



# Neue Regionalpolitik des Bundes (NRP)

Umsetzungsprogramm 5 des Kantons Thurgau 2024 - 2027

Einzureichen bis 31. Juli 2023 an das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>3</b>
1.1	Rückblick auf das UP 4	3
1.1.1	Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung	3
1.1.2	Erkenntnisse für das UP 5	7
1.2	SWOT-Analyse 2023	7
1.2.1	Kanton	7
1.2.2	Regionen	10
1.2.3	Erkenntnisse für das UP 5	12
1.3	Neuerungen im Rahmen des MJP3	14
1.3.1	Stärkung der nachhaltigen Entwicklung	14
1.3.2	Ergänzung des Exportbasisansatzes (Projekte der lokalen Wirtschaft)	14
1.3.3	Förderung von Kleininfrastrukturen mit A-fonds-perdu-Beiträgen	15
<b>2</b>	<b>Strategische Rahmenbedingungen</b>	<b>17</b>
2.1	Kohärenz mit kantonalen Strategien, Programmen und Konzepten	17
2.2	Kantons- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit	22
<b>3</b>	<b>Handlungsfelder</b>	<b>23</b>
3.1	Innovation und technologischer Wandel	24
3.2	Nachhaltige Entwicklung	25
3.3	Standort- und Arealentwicklung	27
3.4	Stärkung des ländlichen Raums	29
<b>4</b>	<b>Wertschöpfungssysteme</b>	<b>31</b>
4.1	Industrie, Gewerbe und Dienstleistungsbetriebe	31
4.1.1	Begründung	31
4.1.2	Ziele	33
4.1.3	Finanzierung	33
4.2	Tourismus	33
4.2.1	Begründung	33
4.2.2	Ziele	35
4.2.3	Finanzierung	35
4.3	Regionalmanagement	36
4.3.1	Begründung	36
4.3.2	Ziele	37
4.3.3	Finanzierung	37

<b>5</b>	<b>Organisation und Prozesse</b> .....	<b>37</b>
5.1	Selektions- und Beurteilungsverfahren.....	37
5.2	Einbezug der relevanten Akteure .....	39
<b>6</b>	<b>Örtlicher Wirkungsbereich</b> .....	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Realisierungs- und Finanzierungsplan</b> .....	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Antrag des NRP-Förderbeitrags für das UP 5</b> .....	<b>45</b>
8.1	A-fonds-perdu-Beiträge für Projekte .....	45
8.2	A-fonds-perdu-Beiträge für INOS .....	45
	<b>Anhänge</b> .....	<b>46</b>

## 1 Ausgangslage

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist am 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Die rechtlichen Grundlagen bilden das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (SR 901.0) und die Verordnung über Regionalpolitik vom 28. November 2007 (SR 901.021). Ziel der NRP ist es, die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen zu stärken und deren Wertschöpfung zu erhöhen. Sie trägt damit zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Regionen, zur Erhaltung einer dezentralen Besiedlung und zum Abbau regionaler Disparitäten bei.

Dabei folgt die NRP fünf Grundsätzen:

- 1) Die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung werden berücksichtigt.
- 2) Die Regionen entwickeln eigene Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Steigerung der Wertschöpfung.
- 3) Die regionalen Zentren bilden die Entwicklungsmotoren.
- 4) Als zentrale Ansprechpartner des Bundes stellen die Kantone die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.
- 5) Die Bundesstellen pflegen untereinander sowie mit in- und ausländischen Institutionen eine enge Zusammenarbeit.

Seit 2008 wurden vier kantonale Umsetzungsprogramme (UP 1 bis UP 4) mit jeweils vierjähriger Laufzeit erarbeitet. Auf dieser Grundlage konnte in den vergangenen vier Förderphasen eine Vielzahl von NRP-Projekten in den Bereichen Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen, Innovation, Tourismus, Fachkräftebedarf, Digitalisierung und Regionalmanagement mit A-fonds-perdu-Beiträgen realisiert werden. Die eingesetzten Mittel werden hälftig durch den Bund und Kanton finanziert.

Auf Grundlage des neuen Mehrjahresprogramms des Bundes zur Umsetzung der NRP im Zeitraum 2024 bis 2031 (MJP3) ist durch die Kantone ein weiteres Umsetzungsprogramm für die Förderperiode 1. Januar 2024 bis 31. Dezember 2027 (UP 5) vorzulegen.

### 1.1 Rückblick auf das UP 4

#### 1.1.1 Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung

Unter Berücksichtigung einer SWOT-Analyse, der Strategie Thurgau 2040, der Richtlinien des Regierungsrates 2016 – 2020 und des kantonalen Richtplans (KRP) wurden thematische und räumliche Förderschwerpunkte für das UP 4 festgesetzt.

#### Wichtige kantonale Vorhaben

Im Bereich der Digitalisierung stand die Anschubfinanzierung des Leuchtturmprojekts «Smarter Thurgau» im Zentrum. Dem Projektträger (Verein Smarter Thurgau<sup>1</sup>) gelang es, Akteure aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bildung für die Umsetzung konkreter Digitalisierungsvorhaben zu gewinnen. Teilprojekte wurden in vier Handlungsfeldern initiiert: Aus- und Weiterbildung, Energie, Gesundheitswesen sowie digitale Fitness der Wirtschaft. Insgesamt gelang es dem Verein Smarter Thurgau, Unternehmen und öffentliche Institutionen für digitale Themen zu sensibilisieren und eine Grundlage für die Lancierung neuer digitaler Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu schaffen. Zudem erhielten KMU und weiteren Institutionen einen vereinfachten Zugang zu Neuerungen und Wissen im Bereich Digitalisierung. Seit dem Ende der NRP-Anschubfinanzierung unterstützt der Kanton die Initiative mit Mitteln des ordentlichen Kantonsbudgets.

<sup>1</sup> <https://www.smarterthurgau.ch/> (25.04.2023)



Eine weitere unterstützte Initiative im Bereich der Digitalisierung stellte der «Digital & Innovation Campus Thurgau» (DICT) dar.<sup>2</sup> Die Initiative wurde unter der Federführung der Industrie- und Handelskammer Thurgau (IHK) angestossen. Der DICT soll zu einer besseren Nutzung des kantonalen Innovationspotenzials sowie einem gewinnbringenden Umgang mit der digitalen Transformation beitragen. Der Grundgedanke dabei ist, dass sich die Technologie stets nach den Bedürfnissen des Menschen ausrichten soll und nicht umgekehrt. Weil das Querschnittsthema «digitale Transformation» für Gesellschaft, Wirtschaft und Staat höchste Bedeutung hat, soll die Umsetzung des DICT nach Ablauf der Förderphase mit Sondermitteln aus dem Kantonsvermögen finanziert werden.

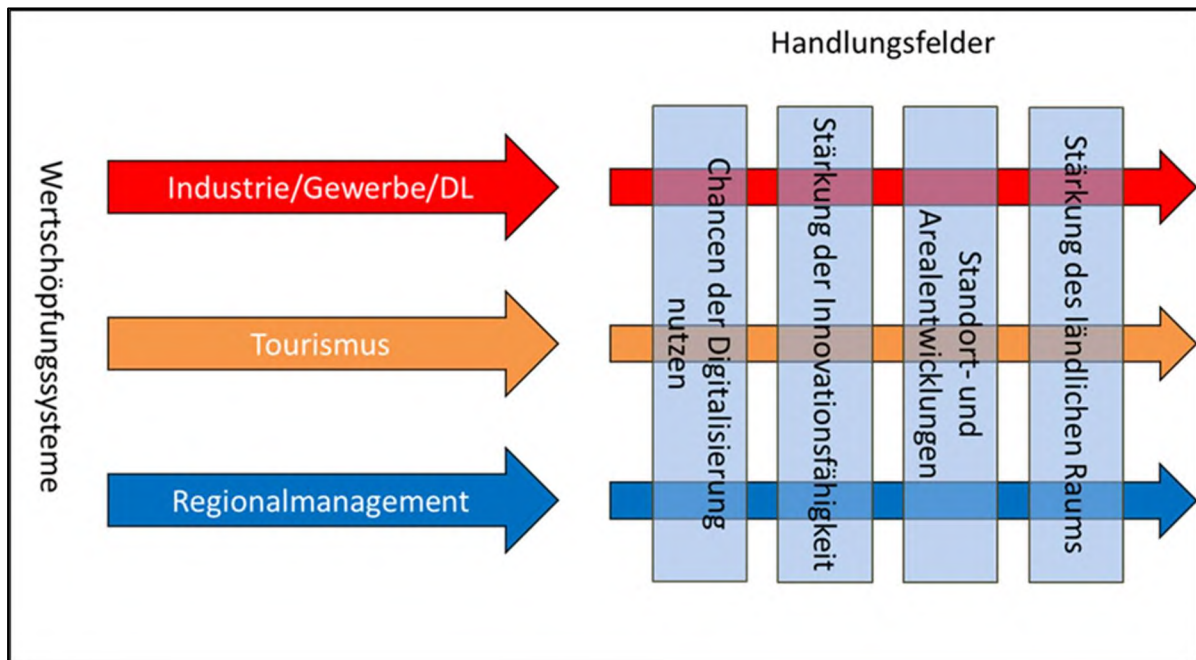


Abb. 1: Umsetzungsprogramm 4 Kanton Thurgau 2020 – 2023 (eigene Darstellung)

Im Bereich Tourismus stand nach erfolgreichem Abschluss der Organisationsentwicklung der Destination «Thurgau-Bodensee» (DMO 2023) die Produktentwicklung im Zentrum. Für die Zielgruppen (Familien, Naturliebhaber, Firmen und Gruppen) konnten diverse touristische Produkte konzipiert und umgesetzt werden. Ein positiver Impact ist nicht zuletzt durch die Umsetzung diverser interkantonaler touristischer Projekte, bspw. «Rheinwelten»<sup>3</sup> oder «Paddelland Bodensee»<sup>4</sup>, zu erwarten.

Die Realisierung des Leuchtturmprojekts «REKA-Feriedorf» genießt nach wie vor hohe Priorität. Aufgrund laufender Einspracheverfahren im Zusammenhang mit dem Gestaltungsplan ist ein Baubeginn anfangs 2025 realistisch.<sup>5</sup> Das Darlehen aus dem Impulsprogramm Tourismus des Bundes wurde 2019 abgerufen und in Absprache mit dem SECO bis Ende 2027 verlängert.

Im Bereich des Regionalmanagements befassen sich die Regionalplanungsgruppen zunehmend mit Aufgaben der regionalen Entwicklung sowie der Koordination und Förderung ihrer Potenziale. Die Komplexitäten und Abhängigkeiten in diesen Prozessen nehmen zu. Oftmals machen sie nicht an den Gemeindegrenzen Halt. Sie sollten daher idealerweise in einem größeren Perimeter betrachtet werden. Dies betrifft auch die Arbeitszonenbewirtschaftung (AZB). In diesem Bereich konzipieren mehrere Regionen zur Zeit Fachgremien, um die im kantonalen Richtplan (KRP) geforderte regionale Abstimmung strukturiert und koordiniert umzusetzen.

<sup>2</sup> Digital Thurgau - Digitalcampus (digital-thurgau.ch) (21.04.2023)

<sup>3</sup> <https://www.rheinwelten.com/> (31.05.2023)

<sup>4</sup> <https://padl-bodensee.ch/de/> (31.05.2023)

<sup>5</sup> <https://www.reka-feriedorf-thurgau-bodensee.ch/reka-feriedorf-thurgau-boden/projektphasen/> (25.04.2023)

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Bestrebungen zu, blockierte Baulandreserven in der Arbeitszone zu mobilisieren. Die finanzielle Flankierung dieser Aktivitäten mit NRP-Mitteln stellt eine grosse Chance dar.

Der ländliche Raum hat im Thurgau eine wichtige und vielfältige Funktion. Er erbringt Leistungen, die für eine nachhaltige Entwicklung des Kantons von hoher Signifikanz sind. Die Strategie Thurgau 2040 untermauert seine Bedeutung explizit. Der ländliche Raum mit seinen Potenzialen ist einer der Kerninhalte der von der Region Mittelthurgau entworfenen regionalen Entwicklungsstrategie (RES), deren Erarbeitung mit NRP-Mitteln gefördert wurde. Ein weiteres Beispiel für einen chancenorientierten Umgang mit dem ländlichen Raum findet sich im Zürcher Berggebiet. Die Thurgauer Gemeinden Bichelsee-Balterswil und Fischingen sind Teil des Perimeters. Entsprechend unterstützte der Kanton die Standortförderung Zürioberland mit einem jährlichen NRP-Beitrag.

## Wichtige interkantonale Vorhaben

Der Kanton Thurgau unterstützte verschiedene interkantonale Initiativen im Bereich der Innovationsförderung. Besonders zu betonen ist der Aufbau des regionalen Innovationssystem Ostschweiz. Im Auftrag der acht partizipierenden Kantone bietet dieses heute unter der Marke «INOS» (Innovationsnetzwerk Ostschweiz) niederschwellige Innovationsförderung für KMU an. Neben der Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie und eines gemeinsamen Umsetzungsprogramms gelang es in den vergangenen vier Jahren, das Angebotsportfolio bedürfnisgerecht zu entwickeln. Hervorzuheben sind die per 1. Januar 2023 gestarteten thematischen Plattformen «Wirtschaften in Kreisläufen», «Digitalisierung von Lieferketten» und «Nachhaltige Kunststoffe».<sup>6</sup>

Die Initiativen «Swiss Materials» und «Inno-Pack.net» unter Federführung des Kantons Schaffhausen stellten zwei weitere wichtige Projekte dar. Im Entscheidungsfindungsprozess wurde auf eine interkantonale Abstimmung und eine Koordination mit INOS grossen Wert gelegt. Ziel von «Swiss Materials» war der Aufbau eines Netzwerks aus Firmen, Experten und Forschungseinrichtungen aus dem Bereich der Materialindustrie, welches bei Fragen, Anliegen oder Schwierigkeiten im Produktentwicklungs- oder Produktinnovationsprozess als Anlaufstelle für Schweizer KMU agieren kann.

Ziel von «Inno-Pack.net» war der Aufbau einer Plattform für die Verpackungsbranche, die Kooperations- oder Projektpartner vermittelt, Technologieabklärungen unterstützt, als Impulsgeber fungiert und die Schnittstellen zu Hochschulen sichert. Sie bot kostenlose Impulsveranstaltungen an, die nach Möglichkeit mit Betriebsbesichtigungen kombiniert wurden. Wenn spezifische Bedürfnisse identifiziert wurden (bspw. aus Impulsveranstaltungen), bot die Plattform von Experten moderierte Vertiefungsworkshops an. Seit der Lancierung der Plattform entstanden daraus diverse sogenannte Praxiszirkel, welche teilweise noch heute unabhängig von staatlicher Förderung weiter existieren.

Wirkungsvolle Projekte konnten auch im Bereich Tourismus umgesetzt werden. Das Projekt «Rheinwelten»<sup>7</sup> wurde von fünf Kantonen (AG, GR, SH, SG, TG) und der Region Zürcher Weinland mitfinanziert. Das Projekt beabsichtigte, das Potenzial des Rheins und des E-Bikes zu nutzen und zu verbinden, indem die bestehende Veloroute Nr. 2 entlang des Rheins von Andermatt bis Basel mit Attraktionspunkten bzw. sogenannten «Erlebniswelten» besser erlebbar gemacht wird. Der Launch erfolgte im Juni 2023.

Am Projekt «Destination.Data»<sup>8</sup> beteiligten sich die Kantone Appenzell Ausserrhoden, Schaffhausen, St.Gallen und Thurgau. Hauptziel war es, die touristischen Leistungsträger in der Ostschweiz und die Destinationen auf die zukünftigen Zielgruppen (Digital Natives) sowie auf die

<sup>6</sup> <https://inos.swiss/angebot/inos-plattformen/> (08.05.2023)

<sup>7</sup> <https://www.rheinwelten.com/> (08.05.2023)

<sup>8</sup> <https://tso.ch/de/update/detail/destination-data.html>

technologischen Standards der Internetgiganten (Facebook, Google, Amazon etc.) auszurichten. Die DMOs wurden befähigt, touristische Daten soweit aufzubereiten und zu standardisieren, dass sie den potenziellen Gast schnell, zielgerichtet und kostengünstig erreichen.

Das Projekt «Paddel-Land Bodensee»<sup>9</sup> im Lead des Kantons Thurgau und mit dem Kanton St.Gallen als Partner zielte darauf ab, das südliche Bodenseeufer als Destination für den Paddelsport zu positionieren. Bereits bestehende und im Markt aktive Anbieter wurden vernetzt, das Angebot koordiniert und gemeinsam vermarktet. Die Anforderungen im Bereich der Sicherheit, der Infrastruktur und des Naturschutzes waren zentrale Aspekte des Projekts. Der Qualitätssicherung, den Schulungen und der Sensibilisierung der Anbieter und Nutzer wurde ein hoher Stellenwert beigemessen.

## **Beteiligung Interreg**

Gemäss Regierungsratsbeschluss Nr. 584 vom 20. Oktober 2020 beteiligte sich der Kanton Thurgau an Interreg V. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit wurde über die Netzwerkestelle Ostschweiz sichergestellt. Weiterführende Informationen finden sich im Jahresbericht 2022 Interreg V Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (ABH) des Kantons Thurgau (Anhang 1).

## **Zusammenspiel der Akteure**

Der Entstehungsprozess von Projekten in den Regionen hat an Dynamik gewonnen. Die Erfahrung zeigt, dass Regionen, die sich aktiv und intensiv mit der Regionalentwicklung beschäftigen, regionale Themen koordinierter und in einer bedürfnisgerechten Organisationsstruktur abwickeln. Die NRP trägt zur Steigerung des regionalen Bewusstseins und der regionalen Identität bei. Die veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere in der Raumplanung, erfordern eine verstärkte Koordination und Kooperation auf regionaler Ebene. Im Tourismus ist das Instrument der NRP etabliert. Die Tourismus-Destinationen in der Ostschweiz arbeiten kantons- und grenzüberschreitend eng zusammen. Dies widerspiegelt sich in mehreren gemeinsam umgesetzten NRP-Projekten.

Die Fachstelle Regionalentwicklung hat sich gegenüber den Akteuren als Coach und Partner etabliert. Bei drei Regionen ist die Fachstelle bzw. die Wirtschaftsförderung des Kantons Thurgau mit einer beratenden Funktion im Vorstand oder in entsprechenden Fachgremien vertreten. Diese Nähe hat sich in den vergangenen Jahren sehr bewährt. Der regelmässige Informationsaustausch fördert das gegenseitige Verständnis. Die Zusammenarbeit funktioniert partnerschaftlich und nutzenstiftend.

Die drei grossen Wirtschaftsverbände des Kantons sind die IHK, der Thurgauer Gewerbeverband (TGV) und der Verband Thurgauer Landwirtschaft (VTL). Diese Wirtschaftsverbände sind für die Regionalpolitik von hoher Bedeutung. Sie nutzen das Instrument der NRP mit seinen Chancen und Möglichkeiten. Sie fungieren als Träger und Partner von NRP-Projekten wie «Smarter Thurgau», «Standortförderung Oberthurgau», die Erarbeitung der Detailkonzeption für den DICT oder INOS. Daneben tragen sie Angebote wie die Jungunternehmerförderung<sup>10</sup> (über das StartNetzwerk Thurgau) und sind permanente Mitglieder in der Kommission des Thurgauer Technologieforums.<sup>11</sup> Damit besteht eine für die Thurgauer KMU wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen Kanton und Wirtschaft.

## **Qualität der Prozesse**

Die Prozesse wurden möglichst schlank gehalten. Der Kanton Thurgau, der sich als Kanton der kurzen Wege versteht, will die Formalitäten effizient und effektiv gestalten. Der direkte Kontakt mit den Akteuren und den verantwortlichen Stellen ermöglichte die Beurteilung von

---

<sup>9</sup> <https://padl-bodensee.ch/de/> (08.05.2023)

<sup>10</sup> <https://www.startnetzwerk.ch/> (09.05.2023)

<sup>11</sup> Das Thurgauer Technologieforum ist eine vom Regierungsrat eingesetzte Expertenkommission, in der Wirtschaftsverbände und kantonale Behörden zusammenarbeiten, um Technologie und Innovation im Kanton Thurgau zu fördern. Damit soll die Thurgauer Wirtschaft Impulse zur Entwicklung von Lösungen und Produkten erhalten, die den Wirtschaftsstandort stärken (<https://www.technologieforum.ch/> 09.05.2023).

NRP-Anträgen innert vertretbarer Frist. Die Bewilligung von NRP-Projekten war in der Vergangenheit ausschliesslich ein Departementsgeschäft mit Information an den Regierungsrat. Seit 2020 liegt die Entscheidungskompetenz bis zu einem Fördervolumen in der Höhe von Fr. 100'000 bei der Amtsleitung des AWA. Bei interkantonalen Initiativen können unterschiedliche kantonale Entscheidungs- und Finanzkompetenzen die Bereitschaft einer Zusammenarbeit hemmen. Die NRP-Fachstellenkonferenz Ost hat Massnahmen ergriffen, die den zeitlichen Aufwand mindern und den Ablauf soweit als möglich vereinfachen. Ein Leadkanton übernimmt die Koordination zwischen den beteiligten Kantonen und Projektträgern über die gesamte Projektlaufzeit.

## 1.1.2 Erkenntnisse für das UP 5

- Der Kanton Thurgau führt die Förderschwerpunkte der vergangenen Jahre weiter. Die Handlungsfelder werden beibehalten. Teilweise werden sie zusammengefasst oder ergänzt.
- Der gelebte Bottom-up Ansatz zur Initiierung von Vorhaben ermöglicht die Umsetzung von bedürfnisgerechten und nachhaltigen Projekten.
- Die Prämisse der aktuellen Förderphilosophie (Förderung von basisgetriebenen Vorhaben mit breit abgestützten Trägerschaften und Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern in themenspezifischen Feldern) wird beibehalten. Dabei steht die Wirkung der Projekte (Outcome) für die neue Periode im Vordergrund.
- Die interkantonale Zusammenarbeit ist von hoher Bedeutung. Wo inhaltlich sinnvoll, sind Kooperationen zu prüfen und zu ermöglichen.
- Projekte mit Fördervolumen im Rahmen der Finanzkompetenz der Amtsleitung sollen auch in Zukunft auf dieser Stufe bewilligt werden können. Projekte darüber hinaus bleiben Departementsgeschäfte mit Information an den Regierungsrat.

## 1.2 SWOT-Analyse 2023

### 1.2.1 Kanton

#### Stärken

Der Kanton Thurgau verfügt über solide Staatsfinanzen. Im Jahr 2022 schloss die Staatsrechnung zum achten Mal in Folge mit einem positiven Ergebnis ab.<sup>12</sup> Das Wirtschaftsumfeld ist in seiner Struktur durch eine breite Diversifikation geprägt, wobei es sektoral deutliche Unterschiede gegenüber dem gesamtschweizerischen Bild gibt. So ist der zweite Sektor (Industrie, Gewerbe, Bau) mit einem Beschäftigungsanteil von 34 % deutlich stärker vertreten als in der Gesamtschweiz (24 %). Gleiches gilt, wenn auch auf tieferem Niveau, für den ersten Sektor (Land- und Forstwirtschaft) mit einem Anteil von 5.4 % (Gesamtschweiz: 2.5 %). Entsprechend liegt der Beschäftigungsanteil im dritten Sektor (Dienstleistungen) mit 60.2 % unter dem gesamtschweizerischen Anteil (73.6 %). Der dritte Sektor gewinnt jedoch kontinuierlich an Bedeutung: Im Verlauf der letzten 25 Jahre hat sein Beschäftigungsanteil um 30 % zugenommen (bei einem gleichzeitigen Bevölkerungswachstum von 26 %).<sup>13</sup> Darüber hinaus verdeutlichen der überdurchschnittlich hohe Anteil an Personen, die eine Berufslehre absolvieren, sowie die stattliche Anzahl an Betrieben, die eine Berufsausbildung anbieten, den hohen Stellenwert der Berufsbildung im Kanton Thurgau. Davon zeugt auch der geplante Neubau des Berufsbildungscampus Ostschweiz in Sulgen. Weiter verfügt der Kanton Thurgau über ausreichende Baulandreserven für Gewerbe und Industrie. Gemäss der jüngsten Nacherhebung der kanto-

<sup>12</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/staat-und-politik/kantons-und-gemeindefinanzen/kantonsfinanzen.html/6029> (07.06.2023)

<sup>13</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/wirtschaft-und-arbeit/arbeit-und-erwerb/beschaefigte.html/6019//de> (07.06.2023)



nen Baulandreserven, die im Sommer 2022 in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich durchgeführt wurde, weist der Kanton Thurgau 767 Arbeitszonenreserven mit einer Gesamtfläche von rund 350 Hektaren aus. Die Lage zwischen dem Metropolitanraum Zürich, St.Gallen und dem angrenzenden europäischen Binnenmarkt ist strategisch gut. Sie ermöglicht einen schnellen Zugang zum Flughafen Zürich, zu Universitäten und Hochschulen in den umliegenden Kantonen und Bundesländern sowie zu Beschaffungs- und Absatzmärkten. Schliesslich ist die malerische Landschaft ein wesentliches Element der Charakterisierung des Kantons. Sie stiftet sowohl im Innen- als auch im Aussenverhältnis Identität und ist ein gewichtiger Erfolgsfaktor hinsichtlich Wohnattraktivität, Gesundheitsdienstleistungen und Freizeitgestaltung.

## Schwächen

Im Bereich der Innovationsfähigkeit besteht Verbesserungspotenzial. Im gesamtschweizerischen Vergleich liegt der Thurgau gemäss kantonalem Wettbewerbsindikator 2021 der UBS auf Platz 20.<sup>14</sup> Zudem verschärft die Abwanderung von Talenten den bereits vorhandenen Fachkräftemangel. Auch die Positionierung des Wirtschaftsstandorts gestaltet sich schwierig: Die grosse Branchenvielfalt und eine bedeutende Anzahl an Unternehmen, die in Nischen tätig sind, stellen für die Ausarbeitung eines Standortprofils eine Herausforderung dar. Gerade der Nischencharakter und der damit einhergehende Spezialisierungsgrad führen häufig dazu, dass die Produkte zwar bekannt sind, von den Konsumenten jedoch nicht automatisch mit dem Standort Thurgau in Verbindung gebracht werden. Die Verfügbarkeit von Bauland, welche auf dem Papier eine Stärke darstellt, ist in der Praxis häufig nicht gegeben, weil die Eigentümer das Land als Reservefläche oder zu Anlagezwecken halten und an einer Entwicklung oder Veräusserung nicht interessiert sind. Dazu kommen weitere Hindernisse wie Erschliessungsprobleme, Risiken durch Naturgefahren oder die Lage an nicht nachgefragten Standorten.

## Chancen

Im Bewusstsein, dass die Innovationskraft massgeblich vom Anteil der in Forschung und Entwicklung tätigen Personen abhängt, hat sich der Kanton Thurgau in den letzten 20 Jahren im Hochschulbereich positioniert. Er verfügt mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau über eine eigene Hochschule. Ausserdem pflegt der Kanton enge Kooperationen mit nahe gelegenen Hochschulen. So ist er Mitträger der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Sie trägt zur Ausbildung von Fachkräften bei und kann mit ihrer angewandten Forschung Thurgauer Unternehmen zu Innovationen verhelfen. Auch mit der Universität Konstanz und der HTWG Konstanz arbeitet der Kanton Thurgau eng zusammen. Aus dieser Kooperation sind diverse Hochschulforschungsinstitute (An-Institute) entstanden: das Thurgauer Wirtschaftsinstitut, das Biotechnologie-Institut Thurgau sowie das Institut für Werkstoffsystemtechnik Thurgau. Zudem entsteht im Rahmen des «Digital & Innovation Campus Thurgau» in naher Zukunft ein weiteres Hochschulinstitut (Thurgauer Institut für digitale Transformationen). Mit Tänikon (Agroscope, Swiss Future Farm) verfügt der Kanton Thurgau ausserdem über einen nationalen Forschungsstandort im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich. Schliesslich ist der Kanton auch Teil der Trägerschaft des Switzerland Innovation Park Ost. Es besteht ein grosses Potenzial, die Innovationskraft des Thurgaus zukünftig weiter zu stärken.

Der demografische Wandel akzentuiert den Fachkräfte- bzw. Arbeitskräftemangel. Von dieser Entwicklung sind auch Thurgauer Unternehmen betroffen. Neben Massnahmen auf der politisch-regulatorischen Ebene (bspw. mit Hinblick auf die Beseitigung von steuerlichen Fehlreizen) gibt es auch auf strukturell-unternehmerischer Ebene gewisse Hebel, mit denen dieser Herausforderung begegnet werden kann. Mögliche Ansätze stellen der Ausbau von Aus- und Weiterbildungsplätzen sowie flexible Arbeitszeit- und Rentenmodelle dar. Ebenfalls gilt es, dem Thema «Chancengleichheit» besondere Beachtung zu schenken. Im Fokus stehen die Erleichterung des Wiedereinstiegs von Frauen in den Arbeitsmarkt und eine bessere Nutzung des Potenzials älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Weiter verfügt der Thurgau trotz struktureller Herausforderungen in der Aussendarstellung (Branchenvielfalt, Nischencharak-

<sup>14</sup> UBS, Kantonaler Wettbewerbsindikator (2021), S. 7

ter, fehlende Assoziation mit dem Standort Thurgau aufgrund des hohen Ausmasses an Spezialisierung) über eine Vielzahl von Unternehmen, die sich durch ein hohes Mass an Innovation auszeichnen und in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich Weltmarktführer sind. Diese Tatsache ist für den Wirtschaftsstandort Thurgau besser in Wert zu setzen. Schliesslich liegt Potenzial im Umgang mit blockierten Baulandreserven. Hier gilt es, Ansätze zu entwickeln, um zukünftig eine raschere und häufigere Mobilisierung dieser Flächenpotenziale zu fördern.

## Gefahren

Auf der Gefahrenseite stellen die globale Zunahme an Handelskonflikten und damit einhergehende Abschottungstendenzen für die Thurgauer Exportwirtschaft ein Risiko dar. Zusätzlich erschwerend wirkt die derzeit angespannte Beziehung mit der EU. Das im schweizweiten Vergleich überdurchschnittliche Gewicht des industriellen Sektors, der für die Produktion auf entsprechende Importe angewiesen ist, führt zu einer erhöhten Anfälligkeit für Verwerfungen auf dem globalen Rohstoffmarkt. Diese manifestierte sich beispielsweise während den durch die Covid-19-Pandemie akzentuierten Lieferkettenproblemen oder im Kontext des von Russland im Rahmen des Ukrainekriegs als Druckmittel eingesetzten Exportstopps von Rohstoffen. Weiter können der Klimawandel und die damit einhergehende Erderwärmung zu negativen Auswirkungen für die Landwirtschaft und den Tourismus führen (z.B. extreme Dürren). Schliesslich ist die demografische Entwicklung zu berücksichtigen. Bei sämtlichen Bevölkerungsprognosen ist mit einer deutlichen Zunahme älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung zu rechnen. Voraussichtlich wird im Kanton Thurgau bis im Jahr 2040 die Anzahl der über 65-Jährigen um 65 %, die Anzahl der über 80-Jährigen um mehr als 100 % zunehmen.<sup>15</sup> Diese Entwicklung kann sich insbesondere dann negativ auswirken, wenn der Ausbau von Aus- und Weiterbildungsplätzen, die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Rentenmodellen und die bessere Nutzung des Potenzials weiblicher und älterer Arbeitskräfte nicht oder nicht ausreichend gelingen sollte.

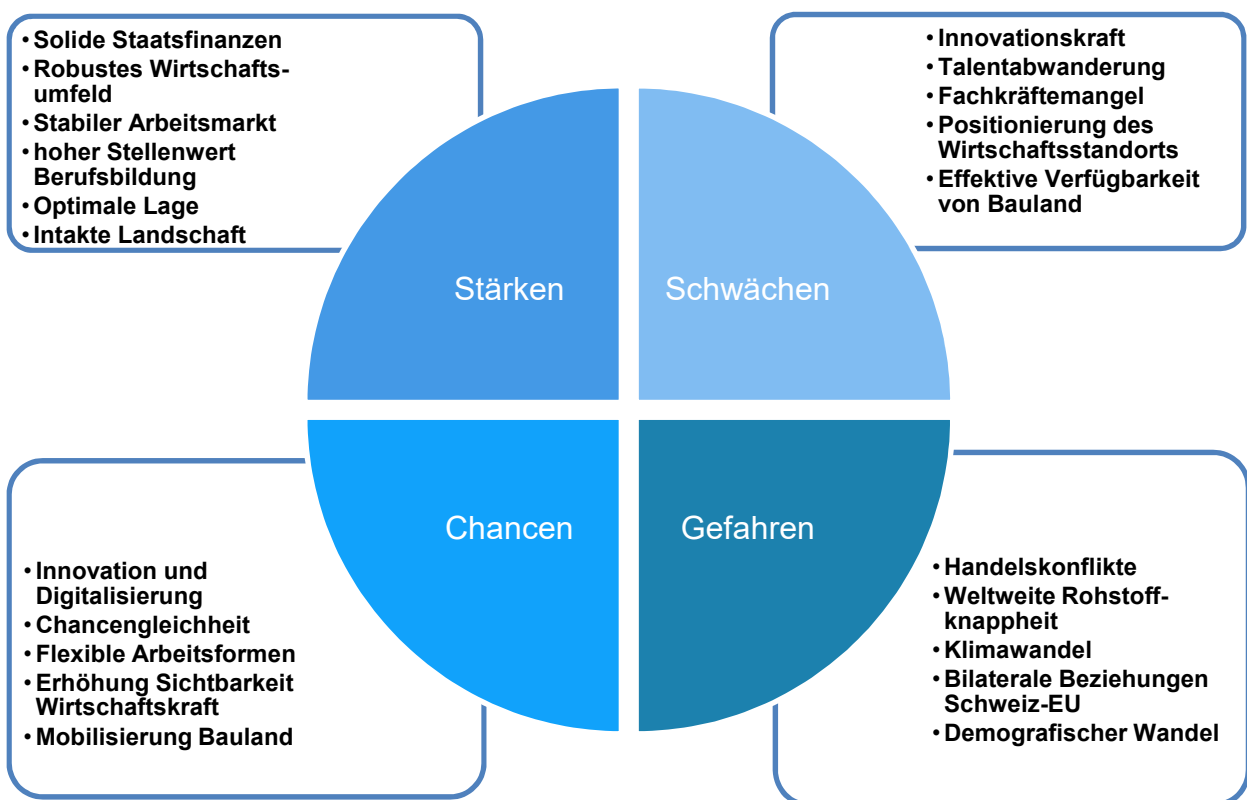


Abb. 2: Konsolidierte SWOT-Analyse Kanton (eigene Darstellung)

<sup>15</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/bevoelkerung-und-haushalte/zukunftige-bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsszenarien.html/7042> (09.01.2023)

## 1.2.2 Regionen

### Kreuzlingen

Zwischen 2000 und 2020 ist die Bevölkerung der Region Kreuzlingen um mehr als 35 % und damit stärker als in allen anderen Thurgauer Regionen gewachsen.<sup>16</sup> Prägend für die Region ist die Nähe zu Konstanz. Die Städte Kreuzlingen und Konstanz weisen eine gemeinsame Geschichte und eine lange Tradition als gemeinsamer Handels- und Wirtschaftsstandort aus. In der Stadt Kreuzlingen ist der Ausländeranteil mit 55 % kantonsweit am höchsten (schweizweit gab es 2020 nur acht weitere Gemeinden mit einem Ausländeranteil von 50 % und mehr), zudem besitzt auch in den Gemeinden Gottlieben, Tägerwilten, Münsterlingen und Bottighofen ein Drittel der Bevölkerung einen ausländischen Pass.<sup>17</sup> Die Region zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Lebensqualität und einen überdurchschnittlichen Anteil an Hochqualifizierten aus, wobei insbesondere die Bedeutung des Raums Kreuzlingen-Konstanz als Bildungsstandort mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau, der Universität Konstanz, der Fachhochschule Konstanz und der daraus hervorgegangenen (auch grenzüberschreitenden) Kooperationen hervorzuheben ist. Andererseits bietet die Dyade Kreuzlingen-Konstanz noch ungenutztes Potenzial, insbesondere hinsichtlich Vernetzung und räumlicher Erlebbar- bzw. Fassbarkeit. Weitere Herausforderungen stellen die begrenzten Raumressourcen bei gleichzeitig hohem Preis- und Wachstumsdruck, die Anziehungskraft der metropolitanen Standorte in der erweiterten Region (Zürich, Stuttgart, München) sowie die ausbaufähige ÖV-Anbindung an die regionalen und überregionalen Zentren dar. Zudem ist die demografische Entwicklung zu berücksichtigen: Der Anteil der unter 20-Jährigen an der Gesamtbevölkerung war im Jahr 2020 mit 18.9 % kantonsweit am niedrigsten.<sup>18</sup>

### Frauenfeld

Die bevölkerungsreichste Region des Kantons ist geprägt durch den Kantonshauptort. Auf diesen entfallen 50 % der regionalen Bevölkerung und 70 % der regionalen Beschäftigten. Er ist auch Standort der kantonalen Verwaltung. Die Branchenstruktur ist kleinteilig und wird dominiert durch den Mix in der Stadt Frauenfeld. Das verarbeitende Gewerbe, der Handel und das Gesundheits- und Sozialwesen bilden dabei die stärksten Branchen. Die Region zeichnet sich insgesamt durch eine höhere Anzahl Wegpendler im Vergleich zu den Zupendlern aus, was jedoch nicht für die Stadt Frauenfeld selbst gilt.<sup>19</sup> Sowohl die Stadt Frauenfeld als auch die Region schneiden bezüglich Standortqualität im schweizweiten Vergleich überdurchschnittlich ab. Ausschlaggebend dafür sind der dynamische Arbeitsmarkt, die Einkaufsmöglichkeiten, die Nähe zum Wirtschaftsraum Zürich, die relativ tiefen Boden- und Mietpreise sowie das attraktive Steuerniveau. Negativ wirkt sich der relativ tiefe Anteil der Personen mit Tertiärausbildung aus, die sich in der geringen Verfügbarkeit von Hochqualifizierten niederschlägt.<sup>20</sup> Potenzial für die Region besteht insbesondere in einer verstärkten Ausrichtung auf Dienstleistungen, wobei bestehende Gewerbe- und Industriebetriebe organisch weiterentwickelt werden sollen. Als Bindeglied zwischen diesen beiden Schwerpunkten soll die Aus- und Weiterbildung (mit Fokus auf IT und Werkplatz) fungieren. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei dem «Murgbogen»-Areal in Frauenfeld zu, wo aufbauend auf einer qualitativ hochwertigen Innenentwicklung und Verdichtung wertschöpfungsintensive Unternehmen angezogen und neue Arbeitsformen entstehen sollen.<sup>21</sup>

### Mittelthurgau

Die Region ist ländlich geprägt und stellt damit einen attraktiven Wohn-, Erholungs- und Freizeitraum dar. Das Thurtal und insbesondere die Stadt Weinfelden bilden das wirtschaftliche und bevölkerungsmässige Rückgrat. Vier Agglomerationsräume umgeben die Region: Kreuzlingen-Konstanz im Norden, St.Gallen-Bodensee im Osten, Wil im Süden und Frauenfeld im

<sup>16</sup> <https://regiosuisse.ch/monitoring-tool-fuer-regionen> (19.01.2023)

<sup>17</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/bevoelkerung-und-haushalte/bevoelkerungsstand-und-struktur/auslaendische-bevoelkerung.html/7033> (19.01.2023)

<sup>18</sup> <https://regiosuisse.ch/monitoring-tool-fuer-regionen> (19.01.2023)

<sup>19</sup> Differenzierte Gewerbeentwicklung Region Frauenfeld – Synthese und Zukunftsbild (2020), S. 3 – 4

<sup>20</sup> Differenzierte Gewerbeentwicklung Region Frauenfeld – Synthese und Zukunftsbild (2020), S. 4

<sup>21</sup> Differenzierte Gewerbeentwicklung Region Frauenfeld – Synthese und Zukunftsbild (2020), S. 9 – 10

Westen. Überregional betrachtet, befindet sich die Region im Schnittpunkt dreier Lebensräume: Zürich im Westen, Bodensee im Norden und St.Gallen im Osten und Süden. Diese «Zwischenlage» birgt nicht zuletzt bei der eigenen Bevölkerung die Gefahr einer geringen Sichtbarkeit und Wahrnehmung. Andererseits bietet sie die Chance, eine Brückenfunktion zwischen den umgebenden Agglomerationen und Regionen einzunehmen und themenabhängig unterschiedliche Vernetzungen und Kooperationen zu pflegen.<sup>22</sup> Der regionale Branchenmix ist heterogen, wobei rund ein Drittel der regionalen Vollzeitäquivalente auf das verarbeitende Gewerbe und die Industrie entfällt.<sup>23</sup> Die Stadt Weinfelden mit dem Berufsbildungszentrum und den einzelnen Berufsfachschulen kann als eigentlicher Berufsbildungsstandort bezeichnet werden. Dennoch stellt der Fachkräftemangel weiterhin eine Herausforderung dar. Die Region Mittelthurgau verfügt sowohl anzahl- als auch flächenmässig über die grössten Arbeitszonenreserven im Kanton. Im Bereich der Flächen ab 5'000 m<sup>2</sup> entfallen anzahlmässig 28 % und flächenmässig 31 % auf sie. Ein bedeutender Anteil dieser Flächen ist jedoch aus verschiedenen Gründen (mangelnde Entwicklungs- bzw. Verkaufsbereitschaft der Eigentümer, Eigenbedarf als betriebliche Reservefläche, raumplanerische Hindernisse, nachfrageschwacher Standort) kurz- bis mittelfristig nicht mobilisierbar. Potenzial liegt in einer Verstärkung und Vertiefung der regionalen Zusammenarbeit. Diese erfolgte in der Vergangenheit eher situativ. In den letzten Jahren hat sich jedoch zunehmend ein entsprechendes Bewusstsein entwickelt, wovon die Erarbeitung einer gemeinsamen «Räumlichen Entwicklungsstrategie» zeugt.

## Oberthurgau

Die Region weist eine tripolare Zentrumsstruktur aus (Amriswil, Romanshorn, Arbon). Mit einem überdurchschnittlich starken produzierenden Sektor (rund 40 % der Beschäftigten arbeiten im 2. Sektor<sup>24</sup>) gilt sie als «Werkbank» des Thurgaus. Schwerpunkte bilden dabei die Bereiche Automotive, Advanced Manufacturing, Umwelt- und Gebäudetechnik sowie Phytopharma. Hingegen ist der Dienstleistungsbereich eher schwach ausgeprägt und die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten ist tief. Kurzfristig verfügbare Flächen für Neuansiedlungen oder die Erweiterung bestehender Betriebe sind rar. Es gibt jedoch diverse Gebiete mit Nutzflächenpotenzial, wobei auch erste Arealentwicklungsprozesse mit Grundeigentümern angestossen werden konnten.<sup>25</sup> Durch den Anstoss an den Bodensee ist die Region ein attraktives Wohn- und Freizeitgebiet und auch touristisch interessant. Guten ÖV-Verbindungen nach Zürich, St.Gallen und Chur steht jedoch eine unbefriedigende Individualverkehrserschliessung nach Westen in Richtung Frauenfeld und Zürich gegenüber. Insgesamt konnte die Region aufgrund ihrer peripheren Lage bisher nicht im selben Ausmass von der wirtschaftlichen Dynamik der Metropolitanregion Zürich oder von der Nähe zu Konstanz profitieren wie etwa die Regionen Frauenfeld, Mittelthurgau, Wil oder Kreuzlingen. Gleichzeitig wirkt sich die geografisch und historisch bedingte Ausrichtung auf St.Gallen aufgrund versiegender Impulse zunehmend nachteilig aus. Vor diesem Hintergrund engagiert sich die Region für eine Aufwertung des Wirtschaftsraums Bodensee zu einem «Metropolitanraum Bodensee» mit entsprechender Berücksichtigung im Raumkonzept Schweiz.

## Südthurgau und Wil

Aufgrund der optimalen Lage zwischen Zürich und St.Gallen sowie der Nähe zum Flughafen Zürich stellt die Region einen attraktiven Standort für Industrie und Gewerbe dar. Branchenschwerpunkte bilden die Maschinen-, Metall-, Dienstleistungs- und Nahrungsmittelindustrie, welche im schweizweiten Vergleich überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile aufweisen. In der Vergangenheit fehlte es der Region aber teilweise an einer gemeinsamen Identität und an einem klaren Wirtschaftsprofil. Aus diesem Grund wurde Mitte 2019 mit dem «WirtschaftsPortalOst» (WPO) eine neue regionale Standort- und Wirtschaftsorganisation in Form eines eigenständigen Vereins gegründet.<sup>26</sup> Aktuell gehören dem Verein über 350 Unternehmen, Ge-

<sup>22</sup> Räumliche Entwicklungsstrategie (RES) Mittelthurgau (01.09.2021), S. 4

<sup>23</sup> <https://regiosuisse.ch/monitoring-tool-fuer-regionen> (19.01.2023)

<sup>24</sup> Positionierung Region Oberthurgau (28.09.2022), S. 12

<sup>25</sup> Positionierung Region Oberthurgau (28.09.2022), 16 ff.

<sup>26</sup> <https://wirtschaftsportal-ost.ch> (08.06.2023)

meinden und Privatpersonen aus der Region an. Der für die Region bedeutendste wirtschaftliche Entwicklungsschwerpunkt ist das Projekt WILWEST.<sup>27</sup> Auf einem 33 Hektare grossen Areal in der Gemeinde Münchwilen und in der angrenzenden bereits bestehenden Gewerbe- und Industriezone Sirnach-Gloten soll in den nächsten 25 Jahren ein Wirtschaftsareal mit rund 3'000 Arbeitsplätzen sowie eigenem Autobahnanschluss und ÖV-Haltestellen entstehen.

## Untersee und Rhein, Diessenhofen

Die Region Untersee und Rhein mit Diessenhofen ist bekannt für ihre landschaftliche Attraktivität. Neben der Schifffahrt und historischen Leuchttürmen wie dem Schloss Arenenberg oder dem Kloster Feldbach bietet die Nähe zur Stadt Schaffhausen und zum Rheinfluss touristisches Potenzial. Gleichzeitig resultieren aus der peripheren Lage sowie der suboptimalen Verkehrsanbindung ein vergleichsweise unterdurchschnittliches Interesse an Industrie- und Gewerbebauland. Obwohl kein institutionalisiertes Regionalmanagement besteht, wächst das Verständnis für die regionale Zusammenarbeit.

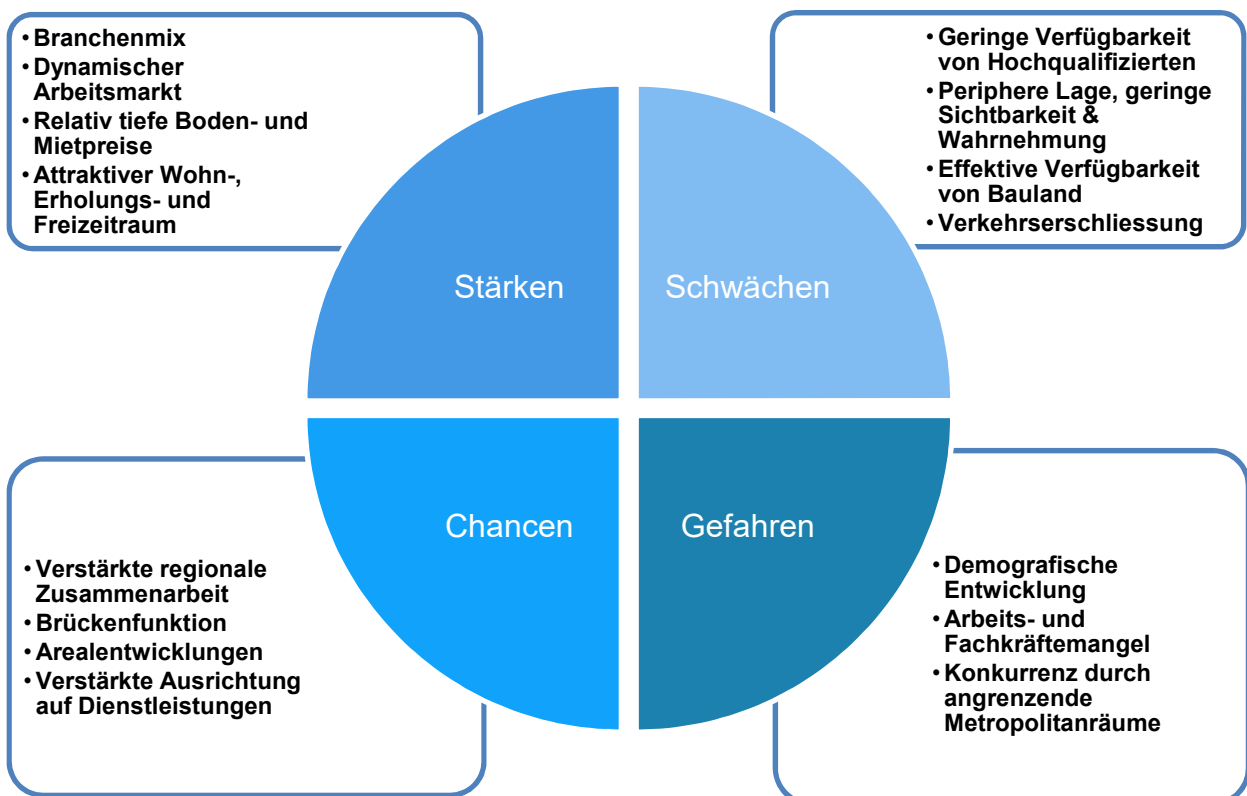


Abb. 3: Konsolidierte SWOT-Analyse Regionen (eigene Darstellung)

### 1.2.3 Erkenntnisse für das UP 5

Der Thurgau ist ein heterogener Kanton. Die Ausgangslage betreffend Wirtschaftsstruktur, Innovationsdynamik, touristischem Potenzial, räumlichen Herausforderungen und Fachkräftebedarf ist unterschiedlich und stark regional geprägt. Diese Diversität ist einerseits eine Herausforderung, weil nicht in jedem Kontext derselbe Ansatz verfolgt werden kann. Andererseits bietet sie jedoch auch Chancen, die es durch geeignete Projekte und Massnahmen zu nutzen gilt. Insbesondere sollen über die NRP im Rahmen der entsprechenden Handlungsfelder (vgl. Kapitel 3) Projekte gefördert werden, die darauf abzielen, die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu stärken und die Wertschöpfung zu erhöhen.

<sup>27</sup> <https://wilwest.ch> (08.06.2023)

Eine wichtige, langfristige Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Thurgau ist die Stärkung des tertiären Sektors. Auf diesen entfällt in der Schweiz der höchste Anteil an der Gesamtwertschöpfung.<sup>28</sup> Im Thurgau ist er im gesamtschweizerischen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Des Weiteren gilt es, den Strukturwandel zu bewältigen. Die Globalisierung von Kapital-, Güter-, Dienstleistungs- und Personenströmen sowie die steigenden Anforderungen der wissensbasierten Ökonomie fordern Unternehmen und Arbeitskräfte gleichermaßen heraus. Für die Unternehmen gestaltet sich die Suche nach, aber auch das Halten von, geeigneten Fachkräften zunehmend anspruchsvoll. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen hingegen sind gefordert, kontinuierlich in ihre zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit zu investieren. Neben dem technischen Anwendungswissen stehen dabei die für die Bewältigung der digitalen Transformation fundamentalen Kompetenzen wie Kreativität, soziale Intelligenz und ganzheitliches Denken im Vordergrund. Weiter sollen im Rahmen der Innovationsförderung vorhandene Potenziale besser ausgeschöpft werden. Im Fokus stehen der Wissens- und Technologietransfer, Beratung, Coaching sowie Netzwerkaufbau und –pflege. Nicht zuletzt soll durch ein verstärktes Angebot an Ausbildungsplätzen der Abwanderung von Talenten entgegen gewirkt werden. Vor diesem Hintergrund existieren sowohl im Bereich der Innovations- und Technologieförderung als auch im Fachkräftebereich verschiedene Anknüpfungspunkte für eine Förderung durch NRP.

Aufgrund des revidierten Raumplanungsgesetzes und den damit einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere mit Hinblick auf einen haushälterischen Umgang mit der Ressource Boden und eine konsequente und qualitätsvolle Siedlungsentwicklung nach innen, kommt der Arbeitszonenbewirtschaftung eine zunehmend bedeutende Rolle zu. Um die Mobilisierung von Baulandreserven in der Arbeitszone zu fördern, bedarf es neben aktuellen und umfassenden Daten auch der Entwicklung von Instrumenten sowohl auf politischer (bspw. aktive Bodenpolitik) als auch auf operativer Ebene (bspw. in Form von Prozessbegleitungen). Da raumplanerische Fragen oftmals nicht an der Gemeindegrenze Halt machen, sondern in grösseren, funktionalen Räumen betrachtet werden müssen, kommt den Regionen eine Schlüsselrolle zu. Deshalb sollen raumplanerische Bestrebungen der Regionen mit Bezug zur Arbeitszonenbewirtschaftung gezielt über die NRP gefördert werden. Als Beispiele können die Erarbeitung von räumlichen Entwicklungsstrategien oder die Gestaltung von Arealentwicklungsprozessen erwähnt werden.

Eine erfolgreiche Regionalentwicklung bedarf starker Regionen. Gerade bei Themen und Fragestellungen, die für die einzelnen Gemeinden von Bedeutung sind, gleichzeitig jedoch eine überkommunale Wirkung entfalten oder bei denen eine überkommunale Abstimmung erfolgsversprechender erscheint als ein Alleingang, sind die Regionen prädestiniert dafür, eine Führungsrolle einzunehmen. In den letzten Jahren ist spürbar geworden, dass die Anerkennung des Bedarfs an regionaler Abstimmung und auch der Wille, innerhalb der entsprechenden Themenfelder konkrete regionale Projekte oder Aktivitäten anzustossen, gestiegen sind. Diese Dynamik soll mithilfe der NRP über die nächsten vier Jahre weitergetragen und verstärkt werden.

Aus der SWOT-Analyse wird die Bedeutung des ländlichen Raums sichtbar. Somit gilt es, seine Qualitäten für Wertschöpfung, Identität, Erholung und Gesundheit zu nutzen und die Regionalentwicklung danach auszurichten. Auch aus touristischer Perspektive stellt das Landschaftsbild des Thurgaus einen wichtigen Faktor dar, der entsprechend in Szene gesetzt und genutzt werden sollte.

Der Kanton Thurgau beabsichtigt in den kommenden vier Jahren, den beschriebenen Herausforderungen verstärkt zu begegnen, aber auch die vorhandenen Chancen zu nutzen und insgesamt regionale Disparitäten abzubauen. Hierzu soll das UP 5 Handlungsspielraum für Projektträgerschaften bieten.

---

<sup>28</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/gueter/oekonomische-gueter/branchenstruktur.html> (01.06.2023)

### 1.3 Neuerungen im Rahmen des MJP3

Das MJP3 stützt sich auf eine umfassende Evaluation des MJP2 (Programmperiode 2016-2023) ab. Diese formulierte verschiedene Empfehlungen zur Schärfung des Profils, zur Stärkung der strategischen Stosskraft der NRP und zur Optimierung ihrer operativen Umsetzung. Dazu kamen verschiedene weitere Grundlagenarbeiten<sup>29</sup>, auf deren Basis die kantonalen NRP-Fachstellen und das SECO die NRP in enger Zusammenarbeit weiterentwickelt haben.<sup>30</sup> Abgeleitet daraus wurden im MJP3 drei wesentliche Neuerungen verankert: Es wird ein verstärkter Fokus auf die nachhaltige Entwicklung gelegt, der Exportbasisansatz wird ergänzt und die Finanzierungsmöglichkeiten für kleine Infrastrukturen werden erweitert.

#### 1.3.1 Stärkung der nachhaltigen Entwicklung

Die NRP orientiert sich im MJP3 verstärkt an der Agenda 2030<sup>31</sup> und den strategischen Stossrichtungen und Schwerpunktthemen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030<sup>32</sup> (SNE 2030). Das Kernanliegen der NRP wird nicht verändert; sie bleibt primär ein wirtschaftspolitisches Instrument. Zukünftig soll sie jedoch aktiver als bisher darauf hinarbeiten, die Anforderungen und Erwartungen einer nachhaltigen Regionalentwicklung aufzunehmen.<sup>33</sup> Um dies zu erreichen, wurden in Übereinstimmung mit den Empfehlungen der Evaluation des MJP2 und in Zusammenarbeit mit den kantonalen NRP-Fachstellen konkrete und messbare Nachhaltigkeitsziele entwickelt. Zu jedem Nachhaltigkeitsziel gehören Indikatoren und Zielwerte. Die NRP-Programme konzentrieren sich in ihren UPs auf ausgewählte Ziele, auf die sie in ihren Wirkungsgebieten hinarbeiten. Damit sind Aussagen über die Beiträge der NRP an die SNE 2030 möglich. Im Vordergrund stehen Anreize und Wissensaufbau. Die Nachhaltigkeitsziele werden vollständig in die Wirkungsmodelle der NRP integriert. Sie ergänzen die regionalwirtschaftlichen Zielsetzungen, welche die NRP-Programme gemäss ihren kantonalen und regionalen Schwerpunkten festlegen. Die Umsetzung erfolgt damit im bewährten Rahmen und mit den erprobten Instrumenten der NRP.<sup>34</sup>

Der Bereich Nachhaltigkeit wird im vorliegenden UP als neues Handlungsfeld aufgenommen. Weitere Ausführungen dazu können dem Kapitel 3.2 entnommen werden.

#### 1.3.2 Ergänzung des Exportbasisansatzes (Projekte der lokalen Wirtschaft)

Ein Kernelement der NRP ist der Exportbasisansatz: Es sollen Projekte gefördert werden, die neue Wertschöpfung in die Region bringen. Der daraus resultierende Anstieg der Einkommen in Sektoren, die Güter oder Dienstleistungen aus einer Region exportieren, führt zu einem Multiplikationseffekt im lokalen Sektor.<sup>35</sup> Auch in Zukunft soll dieser Ansatz weiterverfolgt werden. Die Rahmenbedingungen für die regionale wirtschaftliche Entwicklung haben sich seit der Einführung der NRP im Jahr 2008 jedoch verändert. Die NRP wird sich deshalb zukünftig nicht mehr ausschliesslich auf den Exportbasisansatz beschränken, sondern auch Aspekte der lokalen Wirtschaft bzw. der residentiellen Ökonomie aufnehmen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass insbesondere in periurbanen und ländlichen Räumen nicht mehr nur die produktiven ökonomischen Aktivitäten, sondern auch die residentiellen Aktivitäten bzw. die Präsenz einer einkommensstarken Bevölkerung die Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung sind.<sup>36</sup> In diesem Kontext sollen deshalb neu sogenannte «Projekte der lokalen Wirtschaft» möglich sein. Bisher waren Projekte mit lokaler bzw. nicht über die Grenzen einer Region hinausgehender Wirkung im Rahmen der NRP nicht förderbar. Aufgrund der oben erwähnten Überlegungen und in Abstimmung mit den NRP-Fachstellen hat der Bund entschieden, diese Art von Projekten in Ergänzung zum Exportbasisansatz zu ermöglichen. Projekte der lokalen

---

<sup>29</sup> «Weissbuch Regionalpolitik», Empfehlungen aus Arbeiten der OECD, ROR-Bericht «Megatrends und Raumentwicklung Schweiz» und weitere

<sup>30</sup> Botschaft zur Standortförderung 2024-2027 vom 25. Januar 2023 (BBI 2023 554), S. 64

<sup>31</sup> <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home.html> (7.6.2023)

<sup>32</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/strategie/sne.html> (7.6.2023)

<sup>33</sup> BBI 2023 554, S. 69

<sup>34</sup> BBI 2023 554, S. 70

<sup>35</sup> BBI 2023 554, S. 74

<sup>36</sup> BBI 2023 554, S. 74

Wirtschaft zielen darauf ab, insbesondere in weniger dicht besiedelten Gebieten lokale Akteurinnen und Akteure zu mobilisieren. Wenn diese bei der Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen (z.B. im handwerklichen oder touristischen Bereich) zusammenarbeiten, um eine lokale und regionale Nachfrage auf innovative Art und Weise zu bedienen, kann eine wirtschaftliche Dynamik entstehen.<sup>37</sup>

Die Förderung von Projekten der lokalen Wirtschaft mit NRP-Mitteln ist seitens Bund mit bestimmten Auflagen verbunden. Die Vorhaben müssen in Übereinstimmung mit den Zielen der Umsetzungsprogramme zur wirtschaftlichen Belebung und Dynamisierung einer Region beitragen. Die Kohärenz mit entsprechenden sektoralen Politiken und Instrumenten ist sicherzustellen. Zudem müssen Projekte der lokalen Wirtschaft überbetrieblich ausgerichtet sein und ihre Wirkung idealerweise über Gemeinde- oder Stadtgrenzen hinweg entfalten. Nicht unterstützt werden Projekte, die

- Basisinfrastrukturen finanzieren,
- keinen Beitrag an die wirtschaftliche Entwicklung einer Region leisten, oder
- bei denen es um Ortskernentwicklung bzw. –aufwertung im weiteren Sinn geht.

Der Kanton Thurgau betrachtet die Möglichkeit, Projekte der lokalen Wirtschaft fördern zu können, als Gelegenheit, die regionale Entwicklung über einen neuen Ansatz zu stärken und weiterzuentwickeln. Diese neue Möglichkeit für die regionalwirtschaftliche Entwicklung soll dementsprechend im gesamten kantonalen NRP-Perimeter und ohne thematische Einschränkungen eingesetzt werden können. Damit wird Spielraum für eine Vielzahl möglicher Projekte geboten. Aufgrund der Neuheit des Instruments und der aktuell noch unbekanntes Nachfrage hat sich der Kanton dafür entschieden, zusätzlich zu denjenigen des Bundes noch weitere Vorgaben zu definieren:

- Projekte der lokalen Wirtschaft müssen organisatorisch und ideell durch die Region, in der das Projekt angesiedelt ist, mitgetragen werden. Damit wird eine regionale Abstimmung sichergestellt. Eine Mitfinanzierung ist gewünscht.
- Pro Vorhaben sind Beiträge in Höhe von maximal Fr. 50'000 (Bund und Kanton) möglich.

### 1.3.3 Förderung von Kleininfrastrukturen mit A-fonds-perdu-Beiträgen

In der Vergangenheit haben vor allem die Bergkantone von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, (touristische) Infrastrukturvorhaben im Rahmen der NRP mit rückzahlbaren Darlehen zu finanzieren. Der Kanton Thurgau war in dieser Hinsicht zurückhaltend und hat in seinen bisherigen Umsetzungsprogrammen darauf verzichtet, dieses Instrument miteinzubeziehen. Eine Ausnahme stellt das REKA-Feriendorf in Kreuzlingen dar.

Die Erfahrungen aus den Kantonen sowie der Evaluationsprozess des Bundes haben gezeigt, dass Darlehen für gewisse Kleininfrastrukturen und deren Projektträger nicht zweckmässig sind und deshalb vielversprechende Vorhaben mit regionalwirtschaftlicher Wirkung nicht realisiert werden. Im Fokus stehen kleine Infrastrukturvorhaben, die für den investierenden Projektträger keine oder nur marginale direkte Cashflows generieren, die aber von regionalwirtschaftlicher Bedeutung sind, weil sie anderen wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren einen kommerziellen Nutzen stiften können. Deshalb hat der Bund festgelegt, dass kleine Infrastrukturvorhaben ab 2024 auch mit A-fonds-perdu-Beiträgen gefördert werden können. Gleichzeitig hat er die Finanzierung solcher Vorhaben mit diversen Auflagen verbunden:

- Die wirtschaftspolitische Ausrichtung der NRP darf nicht abgeschwächt werden. Das Vorhaben muss in Übereinstimmung mit den Zielen des UP zur wirtschaftlichen Belebung und Dynamisierung einer Region beitragen.

<sup>37</sup> BBI 2023 554, S. 75



- Die Kohärenz mit den entsprechenden sektoralen Politiken und Instrumenten ist sicherzustellen.
- Das Projekt schliesst eine Finanzierungslücke. Mitnahmeeffekte sind auszuschliessen.
- Die Projektträger haben sich mit angemessenen Eigenmitteln zu beteiligen und mobilisieren auch Mittel von Dritten. Betrieb und Unterhalt sind aus eigener Kraft sicherzustellen.
- Das Vorhaben ist in seiner Wirkung überbetrieblich ausgerichtet und entfaltet diese in der Regel über Gemeinde- oder Stadtgrenzen hinweg.

Nicht förderfähig sind Vorhaben, die:

- Basisinfrastrukturen finanzieren,
- keinen Beitrag an die wirtschaftliche Entwicklung einer Region leisten,
- hauptsächlich auf eine Ortskernentwicklung bzw. –aufwertung im weiteren Sinn abzielen,
- in den Geltungsbereich der Strukturverbesserungsverordnung (SR 913.1, Verbundaufgabe Bundesamt für Landwirtschaft – Kantone) fallen,
- darauf abzielen, etwas Bestehendes, das bisher nicht funktioniert hat, gleichartig zu ersetzen, oder
- Ersatz für andere Sektoralpolitiken sind.

Pro Vorhaben sind Beiträge in Höhe von maximal Fr. 100'000 (Bund und Kanton) möglich. Um sich als «kleines Infrastrukturvorhaben» zu qualifizieren, darf die Budgetobergrenze insgesamt Fr. 700'000 nicht überschreiten.

Während auf die Förderung von Infrastrukturvorhaben mittels rückzahlbarer Darlehen weiterhin verzichtet werden soll, erachtet der Kanton Thurgau diese neue Möglichkeit im Kontext der Stärkung des ländlichen Raums als sinnvolle Ergänzung. Die Finanzierung über A-fonds-perdu-Mittel entspricht der langjährigen kantonalen Förderpraxis im Rahmen der NRP. Die Vorgaben des Bundes erleichtern die Beurteilung der Förderfähigkeit entsprechender Projektanträge. Auch die Begrenzung des Förderbeitrags auf höchstens Fr. 100'000 (Bund und Kanton) pro Vorhaben bei einem maximalen Projektvolumen von Fr. 700'000 erscheint angesichts der Neuheit des Instruments und der heute noch unbekanntenen Nachfrage angemessen.

Diese neue Möglichkeit für die regionalwirtschaftliche Entwicklung soll im gesamten Thurgauer NRP-Perimeter genutzt werden können. Auf eine thematische Eingrenzung wird verzichtet, um Spielraum für eine Vielzahl möglicher Vorhaben zu bieten. Im Übrigen sind die Vorgaben der kantonalen Förderpraxis im Rahmen der NRP zu beachten. Insbesondere ist das Subsidiaritätsprinzip zu wahren, d.h. es müssen vorgängig bestehende, alternative Finanzierungsquellen ausgeschöpft werden. Die Projektträgerschaft muss aufzeigen, dass das Projekt ohne den A-fonds-perdu-Beitrag nicht zustande kommen würde bzw. dass der Beitrag für die Sicherstellung der Gesamtfinanzierung unabdingbar ist.

Damit die NRP kleine Infrastrukturvorhaben mit A-fonds-perdu-Beiträgen mitfinanzieren kann, ist eine Gesetzesanpassung notwendig. Diese ist derzeit in Ausarbeitung. Die Überlegungen zu dieser neuen Möglichkeit im Rahmen der NRP sind vorbehältlich der Gutheissung dieser Gesetzesanpassung durch Bundesrat und Parlament im Jahr 2023 zu verstehen.

## 2 Strategische Rahmenbedingungen

Das NRP UP orientiert sich an folgende Grundlagen mit mittelfristigem bis langfristigen Charakter:

- Strategie Thurgau 2040 (März 2019)
- Richtlinien des Regierungsrates des Kantons Thurgau 2020 – 2024
- Aktualisierte Tourismusstrategie für den Thurgau 2020
- Leitbild Wirtschaftsstandort Thurgau (Entwurf, Stand April 2023)
- Kantonaler Richtplan (KRP) des Kantons Thurgau (Stand: Mai 2022)
- Klimastrategie Kanton Thurgau (Dezember 2022)

### 2.1 Kohärenz mit kantonalen Strategien, Programmen und Konzepten

Die kantonalen Grundlagen dienen dazu, die im UP 5 vorgesehenen Förderschwerpunkte und Handlungsfelder einzuordnen. Das UP soll mit seinen Zielen einen Beitrag an die fachlichen und politischen Zielsetzungen des Kantons leisten. Folgende zwei Beispiele zeigen exemplarisch die Kohärenz auf.

Zum einen verfolgt der Kanton in seiner Umsetzung der kantonalen Tourismusstrategie zusammen mit der Destination eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus. Das UP bietet im Handlungsfeld «Nachhaltige Entwicklung» Chancen, um entsprechende Projekte realisieren zu können. Dabei können die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, das Vorwegnehmen und Bespielen von Trends, die Informationsvermittlung oder die Sensibilisierung von touristischen Leistungsträgern und Gästen mögliche Themen sein.

Zum anderen beinhaltet die Strategie Thurgau 2040 das Schlüsselthema «Wirtschafts- und Bildungsstandort Thurgau gezielt ausbauen». Die dazugehörige Schlüsselinitiative «Ausbildungs-Kompetenzinitiative» beinhaltet das mögliche Umsetzungsthema «Förderung der Digitalisierungskompetenz in Industrie, Gewerbe und Landwirtschaft» und zielt damit auf die Bewältigung des technologischen Wandels ab. Dieser ist gerade für KMU eine wesentliche Herausforderung. Neben der digitalen Kompetenz spielen auch Themen wie Materialwissenschaft, Werkstofftechnik oder Sensortechnik für die Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit eine wesentliche Rolle. Hier setzt das Handlungsfeld «Innovation und technologischer Wandel» an. Es soll zu einer abgestimmten und kooperativen Herangehensweise an Themen im Innovations- und Technologiebereich beitragen. Das regionale Innovationssystem Ostschweiz (INOS) spielt eine bedeutende Rolle in der Umsetzung.

#### Strategie Thurgau 2040

Mit der Strategie Thurgau 2040 (Anhang 2) hat der Regierungsrat erstmals eine langfristige Vorstellung für den Thurgau erarbeitet. Sie dient als ganzheitliches und langfristiges Instrument für eine Gesamtsicht für die Zukunft des Kantons. Dieser möchte sich in den kommenden Jahren entlang des Leitsatzes «Andersartiger, exklusiver Lebens-, Wirtschafts- und Kulturraum am Bodensee» weiterentwickeln. Die Chancen des künftigen Thurgaus sowie deren Bedeutung und Anziehungskraft für die davon angesprochenen Zielgruppen bilden die Grundlage für vier strategische Ziele.

- **«Andersartiger, exklusiver und sicherer Lebens- und Kulturraum mit ausgeprägter landschaftlicher Qualität nahe urbaner Zentren»**  
*Der Thurgau ist ganz nah und doch abgesetzt von den urbanen Zentren, ist mit seinen landschaftlich geprägten Stärken sowie dem Bodensee und dem Brückenkopf Kreuzlingen-Konstanz ein andersartiger, so exklusiver wie nachgefragter Lebens und Wirtschaftsraum, in dem sich eine das gesunde Lebensgefühl schätzende Bevölkerung wohlfühlt, engagiert und in Grenzen wächst.*

- **«Kraftvoller Wirtschaftsstandort mit gutem Branchenmix und besonderer Mentalität – auch für digitale Netzwerk-Arbeiter»**  
*Der Thurgau ist ein kraftvoller Wirtschaftsstandort mit hoher Wertschöpfung, Beschäftigungsdichte und gutem Branchenmix, dessen Unternehmen neben der optimalen Lage die besondere Mentalität, das Zusammenwirken sowie das Ausbildungs- und Kompetenznetzwerk schätzen, in dem aber auch viele digital-flexible, arbeitsortunabhängige Menschen leben und arbeiten.*
- **«Neuer ländlicher Raum für Verbindung von Leben und Arbeiten, Terroir-Landwirtschaft, Tourismus und Gesundheitsdienstleistungen»**  
*Der Thurgau entwickelt als Pionier den neuen ländlichen Raum, der mit den technischen und gesellschaftlichen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts neuartiges, hochwertiges Verbinden von Leben und Arbeiten in intakter Landschaft sowie Grundlage für weit ausstrahlende, nachhaltige Terroir-Produkte, Tourismus- und Erholungsangebote sowie Gesundheitsdienstleistungen bietet.*
- **«Dynamischer, eigenständiger und sympathischer Kanton als Brückenbauer zwischen Ostschweiz, Zürich und Süddeutschland-Vorarlberg»**  
*Der Thurgau ist ein dynamisches Staatswesen mit Eigenständigkeit und hohem Sympathiefaktor, welcher als Brücke zwischen den prosperierenden, international bedeutenden Lebens- und Wirtschaftsräumen Zürich und Ostschweiz sowie über die Landesgrenzen hinweg agiert.*

## Richtlinien des Regierungsrates 2020-2024

Die Richtlinien des Regierungsrates des Kantons Thurgau für die Regierungstätigkeit in der Legislaturperiode 2020 – 2024 (Anhang 3) dienen der mittelfristigen Ausrichtung und Orientierung der Arbeit des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung. Folgende Schwerpunkte und eine Auswahl an konkreten Handlungsoptionen für jedes Departement sind für die aktuelle Legislaturperiode definiert:

- **Lebensraum und Lebensqualität weiterentwickeln**  
*Bewahrung, Pflege und Weiterentwicklung des einzigartigen Lebensraums des Kantons Thurgau, der mit den wachsenden Bedürfnissen der Menschen bezüglich öffentlicher Infrastruktur, Dienste und Sicherheit in Einklang zu bringen ist.*
- **Wirtschafts- und Bildungsstandort stärken**  
*Verbesserung der Rahmenbedingungen für die strategischen Wirtschaftsbranchen des Kantons Thurgau zwecks Schaffung neuer, nachhaltiger Arbeitsplätze. Weiterentwicklung des Bildungsangebots und stärkere Ausrichtung auf die sich verändernden Anforderungen der Gesellschaft und Wirtschaft.*
- **Zusammenhalt und Zusammenspiel fördern**  
*Erhalt und Förderung des Zusammenlebens, des Zusammenhalts und des Zusammenspiels sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf Staatsebene.*
- **Aussenwirkung und –wahrnehmung schärfen**  
*Schärfung der Positionierung des Kantons Thurgau ausserhalb seiner Kantonsgrenzen und Konkretisierung der überregionalen, politischen Wirkungsziele.*

## Aktualisierte Tourismusstrategie für den Thurgau 2020

Die Tourismusstrategie (Anhang 4) wurde unter Miteinbezug von touristischen Leistungsträgern, Fachämtern und Vertretern von Gemeinden im Jahr 2020 aktualisiert. Auf dieser Grundlage basiert eine vierjährige Leistungsvereinbarung zwischen der Destinationsmanagement

Organisation Thurgau-Bodensee<sup>38</sup> bzw. dem Verein Thurgau Tourismus (TGT) und dem Kanton Thurgau. TGT leitet daraus seine Destinations- und Marketingstrategie ab.

Oberstes Ziel ist eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus im Thurgau. Das wirtschaftliche Potenzial und die positiven Wirkungen eines gesunden Tourismus sind bestmöglich auszuschöpfen. Zentral ist eine positive Entwicklung der Wertschöpfung der Tourismusbranche mit all ihren Akteuren. Eine fokussierte Weiterentwicklung des Tourismus im Thurgau soll innerhalb der folgenden Handlungsfelder stattfinden:

- Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur und Angebote
- Steigerung der touristischen Nachfrage
- Anpassung und Weiterentwicklung organisationaler Strukturen im Tourismus
- Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung der Tourismusförderung
- Ausnutzung von Potenzialen durch Vernetzung nach innen und aussen

### **Leitbild Wirtschaftsstandort Thurgau**

Im Mai 2020 stellten mehrere Kantonsrätinnen und Kantonsräte den Antrag, es sei ein Leitbild zum Wirtschaftsstandort Thurgau zu erstellen. Der Grosse Rat erklärte den Antrag im Februar 2021 für erheblich und erteilte dem Regierungsrat den Auftrag zur Ausarbeitung eines entsprechenden Leitbilds. In Folge wurde das Leitbild durch das AWA erarbeitet.<sup>39</sup> Unter Beachtung der Strategie Thurgau 2040 und der Richtlinien des Regierungsrates 2020 – 2024 soll das Leitbild einen Zeitraum von zehn Jahren abdecken. Dieser mehrjährige Betrachtungshorizont erlaubt es, sich nebst den aktuellen Prioritäten der strategischen Entwicklung der Thurgauer Volkswirtschaft zu widmen. Im April 2023 genehmigte die Regierung das Leitbild. Als nächstes wird das Leitbild in einer parlamentarischen Kommission vorberaten und letztlich dem Grossen Rat zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Das Leitbild «Wirtschaftsstandort Thurgau» zeigt Handlungsoptionen auf, um zukünftig als vielseitiger, aktiver und wirtschaftsfreundlicher Standort bestehen zu können. Es fokussiert auf Thurgau-spezifische Stärken. Rahmenbedingungen sollen verbessert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Thurgauer Betriebe mittel- bis langfristig zu unterstützen und zu steigern. Es referenziert dabei auf übergeordnete Entwicklungen, die wirtschaftspolitische Faktoren genauso wie auch gesellschaftliche, umweltpolitische, technologische und geopolitische Veränderungen umfassen. Daraus sind Querschnittsthemen mit hoher Bedeutung und Einfluss auf den Kanton abgeleitet. Anhand von vier Stossrichtungen wird aufgezeigt, wie der Wirtschaftsstandort Thurgau vor diesem Hintergrund erfolgreich bestehen und weiterentwickelt werden kann. Aus den Stossrichtungen sind Schwerpunkte abgeleitet, welche die in den nächsten zehn Jahren anzugehenden Ziele abbilden. Jede Stossrichtung beinhaltet eine Auswahl an möglichen Massnahmenansätzen zur Erreichung der in den Schwerpunkten formulierten Ziele.

- Stossrichtung 1: Sicherstellung personeller Ressourcen
- Stossrichtung 2: Bewältigung des technologischen Wandels
- Stossrichtung 3: Freiräume für die unternehmerische Tätigkeit
- Stossrichtung 4: Zukunftsgerichtete Infrastruktur

### **KRP (Stand: Mai 2022)**

Die angestrebte räumliche Entwicklung des Kantons Thurgau<sup>40</sup> orientiert sich an den Zielen und Grundsätzen des Raumplanungsgesetzes (SR 700). Sie ist dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet. Mit seinen Entwicklungszielen positioniert sich der Kanton Thurgau im Rahmen

<sup>38</sup> <https://thurgau-bodensee.ch/de/> (16.05.2023)

<sup>39</sup> Ein Einbezug der Industrie- und Handelskammer Thurgau, des Thurgauer Gewerbeverbands, des Thurgauer Gewerkschaftsbunds sowie des Verbands Thurgauer Landwirtschaft erfolgte durch eine Einladung zur Stellungnahme. Des Weiteren wurden im Rahmen einer internen Vernehmlassung sämtliche Departemente der kantonalen Verwaltung konsultiert.

<sup>40</sup> [https://raumentwicklung.tg.ch/themen/kantonaler-richtplan.html/4211#js-accordion\\_control--00](https://raumentwicklung.tg.ch/themen/kantonaler-richtplan.html/4211#js-accordion_control--00) (16.05.2023)

des Raumkonzeptes Schweiz. Er richtet seine raumwirksamen Tätigkeiten auf folgende Ziele aus:

- Der Kanton Thurgau wird als attraktiver Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandort positioniert.
- Die identitätsstiftende räumliche Vielfalt des Kantons Thurgau wird erhalten.
- Die funktionalen Handlungsräume werden gestärkt.
- Das Siedlungswachstum wird verstärkt auf den urbanen Raum und die Agglomerationen ausgerichtet, und eine qualitativ hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen wird gefördert.
- Die Landwirtschaft wird in ihrer Produktionsfunktion und als prägendes Element der Kulturlandschaft gestärkt.
- Eine ressourcenschonende Raumentwicklung und Mobilität werden angestrebt.

### Rolle der Zentren

Die Zentren des Kantons Thurgau weisen vielfältige Besonderheiten und Qualitäten auf. Sie werden in zweierlei Hinsicht gefördert: Zum einen durch die Stärkung der funktionalen Handlungsräume nach innen, zum anderen durch eine wirkungsvolle Positionierung des Kantons nach aussen. Die kleinräumige Struktur des Kantons mit starken regionalen Verflechtungen und Identitäten ist für den Charakter des Kantons Thurgau prägend.

### Kantonale Zentren

Die Städte Amriswil, Arbon, Frauenfeld, Kreuzlingen, Romanshorn und Weinfelden bilden innerhalb des Kantons wichtige wirtschaftliche, politische, kulturelle und verkehrliche Zentren. Dank ihren öffentlichen Infrastrukturen und Angeboten (Bildung, Kultur, Gesundheit, Verwaltung) besitzen sie eine zentrale Versorgungsfunktion. Als Arbeitsplatzschwerpunkte sind sie optimal in das übergeordnete sowie das regionale Verkehrsnetz eingebunden. Mit der geplanten Bodensee–Thurtalstrasse (BTS) und der Oberlandstrasse (OLS) sowie dem geplanten Ausbau des Bahnangebotes rücken die Zentren noch näher zusammen. Die Zentren im Oberthurgau profitieren von besseren Rahmenbedingungen und grösserer Standortgunst. Mit ihren spezifischen Stärken und Potenzialen tragen die Zentren zur überkantonalen Positionierung des Kantons Thurgau bei.

### Regionale Zentren

Aadorf, Bischofszell, Diessenhofen, Münchwilen, Sirnach und Steckborn übernehmen eine Stützpunktfunktion für ihr Umland mit Arbeitsplatzangeboten, verschiedenen Versorgungseinrichtungen und kulturellen Angeboten. Sie bilden Verkehrsknoten für ihr ländlich geprägtes Umland und sind gut mit den kantonalen und regionalen Zentren verbunden. Eine besondere Bedeutung kommt Sirnach und Münchwilen als sich ergänzende regionale Zentren zu. Gemeinsam mit dem ausserkantonalen Zentrum Wil übernehmen sie eine wichtige Funktion für die gesamte Region.

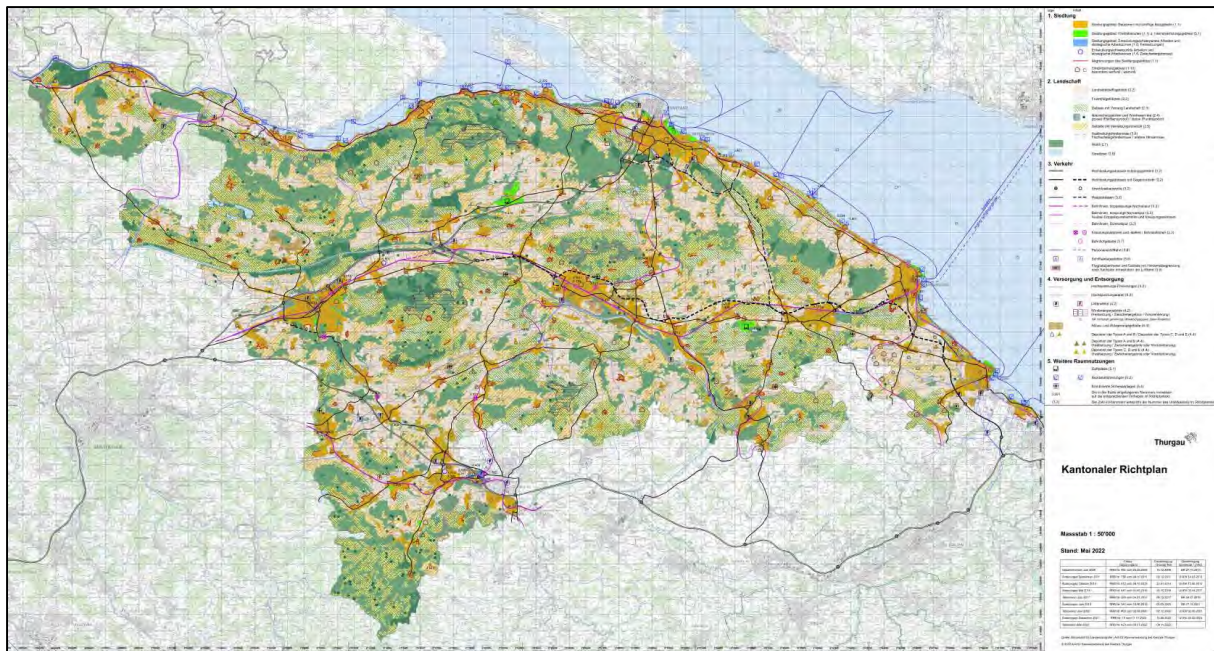


Abb. 4: Kantonale Richtplankarte (Stand: Mai 2022, Quelle: raumentwicklung.tg.ch)

## Regionalplanungsgruppen

Die regionale Zusammenarbeit über Gemeinde- und Kantonsgrenzen hinweg und damit auch die Regionalplanungsgruppen gewinnen immer mehr an Bedeutung. In der inhaltlichen und organisatorischen Abstimmung der gemeindeübergreifenden räumlichen Entwicklung können die Regionalplanungsgruppen eine gewichtige Rolle übernehmen. Der Kanton unterstützt sie bei diesen Aufgaben. Er prüft in Zusammenarbeit mit den bestehenden Regionalplanungsgruppen und Gemeinden mögliche Anreize und Unterstützungsmöglichkeiten für eine verstärkte Zusammenarbeit sowie die Möglichkeiten für eine langfristig orientierte Stärkung der Regionalplanungsgruppen hinsichtlich ihrer Aufgaben.

## Übergeordnete Handlungsräume

Der Kanton Thurgau liegt im Einflussbereich bedeutender ausserkantonaler respektive ausländischer Zentren und Ballungsräume. Die unterschiedliche Orientierung des Kantons Thurgau kommt auch im Raumkonzept Schweiz zum Ausdruck. Das Raumkonzept Schweiz verortet den Kanton Thurgau in drei Handlungsräume. Dies ist im westlichen und mittleren Kantonsenteil der Metropolitanraum Zürich, im östlichen Kantonsteil der klein- und mittelstädtisch geprägten Handlungsraum Nordostschweiz sowie für den Gesamtkanton Thurgau der internationale Bodenseeraum. Der Kanton Thurgau beteiligt sich insbesondere im Rahmen der Internationalen Bodenseekonferenz IBK und der Metropolitankonferenz Zürich an der Weiterentwicklung dieser Kooperationsräume.

## **Klimastrategie Kanton Thurgau (Dezember 2022)**

Die Klimastrategie<sup>41</sup> umfasst Ziele und Handlungsfelder für alle relevanten Sektoren, in denen der Kanton Thurgau den Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel vorantreiben will. Die Klimastrategie fokussiert sowohl auf die direkten (auf dem Kantonsgebiet emittierten) Treibhausgasemissionen, als auch auf die Emissionen, die durch den Konsum im Kanton verursacht, aber anderswo ausgestossen werden. Sie umfasst 15 Sektoren und 47 Handlungsfelder. Gewisse Sektoren sind nur unter der Perspektive des Klimaschutzes relevant, gewisse nur unter der Perspektive der Anpassung an den Klimawandel, manche unter beiden Perspektiven. Die Strategie baut auf bereits bestehenden Aktivitäten des Kantons auf und zeigt Wege zu einer klimaverträglichen Entwicklung.

<sup>41</sup> <https://klima.tg.ch/klimastrategie-und-aktionsplan-klima/klimastrategie-thurgau.html/13688> (16.05.2023)

## 2.2 Kantons- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit

### Interkantonale Zusammenarbeit

Die Ostschweiz ist mit ihren vielen Teilräumen ein leistungsfähiger Wirtschaftsstandort, an dem eine exportorientierte und hochinnovative Industrie überproportional stark vertreten ist. Aufgrund einer fehlenden Leitbranche kann nicht von einem einheitlichen industriellen Funktionsraum Ostschweiz gesprochen werden. Die Grossregion Ostschweiz unterscheidet sich somit von anderen Regionen der Schweiz, die stärker durch Clusterstrukturen, Branchenschwerpunkte oder starke Unternehmensnetze geprägt sind (bspw. der Jurabogen oder der Grossraum Basel). Gleichwohl existieren auch in der Ostschweiz kantons- und sogar staatsübergreifende wirtschaftliche Funktionsräume. Diese sind zwar kleinräumig, besitzen jedoch erhebliches Entwicklungspotenzial, wie das Alpenrheintal zeigt. Fasst man den Funktionsraum der Wissensregion Ostschweiz etwas grösser, so zeigt sich ein einzigartiges Angebot an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Zu fast allen technologischen Fragestellungen gibt es in der Region entsprechende Forschungseinrichtungen, von deren Wissen nicht nur die technologieorientierten Unternehmen profitieren können. Die meisten Hochschulen der Ostschweiz sind Teil des Wissenschaftsverbundes «Vierländerregion Bodensee». Dies erleichtert u.a. eine Zusammenarbeit im Rahmen von INOS. Ergänzt wird dieses Bild durch einzelne, stark touristisch geprägte Standorte, die teilweise nationale und überregionale Bedeutung haben. Die wirtschaftlich starken, industriell geprägten Räume befinden sich insbesondere im gesamten Alpenrheintal, entlang der A1 vom Bodensee bis Frauenfeld und im Kanton Schaffhausen. In diesen Räumen sind High-Tech-Branchen überproportional vertreten.

Im Hinblick auf die Umsetzung der NRP wird auch innerhalb der Ostschweiz interkantonal zusammengearbeitet. So kann das Entwicklungspotenzial dieses verschiedenartigen Raums besser genutzt werden. Aufgrund der spezifischen Situation in der Ostschweiz mit ihrer heterogenen Wirtschaftsstruktur sollte eine solche Zusammenarbeit immer funktionsräumlich erfolgen und sich an konkreten Problemstellungen orientieren. In der Praxis bedeutet dies, dass im Sinne einer variablen Geometrie die jeweiligen Funktionsräume anhand der Betroffenheit der jeweiligen Kantone festgelegt werden. Dies gilt insbesondere für Projekte, die auf die Förderung von INOS zielen. Hier sollte einerseits in kleinräumigen Perimetern zusammengearbeitet werden, die sich auf konkrete Problemstellungen in spezifischen Branchen bzw. Technologiefeldern fokussieren. Andererseits sollte auch grossräumiger kooperiert werden (Innovation und Tourismus), damit die bestehenden Entwicklungspotenziale aus den vorhandenen Wissensinfrastrukturen besser für die in der Ostschweiz ansässigen Unternehmen genutzt werden können.<sup>42</sup> Dabei soll vor allem im Themenbereich Tourismus ein marktorientierter Ansatz verfolgt werden, möglichst unabhängig von Strukturen und Geografie.

Der Kanton Thurgau möchte mit dem vorliegenden UP die interkantonale Zusammenarbeit weiter ausbauen. Angestrebt wird ein Anteil von interkantonalen Vorhaben am Gesamtfördervolumen von ca. 25 % (UP 4: 21 %).

### Internationale Zusammenarbeit

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 verabschiedet. Die Programmvereinbarung zwischen den beteiligten Kantonen Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen, Thurgau und Zürich sowie der Schweizerischen Eidgenossenschaft wurde am 28. November 2022 vom Bundesrat genehmigt.

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

<sup>42</sup> Präsentation Dr. Roland Scherer, IMP-HSG, anlässlich der VDK Ost-Sitzung vom 27. Juni 2014 (Auszug)



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

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

Die Abstimmung der Projekte und die Nutzung der Synergiepotenziale zwischen der kantonalen NRP und dem Interreg-Programm ist im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ost (FSK Ost) gewährleistet. Neben der Zusammenarbeit im Rahmen der FSK Ost finden weitere Austausche im Rahmen der Projektbeurteilung statt. So werden Interreg-Projektideen mit Wirtschaftsbezug den kantonalen NRP-Fachstellen zur 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.

Die Zusammenarbeit mit INOS ist positiv angelaufen. Es findet ein regelmässiger Austausch statt. Innovationsprojekte werden bezüglich Inhalts und möglicher Synergiepotenziale geprüft. Seit 2020 besteht eine institutionalisierte Sharepoint-Plattform, um die gegenseitige Kommunikation zu erleichtern. Zudem streut INOS in seinem Netzwerk Anfragen seitens Interreg, bspw. hinsichtlich möglicher Praxispartner.

### **3 Handlungsfelder**

Die SWOT-Analyse aus Kapitel 1 eröffnet Handlungsbedarf in diversen Themen. Abgestützt auf den Erfahrungen aus den vorangehenden NRP-Programmen, der Einbettung in der in Kapitel 2 beschriebenen kantonalen strategischen Grundlagen und auf Basis diverser Grundlagenberichte des Bundes (Tourismusstrategie, RIS Strategie 2024+) werden die Erkenntnisse der SWOT-Analyse gewichtet, priorisiert und in Handlungsfelder überführt:

- Innovation und technologischer Wandel
- Nachhaltige Entwicklung
- Standort- und Arealentwicklung
- Stärkung des ländlichen Raums





Die schematische Darstellung in Abbildung 5 wurde in Anlehnung an das MJP des Bundes zur Standortförderung 2024 – 2031 erstellt. Sie zeigt auf, wie die einzelnen Handlungsfelder die Wertschöpfungssysteme Industrie, Tourismus und Regionalmanagement durchziehen und somit vielfältige Anknüpfungspunkte für Initiativen bilden. Der Kanton verspricht sich davon eine fokussierte und effektive Regionalpolitik für die kommenden vier Jahre.

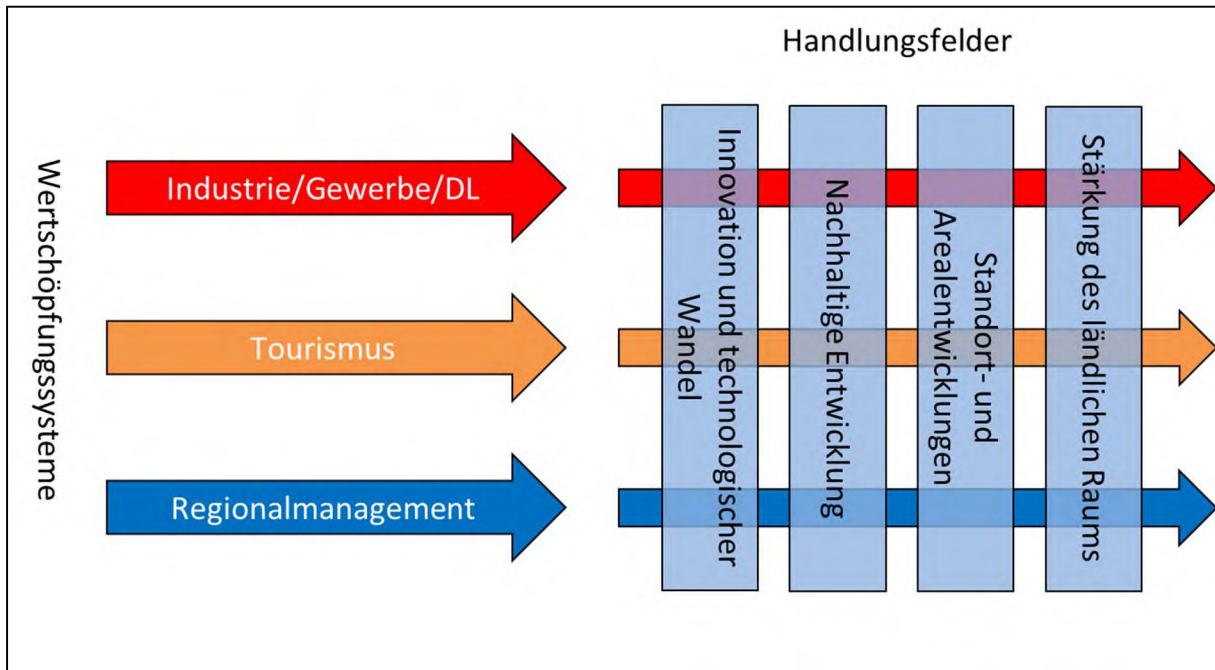


Abb. 5: Umsetzungsprogramm 5 Kanton Thurgau 2024 - 2027 (eigene Darstellung)

### 3.1 Innovation und technologischer Wandel

Der technologische Fortschritt prägt unsere Gesellschaft. Diese Tatsache widerspiegelt sich sowohl in privaten als auch in geschäftlichen Bereichen. Dabei ändern sich neben dem Konsumverhalten auch Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsketten. Vor diesem Hintergrund stellt die Innovationsfähigkeit einen zentralen Pfeiler einer kompetitiven Volkswirtschaft dar. In den letzten Jahren fusste der technologische Fortschritt vorwiegend auf der Informationstechnologie und der daraus entstehenden Digitalisierung. Das Spektrum digitaler Technologien ist breit und umfasst verschiedenste Bereiche von einfachen Rechnern über Data Analytics und künstliche Intelligenz bis hin zu Robotik. Diese können massgebend dazu beitragen, die Produktivität der Unternehmen und damit das Wachstum der Wirtschaftsleistung zu steigern. Auch kann über einen erhöhten Grad an Automatisierung dem Fachkräftemangel bis zu einem gewissen Punkt begegnet werden. Kompetenzen im Umgang mit Technologien gehen jedoch über die Digitalisierung hinaus. Gerade im industriell geprägten Thurgau sind Themen wie Materialwissenschaft und Werkstofftechnik, Sensortechnik oder Prozessoptimierung von entscheidender Bedeutung. Diejenigen Unternehmen, die sich des technologischen Wandels bewusst sind und nach Wegen suchen, diesen zu antizipieren, steigern ihre Wettbewerbschancen.

Private Unternehmen stellen in der Schweiz die wichtigsten Innovationstreiber dar. Rund zwei Drittel aller Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden von ihnen finanziert und durchgeführt. Diese Unternehmen, die oft auch international tätig sind, widmen sich primär der angewandten Forschung und Entwicklung sowie der Umsetzung von Wissen in marktfähige Innovationen. Zu diesem Zweck arbeiten sie häufig mit Hochschulen, insbesondere Fachhochschulen, zusammen.<sup>43</sup> Allerdings ist der ökonomische Nutzen aus der Innovationstätigkeit in

<sup>43</sup> Forschung und Innovation in der Schweiz, Zwischenbericht 2022, S. 13

der Schweiz regional ungleich verteilt. So belief sich das durchschnittliche Wachstum der Arbeitsproduktivität zwischen 2012 und 2019 auf 1 % pro Jahr. In den urbanen Gebieten war das Wachstum jedoch doppelt so hoch, während in den ländlichen Gebieten die Arbeitsproduktivität über die gesamte Periode um bis zu 14 % abnahm. Diese Disparitäten sind auf verschiedene Faktoren zurückzuführen: Branchenstruktur, Verfügbarkeit von Personen mit Tertiärab schlüssen, jedoch zumindest teilweise auch eine nicht immer kontextsensitive Innovationspolitik. So weisen ländliche Regionen einen höheren Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus. Deren Innovationstätigkeit findet tendenziell nicht in Bereichen statt, die in einem bedeutenden Ausmass von öffentlichen Fördermitteln profitieren können (bspw. Forschungs- und Innovationstätigkeiten im High-Technology-Bereich).<sup>44</sup> Zudem fällt es gerade Kleinst- und Kleinbetrieben oftmals schwer, sich neben ihrem Tagesgeschäft auch der Bewältigung des technologischen Wandels zu widmen. Neben Zeit- und Ressourcenaspekten fehlen vielfach auch Informationen. Themen wie Digitalisierung, Industrie 4.0, Internet of Things oder Geschäftsmodellinnovationen sind jedoch nicht nur für Grosskonzerne relevant, sondern auch für KMU.

Die Innovationsförderung im KMU-Bereich bildet einen Schwerpunkt des UP 5. Im Vordergrund stehen dabei die Förderung der Technologiekompetenz, aber auch die effizientere Ausgestaltung von Arbeitsprozessen. Auf niederschwelliger Ebene wurden im Thurgau bereits schon in der Vergangenheit diverse basisgetriebene Initiativen mit NRP-Mitteln mitunterstützt. Zu erwähnen sind Veranstaltungsreihen zu Innovationsthemen<sup>45</sup>, der Thurgau Technologietag<sup>46</sup>, das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft<sup>47</sup>, die Innovationszelle Wald und Holz<sup>48</sup> oder das Projekt InnoPack.net<sup>49</sup>. Solche Innovationsaktivitäten sollen auch in Zukunft weiterhin möglich sein. Um Aktivitäten dieser Art über die Kantons Grenzen hinweg besser abzustimmen und die vorhandenen Ressourcen gezielter und effizienter einzusetzen, wurden auf Vorgabe des Bundes sogenannte Regionale Innovationssysteme (RIS) in der ganzen Schweiz etabliert. Das RIS der Ostschweiz agiert unter dem Brand «INOS»<sup>50</sup>. INOS pflegt ein breites Verständnis von Innovation. Neben Produktinnovationen fallen auch die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Aufgabenspektrum. Ziel ist es, mit solchen Anreizen die Innovationsdynamik anzutreiben, damit die Wertschöpfung in der Region gehalten und bestenfalls gesteigert werden kann.

## 3.2 Nachhaltige Entwicklung

Die NRP hat bereits in der Vergangenheit wichtige Beiträge an die nachhaltige Entwicklung ihrer Zielgebiete geleistet. Gemäss 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.»<sup>51</sup>

Der Kanton Thurgau kennt keine eigentliche Nachhaltigkeitsstrategie. Jedoch hat er eine Klimastrategie erarbeitet. Diese befasst sich mit dem Klimaschutz und mit der Anpassung an die

<sup>44</sup> OECD Rural Studies: Enhancing Innovation in Rural Regions of Switzerland, 2022, S. 9

<sup>45</sup> <https://www.technologieforum.ch/innovationsanlaesse.html> (10.03.2023)

<sup>46</sup> <https://www.technologieforum.ch/technologietag.html> (10.03.2023)

<sup>47</sup> <https://www.ernaehrungswirtschaft.ch/> (13.03.2023)

<sup>48</sup> [www.lignum-ost.ch](http://www.lignum-ost.ch) (08.06.2023)

<sup>49</sup> <https://inno-pack.net/> (13.03.2023)

<sup>50</sup> <https://inos.swiss/> (13.03.2023)

<sup>51</sup> SECO, Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik, Dezember 2022, S. 4

Folgen des Klimawandels. Sie definiert die Eckpfeiler für das klimapolitische Handeln in den nächsten Jahren.<sup>52</sup> Der Regierungsrat hat auch in seinen Richtlinien 2020 – 2024 festgelegt, dass der einzigartige Lebensraum des Kantons Thurgau in seiner hohen Qualität zu bewahren, zu pflegen und weiterzuentwickeln ist.<sup>53</sup> Damit ist die künftig angestrebte räumliche Entwicklung dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet. Massgebend für die Messung des Fortschritts bezüglich nachhaltiger Entwicklung im Thurgau ist das Indikatoren-System «MoniThur».<sup>54</sup> Dieses wird durch die kantonale Dienststelle für Statistik in Zusammenarbeit mit einer interdepartementalen Arbeitsgruppe erarbeitet und jährlich aktualisiert. Es zeigt anhand von 50 Indikatoren in den Themenbereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt auf, ob die Entwicklung eher hin zur Nachhaltigkeit oder eher in die entgegengesetzte Richtung verläuft. Um trotz der Zahl von 50 Indikatoren eine Gesamtsicht der Ergebnisse zu ermöglichen, wird ein Beurteilungssystem hinterlegt, das eine zusammengefasste Sichtweise erlaubt. Weiter ist auf der MoniThur-Plattform eine Gesamtübersicht der Ergebnisse pro Themenbereich ersichtlich. Ebenfalls wird dargestellt, wie sich die einzelnen Indikatoren hinsichtlich Nachhaltigkeit entwickeln. Als zusätzliche Dienstleistung kann über die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen («Agenda 2030») auf die MoniThur-Indikatoren zugegriffen werden. Der Kanton Thurgau beteiligt sich auch am schweizweiten Monitoring der nachhaltigen Entwicklung: Unter der Leitung der Bundesämter für Raumentwicklung (ARE) und Statistik (BFS) haben verschiedene Städte und Kantone in den Jahren 2003 bis 2005 den «Cercle Indicateurs» entwickelt. Dieses System auf der Grundlage von Kernindikatoren ermöglicht eine schweizweit vergleichbare Beurteilung des aktuellen Standes und der zeitlichen Veränderung der nachhaltigen Entwicklung.<sup>55</sup>

Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der kantonalen Verwaltung ist insbesondere die Fachstelle für Nachhaltige Entwicklung. Diese ist der Abteilung Kantonale Planung im Amt für Raumentwicklung angegliedert. Sie ist Mitglied des Vereins «Netzwerk kantonaler Nachhaltigkeitsfachstellen (NKNF)»<sup>56</sup>, der am 30. März 2022 gegründet wurde. Der Verein fördert die nachhaltige Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 und trägt zur Stärkung der interkantonalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung bei.

Die NRP ist ein wirtschaftspolitisches Instrument. NRP-Mittel sollen auch weiterhin nur in Projekte fliessen, die einen Beitrag zur regionalen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und zur regionalen Wertschöpfung leisten. Allerdings kann, wer in der heutigen Welt wettbewerbsfähig sein will, es sich je länger je weniger leisten, Nachhaltigkeitsaspekte zu ignorieren. Konsumenten achten stärker auf Nachhaltigkeit. Beispielsweise gaben gemäss einer Studie von Deloitte<sup>57</sup> rund 80 % der befragten Personen an, dass Nachhaltigkeitsaspekte ihre Essgewohnheiten beeinflussen. Investoren berücksichtigen bei ihren Investitionsentscheiden zunehmend ESG-Kriterien («Environment», «Social», «Governance», d.h. «Umwelt», «Soziales», «Unternehmensführung») und fordern eine entsprechende Einhaltung und Berichterstattung aktiv ein. Ebenfalls kann die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten dazu beitragen, regulatorische Risiken zu vermeiden. Nicht zuletzt profitieren Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind (indem sie bspw. umweltschonend produzieren), von Wettbewerbsvorteilen: Sie lancieren mehr innovative Produkte und gewinnen neue Kundengruppen; ihr Personal ist überdurchschnittlich zufrieden, was gerade hinsichtlich der Millennials und der Generation Z ein wichtiges Argument ist; und sie arbeiten dank höherer Personalzufriedenheit kosteneffizienter.<sup>58</sup> Vor diesem Hintergrund verfolgt das UP 5 mit Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung drei Stossrichtungen:

<sup>52</sup> Die kantonale Klimastrategie ist abrufbar unter <https://klima.tg.ch/>

<sup>53</sup> Richtlinien des Regierungsrates des Kantons Thurgau für die Regierungstätigkeit in der Legislaturperiode 2020 – 2024, 2. Juni 2020, S. 26

<sup>54</sup> <https://monithur.tg.ch/> (13.03.2023)

<sup>55</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/nachhaltigkeitsindikatoren/cercle-indicateurs-nachhaltigkeitsmonitoring.html/6784> (14.03.2023)

<sup>56</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/koordination/nknf.html> (14.03.2023)

<sup>57</sup> Deloitte (2021). Nachhaltige Lebensmittel – was Schweizer Konsumenten von Unternehmen und Staat erwarten.

<sup>58</sup> McKinsey & Company (2020). The ESG premium: New perspectives on value and performance; Marsh & McLennan (2020). ESG as a workforce strategy.

- 1) Die Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen (bspw. im Bereich der Kreislaufwirtschaft) soll gefördert werden.
- 2) Bestehende Strukturen, Initiativen und Projekte sollen, wo sinnvoll, unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit weiterentwickelt und optimiert werden. Dies soll bspw. durch Optimierungen bezüglich Klimaschutz, Energie- und Ressourcenverbrauch sowie Auswirkungen auf die Biodiversität erfolgen.
- 3) NRP-Akteurinnen und –Akteure sollen sensibilisiert und befähigt werden, die lokal- und regionalwirtschaftlichen Chancen zu erkennen, welche die nachhaltige Entwicklung bietet. Hier stehen Wissensaufbau, Coaching und Vernetzung im Vordergrund.

Die in der kantonalen Klimastrategie, den Richtlinien des Regierungsrates sowie im Indikatoren-System MoniThur enthaltenen Eckpunkte, Ziele und Indikatoren dienen als Leitplanken für die Umsetzung des Handlungsfelds «Nachhaltige Entwicklung» im Rahmen des UP 5. Massgebend sind hier insbesondere die Grundsätze 2 («Der Kanton Thurgau nutzt die Chancen einer konsequenten Transformation zu Netto-Null»), 3 («Der Umgang mit Energie und natürlichen Ressourcen erfolgt haushälterisch»), 5 («Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel sind mit einer nachhaltigen Entwicklung zu vereinen») und 6 («Der Kanton Thurgau pflegt Kooperationen und einen aktiven Dialog mit verschiedenen Akteuren») der kantonalen Klimastrategie; der Schwerpunkt 1 («Lebensraum und Lebensqualität weiterentwickeln») der Richtlinien des Regierungsrates; sowie die dem Thema «Wirtschaft» zuzuordnenden Indikatoren von MoniThur, insbesondere im Bereich «Innovationskraft und Wachstumspotenzial».<sup>59</sup> Die Fachstelle Nachhaltige Entwicklung soll bei der Beurteilung von Projekten mit Nachhaltigkeitsbezug miteinbezogen werden.

Die dem Handlungsfeld «Nachhaltige Entwicklung» zugrundeliegenden Nachhaltigkeitsziele, Indikatoren und Zielwerte sind in den Wirkungsmodellen der einzelnen Wertschöpfungs-systeme integriert. Die Wirkungsmodelle sind im Anhang 6 ersichtlich.

### 3.3 Standort- und Arealentwicklung

Um ihre wirtschaftlichen Aktivitäten ausüben zu können, brauchen Unternehmen Platz am richtigen Ort und mit der geeigneten Infrastruktur. Mangelnde Verfügbarkeit an Arealen für die gewerbliche und industrielle Nutzung hemmt die wirtschaftliche Entwicklung. Die Förderung der Verfügbarkeit geeigneter Flächen für interessierte Unternehmen stellt eine wichtige Aufgabe der Regionalentwicklung dar. Daran beteiligt sind verschiedene politische Institutionen und Akteure auf kommunaler, kantonaler und eidgenössischer Ebene. Solche Projekte sind häufig komplex und die Prozesse langwierig. Beteiligt sind die entsprechenden Ämter des Bundes, der Kantone und der Gemeinden. Je nach Vorhaben werden weitere Sektoralpolitiken tangiert, etwa die Wirtschaftsförderung, der Tourismus, die Landwirtschaft oder der Umweltschutz. Auf der Ebene der einzelnen Parzelle sind die Landeigentümer gefordert. Angesichts des NRP-Grundsatzes der «regionalen Zentren als Entwicklungsmotoren» kann die NRP darauf hinwirken, regional bedeutsame Industrie- und Gewerbebezonen zu fördern.<sup>60</sup>

Die Baulandreserven des Kantons werden seit 2014 alle vier Jahre mittels raum+<sup>61</sup> systematisch erhoben. Die letzte Erhebung fand 2022 statt. Es wurde festgestellt, dass sich seit 2018 die Reserven in den verschiedenen Bauzonen im Durchschnitt um 10 % verringert haben<sup>62</sup> (Vgl. 2014-2018 -20%). Das aktuelle Inventar an nicht überbauten Arbeitszonen von rund 235 Hektaren und die bestehenden Reserven müssen die erwartete Flächennachfrage bis ins Jahr 2040 (Richtplanhorizont) decken. Nebst der volumenmässigen Reduktion hat sich gleichzeitig das sinkende Angebot an verkäuflichen Arbeitszonen in den vergangenen Jahren im Kanton

<sup>59</sup> <https://monithur.tg.ch/indikatoren/wirtschaft.html/1484> (27.03.2023) (27.03.2023) (27.03.2023)

<sup>60</sup> Artikel RegioS07 «Aktive Areal-Entwicklung - Platz schaffen für Unternehmungen» (2013)

<sup>61</sup> <https://raumentwicklung.tg.ch/themen/ortsplanung/raum.html/5668> (16.05.2023)

<sup>62</sup> Abschlussbericht Raum+ Thurgau 2022

akzentuiert. Dabei fehlt es vor allem an Angeboten von grossen, zusammenhängenden Flächen von einer Hektare oder mehr. Grundsätzlich mangelt es nicht an Baulandreserven in der Arbeitszone. Jedoch ist die Mobilisierung der Flächen häufig herausfordernd. Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein bedeutender Anteil der Baulandreserven in der Arbeitszone setzt sich aus strategischen Reserven von Unternehmen zusammen, die sich ihre langfristige Entwicklung sichern wollen. Diese sind nur unter gewissen Umständen bereit, ihre Reserven zu veräussern oder Bauvorhaben umzusetzen. Hinzu kommt ein wesentlicher Anteil von Reserven im Eigentum von Privatpersonen. Die Nutzung von Bauland als Kapitalanlage oder Blockaden privater Natur (bspw. Erbgemeinschaften) prägen die Ausgangslage. Neben dem Eigentümerinteresse können weitere Grenzen für die Mobilisierung von Potenzialen bestehen. Diese werden, falls vorhanden, im Monitoring erfasst. Es kann vorkommen, dass ein Potenzial von mehreren Mobilisierungshindernissen betroffen ist. Dazu gehören Naturgefahren, die die Entwicklung (erheblich) erschweren, fehlende Baureife aufgrund fehlender Erschliessung, ausstehender Landumlegung oder raumplanerischer Massnahmen. Zudem sind bestehenden Arbeitszonen teilweise suboptimal ausgenutzt.

Demgegenüber steht gebietsweise eine hohe Nachfrage nach Gewerbe- und Industriebaulandparzellen. Die Nachfrage ist mehrheitlich von ansässigen Unternehmen im Kanton und von bestehenden Unternehmen aus den angrenzenden Kantonen St.Gallen und Zürich getrieben. Die angefragten Grössen der Parzellen variieren. Es lässt sich jedoch über die vergangenen Jahre feststellen, dass Grössen bis 10'000 m<sup>2</sup> von KMU am meisten nachgefragt werden.<sup>63</sup> Aus raumplanerischer Sicht sind zukünftige Entwicklungen in erster Linie in den vorhandenen, nicht überbauten Potenzialen bzw. Flächen anzustreben. Der Schwerpunkt einer Entwicklung im Thurgau soll zudem im «kompakten Siedlungsraum und im «urbanen Raum» erfolgen.<sup>64</sup> Zusätzlich sollen Flächen, welche eine offensichtlich tiefe Ausnutzung aufweisen, besser genutzt werden. Der aktuelle KRP und das dazugehörige Arbeitszonenmanagement<sup>65</sup> lassen projektbezogene und auf «Vorrat» ausgelegte Einzonungen nur noch unter gewissen Voraussetzungen zu.



Abb. 6: Symbolbild (Quelle: Kaden & Partner)

Im Kanton Thurgau existiert momentan keine Gesetzesgrundlage, um der Baulandhortung zu begegnen. Es besteht deswegen die Absicht, Projekte zur Angebotsentwicklung auf regionaler Ebene anzustossen und zu fördern.<sup>66</sup> Ein Schwerpunkt liegt in der Mobilisierung konkreter

<sup>63</sup> Abteilung Wirtschaftsförderung Thurgau (Eigene Einschätzung und Erfahrung)

<sup>64</sup> Kantonaler Richtplan 2022 (KRP)

<sup>65</sup> Arbeitszonenmanagement Kanton Thurgau

(vgl. <https://wifoe.tg.ch/de/regionalentwicklung/arbeitszonenbewirtschaftung.html/9867>) (25.06.2019)

<sup>66</sup> Dabei sind die Vorgaben des KRP einzuhalten.

Potenziale und möglicher zukünftiger Entwicklungsschwerpunkten im Bereich von Arbeitszonen (ESP-A). Dabei sollen Aspekte wie Eigentümerkonstellationen, Baureife, Aufzeigen von Anlageopportunitäten, Verlagerungs- und Innenverdichtungsüberlegungen, Naturgefahren oder Nutzungskonflikte betrachtet, diskutiert und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

Beispiele können sein:

- Moderations- und Coachingprozesse unter involvierten Akteuren
- Vernetzungsprojekte (z.B. Grundeigentümer zusammenbringen)
- Markt- oder Machbarkeitsabklärungen
- Evaluation von Standorten (Identifikation geeigneter Standorte)
- Erstellung von konzeptionellen Grundlagen

Für Anbieter im Beherbergungsbereich / Hotellerie gilt dies gleichermassen. Nachweislich sind Übernachtungsinfrastrukturen relevante Treiber für eine touristische Entwicklung. Im Jahr 2022 verzeichnete der Kanton Thurgau, inklusive Camping, 553'000 Übernachtungen. Im selben Zeitraum wurden im deutschen Bodenseeraum über 6 Millionen, im österreichischen Bodenseeraum 2.6 Millionen Übernachtungen registriert. Dies ist unter anderem auch auf ein limitiertes Übernachtungsangebot auf der Schweizer Seite zurückzuführen.

### 3.4 Stärkung des ländlichen Raums

Die Stärkung des ländlichen Raums ist eine tragende Komponente innerhalb der NRP. Das Bewusstsein, übergeordnete Herausforderungen und Aufgaben auf regionaler Ebene anzugehen, ist im Kanton durch die in den vergangenen Umsetzungsprogrammen verfolgte Förderstrategie zu Gunsten der Regionen stark gestiegen. Die Akteure des sogenannten «kompakten Siedlungsraums» und der «Kulturlandschaft» sollen mit dem Handlungsfeld «Stärkung des ländlichen Raums» im UP 5 Spielraum erhalten, um regionale Potenziale und Ressourcen zu erkennen und in Wert zu setzen. Ziel ist es, wirtschaftliche Mehrwerte im ländlichen Raum zu generieren.



Abb. 7: Charakteristisches Landschaftsbild (Quelle: Thurgau Tourismus)

#### Der ländliche Raum und seine Funktionen

Der ländliche Raum prägt das Bild des Thurgaus und der Schweiz. Er übernimmt wichtige Funktionen als Identifikations-, Wirtschafts- und Erholungsraum sowie als Raum mit hohen Natur- und Landschaftswerten.<sup>67</sup> Obwohl der flächenmässige Anteil der ländlichen Räume in der Schweiz gesunken ist und der Anteil der ländlichen Bevölkerung aufgrund der Urbanisie-

<sup>67</sup> Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete, Bericht vom 18. Februar 2015



lung laufend abnimmt, wächst in der Schweiz, anders als in vielen anderen europäischen Ländern, die Bevölkerung in vielen ländlichen Gebieten. Dies trifft auch für den Kanton Thurgau zu.

Des Weiteren leistet der ländliche Raum einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schweiz. Im Unterschied zu den städtischen Agglomerationen ist die Wirtschaftsstruktur der ländlichen Räume und Berggebiete zwar weniger dynamisch, sie weist aber eine gewisse Stabilität und Spezialisierung auf (z.B. im zweiten Sektor). Der produzierende Sektor ist zentral für die wirtschaftliche Struktur dieser Räume. Er macht ein Drittel der Beschäftigten aus.<sup>68</sup> An diesen Standorten finden sich häufig räumliche Konzentrationen von exportorientierten kleinen und mittleren Unternehmen, die qualitativ hochwertige Nischenprodukte herstellen und somit wichtige Stützpfeiler sind. Ein weiteres prägendes Element ist die Landwirtschaft. Sie produziert qualitativ hochwertige Lebensmittel und Nischenprodukte und übernimmt eine wichtige Rolle bei der Qualitätspflege der Landschaft und der Erhaltung der Biodiversität. Der Tourismus trägt ebenfalls zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. In den ländlichen Räumen befinden sich aufgrund ihrer vielfältigen Landschaften wertvolle Sport-, Freizeit- sowie Erholungsräume. Diese werden von zahlreichen Tages- und Übernachtungsgästen sowie von der lokalen Bevölkerung aufgesucht. Schliesslich erfüllt der ländliche Raum eine Ökosystem-Funktion, die den Charakter eines öffentlichen Guts aufweist. Diese Leistung gewinnt aufgrund zunehmender Verdichtung in den städtischen Agglomerationen an Bedeutung. Die ländlichen Räume der Schweiz sind zentral für die Bereitstellung von natürlichen Ressourcen wie Landschaft, Boden, Biodiversität, Wald und Wasser sowie für den ökologischen Ausgleich. Sie sind bedeutende Lebensräume für Pflanzen und Tiere und erbringen wichtige Leistungen zur Sicherung der menschlichen Lebensgrundlage.

## Die Herausforderungen des ländlichen Raums

Der Bericht des Bundesrats vom 18. Februar 2015 «Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete» identifiziert für die genannten Räume in Zukunft 12 Herausforderungen.<sup>69</sup> Die Einschätzung des Kantons Thurgau zu den Herausforderungen deckt sich mit derjenigen des Bundes. Unter Berücksichtigung der SWOT-Analyse können folgende Herausforderungen im wirtschaftlichen Kontext identifiziert werden, welche durch die NRP angegangen werden können:

- Demographischer Wandel, Überalterung und Abwanderung
- Strukturwandel im industriellen Sektor und Entwicklung zur Wissensökonomie
- Strukturwandel und Innovationsdruck in der Tourismusindustrie
- Wettbewerbsorientierung und zunehmende Komplexität in der Raumentwicklung
- Zunehmende Bedeutung von Forschung und Entwicklung, Innovation und Unternehmertum in der Regionalentwicklung
- Wandelnde wirtschaftliche Bedeutung natürlicher Ressourcen
- Eigen- und Fremdwahrnehmung der Berggebiete und ländlichen Räume bei zunehmender Urbanisierung

Im Handlungsfeld «Stärkung des ländlichen Raums» beabsichtigt der Kanton Thurgau, das Potenzial des ländlichen Raums unter dem Aspekt der vom Bund erwähnten Herausforderungen und der Strategie Thurgau 2040 zu stärken. Mögliche Akteure des ländlichen Raums sollen die Möglichkeit erhalten, durch bottom-up-Ansätze nutzenstiftende Initiativen zu lancieren. Die Initiativen müssen mit den regionalen (wenn vorhanden) und kantonalen Strategien zur Wirtschaft und zum ländlichen Raum abgestimmt sein. Die Akteure sind durch geeignete Anreize zu mobilisieren. Durch zusätzliche Vernetzung, Beratung und Wissenszugang sollen langfristig Arbeitsplätze im ländlichen Raum erhalten und bestenfalls geschaffen werden.

<sup>68</sup> Kanton Thurgau 34.4%, Dienststelle für Statistik Kt. Thurgau (24.05.2023)

<sup>69</sup> Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete, Bericht vom 18. Februar 2015, Seite 26 & ff.

## 4 Wertschöpfungssysteme

Ziel der NRP ist es, die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen des Berggebietes, des weiteren ländlichen Raumes und der Grenzregionen zu steigern, um so einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den geförderten Gebieten zu leisten. Auf diese Weise will die NRP auch dazu beitragen, eine dezentrale Besiedlung zu erhalten und die regionalen Disparitäten abzubauen. Um die Kontinuität der NRP im Kanton sicherzustellen, gestützt auf die aktualisierte SWOT-Analyse und zusätzlich untermauert durch die Erfahrungen aus realisierten Projekten vergangener Jahre, werden die Wertschöpfungssysteme aus den vergangenen Umsetzungsphasen beibehalten.

### 4.1 Industrie, Gewerbe und Dienstleistungsbetriebe

#### 4.1.1 Begründung

Im Kanton Thurgau ist der Bau-, Industrie- und Gewerbesektor deutlich stärker vertreten als im gesamtschweizerischen Durchschnitt. Zudem kann man von einem eigentlichen «Kanton der KMU» sprechen: Von den rund 18'500 Unternehmen mit marktwirtschaftlicher Ausrichtung im privaten Sektor und mit Hauptsitz im Thurgau sind 90 % Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten.<sup>70</sup>

Diese Unternehmen sehen sich mit verschiedenen strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Aufgrund eines Mangels an Ressourcen, Informationen oder Interesse ist der Zugang zu Wissens- oder Innovationsträgern (nicht zuletzt auch aus dem Nachhaltigkeitsbereich) oftmals erschwert. Durch die Exportorientierung besteht vielfach eine Abhängigkeit von Konjunkturzyklen und Wechselkursschwankungen. Der Fach- und Arbeitskräftemangel macht es zunehmend schwieriger, geeignetes Personal zu finden. Gleichzeitig werden Bauvorhaben im Industrie- und Gewerbebereich durch verschiedene Hindernisse (mangelndes Eigentümerinteresse, fehlende raumplanerische Grundlagen, Ängste bezüglich Kulturlandverlust, limitierte personelle Ressourcen, etc.) erschwert und teilweise auch ausgebremst. Über das Instrument der NRP soll ein Beitrag dazu geleistet werden, diese Hindernisse anzugehen und bestenfalls auch zu überwinden.

Einerseits soll die Mobilisierung von Baulandreserven in der Arbeitszone gefördert werden. Dabei stehen Themen wie Angebotsbündelung, Verlagerungen aufgrund von Nachfragebedürfnissen oder Verdichtungspotenziale im Fokus. Diese komplexen Prozesse benötigen Zeit und Ressourcen, um die involvierten Akteure miteinzubeziehen und zu koordinieren. Die Regionen mit ihren Gemeinden sollen in diesen Prozessen eine führende Rolle übernehmen.

Andererseits sollen im Rahmen des UP 5 auch Projekte oder Initiativen unterstützt werden, die dem Fach- und Arbeitskräftemangel begegnen. NRP-Förderungen fanden in diesem Bereich bereits während früherer Umsetzungsphasen statt. Als Beispiel kann das Projekt «Talente für den Thurgau» erwähnt werden, welches durch die Industrie- und Handelskammer Thurgau, den Thurgauer Gewerbeverband, das Amt für Mittel- und Hochschulen (AMH), das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung sowie das AWA getragen wurde. Das vorliegende UP will hier anknüpfen. Im Fokus stehen dabei nach heutigem Ermessen vor allem drei Wirkungsbereiche, wobei die Aufzählung nicht abschliessend ist und sich im Verlauf der Umsetzungsphase auch weitere Wirkungsbereiche ergeben können. Erstens sollen Initiativen unterstützt werden, die einen Beitrag dazu leisten können, das bestehende Potenzial an Fach- und Arbeitskräften besser zu nutzen. Als Beispiele können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Ausgestaltung von flexiblen und individualisierbaren Karrieremodellen erwähnt werden. Zweitens sollen Initiativen unterstützt werden, die der Abwanderung von Fachkräften und Talenten («Brain Drain») entgegenwirken können, beispielsweise in Form von Plattformen, die den Austausch zwischen ansässigen Unternehmen und Fachkräften erleichtern, oder in Form

<sup>70</sup> <https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/wirtschaft-und-arbeit/arbeit-und-erwerb/beschaeftigte.html/6019> (28.03.2023)



von Gefässen, welche die Sichtbarkeit der Thurgauer Unternehmen und der von ihnen angebotenen Karrierechancen für potenziell interessierte Arbeitnehmer erhöhen. Schliesslich sollen Initiativen unterstützt werden, die Phänomenen wie dem Fachkräftemangel oder der Abwanderung von Fachkräften bereits auf schulischer Stufe präventiv entgegenwirken können. Denkbar sind beispielsweise Bestrebungen, Berufserkundungsmöglichkeiten gerade in Branchen mit einem akzentuierten Fachkräftebedarf regional besser sichtbar zu machen und zu koordinieren. Sämtliche Aktivitäten erfolgen unter Berücksichtigung der geltenden Rahmenbedingungen und unter Einbezug der relevanten Akteure (bspw. des AMH).

### **Das Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS)**

Thurgauer KMU benötigen einen einfacheren Zugang zu Wissen und Innovation. Der Begriff «Innovation» ist dabei breit auszulegen und soll neben dem technologischen Aspekt (der neben der Digitalisierung als zentralem Innovationstreiber auch industrielle Kompetenzen im Material-, Werkstoff- und Sensorbereich abdeckt) auch Prozess- und Geschäftsinnovationen beinhalten. Eine wesentliche Rolle soll dabei auch der Nachhaltigkeitsgedanke spielen, indem Vorhaben gefördert werden, die innovative Ansätze zum schonenden Umgang mit Ressourcen beinhalten oder die sich auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen mit Kreislaufcharakter fokussieren.

Die Voraussetzungen für Innovation sind am günstigsten, wenn spezifisches Wissen und darauf aufbauende wirtschaftliche Tätigkeiten aufeinander abgestimmt sind. Im Idealfall sind Wissen und wirtschaftliches Können im selben Perimeter lokalisiert. Das regionale Innovationssystem INOS<sup>71</sup>, welches durch die sieben Kantone der Ostschweiz sowie das Zürcher Berggebiet nach Vorgaben des SECO verankert wurde, nimmt in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle ein. Die Innovationsförderung soll durch die kantonsübergreifende Zusammenarbeit in diesem etablierten Gefäss vorangetrieben werden.

Grundlage für die Aktivitäten von INOS in der Förderperiode 2024 – 2027 bildet das RIS-Konzept 24+. Die strategische Ausrichtung setzt auf Kontinuität. Primäre Zielgruppen 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» (SNE 2030) auf Grundlage der «Sustainable Development Goals» (SDG) der Vereinten Nationen<sup>72</sup> hat für 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 MJP3 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte<sup>73</sup> und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie des Zürcher Berggebiets bleiben die regional agierenden, gleichzeitig lokal stark in der Wirtschaft verankerten Points of Entry (POE) im flächenmässig grössten RIS der Schweiz Schlüsselemente von INOS. Die POE leisten einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der mit INOS verfolgten Stossrichtungen, indem sie Ansprechpartner für die KMU sind und interessierte Unternehmen an die richtige Kontaktstelle innerhalb des Innovationsfördersystems weiterleiten.

Nach einem herausfordernden Start konnte INOS in den Förderjahren 2022 und 2023 eine erfreuliche Dynamik im Coaching-Bereich erzeugen. Die Unterstützungsangebote von INOS beginnen sich in der Ostschweizer KMU-Landschaft zu etablieren. Es ist davon auszugehen, dass die bereits 2023 eingeführten INOS-Plattformen sowie eine deutlich intensiviertere Auskommunikation diese Entwicklung in der Förderperiode 2024 – 2027 weiter verstärken werden.

<sup>71</sup> <https://inos.swiss/>

<sup>72</sup> <https://sdgs.un.org/goals> (6.6.2023)

<sup>73</sup> Digitalisierung in Wertschöpfungsketten, Nachhaltiges Wirtschaften, Industrielle Präzisionsfertigung, Neue Materialien, Gesundheit

Detaillierte Ausführungen können dem INOS-Umsetzungsprogramm 2024 – 2027 (Anhang 5) entnommen werden.

#### 4.1.2 Ziele

Im Wertschöpfungssystem Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe sollen folgende übergeordnete Ziele während der fünften Förderphase der NRP verfolgt werden. Die offene Zielformulierung ist bewusst gewählt. Sie soll Spielraum für eine Vielzahl möglicher Projektvorhaben bieten.

- 1) Verbesserung der Rahmenbedingungen von Gewerbe-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen durch eine gezielte Unterstützung von Areal- und Standortentwicklungen (IZ1).
- 2) Verbesserung der Rahmenbedingungen von Gewerbe-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen durch Förderung von Projekten und Initiativen gegen den Fach- und Arbeitskräftemangel (IZ2).
- 3) Förderung und Stärkung der Innovationskraft von Gewerbe, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen entlang der Wertschöpfungsketten unter dem Aspekt des technologischen Wandels (IZ3).

Das entsprechende Wirkungsmodell ist im Anhang 6 ersichtlich.

#### 4.1.3 Finanzierung

	<b>NRP-Beitrag Kanton Thurgau pro Jahr (in Fr.)</b>	<b>NRP-Beitrag Kanton Thurgau für 2024-2027 (in Fr.)</b>
Areal- und Standortentwicklung	70'000	280'000
Fach- und Arbeitskräftemangel	100'000	400'000
Innovationsförderung (exkl. INOS)	200'000	800'000
INOS	285'250	1'141'000
<b>TOTAL</b>	<b>655'250</b>	<b>2'621'000</b>

## 4.2 Tourismus

### 4.2.1 Begründung

Im Kanton Thurgau ist eine beträchtliche Anzahl an Arbeitsplätzen direkt oder indirekt mit dem Tourismus verbunden. Das Hotel- und Gastgewerbe beschäftigt rund 4'300 Personen in knapp 900 Betrieben. Neben den Arbeitsplätzen im Gastgewerbe sind in der Schifffahrt, an den touristischen Attraktionspunkten, im Detailhandel, in Bildung, Kultur, Sport und Unterhaltung weitere hunderte Stellen direkt auf den Tourismus zurückzuführen. Für immer mehr Landwirtschaftsbetriebe bedeutet der Tourismus einen willkommenen Nebenerwerb. Hinzu kommt, dass der Tourismus wertvolle Impulse bei anderen Wirtschaftszweigen auslöst. Die touristische Nachfrage generiert Arbeit und Verdienste im Baugewerbe, in der Nahrungsmittelbranche, im Detailhandel sowie in der Werbe- und Kommunikationsbranche. Vielfältige Tourismusangebote sind schliesslich auch für die Lebensqualität der Thurgauer Bevölkerung wie auch für die Standortattraktivität von Städten und Dörfern von Bedeutung. Schliesslich ist der Tourismus beziehungsweise das touristische Marketing ein wesentliches Element des

Standortmarketings für den Wohn- und Lebensraum Thurgau. Es unterstützt die Positionierung des Thurgaus als Standort mit hoher Lebensqualität und trägt dazu bei, diese Botschaft glaubwürdig über verschiedene Kanäle zu verbreiten.<sup>74</sup>

In den vergangenen Jahren löste der Organisationsentwicklungsprozess zur Etablierung der Destinationsmanagement-Organisation (DMO) «Thurgau-Bodensee» einen Quantensprung in der Tourismusarbeit im Kanton aus. Die klare Marktopitik, bei der durchgehend die Sicht des Gastes im Vordergrund steht, wurde auf Basis der neuen Organisationsstruktur konsequent weiterverfolgt. Die regionale Optik bezüglich Angebotsgestaltung und integraler Gästeinformation im Sinne einer «Voll-DMO» ist umgesetzt. Die DMO betreibt seit 2023 eigene Tourismusinfostellen und beschäftigt neu drei regionale Produktmanagerinnen, die zusammen mit touristischen Leistungsträgern und weiteren Akteuren vermarktungsfähige Angebote entwickeln. Die Integration von verschiedenen lokalen Tourismusorganisationen führen zu einem erheblichen Synergie-Potenzial und einem einheitlichen Marktauftritt. Ergänzend stehen an gut frequentierten Standorten Info-Points zur Selbstbedienung für die Gäste zur Verfügung. Nach Abschluss der Organisationsentwicklung stehen weitere Herausforderungen an. Dazu gehören die Festigung der neuen Strukturen und Prozesse sowie die nachhaltige Sicherung der zukünftigen Finanzierung der Geschäftstätigkeit und der neuen Gäste-Produkte zusammen mit den touristischen Leistungsträgern. Letzteres bedingt mangels gesetzlicher Grundlage zur Finanzierung des Tourismus im Kanton kontinuierliche Überzeugungsarbeit.

Die grössten Entwicklungsimpulse im Tourismus werden durch Hotellerie, Bergbahnen und touristische Attraktionen ausgelöst. Im Thurgau besteht die Chance, dass vor allem durch die Hotellerie und weitere touristische Attraktionen zusätzliche Wertschöpfung generiert werden kann.<sup>75</sup>

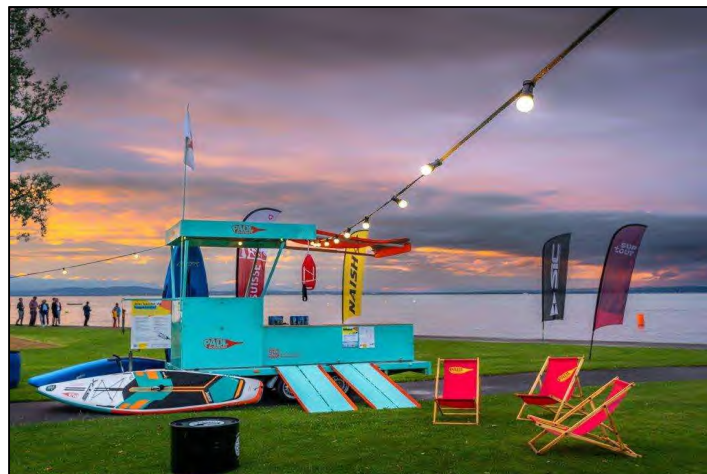


Abb. 8: «Mitch the Tower» (Quelle: padl-bodensee.ch)

Die digitale Transformation löst in der Tourismusbranche einen Wandel aus. Dabei ergeben sich Fragen, inwiefern touristische Geschäftsmodelle und -prozesse angepasst werden müssen. Wie sind die sozialen Medien im Tagesgeschäft und in der Vermarktung und Multiplikation einzubinden? Wie sieht der Gast der Zukunft aus (heranwachsende Generation der Digital Natives)? Wie ist sein Konsum- bzw. Reiseverhalten?

Der Tourismus ist abhängig von einer intakten Umwelt und Landschaft, von gelebter Kultur und einer gastfreundlichen Bevölkerung. Gleichzeitig bedeutet Tourismus auch Auswirkungen auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft. Um sicherzustellen, dass zukünftige Generationen gleichermassen vom Tourismus als Wirtschaftsfaktor profitieren können, ist eine bewusste, langfristige Ausrichtung mit Fokus auf Qualität und Nachhaltigkeit wesentlich.<sup>76</sup> Weite Seen-, Garten- und Flusslandschaften, der Bodensee und Kulturlandschaften mit Baudenkmalern

<sup>74</sup> Aktualisierte Tourismusstrategie für den Thurgau 2020, S. 7

<sup>75</sup> Studie «Potenzialanalyse und Förderstrategie Hotellerie im Thurgau» (2010)

<sup>76</sup> Handbuch "Nachhaltigkeit in Schweizer Tourismusdestinationen" (2021)

sind Kernelemente in der Marktpositionierung von Thurgau Tourismus. Es gilt, dem Spannungsfeld zwischen der touristischen Angebots- und Wertschöpfungssteigerung und den durch Freizeit und Tourismus ausgelösten Emissionen zu begegnen. Diesem Aspekt soll möglichst in allen geplanten touristischen Projekten durch Information, Sensibilisierung, Kooperation und Partizipation aller tangierten Akteure hohe Beachtung geschenkt werden.

Aufgrund der Ausgangslage wurden zusammen mit Thurgau Tourismus diverse Projektvorhaben skizziert. Zusätzlich erfolgte ein Austausch zwischen den Ostschweizer Tourismusdestinationen zu interkantonal angedachten Initiativen.

### Geplante Projekte und Stossrichtungen

Ein durch die Ostschweizer Tourismusdestinationen angestossener Erarbeitungsprozess im ersten Halbjahr 2023 generierte diverse Projektansätze im Bereich der Produktentwicklung, der Digitalisierung, der Beherbergungsförderung (inkl. Parahotellerie), von branchenspezifischen Controlling-Tools und der strategischen Ausrichtung von Tourismus Ostschweiz. Projektskizzen mit vertieften Informationen sind im Anhang 7 ersichtlich. Wo marktseitig sowie synergienmässig sinnvoll, wird eine interkantonale Zusammenarbeit angestrebt.

Kantonal liegen die Schwerpunkte bei der Konzeptionierung von neuen touristischen Themen wie bspw. «Gesundheit», «Inszenierung» (Apfel-Dorf) oder «Terroir».<sup>77</sup> Im Bereich der strategischen Weiterentwicklung von TGT sind Projektideen zur Erschliessung von weiteren Gätesegmenten, Eruiierung von Angebotslücken und situativen Anpassung der Tourismusstrukturen geplant. Für weitere Vorhaben besteht Offenheit und Handlungsspielraum.

#### 4.2.2 Ziele

Im Wertschöpfungssystem Tourismus sollen folgende übergeordnete Ziele während der fünften Förderphase der NRP verfolgt werden. Die offene Zielformulierung ist bewusst gewählt. Sie soll Spielraum für eine Vielzahl möglicher Projektvorhaben bieten.

- 1) Verbesserung der Rahmenbedingungen und Förderung der Produktentwicklung in Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern zwecks Erhöhung der Wertschöpfung und unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (TZ1).
- 2) Steigerung der Aufenthaltsqualität des Gastes und Realisation von neuen, marktfähigen Übernachtungsangeboten (TZ2).
- 3) Förderung/Stärkung der Innovationskraft der Tourismusakteure entlang der Wertschöpfungsketten, insbesondere unter dem Aspekt des digitalen Wandels (TZ3).

Das entsprechende Wirkungsmodell ist in Anhang 6 ersichtlich.

#### 4.2.3 Finanzierung

	<b>NRP Beitrag Kanton Thurgau pro Jahr (in Fr.)</b>	<b>NRP Beitrag Kanton Thurgau für 2024-2027 (in Fr.)</b>
Rahmenbedingungen & Produktentwicklung	125'000	500'000
Aufenthaltsqualität & Übernachtungsangebote	25'000	100'000
Förderung/Stärkung der Innovationskraft	37'500	150'000
<b>TOTAL</b>	<b>187'500</b>	<b>750'000</b>

<sup>77</sup> Strategie Thurgau 2040 (S. 28)

Eine Übersicht zur möglichen Finanzierungsplanung der angedachten interkantonalen und kantonalen Projekte ist im Anhang 8 ersichtlich. Für den NRP-Förderantrag auf A-fonds-perdu-Mittel an den Bund wird darauf referenziert. Bei den Beträgen handelt es sich um Schätzungen. Sie werden zum Zeitpunkt der konkreten Projektplanung und im Zuge der Projektanträge gemäss den geplanten Massnahmen plausibilisiert und erhärtet.

## 4.3 Regionalmanagement

### 4.3.1 Begründung

Die Prosperität des Kantons hängt massgeblich vom Erfolg der Regionen bzw. der dazugehörenden Gemeinden ab. Deshalb wird das Wertschöpfungssystem «Regionalmanagement» zum vierten Mal in Folge als einer der massgeblichen Förderbereiche der NRP geführt. Diese konsequente Strategie wirkte und wirkt sich für die Regionen (Diessenhofen, Frauenfeld, Mittelthurgau, Kreuzlingen, Untersee und Rhein, Oberthurgau und Wil) positiv aus. Zwei Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass die Wahrnehmung als funktionaler Raum in allen Regionen des Kantons markant gestiegen ist. Zum einen ermöglichten NRP-Mittel eine Erweiterung des Aufgabenspektrums der Regionen. Zum anderen haben das revidierte Raumplanungsgesetz und die daraus resultierende Revision des kantonalen Richtplans weitreichende Konsequenzen für die zukünftige Raumnutzung, was zunehmend eine Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg erforderlich macht.

Heute sind die Regionen angehalten, sich vermehrt mit Aufgaben der regionalen Entwicklung sowie der Koordination und Förderung ihrer Potenziale zu befassen. Diese Bestrebungen sind in verschiedenen Bereichen sichtbar. Insbesondere haben verschiedene Regionen in den letzten Jahren begonnen, Konzepte für eine regionale Arbeitszonenbewirtschaftung zu entwerfen und teilweise auch bereits umzusetzen. Neu sind auch «Projekte der lokalen Wirtschaft» möglich. Über diese Art von Projekten können Vorhaben unterstützt werden, welche die lokale Wertschöpfung stärken. Aus Sicht des Kantons sind dabei besonders Projekte wünschenswert, die den Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe und/oder eine nachhaltige Ressourcennutzung vorantreiben. Dabei ist sicherzustellen, dass dieses neue Instrument optimal mit den Strategien und den Entwicklungsleitsätzen der jeweiligen Region abgestimmt ist und seine Wirkung auch über Gemeinde- und Stadtgrenzen hinweg entfalten kann. Aus diesem Grund gilt als Vorbedingung der Förderbarkeitsprüfung, dass entsprechende Projekte zumindest ideell und organisatorisch, idealerweise auch finanziell, von den betreffenden Regionen mitgetragen werden.

Bestenfalls nehmen die Regionen eine Dienstleistungsfunktion als Koordinator, Moderator, Projektpromotor und Berater wahr. Dazu müssen sie strukturell so aufgestellt sein, dass sie die Interessen und Ziele der Gemeinden, aber auch diejenigen weiterer Akteure, wie z.B. der Wirtschaft und des Tourismus, wirkungsvoll in das Regionalmanagement und seine Strategien einbeziehen können. In diesem Bewusstsein haben sich die meisten Regionen in den letzten Jahren professionalisiert und ihre Strukturen den regionalen Bedürfnissen entsprechend weiterentwickelt. Teilweise werden bereits Geschäftsstellen betrieben oder es gibt zumindest innerhalb des Vorstands eine klar definierte Zuteilung von Verantwortungsbereichen.

Damit die Regionen diese Dynamik auch in den nächsten Jahren aufrechterhalten und die Schlüsselthemen der regionalen Entwicklung weiterhin wirkungsvoll bearbeiten können, sollen sie, ähnlich wie in früheren Umsetzungsphasen, im Rahmen des UP 5 wieder die Möglichkeit erhalten, wo sinnvoll Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton abzuschliessen. Als primäre Anwendungsbereiche stehen dabei die Arbeitszonenbewirtschaftung und die Erarbeitung und Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien im Vordergrund. Sekundäre Anwendungsbereiche stellen die Strategie- und Organisationsarbeit sowie der Aufbau von wirkungsvollen, zentralen Funktionen dar.

Mit dieser Ausgangslage bietet das UP 5 den Regionen für die kommenden vier Jahre einen Handlungsrahmen, mit dem Fragen und Herausforderungen des ländlichen Raums angegangen werden können.

### 4.3.2 Ziele

Im Wertschöpfungssystem Regionalmanagement sollen folgende übergeordnete Ziele während der fünften Förderphase der NRP verfolgt werden. Die offene Zielformulierung ist bewusst gewählt. Sie soll Spielraum für eine Vielzahl möglicher Projektvorhaben bieten.

- 1) Projektorientierte oder, wo sinnvoll, mit Leistungsvereinbarungen ergänzte Fortführung der in den letzten Jahren entwickelten Dynamik insbesondere in den Bereichen der Arbeitszonenbewirtschaftung, der Erarbeitung und Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien und der strukturellen und organisatorischen Weiterentwicklung (RMZ1).
- 2) Eruierung und Inwertsetzung des Potenzials des ländlichen Raums in den Regionen unter dem Aspekt der genannten Herausforderungen und Chancen im Handlungsfeld (RMZ2).

Das entsprechende Wirkungsmodell ist im Anhang 6 ersichtlich.

### 4.3.3 Finanzierung

	<b>NRP Beitrag Kanton Thurgau pro Jahr (in Fr.)</b>	<b>NRP Beitrag Kanton Thurgau für 2024-2027 (in Fr.)</b>
Arbeitszonenbewirtschaftung, regionale Entwicklungsstrategien, strukturell-organisatorische Weiterentwicklung	100'000	400'000
Stärkung und Inwertsetzung des ländlichen Raums	25'000	100'000
<b>TOTAL</b>	<b>125'000</b>	<b>500'000</b>

## 5 Organisation und Prozesse

### 5.1 Selektions- und Beurteilungsverfahren

Die Prüfung von Projektanträgen liegt in der Verantwortung des AWA. Weitere kantonale Fachstellen werden nach Bedarf beigezogen. Die Bewilligung von Fördermitteln erfolgt in Abhängigkeit der Höhe des Beitragsvolumens entweder auf Stufe des Departements mit Information an den Regierungsrat oder auf Stufe des Amtsleitung AWA. Projekte, die im Rahmen von Interreg eingereicht werden, durchlaufen ein separates Verfahren. Sie werden durch die Dienststelle für Aussenbeziehungen des Kantons Thurgau koordiniert. Bei der Projektauswahl wird darauf geachtet, dass diese

- die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- das Unternehmertum fördern
- innovativ sind
- Impulse für vor- oder nachgelagerte Unternehmen liefern
- sich positiv auf den Arbeitsmarkt auswirken
- eine nachhaltige Entwicklung fördern
- den thematischen und räumlichen Hauptstossrichtungen des Kantons entsprechen
- den kantonalen Regierungsrichtlinien und den weiteren im UP erwähnten politischen Grundstrategien entsprechen

- mehrheitlich dem Exportbasis-Ansatz entsprechen<sup>78</sup>
- eine nachhaltige Finanzierung nach Projektabschluss nachweisen können
- einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen

Es wird darauf geachtet, dass Projektanträge möglichst integral sind und den Auswahlkriterien mehrheitlich entsprechen.

## **Begleitung der Projekte durch den Kanton**

Während der Phase der Gesuchvorbereitung werden die Projektträger durch das AWA bzw. die Fachstelle Regionalentwicklung begleitet. Die Fachstelle Regionalentwicklung agiert dabei als Schnittstelle zwischen der Projektträgerschaft einerseits und den bewilligenden Instanzen (Departement oder Amtsleitung AWA) andererseits. Sie berät, motiviert und stellt bei Bedarf Kontakte zu potenziellen Projektpartnern her. Ziel ist es, die Projektträger dahingehend zu unterstützen, dass schliesslich ein Gesuch vorliegt, welches den Zielsetzungen und Anforderungen des UP entspricht, und damit förderfähig ist.

Das finalisierte Gesuch wird im Anschluss der entsprechenden Instanz zur Bewilligung vorgelegt: Bei einem Beitragsvolumen bis Fr. 100'000 erfolgt die Bewilligung durch einen Entscheid der Amtsleitung AWA, bei Beitragsvolumen über Fr. 100'000 entscheidet das Departement mit Information an den Regierungsrat. Unabhängig von der bewilligenden Instanz werden im Entscheid jeweils die Ziele, die zur Zielerfüllung notwendigen Massnahmen, der zu erwartende Gesamtaufwand sowie der NRP-Beitrag festgehalten. Zudem werden, in Anlehnung an den Wirkungsmodellansatz des SECO, je nach Projekt quantitative oder qualitative Indikatoren für die Messung des Erfüllungsgrads definiert.

Während der Umsetzungsphase stellt die Fachstelle Regionalentwicklung die Überwachung der Realisierung (Monitoring) und der finanziellen Prüfung (Controlling) sicher. Die genauen Modalitäten sind abhängig vom Inhalt und der Dauer des Projekts. In der Regel erfolgt die jährliche Überprüfung des Erfüllungsgrads und des entsprechenden Mitteleinsatzes im Rahmen einer schriftlichen Zwischenberichterstattung. Zudem werden die Ergebnisse in jährlich stattfindenden Gesprächen diskutiert und reflektiert. Die Überweisung der Fördermittel erfolgt in der Regel in Tranchen und ist abhängig von einem zufriedenstellenden Erfüllungsgrad.

Nach Abschluss des Projekts haben die Projektträger der Fachstelle Regionalentwicklung einen Abschlussbericht vorzulegen. Dieser enthält Angaben zu den Ergebnissen, der erreichten Wirkung und zu den Kosten des Projekts. In den meisten Fällen bildet die Genehmigung durch die Fachstelle Regionalentwicklung die Voraussetzung für die Auszahlung der letzten Tranche des Förderbeitrags.

Über den gesamten Prozess hinweg nutzt die Fachstelle Regionalentwicklung die Bundesapplikation «CHMOS» als IT-Tool sowohl für die interne als auch für die externe Berichterstattung. Eine Kontrolle der überwiesenen Projektbeiträge zwischen CHMOS und kantonaler Finanzbuchhaltung erfolgt mindestens einmal jährlich durch die Leitung Rechnungswesen AWA. Anlässlich des jährlich stattfindenden kantonalen Finanzaudits erfolgt durch die Finanzkontrolle eine nochmalige Prüfung.

---

<sup>78</sup> Mehrheitlich, da Projekte der lokalen Wirtschaft sowie die Förderung von Kleininfrastrukturen mit À-fonds-perdu-Mitteln neu möglich sind



Abb. 9: Prozessablauf NRP-Förderung im Kanton Thurgau (eigene Darstellung)

### Beurteilung von NRP-Gesuchen in Bezug auf Inhalt, Organisation und Führung

Die Beurteilung von Projektanträgen erfolgt nach den Schwerpunkten, Vorgaben und Zielsetzungen des UP. Die Fachstelle Regionalentwicklung nutzt dazu ein Frageraster mit Punktevergabe (Anhang 9). Dieses erlaubt eine Prüfung der Förderfähigkeit anhand von diversen Kriterien (bspw.: «Werden Synergien genutzt?», «Sind Projektführungskompetenzen in genügendem Masse vorhanden?», «Fördert das Projekt die Zusammenarbeit in der Region oder über die Kantonsgrenzen hinweg?», usw.). Jedem Kriterium wird auf Basis des Erfüllungsgrad eine Anzahl Punkte zwischen 0 und 4 zugeteilt. Die einzelnen Kriterien wiederum werden zu Bereichen zusammengefasst.

Durch die Punktevergabe wird ein Ampelsystem aktiviert. Um ein genügendes Resultat (grün) im entsprechenden Bereich zu erreichen, müssen mindestens zwei Drittel der maximal möglichen Punktzahl erzielt werden. Liegt das Resultat zwischen einem und zwei Drittel, leuchtet das Ergebnis orange auf, bei weniger als einem Drittel rot. Die Farben bedeuten für das weitere Vorgehen folgendes:

- |        |   |
|--------|---|
| Grün   | Der Bereich ist inhaltlich und formell genügend abgedeckt.<br>Folge: Das Gesuch ist förderfähig.  |
| Orange | Der Bereich ist inhaltlich und/oder formell zu präzisieren.<br>Folge: Das Gesuch ist grundsätzlich förderfähig, jedoch zu überarbeiten.   |
| Rot    | Der Bereich ist inhaltlich und/oder formell ungenügend.<br>Folge: Das Gesuch ist in der vorliegenden Form nicht förderfähig und muss durch den Gesuchsteller grundlegend überarbeitet werden. |

Sind ein oder mehrere Kriterien aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung des Gesuchs für die Beurteilung der Förderfähigkeit nicht notwendig bzw. nicht sachgerecht, so ist das mögliche Gesamttotal anzupassen.

## 5.2 Einbezug der relevanten Akteure

Die Umsetzung der NRP im Kanton Thurgau ist durch ein Zusammenspielen von verschiedenen Akteuren geprägt. Bei der Umsetzung wird auf eine breite Abstützung Wert gelegt. Dieses Zusammenwirken soll weiterhin gepflegt und ausgebaut werden.

Die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren findet auf drei Ebenen statt: mit dem Bund, mit kantonsinternen sowie mit kantonsexternen Partnern.



## Bund

Das SECO ist für die Prüfung der kantonalen UPs zuständig. Basierend auf dieser Arbeit schliesst der Bund mit den Kantonen eine vierjährige Programmvereinbarung ab. Darin wird der finanzielle Beitrag des Bundes festgelegt. Das SECO hat zudem den Auftrag, die Realisierung der kantonalen UPs zu begleiten.

Der Kanton Thurgau bzw. das AWA ist der zentrale Ansprechpartner des Bundes und ist verantwortlich für die Zusammenarbeit mit den regionalen Entwicklungsträgern. Gestützt auf die Vorgaben des Mehrjahresprogramms des Bundes erarbeitet der Kanton Thurgau zusammen mit Entwicklungsträgern ein vierjähriges UP. Dieses wird periodisch aktualisiert und angepasst.

## Kantonsinterne Partner

Kantonsintern stehen zwei Gruppen von Akteuren im Vordergrund. Die erste umfasst die Regionalplanungsgruppen (teilweise «Region» oder «Regio» genannt). Sie bilden die zentralen Einheiten in der Strategie und der Umsetzung im Rahmen von konkreten Projekten.

Die Regionalplanungsgruppen spielen bei der Regionalentwicklung eine fundamentale Rolle. In diesen, meist als Verein organisierte Einheiten, sind gebietsweise auch die Wirtschaftsverbände vertreten. Ihr Aktivitätsgrad konnte in den letzten vier Jahren nochmals wesentlich gesteigert werden. Regionale Unterschiede sind nach wie vor vorhanden.

Sowohl das UP als auch Projektideen und konkrete Projekte werden mit den Regionalplanungsgruppen diskutiert und überregional abgestimmt. Der Einbezug der Regionalplanungsgruppen und die Beteiligung der Gemeinden sind im Gesetz über die Regionalförderung im Kanton Thurgau festgelegt.

Die Regionalplanungsgruppen verfügen über das umfangreichste regionale Wissen und sind eng an die Raumplanung des Kantons angebunden, was eine hohe Konformität mit den langfristigen Vorgaben in Bezug auf räumliche Fragen und Nachhaltigkeit sicherstellt.

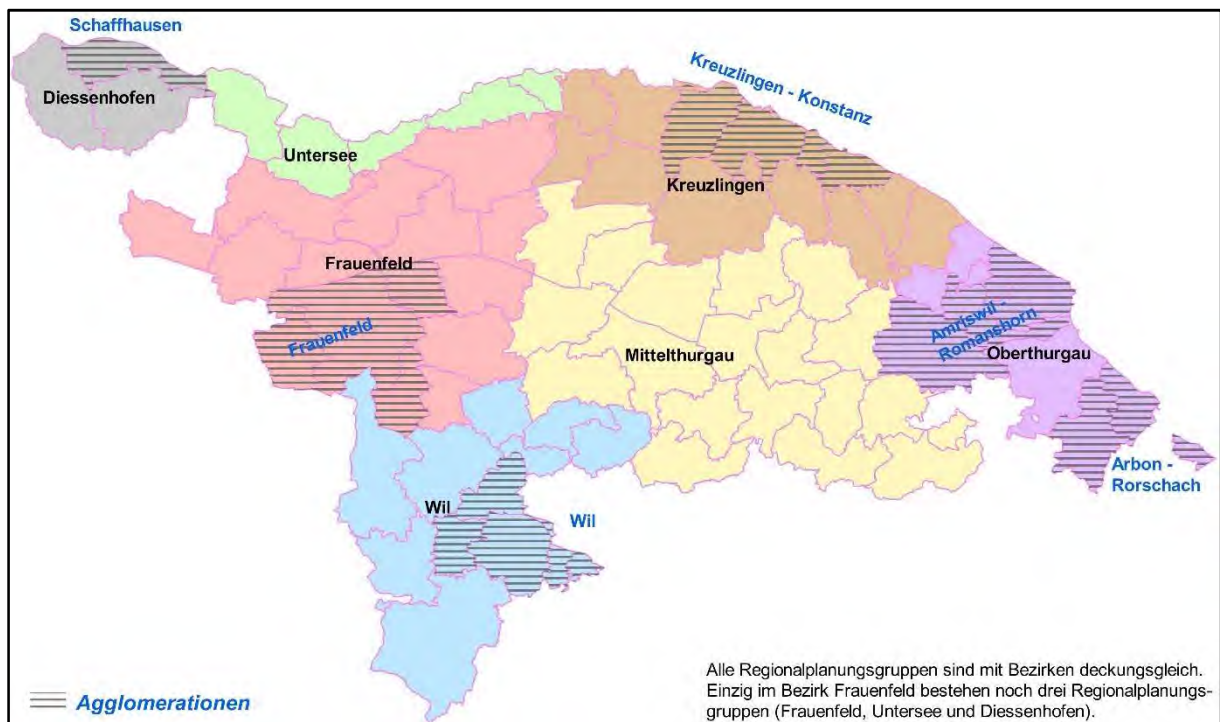


Abb. 10: Regionalplanungsgruppen des Kantons Thurgau (Quelle: Amt für Raumentwicklung Thurgau)

Die zweite Gruppe setzt sich zusammen aus den Wirtschaftspartnern. Im Kanton Thurgau sind die Verhältnisse übersichtlich. Da sich Entscheidungsträger oftmals kennen, kann sich dies als Vorteil für ein Projekt erweisen. Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft gestalten die Regionalentwicklung aktiv mit und engagieren sich im Rahmen von Projekten. Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang den grossen Wirtschaftsverbänden IHK, TGV und VTL zu. Diese treten teilweise auch als Projektträger auf (bspw. die IHK im Zusammenhang mit dem DICT). Zusätzlich bestehen zahlreiche Kooperationen in den Bereichen der Jungunternehmer- und der Innovationsförderung.

## **Kantonsexterne Partner**

Der Kanton Thurgau steht in kontinuierlichem Austausch mit verschiedenen kantonsexternen Partnern. Koordinationsgespräche zwischen den NRP-Fachstellen der Ostschweizer Kantone finden regelmässig im Kreis der Ostschweizer NRP-Fachstellenkonferenz statt. Entsprechend wird auf Projekte und auf die UPs dieser Kantone verwiesen. Das gemeinsam geschaffene RIS INOS hat die institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den partizipierenden Kantonen deutlich verstärkt. Eine einfache Gesellschaft mit legitimierten Kantonsvertreterinnen und -vertretern bildet das strategische Führungsgremium. Als Bindeglied zwischen dem Führungsgremium und der Geschäftsstelle INOS dient ein Projektleitungsausschuss (PLA). Dieser ist bestückt mit Vertreterinnen und Vertretern der grösseren Kantone des Perimeters, d.h. der Kantone St.Gallen, Graubünden, Thurgau und Schaffhausen. Es finden regelmässige PLA-Sitzungen (mindestens monatlich) und Gesellschafterversammlungen (mindestens zwei pro Jahr) statt.

Durch das aktive Engagement des Kantons Thurgau in der Internationalen Bodenseekonferenz (IBK) wird die Zusammenarbeit mit weiteren Kantonen, den Ländern Baden-Württemberg, Bayern und Vorarlberg sowie dem Fürstentum Liechtenstein sichergestellt. Gerade in Bezug auf mögliche Interreg-Projekte findet ein reger Austausch zwischen den kantonalen Koordinatoren statt.

Im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (Interreg) hat sich die Koordination über die Netzwerkstelle Ostschweiz bewährt. Gut eingespielt und etabliert ist die Abstimmung und die Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen der kantonalen NRP und dem Interreg-Programm. Diese werden massgeblich durch institutionalisierte Meetings aller Programmverantwortlichen von NRP und Interreg ermöglicht. Durch das jeweilige gegenseitige Vorstellen 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. Falls weiterer Abstimmungs- oder Informationsbedarf besteht, wird dieser im Nachgang zur Sitzung im bilateralen Austausch abgedeckt. Dasselbe gilt bei spezifischen Anliegen zwischen den Sitzungsterminen. Diese intensive Zusammenarbeit soll auch im Rahmen des kommenden Umsetzungsprogramms weitergeführt werden. Etabliert ist auch der bereits bestehende Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen dem Interreg-Programm und INOS.

Die Verantwortlichkeiten der beiden Regionalentwicklungsprogramme (NRP und Interreg) sind beim Kanton Thurgau funktional getrennt. Zuständig für die NRP ist das DIV bzw. das AWA. Das Programm Interreg liegt in der Verantwortlichkeit der Staatskanzlei bzw. der Dienststelle für Aussenbeziehungen. Vor dem Hintergrund der beiden separaten Programmvereinbarungen wird eine hinreichende Koordination zwischen den jeweiligen Programmen und Fachstellen mittels folgender Massnahmen gewährleistet:

- Zwischen den Fachstellen NRP und Interreg findet ein regelmässiger Austausch statt.
- Die Fachstellen NRP und Interreg informieren sich gegenseitig zu Projektanträgen und geben gegenseitig Einschätzungen zur Förderfähigkeit ab.
- Die jährliche Berichterstattung der NRP wird mit der Interreg-Berichterstattung ergänzt.

### **Kommunikation mit potenziellen Projektträgern**

Als zentrales Kommunikationselement dient die Webseite der Wirtschaftsförderung Thurgau. Sie vermittelt potenziellen Projektträgern die Rahmenbedingungen und Förderkriterien und präsentiert ihnen beispielhafte Projekte, die in der Vergangenheit umgesetzt wurden.

Ebenfalls informiert die Fachstelle Regionalentwicklung potenzielle Projektträger im direkten Kontakt über die Möglichkeiten des Instruments NRP. Dies geschieht bspw. durch Präsenz in Vorstandsgremien, an Infoveranstaltungen oder an Events. Die Vermittlung der Fördermöglichkeiten in Kombination mit einem Best-Practice-Beispiel ermöglicht dabei eine klare und nutzenstiftende Kommunikation. Empfehlenswert ist eine möglichst frühe Kontaktaufnahme mit der Fachstelle für Regionalentwicklung. Ziel ist es, die Inhalte und Absichten der Projektträgerschaft zusammen zu reflektieren und das Vorhaben im Kern zu verstehen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines positiven Förderentscheids.

Die Projektträger sind während der Projektlaufzeit verpflichtet, auf die Mitfinanzierung von Bund und Kanton hinzuweisen. Dies beinhaltet die Positionierung des NRP-Logos und des kantonalen Logos auf Webseiten und Dokumenten. Die mediale Berichterstattung über Projektabsichten und Projektergebnisse erfolgt im eigenen Ermessen. Eine Abstimmung mit der Fachstelle Regionalentwicklung findet idealerweise im Vorfeld statt.

## 6 Örtlicher Wirkungsbereich

Der Wirkungsbereich des vorliegenden Umsetzungsprogramms ist gemäss der Verordnung über Regionalpolitik nach wie vor gültig. Das gesamte Hoheitsgebiet des Kantons Thurgau ist NRP-fähig. Eine grenzübergreifende Zusammenarbeit ist gewollt und wird gefördert. Dies zeigen u.a. das konkrete Vorhaben INOS, geplante touristische Vorhaben und die Beteiligung am Interreg A-Programm.

### Einsatzperimeter kantonal / interkantonal und grenzüberschreitend

Die beiden Darstellungen zeigen den örtlichen Wirkungsbereich des UP 5:



Abb. 11: Kantonaler Perimeter UP 5 (eigene Darstellung)

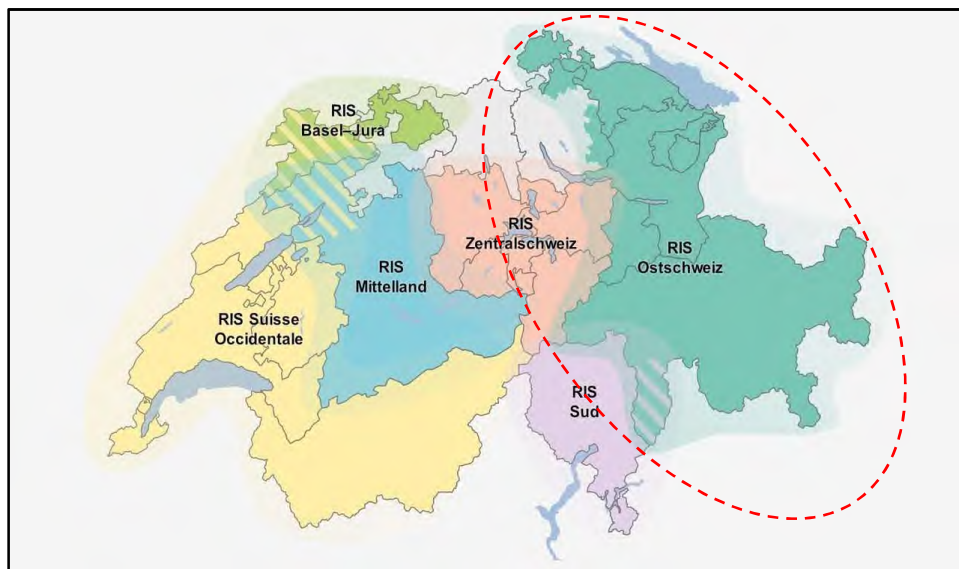


Abb. 12: Interkantonaler und grenzüberschreitender Perimeter UP 5 (eigene Darstellung)

## Anhänge

- Anhang 1 Jahresbericht 2022 Interreg V Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (ABH) des Kantons Thurgau
- Anhang 2 Strategie Thurgau 2040
- Anhang 3 Richtlinien des Regierungsrates für die Regierungstätigkeit in der Legislaturperiode 2020 – 2024
- Anhang 4 Tourismusstrategie 2020
- Anhang 5 Umsetzungsprogramm INOS 2024 – 2027
- Anhang 6 Wirkungsmodelle der Wertschöpfungssysteme «Industrie, Gewerbe und Dienstleistungsbetriebe», «Tourismus» und «Regionalmanagement»
- Anhang 7 Projektskizzen Tourismus UP 5
- Anhang 8 Finanzierungsplanung angedachter Tourismusprojekte im Rahmen des UP 5
- Anhang 9 Frageraster zur Prüfung der Förderfähigkeit von NRP-Anträgen
- Anhang 10 Nachweis des in der Finanzplanung budgetierten Kantonsbeitrags