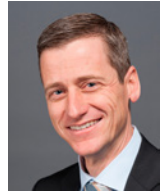


# Ecosysteme als Treiber für regionale Innovationen

Jon Erni

Gründer und CEO miaEngiadina



Spätestens seit der Corona-Krise liegen die vielen Vorteile der Digitalisierung auf der Hand. Viele Regionen überlegen sich, wie sie die Digitalisierung einsetzen können, um als Lebens- und Arbeitsort attraktiver zu werden. Die Wahl des richtigen Weges für die konkrete Umsetzung bleibt jedoch eine grosse Herausforderung. Regionale digitale Transformationsprojekte können nicht mit herkömmlichen Vorgehensweisen bewältigt werden. Klassische, etablierte Projektmanagementansätze sind für solche regionalen Entwicklungsprojekte nicht zielführend. Wir wissen, dass die Digitalisierung uns helfen kann, viele Aufgaben zu meistern, aber wir können am Ausgangspunkt der digitalen Transformation nicht beschreiben, wie das Endprodukt aussehen wird. Ausschreibungen mit einem klaren Pflichtenheft zum Endprodukt sind somit nicht möglich. Weiter ist es höchst unwahrscheinlich, dass ein einzelner Auftragnehmer alle Kompetenzen hat, um solche Change-Vorhaben umzusetzen.

Demgegenüber hat sich die Bewältigung digitaler Transformationsprozesse im Rahmen sogenannter Ecosysteme mit schrittweisem Vorgehen bereits bewährt. Mehrere Partner versammeln sich rund um eine übergeordnete Vision oder Aufgabenstellung. Alle Partner bringen sich bei der Formulierung der Konkretisierung der Vision ein und schaffen ein attraktives Zukunftsbild. Alle haben ihre Kernkompetenzen, und in der Summe ist idealerweise das gesamte Wissen vorhanden, um gemeinsam das Vorhaben in Angriff zu nehmen. Mit kleinen, überblickbaren Schritten (in der Scrum-Methode auch «Sprints» genannt) bewegt man sich in Richtung des attraktiven Zukunftsbildes. Nach jeder Etappe kann der Kompass – auf Basis der gemachten Erfahrungen und der gesammelten Erkenntnisse – neu ausgerichtet werden. In der Regel braucht es für eine solche regionale Initiative den Einbezug der lokalen Wirtschaftspartner, der Behörden aber auch der jeweiligen Branchenkenner und Digitalisierungsexperten. Der Einbezug von Bildungs- und Forschungsinstitutionen hat sich auch sehr bewährt.

In welcher rechtlichen Form soll sich aber ein solches Ecosystem konstituieren? Das System hat keinen Selbstzweck, sondern dient als Basis, um übergeordnete Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund haben sich nicht-profitorientierte Gesellschaftsformen als prädestiniert erwiesen. Die Formen des Vereins und der Genossenschaft bringen in der Regel die besten Voraussetzungen für die Zweckerreichung mit.

**« Idealerweise wird ein solches Ecosystem zum regionalen Entwicklungsmotor für die Digitale Transformation. »**

Daraus ergibt sich auch eine fast natürliche Verbindung zur Neuen Regionalpolitik (NRP). Genossenschaften und Vereine basieren auf einer breiten Trägerschaft. Damit erfüllen sie viele Grundanforderungen, um als Antragsteller aufzutreten. Die Problematik der einzelbetrieblichen Förderung wird entschärft. Die Angst vor Wettbewerbsverzerrungen kann weitgehend ausgeräumt werden. Die Fokussierung des Ecosystems auf Konzeption und Koordination erfüllt zudem die Voraussetzungen verschiedener Fördergesetze oder -vorschriften.

Idealerweise wird ein solches Ecosystem zum regionalen Entwicklungsmotor für die digitale Transformation. Wenn die Aufbauphase funktioniert, entwickelt sich sinnbildlich ein Schwungrad, und der Bedarf an Fördermitteln der öffentlichen Hand nimmt kontinuierlich ab. Zu Beginn des Vorhabens sollten aber die Förderbeiträge nicht bei 50 Prozent beschränkt werden. Zwar ist das Ecosystem als solches nicht gewinnorientiert, es soll aber nach Wirtschaftlichkeitskriterien geführt und organisiert werden. Mitglieder- oder Genossenschaftsbeiträge, moderate Entschädigungen für unterstützende Dienstleistungen und weitere Angebote führen über die Zeit zu Einnahmen, um den operativen Betrieb eines Ecosystems zu finanzieren.

Solche Ecosysteme helfen letztlich auch dabei, spannende Projekte vor einem Durchfallen durch das Förderraster von Bund und Kantonen zu bewahren. Viele Projekte können nämlich aus formalen Gründen nicht gefördert werden, da sie die eine oder andere Vorgabe nicht erfüllen. Oft wären aber genau diese Projekte im Kontext eines Ecosystems gut in ein übergeordnetes Vorhaben integrierbar und somit auch unterstützungswürdig. Die Unwissenheit oder die fehlende Erfahrung von Gestaltern sind weitere Gründe, weshalb spannende Projekte falsch positioniert werden und somit nicht gefördert werden können. Auch hier bildet die regionale Drehscheibe eines Ecosystems eine ideale Ergänzung, um die Initianten von Projekten zu beraten und damit die Erfolgsaussichten spannender Projekte zu erhöhen.

Erfolgreiche Beispiele von regionalen, kantonalen oder auch nationalen Ecosystemen, welche gesellschaftliche oder volkswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen, dokumentieren den Nutzen dieser Strukturen. Digital Switzerland, discover.swiss, Smarter Thurgau oder miaEngiadina sind nur einige Institutionen, welche mit diesem Ansatz erfolgreich unterwegs sind. Auch die auf Gesetzesebene eingeflossene Digitalisierungsinitiative des Kantons Graubünden, GRdigital, verfolgt genau den gleichen Ansatz.

Mit diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, wie die zukünftige Regionalpolitik angepasst werden kann, um solche Ecosysteme als Multi-

plikatoren zu unterstützen. Die oben genannten Beispiele zeigen die Breite der Wirkungsfelder auf. Die Vernetzung der Vorhaben und das voneinander Lernen, bzw. das Replizieren von erfolgreichen Vorhaben ist zentral. Mit dem RIS-Konzept haben Bund und Kantone auch bereits in diese Richtung gearbeitet. Die Wirksamkeit von bottom-up, privat initiierten Ecosystemen ist aber mit grosser Wahrscheinlichkeit höher. Denn wie auch immer die zukünftige Regionalpolitik aussehen wird, der Staat sollte unterstützend tätig sein und nicht selbst die Führungsrolle übernehmen.

Die NRP der letzten Jahre konnte viele positive Akzente setzen und vielen spannenden Vorhaben zum Durchbruch verhelfen. Darum ist eine Weiterentwicklung einem komplett neuen Modell vorzuziehen. Ein Weiterausbau der dezentralen Kompetenzen ist sicher ein Schlüssel zum Erfolg. Regionen müssen selbst Verantwortung übernehmen und ihre Entwicklung definieren und steuern. Die Politikerinnen und Politiker sowie die Institutionen von Bund, Kantonen und Gemeinden müssen dabei aktiv werden, um Private zu motivieren, sich aktiv für ihre Region oder ihr Land einzusetzen und Freiräume für solches Engagement gezielt fördern. Noch stärker wird die Botschaft aber wahrgenommen, wenn Persönlichkeiten aus der Politik sich als Fahnenträger für innovative Vorhaben einsetzen!

