



Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik NRP 2024 – 2027

Kanton Schaffhausen

31. Juli 2023

Management Summary

Die Wirtschaft des Kantons Schaffhausen konnte sich in den letzten Jahrzehnten, nach einem historischen Einbruch der traditionellen Schwerindustrie in den 90er Jahren, durch eine weit-sichtige Wirtschaftspolitik gepaart mit einer zielgerichteten Regionalentwicklung modernisieren und diversifizieren. Deshalb geniessen die exportorientierte und wertschöpfungsintensive Industrie und der Tourismus einen hohen Stellenwert in der Schaffhauser Wirtschaft.

Regionalspezifische Herausforderungen angehen und Entwicklungspotenziale nutzen

Die Anstrengungen in den verfolgten Stossrichtungen der NRP und der Regional- und Standortentwicklung der vergangenen Jahre zeigen Erfolge und bilden ein stabiles Fundament. Gleichzeitig besteht weiterhin Handlungsbedarf bei regionalspezifischen Herausforderungen.

So steht die exportorientierte Industrie aktuell vor diversen Herausforderungen. Die Restriktionen für den Waren- und Personenverkehr im Zuge der Pandemie haben globale Lieferketten unterbrochen, Konflikte und geopolitische Polarisierung haben dazu beigetragen, dass globale Kooperationen und Abläufe nicht mehr reibungslos funktionieren und die ungeklärten Beziehungen zur EU sorgen für eine latente Unsicherheit. Zusammen mit dem stetigen Innovationsdruck und der fortschreitenden Digitalisierung wird es für Unternehmen, insbesondere für KMU, zunehmend herausfordernder, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Folglich ist es essenziell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass KMU in der Aktivierung ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. In diesem Punkt nimmt die überkantonale Zusammenarbeit in Form des INOS einen zunehmend höheren Stellenwert ein. Für den Schaffhauser Tourismus stellte unter anderem der Nachfrageeinbruch während der Pandemie, insbesondere der internationalen Gäste, eine grosse Herausforderung dar. In der neuen Umsetzungsperiode soll mit der Initiierung von neuen Angeboten und Strukturverbesserungsinitiativen der Schaffhauser Tourismus wieder angekurbelt werden.

Neben sektorspezifischen Herausforderungen bestehen auch übergeordnete Herausforderungen, welche die Region Schaffhausen beschäftigen. Insbesondere der Fachkräftemangel, infolge des demografischen Wandels und der Anziehungskraft angrenzender Metropolen, setzt die Schaffhauser Wirtschaft unter Druck und erschwert die öffentliche Versorgung. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass ein erfolgreicher Wirtschaftsstandort vermehrt in Verbindung mit einem attraktiven Lebensraum steht. Ein Wirtschaftsstandort Schaffhausen gepaart mit höchster Lebensqualität gilt entsprechend als Schlüssel, um die regionalen Entwicklungspotenziale nutzbar zu machen.

Fördermittel sind essenziell für eine erfolgreiche Regionalentwicklung

Die Erfahrungen aus den bisherigen NRP-Umsetzungsperioden zeigen, dass sich das Instrumentarium der RSE in Kombination mit den anderen Sektoralpolitiken bewährt hat. Damit sich der Kanton Schaffhausen künftig weiter zu einem exportorientierten und zukunftssträchtigen Innovationsstandort mit hoher Lebensqualität entwickelt, sind regionale Fördermittel des Bundes, verbunden mit klaren, langfristig ausgerichteten strategischen Leitlinien des Kantons für die Region Schaffhausen von grosser Bedeutung.

Innovative Ansätze in den nachfolgenden Förderschwerpunkten unterstützen die Entwicklung Schaffhausens zu einem langfristig erfolgreichen Lebens- und Wirtschaftsstandort sowie zu einer attraktiven Tourismusdestination. So soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass aus den potenziellen Gefahren der regionalwirtschaftlichen Entwicklung künftige Chancen werden.

Das kantonale Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 stellt dabei drei Förderschwerpunkte ins Zentrum:

Förderschwerpunkt 1: Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, sowie den aktuellen wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt «Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen» als erste und zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 definiert. Dabei trägt der Förderschwerpunkt zu den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons bei, indem er Schaffhausen ermöglicht, sich als Anwendungsregion für zukunftsweisende Technologien an der Schnittstelle zwischen Industrie und Digitalisierung zu positionieren und dadurch in ausgewählten Bereichen Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung aufzubauen.

Förderschwerpunkt 2: Tourismus

Die integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit wird als zweite Stossrichtung für das Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 definiert. Dies aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus als namhafter Wirtschaftssektor des Kantons Schaffhausen. Mit den touristischen Leuchttürmen Rheinfall, Stein am Rhein und der Altstadt Schaffhausen weist der Kanton Schaffhausen ein beachtliches touristisches Potenzial auf. Doch die Bedürfnisse der Touristen verändern sich stetig. Daher ist es notwendig, das touristische Gesamtangebot anzupassen und zu erweitern, um die Verweildauer und Wertschöpfung der Besucherschaft zu steigern.

Förderschwerpunkt 3: Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit

Die regionspezifischen Herausforderungen von Schaffhausen akzentuieren sich im ländlichen Raum zusätzlich. Um der Erhöhung von regionalen Disparitäten entgegenzuwirken, wird die Steigerung der Lebensqualität und Stärkung der lokalen nachhaltigen Wirtschaft im ländlichen Raum als dritte Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 definiert. So sollen regionale Wertschöpfungsketten gestärkt, Initiativen im Bereich der Kreislaufwirtschaft vorangetrieben und kombinierte Angebote des Gewerbes gefördert werden. Zudem sollen durch die Unterstützung von Strukturverbesserungsinitiativen und von lokalen Kooperationen die regionalen Entwicklungspotenziale des ländlichen Raumes im Kanton Schaffhausen aktiviert werden.

Bewährte Rechtsgrundlage und Finanzierungsrahmen

Als rechtliche Grundlage für die operative Umsetzung der Regional- und Standortentwicklungsmassnahmen sowie zur Kofinanzierung verfügt der Kanton Schaffhausen mit dem «Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen» (RSE-Gesetz) über klare Rahmenbedingungen. Der Kanton Schaffhausen hat die Finanzierung förderungswürdiger Vorhaben mittels des zweckbestimmten Generationenfonds gesichert. Er hat damit langfristig die rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um die NRP zielgerichtet umsetzen zu können.

Dem SECO werden für die Massnahmen des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 zusammenfassend folgende Mittel beantragt:

Äfp-Beiträge:

- CHF 3.60 Mio.

Darlehen:

- CHF 2.00 Mio.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	8
1.1	Einleitung	8
1.2	Zielsetzung	8
2	Analyse der Ausgangslage	10
2.1	Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung.....	10
2.2	Regionalwirtschaftliche Entwicklung und Standortbestimmung.....	14
2.3	SWOT-Analyse (der regionalwirtschaftlichen Entwicklung).....	21
3	Strategische Stossrichtung des Kantons	24
3.1	Ziele des Regierungsrates.....	24
3.2	Entwicklungsstrategie 2030	26
3.3	Stossrichtung der Standortförderung	27
3.4	Raumpolitische Entwicklung des Kantons	29
3.5	Kantonsübergreifende Zusammenarbeit.....	30
3.6	Grenzübergreifende Zusammenarbeit	31
3.7	Fazit für die kommende Umsetzungsperiode.....	34
4	Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2024 – 2027	36
4.1	Programmziele und Wirkungsmodelle	36
4.2	Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen.....	36
4.3	Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus.....	44
4.4	Förderschwerpunkt 3: Wertschöpfungssystem Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit.....	50
4.5	Nachhaltige Entwicklung	55
4.5.1	Nachhaltige Entwicklung im Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik NRP 2024 – 2027 des Kantons Schaffhausen	55
4.5.2	Nachhaltigkeitsziele und Massnahmen zur Zielerreichung im UP 2024 – 2027 ...	58
4.6	Prozesse	60
4.6.1	Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken	60
4.6.2	Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen	65
4.6.3	Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien.....	67
4.6.4	Bewilligungsinstanzen	67
4.6.5	Ausführende Instanzen.....	68
4.6.6	Controlling und Monitoring im Kanton.....	68
5	Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan	71
5.1	Finanzplan nach Förderschwerpunkt.....	72

5.2	Ziele und Indikatoren	75
5.3	Gesamtübersicht Finanzierungsplan	84
5.4	Antrag NRP-Förderbeitrag.....	84
5.5	Antrag zum örtlichen Wirkungsbereich der NRP im Kanton Schaffhausen	85
6	Anhänge.....	87
6.1	RSE-Gesetz	87
6.2	Projektbericht Entwicklungsstrategie 2030	88
6.3	FIT SH.....	89
6.4	INOS Umsetzungsprogramm 2024 – 2027	90

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm	9
Abbildung 2: Kantonaler Wettbewerbsindikator des Kantons Schaffhausen	15
Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen für die Chemie/Pharma, Hightech und Lowtech im Kanton Schaffhausen.	16
Abbildung 4: Das Zusammenspiel von sozialer Energie und Wirtschaftlichkeit.....	19
Abbildung 5: Ankünfte und Logiernächte im Kanton Schaffhausen 2008 – 2021	20
Abbildung 6: Die Projektlandkarte der Entwicklungsstrategie 2030.....	26
Abbildung 7: Gesamtübersicht der Anwendungsregion Schaffhausen.....	27
Abbildung 8: Grundstruktur von FIT SH.....	28
Abbildung 9: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen.....	29
Abbildung 10: Prozesse und Steuerungsinstrumente	70
Abbildung 11: Demographische Zusammensetzung der Gebietskörperschaften.	85
Abbildung 12: Beschäftigungsstruktur ausgewählter Gebietskörperschaften.	86

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: SWOT-Analyse der bisherigen Erfahrungen in der NRP-Umsetzung.	13
Tabelle 2: SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Schaffhausen	22

Abkürzungsverzeichnis

ABH	Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein
àfp	à-fonds-perdu
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFS	Bundesamt für Statistik
BRP	Bundesgesetz über Regionalpolitik
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
EBF	Einzelbetriebliche Förderung
EU	Europäische Union
Exkl.	Exklusiv
F&E	Forschung & Entwicklung
FIT SH	Fortschritt. Innovation. Technologie. Schaffhausen
FSK-Ost	Fachstellenkonferenz Ostschweiz
HRK	Hochrheinkommission
IBK	Internationale Bodenseekonferenz
INOS	Innovationsnetzwerk Ostschweiz
ITEM-HSG	Institut für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen
ITS	Industrie- und Technologiezentrum Schaffhausen
IVS	Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen
KAB	Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen des Kantons Schaffhausen
KAM	Key Account Manager
KGV	Kantonaler Gewerbeverband
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LWG	Bundesgesetz über Landwirtschaft
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
NRP	Neue Regionalpolitik
öV	Öffentlicher Verkehr
PoE	Point of Entries
PRE	Projekt zur regionalen Entwicklung
RIS	Regionales Innovationssystem
RIS-Ost	Regionales Innovationssystem Ostschweiz
RSE	Regional- und Standortentwicklung
SDG	Sustainable Development Goals
SECO	Staatsekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit
SH	Schaffhausen
STAF	Steuerreform und AHV-Finanzierung
SWOT	SWOT = Stärken (engl. Strength), Schwächen (engl. Weakness), Chancen (engl. Opportunities), Gefahren (engl. Threat)
u.a.	Unter anderem
UP	Umsetzungsprogramm
vgl.	Vergleiche
z.b.	Zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Einleitung

Am 1. Januar 2008 trat das neue Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (nachfolgend BRP genannt) in Kraft. Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützt der Bund nebst dem Berggebiet auch den ländlichen Raum und die Grenzregionen bei der Bewältigung des Strukturwandels. Die NRP will mithelfen, Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten zu verbessern und fördert Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Zielregionen. Damit leistet die NRP einen wertvollen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und trägt indirekt dazu bei, die dezentrale Besiedlung in der Schweiz zu erhalten und die regionalen Disparitäten abzubauen (Art. 1 BRP). Im Jahr 2023 wurde vom Bundesrat das neue Mehrjahresprogramm 2024 - 2031 gutgeheissen.

Kantone, welche die NRP mit finanzieller Unterstützung des Bundes umsetzen möchten, müssen dem Bund für die entsprechenden Programmphasen kantonale Umsetzungsprogramme unterbreiten, die klare Ziele, Strategien und Handlungsachsen in Bezug auf die strukturelle Weiterentwicklung in der Region enthalten. Basierend auf diesen Programmen unterzeichnen Bund und Kantone mehrjährige Programmvereinbarungen. Die Kantone sind dabei die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.

Nachdem die vierte Programmperiode 2020 – 2023 bald abgeschlossen ist und wiederum wichtige Erfahrungen zur NRP gemacht werden konnten, geht es darum, dass die Kantone ihre Umsetzungsprogramme für die fünfte Programmphase 2024 – 2027 neu evaluieren und diese dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bis spätestens 31. Juli 2023 einreichen.

1.2 Zielsetzung

Die wichtigsten Aufgaben des NRP-Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 sind die Herleitung und Begründung

- der Programmziele und Wirkungsmodelle;
- der Kohärenz mit den wirtschaftlichen und räumlichen Strategien des Kantons;
- des Konzepts zur Überprüfung der Zielerreichung.

Die Abbildung 1 zeigt das Vorgehen, welches zur Erreichung der Zielsetzungen des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 angewendet wird. Sie beinhaltet die Einbettung des Umsetzungsprogramms in die kantonale volkswirtschaftliche Ausgangslage, in die Strategie des Kantons sowie die Abstimmung mit kantonalen und nationalen Sektoral- und Förderpolitiken.

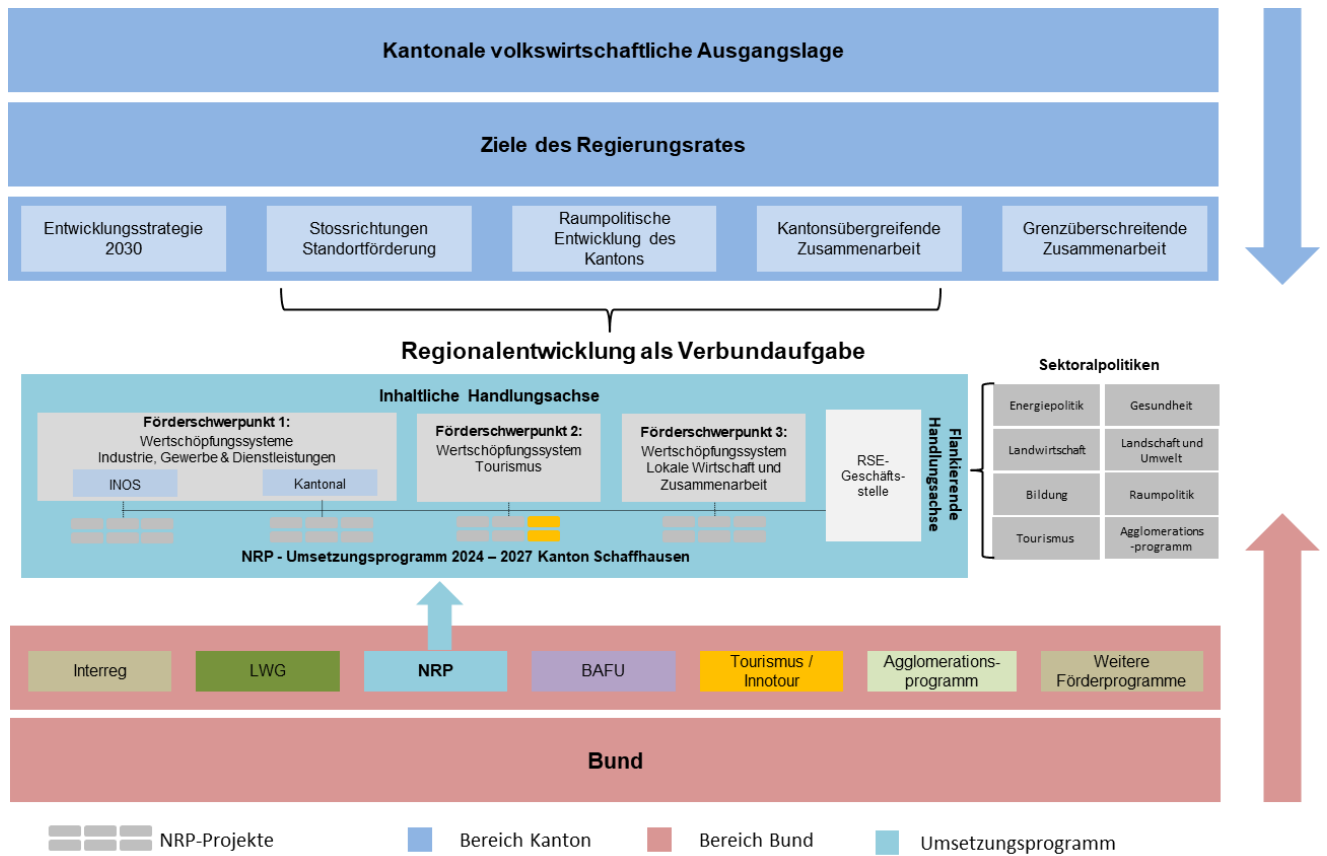


Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm (eigene Darstellung, 2023)

2 Analyse der Ausgangslage

2.1 Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung

Das kantonale Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung (RSE) hat sich seit seiner Einführung im September 2008 erfolgreich etabliert. Die Innovationskraft und Wertschöpfung im Kanton wurden gestärkt bzw. die Basis für zukünftige Wertschöpfungseffekte gelegt. Es zeigte sich jedoch, dass RSE-Projekte, insbesondere in ihrer Anfangs- und Etablierungsphase, auf ein funktionierendes Fördersystem angewiesen sind. Der Grund liegt darin, dass die Umsetzung von Projektideen in der Anfangsphase ausserordentliches Engagement verlangt und den Initianten oft die nötigen Mittel fehlen, das Projekt zu lancieren. Durch die Möglichkeit der Anschubfinanzierung mit NRP-Mitteln werden die Projektträgerschaften motiviert, Projekte einzureichen und durchzuführen. Zudem wird die Realisierungswahrscheinlichkeit durch die Anschubwirkung in der Anfangsphase erheblich erhöht.

Die angemessene Beteiligung durch den Projektträger wird durch die Konstitution des RSE-Gesetzes als Subventionsgesetz mit entsprechendem Pflichtanteil an Mitteln des Projektträgers oder Drittmitteln sichergestellt. In der Folge zeigten die Erfahrungen der letzten Programmperiode 2020 – 2023 ein überdurchschnittliches Engagement der Projektträger. Die beanspruchten Bundes- und Kantongelder gemessen am gesamten Projektvolumen machten bei RSE-Projekten insgesamt nur 20.3 Prozent aus. Die restlichen 79.7 Prozent finanzierten die Projektträgerschaften selbst. Diese hohe Eigenbeteiligungsquote ist sogar unter Ausklammerung des Ausnahmeprojektes «SIT Phase II» zustande gekommen, bei dem 98 Prozent des Projektvolumens von den Projektträgern finanziert wurde.

In der vierten NRP-Umsetzungsprogrammphase 2020 – 2023 wurden bis Ende Juni 2023 insgesamt 14 Projekte bewilligt und weitere 13 aus der Vorperiode weitergeführt. Total wurden 27 Projekte in den Jahren von 2020 bis 2023 betreut.

Umsetzungsperiode im Zeichen der Pandemie

Die vergangene Umsetzungsperiode der Regionalentwicklung wurde durch die Pandemie mit unvorhersehbaren Herausforderungen konfrontiert. Die ausserordentliche Lage hatte sowohl auf die Projektgenerierung und -eingabe sowie die Umsetzung geplanter und laufender Projekte Konsequenzen von beispiellosem Ausmass.

Bei der Projektgenerierung und -eingabe zeigte sich die vorherrschende Verunsicherung durch einen starken Rückgang von neuen Projektideen während der Pandemie. Viele Akteure aus der Region, welche prädestiniert wären Projekte zu lancieren, mussten zuerst Herausforderungen bei bestehenden Tätigkeiten mit Bezug auf die Existenzsicherung angehen, anstatt neue Projekte anzustossen. Da Schaffhausen in der Regionalentwicklung konsequent einen Bottom-Up Ansatz vertritt, war die Projekteingabe im Kanton besonders betroffen. Dies führte dazu, dass in der Umsetzungsperiode 2020 – 2023 nicht alle angedachten Förderungsmittel ausgeschöpft wurden. Erfreulicherweise zeigt sich jedoch mittlerweile, dass es sich dabei nur um einen kurzfristigen Einschnitt gehandelt hat und seit der Normalisierung der Lage sich die Projektgenerierung und -eingaben wieder in Richtung des Niveaus vor der Pandemie bewegen.

Die Umsetzung von geplanten und laufenden Projekten wurde je nach Ausgestaltung des Projektes durch die ausserordentliche Lage stark beeinflusst und erschwert. Im Förderschwerpunkt 1 «Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen» traf es insbesondere Projekte, welche die Vernetzung und den Wissensaustausch fördern wollten oder in ihrem Konzept auf Präsenzveranstaltungen setzten.

Im Förderschwerpunkt 2 «Tourismus» waren durch die vorübergehende Schliessung von touristischen Angeboten praktisch alle Projekte und Projektträgerschaften von den Auswirkungen der Pandemie betroffen. Der ganze Tourismussektor sah sich gezwungenermassen mit radikal veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Der Kanton Schaffhausen war aufgrund seines konzentrierten Tourismusangebotes besonders von der Pandemie betroffen. Die drei grossen Leuchttürme mit überregionaler Ausstrahlung, der Rheinfall, die Altstadt von Schaffhausen und Stein am Rhein wurden vor der Pandemie alle insbesondere von grossen internationalen Touristengruppen auf Carreisen besucht. Dieses Geschäft brach mit der ausserordentlichen Lage komplett weg. Für Projektträgerschaften im touristischen Bereich konnte die angedachte Projektumsetzung wegen der gesetzlich angeordneten Reise- und Kontaktbeschränkungen temporär nicht weiterverfolgt werden.

Bisherige Ausrichtung bewährt sich

Trotz den vielzähligen Herausforderungen, welche sich durch die Pandemie während der letzten Umsetzungsperiode ergeben haben, hat die ausserordentliche Lage gerade auch die Wichtigkeit der bisherigen NRP-Umsetzung bestätigt. So konnten bereits geförderte Netzwerk- oder Digitalisierungsinitiativen aus dem Förderschwerpunkt 1 dafür sorgen, dass die Schaffhauser Industrie und das lokale Gewerbe besser auf die veränderten Rahmenbedingungen aufgrund der Pandemie reagieren konnten.

Unter dem Förderschwerpunkt 2 wurden in Schaffhausen zahlreiche Projekte umgesetzt, um den Tourismus zu diversifizieren und die Abhängigkeit der zentralen Tourismusleuchttürme wie des Rheinfalls und Stein am Rhein zu reduzieren. Ausserdem lag der Fokus auf der Modernisierung des Tourismusangebots durch Digitalisierung und einer verstärkten kantonsübergreifenden Zusammenarbeit. Gerade die Projekte mit diesen Zielstellungen, wie beispielsweise die «Rhyality – Immersive Art Halle» oder «Destination Data», sind es, welche den Schaffhauser Tourismus resistenter gegen unvorhersehbare Veränderungen der Rahmenbedingungen machen.

Deshalb zeigte sich durch die Pandemie, dass der eingeschlagene Weg mit der NRP in Schaffhausen wichtig und richtig ist. Er verhalf sowohl der Industrie als auch dem Tourismus in der Region, sich besser durch die Unsicherheiten der letzten Jahre zu manövrieren. Dieser aufgezeigte Handlungsbedarf verfällt jedoch nicht mit der Normalisierung der Pandemie. Voraussichtlich wird die allgemeine Unsicherheit aufgrund globaler und nationaler Entwicklungen in den nächsten Jahren nicht abnehmen, sondern sich noch mehr zuspitzen. Für die NRP in Schaffhausen bedeutet dies, dass sich der Handlungsbedarf weiter akzentuieren wird.

INOS sichert eine verstärkte überregionale Zusammenarbeit

Bei interkantonalen Projekten ist der Kanton Schaffhausen aufgrund seiner Lage mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Dies führte in den letzten Umsetzungsperioden dazu, dass das Potenzial an kantonsübergreifender Kooperation nicht gänzlich ausgeschöpft wurde. Grund dafür war, dass sich interkantonale Projekte aufgrund der speziellen geografischen Grenzlage Schaffhausens innerhalb des NRP-Perimeters nicht im gleichen Masse anbieten, wie in den Kantonen, welche geografisch besser in den NRP-Perimeter eingebunden sind. Aufgrund der starken Bindung des Kantons Schaffhausens an den funktionalen Raum der Metropolitanregion Zürich, orientieren sich private Initiativen meistens in Zentrumsrichtung. Neben dem erheblich grösseren Initial- und Koordinationsaufwand bei interkantonalen Projekten, wie der Abstimmung von verschiedenen kantonalen Schwerpunkten, Strategien und Prozessen, führte dies zu einer tiefen Potenzialausschöpfung der interkantonalen Kooperation.

Um diese strukturellen Barrieren aufzubrechen, war der Kanton Schaffhausen an der Initiierung des «Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS)» als das RIS der Ostschweiz (RIS Ost) im Rahmen der NRP beteiligt. Das INOS hatte von Beginn an zum Ziel eine signifikante Vereinfachung der Prozesse, eine Standardisierung der Verfahren sowie eine gemeinsame strategische Stossrichtung auf dem Weg zu einer koordinierten, effizienten und effektiven Innovationsförderung im Perimeter Ostschweiz sicherzustellen.

In der aktuellen Umsetzungsperiode haben sich die Strukturen des INOS verfestigt und die Zusammenarbeit zwischen den Ostschweizer Kantonen institutionalisiert. Sehr erfreulich liess sich dabei beobachten, dass diese aufgebauten Strukturen den pandemiebedingten Stresstest überstanden und sich auch in der ausserordentlichen Lage bewährt haben. So konnten trotz teilweise schwierigen Umständen mehrere grössere interkantonale Projekte durch das INOS ermöglicht werden.

Auf der einen Seite wurde das Projekt «INOS Coaching» lanciert, welches den Ostschweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ermöglicht, auf ein umfassendes Portfolio an Dienstleistungen und Initiativen zur Innovationsunterstützung zurückgreifen zu können und dabei von Coaches und Fachexperten unterstützt zu werden. Auf der anderen Seite wurde das Format der thematischen INOS-Plattformen entwickelt und die ersten drei INOS-Plattformen lanciert. Mit den Plattformen werden Ostschweizer KMU anhand den vier Modulen «Informationsvermittlung & Sensibilisierung», «Fachexpertise & Vernetzung», «Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung» und «Erfahrungsaustausch & Best-Practice» befähigt, sich bei einer relevanten Thematik weiterzuentwickeln. Ein besonderer Fokus der ersten drei Plattformen liegt dabei auf Nachhaltigkeit. So kümmern sich die ersten INOS-Plattformen um die Themenbereiche «Wirtschaften in Kreisläufen», «Exzellenz in globalen Lieferketten» und «Nachhaltige Kunststoffe».

	Vorteile	Nachteile
Situation	<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke gesetzliche Grundlage der Regional- und Standortentwicklung • Etablierte Dienstleistungen in der Projektentwicklung • Agile, krisenresistente und dienstleistungsorientierte Projektförderungsstrukturen • Zahlreiche nachhaltig erfolgreiche Projekte in der Region umgesetzt • Hoher finanzieller Beteiligungsgrad der Projektträger • Nähe zu den Bedürfnissen der Wirtschaft durch enge Koordination mit der Wirtschaftsförderung • Prozessoptimierung durch leistungsorientierte Wirkungsmessung • Institutionalisierte überregionale Austausch und Vernetzung auf kollegialer Basis • Interkantonale Vernetzung im INOS und produktive Zusammenarbeit mit Ostschweizer Kantonen 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bottom-Up-Ansatz zur Projektgenerierung kam während der Pandemie an seine Grenzen • Erschwertes Verständnis für Projektträger durch Zusammenspiel der Förderinstrumente RSE-NRP • Eingeschränktes Themengebiet der NRP deckte wichtige strukturelle Probleme der Region nicht vollständig ab • Unterrepräsentation von Projekten im Bereich Lebensraum und Lebensqualität • Komplexe und individuelle kantonale Prozesse bei der Entwicklung überregionaler Projekte ausserhalb des INOS • Nicht ausgeschöpftes Potenzial in grenzübergreifenden Projekten
Entwicklung	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablierung des INOS und Weiterentwicklung des Angebotsportfolios • Angestaute Projektideen werden nach der Pandemie umgesetzt • Entwicklungsstrategie 2030 legt Grundstein für weitere Projekte zur Regionalentwicklung • Globale und nationale Krisen zeigen Handlungsbedarf auf • Organisationelle Weiterentwicklung von Schaffhauserland Tourismus verstärkt die Projektentwicklung • Zeitgemässe Förderschwerpunkte bilden Potenzial für künftige Projekte • Etablierung der Förderung von praxisorientierten Anwendungsprojekten gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung im Rahmen der Anwendungsregion • Netzwerk-, Synergie- und Lernpotenzial der umgesetzten Projekte weitergeben 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Motivation von potenziellen Projektträgerschaften zur Projektinitiierung • Sichtbarkeits- und Informationsherausforderungen bei komplexen interkantonalen Projekten • Überlastung und abnehmende Prozessqualität aufgrund temporärer Überbelastung nach pandemiebedingtem Projektstau • Anhaltende Berührungängste der KMU mit INOS Angeboten • Eingeschränkte Aussagekraft der NRP-Wirkung aufgrund der periodenspezifischen Berichterstattung

Tabelle 1: SWOT-Analyse der bisherigen Erfahrungen in der NRP-Umsetzung (eigene Darstellung, 2023).

2.2 Regionalwirtschaftliche Entwicklung und Standortbestimmung

In den 1990er Jahren war der Kanton Schaffhausen von einem beispiellosen Einbruch der traditionellen Schwerindustrie, im Zuge der Globalisierung von Produktionsketten, betroffen. Da damals eine Vielzahl von Unternehmen in der Industriebranche tätig waren, war dieser Einbruch volkswirtschaftlich einschneidend und Schaffhausen hatte in dessen Folge für Jahre mit einer überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit zu kämpfen. Aufgrund dieser herausfordernden Jahre vollzog der Kanton Schaffhausen in den letzten Dekaden einen fundamentalen Strukturwandel. Ende der 90er Jahre begann die Transformation des Kantons Schaffhausen von der Dominanz der Schwerindustrie hin zu einer Wirtschaftsstruktur, gezeichnet von einer zugkräftigen Hightech-Industrie und den Hauptquartieren inklusive Querschnittsfunktionen von grossen internationalen Unternehmen.

Auf diese Weise konnte der Kanton Schaffhausen in den letzten Jahren die Arbeitslosigkeit senken und den Kantonshaushalt sanieren. Trotz dieser vielversprechenden Entwicklung kommen in den nächsten Jahren mehrere grosse Herausforderungen auf den Lebens- und Wirtschaftsstandort Schaffhausen zu, welche ein proaktives Vorgehen fordern.

Attraktive Standortfaktoren für Unternehmen

Wesentlich zum finanziellen Erfolg beigetragen haben die Ansiedlung internationaler Unternehmen und die damit verbundene Zunahme an technischen und technologischen Fachkompetenzen. Fokusbereiche sind dabei Mobilität, Food- und Agrotech, Pharma- und Medizinaltechnik oder Verpackungs- und Materialtechnologie. In diesen Fokusbereichen konnten durch eine gezielte Ansiedlungspolitik erste Kompetenzcluster, insbesondere an der Schnittstelle von Industrie und Digitalisierung, entstehen.

In einer von der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Schaffhausen beauftragten und vom Forschungsinstitut Sotomo durchgeführten Umfrage¹ wurden bei Unternehmensvertretern die wichtigsten Vor- und Nachteile des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen erhoben. An erster Stelle lag dabei die steuerliche Attraktivität für juristische Personen, was den Erfolg der Umsetzung der Steuerreform (STAF) unterstreicht. Dieser Standortvorteil steht jedoch aktuell mit der Umsetzung der OECD-Mindeststeuer ab 2024 unter internationalem Druck. Als weitere Vorteile des lokalen Wirtschaftsstandortes wurden zudem insbesondere die gute Erreichbarkeit von internationalen Flughäfen, die Anbindung an den Wirtschaftsraum Zürich, den einfachen Zugang zum europäischen Binnenmarkt als Grenzstandort und die vorherrschende Lebensqualität in Schaffhausen genannt.

¹ Sotomo. (2022). Evaluation der wirtschafts- und ansiedelungsrelevanten Dienststellen im Kanton Schaffhausen

Hoher Stellenwert der Industrie

Die erfolgreiche Arbeit der letzten Jahre bei der Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zeigt sich auch im interkantonalen Vergleich. Die UBS erhebt in regelmässigen Abständen die Wettbewerbsfähigkeit der kantonalen Wirtschaftsstandorte. In der letzten Ausgabe dieser Studie 2021 erreichte der Kanton Schaffhausen den elften Platz und konnte somit einen Rang im Vergleich zur vorletzten Erhebung gewinnen.

SH

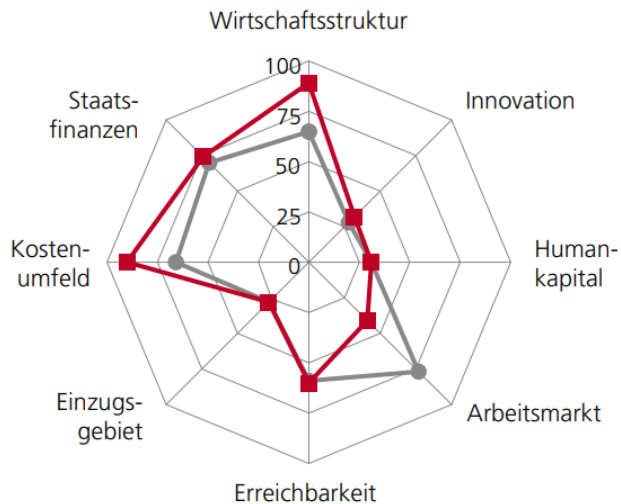


Abbildung 2: Kantonaler Wettbewerbsindikator des Kantons Schaffhausen (rot) im Vergleich zum Schweizer Median (grau) (UBS, 2021).

Im Vergleich zu anderen Kantonen sticht insbesondere die attraktive Wirtschaftsstruktur als positiver Faktor für Schaffhausen hervor. Dort belegt der Kanton im nationalen Ranking den fünften Platz². Bei diesem Indikator werden insbesondere die Branchenpositionierung, Exportintensität und Diversifizierung eines Standortes gemessen.

Dass Schaffhausen über eine gute Wirtschaftsstruktur verfügt, liegt zu einem grossen Teil an der Industrie und dem produzierenden Gewerbe, welche eine hohe Wertschöpfung erzeugen. Während gesamtschweizerisch betrachtet der Beschäftigungsanteil im sekundären Sektor seit Jahrzehnten zurückgeht, ist im Kanton Schaffhausen fast jede vierte erwerbstätige Person im Industrie- und Bausektor tätig. Damit liegt der Beschäftigungsanteil des sekundären Sektors im Kanton Schaffhausen 44%³ über dem Schweizer Durchschnitt.

Die Industrie selbst hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Der sekundäre Sektor wird schon länger nicht mehr von der traditionellen Schwerindustrie dominiert. Die Schwerindustrie wurde in Schaffhausen nach den einschneidenden 90er Jahren durch eine Hightech- und Präzisionsindustrie abgelöst. Eine neue Entwicklung zeigt sich nun darin, dass auch die Hightech Industrie durch andere Wirtschaftszweige im sekundären Sektor abgelöst wird. In Schaffhausen geschieht dies insbesondere durch die Chemie- und Pharmabranche, welche mittlerweile einen wichtigen Teil der regionalen Wirtschaft ausmacht. Daneben wird der kantonalen Industrie in den Bereichen Kunststoffe und Materialien sowie im FoodTech grosses Wachstumspotenzial zugeschrieben, was eine Studie der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW) «Schaffhauser Industrie – heute und morgen» nahelegt.

² UBS. (2021). Kantonaler Wettbewerbsindikator

³ SATW. (2021). Schaffhauser Industrie – heute und morgen

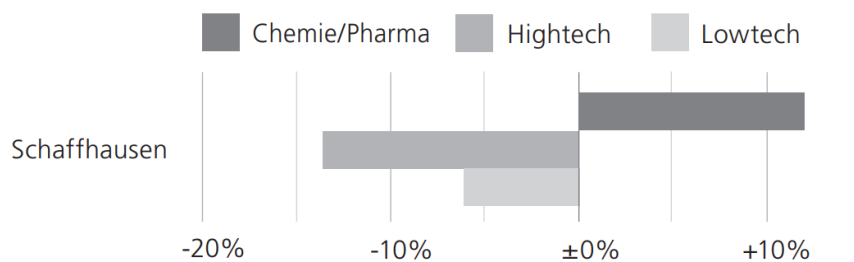


Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen für die drei NOGA Wirtschaftszweige Chemie/Pharma, Hightech und Lowtech zwischen 2011-2013 und 2016-2018 im Kanton Schaffhausen.

Globale Herausforderungen erhöhen Unsicherheit

Die starke Industrie hat viel zum wirtschaftlichen Erfolg von Schaffhausen in den letzten Jahren beigetragen. Jedoch sind aufgrund der aktuellen Welt- und Wirtschaftslage insbesondere produzierende Unternehmen einer hohen Unsicherheit ausgesetzt. Eine Reihe von Herausforderungen, wie die Restriktionen für den Waren- und Personenverkehr aufgrund der Pandemie und den daraus resultierenden Lieferketteneinbrüchen oder die erhöhten Energiepreise, treffen den sekundären Sektor verhältnismässig stark.

Die globale Instabilität hat merklich zugenommen. Nicht nur die Pandemie ist dafür verantwortlich, auch kriegerische Auseinandersetzungen und geopolitische Polarisierung haben dazu beigetragen, dass globale Kooperationen und Abläufe nicht mehr so reibungslos wie früher funktionieren. Schaffhauser Unternehmen sind aufgrund der hohen Exportintensität der kantonalen Wirtschaft besonders anfällig für geschlossene Grenzen und geopolitische Spannungen. Als mehrheitlich produzierende Firmen sind die hiesigen Unternehmen abhängig von Zulieferern und Abnehmern in der ganzen Welt. Wenn die globalen Lieferketten aufgrund von Geschehnissen in anderen Ländern zusammenbrechen, macht sich dies in der Volkswirtschaft des Kantons Schaffhausen deutlich bemerkbar.

Aufgrund der Grenzlage war die Schaffhauser Wirtschaft schon immer stark nach aussen gerichtet, insbesondere der EU-Raum bildet einen zentralen Absatzmarkt für produzierende Unternehmen. 50% der Schweizer Exporte gehen in die EU, welche damit den mit Abstand wichtigsten Markt für die exportorientierte Schweizer Industrie darstellt⁴. In Schaffhausen ist diese Abhängigkeit tendenziell noch höher als in der Restschweiz. In der Befragung der hiesigen Unternehmen wurde die Grenzlage mit Zugang zum europäischen Markt als sechstgrösster Standortvorteil des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen genannt.⁵

Deshalb bleiben für Schaffhauser Unternehmen, auch wenn die globale Instabilität wieder abnehmen wird, lokal erhebliche Unsicherheiten bestehen. Die exportorientierte Industrie im Kanton ist in der herausfordernden Lage, dass die bilateralen Beziehungen zwischen der Schweiz und ihrem grössten Absatzmarkt festgefahren sind. Es besteht unter den Unternehmen eine grosse Unsicherheit, ob der freie Warenverkehr langfristig reibungslos weiterbestehen kann. Bereits haben sich punktuelle Differenzen zwischen der EU und der Schweiz in einzelnen Branchen bemerkbar gemacht, wie beispielsweise die neue Medizinprodukte-Verordnung der EU veranschaulicht. Für exportorientierte Unternehmen mit der EU als wichtigster

⁴ EDA. (2022). Wirtschaft und Handel – eine wichtige Partnerschaft

⁵ Sotomo. (2022). Evaluation der wirtschafts- und ansiedelungsrelevanten Dienststellen im Kanton Schaffhausen

Absatzmarkt sind aufgrund der bestehenden Herausforderungen die Zukunftsaussichten und damit verbundene zusätzliche künftige Investitionen in den Standort nicht nachhaltig gesichert.

Innovationsbedarf akzentuiert sich

Die fortschreitende Digitalisierung begünstigt innovative Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Gleichzeitig beschleunigen daraus entstehende radikale und disruptive Innovationen den Markt rapide und der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, wie auch auf Regionen, nimmt massiv zu. Um in diesem hyperdynamischen Wettbewerb bestehen zu können, werden von den Unternehmen und insbesondere von KMU exponentielle Produktivitätssteigerungen gepaart mit stetigen Innovationen verlangt. Diese Entwicklung besteht schon länger, der Handlungsbedarf hat sich jedoch aufgrund der globalen Herausforderungen für lokale Unternehmen noch akzentuiert.

Der Kanton Schaffhausen verfügt im Bereich Innovation noch über Verbesserungspotenzial. In der Studie der kantonalen Wettbewerbsindikatoren belegt Schaffhausen den 11. Rang⁶ und befindet sich somit im Schweizer Median. Im Vergleich ist man auf dem Innovations-Spektrum von 0 bis 100 mit 32 Punkten jedoch weit von den Spitzenreitern Zug (100 Pkt.) und Basel-Stadt (98 Pkt.) entfernt. Dies liegt insbesondere daran, dass der grösste Teil der Innovationsleistung in der Schweiz von Grossunternehmen in spezialisierten Themenbereichen geleistet wird. Die Forschung und Entwicklung (F&E) und der Wissens- und Technologietransfer bei KMU sind vergleichsweise unterdurchschnittlich ausgeprägt. Den KMU fehlen im Gegensatz zu den internationalen Unternehmen oft die nötigen Ressourcen, um Innovationsvorhaben anzustossen, da der Fokus auf dem Tagesgeschäft und der Existenzsicherung liegt.

Deshalb ist es gerade in der aktuellen Lage mit den diversen globalen und lokalen Herausforderungen für exportorientierte KMU von grösster Bedeutung, dass die kantonalen Rahmenbedingungen weiter optimiert werden. Dazu braucht es eine institutionalisierte Innovationsförderung, die Stärkung des Wissenstransfers zwischen den regionalen Unternehmen und überkantonale Angebote, um Innovationsvorhaben bei Unternehmen zu unterstützen, welche aus Ressourcen- und Zeitmangel nicht allein dazu imstande sind. Auf diese Weise können die KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft in ihrer Innovationskraft gestärkt werden.

Branchenübergreifender Fachkräftemangel

Sowohl für die Bewältigung des Tagesgeschäfts als auch für allfällige Innovationsvorhaben, sind Unternehmen auf Fachkräfte angewiesen. Jedoch ist das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften vermehrt zu klein, was für die Unternehmen in der Region eine weitere Unsicherheit darstellt. Dies ist auch in der Kundenzufriedenheitsanalyse von Sotomo ersichtlich. Die Unternehmen von Schaffhausen nennen sowohl die «Verfügbarkeit von Fachkräften» und die «Verfügbarkeit von Hochqualifizierten» als die beiden grössten Standortnachteile von Schaffhausen⁷.

Während der Fachkräftemangel ein gesamtschweizerisches Problem darstellt, gibt es Gründe, weshalb der Kanton Schaffhausen besonders davon tangiert ist. Ein grundsätzliches Problem ist die demografische Situation als einer der Kantone mit dem höchsten Durchschnittsalter der Schweiz. Daneben ist es insbesondere die Sogwirkung des Metropolitanraumes Zürich, welcher hiesig ausgebildete Fachkräfte aus der Region anzieht. Der Fachkräftemangel macht sich dabei in Schaffhausen über alle Branchen hinweg bemerkbar. Besonders relevant für den

⁶ UBS. (2021). Kantonaler Wettbewerbsindikator

⁷ Sotomo. (2022). Evaluation der wirtschafts- und ansiedelungsrelevanten Dienststellen im Kanton Schaffhausen

Standort ist dabei der Fachkräftemangel in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) bei technisch-industriellen Berufen. Für die produzierende Industrie von Schaffhausen stellt dies eine weitere grosse Herausforderung dar, da sich die Zeit und Kosten für die Rekrutierung von Mitarbeitern stark erhöht und teilweise offene Stellen gar nicht besetzt werden können.

Eine wichtige Abhilfe beim Arbeitskräftemangel bietet sich für Schaffhausen aufgrund der Grenzlage. So machen Grenzgängerinnen und Grenzgänger einen bedeutenden Teil der im Kanton erwerbstätigen Personen aus. Im Jahre 2019 waren es 6'164 Grenzgehende auf 41'306 Erwerbstätige, was einem Anteil von 14.9%⁸ entspricht. Damit liegt Schaffhausen deutlich über dem nationalen Wert von 6.7%⁹. Die unklaren bilateralen Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU führen aufgrund dieser verhältnismässig grossen Abhängigkeit von Personal aus dem EU-Raum zu zusätzlicher Unsicherheit für Schaffhauser Unternehmen.

Demografische Lage spitzt sich zu

Eine der Ursachen des Fachkräftemangels in Schaffhausen ist die zugespitzte demografische Lage des Kantons. Schaffhausen hat für Schweizer Verhältnisse eine Bevölkerung mit einem überdurchschnittlich hohen Altersdurchschnitt. Der Anteil der Menschen über 65 Jahre beträgt 21.8%¹⁰ im Vergleich zum Schweizer Mittelwert von 19%¹¹. Die arbeitsfähige Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren macht in der Gesamtschweiz 61% der Bevölkerung aus, in Schaffhausen sind es nur 59.3%. Diese Zahlen machen sich auch bei der Studie der kantonalen Wettbewerbsindikatoren der UBS bemerkbar. Dort belegt Schaffhausen in der Kategorie «Arbeitsmarkt» nur den 22. Rang¹². Dies liegt insbesondere an dem niedrigen erwartbaren Wachstum der erwerbstätigen Bevölkerung der Alterskohorte von 16 bis 64 Jahren.

Der Umstand ist darauf zurückzuführen, dass viele junge Menschen Schaffhausen, zu mindestens temporär, verlassen. Die Gründe dafür sind vielfältig. So zieht es viele junge Schaffhauserinnen und Schaffhauser aufgrund der tertiären Ausbildung oder der Berufsbildung in die Universitätsstädte und Berufsschulstandorte im erweiterten Umkreis von Schaffhausen. Selbst nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung bleiben viele junge Fachkräfte im Raum Zürich aufgrund des höheren Lohnniveaus und der attraktiven Arbeitsstellen bei Unternehmen mit internationalem Renommee. Auch das grössere Kultur- und Freizeitangebot in den Metropolräumen Europas hat für junge Menschen eine entscheidende Anziehungskraft. Zudem sind insbesondere für junge Familien die Rahmenbedingungen im Kanton Schaffhausen verbesserungswürdig. Strukturen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie betreute Tagesschulen, Kita-Angebote oder verfügbares Bauland, sind dementsprechend noch aufzubauen. Die Bereitstellung von attraktiven Rahmenbedingungen in diesem Bereich wird für Schaffhausen eine wichtige Aufgabe.

⁸ SHKB. (2021). Der Kanton Schaffhausen in Zahlen

⁹ BfS. (2021). Grenzgängerinnen und Grenzgänger in der Schweiz 1996-2020

¹⁰ VD Kanton Schaffhausen. (2022). Altersstruktur der Einwohner im Kanton Schaffhausen 2021

¹¹ BfS. (2021). Alter, Zivilstand, Staatsangehörigkeit

¹² UBS. (2021). Kantonaler Wettbewerbsindikator

Wirtschaftsstandort und Lebensraum bedingen sich gegenseitig

Gut ausgebildete Fachkräfte und junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen vermehrt anspruchsvolle Bedürfnisse an ihren Wohnstandort. Während früher insbesondere die Nähe zu attraktiven und gut bezahlten Arbeitsstellen die Suche nach dem Lebensmittelpunkt beeinflussten, sind mittlerweile persönliche Beziehungen¹³ die wichtigste Entscheidungsgrundlage bei Wohnortentscheidungen. Aufgrund von «Remote Work» und besseren Verkehrsanbindungen hat für viele die Priorität einer kurzen Pendelzeit zum Arbeitsplatz abgenommen. Dementsprechend reicht es, als Standort nicht mehr nur attraktive Arbeitsplätze mit dem Gedanken anzusiedeln, dass die relevanten Fachkräfte schon folgen werden. Für einen Standort ist es deshalb zunehmend wichtig, einen attraktiven Lebensraum mit hoher Lebensqualität für seine Bevölkerung bereitzustellen. Dies ist jedoch kein reiner Selbstzweck, sondern insbesondere im Kontext vom branchenübergreifenden Fachkräftemangel auch für den Wirtschaftsstandort von grosser Bedeutung.

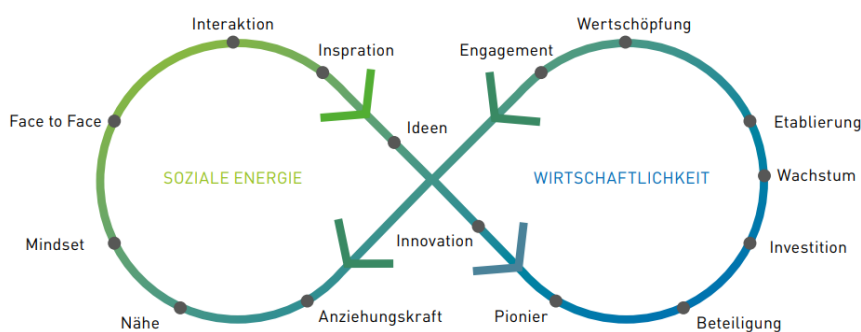


Abbildung 4: Das Zusammenspiel von sozialer Energie und Wirtschaftlichkeit (Darstellung: GDI, 2021)

Schaffhausen besitzt betreffend der Lebensqualität grundsätzlich sehr gute Voraussetzungen. Der Kanton bietet eine attraktive Balance von Stadt und Land. Sowohl die Nähe zur Natur und zu Naherholungsgebieten als auch die überregionalen Anbindungen sind ausgezeichnet und das Kostenumfeld, insbesondere beim Wohnraum, attraktiv. So wird die Lebensqualität in der Befragung der hiesigen Unternehmen auch als zweitgrösster Standortvorteil angegeben¹⁴. Was der Region jedoch noch fehlt, ist ein dynamisches urbanes Umfeld mit überregionaler Ausstrahlung. Ein urbanes Umfeld ist dabei von Vielfalt, Veränderung, Schnellebigkeit und Bewegung¹⁵ gezeichnet, welches durch diese Eigenschaften grosse Mengen an sozialer Energie erzeugt. Diese vorhandene soziale Energie wirkt wiederum anziehend auf junge und dynamische Menschen. Da der Wirtschaftsstandort nicht mehr unabhängig vom Lebensraum gedacht werden kann, sollte Schaffhausen dynamischer und mutiger auftreten und die dazu nötigen Veränderungen antreiben, um die Wahrnehmung des Standortes gegenüber jungen Familien und Fachkräften zu verbessern.

¹³ GDI - Gottlieb Duttweiler Institut. (2021). Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für soziale Energie

¹⁴ Sotomo. (2022). Evaluation der wirtschafts- und ansiedlungsrelevanten Dienststellen im Kanton Schaffhausen

¹⁵ Jan Küver. (2005). Das urbane Lebensgefühl - Überlegungen zur Kultur der Stadt

Rahmenbedingungen für den Tourismus stärken

Der Tourismus im Kanton Schaffhausen wurde stark von der Pandemie getroffen. Während bei den Besucherankünften und Logiernächten vor der ausserordentlichen Lage ein stabiles Wachstum zu erkennen war, musste sich die Tourismusbranche mit einem beispiellosen Nachfrageschock auseinandersetzen. Dieser Schock war für den Schaffhauser Tourismus besonders spürbar, da die touristischen Leuchttürme von Schaffhausen, der Rheinfall, die Schaffhauser Altstadt und Stein am Rhein vor der Pandemie insbesondere von internationalen Carreisenden und Tagestouristen besucht wurden.

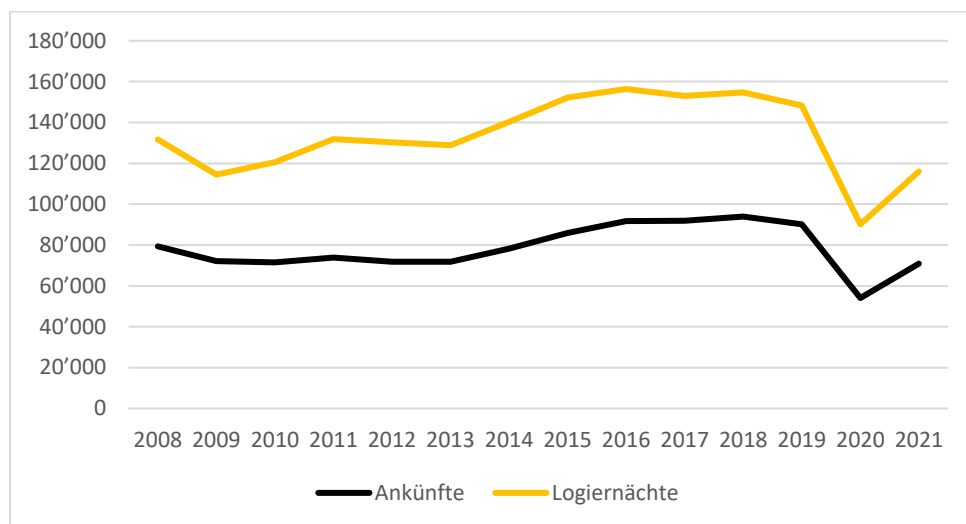


Abbildung 5: Ankünfte und Logiernächte im Kanton Schaffhausen 2008 – 2021 (BfS, 2022).

Schon länger wird, auch mit NRP-Projekten, das touristische Angebot in Schaffhausen diversifiziert, um sich vom reinen Ausflugstourismus abzugrenzen und die Aufenthaltsdauer von Besuchenden zu erhöhen. Der Kanton Schaffhausen verfügt mit seinen einzigartigen Fluss- und Kulturlandschaften über viele natürliche Attraktionen. Durch neue Beherbergungsmöglichkeiten, Ergänzungen des Gesamtangebots sowie eine Neuorganisation der Vermarktung konnte dieses Potenzial schon zu Teilen ausgeschöpft werden. Dieser Weg muss weitergeführt werden, um die Tourismusstruktur des Kantons nachhaltig attraktiv und wertschöpfend zu gestalten.

Das stabile Fundament erweitern

Zusammengefasst konnten in der vergangenen Dekade mit Unterstützung der umgesetzten Projekte der Regional- und Standortförderung erhebliche Verbesserungen und positive Tendenzen der Regionalentwicklung erzielt werden. Die Pandemie hat deutlich aufgezeigt, dass diese Strukturverbesserungen der Industrie und des Tourismus von zentraler Bedeutung für den Kanton sind. So waren die bereits angestossenen Entwicklungen mitverantwortlich dafür, dass Schaffhausen die ausserordentliche Lage relativ gut überstand.

Nichtsdestotrotz hat auch gerade die Pandemie aufgezeigt, dass weiterhin Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial im Hinblick auf die Stärkung des regionalen Fundaments der Industrie und des Tourismus sowie deren künftige Entwicklung bestehen. Die Förderung in diesen Bereichen sollte dementsprechend unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse weitergeführt werden. Zudem erreicht aus Standortsicht der gesellschaftliche Fokus auf Lebensqualität einen neuen Höhepunkt. Als Region zwischen Stadt und Land mit einzigartigen Kulturlandschaften sollte Schaffhausen sich diese vielseitigen Qualitäten zunutze machen und mögliche Potenziale aktivieren.

2.3 SWOT-Analyse (der regionalwirtschaftlichen Entwicklung)

Als Grundlage für die Chancen und Risiken der SWOT-Analyse wurden die relevanten Megatrends für die regionalwirtschaftliche Entwicklung identifiziert. Diese Entwicklungen beziehen sich nicht exklusiv auf den Perimeter des Kantons Schaffhausen. Gestützt auf den Rat für Raumordnung¹⁶ sind die für die Raumentwicklung relevanten Megatrends **Globalisierung, Individualisierung, Digitalisierung, Klimawandel** sowie **demografischer Wandel und Migration**.

Von der **Globalisierung** konnte die Schweizer Wirtschaft als Drehscheibe der Finanz-, Pharma-, Uhren- und Rohstoffindustrie stark profitieren. Auch die exportintensive produzierende Industrie in Schaffhausen war stets ein Nutzniesser von freiem Warenverkehr. Die Pandemie war deshalb gerade auch für die globalisierte Schweizer Wirtschaft ein tiefgehender Schock. Restriktionen des Warenverkehrs sorgten für Lieferengpässe bei Rohstoffen und Verbrauchsmaterialien. Viele Unternehmen mussten infolgedessen ihre komplexen, globalisierten Lieferketten überdenken. «Near-Shoring» und «Reshoring» werden beide an Relevanz gewinnen, da Unternehmen ihre Produktionskapazitäten vermehrt in der Nähe haben möchten.

Die zunehmende **Individualisierung** hat viele indirekte Auswirkungen auf die Raumnutzung, z.B. durch neue Wohnbedürfnisse/Wohnformen, neue Arbeitsmodelle oder neue Formen der Freizeitgestaltung. Entwicklungen in Richtung «Remote Work» wurden mit der ausserordentlichen Lage und der zeitweisen Home-Office-Pflicht deutlich beschleunigt. Da nicht mehr täglich zum Arbeitsplatz gependelt werden muss, verliert die Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort an Bedeutung. Auch in Bezug auf die Freizeitgestaltung bringt die **Individualisierung** ein steigendes Mobilitätsbedürfnis der Bevölkerung mit sich. Eine bedeutende Herausforderung stellt dementsprechend die Sicherstellung der erforderlichen Infrastruktur dar.

Der Fortschritt der **Digitalisierung** in Schaffhausen wurde durch die Pandemie grundlegend getestet. Es zeigt sich, dass heutzutage eine digitale Infrastruktur gerade für den peripheren Raum von grösster Bedeutung ist, um mit den urbanen Zentren mithalten zu können. In der Industrie zeigt sich dieser Megatrend in vermehrt individualisierter Produktion und neuen Arbeitsplatzgebieten an gut erreichbaren Standorten als Folge des «Reshoring». Die **Digitalisierung** hat weiter das Potenzial, die Produktivität in der Landwirtschaft und den effizienten Einsatz personeller Ressourcen zu erhöhen.

Durch den **Klimawandel** und die damit verbundene Ressourcenknappheit verstärkt sich die Herausforderung des Energieangebots in Bezug auf die **Digitalisierung** und die zunehmende Mobilität um eine weitere Dimension. Steigende Emissionen und damit verbundene Belastungen für die Bevölkerung sind bei fehlenden Massnahmen die Konsequenz. Folglich gewinnt für die Freizeitgestaltung ein intaktes Naherholungsgebiet mit niedriger Emissionsbelastung verstärkt an Bedeutung für Bewohner, insbesondere des rapide wachsenden urbanen Raumes. So werden aus standortpolitischer Sicht Massnahmen rund um die Lebensqualität in Zukunft entscheidend.

Von starker regionaler Bedeutung ist zudem der **demografische Wandel**, welcher im Kanton Schaffhausen im schweizweiten Vergleich überproportional stark ausgeprägt ist. Entsprechend mit grosser Aufmerksamkeit sind die Entwicklungen der **Migration** aus dem grenznahen Ausland sowie interkantonal aus den ländlichen Gebieten hin in den urbanen Raum genau im Auge zu behalten. Eine weitere Zuspitzung der aktuellen Tendenzen kann erhebliche Auswirkungen auf die langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften und Hochschulabsolventen sowie die strukturellen Herausforderungen der Gesellschaft haben. Die folgende SWOT-Analyse

¹⁶ Rat für Raumordnung (2019): Megatrends und Raumentwicklung Schweiz.

wurde auf Basis der für das NRP-Umsetzungsprogramm 2020 – 2023 erstellten Version gezielt überarbeitet, angepasst und ergänzt.

	Vorteile	NRP ²	Nachteile	NRP ²
Situation	Stärken		Schwächen	
	• Nähe zum Wirtschaftsraum und Flughafen Zürich	X	• Grenzlage: Einkaufstourismus, Infrastruktur, intensiver Wettbewerb, Wahrnehmung	(X)
	• Innovative, wertschöpfungsstarke Industriebranchen	X	• Erschwerte Infrastrukturplanung (z.B. Autobahnen DE-CH, ÖV-Netz)	
	• Überdurchschnittlicher Industrieanteil mit hoher Wertschöpfung	X	• Geringe Attraktivität für Schweizer Unternehmen und Zuzüger (Image)	
	• Hohe Exportintensität	X	• Unternehmergeist und Gründungsdynamik sind ausbaufähig	(X)
	• Vorbildliche innovative Pilotprojekte	X	• Abhängigkeit von ausserkantonalen Wirtschaftszentren	X
	• Arbeitsmarktpotenzial im angrenzenden Ausland	(X)	• Knapp werdendes Flächenangebot für Industrie	X
	• Hohes touristisches Potenzial der regionalen Leuchttürme	X	• Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte	X
	• Hohe Wohnqualität durch landschaftliche Attraktivität		• Verbesserungswürdige Rahmenbedingungen für junge Familien	(X)
	• Schnell erreichbare Naherholungsgebiete		• Urbanes Umfeld besitzt kaum überregionale Ausstrahlung	
	• Optimale Balance zwischen Stadt und Land	X	• Überalterte Gesellschaft	
	• Positive Kantonsfinanzen			
	• Überschaubare Strukturen mit kurzen Wegen	(X)		
Entwicklung	Chancen		Gefahren	
	• Beschäftigungswachstum: Strukturwandel bewegt sich in Richtung chancenreicher Branchen (Chemie, Pharma)	(X)	• Im Standortwettbewerb der Ostschweiz und Metropolitanregion Zürich als nördlichster Kanton übersehen zu werden	
	• Etablierung als innovative Anwendungsregion	X	• Steuerliche Standortvorteile aufgrund OECD Mindeststeuer verlieren	
	• Grenzlage: Rolle als Eingangstor für ausländische Unternehmen	(X)	• Technologischer Wandel verpassen (KMU werden im internationalen Wettbewerb abgehängt)	X
	• Hohe Grenzgängerquote gleicht Fachkräftemangel aus	X	• Sinkende Attraktivität für Industrie durch fehlende digitale Infrastrukturerschliessung	X
	• Steigende Mobilität bringt Touristen nach Schaffhausen	X	• Beständige Unsicherheiten durch blockierte Verhandlungen mit der EU	
	• Steigender Wert intakter Naturlandschaften	(X)	• Verstärkter Wegzug junger Bevölkerung aufgrund hoher Anziehungskraft der urbanen Metropolen	X
	• Ländliche Gemeinden können durch digitale Vernetzung profitieren	(X)	• Fachkräftenachfrage kann nicht mehr durch lokales Angebot gedeckt werden	(X)
	• Möglichkeit, Wohn- und Arbeitsort zu kombinieren	X	• Attraktivitätsgefälle zwischen Stadt- und Landgemeinden	X
	• Neues universitäres Innovationsökosystem	(X)	• Untragbare Kosten und fehlende Wertschöpfung durch überalterte Gesellschaft	
	• Anziehungskraft eines Wohnorts mit hoher Lebensqualität			
	• Wohnorte profitieren von der Wohnraumknappheit im Raum Zürich	X		
	• Bessere Anpassungsfähigkeit durch kompakte Strukturen bei anstehenden Veränderungen			
• Verbreiterung der Angebote für Individualtouristen				

Tabelle 2: SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Schaffhausen (eigene Darstellung).

² X= direkte NRP-Relevanz; (X)= indirekte NRP-Relevanz

Stärken: Der Strukturwandel hin zu einer breit-diversifizierten Wirtschaftsstruktur mit wertschöpfungsintensiver, exportorientierter Industrie wurde unter erschwerten Bedingungen weiter vorangetrieben. Trotz der Pandemie konnten innovative Pilotprojekte mit Vorzeigecharakter aus der Industrie heraus zum Wohle des gesamten Standorts initiiert werden. Die Positionierung als Anwendungsregion Schaffhausen konnte gestärkt werden und überregional Aufmerksamkeit generieren. Die touristischen Leuchttürme (Stein am Rhein, Altstadt Schaffhausen und Rheinfall) haben auch nach der Pandemie nicht an Anziehungskraft eingebüsst und konnten mit komplementären Angeboten ergänzt werden. Schaffhausen verfügt weiterhin über eine hohe Lebensqualität mit schnell erreichbaren Naherholungsräumen und überschaubaren Strukturen.

Schwächen: Die Verfügbarkeit von geeigneten Industrieflächen für die Ansiedlung neuer und den Ausbau ortsansässiger Unternehmungen wird im kleinen Kanton zunehmend problematisch. Der Fachkräftemangel zeigt sich mittlerweile in fast allen Branchen. Die demografische Situation im Kanton lässt darauf schliessen, dass diese Herausforderung sich weiter verschärfen wird. Die Attraktivität des Standorts für junge, gut ausgebildete Fachkräfte und Familien gerät weiterhin gegenüber den urbanen Metropolen unter Druck, was eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für diese Zielgruppe nahelegt.

Chancen: Mit dem Ansatz der Anwendungsregion Schaffhausen und seinen innovativen Pilotprojekten bietet sich eine Möglichkeit, die Innovationsdynamik des Kantons auch überregional stärker zu positionieren und die Wahrnehmung in diesem Bereich zu schärfen. Der ländliche, naturnahe Raum Schaffhausens hat das Potenzial für den Tourismus attraktiver zu werden. Die erhöhte Mobilität der Bevölkerung und die bessere Erschliessung bringen, zusammen mit der gestiegenen Nachfrage nach sanftem und individuellem Tourismus, vermehrt Touristen in lokale Naherholungsräume und ermöglichen dezentralisierte touristische Angebote. Der naturbelassene ländliche Raum bietet zudem einen immer stärker werdenden Kontrast zum urbanisierten Zentrum. Schaffhausen ist bestens geeignet, um die Dynamik des urbanen Umfeldes mit der Lebensqualität des ländlichen Raumes und der hiesigen Naherholungsgebiete zu kombinieren. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, dass Schaffhausen sich zum idealen Standort für die Verbindung von Arbeiten, Wohnen und Leben entwickelt.

Gefahren: Die regionale Wirtschaft und insbesondere die Schaffhauser KMU sind aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des technologischen Wandels mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Eine künftige Steigerung der Innovationsfähigkeit eines KMU ist gerade bei der aktuellen globalen Instabilität eine essenzielle Voraussetzung, um sich im verstärkenden internationalen Wettbewerb weiterhin behaupten zu können. Auch mit erhöhter Innovationsfähigkeit bestehen für lokale Unternehmen erhebliche Unsicherheiten aufgrund der ungeklärten Beziehungen mit der EU. Der Zugangsverlust zum grössten Absatzmarkt ist eine existenzielle Gefahr für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen. Die starke Anziehungskraft des urbanen Raums und der Wirtschaftsmetropole Zürich für die junge Generation und die damit verbundene Abwanderung junger Fachkräfte stellt eine grosse Herausforderung für die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten und hochqualifizierten Arbeitskräften dar. Dadurch wird zudem die Tendenz der bereits anhaltenden Überalterung der Bevölkerung und die damit verbundenen strukturellen Herausforderungen verstärkt.

3 Strategische Stossrichtung des Kantons

Die dargelegte volkswirtschaftliche Ausgangslage sowie die bestehenden Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 2.3) wurden vom Kanton Schaffhausen erkannt und werden auf Basis folgender strategischer Stossrichtungen antizipiert:

- Ziele des Regierungsrates;
- Entwicklungsstrategie 2030;
- Stossrichtung der Standortförderung;
- Raumpolitische Entwicklung des Kantons;
- Kantonsübergreifende Zusammenarbeit;
- Grenzübergreifende Zusammenarbeit.

Die Ziele des Regierungsrates legen die übergeordneten politischen Leitlinien des Kantons fest, deren Umsetzung zu Teilen in der kantonalen Demografiestrategie umschrieben werden. Die partizipativ erarbeitete Entwicklungsstrategie 2030 als Zukunftsvision für die Region, die Stossrichtung der Standortförderung, die raumpolitische Entwicklung des Kantons sowie die kantons- und grenzübergreifende Zusammenarbeit ergänzen die strategischen Stossrichtungen des Kantons.

Auf Basis dieser strategischen Stossrichtungen leisten die Regionalpolitik und das NRP-Umsetzungsprogramm 2024–2027 einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Standortattraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Schaffhausen.

3.1 Ziele des Regierungsrates

Die übergeordneten strategischen Ziele mit den langfristigen inhaltlichen Stossrichtungen sowie die kantonale Richtplanung bilden die Grundlage für die kantonale Regionalpolitik. Diese Grundlagen haben handlungsleitenden Charakter und enthalten sämtliche Elemente der kantonalen Regionalentwicklungsstrategie.

Als Ausgangspunkt dienen die verfassungsmässigen und gesetzlichen Aufträge des Regierungsrates. Diese umfassen die Ziele aus der Gesetzgebung zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen (SHR 900.300, Art. 2 – nachstehend RSE-Gesetz, vgl. Anhang 6.1).

Gemäss Art. 2 RSE-Gesetz sind dies insbesondere:

- ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes;
- der Ausbau der volkswirtschaftlichen Diversifikation zur Stärkung zukunftsorientierter Branchen;
- eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt;
- ein Ausbau der Zusammenarbeit mit benachbarten Gebietskörperschaften.

Zur Konkretisierung der gesetzlichen Grundlage definiert der Regierungsrat jeweils eine strategische Stossrichtung im Rahmen der Legislaturziele. In Bezug auf die NRP des Bundes sind

das nachfolgende Ziel und dessen Unterziele aus der Legislaturperiode 2021–2024 von zentraler Bedeutung (Kanton Schaffhausen, Legislaturprogramm 2021–2024):

«Stärkung von Schaffhausen als prosperierender Lebens- und Wirtschaftsstandort.»

- Abfederung wirtschaftlicher und sozialer Folgen des Coronavirus;
- Stärkung und Profilierung von Schaffhausen als attraktiver Wohn-, Arbeits- und Lebensraum;
- Weiterentwicklung Rahmenbedingungen zur Stärkung des Kantons Schaffhausen als attraktiver Arbeits-, Wohn- und Lebensraum;
- Neuausrichtung der Finanzierung von Infrastrukturbauten, Angebotserweiterungen und Unterhalt am Rheinfluss.

Zur Umsetzung dieses Legislaturziels im Verlauf der Legislaturperiode hat der Regierungsrat folgende Massnahmen in seiner Gesamtstrategie zum Wirtschaftsstandort ergänzt:

- Förderung der regionalen Entwicklung und des ländlichen Raums;
- Erhöhung der Innovationsdynamik, Exportdynamik und des Wissenstransfers von Industrie, Gewerbe und Start-ups im Kanton Schaffhausen;
- Sicherung, Festigung und Verstärkung der nationalen und internationalen Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen;
- Erhöhung der Attraktivität und Anziehungskraft Schaffhausens für Fachkräfte und junge Familien zur Verbesserung der soziodemografischen Struktur.

Das NRP-Umsetzungsprogramm 2024–2027 leistet einen wichtigen Beitrag, um die Zielsetzungen der Regierung umsetzen zu können.

3.2 Entwicklungsstrategie 2030

In regelmässigen Abständen werden im Kanton Schaffhausen gesamtregionale Bestandsaufnahmen der regionalen Entwicklung durchgeführt. Deshalb lancierte der Regierungsrat zusammen mit wichtigen Verbänden und Organisationen der Region im Jahr 2020 die «Entwicklungsstrategie 2030». In einem breit angelegten partizipativen Prozess wurden bis Projektabschluss im Sommer 2022 über 200 Schaffhauserinnen und Schaffhauser dazu angeregt, ihre Wünsche und Ideen für die weitere Entwicklung der Region zu teilen. Aus den über 400 Anregungen aus der Bevölkerung wurden in zwölf breit abgestützten Arbeitsgruppen konkrete Projektideen erarbeitet.

Innerhalb des Prozesses wurde von der Bevölkerung das Zielbild der «**Schwarm- und Nestregion Schaffhausen**» als Ausgangspunkt für die weitere regionale Entwicklung erarbeitet. Als **Schwarmregion** soll sich Schaffhausen zu einem Ort entwickeln, der Neues ermöglicht, den Pioniergeist fördert und Anziehungspunkte schafft, um neue Menschen und Unternehmen anzuziehen. Gleichermassen soll Schaffhausen als **Nestregion** exzellente Standortfaktoren sicherstellen, kurze Wege garantieren und die soziale Energie der Bevölkerung nutzen, um eine Heimat für alle zu bilden, welche bereits hier leben. So soll der Kanton Schaffhausen als Wirtschafts- und Lebensstandort gestärkt und eine Verjüngung seiner Bevölkerung angestrebt werden.

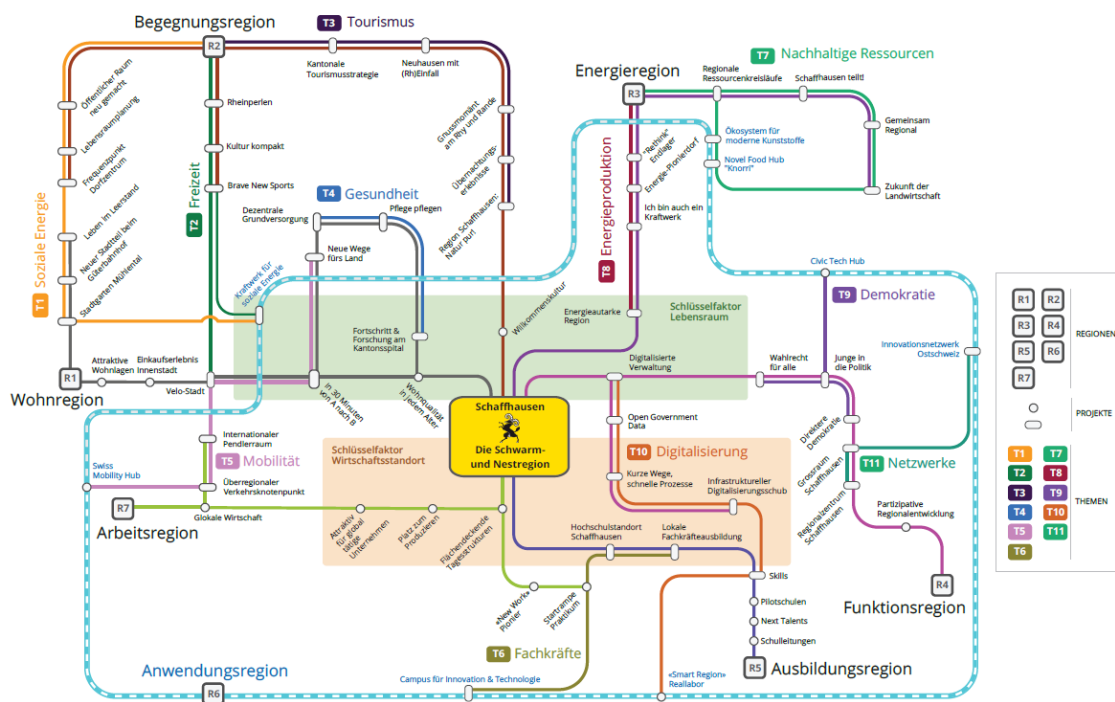


Abbildung 6: Die Projektlandkarte der Entwicklungsstrategie 2030 (eigene Darstellung, 2022).

Um das Zielbild der **Schwarm- und Nestregion** zu erreichen, wurden 64 Projekte erarbeitet und in sieben thematischen Regionen gebündelt. Die sieben Regionen decken zentrale Themenbereiche wie Ausbildung, Arbeit, Wohnen, Energie, Begegnung, Strukturen und Innovation ab. Die einzelnen Projekte hingegen nehmen spezifische Ideen aus dem partizipativen Prozess auf. Dabei zeigt sich, dass die Schaffhauser Bevölkerung eine grosse Bandbreite an vielversprechenden Projektideen, wie bspw. flächendeckende Tagesstrukturen, ein Kompetenznetzwerk im Nahrungsmittelbereich oder die Attraktivierung des Rheinufers, erarbeitet hat. Die Projekte aus dem Erarbeitungsprozess decken auf diese Weise zentrale Verbesserungspotenziale für die nachhaltige Entwicklung der Region auf. Die Gesamtschau der Projekte findet sich auf next.sh.ch.

Die Ergebnisse der Entwicklungsstrategie 2030 dienen als Ideenbasis und strategischer Handlungsrahmen für weitere Entwicklungen in der Region. Akteure aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sind aufgefordert, aus Eigeninitiative Projekte anzustossen und umzusetzen. Das Umsetzungsprogramm der NRP in Schaffhausen bietet dabei mit seinem Bottom-Up Ansatz das ideale Gefäss, um engagierte Akteure bei der Projektumsetzung zu unterstützen und die **Schwarm- und Nestregion Schaffhausen** zu realisieren.

3.3 Stossrichtung der Standortförderung

Kanton und Gemeinden fördern die Volkswirtschaft durch eine aktive und nachhaltige Wirtschaftspolitik sowie durch den Aufbau geeigneter Strukturen. Ziele der kantonalen Förderung sind die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Optimierung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region, die Erreichung einer möglichst ausgewogenen Branchendiversifikation, die Ansiedlung neuer Unternehmen sowie die Stärkung und Profilierung der Wirtschafts- und Wohnregion im Wettbewerb der Standorte. Damit soll ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes erreicht werden.

Umgesetzt wird die kantonale Strategie der Standortförderung durch die Wirtschaftsförderung und die RSE. Ihre jeweiligen Aufgaben und Aktivitäten sind eng aufeinander abgestimmt. Entsprechend erarbeiteten die beiden Stellen gemeinsam ihre künftige Stossrichtung im Rahmen des strategischen Orientierungsrahmens der **«Anwendungsregion Schaffhausen»**. Die Anwendungsregion kann dabei als wirtschaftliche und innovationsfördernde Ausprägung der **Schwarm- und Nestregion Schaffhausen** verstanden werden. Sie verfolgt die Zielsetzung, auf Basis der bestehenden industriellen Kompetenzen, Schaffhausen als führende Region in der Anwendung zukunftsweisender Technologien an der Schnittstelle zwischen Industrie und Digitalisierung zu positionieren und dadurch in ausgewählten Bereichen Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung aufzubauen.

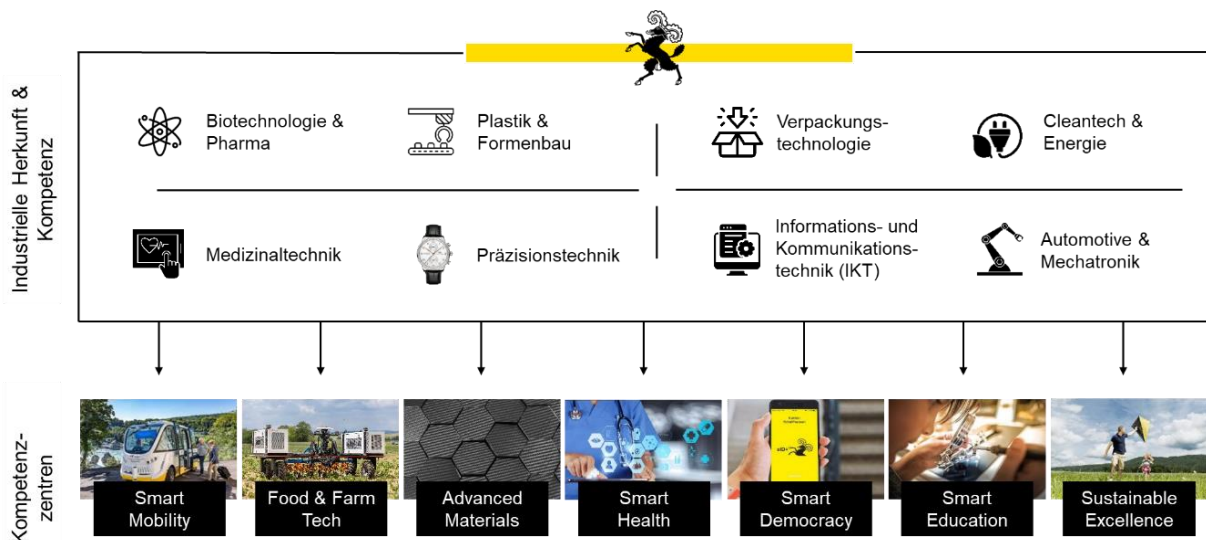


Abbildung 7: Gesamtübersicht der Anwendungsregion Schaffhausen (eigene Darstellung, 2022).

Der Wirtschaftsstandort Schaffhausen soll zum Bindeglied in der Produkt- und Angebotsentwicklung zwischen der Grundlagenforschung und der Markteinführung werden. Da Grundlagenforschung zumeist an staatlich finanzierten Universitäten und Forschungsinstituten betrieben wird, ist eine inhärente Distanz zu den Akteuren der Privatwirtschaft bemerkbar. Schaffhausen möchte mit der Anwendungsregion eine Brücke zwischen den verschiedenen Welten

schlagen und den Freiraum für Testanwendungen bis hin zur Produktentwicklung bieten. Somit können in der Region Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung in einem geschützten Rahmen zu einem Geschäftsmodell weiterentwickelt und auf ihre Marktreife und Skalierbarkeit getestet werden.

Damit die **Anwendungsregion Schaffhausen** ihr Potenzial entfalten kann, sind insbesondere die Erschliessung von Breitband-IT-Infrastruktur, freie Arbeitszonen für die produzierende Industrie und attraktive Areale mit strategischem Profil und ausgezeichneter Infrastruktur sicherzustellen. Die Verwaltung soll diese Entwicklung durch digitalisierte Prozesse (eGovernment) und eine Verwaltungskultur, die sich durch eine aussergewöhnlich hohe Dienstleistungsbereitschaft und Agilität auszeichnet, unterstützen. Die klassischen Standortfaktoren müssen trotz Herausforderungen im Energiebereich oder durch die OECD-Mindeststeuer gesichert werden, um im Standortwettbewerb weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Daneben muss die Anwendungsregion durch eine konsequente Aussenkommunikation überregionale Bekanntheit erlangen und eine Anziehungskraft für innovative Unternehmen ausserhalb des Kantons entwickeln. Zudem soll das Unternehmertum innerhalb des Kantons Unterstützung erhalten und mit zusätzlichen Förderdienstleistungen das Potenzial für Start-ups und Spin-offs in der Region aktiviert werden.

Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der bestehenden Schaffhauser Unternehmen, insbesondere der KMU, verfolgt die Standortförderung die Stossrichtung, welche mit «**Fortschritt. Innovation. Technologie Schaffhausen (FIT SH)**» zusammengefasst wird. Unter dem ersten Pfeiler von FIT SH wird entsprechend ein koordiniertes, effizientes und effektives kantonales Innovationsförderungsangebot zur nachhaltigen Förderung der regional vorhandenen Innovations- und Technologiekompetenzen sichergestellt. Der zweite Pfeiler von FIT SH umfasst die Förderung zukunftsweisender Innovations- und Technologiekompetenzen und nimmt eine verstärkt überregionale Perspektive ein. Beide Pfeiler von FIT SH werden dabei zwingend mit den Aktivitäten und der strategischen Ausrichtung des INOS abgestimmt. FIT SH fördert dabei mit konkreten Massnahmen den Aufbau von anwendungsorientierten Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung in ausgewählten zukunftsweisenden Fokusbereichen und unterstützt damit die übergeordnete Positionierung als **Anwendungsregion Schaffhausen**.

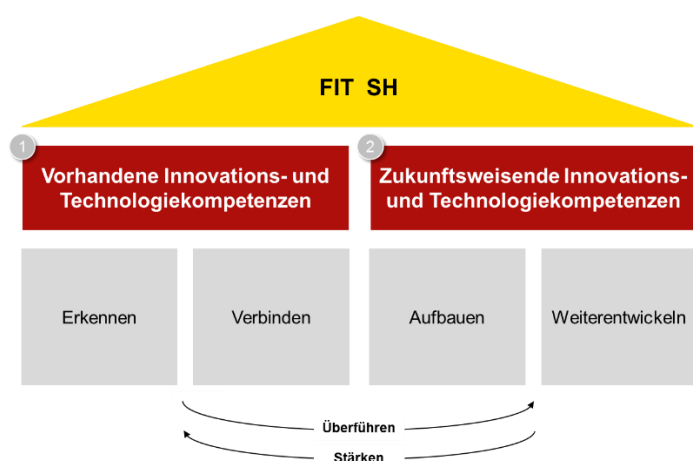


Abbildung 8: Grundstruktur von FIT SH (eigene Darstellung, 2022)

3.4 Raumpolitische Entwicklung des Kantons

Eine komplexe Herausforderung des Umsetzungsprogramms und der Projekte der RSE stellt die Einbettung und Koordination der Zielsetzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung und der Raumentwicklungspolitik auf allen kantonalen Ebenen sowie den Vorgaben des Bundes dar.

Das kantonale Raumkonzept (Abb. 9) nimmt die angestrebte räumliche Entwicklung des Kantons auf und formuliert die aus gesamtkantonaler Sicht bedeutsamen Leitlinien für die Raumentwicklung. Es präzisiert das übergeordnete Raumkonzept Schweiz für den Raum Schaffhausen und bildet den strategischen Orientierungsrahmen für die Entwicklung des Kantons.

Die Aussagen konzentrieren sich dabei auf die wesentlichen Merkmale zur Siedlungs- und Verkehrsentwicklung sowie zur Entwicklung der Landschaft und Naturräume. Die angestrebte räumliche Verteilung orientiert sich an den festgelegten Raumtypen. Auf der Basis des Raumkonzeptes, das gleichzeitig auch das Zukunftsbild für die Agglomerationsprogramme ist, soll das erwartete kantonale Wachstum gelenkt werden. Auf der Grundlage der festgelegten Raumtypen erfolgt die zielgerichtete Koordination der raumwirksamen Tätigkeiten und deren räumlicher Verteilung.

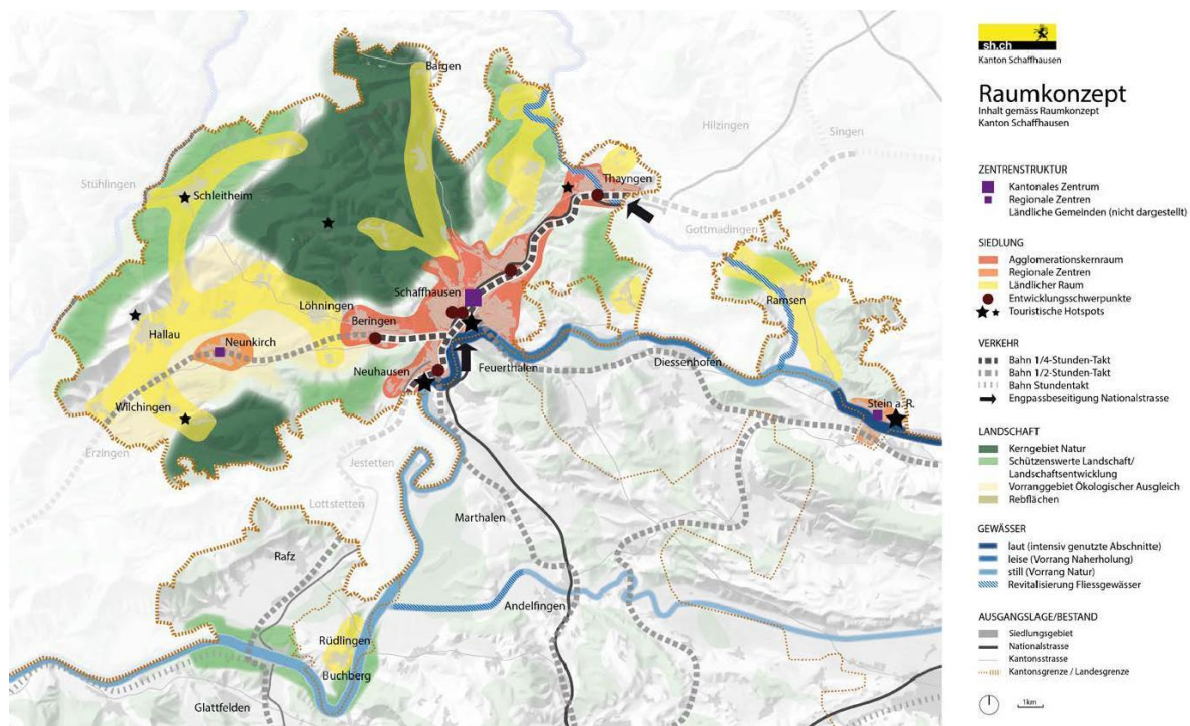


Abbildung 9: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen (Fachstelle Raumplanung, 2019).

Analog zu den Anforderungen des Bundes orientiert sich der Richtplan des Kantons Schaffhausen an den für die Raumplanung relevanten Nachhaltigkeitszielen. Alle raumwirksamen Vorhaben unterstehen somit einer Interessenabwägung zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Anliegen.

Der Kanton ist insbesondere bestrebt:

- die Siedlungsentwicklung zu konzentrieren und durch Ausnutzung innerer Entwicklungspotenziale die Voraussetzungen für eine hohe Wohnqualität, die bestmögliche Versorgungssicherheit der Bevölkerung sowie eine wettbewerbsfähige Wirtschaft zu schaffen;
- die Siedlungsentwicklung und das Verkehrsangebot aufeinander abzustimmen und bei zukünftigen Entwicklungen den mit dem öffentlichen Verkehr gut erschlossenen Lagen den Vorzug einzuräumen;

- die Beanspruchung von Natur und Landschaft sowie generell die natürlichen Ressourcen zu minimieren, zusammenhängende naturnahe Gebiete zu schonen, ökologische Ausgleichsräume und deren Vernetzung zu fördern und dadurch auch in einem umfassenden Sinne zu Artenschutz und Erhalt der Biodiversität beizutragen;
- den Charakter der Kulturlandschaften zu erhalten und gezielte Aufwertungsmassnahmen vorzunehmen;
- die verschiedenen Räume unterschiedlich und gemäss ihrer Potenziale und Qualitäten weiterzuentwickeln und entsprechende Nutzungsprioritäten zu setzen;
- die guten Beziehungen zu den Nachbarn über die Kantons- und Landesgrenzen hinweg zu pflegen und auszubauen.

Der kantonale Richtplan, welcher zuletzt 2018 revidiert wurde, möchte die traditionell gewachsenen und intakten Siedlungsstrukturen stärken und gleichzeitig optimale Voraussetzungen für eine positive Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung schaffen. Damit die landschaftlichen Qualitäten und Naturräume nicht beeinträchtigt werden, wird die Siedlungsentwicklung primär auf den Agglomerationskernraum, sowie auf die regionalen Zentren ausgerichtet und durch den Ausbau der ÖV-Infrastrukturen und der Etablierung von Entwicklungsschwerpunkten unterstützt.

Konkret unterscheidet der Kanton drei Raumtypen; Agglomerationskernraum, regionale Zentren und ländlicher Raum. Die zukünftige Siedlungsentwicklung wird sich vorwiegend auf den Agglomerationskernraum (Schaffhausen, Beringen, Thayngen und Neuhausen am Rheinfl) sowie sekundär die regionalen Zentren (Stein am Rhein und Neunkirch) konzentrieren. Das künftige Bevölkerungs- und Beschäftigtenwachstum des Kantons soll räumlich gesteuert werden. Die angestrebte räumliche Verteilung orientiert sich dabei an den Raumtypen. Gemäss Verteilungsschlüssel sollen 73.5 % des künftigen Wachstums in den Agglomerationskernraum, 6.5 % in die regionalen Zentren und 20 % in den ländlichen Raum gelenkt werden. Ziel für die explizit genannten Gemeinden ist, dass diese, u.a., eigenständige Arbeitsplatzstandorte sind. Die ländlichen Gemeinden werden in Zukunft weiterhin als Wohngemeinden mit vorhandener Grundversorgung fungieren. Ausserdem wird mit der Definition von Entwicklungsschwerpunkten die nachhaltige Siedlungsentwicklung gelenkt, indem attraktive Flächen für eine intensive bauliche Nutzung, wie grössere Wohn- und Gewerbeprojekte sowie publikumsintensive Nutzungen zur Verfügung gestellt werden.

Die im Raumkonzept definierten Entwicklungsschwerpunkte, die touristischen Hotspots und die möglichen Kooperationsräume sind in der Umsetzung der jeweiligen Förderschwerpunkte des NRP-Umsetzungsprogrammes stark zu berücksichtigen. Gleichzeitig sollen der Handlungsrahmen und die Instrumente der Raumplanung aktiv zur Erreichung der Ziele des NRP-Umsetzungsprogrammes ausgeschöpft und eingesetzt werden.

3.5 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit

Die Ostschweiz ist stark durch ihre Grenzlage geprägt. Die sehr heterogene Raumstruktur reicht von metropolitanen Gebieten über Agglomerations- als auch über periurbane Räume hin zu klassischen ländlichen und peripheren Gegenden.

Gesamthaft kann nicht von einem einheitlichen industriellen Funktionsraum Ostschweiz gesprochen werden. Im Vergleich zum Jurabogen und dem Grossraum Basel ist die Ostschweiz weniger durch Clusterstrukturen, Branchenschwerpunkte sowie Unternehmensnetzwerke geprägt. Insbesondere für den Kanton Schaffhausen mit seiner Randlage im INOS Perimeter und der starken Bindung und Vernetzung mit der Metropolitanregion Zürich stellt die Etablierung

von gelebten Strukturen aus Industrie und Wirtschaft hin zum Perimeter Ostschweiz eine grosse Herausforderung dar. Dieser Herausforderung will sich der Kanton Schaffhausen bewusst stellen.

Damit die bestehenden Entwicklungspotenziale aus den vorhandenen Wissensträgern für die ansässigen Unternehmen grossräumig genutzt werden können, haben sich die acht Kantone der Ostschweiz (Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau, Zürcher Berggebiet), der Vorgabe des SECO folgend zusammengesetzt, um ein RIS Ost unter dem Namen INOS zu initiieren. Dabei wird in der Region das Ziel verfolgt, primär KMU durch das INOS im Rahmen der NRP zu unterstützen. Insbesondere soll dabei der Zugang der Unternehmen zu den Unterstützungsangeboten vereinfacht, die Wirksamkeit der Förderangebote verbessert und die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und den Point of Entries (PoE) effizienter und effektiver gestaltet werden.

INOS Umsetzungsprogramm 2024 – 2027

Auf Grundlage des «RIS-Konzepts 2024+» haben die Ostschweizer Kantone im Perimeter des INOS im Jahr 2023 das neue INOS Umsetzungsprogramm verfasst. Die strategische Ausrichtung des INOS setzt in der Förderperiode 2024 – 2027 auf Kontinuität. Die primäre Zielgruppe von INOS bleiben innovationsaffine, industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU sowie das Gewerbe. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung, Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Die Strategie «Nachhaltige Entwicklung Schweiz» (SNE2030) auf Grundlage der Sustainable Development Goals (SDG) hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft ist die Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU ebenfalls relevant. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024-2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

INOS blickt nach seinem herausfordernden Start auf eine erfreuliche Dynamik bezüglich der nachgefragten Coaching-Förderung zurück. Die Unterstützungsangebote von INOS beginnen sich in der Ostschweizer KMU-Landschaft zu etablieren. Die bereits ab 2023 eingeführten INOS-Plattformen sowie die deutlich intensivierte Aussenkommunikation werden diese Entwicklung in der Förderperiode 2024 – 2027 deutlich verstärken. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie der Standortförderung Zürioberland bleiben die lokal stark in der Wirtschaft verankerten PoEs im flächenmässig grössten RIS der Schweiz Schlüsselemente von INOS.

3.6 Grenzübergreifende Zusammenarbeit

Ergänzend zu den kantonalen und überkantonalen NRP-Projekten ist der Kanton Schaffhausen Teil verschiedener grenzüberschreitender Organisationen und Institutionen, welche einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten.

Interreg Programm «Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein» (ABH)

Das sechste Förderprogramm (2021-2027) des Interreg-Programms Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (ABH) wurde am 29. Oktober 2021 von der Ostschweizer Regierungskonferenz und am 29. Juni 2022 von der Kommission der Europäischen Union gutgeheissen und darauffolgend die Programmvereinbarung zwischen den beteiligten Kantonen Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau und Zürich und der Schweizerischen Eidgenossenschaft am 28. November 2022 vom Bundesrat genehmigt.

Die in der Programmvereinbarung mit dem Bund vereinbarten NRP-Ziele, die auf den Förderschwerpunkten des Programms basieren, sind folgende:

1. Die angewandten Forschungs- und Innovationskapazitäten sowie die Einführung fortschrittlicher Technologien im Programmgebiet sind erhöht.
2. Die Entwicklung von Kompetenzen für die intelligente Spezialisierung sowie für den industriellen Wandel und das Unternehmertum ist gestärkt.
3. Die regionalwirtschaftlichen Lösungsansätze zum Klimaschutz und zur Anpassung des Programmgebiets an den Klimawandel sind entwickelt.
4. Die touristischen und ökonomischen Opportunitäten einer nachhaltigen Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes sind verstärkt genutzt.
5. Die nötige Kooperation der Institutionen und der Wirtschaftsakteure für die regionale Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert.

Damit leisten die Ziele des ABH-Programms im Rahmen der Neuen Regionalpolitik einen Beitrag an die Erreichung der kantonalen Wirtschaftsziele.

Die Abstimmung der Projekte und die Nutzung der Synergiepotenziale zwischen den kantonalen NRP-Programmen und dem Interreg-Programm ist im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ost (FSK Ost) gewährleistet und der Austausch ist gut etabliert. Neben der Zusammenarbeit im Rahmen der FSK Ost findet ein weiterer Austausch im Rahmen der Projektbeurteilung statt. So werden Interreg-Projektideen mit Wirtschaftsbezug der kantonalen NRP-Fachstelle zur fachpolitischen Beurteilung vorgelegt. Deren Einschätzung trägt einerseits verschiedentlich zur Verbesserung der Projekte im Sinne der kantonalen Wirtschaftsstrategie bei und beeinflusst andererseits wesentlich den endgültigen Entscheid zum Projekt. Auch eine Integration von relevanten Interreg-Projekten ins INOS ist gewährleistet und eine institutionalisierte Koordination ist etabliert.

Internationale Bodensee-Konferenz (IBK)

Von grosser Bedeutung für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit des Kantons Schaffhausen ist zudem die 1972 gegründete IBK. Die IBK vereinigt als politisches Dach die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Regierungen der Länder und Kantone in der Bodenseeregion. Als kooperativer Zusammenschluss dient sie dem Ziel, die Bodenseeregion als attraktiven Lebens-, Natur-, Kultur-, Wissenschafts- und Wirtschaftsraum zu erhalten und zu fördern sowie die regionale Zusammengehörigkeit und gesellschaftliche Weiterentwicklung zu stärken.

Um die Zukunftsvorstellung des IBK-Leitbilds für das Jahr 2030 zu erreichen, hat die IBK in der IBK-Strategie 2023-2027 zu vier Leitsätzen jeweils zwei strategische Schwerpunkte definiert. Der erste Leitsatz setzt sich das Ziel eines starken Standorts für Wirtschaft, Arbeit, Wissenschaft und Innovation. Die strategischen Schwerpunkte sind dabei, die Innovationskraft und die Wahrnehmung als Standort zu stärken. Der zweite Leitsatz setzt sich das Ziel, eine vielfältige Raumstruktur und zukunftsfähige Verkehrsanbindungen zu schaffen. Zur Umsetzung dieses Leitsatzes ist zwischenzeitlich ein Zielbild «Raum und Verkehr» sowie ein Zielbild im Projekt «BODANRAIL 2045» erarbeitet worden. Letzteres zeigt den Handlungsbedarf in der Bodenseeregion auf, um grenzüberschreitend zu besseren Verkehrsanbindungen zu gelangen. Der dritte Leitsatz setzt sich das Ziel, in der Bodenseeregion «Einmaligen Natur- und Landschaftsraum» zu schaffen. Die Schwerpunkte sind dabei, die Strategie in den Bereichen Klimaschutz und Energie weiterzuentwickeln sowie Mehrwert für Landschaft und Natur zu schaffen. Der vierte Leitsatz definiert die Bodenseeregion als attraktive Region mit hoher Lebensqualität. Die strategischen Schwerpunkte sind dabei, das Zusammenleben und die regionale Identität zu fördern und Angebote grenzüberschreitend zu optimieren.

Zudem wurde in der IBK-Strategie 2023-2027 vom 9. Dezember 2022 das Fokusthema «Nachhaltige Mobilität über Grenzen» für eine klimaneutrale grenzüberschreitende Verkehrszukunft in der internationalen Bodenseeregion festgelegt. Gleichzeitig wird bis 2027 das Querschnittsthema «Zukunft braucht die Jugend» zur Erhöhung des Engagements der jungen Generation verfolgt.

Hochrheinkommission (HRK)

Ebenfalls von zentraler Bedeutung für die grenzübergreifende Zusammenarbeit des Kantons Schaffhausen ist die HRK, welche im Jahr 2022 ihr 25-jähriges Bestehen feiern durfte. In der HRK setzt sich Schaffhausen zusammen mit den Kantonen Aargau und Zürich (Beobachter-Status), dem Regierungspräsidium Freiburg, den Landkreisen Waldshut und Lörrach sowie dem Regionalverband Hochrhein-Bodensee dafür ein, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Hochrhein ausgeweitet und vertieft wird. Sie fördert und organisiert den Kontakt und Erfahrungsaustausch zwischen ihren Partnern, Institutionen sowie Bürgerinnen und Bürgern. Die HRK ist wichtiger Initiator von Interreg-Projekten in der Region und Ansprechpartner für Fragen rund um das Förderprogramm. Eigene Projekte setzt sie im Rahmen ihrer strategischen Schwerpunktthemen, u.a. im Bereich Bildung und Wissenstransfer, um. Aktuell befindet sich eine neue HRK-Strategie in Erarbeitung.

Randenkommission

Entlang des Randens besteht zudem seit 25 Jahren eine weitere Organisation, welche die grenzüberschreitende Kooperation fördert. Die Randenkommission, bestehend aus den Mitgliedern Kanton Schaffhausen und den Landkreisen Waldshut, Schwarzwald-Baar-Kreis und Konstanz, arbeitet aktiv an der Förderung der nachbarschaftlichen Beziehungen und setzt sich für die gemeinsamen Interessen der Regionen ein. Die vier Arbeitsgruppen Wirtschaft, Verkehr, Tourismus und Bildung & Kultur organisieren grenzüberschreitende Anlässe und Projekte.

Die AG Wirtschaft hat zum Ziel, mit konkreten grenzüberschreitenden Projekten, die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Regionen nachhaltig zu fördern, bestehende Schranken abzubauen und Informationen über Angebote und Möglichkeiten zur besseren Nutzung des gemeinsamen Wirtschaftsraumes zu vermitteln. Die AG Verkehr setzt sich dafür ein, dass die Verkehrsverbindungen in der geografisch eng verzahnten Grenzregion Schritt für Schritt verbessert, weiterentwickelt und ausgebaut werden. Die AG Tourismus strebt eine bessere Verknüpfung und gemeinsame Vermarktung der touristischen Angebote der Regionen Schwarzwald, Bodensee, Hegau, Rhein und dem Kanton Schaffhausen an, ohne die bestehende Tourismusförderung zu konkurrieren. Die AG Bildung & Kultur möchte zudem das vielfältige Kulturleben der Region mit all seinen Gemeinsamkeiten und regionalen Charakteristiken über die Grenzen hinweg zugänglich und erlebbar machen.

3.7 Fazit für die kommende Umsetzungsperiode

Basierend auf den bisherigen Ausführungen im vorliegenden Umsetzungsprogramm resultieren folgende Erkenntnisse, welche richtungsweisend für die Entwicklung der Förderschwerpunkte und Wirkungsmodelle des NRP-Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 sind.

Innovationsfähigkeit der Region stärken

Die exportorientierte Industrie und das produzierende Gewerbe der Region stehen vor wegweisenden Herausforderungen. Der zunehmende Wettbewerbsdruck gepaart mit den fortschreitenden digitalen Transformationen, währenddessen globale Konflikte bestehende Lieferketten unterbrechen und die ungeklärten Beziehungen zur EU für Unsicherheit sorgen, testen die Anpassungsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen im Kanton Schaffhausen. Die Erhöhung der Innovationsfähigkeit ist dabei die beste Versicherung, um sich in einer dynamisch veränderten Wettbewerbslandschaft zu behaupten. Jedoch ist es gerade für KMU, als Rückgrat der Wirtschaft, sehr herausfordernd dem zunehmenden Innovationsdruck standzuhalten. Deshalb soll insbesondere innerhalb des überregionalen Netzwerkes INOS die Innovationsfähigkeit der KMU gefördert werden. Durch die Zusammenarbeit mit den anderen Kantonen der Ostschweiz kann den hiesigen KMU eine umfangreiche und bedürfnisgerechte Innovationsunterstützung angeboten werden. Daneben sollen mit den NRP-Mitteln auch Leuchtturmprojekte, spezifisch für die Region Schaffhausen, innerhalb der ausgewählten kantonalen Fokusbereiche gefördert werden. Diese Vorhaben in Form von Kompetenzzentren oder Anwendungsprojekten erhöhen nicht nur die Innovationsdynamik innerhalb des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen, sondern tragen diese mit ihrer überregionalen Ausstrahlung auch über die Kantonsgrenzen hinaus. Zusätzlich muss der Standort weiterhin in die Basisfaktoren investieren, welche das Fundament für weitere Innovation bilden. Die zentralen Standortfaktoren sind dabei die Verfügbarkeit von Fachkräften und von attraktiven Industrieflächen und -arealen sowie der Aufbau von digitaler Infrastruktur.

Nachhaltiges Fundament für die touristische Wertschöpfung schaffen

Der Schaffhauser Tourismus profitiert einerseits von den drei touristischen Leuchttürmen Rheinfall, Stein am Rhein und der Altstadt Schaffhausen und deren Anziehungskraft auf Tagestouristen. Andererseits ist es dringend notwendig, u.a. mit NRP-Mitteln das Tourismusangebot zu diversifizieren, um die Aufenthaltsdauer von Besuchenden und die damit verbundene touristische Wertschöpfung zu erhöhen. Mit der Pandemie hat sich dieser Handlungsbedarf zusätzlich akzentuiert. So soll auf der einen Seite das Angebot rund um die bestehenden touristischen Leuchttürme erweitert werden und auf der anderen Seite neue Angebote und Attraktionen als Anziehungspunkte für Besuchende gefördert werden. Ein grosses Potenzial bietet sich dabei für den Schaffhauser Tourismus in der erhöhten Nachfrage nach nachhaltigem und sanftem Tourismus. Aufgrund der vielfältigen Naturlandschaften und dem noch kaum erschlossenen touristischen Potenzial des ländlichen Raumes in Schaffhausen ergeben sich hier grosse Chancen. Zudem sollen die Strukturen des Schaffhauser Tourismus modernisiert werden. Dies u.a., indem Kooperationsvorhaben und Projekte zur digitalen Transformation unterstützt werden. Insgesamt sollen die kooperativen Initiativen dazu beitragen, dass die Akteure in Schaffhausen an einem Strang ziehen und sich als gemeinsame Tourismusdestination verstehen. Mit dem diversifizierten Tourismusangebot und den modernisierten kooperativen Strukturen kann die NRP zu einem stabilen Fundament für die zukünftig positive Entwicklung des Schaffhauser Tourismus und dessen Wertschöpfung beitragen.

Regionale Entwicklungspotenziale aktivieren

Die strukturellen Herausforderungen, welche den Kanton Schaffhausen in den kommenden Jahrzehnten beschäftigen werden, sind im ländlichen Raum noch ausgeprägter wahrzunehmen. Doch gerade in Zeiten in denen Lebensqualität als wirtschaftlicher Standortfaktor zunehmend an Bedeutung gewinnt und der Wirtschaftsstandort und der Lebensraum nicht mehr voneinander zu trennen sind, bietet der ländliche Raum auch grosse wirtschaftliche und regionalpolitische Entwicklungspotenziale. So soll das lokale Gewerbe dazu motiviert werden, regionale Wertschöpfungsketten zu etablieren, bestehende Synergiepotenziale zu nutzen, die Kreislaufwirtschaft zu stärken oder neue kombinierte Angebote zu etablieren. Auf diese Weise wird nicht nur die Wertschöpfung, sondern auch die Nachhaltigkeit der lokalen Wirtschaft erhöht. Zudem sollen Kooperationsprojekte zur Strukturverbesserung oder der Erhöhung der Lebensqualität der Bevölkerung im ländlichen Raum mit NRP-Mitteln gefördert werden. Die Nutzung und Stärkung des sozialen Geflechts ermöglicht es, die regionalen Entwicklungspotenziale zu aktivieren und trägt damit dazu bei, die Disparitäten zwischen den verschiedenen Kantonsteilen zu senken.

Damit sich der Kanton Schaffhausen künftig hin zu einem zukunftssträchtigen Innovationsstandort mit hoher Lebensqualität entwickelt, sind regionale Fördermittel des Bundes, verbunden mit der klaren, langfristig ausgerichteten Entwicklungsstrategie des Kantons für den Lebens- und Wirtschaftsstandort Schaffhausen von grosser Bedeutung. Innovative Ansätze in den drei Förderschwerpunkten unterstützen die langfristig erfolgreiche Entwicklung Schaffhausens als Tourismusdestination und als Lebens- und Innovationsraum.

4 Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2024 – 2027

4.1 Programmziele und Wirkungsmodelle

Die unter Kapitel 3.7 zusammengefassten Erkenntnisse gründen in den für das NRP-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 des Kantons Schaffhausen relevanten Leitgedanken und Zielvorstellungen. In Kombination mit dem definierten Handlungsbedarf der Ausgangslage (vgl. Kapitel 2) ergeben sich die folgenden Programmziele des Umsetzungsprogrammes 2024 – 2027 :

- **Förderschwerpunkt «Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen»:** Erhöhung der Innovationsdynamik und den Ausbau des Wissenstransfers bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen;
- **Förderschwerpunkt «Tourismus»:** Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit.
- **Förderschwerpunkt «Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit»:** Steigerung der Lebensqualität und Stärkung der lokalen nachhaltigen Wirtschaft im ländlichen Raum sowie Verminderung von regionalen Disparitäten im Kanton Schaffhausen.

Der Handlungsrahmen des NRP-Umsetzungsprogramms ist auf die kommenden vier Jahre ausgelegt. Die Förderschwerpunkte, welche das Herzstück bilden, sind abgeleitet aus den Leitlinien der Politik innerhalb der RSE und den übergeordneten strategischen Zielen der Wirtschaftsentwicklungspolitik des Kantons Schaffhausen. Sie bilden zudem die Basis für die Regional- und Standortentwicklung in der Programmgestaltung und Projektinitiierung. Als Darstellungsform der Förderschwerpunkte werden Wirkungsmodelle verwendet.

Methodisches Vorgehen:

Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP. Die folgenden Wirkungsmodelle dienen der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellen eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar. Das Denken in Wirkungsmodellen als Steuerungs- und Controlling-Instrument soll deshalb auf allen Ebenen konsequent verfolgt werden.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und bezieht sich auf die gesamte Programmperiode 2024 – 2027.

4.2 Förderschwerpunkt 1:

Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Die beschriebene Ausgangslage (Kapitel 2) wie auch die strategische Stossrichtung des Kantons Schaffhausen (Kapitel 3) verdeutlichen, dass für die regionale Industrie, insbesondere die KMU, wegweisende Herausforderungen bevorstehen. Globale Konflikte, unterbrochene Lieferketten und ungeklärte Beziehungen zum grössten Handelspartner, der EU, sorgen bei den exportintensiven produzierenden Unternehmen in Schaffhausen für grosse Verunsicherung. Gleichzeitig stellen der zügig anziehende hyperdynamische Wettbewerb, die digitale Transformation und der damit rapid ansteigende Innovationsdruck für die regionale Wirtschaft Schaffhausens gleichermaßen eine Gefahr und Chance dar. Insbesondere für KMU ist es jedoch schwierig, eigenständig dem zunehmenden Innovationsdruck standzuhalten, da in der herausfordernden wirtschaftlichen Lage und unter dem grossen Konkurrenzdruck das Tagesgeschäft

priorisiert wird. Im Kontext des Fachkräftemangels fällt es zudem vielen KMU schwer, personelle Ressourcen für Innovationsprojekte freizustellen.

Bleibt die regionale Innovationsdynamik der KMU auf dem bestehenden Niveau, droht die regionale Wirtschaft den Anschluss zu verlieren und eine erneute Strukturkrise könnte bevorstehen. Schaffen es die regionalen KMU hingegen, sich den aktuellen Gegebenheiten und Entwicklungen anzupassen und somit ihre Innovationsdynamik zu erhöhen, hat der Wirtschaftsstandort Schaffhausen die Chance, sich im Standortwettbewerb als prosperierender Innovationsstandort mit überregionaler Anziehungskraft weiterzuentwickeln.

Um die Wahrscheinlichkeit des zweiten Szenarios zu erhöhen, setzt der Kanton Schaffhausen in der Umsetzungsperiode 2024 – 2027 wiederum das Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen als erste Priorität. Konkret sollen die Ziele verfolgt werden, die Innovationsdynamik zu erhöhen und den Wissenstransfer bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen auszubauen.

Der erste Förderschwerpunkt wird dafür auf der Output-Ebene in drei Tätigkeitsbereiche unterteilt:

- Innovationsunterstützung für KMU;
- Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten;
- Stärkung des Fundaments für Innovation.

Innovationsunterstützung für KMU

Der Tätigkeitsbereich **«Innovationsunterstützung für KMU»** legt seinen Fokus dabei stark auf die Innovationsförderungsangebote im Rahmen des INOS sowie seiner strategischen Ausrichtung.

Das Ziel des INOS ist die Verbesserung der Koordination der Innovationsförderangebote zugunsten der KMU, um die regionalen Innovationspotenziale über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung optimal auszuschöpfen. Die Innovationsdynamik in den Regionen wird dadurch nachhaltig gesteigert.

Entsprechend orientieren sich die Projekte und Aktivitäten in diesem Tätigkeitsbereich stark an den im Konzept RIS 2024+¹⁷ definierten Interventionsbereichen:

- Steuerung und Entwicklung des INOS (Governance)
- Point-of-Entry (PoE: Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)
- Coaching (Unterstützungsdienstleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen)
- Überbetrieblich Plattformen (Thematische Vertiefungen)
- Kooperationsprojekte

In den Interventionsbereichen *Steuerung und Entwicklung des INOS* sowie bei der *PoE-Funktion* sind die Mandate für den Zeitraum des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 bereits gemäss Kapitel 3.5 vordefiniert. Die *Steuerung und Entwicklung* wird dabei durch die INOS-Geschäftsstelle abgewickelt und die *PoE-Funktion* für den Kanton Schaffhausen durch das Industrie- und Technologiezentrum Schaffhausen (ITS) (vgl. Kapitel 4.6.1.13) wahrgenommen. Ziel des Interventionsbereichs *Steuerung und Entwicklung* ist dabei, die Sicherstellung einer effizienten, effektiven und koordinierten Innovationsunterstützung im Perimeter des INOS. Der

¹⁷ SECO. (2022). RIS-Konzept 2024+.

Schaffhauser *PoE* soll als Erstkontaktpunkt die Bedürfnisse der Schaffhauser KMU aufnehmen, deren Unterstützungsbedarf analysieren und den Zugang zu einer bedürfnisspezifischen Innovationsunterstützung im Perimeter Ostschweiz sicherstellen. Zudem sensibilisiert der *PoE* Unternehmen im Kanton zur Thematik Innovation und stimuliert dadurch das kantonale Innovationsumfeld.

Der Interventionsbereich *Coaching (Unterstützungsdienstleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen)* orientiert sich an einem breiten Innovationsverständnis (Geschäfts- und technologische Innovation) und umfasst individuelle Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie Projektberatung und -begleitung. Im Zentrum dieses Interventionsbereichs steht ein überregionales Coaching-Netzwerk des INOS. Die Coaches sollen dazu dienen, die KMU bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials zu unterstützen, Kontakte herzustellen oder sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten zu begleiten. Neben dem Innovationscoaching können auch Personen mit Fachexpertise auf dem Tätigkeitsfeld der KMU beigezogen werden, um die Betriebe bei spezifischen fachlichen Fragestellungen und Herausforderungen zu unterstützen.

Der Interventionsbereich *Überbetriebliche Plattformen (Thematische Vertiefungen)* inklusive *Kooperationsprojekte* beinhaltet konkret Fördermassnahmen für Wissenstransfer oder Innovation innerhalb eines bestimmten thematischen Bereiches, welcher für die Zielgruppe von Relevanz ist. Das INOS hat dazu das Konzept von thematischen Plattformen lanciert. In den vier Modulen «Informationsvermittlung & Sensibilisierung», «Fachexpertise & Vernetzung», «Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung» und «Erfahrungsaustausch & Best-Practice» wird eine überbetriebliche Kompetenz- und Ressourcenbündelung zu einem für KMU relevanten und zukunftsweisenden Themenbereich erreicht. Die frei zugänglichen Dienstleistungen helfen KMU, sich untereinander sowie mit Experten aus Praxis und Forschung zu vernetzen, decken Innovations- und Skalierungspotenziale auf und helfen dabei überbetriebliche Innovationsprojekte zu initiieren.

Sämtliche Aktivitäten in diesem Tätigkeitsbereich sind intensiv innerhalb des INOS abzustimmen und prioritär über die überregionale Ebene aufzugleisen. Zudem sind gemeinsame Projekte, zwischen mindestens zwei RIS-Programmen oder Kooperationen mit Kantonen und Organisationen ausserhalb der im Rahmen der NRP finanzierten RIS, möglich. Bestehende kantonale Bemühungen in diesem Tätigkeitsbereich werden ebenfalls in die überregionale strategische Ausrichtung des INOS eingebettet, um zum maximalen Nutzen für die KMU im RIS-Perimeter bestmöglich beizutragen.

Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten

Der Tätigkeitsbereich «**Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten**» ist zentral mit der strategischen Stossrichtung der Standortförderung FIT SH (vgl. Kapitel 3.3) verbunden. Insbesondere gilt dies für das Ziel von FIT SH, den lokalen *Aufbau von Kompetenzzentren* in ausgewählten zukunftsweisenden Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung im Rahmen der Anwendungsregion Schaffhausen voranzutreiben.

Zudem sollen innovative, überbetriebliche und praxisnahe Anwendungsprojekte oder deren Vorabklärung in zukunftsweisenden Innovationsbereichen gefördert werden. Dadurch wird das Engagement und der Wissens- und Technologietransfer der Schaffhauser KMU sichergestellt und gleichzeitig deren Innovationsfähigkeit nachhaltig gestärkt. Entsprechend sollen im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 vermehrt derartige *innovative und kooperative Anwendungsprojekte mit vielversprechendem Wertschöpfungspotenzial* gefördert werden. Die thematischen Plattformen des INOS fungieren dabei als Treiber für die Initiierung von den

angedachten überbetrieblichen Anwendungsprojekten. Während des Konzeptions- und Aufbauprozesses findet jeweils eine Konsolidierung mit der strategischen Ausrichtung des INOS sowie eine Sondierung möglicher Projektpartner im INOS-Perimeter statt, um die gewünschte Kohärenz sicherzustellen. In diesem Tätigkeitsbereich finden dementsprechend sowohl kantonale wie interkantonale Projekte Platz.

Die Innovationsfelder im Fokus wurden anhand bestehender globaler Megatrends in Kombination mit den aktuellen Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft identifiziert, um deren engen Bezug zu den regionalen Unternehmen und dem Wirtschaftsstandort Schaffhausen sicherzustellen. Die aktuellen Innovationsfelder im Fokus umfassen Mobilität, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Gesundheit und Material. Durch die Stärkung dieser Innovationsfelder sollen angelehnt an den Exportbasisansatz nachhaltig regionale Wettbewerbsvorteile aufgebaut und entsprechend den lokalen KMU die Möglichkeit gegeben werden, diese aktiv auszuschöpfen.

Stärkung des Fundaments für Innovation

Der Tätigkeitsbereich «**Stärkung des Fundaments für Innovation**» ist gegenüber den anderen beiden Tätigkeitsbereichen konzeptuell zurückgelagert und befasst sich mit zukunftsfähigen und auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse ausgerichteten Rahmenbedingungen. Diese bilden eine zentrale Voraussetzung, damit innovative Vorhaben effektiv initiiert und umgesetzt werden können. Konkret konzentriert sich dieser Tätigkeitsbereich auf drei Voraussetzungen: die Verfügbarkeit von Fachkräften, marktgerechten Arealen und digitaler Infrastruktur. Bei allen drei Teilbereichen wird dem Exportbasisansatz besondere Beachtung geschenkt und die Auswirkungen auf die nachhaltige Wettbewerbs- und Exportfähigkeit als massgebliches Kriterium herbeigezogen.

Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist insbesondere im technisch-industriellen Bereich eine signifikante Herausforderung. Im Fachkräftemangel Index der Adecco Group sind unter den fünf Berufsbildern mit dem höchsten Mangel an qualifiziertem Personal Fachkräfte im Ingenieurwesen, in der Entwicklung von Software und IT-Anwendungen und in der Poly-, Produktions- und Maschinenmechanik¹⁸. Da diese Berufe essenziell für die produzierende Industrie in Schaffhausen sind, wurde die Verfügbarkeit von Fachkräften in diesem Bereich als essenzieller Wettbewerbsfaktor für die kantonale Wirtschaft identifiziert, welcher künftig noch an Bedeutung gewinnen wird. Entsprechend soll im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 für *Fachkräfteinitiativen* vorwiegend in zukunftsweisenden Bereichen, wie beispielsweise MINT, Platz eingeräumt werden. Durch die Qualifizierung und das Ausschöpfen des Potenzials von regionalen Arbeitskräften kann sichergestellt werden, dass die regionalen Unternehmen künftig weiterhin auf genügend Fachkräfte mit zukunftsweisenden Kompetenzen zurückgreifen können.

Eine weitere Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer regionalen Wirtschaft ist die Verfügbarkeit von geeigneten Industrieflächen und -arealen, um innovativen Unternehmen den notwendigen Platz für ihre Geschäftstätigkeit zu bieten. In Anbetracht der in der gesamten Schweiz knapper werdenden Ressource Boden und insbesondere in Bezug auf bezugsbereite Arbeitszonen im Kanton Schaffhausen wird eine künftig zunehmende Bedeutung im Standortwettbewerb und ein entsprechender Handlungsbedarf deutlich. Im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 sollen entsprechend Markt- und Machbarkeitsabklärungen, Vernetzungsprojekte, Moderations- und Coachingprozesse sowie die Erstellung von konzeptionellen Unterlagen zur marktgerechten *Aufbereitung von Industrieflächen und -arealen von strategi-*

¹⁸ The Adecco Group. (2022). Fachkräftemangel Index Schweiz 2022

schen Entwicklungsgebieten ermöglicht werden. Die beschriebenen Fördermöglichkeiten konzentrieren sich allerdings räumlich auf die sogenannten «Entwicklungsschwerpunkte Arbeit oder Mischnutzung», um die Kohärenz mit dem kantonalen Raumkonzept sicherzustellen.

Aufgrund der digitalen Transformation gewinnt die digitale Erschliessung einer Region und insbesondere seiner Unternehmen im Standortwettbewerb stark an Bedeutung. Wie der Bundesrat schreibt, ist die Digitalisierung dabei kein Selbstzweck, sondern trägt aktiv zur Sicherung und zum Ausbau von Wertschöpfung, Wohlstand und Beschäftigung bei. Die öffentliche Hand solle dabei primär durch attraktive wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen ein positives Umfeld für die digitale Wirtschaft schaffen¹⁹. Deshalb beinhaltet das vorliegende Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 neben der *Förderung von innovativen Anwendungen* in der Digitalisierung, auch die Erschliessung der regionalen Wirtschaft mit zeitgemässer digitaler Infrastruktur. Der Fokus liegt hierbei weniger auf Unterstützungshilfen im Aufbau von Infrastruktur, sondern spezifischer bei *vorwettbewerblichen Machbarkeitsstudien und strategischen Abklärungen im Zusammenhang mit Infrastrukturen von überregionaler Bedeutung* (z.B. Ultrahochbreitbanderschliessung der regionalen Wirtschaft) sowie überbetriebliche Projekte zur Nutzbarmachung von Breitband-Infrastrukturen.

Durch die Lancierung und Umsetzung von Förderprojekten zur **«Stärkung des Fundaments für Innovation»** werden Akteure in den entsprechenden Bereichen zudem ermutigt, sich einzubringen und gemeinsam aktiv einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Der Kanton Schaffhausen profitiert so von der besseren intra- und interdisziplinären Vernetzung der Akteure sowie der Schliessung von Lücken im Wertschöpfungssystem und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors in Schaffhausen, der Dynamik im Dienstleistungssektor, der strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie der aktuellen wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt «Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen» als erste und zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 definiert.

¹⁹ Bundesrat. (2022). Digitalisierung – Handlungsfelder der Wirtschaftspolitik

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Erhöhung der Innovationsdynamik und Stärkung des Wissenstransfers und der Wertschöpfung von Industrie und Gewerbe im Kanton Schaffhausen

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator	Erhebung	Outcome	Indikator	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Innovationsunterstützung für KMU (INOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben, Synergien mit Sektorpolitiken (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3) • Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund 		<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projektdatenbank CHMOS 	Steuerung & Entwicklung des INOS (Governance)	Management wird wahrgenommen Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung	Jahresbericht der INOS Geschäftsstelle an Kantone	Das Innovationsumfeld für die KMU entwickelt sich positiv.	Wie wurde das INOS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den RIS	Regionale Disparitäten nehmen ab. Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten. Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.	Statistische Erhebung
				Point-of-Entry-Funktion (PoE) ¹	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Info-Veranstaltungen, Fachveranstaltungen, Workshops) in den PoE von INOS inklusive Anzahl Teilnehmer Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking, Coachinggespräche und allg. Förderberatung	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	KMU haben die geeigneten Informationen bekommen. KMU haben die geeigneten Informationen sowie ggf. die optimale Förderberatung erhalten.	Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen zu erhalten? Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen und privatwirtschaftlichen/staatlichen Partner zu erhalten?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.	
				Coaching (Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen) ^{NH1}	Anzahl der durchgeführten Coachings inklusive Anzahl der Stunden pro Coaching	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der begleiteten KMU ist positiv.	Hat der erhaltene Wissenstransfer die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.	
				Überbetrieblich orientierte Plattformen (Thematische Vertiefungen) ^{NH2}	Anzahl der überbetrieblich organisierten Plattformen (INOS-Plattformen), mit Anzahl Teilnehmer/-innen/Nutzniesser/-innen.	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die überbetrieblichen Veranstaltungen sind für die teilnehmenden KMU eine effiziente Möglichkeit mit anderen Geschäftspartnern konkrete Projekte anzustossen/Kontakte zu knüpfen.	Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz	
				Kooperationsprojekte	Anzahl bewilligter Kooperationsprojekte über alle INOS-Plattformen	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der unterstützten KMU ist positiv	Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen			
				Kompetenzzentren in den strategischen Innovationsfeldern sind aufgebaut.	Anzahl Kompetenzzentren in den strategischen Innovationsfeldern.	Berichterstattung Kanton an SECO	Kompetenzträger wurden von den Kompetenzzentren angezogen und der Wissenstransfer innerhalb gestärkt.	Anzahl aktiv involvierte Kompetenzträger Erfassung Aussenwirkung (bspw. Anzahl Medienberichte, Delegationsbesuche etc.)	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton z.H. SECO			
Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten (FIT SH)				Innovative Anwendungsprojekte mit überregionaler Ausstrahlung in den	Anzahl innovativer Anwendungsprojekte in den strategischen Innovationsfeldern.	Berichterstattung Kanton an SECO	Innovationskraft des Projekts und der Projektträger wurde kombiniert und zur Anwendung gebracht.	Hat das Anwendungsprojekt den involvierten Akteuren einen positiven Nutzen gestiftet?	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton z.H. SECO			

			strategischen Innovationsfeldern wurden gefördert. ^{NH8}									
Stärkung des Fundaments für Innovation			Initiativen gegen Fachkräftemangel wurden initiiert. ^{NH3}	Anzahl Initiativen gegen Fachkräftemangel	Berichterstattung Kanton an SECO	Unternehmen aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistung gehen aktiv und gemeinsam gegen den Fachkräftemangel vor.	Welchen Beitrag zur Verbesserung der Verfügbarkeit von Fachkräften konnte das Projekt leisten? (Funktionsweise, langfristiger Nutzen)	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und potenziellem langfristigen Nutzen				
			Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten wurden entwickelt.	Anzahl initiiertes Projekte zur Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten	Berichterstattung Kanton an SECO	Akteure (Gemeinde, Entwickler, KMU) werden bei der Entwicklung von «Industrie- und Dienstleistungsflächen und -areale» unterstützt.	Qualitative Einschätzung ob die Unterstützung im Rahmen des Projekts zur Entwicklung der/s Industrie- fläche/-areals beigetragen hat.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten				
			Der Aufbau digitaler Infrastruktur wurde unterstützt. ^{NH3}	Anzahl initiiertes Projekte zum Aufbau digitaler Infrastruktur	Berichterstattung Kantone an SECO	Nutzen und konkrete Wirkung der Unterstützungsdienstleistung «digitale Infrastruktur»	Hat die Unterstützung im Rahmen des Projekts zum Aufbau digitaler Infrastruktur beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten				

Steuerung und Entwicklung:

INOS

- Gesellschafterversammlung
 - Sach-strategische Führung
 - Steuerung der Projektumsetzung
 - Ernennung eines Projektleitungsausschusses (PLA)
 - Aufnahme von Innovationsvorhaben
 - Projektcontrolling
- Projektleitungsausschuss (PLA)
 - Sach-Operative Führung
 - Koordination mit INOS Geschäftsstelle
 - Vor- und Ausarbeitung strategischer Weiterentwicklung
 - Prüfung Projekt-Reporting
- INOS Geschäftsstelle
 - Administration und Koordination
 - Unterstützung bei Projektinitiierung
 - Vernetzung und Kommunikation
 - Projekt-Reporting

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projektfinanzierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projektfinanzierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projektträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027) und das RIS Konzept 2024+. Mit dem Mehrjahresprogramm 2024-2031 wurden u.a. folgende Textpassagen verabschiedet:

Regionale Innovationssysteme (RIS)

- «Die Evaluation des Mehrjahresprogramms der NRP und die OECD-Studie zur Innovationslandschaft in den ländlichen Räumen bestätigen die Bedeutung des RIS-Ansatzes. (...) Die RIS erhalten daher auch in den Jahren 2024–2031 Unterstützung, wobei der Schwerpunkt auf der Weiterführung jener Eckwerte liegt, die den bisherigen Erfolg der RIS ausmachen. Es werden weiterhin Beiträge zur Finanzierung bestimmter Leistungen gewährt, sei es, um eine Anlaufstelle für Unternehmen zu bieten, oder für Coaching-, Cluster- oder Vernetzungsaktivitäten oder in einem beschränkten Masse auch für Steuerungs- und Entwicklungsaktivitäten.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)

Förderung Innovativer Leuchtturmprojekten

- Siehe Vademecum 9.5

Initiativen gegen Fachkräftemangel

- «Aus NRP-Sicht denkbare Projektinhalte sind bspw. arbeitsmarktliche Potenzialanalysen, der Aufbau von Netzwerken, die Konzipierung oder Implementierung von für die regionale Wirtschaft massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten und Fachkräfteinitiativen oder Programme zur Förderung des innovativen und unternehmerischen Denkens und Handelns im Bildungsbereich.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)

Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten

- Siehe Vademecum 9.3

Unterstützungsleistungen beim Aufbau digitaler Infrastruktur

- Beim Thema «digitale Infrastrukturen» kommt die NRP «unter gewissen Bedingungen die Förderung von Coworking Spaces in Frage, oder auch die Mitfinanzierung von Vorarbeiten im Zusammenhang mit digitalen Erschliessungen oder mit deren Nutzbarmachung.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)
- Die Berichterstattung zu Output-Indikatoren findet jährlich statt
- Die Berichterstattung zu Outcome-Indikatoren findet spätestens mit dem provisorischen Schlussbericht (ca. nach 3 Jahren) statt
- Die Impact-Indikatoren sind kein Controlling-Gegenstand

Anmerkungen:

¹ Der Point-of-Entry ist die Funktion, der Key Account Manager (KAM) die Person, welche die Funktion ausführt.

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH1} Chancen erkennen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

4.3 Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus

Der Tourismus ist im Kanton Schaffhausen von grosser volkswirtschaftlicher Bedeutung, sowohl in Bezug auf den Beschäftigungs- als auch auf den Wertschöpfungsanteil an der kantonalen Wirtschaft. Zudem fördert der Tourismus indirekt die Wertschöpfung in anderen Branchen (Detailhandel, Gewerbe und Kultur). Die Stärkung des Tourismus ist, wie im Kapitel 2 veranschaulicht wurde, von grosser Bedeutung, da nach dem pandemiebedingten Nachfrageschock ein stabiles Fundament für die nachhaltige Sicherung der touristischen Wertschöpfung im Kanton Schaffhausen nötig ist. Der Tourismus als exportorientierte Branche steht auch künftig vor grossen Herausforderungen und muss deshalb in Zukunft explizit gestärkt werden. Der internationale Wettbewerb nimmt, wie in allen exportorientierten Branchen, auch im Tourismus spürbar zu. Entsprechend notwendig ist es, strukturelle Anpassungen beispielsweise im Zuge der Digitalisierung rasch anzugehen und das touristische Gesamtangebot stetig innovativ zu erweitern.

Von elementarer Bedeutung für das touristische Potenzial des Kantons Schaffhausen sind dabei die touristischen Leuchttürme Rheinfall, Stein am Rhein sowie die von der Festung Muren überragte Schaffhauser Altstadt. As diesem Umstand heraus begründet sich die kantonspezifische strukturelle Herausforderung des Kantons Schaffhausen. Die verhältnismässig hohe Gästefrequenz im Kanton wird zu einem grossen Teil von Tagestouristen erzeugt, welche mehrheitlich die genannten touristischen Leuchttürme besuchen und dabei eine geringere Wertschöpfung als Übernachtungstouristen generieren. Die Rückmeldungen der Schaffhauser Tourismusorganisation und touristischen Leistungsträgern sowie die Erfahrungen bisher durchgeführter Projekte der vergangenen Jahre bestätigen die weiterhin anhaltende Aktualität dieses Handlungsbedarfs. Entsprechend zielt Schaffhausen insbesondere darauf ab, das Tourismusangebot zu diversifizieren, Tagesgäste zu längeren Aufenthalten zu bewegen und neue Gäste anzuziehen.

Für viele touristische Akteure in der Region nimmt die Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeit zunehmend einen höheren Stellenwert ein. So wird vermehrt ein Fokus darauf gesetzt, Angebote zu schaffen, welche langfristig in Einklang mit der Natur und Gesellschaft sind, aber gleichzeitig trotzdem Wertschöpfung im Kanton generieren. Dabei kann idealerweise die gestiegene Nachfrage innerhalb der Branche nach sanftem und naturbetontem Tourismus genutzt werden. Denn die Inszenierung und Inwertsetzung der vielfältigen natürlichen Attraktionen, über welche der Kanton Schaffhausen verfügt, birgt grosse Entwicklungsmöglichkeiten für die Region. Darin enthalten ist das bisher nur wenig ausgeschöpfte touristische Potenzial des ländlichen Raums mit den Weinbaugebieten im Klettgau, dem Randen sowie dem Reiat.

Um diese Herausforderungen anzugehen und den entsprechenden volkswirtschaftlichen Nutzen zu generieren, setzt der Kanton Schaffhausen im Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 auf den Tourismus als zweiten Förderschwerpunkt.

Schaffhausen sieht sich dabei nicht als geschlossenen Raum, sondern als Teil einer Tourismusgrossregion. Entsprechend soll dieser Förderschwerpunkt sowohl für kantonale als auch überkantonale Projekte Platz bieten. Dadurch kann die gesamte Tourismusregion inklusive der angrenzenden Gebiete im Kanton Zürich, der Ostschweiz und im süddeutschen Raum von Schaffhauser Projekten mitprofitieren.

Als Zielsetzung des zweiten Förderschwerpunktes definiert der Kanton Schaffhausen deshalb «die integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit».

Neben kantonalen Fördergeldern sollen NRP-Mittel (äfp-Beiträge sowie in begründeten Fällen kombinierte Förderung mit Schweizer Hotelkredit (SGH)) oder Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen in die Projekte fliessen. Zudem sollen in diesem Förderschwerpunkt, gemäss der Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027, neu auch äfp-Beiträge für Kleininfrastrukturen im gesamten NRP-Perimeter des Kantons zur Verfügung gestellt werden können. Förderwürdig sind dabei Projekte, welche ohne die äfp-Beiträge nicht umgesetzt werden könnten. Mitnahmeeffekte sind in diesem Kontext auszuschliessen und eine angemessene Beteiligung der Projektträgerschaften oder von Dritten, welche mit Bereitstellung der Infrastruktur auch die Verantwortung für deren Betrieb und Unterhalt übernehmen, sicherzustellen. Eine stetige Koordination mit den weiteren Förderinstrumenten des Bundes im Tourismus (Innotour und SGH) zur Ausnützung von Synergien und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten ist ebenfalls bei der kantonalen Umsetzung sicherzustellen, um optimal zum Vorantreiben der Tourismusstrategie des Bundes beizutragen.

Zur Zielerreichung des Förderschwerpunkts Tourismus werden auf der Output-Ebene in drei Tätigkeitsbereiche unterteilt:

- Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen;
- Modernisierung und Optimierung der Strukturen;
- Schliessung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft.

Angebots- und Produktentwicklung

Unter den Tätigkeitsbereich «**Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen**» fallen sowohl Projekte zur *Stärkung der touristischen Leuchttürme* in der Region als auch die *Förderung von sanftem Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten*. Bei den touristischen Leuchttürmen soll dabei vornehmlich das bereits attraktive Angebot zielgruppenspezifisch und innovativ ergänzt werden, um die Aufenthaltsdauer der zahlreichen Touristen und deren Wertschöpfung zu erhöhen und das Gesamtangebot zu verbessern.

Im ländlichen und naturbelassenen Raum sollen hingegen bestehende Lücken im touristischen Angebot gefüllt und der sanfte Tourismus gezielt gefördert werden. Von spezieller Bedeutung ist dabei, dass die regionalen Gegebenheiten berücksichtigt werden und der Wert der Landschaft nicht einschneidend beeinträchtigt wird. Dies in Anbetracht der künftig steigenden Nachfrage nach naturbelassenen Räumen als Naherholungsgebiet und Rückzugsort für den urbanen Alltag eines Grossteils der Bevölkerung.

Neben diesen Schwerpunkten in diesem Tätigkeitsbereich soll zudem explizit Raum für die Förderung von touristischen Produkten in Form von *überregionalen Produkt- und Angebotsentwicklungen* sowie *nachhaltigen Veranstaltungen mit einer überregionalen Ausstrahlungskraft* geschaffen werden. Dies mit dem Ziel, Schaffhausen über die Kantonsgrenzen hinweg vermehrt sichtbar zu machen und zu vernetzen.

Modernisierung und Optimierung der Strukturen

Der Tätigkeitsbereich «**Modernisierung und Optimierung der Strukturen**» hat zum Ziel, im Schaffhauser Tourismus gesamtheitliche Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch Kooperationen zu erzielen, regionale Wertschöpfungsketten zu verlängern sowie die im Rahmen der Digitalisierung nötigen strukturellen Anpassungen anzustossen. Vorangehend ist anzumerken, dass Projekte unter diesem Tätigkeitsbereich innerhalb der Tourismusbranche inhaltlich und räumlich nicht eingeschränkt sind. Die Modernisierung und Optimierung der Struktur soll kantonal wie überkantonal sowohl in der Beherbergungswirtschaft, der Angebotsentwicklung und -bewirtschaftung sowie bei der Vermarktung vorangetrieben werden.

Im besonderen Fokus dieses Tätigkeitsbereiches steht die Herausforderung der fortschreitenden Digitalisierung innerhalb der Tourismusbranche. Entsprechend sollen künftig *digitale Prozesse, Lösungen und Strukturen* die Möglichkeit haben, über diesen Förderschwerpunkt unterstützt zu werden. Ohne grosse inhaltliche Einschränkungen, konzentriert sich die Förderung vornehmlich auf Machbarkeitsabklärungen, Konzeptstudien sowie Schulungen (Coaching) und überbetriebliche Infrastrukturen.

Der zweite Fokus in diesem Teilbereich bezieht sich auf die *Unterstützung von überregionalen sowie regionalen innovativen, wertschöpfungsorientierten und nachhaltigen Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben*. Exemplarisch sind dabei Kooperationsprojekte mehrerer Hotelbetriebe oder Tourismusinstitutionen zur Verbesserung der strukturellen Vereinbarkeit vom Tourismus mit ökologischen und sozialen Dimensionen, kollektiv benötigte Tourismusdienstleistungen oder -produkte zur Weiterentwicklung eines marktfähigen und nachhaltigen Gesamtangebots sowie Projekte an der Schnittstelle zwischen Tourismus und Pärkepolitik, Agrarwirtschaft, Energieversorgung, Kultur und Gewerbe.

Ergänzung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft

Der dritte Tätigkeitsbereich des Förderschwerpunktes legt seinen Fokus auf die **«Ergänzung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft»**. Hierbei sollen vornehmlich die bisher räumlich nicht nachfragegerecht erschlossenen Gebiete die Möglichkeit erhalten, beim *Aufbau eines entsprechenden Beherbergungsangebots* unterstützt zu werden. Dies bezieht sich insbesondere auf eine konzeptionelle Phase sowie spezifische öffentlich zugängliche Infrastrukturangebote.

Zudem sollen identifizierte *innovative und öffentlich zugängliche infrastrukturelle Ergänzungen in der Beherbergungswirtschaft* gefördert werden. Diese Förderung bezieht sich räumlich nicht ausschliesslich auf den durch Beherbergungen nicht ausreichend abgedeckten Perimeter. Vielmehr sollen vorhandene Lücken im ganzen Kantonsperimeter unter der Berücksichtigung der definierten Kriterien geschlossen werden.

Aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismussektors, des vorhandenen touristischen Potenzials, der strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie der aktuellen wettbewerbsbedingten und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt «Tourismus» als zweite Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 definiert.

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit														
Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator	Erhebung	Outcome	Indikator	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung		
Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen	<ul style="list-style-type: none"> • Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen • Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und –diffusion, Pilotprojekte (Ausrichtung 3) • Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund 		<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projektdatenbank CHMOS 	Die Angebote (wertschöpfungs- und qualitätsorientiert, innovativ) sind entwickelt. Die benötigte Infrastruktur ist erstellt.	Die Angebote liegen vor und die allenfalls benötigte Infrastruktur ist erstellt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Die Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Umsatzentwicklung der unterstützten Angebote und Infrastrukturen.	Jahresrechnung der unterstützten Projekte, Investitionsvolumen in touristische Infrastruktur	Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MO-NET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.	Statistische Erhebung		
				↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.		Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.	
				Touristische Leuchttürme in der Region sind gestärkt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert der touristischen Leuchttürme sind erhöht.	Besucherzahlen der geschaffenen Angebote/Produkte	Berichterstattung Kanton an SECO	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs am touristischen Leuchtturm beeinflusst?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten		Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
				Sanfter Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten ist gefördert. ^{NH2, NH6}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert des ländlichen und naturbelassenen Raumes sind erhöht.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beeinflusst?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen		Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.	
				Veranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlungskraft sind nachhaltig aufgebaut.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Tourismusregion und der Standort Schaffhausen werden überregional wahrgenommen.	Besucherzahlen des geschaffenen Angebots/Produkts	Berichterstattung Kanton an SECO	Anzahl Medienberichterstattungen			Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz	
Überregionale Angebote und Produkte sind entwickelt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Tourismusregion Schaffhausen wird überregional wahrgenommen sowie Attraktivität und sein touristischer Wert sind erhöht	Besucherzahlen des geschaffenen Angebots/Produkts. Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beeinflusst?	Berichterstattung Kanton an SECO	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten								

Kein Controlling-Gegenstand

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator	Erhebung	Outcome	Indikator	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Modernisierung und Optimierung der Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen • Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll-Ist-Vergleich Mittelaussatz Bund 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projekt Datenbank CHMOS 	Digitale Prozesse, Lösungen und Strukturen sind umgesetzt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Digitale Kompetenzen der Schaffhauser Tourismusbranche sind gestärkt.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung Ihrer oder der digitalen Kompetenzen Ihrer Leistung/Produkts beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			Statistische Erhebung
				Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben (Insbesondere mit Fokus Nachhaltigkeit) sind umgesetzt. ^{NH3, NH6}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Effizienz und Effektivität sind infolge erhöhter Kooperationsbereitschaft gesteigert.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung der Kooperationsbereitschaft der involvierten Akteure beigetragen? Hat das entsprechende Projekt zur Optimierung Ihrer Leistungen/Angebots bzw. der Strukturen beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
Schliessung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft				Beherbergungspotenzial des Raumes ist erschlossen.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristisches Potenzial für Besuchende des ländlichen Raumes ist gesteigert.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
				Angebotslücken sind mit öffentlich zugänglicher Infrastruktur ergänzt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristischer Nutzen für Besuchende der Zielregion ist erhöht.	Entwicklung der Gästeanzahl Hat das neue Angebot zu einer Aufwertung Ihres Besuches in der Zielregion beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			

Steuerung und Entwicklung:

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projektlanierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projektlanierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projekträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027).
Mit dem Mehrjahresprogramm 2024-2031 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Im Rahmen der NRP unterstützt der Bund insbesondere «den Strukturwandel mit dem Ziel, die einzelnen Destinationen wettbewerbsfähiger und das Tourismusland Schweiz insgesamt gegenüber dem internationalen Umfeld konkurrenzfähiger zu machen. (...) Durch die Förderung von Kooperationen, attraktiven Infrastrukturen sowie innovativen und gut qualifizierten Leistungsträgern können sich Destinationen und Regionen mit ihren spezifischen Angeboten auf dem Markt strategisch positionieren. Damit wird insbesondere auch die Resilienz im Hinblick auf künftige Herausforderungen gestärkt.» (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027)

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH6} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen von Bio-diversität und Landschaft und setzen diese durch standortgerechte Nutzung in Wert.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

4.4 Förderschwerpunkt 3:

Wertschöpfungssystem Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit

Der Kanton Schaffhausen zeichnet sich sowohl durch urbane als auch ländliche Lebensräume aus. Die Grenzen zwischen den beiden Lebensräumen verlaufen fließend. Ein Stadt-Land-Graben soll auch künftig verhindert werden. Da die Herausforderungen, wie die demografische Lage und der Fachkräftemangel (vgl. Kapitel 2.2), welche den Kanton Schaffhausen in den nächsten Jahrzehnten beschäftigen werden, im ländlichen Raum zusätzlich akzentuiert sind, müssen auf die lokale Wirtschaft und die Zusammenarbeit ein besonderes Augenmerk gelegt werden.

Denn der ländliche Raum bietet neben den akzentuierten Herausforderungen auch grosse Chancen. Dass der Innovationsraum der Zukunft ländlich geprägt ist, attestierte kürzlich das deutsche Zukunftsinstitut: «Das Land wird zum neuen Zukunftsraum. Hier entstehen technologische und soziale Innovationen, die weit über die Region hinaus wirken²⁰». Dabei kann der ländliche Raum auf zwei grosse Vorteile zurückgreifen, welche ihn von der Stadt abheben. Zum einen gibt es auf dem Land noch genügend Freiraum, um Neues zu wagen und so die Lebensqualität und nachhaltige Wertschöpfung zu erhöhen. Andererseits verfügen ländlich geprägte Räume über ein tief vernetztes und engmaschiges soziales Geflecht. Die sozialen Verbindungen innerhalb der Gemeinschaft prädestinieren Zusammenarbeit und die gemeinsame Lösungssuche. Zudem führen die Herausforderungen im Kontext des Klimawandels und der gefährdeten Biodiversität zu einem erhöhten Bedarf an Nachhaltigkeit und schonendem Ressourceneinsatz. Auch in diesem Bereich ist das Land prädestiniert dazu, mit nachhaltigen Angeboten, Prozessen und Lebensformen voranzuschreiten. Dementsprechend muss es ein Ziel der Regionalentwicklung in Schaffhausen sein, die nötigen Strukturen und Rahmenbedingungen bereitzustellen, um das Kooperationspotenzial des ländlichen Raumes vermehrt auszunutzen.

Konkret beinhaltet die Zielstellung des Förderschwerpunktes **«Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit»** die Steigerung der Lebensqualität und Stärkung der lokalen nachhaltigen Wirtschaft im ländlichen Raum sowie die Verminderung von regionalen Disparitäten im Kanton Schaffhausen.

Die Umsetzung dieser Ziele trägt wiederum zur Erreichung der «Schwarm- und Nestregion Schaffhausen» (vgl. Kapitel 3.2) bei. Dieser Förderschwerpunkt unterstützt die lokalen Gemeinschaften jeglicher Art, wie bspw. Gewerbe, gesellschaftliche Gruppierungen oder Gemeindeverbände, darin, Herausforderungen kollektiv anzugehen und neue Innovationsräume der Zukunft zu etablieren. Zu diesem Zweck sieht das NRP-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 davon ab, einen scharf-abgrenzenden Perimeter für diesen Förderschwerpunkt zu definieren. So sollte sich jedoch die Wirkung eines Projektes in diesem Förderschwerpunkt hauptsächlich ausserhalb des Agglomerationskernraums Schaffhausen fokussieren. Mit den identischen Kriterien wie im Förderschwerpunkt 2 (vgl. Kapitel 4.3) können in diesem Förderschwerpunkt bei Bedarf afp-Beiträge für Kleininfrastrukturen eingesetzt werden.

Zur Zielerreichung des Förderschwerpunkts Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit werden auf Output-Ebene zwei Tätigkeitsbereiche unterteilt:

- Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen
- Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen

²⁰ Zukunftsinstitut GmbH. (2021). Progressive Provinz – Die Zukunft des Landes

Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen

Viele Kleinbetriebe und Unternehmen im ländlichen Raum produzieren Waren, Produkte und Dienstleistungen, welche gerade vor Ort oder in der Region konsumiert werden. Aufgrund des Exportbasisansatzes der NRP konnten diese Betriebe im Gegensatz zu exportorientierten industriellen KMU, welche vermehrt in den Agglomerationsräumen zu finden sind, nicht in gleicher Masse von den Förderungsmöglichkeiten der RSE profitieren. Der Tätigkeitsbereich **«Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen»** setzt sich deshalb mit der Ergänzung des Exportbasisansatzes zum Ziel, die lokale und nachhaltige Wertschöpfung zu erhöhen.

So sollen vorhandene überbetriebliche Synergiepotenziale in der lokalen Wirtschaft identifiziert und genutzt werden. Dazu gehört es, neue regionale Wertschöpfungsketten zu etablieren sowie bereits vorhandene Wertschöpfungsketten zu stärken. Initiativen in diesem Bereich profitieren dabei von einer steigenden Nachfrage bei der Kundschaft nach lokalen und nachhaltigen Produkten. Lokale Wirtschaftskreisläufe, wobei bspw. bestehende Abfallprodukte eines Produktionszweiges in einem anderen Produktionszweig wiederverwendet werden und dadurch den gesamthaften Ressourcenverbrauch vermindern, sind ebenfalls Bestandteil dieses Tätigkeitsbereiches. Die Massnahmen tragen dazu bei, Ausgabeströme aus der Region zu verhindern und neue Wertschöpfung vor Ort zu generieren. Zudem werden Importe substituiert, was zur Dekarbonisierung beiträgt und die Schaffhauser Wirtschaft insgesamt nachhaltiger macht.

Als zweiter Fokus des Tätigkeitsbereichs sollen Akteure des lokalen Gewerbes dazu befähigt werden, gemeinsam innovative Angebote oder Gewerbeformen zu konzipieren und zu etablieren. Durch die Förderung der branchenübergreifenden Zusammenarbeit von lokalen Wirtschaftsakteuren soll die Innovationskraft des Gewerbes erhöht werden. Darunter sind u.a. die neuartige Kombination von bestehenden Angeboten, die kollektive Etablierung gänzlich neuer Angebote sowie die Zusammenarbeit bei der Erschliessung neuer Verkaufskanäle oder Zielgruppensegmente vorstellbar. Insgesamt soll mit diesem Tätigkeitsbereich die lokale Wirtschaft in Schaffhausen innovativer, nachhaltiger und wettbewerbsfähiger werden.

Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen

Der zweite Tätigkeitsbereich des Förderschwerpunkts **«Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen»** setzt sich zum Fokus, die regionale Zusammenarbeit strukturell zu verbessern und dadurch die Entwicklungspotenziale der Region nutzbar zu machen. Auf der einen Seite beinhaltet dies die Förderung von Strukturverbesserungsprojekten der regionalen Wirtschaft, Gesellschaft sowie der öffentlichen Hand. Dabei sollen die strukturellen Herausforderungen, nicht in den bestehenden verwaltungstechnischen Grenzen, sondern innerhalb von funktionalen Räumen sinnvoll und effektiv angegangen werden.

Auf der anderen Seite sollen Kooperationen und gemeinschaftliche Initiativen zur Verbesserung der Lebensqualität gefördert werden. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf Projekten, welche ansprechende «Dritte Orte²¹» auf dem Land etablieren möchten oder das Kooperationspotenzial der lokalen Gemeinschaften aktivieren und auf innovative Art und Weise nutzbar machen. Insgesamt verfolgt dieser Tätigkeitsbereich die Zielstellung, die regionale Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu erhöhen und dadurch die Entwicklungspotenziale des ländli-

²¹ Begegnungsorte ausserhalb von alltäglichen Verpflichtungen, insbesondere in der Abgrenzung zum Zuhause und Arbeitsplatz, vgl. Ray Oldenburg. 1989. The Great Good Place

chen Raumes im Kanton Schaffhausen zu nutzen. Auf diese Weise sollen die regionalen Disparitäten zwischen Zentrum, Agglomeration und Peripherie vermindert und die Lebensqualität auf dem Land erhöht werden.

Aufgrund der hohen Bedeutung des ländlichen Raumes, der vorhandenen Entwicklungspotenziale, der strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie der aktuellen wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt «Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit» als dritte Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2024 – 2027 definiert.

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Steigerung der Lebensqualität und Stärkung der lokalen nachhaltigen Wirtschaft im ländlichen Raum sowie Verminderung von regionalen Disparitäten im Kanton Schaffhausen

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator	Erhebung	Outcome	Indikator	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Äp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben, Synergien mit Sektorpolitiken (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3) 	Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund	<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projektdatenbank CHMOS 	Initiativen zur Stärkung von regionalen Wertschöpfungsketten, Nutzung von Synergiepotenzialen und Förderung der Kreislaufwirtschaft sind umgesetzt. ^{NH2}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Regionale Wertschöpfungsketten sind etabliert, geschlossen oder gestärkt, Synergiepotenziale werden genutzt und die lokale Wirtschaft ist wettbewerbsfähiger und nachhaltiger.	Wie konnte das Projekt regionale Wertschöpfungsketten stärken, Synergiepotenziale nutzbar machen oder zu einer lokalen Kreislaufwirtschaft beitragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.	Statistische Erhebung
				Innovative kombinierte Gewerbeformen und Angebote sind konzipiert und etabliert. ^{NH6}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Das regionale Gewerbe ist in seiner Innovationskraft gestärkt, kombinierte Angebote und Kooperationsformen sind etabliert.	Bestehende Nachfrage nach neuen Gewerbeformen und Angebote.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.	
				Strukturverbesserungsinitiativen in funktionalen Räumen sind umgesetzt. ^{NH3, NH9}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Die Strukturen der öffentlichen Hand, der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft sind innerhalb von funktionalen Räumen sinnvoll gestaltet.	Anzahl involvierter Akteure Welchen Beitrag hat das Projekt zur Strukturverbesserung innerhalb von funktionalen Räumen geleistet?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV- Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.	
				Die Lebensqualität der Bevölkerung wurde durch Kooperationen und gemeinschaftliche Initiativen erhöht. ^{NH8, NH9}	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Ansprechende dritte Orte sind auf dem Land verfügbar und das Kooperationspotenzial von Dorfgemeinschaften wird genutzt.	Anzahl etablierter dritte Orte oder Kooperation Welchen Beitrag hat das Projekt zur Erhöhung der Lebensqualität geleistet?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region. Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz	
Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen												

Steuerung und Entwicklung:

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projekt lancierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projekt lancierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projekträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027). Mit dem Mehrjahresprogramm 2024-2031 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Im Rahmen der NRP können in Bezug auf die lokale Wirtschaft Projekte unterstützt werden, welche «dazu beitragen, Exporteinnahmen zu generieren, gleichzeitig aber auch lokale Kreisläufe stärken. Solche Bestrebungen, geschaffene Wertschöpfung verstärkt in der Region zu behalten bzw. Ausgabenströme aus der Region zu vermindern, können insbesondere in peripheren Regionen unterstützt werden.» (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027)

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

^{NH9} Disparitäten abbauen: Die Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten stärken die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gesellschafts- und Altersgruppen sowie zwischen ländlichen und städtischen Räumen.

4.5 Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltigkeitsverständnis der NRP

Die NRP hat bereits in der Vergangenheit wichtige Beiträge an die nachhaltige Entwicklung ihrer Zielgebiete geleistet. Gemäss dem Konzept «Nachhaltige Entwicklung in der NRP», welches das SECO abgestimmt auf die Bundesratsstrategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030) und in Zusammenarbeit mit den NRP-Fachstellen erstellt hat, sollen diese Beiträge verstärkt werden. Im Vordergrund steht die Nutzung der wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung in den Regionen. Gleichzeitig sollen die Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Das Konzept legt dafür folgendes Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde: «Die NRP unterstützt in ihren Zielgebieten die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, stärkt die Krisenfestigkeit der Regionen und schafft Perspektiven für eine zukunftsfähige Entwicklung. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren fördert sie gleichzeitig die gesellschaftliche Solidarität, trägt zur Sicherung der natürlichen Ressourcen bei und setzt diese in Wert.» Dieses Verständnis der Nachhaltigkeit wird für das NRP-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 des Kantons Schaffhausen übernommen.

4.5.1 Nachhaltige Entwicklung im Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik NRP 2024 – 2027 des Kantons Schaffhausen

Nachhaltigkeit im Kanton Schaffhausen

Es bestehen insbesondere zwei kantonale Strategien, welche die Leitlinien der nachhaltigen Entwicklung von Schaffhausen festsetzen. Die Entwicklungsstrategie 2030 zeigt unter Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit) auf, wie sich die Region Schaffhausen aus Sicht der Bevölkerung in den nächsten Jahren entwickeln sollte (vgl. Kapitel 3.2). Währenddessen trägt die Klimastrategie von Schaffhausen zur Umsetzung der nationalen Klimaziele auf kantonaler Ebene bei und fokussiert sich auf die Handlungsfelder Minimierung der Risiken des Klimawandels, Schutz der Bevölkerung, der Sachwerte und der natürlichen Lebensgrundlagen und Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt.

Der Kanton Schaffhausen kennt in seinen Verwaltungsstrukturen keinen zentralen Akteur, welcher die Gesamtverantwortlichkeit zum Thema Nachhaltigkeit besitzt. Nachhaltigkeit wird als Querschnittsthema verstanden, welches dezentral von allen Verwaltungseinheiten in ihre strategischen und operativen Tätigkeiten miteinbezogen wird. Dennoch sind bestimmte Akteure etabliert worden, die sich fokussiert mit einer Nachhaltigkeitsdimension beschäftigen:

Ökologische Nachhaltigkeit

- Die Energiefachstelle trägt dazu bei, die Energieversorgung effizient und erneuerbar zu gestalten, um negative Umweltauswirkungen des Energieverbrauchs sowie den CO₂-Ausstoss zu reduzieren.
- Das Interkantonale Labor kümmert sich in Partnerschaft mit den beiden Appenzeller Kantonen sowohl um den Schutz der natürlichen Ressourcen Wasser, Luft und Boden, als auch um die Eindämmung der negativen Auswirkungen der hochindustrialisierten Wirtschaft.
- Der Regionale Naturpark unterstützt innovative Projekte im Bereich Gewerbe, Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Bildung, Natur und Kultur finanziell, personell und fachlich und leistet so einen ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert.

Ökonomische Nachhaltigkeit

- Die Wirtschaftsförderung setzt unter Berücksichtigung der Klimaziele des Kantons Schaffhausen eine nachhaltige Wirtschafts- und Ansiedlungspolitik um. Als eines der Fokusfelder fungiert dabei «Sustainable Excellence».

Soziale Nachhaltigkeit

- Integres ist die Fachstelle für Integrations- und Migrationsfragen für die Region Schaffhausen sowie Anlaufstelle für Diskriminierungsfälle und interkulturelle Konflikte.

Mit den aufgezählten Akteuren finden bei Bedarf Besprechungen statt, bei denen das gemeinsame Nachhaltigkeitsverständnis geschärft wird. Zudem werden die jeweils relevanten Akteure bei projektspezifischen Vorabklärungen oder zur Wahrung des Nachhaltigkeitsanspruches während der Projekte miteinbezogen.

Nachhaltigkeit in der Regionalentwicklung

Die RSE im Kanton Schaffhausen setzt in ihrer Ausrichtung und Tätigkeit schon seit Beginn den Fokus auf Nachhaltigkeit. So nennt die gesetzliche Grundlage explizit das nachhaltige Wachstum der Wirtschaft und die nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt²² als Ziele der Förderung. Die RSE-Geschäftsstelle stellt mit ihrer Begleitung potenzieller Projektinitianten die sorgfältige Berücksichtigung der Nachhaltigkeit sicher. Das Nachhaltigkeitsverständnis ist im Kanton Schaffhausen breit aufgefasst und umfasst die drei Dimensionen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit. Dementsprechend werden seit Beginn der NRP im Jahr 2008 die Auswirkungen der regionalen Projekte auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft des Kantons berücksichtigt.

Der Kanton Schaffhausen setzt zur Projektgenerierung auf einen Bottom-Up Ansatz, weshalb keine direkte Steuerung und Kontrolle der zu behandelnden Projekte möglich ist. Erfreulicherweise zeigt sich, dass der Nachhaltigkeitsanspruch in der Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung tief verankert ist. So werden gemäss der bisherigen Erfahrung keine Projekte eingereicht, welche nicht einer massvollen Interessenabwägung in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen entsprechen. Vielmehr ist erkennbar, dass sich die diversen Projektträgerschaften, unabhängig von ihrer Zusammenstellung, schon von Beginn an vertieft mit der Nachhaltigkeit ihres Projektvorhabens auseinandersetzen. Zahlreiche NRP-relevante Branchen, Märkte und Kundensegmente akzeptieren mittlerweile ausschliesslich nachhaltige Angebote. Somit richten sich die Marktteilnehmenden mehrheitlich eigenständig und intrinsisch motiviert nachhaltig aus.

Die nachhaltige Entwicklung verfügt im Kontext der RSE in Schaffhausen zudem über einen sehr hohen strategischen Stellenwert, da sie das Ziel hat, eine langfristige und dauerhafte Entwicklung zu fördern, die ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich tragfähig ist. So ist die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung von entscheidender Bedeutung, um eine lebenswerte Zukunft zu schaffen und eine Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen Generationen und denen zukünftiger Generationen im Kanton zu finden. Der Kanton Schaffhausen ist überzeugt davon, dass die Tätigkeiten im Rahmen der NRP nur dann langfristig eine positive Wirkung entfalten können, wenn alle Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt werden. Deshalb wird der bereits in den vergangenen UPs vertretene Nachhaltigkeitsanspruch für die Umsetzungsperiode 2024 – 2027 konsequent weitergeführt.

²² 900.300 Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen, vom 19. Mai 2008, Art. 2

Innerhalb der internen Prozesse der RSE-Geschäftsstelle existieren zwei Instrumente jeweils zu Beginn und am Ende einer Projekteingabe, um die Nachhaltigkeit eines Projektvorhabens zu evaluieren. So wird bei neuen Projekten, welche dem Bottom-Up Ansatz entsprechend von Projektträgerschaften aus Eigenantrieb der RSE-Geschäftsstelle zugetragen werden, zu Beginn eine Projektskizze erstellt. Bestandteil dieser Projektskizze ist eine kurze Zusammenfassung des Projektvorhabens mit initialer Prüfung, ob das Vorhaben mit den Nachhaltigkeitskriterien der SNE 2030 und der NRP vereinbar sind. Auf diese Weise können die Projektträgerschaften schon früh auf Bestandteile ihrer Projekte, welche nicht dem Nachhaltigkeitsverständnis entsprechen, hingewiesen werden. Zudem wird zu einer finalen Projekteingabe an das Volkswirtschaftsdepartement des Kantons ein Bericht & Antrag verfasst, in dem die Entscheidungstragenden zu allfälligen Risiken im Sinne der drei Nachhaltigkeitsdimensionen informiert werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Projekte der RSE im Kanton Schaffhausen dem Nachhaltigkeitsverständnis der NRP entsprechen und alle Nachhaltigkeitskriterien über die Dauer eines UPs erfüllt werden.

Bei der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung treten jedoch auch Risiken auf, welche proaktiv angegangen werden müssen, um die Vorteile der Nachhaltigkeit zu maximieren und die negativen Auswirkungen zu minimieren. So sind nachhaltige Projektvorhaben kurzfristig öfter mit höheren Kosten verbunden und stossen, wenn sie bestehende Strukturen und Prozesse adressieren, oft auf Widerstand bei den betroffenen Akteuren und auf mangelnde Akzeptanz bei der Bevölkerung. Dementsprechend versucht die RSE-Geschäftsstelle diese potenziellen Konflikte zu antizipieren, um proaktiv nach Lösungen zu suchen. Mögliche Massnahmen, um die negativen Begleiterscheinungen der nachhaltigen Entwicklung zu minimieren, sind der frühzeitige und breite Einbezug von betroffenen Akteuren, welche nicht direkt am Projektvorhaben beteiligt sind. Auf diese Weise soll die nachhaltige Entwicklung im Kanton Schaffhausen gefördert und die damit verbundenen Potenziale aktiviert werden.

4.5.2 Nachhaltigkeitsziele und Massnahmen zur Zielerreichung im UP 2024 – 2027

Für die Zielerreichung der Nachhaltigkeitsziele für den Zeitraum 2024 bis 2027 werden im Kanton Schaffhausen sowohl die kantonalen Massnahmen als auch die Leistungen des INOS als überkantonales Innovationsnetzwerk der Ostschweiz miteinbezogen.

Schwerpunkt	Nachhaltigkeitsziel	Förderschwerpunkt und Tätigkeitsbereich UP 24 – 27	Indikatoren	Zielwerte
Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion	NH1: Chancen erkennen Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	FP1: Innovationsunterstützung für KMU (INOS)	Es werden Unterstützungsangebote (Ausbildungen, Informations- Weiterbildungsveranstaltungen, Coachings, Vermittlungen etc.) für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen.	Anzahl Veranstaltungen <i>INOS: 60</i> Anzahl individuelle Unterstützungen Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen. <i>INOS: 1350</i>
	NH2: Chancen nutzen Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus	FP1: Innovationsunterstützung für KMU (INOS), FP2: Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen, FP3: Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.	Anzahl Projekte <i>INOS: 40 Coaching, 10 Projekte</i> Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. <i>INOS: 150'000 CHF</i>
	NH3: Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.	FP1: Stärkung des Fundaments für Innovation, FP2: Modernisierung und Optimierung der Strukturen, FP3: Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte.	Anzahl Projekte 5 Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. 400'000 CHF
Klima, Energie, Biodiversität	NH4: Chancen und Risiken erkennen Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Risiken und Chancen des Klimawandels sowie die Chancen der Inwertsetzung von Biodiversität und Landschaft. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen (Reduktion Treibhausgasemissionen, Senkung Energieverbrauch, Ausbau erneuerbare Energien, Anpassung an den Klimawandel, Inwertsetzung von Biodiversität und Landschaft).	Kein Bestandteil der FP, Tätigkeit wird von dem regionalen Naturpark, der Energiefachstelle und dem ITS übernommen.	Es werden Kurse, Coachings und Angebote zur Befähigung der Akteurinnen und Akteure bezüglich der entsprechenden Chancen und Risiken angeboten und von diesen in Anspruch genommen.	Keine Zielwerterfassung, da nicht im Handlungsbereich der Regionalentwicklung.

	NH5: Chancen nutzen und Risiken reduzieren Investitionen (z.B. in Infrastrukturen oder Produktionsanlagen und -prozesse) in den NRP-Zielgebieten sind bezüglich Klimaschutz, Klimaanpassung, Energie- und Ressourcenverbrauch sowie Auswirkungen auf die Biodiversität optimiert	Kein Bestandteil der FP, Tätigkeit wird von dem regionalen Naturpark, der Energiefachstelle und dem ITS übernommen.	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.	Keine Zielwerterfassung, da nicht im Handlungsbereich der Regionalentwicklung.
	NH6: Chancen nutzen Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen von Biodiversität und Landschaft und setzen diese durch standortgerechte Nutzung in Wert.	FP2: Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.	Anzahl Projekte 1 Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen. 3
Chancengleichheit	NH7: Akteurinnen und Akteure mobilisieren, Beteiligung sicherstellen Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind an Planungsprozessen (z.B. für Projekte, regionale Entwicklungsstrategien, etc.) rechtzeitig und aktiv beteiligt. Sie bauen in ihre Projekte zunehmend Elemente ein, welche die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Beteiligung möglichst vieler betroffener Gesellschaftsgruppen fördern.	Kein Bestandteil der FP, wird innerhalb der Tätigkeiten des Regionalmanagements abgedeckt.	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.	Mit der Entwicklungsstrategie 2030 wurden diese Grundlagen in der vergangenen Umsetzungsperiode bereits gelegt.
	NH8: Zusammenarbeit fördern Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.	FP1: Innovationsunterstützung für KMU (INOS), Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten (FIT SH), FP2: Modernisierung und Optimierung der Strukturen, FP3: Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen, Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen	Akteurinnen und Akteure entwickeln Projekte mit mehr als 3 Parteien aus unterschiedlichen Sektoren, Disziplinen oder Branchen und setzen diese erfolgreich um.	Anzahl Projekte 12 Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. 1'200'000 CHF
	NH9: Disparitäten abbauen Die Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten stärken die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gesellschafts- und Altersgruppen sowie zwischen ländlichen und städtischen Räumen.	FP3: Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen, Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen	Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte.	Anzahl Projekte 2 Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. 160'000 CHF

4.6 Prozesse

4.6.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Die übergeordnete Abstimmung der Massnahmen zur Regional- und Standortentwicklung mit den anderen Sektoralpolitiken ist im Kanton Schaffhausen von besonderer Bedeutung, da die rechtlichen Bestimmungen der oft konkreter festgelegten Sektoralpolitiken nur einen bedingten Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung in Gebieten ausserhalb des ländlichen Raumes und der touristischen Entwicklungsbereiche leisten können.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie die Abstimmung der Schaffhauser Regional- und Standortentwicklung zwischen der NRP und weiteren bedeutenden Sektoralpolitiken erfolgt.

4.6.1.1 Kantonaes Raumkonzept und kantonaler Richtplan

Der Kanton Schaffhausen legt grossen Wert auf die Abstimmung des NRP-Umsetzungsprogrammes mit dem kantonalen Raumkonzept. Entsprechend wurde der kantonale Richtplan bereits als strategische Stossrichtung des Kantons (vgl. Kapitel 3.4) inhaltlich ausgeführt und die identifizierten Förderschwerpunkte in das kantonale Raumkonzept eingeordnet.

Im Falle von projektspezifischem Klärungsbedarf stimmt sich die Regional- und Standortentwicklung auf individueller Basis mit dem Planungs- und Naturschutzamt ab oder stellt den direkten Kontakt zwischen Projektträgerschaften und Planungs- und Naturschutzamt her.

4.6.1.2 Tourismus

Das kantonale Tourismusförderungsgesetz bildet die gesetzliche Grundlage zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Tourismus sowie zur nachhaltigen Erhöhung der Wertschöpfung. Die Zielsetzungen des Tourismusförderungsgesetzes umfassen die Verbesserung der Wahrnehmung des Kantons Schaffhausen als attraktive Tourismusregion, die Erhöhung der Anzahl sowie der Aufenthaltsdauer der Gäste im Kanton Schaffhausen und die Steigerung der Wertschöpfung sowie die Verbreitung von Information über touristische Angebote, namentlich mittels Betrieb von Internetplattformen und Tourist Offices, welche auch der einheimischen Bevölkerung dienen sollen.

Operative Verantwortung zur Erreichung dieser Ziele übernimmt zurzeit der 2008 entstandene Verein Schaffhauserland Tourismus. Der privat organisierte Verein übernimmt die Funktion des kantonalen Destinationsmanagements. Basis hierzu bildet das Tourismusförderungsgesetz sowie die konkretisierende Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und der kantonalen Tourismusorganisation, welche aktuell bis 2025 läuft. Der Verein Schaffhauserland Tourismus übernimmt in Zukunft vermehrt eine aktivere Rolle als Destinationsmanagementorganisation. So wurde bereits eine Produktmanagerrolle aufgestellt, welche neue Angebote andenken und initiieren soll.

Um eine koordinierte Vorgehensweise in der Identifikation und der Beurteilung der Projekte zur Stärkung des Tourismus zu gewährleisten, erfolgt ein regelmässiger und institutionalisierter Austausch mit Vertretern der kantonalen Tourismusorganisation sowie bei Bedarf eine projektspezifische Zusammenarbeit. Insbesondere bei überregionalen Projekten werden zudem die übergeordneten Tourismusorganisationen (Ostschweiz und Schweiz Tourismus) sowie Partnerorganisationen im angrenzenden Ausland miteinbezogen. Zudem wird ein stetiger Abgleich der Projekte mit der kantonalen Tourismusstrategie, welche aktuell erarbeitet wird, gewährleistet.

Eine stetige Koordination mit den weiteren Förderinstrumenten des Bundes im Tourismus (Innotour und SGH) zur Ausnützung von Synergien und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten

ist ebenfalls bei der kantonalen Umsetzung sicherzustellen, um optimal zum Vorantreiben der Tourismusstrategie des Bundes beizutragen.

4.6.1.3 Wirtschaftsförderung

Die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen unterstützt im Auftrag der Regierung die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen basierend auf dem Wirtschaftsförderungsgesetz (SHR 900.100). Neben der Betreuung von internationalen Ansiedlungen berät die Wirtschaftsförderung lokale Unternehmen bei Ausbau- und Investitionsprojekten oder startet Initiativen und Projekte zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Zu den Aufgaben gehört weiter die Vermarktung des Kantons als Arbeits- und Wohnregion.

Im Rahmen der Standortförderung des Kantons Schaffhausen sind die Wirtschaftsförderung und die RSE-Geschäftsstelle unter eine gemeinsame operative Führung gestellt. So kann eine optimale Koordination, ein einheitliches Controlling sowie eine gemeinsame Stossrichtung sichergestellt werden. Genauer ausgeführt ist die besagte gemeinsame Stossrichtung im Kapitel 3.3 mit der Anwendungsregion Schaffhausen und FIT SH.

4.6.1.4 Landwirtschaft

Gestützt auf dem Bundesgesetz über die Landwirtschaft (LWG) unterstützt der Bund Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten mit Beiträgen, sofern vorwiegend die Landwirtschaft beteiligt ist. Die Massnahmen sind auf ein Gesamtkonzept abzustimmen und mit der Regionalentwicklung und der Raumplanung zu koordinieren. Der Kanton Schaffhausen verfolgt insbesondere mit Projekten im ländlichen Raum die integrale Stärkung im Tourismus, Weinbau, Landwirtschaft sowie den Erhalt der intakten Naherholungsgebiete. Die Etablierung von regionalen Wertschöpfungsketten mit Exportcharakter nimmt darin einen wichtigen Stellenwert ein. Vor diesem Hintergrund werden die sogenannten PRE gestützt auf der Strukturverbesserungsverordnung SR 913.1 und dem kantonalen RSE-Gesetz zusätzlich mit Mitteln aus dem kantonalen Generationenfonds unterstützt.

Diese Projekte bilden einen wichtigen Bestandteil der kantonalen Entwicklungsziele, weshalb sich eine enge Koordination zwischen der Regional- und Standortentwicklung und den Vertretern des kantonalen Landwirtschaftsamts etabliert hat.

4.6.1.5 Energie

Die dezentrale Energiegewinnung und die Sicherung nachhaltiger Energiequellen wird in Zukunft ein wesentlicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes darstellen. Die rechtliche Grundlage für die Energiepolitik des Kantons Schaffhausen bildet das neue Energiegesetz, welches im April 2021 eingeführt wurde. In diesem Gesetz wurden neue Mustervorschriften im Gebäudebereich für Neubauten und bestehende Liegenschaften eingeführt. Zudem werden die expliziten Zielwerte und Massnahmen des Kantons Schaffhausen und deren Vereinbarkeit mit den nationalen Energiezielen im Anschlusskonzept zur kantonalen Energiepolitik 2018 – 2030 definiert.

Innerhalb der Erarbeitung der Projekte erfolgt eine enge Koordination mit dem Baudepartement und der kantonalen Energiefachstelle, um das Subsidiaritätsprinzip des RSE-Gesetzes zu wahren. Die Energiefachstelle entwickelt dabei im Kanton die energiepolitischen Strategien zuhanden der Regierung und koordiniert in der Energiepolitik zwischen Bund und Kanton. Zu-

dem läuft die Abwicklung von Förderprogrammen im Energiebereich über die Energiefachstelle, welche zu diesem Zwecke Informationen bereitstellt und auf die Förderprogramme aufmerksam macht.

4.6.1.6 Bildung

Der Erhalt und die Verbesserung eines umfassenden und qualitativ hochstehenden Bildungsangebots ist ein wesentliches Element für die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen. Abgestimmt auf die spezifischen Instrumente und Entwicklungsmassnahmen im Bildungsbereich werden gezielt Initiativen und Projekte unterstützt, die zur Stärkung der Rahmenbedingungen und zur Schaffung zukunftsfähiger Strukturen sowie attraktiver Leistungsangebote beitragen. Diese Initiativen reichen dabei in ihrer Spannweite von der tertiären Ausbildung bis zur beruflichen Grundbildung im Kanton Schaffhausen. Im Kontext des Fachkräftemangels wird damit zur Nachwuchssicherung in den MINT-Berufen beigetragen. Innerhalb der Erarbeitung der Projekte erfolgt eine enge Koordination mit dem Erziehungsdepartement und den entsprechenden Fach- und Dienststellen, sowie den relevanten strategischen Grundlagen.

4.6.1.7 Demografie

Um die kommenden Herausforderungen des demografischen Wandels auf die öffentliche Verwaltung zu antizipieren, hat der Regierungsrat auf das Jahr 2017 eine kantonale Demografiestrategie erarbeiten lassen, welche im Jahr 2022 weiterentwickelt wurde. Dabei ist eine Analyse der demografischen Entwicklung im Kanton Schaffhausen und damit eine Basis für die Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung geschaffen worden. So wurden mögliche Bevölkerungsentwicklungsszenarien für den Kanton aufgezeigt und von den Szenarien abgeleitet, wie sich die veränderte Bevölkerungsstruktur auf die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen auswirkt.

Auf diese Weise wurde der Handlungsbedarf für Politik und Verwaltung identifiziert, in welchen Bereichen Investitionen in den Leistungsausbau nötig sind, um den Bedürfnissen der Schaffhauser Bevölkerung langfristig gerecht zu werden. In der Demografiestrategie wurden dazu folgende Schwerpunkte des öffentlichen Handelns festgelegt:

- I. Arbeitskräftebedarf sicherstellen sowie das Leistungsangebot der öffentlichen Verwaltung auf die demografische Entwicklung und Bedürfnisse ausrichten;
- II. Bedarfsgerechtes und wohnortnahes Angebot an Pflege und Gesundheitsdienstleistungen sicherstellen sowie die Lebensqualität und Autonomie von Menschen mit Unterstützungsbedarf fördern;
- III. Siedlungsentwicklung sowie Mobilitätsangebot auf die demografischen Herausforderungen und Bedürfnisse ausrichten;
- IV. Bildungswesen auf die zunehmend heterogene Bevölkerung ausrichten.

Diese Schwerpunkte bilden einen wichtigen Bestandteil der kantonalen Entwicklungsziele, weshalb sie teilweise auch während des Erarbeitungsprozesses in das NRP-Umsetzungsprogramm einfliessen.

4.6.1.8 Gesundheit

Die Gesundheitsversorgung stellt eine zentrale Aufgabe der öffentlichen Hand dar. Neben dem Fachkräftemangel in diesem Bereich treten insbesondere im ländlichen Raum vermehrt struk-

turelle Probleme bei der Gesundheitsversorgung auf. Im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramms wurde der identifizierte regionale Handlungsbedarf aufgenommen und unter kantons- und regionsspezifischen Herausforderungen integriert. Bei der Erarbeitung von Projekten in diesem Bereich erfolgt eine enge Koordination mit dem Departement des Innern und den relevanten kantonalen Fachstellen, wie dem Gesundheitsamt und dem kantonsärztlichen Dienst, um das produktive Zusammenspiel mit der NRP zu gewährleisten.

4.6.1.9 Landschaft und Umwelt

Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) ist die Fachstelle des Bundes für die Pärke von nationaler Bedeutung und setzt mit der Strategie für die Jahre 2019 – 2024 den Rahmen für deren weitere Entwicklung²³. Das BAFU kann gestützt auf das Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG) und die Pärkeverordnung (PäV) Kantonen globale Finanzhilfen für Errichtung und Betrieb von Pärken gewähren. Das BAFU sichert einen hohen Qualitätsstandard der Pärke von nationaler Bedeutung. Dazu gehören Natur- und Landschaftsziele sowie die Bereiche nachhaltig betriebene Wirtschaft, Umweltbildung und Sensibilisierung und Vermarktung. Insbesondere auf ein koordiniertes Vorgehen und die Ausschöpfung von Synergiepotenzialen wird grosser Wert gelegt.

Auf den 1. Januar 2020 trat das kantonale Parkgesetz (Gesetz über Pärke von nationaler Bedeutung) in Kraft. Das Gesetz sichert den Betrieb und die Finanzierung des Regionalen Naturparks Schaffhausen, welcher innovative Projekte im Bereich Gewerbe, Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Bildung, Natur und Kultur finanziell, personell und fachlich unterstützt. Der Naturpark Schaffhausen bringt der Region und der Bevölkerung einen ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert und leistet einen wertvollen Beitrag zur positiven Entwicklung der ländlichen Region und der Wirtschaft über die Parkgrenzen hinaus.

Das Gesetz beinhaltet zur Koordination und Vermeidung von Doppelspurigkeiten eine umfassende Melde- und Informationspflicht an die zuständigen Behörden. Die Regional- und Standortentwicklung des Kantons Schaffhausen ist deshalb im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogrammes bestrebt, dass Projekte im Perimeter des Regionalen Naturparks bereits im Projektselektionsverfahren auf die Übereinstimmung mit der Strategie des BAFU geprüft werden.

4.6.1.10 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen

Der Einbezug von regionalen Akteuren und in Schaffhausen tätigen Organisationen ist von grosser Bedeutung für eine erfolgreiche und breit abgestützte Regional- und Standortentwicklung. Das Engagement von Projektträgern und der Wille, Herausforderungen anzupacken sind ausschlaggebend für den Erfolg von Projekten. Im Sinne des Bottom-up-Ansatzes sind sie auch oft die Eingangsportale, welche neue Projekte und Massnahmen mittels Coachings, Beratung oder Wissenszugang möglich machen. Durch ein aktives Programm-Marketing und eine enge Vernetzung mit den verschiedenen Akteuren in der Region Schaffhausen macht die Regional- und Standortentwicklung einerseits das Programm bekannt und nimmt neue Ideen und Bedürfnisse auf. Andererseits bietet sie die Möglichkeit, in enger Absprache mit den Akteuren Projekte aufzugleisen oder zu entwickeln. Nachfolgend werden die wichtigsten regionalen Akteure aus dem Raum Schaffhausen kurz beschrieben:

4.6.1.11 Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen (IVS)

Die Wirtschaftskammer Schaffhausen setzt sich im Kanton Schaffhausen als branchenübergreifende Interessengemeinschaft für optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen und einen

²³ BAFU. (2019). Pärke von nationaler Bedeutung: Strategie des BAFU für die Jahre 2019 - 2024.

aktiven Erfahrungs- und Gedankenaustausch ein. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen, Förderung des Unternehmertums sowie eine zukunftsfähige Energie- und Umweltpolitik. Im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramms 2019 – 2023 trat die IVS aktiv als Projektträger im Projekt «Handlungsanalyse Fachkräftemangel» auf. In vergangenen Umsetzungsprogrammen war die IVS unter anderem in den Projekten go tec! oder den Energieleuchttürmen Schaffhausen involviert.

4.6.1.12 Kantonaler Gewerbeverband (KGV)

Der kantonale Gewerbeverband (KGV) ist der grösste Wirtschaftsverband des Kantons. Als Dachverband für die KMU engagiert sich der KGV überparteilich in wirtschaftlichen Themen, die insbesondere das Gewerbe und die KMU betreffen. Die Herausforderungen der Grenzlage erfordern ein vernetztes Handeln und gemeinsame Initiativen. Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts sind im Sinne des KGV. So wirkte der KGV beispielsweise intensiv im Projekt «Einkaufs- und Erlebnisregion Schaffhausen» zugunsten des Detailhandels mit.

4.6.1.13 ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen

Das 2004 gegründete ITS etablierte sich seit seiner Gründung als unabhängige Anlaufstelle für Innovations-, Technologie- und Unternehmensfragen. Der gemeinnützige Verein erbringt als Kernaufgabe zusammen mit regionalen und überregionalen Partnern vorwettbewerbliche und kundenorientierte Dienstleistungen zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Unternehmen. Die Schaffhauser KMU profitieren dabei von den Angeboten «Kontaktvermittlung & Vernetzung», «Information & Inspiration», «Methoden & Werkzeuge» und «Projektförderung». Im Rahmen des INOS übernimmt das ITS zudem die Führung der thematischen Plattform «Nachhaltige Kunststoffe».

4.6.1.14 Gemeinden

Oftmals sind politische Kommunen stark in die Initiierung oder Umsetzung von regionalpolitischen Projekten involviert. Entsprechend von Bedeutung ist es, dass die Regional- und Standortentwicklung einen engen Austausch mit den Standortgemeinden von künftigen und bestehenden RSE-Projekten pflegt. Weiter sollen Gemeinden und deren lokale Akteure in der Konkretisierung von Projektideen durch die RSE-Geschäftsstelle unterstützt werden, damit das Potenzial eines RSE-Projekts und der erwünschten regionalpolitischen Entwicklung besser eingeschätzt werden kann.

4.6.1.15 Regionaler Naturpark

Im August 2017 erhielt der Regionale Naturpark Schaffhausen vom BAFU den Status «Park von nationaler Bedeutung» und wurde durch den Bund anerkannt. Mit rund 15 partizipierenden Gemeinden aus der Schweiz und Deutschland deckt der Naturpark einen bedeutenden Teil des ländlichen Bereichs des Kantons ab.

Eine enge Koordination mit der Regional- und Standortentwicklung ist wichtig, da der Naturpark mit der Stärkung der regionalen Wertschöpfung, der ökologischen Aufwertung der Region, Bildung, Natur- und kulturnaher Tourismus sowie des Erhalts des kulturellen Lebens eine ähnliche Zielstellung verfolgt. Entsprechend ist die RSE-Geschäftsstelle in der Begleitgruppe des Regionalen Naturparks mitvertreten. Zur Sicherung der Zielkongruenz und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und Doppelfinanzierungen werden zudem Initiativen, Ideen und Projekte zwischen den Geschäftsstellen des Regionalen Naturparks und der Regional- und Standortentwicklung eng abgestimmt und ein institutionalisierter Austausch findet in regelmässigen Abständen statt (vgl. Kapitel 4.6.1.9).

4.6.2 Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen

4.6.2.1 Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS)

Das INOS als regionales Innovationssystem (RIS) der Ostschweiz umfasst die Kantone Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau sowie der Standortförderung Zürioberland.

Die Geschäftsstelle des INOS ist nach einer öffentlichen Ausschreibung an das Institut für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) übertragen worden.

Oberstes Gremium des INOS ist gemäss Gesellschaftervertrag die Gesellschafterversammlung. Der Kanton Thurgau ist aktuell als administrativer Leadkanton der Gesellschaft INOS bestimmt. Als operatives Steuerungsgremium wurde von der Gesellschaft INOS der Projektleitungsausschuss (PLA) eingesetzt. Der PLA setzt sich zusammen aus Vertretern der kantonalen Ämter für Wirtschaft und Wirtschaftsförderungen aus den vier Kantonen Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen und Thurgau. Den Vorsitz des PLA hatte in den Jahren 2019 – 2022 der Kanton Schaffhausen inne.

Insbesondere im Förderschwerpunkt «Industrie, Dienstleistungen und Gewerbe» ist eine koordinierte Abstimmung mit der strategischen Ausrichtung des INOS von essenzieller Bedeutung. Ein institutioneller Austausch innerhalb des PLA sowie zwischen PLA und der Geschäftsstelle des INOS ist bereits etabliert und wird in der kommenden Umsetzungsperiode weitergeführt. Ein institutioneller Austausch aller Gesellschafter des INOS findet im Rahmen der FSK-Ost statt und wird ebenfalls weitergeführt.

Für die ad hoc Abstimmung zu Projekten und Fragestellung haben sich bereits interne Prozesse institutionalisiert, welche in Zukunft noch weiter gestärkt werden sollen.

Weiter ist über das INOS unter operativer Verantwortung der Geschäftsstelle des INOS die vertikale Koordination der Innovationsförderungsaktivitäten für den Perimeter Ostschweiz sicherzustellen. Besonderer Fokus liegt hierbei auf den Schnittstellen mit Innosuisse, Switzerland Innovation sowie dem Enterprise Europe Network.

4.6.2.2 Fachstellenkonferenz Ost (FSK-Ost)

Die NRP-Fachstellenverantwortlichen der Ostschweizer Kantone sowie die Interreg Netzwerkestelle Ostschweiz treffen sich regelmässig für einen institutionalisierten Austausch in der FSK-Ost. Ziel der FSK-Ost ist der Austausch und die vermehrte Kooperation der Ostschweizer Kantone sowie durch eine koordinierte Meinungsververtretung gegenüber dem SECO der Stimme der Ostschweizer Kantone mehr Nachdruck zu verleihen. Zudem werden einzelne Projektideen gemeinsam besprochen und aufeinander abgestimmt.

An der Fachstellenkonferenz des Bundes wird die FSK Ost durch die Kantone Thurgau, St. Gallen und Graubünden vertreten.

Dieser bedeutende Austausch wird in der kommenden Umsetzungsperiode weitergeführt.

4.6.2.3 Interreg

Aufgrund seiner Grenzlage ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für den Kanton Schaffhausen essenziell. Der Kanton Schaffhausen beteiligt sich zusammen mit den sieben weiteren Kantonen der Ostschweizer Regierungskonferenz sowie dem Kanton Aargau am Interreg-Programm ABH.

Die Abstimmung und die Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen der kantonalen NRP und dem Interreg-Programm sind bereits eingespielt und gut etabliert. Diese werden massgeblich

durch das institutionalisierte Zusammentreffen aller Programmverantwortlichen von NRP und Interreg im Rahmen der viermal jährlich stattfindenden FSK-Ost ermöglicht.

Im Kanton Schaffhausen findet zudem ein institutionalisierter Austausch zwischen den NRP-Fachstellen (Wirtschaftsamt und RSE-Geschäftsstelle) und der Koordinationsstelle für Ausenbeziehungen (KAB) der Staatskanzlei statt. Die KAB vertritt den Kanton als departementsübergreifende Stabsstelle im Interreg-Programm ABH und bildet eine Anlaufstelle für Interreg-Projektinteressentinnen und -interessenten. Durch das jeweilige gegenseitige Vorstellen und die Einladung zur kantonalen Vernehmlassung von Projektideen mit möglicher Relevanz für die anderen Programme wird sichergestellt, dass alle Verantwortlichen über die notwendigen Informationen verfügen, Anknüpfungsmöglichkeiten bestehen und gleichzeitig Doppelspurigkeiten vermieden werden. Diese intensive Zusammenarbeit soll auch im Rahmen des kommenden Umsetzungsprogramms weitergeführt werden. Ebenfalls weiter verstetigt werden soll in den nächsten Monaten der bereits bestehende Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen dem Interreg-Programm und dem INOS.

4.6.2.4 Internationale Bodenseekonferenz (IBK)

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der IBK findet auf Regierungsebene statt. Operativ zuständig ist die KAB.

Um die Koordination zwischen der strategischen Ausrichtung der IBK und der Regional- und Standortentwicklung sicherzustellen, sowie um projektspezifische Synergien nutzen zu können, werden entsprechende Informationen in institutionalisierten Treffen zwischen den NRP-Fachstellen (Wirtschaftsamt und RSE-Geschäftsstelle) und der KAB ausgetauscht.

4.6.2.5 Hochrheinkommission (HRK)

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der HRK findet auf Regierungsebene statt. Operativ zuständig ist die KAB.

Um die Koordination zwischen der strategischen Ausrichtung der HRK und der Regional- und Standortentwicklung sicherzustellen, sowie um projektspezifische Synergien nutzen zu können, werden entsprechende Informationen in institutionalisierten Treffen zwischen den NRP-Fachstellen (Wirtschaftsamt und RSE-Geschäftsstelle) und der KAB ausgetauscht.

4.6.2.6 Randenkommision

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der Randenkommision findet über die Regierung statt. Operativ werden die diesbezüglichen Regierungsgeschäfte von der KAB begleitet.

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der Arbeitsgruppe Wirtschaft übernimmt die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausens, was eine effiziente operative Abstimmung und Interessenvertretung ermöglicht sowie den institutionalisierten Austausch unter den Arbeitsgruppenmitgliedern fördert.

In der Arbeitsgruppe Tourismus vertritt die kantonale Tourismusorganisation Schaffhauserland Tourismus den Kanton Schaffhausen. Die operative Abstimmung mit dem NRP-Umsetzungsprogramm wird dabei im Rahmen des regelmässigen und institutionalisierten Austauschs zwischen der kantonalen Tourismusorganisation und der Regional- und Standortentwicklung sichergestellt.

4.6.3 Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien

4.6.3.1 Projektselektion

Alle der Regional- und Standortentwicklung eingereichten Projekte werden anhand der gesetzlichen Kriterien im RSE-Gesetz systematisch bewertet. Zusätzlich werden die eingereichten Projekte auf ihre NRP-Zulässigkeit auf Stufe Bund respektive auf ihre Zielkongruenz mit den Schaffhauser Wirkungsmodellen des Umsetzungsprogrammes überprüft. Die finanzielle Beteiligung des Bundes am kantonalen Umsetzungsprogramm der Regionalpolitik 2024 – 2027 wird in einer Programmvereinbarung geregelt. Die kantonalen Wirkungsmodelle bilden die Basis dieser Vereinbarung sowie der Projektselektion, wobei der Fokus auf die Wirkungsebenen Output und Outcome gerichtet wird. Die indirekten Auswirkungen (Impact) sollen beim Vollzug einzig als Orientierungsgrösse dienen. Die RSE-Geschäftsstelle und das Volkswirtschaftsdepartement unterziehen gemeinsam den Projektantrag einer eingehenden Prüfung, wobei das Volkswirtschaftsdepartement zuhanden des Regierungsrates einen volkswirtschaftlichen Bericht mit einer entsprechenden Empfehlung erstellt.

4.6.3.2 Selektionsregeln des Kantons

In Bezug auf die NRP sind die Kantone gemäss Art. 2 lit. d BRP die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher. Die Begleitung und Überwachung des kantonalen Umsetzungsprogramms liegen deshalb in der Verantwortung des Kantons (Art. 16 Abs. 2). Die Kantone nehmen in der Projektaufgleisung, Projektkoordination und -administration die zentrale Rolle ein. Die Kantone müssen somit die NRP-Projekte selbst innerkantonal koordinieren und verwalten. Die nachfolgenden Kapitel zeigen, wie der Kanton Schaffhausen die Zuständigkeiten innerhalb der NRP/RSE geregelt hat.

4.6.4 Bewilligungsinstanzen

4.6.4.1 Kantonsrat

Die Höhe, der dem Generationenfonds zu entnehmenden und für die Förderung einzusetzenden Mittel ist jährlich vom Kantonsrat zu bewilligen. Dies erfolgt jeweils auf dem ordentlichen Budgetweg. Reichen die bewilligten Mittel aus dem Generationenfonds ausnahmsweise nicht aus, sind zusätzliche Kredite für den Kantonsbeitrag durch Nachtragskreditbegehren oder mittels Einzelvorlage einzuholen.

Bei aussergewöhnlich hohen Förderbeträgen hat der Regierungsrat den Kantonsrat mit dem Budget über die Trägerschaft, die Grundidee, die Projektkosten, die geplante Umsetzung und die angestrebten Ziele dieser Fördermassnahmen in Kenntnis zu setzen.

4.6.4.2 Regierungsrat

Der Entscheid über die Höhe und die Form (äfp-Beitrag oder Darlehen), der für jedes einzelne Vorhaben zu gewährenden Bundes- wie Kantonsmittel, erfolgt durch Beschluss des Regierungsrates im Rahmen der vom Kantonsrat bewilligten und damit zur Verfügung stehenden Mittel. Er entscheidet dabei aufgrund des von ihm genehmigten kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms und dem kantonalen RSE-Gesetz. Der Regierungsrat und damit sämtliche Departemente des Kantons Schaffhausen haben jeweils Kenntnis von den Projekten der Regional- und Standortentwicklung, was eine effiziente Koordination auf höchster Ebene bewirkt.

Des Weiteren vergibt der Regierungsrat den Auftrag zur Führung der RSE-Geschäftsstelle. Diese kann – analog zur Wirtschaftsförderungsstelle – mit einem Leistungsauftrag an Dritte übertragen werden. Aus Synergiegründen wurde entschieden, die Geschäftsstelle mit der

Wirtschaftsförderungsstelle zu vereinen. Dieses Vorgehen ist naheliegend, weil ein enger Zusammenhang zwischen den Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung und der Regional- und Standortentwicklung besteht.

4.6.5 Ausführende Instanzen

4.6.5.1 Geschäftsstelle

Der Kanton führt eine Geschäftsstelle

- A) als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfängern;
- B) zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Projekte und Programme sowie zur Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen.

Die Geschäftsstelle unterbreitet dem Volkswirtschaftsdepartement die Gesuche zur Gewährung von Förderungsmassnahmen mit begründetem Antrag auf Zustimmung oder Ablehnung. Dieses prüft die Anträge und leitet sie zum Entscheid an den Regierungsrat weiter. Die mit der Gewährung von Förderungsmassnahmen verbundenen Verpflichtungen werden in einer Leistungsvereinbarung festgelegt, die zwischen dem Kanton Schaffhausen und den Leistungsempfängern abzuschliessen ist. Zudem ist die Geschäftsstelle im Rahmen ihres Grundauftrages dafür besorgt, dass neue Ideen entwickelt und geeignete Projektkonzepte vorgeschlagen werden.

Die Geschäftsstelle als ausführende Instanz kommuniziert die Inhalte des UPs, die Fördermöglichkeiten und die mit Hilfe der NRP umgesetzten Projekte im Kanton Schaffhausen nach aussen. Zu diesem Zweck nutzt die RSE-Geschäftsstelle mehrere Kanäle. Als zentraler Anlaufpunkt für Auskünfte zur Standortentwicklung in Schaffhausen fungiert die Webseite www.standort.sh.ch. Dort finden sich Informationen zu den Förderkriterien, Wissenswertes zum Projektantrag, Kontaktdaten sowie ein Verzeichnis mit kurzem Überblick aller laufenden RSE-Projekte im Kanton Schaffhausen. Zusätzlich publiziert die RSE-Geschäftsstelle in der quartalsweise erscheinenden Beilage «Schaffhauser Wirtschaft» der Schaffhauser Nachrichten jeweils eine Kolumne mit Informationen zu aktuell laufenden Projekten oder Entwicklungen. Zudem werden regionale Anlässe intensiv genutzt und zahlreiche lokale Akteure gezielt direkt angesprochen, um sie über die Möglichkeiten der NRP und RSE zu informieren.

4.6.5.2 Projektträgerschaft

Projektträgerschaften respektive Leistungsempfänger können Gemeinden sowie andere öffentliche und private Organisationen und Gruppierungen sein.

4.6.6 Controlling und Monitoring im Kanton

Um die Kongruenz und Effektivität in der Zielerreichung über das Mehrebenen-System sicherzustellen, setzt der Kanton Schaffhausen auf eine konsequente leistungsorientierte Wirkungsmessung in seinen Dokumenten und Prozessen. Einerseits manifestiert sich dies durch eine Anwendung über sämtliche Prozessphasen von der Zielformulierung mit der Definition von Wirkungsmodellen mit SMART-Indikatoren bis hin zum Reporting nach besagten Indikatoren. Andererseits ist die leistungsorientierte Wirkungsmessung die Praxis sowohl zwischen Kanton und Bund als auch zwischen Kanton und Projektträger. So kann gewährleistet werden, dass ein direkter Kausalzusammenhang zwischen der Wirkung auf Projektebene und der erwarteten Wirkung auf Bundesebene erreicht wird.

4.6.6.1 Leistungsvereinbarung

Die Gewährung von Fördermitteln wird durch eine Vereinbarung zwischen Kanton und Leistungsempfängern geregelt. Die Vereinbarung hält die gegenseitigen Verpflichtungen fest. Die entsprechenden Fördermassnahmen werden von Auflagen abhängig gemacht, welche in Übereinstimmung mit den Wirkungsmodellen ausgearbeitet werden. Die Leistungsvereinbarungen werden in geeigneter Weise auf der Webseite des Kantons Schaffhausen publiziert.

4.6.6.2 Reporting

Die Leistungsempfänger sind mittels Leistungsvereinbarung verpflichtet, den Kanton regelmässig mittels folgender Dokumente über den Projektverlauf zu informieren:

- Zwischenreporting: Das Zwischenreporting beinhaltet eine periodische Darstellung der erbrachten Leistungen und Wirkungen anhand der im Wirkungsmodell definierten Indikatoren, einen Nachweis über die Erbringung der Eigenleistungen (finanzielle Mittel und Arbeitsstunden) sowie eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund).
- Basierend auf dem Zwischenreporting kann jeweils ein Gespräch zwischen der Projektträgerin, der Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung sowie dem Volkswirtschaftsdepartement erfolgen.
- Schlussbericht: Der Schlussbericht enthält eine Darstellung der durchgeführten Massnahmen und der Zielerreichung, eine Beschreibung der Form der Weiterführung des Projekts, eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund), eine Schlussabrechnung sowie eine Gesamtwürdigung des Projekts.

Die Berichterstattung des Kantons gegenüber dem Bund erfolgt durch Einreichen folgender Dokumente:

- Jährlicher Bericht;
- Jährliche Zusammenstellung aller durch den Kanton verwalteten Projekte;
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes.

Der Regierungsrat informiert die Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrats regelmässig, frühzeitig und umfassend über die Projekte zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung.



Abbildung 10: Prozesse und Steuerungsinstrumente (eigene Darstellung, 2023).

5 Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan

Initiativen, Programme und Projekte, welche die Voraussetzungen des RSE-Gesetzes erfüllen, werden von Kanton und Dritten gemeinsam finanziert. Die Leistungsempfänger haben sich dabei mit eigenen Mitteln an den Kosten des Vorhabens in Relation zu ihrem Nutzen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten angemessen zu beteiligen. Für Regionalentwicklungsvorhaben, die sich darüber hinaus für die NRP qualifizieren, stehen zusätzlich die Bundesmittel im Umfang des eingereichten NRP-Umsetzungsprogramms zur Verfügung.

Als rechtliche Grundlage für die operative Umsetzung der Regional- und Standortentwicklungsmassnahmen sowie zur Kofinanzierung der NRP des Bundes wurde im Jahr 2008 eine Gesetzesgrundlage geschaffen. Die verschiedenen Massnahmen sind im «Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen» (RSE-Gesetz) zusammengefasst und können für die Kofinanzierung auf einen Fonds zurückgreifen. Mit diesem Fonds soll sichergestellt werden, dass die Mittel für die förderungswürdigen Vorhaben der nächsten Generation (20 – 30 Jahre) gesichert sind. Der Generationenfonds wurde 2008 aus einer einmaligen Zuwendung in Höhe von 40 Mio. Franken aus der Jubiläumsausschüttung der Schaffhauser Kantonalbank und den Mitteln des kaufmännischen Direktoralfonds nach dessen Auflösung (7 Mio. Franken) gebildet. Ausserdem fliessen die Kapitalerträge sowie allfällige weitere Zuwendungen in das Fondsvermögen, welches bis auf einen festen Bestand von 10 Mio. Franken für Förderzwecke der Regional- und Standortentwicklung eingesetzt werden darf. Im Generationenfonds sind für die NRP-Umsetzungsphase 2024 – 2027 ausreichend Mittel vorhanden.

Die kantonale Kofinanzierung von NRP-Projekten erfolgt somit vornehmlich aus dem Generationenfonds.

Damit verfügt der Kanton Schaffhausen über ein schlagkräftiges Instrument in der Standortentwicklung. Gleichzeitig wurden mit der Gesetzesgrundlage auch die rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um die NRP zielgerichtet umsetzen zu können.

Mit der Revision des Wirtschaftsförderungsgesetzes des Kantons Schaffhausen im Jahr 2020 wurde zudem ein zweites Gefäss zur Kofinanzierung von NRP-Projekten zugänglich gemacht. Mit diesem Gefäss können über EBF Institutionen und Projekte unterstützt werden, welche den Wissens- und Technologietransfer fördern, zur Steigerung der Innovationskraft bei ansässigen Unternehmen beitragen sowie die Gründung neuer Unternehmen im Kanton Schaffhausen begünstigen.

5.1 Finanzplan nach Förderschwerpunkt

Das NRP-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 des Kantons Schaffhausen ist inhaltlich mit dem Mehrjahresprogramm 2024 – 2031 des Bundes kompatibel.

Massnahmen		äfp-Beiträge (in Mio. CHF)		Darlehen Bund, exkl. Kantona- nale Äquivalenz
		Bund	Kanton	
1.1	Steuerung & Entwicklung des INOS (Governance)	0.046	0.046	0
1.2	Point-of-Entry-Funktion (PoE) (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)	0.75	0.75	0
1.3	Coaching (Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen)	0.0 ²⁴	0.0 ²⁴	0
1.4	Überbetrieblich orientierte Plattformen (Thematische Vertiefungen)	0.15	0.15	0
1.5	Kooperationsprojekte	0.05	0.05	0
	TOTAL INOS (Anteil SH)	0.996	0.996	0.0
1.6	Aufbau von Kompetenzzentren in Innovationsfeldern im Fokus	0.8	0.8	0
1.7	Förderung innovativer Anwendungsprojekte mit überregionaler Ausstrahlung in Innovationsfeldern im Fokus	0.25	0.25	0
1.8	Initiativen gegen Fachkräftemangel	0.25	0.25	0
1.9	Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten	0.1	0.1	0
1.10	Unterstützungsleistungen beim Aufbau digitaler Infrastruktur	0.1	0.1	0
	TOTAL Förderschwerpunkt 1	1.5	1.5	0.0

²⁴ Es stehen noch 400'000 CHF für Coaching-Projekte in der Umsetzungsperiode 2024 – 2027 aus der Umsetzungsperiode 2020 – 2023 zur Verfügung.

Massnahmen		äfp-Beiträge (in Mio. CHF)		Darlehen Bund, exkl. Kantonale Äquivalenz
		Bund	Kanton	
2.1	Touristische Leuchttürme in der Region stärken	0.25	0.25	0.9
2.2	Sanfter Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten fördern	0.20	0.20	0
2.3	Aufbau nachhaltiger Veranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlungskraft	0.10	0.10	0
2.4	Überregionale Angebots- und Produktentwicklung fördern	0.10	0.10	0
2.5	Förderung digitaler Prozesse, Lösungen und Strukturen	0.10	0.10	0
2.6	Unterstützung von Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben (Insbesondere mit Fokus Nachhaltigkeit)	0.10	0.10	0
2.7	Erschliessung des Beherbergungspotenzials des Raumes	0.10	0.10	0.5
2.8	Ergänzung von Angebotslücken mit öffentlich zugänglicher Infrastruktur	0.05	0.05	0.1
	TOTAL Förderschwerpunkt 2	1.0	1.0	1.5

Massnahmen		äfp-Beiträge (In Mio. CHF)		Darlehen Bund, exkl. Kantona- le Äquivalenz
		Bund	Kanton	
3.1	Stärkung von regionalen Wertschöpfungsketten, Nutzung von Synergiepotenzialen und Förderung der Kreislaufwirtschaft	0.1	0.1	0
3.2	Innovative kombinierte Gewerbeformen und Angebote	0.1	0.1	0
3.3	Strukturverbesserungsinitiativen in funktionalen Räumen	0.2	0.2	0
3.4	Kooperationen und gemeinschaftliche Initiativen zur Erhöhung der Lebensqualität der Bevölkerung	0.2	0.2	0.5
	TOTAL Förderschwerpunkt 3	0.6	0.6	0.5

5.2 Ziele und Indikatoren

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Erhöhung der Innovationsdynamik und Stärkung des Wissenstransfers und der Wertschöpfung von Industrie und Gewerbe im Kanton Schaffhausen												
Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator (Jährlich)	Erhebung	Outcome	Indikator (Ende UP)	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Innovationsunterstützung für KMU (INOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtiggröße) • Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben, Synergien mit Sektorpolitiken (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3) • Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund 		<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projektdatenbank CHMOS 	Steuerung & Entwicklung des INOS (Governance) ¹	Management wird wahrgenommen Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter Zielwert: 100% Anzahl Erstgespräche Zielwert: 30 Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Zielwert: 25	Jahresbericht der INOS Geschäftsstelle an Kantone	Das Innovationsumfeld für die KMU entwickelt sich positiv.	Wie wurde das INOS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den RIS	Regionale Disparitäten nehmen ab. Die dezentrale Besiedlung wird gefördert. Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten. Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz. Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.	Statistische Erhebung
				Point-of-Entry-Funktion (PoE) ²	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Info-Veranstaltungen, Fachveranstaltungen, Workshops) in den PoE von INOS inklusive Anzahl Teilnehmer Anzahl Veranstaltungen (ohne INOS-Plattformen) Zielwert: 10 Anzahl Teilnehmende Zielwert: 200 Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking, Coachinggespräche und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter Zielwert: 100 Anzahl Erstgespräche Zielwert: 40 Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Zielwert: 70 Bedürfnisanalyse Coaching Zielwert: 30	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	KMU haben die geeigneten Informationen bekommen. KMU haben die geeigneten Informationen sowie ggf. die optimale Förderberatung erhalten. Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen zu erhalten? Zielwert: Mind. 75% der involvierten Akteure beantworten diese Frage positiv. Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen und privatwirtschaftlichen/staatlichen Partner zu erhalten? Zielwert: Mind. 75% der involvierten Akteure beantworten diese Frage positiv.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region. Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz		

			Coaching (Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen) ^{NH11}	Anzahl der durchgeführten Coachings inklusive Anzahl der Stunden pro Coaching Zielwert: Anzahl Coaching Zielwert: 8 Anzahl Stunden Zielwert: 160	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der begleiteten KMU ist positiv.	Hat der erhaltene Wissenstransfer die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Zielwert: Mind. 80% der involvierten Akteure beantworten diese Frage positiv.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen		
			Überbetrieblich orientierte Plattformen (Thematische Vertiefungen) ^{1, NH2}	Anzahl der überbetrieblich organisierten Plattformen (INOS-Plattformen), mit Anzahl Teilnehmer/-innen/Nutzniesser/-innen. Anzahl neue Plattformen Zielwert: 1 Anzahl Veranstaltungen Zielwert: 50 Anzahl Teilnehmende Zielwert: 750 Anzahl Erstgespräche Zielwert: 70 Anzahl Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Zielwert: 55	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die überbetrieblichen Veranstaltungen sind für die teilnehmenden KMU eine effiziente Möglichkeit mit anderen Geschäftspartnern konkrete Projekte anzustossen/Kontakte zu knüpfen.	Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Zielwert: Mind. 75% der involvierten Akteure beantworten diese Frage positiv.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen		
			Kooperationsprojekte	Anzahl bewilligter Kooperationsprojekte über alle INOS-Plattformen Zielwert: 1 Projekt in SH	Berichterstattung INOS Geschäftsstelle und kantonale Stellen	Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der unterstützten KMU ist positiv	Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Zielwert: Mind. 80% der involvierten Akteure beantworten die Frage positiv bei mindestens 15 Antworten.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen		
Förderung von innovativen Leuchtturmprojekten (FIT SH)			Kompetenzzentren in den strategischen Innovationsfeldern sind aufgebaut.	Anzahl Kompetenzzentren in den strategischen Innovationsfeldern. Zielwert: Mind. 2 Kompetenzzentrum aufgebaut.	Berichterstattung Kanton an SECO	Kompetenzträger wurden von den Kompetenzzentren angezogen und der Wissenstransfer innerhalb gestärkt.	Anzahl aktiv involvierte Kompetenzträger Zielwert: mind. 10 Kompetenzträger wurden involviert. Erfassung Aussenwirkung (bspw. Anzahl Medienberichte, Delegationsbesuche etc.) Zielwert: Mind. 30 Ereignisse mit Aussenwirkung wurden erreicht.	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton z.H. SECO		
			Innovative Anwendungsprojekte mit überregionaler Ausstrahlung in den strategischen Innovationsfeldern wurden gefördert. ^{NH8}	Anzahl innovativer Anwendungsprojekte in den strategischen Innovationsfeldern. Zielwert: Mind. 1 innovatives Anwendungsprojekt initiiert.	Berichterstattung Kanton an SECO	Innovationskraft des Projekts und der Projektträger wurde kombiniert und zur Anwendung gebracht.	Das Anwendungsprojekt hat den involvierten Akteuren einen positiven Nutzen gestiftet? Zielwert: Mind. 80% der involvierten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv.	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton z.H. SECO		
Stärkung des Fundaments für Innovation			Initiativen gegen Fachkräftemangel wurden initiiert. ^{NH3}	Anzahl Initiativen gegen Fachkräftemangel Zielwert: 1 Initiativen initiiert.	Berichterstattung Kanton an SECO	Unternehmen aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistung gehen aktiv und gemeinsam gegen	Welchen Beitrag zur Verbesserung der Verfügbarkeit von Fachkräften konnte das Projekt leisten? (Funktionsweise, langfristiger Nutzen)	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und potenziellem langfristigen Nutzen		

						den Fachkräftemangel vor.	Zielwert: Es können mindestens 5 Aspekte beschrieben werden, in welchen die langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften verbessert wurden.			
			Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten wurden entwickelt.	Anzahl initiiertes Projekte zur Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten Zielwert: 0-1 Projekte initiiert.	Berichterstattung Kanton an SECO	Akteure (Gemeinde, Entwickler, KMU) werden bei der Entwicklung von «Industrie- und Dienstleistungsflächen und -areale» unterstützt.	Qualitative Einschätzung ob die Unterstützung im Rahmen des Projekts zur Entwicklung der/s Industriefläche/-areals beigetragen hat. Zielwert: Mind. 80% der befragten Akteure antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten		
			Der Aufbau digitaler Infrastruktur wurde unterstützt. ^{NH3}	Anzahl initiiertes Projekte zum Aufbau digitaler Infrastruktur Zielwert: 0-1 Projekte initiiert	Berichterstattung Kantone an SECO	Nutzen und konkrete Wirkung der Unterstützungsdienstleistung «digitale Infrastruktur»	Hat die Unterstützung im Rahmen des Projekts zum Aufbau digitaler Infrastruktur beigetragen? Zielwert: Mind. 80% der befragten Akteure antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten		

Steuerung und Entwicklung:

INOS

- Gesellschafterversammlung
 - Sach-strategische Führung
 - Steuerung der Projektumsetzung
 - Ernennung eines Projektleitungsausschusses (PLA)
 - Aufnahme von Innovationsvorhaben
 - Projektcontrolling
- Projektleitungsausschuss (PLA)
 - Sach-Operative Führung
 - Koordination mit INOS Geschäftsstelle
 - Vor- und Ausarbeitung strategischer Weiterentwicklung
 - Prüfung Projekt-Reporting
- INOS Geschäftsstelle
 - Administration und Koordination
 - Unterstützung bei Projektinitiierung
 - Vernetzung und Kommunikation
 - Projekt-Reporting

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projektfinanzierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projektfinanzierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projektträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027) und das RIS Konzept 2024+. Mit dem Mehrjahresprogramm 2024 – 2031 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Regionale Innovationssysteme (RIS)

- «Die Evaluation des Mehrjahresprogramms der NRP und die OECD-Studie zur Innovationslandschaft in den ländlichen Räumen bestätigen die Bedeutung des RIS-Ansatzes. (...) Die RIS erhalten daher auch in den Jahren 2024–2031 Unterstützung, wobei der Schwerpunkt auf der Weiterführung jener Eckwerte liegt, die den bisherigen Erfolg der RIS ausmachen. Es werden weiterhin Beiträge zur Finanzierung bestimmter Leistungen gewährt, sei es, um eine Anlaufstelle für Unternehmen zu bieten, oder für Coaching-, Cluster- oder Vernetzungsaktivitäten oder in einem beschränkten Masse auch für Steuerungs- und Entwicklungsaktivitäten.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)

Förderung Innovativer Leuchtturmprojekten

- Siehe Vademecum 9.5

Initiativen gegen Fachkräftemangel

- «Aus NRP-Sicht denkbare Projektinhalte sind bspw. arbeitsmarktliche Potenzialanalysen, der Aufbau von Netzwerken, die Konzipierung oder Implementierung von für die regionale Wirtschaft massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten und Fachkräfteinitiativen oder Programme zur Förderung des innovativen und unternehmerischen Denkens und Handelns im Bildungsbereich.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)

Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten

- Siehe Vademecum 9.3

Unterstützungsleistungen beim Aufbau digitaler Infrastruktur

- Beim Thema «digitale Infrastrukturen» kommt die NRP «unter gewissen Bedingungen die Förderung von Coworking Spaces in Frage, oder auch die Mitfinanzierung von Vorarbeiten im Zusammenhang mit digitalen Erschliessungen oder mit deren Nutzbarmachung.» (Provisorische Botschaft zur Standortförderung 2024–2027)
- Die Berichterstattung zu Output-Indikatoren findet jährlich statt
- Die Berichterstattung zu Outcome-Indikatoren findet spätestens mit dem provisorischen Schlussbericht (ca. nach 3 Jahren) statt
- Die Impact-Indikatoren sind kein Controlling-Gegenstand

Anmerkungen:

¹ Diese Output-Ebenen werden über den INOS-Perimeter gesamthaft erhoben.

² Der Point-of-Entry ist die Funktion, der Key Account Manager (KAM) die Person welche die Funktion ausführt.

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH1} Chancen erkennen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit													
Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator (Jährlich)	Erhebung	Outcome	Indikator (Ende UP)	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung	
Angebots- und Produktentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen	<ul style="list-style-type: none"> • Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen • Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und -diffusion, Pilotprojekte (Ausrichtung 3) • Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund 		<ul style="list-style-type: none"> • Programmvereinbarung • Berichterstattung • Projektdatenbank CHMOS 	Die Angebote (wertschöpfungs- und qualitätsorientiert, innovativ) sind entwickelt. Die benötigte Infrastruktur ist erstellt.	Die Angebote liegen vor und die allenfalls benötigte Infrastruktur ist erstellt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Die Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Umsatzentwicklung der unterstützten Angebote und Infrastrukturen.	Jahresrechnung der unterstützten Projekte, Investitionsvolumen in touristische Infrastruktur	Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MO-NET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.	Statistische Erhebung	
				↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓		↓
				Touristische Leuchttürme in der Region sind gestärkt.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert der touristischen Leuchttürme sind erhöht.	Besucherzahlen der geschaffenen Angebote/Produkte Zielwert: Angebote/Produkte mit kumm. 50'000 Besuchern geschaffen.	Berichterstattung Kanton an SECO	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen		Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.
				Sanfter Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten ist gefördert. ^{NH2, NH6}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert des ländlichen und naturbelassenen Raumes sind erhöht.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beeinflusst? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.		
				Veranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlungskraft sind nachhaltig aufgebaut.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Tourismusregion und der Standort Schaffhausen werden überregional wahrgenommen.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beeinflusst? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.			
Überregionale Angebote und Produkte sind entwickelt.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Tourismusregion Schaffhausen wird überregional wahrgenommen sowie Attraktivität und sein touristischer Wert sind erhöht	Besucherzahlen des geschaffenen Angebots/Produkts Zielwert: Mind. 10'000 Nutzer/Besucher erreicht.	Berichterstattung Kanton an SECO	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz						

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator (Jährlich)	Erhebung	Outcome	Indikator (Ende UP)	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung	
Modernisierung und Optimierung der Strukturen	<p>Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2)</p> <p>• • •</p>	<p>Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund</p> <p>•</p>	<p>Programmvereinbarung Berichterstattung Projektdatenbank CHMOS</p> <p>• • •</p>	Digitale Prozesse, Lösungen und Strukturen sind umgesetzt.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Digitale Kompetenzen der Schaffhauser Tourismusbranche sind gestärkt.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung Ihrer oder der digitalen Kompetenzen Ihrer Leistung/Produkts beigetragen? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Regionale Disparitäten nehmen ab. Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Veränderung MO-NET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten. Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.	<p>Statistische Erhebung</p>	
Schliessung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft				Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben (Insbesondere mit Fokus Nachhaltigkeit) sind umgesetzt. ^{NH3, NH8}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Effizienz und Effektivität sind infolge erhöhter Kooperationsbereitschaft gesteigert.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung der Kooperationsbereitschaft der involvierten Akteure beigetragen? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Hat das entsprechende Projekt zur Optimierung Ihrer Leistungen/Angebots bzw. der Strukturen beigetragen? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen		Regionales BIP CS- und/oder HIV- Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
				Beherbergungspotenzial des Raumes ist erschlossen.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristisches Potenzial für Besuchende des ländlichen Raumes ist gesteigert.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beigetragen? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Entwicklung der Gästeanzahl Zielwert: Gästeanzahl um 5% gesteigert.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen		Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
				Angebotslücken sind mit öffentlich zugänglicher Infrastruktur ergänzt.	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristischer Nutzen für Besuchende der Zielregion ist erhöht.	Hat das neue Angebot zu einer Aufwertung Ihres Besuches in der Zielregion beigetragen? Zielwert: 60% der befragten Personen/Institutionen beantworten die Frage positiv	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz		

Steuerung und Entwicklung:

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projektlanierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projektlanierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projekträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027).
Mit dem Mehrjahresprogramm 2024-2031 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Im Rahmen der NRP unterstützt der Bund insbesondere «den Strukturwandel mit dem Ziel, die einzelnen Destinationen wettbewerbsfähiger und das Tourismusland Schweiz insgesamt gegenüber dem internationalen Umfeld konkurrenzfähiger zu machen. (...) Durch die Förderung von Kooperationen, attraktiven Infrastrukturen sowie innovativen und gut qualifizierten Leistungsträgern können sich Destinationen und Regionen mit ihren spezifischen Angeboten auf dem Markt strategisch positionieren. Damit wird insbesondere auch die Resilienz im Hinblick auf künftige Herausforderungen gestärkt.» (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027)

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH6} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen von Bio-diversität und Landschaft und setzen diese durch standortgerechte Nutzung in Wert.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Steigerung der Lebensqualität und Stärkung der lokalen nachhaltigen Wirtschaft im ländlichen Raum sowie Verminderung von regionalen Disparitäten im Kanton Schaffhausen

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator (Jährlich)	Erhebung	Outcome	Indikator (Ende UP)	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Lokale und nachhaltige Wertschöpfung erhöhen	Alp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben, Synergien mit Sektorpolitiken (Ausrichtung 2) Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3)	Solh-Ist-Vergleich Mittelseinsatz Bund	Programmvereinbarung Berichterstattung Projektdatenbank CHMOS	Initiativen zur Stärkung von regionalen Wertschöpfungsketten, Nutzung von Synergiepotenzialen und Förderung der Kreislaufwirtschaft sind umgesetzt. ^{NH2}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Regionale Wertschöpfungsketten sind etabliert, geschlossen oder gestärkt, Synergiepotenziale werden genutzt und die lokale Wirtschaft ist wettbewerbsfähiger und nachhaltiger.	Wie konnte das Projekt regionale Wertschöpfungsketten stärken, Synergiepotenziale nutzbar machen oder zu einer lokalen Kreislaufwirtschaft beitragen? Zielwert: Es können mindestens 5 Aspekte beschrieben werden wie das Projekt Wertschöpfungsketten stärken, Synergiepotenziale nutzbar oder zur lokalen Kreislaufwirtschaft beitragen konnte.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Regionale Disparitäten nehmen ab. Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten. Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.	Statistische Erhebung
				Innovative kombinierte Gewerbeformen und Angebote sind konzipiert und etabliert. ^{NH8}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 0-1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Das regionale Gewerbe ist in seiner Innovationskraft gestärkt, kombinierte Angebote und Kooperationsformen sind etabliert.	Bestehende Nachfrage nach neuen Gewerbeformen und Angebote. Zielwert: Die neue Gewerbeform oder das neue Angebot hat mind. 500 Kunden oder Besuchende erreicht.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standardtrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.	
				Strukturverbesserungsinitiativen in funktionalen Räumen sind umgesetzt. ^{NH3, NH9}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Die Strukturen der öffentlichen Hand, der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft sind innerhalb von funktionalen Räumen sinnvoll gestaltet.	Anzahl involvierter Akteure Zielwert: Es wurden mind. 3 Akteure in das Projekt involviert. Welchen Beitrag hat das Projekt zur Strukturverbesserung innerhalb von funktionalen Räumen geleistet? Zielwert: Es können mindestens 5 Aspekte beschrieben werden, wie das Projekt zur Strukturverbesserung beitragen kann.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen ländliche Räume, Grenzregionen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region. Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz	
Regionale Entwicklungspotenziale kooperativ nutzen				Die Lebensqualität der Bevölkerung wurde durch Kooperationen und gemeinschaftliche Initiativen erhöht. ^{NH8, NH9}	Anzahl Projekte Zielwert: Mind. 1 Projekt durchgeführt.	Berichterstattung Kanton an SECO	Ansprechende dritte Orte sind auf dem Land verfügbar und das Kooperationspotenzial von Dorfgemeinschaften wird genutzt. Welchen Beitrag hat das Projekt zur Erhöhung der Lebensqualität geleistet? Zielwert: Es können mindestens 5 Aspekte beschrieben werden, wie das Projekt zur Erhöhung der Lebensqualität beitragen kann.	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten				

Steuerung und Entwicklung:

Bund

- SECO
 - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
 - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
 - Controlling

Kanton

- Parlament
 - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
 - Genehmigung Fördergelder/Projektfinanzierung
- Volkswirtschaftsdepartement
 - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
 - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
 - Projektcontrolling
 - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
 - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
 - Projektkoordination und Projektfinanzierung
 - Programmmanagement
 - Projektcontrolling

Projekträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2024-2031 (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027). Mit dem Mehrjahresprogramm 2024-2031 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Im Rahmen der NRP können in Bezug auf die lokale Wirtschaft Projekte unterstützt werden, welche «dazu beitragen, Exporteinnahmen zu generieren, gleichzeitig aber auch lokale Kreisläufe stärken. Solche Bestrebungen, geschaffene Wertschöpfung verstärkt in der Region zu behalten bzw. Ausgabenströme aus der Region zu vermindern, können insbesondere in peripheren Regionen unterstützt werden.» (Provisorische Botschaft über die Standortförderung 2024 – 2027)

Nachhaltigkeitsziele:

^{NH2} Chancen nutzen: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.

^{NH3} Veränderungsfähigkeit / Resilienz stärken: Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind in der Lage, aussergewöhnliche Herausforderungen (z.B. Krisensituationen) erfolgreich zu bewältigen.

^{NH8} Zusammenarbeit fördern: Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

^{NH9} Disparitäten abbauen: Die Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten stärken die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gesellschafts- und Altersgruppen sowie zwischen ländlichen und städtischen Räumen.

5.3 Gesamtübersicht Finanzierungsplan

Das NRP-Umsetzungsprogramm umfasst insgesamt 9.2 Mio. Franken (exkl. Beiträge Projektträger). Eine nach Massgabe ihres Nutzens und im Rahmen ihrer Möglichkeiten angemessene finanzielle Beteiligung der Projektträgerschaften und Dritten wird auch in der Gesetzgebung des RSE-Gesetzes im Art. 8 festgehalten. Die Erfahrung aus der letzten Programmperiode zeigte eine überdurchschnittliche Beteiligung der Projektträgerschaften (vgl. Kapitel 2.1).

5.4 Antrag NRP-Förderbeitrag

Übersicht Finanzierungsplan					
	Wertschöpfungssysteme	àfp-Beiträge (in Mio. CHF)		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	TOTAL
		Bund	Kanton		
Inhaltliche Handlungsachse	Wertschöpfungssystem Industrie Gewerbe und Dienstleistungen	1.5	1.5	0.0	3.0
	<i>Exkl. über INOS beantragt</i>	1.0	1.0	0.0	2.0
	Wertschöpfungssystem Tourismus	1	1	1.5	3.5
	Wertschöpfungssystem Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit	0.6	0.6	0.5	1.7
Flankierende Handlungsachse	Regionalmanagement: RSE-Geschäftsstelle	0.5	0.5	0.0	1.0
	TOTAL	3.6	3.6	2	9.2

Vorbemerkung: Die folgenden Finanzzahlen stellen grobe Richtwerte dar. Sie können bei der weiteren Erarbeitung des Umsetzungsprogramms und aufgrund der Verhandlungen mit dem Bund zur Programmvereinbarung im Herbst 2023 Anpassungen erfahren.

Dem SECO werden für die Massnahmen des NRP-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 Kanton Schaffhausen zusammenfassend folgende Mittel beantragt:

Àfp-Beiträge:

- CHF 3.60 Mio.

Darlehen:

- CHF 2.00 Mio.

5.5 Antrag zum örtlichen Wirkungsbereich der NRP im Kanton Schaffhausen

Gemäss Art. 1 Abs. 1 der Verordnung über die Regionalpolitik (VRP) können Gemeinden in die Förderung der NRP aufgenommen werden, wenn sie spezifische Entwicklungsprobleme und -möglichkeiten des Berggebietes und des weiteren ländlichen Raumes aufweisen. Ausnahmen dazu bilden die Agglomerationsgemeinden der Schweizer Grossstädte, wie bspw. Zürich. In den vergangenen Perioden war jeweils das ganze Kantonsgebiet von Schaffhausen im Perimeter der NRP abgebildet. Mit der Aktualisierung der Agglomerationsperimeter liegen die beiden Exklaven-Gemeinden Buchberg und Rüdlingen gemäss Bund im Agglomerations-einzugsgebiet der Stadt Zürich. Der Kanton Schaffhausen teilt diese Einschätzung aufgrund der strukturellen, wirtschaftlichen und geographischen Realitäten nicht.

Antrag zur Fortführung der NRP in den Gemeinden Rüdlingen und Buchberg

Die NRP wird seit 16 Jahren im ganzen Kantonsgebiet von Schaffhausen erfolgreich umgesetzt. Aufgrund der Analyse der Strukturdaten der beiden Gemeinden und den Ergebnissen der letzten vier NRP-Perioden erweist sich eine Fortführung der NRP in Rüdlingen und Buchberg als sehr sinnvoll. Die regionalwirtschaftlichen Herausforderungen des Kantons Schaffhausen (vgl. Kapitel 2.2) sind in den beiden Gemeinden noch zusätzlich akzentuiert.

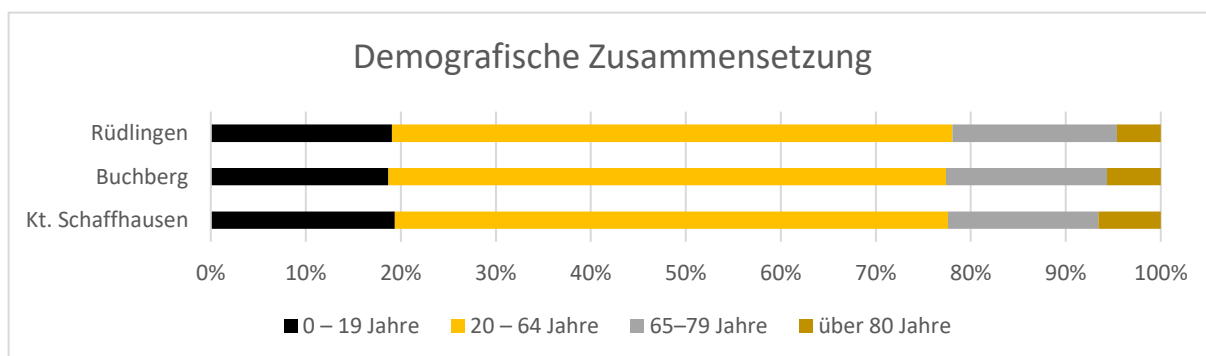


Abbildung 11: Demografische Zusammensetzung der verschiedenen Gebietskörperschaften. Daten basierend auf SHKB. (2021) Der Kanton Schaffhausen in Zahlen. (Eigene Darstellung 2023).

So zeigt sich beispielsweise, dass der Anteil der Kinder und Jugendlichen bis 19 Jahren in Rüdlingen und Buchberg mit 19.1 % und 18.7 % unter dem Kantonsanteil von 19.4 % liegt, während der Anteil der 65 bis 79-jährigen über dem Kantonsschnitt liegt. Als ländliche Gemeinden haben die beiden Ortschaften insbesondere unter dem Wegzug von jungen Personen zu Ausbildungszwecken sowie aufgrund von beruflichen Opportunitäten zu leiden.

Der ländliche Charakter der beiden Gemeinden veranschaulicht sich insbesondere durch die Beschäftigungsstruktur von Rüdlingen und Buchberg. So sind mit 22.7 % (Buchberg) und 19.1 % (Rüdlingen) ein Vielfaches der Beschäftigten im Primärsektor beschäftigt als dies im Kanton Zürich (1.1 %), der Gesamtschweiz (3 %) oder im Kanton Schaffhausen (4 %) der Fall ist. Es zeigt sich, dass die beiden Gemeinden keine Beschäftigungsstruktur aufweisen, wie dies für eine Agglomerationsgemeinde der Stadt Zürich der Fall wäre. Sie besitzen hingegen die Wirtschaftsstruktur von peripheren Gemeinden des ländlichen Raumes. Die Nähe zum Kanton Schaffhausen wird zudem mit der Stärke des sekundären Sektors unterstrichen, welche für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen typisch ist. So sind 25.4 % (Buchberg) und 22.8 % (Rüdlingen) der Beschäftigten im industriellen Bereich angestellt, was deutlich näher bei den 28.1 % des Beschäftigungsanteils im sekundären Sektor des Kantons Schaffhausen als den 13.5 % des Kantons Zürich liegt.

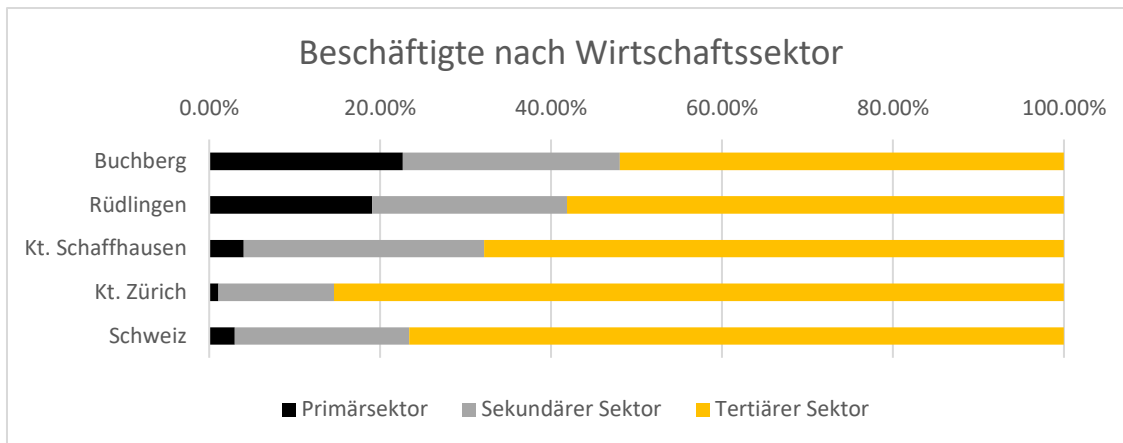


Abbildung 12: Beschäftigungsstruktur ausgewählter Gebietskörperschaften nach Wirtschaftssector. Daten basierend auf STAT-TAB BfS. (Eigene Darstellung 2023).

Neben den ähnlichen regionalen Herausforderungen und einer atypischen Wirtschaftsstruktur unterstreicht auch die Erreichbarkeit, dass Buchberg und Rüdlingen im Sinne der NRP nicht als Teil der Agglomeration Zürich gesehen werden dürfen. So ist die Stadt Schaffhausen von Buchberg mit dem öV in 38 Minuten und die Stadt Zürich schnellstens in 54 Minuten zu erreichen. Für Rüdlingen dauert die schnellste Verbindung nach Zürich etwas mehr als eine Stunde, während der Weg in die Stadt Schaffhausen 42 Minuten in Anspruch nimmt. Auch in der räumlichen Gliederung der Schweiz im «Statistischer Atlas der Schweiz» publiziert durch das BfS werden die beiden Gemeinden in der Stadt/Land Typologie (Stand 2023) als ländlich kategorisiert. Die angrenzenden Gemeinden am gegenüberliegenden Rheinufer sind allesamt ebenfalls Teil des NRP-Perimeters des Zürcher Weinlands. Eine zusätzliche Herausforderung für diese Gemeinden bildet der Standortentscheid des geologischen Tiefenlager für radioaktive Abfälle in unmittelbarer Nähe (ca. 10km Luftlinie) der Gemeinden. In der Folge werden Buchberg und Rüdlingen als Wohn- und Arbeitsorte strukturell weiter abgewertet und es ist mit einer generellen Abwertung der wahrgenommenen Standortqualität zu rechnen.

Gerade in der kommenden Umsetzungsperiode sollen mit dem Förderschwerpunkt 3 «Lokale Wirtschaft und Zusammenarbeit» besonders strukturschwache und landwirtschaftlich geprägte Gemeinden der Peripherie unterstützt und gefördert werden. Das lokale Gewerbe von Buchberg und Rüdlingen steht aufgrund ihrer Gemarkungsgrenze mit Deutschland unter akzentuiertem Preis- und Kostendruck. Dementsprechend wäre es für die strategische Ausrichtung der Regionalentwicklung im Kanton Schaffhausen von grosser Bedeutung, dass der gesamte Kanton im NRP-Perimeter abgebildet ist.

Aufgrund der aufgeführten Argumente und unter Berücksichtigung von Art. 1 Abs. 2 Bst. b BRP und Art. 1 VRP wird die Aufnahme der Gemeinden Rüdlingen und Buchberg in den NRP-Perimeter und damit die Fortführung der NRP-Unterstützung für die Gemeinden beantragt.

6 Anhänge

6.1 RSE-Gesetz

Gesetz zur Förderung der Regional- und Standort- entwicklung im Kanton Schaffhausen

vom 19. Mai 2008

Der Kantonsrat Schaffhausen

beschliesst als Gesetz:

I. Allgemeine Bestimmungen

Art. 1

Dieses Gesetz soll die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft Zweck im Kanton durch eine gezielte Förderung von Initiativen, Programmen und Projekten zur Regional- und Standortentwicklung stärken, die Wertschöpfung erhöhen und zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen beitragen.

Art. 2

Ziele der Förderung sind insbesondere: Ziele

- a) ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Stärkung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes;
- b) der Ausbau der volkswirtschaftlichen Diversifikation und die Stärkung zukunftsorientierter Branchen;
- c) eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt;
- d) die Entwicklung leistungsfähiger Gemeinden durch überkommunale Zusammenarbeit oder Verbundlösungen und eine zeitgemässe Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden;
- e) die Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen und kostengünstigen Service Public und einer leistungsfähigen Verwaltung;
- f) ein Ausbau der Zusammenarbeit mit den benachbarten Gebietskörperschaften.

Amtsblatt 2008, S. 737

II. Förderungsmassnahmen

Art. 3

Massnahmen
und Voraus-
setzungen

¹ Zur Förderung kann der Kanton Finanzhilfen in Form von Investitions- und Betriebsbeiträgen oder Zinskostenzuschüssen oder Darlehen gewähren für innovative und wertschöpfungsorientierte Vorhaben, die

- a) einen volkswirtschaftlichen Nutzen für den Kanton bzw. seine Regionen und Gemeinden haben,
- b) zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen führen bzw. die Konkurrenzposition gegenüber anderen Regionen im Wettbewerb der Standorte verbessern,
- c) strukturelle Probleme der Gegenwart oder Zukunft lösen oder
- d) nachhaltig positive Auswirkungen auf den Kanton bzw. die Regionen und Gemeinden haben und die Standortattraktivität erhöhen.

² Unter Vorbehalt von Art. 14^{bis} werden nicht gefördert: ⁵⁾

- a) Investitionen, welche die Basisinfrastruktur betreffen;
- b) Vorhaben, die unter andere Förderprogramme fallen oder zu den Kernaufgaben von Kanton und Gemeinden gehören;
- c) Projekte, welche nicht den langfristigen Zielsetzungen des kantonalen Umsetzungsprogramms entsprechen.

³ Den Vorhaben muss ein klares Konzept sowie eine definierte Trägerschaft zugrunde liegen.

⁴ Es besteht kein Rechtsanspruch auf Förderungsmassnahmen.

Art. 4

Leistungs-
vereinbarung

¹ Die Gewährung von Förderungsmassnahmen wird mit den Leistungsempfängern in einer Vereinbarung, welche die gegenseitigen Verpflichtungen festhält, geregelt.

² Förderungsmassnahmen werden von Auflagen abhängig gemacht.

³ Zu Unrecht bezogene Förderungsmassnahmen sind mit Zins zurückzuerstatten. Ebenso sind ausgerichtete Förderungsmassnahmen ganz oder teilweise zurückzuerstatten, wenn die mit der Leistungsvereinbarung eingegangenen Verpflichtungen nicht oder nicht vollständig eingehalten werden.

⁴ Die Leistungsvereinbarung ist in geeigneter Weise zu publizieren. ⁷⁾

III. Finanzierung

Art. 5

Die Finanzierung der Förderungsmassnahmen erfolgt mit Mitteln eines Generationenfonds für Kanton und Gemeinden, des Bundes sowie unter Beteiligung von Leistungsempfängern und interessierten Dritten.

Mittelherkunft

Art. 6

¹ Der Generationenfonds wird geäufnet aus:

- a) einem Anteil der Jubiläumsausschüttung 2008 der Schaffhauser Kantonalbank in Höhe von 40 Mio. Franken,
- b) dem Liquidationserlös des kaufmännischen Direktoralfonds,
- c) seinen Kapitalerträgen sowie
- d) allfälligen weiteren Zuwendungen.

Generationenfonds für Kanton und Gemeinden

² Die Mittel des Generationenfonds dürfen bis zu einem Bestand von 10 Mio. Franken für Förderungsmassnahmen verwendet werden.

Art. 7

¹ Der Bund richtet dem Kanton pauschal bemessene Beiträge aus seinem Fonds für Regionalentwicklung aus, welche aufgrund des kantonalen Umsetzungsprogramms in mehrjährigen Programmvereinbarungen festgelegt werden und projektbezogen zu verwenden sind.

Beiträge des Bundes

² Der Kanton kann über die gemeinsam mit dem Bund finanzierten Vorhaben hinaus auch solche fördern, welche vom Bund aus rechtlichen oder finanziellen Gründen nicht unterstützt werden.

Art. 8

Die Leistungsempfänger haben sich mit eigenen Mitteln an den Kosten der Vorhaben nach Massgabe ihres Nutzens und im Rahmen ihrer Möglichkeiten angemessen zu beteiligen.

Beteiligung der Leistungsempfänger

IV. Zuständigkeiten und Aufgaben

Art. 9 ⁸⁾

¹ Der Kantonsrat bewilligt jährlich mit dem Budget die aus dem Generationenfonds für die Finanzierung der Fördermassnahmen zur Verfügung stehenden Mittel.

Kantonsrat

² Sollen mit dem Budget einmalige Fördermassnahmen aus dem Generationenfonds von mehr als 1 Mio. Franken oder wiederkehrende Fördermassnahmen aus dem Generationenfonds von mehr als 100'000 Franken bewilligt werden, so informiert der Regierungsrat den Kantonsrat mit dem Budget über die Trägerschaft, die Grundidee, die Projektkosten, die geplante Umsetzung und die angestrebten Ziele dieser Fördermassnahmen.

Art. 10

Regierungsrat Der Regierungsrat entscheidet im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel über die Gewährung von Förderungsmassnahmen aufgrund des von ihm genehmigten kantonalen Umsetzungsprogramms. Er erstattet dem Kantonsrat jährlich Bericht über die verwendeten Mittel, die getroffenen Massnahmen und die erzielten Auswirkungen.

Art. 11 ⁸⁾

Geschäftsstelle ¹ Der Kanton führt eine Geschäftsstelle

- a) als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfängern;
- b) zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Projekte und Programme sowie zur Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen.

² Der Regierungsrat kann die Aufgaben gemäss Abs. 1 lit. a mit einem Leistungsauftrag Dritten übertragen.

³ Mit Zustimmung des Regierungsrates darf der Dritte in Ausnahmefällen von der Trägerschaft Aufträge zur Sachbearbeitung oder Leitung von Projekten übernehmen, die ausserhalb der Aufgaben gemäss Abs. 1 lit. a liegen. Solche Tätigkeiten sind aus den für das Vorhaben zur Verfügung stehenden Mitteln zu finanzieren und der Dritte darf nicht selbst Träger des Projektes sein oder dieses in eigenem Namen durchführen.

V. Änderung bisherigen Rechts

Art. 12

Aufzuhebende Gesetze ¹ Das Gesetz betreffend die Organisation des kaufmännischen Direktoriums vom 20. März 1860 ¹⁾ wird aufgehoben.

² Der kaufmännische Direktorialfonds wird liquidiert. Die Aktiven gehen zum Verkehrswert unbelastet ins Kantonsvermögen über. Der Liquidationserlös wird dem Generationenfonds zugewiesen.

Art. 13

Das Wirtschaftsförderungsgesetz vom 23. November 1998²⁾ wird wie folgt geändert: Anzupassende Gesetze

Art. 5 Abs. 2

Aufgehoben

VI. Übergangs- und Schlussbestimmungen**Art. 14**

Die für Förderungsmassnahmen im Jahre 2008 vor Inkrafttreten dieses Gesetzes aufgewendeten Mittel sind ebenfalls dem Generationenfonds zu entnehmen. Vor Inkrafttreten verwendete Mittel

Art. 14^{bis 6)}

Durch Beschluss des Kantonsrates können dem Generationenfonds für die Elektrifizierung der Bahnlinie Schaffhausen - Erzingen (- Basel) Beiträge bis insgesamt 15 Mio. Franken entnommen werden.

Art. 15

Der Regierungsrat erlässt die zum Vollzug dieses Gesetzes erforderlichen zusätzlichen Regelungen in einer Verordnung. Verordnung des Regierungsrates

Art. 16

¹⁾ Dieses Gesetz untersteht dem Referendum. Inkrafttreten

²⁾ Dieses Gesetz fällt dahin, wenn das Gesetz über eine Jubiläumsschüttung 2008 der Schaffhauser Kantonalbank vom 19. Mai 2008 abgelehnt wird.

³⁾ Der Regierungsrat bestimmt das Inkrafttreten³⁾.

⁴⁾ Dieses Gesetz ist im Amtsblatt zu veröffentlichen⁴⁾ und in die kantonale Gesetzessammlung aufzunehmen.

Fussnoten:

1) SHR 941.200

2) SHR 900.100

3) In Kraft getreten am 1. September 2008 (Amtsblatt 2008, S. 1210).

- 4) Amtsblatt 2008, S. 737.
- 5) Fassung gemäss G vom 6. Juni 2011, in Kraft getreten am 1. November 2011 (Amtsblatt 2011, S. 759, S. 1436).
- 6) Eingefügt durch G vom 6. Juni 2011, in Kraft getreten am 1. November 2011 (Amtsblatt 2011, S. 759, S. 1436).
- 7) Eingefügt durch G vom 4. September 2017, in Kraft getreten am 1. Januar 2018 (Amtsblatt 2017, S. 1417, S. 2051).
- 8) Fassung gemäss G vom 4. September 2017, in Kraft getreten am 1. Januar 2018 (Amtsblatt 2017, S. 1417, S. 2051).

6.2 Projektbericht Entwicklungsstrategie 2030

next.

HANDELN

MITMACHEN

DENKEN

Wirtschaft

Service Public

Gesellschaft

Begegnungsregion

Anwendungsregion

Wohnregion

Ausbildungsregion

Funktionsregion

Energieregion

Arbeitsregion

Tourismus

Mobilität

Kooperation

Naherholung

Ländlicher Raum

Überregional

Wissen

Innovation

Digitalisierung

Energie

Klima

Urbaner Raum

Mobilität

Treffpunkt

Work

Gesundheit

Fachkräfte

Offenheit

Bildung

Industrie

Projektbericht
Entwicklungsstrategie 2030

August 2022

Impressum

- Titel:** Projektbericht «Entwicklungsstrategie 2030»
- Auftraggeber:** Regierungsrat des Kantons Schaffhausen
- Herausgeberin:** Projektgruppe «Entwicklungsstrategie 2030»
c/o Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen
Freier Platz 10
8200 Schaffhausen
- Projektleitung:** Luca Slanzi, IVS / EKS AG, Projektleiter
Sandra Egger, Volkswirtschaftsdepartement Kt. Schaffhausen
Christoph Schärner, Wirtschaftsförderung Kt. Schaffhausen
Leandro Robustelli, RSE-Geschäftsstelle Kt. Schaffhausen
- unterstützt durch:
GDI Gottlieb Duttweiler Institute, Rüslikon
- Lenkungsausschuss:** Dino Tamagni, Regierungsrat,
Vorsitzender des Lenkungsausschusses (ab 1.1.2021)
- Ernst Landolt, Regierungsrat
Vorsitzender des Lenkungsausschusses (bis 31.12.2020)
- Walter Vogelsanger, Regierungsrat
Martin Vogel, Beirat Wirtschaft
Peter Neukomm, Beirat Politik
Nina Siegrist, Beirat Gesellschaft

Das Projekt «Entwicklungsstrategie 2030» wurde gemeinsam durch den Kanton Schaffhausen mit grosszügigen Unterstützungsleistungen aus dem Jubiläumsfonds der Schaffhauser Kantonalbank, der SIG Gemeinnützige Stiftung, dem Vergabungsfonds der Mobiliar und der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) finanziert.

© 2022 – alle Rechte vorbehalten



Vorwort

«5 Joor voruus statt 10 hinedri!» – wollen wir dies als Region erreichen, müssen wir uns bewegen – und zwar heute. Schaffhausen als Schwarm- und Nestregion ist hierzu unser Zukunftsbild, welches für alle Akteurinnen und Akteure im Kanton Schaffhausen ein Wegweiser und eine Motivation zugleich darstellt. Die Botschaft ist eindeutig: Konsequentes Handeln ist jetzt nötig, um als Kanton im Wettbewerb der Standorte nicht an Boden und Attraktivität zu verlieren.

Die Entwicklungsstrategie schaut voraus und zeigt mit den erarbeiteten Projektvorschlägen die Erfolg versprechende Richtung auf. Sie dienen als Stossrichtung, Ideenquelle und Katalysator für Projektvorhaben im Kanton Schaffhausen. Verbindendes Element über allen Projektvorschlägen ist die gleichlautende Grundhaltung: Wir wollen ermöglichen statt verhindern, anpacken und umsetzen statt nörgeln und klagen.

Dabei wird es nicht genügen, sich am Durchschnitt des Restes zu orientieren. Um attraktiv und erfolgreich in der Zukunft zu sein, muss sich der Kanton Schaffhausen von seiner Konkurrenz abheben. Selbsterklärend ist, dass dies nicht in allen Feldern der Fall sein kann und einzelne Projekte priorisiert voranzutreiben sind. Im Fokus der Umsetzung müssen diejenigen Projekte stehen, welche die Schlüsselfaktoren Wirtschaftsstandort, Innovationsumfeld und Lebensraum zum Kern haben. Sie sind schnell, konsequent und mit entsprechendem Mut zur Investition an die Hand zu nehmen.

Unabhängig davon dürfen die anderen Projekte nicht vernachlässigt werden. Denn sie tragen in ihrer Gesamtheit zur Attraktivität des Kanton Schaffhausen bei. Einer Region, welche die Stärken beider Welten – die Dynamik einer Schwarmregion und die Vertrautheit einer Nestregion – auf einzigartige Weise verbindet. Wo engagierte Menschen mit zukunftsgerichteten Ideen und einer Macher-Mentalität die Entwicklung ihrer Region – dem Kanton Schaffhausen – gemeinsam vorantreiben und mitgestalten.

Luca Slanzi, *Projektleiter «Entwicklungsstrategie 2030»*

Management Summary

Die Entwicklungsstrategie ist die Weiterführung des Erfolgsmodells der Schaffhauser Standortentwicklung. Sie steht in der Tradition grosser gesamtheitlicher Bestandsaufnahmen wie «WERS – Wirtschaftsentwicklung Region Schaffhausen» (1997) oder «Visionen für Schaffhausen» (2008) und schafft für regionale Akteurinnen und Akteure einen gemeinsamen Orientierungspunkt für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Kantons Schaffhausen. Dieser befindet sich im Wirkungsbereich von globalen und lokalen Entwicklungen. Wer weiterhin eine Rolle spielen will, muss Herausforderungen frühzeitig erkennen und meistern, damit nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg und attraktive Lebensqualität gewährleistet sind. Dies erfordert die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunftsfähigkeit und den langfristigen Trends der kommenden Zeit. Aus diesem Grund hat der Schaffhauser Regierungsrat mit namhafter Unterstützung der Wirtschaft im Jahr 2020 die Entwicklungsstrategie 2030 in Auftrag gegeben.

Ziel der Entwicklungsstrategie ist es, den Kanton Schaffhausen zu einem Ort zu entwickeln, der die Dynamik einer Schwarmregion mit der Lebensqualität einer Nestregion verbindet. Einen Ort zu schaffen, der gleichermaßen neue Menschen und Unternehmen anzieht als auch eine Heimat für alle bleibt, die bereits hier sind. So wird der Kanton Schaffhausen als Wirtschafts- und Lebensstandort gestärkt und eine Verjüngung seiner Bevölkerung angestrebt.

Um dieses Zukunftsbild zu erreichen, haben mehr als 200 Schaffhauserinnen und Schaffhauser in einem mehrstufigen partizipativen Prozess über 400 Vorschläge und Anregungen mit Unterstützung von Fachpersonen zu 64 konkreten Projektvorschlägen mit Massnahmenvorschlägen verdichtet. Die Projektvorschläge wurden wiederum einer von sieben thematischen Regionen zugeordnet. Ebenso wurden Schlüsselprojekte für die Standortentwicklung festgehalten, welche den Handlungsbedarf und die Entwicklungsschwerpunkte verdeutlichen.

Ersichtlich sind die Ergebnisse auf next.sh.ch. Interessierte Bürgerinnen und Bürger können sich dort über die Inhalte informieren, einzelne Projektvorschläge bewerten und sich aktiv bei der Umsetzung beteiligen. Bei jedem Projekt besteht die Möglichkeit, sich für die Mitarbeit bei der Umsetzung zu melden.

Anstelle von statischen Entwicklungsprozessen, die in Abständen von zehn oder mehr Jahren durchgeführt werden, treten zukünftig sich dynamisch entwickelnde Formate. Dadurch kann auf das sich permanent und schnell verändernde Umfeld besser reagiert werden. Mit dem vorliegenden Projektbericht «Entwicklungsstrategie 2030» ist das laufende Projekt formal abgeschlossen. Das Massnahmenpaket zur Umsetzung regt jedoch dazu an, die angestossene Form der partizipativen Regionalentwicklung institutionalisiert zu verstetigen. Dies ermöglicht zum einen eine flexible Reaktion auf sich ändernde Umstände und Bedürfnisse. Zum anderen stärkt es die Vernetzung und erzeugt eine stetige Aktivierung der gestaltenden Akteure der Region, sich an der Umsetzung der Projektvorschläge zu beteiligen sowie neue Ideen einzubringen, um die Zukunft des Kantons Schaffhausen mit vereinten Kräften aktiv zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Management Summary	
1 Einleitung	1
2 Projektrahmen und Methodik	3
2.1 Anspruch und Zielsetzung	3
2.2 Projekt-Organisation	4
2.3 Methodische Schritte	7
2.3.1 Externe Impulsstudie	7
2.3.2 Themengruppen (Virtuelle Workshops).....	8
2.3.3 Konsolidierung	9
2.3.4 Fokusgruppen (Physische Workshops).....	10
2.3.5 Projekt-Werkstatt	11
3 Darstellung der Ergebnisse	14
3.1 Zukunftsbild «Schwarm- und Nestregion Schaffhausen»	15
3.1.1 Soziale Energie wird zum Schlüsselfaktor	15
3.1.2 Zusammenspiel von «Schwarm- und Nestregion».....	17
3.2 Grundhaltung, Leitlinien und thematische Regionen.....	19
3.2.1 Sechs strategische Leitlinien als Richtungsgeber	20
3.2.2 Thematische Regionen zur Verdeutlichung des Handlungsbedarfs	23
3.3 Schlüsselprojekte für die Standortentwicklung	38
3.3.1 Schlüsselprojekte Wirtschaftsstandort.....	40
3.3.2 Schlüsselprojekte Innovationsumfeld	44
3.3.3 Schlüsselprojekte Lebensraum	49
4 Umsetzung der Ergebnisse	53
4.1 Aktivierung	54
4.2 Vernetzung	55
4.3 Monitoring	56
5 Schlussbemerkungen	57
6 Anhang	
6.1 Projektlandkarte	I
6.2 Berücksichtigte strategische Grundlagenpapiere	II
6.3 Themen- und Fokusgruppen	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektorganisation (eigene Darstellung)	4
Abbildung 2: Methodische Prozessschritte (eigene Darstellung)	7
Abbildung 3: Handlungskompass der Schaffhauser Lebensqualität (eigene Darstellung)	9
Abbildung 4: Die sieben thematischen Regionen und ihre Symbole (Quelle: Nerves)	11
Abbildung 5: Eindrücke aus der Projekt-Werkstatt (eigene Darstellung)	12
Abbildung 6: Wechselwirkung soziale Energie und Wirtschaftlichkeit (Quelle: GDI)	17
Abbildung 7: Was macht den Kanton Schaffhausen heute aus? (eigene Darstellung)	18
Abbildung 8: Wie wünscht man sich den Kanton Schaffhausen? (eigene Darstellung)	18
Abbildung 9: Schwarm- und Nestregion Schaffhausen – Leitlinien (eigene Darstellung).....	20
Abbildung 10: Illustration der Anwendungsregion (Quelle: Eclipse Studios)	24
Abbildung 11: Illustration der Arbeitsregion (Quelle: Eclipse Studios)	26
Abbildung 12: Illustration der Ausbildungsregion (Quelle: Eclipse Studios)	28
Abbildung 13: Illustration der Begegnungsregion (Quelle: Eclipse Studios)	30
Abbildung 14: Illustration der Energieregion (Quelle: Eclipse Studios).....	32
Abbildung 15: Illustration der Funktionsregion (Quelle: Eclipse Studios)	34
Abbildung 16: Illustration der Wohnregion (Quelle: Eclipse Studios).....	36
Abbildung 17: Schlüsselfaktoren der Standortentwicklung (eigene Darstellung).....	39
Abbildung 18: Schlüsselprojekte Wirtschaftsstandort (eigene Darstellung).....	40
Abbildung 19: Schlüsselprojekte Innovationsumfeld (eigene Darstellung)	44
Abbildung 20: Schlüsselprojekte Lebensraum (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 21: Massnahmenpaket zur Umsetzung (Quelle: eigene Darstellung).....	53

1 Einleitung

Der Kanton Schaffhausen befindet sich im Wirkungsbereich von globalen und lokalen Entwicklungen. Eine Region, die auch in Zukunft nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich und attraktiv zum Leben sein will, muss diese Entwicklungen frühzeitig identifizieren und sich diesen annehmen. Dies erfordert die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunftsfähigkeit und den langfristigen Trends.

Neue Herausforderungen erfordern ein Umdenken und eine aktive Auseinandersetzung aller Akteure. Corona hat diese Erkenntnis erneut bestätigt. Regionale Strategien helfen dabei, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Sie machen Potenziale und Prioritäten für die volkswirtschaftliche Entwicklung einer Region sichtbar und bilden eine Orientierung für ziel- und zukunftsgerichtete Investitionsentscheide.

Mit der Entwicklungsstrategie findet ein Erfolgsrezept der Schaffhauser Standortentwicklung eine Fortsetzung: Wie bereits «WERS – Wirtschaftsentwicklung Region Schaffhausen» (1995 bis 1997) und «Visionen für Schaffhausen» (2008) ist die Entwicklungsstrategie ein partizipativer Prozess, bei dem sich unterschiedliche Akteurinnen und Akteure proaktiv mit den anstehenden Herausforderungen unserer Region auseinandergesetzt haben.

Unter dem Patronat des Regierungsrats des Kantons Schaffhausen, vertreten durch die Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements und dem Vorsteher des Departements des Innern, hat sich die Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen (IVS) aktiv für das Projekt eingesetzt. Unterstützt wurden die Projektinitianten von zahlreichen weiteren Interessenvertreterinnen und -vertretern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Eine Übersicht über den Projektrahmen, den Ablauf und die Methodik findet sich in Kapitel 2.

Als Grundlage für den partizipativen Prozess hat das Gottlieb Duttweiler Institute GDI Anfang 2021 ein Zukunftsbild für den Kanton Schaffhausen entwickelt. Das GDI zeichnete mit einem Aussenblick ein Bild für die Zukunft der Region, welche die Lebensqualität einer Nestregion mit der Dynamik einer Schwarmregion auf einzigartige Weise verbindet. Um dieses Ziel zu erreichen, haben über 200 Personen in vier Themengruppen sowie zwölf Fokusgruppen Vorschläge und Anregungen erarbeitet und in konkrete Projekt- und Massnahmenvorschläge übersetzt.

Die erarbeiteten Resultate wurden ab Anfang 2021 in verschiedenen Etappen entwickelt und im Zeitraum von März 2022 bis Juni 2022 mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erörtert und diskutiert. Präsentation und Information der Ergebnisse erfolgen in der zweiten Jahreshälfte 2022.

Der vorliegende Projektbericht

- erläutert das prozessuale Vorgehen der Entwicklungsstrategie;
- stellt das entwickelte Zukunftsbild für den Kanton Schaffhausen als «Schwarm- und Nestregion» vor;
- zeigt die erarbeiteten Schwerpunkte, Schlüsselprojekte und Massnahmen von strategischer Bedeutung für die strukturelle Standortentwicklung des Kantons auf;
- gliedert die einzelnen Projektvorschläge methodisch, sodass für die Umsetzungsphase die Verantwortungen und Kostenfolgen abgeleitet und ein dazugehöriges Monitoring möglichst einfach geführt werden kann.

2 Projektrahmen und Methodik

2.1 Anspruch und Zielsetzung

Die Entwicklungsstrategie ist die Weiterführung des Erfolgsmodells der Schaffhauser Standortentwicklung. Sie steht in der Tradition grosser gesamtheitlicher Bestandsaufnahmen, welche für regionale Akteurinnen und Akteure einen gemeinsamen Orientierungspunkt für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Kantons Schaffhausen schaffen. Dabei gilt der Grundsatz, dass eine gemeinsame Vision für die Zukunft nur erfolgreich ist, wenn möglichst viele Akteure in die Erarbeitung miteinbezogen werden. Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ziehen zusammen an einem Strang und nehmen ihre Verantwortung in der Umsetzung der erarbeiteten Projektvorschläge und Massnahmen eigenständig und selbstmotiviert wahr.

Die Stärkung der Rahmenbedingungen zur Erhaltung und Verbesserung des Kantons Schaffhausen als attraktiver Lebens- und Wirtschaftsstandort stand im Zentrum des Projektes. Legitimiert durch eine breite Partizipation, werden ein langfristig orientierter Handlungsrahmen und eine gesamtheitliche Vision für die Entwicklung des Kantons Schaffhausen formuliert. Bereits laufenden Vorhaben werden höhere Relevanz und zusätzlicher Anschub verliehen. Zudem sollen Impulse für Politik, Wirtschaft und Private gesetzt und – wo relevant – in laufende und zukünftige politische Schwerpunktprogramme überführt werden.

Die übergeordnete Zielsetzung über den gesamten Projektverlauf (und für die anstehende Umsetzung darüber hinaus) lautete:

Der Kanton Schaffhausen ist ein prosperierender Lebens- und Wirtschaftsstandort. Er bietet höchste Lebensqualität gepaart mit gesellschaftlichem Wohlstand und nachhaltigem Wirtschaftswachstum im internationalen Standortwettbewerb.

Wichtig war und ist, Projektvorschläge und Massnahmen auszuarbeiten, welche sowohl hier heimischen Menschen und ansässigen Unternehmen als auch neuzuziehenden Menschen und Unternehmen zugutekommen.

Zu diesem Zweck wurde im Projektverlauf das Augenmerk auf folgende Elemente gelegt:

- Erlangung der Erkenntnisse über die kritischen Erfolgsfaktoren eines Standorts in der Zukunft durch eine externe Impulsstudie;
- Erarbeitung von breit abgestützten Leitlinien zur Sicherstellung eines attraktiven, innovativen und wettbewerbsfähigen Wirtschafts-, Arbeits- und Wohnstandorts mit hoher Lebensqualität;
- Ausarbeitung von Projektvorschlägen und Massnahmen zur praktischen Umsetzung mit Zielhorizont bis ins Jahr 2030;
- Ableitung von Verantwortlichkeiten und Festlegung eines Monitorings für die Umsetzungsphase.

2.2 Projekt-Organisation

Grundlegendes Anliegen war die Verankerung der drei Anspruchsgruppen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowohl in der Projektorganisation als auch über die aktive Einbindung und Teilnahme während des gesamten Prozesses.

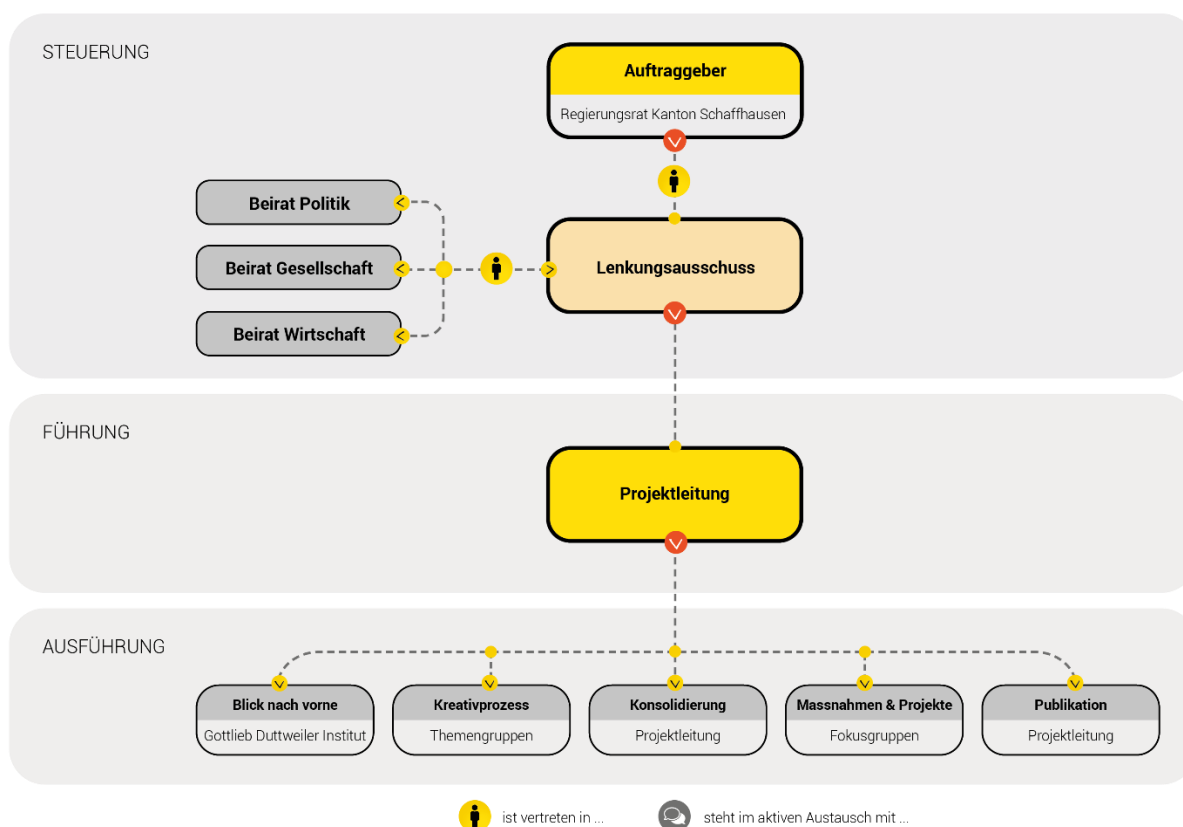


Abbildung 1: Projektorganisation (eigene Darstellung)

Der Lenkungsausschuss setzte sich aus zwei Vertretern des Regierungsrates sowie jeweils einem Delegierten aus den drei Beiräten Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen. Der

Lenkungsausschuss begleitete den Projektverlauf eng, traf Richtungsentscheide und diente als Entscheidungsgremium für Anpassungen während des Projektprozesses.

Die unterschiedlichen Steuerungsgremien übten während des Prozesses wichtige Rollen aus und stellten damit einen zielführenden und ergebnisorientierten Projektprozess sicher. Durch die breit abgestützte Steuerung konnten stets unterschiedliche Perspektiven der diversen Akteursgruppen eingebracht, Wissenslücken geschlossen und unterschiedliche Einschätzungen miteinbezogen werden. Die Mitglieder der Steuerungsgremien haben mit ihrer Teilnahme auch die Verantwortung, die Umsetzung der Ergebnisse der Entwicklungsstrategie massgeblich voranzutreiben.

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss setzte sich wie folgt zusammen:

- Dino Tamagni, Regierungsrat, Vorsteher Volkswirtschaftsdepartement, Vorsitzender des Lenkungsausschusses (ab 1.1.2021)
- Ernst Landolt, ehem. Regierungsrat, Vorsteher Volkswirtschaftsdepartement, Vorsitzender des Lenkungsausschusses (bis 31.12.2020)
- Walter Vogelsanger, Regierungsrat, Vorsteher Departement des Innern
- Martin Vogel, Vize-Präsident IVS (Beirat Wirtschaft)
- Peter Neukomm, Stadtpräsident Stadt Schaffhausen (Beirat Politik)
- Nina Siegrist (Beirat Gesellschaft)

Der Lenkungsausschuss trat gegenüber der Öffentlichkeit auf, begleitete den Projektverlauf eng und diente als Entscheidungsgremium für Anpassungen und Auswahlverfahren über den Prozessverlauf hinweg. Die Vertretungen im Lenkungsausschuss stellten zudem die regelmässige Berichterstattung gegenüber ihren Beiräten sicher und steuerten die Projektleitung im Sinne des Projektziels.

Beiräte Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Um eine möglichst breite Abstützung der Entwicklungsstrategie zu erreichen, wurden die drei Beiräte Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eingesetzt. Jeder Beirat repräsentiert eine Organisation oder Interessengruppe. Die Beiratsmitglieder sind als Sprachrohr und Botschafter dieser Gruppierungen aufgrund ihrer Funktion eingesetzt worden.

Die Beiräte setzten sich wie folgt zusammen:

Beirat Politik	Beirat Wirtschaft	Beirat Gesellschaft
- Peter Neukomm (Vertreter im Lenkungsausschuss)	- Martin Vogel (Vertreter im Lenkungsausschuss)	- Nina Siegrist (Vertreterin im Lenkungsausschuss)
- Sönke Bandixen (bis 31.12.2020)	- David Bancroft	- Tim Bucher
- Dr. Stefan Bilger	- Prof. Dr. Giorgio Behr	- Joachim Corbach
- Philippe Brühlmann (bis 31.12.2020)	- Marcel Fringer	- Katharina Furrer
- Fredy Kaufmann	- Philipp Früh	- Simon Furter
- Stefan Lacher	- Michel Rubli	- Annelies Keller
- Corinne Ullmann (ab 01.01.2021)		- Kurt Zubler
- Josef Würms (ab 01.01.2021)		

Innerhalb der Beiräte wurden die entscheidungsrelevanten Traktanden jeweils aus politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive vorbesprochen. Damit konnten die einzelnen Schritte und Erkenntnisse breit legitimiert werden. Die Beiräte übten zusammen mit dem Lenkungsausschuss die Kontrolle über die konzeptionelle Arbeit und die Prozessschritte aus.

Projektleitung

Die Projektleitung setzte sich wie folgt zusammen:

- Luca Slanzi, CFO Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen AG (EKS),
Vorsitzender der Projektleitung
- Sandra Egger, Volkswirtschaftsdepartement Kanton Schaffhausen
- Christoph Schärler, Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen
- Leandro Robustelli, Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen

Die Projektleitung trat als Kopf und Ansprechperson während des Prozesses auf. Sie konkretisierte in Absprache mit dem Lenkungsausschuss die erteilten Aufträge und aufeinander abgestimmten Projektschritte. Sie übernahm für alle Gremien die administrativen, organisatorischen und inhaltlichen Arbeiten und stellte die Durchführung der definierten Aufträge und deren Koordination untereinander sicher.

Themen- und Fokusgruppen

Die Themen- und Fokusgruppen waren die Quelle der Kreativarbeit im Prozess der Entwicklungsstrategie. Sie prägten den Prozess inhaltlich massgebend. Die Themengruppen leisteten die kreative Inhaltsarbeit, um zu den Projektskizzen sowie den übergeordneten Leitlinien zu gelangen. Die Rolle der Fokusgruppen war es, im Rahmen von Workshops die Projektskizzen zu schärfen und konkrete Massnahmen zu erarbeiten. Die Zusammensetzung der Themen- und Fokusgruppen mit allen Teilnehmenden findet sich im Anhang, Kapitel 6.3.

2.3 Methodische Schritte

Der kreative Erarbeitungsprozess erfolgte in mehreren methodischen Schritten:

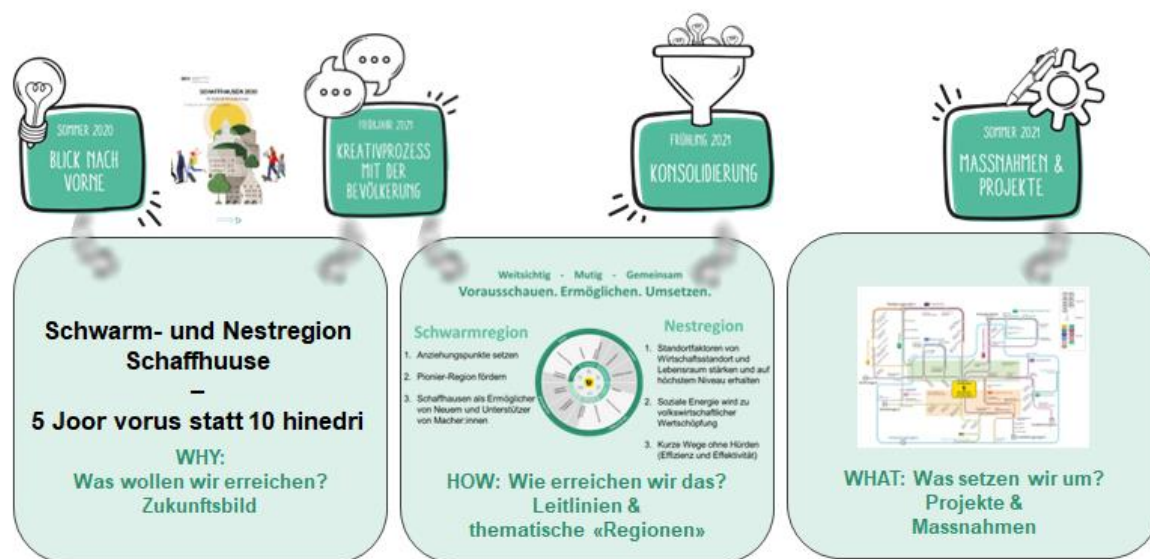


Abbildung 2: Methodische Prozessschritte (eigene Darstellung)

2.3.1 Externe Impulsstudie

Zur Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren eines Standorts in der Zukunft wurde das GDI durch den Lenkungsausschuss mit der Erstellung einer Impulsstudie beauftragt. Die Studie bildete eine wissenschaftlich fundierte, stabile Basis für die weiteren Schritte des partizipativen Prozesses. Sie lieferte Erkenntnisse über die kritischen Erfolgsfaktoren von Lebens- und Wirtschaftsstandorten und setzte mit einem Aussenblick bewusst neue, provokante Impulse für standortpolitische Entwicklungsansätze. Das GDI zeichnete in ihrer Impulsstudie «Schaffhausen 2030: Ein Kraftwerk für soziale Energie» für die Zukunft des Kantons Schaffhausen die Vision einer Region, welche die Lebensqualität einer Nestregion mit der Dynamik einer Schwarmregion auf einzigartige Weise verbindet.

Die Impulsstudie diente als Orientierungsrahmen. Ergänzend wurden vorhandene Strategien auf kommunaler, kantonaler, regionaler, überregionaler und Bundesebene als Auslegeordnung der regionalen Grundlagen erarbeitet. Zusammen bildeten sie das Fundament für die

nachfolgenden partizipativen Prozessschritte, in denen das übergeordnete Zukunftsbild der Schwarm- und Nestregion Schaffhausen gemeinsam konkretisiert und mit Inhalten gefüllt wurde.

2.3.2 Themengruppen (Virtuelle Workshops)

Im ersten Schritt des Kreativprozesses wirkten 70 Personen mit, die einen Querschnitt der Bevölkerung des Kantons darstellten.

Die Themengruppen waren nach Alter aufgeteilt: 15 – 30-Jährige / 30 – 45-Jährige / 45 – 65-Jährige / ü65-Jährige. Darunter waren Einwohnerinnen und Einwohner der Region, Menschen mit Bezug zu Schaffhausen oder solche mit Expertise in einem spezifischen Themenbereich. Die Teilnehmenden hatten unterschiedliche berufliche oder gesellschaftliche Hintergründe, was sich in den konstruktiv geführten Diskussionen zeigte. Bei der Zusammensetzung wurde auf eine ausgeglichene Anzahl Frauen und Männer geachtet und die Teilnehmenden aus verschiedenen gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Lebensbereichen durchmischt. Zwölf Teilnehmende haben sich via Projektwebseite selbstständig für die Mitarbeit im Prozess angemeldet und wurden entsprechend berücksichtigt.

Die Themengruppen befassten sich mit den folgenden Fragestellungen:

- welche Qualitäten und Potenziale den Kanton Schaffhausen heute ausmachen;
- welche Zielgruppe wir in der Schwarm- und Nestregion ansprechen wollen;
- wie die Schwarm- und Nestregion in den Bereichen Arbeit, Freizeit, Gesellschaft und Service Public aussehen sollte;
- welche Ideenansätze für Schaffhausen am vielversprechendsten sind, um zur Schwarm- und Nestregion Schaffhausen zu werden.

Zur Orientierung wurde folgender Leitsatz erarbeitet:

«5 Joor vorus statt 10 hinedri»

Im Rahmen der Workshops entstanden über 400 Ideenansätze. Das in der GDI-Impulsstudie für die Zukunft des Kantons Schaffhausen gezeichnete Bild einer Region, welche die Lebensqualität einer Nestregion mit der Dynamik einer Schwarmregion vereint, wurde in den Themengruppen bestätigt.

Die anzusprechende Zielgruppe wurde durch die Themengruppen wie folgt definiert:

**Engagierte Menschen mit zukunftsgerichteten Ideen und einer Macher-Mentalität,
um gemeinsam die Region Schaffhausen zu gestalten.**

Aufgrund der Covid-Einschränkungen wurden die moderierten Kreativworkshops der Themengruppen virtuell durchgeführt.

Ein elektronischer Briefkasten bot während mehrerer Monate eine weitere Partizipationsmöglichkeit. Auch wurden per E-Mail und Briefpost zugeschickte Zuschriften durch die Projektgruppe in die Ergebnisse der Themengruppen aufgenommen.

2.3.3 Konsolidierung

Im Anschluss an die Themengruppen-Workshops wurden aus den über 400 Ideenansätzen gemeinsame Leitlinien zur Charakterisierung der Schwarm- und Nestregion Schaffhausen abgeleitet und zu 128 Projektskizzen zusammengefasst. Um übergeordnet ein kohärentes und gesamtheitliches Vorgehen sicherzustellen, wurde auf Basis der Erkenntnisse aus den Themengruppen ein Handlungskompass mit zwölf verschiedenen Handlungsfeldern und vier überlagernden Themenbereichen (Wirtschaft, Gesellschaft, Freizeit und Service Public) erarbeitet.

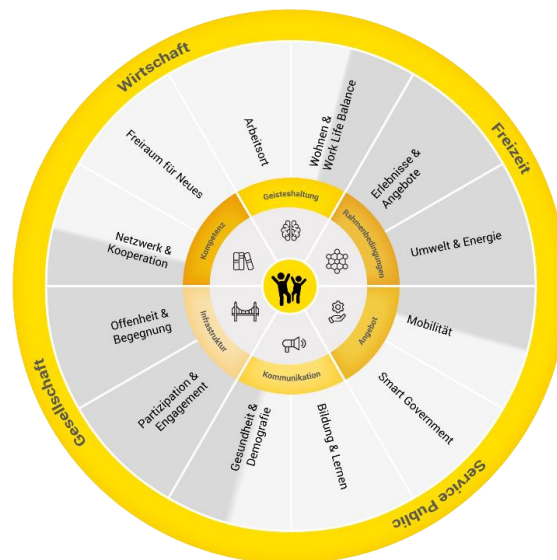


Abbildung 3: Handlungskompass der Schaffhauser Lebensqualität (eigene Darstellung)

Der Handlungskompass fasst die zwölf Dimensionen der Schaffhauser Lebensqualität zusammen. Nur die Berücksichtigung aller Dimension stellt eine nachhaltige, prosperierende und ganzheitliche positive Entwicklung des Kantons sicher. Für jedes Handlungsfeld wurde aus den Rückmeldungen der Themengruppen ein Zielbild inklusive Stossrichtung erarbeitet. Diese strategischen Grundlagen bildeten den Rahmen und dienten als Orientierungsinstrument für die nachfolgende Arbeit in den Fokusgruppen.

Die Konsolidierungsarbeiten erfolgten durch die Projektleitung unter Beizug des Lenkungsausschusses und der Beiräte.

2.3.4 Fokusgruppen (Physische Workshops)

Im nächsten Prozessschritt wurde für jede der zwölf Handlungsdimensionen eine Fokusgruppe eingesetzt. Über 60 Personen, mit entsprechender Fachexpertise oder Umsetzungsverantwortung in der jeweiligen Dimension gemäss Handlungskompass, nahmen an den Fokusgruppen teil. Die Fokusgruppen setzten sich wiederum aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen.

Die Fokusgruppen hatten zur Aufgabe, für die in den Themengruppen erarbeiteten Zielbilder und Projektskizzen konkrete Projektvorschläge und Massnahmen auszuarbeiten. Die 128 Projektskizzen wurden in den Fokusgruppen-Workshops hinsichtlich Relevanz, Wirkung, Handlungsbedarf, Kosten/Nutzen und Alleinstellungscharakter bewertet, inhaltlich überarbeitet, ergänzt und priorisiert. Gleichzeitig entstanden in den Fokusgruppen-Workshops 60 zusätzliche Projektideen. Diese wurden ebenfalls einer Bewertung und Priorisierung unterzogen.

Die Fokusgruppen orientierten sich an den nachfolgenden einheitlichen strategischen Grundprämissen, deren Einhaltung bei einer Gesamtbetrachtung über alle Projektvorschläge zu berücksichtigen waren:

- **Ökonomische Nachhaltigkeit:** In der Gesamtheit der Projektvorschläge muss eine positive volkswirtschaftliche Wirkung erzielt werden.
- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Die Gesamtheit der Projektvorschläge muss die ökologische Bilanz der Region verbessern.
- **Soziale Nachhaltigkeit:** Die Gesamtheit der Projektvorschläge soll den sozialen Zusammenhalt stärken.
- **Kein Wunschkonzert! Alle ziehen an einem Strick!** Alle Beteiligten (Politik, Wirtschaft und Gesellschaft) leisten ihren Beitrag und nehmen sich (selbst) in die Pflicht. Die Entwicklung der Region Schaffhausen ist ein gemeinsamer Effort.
- **Umfassende Lösungsansätze** durch Betrachtung des Handlungskompasses.

Das Zukunftsbild der «Schwarm- und Nestregion Schaffhausen» wurde von den Fokusgruppen erneut bestätigt. Die übergeordneten Leitlinien mit einer mutigen und gemeinsamen Herangehensweise und einer ermöglichenden Grundhaltung wurden unterstrichen.

Die zentrale Aufgabe innerhalb der Fokusgruppen bestand darin, eine abschliessende und gesamtheitliche Liste an Projektvorschlägen und Massnahmen festzulegen und die Umsetzungsverantwortung festzuhalten. Ebenso wurde den identifizierten Massnahmen zur Umsetzung eine Zeitkomponente und Priorisierung zugemessen. Insgesamt setzten sich die Fokusgruppen mit dieser Vorgehensweise mit rund 190 Projektskizzen auseinander, welche sie zu 64 finalen Projektvorschlägen verdichteten. Diesen Projektvorschlägen wurden über 700 Einzelmassnahmen zugeordnet.

Die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen wurden für jeden der 64 Projektvorschläge in einen Projektbeschrieb verdichtet. Die identifizierten Massnahmen wurden in einer entsprechenden Massnahmentabelle (siehe Beilage) zusammengefasst.

Jeder Projektvorschlag wurde einer von sieben thematischen Regionen zugeordnet:

- Anwendungsregion
- Arbeitsregion
- Ausbildungsregion
- Begegnungsregion
- Energieregion
- Funktionsregion
- Wohnregion



Abbildung 4: Die sieben thematischen Regionen und ihre Symbole (Quelle: Nerves)

Die Aufteilung in die sieben thematischen Regionen verdeutlicht, in welchen Themenbereichen Handlungsbedarf zur Verbesserung und weiteren Stärkung der Rahmenbedingungen im Kanton Schaffhausen identifiziert wurde. Die Projektvorschläge zielen darauf ab, diese Verbesserungen zu erwirken.

Aus diesem Prozessschritt gingen zudem 23 Schlüsselprojekte hervor, deren Umsetzung als zentraler Schlüsselfaktor für die zukünftige Entwicklung des Kantons Schaffhausen als prosperierender Lebens- und Wirtschaftsstandort, sowie zur Verbesserung des Innovationsumfelds, angesehen wird.

2.3.5 Projekt-Werkstatt

Alle im Prozess der Entwicklungsstrategie involvierten Personen wurden am 2. April 2022 zur Projekt-Werkstatt ins kantonale Berufsbildungszentrum BBZ eingeladen. Unter den über 70 Anwesenden der Projekt-Werkstatt befanden sich Vertreterinnen und Vertreter des Lenkungsausschusses, der Beiräte, der Themen- und Fokusgruppen sowie weitere interessierte

Personen. Die Projektleitung begleitete die Teilnehmenden einzeln oder in Gruppen durch die Ausstellung mit den ausgearbeiteten Projektvorschlägen.

Auf Plakatwänden wurden die erarbeiteten Ergebnisse der vorgelagerten Prozessschritte im Sinne einer Gesamtschau präsentiert. Neben dem Zukunftsbild wurden die strategischen Leitlinien der Schwarm- und Nestregion Schaffhausen aufgezeigt. Die gegenseitigen Abhängigkeiten der 64 Projektvorschläge wurden anhand einer Projektlandkarte erläutert und in der Diskussion verifiziert. Jeder Projektvorschlag inklusive der zugehörigen Massnahmen war gemäss den sieben thematischen Regionen gruppiert, um den Gesamtüberblick zu erleichtern.



Abbildung 5: Eindrücke aus der Projekt-Werkstatt (eigene Darstellung)

Die Teilnehmenden setzten sich im Rahmen der Projekt-Werkstatt nochmals vertieft mit den Projektvorschlägen auseinander. Sie diskutierten punktuelle Verbesserungsansätze und kommentierten die Projektvorschläge und Massnahmen im Detail. Hierzu waren jedem Projektvorschlag individuelle QR-Codes zugewiesen, über welche die Teilnehmenden das zugehörige Projekt und die jeweiligen Massnahmen bewerten und mit Kommentaren sowie weiteren Anregungen versehen konnten. Auch standen den Teilnehmenden Post-its und Papier-Bewertungsbögen zur Verfügung, die ebenfalls rege für Rückmeldungen genutzt wurden.

In Ergänzung zur Projekt-Werkstatt wurden allen Fokusgruppen-Mitgliedern die Projektbeschreibungen und Massnahmentabellen zugestellt. Im Sinne einer weiteren Vernehmlassung konnten sie kommentieren und ergänzen.

In einem weiteren Schritt fand ein Austausch mit den Departementen des Kantons Schaffhausen statt. Ihnen wurden die für ihre Zuständigkeit relevanten Projektvorschläge vorgestellt sowie deren Kontext zur Entwicklungsstrategie erläutert. Ziel war eine Abstimmung mit den laufenden und anstehenden Projekten der einzelnen Departemente.

Die Rückmeldungen aus der Projekt-Werkstatt, aus den Fokusgruppen und aus der Vernehmlassung bei den kantonalen Departementen wurden durch die Projektleitung für die endgültige Fassung der Projektbeschriebe und Massnahmen verarbeitet.

3 Darstellung der Ergebnisse

Die «Schwarm- und Nestregion Schaffhausen» beschreibt das übergeordnete Zukunftsbild. Dieses hält fest, was erreicht werden will. Während «Schwarm» stellvertretend für Dynamik und Erfolg steht, repräsentiert «Nest» Vertrautheit und Lebensqualität. Die Ausführungen und eine Einordnung hierzu finden sich in Kapitel 3.1.

Um die charakteristischen Merkmale der Schwarm- und Nestregion Schaffhausen greifbar zu machen, wurden strategische Leitlinien ausgearbeitet. Sie bringen zum Ausdruck, welche Grundhaltung zur Erreichung des Zukunftsbilds der Schwarm- und Nestregion Schaffhausen als essenziell angesehen wird. Sie dienen zudem als übergeordnete Handlungsstränge über die sieben thematischen Regionen. Jeder Projektvorschlag wurde einer thematischen Region zugeordnet. Die Ausführungen und die Beschreibungen der thematischen Regionen finden sich in Kapitel 3.2.

Die 64 Projektvorschläge und die über 700 ihnen zugeordneten Massnahmen können aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung, dem ungleichen Grad ihrer Komplexität sowie dem Stand des bis heute erreichten Umsetzungsstandes nicht miteinander verglichen werden. Während einzelne Projektvorschläge in kurzer Zeit mit wenigen Massnahmen realisiert werden können, sind für andere viele Umsetzungsschritte über einen längeren Zeitraum hinweg nötig. Der Detaillierungsgrad der einzelnen Projektvorschläge und Massnahmen ist aus diesem Grund nicht überall gleich. Prioritäre Bedeutung kommt Projektvorschlägen zu, die entscheidenden Impulscharakter für den Wirtschaftsstandort, das Innovationsumfeld und den Lebensraum haben. Diese Schlüsselprojekte für die Standortentwicklung sind in Kapitel 3.3 speziell hervorgehoben.

In einer Projektlandkarte sind die Abhängigkeiten und gegenseitigen Zusammenhänge der einzelnen Projektvorschläge visualisiert. Die Karte zeigt alle Projektvorschläge geordnet und auf einen Blick. Die Projektlandkarte befindet sich in Anhang 6.1.

In der Beilage findet sich eine tabellarische Zusammenstellung aller Projektvorschläge und der zugehörigen Massnahmen. Weiter sind darin die Verantwortlichkeiten zugeordnet, eine Einschätzung des Umsetzungsstandes, eine zeitliche Priorisierung sowie eine Abschätzung der finanziellen Konsequenzen.

Die ausführlichen Beschreibungen aller Projektvorschläge sind bald auf next.sh.ch einsehbar. Dort werden sich auch Möglichkeiten für eine weitergehende Partizipation und die Mitarbeit in der Umsetzung bieten.

3.1 Zukunftsbild «Schwarm- und Nestregion Schaffhausen»

Als Fundament für den partizipativen Prozess beauftragte die Projektgruppe das renommierte Zukunftsforschungsinstitut GDI Gottlieb Duttweiler Institute mit der Erarbeitung eines Zukunftsbilds für den Kanton Schaffhausen. Das GDI ist ein unabhängiger Think-Tank in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum. Das Trendforschungsinstitut ist die älteste Denkfabrik der Schweiz.

Für den Kanton Schaffhausen stellt sich die Frage, wie er es schafft, in einer Zeit der erhöhten Mobilität und der damit verbundenen freien Standortwahl von Menschen und Unternehmen attraktiv zu bleiben.

- Was motiviert Menschen und Unternehmen zum Zuzug in unsere kleinstädtisch und ländlich geprägte Region?
- Wie schafft es der Kanton Schaffhausen, junge Menschen und neue Unternehmen anzuziehen?
- Wie stellt die Region sicher, gleichermassen attraktiv zu sein für diejenigen, die (zurück-)kommen, und für jene, die bleiben?

Die Zukunftsstudie lieferte Erkenntnisse über die kritischen Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Lebens- und Wirtschaftsstandorts der Zukunft. Die externe Betrachtungsweise erfolgte bewusst, um unabhängige Impulse zu erhalten und regionale blinde Flecken aufzudecken. Basierend auf ihren umfassenden Trend- und Zukunftsanalysen erkannte das GDI einen Paradigmenwechsel in den treibenden Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung einer Region.

Menschen ziehen Menschen an, so lautet die Kernaussage der GDI-Zukunftsstudie. Die soziale Energie eines Standorts wird zum Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg. Entscheidendes Element für die weitere Entwicklung des Kantons Schaffhausen ist dementsprechend die Schaffung beziehungsweise Steigerung von sozialer Energie¹. Diese Erkenntnis verdichtet sich, insbesondere bei tieferer Betrachtung, zu einem wenig berücksichtigten Wert und einem viel zu wenig ausgespielten Erfolgsfaktor des Kantons Schaffhausen im Wettbewerb der Standorte.

3.1.1 Soziale Energie wird zum Schlüsselfaktor

Trotz immer besseren Mobilitätstechnologien und veränderten Lebensmodellen bleiben die Muster des Lebensmittelpunkts von Menschen erstaunlich konstant. Die meisten Umzugsentscheidungen werden im Alter von 20 bis 35 Jahren getroffen. In dieser Lebensphase stehen

¹ GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021

für viele die grössten Veränderungen an: die Ausbildung, der Berufseinstieg, die Familiengründung und die Suche nach einem Eigenheim.²

«So konstant die Muster für die Wohnortentscheidung der Menschen bleiben, so dynamisch entwickeln sich die Standortentscheidungen von Unternehmen. Aufgrund der nie dagewesenen Arbeitsteilung rund um den Globus werden diese immer beweglicher. Viele Unternehmen zählen nicht mehr grosse, schwere und ortsgebundene Produktionsanlagen zu ihrer Infrastruktur, sondern nur noch Büros – und dort wo das Homeoffice vorherrscht, noch nicht einmal diese. Sowohl der Arbeitsplatz als auch der Firmensitz stehen somit zur Wahl.»³ Infolge des akzentuierten Fachkräftemangels müssen sich Unternehmen bei ihrer Standortwahl immer mehr nach den Bedürfnissen und Präferenzen ihrer (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Menschen werden nicht mehr nur von Unternehmen angezogen, sondern Unternehmen folgen den Menschen. Die Entscheidungsgründe für Unternehmen bei einer Standortwahl gleichen sich denjenigen von Menschen an. Die generelle Attraktivität eines Standorts wird nicht mehr nur von ökonomischen und infrastrukturellen Bedingungen geprägt. Entscheidungen für oder gegen die Wahl eines Standorts als privaten Lebensmittelpunkt oder als Unternehmenssitz folgen immer stärker sozialen Präferenzen.

«Harte Faktoren [...] sind zwar notwendige Voraussetzungen [...], erklären aber nicht, warum eine Stadt oder Region eine hohe Anziehungskraft ausstrahlt. Die harten Faktoren machen nicht den entscheidenden Unterschied, wenn sich Menschen [und Unternehmen] überlegen, wo sie [sich niederlassen] möchten.»⁴

Treibende Kraft, damit sich ein Standort langfristig als erfolgreicher Lebens- und Wirtschaftsstandort von der Konkurrenz differenzieren und seine Anziehungskraft erhöhen kann, ist seine Fähigkeit zur Produktion von sozialer Energie. Diese entsteht dabei primär durch eine positive Grundhaltung und Offenheit gegenüber Veränderungen. Sie entsteht durch kurze Wege, Interaktion und Austausch von Menschen und Unternehmen sowie Freiräumen und Bereitschaft für neue unternehmerische und kulturelle Initiativen.

² GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021.

³ GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021

⁴ Simon, H. & Weiden, L. (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wandlungsmuster. Endbericht. Empirica AG. Berlin in: GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021

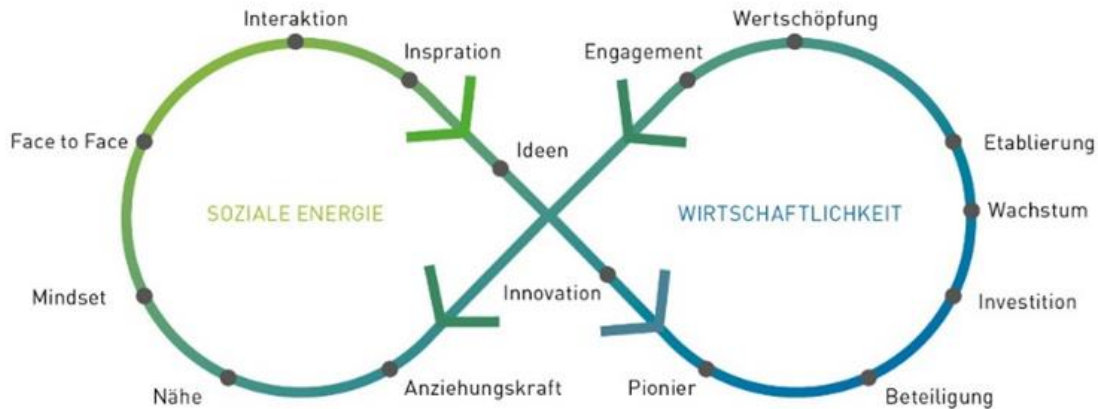


Abbildung 6: Wechselwirkung soziale Energie und Wirtschaftlichkeit (Quelle: GDI)

Soziale Energie wirkt über einen positiven Wirkungskreis auf die Wirtschaftlichkeit und Produktivität einer Region. Sie erhöht die Anziehungskraft des Kantons nicht nur gegenüber Menschen, sondern auch für Unternehmen. Durch die erhöhte Interaktionsdichte zwischen Menschen bietet sich mehr Raum für Kooperation und die Innovationsfähigkeit wird gesteigert. Auf gut ausgebildete Fachkräfte, welche es in die Region zieht, folgen innovative Unternehmen – und umgekehrt. Das Zusammenspiel von sozialer Energie und Wirtschaftlichkeit befruchtet als selbstverstärkender Wirkungskreis die Entwicklung des Kantons Schaffhausen.

3.1.2 Zusammenspiel von «Schwarm- und Nestregion»

Die Perspektive für den Kanton Schaffhausen liegt darin, die Charakteristiken einer Schwarmregion und einer Nestregion auf einzigartige Weise zu kombinieren.

«Eine Schwarmregion ist ein Gebiet, in das besonders viele junge Menschen ziehen resp. eine Region mit einem überdurchschnittlichen Anteil junger Menschen. [...] Schwarmregionen zeichnen sich durch eine hohe Lebendigkeit, Vielfalt und Urbanität aus.»⁵ Demgegenüber steht die Tatsache, dass «das Glück der Menschen von guter Verwaltung abhängt. Von ganz langweiligen Dingen: von wenig Korruption, von Abwasserversorgung, von gerechten Steuern. Dinge, die in der Mitte der Gesellschaft verortet sind und sicherstellen, dass das Leben funktioniert. Das sind Dinge, die man nicht sexy machen kann.»⁶ Die Merkmale einer Nestregion erden das Individuum. Sie binden die Menschen und Unternehmen an den Kanton und machen die regionale Verankerung möglich. Persönliche Bezugspunkte schaffen ein Heimatgefühl, Sicherheit und eine Umgebung, in der man sich wohlfühlt. Eine Nestregion zeichnet

⁵ Simon, H. & Weiden, L. (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster. Enderbericht. Empirica AG. Berlin. In: GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021

⁶ Deutschlandfunk (2017): Der Fotograf Wolfgang Tillmans. In: GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Schaffhausen 2030 – Ein Kraftwerk für sozial Energie, 2021

sich zudem dadurch aus, dass man aus ihr zwar ausschwärmt, um andernorts Erfahrungen zu sammeln, aber doch immer wieder gerne zurückkommt, um Wurzeln zu schlagen.

Die konsolidierten Antworten der Themengruppenteilnehmenden auf die Frage, was der Kanton Schaffhausen für sie heute ausmache, geben genau diese vom GDI aufgezeigten, einer Nestregion zuzuordnenden Merkmale wieder.

Themengruppen: Für mich ist Schaffhausen heute ...



Abbildung 7: Was macht den Kanton Schaffhausen heute aus? (eigene Darstellung)

Demgegenüber nannten die Teilnehmenden der Themengruppen-Workshops hauptsächlich Attribute und Merkmale, die eine Schwarmregion auszeichnen, wenn sie zur gewünschten Entwicklung des Kantons Schaffhausen befragt wurden.

Themengruppen: Ich wünsche mir für Schaffhausen im Jahr 2030...



Abbildung 8: Wie wünscht man sich den Kanton Schaffhausen? (eigene Darstellung)

Die praktischen Ergebnisse aus den Themengruppen-Workshops und die theoretische Trendanalyse des GDI zeigen somit ein deckungsgleiches Bild. Der Kanton Schaffhausen ist dazu prädestiniert, den selbstverstärkenden Wirkungskreis in der Kombination von Schwarm- und Nestregion nach einzigartiger Schaffhauser Prägung zu erreichen.

Der Kanton Schaffhausen bietet einen ausgeprägten Nestcharakter und deutet mit Hinblick auf die vielen international erfolgreichen, ansässigen und angesiedelten Unternehmen sein Potenzial als Schwarmregion bereits heute an.

Die Erkenntnisse des GDI belegen klar, dass die klassischen harten Standortfaktoren nicht vernachlässigt werden dürfen, sondern auf allerhöchster Qualität gehalten und zudem weiter verbessert werden müssen. Dazu sind ein attraktives Steuer- und Kostenumfeld, staatliche und private Infrastrukturen, ein breit diversifiziertes Arbeitsplatzangebot und die Bereitstellung von staatlichen Dienstleistungen unabdingbare Grundvoraussetzungen. Die gewünschte Dynamik einer Schwarmregion mit dem Anziehungseffekt für junge Menschen und neue Unternehmen tritt nur dann ein, wenn diese Grundbedingungen gesichert sind.

3.2 Grundhaltung, Leitlinien und thematische Regionen

Die ermöglichende Grundhaltung aller Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft soll das zukünftige Schaffhausen prägen. Sie bildet die übergreifende Klammer, mit der jeglichen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnet werden soll. Gleichzeitig ist sie die nötige Grundlage, um eine zielstrebige und erfolgreiche Umsetzung der Projektvorschläge und Massnahmen sicherzustellen. Sie stellt sicher, dass der Kanton Schaffhausen den Entwicklungen nicht hinterherhinkt, sondern *«5 Joor vorus statt 10 hinedri»* ist.

Die gemeinsam ausgearbeitete Grundhaltung, die im Kanton Schaffhausen gelebt und durch welche die Region wahrgenommen werden soll, lautet dementsprechend:

Weitsichtig Vorausschauen!

Mutig Ermöglichen!

Gemeinsam Umsetzen!

3.2.1 Sechs strategische Leitlinien als Richtungsgeber

Ziel ist es, engagierte Menschen mit zukunftsgerichteten Ideen und einer Macher-Mentalität, welche gemeinsam die Region Schaffhausen mitgestalten, anzuziehen und ihnen eine Heimat zu geben.

- Als **Schwarmregion** sollen Anziehungspunkte gesetzt, der Pioniergeist der Schaffhauserinnen und Schaffhauser gefördert und der Kanton Schaffhausen als Ermöglicher von Neuem und Unterstützer von Macherinnen und Machern etabliert werden.
- Als **Nestregion** sind die Standortfaktoren zugunsten des Wirtschaftsstandorts und des Lebensraums gestärkt und auf höchstem Niveau erhalten. Sie erzeugen soziale Energie, volkswirtschaftliche Wertschöpfung und garantieren kurze Wege ohne Hürden, Effizienz und Effektivität in Entscheidungsprozessen und der Informationsbeschaffung.

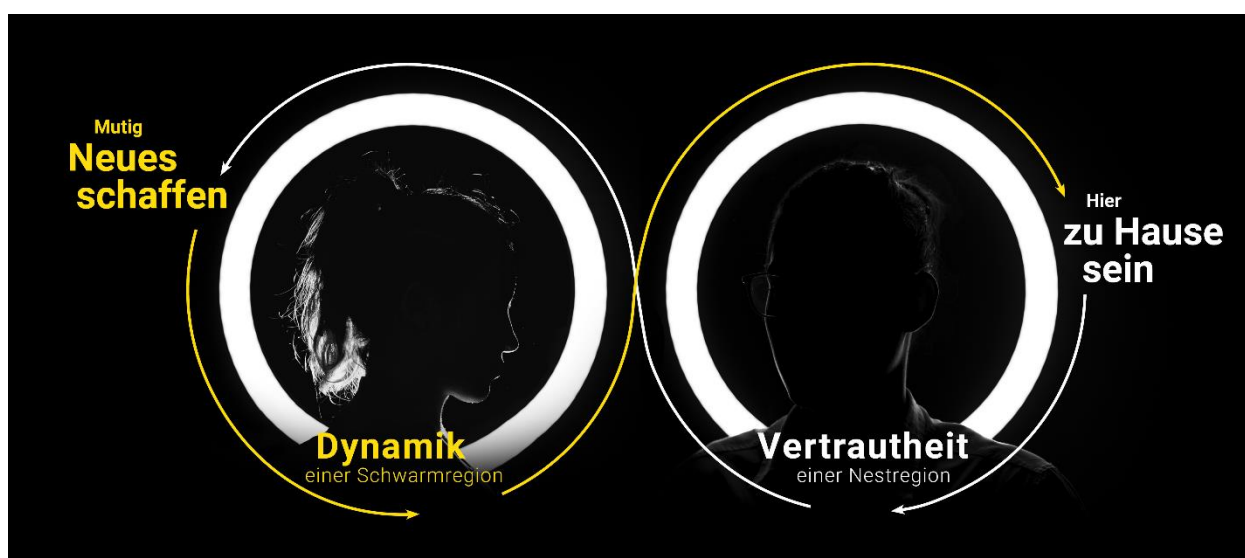


Abbildung 9: Schwarm- und Nestregion Schaffhausen – Leitlinien (eigene Darstellung)

Die Dynamik der Schwarmregion zieht Menschen und Unternehmen an, die Vertrautheit der Nestregion lässt sie Wurzeln schlagen und eine Heimat finden.

Sechs strategische Leitlinien geben die Richtung vor, welche zusammen mit der ermöglichenden Grundhaltung die Grundlage für die zukünftige Charakteristik des Kantons Schaffhausen als Schwarm- und Nestregion bilden.

3.2.1.1 Dynamik der Schwarmregion zieht Menschen an

Die Dynamik und den Erfolg als Schwarmregion kann der Kanton Schaffhausen entfalten, wenn aufgrund der richtigen Rahmenbedingungen Menschen (und somit auch Unternehmen) angezogen werden:

Um als Region den Schwarmcharakter zu stärken, gilt es folgende drei Leitlinien als Richtungsgeber zu berücksichtigen:

- **Neues ermöglichen**

Eine konsequente Ermöglicher-Haltung wird zum Markenzeichen der Region Schaffhausen. Menschen und Unternehmen, welche Neues wagen, werden im Kanton Schaffhausen unterstützt und zur Umsetzung ihrer Vorhaben proaktiv animiert. Was zum Gelingen eines Vorhabens beitragen kann, gilt im Kanton Schaffhausen in allen Lebenslagen als Prämisse. Macherinnen und Machern werden deshalb bewusst räumliche und rechtliche Freiräume zum Experimentieren und Ausprobieren geboten. So kann jede und jeder seinen schlummernden Pioniergeist entfalten.

- **Pioniergeist fördern**

Der Kanton Schaffhausen nutzt seinen etwas eingeschlafenen Pioniergeist und wird zum Pionier-Kanton. Mit der Positionierung als führende Region für die Anwendung von zukunftsorientierten Technologien an der Schnittstelle von Industrie und Digitalisierung ist ein erster Schritt bereits vollzogen. Die Rahmenbedingungen werden noch konsequenter auf die Schaffung unternehmerischer und innovativer Vorhaben ausgerichtet. Innovation wird nicht nur im wirtschaftlichen, sondern auch im gesellschaftlichen Kontext vorangetrieben. Kalkulierte Risiken werden von Privaten sowie der öffentlichen Hand bewusst eingegangen und aus Rückschlägen mit einer positiven Fehlerkultur gelernt. Die Angst des Scheiterns und vor öffentlicher Häme darf grosse Ideen im Kanton nicht im Keim ersticken.

- **Anziehungspunkte schaffen**

Der Kanton Schaffhausen schafft gezielte Alleinstellungsmerkmale, indem er grösser denkt. Dies umfasst wirtschaftliche Alleinstellungsmerkmale und gesellschaftliche Leuchttürme gleichermaßen. Sowohl grosse Infrastruktur- und Bildungsprojekte oder eine konsequent zukunftsgerichtete Geisteshaltung in Politik und Verwaltung haben das Potenzial, solche Anziehungspunkte zu sein. Der entscheidende Faktor ist, dass durch mutige Schritte und die nötige Investitionsbereitschaft eine qualitative Unterscheidung von anderen Standorten erreicht wird.

3.2.1.2 Vertrautheit der Nestregion schafft Menschen eine Heimat

Nestregion zu sein, bedeutet Vertrautheit und Lebensqualität. Dank der richtigen Rahmenbedingungen wird Menschen eine Heimat geboten, um Wurzeln zu schlagen. Gleiches gilt für Unternehmen, wenn ihnen unter den gleichen Überlegungen das richtige Entwicklungsumfeld geboten wird.

Um als Region den Nestcharakter zu stärken, gilt es folgende drei Leitlinien als Richtungsgeber zu berücksichtigen:

- **Exzellente Standortfaktoren sicherstellen**

Die klassischen wirtschaftlichen Standortfaktoren bilden die unabdingbare Basis für eine erfolgreiche Entwicklung als Lebens- und Wirtschaftsraum. Sie sind auf höchstem Niveau zu erhalten und weiter zu stärken. Die Grundversorgung, die Infrastruktur, die staatlichen Dienstleistungen sowie die steuerlichen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Kantons orientieren sich konsequent am nationalen und internationalen Spitzenniveau. Durchschnitt genügt nicht. Der Kanton Schaffhausen muss besser sein.

- **Kurze Wege garantieren**

Dank kurzer Wege und hürdenfreier Prozesse zu Behörden und Netzwerkpartnern finden Umsetzungswillige im Kanton Schaffhausen problemlos die richtigen Kontakte. Entscheide werden schnell und verlässlich gefällt. Die lokalen Behörden sind lösungsorientiert, flexibel, wirtschaftsnah und direkt zugänglich. Projekte und Vorhaben können einfach und schnell realisiert werden. So funktioniert die Region Schaffhausen effizient und effektiv in allen Belangen, was ein unschätzbare Standort- und Wettbewerbsvorteil ist. Dieser Standortfaktor kann ausserdem von grossflächigeren Strukturen unmöglich kopiert werden und bildet somit ein Alleinstellungsmerkmal.

- **Soziale Energie nutzen**

Nähe, Vertrautheit und die Möglichkeit der schnellen und gezielten Vernetzung stellen einen (oftmals ungenutzten) Wert der Zukunft dar. Die kleinräumigen Strukturen des Kantons Schaffhausen bieten den Nährboden für diese soziale Energie. Die Vorteile der vermeintlichen Kleinheit werden in volkswirtschaftliche Wertschöpfung umgewandelt, indem gesellschaftlicher Austausch, grenzüberschreitende Kooperationen und disziplinübergreifende Formen der Zusammenarbeit gezielt aktiviert werden.

3.2.2 Thematische Regionen zur Verdeutlichung des Handlungsbedarfs

Die Schwierigkeit in der Darstellung der Resultate in Form von 64 Projektvorschlägen und mehreren hundert Einzelmassnahmen besteht einerseits darin, dass ihr Umfang zu gross ist, um ihn auf einen Blick zu erfassen, andererseits in der Tatsache, dass die Entwicklung der Region Schaffhausen nicht nur von einem oder wenigen Projekten abhängig ist.

Die Weiterentwicklung der Region Schaffhausen kann nur gelingen, wenn in verschiedenen Bereichen gleichzeitig Projekte zu Verbesserung der Wettbewerbsposition umgesetzt werden. Um dies zu verdeutlichen, wurden sieben thematische Regionen herausgearbeitet. Jede Region nimmt einen inhaltlichen Schwerpunkt auf, bündelt mehrere Projektvorschläge zu einem thematischen Ganzen und verdeutlicht so den gemeinsamen Handlungsbedarf. In ihrer Gesamtheit helfen sie, Schaffhausen zu einer Schwarm- und Nestregion machen.

Für jede Region wurde ein Zukunftstext verfasst. Dieser beschreibt die angestrebte Zukunftssituation, die abgeleitet aus den Forderungen und Ideen der Themen- und Fokusgruppen formuliert wurden. Bei der Betrachtung der adressierten Themen wird deutlich, dass eine Fokussierung auf eine einzige Region für eine nachhaltige Steigerung der Attraktivität als Lebens- und Wirtschaftsstandort zu kurz greift.

Insgesamt wurde darauf geachtet, dass über alle Regionen und ihre Projektvorschläge hinweg eine Ausgeglichenheit in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit erreicht wird. Um eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung der Region Schaffhausen zu erreichen, sind somit Projekte aus allen thematischen Regionen voranzutreiben. Ein «gegeneinander ausspielen» ist aufgrund einer Vielzahl an gegenseitigen Kausalzusammenhängen nicht zielführend.

Projekte und Massnahmen im einen Themenbereich strahlen positiv verstärkend auf andere Regionen aus. Die Vernachlässigung einer Region führt so auch zu negativen Rückkopplungen auf andere Themenfelder. Der vermeintliche «Erfolg» eines verhinderten Projektes wird deshalb schnell zum Boomerang, da dadurch vielfach die eigenen Interessen – wenn auch indirekt – unterlaufen werden. «Projekte im eigenen Interesse anpacken und umsetzen, anstatt andere zu verhindern» lautet auch hier die Devise.

Nachfolgend werden die thematischen Regionen und die zugeordneten Projektvorschläge vorgestellt.

3.2.2.1 Anwendungsregion

Anwendungsregion

Hier erschaffen wir gemeinsam Neues.

Wir wollen Neues entdecken und Grosses bewegen. Mit unserem Pioniergeist schaffen wir mutige Innovationen. Gebotene Freiräume ermöglichen eine rasche und pragmatische Umsetzung. Zusammen stärken wir uns den Rücken und sind dank neuer technologischer Entwicklungen stets einen Schritt voraus.

Pioniergeist und Industrietradition haben den Wirtschaftsstandort Schaffhausen begründet. Mit diesem Spirit gehen wir die Zukunft an. Schaffhauser:innen als Ermöglicher:innen von Neuem – mutig, pragmatisch und schnell. Mit Neugier und Innovationsgeist setzen wir neue Technologien in der Region ein und entwickeln sie weiter. Diese Offenheit führt zu Kooperationen zwischen Firmen und zu Leuchtturmprojekten, die den Namen Schaffhausen in die Welt hinausragen. Diese haben Vorbildcharakter und einen nachhaltigen Einfluss auf unsere Zukunft – sei es in den Bereichen Landwirtschaft, Mobilität oder Nahrungsmittel-Technologie. Wir sind die Region, in der Macher:innen die nötigen Freiräume finden, um neue Ideen in die Tat umzusetzen und gemeinsam durchzustarten.

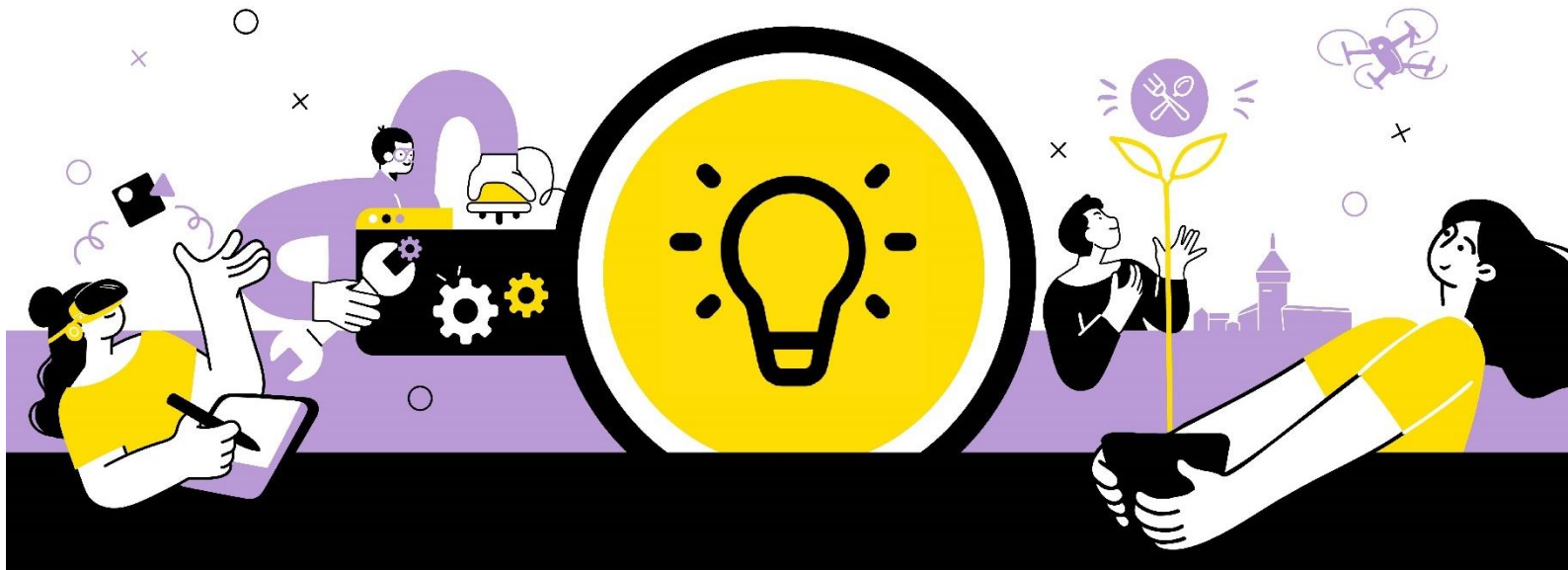


Abbildung 10: Illustration der Anwendungsregion (Quelle: Eclipse Studios)

Die Anwendungsregion bringt den Fortschrittswillen, die Entwicklungs- und Wettbewerbsbereitschaft des Kantons Schaffhausen zum Ausdruck. Basierend auf der industriellen Tradition zielen die Projektvorschläge in diesem Themenfeld darauf ab, den Pioniergeist und das Unternehmertum in der Region (wieder) zu erwecken. Die Projekte haben zum Ziel, wirtschaftliche und soziale Anziehungspunkte mit überregionaler Ausstrahlung zu schaffen. Der Kanton Schaffhausen will mehr Freiräume für die Umsetzung unternehmerischer und kreativer Ideen bieten, als dies vergleichbare Standorte tun. Beispielsweise mittels Schaffung eines inspirierenden Umfelds und Investitionen zugunsten eines Campus für Innovation und Technologie.

Die Offenheit zur Kooperation ist eine Grundvoraussetzung, die manifestiert werden muss. Im Fokus stehen dabei zukunftsweisende Branchen und Technologien wie Computerwissenschaften, Mobilitätssysteme der Zukunft, moderne Kunststoffe oder die Produktion nachhaltiger und alternativer Lebensmittel.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Campus für Innovation & Technologie **
- Civic Tech Hub **
- Innovationsnetzwerk Ostschweiz **
- Kraftwerk für soziale Energie **
- Novel Food Hub «Knorri» **
- Ökosystem für moderne Kunststoffe **
- «Smart Region» Reallabor **
- Swiss Mobility Hub **

** = Schlüsselprojekt Innovationsumfeld

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Anwendungsregion verfolgt:

- Mind. vier Kompetenzzentren oder -netzwerke mit überregionaler Ausstrahlung werden etabliert.
- 60 % der Projektvorschläge werden in der angedachten oder vergleichbaren Form umgesetzt.

3.2.2.2 Arbeitsregion

Arbeitsregion

Hier schaffen wir
gemeinsam die
Arbeitsplätze der
Zukunft.

Beste Bedingungen für Unternehmen, attraktive Arbeitsplätze oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – im Kanton Schaffhausen bieten und schaffen wir die richtigen Voraussetzungen für einen starken Wirtschaftsstandort.

Schaffhausen ist ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Unternehmen finden Räume und Rahmenbedingungen, um sich optimal zu entwickeln. Verfügbare Industrieflächen, kompetitive Steuern, gute Verkehrsverbindungen und Kostenvorteile bilden die Grundlage attraktiver Standortfaktoren. Ebenso attraktiv sind die Schaffhauser Soft-Faktoren: Regionale Innovationskraft, neue Arbeitsmodelle und Betreuungsstrukturen bieten Unternehmer:innen und Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Das stärkt unsere ansässigen Firmen, egal ob Start-up, KMU oder Grossunternehmen – und zieht neue Unternehmen und Menschen an.



Abbildung 11: Illustration der Arbeitsregion (Quelle: Eclipse Studios)

Arbeitsplätze und Unternehmen sind unbestritten Treiber des volkswirtschaftlichen Erfolgs und somit Ermöglicher für zahlreiche essenzielle Investitionsprojekte. Attraktive regionale Rahmenbedingungen für Unternehmende und Arbeitnehmende sind daher unabdingbar für einen prosperierenden Wirtschafts- und Lebensraum Schaffhausen.

Heute zählt das attraktive Unternehmenssteuerumfeld zu einem der sichtbarsten Vorteile des Wirtschaftsstandorts. Global anstehende Entwicklungen stellen diesen Vorteil jedoch infrage. Die fortschreitende Erosion bestehender Wettbewerbsvorteile erfordert konsequente Schritte zugunsten der Verbesserung der weiteren Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Massnahmen zugunsten der Innovationsförderung oder der Sicherung von Fachkräften.

Die Projektvorschläge der Arbeitsregion zielen auf die Stärkung der grundlegenden (primär ökonomischen) Standortfaktoren des Kantons Schaffhausen ab. Die Projekte umfassen Vorhaben zur Stärkung der harten Standortfaktoren, wie dem Kosten- und Steuerumfeld, der Verkehrsanbindung und der Verfügbarkeit industriell nutzbarer Arbeitszonenflächen. Insbesondere für junge Familien, qualifizierte Arbeitskräfte und Doppelverdiener nehmen flexible New-Work-Möglichkeiten und Angebote für die einwandfreie Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen hohen Stellenwert ein. Sie sind sowohl für die Arbeitsplatz- als auch für die Wohnortwahl entscheidend.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Attraktiv für global tätige Unternehmen ***
- Flächendeckende Tagesstrukturen ***
- Glokale Wirtschaft
- Internationaler Pendlerraum
- «New Work» Pionier
- Platz zum Produzieren ***
- Startrampe Praktikum
- Überregionaler Verkehrsknotenpunkt

*** = Schlüsselprojekt Wirtschaftsstandort

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Arbeitsregion verfolgt:

- Das Arbeitsplatzangebot wächst dank attraktiver Rahmenbedingungen stärker als das Schweizer Mittel.
- Die regionale Verfügbarkeit von Fachkräften wird massgeblich verbessert.

3.2.2.3 Ausbildungsregion

Ausbildungsregion

**Hier bilden wir
gemeinsam unseren
Nachwuchs aus.**

Unser Nachwuchs ist unsere Zukunft. Ob Lehre, Volks- oder Hochschule – wir bieten Bildung auf Spitzenniveau. Wir können anpacken und setzen auf lokale Berufsbildung. Dadurch lernen Schaffhauser:innen heute schon die Fähigkeiten von morgen.

Wir investieren in unseren Nachwuchs und die Talente von morgen. Erfolgreiche Unternehmen brauchen Macher:innen, welche die Zukunft prägen. Der Schaffhauser Nachwuchs lernt kreatives Denken und pragmatisches Umsetzen in der Volksschule, der Berufsausbildung und in der Weiterbildung. Schaffhausen als Hochschulstandort zieht neue Fachkräfte in die Region und bringt uns auf neue Ideen. Wir denken Schule mit neuen Bildungsmethoden und Ansätzen weiter. Für unsere Kinder, für unsere Talente – für das nächste Schaffhausen.



Abbildung 12: Illustration der Ausbildungsregion (Quelle: Eclipse Studios)

Nur mit zukunftsgerechter Bildung für den Schaffhauser Nachwuchs entwickeln sich die Macherinnen und Macher von morgen. Entsprechender Investitions- und Anpassungswille ist deshalb notwendig, um Fachkräfte und unternehmerische Verantwortung der Zukunft zu sichern. Die Projektvorschläge der Ausbildungsregion rücken den herrschenden Fachkräftemangel in den Fokus. Sie zielen darauf ab, die benötigten Fachkräfte und Fähigkeiten für eine funktionierende Wirtschaft und Gesellschaft zu sichern. Schaffhausen muss ein Ort von Menschen mit Mut, Kreativität und Eigeninitiative werden. Es gilt deshalb, zukunftsweisende Technologiekompetenzen bereits frühzeitig zu etablieren – egal ob an einer Volks-, Berufs- oder Hochschule.

Die Projektvorschläge fokussieren vor allem auf Verbesserungen und neue Impulse im schulischen, beruflichen und privaten Bildungsumfeld. Von Vorhaben zur Weiterentwicklung der Volksschule, der Verbesserung der Situation der Lehrpersonen, über die Berufsbildung bis zur Etablierung des Kantons Schaffhausen als tertiärer Bildungsstandort, sind alle relevanten Bildungsbereiche abgedeckt. Die lokale Fachkräfteausbildung wurde als besonderer Standortfaktor und Verankerungspunkt eruiert. Daneben wirkt eine neue regionale Hochschule neben der bestehenden Pädagogischen Hochschule (PHSH) als potenzieller Entwicklungsmotor und Anziehungspunkt. Denn Hochschulen ziehen Menschen und Unternehmen an, versorgen die Wirtschaft und Verwaltung mit Fachkräften und sind Impulsgeber für Innovationen und damit Entwicklungstreiber einer ganzen Region.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Hochschulstandort Schaffhausen ***
- Lokale Fachkräfteausbildung ***
- Next Talents
- Pilotschulen
- Skills
- Schulleitungen

*** = Schlüsselprojekt Wirtschaftsstandort

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Ausbildungsregion verfolgt:

- In Zukunft gefragte Berufe und Fähigkeiten werden vermehrt in Schaffhausen lokal ausgebildet.
- Die Lern- und Lehrqualität in der Schaffhauser Schulbildung ist auf höchstem Niveau gewährleistet.

3.2.2.4 Begegnungsregion

Begegnungsregion

Hier erleben wir gemeinsam.

Die Region Schaffhausen ist voller Leben, herzlich, offen und sympathisch. Mit ihrem Charme zieht sie neue Menschen an. Einige für Ausflüge und Ferien, die in Erinnerung bleiben. Andere, um sich hier niederzulassen und Wurzeln zu schlagen. Gemeinsam schaffen wir in Schaffhausen Neues – für uns und das nächste Schaffhausen.

Ob auf dem Land und in der Stadt oder in unserer Freizeit und im Berufsalltag: Wir treffen uns, wir tauschen uns aus und gemeinsam kommen wir auf neue Ideen. Emotionen und Interaktionen aus dem Leben sind die soziale Energie und der Antrieb für Schaffhauser:innen. Belebte Plätze und aufregende Veranstaltungen provozieren den sozialen Austausch und fördern den gesellschaftlichen Zusammenhalt – sowohl für Einheimische als auch Neu-Schaffhauser:innen. Unser Tourismus trägt dieses Bild in die Welt hinaus und bringt Entdeckungsfreudige zu uns – um neue Abenteuer zu erleben, regionale Köstlichkeiten zu genießen und unvergessliche Momente zu schaffen.



Abbildung 13: Illustration der Begegnungsregion (Quelle: Eclipse Studios)

Nähe, Zusammenhalt, Vertrautheit kombiniert mit Offenheit, Lebendigkeit und Interaktionsfreude – das bildet die Grundvoraussetzung für gewinnbringende Begegnungen und bleibende Eindrücke. Die Projektvorschläge der Begegnungsregion zielen auf die Schaffung und Aktivierung von sozialer Energie ab. Sie fördern den Austausch zwischen unterschiedlichen Gruppen im Kanton Schaffhausen. Sie zielen auf die Verbesserung der Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum in der ganzen Region. Dies beinhaltet sowohl die Interaktionen zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern als auch die Steigerung der Attraktivität des Kantons Schaffhausen für Besucherinnen und Besucher – mit dem Ziel ein längeres und persönlicheres Erlebnis in der Region Schaffhausen zu schaffen. Dank neuer und verbesserter Angebote wird positive Aussenwahrnehmung weit über die Kantonsgrenzen hinaus erzielt.

Die Verwurzelung der Bevölkerung und die engen Banden untereinander sind typisch für den ausgeprägten Nestcharakter im Kanton. Mit den Projekten der Begegnungsregion wird dieser Nestcharakter bewahrt und gleichzeitig gesellschaftlich wie auch volkswirtschaftlich in Wert gesetzt.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Brave New Sports
- Frequenzpunkt Dorfzentrum
- Gnussmomänt am Rhy und Rande
- Kantonale Tourismusstrategie
- Kultur kompakt
- Lebensraumplanung
- Neuhausen mit (Rh)Einfall
- Öffentlicher Raum neu gemacht
- Region Schaffhausen: Natur pur!
- Rheinperlen
- Übernachtungserlebnisse
- Willkommenskultur *

* = Schlüsselprojekt Lebensraum

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Begegnungsregion verfolgt:

- Die Vernetzung und die Integration von Zuziehenden werden massgeblich gesteigert.
- Attraktive touristische Angebote ziehen Besuchende in die Region und erhöhen die touristische Wertschöpfung.
- Durch Fokussierung auf den Menschen als Nutzer des öffentlichen Raumes wird die (Kunden-)Frequenz massgeblich gesteigert.

3.2.2.5 Energieregion

Energieregion Hier handeln wir nachhaltig.

Im Kanton Schaffhausen denken und handeln wir nachhaltig. Unsere Energie produzieren wir lokal. Dabei setzen wir auf den neusten Stand der Technik sowie alle verfügbaren erneuerbaren Energiequellen. Zur Energiesicherheit leisten wir alle unseren Beitrag – ob als Versorger oder Verbraucher.

Schaffhausen setzt um. Deshalb sprechen wir nicht nur von Nachhaltigkeit – wir handeln auch entsprechend. Ob Strom oder Wärme, unsere Energie produzieren wir lokal und aus erneuerbaren Ressourcen. Dabei setzen wir auf moderne Technik und vorhandene Energiepotenziale. Wir verbrauchen im Alltag nicht mehr als nötig und leisten so alle unseren Beitrag. Wir setzen auf regionale Ressourcenkreisläufe, nachhaltige Landwirtschaft, auf lokale Wertschöpfung und auf unsere Natur. So hat der Kanton Schaffhausen genügend Power, um langfristig unabhängig zu sein.

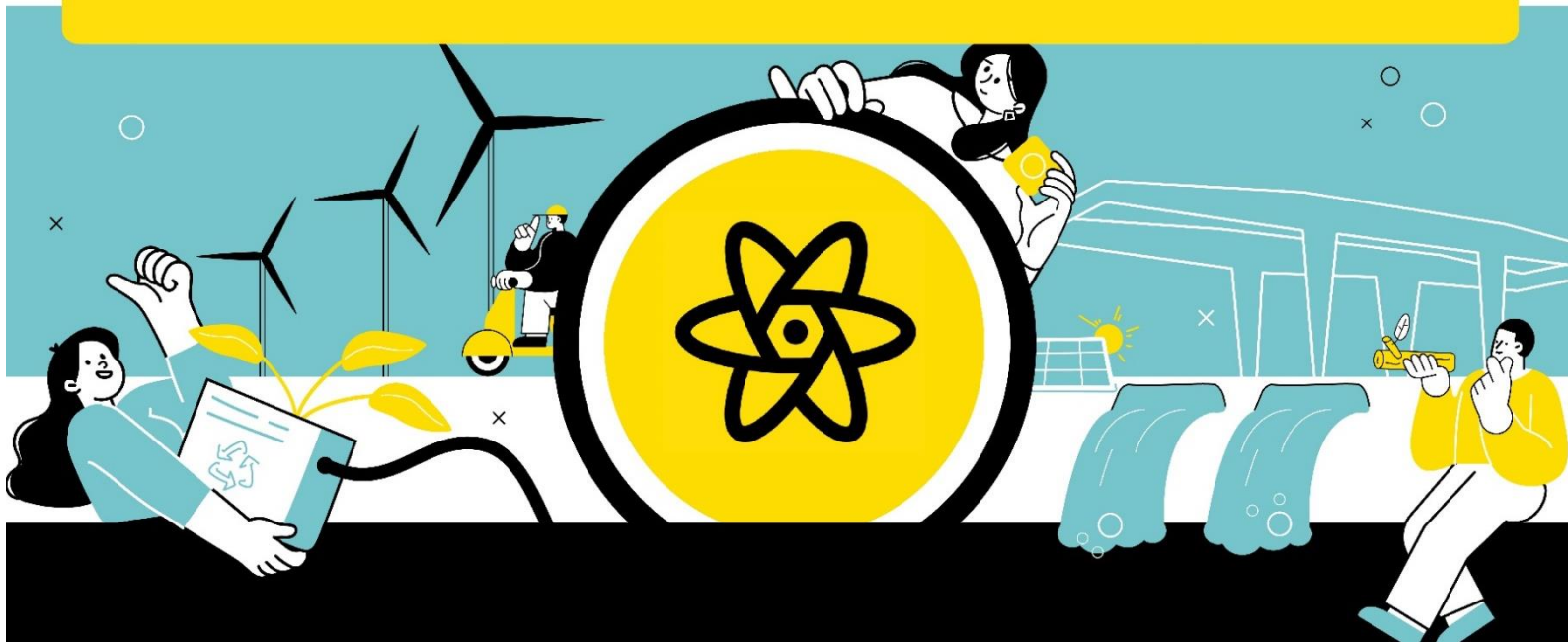


Abbildung 14: Illustration der Energieregion (Quelle: Eclipse Studios)

Eine nachhaltige Energieversorgung und ein schonender Umgang mit lokalen Ressourcen sind essenziell, um eine unabhängige und technologisch getriebene Entwicklung der Region Schaffhausen zu ermöglichen. Deshalb müssen schnellstmöglich alle nachhaltigen, erneuerbaren Energiepotenziale in der Region konsequent erschlossen werden. Gleichzeitig muss ein Umdenken stattfinden und durch individuelle Verhaltensänderungen der Energieverbrauch optimiert werden. In Kombination mit einer höheren Energieeffizienz dank technologischem Fortschritt handelt Schaffhausen gemeinsam als Region, damit dem Lebens- und Wirtschaftsstandort Schaffhausen der Strom nicht ausgeht.

Die Energieregion beinhaltet Projektvorschläge, um das Leben in Schaffhausen in Einklang mit natürlichen Ressourcen zu bringen. Dieses Ziel wird als Gemeinschaftsprojekt von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verstanden. Eine Kooperations- und Teilkultur illustriert, was gemeinsam möglich ist und welchen Wert Zusammenarbeit für die Natur und Gesellschaft haben kann. Die Landwirtschaft wird dazu befähigt, die Kulturlandschaft des Kantons zukunftsorientiert und nachhaltig zu bewirtschaften. Die Nachhaltigkeit von Schaffhausen wird zum Verkaufsargument für den Lebens- und Wirtschaftsstandort Schaffhausen.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Energieautarke Region *
- Energie-Pionierdorf
- Gemeinsam Regional
- Ich bin auch ein Kraftwerk
- Regionale Ressourcenkreisläufe
- «Rethink» Endlager
- Schaffhausen teilt!
- Zukunft der Landwirtschaft

* = Schlüsselprojekt Lebensraum

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Energieregion verfolgt:

- Reduktion der CO₂-Emissionen aus Brennstoffen bis 2030 um 26 % bzw. Reduktion der CO₂-Emissionen aus Treibstoffen bis 2030 um 31 % wird erreicht.
- Der gesamtheitlich betrachtete Energie- und Ressourcenverbrauch pro Kopf wird gesenkt.

3.2.2.6 Funktionsregion

Funktionsregion

Hier denken wir gemeinsam grösser.

Als fortschrittlicher Kanton stossen wir Veränderungen an und handeln gemeinsam. Wir denken gross und über unsere Grenzen hinaus. Dank Weitsicht und Pionierdenken sind die richtigen Voraussetzungen vorhanden, damit unsere Verwaltung und Gesellschaft zuverlässig funktionieren.

Wir gehen mutig voran und sind offen für Veränderungen. Im Kanton Schaffhausen gestalten wir die Zukunft gemeinsam. Die Region Schaffhausen endet für uns nicht an den Kantonsgrenzen. Deshalb arbeiten wir über die Grenzen hinaus zusammen und schaffen gemeinsam Neues. Der Kanton Schaffhausen ist schweizweit Vorreiter bei der Digitalisierung und der direkten Demokratie. Hier beteiligen wir uns alle an der Entwicklung unseres Kantons. Dabei nutzen wir unsere kurzen Wege, damit Schaffhausen künftig noch besser funktioniert.



Abbildung 15: Illustration der Funktionsregion (Quelle: Eclipse Studios)

Schaffhausen muss auch künftig funktionieren. Dafür müssen kurze und pragmatische Entscheidungswege sichergestellt, Mut zur Vorreiterrolle bewiesen und neue Lösungen über die bestehenden Grenzen hinweg gefunden werden.

Ein erfolgreicher Standort braucht kurze Wege und schnelle Prozesse. Gerade Schaffhausen kann aufgrund seiner kompakten Grösse hier ein Alleinstellungsmerkmal bieten. Die Funktionsregion bündelt Projektvorschläge, die Prozesse jeglicher Art im Kanton auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüfen. Die Digitalisierung wird in Schaffhausen konsequent angegangen und umgesetzt. Gleichzeitig wird über die Grenzen des Kantons hinausgedacht. Denn die Herausforderungen der Zukunft machen nicht vor Kantons- und Landesgrenzen halt. Effizientes und effektives Handeln in Funktionsräumen ist der Anspruch.

Die Projektvorschläge der Funktionsregion schlagen auch in der politischen Partizipation neue Wege ein. Die Mitbestimmung im Kanton soll einfacher, digitaler und inklusiver werden. Die Politik rückt (wieder) näher zur Bevölkerung. Auf diese Weise wird erreicht, dass die Entscheidungsprozesse im Kanton nicht nur schnell und effektiv ablaufen, sondern auch wirklich den Ansprüchen von Wirtschaft und Bevölkerung gerecht werden.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Digitalisierte Verwaltung *
- Direktere Demokratie
- Grossraum Schaffhausen
- Infrastruktureller Digitalisierungsschub ***
- Junge in die Politik
- Kurze Wege, schnelle Prozesse ***
- Open Government Data
- Partizipative Regionalentwicklung
- Regionalzentrum Schaffhausen
- Wahlrecht für alle

* = Schlüsselprojekt Lebensraum / *** = Schlüsselprojekt Wirtschaftsstandort

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Funktionsregion verfolgt:

- Regionale Prozesse sind «smart» strukturiert und etabliert.
- Schaffhausen ist Vorreiter-Region für Digitalisierung.
- Schaffhausen ist Vorreiter-Region für demokratische Mitbestimmung.

3.2.2.7 Wohnregion

Wohnregion

Hier haben wir mehr vom Leben.

In Schaffhausen findest du dein Zuhause. Für Jung und Alt – zum Leben und zum Arbeiten. Hier finden wir höchste Lebensqualität in nächster Umgebung. Egal ob Besorgungen des täglichen Bedarfs, Naherholung in der Natur oder aufregende Freizeitaktivitäten – alles ist in Geh- oder Velodistanz erreichbar. Schaffhausen bietet mehr – für uns alle und unsere Zukunft.

Ob Stadt- oder Dorfkind – in der Region Schaffhausen fühlen sich alle wohl. Persönliches Dorfleben und aufregende Urbanität liegen nahe beieinander. Bei uns sind die Distanzen klein, denn die Region ist intelligent erschlossen und glänzt mit kurzen Wegen und schnellen Verbindungen – ob mit dem ÖV oder Velo. Ob Kultur, Sport und Natur – die Region Schaffhausen bietet ein vielfältiges Freizeitangebot ohne Dichtestress. Hier geniessen wir das Leben, eine intakte Natur und haben Raum, um Träume zu verwirklichen.



Abbildung 16: Illustration der Wohnregion (Quelle: Eclipse Studios)

Der Kanton Schaffhausen besticht schon heute durch eine ausserordentliche Lebensqualität. Die Projektvorschläge der Wohnregion nehmen sich verschiedenen Aspekten der Lebensqualität an, damit man in Schaffhausen auch künftig mehr vom Leben hat.

Die Wohnregion hat die Aufgabe, den Nestcharakter von Schaffhausen zu verstärken und eine Region zu schaffen, in der man sich wohlfühlt. Dies bedeutet vielseitige Freizeitangebote, eine intakte Natur zur Naherholung in Geh- und Velodistanz sowie Wohnraum, welcher die Lebensqualität der Region widerspiegelt. Damit ein Schwarm in Schaffhausen überhaupt Wurzeln schlagen kann, braucht es den geeigneten Platz, um ein Nest zu bauen.

Daneben sorgen die Projektvorschläge der Wohnregion dafür, dass die medizinische Versorgung und Pflegeangebote im ganzen Kanton langfristig in höchster Qualität garantiert werden können. Neben der Gesundheit bestimmt auch das Mobilitätsangebot über die Lebensqualität eines Standorts. Man soll sich im Kanton Schaffhausen schnell und flexibel bewegen können – und dies sowohl mit dem öV als auch mit dem Velo.

Der Region sind folgende Projektvorschläge zugeordnet:

- Attraktive Wohnlagen
- Dezentrale Grundversorgung
- Einkaufserlebnis Innenstadt
- Fortschritt & Forschung am Kantonsspital *
- In 30 Minuten von A nach B *
- Leben im Leerstand
- Neue Wege fürs Land
- Neuer Stadtteil beim Güterbahnhof
- Pflege pflegen
- Stadtgarten Mühlental
- Velo-Stadt
- Wohnqualität in jedem Alter *

* = Schlüsselprojekt Lebensraum

Folgende Ziele werden mit den Projektvorschlägen der Wohnregion verfolgt:

- Die subjektive Lebensqualität der Bewohnenden erheblich steigern.
- Die Distanz zu Dienstleistungen des täglichen Bedarfs ist in Schaffhausen kürzer als im CH-Durchschnitt.
- Das frei verfügbare Einkommen der Schaffhauser gehört zu den schweizweit höchsten (Top 3).

3.3 Schlüsselprojekte für die Standortentwicklung

Die Fokusgruppen erarbeiteten – basierend auf den Vorarbeiten und Leitlinien aus den Themengruppen – 64 Projektvorschläge mit über 700 Umsetzungsmassnahmen.

Die Projektvorschläge sind zum Teil kleinerer, zum Teil sehr bedeutender und struktureller Natur für die Weiterentwicklung des Kantons Schaffhausen. Sie können einander aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung und dem ungleichen Grad ihrer Komplexität nicht unbedarft gegenübergestellt werden.

Während einzelne Projektvorschläge in kurzer Zeit mit wenigen Umsetzungsmassnahmen realisiert werden können, erfordern andere langwierige Teilschritte über einen längeren Zeitraum. Wiederum andere sind abhängig von der Umsetzung von Massnahmen aus anderen Projekten. Erfreulich ist, dass diverse vorgeschlagene Massnahmen bereits in Realisierung sind oder die Planung und die Umsetzung im Verlaufe der Entwicklungsstrategie schon angestossen wurden.

Analysiert man die einzelnen Projektbeschriebe mitsamt den Vorschlägen für die Umsetzungsmassnahmen, erkennt man die beeindruckende Breite an Detailüberlegungen, welche von den verschiedenen Fokusgruppen angestellt wurden. Der Anspruch, zukunftsgerichtete und machbare Projektvorschläge und Massnahmen zu erarbeiten, wurde von allen involvierten Personen aufgenommen und eingehalten.

Gerade die verschiedenen Abhängigkeiten und gegenseitigen Zusammenhänge der einzelnen Projekte zeigen einerseits die Komplexität der Einflussnahme auf die regionale Entwicklung, andererseits die Bedeutung einer gesamtheitlichen Betrachtung. Um die Abhängigkeiten und gegenseitigen Zusammenhänge der einzelnen Projektvorschläge sichtbar zu machen, wurde eine Projektlandkarte erarbeitet. Sie zeigt auf einen Blick alle Projektvorschläge, ihre Verbindungen und gegenseitigen Überschneidungen.

Die Priorisierung zwischen den Projektvorschlägen erfolgt mit der Identifikation zentraler Schlüsselprojekte. Schlüsselprojekte von zentraler Bedeutung sind diejenigen Projektvorschläge, die entscheidenden Impulscharakter für die regionale Entwicklung des Kantons Schaffhausen haben. Sie sichern entweder ein grundlegendes «Must-have» für die wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklung oder lösen einen «Zündschnur»-Effekt für andere Entwicklungsbereiche und Projektvorschläge aus.

Insgesamt sind 21 Schlüsselprojekte identifiziert worden. Die Priorisierung der Schlüsselprojekte erfolgte mit Blick auf drei übergeordnete Schlüsselfaktoren der Standortentwicklung:

- Schlüsselfaktor Wirtschaftsstandort (mit sieben Schlüsselprojekten)
- Schlüsselfaktor Innovationsumfeld (mit acht Schlüsselprojekten)
- Schlüsselfaktor Lebensraum (mit sechs Schlüsselprojekten)

Schlüsselfaktoren der Standortentwicklung

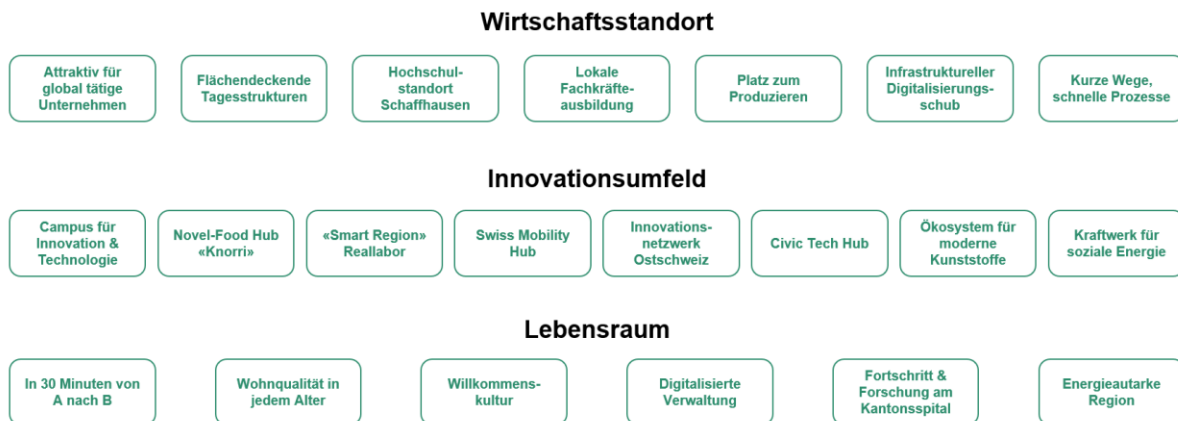


Abbildung 17: Schlüsselfaktoren der Standortentwicklung (eigene Darstellung)

Die Schlüsselprojekte werden als zentral für die zukünftige Entwicklung als prosperierender Lebens- und Wirtschaftsstandort angesehen und umfassen Projektvorschläge aus allen sieben thematischen Regionen.

In der Projektlandkarte sind diese Schlüsselprojekte speziell hervorgehoben. Während die Schlüsselprojekte des Innovationsumfelds als Ring (blau-weiss gestrichelte Linie) dargestellt sind, sind die Schlüsselfaktoren für den Lebensraum und den Wirtschaftsraum farblich gekennzeichnet im Zentrum der Projektlandkarte zusammengefasst.

Die Projektlandkarte findet sich als Einzeldarstellung in Anhang 6.1.

3.3.1 **Schlüsselprojekte Wirtschaftsstandort**

Verwerfungen in den globalen Wertschöpfungsketten, ausgelöst durch geopolitische Kräfteverschiebungen und einschränkende Massnahmen durch die Corona-Pandemie, steigende Energiepreise und nun auch eine Inflation mit entsprechenden Zinsschritten der Zentralbanken, stellen die Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Seit Beginn des Prozesses der Entwicklungsstrategie hat sich der Fachkräftemangel stark akzentuiert und nahezu alle Wirtschaftsbereiche erfasst. Gleichzeitig definiert die OECD das Steuersystem neu, was auch den Kanton Schaffhausen stark betrifft. Der drohende Verlust der steuerlichen Attraktivität muss durch die Verbesserung anderer Standortvorteile und Rahmenbedingungen für Wirtschaftsakteure kompensiert werden.

Schlüsselprojekte: Wirtschaftsstandort



Abbildung 18: Schlüsselprojekte Wirtschaftsstandort (eigene Darstellung)

Die sieben Schlüsselprojekte für den Wirtschaftsstandort sind eine direkte Antwort auf diese Entwicklungen. Sie adressieren klassische ökonomische Standortfaktoren. Dazu zählen das Kosten- und Steuerumfeld im internationalen Kontext und die Verfügbarkeit von Arbeitszonen für die produzierende Industrie und das ansässige Gewerbe. Die Notwendigkeit effizienter Verwaltungsprozesse wird ebenso adressiert wie die Bedeutung der Digitalinfrastruktur in ländlichen Regionen für einen prosperierenden Wirtschaftsraum. Mit Nachdruck wird verdeutlicht, dass zur Begegnung des Fachkräftemangels grosser Handlungsbedarf zur lokalen Ausbildung von Fachkräften sowohl im dualen als auch im tertiären Bereich besteht. Wirtschaftskreise und Gesellschaftsvertreter forderten zudem explizit signifikante Verbesserungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Attraktiv für global tätige Unternehmen

Dieser Projektvorschlag stellt die internationale und innerschweizerische Standortattraktivität im Kontext des Steuer- und Kostenumfelds ins Zentrum. Neben der Erhaltung und zielgerichteten Verbesserung des steuerlichen Umfelds wird der Fokus insbesondere auf ergänzende Massnahmen im Bereich gezielter Fördermassnahmen zugunsten von global tätigen Unternehmen und KMU gelegt. Massnahmen beinhalten dabei Überlegungen hinsichtlich Instrumenten zugunsten von Investitionen in Forschung und Entwicklung, der Innovationstätigkeit, der Schaffung von Arbeitsplätzen und dem Engagement in der Ausbildung von Lernenden und Fachkräften von Unternehmen im Kanton Schaffhausen. Unternehmen, deren Arbeitnehmende im Kanton Schaffhausen wohnen und welche Massnahmen zugunsten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergreifen, sollen zusätzlich profitieren können.

Die Kostenvorteile global tätiger Unternehmen im Kanton Schaffhausen gegenüber dem Ausland und anderen Kantonen bleiben erhalten, während KMU und Gewerbe ebenso von verbesserten Möglichkeiten profitieren sollen. So bleibt mehr zum Investieren.

Flächendeckende Tagesstrukturen

Flächendeckende Tagesstrukturen sind der Schlüsselfaktor für die Erschliessung des ungenutzten Arbeitskräftepotenzials. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Wahl des Wohn- und Arbeitsorts eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Die Situation im Kanton Schaffhausen ist verglichen mit anderen Regionen unbefriedigend und nicht zeitgemäss. Dies schmälert die Standortattraktivität für Menschen und Unternehmen.

Dieser Projektvorschlag fordert, dass der Kanton Schaffhausen einen mutigen Schritt an die Spitze macht. Der Kanton Schaffhausen setzt sich zum Ziel, die Betreuung vor und nach der Schule sowie über den Mittag flächendeckend zu gewährleisten. An jeder Schule und in allen Gemeinden im Kanton ist deshalb die schulergänzende Betreuung ganztags von morgens bis abends sichergestellt. Das Angebot orientiert sich dabei an den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden.

Hochschulstandort Schaffhausen

Hochschulen ziehen Menschen und Unternehmen an, versorgen die Wirtschaft mit Fachkräften und sind Impulsgeber für Innovationen. Dadurch sind sie von zentraler Bedeutung für einen erfolgreichen Lebens- und Wirtschaftsraum.

Dieser Projektvorschlag enthält Massnahmen für den Aufbau und die Etablierung einer Hochschule mit starkem Bezug zu den benötigten Kompetenzen der regionalen Industrie und produzierenden Wirtschaft. Im Umfeld der immer technologisierteren Arbeitswelt steht die Etablierung innovativer Lern- und Unterrichtskonzepte im Fokus. Mit «Blended Learning» werden traditionelle Präsenzphasen unter Einbezug Neuer Medien und E-Learning-Technologien mit modernen Lernformen verschmolzen. Der Kanton Schaffhausen soll sich dabei von anderen Kantonen durch eine besonders starke Zusammenarbeit zwischen der lokalen Wirtschaft und den Hochschulen abheben.

Die Behörden fördern den Auf- und Ausbau zukunftsgerichteter Bildungskonzepte und begleiten laufende und neue Hochschulprojekte beim institutionellen Akkreditierungsprozess. Die weiterentwickelte Hochschulgesetzgebung sorgt für Chancengleichheit zwischen staatlichen und privaten Bildungsanbietern.

Lokale Fachkräfteausbildung

Die Aktivierung des brachliegenden Arbeitskräftepotenzials und der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte sind eine standortpolitische Daueraufgabe. In technischen, handwerklichen sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen besteht schon heute ein akuter Fachkräftemangel.

Dieser Projektvorschlag stellt Massnahmen zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses ins Zentrum. Das duale Bildungsangebot ist einer der wichtigsten Pfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs. Gerade im Kanton Schaffhausen mit seiner stark industriell und handwerklich geprägten Wirtschaft ist die lokale Fachkräfteausbildung deshalb zentral für die zukünftige Entwicklung.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, zielen die Massnahmen in diesem Projektvorschlag auf weitere Flexibilisierung und die stärkere Nutzung von Synergien zwischen unterschiedlichen Berufen in der Ausbildung ab. Die Förderung und Unterstützung von Ausbildungsverbänden sollen zur Erhaltung der hohen Berufsausbildungsquote im Kanton beitragen. Die Vorschläge fokussieren auf die optimale Begleitung der Lernenden und die umfassende Unterstützung der Lehrbetriebe und der Auszubildenden. Ebenso werden Vorschläge zur Vereinfachung des Berufseinstiegs und -umstiegs gemacht.

Platz zum Produzieren

Ausreichend verfügbare Arbeitszonen sind von zentraler Bedeutung für die produzierende Industrie und das Gewerbe. Produzierende Unternehmen bilden das Fundament und den Motor unserer Wirtschaft. Sie stellen nicht nur einen bedeutenden Teil der Arbeitsplätze, sondern zeichnen sich durch eine überdurchschnittlich hohe Wertschöpfung aus.

Die bestehenden Arbeitszonen im Kanton Schaffhausen stossen an ihre Grenzen. Dadurch fehlt der Platz für Neuansiedlungen oder Ausbauprojekte ansässiger Betriebe. Das hemmt die volkswirtschaftliche Entwicklung und ist eine Gefahr für den Wirtschaftsstandort.

Dieser Projektvorschlag fordert die unverzügliche Umsetzung bestehender Instrumente und vorliegender Vorschläge zur Arbeitszonenbewirtschaftung. Bereits im Projekt WERS wurde zur Förderung bestehender und Ansiedlung neuer Firmen eine Industriebaulandpolitik als Forderung erhoben. Als Massnahmen werden die Erarbeitung gemeinsamer Strategien mit Anreiz- und Abgeltungsmechanismen bei der Entwicklung von überkommunalen Arbeitszonen sowie die Festsetzung und Ausscheidung neuer strategischer Arbeitszonen von kantonaler Bedeutung vorgesehen. Aufgrund der ganzheitlichen volkswirtschaftlichen Interessenlage wird die konzeptionelle und operative Verantwortung zur Umsetzung auf kantonaler Ebene verortet, wobei die Gemeinden eng einbezogen werden müssen.

Infrastruktureller Digitalisierungsschub

Die Anbindung an digitale Netze und Infrastrukturen ist nicht «Nice-to-Have», sondern heutzutage unabdingbarer Teil der Grundversorgung eines attraktiven Standorts. Die Vorteile und Chancen der digitalisierten Welt können gerade in ländlichen Regionen nur genutzt werden, wenn die Erschliessung über leistungsfähige Datennetze gewährleistet ist.

Dieser Projektvorschlag rückt die zukunftsgerichtete digitale Erschliessung, sowohl von Gemeinden als auch von einzelnen Arbeitsplatzzonen, in den Fokus. Hierzu wird die Erarbeitung einer umfassenden Analyse zur Anschlusssituation als Massnahme vorgeschlagen. Diese soll Grundlage eines umfassenden kantonalen Förderplans für den Ausbau der Netzwerk-

infrastrukturen zu Datenautobahnen, die regionale Erschliessung und die lokale Ortsnetzverteilung sein.

Kurze Wege, schnelle Prozesse

Die kurzen Wege – sowohl räumlich als auch im Hinblick auf den Zugang zu Entscheidungsträgerinnen und -trägern und Verwaltungsstellen – sind ein bedeutender Vorteil des Kantons Schaffhausen. Heute und in Zukunft ist es zentral, dass Anträge speditiv und verlässlich behandelt und Projekte einfach und zeitsparend realisiert werden können. Die kurzen Wege sind ein Standortvorteil, den man nicht einfach kopieren kann.

Allerdings müssen die Wege dazu nicht nur kurz, sondern auch hürdenfrei und schnell sein. Die Prämisse der «kurzen Wege und schnellen, hürdenfreien Prozesse» soll mittels Zielvorgaben und eines entsprechenden Controllings als Qualitätsmerkmal für alle Verwaltungsgeschäfte im Kanton Schaffhausen etabliert werden. Mit weiteren Massnahmen wird die dienstleistungs- und bürgerzentrierte Sicht der Schaffhauser Behörden zusätzlich gesteigert.

3.3.2 Schlüsselprojekte Innovationsumfeld

Die umfassenden Erhebungen der UBS und Credit Suisse zu den kantonalen Standortqualitäts- und Wettbewerbsindikatoren zeigen, dass der Kanton Schaffhausen insbesondere in dem Bereich Innovation grossen Entwicklungsbedarf aufweist.

Gerade im Kontext der abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten in Bezug auf klassische Standortfaktoren gewinnt das gebotene Innovationsumfeld an entscheidender Bedeutung für die Standortwahl von Menschen und Unternehmen. Ein gutes Innovationsumfeld unterstützt das Wollen, Dürfen, Können und schafft geistige Freiräume sowie räumliche und rechtliche Freiheiten. Die ermöglichende Grundhaltung – beschrieben in Kapitel 3.2.1 – muss bei der Gestaltung des Umfeldes bewusst gelebt und gefördert werden. Ohne sie laufen Investitionen in Innovationsinfrastrukturen, Kooperations- und Vernetzungsangebote oder (finanzielle) Förderunterstützungen ins Leere. Die Übergänge zwischen den Bereichen sind dabei fließend und eine strikte Abgrenzung ist nicht möglich.

Schlüsselprojekte: Innovationsumfeld



Abbildung 19: Schlüsselprojekte Innovationsumfeld (eigene Darstellung)

Die acht Schlüsselprojekte für das Innovationsumfeld sind zum Teil überschneidend. Sie nehmen die benötigte Verbesserung der infrastrukturellen Voraussetzungen auf und setzen themenorientierte Schwerpunkte in Bereichen, in denen der Kanton Schaffhausen auf langjährige Industriekompetenzen aufbauen kann und bei denen Erfolg versprechende Ansätze weiterverfolgt werden können. Diese werden verbunden mit nachhaltigen Zukunftsthemen wie Ernährung, Mobilität und Materialien der Zukunft.

Die Schaffung räumlicher und geistiger Freiräume für Innovation – sowohl im wirtschaftlichen als auch im gesellschaftspolitischen Kontext – wird ebenfalls direkt mit Projektvorschlägen adressiert.

Campus für Innovation & Technologie

Die technologische Entwicklung verläuft rasant. Quantentechnologie, künstliche Intelligenz, Deep Learning, autonome Systeme, Cybersicherheit – sie bilden den Baukasten der Zukunft. Entscheidende Vorteile haben diejenigen Standorte, die über eigenständige Kompetenzen in diesen Bereichen verfügen und diese mit ihren lokalen Wirtschaftsaktivitäten verknüpfen können.

Standorte mit einem Innovationsdreieck aus Lehre, anwendungsorientierter Forschung und unternehmerischer Gründungsdynamik bieten die Voraussetzungen, um die besten Talente und Unternehmungen im Bereich digitaler Technologien aus aller Welt anziehen zu können. Dieser Projektvorschlag zielt darauf ab, die infrastrukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen für den Aufbau eines Bildungs- und Innovations-Clusters mit Fokus auf digitale

Technologien zu schaffen. Dazu zählt ein tertiäres Bildungsinstitut, ein Zentrum für unternehmensübergreifende Forschung und Entwicklung (F&E) und ein dazugehöriger Tech-Park für Start-ups und Spin-offs. Die Umsetzung soll in Zusammenarbeit mit privaten Organisationen und Unternehmen erfolgen, um die Investitions- und Betriebskosten der öffentlichen Hand auf ein tragbares Mass zu senken.

Novel-Food Hub «Knorri»

Neue Ernährungsformen sind einer der Megatrends unserer Zeit. Der Kanton Schaffhausen, und im speziellen Thayngen, verfügt dabei über langjährige Kompetenzen im Bereich Nahrungsmittelproduktion. Mit diesem Projektvorschlag wird diese vielversprechende Grundlage auf dem Areal der bekannten Traditionsfabrik «Knorri» genutzt, um zusammen mit der Arealeigentümerin und weiteren internationalen Partnern ein Ökosystem rund um die Themen Ernährung und Lebensmittelproduktion aufzubauen.

Massnahmen umfassen die Öffnung des Areals für Gründerinnen und Gründer. Ebenso ist die Einbettung in schweizweit und global verbundene Netzwerke für disruptive Ernährungsformen angedacht.

Weiter wird die Akquisition von Aussenstellen etablierter Schweizer Universitäten wie der ETH Zürich oder der Universität St. Gallen (HSG) angestrebt sowie die Ein- und Anbindung nationaler Innovationsförderprogramme verfolgt. Die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen ist eingebunden und unterstützt die involvierten Unternehmen und Organisationen bei ihrem Vorgehen.

«Smart Region» Reallabor

Dieser Projektvorschlag verfolgt einen visionären Ansatz zur Stärkung strukturschwacher Regionen. Bisher wurden dafür jeweils Förderansätze in Form von Transferzahlungen und Subventionen verfolgt. Der Projektvorschlag «Smart Region» Reallabor geht von einem anderen Ansatz aus.

Neues entstehen zu lassen, erfordert Freiräume. Deshalb sollen im Kanton Schaffhausen einzelne Quartiere, Dörfer oder ganze Teilgebiete als Spezialzonen für die Erprobung zukunftsweisender Technologien definiert werden.

Das Ziel ist, dass innovative Firmen und kreative Gründerinnen und Gründer Prototypen unter Realbedingungen in diesen «Smart Regions» testen und so schneller zur Markteinführung bringen können. Massnahmen zur Erreichung dieser Zielsetzung beinhalten die partizipative Einbindung der ansässigen Bevölkerung, die Abklärung und Schaffung rechtlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen für die Durchführung zonenbeschränkter Pilotvorhaben sowie die Interessenvertretung und Verhandlung gegenüber dem Bund zur Erlangung bundesrechtlicher Sondergenehmigungen und Sonderinstrumente.

Swiss Mobility Hub

Der Verkehr ist ein komplexes, eng verschachteltes System aus diversen Verkehrsmitteln. Die Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmer denken immer weniger in Verkehrsmitteln, sondern in Mobilität als fundamentale Dienstleistung («Mobility as a Service»). In Asien und den USA gehören selbstfahrende Fahrzeuge und Transportdrohnen bereits heute zum Stadtbild. Schon lange liefern Schaffhauser Unternehmen Lösungen für ein funktionierendes Verkehrssystem der Zukunft.

Dieser Projektvorschlag stellt Bestrebungen zur Förderung des Fachwissens rund um das Thema «Mobilität der Zukunft» ins Zentrum. Firmen aus dem In- und Ausland sollen rund um das «Swiss Transit Lab» an der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung im Bereich der intelligenten Mobilität mitarbeiten.

Die Förderung kantonsweiter Smart Mobility und Smart City Lösungen ist neben der Schaffung der rechtlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen und der aktiven Unterstützung von Anwendungsprojekten auf Strasse, Luft und Schiene eine Massnahme. Ein weiterer Bestandteil des Projektvorschlages ist der Auf- und Ausbau der Infrastruktur für Drohnen-Unternehmen auf dem Flugplatz Schmerlat.

Innovationsnetzwerk Ostschweiz

KMU sind das Rückgrat der Schaffhauser Wirtschaft. Viele von ihnen stehen vor der Herausforderung, neben dem fordernden Tagesgeschäft Zeit und Ressourcen für weitere Innovationsschritte und -projekte zu finden.

Als zentrale Massnahme dieses Projektvorschlags steht die Einbindung und Stärkung der Position des Kantons Schaffhausen im Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS). Dadurch erhalten KMU koordinierte Unterstützung bei konkreten Innovationsfragen und Entwicklungsproblemen. Bereits seit vielen Jahren kommt dem, aus WERS hervorgegangenen, ITS Industrie- und Technozentrum als regionale Anlaufstelle für KMU eine spezielle Bedeutung zu. Als weitere Massnahme werden bedürfnisspezifische – teilweise kostenfreie – Innovationsunterstützungen angeboten und den Schaffhauser KMU der Zugang zu ausserkantonalen Beratungs- und Unterstützungsangeboten ermöglicht. Weiter sollen dadurch die Fördermittel des Bundes für die Innovationsförderung zugunsten der lokalen Wirtschaft vollständig ausgeschöpft werden.

Durch die Anbindung an das Ostschweizer Innovationsnetzwerk sollen Schaffhauser KMU auch von den Leistungen des nationalen Innovationsparks Ost profitieren können.

Civic Tech Hub

Die direkte Demokratie geniesst im Kanton Schaffhausen einen hohen Stellenwert. Als einziger Kanton gilt eine Stimmpflicht, die Stimmbeteiligung liegt schweizweit an der Spitze.

Dieser Projektvorschlag nimmt diese Ausgangslage auf. Es stellt die Innovationen und die Weiterentwicklung partizipativer Prozesse ins Zentrum. Als Massnahme wird die Gründung eines «Civic Tech Hubs» angeregt.

Dieser bietet rund um das Thema Partizipation und Bürgerbeteiligung das räumliche und geistige Umfeld für Innovation zur Zukunft der Demokratie. Cybersicherheit und der Schutz persönlicher Daten sind gewährleistet. Die Schaffhauser eID+ bietet die Basis für digitale Mitbestimmungs- und Meinungsäusserungsmöglichkeiten. Zu den Massnahmen zählen auch Versuche, neue Modelle der Partizipation zu etablieren, um die direkte Demokratie den aktuellen und künftigen Bedürfnissen und Möglichkeiten einer vernetzten Welt anzugleichen.

Ökosystem für moderne Kunststoffe

Eine vom Regierungsrat in Auftrag gegebene und durch die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW) durchgeführte technologiebasierte Analyse des Industriestandorts Schaffhausen zeigt klar auf, dass die Schaffhauser Kunststoffbranche eine der stärksten der Schweiz ist.⁷

Dieser Projektvorschlag zielt darauf ab, die bestehenden Materialkompetenzen in der Region zu erhalten und für die Zukunft fit zu machen. Die Massnahmen sollen die Rolle der Schaffhauser Unternehmen als Zugpferde in der Ostschweiz festigen und den Kanton Schaffhausen als Innovations- und Anwendungszentrum der Kunststoffindustrie der Zukunft profilieren.

Dazu zählt die Lancierung einer thematischen Innovationsplattform im Materialbereich unter dem Dach des Innovationsnetzwerks Ostschweiz, der Aufbau gemeinsamer Technologieinfrastrukturen oder – wie von SATW angeregt – Machbarkeitsabklärungen zu Trendthemen wie die Entwicklung intelligenter Materialien, antimikrobielle Kunststoffe, Bioplastik sowie nachhaltige Verpackungsmaterialien im Allgemeinen.

Kraftwerk für soziale Energie

Die Schaffhauser Altstadt und umgenutzte ehemalige Industrieareale bilden das ideale Umfeld für Kreativität und Austausch. An der Grenze zwischen Vergangenheit und Moderne mischen sich Wohnen, Arbeiten und Freizeit. Eine Schwarmregion lebt vom ständigen Austausch der Menschen – sowohl beruflich als auch privat.

Dieser Projektvorschlag zielt darauf ab, Areale oder Gebiete explizit mit dem Fokus der Produktion sozialer Energie zu entwickeln.

Konkrete Handlungsmöglichkeiten ergeben sich bei der Umnutzung der Kammgarn und den anstehenden Planungen rund um die Neugestaltung des Klostergevierts und des Museums

⁷ Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), Schaffhauser Industrie – heute und morgen, 2021

zu Allerheiligen. Ziel der Massnahmen ist die Verbindung kultureller Hotspots mit Orten der wirtschaftlichen Tätigkeit.

Ähnlich gelagerte Ansätze und Massnahmen werden beispielsweise auch in Neuhausen am Rheinfall mit der Entwicklung des SIG Areals verfolgt. Stichworte hierbei sind Co-Working- und Kollaborationsräume für kreative Start-ups und etablierte Dienstleistungsunternehmen sowie «Weissräume» für innovative Technologieunternehmen.

3.3.3 Schlüsselprojekte Lebensraum

Die «soziale Energie» wird zum Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg eines Standorts. Mit dieser Erkenntnis hebt das GDI die Tatsache hervor, dass die Wahl des Wohn- und Arbeitsorts in Zukunft noch stärker von weichen Standortfaktoren beeinflusst wird, als dies bereits heute der Fall ist.

Personenbezogene Standortfaktoren bestimmen die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner einer Region. Da die Differenzierungsunterschiede zwischen den Standorten bei den harten Standortfaktoren immer geringer werden, messen auch Unternehmen bei der Wahl des Firmenstandorts dem Lebensraum ihrer bestehenden oder potenziellen Arbeitnehmenden immer grössere Bedeutung zu. Dies umso mehr in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels.

Die sechs Schlüsselprojekte für den Lebensraum adressieren Themen, die für die Lebensqualität einen entscheidenden Unterschied ausmachen.

Schlüsselprojekte: Lebensraum



Abbildung 20: Schlüsselprojekte Lebensraum (eigene Darstellung)

Die Sicherstellung zuverlässiger und regelmässiger Anbindungen der Gemeinden an das Zentrum der Stadt Schaffhausen ist eine grundlegende Bedingung für die Entwicklung im ländlichen Raum. Gleiches gilt für eine umfassende Gesundheitsversorgung auf dem gesamten Kantonsgebiet.

Attraktive Wohnlagen und die Verfügbarkeit von Wohnimmobilien sind wesentliche Treiber für stabile Fiskaleinnahmen. Sie beugen drohenden Schwankungen bei den Unternehmenssteuereinnahmen nachhaltig vor. Unter dem Thema Wohnqualität in jedem Alter wird die Verbesserung der Wohnsituation für ältere Bevölkerungsgruppen und junge Familien angegangen.

Die schnelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Integration von Zuzüglern widerspiegelt sich in der Willkommenskultur. So kann ein Anreiz für Engagement zugunsten des Kantons und der Gemeinden geschaffen werden.

Während die veränderten Erwartungen an die digitalisierten Verwaltungsdienstleistungen unmittelbare Massnahmen von Politik und Verwaltung erfordern, werden die Massnahmen zur Sicherung einer nachhaltigen und lückenlosen alternativen Energieversorgung einen sehr viel längeren Zeitraum und eine hohe Investitionsbereitschaft seitens Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verlangen.

In 30 Minuten von A nach B

Der öffentliche Verkehr im Kanton Schaffhausen ist bereits heute gut ausgebaut: Die Gemeinden sind mit Bus und Bahn ans Zentrum angeschlossen. Zuverlässige öV-Verbindungen aus

den ländlichen (Wohn-)Gemeinden in die Stadt Schaffhausen als wirtschaftliches und gesellschaftliches Zentrum sind ein wichtiger Faktor für die Wohnqualität. Gerade angesichts des steigenden Kostendrucks ist dieses regionales öV-Netz von Schaffhauser Niveau nicht selbstverständlich.

Dieser Projektvorschlag stellt Massnahmen in den Fokus, welche die Aufrechterhaltung eines hochqualitativen regionalen öV-Netzes zugunsten des ländlichen Raums zum Ziel haben. Dazu zählen Bestrebungen, Schaffhausen noch stärker in die überregionalen Verkehrsverbände Ostwind und ZVV einzubinden und die angrenzenden Gemeinden im Kanton Zürich und Thurgau als «Schaffhausen Süd» in das Netz des öffentlichen Verkehrs von Schaffhausen einzugliedern.

Mit Massnahmen zur Erhöhung der Pünktlichkeit und weiterer Optimierungen nahtloser Umsteigeverbindungen an den Fernverkehr am Bahnhof Schaffhausen soll dem ländlichen Raum ein nachhaltiger Entwicklungsschub als Wohn- und Arbeitsort gegeben werden.

Wohnqualität in jedem Alter

Grundsätzlich sind im Kanton Schaffhausen viele geeignete Immobilien für Familien vorhanden. Was fehlt, sind Wohnangebote für Menschen, die aufgrund ihres Alters ihr Haus verlassen und in eine bequemere, altersgerechte Immobilie ziehen möchten. Als Folge bleiben viele in ihren Häusern. Dadurch bleibt Wohnraum für junge Familien blockiert.

Dieser Projektvorschlag geht die beschriebene Problematik durch Massnahmen zur Unterstützung differenzierter Wohnformen für ältere Menschen und die Entwicklung von generationendurchmischten «Smart-Living-Konzepten» in Zusammenarbeit mit privaten Immobilienentwicklern an. Ergänzend zur Erweiterung des Angebots an zeitgemässen Wohnmöglichkeiten für ältere Menschen wird vorgeschlagen, den steuerlichen Abzug für Mindernutzen abzuschaffen, um einen Anreiz zu schaffen, damit ungenutzter Wohnraum jungen Familien zugeführt wird.

Willkommenskultur

Eine offene und fortschrittliche Gesellschaft lebt von neuen Ideen und vom Austausch mit Zuziehenden. Gerade im Kontext, dass der Kanton Schaffhausen einen ausgeprägten Nestcharakter hat, kommt einer offenen Willkommenskultur im Hinblick auf die Einwicklung hin zu einer Schwarmregion eine zentrale Bedeutung zu.

Dieser Projektvorschlag und die zugehörigen Massnahmen zielen deshalb darauf ab, Zuziehenden das Ankommen zu erleichtern, Türen zu öffnen und die Integration in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen zu beschleunigen. Neben der Weiterführung bewährter «Welcome-Angebote» von Gemeinden und den Dienstleistungen für interessierte Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger im Rahmen des Wohnortmarketings durch die Wirtschaftsförderung wird der Aufbau von Götti- und Gotti-Programmen oder firmenübergreifenden Mentoren-Programmen vorgeschlagen.

Die Idee der Etablierung eines Alumni-Angebots für Heimweh-Schaffhauserinnen und Schaffhauser mit Rückzugspotenzial soll ebenso verfolgt werden wie der Aufbau eines Start-up Mentoren-Netzwerks.

Digitalisierte Verwaltung

Unsere Gesellschaft sowie unser Arbeitsalltag haben sich auf digitale Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet. Von der öffentlichen Hand werden die gleichen internetbasierten Möglichkeiten und Dienstleistungen erwartet.

Die digitalisierte Verwaltung ist kein Selbstzweck. Sie generiert für alle Anspruchsgruppen Mehrwert. Effizienz-, Qualitäts-, Reputations- und Nutzensteigerungen für Bevölkerung, Wirtschaft, die Verwaltung und politische Entscheidungsträgerinnen und -träger werden als Resultat angestrebt.

Die Forderungen aus dem Projektvorschlag umfassen die Orientierung an zwei übergeordneten Grundsätzen: Digital First für Bevölkerung und Wirtschaft und vollständig durchgängige Digitalisierung der Verwaltung.

Mit der Schaffung einer Stelle eines Digitalisierungsverantwortlichen wurde eine geforderte Massnahme noch während der Laufzeit des Prozesses der Entwicklungsstrategie umgesetzt. Der Abschluss der laufenden Erarbeitung einer kantonalen Digitalisierungsstrategie als Grundlage für die nötigen Digitalisierungsschritte innerhalb der Verwaltung hat als Massnahme ebenfalls Aufnahme gefunden, um der Notwendigkeit und Dringlichkeit zusätzlich Ausdruck zu verleihen.

Weitere Massnahmen umfassen die Überprüfung der Funktion und der Aufgaben des kantonalen eGovernment-Kernteams. Dazu kommen Vorschläge zur Ausarbeitung eines Gesetzes zur «Förderung der Digitalen Transformation» sowie Forderungen zur Ermöglichung vollständig digitalisierter Behördengänge oder Firmengründungen.

Fortschritt & Forschung am Kantonsspital

Die Bedeutung einer funktionierenden medizinischen Grundversorgung für die Attraktivität einer Wohnregion wird mit der Aufnahme dieses Projektvorschlages unterstrichen. Dem Kantonsspital kommt auch im Hinblick auf die anstehenden demografischen Herausforderungen eine wichtige Rolle zu.

Der Projektvorschlag nimmt Bezug auf die Demografiestrategie des Kantons und unterstreicht einzelne dort erwähnte Massnahmen wie die Fertigstellung des Neubaus als Entwicklungsbeitrag mit standortpolitischer Wirkung.

In Ergänzung werden Massnahmen aufgelistet, die dem Kantonsspital neben der medizinischen Versorgung einen zusätzlichen Faktor für die standortpolitische Entwicklung beimesen. So werden Potenziale in der Kooperation mit Unternehmen zur Entwicklung neuer medizinaltechnischer Innovationen vermutet, welche derzeit noch nicht genutzt werden.

Im Hinblick auf den anhaltenden Mangel an Allgemeinmediziner*innen wird die Weiterführung der laufenden Massnahmen und deren gezielte Weiterentwicklung als wichtig erachtet. Ergänzend wird der Aufbau eines Curriculums patientenbezogener (prä-)klinischer Studien für junge Fachärztinnen und Fachärzte als attraktivitätsfördernde Massnahme angeregt.

Energieautarke Region

Energiesicherheit ist eine existenzielle Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Lebens- und Wirtschaftsstandort. Die Selbstverständlichkeit, eigene Produktionsdefizite und drohende Engpässe durch Stromimporte aus dem Ausland zu kompensieren, wird zu einer immer grösseren – und teureren – Herausforderung.

Dieser Projektvorschlag nimmt verschiedene Massnahmen zur Steigerung der lokalen Energieproduktion in den Fokus. Neben der Förderung von Machbarkeitsprojekten zur Nutzung von Abwärme von Industrieanlagen regt er die Kompetenz- und Entscheidungsbündelung auf Stufe Kanton bei Energieprojekten von kantonaler Bedeutung an.

Die Massnahmen umfassen alle Arten möglicher nachhaltiger Energieproduktion. Dazu zählen die Schaffung der Rahmenbedingungen für die massvolle Wasserkraftnutzung des Rheins, die Investitionsförderung in Solarstromkraftwerke und der Auf-/Ausbau eines Energieeffizienzprogramms für Unternehmen. Neben der Nutzung des Windenergiepotenzials in der Region werden Vereinfachungen zur Installation von Freiflächenanlagen zur Solarstromproduktion – auch entlang von Kantons- und Nationalstrassen – sowie die Unterstützung und Förderung von Wasserstoff-Produktionsanlagen im Kanton zur Umsetzung vorgeschlagen.

4 Umsetzung der Ergebnisse

Das Projektvorhaben der Entwicklungsstrategie endet mit der Fertigstellung und Abgabe des Projektberichts zuhanden des Auftraggebers, dem Regierungsrat des Kantons Schaffhausen. Damit hat die Projektgruppe ihren Auftrag erfüllt und abgeschlossen.

Die übergeordnete Zielsetzung eines prosperierenden Lebens- und Wirtschaftsstandorts Schaffhausen als Schwarm- und Nestregion ist damit aber nicht erreicht.

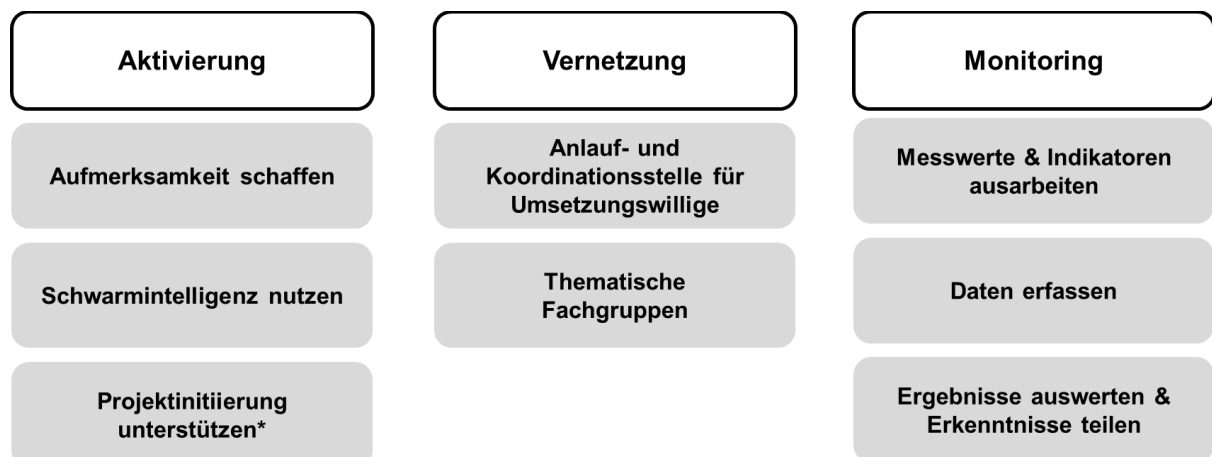
Hierzu bedarf es der Umsetzung möglichst vieler Projektvorschläge. Die Realisierung dieser Projekte muss gemeinsam umgesetzt werden.

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind gefordert, die Entwicklungsstrategie als Ideenquelle und Legitimationsgrundlage zu nutzen und die ihnen wichtigen Projektvorschläge zur Realisation voranzutreiben. Teils sind Projekte bereits im Begriff realisiert zu werden oder die Umsetzung ist zumindest geplant. Andere müssen mit entsprechender Tatkraft und Handlungswillen erst an die Hand genommen und vorangetrieben werden.

Es liegt nun an den Akteuren und Akteurinnen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, sich mit den Ergebnissen der Entwicklungsstrategie selbstständig auseinanderzusetzen und die Umsetzung der Projekte in ihrem Interesse voranzutreiben.

Um die Eigeninitiative von umsetzungswilligen Macherinnen und Machern zu unterstützen, schlägt die Projektgruppe nachfolgend ein Massnahmenpaket vor, welches auf den Handlungsfeldern «Aktivierung», «Vernetzung» und «Monitoring» basiert.

Damit wird sichergestellt, dass die aufgebaute Dynamik nach Projektabschluss nicht abflaut, das Engagement aus der Region in produktive Wege geleitet wird und ein aktiver Antriebsmotor für die Umsetzung der Projekte besteht.



*über Grundauftrag WIFö/RSE abgedeckt.

Abbildung 21: Massnahmenpaket zur Umsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

4.1 Aktivierung

Der Prozess der Entwicklungsstrategie hat erneut bestätigt, dass sich die Schaffhauserinnen und Schaffhauser aktiv in die Weiterentwicklung der Region einbringen wollen. Um das Engagement der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten, braucht es eine gezielte Aktivierung zum Zeitpunkt des Projektabschlusses.

Die beteiligten Multiplikatoren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wurden während der Projektarbeit laufend in den Prozess eingebunden, weshalb sich die Projektleitung erhofft, dass diese zentralen Akteure eigenständig die Geisteshaltung der Entwicklungsstrategie in ihrem Umfeld und in ihren Organisationen streuen. Die Projektgruppe wird zusätzlich dazu mit ausgewählten Umsetzungsakteuren den direkten Austausch suchen. Mit der Veröffentlichung der interaktiven Projektplattform next.sh.ch werden die Ergebnisse der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Die Kombination dieser Massnahmen soll dazu führen, dass die Ergebnisse der Entwicklungsstrategie zum «Regionsgespräch» werden. In der Folge soll der Dialog über und die Umsetzung der Massnahmen weiter vorangetrieben werden. Zu diesem Zweck wird eine stetige Kommunikation über eine themenspezifische Verschmelzung der Inhalte der Entwicklungsstrategie mit den Kommunikationskanälen des Wohnortmarketings und der Wirtschaftsförderung angestrebt.

Ein weiterer Weg der Aktivierung ist der persönliche Einbezug von interessierten und umsetzungswilligen Personen aus der Bevölkerung. In einer ersten Phase soll dies über die Nutzung von Schwarmintelligenz für die Umsetzung der einzelnen Projektinitiativen der Entwicklungsstrategie geschehen. Dank den Erkenntnissen aus dem Innosuisse-Projekt «Digital Think Tank», bei welchem die Regional- und Standortentwicklung des Kantons Schaffhausen als Projektpartnerin beteiligt ist, können in unkomplizierter Weise neue digitale Anwendungen zum Einbezug von umsetzungswilligen Schaffhauserinnen und Schaffhauser übernommen werden. Mit Hilfe dieser digitalen Anwendung kann die Schwarmintelligenz der Interessierten für konkrete Fragestellungen in der Umsetzung von Projektvorhaben genutzt werden.

Auf diese Weise entstehen nachweislich innovative Ansätze der Umsetzung und zudem findet die Vorgehensweise eine breitere Abstützung durch den aktiven Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen. In einer späteren Phase soll dann die Reaktivierung der Bevölkerung erneut über physische Dialogformate zu umsetzungsrelevanten Fragestellungen, aber auch zur Zukunft des Lebens- und Wirtschaftsstandorts Schaffhausen im Allgemeinen reaktiviert werden.

Jedoch sollen eine inhaltliche Öffnung und punktuelle Neuausrichtung der Leitlinien und Projekte der Entwicklungsstrategie frühestens ab dem Jahr 2024 stattfinden.

4.2 Vernetzung

Um die interessierten Akteure nachhaltig zu aktivieren und in der Umsetzung zu begleiten, ist eine «Kümmerer-Stelle» nötig. Der Lenkungsausschuss schlägt vor, das Volkswirtschaftsdepartement in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen mit der Ausgestaltung einer Anlauf- und Koordinationsstelle sowie variabel zusammensetzbaren thematischen Fachgruppen zu beauftragen.

Die Anlauf- und Koordinationsstelle stellt sicher, dass aktivierte Personen über die interaktive Plattform Unterstützung erhalten, stösst proaktiv Umsetzungen an und ist genereller Informations- und Kontaktpunkt für Interessierte.

Auf der Plattform next.sh.ch haben die Nutzerinnen und Nutzer die Möglichkeit, sich über sämtliche Projektvorschläge der Entwicklungsstrategie zu informieren, diese zu bewerten und sich als Mitwirkende bei deren Umsetzung zu melden. Weiter können sich Umsetzungswillige auch über den direkten persönlichen oder digitalen Weg mit der Wirtschaftsförderung in Verbindung setzen, ohne die Plattform zu nutzen. Die Wirtschaftsförderung wird die umsetzungswillige Person mit anderen interessierten Personen und Organisationen bzw. Fachstellen der Verwaltung vernetzen und sie begleitend unterstützen.

Ein wichtiges Puzzle-Teil für eine umfassende und effektive Initialunterstützung von Umsetzungswilligen sind zudem die thematischen Fachgruppen. Diese sind fallweise und interdisziplinär zusammengesetzt und bestehen aus vier bis sechs Fachpersonen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Fachgruppenmitglieder zeichnen sich durch eine fachliche Kompetenz im Themengebiet, einer zukunftsorientierten Geisteshaltung, einer Identifikation mit Werten und Leitlinien der Entwicklungsstrategie sowie einer Bereitschaft zur individuellen Unterstützung von umsetzungswilligen Akteuren aus.

Die thematischen Fachgruppen dienen dazu, Umsetzungswilligen fachliche Unterstützung bei der Projektinitiierung bzw. dem -aufbau bereitzustellen. Neben der fachlichen Unterstützung nehmen die thematischen Fachgruppen zudem eine Unterstützungsfunktion in der öffentlichen Wahrnehmung ein. Als Lautsprecher tragen die Mitglieder die Projektinitiativen in die Region.

In diesem Sinne übernehmen die Fachgruppen in ihrem Themengebiet eine ergänzende Treiberfunktion in der Umsetzung der Projektvorschläge und fühlen sich verantwortlich für das Erreichen der Zielsetzungen. Somit unterstützen die thematischen Fachgruppen die Projektinitiativen fallspezifisch und gewährleisten so die Umsetzungsunterstützung auf breiter Basis.

4.3 Monitoring

Als drittes Standbein einer erfolgreichen Realisierung gilt es den Entwicklungsfortschritt zu messen und zu beobachten, um daraus potenziellen Bedarf für weitere Massnahmen zu erkennen. Der Lenkungsausschuss schlägt vor, ein Monitoringsystem auf unterschiedlichen Zielebenen aufzubauen, zu erfassen und periodisch auszuwerten.

Ein erster Entwurf des Monitoringsystems wurde im Rahmen des ordentlichen Projektraumens ausgearbeitet. In einem nächsten Schritt gilt es zu prüfen, ob durch bereits erfasste Indikatoren bei öffentlichen oder privaten Organisationen auf die Erfassung einzelner Indikatoren verzichtet werden kann. Aus aktueller Betrachtung müssten rund 2/3 der nötigen Indikatoren noch entwickelt oder neu erfasst werden.

Die Analyse des Entwicklungsfortschrittes und die Auslegeordnung von zu ergreifenden Massnahmen soll jeweils auf Ende einer Legislaturperiode durchgeführt werden. Die Erkenntnisse der Standortbestimmung werden anschliessend dem Regierungsrat zur Kenntnis gebracht.

Dadurch kann die Zielerreichung und die Umsetzung möglichst vieler Projektvorschläge optimal unterstützt werden. Zudem ermöglicht das Vorgehen eine laufende partizipative Auseinandersetzung zur stetigen Weiterentwicklung der Region. Anstelle einer Weiterführung von periodischen und statischen Entwicklungsprozessen müssen zukünftig sich dynamisch entwickelnde Formate treten. Dadurch kann auf das komplexe, sich permanent verändernde Umfeld, in dem sich der Kanton Schaffhausen befindet, besser reagiert und das Bewusstsein für eine gemeinsame Stossrichtung aufrechterhalten werden. Die Projektgruppe ist davon überzeugt, dass das vorgeschlagene Massnahmenpaket ein zielführender Ansatz für die erfolgreiche Umsetzung der Projektvorschläge darstellt und dadurch die Prosperität des Lebens- und Wirtschaftsraums Schaffhausen gewährleistet wird.

An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass sämtliche vorangehend beschriebenen Aktivitäten nicht mehr als Teil des bestehenden Projektauftrags durchgeführt werden können. Um eine Weiterführung im Sinne der skizzierten Umsetzungsunterstützung zu realisieren, muss ein neuer Auftrag erteilt werden. Der Lenkungsausschuss schlägt vor, das Volkswirtschaftsdepartement in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung zu diesem Zweck einzusetzen. Das inhaltlich umfassende Vorantreiben der Standortfaktoren passt ideal in den gesetzlichen Auftrag dieser Institutionen und die langjährige Erfahrung bei der Koordinationsfunktion zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ist nachweislich gegeben.

Mit der Veröffentlichung der Projektergebnisse wird der Name Entwicklungsstrategie abgelöst und mit «Next. – Denken. Mitmachen. Handeln.» ersetzt. «Next.» ermöglicht einen zeitgemässen Auftritt und einen laufenden Dialog über die Zukunft der Region. «Next.» zeigt einen vielversprechenden Weg hin zum nächsten Schaffhausen auf.

5 Schlussbemerkungen

Die Globalisierung und Digitalisierung sind bereits einige Jahre Realität und stellen uns vor grosse Herausforderungen. Die Corona-Pandemie und seit kurzem der Krieg in der Ukraine haben unerwartet und schmerzhaft die Verletzlichkeit von Gesellschaft und Wirtschaft aufgezeigt. In positiver Hinsicht stärken diese Ereignisse das Bewusstsein für vorausschauendes Handeln und setzen vielerorts neue unternehmerische Energien frei. Neue Herausforderungen erfordern ein Umdenken und die aktive Auseinandersetzung aller Akteure.

Die proaktive Herangehensweise und das erzielte Ergebnis der Entwicklungsstrategie bilden eine starke Grundlage, um sich als Kanton Schaffhausen den Herausforderungen zu stellen und den Entwicklungen einen Schritt voraus zu sein. Die Entwicklungsstrategie dient umsetzungswilligen Kräften als Rückendeckung für ihr Engagement zugunsten von Schaffhausen.

Der Prozess der Entwicklungsstrategie hat eine Vielzahl an Impulsen und Massnahmen hervorgebracht. Es ist nun die gemeinsame Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit der Umsetzung der Projektvorschläge und der Massnahmen die nötigen Veränderungs- und Entwicklungsschritte an die Hand zu nehmen. Die einzelnen Verantwortlichen sind angehalten, die Anregungen aufzunehmen und in ihrem jeweiligen Handlungsbereich die Umsetzung voranzutreiben.

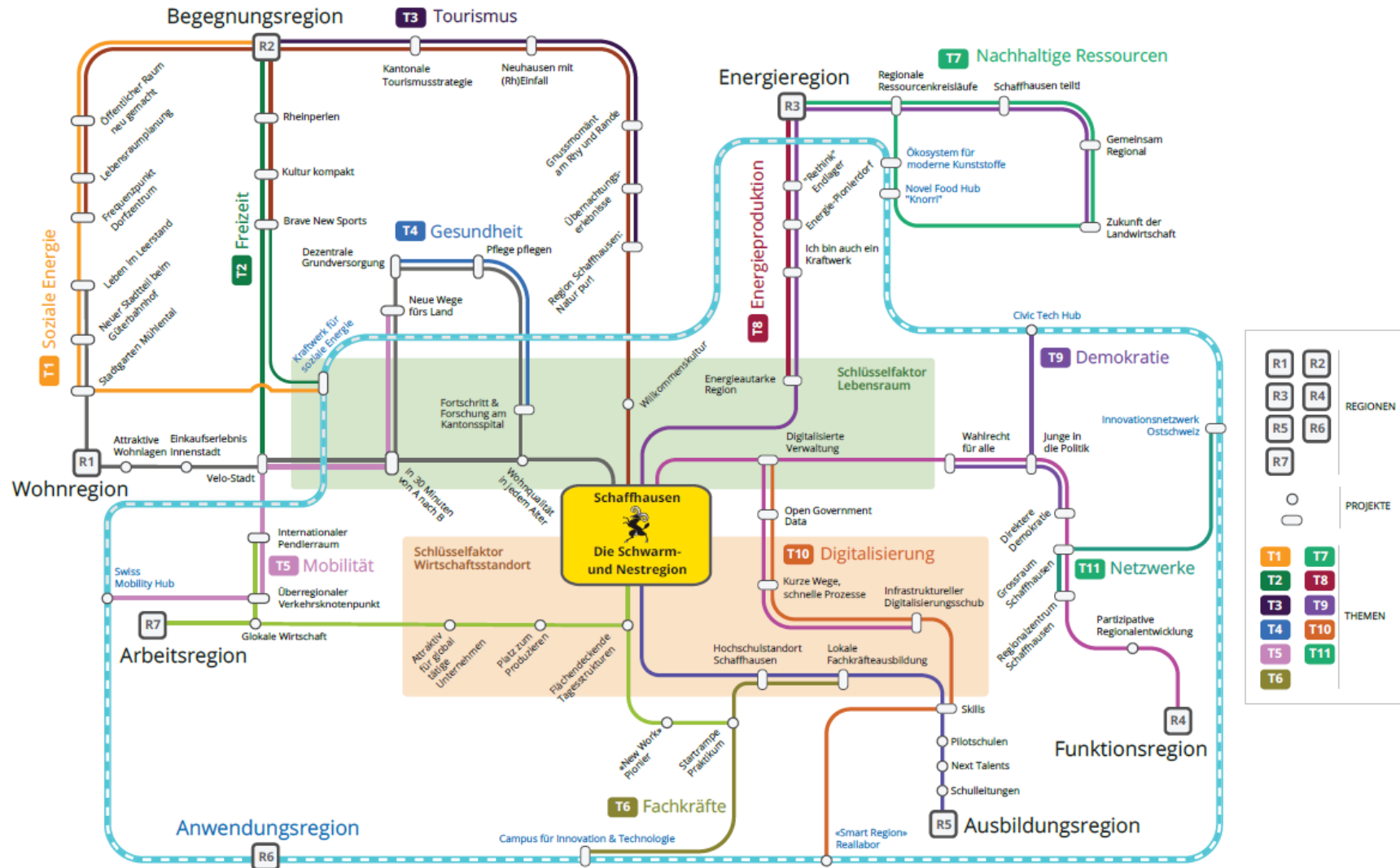
Das Projekt der Entwicklungsstrategie wurde gemeinsam finanziert durch den Kanton Schaffhausen (Verpflichtungskredit Projekt-Nr. EPR0042, 100'000 Franken) mit grosszügigen Unterstützungsleistungen in Höhe von insgesamt 300'000 Franken aus dem Jubiläumsfonds der Schaffhauser Kantonalbank, der SIG Gemeinnützige Stiftung, dem Vergabungsfonds der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft und der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP).

Ein besonderer Dank geht an die über 200 Personen aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung, die sich zugunsten einer erfolgreichen und lebenswerten Region Schaffhausen ehrenamtlich engagiert haben.

Aufgrund der engagierten Mitarbeit der über 200 Involvierten, dem inspirierenden Ergebnis, den zahlreichen positiven Rückmeldungen aus allen Kreisen der Gesellschaft sowie den erfreulichen, ersten bereits laufenden Realisierungen, ist die Projektgruppe «Entwicklungsstrategie 2030» überzeugt, dass die angestrebte Stärkung des Kantons Schaffhausen als Wirtschafts- und Lebensstandort der Zukunft erreicht werden kann.

6 Anhang

6.1 Projektlandkarte



6.2 Berücksichtigte strategische Grundlagenpapiere

<p>Die nachfolgende Darstellung führt die im Rahmen der Vorarbeiten und während des Prozesses berücksichtigten Strategiepapiere auf. Sie haben in unterschiedlichem Umfang Einfluss in die Ergebnisse gefunden.</p> <p>Bundesebene</p>	<p>Bildungsagenda 2030 Zukunft Mobilität Schweiz Energiestrategie 2050 Aktionsplan Sportförderung Nationale Strategie «Sucht» Nationale Strategie zum Schutz vor Cyber-Risiken 2018-2022 Strategie «Digitale Schweiz» IKT-Strategie des Bundes 2020-2023 RIS 2020+ Gesundheitspolitische Strategie des Bundesrats 2020-2030 Neue Regionalpolitik (NRP) Agglomerationsprogramme der 1. bis 4. Generation Raumkonzept Schweiz Kulturstrategie des Bundes 2021-2024 BAFU Strategie – Pärke Aktionsplan zur Erhaltung und Förderung der Biodiversität 2017-2023 Aktionsplan zur Anpassung an den Klimawandel Fünfjahresbericht Raumkonzept Schweiz 2018-2022</p>
<p>Überregionale Ebene</p>	<p>Geologisches Tiefenlager (NAGRA) RIS OST Strategie Gesundheitsförderung Schweiz 2019-2024 Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung Internationale Bodensee-Konferenz Massnahmenplan 2021-2024 zur Nationalen Strategie Prävention nicht übertragbarer Krankheiten Schwerpunktprogramm Metropolitanraum Zürich Interreg (Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein) Agglomerationsprogramm des Kantons Schaffhausen</p>
<p>Kantonale Ebene</p>	<p>Eignerstrategie EKS Umsetzungsprogramm der Neuen Regionalpolitik 2020-2023 Kantonaler Richtplan Klimastrategie Wasserkraftstrategie 2032 Demografiestrategie Energiepolitik 2018-2030 Lehrplan 21 Legislaturziele 2021-2024 Förderprogramm Kinderbetreuung Kulturstrategie des Kantons Anwendungsregion Schaffhausen - Wirtschaftsförderungsstrategie Schlussbericht Arbeitszonenbewirtschaftung Massnahmenplan Lufthygiene</p>

<p>Kommunale Ebene</p>	<p>Eignerstrategie SH POWER Eignerstrategie Spitäler SH Siedlungsrichtplan Stadt Schaffhausen Kommunale Siedlungsentwicklungsstrategie Kulturstrategie Stadt Schaffhausen Gesamtverkehrskonzept 2020 SmartCity Strategie ER Eignerstrategie VBSH</p>
<p>Ausgewählte Studien und Berichte</p>	<p>Raum+ EBP – Elektromobilität</p>

6.3 Themen- und Fokusgruppen

Themengruppen

Altersgruppe 15 - 30			
Moderation	Andrea Moser		
Name	Geschlecht	Kategorie	Unterkategorie
Mayowa Alaye	w	Politik	Politik & Verwaltung
Fabian Bolli	m	Wirtschaft	Start-Up
Tim Bucher	m	Politik	Politik & Verwaltung
Egzona Demhasaj	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
Laura Gialluca	w	Politik	Gesundheit
Andri Hirsiger	m	Wirtschaft	Raum & Immobilien
Mascha Hübscher	w	Politik	Umwelt & Energie
Hannes Knapp	m	Gesellschaft	Soziales & Leben
Paul Kohlhaas	m	Wirtschaft	Start-Up
Sandro Scalco	m	Wirtschaft	Start-Up
Mirjam Sina Schlatter	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Fabienne Spahn	w	Politik	Umwelt & Energie
Natascha Stamm	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Patrick Stauffacher	m	Wirtschaft	Start-Up
Gaetan Surber	m	Politik	Umwelt & Energie
Fabienne Thierstein	w	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Viviane Waldvogel	w	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Sophie Wernli	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
Florian Wohlwend	m	Politik	Umwelt & Energie
Markus Zimmermann	m	Gesellschaft	Kultur & Musik

Altersgruppe 30 - 45			
Moderation	Alexander Blunski		
Name	Geschlecht	Kategorie	Unterkategorie
Tony Afram	m	Wirtschaft	Start-Up
David Graubner	m	Gesellschaft	Sport
Linda Grieder	w	Politik	Umwelt & Energie
Nadja Hallauer	w	Wirtschaft	Landwirtschaft
Michael Hübscher	m	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Lea Im Obersteg	w	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Nadja Kirschgarten	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Hannes Leu	m	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Isabelle Lüthi	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
Mattia Mastroianni	m	Wirtschaft	Start-Up
Dominic Meister	m	Wirtschaft	Raum & Immobilien
Thiébaud Ossola	m	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne

Nina Pross	w	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Daniel Ritzmann	m	Gesellschaft	Soziales & Leben
Melanie Schürch	w	Politik	Sicherheit & Justiz
Marco Torsello	m	Politik	Bildung
Emine Ülgen Kunz	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
David Walter	m	Wirtschaft	Landwirtschaft
Lorenz Wolf	m	Politik	Bildung

Altersgruppe 45 - 65			
Moderation	Matthias Wipf		
Name	Geschlecht	Kategorie	Unterkategorie
Kornelia Bruggmann	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Rahel Brüttsch	w	Wirtschaft	Landwirtschaft
Thomas Hauser	m	Gesellschaft	Soziales & Leben
Marc Kummer	m	Politik	Bildung
Karola Lüthi	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Corinna Peyer-Bohrer	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Marlis Pfeiffer	w	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Claudine Sachi Münger	w	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Sandra Tappolet	w	Wirtschaft	Tourismus
Ugo Tosoni	m	Wirtschaft	Landwirtschaft
Kaori Wassmann-Takigawa	w	Politik	Umwelt & Energie
Jürg Weber	m	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Nora Winzeler	w	Politik	Umwelt & Energie
Verena Zimmermann	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
Marcel Zürcher	m	Gesellschaft	Sport

Altersgruppe ü65			
Moderation	Peter Hartmeier		
Name	Geschlecht	Kategorie	Unterkategorie
Elisabeth Bühler	w	Politik	Bildung
Evi Cajacob	w	Gesellschaft	Soziales & Leben
Angelo Gnädinger	m	Gesellschaft	Soziales & Leben
Linda Graedel	w	Gesellschaft	Kultur & Musik
Peter Im Obersteg	m	Gesellschaft	Kultur & Musik
Wolfram Kötter	m	Gesellschaft	Religion
Hannes A Pantli	m	Wirtschaft	Grosse Firmen / Konzerne
Maryann Rohner	w	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Robert Sala	m	Wirtschaft	KMU & Gewerbe
Markus Sieber	m	Gesellschaft	Religion
Christian Wäckerlin	m	Wirtschaft	Raum & Immobilien
Christina Waldvogel	w	Wirtschaft	Raum & Immobilien
Barbara Wanner	w	Politik	Gesundheit
Ruth Wildberger	w	Politik	Politik & Verwaltung

Fokusgruppen

Arbeitsort	Freiraum für Neues
Bruno Büchi, Kanton SH Bernhard Klauser, BDO AG Martin Knüsel, Merck & Cie Ines Marusic, IVF Hartmann Carolina Melly, Kanton SH Thomas Minder, Trybol AG	Barbara Berger, KSD Daniela Christen, StartHub Nadia Perujo, Gründerin Susanne Tautorat, IWC Nina Schärner, IVS Stefan Sigrist, Stadt SH
Wohnen & Work-Life Balance	Smart Government
Tanja Bodenmann, Kanton SH Andrea Meier, Kanton SH Hermann Schlatter, Kanton SH Jonas Schuhmacher, Graf & Partner Dominik Thomann, Gde. Löhningen Marlen Weber, SIG Group AG Gian-Rico Willy, UBS / Pilbara AG	Christoph Aeschbacher, Kanton SH Philippe Brühlmann, GVS Marie-Anne Fritschi, Adecco Ramon Göldi, Stadt SH Jonas Keller, MBT Claudio Kuster, Politischer Sekretär Roger Paillard, Gde. Beringen Sandro Scalco, StartHub
Netzwerk & Kooperation	Erlebnisse & Freizeitangebote
Thomas Burkhardt, Reasco Marcel Fringer, KGV Seref Gültabak, Gde. Löhningen Emanuel Gyger, Kanton SH Esther Müri, IVS	Markus Bühler, IWC Anna-Pierina Godenzi, Historisches Museum Bern Matthias Külling, SHTL Christoph Müller, Naturpark Daniel Spitz, Kanton SH
Qualität der Umwelt	Mobilität
Roman Fendt, Kanton SH Thomas Fischer, EKS Simon Furter, WWF Benjamin Homberger, Stadt SH Markus Leumann, Kanton SH Beat Pfistner, Bovadis Sunna Seithel, intep	Claudia Deuber, Friedli Partner René Meyer, Kanton SH Valentin Müller, Pro Velo Christian Ordon, Kanton SH Patrick Schenk, Swiss Transit Lab Hans Rudolf Werner, Rhenus
Bildung & Lernen	Offenheit & Begegnung
Sara De Ventura, Integrationsförderung Gundula Kohlhas, ISSH Mark Kummer, BBZ Ruth Marxer, Kanton SH Katrín Menk, Stadt SH Hans-Rudolf Werner, Rhenus	Bushra Buff, Integres Andi Kunz, Kanton SH Beatrice Laube, Stadt SH Dominic Meister, Dost Andrea Müller, Gde. Thayngen / Unternehmerin Kurt Zubler, Integres
Partizipation & Engagement	Gesundheit & Demografie
Tim Bucher, Student / Kantonsrat Andri Hirsinger, Dost Romina Loliva, Bajour Esther Müri, IVS Alain Thomann, Altra Schaffhausen	Stefan Bilger, Staatsschreiber Kanton SH Bruno Bischof, SVA Schaffhausen Annelies Keller, SPUR Andi Kunz, Kanton SH Reto Mittler, Kanton SH Nina Schärner, IVS

6.3 FIT SH



Fortschritt. Innovation. Technologie.

Schaffhausen

(FIT SH)

Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen

Datum: Dezember 2018

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Ausgangslage	4
1.1. Wirtschaftsstandort Schaffhausen im technologischen Wandel	4
1.2. Überregionales Innovationsförderungsumfeld	8
1.3. Innovationsförderung im Kanton Schaffhausen	11
1.4. Handlungsbedarf	13
2. Gesamtvision: Anwendungsregion Schaffhausen	15
2.1. Struktureller Orientierungsrahmen der Wirtschaftsförderung	15
2.2. Handlungskompass der Anwendungsregion	15
3. Programminitiative: FIT SH	17
3.1. Einbettung	17
3.2. Zielsetzung	19
3.3. Grundverständnis der Innovationsförderung	20
3.4. Grundstruktur	21
3.5. Vorhandene Innovations- und Technologiekompetenzen stärken	23
3.5.1. Erkennen.....	23
3.5.2. Aufbauen.....	26
3.5.3. Verbinden.....	29
3.5.4. Weiterentwickeln.....	34
3.6. Zukunftsweisende Innovations- und Technologiekompetenzen schaffen	37
3.6.1. Erkennen.....	40
3.6.2. Aufbauen.....	43
3.6.3. Verbinden.....	46
3.6.4. Weiterentwickeln.....	49
4. Schlusswort	52
Literaturverzeichnis	52

Zusammenfassung

Innovative Unternehmen sind heutzutage für den nachhaltigen Erfolg einer Volkswirtschaft fundamental. Einerseits sind Innovationen essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung von Unternehmen und sorgen somit dafür, dass sich die wirtschaftlichen Akteure im rasant anspruchsvoller werdenden Marktumfeld behaupten können. Andererseits steigern innovative Unternehmen die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes wesentlich, wodurch sich die Region im internationalen Standortwettbewerb erfolgreicher positionieren kann. Insbesondere die KMU sehen sich bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials grossen Hindernissen gegenüber. Aufgrund der hohen Initialrisiken, der mangelnden Ressourcen und des fehlenden Knowhows stehen den lokalen KMU in den meisten Schweizer Regionen spezifische Innovationsunterstützungsdienstleistungen zur Verfügung. Um entsprechend das Innovationspotenzial der regionalen KMU optimal auszuschöpfen und damit eine fortschreitende positive Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen sicherzustellen, ist ein langfristiger strategischer Handlungsrahmen der Innovationsförderung von Nöten. In der Folge kann so in der vorgegebenen Stossrichtung nachhaltig die erwünschte Wirkung erzielt werden.

Die Strategie „Fortschritt Innovation Technologie Schaffhausen“ (FIT SH) stellt künftig diesen strategischen Handlungsrahmen für die Innovationsförderungsaktivitäten der Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen dar. FIT SH bettet sich dabei optimal in die bestehenden regionalen Gegebenheiten und Innovationsförderungsinitiativen ein und leistet einen massgeblichen Beitrag zur übergeordneten Vision der Anwendungsregion Schaffhausen. FIT SH zielt konkret darauf ab, die Innovationsfähigkeit der lokalen KMU und indirekt der ganzen Region zu stärken.

Der erste Pfeiler von FIT SH stellt dafür ein koordiniertes, effizientes und effektives kantonales Innovationsförderungsangebot zur nachhaltigen Förderung der regional vorhandenen Innovations- und Technologiekompetenzen sicher.

Der zweite Pfeiler von FIT SH umfasst die Förderung zukunftsweisender Innovations- und Technologiekompetenzen und nimmt eine verstärkt überregionale Perspektive ein. Somit kann sich Schaffhausen im internationalen Wettbewerb künftig besser als zukunftsgerichteter, attraktiver und innovativer Standort positionieren. Konkret fördert FIT SH dabei den Aufbau von anwendungsorientierten Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung in ausgewählten zukunftsweisenden Fokusbereichen.

Die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen stützt sich künftig bei der Innovationsförderung auf den durch FIT SH definierten strategischen Handlungsrahmen und richtet seine operativen Tätigkeiten in der Innovationsförderung konsequenterweise danach aus.

1. Ausgangslage

1.1. Wirtschaftsstandort Schaffhausen im technologischen Wandel

Der Wirtschaftsstandort Schaffhausen erlebte in den letzten Dekaden eine Zeit des fundamentalen Wandels. Auch wenn der Wirtschaftsstandort Schaffhausen sich in den vergangenen Jahren wieder positiv entwickelte und nun eine vorbildliche Wirtschaftsstruktur mit zugkräftiger High-Tech-Industrie vorweisen kann, kam diese positive Entwicklung nicht von ungefähr. Die Zeiten, in denen der Wirtschaftsstandort Schaffhausen vom internationalen Wettbewerb überholt und links liegen gelassen wurde, sind der Schaffhauser Bevölkerung noch in lebhafter Erinnerung. Die Leidensjahre, als die Schaffhauser Industrie anfangs neunziger Jahre in eine tiefe Krise geriet, haben sich regelrecht ins kollektive Gedächtnis des Kantons eingebrannt. Damals veränderte die Globalisierung das weltweite Wirtschaftssystem von Grund auf und führte zu einem techno-ökonomischen Paradigmenwechsel. Der von der Schwerindustrie dominierte Wirtschaftsstandort Schaffhausen verpasste diesen globalen Produktivitäts- und Innovationsfähigkeitsschub. Als Konsequenz kam es zu einem schweizweit einmalig grossen Ausmass an Freistellungen und einer mehrere Jahre andauernden Strukturkrise im Kanton Schaffhausen.

Um eine Trendwende zu initiieren wurden in der Folge gesamtheitliche Anstrengungen aller Akteure des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen benötigt. Diese Bemühungen mündeten in der Lancierung der Initiative WERS (Wirtschaftsentwicklung Region Schaffhausen). Die Initiative WERS war zudem Startschuss für einen seither andauernden Wandel der Schaffhauser Wirtschaftsstruktur von der traditionellen (Schwer-)Industrie hin zur High-Tech-Industrie und Dienstleistungsbranche.

Heute zeichnet sich der Wirtschaftsstandort Schaffhausen durch einen gesunden und wertschöpfungsintensiven Branchenmix aus und seine Wirtschaftsstruktur belegt im Schweizer Vergleich einen Spitzenplatz¹. Wesentlich zu diesem Erfolg beigetragen hat die Ansiedlung internationaler Unternehmen und der damit verbundenen Zuzug hochqualifizierter Arbeitskräfte mit spezifischen technischen und technologischen Fachkompetenzen. In Kombination mit einem attraktiven Kostenumfeld für Unternehmungen bilden diese Faktoren das solide Fundament der Schaffhauser Standortattraktivität, welches sich mit der anstehenden Umsetzung der Steuerreform (STAF) im Kanton Schaffhausen im nationalen Vergleich weiter verbessern kann².

¹ UBS kantonaler Wettbewerbsindikator

² Credit Suisse



Abbildung 1: Kantonaler Wettbewerbsindikator des Kantons Schaffhausen im Vergleich zum Schweizer Median (Quelle: UBS, 2018).

Trotz dieser vielversprechenden Basis befindet sich der Wirtschaftsstandort Schaffhausen wiederum an einem Scheideweg in Bezug auf seine künftige Entwicklung. Die digitale Transformation hat bereits Fahrt aufgenommen und die nächste industrielle Revolution des globalen Wirtschaftssystems provoziert. Radikale, disruptive Innovationen beschleunigen den heutigen Markt und der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, wie auch auf Regionen, nimmt rapide zu. Um in diesem neu entstandenen hyperdynamischen Wettbewerb bestehen zu können, werden von den Unternehmen exponentielle Produktivitätssteigerungen gepaart mit stetigen Innovationen verlangt. Insbesondere für KMU bestehen weiterhin erhebliche Hürden, bevor diese innovativ werden können. Die Innovationshemmnisse für KMU beinhalten konkret die hohen Investitionskosten, die Kapitalverfügbarkeit, die lange Amortisationszeit, das hohe Marktrisiko, die fehlenden personellen Kapazitäten sowie das fehlende fachliche und methodische Know-how für die Initiierung eines Innovationsprozesses. Dies ist insofern bedauerlich, dass oftmals insbesondere KMU die nötige Agilität, Flexibilität sowie Nähe zu ihren Mitarbeitern aufweisen würden, um in kürzeren Markt- und Innovationszyklen disruptive Innovationen hervorzubringen. Zudem tendieren internationale Firmen dazu, vermehrt ihre Innovationstätigkeit durch die Akquisition von innovativen KMU indirekt auszulagern.

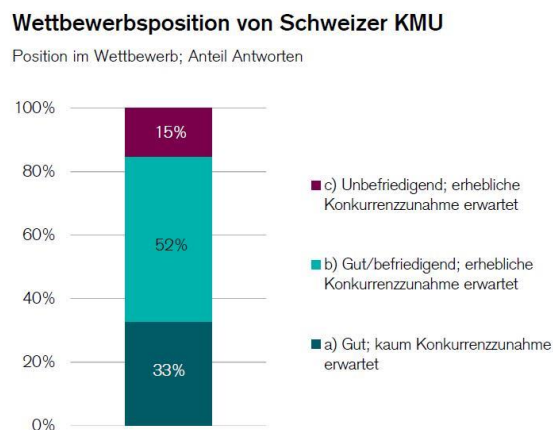


Abbildung 2: KMU-Umfrage (Quelle: CS, 2018).

Die beschriebenen Veränderungen im Marktumfeld und die Notwendigkeit zu Handeln haben die Unternehmen intuitiv erkannt und erwarten in der KMU-Umfrage der Credit Suisse mehrheitlich eine deutliche Verschärfung ihrer Konkurrenzsituation³. Verschläft eine Unternehmung die digitale Transformation und steigert seine Produktivität künftig nicht, wird sie in einer bisher noch nicht gesehenen Geschwindigkeit vom Markt verdrängt und substituiert. Gleiches gilt für Regionen, deren Unternehmen die Transformation verschlafen und die keine innovativen Unternehmen an ihren Standort binden können. Dies gilt insbesondere für Hochpreisstandorte wie die Schweiz und den Wirtschaftsstandort Schaffhausen.

Deutlich sichtbar wird diese neue Herausforderung im aktuellsten „Global Competitiveness Report“ des Weltwirtschaftsforums (WEF). Die Schweiz büsst in der besagten Erhebung erstmals seit 10 Jahren den Spitzenplatz als wettbewerbsfähigstes Land der Welt ein und kommt nur noch auf den vierten Rang. Grund dafür ist, dass die Erhebung den von neuen digitalen Technologien immer stärker umgeformten Herausforderungen für Regierungen und Unternehmen Rechnung getragen hat und in der Erhebungsmethodik neu in den Fokus geratene Faktoren, wie unter anderem die Generierung von Ideen, Unternehmenskultur, Offenheit und Agilität integriert wurden⁴. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnt die Verfügbarkeit von Wissen, Innovationen und Wertschöpfungssteigerungen in Unternehmen zunehmend an Bedeutung für die Standortattraktivität der gesamten Region. Innovative Regionen wirken heutzutage wie ein Magnet im internationalen Wettbewerb. Auf der ganzen Welt sind in der letzten Dekade diverse branchenspezifische „Innovation Hubs“ um besonders dynamische Regionen entstanden (z.B. Silicon Valley, Crypto Valley Zug, Milan Fashion Cluster). Die Innovationsfähigkeit der wirtschaftlichen Akteure wird so zum wesentlichen Treiber für das Wirtschaftswachstum und den Wohlstand einer Region.

Aktuell befindet sich der Kanton Schaffhausen im Bereich „Innovation“ im Schweizer Median gemäss dem kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS. Dieser Median befindet sich allerdings im unteren Drittel der relativen Skala, was das vorhandene Verbesserungspotenzial in diesem Zusammenhang deutlich aufzeigt⁵. Begründet wird dies dadurch, dass die Schweiz im internationalen Vergleich zwar zu den innovativsten Ländern der Welt zählt. Jedoch liegt dies insbesondere an exzeptionellen Leistungen in spezialisierten Themenbereichen, wie beispielsweise einer überdurchschnittlichen Einreichung von Patenten und wissenschaftlichen

³ Credit Suisse KMU Umfrage

⁴ WEF

⁵ UBS

Publikationen. Bei Themen, wie Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Wissens- und Technologietransfer bei KMU, schneidet die Schweiz klar schlechter ab als andere europäische Länder und hat noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

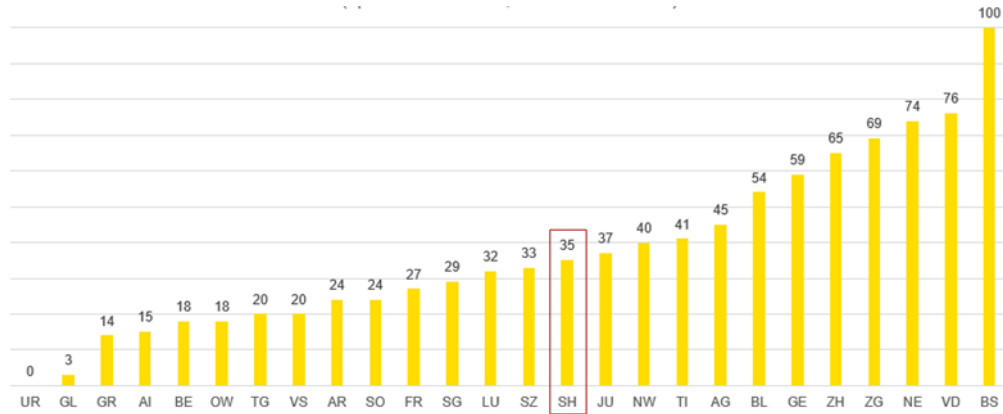


Abbildung 3: Kantonaler Wettbewerbsindikator – Bereich Innovation (Quelle: UBS, 2016).

Um den Wirtschaftsstandort Schaffhausen also langfristig national und international wettbewerbsfähig und prosperierend aufzustellen, gilt es zusätzlich zu den intensiven Ansiedlungsaktivitäten von internationalen Firmen die kantonalen Rahmenbedingungen weiter zu optimieren, um der regionalen Industrie dadurch den Rücken zu stärken. Die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen ist dabei von elementarer Bedeutung. Insbesondere die vielfältigen KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft müssen in ihrer Innovationskraft gestärkt werden. Damit wird dem durch die Credit Suisse attestierten Klumpenrisiko der grossen industriellen Vorzeigeunternehmen im Kanton Gegensteuer gegeben und die Voraussetzung geschaffen, dass die Schaffhauser Wirtschaft weiter diversifiziert bleibt. Nur wenn der Wirtschaftsstandort Schaffhausen aktiv seine vorbildliche Wirtschaftsstruktur schützt und pflegt, sowie das innovative Potenzial der KMU vollständig ausschöpft, kann künftig einer erneuten Strukturkrise vorgebeugt und die Standortattraktivität trotz gestiegenem Wettbewerbsdruck weiter verbessert werden.

1.2. Überregionales Innovationsförderungsumfeld

Die Notwendigkeit in der Innovationsförderung strukturiert und aktiv das Angebot weiterzuentwickeln, haben diverse Kantone, Regionen sowie der Bund bereits erkannt und entsprechende Initiativen entlang des Innovationsprozesses lanciert.

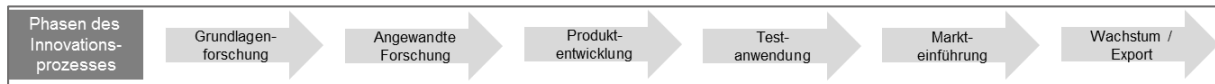


Abbildung 4: Phasen des Innovationsprozesses
(Angelehnt an Rüggeberg & Burmeister, 2008 und Künzel et al., 2015).

Auf Bundesebene haben entsprechend die eidgenössischen Räte 2012 mit der Totalrevision des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes (FIGG) die gesetzlichen Grundlagen geschaffen, um den Schweizerischen Innovationspark (SIP) zu errichten. Unter dem Begriff SIP werden genauer neue Kompetenz-Leuchttürme mit gezielten Unterstützungsdienstleistungen über sämtliche Innovationsphasen sowie mit einem speziellen Fokus auf die Verbindung zwischen Hochschulen und den Unternehmen aufgebaut. Dafür wurden sodann an den fünf Standorten (Dübendorf, Biel, Allschwil, Villingen & Lausanne) Kompetenzzentren mit dem jeweiligen Fokus auf die spezifischen Kompetenzen der im naheliegenden Umfeld befindlichen Hochschule aufgebaut und in Betrieb genommen. Die entsprechende Finanzierung konnte mit Hilfe von zweckgebundenen Bundesdarlehen sichergestellt werden. Ziele des SIP sind die Realisierung erfolgreicher Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen privaten Unternehmen, den Schweizer Hochschulen sowie weiteren Forschungspartnern; die Generierung von Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen aus dem In- und Ausland; die Ansiedlung von Firmen und Forschungspartnern aus dem In- und Ausland; die Schaffung einer Plattform zur beschleunigten Umsetzung von Forschungsergebnissen in marktfähige Lösungen; die Schaffung von attraktiven Rahmenbedingungen für Forschungsgruppen und Start-ups als Katalysatoren für die Ansiedlung etablierter Firmen und die Sicherung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit durch klare Kompetenzprofile an den Standorten.

Mit der Innosuisse (ehemals KTI) existiert eine weitere bedeutende Bundesinitiative, welche als öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung darstellt. Die Aufgabe von Innosuisse ist es, die wissenschaftsbasierte Innovation im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Mit Innovationsprojekten, Vernetzung, Ausbildung und Coaching fördert Innosuisse gezielt die Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und dem Markt. Innosuisse betreibt so innovativen Spitzensport und fördert Innovation insbesondere dann, wenn diese einen bedeutenden Beitrag zur Grundlagenforschung im betroffenen Feld leisten können.

Der Bund intensivierte neben Initiativen auf Bundesebene seine Bemühungen, die Kantone zum Aufbau neuer Innovationsförderungsstrukturen auf regionaler Ebene zu ermutigen. Zu diesem Zweck ernannte der Bund in der Förderperiode 2016-2019 der Neuen Regionalpolitik (NRP) das Regionale Innovationssystem (RIS) als zwingendes Mittel für die Regionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Wertschöpfung im Förderschwerpunkt „Wertschöpfungssystem Industrie“. Die zu bildenden RIS müssen „die Koordination der vorhandenen Innovationsförderangebote zugunsten der kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) verbessern und über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung regionale Innovationspotenziale ausschöpfen“⁶. In der Praxis bieten die bisher fünf operativ tätigen RIS (Basel-Jura, Mittelland, Westschweiz, Tessin & Zentralschweiz) regionsspezifische Innovationsförderangebote, welche sich in Ihrer Breite und Tiefe jeweils stark unterscheiden. Zusammengefasst bieten die RIS neu, insbesondere in den Bereichen Innovationsberatung/Coaching sowie überbetrieblichen Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen), ein regional abgestimmtes und spezifisches Grundangebot für KMU an. Mit dem RIS Ost nimmt nun das sechste RIS in der Schweiz mit Beteiligung des Kantons Schaffhausen auf das kommende Jahr seinen Betrieb auf. Entsprechend stellt sich für den Kanton Schaffhausen die Herausforderung, die optimale Wirkung der regionalen Innovationsförderung auf dem eigenen Kantonsgebiet sichtbar zu machen und diese zu einem idealen Gesamtangebot zu komplementieren.

Zahlreiche Kantone wurden bereits selbst aktiv und haben ein umfangreiches Innovationsförderangebot ausserhalb oder komplementär zu den RIS aufgebaut. Dazu gehören Start-up-Förderungen, wie u.a. Startfeld, Grow, glaTec, FriUp, microPark Pilatus und Clusterinitiativen wie u.a. das Health Tech Cluster Switzerland, AlpICT, BioAlps. Weitere nennenswerte Initiativen umfassen „High Tech Aargau“ mit u.a. der ganzheitlichen Innovationsberatung seiner Vorzeiginstitution dem „High Tech Zentrum Aargau“ sowie die Technopark-Allianz mit einer unternehmensfreundlichen Infrastruktur inkl. Vernetzungs- und Administrationsdienstleistungen.

In Bezug auf die Innovationsphasen, lässt sich das Innovationsförderangebot im überregionalen Umfeld hauptsächlich als unterstützende Dienstleistungen zur Produktentwicklung bis hin zu Testanwendungen einordnen. Durch die Begleitung von Machbarkeitsstudien und die aktive Vernetzung der Wirtschaft und der Hochschulen stossen die kantonalen Instrumente zur Innovationsförderung teilweise auch bis in die angewandte Forschung vor. Die Zielgruppe des Angebots umfasst mehrheitlich KMU und Start-ups.

⁶ Bundesrat, 2015

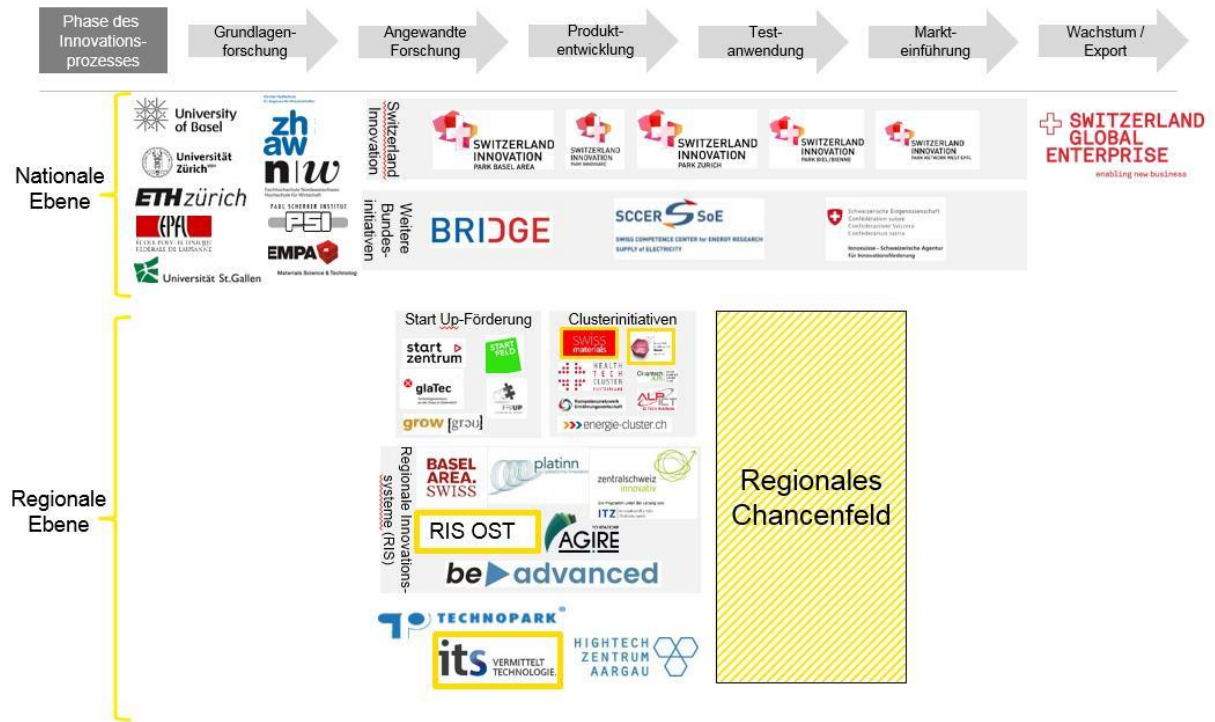


Abbildung 5: Nationale und regionale Initiativen zur Innovationsförderung in der Schweiz (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

1.3. Innovationsförderung im Kanton Schaffhausen

In der kantonalen Innovationsförderung unterstützt der Kanton mit seinen Programmen aktuell diverse privatwirtschaftliche Projekte. Diese decken für die lokale Wirtschaft durch ihr hochqualitatives Dienstleistungsangebot ein bestimmtes Segment der Innovationsförderung bereits ab. Im Gegensatz zu mehreren Kantonen und Regionen gehören diese Initiativen nicht zu einem kantonal bereitgestellten und strategisch fundierten Grundangebot der kantonalen Innovationsförderung. Vielmehr sind die Projekte mittels Anschubfinanzierung befristet über die RSE und NRP unterstützt und dadurch fehlt rechtlich die Möglichkeit den Angebotsteil der für den Kanton wichtigen Innovationförderung langfristig sicherzustellen.

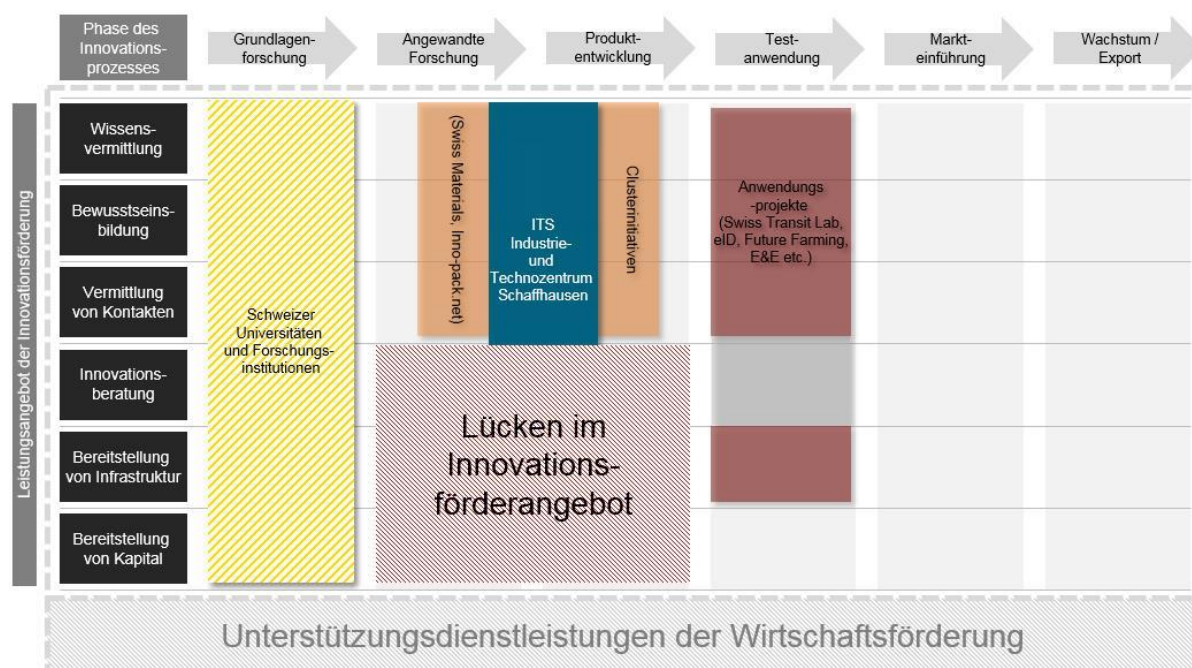


Abbildung 6: Übersicht Innovationsförderung Kanton Schaffhausen (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

Ein erstes Projekt im Bereich der überbetrieblichen Innovationsförderung des Kantons Schaffhausen ist das *ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen*. Mit dem *ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen* unterstützt der Kanton Schaffhausen einen Verein, welcher die regionalen Unternehmen mit umfangreichen und firmenspezifischen Dienstleistungen vorwiegend im vorwettbewerblichen Bereich bedient. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit und die Technologievermittlung ist dabei ein zentrales Ziel. In diesem Zusammenhang widmet sich das *ITS* der Informationsbereitstellung, der Sensibilisierung für wichtige Themen an unterschiedlichen Veranstaltungen sowie der Vermittlung von Kontakten. Das *ITS* unterstützt folglich die Unternehmen vornehmlich im vorwettbewerblichen Bereich von der angewandten Forschung bis hin zur Produktentwicklung und Testanwendung.

Zudem nahm der Verein in den vergangenen Jahren die Aufgabe der Clusterentwicklung und -förderung im Kanton Schaffhausen wahr. Aus diesem Aufgabenbereich entstanden die zwei heute aktiven branchenspezifischen, interkantonalen Plattformen zur Innovationsförderung: *Swiss Materials* und *INNO-PACK.NET*. Beide bieten Sensibilisierungs-, Vernetzungs- und Erstberatungsdienstleistungen in ihren jeweiligen Branchen an und leisten so einen Beitrag, um die Innovationsdynamik der jeweiligen Unternehmen nachhaltig zu steigern.

Weiter arbeitet im Projekt *Swiss Transit Lab* das Schaffhauser Unternehmen AMoTech GmbH mit Sitz in Neuhausen am Rheinfall, eine Tochter der Trapeze Switzerland GmbH, mit den VBSH zusammen. Diese Projektträgerschaft ergänzt sich in ihren Kompetenzen und ihrem Knowhow ideal, um künftige Mobilitätsherausforderungen des ÖV zu lösen. Das Projekt *Swiss Transit Lab* besteht konkret darin, im Kanton Schaffhausen vollständig autonome Shuttles zu pilotieren und sich als aktive und attraktive Anwendungsregion im Themenfeld der zukünftigen Mobilität für externe innovative Unternehmen zu positionieren. Das *Swiss Transit Lab* konnte bis heute eine nationale Vorreiterrolle gegenüber diversen anderen Anwendungsprojekten erreichen, das lokale ÖV-Angebot um ein attraktives Element erweitern sowie erste innovative auswärtige Unternehmungen zu einer praktischen Beteiligung am Projekt bzw. zu einer Ansiedlung in der Region bewegen. Insbesondere das Projekt *Swiss Transit Lab* konzentriert sich stark auf die Phase des Innovationsprozesses der Testanwendung.

Genau darin liegt die regionale Nische für die Innovationsförderung des Kantons Schaffhausen. Im Unterschied zum Angebot im überregionalen Innovationsumfeld existiert in Schaffhausen explizit ein Förderprojekt, welches sich hauptsächlich auf Testanwendungen und nicht auf die vorangehenden Innovationsphasen fokussiert. In der Tiefe des Innovationsförderangebots kann der Kanton Schaffhausen im Vergleich zum überregionalen Umfeld bislang nicht mithalten. Denn das Bereitstellen von Kapital und Infrastruktur sowie eine intensive projektbezogene Innovationsberatung ist in zahlreichen Kantonen fester Teil des Förderangebots. Weiter wird der Zielgruppe der Start-ups in den meisten anderen Kantonen eine deutlich grössere Bedeutung zugesprochen, was sich in Form eines spezifischen Innovationsförderangebot für Start-ups manifestiert.

1.4. Handlungsbedarf

Die vorangehend beschriebene Ausgangslage zeigt deutlich auf, dass zur Sicherstellung einer fortschreitenden positiven Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen ein Handlungsbedarf für eine strategisch fundierte Innovationsförderung besteht.

Folgende Gründe verdeutlichen den kantonalen Handlungsbedarf unmissverständlich:

Die digitale Transformation erfordert eine Steigerung der Innovationsfähigkeit

Im Rahmen des hyperdynamischen internationalen Wettbewerbs sowie der fortschreitenden industriellen Revolution durch die digitale Transformation bilden Innovationen den einzigen nachhaltigen Weg zu unternehmerischem Erfolg. Wer seine Innovationkraft und Produktivität nicht stetig steigert, wird im Wettbewerb substituiert. Dies gilt für Unternehmen, genauso wie für Regionen, die den Zeitpunkt zur Weiterentwicklung verschlafen.

KMU können ihr Innovationspotenzial nicht alleine ausschöpfen

KMU stellen das Rückgrat der regionalen Wirtschaft dar und tragen zu der stabilen Wirtschaftslage sowie der Branchenvielfalt des Kantons bei. Durch ihre Agilität und Nähe zu ihren Mitarbeitenden sind KMU prädestiniert, um im hyperdynamischen Wettbewerb zu bestehen und durch Innovationen ihre Produktivität zu steigern. In der Folge wirken die KMU so dem vorhandenen Klumpenrisiko entgegen und stärken die regionale Wirtschaftsstruktur. Obwohl KMU dieses grosse Innovationspotenzial aufweisen, bekunden sie nachweislich mehr Mühe Innovationsprozesse voranzutreiben. Grund dafür sind insbesondere die hohen Initialrisiken, fehlende Ressourcen und fehlendes Knowhow. Entsprechend konzentrieren sich die KMU ohne externe Unterstützung meistens auf ihr operatives Kerngeschäft und Innovationsbemühungen werden vernachlässigt. Dass die KMU deshalb im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden müssen, haben bereits nahezu alle Kantone erkannt. Eine entsprechende Angebotstiefe in der kantonalen Innovationsförderung mit Dienstleistungen von der Vermittlung von Wissen und Kontakten bis hin zur fallspezifischen Innovationsberatung sowie der Bereitstellung von Infrastruktur und Kapital wird in der Konsequenz den KMU zur Verfügung gestellt.

Regionale Innovationen sind sowohl Treiber der Standortattraktivität als auch der Wirtschaftsentwicklung

Der erneute technologische Wandel und die Etablierung der Wissensgesellschaft haben zur Folge, dass die Bedeutung von Wissen und dessen Verfügbarkeit für Regionen massiv an Bedeutung gewonnen und sich so zu einem zentralen Standortfaktor entwickelt haben. Im intensivierten Standortwettbewerb zeigen sich vermehrt Beispiele, wie sich innovative Unternehmen in bestimmten Regionen konzentrieren und deren Ansiedlungsaktivitäten nachhaltig positiv beeinflussen. In der Folge werden dadurch bedeutende regionale Arbeitsplätze gesichert. Entsprechende „Innovative Hubs“ finden sich im Crypto Valley in Zug oder im Silicon Valley in Kalifornien. Der Kanton Schaffhausen befindet sich im Bereich der Innovation im nationalen Median und hat trotz seiner ausgezeichneten Wirtschaftsstruktur noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Die hohen staatlichen Investitionen in Innovationsförderung und Forschung im überregionalen Umfeld fordern den Kanton Schaffhausen auf, aktiv zu werden und durch progressive Ausschöpfung der regionalen Nische der Anwendungsregion praxisorientierte, innovative regionale Fähigkeit und Kompetenzen fördern.

Kantonale Innovationsförderung soll langfristig eine nachhaltige Wirkung erzielen

Im Kanton Schaffhausen existieren bereits seit Längerem einzelne privatwirtschaftlich initiierte Projekte, welche die regionalen Unternehmen entlang des Innovationsprozesses unterstützen. Die Förderung findet auf unterschiedlichen Ebenen und sowohl branchenübergreifend, als auch branchenspezifisch statt. Das aktuelle Innovationsförderangebot im Kanton ist allerdings durch diese projektbasierte Struktur nicht langfristig abgesichert. Genauer werden die Innovationsförderangebote durch auslaufende Förderperioden im Rahmen von Anschubfinanzierungen immer wieder in Frage gestellt und in ihrer Existenz bedroht. Dies führt zu grossen Unsicherheiten und stellt ein potenzielles Hindernis für die volle Ausschöpfung der Unterstützungsmöglichkeiten von Unternehmen dar. Sowohl der Bund, mit der Lancierung der RIS 2020+-Konzeptes, als auch diverse Kantone, mit der Bereitstellung eines kantonal definierten Grundangebotes zur Innovationsförderung, haben den Handlungsbedarf in dieser Hinsicht bereits erkannt. Um das Potenzial der kantonalen Innovationsförderung optimal auszuschöpfen, ist es deshalb erforderlich, dass der Kanton für seine Aktivitäten in der Innovationsförderung einen strategischen Handlungsrahmen definiert. So kann das aufgebaute Potenzial der vielfältigen, bottom-up gewachsenen, regionalen „Innovationsförderlandschaft“ künftig in einer vorgegebenen langfristigen Stossrichtung genutzt werden und so die erwünschte nachhaltige Wirkung sichergestellt werden.

2. Gesamtvision: Anwendungsregion Schaffhausen

2.1. Struktureller Orientierungsrahmen der Wirtschaftsförderung

Der Kanton Schaffhausen zeichnet sich auf der Projektebene durch einen vorbildlichen Aktivitäts- und Innovationsgrad aus. Allein in den vergangenen zwei Jahren wurden mit dem *Swiss Transit Lab*, *eID* und der *Einkaufs- und Erlebnisregion* Projekte mit Schaffhauser Beteiligung initiiert, welche schweizweit eine Pionierfunktion und einen Vorbildcharakter einnehmen. Bereits in einer frühen Projektphase treffen diese Projekte allerdings auf erschwerte Bedingungen zur Weiterentwicklung. Kontroverse öffentliche Diskurse, fehlende Agilität der Rahmenbedingungen und einzig befristetes legitimes Handeln behindern den Fortschritt der Projekte meist bereits in der Anfangsphase. Die Projekte benötigen entsprechend einen strategischen Orientierungsrahmen auf einer übergeordneten Ebene, damit ihre innovativen Ideen ausreichend legitimiert sind und folglich nachhaltig und erfolgreich vorangetrieben werden können.

Diesen übergeordneten Orientierungsrahmen stellt die „Anwendungsregion Schaffhausen“ dar. Ziel der Anwendungsregion Schaffhausen ist es, Schaffhausen als führende Region in der Anwendung zukunftsweisender Technologien zu positionieren. Das Herzstück der Strategie ist der Aufbau von Kompetenzzentren in ausgewählten Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung.

2.2. Handlungskompass für die Anwendungsregion

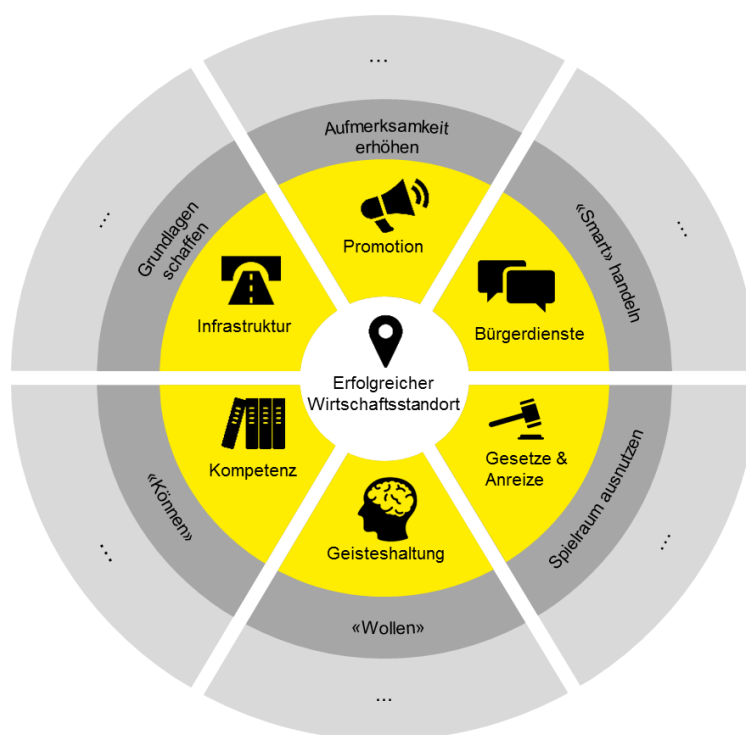


Abbildung 7: Handlungskompass der Anwendungsregion (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

Charakteristisch für den strategischen Orientierungsrahmen der Anwendungsregion Schaffhausen ist ihr mehrdimensionaler Ansatz. Optimal dargestellt werden kann dies mit dem Instrument des Handlungskompasses zur Weiterentwicklung des erfolgreichen Wirtschaftsstandortes Schaffhausen.

Die erste Handlungsdimension des Kompasses beinhaltet die **Infrastruktur**. Um die Anwendungsregion Schaffhausen in die Praxis umzusetzen, sind insbesondere die Erschliessung von Breitband-IT-Infrastruktur, freie Arbeitszonen für die produzierende Industrie und attraktive Areale mit Profil im Rahmen der Infrastruktur künftig als Handlungsgrundlage sicherzustellen.

Die zweite Handlungsdimension umfasst die **Promotion**, welche mit konsequenter Aussenkommunikation der Anwendungsregion eine erhöhte Aufmerksamkeit für den Kanton und verstärkte Anziehungskraft für innovative Unternehmen ausserhalb des Kantons bewirken soll.

Unter der Handlungsdimension **Bürgerdienste** entwickelt sich die Verwaltung in die Richtung eines „smarten“ Schaffhausens durch digitalisierte Prozesse (eGovernment) und eine Verwaltungskultur, die sich durch eine aussergewöhnlich hohe Dienstleistungsbereitschaft und Agilität auszeichnet.

Unter der Handlungsdimension **Gesetze & Anreize** treibt die Wirtschaftsförderung die Anpassung der Unternehmenssteuern über die Steuerreform (STAF) sowie die Revision der Ausrichtung der Einzelbetrieblichen Förderung (EBF) voran. Beide Vorlagen sind essentiell, um den Handlungsspielraum der Wirtschaftsförderung bei Ansiedlungen und Bestandspflege aufrechtzuerhalten und im intensivierten Standortwettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben.

In der Handlungsdimension **Geisteshaltung** wurde bereits durch den überregionalen Vergleich ein kantonaler Handlungsbedarf in den Förderdienstleistungen zur Stärkung des Unternehmertums (Start-ups/Spin-offs) identifiziert. Um diesen Handlungsbedarf künftig zu decken, wurde die Initiative AG USSH (Arbeitsgruppe Unternehmerstandort Schaffhausen) lanciert, welche ein zielgerichtetes Massnahmenpaket zur künftigen Umsetzung vorgeschlagen hat.

Neben der Förderung des Unternehmertums richtet sich das Handlungsfeld **Kompetenz** direkt an die Innovationsfähigkeit der bestehenden regionalen Unternehmen, insbesondere der KMU. Die Stärkung der Innovationsfähigkeit der Schaffhauser Unternehmungen und indirekt der ganzen Region ist folglich Inhalt der nachfolgend beschriebenen Initiative FIT SH. Somit bildet FIT SH einen wichtigen Bestandteil zur Etablierung der Anwendungsregion Schaffhausen.

3. Programminitiative: FIT SH

3.1. Einbettung

Aufgrund des ausgeführten Handlungsbedarfs wird mit FIT SH eine neue strategische Initiative zur Förderung der Innovationsfähigkeit der Schaffhauser KMU sowie der Region als Ganzes lanciert. Der Handlungsbedarf von FIT SH begründete sich aus der vertieften Analyse der Veränderung des techno-ökonomischen Paradigmas und des überregionalen Innovationsumfelds. Das überregionale Innovationsumfeld dient im Rahmen von FIT SH künftig zusätzlich als externe Knowhow-Quelle. Eine Analyse der regionalen Gegebenheiten in der Innovationsförderung bildet die Grundlage für die bei FIT SH definierten Massnahmen. Als übergeordnete Vision für FIT SH dient die Anwendungsregion Schaffhausen, welche FIT SH über das Handlungsfeld „Kompetenz“ aktiv vorantreibt.

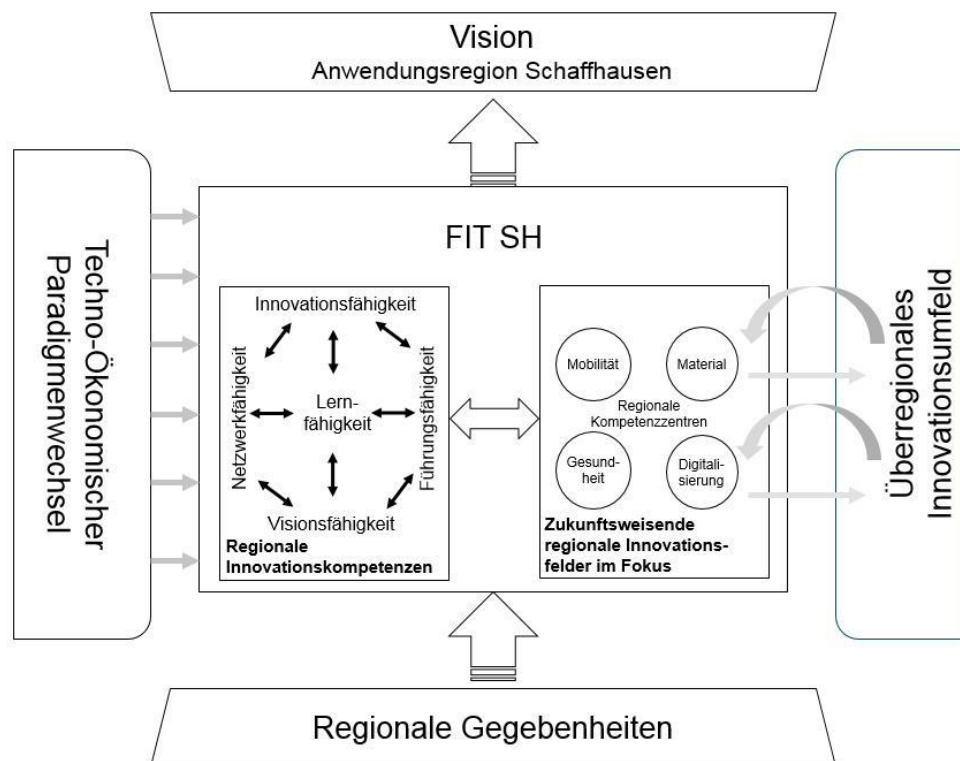


Abbildung 8: Einbettung FIT Schaffhausen (Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Harmaakorpi et al., 2011).

Die Strategie FIT SH soll zukünftig den strategischen Handlungsrahmen für bestehende Innovationsförderungsmassnahmen der Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausens darstellen. Gleichzeitig baut FIT SH auf bereits existierende kantonale und nationale Zielsetzungen und Initiativen auf und bettet diese optimal in die eigenen Ziele ein. Damit stellt FIT SH auch eine Koordination der kantonalen Innovationsförderung sicher und trägt dazu bei, dass die Innovationsförderung zielgerichtet und effizient in eine gemeinsame Stossrichtung verläuft.

Die Legislaturziele 2016 - 2019 des Kantons Schaffhausen verweisen bereits mit der Formulierung „**Steigerung der Leistungsfähigkeit und Innovationsdynamik von KMU, Gewerbe und Start-up mit vorwettbewerblichen Unterstützungsleistungen und mit gezielten Massnahmen zur Verbesserung der allgemeinen Standortfaktoren**“ auf die Bedeutung der Innovationsförderung. Unterstrichen wird dieser Fokus zudem durch die folgenden Schwerpunkte der Regierungstätigkeit 2018, welche sich ebenfalls in FIT SH wiederfinden:

- Unterstützung von Bestrebungen zur Etablierung Schaffhausens als Vorreiterregion im Bereich zukunftsorientierter Mobilität und digitaler Identität,
- Weiterentwicklung der identifizierten Handlungsfelder für die Erhaltung und Förderung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen,
- Belebung des branchen- und regionsübergreifenden Wissenstransfers.

Zusätzlich steht die Innovationsförderung im Fokus der NRP und des entsprechenden Umsetzungsprogramms des Kantons Schaffhausen als Basis der Regional- und Standortentwicklung. Genauer soll innerhalb des ersten Förderschwerpunkts „Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ explizit der Wissenstransfer, die Innovationsunterstützung und die unternehmensübergreifende Vernetzung in Schlüsselbranchen der Industrie (inhaltliche Koordination u.a. durch kantonseigene Projekte und Dienstleister wie auch über RIS Ost und andere überregional tätige Akteure) sowie bei Gewerbe und Dienstleistern gefördert werden. Unter diesem Aspekt wurden in der Retrospektive bereits einige Projekte und Plattformen im Kanton Schaffhausen für ihre Aktivitäten im Bereich der Innovationsförderung unterstützt, so beispielsweise das *ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen*, *Swiss Materials* oder das *Swiss Transit Lab*. Eine Abstimmung der Ausrichtung der Regional- und Standortentwicklung in der Innovationsförderung mit FIT SH ist für eine zielgerichtete künftige Innovationsförderung unabdingbar. Entsprechend fanden im Rahmen des Projektdesigns und des Erarbeitungsprozesses ein intensiver Austausch und eine gezielte Abstimmung statt. FIT SH bildet entsprechend künftig den gemeinsamen strategischen Handlungsrahmen von Wirtschaftsförderung und Regional- und Standortentwicklung im Bereich der Innovations- und Technologieförderung.

3.2. Zielsetzung

FIT SH zielt konkret darauf ab, die Innovationsfähigkeit der lokalen KMU und indirekt der ganzen Region zu stärken. Zu diesem Zweck wird mit FIT SH ein koordiniertes, effizientes und effektives kantonales Innovationsförderungsangebot sichergestellt. Diese Unterstützungsaktivitäten erzielen einerseits eine direkte Wirkung bei den lokalen KMU. Andererseits kann sich der Wirtschaftsstandort Schaffhausen als zukunftsgerichteter, attraktiver und innovativer Standort im internationalen Wettbewerb positionieren.

Zusammengefasst verfolgt FIT SH folgende Zielsetzungen:

- Erhöhung der Innovationsfähigkeit und verbesserte Ausschöpfung des Innovationspotenzials bei Schaffhauser Unternehmungen durch Sicherstellung eines entsprechenden Unterstützungsangebotes vornehmlich im vorwettbewerblichen Bereich.
- Identifikation und Ausbau spezifischer Fokusbereiche der Innovationsförderung passend zur kantonalen Unternehmenslandschaft und mit Bezug zu zukunftsorientierten Technologien und Entwicklungen, um einen zukunftsgerichteten, spezialisierten Aufbau von Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung im Rahmen der Anwendungsregion Schaffhausen sicherzustellen.
- Festlegung eines langfristigen strategischen Handlungsrahmens für Innovationsförderung im Kanton Schaffhausen, welcher kontinuierlich überprüft und bedürfnisgerecht angepasst wird.
- Sicherstellung des Zugangs zu überregionalen Wissensträgern und Knowhow-Quellen im Bereich der Innovationsförderung.

3.3. Grundverständnis der Innovationsförderung

Das Grundverständnis der Innovationsförderung von FIT SH orientiert sich an den gleichen Grundbegriffen, welche bereits in der Analyse der Ausgangslage angewandt wurden. Insbesondere die Erkenntnisse zur regionalen Nische entlang des Innovationsprozesses und das umfassende Leistungsangebot über die Dimensionen der Innovationsförderung sind essentieller Bestandteil des Grundverständnisses der Innovationsförderung.

Bei der Analyse des überregionalen Innovationsförderangebots im Verhältnis zum kantonalen Angebot in Schaffhausen wurde ersichtlich, dass die Förderung von Testanwendungen im Rahmen der Anwendungsregion eine vielversprechende regionale Nische darstellt. Bereits die Innovationsmanagementlehre hat festgestellt, dass genau in den Innovationsprozessphasen der Produktentwicklung und der Testanwendungen den innovativen Akteuren oftmals die nötigen Mittel zur erfolgreichen Weiterentwicklung fehlen. Viele Kantone im überregionalen Umfeld haben dieses Bedürfnis ebenfalls erkannt und stellen bereits Innovationsförderdienstleistungen insbesondere für die Phase der Produkteentwicklung bereit. Innovationsförderdienstleistungen für die Phase der Testanwendungen haben hingegen im überregionalen Umfeld Seltenheit. Weswegen der Kanton Schaffhausen hier eine regionale Nische als Alleinstellungsmerkmal nutzen und so innovativen Ideen zur Marktreife verhelfen kann.

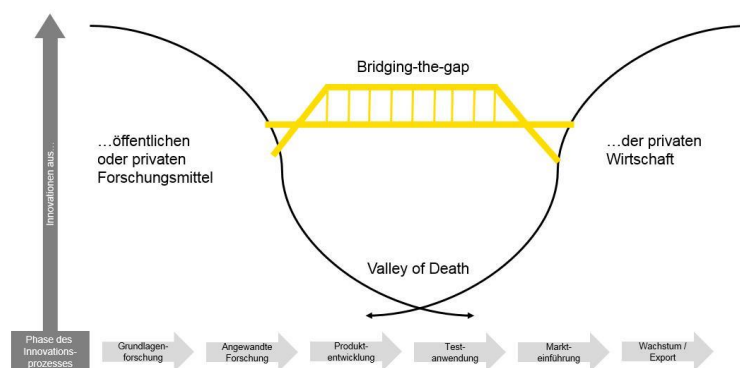


Abbildung 9: Fördermittel entlang des Innovationsprozesses (Quelle: Künzel et al., 2015).

Die Förderung von Innovation ist äusserst komplex und hängt entsprechend von diversen interdependenten Faktoren ab. Entsprechend breit hat das Leistungsangebot einer erfolgreichen Innovationsförderung ausgestaltet zu sein. Genauer ist die Abdeckung sämtlicher Dimensionen der Innovationsförderung sicherzustellen, um eine umfassende Unterstützung der Unternehmungen im Innovationsprozess zu ermöglichen. Diese Dimensionen der Innovationsförderung umfassen im Verständnis dieser Initiative: Wissensvermittlung, Bewusstseinsbildung, die Vermittlung von Kontakten, Innovationsberatung sowie die Bereitstellung von Infrastruktur und Kapital.

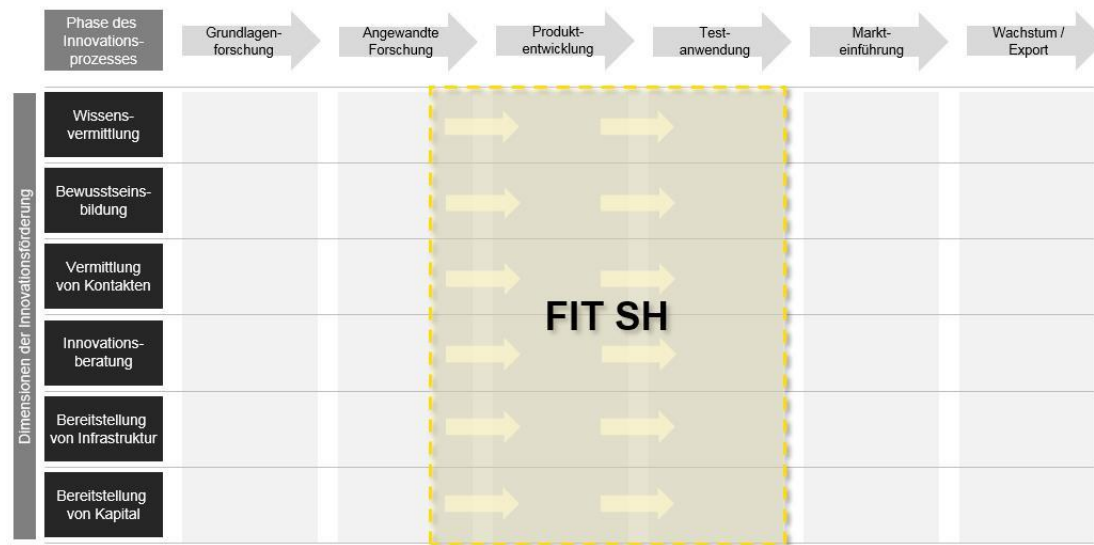


Abbildung 10: Handlungsbereich von FIT SH (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

3.4. Grundstruktur

Um in sämtlichen Dimensionen der Innovationsförderung während den definierten Phasen des Innovationsprozesses die gewünschte Wirkung der Stärkung der Innovationsfähigkeit der lokalen KMU und indirekt der ganzen Region zu erzielen, identifiziert FIT SH zwei Pfeiler und vier Wirkungsfelder der Innovationsförderung.

Der erste Pfeiler der Innovationsförderung bezieht sich dabei auf die Förderung vorhandener Innovations- und Technologiekompetenzen. Konkret werden unter diesem Pfeiler die bestehenden Schaffhauser Unternehmungen in ihrer Innovationsfähigkeit gestärkt, um so das regional vorhandene Innovationspotenzial optimal auszunützen.

Der zweite Pfeiler der Innovationsförderung umfasst die Förderung zukunftsweisender Innovations- und Technologiekompetenzen und nimmt im Vergleich zum ersten Pfeiler eine verstärkt überregionale Perspektive ein. Das Ziel des zweiten Pfeilers ist es, den lokalen Aufbau von Kompetenzzentren in ausgewählten zukunftsweisenden Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung im Rahmen der Anwendungsregion Schaffhausen voranzutreiben. Das Involvement und der Wissens- und Technologietransfer der Schaffhauser KMU in die neuen Kompetenzzentren ist dabei eine zentrale Voraussetzung. Zusammengefasst vergrößert der Kanton Schaffhausen mit dem zweiten Pfeiler von FIT SH das Innovationspotenzial im Kanton und generiert gleichzeitig eine grössere Aufmerksamkeit sowie überregionale Ausstrahlung.

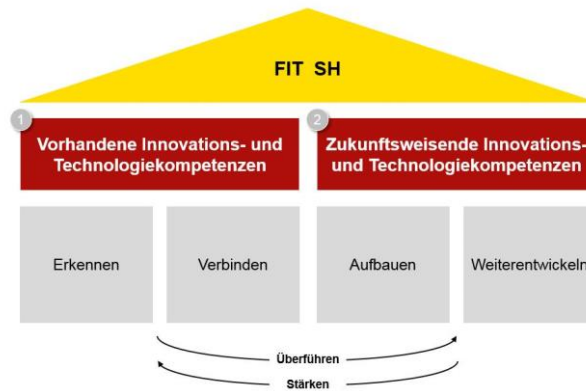


Abbildung 11: Pfeiler und Wirkungsfelder von FIT SH (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

Die einzelnen Massnahmen der beiden Pfeiler von FIT SH werden jeweils unter den Wirkungsfeldern „Erkennen“, „Aufbauen“, „Verbinden“ und „Weiterentwickeln“ gebündelt. Diese Wirkungsfelder wurden angelehnt an die im Kanton anerkannten Konzepte zur Innovationsförderung von der Unternehmensebene auf die regionale Ebene übersetzt. Dadurch wird gewährleistet, dass die Innovationsförderung auf Unternehmensebene und auf regionaler Ebene aufeinander abgestimmt sind und gezielt auf die Erreichung der Wirkungsziele in diesen Feldern hingearbeitet werden kann.

Die Wirkungsziele umfassen namentlich:

- Innovationspotenzial früh erkennen,
- Innovationskompetenz aufbauen,
- Kompetenzträger passend verbinden,
- Innovative Vorhaben weiterentwickeln.

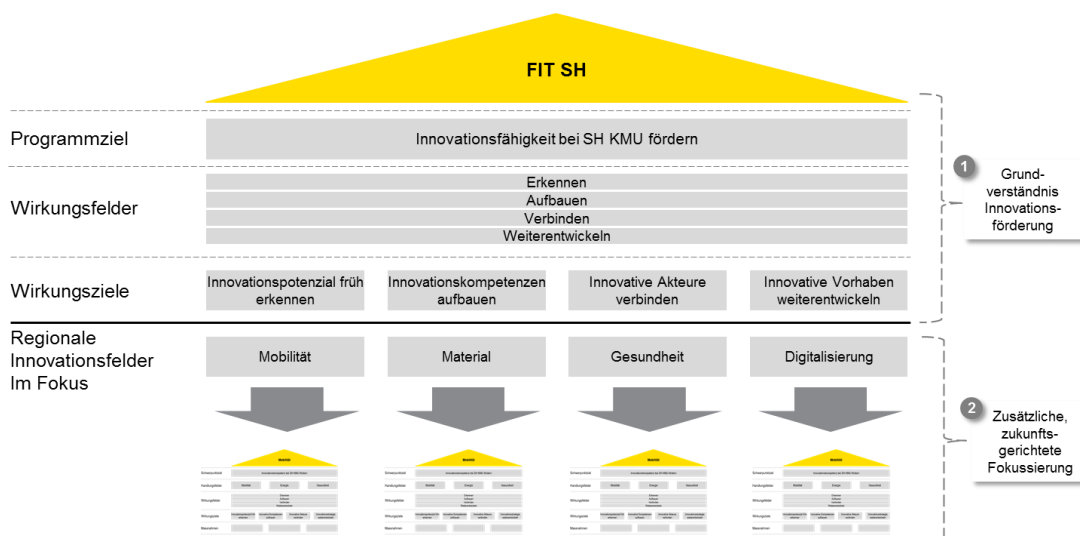


Abbildung 12: Gesamtbetrachtung FIT SH (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

3.5. Vorhandene Innovations- und Technologiekompetenzen stärken

Im Pfeiler der Förderung vorhandener Innovations- und Technologiekompetenzen werden, zielgerichtet auf die genannten Wirkungsziele, entsprechende Massnahmen vornehmlich im vorwettbewerblichen Bereich ergriffen. Diese verlaufen entlang des Innovationsprozesses der Schaffhauser KMU und decken sämtliche Dimensionen der Innovationsförderung ab.

Die einzelnen Massnahmen werden nun im folgenden Teil anhand von Inhalt, Wirkung, Zielgruppe, Ziel und der Dimension der Innovationsförderung beschrieben und einem bestehenden Wirkungsfeld zugeordnet. Zum besseren Verständnis befindet sich am Ende dieses Kapitels eine Übersicht über das Massnahmenpaket im Rahmen des ersten Pfeilers von FIT SH.

3.5.1. Erkennen

Der Ausgangspunkt für den Innovationsprozess bildet die Fähigkeit, Innovationspotenzial an Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen zu erkennen. Dies setzt eine regelmässige Auseinandersetzung mit relevanten Trends und Bedürfnissen der Wirtschaft und Kundschaft voraus. Durch die Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen kann die Auseinandersetzung und damit verbunden die Ideengenerierung bewusst gefördert werden, womit der Innovationsprozess ins Rollen gebracht wird.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

E1.1) Sensibilisierungsveranstaltungen durchführen

E1.2) Innovationsanreize setzen

Massnahme E1.1 - Sensibilisierungsveranstaltungen durchführen

Inhalt. Sensibilisierungsveranstaltungen dienen dazu, den regionalen Unternehmen einen theoretischen Überblick über Innovation zu geben und relevante Entwicklungen zu unterstreichen. Weiter informieren die Veranstaltungen über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und generieren dadurch neue Impulse bei der Identifikation von möglichen Innovationspotenzialen. Die Inhalte der Sensibilisierungsveranstaltungen sollen sich einerseits auf der Grundlage von externen Trends, andererseits aufgrund von Bedürfnissen der regionalen wirtschaftlichen Akteure ergeben. Die Veranstaltungen können beispielsweise in Form von Diskussionspanels oder Vorträgen stattfinden.

Wirkung. Durch die Aneignung von Wissen über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten werden mögliche Vorurteile und Ängste im Zusammenhang mit Innovation abgebaut. Die Veranstaltungen helfen Chancen und Risiken zu erkennen, informieren zielgerecht und fördern so die weiterführende Auseinandersetzung mit der Thematik. Die Sensibilisierung bewirkt zudem, dass die Akteure Innovationen mit realen Erwartungen und einer offenen Haltung gegenüber treten.

Zielgruppe. Interessierte regionale Akteure aus der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Verwaltung.

Ziel. Einen erleichterten Zugang zu allgemeinen Informationen über mögliche Innovationspotenziale sicherstellen sowie Stärkung des Bewusstseins über die Bedeutung von Innovationen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Bewusstseinsbildung, Wissensvermittlung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

Massnahme E1.2 - Innovationsanreize setzen

Inhalt. Der Kanton versucht mit gezielten Anreizen die Initiierung von Innovationsprozessen zu provozieren. Die Anreize werden beispielsweise in Form von Wettbewerben, Preisen oder speziellen Fördermassnahmen zur Verbreitung von ausserordentlichen Erfolgen gesetzt.

Wirkung. Die Anreize steigern die Motivation bei Schaffhauser Unternehmen, sich aktiv mit Innovationen auseinanderzusetzen und die Initiative zu ergreifen.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU.

Ziel. Initialhürde für Innovationen senken und Innovationsbemühungen fördern.

Dimensionen der Innovationsförderung. Bewusstseinsbildung, Bereitstellung von Kapital.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

3.5.2. **Aufbauen**

Um das identifizierte Innovationspotenzial umzusetzen und zielgerichtet weiterzuentwickeln, ist Innovationskompetenz gefragt. Neben der nötigen intrinsischen Motivation der Unternehmen können durch externe Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen die Grundlagen der Innovationsmethodik verbreitet werden. Dadurch werden die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Innovationsprozess der Schaffhauser KMU geschaffen.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

A1.1) Anlaufstelle für Schaffhauser KMU bereitstellen

A1.2) Zugang zu Innovationsmethoden und Dienstleistungen sicherstellen

A1.3) Weiterbildungsangebote aufbauen

Massnahme A1.1 - Anlaufstelle für Schaffhauser KMU bereitstellen

Inhalt. Eine Anlaufstelle bietet regionalen KMU Dienstleistungen an, welche diese im Aufbau von Innovationskompetenzen unterstützen. So offeriert eine Anlaufstelle den Schaffhauser KMU beispielsweise Unterstützung in Form von Erstberatungen oder Bedarfsabklärungen. Die Anlaufstelle steht den regionalen KMU somit als wichtiger erster externer Impulsgeber sowie neutraler Sparring-Partner zur Verfügung.

Wirkung. Die Anlaufstelle ermöglicht eine bedarfsgerechte Beratung sowie einen intensiven persönlichen Austausch mit unterstützungssuchenden regionalen KMU. Dadurch können initiale Innovationshindernisse ad hoc überwunden werden und die Unternehmen in ihren Innovationskompetenzen langfristig gestärkt werden.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU.

Ziel. Möglichkeit einer bedarfsgerechten Unterstützung zur Ausschöpfung des Innovationspotenzials der Schaffhauser KMU sicherstellen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Innovationsberatung, Bewusstseinsbildung

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen..

Massnahme A1.2 - Zugang zu Innovationsmethoden und Dienstleistungen sicherstellen

Inhalt. Aktivitäten im Rahmen dieser Massnahme dienen dazu, das theoretische und praktische Wissen über Innovationsmethoden bei kantonalen Unternehmen zu vergrössern. Den wirtschaftlichen Akteuren soll z.B. durch Workshops die Möglichkeit geboten werden, selber Innovationsmethoden und -werkzeuge zu testen und anzuwenden.

Wirkung. Die Massnahme ermöglicht Schaffhauser KMU einerseits den Zugang zu Experten, welche die Methoden beherrschen, und somit zu theoretischem Grundlagenwissen im Innovationsmanagement. Andererseits haben die Schaffhauser KMU die Möglichkeit sich methodische Kompetenzen praktisch anzueignen. Die Unternehmen werden somit befähigt den Innovationsprozess selbständig erfolgreich zu durchlaufen und gleichzeitig könnten diese bei Bedarf weiterhin auf die Unterstützung der Experten zurückgreifen.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU.

Ziel. Das Wissen über und die Anwendung von Innovationsmethoden in die betriebliche Praxis von regionalen KMU zu übertragen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Innovationsberatung, Wissensvermittlung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

Massnahme A1.3 - Weiterbildungsangebote aufbauen

Inhalt. Weiterbildungsangebote beinhalten allgemeine oder branchenspezifische Wissensvermittlungen, welche in unterschiedlichen Formaten, beispielsweise Seminare, Fortbildungen oder Arbeitsgruppen stattfinden. Bei den Weiterbildungsangeboten erlernen die Teilnehmer durch Fach- und Führungskräfte bisher vernachlässigte oder unbeachtete Kompetenzen im Zusammenhang mit Innovationen. Die Inhalte ergeben sich aufgrund von existierenden Bedürfnissen der regionalen KMU oder aufgrund von relevanten Entwicklungen im Markt.

Wirkung. Durch das zusätzliche Informationsinstrument können die Schaffhauser KMU ihr Portfolio an Fähigkeiten und Kompetenzen erweitern. Die Möglichkeit, die neu erlernten Kompetenzen mit vorhandenen Fähigkeiten zu verbinden, bietet neues Innovationspotenzial und dient als Grundlage für einen erfolgreichen Umgang der Schaffhauser KMU mit dem stetigen Innovationsdruck.

Zielgruppe. Regionale Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Ziel. Erweiterung des Portfolios an Kompetenzen der Schaffhauser KMU.

Dimensionen der Innovationsförderung. Wissensvermittlung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

3.5.3. **Verbinden**

Der Austausch und die Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren ist eine fundamentale Quelle für Innovationen. Durch die ergebnisorientierten Vernetzungsaktivitäten wird den regionalen KMU die Möglichkeit geboten, Synergien auszunützen, sich gegenseitig Hilfestellung zu bieten sowie von einer breiteren Palette an Kompetenzen für Innovationen zu profitieren. Insbesondere die Vernetzung von Akteuren aus der Wissenschaft, der Verwaltung und der Wirtschaft kann helfen, die in diesem Zusammenhang bedeutenden Innovationshindernisse zu überwinden.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- V1.1) Vernetzungsplattformen aufbauen und betreiben
- V1.2) Communities aufbauen
- V1.3) Zugang zu überregionalen Forschungsinstitutionen sicherstellen
- V1.4) Zugang zu überregionalen Innovationsförderangeboten sicherstellen

Massnahme V1.1 - Vernetzungsplattformen aufbauen und betreiben

Inhalt. Vernetzungsplattformen dienen der zielgerichteten Bündelung und Vernetzung der verschiedenen Akteure im Kanton. In der Praxis bieten Vernetzungsplattformen oftmals gleichzeitig Dienstleistungen einer Anlaufstelle und Informationsvermittler an. Vernetzungsplattformen stellen konkret „Matching-Dienstleistungen“ branchenspezifisch sowie –übergreifend über ihr breites Netzwerk zur Verfügung. In der Praxis werden oftmals aus den Vernetzungsplattformen heraus spezifische Fokusgruppen gebildet und begleitet, welche sich gemeinsam einem innovativen Vorhaben annehmen. Eine übersichtliche und neutrale Darstellung dieses Netzwerks kann zusätzlich als hilfreiche Dienstleistung öffentlich zugänglich gemacht werden.

Wirkung. Vernetzungsplattformen fördern den kontinuierlichen, systematischen und zielgerichteten Wissens- und Erfahrungsaustausch unter relevanten Akteuren. Dies erhöht das Potenzial zur Ausnützung von Synergien und für innovative Kooperationsprojekte. Aufgrund der Bündelungsfunktion sorgen die Plattformen ausserdem dafür, dass der Aufwand reduziert und die Wege zu Informationen für Interessierte verkürzt werden sowie eine transparente Übersicht über regionale und überregionale Fachkompetenzen geschaffen wird.

Zielgruppe. Vernetzungsplattformen richten sich branchenspezifisch oder -übergreifend an alle interessierten Akteure aus der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Verwaltung. Der Fokus liegt primär auf regionalen und falls erforderlich auch auf überregionalen Akteuren.

Ziel. Durch die Förderung des Austauschs und der Vernetzung die Grundlage für langfristige Kooperationen und gemeinsame Innovationsvorhaben zu schaffen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Vermittlung von Kontakten.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen, sowie seine Innovationszellen Swiss Materials und INNO-PACK.NET.

Massnahme V1.2 - Communities aufbauen

Inhalt. Auf der Grundlage eines Gemeinschaftsgefühls vereinen regionale Communities unterschiedliche Akteure, hauptsächlich KMU. Die Gemeinschaften entstehen hauptsächlich indirekt im Rahmen der bereits vorangehend vorgeschlagenen Massnahmen. Trotzdem spielen insbesondere Veranstaltungsaktivitäten diesbezüglich eine wichtige Rolle. Veranstaltungen fördern konkret die Schliessung von persönlichen Kontakten und führen dazu, dass sich die Akteure untereinander kennen.

Wirkung. Durch den Aufbau einer Community entsteht ein Gemeinschaftsgefühl, welches den Austausch und die Zusammenarbeit unter den regionalen Akteuren fördert. Eine Community reduziert so bestehende Hindernisse im Innovationsprozess erheblich und vereinfacht die Kooperation. In der Folge führt dies zu einer Erhöhung der selbständigen Innovationsdynamik der Community.

Zielgruppe. Regionale Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und der Verwaltung.

Ziel. Die Schaffung sozialer Rahmenbedingungen, in welchen Innovationen gedeihen können.

Dimensionen der Innovationsförderung. Bewusstseinsbildung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

Massnahme V1.3 - Zugang zu überregionalen Forschungsinstitutionen sicherstellen

Inhalt. Um auf ein möglichst grosses wissenschaftliches Netzwerk zugreifen zu können, ist eine langfristige, kantonsübergreifende Zusammenarbeit mit verschiedenen wissenschaftlichen Akteuren notwendig. Dies kann beispielsweise in Form von gemeinsamen Projekten, Kooperationsverträgen oder partnerschaftlichen Vereinbarungen erfolgen. Entscheidend ist hierbei, dass die Bedürfnisse der Schaffhauser KMU im Zentrum der Kooperationen mit den wissenschaftlichen Institutionen stehen, um einen maximalen Nutzen für diese sicherzustellen.

Wirkung. Durch die Intensivierung des Kontaktes zu wissenschaftlichen Institutionen kann der Kanton Schaffhausen sein bestehendes Knowhow optimal ergänzen. Der vereinfachte Zugang fördert die Zusammenarbeit zwischen den regionalen KMU und den überregionalen Wissensträgern, was dem Innovationsprozess wichtige Impulse verleiht.

Zielgruppe. Relevante wissenschaftliche Institutionen in der Schweiz, Schaffhauser KMU.

Ziel. Den Zugang zu wissenschaftlichen Institutionen und Netzwerken sicherstellen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Vermittlung von Kontakten, Wissensvermittlung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

Massnahme V1.4 - Zugang zu überregionalen Innovationsförderangeboten sicherstellen

Inhalt. Neben der Erstberatungs- und der Vernetzungsfunktion nehmen kantonal definierte Anlaufstellen zusätzlich eine überregionale *Point of Entry* (POE)-Funktion ein. Dies beinhaltet das Aufzeigen von Informationen über mögliche Unterstützungsmöglichkeiten und finanzielle Fördermittel im überregionalen Umfeld. Dazu hat der POE sich Zugang zu den entsprechenden Institutionen zu verschaffen und sich aktiv in überregionale Innovationsförderungsinitiativen einzubringen. Aktuell liegt hier ein besonderer Fokus in der POE-Funktion innerhalb des RIS OST und der Sicherstellung des optimalen Nutzens der darin definierten Förderdienstleistungen für die Schaffhauser KMU. Eine vertikale Vermittlungsfunktion zwischen Instrumenten des Bundes und den Schaffhauser KMU, wie beispielsweise Innosuisse, ist ebenfalls durch den lokalen POE sicherzustellen.

Wirkung. Die Sicherstellung des Zugangs zu überregionalen Innovationsförderangeboten über einen Schaffhauser POE vergrössert die Breite des Förderangebots der Schaffhauser KMU. Somit können im Idealfall die Schaffhauser KMU von mehr und ihren Bedürfnissen optimal entsprechenden Innovationsförderangeboten profitieren.

Zielgruppe. Überregionale Innovationsförderinstitutionen, Schaffhauser KMU.

Ziel. Den Schaffhauser KMU über einen POE bedarfsgerechten Zugang zu überregionalen Innovationsförderangeboten gewährleisten.

Dimensionen der Innovationsförderung. Vermittlung von Kontakten, Bereitstellung von Kapital, Bereitstellung von Infrastruktur, Innovationsberatung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

3.5.4. **Weiterentwickeln**

Auch nachdem der erste Funke für ein innovatives Vorhaben gezündet wurde, ist der Weg bis zur effektiven Marktreife noch ein weiter. Um innovative Vorhaben volkswirtschaftlich rentabel und langfristig wirksam zu machen, sind gezielte Unterstützungsdienstleistungen entlang des Innovationsprozesses von Nöten. Durch die fortlaufende Beseitigung von Innovationshemmnissen wird eine effiziente, wirkungsorientierte öffentliche Mittelverwendung zudem bestätigt.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- W1.1) Tiefgreifende Innovationsberatung anbieten
- W1.2) Finanzielle Förderung für innovative Vorhaben ermöglichen
- W1.3) Aussenwahrnehmung innovativer Vorhaben multiplizieren

Massnahme W1.1 - Tiefgreifende Innovationsberatung anbieten

Inhalt. Fallspezifische Innovationsberatung gehört schweizweit bereits mehrfach zum Grundangebot der kantonalen Innovationsförderung. Konkret fallen darunter Dienstleistungen, wie vertiefte Bedarfs- und Machbarkeitsabklärungen sowie unterstützende Projektbegleitung. Im Kanton Schaffhausen gehört ein solches Angebot bisher nicht zur Angebotspalette der Innovationsförderung. Entsprechend ist das Angebot einer vertieften Innovationsberatung als kantonales Grundangebot der Innovationsförderung im Detail zu prüfen oder der Zugang zu privatwirtschaftlich angebotenen Dienstleistungen in diesem Bereich sicherzustellen.

Wirkung. Durch die fallspezifische Innovationsberatung der regionalen KMU in einem fortgeschrittenen Stadium des Innovationsprozesses werden Innovationshemmnisse abgebaut, welche nach der Initiierung eines innovativen Vorhabens noch entstehen. In der Folge erhalten die Schaffhauser KMU eine optimierte bedarfsgerechtere Unterstützung während des gesamten Innovationsprozesses und bringen ihre innovativen Ideen vermehrt zur Marktreife.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU.

Ziel. Die Überprüfung eines marktgerechten Angebots an Innovationsberatung, sowie den Zugang zu vertiefter fallspezifischer und bedarfsgerechter Innovationsberatung sicherstellen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Innovationsberatung.

Verantwortlichkeit. RSE-GS.

Massnahme W1.2 - Finanzielle Förderung für innovative Vorhaben ermöglichen

Inhalt. Eines der grössten Hindernisse von der Entstehung einer Idee eines KMU bis zu seiner Etablierung am Markt sind fehlende finanzielle Ressourcen. Dies trifft insbesondere auf die aktuell durch ein sehr hohes Innovationspotenzial charakterisierte Start-up-Szene zu. Eine hohe regionale Entwicklungsdynamik von Start-ups hat wiederum eine indirekte positive Auswirkung auf die bestehenden Unternehmungen. Insbesondere da Start-ups sich meist durch eine hohe Kooperationskultur auszeichnen. Dementsprechend ist es sowohl direkt als auch indirekt von Nutzen, wenn spezifische, besonders innovative Vorhaben von KMU und Start-Ups mit finanziellen Mitteln aus einem Fördertopf unterstützt werden können. Ein derartiger Fördertopf mit überregional kompetitiven sowie marktgerechten Konditionen ist im Kanton Schaffhausen künftig sicherzustellen.

Wirkung. Durch die Sicherstellung des Zugangs zu finanziellen Mitteln, wird dafür gesorgt, dass die regionalen KMU ihre innovativen Ideen zur Marktreife bringen können, welche ansonsten aus finanziellen Gründen nicht hätten weiterverfolgt werden können. Entsprechend hat dies in der Folge positive Auswirkungen auf die regionale Innovationsdynamik.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU und Start-ups.

Ziel. Ein marktgerechtes Angebot an finanziellen Fördermitteln für innovative Vorhaben sicherstellen, um diesen zur Marktreife zu verhelfen.

Dimensionen der Innovationsförderung. Bereitstellung von Kapital.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme W1.3 - Aussenwahrnehmung innovativer Vorhaben multiplizieren

Inhalt. In der Vielzahl von Aufgaben und Aufwendungen rund um Innovationsvorhaben und den Innovationsprozess geht oftmals eine Aktivität unter: Über das eigene Vorhaben zu sprechen und die Werbetrommel zu rühren. Entsprechend ist hier einer kantonale Hilfestellung zur Erhöhung der Aussenwahrnehmung wünschenswert. Der Kanton Schaffhausen kann durch proaktive Aussenkommunikation über die geeigneten Kanäle behilflich sein, innovative Vorhaben nach Aussen und ins Rampenlicht zu tragen. Prädestiniert dafür ist die Wirtschaftsförderung, welche dadurch gleichzeitig überregional positive Schaffhauser Standortpromotion betreibt.

Wirkung. Neben Imageeffekten für die Unternehmen und die Region birgt die Bekanntheit der innovativen Vorhaben zusätzlich ein grosses künftiges Innovationspotenzial. Erfreut sich ein innovatives Vorhaben einer grossen Aufmerksamkeit, so ist Chance grösser, dass Unternehmen und potenzielle künftige Partner auf das Projekt stossen. In der Folge können innovative Vorhaben in Kooperationen weiterentwickelt oder neue Vorhaben gemeinsam angestossen werden.

Zielgruppe. Schaffhauser KMU, Breite Öffentlichkeit.

Ziel. Durch proaktive Aussenkommunikation von innovativen Vorhaben der Schaffhauser KMU über die Kanäle der Wirtschaftsförderung wird das Potenzial für künftige Kooperationen und die Weiterentwicklung der Vorhaben gesteigert.

Dimensionen der Innovationsförderung. Bewusstseinsbildung.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen, RSE-GS, Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Dimensionen der Innovationsförderung						
	1 Wissensvermittlung	2 Bewusstseinsbildung	3 Vermittlung von Kontakten	4 Innovationsberatung	5 Bereitstellung von Infrastruktur	6 Bereitstellung von Kapital
Erkennen	✓	✓				✓
Aufbauen	✓	✓		✓		
Verbinden	✓		✓	✓	✓	✓
Weiterentwickeln		✓		✓		✓

Abbildung 13: Übersicht der Massnahmen von FITSH entlang der Dimensionen der Innovationsförderung (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

3.6. Zukunftsweisende Innovations- und Technologiekompetenzen schaffen

Unter dem zweiten Pfeiler des Programms werden zukunftsweisende Innovationsfelder bestimmt, in welchen die Förderung der Innovationsfähigkeit vertieft stattfinden soll. Die Innovationsfelder im Fokus weisen dabei für die regionalen Unternehmen und somit auch für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen eine besondere Bedeutung auf. Entsprechend zielt der zweite Pfeiler von FIT SH darauf ab, lokale Kompetenzzentren in ausgewählten, zukunftsweisenden Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung im Rahmen der Anwendungsregion Schaffhausen voranzutreiben. Das Involvement und der Wissens- und Technologietransfer der Schaffhauser KMU in die neuen Kompetenzzentren ist dabei eine zentrale Voraussetzung in der Auswahl und im Aufbau der Kompetenzzentren.

Die Auswahl der Innovationsfelder im Fokus soll nicht langfristig festgefahren und abschliessend definiert sein. Vielmehr muss auch dafür gesorgt werden, dass sich die Innovationsfelder im Fokus und somit auch FIT SH durch eine gewisse Flexibilität auszeichnen. Eine regelmässige Überprüfung und – falls notwendig – eine Neuausrichtung aufgrund veränderter Rahmendbedingungen sind fundamental für den Erfolg von FIT SH und müssen ermöglicht werden. Um eine Förderung der Innovationsfähigkeit am Puls der Zeit für regionalen KMU sicherzustellen, ist weiter eine Orientierung an zukünftigen Entwicklungen von essentieller Bedeutung. Dies garantiert eine nachhaltige Förderung der Innovationsfähigkeit, welche die Schaffhauser KMU optimal auf die Zukunft vorbereitet und ihnen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschafft. Hierfür werden globale Megatrends mit den Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft abgeglichen, um schliesslich daraus die künftigen Innovationsfelder im Fokus zu identifizieren.

Dieser Prozess wurde im vergangenen Jahr ein erstes Mal im Rahmen mehrerer Workshops durchlaufen, um einen „ersten Aufschlag“ für die zu verfolgenden Innovationsfelder im Fokus zu erhalten. Die eben beschriebene Grundlogik des zweiten Pfeilers von FIT SH gibt vor, dass die dabei identifizierten Innovationsfelder im Fokus nicht in Stein gemeisselt sind, sondern laufend überprüft werden. Zur Identifikation der Innovationsfelder im Fokus wurden in einem ersten Schritt die Megatrends Klimawandel, demographischer Wandel, technologischer Wandel und Ressourcenknappheit als bedeutende Entwicklungen für die regionale Unternehmenslandschaft und für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen identifiziert.

Basierend auf diesen Megatrends, haben sich die folgenden Innovationsfelder im Fokus ergeben:

- **Mobilität:** Das Bedürfnis der Bevölkerung nach Mobilität steigt seit Jahren rapide an und die Tendenz deutet noch auf einen länger anhaltenden Anstieg hin. Die Megatrends der zunehmenden Ressourcenknappheit, des fortschreitenden Klimawandels und des demographischen Wandels zwingen den Mobilitätsbereich dazu, sich neu zu erfinden und die bestehenden Bedürfnisse über neue Wege abzudecken. Angetrieben werden diese Innovationen vom rasant fortschreitenden technologischen Wandel. Entsprechend gross ist das Potenzial für die Schaffhauser KMU, sich durch Innovationen im Mobilitätsbereich wettbewerbsfähiger zu machen und ihre Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.
- **Material:** Bedingt durch die Ressourcenknappheit, den technologischen Wandel und den wettbewerbsbedingten Kostendruck werden verstärkt komplexere Lösungen in der Materialtechnologie benötigt. Die Kombinationen von Materialien in einem Produktionsprozess sowie die Bedeutung des optimalen Material- und Ressourceneinsatzes in der Produktion haben in den vergangenen Jahren massiv zugenommen. Dadurch steigt die Nachfrage nach Innovationen und neuen Systemlösungen in der Materialtechnologie überproportional stark. Von diesen neuen Bedürfnissen sollen die regionalen KMU vermehrt Gebrauch machen können.
- **Gesundheit:** Das Innovationsfeld Gesundheit wird angesichts des demographischen Wandels immer wichtiger. Zudem wird der technologische Wandel die Branche langfristig verändern. Durch die vertiefte Förderung der Innovationsfähigkeit im Gesundheitsmarkt, beispielsweise in der Medizintechnik-Branche, kann so langfristig ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil erzeugt werden.
- **Digitalisierung:** Die Digitalisierung ist zurzeit die markanteste Auswirkung des Megatrends technologischer Wandel. Wie das SBF⁷ festhält, verändert die Digitalisierung „die Wirtschaft und Arbeitswelt rasant und hat einen wesentlichen Einfluss auf den Strukturwandel und das Wirtschaftswachstum. Kaum ein Wirtschaftssektor bleibt von diesem Wandel derzeit unberührt.“ Die Identifikation und die bestmögliche Nutzung des Innovationspotenzials, welches sich durch die Digitalisierung ergibt, sind für Schaffhauser KMU deshalb von zentraler Bedeutung. Entsprechend offensiv sollen, im Rahmen von FIT SH, die Digitalisierung und seine tiefgreifenden Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Schaffhausen angegangen werden.

⁷ SBF, 2017.

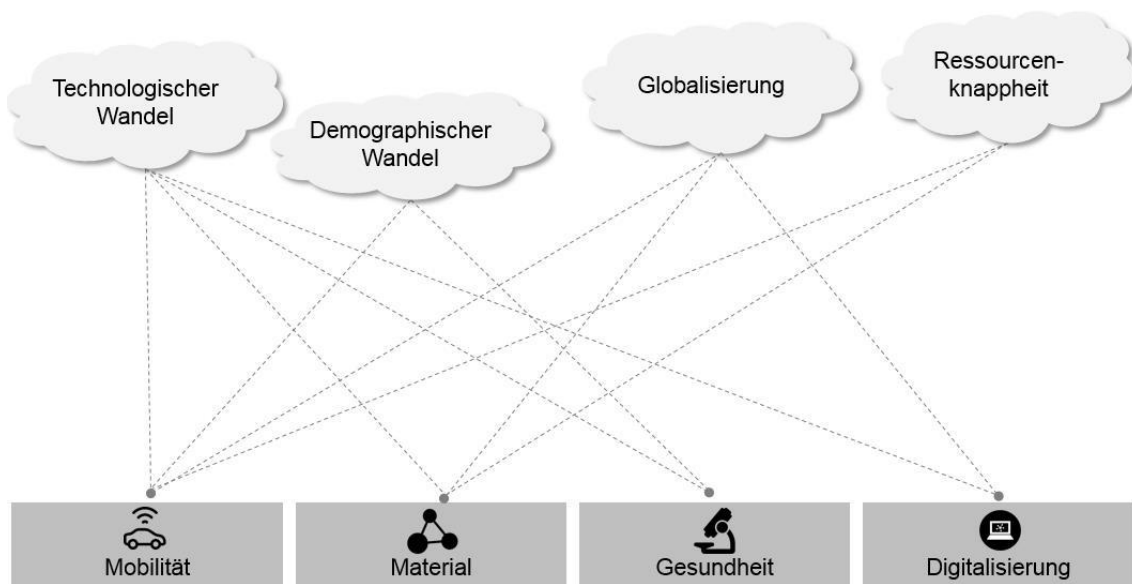


Abbildung 14: Relevante Megatrends bestimmen die Innovationsfelder im Fokus (Quelle: Eigene Darstellung, 2018).

Die nachfolgenden Massnahmen in den bekannten Wirkungsfeldern „Erkennen“, „Aufbauen“, „Verbinden“ und „Weiterentwickeln“ verdeutlichen den Prozess, mit welchem lokale Kompetenzzentren in den ausgewählten zukunftsweisenden Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung vorangetrieben werden:

3.6.1. **Erkennen**

Die Massnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Wirkungsfeld „Erkennen“ ergriffen werden, zielen auf eine Identifikation der zukunftsweisenden Innovationsfelder im Fokus, einer gemeinsamen Massnahmenausarbeitung in den selbigen und die stetige Überprüfung der aktuellen Positionierung ab. In der Folge wird sichergestellt, dass die Auswahl und Konzeption der Innovationsfelder im Fokus stets zeitgemäss, zukunftsgerichtet und lokal fundiert ist.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- E2.1) Workshops für Innovationsfelder im Fokus durchführen
- E2.2) Regelmässige Trendworkshops durchführen
- E2.3) Bedürfnisaufnahme bei Schaffhauser KMU durchführen

Massnahme E2.1 - Workshops für Innovationsfelder im Fokus durchführen

Inhalt. Die Konzeption und die Massnahmen jedes Innovationsfeldes im Fokus müssen spezifisch zugeschnitten sein. Entsprechend ist der detaillierte Massnahmenplan zum Aufbau der einzelnen Kompetenzzentren in jedem Innovationsfeld im Fokus in Form von Workshops gezielt neu auszuarbeiten. Zu diesen Workshops sind jeweils Akteure aus der regionalen Wirtschaft mit den entsprechenden Kompetenzen und Praxiserfahrungen beizuziehen. Erarbeitet werden jeweils neben einem Massnahmenplan, ein umfassender inhaltlicher Übersichtszirkel, eine Stakeholder-Analyse sowie ein regionaler Kompetenzvergleich.

Ziel. Eine fallspezifische und praxisorientierte Konzeption des Massnahmenplans zum Aufbau der jeweiligen Kompetenzzentren in den Innovationsfeldern im Fokus sicherstellen.

Wirkung. Durch die Erarbeitung der spezifischen Massnahmen zum Aufbau der Kompetenzzentren der Innovationsfelder im Fokus in Form von Workshops kann den spezifischen Voraussetzungen und Ansprüchen innerhalb dieser Felder Rechnung getragen werden. Ein Einbezug von regionalen Akteuren mit Kompetenzen und Praxiserfahrung in den entsprechenden Feldern stellt die nötige Qualität und Umsetzbarkeit des Massnahmenplans sicher. Zudem werden so regionale Akteure bereits in die Konzeption involviert und so an die weitere Mitwirkung zum Aufbau der Kompetenzzentren gebunden.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme E2.2 - Regelmässige Trendworkshops durchführen

Inhalt. Unter dem Verantwortungsbereich der Wirtschaftsförderung Schaffhausen sollen im Rahmen von regelmässig stattfindenden Trendworkshops für den Kanton relevante Entwicklungen und globale Trends identifiziert werden. Diese Veränderungen gilt es auf der Grundlage der IST-Situation zu analysieren und zu priorisieren. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Vorlage für mögliche Anpassungen von FIT SH und insbesondere der Innovationsfelder im Fokus. Die Trendworkshops werden möglichst interdisziplinär besetzt. Bewusst sollen auch ausserkantonale Experten eingebunden werden.

Ziel. Zeitgemässe, zukunftsorientierte strategische Ausrichtung der Innovationsfelder im Fokus sicherstellen, um langfristigen regionalen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Wirkung. Die Trendworkshops stellen sicher, dass globale Trends und Entwicklungen in FIT SH Anklang finden. In der Folge wird sichergestellt, dass die Ausrichtung der zukunftsweisenden Innovationsfelder zeitgemäss und erfolgsversprechend bleibt. Dies ist von Nöten, um langfristig einen regionalen Wettbewerbsvorteil aufrecht zu erhalten und dadurch eine aussichtsreiche Entwicklung voranzutreiben. Durch Inputs von ausserkantonalen Experten fliessen zudem unabhängige Meinungen und andere Sichtweisen in die strategische Ausrichtung ein, was in einer breiteren Abstützung der konzipierten Ideen mündet.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme E2.3 - Bedürfnisaufnahme bei Schaffhauser KMU durchführen

Inhalt. Die strategische Ausrichtung der Innovationsfelder im Fokus und von FIT SH muss stets auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft als Hauptzielgruppe abgestimmt sein. Dafür sind die Bedürfnisse über regelmässige, persönliche Gespräche mit Unternehmen sowie KGV, IVS und ITS abzuholen. Die Wirtschaftsförderung als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wirtschaft kann diese Aufgabe über ihr Tagesgeschäft optimal erledigen.

Ziel. Die zielgruppenspezifische und bedürfnisorientierte strategische Ausrichtung der Innovationsfelder im Fokus sicherstellen.

Wirkung. Durch den Einbezug der aktuellen Bedürfnisse der Wirtschaft stellt FIT SH eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Innovationsfelder im Fokus sicher. In der Folge kann so die maximale Wirkung bei der Zielgruppe erzielt werden. Ausserdem steigert der regelmässige Austausch die Transparenz und das Involvement der Zielgruppe in der Massnahmenausarbeitung. Dies ist förderlich für deren breite Unterstützung sowie für die Beteiligung an der erfolgreichen Realisierung der beschlossenen Massnahmen.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

3.6.2. **Aufbauen**

Die Massnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Wirkungsfeld „Aufbauen“ ergriffen werden, zielen auf den Aufbau von Anwendungsprojekten in den zukunftsweisenden Innovationsfeldern im Fokus ab. Durch die Durchführung von innovativen Anwendungsprojekten in den zukunftsweisenden Innovationsfeldern im Fokus wird die Grundidee der Anwendungsregion Schaffhausen vorangetrieben. Gleichzeitig werden innovative, zukunftsweisende Kompetenzen im Kanton Schaffhausen zur Anwendung gebracht. In der Folge wird nicht nur der Nutzen der Anwendungsprojekte in der Region gestiftet, auch die überregionale Aussenwirkung kommt dem Wirtschaftsstandort Schaffhausen zu Gute.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- A2.1) Rahmenbedingungen für Anwendungsprojekte schaffen
- A2.2) Supporttools für Anwendungsprojekte aufbauen
- A2.3) Regionale Expertise fördern und verbreiten

Massnahme A2.1 - Rahmenbedingungen für Anwendungsprojekte schaffen

Inhalt. Im Zentrum der Innovationsfelder im Fokus, wie auch bei der Anwendungsregion, steht die Durchführung von innovativen Anwendungsprojekten. Oftmals stehen bei der Durchführung solcher allerdings rechtliche Hürden im Weg, da häufig noch nicht abschliessend definierte rechtliche Bereiche tangiert werden. Im Rahmen von FIT SH hat die Wirtschaftsförderung die Vorbereitung der nötigen rechtlichen Rahmenbedingungen für innovative Anwendungsprojekte mittels Koordination innerhalb der Verwaltung aufzugleisen.

Ziel. Die Sicherstellung der nötigen rechtlichen Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von Anwendungsprojekten in den Innovationsfeldern im Fokus unterstützen.

Wirkung. Bereits vorhandene oder zügig definierte rechtliche Rahmenbedingungen für innovative Anwendungsprojekte stellen für Schaffhausen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber innovativen Projektanten dar. Entsprechend anziehend wirken diese günstigen Rahmenbedingungen auf innovative Projektanten, deren Unternehmungen und Kompetenzen. In der Folge wird nicht nur der Nutzen der Anwendungsprojekte in der Region erzeugt, auch die überregionale Aussenwirkung kommt dem Wirtschaftsstandort Schaffhausen zu Gute.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme A2.2 - Supporttools für Anwendungsprojekte aufbauen

Inhalt. Innovativen Anwendungsprojekten stellen sich neben rechtlichen Hürden auch diverse weitere Hindernisse in den Weg. Insbesondere fehlende finanzielle Ressourcen, die Suche nach passenden Kooperationspartnern und die benötigte Infrastruktur stellen oftmals eine Herausforderung bei derartigen Anwendungsprojekten dar. Die Vermittlung von Kontakten mit der benötigten Infrastruktur und Partnern für Kooperationen werden unter dem Wirkungsfeld „Verbinden“ detailliert erläutert. Unter der hier beschriebenen Massnahmen soll in einem ersten Schritt die Bereitstellung eines Fonds für besonders innovative Anwendungsprojekte geprüft werden. Wenn es die Entwicklung der spezifischen Bedürfnisse der Anwendungsprojekte verlangt, ist die Entwicklung weiterer Supporttools vertieft zu prüfen.

Ziel. Prüfung der Umsetzbarkeit von Supporttools für besonders innovative Anwendungsprojekte sowie deren Ausgestaltung und Konditionen.

Wirkung. Ausgebaute Supporttools für besonders innovative Anwendungsprojekte fördern die Attraktivität Schaffhausens für derartige Projekte. Entsprechend anziehend wirkt dies auf innovative Projektanten, deren Unternehmungen und Kompetenzen. In der Folge wird nicht nur der Nutzen der Anwendungsprojekte in der Region erzeugt, auch die überregionale Aussenwirkung kommt dem Wirtschaftsstandort Schaffhausen zu Gute.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme A2.3 - Regionale Expertise fördern und verbreiten

Inhalt. Um den Nutzen des Aufbaus von regionalen Kompetenzzentren in den Innovationsfeldern im Fokus langfristig aufrechtzuhalten, ist es von zentraler Bedeutung den Aufbau von regional breit gestreuter Expertise sicherzustellen. Durch welche Massnahmen dieses Ziel zu erreichen ist, hängt stark vom Kontext der einzelnen Innovationsfelder im Fokus ab. Entsprechende Massnahmen können u.a. den Aufbau oder die Ansiedlung eines themenspezifischen Hochschulinstituts bzw. einer Hochschule, das Angebot eines Beratungs- oder Weiterbildungsangebot für die Unternehmer in den Innovationsfeldern über die kantonal unterstützen Institutionen der Innovationsförderung oder weitere Massnahmen zur Förderung von Fachkräften enthalten. Ein Wissenstransfer zwischen den Anwendungsprojekten in den jeweiligen Innovationsfeldern im Fokus zu den Massnahmen in dieser Sektion ist dabei sicherzustellen.

Ziel. Den Aufbau von breit gestreuter regionaler Expertise durch spezifische auf die Innovationsfelder im Fokus zugeschnittene Massnahmen sicherstellen.

Wirkung. Durch den Aufbau von regionaler Expertise bei breiten Teilen der regionalen Wirtschaft oder dem Fachkräfte-Nachwuchs wird ein langfristiger Kompetenzaufbau in den Innovationsfeldern im Fokus sichergestellt. Auch auf den Wissenstransfer zwischen den entsprechenden Angeboten und den Anwendungsprojekten wird grossen Wert gelegt, damit diese auch nach deren Abschluss eine weitergehende Wirkung in der Region erzielen können.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

3.6.3. **Verbinden**

Die Massnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Wirkungsfeld „Verbinden“ ergriffen werden, stehen im Zusammenhang mit einer regionalen sowie überregionalen Vermittlungs- und Drehscheibenfunktion, die im Rahmen von FIT SH gewährleistet werden soll. Einerseits werden durch die folgenden Massnahmen überregionale Kompetenzen und Wissensträger über eine POE-Funktion in den Innovationsfeldern im Fokus lokal zur Anwendung gebracht. Andererseits werden regionale Kompetenzen, beispielsweise in Form von Anwendungsprojekten, innerhalb des Kantons miteinander verbunden.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

V2.1) Zugang zu überregionalen Kompetenz- und Wissensträgern schaffen

V2.2) Kooperations- und Projektpartner vermitteln

V2.3) Anwendungsprojekte regional verbinden

Massnahme V2.1 - Zugang zu überregionalen Kompetenz- und Wissensträgern schaffen

Inhalt. Eine als POE definierte Institution hat im Rahmen von FIT SH sicherzustellen, dass der Zugang zu überregionalen Kompetenz- und Wissensträgern in den Innovationsfeldern im Fokus für die regionalen KMU sichergestellt ist. Entsprechend hat der POE die überregionalen Kompetenz- und Wissensträger in den Innovationsfeldern im Fokus zu identifizieren und sich darum zu bemühen einen institutionalisierten Zugang für die Schaffhauser KMU einzurichten. Die Kompetenz- und Wissensträger können beispielsweise Innovationsförder- oder Forschungsinstitutionen darstellen.

Ziel. Schaffhauser KMU den Zugang zu überregionalen Kompetenz- und Wissensträgern in den Innovationsfeldern im Fokus und deren Dienstleistungen gewährleisten.

Wirkung. Durch den Zugang zu überregionalen Kompetenz- und Wissensträgern in den Innovationsfeldern im Fokus und deren Dienstleistungen über einen POE wird sichergestellt, dass die Schaffhauser KMU den optimalen und umfassenden Zugang zu den vorhandenen Kompetenzen und deren Knowhow in diesen Feldern haben. Dadurch erweitern die Schaffhauser KMU die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und arbeiten an ihren eigenen Kompetenzen. Durch die veränderte Ausgangslage erhöht sich zusätzlich das Innovationspotenzial der Schaffhauser KMU in den Innovationsfeldern im Fokus.

Verantwortlichkeit. ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen.

Massnahme V2.2 - Kooperations- und Projektpartner vermitteln

Inhalt. Anwendungsprojekte und somit der Aufbau von Kompetenzzentren in den Innovationsfeldern im Fokus stehen und fallen mit Kooperationen. Einerseits stehen oftmals bereits in der Lancierung eines innovativen Anwendungsprojekts eine Kooperation und die entsprechende neuartige Kombination von Kompetenzen. Andererseits benötigen initiierte Anwendungsprojekte, um mittel- bis langfristig innovativ zu bleiben und ein effektives Kompetenzzentrum darzustellen, stetig neue Projektpartner, die neuartige Anwendung ermöglichen, neue Kompetenzen einbringen und so das Anwendungsprojekt weiterentwickeln. Im Rahmen von FIT SH ist die Suche nach potenziellen Kooperations- und Projektpartnern zu den Anwendungsprojekten in den Innovationsfeldern im Fokus explizit zu fördern und zu unterstützen.

Ziel. Potenzielle Kooperations- und Projektpartner zu den Anwendungsprojekten in den Innovationsfeldern im Fokus vermitteln.

Wirkung. Die proaktive Vermittlung von Kooperations- und Projektpartnern führt dazu, dass vermehrt sich ergänzende Kompetenzen in den Anwendungsprojekten der Innovationsfelder im Fokus zur Anwendung gelangen. In der Folge erhöhen sich das Innovationspotenzial der Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus und der erzeugte Nutzen in der Region. Auch ist die Integration von weiteren Projektpartnern nötig, um die Anwendungsprojekte längerfristig innovativ zu gestalten und die entsprechende Aussenwirkung aufrecht zu erhalten. Indirekt führt die proaktive Vermittlung von Kooperations- und Projektpartnern dazu, dass die Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus verstärkt für Ansiedlungsbemühungen genutzt werden können.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme V2.3 - Anwendungsprojekte regional verbinden

Inhalt. Das angestrebte Ziel der Anwendungsregion Schaffhausen beschränkt sich nicht auf die Ermöglichung von einzelnen Anwendungsprojekten in den Innovationsfeldern im Fokus. Vielmehr sollen im Idealfall über den Kanton verteilt mehrere Anwendungsprojekte erfolgreich lanciert werden und diese institutionalisiert miteinander verbunden werden. In der Folge manifestieren sich nicht nur einzelne innovative, lokale Leuchtturmprojekte sondern eine übergreifende innovative Anwendungsregion mit überregionaler Ausstrahlungskraft. Zu diesem Zweck ist eine proaktive Vernetzungsfunktion zwischen den Projekten gefragt, welche bedürfnisorientiert Personen, Technologien und aufgebautes Knowhow miteinander verbindet. Dieser Wissens- und Technologietransfer ist nicht auf die Anwendungsprojekte im gleichen Innovationsfeld im Fokus beschränkt, sondern soll vielmehr auch den interdisziplinären Austausch aktiv fördern.

Ziel. Wissens- und Technologietransfer zwischen einzelnen Anwendungsprojekten in den Innovationsfeldern im Fokus sicherstellen.

Wirkung. Durch die Vernetzung der Anwendungsprojekte in den Innovationsbereichen im Fokus hin zu einer Anwendungsregion wird sichergestellt, dass mögliche Synergien ausgenutzt werden und der Aufbau von neuen Innovationspotenzialen provoziert wird. Insbesondere die interdisziplinäre Vernetzung von innovativen Anwendungsprojekten in den Innovationfeldern im Fokus beinhaltet ein überproportional grosses Innovationspotenzial, da so neue Konstellationen an Knowhow und Kompetenzen miteinander kombiniert werden. Neben einem gesteigerten Innovationspotenzial der involvierten Projekte erzeugt die Anwendungsregion in seiner Idealvorstellung eine bedeutende Ausstrahlungskraft gegen Aussen und verbindet die Innovationsfähigkeit der Projekte aktiv mit dem Image der gesamten Region.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

3.6.4. **Weiterentwickeln**

Die Massnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Wirkungsfeld „Weiterentwickeln“ ergriffen werden, fördern die überregionale und internationale Ausstrahlung der zukunftsweisenden Innovationsbereiche im Fokus von FIT SH. In der Konsequenz verstärkt der Kanton Schaffhausen seine Bemühungen sich über die Anwendungsregion gegen aussen zu positionieren und so den maximalen Nutzen des angestrebten regionalen Standortvorteils im internationalen Wettbewerb auszuschöpfen.

Um dieses Wirkungsziel zu erreichen, werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

W2.1) Überregionale Aufmerksamkeit der Anwendungsprojekte erreichen

W2.2) Innovationsstandort national und international positionieren

W2.3) Einbettung in überregionale Innovationsförderstrategien erreichen

Massnahme W2.1 - Überregionale Aufmerksamkeit der Anwendungsprojekte erreichen

Inhalt. Ähnlich wie die Innovationen von Schaffhauser KMU im ersten Pfeiler von FIT SH müssen auch die Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus durch den Kanton nach aussen getragen werden, um die maximale Öffentlichkeitswirkung im Verhältnis zu den effizient eingesetzten Mitteln zu erreichen. Entsprechend hat wiederum die Wirtschaftsförderung den Lead zur Erfüllung dieser Aufgabe zu übernehmen und die Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus stets in der Aussenkommunikation zu positionieren. Im Idealfall multipliziert sich dadurch die Aussenwahrnehmung der Projekte und nationale wie internationale Medien, Fachzeitschriften sowie bedeutende Konferenzveranstalter werden auf die Schaffhauser Anwendungsprojekte aufmerksam.

Ziel. Überregionale Aufmerksamkeit der Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus durch Ausschöpfung der kantonalen Kommunikationsmultiplikatoren erreichen.

Wirkung. Durch die konsequente Bewerbung der Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus über die kantonalen Kommunikationskanäle verstärkt sich deren überregionale Aufmerksamkeit. In der Folge profitieren die Projekte in dem potenzielle Kooperationspartner und Investoren auf diese aufmerksam werden. Weiter verstärkt sich dadurch die Wahrnehmung der Positionierung des Kantons Schaffhausen als Anwendungsregion sowie Innovationsstandort und Kompetenzzentrum in den jeweiligen Innovationsfeldern im Fokus.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme W2.2 - Innovationsstandort national und international positionieren

Inhalt. Neben der indirekten Positionierung des Kantons Schaffhausen über die Aussenkommunikation der konkreten Anwendungsprojekte in den Innovationsfeldern im Fokus ist ebenfalls die konsequente Kommunikation der kantonalen Strategien der Anwendungsregion Schaffhausen und von FIT SH sicherzustellen. Durch Beständigkeit in Kombination mit spezifischen Kommunikationsbemühungen ist eine Verbindung zwischen den genannten Strategien und dem Kanton Schaffhausen überregional zu festigen. In der Folge werden die Anwendungsregion Schaffhausen inklusive der Innovationsförderstrategie FIT SH mit Positionierung des Kantons gegenüber der nationalen wie internationalen Wirtschaft und Forschung in Verbindung gebracht. Mit dieser Entwicklung zementiert sich in den Köpfen die Entwicklung Schaffhausens vom Industrie- zum Innovationsstandort.

Ziel. Nationale und internationale Positionierung des Kantons Schaffhausen als innovative Anwendungsregion und Kompetenzzentrum in den Innovationfeldern im Fokus über die Aussenkommunikation von FIT SH erreichen.

Wirkung. Die Positionierung des Kantons Schaffhausen über die Anwendungsregion Schaffhausen inklusive der Innovationsförderstrategie FIT SH trifft exakt den Nerv der Zeit und verhilft Schaffhausen im Standortwettbewerb dazu langfristig einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Denn wie in der Ausgangslage ausführlich beschrieben nahm die Bedeutung von Innovation für Unternehmungen in den vergangenen Jahren massiv zu. Entsprechend stark stiegen auch die Nachfrage nach Innovationsförderdienstleistungen und das Bedürfnis der Wirtschaft sich an innovativen Standorten niederzulassen. Der Kanton Schaffhausen befriedigt durch die neue zeitgemässe strategische Ausrichtung dieses Bedürfnis und ist entsprechend attraktiv im internationalen Standortwettbewerb. Durch die verstärkte Kommunikation dieser strategischen Ausrichtung und Positionierung wird dieser regionale Standortvorteil in die entsprechende Aussenwirkung umgemünzt und kann entsprechend als Instrument zur Ansiedlung und Bestandespflege verwendet werden.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

Massnahme W2.3 - Einbettung in überregionale Innovationsförderstrategien erreichen

Inhalt. Das Umfeld der Innovationsförderung entwickelt sich auch auf überregionaler Ebene beständig weiter. Auf Bundesebene wurden beispielsweise mit dem Aufbau der RIS und des SIP in der aktuellen Dekade bedeutenden Meilensteine der Innovationsförderung initiiert und verwirklicht. Daneben sind zahlreiche weitere regionale und nationale Initiativen lanciert, wie im Kapitel 1.2 bereits im Detail aufgezeigt wurde. Durch ein stetiges Screening der Entwicklungen in der überregionalen Innovationsförderlandschaft sowie die aktive Verknüpfung und Positionierung von FIT SH sowie deren einzelnen Elementen, wie die Anwendungsprojekte, wird exakt diese Einbettung zum optimalen Nutzen für den Innovationsstandort Schaffhausen sichergestellt.

Ziel. Optimale Einbettung von FIT SH in die überregionalen Innovationsstrategien zum Nutzen des Innovationsstandortes Schaffhausen.

Wirkung. Durch die Einbettung von FIT SH und seinen einzelnen Elementen in die überregionalen Innovationsstrategien stärkt die kantonale Positionierung des Innovationsstandortes Schaffhausen sein Fundament in der überregionalen Wahrnehmung. Zudem werden als direkter Nutzen für Anwendungsprojekte und den gesamten Innovationsstandort der Zugang zu den Kompetenzen und Wissensträgern der entsprechenden Strategien, die Ausschöpfung sämtlicher Synergiepotenziale sowie eine zusätzliche überregionale Öffentlichkeitswirkung sichergestellt.

Verantwortlichkeit. Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen.

4. Schlusswort

Innovative Unternehmen sind heutzutage für den nachhaltigen Erfolg einer Volkswirtschaft fundamental. Einerseits sind Innovationen essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung von Unternehmen und sorgen somit dafür, dass sich die wirtschaftlichen Akteure im rasant anspruchsvoller werdenden Marktumfeld behaupten können. Andererseits steigern innovative Unternehmen die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes wesentlich, wodurch sich die Region im internationalen Standortwettbewerb erfolgreicher positionieren kann. Insbesondere die KMU sehen sich bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials grossen Hindernissen gegenüber. Aufgrund der hohen Initialrisiken, der mangelnden Ressourcen und des fehlenden Knowhows stehen den lokalen KMU in den meisten Schweizer Regionen spezifische Innovationsunterstützungsdienstleistungen zur Verfügung. Um entsprechend das Innovationspotenzial der regionalen KMU optimal auszuschöpfen und damit eine fortschreitende positive Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen sicherzustellen, ist ein langfristiger strategischer Handlungsrahmen der Innovationsförderung von Nöten. In der Folge kann so in der vorgegebenen Stossrichtung nachhaltig die erwünschte Wirkung erzielt werden.

Die Strategie „FIT SH“ stellt künftig diesen strategischen Handlungsrahmen für die Innovationsförderungsaktivitäten der Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen dar. FIT SH bettet sich dabei optimal in die bestehenden regionalen Gegebenheiten und Innovationsförderungsinitiativen ein und leistet einen massgeblichen Beitrag zur übergeordneten Vision der Anwendungsregion Schaffhausen. FIT SH zielt konkret darauf ab, die Innovationsfähigkeit der lokalen KMU und indirekt der ganzen Region zu stärken.

Der erste Pfeiler von FIT SH stellt dafür ein koordiniertes, effizientes und effektives kantonales Innovationsförderungsangebot zur nachhaltigen Förderung der regional vorhandenen Innovations- und Technologiekompetenzen sicher.

Der zweite Pfeiler von FIT SH umfasst die Förderung zukunftsweisender Innovations- und Technologiekompetenzen und nimmt eine verstärkt überregionale Perspektive ein. Somit kann sich Schaffhausen im internationalen Wettbewerb künftig besser als zukunftsgerichteter, attraktiver und innovativer Standort positionieren. Konkret fördert FIT SH dabei den Aufbau von anwendungsorientierten Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung in ausgewählten zukunftsweisenden Fokusbereichen.

Die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen stützt sich künftig bei der Innovationsförderung auf den durch FIT SH definierten strategischen Handlungsrahmen und richtet seine operativen Tätigkeiten in der Innovationsförderung konsequenterweise danach aus.

Literaturverzeichnis

Bundeskanzlei. (2015). Botschaft über die Standortförderung 2016–2019. 15.019.

Credit Suisse (CS). (2018). Die Kantone Thurgau und Schaffhausen: Perspektiven regionaler Wirtschaftsräume.

Harmaakorpi, V., Melkas, H., & Tura, T. (2011). Regional innovation platforms. In P. Cooke, B. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz, & F. Tödtling (Hrsg.), Handbook of regional innovation and growth. (S. 556-572). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Künzel, M., Meier zu Köcker, G. & Köhler, T. (2015). Cluster und Innovationen – Cluster als Innovationstreiber. Cluster Agentur Baden-Württemberg, Stuttgart.

Rüggeberg, H. & Burmeister, K. (2008). Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen, No. 41, 06/2008. Berlin School of Economics. Berlin.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). (2017). Herausforderungen der Digitalisierung für Bildung und Forschung in der Schweiz.

UBS. (2016). Kantonale Wettbewerbsindikator (KWI) 2016. Zürich: UBS.

UBS. (2018). Kantonale Wettbewerbsindikator (KWI) 2018. Zürich: UBS.

World Economic Forum (WEF). (2018). The Global Competitiveness Report 2018. Köln/Genf.

6.4 INOS Umsetzungsprogramm 2024-2027

INOS

Umsetzungsprogramm

2024–2027

auf Grundlage des „RIS-Konzeptes 2024+“
im Rahmen des Mehrjahresprogramms der
Neuen Regionalpolitik (NRP 2024–2031)

Impressum
Geschäftsstelle INOS,
12. Mai 2023

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1. Management Summary	5
2. Ausgangslage	6
3. Grundlagen	7
3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik	7
3.2 Zielsetzungen von INOS	7
3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz	7
3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung	8
3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis	9
4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023	10
4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes	10
4.2 SWOT-Analyse	13
4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen	13
5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027	14
5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund	14
5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)	15
5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)	16
5.4 Coaching	17
5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote	18
5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung	19
5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU	21
5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse	23
6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung	27
6.1 Steuerung von INOS	27
6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen	28
6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching	29
6.4 Qualitätssicherung	30
7. Finanzierungsplan	32
8. Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027	33
Quellen	34

Abkürzungsverzeichnis

AI	Appenzell Innerrhoden
AR	Appenzell Ausserrhoden
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFE	Bundesamt für Energie
CSEM	Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique
F&E	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
GL	Glarus
GR	Graubünden
HTWG	Hochschule Konstanz
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule
IGE	Institut für Geistiges Eigentum
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
ITS	Industrie- und Technozentrum Schaffhausen
KAM	Key Account Manager
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
MEM	Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
NRP	Neue Regionalpolitik
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PLA	Projektleitungsausschuss
PoE	Point of Entry
RIS	Regionales Innovationssystem
SDGs	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SG	St. Gallen
SH	Schaffhausen
SNE2030	Strategie Nachhaltige Entwicklung Schweiz 2030
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
TG	Thurgau
UP	Umsetzungsprogramm

Abbildungsverzeichnis

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027.	S.13
Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+	S. 15
Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 20
Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 22
Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells	S. 24–26
Steuerung des INOS-Netzwerkes	S. 27
Förderprozess für das Coaching	S. 28–29
Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS	S. 30
Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching	S. 31
Finanzierungsplan von INOS nach Interventionsbereichen	S. 32

1. Management Summary

Das vorliegende Dokument umfasst das UP sowie den Förderantrag für die Jahre 2024–2027. Grundlage des Förderantrags bildet das RIS-Konzept 24+, welches sich über den gesamten Funktionsraum des Ostschweizer RIS erstreckt. INOS nimmt dies auch zum Anlass, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem“ in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt in der kommenden Förderperiode 2024–2027 auf Kontinuität. Die primäre Zielgruppe von INOS bleiben innovationsaffine, industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU sowie das Gewerbe. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz“ (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft ist die Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU ebenfalls relevant. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

INOS blickt nach seinem herausfordernden Start auf eine erfreuliche Dynamik in den Förderjahren 2022 und 2023 bezüglich der nachgefragten Coaching-Förderung zurück. Die Unterstützungsangebote von INOS beginnen, sich in der Ostschweizer KMU-Landschaft zu etablieren. Die bereits ab 2023 eingeführten INOS-Plattformen sowie die deutlich intensivierte Aussenkommunikation werden diese Entwicklung in der Förderperiode 2024–2027 deutlich verstärken. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie der Standortförderung Zürioberland bleiben die lokal stark in der Wirtschaft verankerten Points of Entry im flächenmässig grössten RIS der Schweiz Schlüsselemente von INOS.

2. Ausgangslage

Gemäss Art. 15 Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0) erarbeiten die Kantone im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) zusammen mit ihren Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen oder anderen regionalen Akteuren mehrjährige kantonale oder überkantonale Umsetzungsprogramme (UP) und aktualisieren diese periodisch. Für die Förderperiode 2024–2031 gelten die Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021), das NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031 sowie die Botschaft über die Standortförderung 2024–2027¹, welche vom Bundesparlament voraussichtlich Ende 2023 verabschiedet werden wird, als weitere wichtige Grundlagen. Die Evaluation des Mehrjahresprogramms NRP² und die OECD-Studie zur Innovation in ländlichen Gebieten³ haben die Bedeutung des RIS-Ansatzes bestätigt. Sie belegen u.a., dass RIS insgesamt eine breite Unterstützung der Kantone geniessen und die Kompetenzverteilung zwischen dem SECO und den Kantonen angemessen ist.

Auf Basis dieser Analyse hat das SECO das RIS-Konzept 2024+ erarbeitet⁴. Das Konzept konkretisiert und operationalisiert die Eckwerte zur Förderung der RIS im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogrammes. Neu können Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützt werden, wenn diese überbetrieblich sind. Dazu müssen sich mehrere voneinander unabhängige Unternehmen substanziell am Inhalt und an der Finanzierung des Projektes beteiligen. Damit ein solches Projekt gefördert werden kann, muss es gemäss den Grundsätzen der NRP einen wirtschaftlichen Mehrwert für die Region aufzeigen können.

Auf Pauschalbeiträge an Strukturen wird wie schon im RIS-Konzept 20+ verzichtet. Stattdessen werden Beiträge für spezifische Interventionsbereiche ausbezahlt. Beiträge können für die Steuerung und Entwicklung eines RIS, für die Points of Entry (PoE), für das Coaching, für Vernetzungsaktivitäten sowie ab 2024 explizit auch für thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte abgegolten werden⁵.

Die mit dem RIS-Konzept 24+ verbundene Aufgabe der RIS, ein UP sowie einen Förderantrag für die Jahre 2024–2027 vorzulegen, wird von INOS zum Anlass genommen, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS⁶ mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem“⁷ in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt auf Kontinuität. Die in 2019 entwickelten strategischen Stossrichtungen und die zielgruppenspezifische Positionierung erweisen sich auch

¹ SECO (2023).

² SECO (2022).

³ OECD (2022).

⁴ SECO (2022 a).

⁵ SECO (2022 a). S. 3, 16 ff.

⁶ Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 25.06.2019.

⁷ Operationalisierung der nahtlosen Innovationsförderung: KAM- und Coaching-Services als zentrale Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 20.08.2019.

in der Periode 2024–2027 für den Ostschweizer Wirtschaftsraum und damit für die Innovationsförderung durch INOS als richtig. Der Fokus des von INOS vorgelegten UP liegt auf der konzeptkonformen Beschreibung der organisatorischen Strukturen und Fördermassnahmen in INOS innerhalb der gesetzlichen Grundlagen der NRP und entlang jener vom SECO spezifizierten Interventionsbereiche. Darauf aufbauend richtet INOS seinen Finanzierungsantrag an das SECO.

Eine detaillierte Ablaufbeschreibung der Förderprozesse wird zusätzlich in einem separaten Prozesshandbuch abgebildet. Das Prozesshandbuch dient der Gewährleistung einheitlicher Förderprozesse und findet insbesondere Anwendung im operativen Alltag⁸.

3. Grundlagen

3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik

Die Neue Regionalpolitik (NRP) setzt sich zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Berggebieten, den weiteren ländlichen Räumen und der Grenzregionen zu steigern. Die NRP leistet damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen. Dies erfolgt auf dem Wege der Förderung des Unternehmertums, der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung. Im thematischen Förderschwerpunkt „Wertschöpfungssystem Industrie & Dienstleistungen“ sind die Regionalen Innovationssysteme (RIS) ein zentrales Umsetzungselement der NRP. Sie fördern die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der KMU, indem sie koordinierte Unterstützungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Information, Beratung oder Vernetzung anbieten. Zudem bündeln sie andere, bereits bestehende Förderangebote und vermitteln KMU bei Bedarf an andere Förderstellen. Die RIS können Innovation auch breiter denken und beispielsweise Innovationsprojekte in den Bereichen Tourismus, Kreislaufwirtschaft und soziale Innovation umfassen. Einen wichtigen Nährboden für Innovationen bildet der regionale Austausch zwischen Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand. Die RIS entfalten sich in funktionalen Wirtschaftsräumen, in denen sich die für die Innovationsprozesse wesentlichen Interaktionen und Beziehungen abspielen. Dies bedingt in den meisten Fällen eine überkantonale Zusammenarbeit⁹. Den regionalen Begebenheiten soll dabei besondere Beachtung geschenkt werden.

In der NRP wird der Begriff RIS auch für Organisationen verwendet, die mit einer eigenen Trägerschaft auf die Steuerung und Entwicklung der RIS einwirken. INOS übt für das RIS der Ostschweiz diese organisatorische Funktion aus. Getragen wird INOS von den Kantonen Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau, der Standortförderung Zürioberland sowie dem Bund.

3.2 Zielsetzungen von INOS

3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz

Der Ostschweizer Wirtschaftsraum ist im schweizweiten Vergleich ein ausgeprägter Produktionsstandort und aufgrund seiner Lage im Vierländereck besonders exportorientiert. Obwohl

⁸ INOS (2023).

⁹ Ebd., S. 4, 8.

die Industriebasis überproportionale wirtschaftliche Bedeutung hat, lassen sich auch in der Ostschweiz deutliche strukturelle Veränderungen hin zu Dienstleistungen beobachten. Aufgrund der kontinuierlichen Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen schreitet insbesondere die Verlagerung in wissensintensive Geschäftsfelder des Dienstleistungssektors voran.

In der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM), namentlich im Fahrzeugbau, bleibt die Ostschweiz führend und die Exportintensität hoch. Innovative IT-Leistungen und neue Geschäftsmodelle nehmen im produzierenden Sektor eine immer wichtigere Rolle ein. Der sich weiter zuspitzende Mangel an Fachkräften in der Ostschweiz ist für die zahlreichen KMU eine der wesentlichen Herausforderungen. Die Ostschweiz ist zwar ein hervorragender Bildungsstandort, doch können die ausgebildeten Fachkräfte vielfach nicht dauerhaft an die Ostschweizer Arbeitsplätze gebunden werden. Entsprechend sind klassische „Brain-Drain-Bewegungen“ in die naheliegenden Metropolräume zu beobachten.

Erhebungen zur Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes in der Ostschweiz verdeutlichen, dass Liquiditäts- und Finanzierungsengpässe, Werteverluste und zunehmender Abschreibungsbedarf aufgrund Bestellungenrückgängen sowie Unterbrechungen in den internationalen Lieferketten in einigen Sektoren bis heute als Nachwirkungen der Corona-Pandemie in den Unternehmen spürbar sind. Temporäre Energieverknappung und damit einhergehend hohe Volatilität in den Energiepreisen, eine steigende Inflation sowie ein starker Frankenkurs machen das wirtschaftliche Umfeld für exportorientierte KMU noch schwieriger¹⁰. Umfragen zum Innovationsverhalten zeigen, dass sinkende Ausgaben für F&E, steigende Kosten bei der Entwicklung innovativer Produkte sowie damit verbunden ein genereller Trend hin zu rein inkrementellen Innovationen zu beobachten sind¹¹.

Für eine verstärkte Innovationsneigung insbesondere der Ostschweizer KMU bietet der Wissens- und Technologietransfer mit der Forschungslandschaft in der Ostschweiz eine gute Grundlage. Neben der Universität St. Gallen bilden die Fachhochschulen in Graubünden und im Kanton St. Gallen (FH OST), das CSEM in Landquart, RhySearch, die Empa und der Switzerland Innovation Park Ost gute Anknüpfungspunkte. Zusätzlich bieten auch ausländische Hochschulen in der DACH-Region wie die Universität Konstanz, die Hochschule Konstanz (HTWG) oder die Internationale Bodensee-Hochschule (IBH) entsprechende Möglichkeiten. Deren Leistungen sind mit dem Förderangebot von INOS abzustimmen und – wo sinnvoll – zielführend in dieses zu integrieren.

3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung

Im Rahmen der 2019 finalisierten Strategieentwicklung von INOS wurden mit Blick auf die Situation in der Ostschweizer Förderlandschaft weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen. So existierte bereits vor der Lancierung von INOS ein vielfältiges Angebot an Sensibilisierungs- und Weiterbildungsformaten in den einzelnen Kantonen. Eine gemeinsame Stossrichtung zur Innovationsförderung fehlte jedoch. Der niedrige Standardisierungsgrad des Förderangebotes sowie die unterschiedlich entwickelten kantonalen Praxen und Prozesse zur Unterstützung der Unternehmen in den kantonalen Anlaufstellen verwiesen auf ein erhebliches Optimierungspotenzial und eine differenzierte Betrachtungsweise, welche sich an den spezifischen wirtschaftlichen Eigenheiten der jeweiligen Kantone orientiert. Sowohl inhaltlich als auch in den Begrifflichkeiten der jeweiligen Förderangebote bestanden grosse kantonale Differenzen. Kooperationen zwischen den kantonalen Anlaufstellen in Richtung überkantonalen

¹⁰ Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022), IHK-Research (2020).

¹¹ KOF ETHZ (2017, 2019).

Unterstützung, aber auch Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen den KMU über Kantonsgrenzen hinweg waren bis zur Operativsetzung von INOS stark limitiert und sehr aufwendig.

Die Analyse ergab ferner, dass die Unternehmen ohne aktive, regelmässige und systemische Sensibilisierung das Unterstützungsangebot nicht umfassend nutzen und in der aktiven Ansprache von KMU regional bedeutende Unterschiede bestanden. Coachingangebote für die Überwindung der ersten Innovationshürden wurden von den befragten KMU gewünscht, fehlten aber vor dem Start von INOS in der Ostschweiz¹².

Aus den skizzierten Defiziten wurde der Handlungsbedarf für die Lancierung von INOS abgeleitet¹³:

- Eine transparente Darstellung der Angebote zur Innovationsförderung bei gleichzeitiger Konsolidierung und inhaltlicher Weiterentwicklung des Angebots ist notwendig.
- Die einfache Unterstützung eines Innovationsvorhabens unter Verwendung einer unternehmensgerechten Sprache in der Aussenkommunikation der Innovationsförderung, d.h. ein praxisnaher, lösungsorientierter und leicht verständlicher Förderansatz ist eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz des Unterstützungsangebots in der Zielgruppe.
- Der lückenlose Übergang von der Erstberatung zur Initiierung von konkreten Innovationsvorhaben bei geringer Abbruchrate dieser Vorhaben ist unter Anwendung eines gezielten Coachings von zentraler Bedeutung.
- Die zielgerichtete Vergabe von Fördermitteln an innovationswillige KMU sowie die effiziente Vermittlung von Anschlussförderungen ausserhalb von INOS sind für den Fördererfolg entscheidend.
- Auf spezifische Eigenheiten der Wirtschaftsstruktur und der Innovations- und Forschungslandschaft der Kantone sowie auf deren Prioritäten muss angemessen eingegangen und müssen pragmatische Lösungsansätze erarbeitet werden. Den lokal verankerten PoE kommt aufgrund ihrer Nähe zur ansässigen Wirtschaft eine Schlüsselrolle in der Unterstützung der KMU zu.
- Ein zentralisiertes Monitoring der geförderten Innovationsvorhaben ist zur Illustration der unternehmerischen Bedürfnisse, für das Designen von Innovationsfördermassnahmen sowie als zentrale Informationsgrundlage für politische Entscheidungsträger sehr wichtig.
- Der koordinative und administrative Aufwand für interkantonale Projekte muss so gering wie möglich gehalten werden.

3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis

Die beschriebene Ausgangslage im wirtschaftlichen und forschungsseitigen Umfeld der Ostschweiz sowie der aus der Strategieentwicklung abgeleitete Handlungsbedarf bestimmen die Zielgruppe und das Förderverständnis von INOS.

INOS fördert als umfassendes Partnernetzwerk systematisch die Innovationskraft von Ostschweizer Unternehmen und stärkt deren Wettbewerbsfähigkeit. Die primäre Zielgruppe von INOS bilden industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU, aber auch das innovationsaffine Gewerbe, ohne die Förderung von Spin-offs und Start-ups, für die bereits ein breites

¹² Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+.

¹³ Ebd.

Förderangebot besteht. Die KMU können sowohl exportorientiert als auch in der lokalen Wirtschaft verankert sein. Der Förderperimeter liegt schwerpunktmässig in den ländlichen Räumen der INOS-Gesellschafter, welche aufgrund der räumlichen Struktur den Wirtschaftsraum der Ostschweiz dominieren. Grössere Ballungszentren ausserhalb der Stadt St. Gallen sind im Verständnis der NRP in der Ostschweiz nicht vorhanden. Die Förderung des Tourismus ist aufgrund spezifischer Fördermassnahmen für den Ostschweizer Tourismus von der Förderung in INOS weitgehend ausgenommen.

INOS pflegt in Kohärenz mit der NRP¹⁴ ein breites Verständnis von Innovation und bietet den KMU verschiedene Zugänge zu Universitäten, Fachhochschulen, weiteren Forschungsinstitutionen, anderen Unternehmen sowie zur Verwaltung. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Als RIS mit der höchsten Anzahl an mitwirkenden Kantonen kommt der effizienten Koordination innerhalb des INOS-Netzwerkes nach dem Prinzip „No Wrong Door“ zugunsten wirksamer, einfach zugänglicher und einheitlicher Förderangebote für die Ostschweizer KMU hohe Bedeutung zu.

Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz“ (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung¹⁵. Die Förderung einer nachhaltigen, dekarbonisierten Wirtschaft über eine gesteigerte Innovationsdynamik in den Ostschweizer KMU wird als ganzheitlicher Ansatz verstanden, zu dem neben ökologischen Zielsetzungen auch soziale und ökonomische Aspekte gehören. Gleichgrosse Bedeutung hat mit Blick auf die oben geschilderten strukturellen Veränderungen die Förderung der Digitalisierung in den KMU. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023

4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes

Der operative Start von INOS Ende 2020/Anfang 2021 war durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet. Das Thema „Innovation“ rückte für viele Unternehmen angesichts der Corona-Pandemie und deren, auch wirtschaftlich gravierenden Folgen in den Hintergrund. Die Existenzsicherung stand vielerorts im Vordergrund. Die besondere Ausgangslage akzentuierte die grundsätzliche Herausforderung für INOS, sich als jüngstes RIS der NRP seinen Platz in einer heterogenen Innovationslandschaft mit Mehrwert schaffenden Förderleistungen erarbeiten zu müssen.

Die aktive Kundenansprache mit dem Fokus auf das neue Coachingangebot stellte sich als spezifische Herausforderung dar. Einerseits fehlten Success Stories, welche den KMU den Mehrwert des Förderangebots veranschaulichen konnten. Andererseits erwies sich der themenoffene Begriff des Coachings als schwer verständlich und wurde in der Zielgruppe anfänglich mit einem sehr allgemeinen „Consulting“ gleichgesetzt.

¹⁴ RIS-Konzept 24+, S. 12.

¹⁵ Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung.

In 2021 konnten von den angestrebten 350 Erstgesprächen in den PoE 168 Erstgespräche durchgeführt werden. 37% der Erstgespräche bewegten sich im Themenfeld der „Business Innovation“ und damit in der von INOS bevorzugten Fokussierung auf Geschäftsmodellinnovationen von KMU. 21% der Gespräche fanden zu Technologieinnovationen statt, wobei der Fokus mit 32% auf Photonics, mit 27% auf den Smart Factories und mit 23% auf den Life Sciences lag. Die Ostschweizer KMU wurden von acht PoE in rund 60 Veranstaltungen bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Unter den Auflagen der Corona-Pandemie fanden die meisten Veranstaltungen entweder virtuell oder in hybrider Form mit durchschnittlich 40 Teilnehmenden statt. Neben generisch gelagerten Themen wie „Megatrends und Innovationen“ oder „Innovationsmethoden“ stiessen für die Ostschweizer Industriebasis typische Themen wie „Digitale Gesundheit und Life Sciences“, „Digitale Services“ sowie „Additive Fertigung“ auf grosses Interesse.

Nachdem in 2020 noch unter der alten Marke „RIS-Ost“ fünf Pilotcoachings durchgeführt werden konnten, wurden in 2021 neun Coachings mit insgesamt 90 Coaching-Stunden gefördert. INOS schloss zudem eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit dem Institut für Geistiges Eigentum IGE ab, die seitdem den Coaching-geförderten KMU eine kostengünstige und qualitativ hochstehende Erstberatung bei der Patentrecherche und Technologieumfeldanalyse bietet.

Zwölf Monate später ist bei den Ostschweizer KMU das Interesse an der Innovationsförderung von INOS deutlich gestiegen. Insgesamt wurden 241 Erstberatungsgespräche von den PoE sowie der Geschäftsstelle in 2022 durchgeführt, in denen es neben der eigentlichen Bedürfnisanalyse bezüglich innovatorischer Herausforderungen und Unterstützungsbedarf auch um ein Matchmaking hinsichtlich geeigneter Partner für kooperative Innovationsvorhaben ausserhalb der INOS-Förderung, insbesondere mit Blick auf die Fördermöglichkeiten der Innosuisse, ging. Innerhalb weniger Tage konnten den KMU hier geeignete Organisationen aus der angewandten Forschung oder aber andere Unternehmung als Kooperationspartner vermittelt werden. Die Ostschweizer KMU wurden von neun PoE in 41 Veranstaltungen mit durchschnittlich 45 Teilnehmenden bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Zudem wurden 31 Coachingprojekte mit etwas mehr als 500 Coaching-Stunden (durchschnittlich rund 16 Stunden pro Coaching) unterstützt, womit der Zielwert von 500 Stunden leicht übertroffen werden konnte. Der Kreis der geförderten KMU erweitert sich immer mehr, die Dynamik ist mit Blick auf die ersten Monate des Jahres 2023 ungebrochen.

Die Kombination verschiedener Massnahmen erzeugt diese Förderdynamik. Mit der wachsenden Zahl an geförderten Innovationsvorhaben konnte auch die kommunikativ verständliche und anschauliche Darstellung des Mehrwertes der INOS-Förderung gegenüber den KMU deutlich gestärkt werden, wodurch der Bekanntheitsgrad von INOS stetig wächst. Geförderte KMU bestätigen den Mehrwert der INOS-Förderung und schätzen u.a. das rasche Bewilligungsverfahren. Förderanträge für das Coaching werden in der Regel innerhalb weniger Tage bewilligt – die gewünschte Unterstützung startet schnell und unkompliziert. Ge-coachte KMU wünschen aufgrund ihrer guten Erfahrungen ein Follow-up der INOS-Förderung. Der stark erweiterte Pool an Coaches wirkt sich zusätzlich positiv auf das Fördergeschäft aus. Dazu wurde zur Ergänzung des bestehenden Pools im Rahmen einer umfassenden Ausschreibung den themenbezogenen Kenntnissen bei der Auswahl geeigneter Personen besondere Beachtung geschenkt und der Anteil weiblicher Coaches erhöht. INOS kann heute mit gestärkter Diversität und mit deutlich mehr Coaches ingenieurwissenschaftliche, technologische Fähigkeiten und mehrjährige Berufserfahrungen in relevanten Geschäftsfeldern anbieten. Die Akzeptanz gegenüber dem Förderangebot von INOS ist in der Zielgruppe der KMU deutlich gestiegen.

Einige neu hinzugewonnene Coaches bekleiden gleichzeitig die Funktion als Mentoren der Innosuisse, wodurch eine mögliche Anschlussförderung von INOS-geförderten Vorhaben durch die bundesseitige Innovationsförderung erleichtert wird. Mit der Fachhochschule OST wurde ein weiteres leistungsstarkes PoE mit seinen drei Standorten St. Gallen, Buchs und Rapperswil in das INOS-Netzwerk eingebunden. Der unmittelbare Zugang der Fachhochschule zu innovationsaffinen KMU spielt bei der erfolgreichen Ansprache der Zielgruppe für Coaching-Vorhaben eine wesentliche Rolle.

Im ersten Quartal 2023 wurden elf Coachingprojekte bewilligt und befinden sich acht weitere in der Pipeline. Der Vergleich mit den entsprechenden Werten in 2022 (null Cases im ersten Quartal) unterstreicht die erfreuliche Förderdynamik in INOS. Die Zielwerte von mindestens 50 Coachings und 500 Coachingstunden werden in 2023 erreicht.

Bei den unterstützten Innovationsarten dominierte im bisherigen Zeitraum 2020–2023 das Coaching im Bereich der Produktinnovation, gefolgt von Prozessinnovationen und Business Innovation. Thematisch spielt die Digitalisierung die dominierende Rolle, gefolgt von den Themen Nachhaltigkeit, Additive Fertigung, Sensorik und Optoelektronik. Gut 75% aller unterstützten Coachingcases weisen einen klaren Bezug zu den Themen Digitalisierung, Big Data und Künstliche Intelligenz auf. Neben der Verankerung des Coachings wurde das Augenmerk auf ein umfassendes und gutes Angebot an niederschweligen Veranstaltungen zur Sensibilisierung und für den Erfahrungsaustausch unter den KMU durch die PoE gelegt.

Die Förderung von überbetrieblichen Kooperationsprojekten kam in 2022 erstmals zur Anwendung. Ferner wurden Markttests durchgeführt, welche das Interesse der KMU an der themenzentrierten Mitwirkung auf Innovationsplattformen prüften. Überbetriebliche Kooperationsprojekte will INOS im Rahmen solcher Plattformen fördern. Die Plattformbetreiber bieten aufgrund ihrer Expertise und ihres fachlichen Netzwerkes ein effizientes Matchmaking, um die geeigneten Partner für überbetriebliche Kooperationsprojekte zusammenzuführen und die Kooperation zu moderieren. Seit 2023 werden mit den INOS-Plattformen

- „Exzellenz in Lieferketten“ im Schwerpunkt „Digitalisierung in Wertschöpfungsketten“
- „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ im Schwerpunkt „Neue Materialien“ sowie
- „Wirtschaften in Kreisläufen“ im Schwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften“

drei Pilotplattformen geführt, um die Wirksamkeit der Fördermassnahme zu prüfen und Hinweise auf eine allfällige konzeptionelle Weiterentwicklung zu erhalten. Weitere Plattformen, vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten „Industrielle Präzisionsfertigung“ und „Gesundheit“ sollen ab 2024 folgen.

Die Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft“ zu machen und INOS als Ganzem ein schärferes Profil zu geben. Jede Plattform bespielt im Kontext ihres Themas die vier Module „Information und Sensibilisierung“, „Fachexpertise und Vernetzung“, „Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung“, „Erfahrungsaustausch und Best-Practice“. Deren Wirkung wird über eine festgelegte Indikatorik bemessen. Der Plattformbetreiber erfüllt den Leistungsauftrag in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA sowie der beteiligten Gesellschafterkantone über deren gesamten Perimeter.

Das Förderangebot baut auf den guten Erfahrungen mit den früheren Innovationszellen in der Ostschweiz auf und wurde auf dieser Grundlage bedarfsgerecht weiterentwickelt. Der Auswahl geeigneter Plattformbetreiber wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Gesucht sind Organisationen, welche aufgrund ihrer bisherigen Arbeiten nachweisliche Kompetenzen im jeweiligen Thema haben, über eingespielte Betriebsstrukturen sowie über etablierte Kontakte zu Innovationsförder- und Forschungsorganisationen verfügen.

4.2 SWOT-Analyse

Anhand der nachstehenden Tabelle werden auf Grundlage der Analyse zur Förderperiode 2020–2023 die Stärken und Schwächen im Ist-Zustand von INOS stichwortartig gegenübergestellt und mit Blick auf die Entwicklung in der UP-Periode 2024–2027 die Chancen und Risiken skizziert.

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027

	Vorteile	RIS relevant	Nachteile	RIS relevant
Ist-Zustand	Stärken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokale Nähe der PoE zu den KMU ▪ Gut akzeptierte Sensibilisierungs- und Fachveranstaltungen ▪ Breit diversifizierter und fachlich fundierter Pool an Coaches ▪ Förderschwerpunkte in relevanten Themen der Ostschweizer Wirtschaft ▪ Agile Organisation über acht Kantone mit zentraler Geschäftsstelle 	X X X X X	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche kantonale Ausrichtungen der PoE ▪ Heterogene Wirtschaftsstrukturen und Interessen der INOS-Partner ▪ Aussenkommunikation von INOS entwicklungsfähig ▪ Potenzial des Coach-Pools nicht ausgeschöpft ▪ Wahrnehmung der Themenschwerpunkte bei KMU noch schwach ▪ Schwerfällige Dokumentation und fehlendes Tracking der geförderten Vorhaben über digitales Datenbanksystem 	X X X X X X
	Chancen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansprache der Zielgruppe über Themenschwerpunkte verbessern ▪ Wissens- und Technologietransferpotenzial der Ostschweizer Forschungslandschaft stärker nutzen ▪ Aussenkommunikation professionalisieren ▪ Zusammenarbeit der PoE untereinander und mit den INOS-Plattformen intensivieren ▪ Potenzial des Coach-Pools ausschöpfen ▪ Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU durch INOS-Plattformen erhöhen ▪ Effizienz der INOS-Förderung und der Geschäftsstelle durch digitalisierte Förderprozesse steigern 	X X X X X X X	Risiken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombination aus bottom-up Förderung und Themenfokussierung der Zielgruppe nicht vermittelbar ▪ Einflüsse weiterer (wirtschaftlicher) Krisen reduzieren Innovationsbereitschaft erneut ▪ Zunehmende Überschneidungen mit Fördermassnahmen Dritter ▪ Ressourcen für Koordination und Lenkung der INOS-Förderung kritisch 	X (X) (X) X

X= direkter Bezug zum RIS-Konzept; Relevanz; (X)= indirekter Bezug zum RIS-Konzept

4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen

Aus den geschilderten Erfahrungen sowie der SWOT-Analyse der ersten vier Jahre werden Schlussfolgerungen gezogen, was als Bewährtes, als Verbesserungen sowie als Ergänzungen in das Förderdesign von INOS für die UP 2024–2027 einfließen soll:

- Den PoE kommt im INOS-Netzwerk eine zentrale Bedeutung zu. Im flächenmässig grössten und strukturell heterogenen RIS sind die PoE das entscheidende lokale Bindeglied zu den KMU. Folglich wird die Rolle der PoE in INOS im UP 2024–2027 weiter gestärkt. Die Optimierung des PoE-geführten Förderangebotes in INOS ist dabei ein Erfolgsschlüssel.
- Praxisnahe Formate zu aktuellen Innovationsthemen wie Techno-Apéros, Innovationswerkstätten und Impulsveranstaltungen haben sich bewährt und sollen mit ausgewählten Partnern aus Wirtschaft und Forschung weitergeführt werden. Die INOS-Plattformen spielen mit ihren thematischen Vertiefungen eine wichtige Rolle und führen in Abstimmung mit den PoE entsprechende Veranstaltungen durch.
- Die Wirkungen bei den gecoachten KMU sowie das deutlich wachsende Interesse an dieser Fördermassnahme zeigen, dass die Innovationsförderung von KMU über das Coaching funktioniert und von den KMU sehr positiv aufgenommen wird. Die Resonanz der Kunden untermauert die Absicht von INOS, das Coaching konsequent weiterzuentwickeln und auszubauen. Die Fachkompetenzen seiner Coaches wird INOS noch stärker hervorheben, um den inhaltlichen Bezug zu den geschäfts- und wettbewerbsrelevanten Themen der Ostschweizer KMU hervorzuheben.
- Die Fokussierung auf bestimmte Themenschwerpunkte ist neben der themenoffenen Innovationsförderung richtig und wird fortgesetzt. In den genannten Schwerpunkten wird INOS sein Förderangebot über seine INOS-Plattformen verstärken.
- Eine gelungene Aussendarstellung von INOS gegenüber der Zielgruppe ist zentral. Aus diesen Gründen wird INOS auf Grundlage einer Kommunikationsstrategie seine Kommunikationsanstrengungen an Events, über Social Media sowie auf seiner Website weiter stärken.
- Die Professionalisierung der Geschäftsstelle wird mit klaren Aufgaben und Kompetenzen in der Koordination und operativen Führung von INOS sowie der Einführung eines digitalen Datenmanagements vorangetrieben. Zu den zentralen Aufgaben der Geschäftsstelle gehören u.a. die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote, die Koordination Kommunikation, die Pflege des Coaching-Pools sowie die Qualitätssicherung.
- Wichtig sind der INOS-weite Erfahrungsaustausch und die Koordination zwischen Kantonen, PoE, INOS-Plattformen, Coaches sowie der Geschäftsstelle. Zu dieser Koordination gehört ebenso die Synergien fördernde Integration von INOS in das bestehende Netzwerk der unter Kapitel 3.2.1 beschriebenen Forschungs- und Wissenstransferorganisationen, namentlich die regelmässige Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen Graubünden und OST, dem CSEM in Landquart, RhySearch, der Universität St. Gallen, der Empa sowie dem Switzerland Innovation Park Ost.

5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027

5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund

Die in Kapitel 3.2.1 skizzierte wirtschaftliche Ausgangslage der Ostschweiz beziehungsweise ihrer Kantone sowie die Megatrends der Dekarbonisierung und Digitalisierung bleiben in Verbindung mit dem, alle Stufen und Sektoren der Wirtschaft durchdringenden dynamischen Innovationswettbewerb die inhaltlichen Leitplanken des UP 2024–2027. Eine Steigerung der

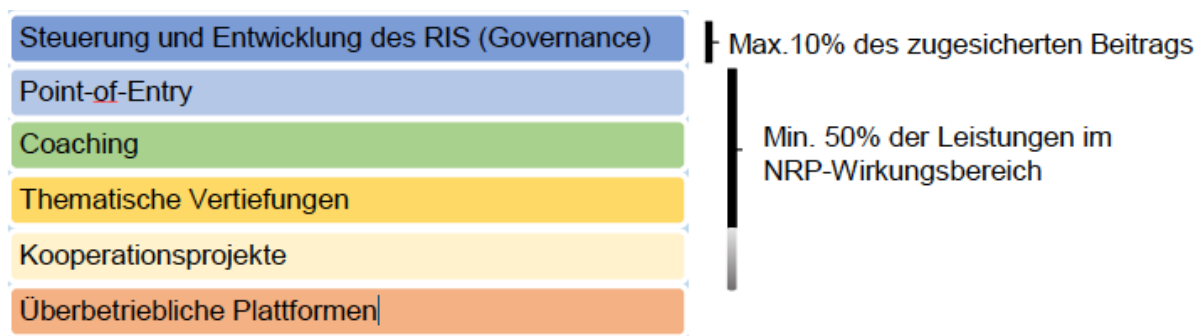
Innovationsfähigkeit ist für die Unternehmen und die Ostschweiz insgesamt zwingend notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere das Rückgrat der Wirtschaft, die KMU, haben oftmals Schwierigkeiten, ihr Innovationspotenzial eigenständig auszuschöpfen. Es ist deshalb essenziell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass die Ostschweizer KMU im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. Mit Hilfe von INOS soll deshalb auch im UP 2024–2027 die Innovationsdynamik der industrie- und produktionsnahen KMU gestärkt werden, um insgesamt eine nachhaltige Weiterentwicklung des Ostschweizer Wirtschaftsraumes voranzutreiben.

Die „Erhöhung der Innovationsdynamik und dem Ausbau des Wissenstransfers in industrie- und produktionsnahen KMU und den gewerblichen Betrieben“ ist deshalb das übergeordnete Ziel des UP 2024–2027.

Um die Innovationsdynamik der KMU zu erhöhen, soll der Wissenstransfer zwischen den innovationsaffinen KMU, mit den unterstützenden Experten sowie mit der angewandten Forschung unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Marktthemen (Themenschwerpunkte) in der gesamten Ostschweiz ausgebaut und die Koordination der Innovationsförderangebote zugunsten der KMU weiter verbessert werden. Die regionalen Innovationspotenziale werden über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung optimal ausgeschöpft. Die Innovationsdynamik in den Ostschweizer Regionen wird dadurch nachhaltig gesteigert.

Entsprechend orientieren sich die Projekte und Aktivitäten von INOS konsequent an jenen, im Konzept RIS 24+ definierten Interventionsbereichen sowie den festgelegten Prozentsätzen für zugesicherte Beiträge und Wirkungsbereiche bestimmter Leistungen (siehe nachstehende Grafik):

Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+



Das Förderportfolio von INOS wird auf Basis der in Kapitel 3.2 definierten Zielsetzungen sowie jener unter Kapitel 4.3 zusammengefassten Erkenntnisse sukzessive weiterentwickelt und geschärft. Die Interventionsbereiche „Thematische Vertiefungen“, „Kooperationsprojekte“ und „Überbetriebliche Plattformen“ werden als ein effizient aufeinander abgestimmtes Angebot miteinander verknüpft.

5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)

Der Bereich „Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)“ umfasst wichtige Aktivitäten und Grundlagen zur Förderung von Innovationen. Der Bereich soll weiterhin durch eine

eigenständige Geschäftsstelle wahrgenommen werden. Die Geschäftsstelle ist für die Sicherstellung einer effizienten und effektiven Innovationsunterstützung im INOS-Perimeter zuständig. In Zusammenarbeit mit dem PLA (vgl. Kapitel 6.1) ist sie für die horizontale und vertikale Koordination der Leistungen verantwortlich und führt die administrative Verwaltung von INOS. Sie überwacht den ordnungsgemässen Ablauf der Förderprozesse. Sie ist Ansprechpartnerin für die PoE, die Coaches sowie die Leitungen der thematischen Plattformen. Zu ihren Aufgaben gehören auch die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote. Die Geschäftsstelle unterstützt die PoE sowie die Kantone und vermittelt bei Lösungsfindungen, nimmt Bedürfnisse und akute Themen aus der Wirtschaft auf und bespielt diese im Rahmen des Angebotsportfolios von INOS. Die Geschäftsstelle koordiniert die übergeordnete Kommunikation, akquiriert und pflegt den Coaching-Pool, betreibt Qualitätssicherung und hält die Fäden im Netzwerk zusammen.

Die UP 2024–2027 legt mit Blick auf die dargelegten Erfahrungen der Förderperiode 2020–2023 im Interventionsbereich „Steuerung und Entwicklung“ Schwerpunkte in drei Bereichen:

- Verstärkte Aussenkommunikation in der Darstellung der Förderangebote und der Erfahrungen aus den geförderten Innovationsprojekten: INOS legt einen Akzent auf eine verstärkte Durchführung der Innen- und Aussenkommunikation, die auf die Bekanntheit von INOS und den Mehrwert seiner Förderung bei seinen Kunden ausgerichtet ist.
- Verstärkung des Erfahrungsaustausches und der Koordination zwischen PoE, INOS-Plattformen, Coaches mit aktiver Unterstützung durch die Geschäftsstelle.
- Einführung eines zentralen Datenerfassungssystems zur Verringerung des koordinativen und administrativen Aufwands für Förderanträge und geförderte Vorhaben bei Geschäftsstelle, PoE und Coaches.

5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)

Die Rolle der PoE in INOS wird in der Periode 2024–2027 weiter gestärkt. Ihre zentrale Position in INOS entspricht den besonderen Gegebenheiten als RIS mit der höchsten Anzahl beteiligter Kantone und den unterschiedlichen Bedürfnissen der lokalen Wirtschaft in den jeweiligen Wirtschaftsräumen der Ostschweiz. Die PoE sollen die Bedürfnisse der lokal ansässigen KMU aufnehmen, deren Unterstützungsbedarf analysieren und den Zugang zur passenden Innovationsunterstützung im gesamten Perimeter der Ostschweiz sicherstellen. Dafür sollen in allen PoE insgesamt pro Jahr durchschnittlich 210 Erstgespräche – für die Periode 2024–2027 also 840 Gespräche – durchgeführt werden. Diese Erstgespräche beinhalten mehr als den Dialog über die Fördermöglichkeiten in INOS. Es gehören ebenso Leistungen bezüglich der Vermittlung geeigneter Kooperationspartner aus Wirtschaft, Forschung und Innovationsförderung dazu, aus den sich Innovationsprojekte ohne und mit staatlicher Unterstützung ergeben. Ferner wird anhand der Bedürfnisanalyse des KMU eine Beratung hinsichtlich der geeigneten INOS Innovationsfördermöglichkeiten gegeben. Dieses umfassende Angebot an niederschweligen Informations- und Einstiegsmöglichkeiten für KMU soll weitergeführt und ausgebaut werden. Ergänzend zu den Informationsevents werden die themenspezifischen Fachveranstaltungen und Workshops ein wichtiges Standbein der Förderung über die PoE sein. Sie können von den PoE allein oder in Zusammenarbeit mit den INOS-Plattformen (vgl. Kapitel 5.4) durchgeführt werden. Von PoE und thematischen Plattformen wird unter Hilfestellung der Geschäftsstelle eine gegenseitige Koordination erwartet, welche Doppelspurigkeiten in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht vermeidet und thematische Synergien erzeugt.

Alle PoE stellen den lokalen KMU die RIS-spezifischen Leistungen des Erstberatungsgesprächs sowie den Zugang zu den weiteren INOS-Angeboten im gesamten Perimeter der Ostschweiz zur Verfügung und sind unter Berücksichtigung des „One-Stop-Shop“-Prinzips thematisch offen. Die PoE stehen im engen Austausch mit der Geschäftsstelle von INOS.

INOS nutzt die besonderen Stärken der in der Ostschweiz ansässigen F&E-Organisationen und bindet sie bei Bedarf auch als PoE in das Netzwerk ein. Neben ihren Aufgaben in der Erstberatung von Kunden stellen sie im Rahmen des Coachinginstrumentes den KMU rasche Unterstützung durch geeignete Fachpersonen zur Verfügung.

5.4 Coaching

Der Interventionsbereich Coaching orientiert sich weiterhin an einem breiten Innovationsverständnis (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Geschäftsmodell-Innovationen) und umfasst individuelle Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie der Projektberatung und -begleitung. Im Zentrum steht ein hochqualifizierter Pool an Technologie- und Innovationsexperten im Rahmen des Interventionsbereiches „Coaching“, der allen PoE und deren lokalen KMU sowie den INOS-Plattformen (Kapitel 5.5) zur Verfügung steht. Die Coaches unterstützen die KMU bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials, begleiten sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten und bahnen bei Bedarf in Zusammenarbeit mit den PoE und der Geschäftsstelle weiterführende Fördermöglichkeiten ausserhalb von INOS an.

Das Förderangebot stützt sich auf die Erkenntnis, dass den KMU aufgrund des Tagesgeschäfts oft die Ressourcen und Zeit fehlen, um Innovationen allein voranzubringen. INOS setzt auf die Prinzipien der Co-Creation und Open Innovation, also auf schnellere und kostengünstigere Innovation im Netzwerk mit anderen Unternehmen, in Zusammenarbeit mit weiteren innovationsförderlichen Organisationen sowie mit Expertinnen und Experten.

Für das UP 2024–2027 wird von einem mittleren Coachingbedarf von rund 440 Vorhaben ausgegangen. Den KMU stehen Coaching-Leistungen bis zu einem maximalen Förderbetrag von 10'000 CHF unentgeltlich zur Verfügung. Dies entspricht rund 55 Stunden Coaching. Ein weiterführendes Coaching bis zu einer Fördersumme von 5'000 CHF kann gewährt werden, sofern sich das KMU mit mindestens 50% an den weiterführenden Coachingkosten beteiligt. Das Coaching beinhaltet in einer ersten Phase die Unterstützung im Ausloten der innovativen Potenziale (Opportunitäten). Die anschliessenden Phasen dienen der Entwicklung der entsprechenden Umsetzungsstrategie (Phase zwei), der Pilotierung (Phase drei) sowie der Verankerung und Skalierung (Phase vier). Der zugesprochene Förderbeitrag bis maximal 10'000 CHF kann nach Bedarf und in Interaktion zwischen KMU und Coach flexibel für die Phasen 1–4 als je einzelnes Vorhaben eingesetzt werden. Der zuständige Coach rapportiert der Geschäftsstelle über die verwendeten Mittel und das Coachingergebnis.

Die verstärkte Aussenkommunikation von INOS, die aktive Zielgruppenansprache der PoE sowie die ab 2023 operativen INOS-Plattformen (vgl. nachstehendes Kapitel 5.5) tragen dazu bei, dass immer wieder neue KMU durch das Coaching angesprochen und unterstützt sowie u.a. durch die Einbindung einiger Coaches mit einer Parallelfunktion als Innosuisse-Mentor die nationalen Angebote in der Innovationsförderung effizient genutzt werden. Nur KMU aus dem INOS-Perimeter können die Förderleistung eines Coachings beziehen.

5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote

Die Möglichkeit im RIS-Konzept 24+, thematische Vertiefungen anzubieten, will INOS aufgrund seiner Erfahrungen und Bedarfsabklärungen bei den KMU nutzen.

Ergänzend zum themenoffenen und einzelbetrieblichen Coaching profiliert sich INOS mit Blick auf die wirtschaftlichen Stärken und die besonderen Herausforderungen der Ostschweizer KMU im Innovationswettbewerb in der Innovationslandschaft mit fünf Themenschwerpunkten:

- Digitalisierung in Wertschöpfungsketten
- Nachhaltiges Wirtschaften
- Industrielle Präzisionsfertigung
- Neue Materialien und
- Gesundheit

Die Themenschwerpunkte wurden unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.1 hervorgehobenen Megatrends der Dekarbonisierung, Digitalisierung, Industrie 4.0 und personalisierte Medizin mit den Themen Blockchain, Künstliche Intelligenz, Robotik, 3D-Druck, Präzisionstherapien sowie anhand der aktuellen Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft identifiziert. Dabei spielen der demografische Wandel, die Migration, internationale Abkommen mit wichtigen Wirtschaftspartnern und die politischen Krisenlagen eine ebenso wichtige Rolle. Durch die besondere Berücksichtigung dieser Themenschwerpunkte sollen, angelehnt an den Export-Basis-Ansatz, nachhaltig regionale Wettbewerbsvorteile aufgebaut und den lokalen KMU die Möglichkeit gegeben werden, diese aktiv auszuschöpfen.

INOS kombiniert diese Fokussierung mit der weiteren Neuerung des RIS-Konzeptes 2024+, Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützen zu können, sofern diese überbetrieblich sind. Diese Förderung ermöglicht INOS im Rahmen seiner überbetrieblichen Plattformen (sog. INOS-Plattformen), die in einem der fünf genannten Themenschwerpunkte verortet sind.

Neben den seit 2023 eingeführten drei Pilot-Plattformen (Kapitel 4.1) sollen ab 2024 weitere vier Plattformen vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten folgen.

Die INOS-Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die Ostschweizer KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft“ zu machen. Im Plattform-Konzept wurden vier Angebotsmodule pro INOS-Plattform definiert, die von jeder Plattform im Kontext ihres Themas zu bespielen sind und über eine festgelegte Indikatorik in ihrer Wirkung bemessen werden.

Die Angebotsmodule sind:

- Modul 1: Information und Sensibilisierung
- Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung
- Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung
- Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice

Der Plattformträger erfüllt den Leistungsauftrag in koordinierter Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA und der beteiligten Gesellschafter. Die INOS-Plattfor-

men sind als Innovationsimpuls mit vordefinierter Laufzeit von maximal vier Jahren konzipiert, um stets ein zielgruppen- und marktgerechtes Angebot bereitzustellen. Die jeweilige Plattform erstreckt sich über den gesamten Perimeter der beteiligten Gesellschafter.

Über die Module 1 und 4 je Plattform sowie aufgrund der zeitlichen Befristung der INOS-Plattformen wird sichergestellt, dass mit geeigneten Informationen und neuen Plattformen regelmässig neue Zielgruppen erreicht werden. Die Koordination und allfällige Zusammenarbeit mit ähnlichen Plattformen wie jener durch die Innosuisse wird jederzeit gewährleistet.

Die in Modul 3 möglichen Kooperationsprojekte entsprechen den Voraussetzungen des RIS-Konzeptes für die Unterstützung von überbetrieblichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten zwischen Unternehmen, bei denen die Eigenbeteiligung der KMU mindestens 66% betragen muss und der Finanzierungsanteil der betreffenden Kantone in der Summe auf einen Impulsbetrag von 30'000 CHF limitiert ist. Die geförderten KMU verpflichten sich überdies zu wesentlichen Beiträgen in Modul 4 der Plattform, indem sie ihre Erfahrungen im Rahmen des geförderten Kooperationsprojektes an interessierte Dritte weitergeben. Neben der Leistungsvereinbarung pro Plattform ist die Finanzierung der Kooperationsprojekte über einen gesonderten Matchingfund der beteiligten Kantone geregelt: jeder Kanton entscheidet für sich, wieviele Mittel er für die Finanzierung solcher Kooperationsprojekte mit Beteiligung kantonaler KMU pro Plattform zur Verfügung stellen möchte. Diese kantonale Förderautonomie ist ein Grundprinzip in INOS und wird in Kapitel 6.2 anhand der Coachingförderung nochmals illustriert. Über die Förderung dieser Projekte auf Grundlage eines Expertise-gestützten Antrags aus den INOS-Plattformen entscheiden die Kantone. Von den geförderten KMU muss je Kooperationsprojekt mindestens ein Unternehmen im Perimeter von INOS ansässig sein. Die Förderung fällt also mehrheitlich im INOS-Raum an.

5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung

Gemäss Konzept „Nachhaltige Entwicklung in der NRP“ des SECO steht die Nutzung der wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung in den Regionen im Vordergrund. Gleichzeitig sollen die Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Diesem Verständnis folgend will INOS mit dem beantragten UP 2024–2027, wie unter Kapitel 5.1 ausgeführt, die Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweizer Wirtschaftsregionen verbessern.

Dabei legt INOS neben der verbesserten Diversität der beteiligten Akteure, namentlich bei der Erhöhung des Frauenanteils und der regionalen Herkunft bei seinen Coaches, einen besonderen Akzent auf die Ressourceneffizienz und den nachhaltigen Umgang mit Materialien und Stoffen. Mit den seit 2023 gestarteten INOS-Plattformen zu den Themen „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ und „Wirtschaften in Kreisläufen“ will INOS zu einer verbesserten Vereinbarkeit von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen in wichtigen Themenbereichen der Ostschweiz beitragen. Im Vordergrund steht die Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der KMU, wodurch gleichzeitig auch die Krisenfestigkeit der Regionen verbessert und Perspektiven für eine zukunftsfähige Entwicklung erarbeitet werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Innovationsförderung der nachhaltigen Produktion.

Die entsprechende Mittelzuweisung erfolgt vor allem über die, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche.

INOS für die UP 2024–2027 die folgenden zwei Nachhaltigkeitsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):

Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator
<ul style="list-style-type: none"> INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen“ 	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: Information und Sensibilisierung Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice. 	<p>NH1 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.</p>	<p>Indikator 1: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Screenings etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen.</p> <p>Anzahl Veranstaltungen 60</p> <p>Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen. 1350</p>
<ul style="list-style-type: none"> INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen“ 	<ul style="list-style-type: none"> Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung 	<p>NH2 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.</p>	<p>Indikator 2: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.</p> <p>Anzahl [..] Modul 2: 40 Coachings Modul 3: 10 Projekte</p> <p>Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. 150'000 CHF</p>

5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU

Den im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 weiterhin geltenden Fokus auf die Digitalisierung als Querschnittsthema nimmt INOS in seiner UP 2024–2027 ebenfalls explizit auf und fördert insbesondere über die INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“ Digitalisierungsstrategien der Ostschweizer KMU zur Verbesserung ihrer Resilienz und Effizienz in internationalen Lieferketten. Wie im Querschnittsthema „Nachhaltigkeit“ erfolgt die entsprechende Mittelzuweisung über jene, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche. Ferner weisen, wie erwähnt, gut 75% aller Coaching-Cases einen klaren Bezug zur Digitalisierung auf, auch weil INOS der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf digitaler Basis (B2B, B2C) besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Aus diesem Grund wählt INOS für die UP 2024–2027 folgende zwei Digitalisierungsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):

Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator
INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: Information und Sensibilisierung Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice. 	DG2 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der Digitalisierung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	Indikator 2: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Digital-Checks etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen. Anzahl Veranstaltungen 60 Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen 750
Leistungen / Produkte (Output) INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“ Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung Anzahl Coachings mit Bezug zur Digitalisierung ☺ 2024: 60 2025: 75 2026: 90 2027: 105	DG3 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen da-nach aus.	Indikator 3: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne) und setzen diese erfolgreich um. Anzahl Projekte 3 Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne). 45'000 CHF

5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse

Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP und damit auch von INOS. Das folgende Wirkungsmodell von INOS entspricht den Vorgaben des RIS-Konzeptes 2024+, dient in seiner tabellarischen Darstellung der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellt eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar.

Die Auflistung der Zielbereiche entspricht der systemischen Förderlogik und dem allgemeinen Förderprozess in INOS. Sie stellt die PoE mit ihren Dienstleistungen als Schlüsselaktoren von INOS an den Ausgangspunkt:

- Die Zielgruppe der industrie- und produktionsnahen Ostschweizer KMU und des innovationsaffinen Gewerbes erhält zunächst über **Veranstaltungen** (Informations-, Fachveranstaltungen, Workshops) der PoE grundlegende Hinweise zum Innovationswettbewerb, über Innovationsmethoden sowie über das Leistungsangebot zur Innovationsförderung des jeweiligen PoE.
- Hieraus ergeben sich persönliche Kontakte mit den KMU, welche in vertraulichen **Erstgesprächen** mit dem PoE vertieft werden.
- Es folgt bei entsprechendem Interesse des KMU eine inhaltliche Weichenstellung und **Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern**, die einerseits in **Matchmaking-Services** der PoE mündet. Darin erfolgt entweder die Vermittlung von Industrie- und Forschungspartnern für Innovationsvorhaben ohne staatliche Unterstützung oder das Aufgleisen von staatlich unterstützten Innovationsprojekten, z.B. durch Innosuisse, das BFE oder das BAFU.
- Andererseits kann sich aus dem Erstgespräch ein konkretes Interesse des KMU für die INOS-spezifischen Fördermöglichkeiten ergeben. In einer spezifischen **Bedürfnisanalyse** mit dem PoE wird neben dem möglichen Mitwirkungsinteresse des KMU an einer INOS-Plattform die Unterstützung durch Technologie- und Innovationsexperten von INOS innerhalb des Interventionsbereiches „**Coaching**“ (vgl. Kapitel 5.4) geprüft, die bei entsprechendem Bedürfnis des KMU in die Fördermassnahme des Coachings übergeht.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und wird für sämtliche Interventionsbereiche auf die gesamte Programmperiode 2024–2027 angewendet (siehe nachstehende Tabelle).

Bei den Zielen für das Coaching und die Kooperationsprojekte (Ziele 3 und 6) arbeitet INOS mit einem Zielband. Die in der Tabelle angegebenen Werte entsprechen Erwartungswerten für eine gute Geschäftsentwicklung. Mit Blick auf die zugesicherten Fördermittel der Gesellschafter wahrt INOS den notwendigen Handlungsspielraum, um auf eine noch höhere Nachfrage im Sinne einer rollierenden Planung adäquat reagieren zu können.

Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells

Input: Was muss man dafür bereitstellen?	Bund		Kanton		Anzahl Projekte
	🎯	🎯	🎯	🎯	
Siehe Finanzierungsplan und Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027, Kapitel 7 und 8.					Siehe nachstehende Tabelle

Kein Controlling-Gegenstand

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?	Was wollen wir bewirken?	Wie kann ich die Wirkung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)	Indikator

Ziel 1: Steuerung & Entwicklung des RIS (Governance)

Der reibungslose Betrieb des RIS ist sichergestellt (Finanzmittel, Human Resources, Förderdesign, Kommunikation und PR, Controlling/Reporting).	Management wird wahrgenommen Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter 🎯 100%	Das Innovationsumfeld für die KMU entwickelt sich positiv.	Performance der INOS Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen: Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
	Anzahl Erstgespräche 🎯 2024: 30 2025: 30 2026: 30 2027: 30 Total: 120			Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
	Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Anzahl Vermittlungen 🎯 2024: 25 2025: 25 2026: 25 2027: 25 Total: 100			Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz
				Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.
				Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.

Ziel 2: Point-of-Entry-Funktion (PoE)

<p>KMU erhalten an Veranstaltungen wertvolle Informationen zu relevanten Innovationsthemen und zum Innovationswettbewerb.</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Info-Veranstaltungen, Fachveranstaltungen, Workshops) in den PoE von INOS Anzahl Veranstaltungen (ohne INOS-Plattformen) ☉ 2024: 50 2025: 50 2026: 50 2027: 50 Total: 200 Anzahl Teilnehmende ☉ 5'000 (Annahme: durchschn. 25 Personen pro Event)</p>	<p>KMU haben die geeigneten Informationen bekommen.</p>	<p>Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen gehoffen, die geeigneten Informationen zu erhalten? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 75% Anzahl Antwortende 250 (5%)</p>
<p>KMU haben einen Kontaktpunkt für ihre Innovationsvorhaben und werden bzgl. der nationalen und internationalen Fördermöglichkeiten sowie der besten Partner aus Wirtschaft und Forschung optimal beraten: KMU werden gewünschte Partner aus Wirtschaft und/oder Forschung für kooperative Innovationsprojekte vermittelt, ohne dass zwingend eine weiterführende INOS-Förderung gewünscht ist</p>	<p>Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter ☉ 100% Anzahl Erstgespräche ☉ 2024: 200 2025: 200 2026: 220 2027: 220 Total: 840</p>	<p>KMU haben die geeigneten Informationen sowie ggf. die optimale Förderberatung erhalten.</p>	<p>Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen und privatwirtschaftlichen/staatlichen Partner zu erhalten? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 75% Anzahl Antwortende 40 (5%)</p>
<p>KMU haben die geeigneten Informationen bzgl. Coachingangebot und Coaching-Pool bekommen. Der Förderantrag für das Coaching wurde ggf. eingereicht.</p>	<p>Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Anzahl Vermittlungen ☉ 2024: 150 2025: 170 2026: 190 2027: 200 Total: 710 Bedürfnisanalysen Coaching Anzahl ☉ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440</p>		

Ziel 3: Coaching

<p>KMU erhalten ein bedarfsgerechtes Coaching.</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Coachings Anzahl Coachings ☉ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440 Anzahl Stunden ☉ 8'000</p>	<p>Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der begleiteten KMU ist positiv.</p>	<p>Nutzen der konkreten Wirkung der Dienstleistung «Coaching»: Hat der erhaltene Wissenstransfer die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 80 % Anzahl Antwortende 45 (10%)</p>
--	--	---	---

Ziel 4: Überbetrieblich orientierte Plattformen

<p>KMU haben die Möglichkeit, sich in relevanten Geschäftsfeldern untereinander zu vernetzen (Best Practice, Synergien und Partnerschaften, u.a.m.), zu kooperieren und voneinander zu lernen.</p>	<p>Anzahl der überbetrieblich organisierten Plattformen (INOS-Plattformen), mit Anzahl Teilnehmer/-innen/Nutzniesser/-innen. Anzahl neue Plattformen ☉ 4 Anzahl Veranstaltungen • 50 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 200 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Teilnehmende • 750 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 3'000 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Erstgespräche • 70 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 280 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern • 55 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 220 über alle Plattformen (bestehend und neu)</p>	<p>Die überbetrieblichen Veranstaltungen sind für die teilnehmenden KMU eine effiziente Möglichkeit, mit anderen Geschäftspartnern konkrete Projekte anzustossen/Kontakte zu knüpfen.</p>	<p>Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»: Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen 75% Anzahl Antwortende 120</p>
--	---	---	--

Ziel 5: Kooperationsprojekte

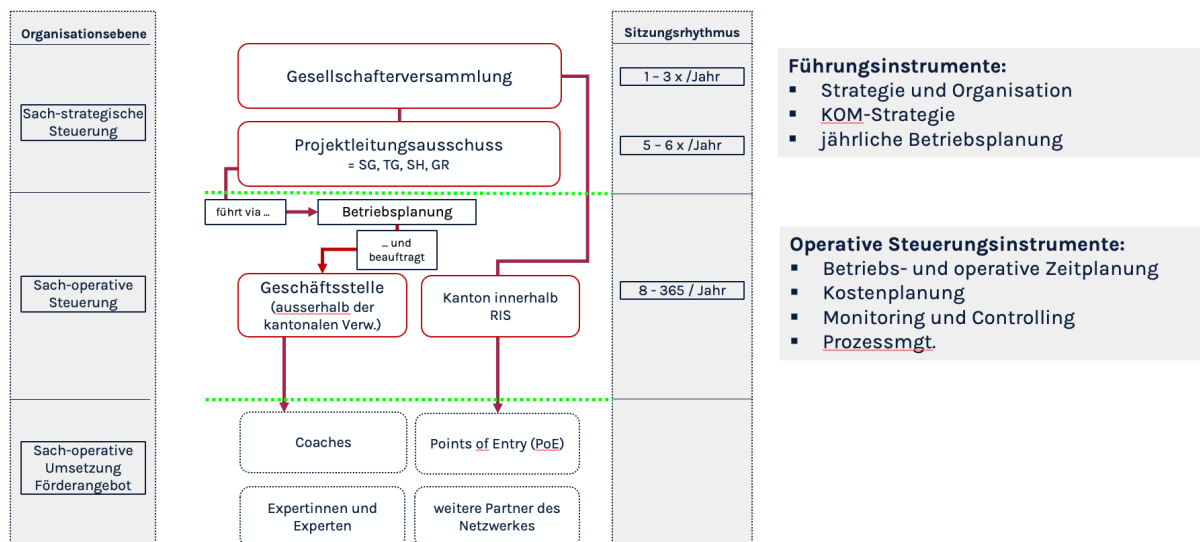
<p><i>Outputs – Ziel(e)</i> Anzahl bewilligter Kooperationsprojekte über alle INOS-Plattformen</p>	<p><i>Output – Indikator(en)</i> Zielwert: 15 überbetriebliche Kooperationsprojekte à durchschnittlich 15'000 CHF über alle Plattformen</p>	<p><i>Outcome – Ziel(e)</i> Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der unterstützten KMU ist positiv</p>	<p><i>Outcome – Indikator(en)</i> Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 80% Anzahl Antwortende 15</p>
---	--	--	---

6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung

6.1 Steuerung von INOS

Die strategische und operative Steuerung von INOS erfolgt mit der sach-strategischen Steuerung sowie der sach-operativen Steuerung auf zwei Ebenen (vgl. nachstehende Grafik).

Steuerung des INOS-Netzwerkes



Die acht Trägerkantone von INOS bilden in der sach-strategischen Steuerung gemeinsam die Gesellschafterversammlung (GV), welche die strategischen Entscheide über INOS trifft und 1–3x pro Jahr tagt.

Die GV hat auf dieser Ebene zudem einen Projektleitungsausschuss (PLA) der vier Lead-Kantone (GR, TG, SG, SH) als operativ-strategisches Leitungsgremium und „verlängerten Arm“ der GV eingesetzt. Der PLA beauftragt und beaufsichtigt die Geschäftsstelle von INOS via die jährliche Betriebsplanung. Der Geschäftsstelle von INOS obliegt die sach-operative Steuerung in INOS (vgl. Kapitel 5.2). Für die Illustration dieser Aufgabenteilung kann die Einführung der INOS-Plattformen ab 2023 als neue Fördermassnahme angeführt werden: Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass das „Coaching“ als alleinige Fördermassnahme einen zu geringen Bezug zu jenen Themen aufwies, welche das eigentliche Marktumfeld und die innovatorischen Herausforderungen der Ostschweizer KMU betreffen. Überdies wurden Bedürfnisse der KMU an die Geschäftsstelle herangetragen, wonach überbetriebliche Kooperationsprojekte eine wertvolle Ergänzung zum Coaching in INOS sein könnten. Aufgrund dieser Impulse entwickelten PLA und Geschäftsstelle gemeinsam und in iterativen Schritten die INOS-Plattformen in fünf spezifischen Themenfeldern. Dabei konnten frühere Erfahrungen mit den sogenannten Ostschweizer Innovationszellen vom PLA in die Konzeption eingebracht werden. Die Gesamtkonzeption wurde der Gesellschafterversammlung in 2022 zum Entscheid vorgelegt und von dieser bewilligt, worauf die Umsetzungsarbeiten beginnen

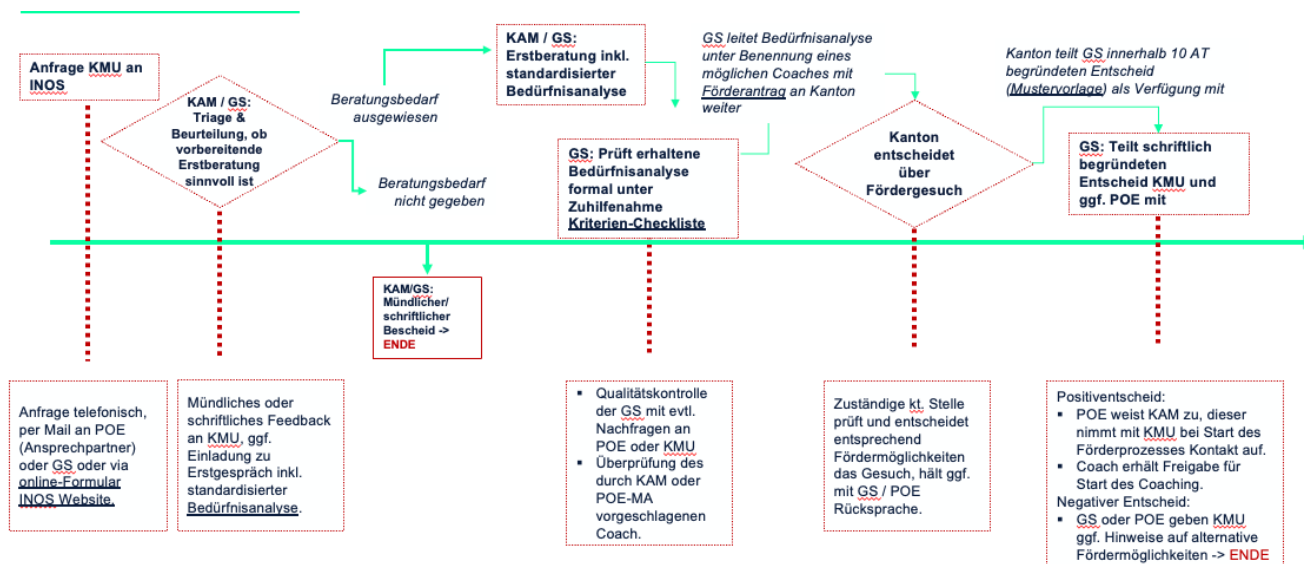
konnten. Dazu gehört auch die gezielte Bekanntmachung der INOS-Plattformen in den Kantonen. Dafür werden mit Unterstützung der Geschäftsstelle neben den kantonalen PoE auch die kantonalen Standortförderungen eingebunden, um eine effiziente Verbreitung der Informationen zu den lokalen KMU sicherzustellen. Diese Arbeitsteilung zwischen den strategischen und operativen Organen hat sich bewährt und soll weitergeführt werden.

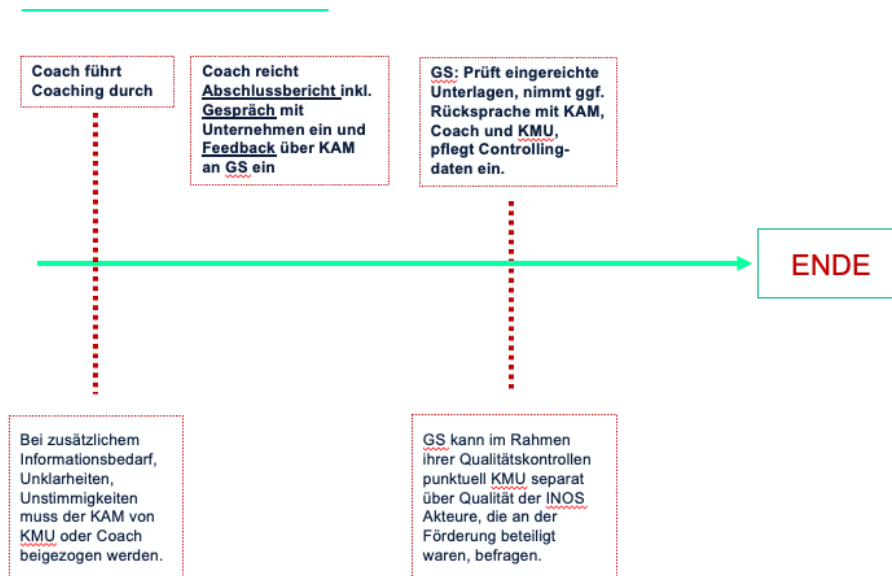
6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen

Sämtliche Bewilligungsprozesse und Finanzierungsflüsse obliegen in INOS jedem, an einem Interventionsbereich beteiligten Kanton. Ein Beteiligungszwang insbesondere im Interventionsbereich der INOS-Plattformen (plattformspezifische thematische Vertiefungen, vgl. Kapitel 5.5) und der an sie gebundenen überbetrieblichen Kooperationsprojekte existiert nicht. Auch in der Finanzierungsplanung entscheidet jeder Kanton vorab, wie viele Unternehmen und INOS-Plattformen er fördern will bzw. wie hoch der Betrag bemessen ist, mit dem Coaching- und Plattform-Leistungen respektive überbetriebliche Kooperationsprojekte alimientiert werden. INOS bildet dabei die gemeinsame inhaltliche und administrative Basis der angebotenen Förderleistungen im Sinne der organisationsbezogenen RIS-Konzeption.

Die Förderautonomie der Kantone bezüglich ihrer Finanzierungszusagen respektive Ablehnungen von Förderanträgen (Verfügungen) illustriert der nachstehende Förderprozess für das Coaching.

Förderprozess für das Coaching





Während die PoE in der Kundenansprache und der inhaltlichen Vorbereitung der Förderanträge für das Coaching inklusive einer Bedürfnisanalyse ihre Hauptaufgabe haben und die Geschäftsstelle die formale und inhaltliche Überprüfung dieser Anträge, verbunden mit einer Empfehlung an den betreffenden Kanton, durchführt, obliegt dem jeweiligen Kanton, in dem das KMU seinen Hauptsitz hat, der finale Förderentscheid und die Zustellung der entsprechenden Verfügung. Das Verfassen des Abschlussberichtes und dessen Überprüfung und Auswertung liegen in der Verantwortung von Coach beziehungsweise Geschäftsstelle und PoE (KAM).

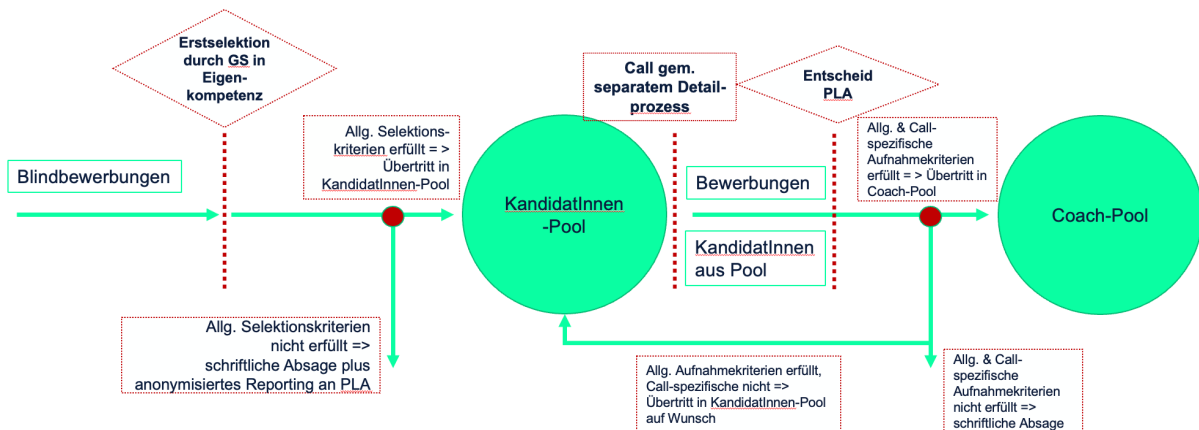
Mit den jeweiligen PoE schliessen die zuständigen Kantone respektive die von ihnen beauftragten Organisationen der Standortförderung quantifizierte Leistungsvereinbarungen ab. Dieses Vorgehen hat sich in der UP 2020–2023 bewährt und soll mit INOS als dezentralem Fördernetzwerk und einer Geschäftsstelle in der UP 2024–2027 weitergeführt werden. Die Geschäftsstelle führt in Abstimmung mit den PoE, den INOS-Plattformen sowie dem PLA ein Prozesshandbuch, welches die jeweiligen Fördermassnahmen im Detail beschreibt.

6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching

Das Geschäft der öffentlichen Innovationsförderung ist eine auf Vertrauen basierende und menschenbasierte Aufgabe, welche klare Spielregeln und die Sicherung der Vertraulichkeit bezüglich der Geschäftsideen und -geheimnisse der unterstützten KMU voraussetzt. INOS ist es ebenfalls ein Anliegen, neben den bewährten Coaches immer wieder neue Coaches in die Förderung einzubeziehen und den Pool der Coaches in einer geeigneten Balance zwischen Stabilität und Durchlässigkeit zu halten. Die Auswahlkriterien der beruflichen Erfahrung, der fachlichen, oft natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung, aber auch der ausreichenden Vertretung der Geschlechter sind wichtig für die Förderqualität.

Aus diesem Grund folgt die Aufnahme in und die Bewirtschaftung des Coaching-Pools einem im Prozesshandbuch festgelegten Prozess, wie er in der nachstehenden Grafik wiedergegeben ist.

Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS



Interessenten als Coach können auf zwei Arten dem Pool beitreten: Es sind permanente Blindbewerbungen möglich, die in einen Kandidaten-Pool aufgenommen werden. Zusammen mit den aufgrund eines separaten Calls eingehenden Bewerbungen wird ein Selektionsprozess aller pendenten Bewerbungen anhand festgelegter und kommunizierter Aufnahmekriterien von der Geschäftsstelle durchgeführt. Die Geschäftsstelle präsentiert dem PLA ihren Auswahlvorschlag. Anschliessend werden die ausgewählten Personen in den Coach-Pool aufgenommen. Ad-hoc-Einsätze neuer Personen als Coaches aufgrund besonderer Bedürfnisse von KMU sind jederzeit möglich und werden durch Genehmigung des PLA in den Pool integriert. Bei Interesse werden diese Personen wiederum in den Kandidaten-Pool überführt und können sich als permanente Coaches akkreditieren lassen. Neben der Abfrage der Interessenbindung bei den Kandidaten müssen Coaches vor ihrer Aufnahme in den Coach-Pool ein verbindliches Non-Disclosure-Agreement unterzeichnen.

6.4 Qualitätssicherung

Neben der klaren Entscheidungsstruktur bezüglich der strategischen und operativen Aufgaben wird in INOS den Aspekten der Good Governance und Qualitätssicherung in den Förderprozessen grosse Bedeutung und besondere Aufmerksamkeit beigemessen.

Jede Fördermassnahme in INOS unterliegt spezifischen Qualitätssicherungsmassnahmen. Im Zentrum steht dabei neben der oben beschriebenen Wirkungsanalyse die periodische und direkte, online-basierte Befragung von KMU im Sinne der „Kundenzufriedenheit“ bei der Zielgruppe der Förderung. Dies gilt für die Erstberatungsleistungen der PoE, für das

Coaching (vgl. Grafik unten) wie auch für die Leistungen der INOS-Plattformen. In den entsprechenden Leistungsvereinbarungen mit den PoE wie auch mit den INOS-Plattformen sind dafür quantifizierte Zielwerte vereinbart.

Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching



Willkommen zu der Evaluation Ihres INOS-Innovationsprojekts



Gerne möchten wir Sie zum Abschluss Ihres INOS-Innovationsprojekts dazu einladen zu unserer Qualitätssicherung beizutragen und Ihre Erfahrungen zu teilen. Die Evaluationsumfrage dauert ca. 5 Minuten und bietet Ihnen die Möglichkeit Feedback zum regionalen Ansprechpartner, Coach/Fachexpertin sowie zur gesamten INOS-Erfahrung zu geben. Die Informationen werden intern zur Weiterentwicklung des INOS-Angebotsportfolios benutzt.

INOS ist das Innovationsnetzwerk für KMU in der Ostschweiz. Als Resultat der Neuen Regionalpolitik ist das Ziel von INOS die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweiz zu stärken und die lokale Wertschöpfung zu erhöhen. Dazu wird ein ganzheitlicher Ansatz zur Innovationsförderung mit Partnern aus der Wirtschaft, Wissenschaft und dem öffentlichen Sektor angewandt.

Alle angegebenen Daten werden von uns vertraulich behandelt.

Für weitere Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter <https://inos.swiss/> oder per Mail an info@inos.swiss zur Verfügung.

Bereits im Vorhinein danken wir Ihnen für Ihre Unterstützung und Zeit.

Viele Grüsse
Ihr INOS Team

Bitte geben Sie nachfolgend Ihre Kontaktdaten an.

Vorname	<input type="text"/>
Nachname	<input type="text"/>
Unternehmen	<input type="text"/>
Position	<input type="text"/>
E-Mail Adresse	<input type="text"/>
Telefon / Mobil	<input type="text"/>
Kanton	<input type="text"/>

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen regionalen Ansprechpartners an.

Vorname Ansprechpartner	<input type="text"/>
Nachname Ansprechpartner	<input type="text"/>

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen Coaches/FachexpertIn an.

Vorname Coach/Fachexpertin	<input type="text"/>
Nachname Coach/Fachexpertin	<input type="text"/>

20%

7. Finanzierungsplan

Die an INOS beteiligten Kantone stellen in der Vierjahresperiode 2024–2027 für die vorgesehenen Interventionsbereiche gemäss Ziffer 5 (Beiträge) und nachstehender Tabelle Finanzierungsmittel zur Verfügung:

Finanzierungsplan von INOS nach Interventionsbereichen

Finanzierung des Umsetzungsprogramms INOS für die Vierjahresperiode 2024 - 2027												
Interventionsbereiche / Leistungen	Kantone (Äquivalenzbeträge in TCHF)									TOTAL Kantone	TOTAL Bund	TOTAL RIS INOS
	AI	AR	GL	GR	SG	SH	TG	Stafö Zürioberland				
Steuerung und Entwicklung des RIS/INOS (Governance) 10%	6.55	26.20	26.20	130.99	130.99	45.85	130.99	26.20	523.95	523.95	1'047.90	
Point-of-Entry-Funktion (PoE)	4.00	30.00	20.00	700.00	280.00	750.00	500.00	90.00	2'374.00	2'374.00	4'748.00	
Coaching	37.00	53.00	10.00	400.00	420.00	0.00*	150.00	17.50	1'087.50	1'087.50	2'175.00	
Kooperationsprojekte	3.00	10.00	10.00	250.00	80.00	50.00	60.00	30.00	493.00	493.00	986.00	
Überbetriebliche orientierte Plattformen	5.00	80.00	40.00	300.00	350.00	150.00	300.00	60.00	1'285.00	1'285.00	2'570.00	
TOTAL	55.55	199.20	106.20	1'780.99	1'260.99	995.85	1'140.99	223.70	5'763.45	5'763.45	11'526.90	
	%	0.96	3.46	1.84	30.90	21.88	17.28	19.80	3.88			
Bemerkungen												
Referenzband Bund für RIS INOS 2024 - 2027 zwischen CHF 4.5 Mio. bis CHF 7.7 Mio. Bundesbeiträge (Potential insgesamt inkl. Kantonsbeitrag: CHF 9 Mio. bis CHF 15.4 Mio.)												
Für den Interventionsbereich Steuerung und Entwicklung können max. 10% des zugesicherten Beitrags eingesetzt werden (inkl. Kantonsbeitrag)												
* 200'000.00 CHF wurden vom Kt. Schaffhausen bereits in der Umsetzungsperiode 2020-2023 bereitgestellt und stehen in der Umsetzungsperiode 2024-2027 für Coaching-Projekte zur Verfügung.												
Ostschweiz im April 2023 / PLA												

Die Verwaltung der Mittel erfolgt dezentral. Der jeweilige Abruf der Bundesmittel während der Förderphase erfolgt selbstständig durch den beteiligten Kanton.

8. Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027

Die am RIS INOS beteiligten Kantone beantragen für die Förderphase 2024 bis 2027 folgende À-fonds-perdu-Beiträge für die Umsetzungen des RIS INOS:

Finanzierung des Umsetzungsprogramms INOS für die Vierjahresperiode 2024 - 2027												
Interventionsbereiche / Leistungen	Kantone (Äquivalenzbeträge in TCHF)									TOTAL Kantone	TOTAL Bund	TOTAL RIS INOS
	AI	AR	GL	GR	SG	SH	TG	Stafö Zürioberland				
Steuerung und Entwicklung des RIS/INOS (Governance) 10%	6.55	26.20	26.20	130.99	130.99	45.85	130.99	26.20	523.95	523.95	1'047.90	
Point-of-Entry-Funktion (PoE)	4.00	30.00	20.00	700.00	280.00	750.00	500.00	90.00	2'374.00	2'374.00	4'748.00	
Coaching	37.00	53.00	10.00	400.00	420.00	0.00*	150.00	17.50	1'087.50	1'087.50	2'175.00	
Kooperationsprojekte	3.00	10.00	10.00	250.00	80.00	50.00	60.00	30.00	493.00	493.00	986.00	
Überbetriebliche orientierte Plattformen	5.00	80.00	40.00	300.00	350.00	150.00	300.00	60.00	1'285.00	1'285.00	2'570.00	
TOTAL	55.55	199.20	106.20	1'780.99	1'260.99	995.85	1'140.99	223.70	5'763.45	5'763.45	11'526.90	
%	0.96	3.46	1.84	30.90	21.88	17.28	19.80	3.88				
Bemerkungen												
Referenzband Bund für RIS INOS 2024 - 2027 zwischen CHF 4.5 Mio. bis CHF 7.7 Mio. Bundesbeiträge (Potential insgesamt inkl. Kantonsbeitrag: CHF 9 Mio. bis CHF 15.4 Mio.)												
Für den Interventionsbereich Steuerung und Entwicklung können max. 10% des zugesicherten Beitrags eingesetzt werden (inkl. Kantonsbeitrag)												
* 200'000.00 CHF wurden vom Kt. Schaffhausen bereits in der Umsetzungsperiode 2020-2023 bereitgestellt und stehen in der Umsetzungsperiode 2024-2027 für Coaching-Projekte zur Verfügung.												
Ostschweiz im April 2023 / PLA												

Jeder Kanton bewilligt seine Äquivalenzbeiträge zugunsten INOS zusammen mit der Bewilligung seines kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms. Im Anschluss wird mit dem Bund und den beteiligten Kantonen eine gemeinsame Programmvereinbarung zur Umsetzung des RIS INOS erarbeitet und gegenseitig unterzeichnet.

Quellen

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung. 2016.

Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0).

IHK-Research. März 2020.

INOS (2023). Prozesshandbuch.

KOF ETHZ (2017, 2019): Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft: Ergebnisse der Innovationserhebung 2016, 2018.

NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031. SECO. Vorlage zuhanden des Parlamentes. 2022.

OECD (2022): Enhancing Innovation in Rural Regions of Switzerland. September 2022.

SECO (2022): Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response. 2022.

SECO (2022 a): RIS-Konzept 2024+. Regionale Innovationssysteme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik 2024–2031.

SECO (2023): Botschaft über die Standortförderung vom 25.01.2023.

Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St.Gallen. 2019.

Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022).

Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021).