



Gespräch wenn der Unternehmer seine Rolle übernimmt

round-table-gespräch zur rolle des unternehmertums
in der regionalentwicklung

die neue regionalpolitik (NRP) setzt grosse hoffnungen auf das unternehmerische potenzial der einzelnen regionen. nebst den regionalmanagerinnen und -managern sollen dabei unternehmerinnen und unternehmer zu den promotoren der regionalen entwicklung werden. ist dieses konzept praxistauglich, oder muss es ergänzt und korrigiert werden? diese frage diskutierten vier experten, die in verschiedenen bereichen der regionalentwicklung ihre erfahrungen gesammelt haben.

regioS: In Ihrer kürzlich veröffentlichten Dissertation* kommen Sie, Herr Baumgartner, zum Schluss, dass viele Regionen grosse Mühe haben, ihr unternehmerisches Potenzial wirklich zu entfalten. Ist folglich der konzeptuelle Ansatz der NRP falsch?

Daniel Baumgartner: In meiner quantitativen Analyse konnte ich lediglich Daten von 2000 bis 2009 auswerten – also eine sehr kurze Periode. Das reicht natürlich nicht, um den konzeptuellen Ansatz der NRP zu beurteilen. Aber bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Potenzial von Gemeinden und regionalwirtschaftlichen Zielgrössen wie der Zahl der Arbeitsplätze, den Bundessteuererträgen oder der Sozialhilfequote waren die Resultate zwiespältig. So stellte sich etwa heraus, dass Gemeinden mit hohem unternehmerischem Potenzial nicht auch über mehr Arbeitsplätze verfügen. Mehr unternehmerisches Potenzial führt also nicht zwingend zu mehr «Output» an Arbeitsplätzen.

Was ist unter «unternehmerischem Potenzial» zu verstehen?

Baumgartner: Berücksichtigt sind Faktoren wie die Zahl der Unternehmensgründungen, die Firmenpräsenz in wettbewerbs-

intensiven Branchen, die Erwerbsquote und der Bildungsstand bzw. das «Human Capital». Zusätzlich versuchte ich das soziokulturelle Potenzial zu ermitteln, etwa über die Zahl der vor Ort aktiven sozialen, kulturellen und politischen Organisationen, Institutionen und Vereine.

Martin Stokar: Im untersuchten Zeitraum ist einiges geschehen, das erklären würde, warum bestehende Arbeitsplätze verschwunden sind und es auch nicht gelungen ist, neue zu generieren. Der in der Studie verwendete Ansatz einer strengen Wirkungskette stimmt nicht mit dem NRP-Konzept überein. Wir verstehen die Beziehung zwischen Unternehmertum, Innovationspotenzial und Wertschöpfungsketten nicht als rein linear. Jedes Element ist nicht nur als Glied der Kette, sondern auch für sich selbst von Bedeutung. Eine Region ist also nicht einzig davon abhängig, ob unternehmerisches Handeln in genügendem Masse vorhanden ist. Wichtig ist auch, ob sie auch über eine eigene, wenn auch vielleicht noch nicht sonderlich ausgeprägte Wertschöpfungskette verfügt.

Die Studie ist vor allem eine quantitative Analyse. Lassen sich die räumlichen Zusammenhänge wirklich erfassen?

Stokar: Es bräuchte zumindest ergänzend dazu dringend qualitative Untersuchungen. Sonst kommen Zahlen heraus, die sich nicht mit unseren Erfahrungen decken.

Können Sie dies an einem Beispiel erläutern?

Stokar: Man kann es zeigen, indem man den Umkehrschluss macht und sagt: Wir setzen nicht auf unternehmerisches Handeln. Stellen wir uns ein Projekt mit Landwirten vor: Würden wir

jene Landwirte stützen, die in einer Empfängerhaltung verharren, wäre ein solches Projekt nicht von Erfolg gekrönt. Deshalb konzentriert sich die NRP auf die Akteurinnen und Akteure, die bereit sind, anzupacken, von der Subventionsabhängigkeit wegzukommen, Risiken einzugehen und neue Produkte zu generieren.

Johannes Heeb: Es ist nicht allein der klassische Unternehmer, der in einer Region über unternehmerisches Potenzial verfügt, sondern auch die Gemeinschaft – die Gemeinde, ein Verein, eine Institution oder das Regionalmanagement. Entscheidend ist, dass auch dieses in der Community liegende Potenzial physisch in ein Unternehmen eingebracht werden kann. Wenn das nicht gelingt, wandern die Leute ab – Stichwort Brain drain. Das Regionalmanagement spielt bei der Transformation des Potenzials der Community in ein Unternehmen die Schlüsselrolle.

Gibt es konkrete Hindernisse, die es erschweren, das Potenzial auszuschöpfen?

Janez Zekar: Als Unternehmer stelle ich immer wieder fest, dass für ähnliche oder sogar die gleichen Vorhaben, die von der NRP gefördert werden, über andere Bundesämter ebenfalls Beiträge fliessen oder fliessen könnten. Bei mir erweckt dies den Eindruck, dass die Förderung wenig koordiniert abläuft.

Stokar: Die Koordination der Förderinstrumente ist traditionell ein heikles Thema. Wenn wir etwa die Agrarpolitik mit der NRP vergleichen, stellen wir aber fest, dass beide eine ähnliche Philosophie vertreten. Auch im Landwirtschaftsbereich wird verstärkt das unternehmerische Handeln des einzelnen Bauern gefördert.

Zekar: Bei unserem Projekt «Bioburn: Energiegewinnung aus Biomasse» (vgl. Kasten) ist die Umsetzung ins Stocken geraten, weil wir in die politischen Mühlen geraten sind zwischen verschiedenen Bundesämtern wie dem Bundesamt für Energie (BFE), dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und dem SECO auf der einen Seite und dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) auf der anderen Seite. Wenn der einzelne Unternehmer dieser geballten Bürokratie gegenübersteht, fühlt er sich schnell hilflos. Inzwischen droht das Projekt zu scheitern, nicht zuletzt wegen der mangelnden Koordination zwischen den Ämtern sowie einer fehlenden ämterübergreifenden Strategie. Aus diesem Grund sieht sich die Firma Bioburn gezwungen, dieses in der Region entstandene Projekt im Ausland umzusetzen.

Worin besteht denn diesbezüglich das Hindernis?

Zekar: Wenn wir allein auf die Rolle des ländlichen Unternehmers schauen, hat unser Projekt vorbildlich funktioniert. Die Vernetzung hat geklappt, und verschiedene KMU im Luzerner Hinterland und im Emmental haben ihren Beitrag geleistet. Ohne die rechtlich bedingten Umsetzungsprobleme hätten wir bereits Arbeitsplätze in der Region generiert. Es hat sich aber herausgestellt, dass in der Schweiz nicht holzartige Biomasse nicht in der von uns entwickelten Art energetisch genutzt werden darf. Das ist bedauerlich, denn mit dem Verfahren eröffneten sich der Landwirtschaft enorme neue Möglichkeiten. Der Landwirt könnte gleichsam zum Energiewirt werden. Das Interesse des BLW und des BFE ist denn auch sehr gross. Wir gelten schweizweit als Vorbild- und Leuchtturmprojekt und werden als Vorzeigeprojekt präsentiert, obwohl wir das Vorhaben in der Schweiz nicht umsetzen dürfen. So haben uns die Beamten schon mit Delegationen aus Norwegen und Österreich besucht.

Welcher Ausweg bietet sich aus dieser verfahrenen Situation an?

Zekar: Helfen könnte uns ein Anwalt, der uns Zugang zu den Amtsdirektoren und politischen Entscheidungsträgern verschafft. Nun kommen wir als kleines KMU nicht darum herum, im Bundeshaus National- und Ständeräte für eine Gesetzesvorlage zu mobili-

pellets aus Biomasse

In einem NRP-Projekt haben Janez Zekar und seine Partner nach Mitteln und Wegen gesucht, um aus nicht holzartiger Biomasse (z.B. Stroh, Schilf, Produktionsrückständen usw.) neue Wertschöpfung zu generieren. Dabei erarbeiteten sie ein System, mit dem solche Biomasse mehrfach genutzt werden könnte. Nebst einer Graspresse, mit der die herkömmlichen Trocknungsanlagen rund 25% Energie einsparen könnten, wurde auch ein Pelletierverfahren entwickelt. Das NRP-Projekt war mit einem grösseren Projekt vernetzt, an dem die Fachhochschule Nordwestschweiz und das Bundesamt für Energie (BFE) beteiligt waren. Schnell zeigte sich, dass das vorhandene Potenzial weit über die Region hinausreicht und sich das Produkt europaweit vermarkten lässt. Entsprechend wurde das Verfahren international zum Patent angemeldet. Dies führte zur Gründung der Tochterfirma Bioburn, einer Schwesterfirma der Studer Maschinenbau AG, mit Sitz in Zell LU.

sieren, die den Weg freimachen würde für eine sinnvolle energetische Nutzung von nicht holzartiger Biomasse.

Stokar: Das Projekt «Bioburn» betrifft mehrere Bundesämter, eine für die NRP nicht untypische Situation. Es wird damit jedoch technologisch völliges Neuland betreten. Wegen der Komplexität des Projektes sind die Akteure offenbar an ihre Grenzen gestossen. In dieser Situation müsste man wohl einen Vermittler bestimmen, der sachlich und fachlich alles versteht und in der Lage wäre, die Türen zu den verschiedenen Departementen zu öffnen.

Die Trennung zwischen der Förderungsphase im wettbewerblchen Bereich und der einzelbetrieblichen Umsetzung ist oft schwierig. Wie äusserte sich dies bei «Bioburn»?

Zekar: Als Unternehmer tue ich mich schwer mit dieser Abgrenzung. Jede erfolgreiche Innovation schafft Arbeitsplätze. Projekte werden meist von einem Unternehmer vorangetrieben, was automatisch auch zu einer einzelbetrieblichen Förderung führt. Auch die Ausrichtung auf einen regionalen Perimeter zielt an der Praxis vorbei. Der Unternehmer sucht sich seine Forschungspartner und die richtigen Lieferanten ja nicht einfach in der eigenen Region, sondern rekrutiert seine Ressourcen in der ganzen Schweiz und auch im Ausland.

Stokar: Das Defizit in Bezug auf die überregionale Vernetzung ist erkannt. Doch haben wir noch keine Instrumente, um dies zu korrigieren. Am Grundsatz, keine Einzelbetriebe zu fördern, dürfen wir nicht rühren, denn die NRP darf den Wettbewerb nicht verzerren.

Hätte «Bioburn» in der Umsetzungsphase von anderer Seite Unterstützung erwarten können?

Stokar: Vielleicht wäre eine gewerbliche Bürgschaft zweckmässig gewesen. Oder die Hilfe der Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die Beiträge an Forschungsinstitutionen ausrichtet für Vorhaben, die zusammen mit Einzelunternehmen gestartet werden. Nicht zu vergessen sind die Förderstellen des Wissens- und Technologietransfers.



martin stokar



daniel baumgartner



janez zekar



johannes heeb



SYNTHÈSE

quand l'entrepreneur assume son rôle

La Nouvelle politique régionale (NPR) place de grands espoirs dans le potentiel entrepreneurial des différentes régions. Elle considère les entrepreneurs comme des promoteurs importants du développement régional. Cette idée est-elle vraiment praticable ou faut-il la corriger? Quatre experts du développement régional ont discuté de cette question. Leur entretien a pris comme point de départ la thèse du géographe Daniel Baumgartner, qui a étudié l'importance des entrepreneurs dans le développement régional. Le projet NPR «Bioburn: utilisation intégrée de la biomasse» a occupé le centre de la discussion, qui s'est focalisée en particulier sur les efforts de Bioburn AG visant à lancer un produit qui se vende bien à partir de ce projet.

Les participants à l'entretien se sont accordés pour dire que la NPR mise sur une idée praticable. Mais il y a eu quelques remarques critiques sur le rôle clé attribué aux entrepreneurs. La limite entre aide directe ou non aux entreprises est par exemple tracée de façon trop stricte du point de vue des entrepreneurs. Sous cet angle, des décisions importantes seraient souvent prises avec des œillères dogmatiques. Du point de vue des autorités, la législation existante ne permet pas une plus grande marge de manœuvre sur ce point.

Le principe en vigueur est que la NPR ne peut soutenir une entreprise individuellement. Au besoin, ce point pourrait être corrigé au plus tôt dans le cadre du prochain programme de la NPR, par le biais d'une modification adéquate de la législation. Selon l'opinion commune qui s'est dégagée de la discussion, des améliorations visant une mise en réseau interrégionale à plus grande échelle seraient souhaitables pour l'avenir. Il faudrait aussi donner plus de poids à la question de l'importance systémique d'un projet pour une région. Un projet comme celui de Bioburn, qui déploierait des effets intéressants dans l'espace rural si sa mise en œuvre réussissait, aurait ainsi un poids beaucoup plus important lors de l'évaluation.

Participants à l'entretien: Daniel Baumgartner, assistant à l'Institut de Géographie de l'Université de Berne; Johannes Heeb, membre de l'équipe dirigeante de regiosuisse; Martin Stokar, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire du SECO, responsable du Système de connaissances NPR et responsable du pilotage stratégique de regiosuisse; Janez Zekar, directeur et associé de Bioburn AG ainsi que de Studer Maschinenbau AG, chef du projet NPR «Bioburn». ∞



SINTESI

il ruolo degli imprenditori nello sviluppo regionale

La Nuova politica regionale (NPR) ripone grandi speranze nel potenziale imprenditoriale delle regioni e considera gli imprenditori importanti promotori dello sviluppo regionale. Una concezione che può essere messa in pratica oppure che va in qualche modo corretta? Questa domanda è stata al centro della tavola rotonda alla quale hanno partecipato quattro esperti di sviluppo regionale. La discussione ha preso lo spunto da una dissertazione del geografo Daniel Baumgartner, che ha studiato l'importanza dell'imprenditorialità nello sviluppo regionale. La discussione si è focalizzata sul progetto NPR «Bioburn: sfruttamento integrato della biomassa» e in particolare sugli sforzi della Bioburn AG per lanciare un prodotto maturo per il mercato partendo da un progetto pilota.

I partecipanti sono stati unanimi nell'affermare che in linea di principio la concezione proposta dalla NPR è attuabile. Tuttavia, sono state formulate alcune osservazioni critiche sul ruolo chiave attribuito all'imprenditorialità. Il confine tra la promozione di aziende individuali e la promozione di aziende collettive è troppo rigido dal punto di vista imprenditoriale. Senza la necessaria apertura mentale, un arroccamento su posizioni dogmatiche potrebbe risultare controproducente per l'adozione di

importanti decisioni. L'attuale legislazione, tuttavia, lascia poco margine di manovra alle autorità, prescrivendo che la NPR non può promuovere direttamente aziende individuali. Se desiderato, questa situazione potrebbe essere corretta al più presto nel prossimo periodo programmatico NPR con una modifica della legislazione. I partecipanti auspicano in particolare miglioramenti a livello di cooperazione sovraregionale. Occorrerebbe inoltre tenere maggiormente conto della rilevanza di un progetto per il sistema di un'intera regione, come nel caso del progetto «Sfruttamento integrato della biomassa» che, se realizzato con successo, avrebbe enormi effetti nelle regioni rurali.

Alla discussione hanno partecipato: Daniel Baumgartner, assistente presso l'Istituto di geografia dell'Università di Berna; Johannes Heeb, membro del team di direzione di regiosuisse; Martin Stokar, settore Politica regionale e politica d'assetto del territorio SECO, responsabile del Sistema delle conoscenze NPR e della direzione strategica di regiosuisse; Janez Zekar, direttore e comproprietario della Bioburn AG e della Studer Maschinenbau AG, responsabile del progetto NPR «Bioburn». ∞

Wie weit wird Bioburn mit der Ursprungsregion verbunden bleiben?

Zekar: Nach Möglichkeit bleibt ein Unternehmen seinem Standort treu, ausser höhere Umstände zwingen zu einem Wechsel; etwa weil es kein Bauland für das weitere Wachstum mehr gibt oder nicht genügend Fachkräfte in der Region rekrutiert werden können. Das Grundinteresse eines KMU ist auf Standorttreue und nicht auf Wegzug ausgerichtet.

Stokar: Das deckt sich mit meinen Beobachtungen: Unternehmer, die eine Firma in ihrer Heimat haben, sind die verlässlichsten Partner der Regionalentwicklung. Sie sind vielleicht nicht immer sonderlich innovativ, aber sie bilden das Substrat, auf dem man aufbauen kann. Dazu stossen immer wieder Unternehmer von ausserhalb, die sich in eine Region sozusagen verlieben, kräftig investieren und wichtige Impulsgeber werden.

Wo gibt es bei der NRP deutliches Verbesserungspotenzial?

Stokar: Unser Ziel ist es, die Standortbedingungen für Unternehmen zu verbessern. Dabei helfen wir zu Beginn, können aber nicht den ganzen Prozess bis zum wirtschaftlichen Erfolg begleiten. Die ansässigen Unternehmen sollen sich wohlfühlen und Unternehmen von aussen animiert werden, sich ebenfalls in diesem Raum niederzulassen. Wir brauchen noch mehr Unternehmer, die sich an Projekten der Regionalentwicklung beteiligen, aber auch initiative Regionalmanagerinnen und -manager, die mit den unternehmerischen Bedürfnissen vertraut sind.

Heeb: Woran alle Akteure arbeiten müssen, ist bei der Kooperation an den Schnittstellen, an denen die Projektverantwortung an eine nächste Stelle oder ein Unternehmen weitergegeben wird. Die einzelnen Kantone interpretieren diese Schnittstellen unterschiedlich. Gearbeitet werden muss zudem auch an der Schnittstelle zwischen der NRP und der einzelbetrieblichen Förderung: Es genügt nicht, den Teppich auszurollen. Man muss auch noch präsent sein, wenn es um die Bearbeitung des Teppichs geht.

Wie gut verträgt sich die NRP-Kultur überhaupt mit denjenigen des Unternehmers, der es gewohnt ist, Risiken in Kauf zu nehmen?

Stokar: Für die Verwaltung ist die neue Risikokultur eine Herausforderung. Wir stecken in einem Lernprozess, und die Bereitschaft ist vorhanden, mehr Risiken einzugehen. Wir sind vermehrt mit Projekten aus dem privaten Sektor konfrontiert, während früher vor allem Gemeinden unsere Partner waren. Das waren verlässliche Zahler. Jetzt gewähren wir eine Art Risikokapital, mit allen damit verbundenen Unsicherheiten.

Welche Forderungen lassen sich für die Zukunft ableiten?

Stokar: Klar ist, dass die NRP nicht um die Unternehmerinnen und Unternehmer herumkommt. Diese Erkenntnis ist bereits ein grosser Fortschritt und eine echte Herausforderung für die Regionalmanager. Darüber hinaus sind die weiteren Akteure miteinzubeziehen, die ebenfalls zur Standortentwicklung einer Region beitragen. Ich denke an Industrievereine, Handelskammern und kantonale Wirtschaftsförderungen.

Heeb: Die Grenze zwischen einzel- und nichteinzelbetrieblich bleibt wohl ein schwieriges Thema. Wichtig ist es, dass Informationen und Entscheidungsgrundlagen an einem Ort, dem Regionalmanagement, im Sinne eines «One-Stop-Shop» zusammenlaufen und verfügbar sind. Zudem brauchen wir eine gezieltere Stützung der regionalen Innovationsprozesse.

Zekar: Innovationen und neue Produkte werden immer von einzelnen Unternehmen geschaffen. Deshalb darf es keine dog-

matischen Scheuklappen geben bei der einzelbetrieblichen Förderung. Und auch bezüglich des regionalen Rahmens gilt es umzudenken und verstärkt eine schweizweite Vernetzung zu ermöglichen.

Stokar: Dieser Wunsch wird bei der Gestaltung des nächsten Programms in die Politik einfließen. Wir sind uns bewusst, dass auch KMU nicht einfach an einem Ort aktiv sind, sondern ihre Tätigkeiten über mehrere Räume verteilen.

Baumgartner: Künftig sind nebst den Unternehmern auch andere potenziell wirtschaftsrelevante Kräfte stärker zu aktivieren und einzubeziehen. Gerade bei Organisationen wie Industrie- oder Handelskammern liegt Potenzial brach. Weiter sollte man Innovation weniger technisch verstehen und nicht auf Hightech, Bio- und Nanotech einschränken.

Heeb: Ob Innovation oder einzelbetriebliche Massnahme: Sobald ein Projekt eine hohe Systemrelevanz für eine Region hat, ist dies zu berücksichtigen. «Bioburn» beispielsweise würde eine enorme Wirkung im ländlichen Raum entfalten, denn viele Bauern würden involviert und könnten als Rohstofflieferanten an der Wertschöpfungskette partizipieren. \\\

* Baumgartner, Daniel (2011): Quantifying entrepreneurship and its impact on local development: Evidence from Swiss non-core regions, Diss. ETH No. 20025, Zürich: <http://e-collection.library.ethz.ch/view/eth:5238>.

gesprächsleitung: urs steiger und pirmin schilliger

die gesprächsteilnehmer:

daniel baumgartner: wissenschaftlicher Assistent bei der Forschungsgruppe wirtschaftsgeographie am geographischen institut der universität bern. zurzeit arbeitet er mit am aufbau des center for regional economic development (cred) an der universität bern.

johannes heeb: mitglied leitungsteam regiosuisse

martin stokar: mitarbeiter des seco, ressort regional- und raumordnungspolitik. leiter wissenssystem nrp, u.a. verantwortlicher für die strategische steuerung der netzwerkstelle regiosuisse

janez zekar: geschäftsführer und mitinhaber der bioburn ag sowie der studer maschinenbau ag. verantwortlicher projekt-leiter für das nrp-projekt «integrierte biomasse-nutzung»
