicklung**

Dem Regionalmanagement fehlt teilweise die Kenntnis aller möglichen Finanzierungsquellen für regionale Entwicklungsprojekte (Bund, Kantone, International etc.). Die Arbeit der Regionalmanagerinnen und -manager würde mit diesem Instrument stark erleichtert.

regiosuisse hat sich dieses Bedürfnis zu Herzen genommen und wird noch im 2009 eine entsprechende Übersicht auf www.regiosuisse.ch veröffentlichen.

6. PRAXISFENSTER**Center da Capricorns: Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus im Graubünden**

Das Pilotprojekt Center da Capricorns in Wergenstein am Schamserberg ist ein Netzwerk-Projekt für die nachhaltige, regionale und überregionale Entwicklung des ländlichen Raumes im Berggebiet. Das Projekt rückt einen bestehenden Infrastrukturbau – das Hotel Piz Vizàn – und das weit gefasste Thema Steinbock ins Zentrum. Das Center da Capricorns bietet eine Innovations- und Informationsplattform rund um die für den ländlichen Raum im Kanton Graubünden wichtigen Themen Landwirtschaft, Jagd, Landschaft, Natur und Kultur.

Das Center da Capricorns startete als Teilprojekt des Kantonalen NRP-Pilotprogramms «Förderung von Unternehmertum, Innovation und Wertschöpfungs-systemen im Kanton Graubünden». Mit diesem Projekt entstand ein integrales und nachhaltiges Netzwerk-Projekt im Val Schons.

Das Center da Capricorns hat die Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung im Val Schons und im Berggebiet allgemein zum Ziel. Das Center da Capricorns bietet eine Plattform und ein Experimentierfeld für innovative Ideen aus der Region. Die wichtigsten Projektziele sind:

- Erhalt und Betrieb des Hotels Piz Vizàn als Innovations- und Informationszentrum für Einheimische und Gäste.
- Umweltsensibilisierung der Einheimischen und der Gäste über Information und authentische Inszenierung der vielfältigen natürlichen und kulturellen Attraktionen des Val Schons. Insbesondere steht die Steinwildkolonie Safien-Rheinwald-Schams im Zentrum der Aktivitäten.
- Förderung der regionalen und überregionalen Zusammenarbeit.
- Erhalt und Förderung von attraktiven Arbeitsplätzen durch die Förderung der regionalen Wertschöpfung und die Entwicklung von kooperativen touristischen Angeboten.
- Aufbau eines kantonalen Netzwerkes zum Thema Steinbock (Forschung, Tourismus, Naturschutz, Jagd, Landwirtschaft und Kultur).
- Etablierung des Center da Capricorns als Forschungsstützpunkt in der Alpenforschung im interdisziplinären Themenfeld «Nachhaltige Regionalentwicklung – Landwirtschaft – natur- und kulturnaher Tourismus».
- Beitrag zum Erhalt, zur Pflege und zum Schutz der Natur und Kulturlandschaft im Val Schons.

Dazu beinhaltet das Center da Capricorns auch die Fachstelle für Tourismus und nachhaltige Entwicklung, eine Aussenstelle des Instituts für Umwelt und natürliche Ressourcen der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW.

Die Fachstelle wurde bewusst in Wergenstein angesiedelt – sie befindet sich nämlich somit in der Region selbst, also da «wo's passiert» und kann sich so praxisorientiert mit Entwicklungsfragen im ländlichen Raum beschäftigen. Das Center da Capricorns ist somit ein exemplarisches Entwicklungsbeispiel für die Umsetzung von Innovationen aus der Hochschule in der Region. Die Fachstelle ist so selber Teil der nachhaltigen Entwicklung in der Region, sie schafft regionale Arbeitsplätze, bringt Leute ins Dorf und schafft Kontakte zwischen Forschung und den Einwohnerinnen und Einwohnern der Region.



Arbeitsbeispiele der Fachstelle für Tourismus und nachhaltige Entwicklung der ZHAW:

- Center da Capricorns in Wergenstein
- Regionaler Naturpark Beverin (Projektaufbau)
- Kompetenzstelle natur- und kulturnaher Tourismus in Graubünden – Strategie und Umsetzung (AWT GR)
- Agrotourismus in Graubünden
- Angebotsentwicklung in verschiedenen Regionen
- Regional- und Gemeindeentwicklung (Muotatal, versch. Gemeinden)
- Forschungsprojekte
- Etc.

Weitere Informationen unter: www.capricorns.ch/ (Center da Capricorns) oder www.tne.unr.ch/ (Fachstelle Tourismus und nachhaltige Entwicklung).

7. LITERATURTIPPS

- FRUTIG, SUSANNE (2009): «Kopieren – nicht kopieren» – Grundlage erfolgreicher Regionalentwicklungsprojekte. Download unter URL: www.berggebiete.ch/kolumnen/details/?id=5865.
Kolumne über den Erfolg von Regionalentwicklungsprojekten, am Beispiel des Projektes Jugendhilf-Netzwerk Integration im Emmental und Entlebuch.
- DAUM, MATTHIAS (2009): «Holzschnitzel und Windräder sind keine Patentlösungen». In: Neue Zürcher Zeitung, Jahrgang 230, 129. Ausgabe, 6. Juni 2009. Download unter URL: www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/holzschnitzel_und_windraeder_sind_keine_patentloesungen.1.2683214.html.
Die neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes legt das Schicksal des ländlichen Raums in dessen eigene Hände. Der Artikel geht der Frage nach, wie es mit der Innovation und Entrepreneurship im ländlichen Raum aussieht.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (STMWIVT) (Hrsg.) (2008): Cluster-Offensive Bayern. Im Netzwerk zum Erfolg. München: STMWIVT. Download unter: www.verwaltung.bayern.de/ > Broschüren bestellen > Wirtschaft.
Diese Publikation gibt einen Überblick über die Cluster-Offensive Bayern, im Rahmen derer die Vernetzung von Unternehmen und Wissenschaft, aber auch von Kapitalgebenden und Dienstleistungsunternehmen weiter verbessert werden soll.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (STMWIVT) (Hrsg.) (2008): Regionalmanagement Bayern. Im Netzwerk zum Erfolg. München: STMWIVT. Download unter: www.verwaltung.bayern.de/ > Broschüren bestellen > Wirtschaft.
Diese Broschüre bietet einen kompakten Überblick über Ziele und Inhalte der Regionalmanagement-Initiativen, welche stark auf Netzwerke setzt.
- BÜHLER, JOSEF (2003): «Regionalmanagement und Marketing in der Praxis». Impulsreferat zur Werkstatt für Tourismus und Regionalentwicklung, Aulendorf, 25. Mai 2003. Download unter URL: www.rhoen.de/.
Gute und übersichtliche Einführung in das Thema Marketing und Regionalmanagement.

8. BESONDERE HINWEISE

Namensänderung – denn Regionalmanagement ist mehr als NRP!

Mit der Ausrichtung 1 der Neuen Regionalpolitik (NRP) setzt der Bund einen Schwerpunkt auf die Stärkung von Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen. Dieser neue Fokus ist wichtig, doch die Teilnehmenden dieser Wissensgemeinschaft sind der Meinung, dass das Regionalmanagement mehr umfasst als die Umsetzung der Ausrichtung 1 der Neuen Regionalpolitik. Aus diesem Grund haben die Teilnehmenden beschlossen, die Wissensgemeinschaft umzubenennen und den Zusatz «in der NRP» aus dem Titel der Wissensgemeinschaft «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager in der NRP» zu streichen.

