Appenzell Ausserrhoden

Departement Bau und Volkswirtschaft

Amt für Wirtschaft und Arbeit

Regierungsgebäude
9102 Herisau
www.ar.ch/wirtschaft

Neue Regionalpolitik des Bundes NRP

Umsetzungsprogramm

Kanton Appenzell Ausserrhoden

2024–2027

Herisau, im Mai 2023 / vom Regierungsrat genehmigt am 20. Juni 2023

Zusammenfassung

Das Umsetzungsprogramm 2024–2027 von Appenzell Ausserrhoden basiert einerseits auf einer Analyse der wirtschaftlichen Situation des Kantons Appenzell Ausserrhoden sowie Gesprächen mit involvierten Parteien (Kantonale Verwaltung, Gemeinden, Wirtschaftsverbände, Unternehmen, Institutionen etc.) und andererseits auf den Erkenntnissen aus der laufenden NRP-Periode. Da in Bezug auf den Handlungsbedarf keine wesentlichen Unterschiede im Vergleich zum Umsetzungsprogramm 2020–2023 bestehen, wird im neuen Umsetzungsprogramm weitgehend an den bisherigen Schwerpunkten und Zielen festgehalten.

Aufgrund der erfreulichen Nachfrage in der Programmperiode 2020–2023 sieht das Umsetzungsprogramm 2024–2027 wiederum eine Unterstützung von kantonalen und interkantonalen Projekten vor. Angesichts der starken Verflechtungen des Kantons Appenzell Ausserrhoden mit den Nachbarkantonen bleiben die interkantonalen Projekte sehr wichtig und sollen rund die Hälfte der Projektbeiträge ausmachen. Das AWA ist auch bestrebt, sofern sinnvoll den Projektlead bei interkantonalen Projekten zu übernehmen.

Abgeleitet aus den aktuellen Herausforderungen sowie den übergeordneten Zielsetzungen der NRP ergeben sich für das UP 2024–2027 für Appenzell Ausserrhoden zwei Schwerpunkte:

- **Schwerpunkt 1: Industrie und Dienstleistungen**
  Die Massnahmen im Rahmen der NRP fördern die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und stärken die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in Appenzell Ausserrhoden, insbesondere durch die Teilnahme an interkantonalen Innovationszellen, Jungunternehmerförderung und Arealentwicklungen.
- **Schwerpunkt 2: Tourismus**
  Die Massnahmen im Rahmen der NRP steigern die touristische Wertschöpfung und erhöhen den Marktanteil im Schweizer Tourismusmarkt, insbesondere durch die Erweiterung des Angebots und die Stärkung der Hotellerie in Appenzell Ausserrhoden.

Im Rahmen dieser Schwerpunkte sollen Projekte und Initiativen in der Programmperiode 2024–2027 im Sinne einer rollenden Planung gefördert werden. Im Fokus stehen Projekte, die Wachstumsimpulse für die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden auslösen. Zudem kommt dem Innovationscharakter der Projekte eine besondere Bedeutung zu. Änderungen gegenüber der Vorperiode ergeben sich insbesondere durch die neuen Querschnittsaufgaben im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und der lokalen Wirtschaft sowie aufgrund der Möglichkeit zur Finanzierung von kleinen Infrastrukturprojekten mit A-fonds-perdu-Beiträgen. Sehr wichtig bleibt der Einbezug der Gemeinden, anderen Kantone, Unternehmen, Institutionen und weiteren Anspruchsgruppen.

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden beantragt beim Bund insgesamt 0,9 Mio. Franken an A-fonds-perdu-Beiträgen und 4 Mio. Franken an Infrastrukturdarlehen für die Erfüllung des NRP-Umsetzungsprogramms 2024–2027. Nicht in den beantragten Mitteln enthalten sind die Beiträge an das Regionale Innovationssystem Ost, welche in einem separaten Umsetzungsprogramm der beteiligten Kantone gemeinsam beantragt werden.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung ..... **I**

Inhaltsverzeichnis ..... **II**

Darstellungsverzeichnis ..... **IV**

Abkürzungsverzeichnis ..... **V**

1 Einleitung / Grundlagen **1**

1.1 Grundlagen für die Umsetzung der NRP 1
1.2 Gesetzliche Grundlagen Bund 1
1.3 Gesetzliche Grundlagen Kanton Appenzell Ausserrhoden 1
1.4 Aufbau des Umsetzungsprogramms 2024–2027 2

2 Analyse der bisherigen Umsetzung und der regionalwirtschaftlichen Entwicklung **3**

2.1 SWOT-Analyse der bisherigen NRP-Umsetzung 3
2.2 Wirtschaftliche Situation Appenzell Ausserrhoden 3
2.2.1 Regionalanalyse Appenzell Ausserrhoden 4
2.2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Ausserrhoder Wirtschaft 4
2.2.3 Standortqualität 6
2.3 SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Situation 6
2.4 Fazit für die kommende Umsetzungsperiode 7

3 Strategische Rahmenbedingungen **8**

3.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie 8
3.2 Nachhaltigkeitsstrategie 8
3.3 Kohärente Raumentwicklung 9
3.4 Innovationsförderung 10
3.5 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit 10
3.6 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit 10

4 Förderschwerpunkte und Programmziele **12**

4.1 Wirkungszusammenhänge (causal maps) der NRP-Schwerpunktthemen 12
4.2 Förderschwerpunkte 2024–2027 13
4.2.1 Schwerpunkt 1: Industrie und Dienstleistungen 13
4.2.2 Schwerpunkt 2: Tourismus 16
4.3 Querschnittsthemen 18
4.3.1 Förderung der Digitalisierung 18
4.3.2 Förderung der nachhaltigen Entwicklung 19
4.3.3 Lokale Wirtschaft 20

5 Organisation und Prozesse **21**

5.1 Organisationsstruktur 21
5.2 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken 21
5.3 Abstimmung mit der grenzübergreifenden Zusammenarbeit 21
5.4 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen 21
5.5 Selektion von Projekten 21

5.5.1 Verfahren für die Projektauswahl 22
5.5.2 Kriterienliste 22
5.6 Controlling / Monitoring 23
5.6.1 Bund – Kanton 23
5.6.2 Kanton – Projektträger 23
5.6.3 Kantonsinterne Kontrollmechanismen 24

6 Örtlicher Wirkungsbereich (Perimeter) 25

7 Finanzierungsplan und Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027 26

7.1 Zusammenfassung erforderliche Mittel (über vier Jahre, exkl. RIS) 26
7.2 Eigenmittel der Projektnehmer 26
7.3 Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027 27

Literaturverzeichnis I

Anhang A: Wirtschaftsstruktur Appenzell Ausserrhoden II

Anhang B: Umsetzungsprogramm RIS Ost III

Anhang C: Kriterien zur Projektbeurteilung (Nachhaltigkeitsprüfung) XXXVI

Anhang D: Wirkungsmodelle XXXVII

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Lage und Verkehrsnetz Appenzell Ausserrhoden (Quelle: Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2022/2023) 4

Darstellung 2: Unternehmensbestand in Appenzell Ausserrhoden, 2000- 2022 (Quelle: Handelsregister AR) ... 5

Darstellung 3: Interkantonaler Vergleich des BIP pro Kopf, 2020 (Quelle: BfS) 5

Darstellung 4: Wirkungszusammenhänge Tourismus (Quelle: SECO) 12

Darstellung 5: Wirkungszusammenhänge Industrie (Quelle: SECO) 13

Darstellung 6: Kantonskarte Appenzell Ausserrhoden (Quelle: AR) 25

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AR	Appenzell Ausserrhoden
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit
BfS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
FSK Ost	Fachstellenkonferenz Ost
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LV	Leistungsvereinbarung
MA	Mitarbeitende
NRP	Neue Regionalpolitik
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
RIS Ost	Regionales Innovationssystem Ostschweiz
SIP Ost	Switzerland Innovation Park Ost
UP	Umsetzungsprogramm
VZÄ	Vollzeitäquivalente
ZN	Zweigniederlassung

1 Einleitung / Grundlagen

Ende 2023 geht die vierte Programmperiode der Neuen Regionalpolitik (NRP) zu Ende, in welcher der Kanton Appenzell Ausserrhoden nach dem Intermezzo 2016-2019 wieder vollumfängliche Unterstützung für kantonale wie auch interkantonale Projekte leisten kann. Aufgrund der nachträglich dazugekommenen Pilotmassnahmen für die Berggebiete wurden noch zusätzliche Mittel gesprochen, was der Regionalwirtschaft in Appenzell Ausserrhoden spürbar Schub verliehen hat. Aufgrund der sich abzeichnenden hohen Ausschöpfungsquote liegt es nahe, die verfügbaren Mittel insgesamt beizubehalten. Im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) sind denn auch wiederum gleich viele Mittel für die NRP eingestellt wie bisher für die reguläre NRP und die Pilotmassnahmen für die Berggebiete. Daher und nicht zuletzt auch um die gute und stetig gewachsene Zusammenarbeit mit den umliegenden Kantonen in der Regionalpolitik weiterführen zu können, soll wieder ein Umsetzungsprogramm beim Bund eingereicht und eine Programmvereinbarung mit dem Bund abgeschlossen werden.

1.1 Grundlagen für die Umsetzung der NRP

Der wirtschaftliche Strukturwandel stellt das Berggebiet, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen der Schweiz vor grosse Herausforderungen. Die Neue Regionalpolitik (NRP) verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Berggebiets, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen zu stärken, um damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen zu leisten. Dies geschieht auf dem Wege der Förderung des Unternehmertums, der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung.

Wie in Art. 15 BRP festgelegt, erarbeiten die Kantone mehrjährige kantonale Umsetzungsprogramme (UP). Da Ende 2023 die vierte Programmperiode ausläuft, sind die Kantone aufgefordert, die Umsetzungsprogramme für die Periode 2024–2027 beim SECO einzureichen. Danach schliesst der Bund gestützt auf das kantonale Umsetzungsprogramm, welches sich nach den Vorgaben des Mehrjahresprogrammes des Bundes richtet, wieder je eine Programmvereinbarung mit den Kantonen ab.

1.2 Gesetzliche Grundlagen Bund

- Bundesgesetz vom 6. Oktober 2006 über Regionalpolitik (SR 901.0; abgekürzt BRP)
- Verordnung vom 28. November 2007 über Regionalpolitik (SR 901.021; abgekürzt VRP)
- Botschaft über die Standortförderung des Bundes 2024–2027 vom 25. Januar 2023 (BBl 2023 554; vorbehältlich der Genehmigung durch das Parlament)
- Bundesgesetz vom 5. Oktober 1990 über Finanzhilfen und Abgeltungen (SR 616.1; Subventionsgesetz, abgekürzt SG)
- Verordnung vom 3. Juni 2016 über die Gewährung von Steuererleichterungen im Rahmen der Regionalpolitik (SR 901.022)
- Verordnung vom 10. Oktober 2022 über die Festlegung der zu den Anwendungsgebieten für Steuererleichterungen gehörenden Gemeinden (SR 901.022.1)

1.3 Gesetzliche Grundlagen Kanton Appenzell Ausserrhoden

- Gesetz über die Wirtschaftsförderung vom 23. Mai 2005 (bGS 911.1)
- Verordnung über die Wirtschaftsförderung vom 13. Dezember 2005 (bGS 911.11)
- Tourismusgesetz vom 13. Juni 2016 (bGS 955.21)
- Tourismusverordnung vom 16. Mai 2017 (bGS 955.213)

Der Auftrag für die kantonale Wirtschaftsförderung leitet sich aus Art. 43 der Kantonsverfassung ab und wird im Gesetz über die Wirtschaftsförderung (bGS 911.1) sowie in der Verordnung über die Wirtschaftsförderung (bGS 911.11) konkretisiert. Wie auch in der NRP ist unter anderem die Unterstützung innovativer Vorhaben durch geeignete Massnahmen vorgesehen. Die Beteiligung an regionalpolitischen Initiativen, Programmen, Projekten und Infrastrukturvorhaben mit Finanzhilfen oder Darlehen im Sinne des Bundesgesetzes über Regionalpolitik ist in Art. 6a des Gesetzes über die Wirtschaftsförderung explizit geregelt.

Die tourismuspolitische Strategie des Regierungsrates ist im neuen Tourismusgesetz, welches am 1. Januar 2017 in Kraft getreten ist, gesetzlich verankert. Darin ist die Tourismusförderung ausdrücklich festgehalten. Eines der Ziele ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Beherbergungswirtschaft. Als Mittel zur Zielerreichung ist die Förderung des Strukturwandels in der Beherbergungswirtschaft vorgesehen. Die Schaffung einer wettbewerbsfähigen touristischen Infrastruktur sowie die Erarbeitung und Realisierung von neuen und nachhaltig marktfähigen Geschäftsmodellen für Beherbergungsbetriebe kann vom Kanton gefördert werden, wenn diese eine bedeutende regionale Wertschöpfung erwarten lassen.

Nach Art. 6 des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes (Organisationsgesetz; OrG; bGS 142.12) erarbeitet der Regierungsrat jeweils für eine Amtsdauer ein Regierungsprogramm, welches die Ziele, Mittel und Strategien der Regierungspolitik beinhaltet. Im Regierungsprogramm 2020–2023 wurden besonders die zwei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt und Gesellschaft betont. Aufgrund der 2019 geäusserten Kritik, wonach die Wirtschaft zu kurz komme, wird für das neue Regierungsprogramm mit einem entsprechenden Schwerpunkt gerechnet. Das Regierungsprogramm 2024–2027 wird in der zweiten Jahreshälfte 2023 erarbeitet und am 1. Januar 2024 in Kraft treten.

1.4 Aufbau des Umsetzungsprogramms 2024–2027

Das SECO hat eine Arbeitshilfe zu Handen der Kantone erstellt, in welcher die Anforderungen an das UP 2024–2027 enthalten sind. Für die Strukturierung des UP wurde deshalb die Anforderungsliste des SECO als Leitfaden genommen.

Das vorliegende Umsetzungsprogramm hat die folgenden Aufgaben:

- Herleitung und Begründung der Programmziele und Wirkungsmodelle
- Darlegen der Kohärenz dieser Ziele mit den wirtschaftlichen und räumlichen Strategien von Appenzell Ausserrhoden sowie zwischen verschiedenen NRP-Programmen
- Aufzeigen von Handlungsfeldern und Massnahmen, die zur Zielerreichung geplant sind

Nach der Analyse der bisherigen NRP-Umsetzung und einer Erläuterung der wirtschaftlichen Ausgangslage in Appenzell Ausserrhoden inklusive SWOT-Analyse (Kapitel 2), widmet sich das Kapitel 3 den strategischen Rahmenbedingungen von Appenzell Ausserrhoden. Darauf stützt sich dann die nachfolgende Herleitung der Programmziele und Wirkungsmodelle (Kapitel 4). In den Kapiteln 5 und 6 werden die Prozesse und der örtliche Wirkungsbereich erläutert, gefolgt vom Finanzierungsplan (Kapitel 7). Zum Abschluss erfolgt der Antrag auf den NRP-Förderbeitrag 2024–2027.

2 Analyse der bisherigen Umsetzung und der regionalwirtschaftlichen Entwicklung

Das folgende Kapitel liefert eine Untersuchung der bisherigen Umsetzung der NRP in Appenzell Ausserrhoden und der daraus gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse sowie eine Analyse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung. Daraus abgeleitet wird ein Fazit für die kommende Umsetzungsperiode.

2.1 SWOT-Analyse der bisherigen NRP-Umsetzung

Mit der Erhöhung der kantonalen Mittel und der damit verbundenen Möglichkeit, per 2020 wieder kantonale Projekte zu unterstützen, kam wieder deutlich mehr Schwung in die Regionalentwicklung von Appenzell Ausserrhoden. Zusätzlichen Schwung brachten auch die NRP-Pilotmassnahmen für die Berggebiete, die zwar zunächst zögerlich in Anspruch genommen wurden, sich zum Ende der Programmperiode hin nun aber grosser Beliebtheit erfreuen. Die noch laufende Programmperiode 2020–2023 wird voraussichtlich eine sehr hohe Mittelausschöpfung erreichen und ist somit quantitativ ein voller Erfolg. Der qualitative Erfolg ist individuell von Projekt zu Projekt zu beurteilen. Aufgrund der oftmals langen Projektlaufzeiten ist eine Beurteilung meistens erst in der darauffolgenden Programmperiode möglich. Die folgende SWOT-Analyse liefert eine Einschätzung der bisherigen NRP-Umsetzung in zusammengefasster Form.

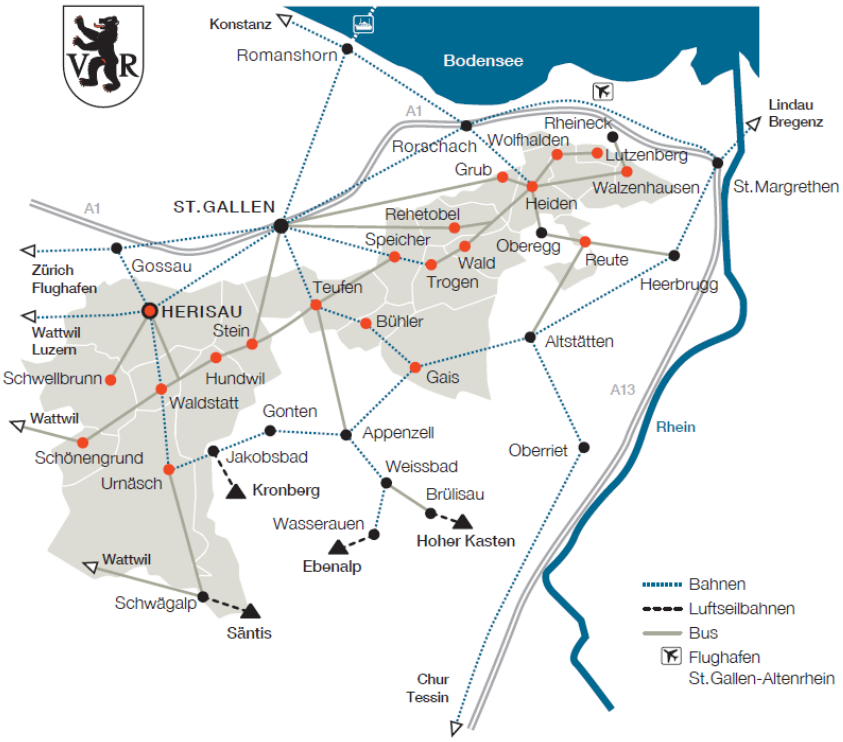
Stärken	• Kurze Entscheidungswege • Projekte mit Pilotphase • Gute interkantonale Vernetzung • AWA, Amt für Raum und Wald sowie Amt für Umwelt im gleichen Departement • Unternehmerischer Charakter der Projekte • Finanzielle und personelle Ressourcen • Vielfalt an Projekten	• Zeitbedarf bei Projekten oft hoch; teilweise intensive Betreuung der Projektträger notwendig • Wirkungsmessung und Berichterstattung über Projekte ist rudimentär • Enges Korsett bei RIS Ost (in Bezug auf Fördergefässe und Förderumfang von Coachings)	**Schwächen**
Chancen	• Interesse an NRP-Projekten im Kanton konstant hoch • Arbeitszonenmanagement schafft zus. Opportunitäten bei Arealentwicklungen • Gute interkantonale Zusammenarbeit als Basis für grossräumige Projekte	• Verstärkte Wirkungsmessung erhöht den administrativen Aufwand für Projektträger • Zeitdruck bei der Projektausarbeitung und -umsetzung • Einseitiges Bedürfnis für Zusammenarbeit bei potenziellen Projektträgern	**Gefahren**

2.2 Wirtschaftliche Situation Appenzell Ausserrhoden

Die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden hat sich in den letzten Jahren – trotz Covid-Pandemie – stetig positiv entwickelt: Die Anzahl der Betriebe und Beschäftigten ist kontinuierlich ansteigend und die Arbeitslosigkeit hat sich nach einem vorübergehenden Anstieg während der Pandemie wieder bei unter 1.5% eingependelt. Allerdings ist das BIP-Wachstum im Kantonsvergleich weiterhin unterdurchschnittlich und Exporte sanken in den letzten Jahren tendenziell. Beim BIP pro Kopf gehört Appenzell Ausserrhoden zu den Schlusslichtern der Kantone. Die Zahl der Logiernächte erfuhr durch die Pandemie derartige Schwankungen, dass die mittelfristige Entwicklung nicht seriös abschätzbar ist. Nach einem jahrelangen Niedergang der Beherbergungsbranche scheint sich in den letzten zehn Jahren die Logiernächtezahl immerhin auf tiefem Niveau stabilisiert zu haben.

2.2.1 Regionalanalyse Appenzell Ausserrhoden

Appenzell Ausserrhoden bietet in seiner einzigartigen Landschaft eine hohe Lebensqualität. Familien wie auch Unternehmen fühlen sich zuhause. Verkehrsnetz, Gesundheits- und Schulwesen sind gut ausgebaut. Verwaltung und Politik sind überschaubar. Die politische Kultur in Appenzell Ausserrhoden ist geprägt durch eine traditionell starke Stellung der zwanzig Gemeinden, in denen etwas über 55'000 Einwohnerinnen und Einwohner leben. Die anspruchsvolle Geografie ist in vielerlei Hinsicht herausfordernd.



Darstellung 1: Lage und Verkehrsnetz Appenzell Ausserrhoden (Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2022/2023)

2.2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Ausserrhoder Wirtschaft

Die Wirtschaftsstruktur in Appenzell Ausserrhoden ist breit gefächert. Es sind daher keine kantonalen Cluster auszumachen, wenngleich Ansätze zur Clusterbildung mit Unternehmen in der Ostschweiz und angrenzenden Regionen bestehen. Von der Land- und Forstwirtschaft abgesehen, sind die meisten Betriebe in den Bereichen „Wirtschaftliche Dienstleistungen", „Gesundheits- und Sozialwesen" sowie „Handel, Reparatur" tätig. Ebenfalls noch immer eine starke Stellung haben das verarbeitende Gewerbe sowie das Baugewerbe.

Der Tourismus ist relativ schwach ausgeprägt, aber aufgrund seiner Multiplikatorwirkung dennoch ein wichtiges Standbein der Ausserrhoder Wirtschaft. Er trägt zum Wohlstand von Kanton, Gemeinden und Bevölkerung bei. Zudem leistet der Tourismus einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität als Wohnort, indem die touristische Infrastruktur nebst den Gästen auch von der einheimischen Bevölkerung stark genutzt wird.

Die Privatwirtschaft in Appenzell Ausserrhoden ist geprägt von Kleinst- und Kleinunternehmen (98.5% aller Unternehmen), die etwas mehr als die Hälfte aller hiesigen Erwerbstätigen beschäftigen. Demgegenüber sind lediglich in zehn Unternehmen mehr als 250 Mitarbeitende tätig – was aber rund 21.5% aller Arbeitnehmenden im Kanton entspricht (rund 23.5% in VZÄ). Mittlere Unternehmen (50 bis 249 MA) machen derweil ein Prozent des Unternehmensbestandes und ebenfalls 21.5% der Beschäftigten aus (bzw. 22.5% in VZÄ).

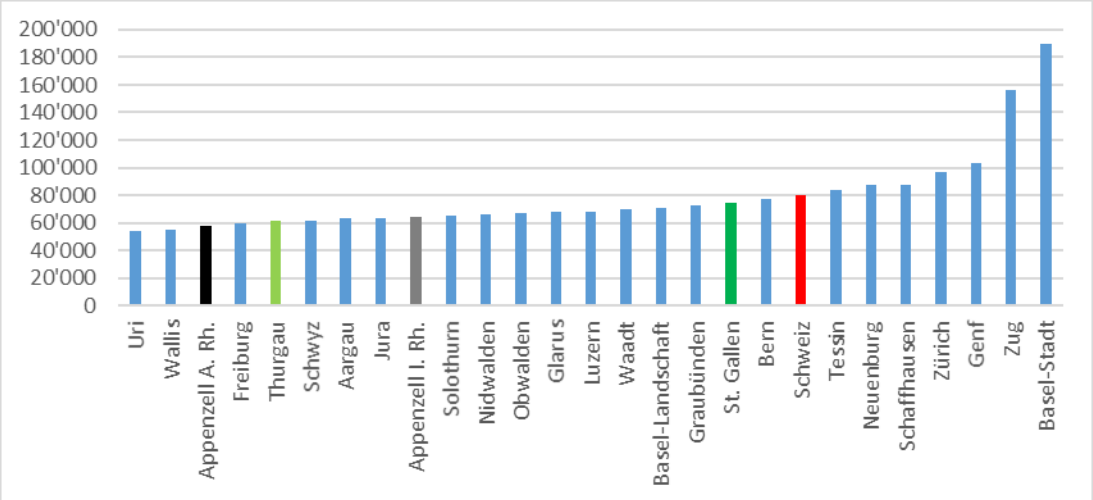
Bezüglich der Rechtsformen der Privatunternehmen ist festzustellen, dass in Appenzell Ausserrhoden überdurchschnittlich viele Personen in als Einzelpersonen konstituierten Firmen arbeiten. Seit der Steuergesetzrevision 2008 hat die Gründungsdynamik jedoch deutlich zugenommen und seit 2007 ist eine Zunahme bei den juristischen Personen zu verzeichnen.

Endbestand Jahr **Rechtsform**	**2000**	**2005**	**2010**	**2015**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Einzelunternehmen	911	953	1088	1078	1118	1154	1165	1125	1133
Personengesellschaften	101	91	68	60	58	61	64	61	62
AG	1160	1169	1664	2068	2092	2133	2180	2245	2256
GmbH	337	577	1080	1482	1608	1652	1752	1884	1961
Genossenschaften	74	62	58	52	51	51	54	53	56
Vereine	23	23	24	37	45	47	44	42	44
Stiftungen	158	147	134	129	140	137	140	143	146
besondere Rechtsformen	3	2	4	5	4	4	5	5	5
ZN	105	99	103	104	118	118	125	127	132
Total	**2872**	**3123**	**4223**	**5015**	**5234**	**5357**	**5529**	**5685**	**5795**
Veränderung zum Vorjahr	131	55	202	52	87	123	172	156	110

Darstellung 2: Unternehmensbestand in Appenzell Ausserrhoden, 2000- 2022 (Quelle: Handelsregister AR)

Seit dem markanten Einbruch des BIP von Appenzell Ausserrhoden im Jahr 2009 aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise ist die kantonale Wirtschaftsleistung fast kontinuierlich gewachsen. Allerdings hat sich das Ausserrhoder BIP über die Jahre leicht unter dem Landesdurchschnitt entwickelt. Gemäss den provisorischen Zahlen betrug das nominelle BIP in Appenzell Ausserrhoden 2020 ca. CHF 3.19 Mia. Ein Jahr zuvor, also noch vor dem Ausbruch von Covid-19, wurde ein BIP von fast 3,3 Mia. erwirtschaftet. Das entspricht einer marginalen Steigerung von 1,3% gegenüber 2015. Das nationale BIP steigerte sich im gleichen Zeitraum um fast 2,5%.

2020 wies Appenzell Ausserrhoden im interkantonalen Vergleich das dritttiefste BIP pro Kopf der Bevölkerung auf. Daran dürfte sich auch jüngst kaum etwas verändert haben. Zumindest gab es seither keine relevante Neuansiedlung eines Unternehmens oder einen kometenhaften Aufstieg eines Startups zu verzeichnen.



Darstellung 3: Interkantonaler Vergleich des BIP pro Kopf, 2020 (Quelle: BfS)

2.2.3 Standortqualität

Häufig wird die Steuerbelastung als einer der wichtigsten Faktoren bei Standort- und Wohnortentscheiden aufgeführt. Steuern für juristische Personen haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Nettogewinne der Unternehmen und stellen für diese daher ein messbares Evaluationskriterium dar.

Im Jahr 2008 hat Appenzell Ausserrhoden die Steuern für juristische Personen markant gesenkt und belegt seither einen Spitzenplatz in der kantonalen Rangliste der Steuerbelastung für juristische Personen. Obwohl andere Kantone im Rahmen der nationalen Steuerreform 2019 ihre Steuern senkten, befindet sich Appenzell Ausserrhoden im Vergleich der effektiven Steuerbelastung von Unternehmen der BAK Basel weiterhin auf dem ausgezeichneten fünften Platz.

Der Ressourcenindex für Appenzell Ausserrhoden ist 2023 im Vergleich zu 2019 um 0.1 Punkte gesunken und liegt nun bei einem Stand von 85.2 Punkten. Dies bedeutet, dass die Steuerkraft Appenzell Ausserrhodens im Verhältnis zu allen anderen Kantonen minimal kleiner geworden ist. Im Vergleich zu den anderen Ostschweizer Kantonen liegt das Ressourcenpotenzial Appenzell Ausserrhodens höher als im Thurgau und in St.Gallen, aber tiefer als in Appenzell Innerrhoden.

2011 erhielt Ausserrhoden noch 65.7 Mio. CHF aus dem Finanzausgleich (Ressourcen-, Lasten- und Härteausgleich kumuliert). 2013 fielen die Zahlungen aus dem Finanzausgleich auf 46 Mio. CHF, wo sie seither in etwa konstant blieben. 2023 betragen die Nettoausgleichszahlungen 48.9 Mio. CHF.

2.3 SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Situation

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

Stärken	• Tiefe Unternehmenssteuern • Exportstärke der Unternehmen • Hohes frei verfügbares Einkommen (aufgrund tiefer Steuern und niedriger Lebenshaltungskosten) • Attraktivität der Landschaft / Hoher Wohnwert / Freizeitmöglichkeiten • Funktionierende Start-Up-Unterstützung (Startfeld)	• Wenig verfügbare Gewerbeflächen • Brain Drain • Quantität und Qualität der Hotellerie • Schleppende Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung • Geringe Zahl an wertschöpfungsintensiven Betriebsstätten • Strukturschwacher Dienstleistungssektor (Ausnahme: Gesundheitsbereich)	**Schwächen**
Chancen	• Joint Medical Master an der Universität St.Gallen • IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen • Switzerland Innovation Park Ost mit den Schwerpunkten „Health“ & „Sensors“ • Zugriff auf überregionalen Arbeitsmarkt • Verschiedene räumliche Nutzungspotentiale im Kanton • Trend zu Fernarbeit („remote work“) • Wettbewerbsstarke Unternehmen bringen zusätzliche Dynamik und Arbeitskräfte	• Abhängigkeit von einzelnen industriellen Grossunternehmen • Sogwirkung der Agglomeration St.Gallen und des Metropolitanraums Zürich • Mangelnde Kooperation von Kleinst- und Kleinunternehmen • Relativer Attraktivitätsverlust in Bezug auf Unternehmenssteuern durch OECD-Mindeststeuer	**Gefahren**

Im Vergleich zur SWOT-Analyse im Umsetzungsprogramm 2020–2023 haben sich nur wenige Veränderungen ergeben. Dazu gehört, dass aufgrund von Rückmeldungen der Anspruchsgruppen im Kanton die verkehrstechnische Erreichbarkeit von der Liste der Stärken gestrichen wurde. Zwar ist das Appenzellerland umgeben von Autobahnen und Schienen für den Fernverkehr, aber die Erschliessung des Hügellandes wird vornehmlich als unattraktiv beurteilt, insbesondere im Vergleich zu den umliegenden Regionen des Kantons St.Gallen. Im Gegenzug könnte Appenzell Ausserrhoden zukünftig von Investitionen des Nachbarkantons profitieren, insbesondere von der IT-Bildungsoffensive, dem Joint Medical Master an der Universität St.Gallen und dem neuen Switzerland Innovation Park Ost (SIP Ost). Schliesslich bietet auch der neue Trend zu Fernarbeit Potenzial für eine Randregion wie das Appenzellerland.

Zu erwähnen ist ferner, dass die Exportzahlen in den letzten Jahren tendenziell leicht gesunken sind. Mit 854 Mio. Franken fielen die Exporte 2021 rund 5.7% tiefer aus als 2016. Nichtsdestotrotz weist die Wirtschaft in Appenzell Ausserrhoden eine starke Aussenorientierung auf, wobei einzelne Unternehmen nahezu ihre gesamte Produktion exportieren und somit Exportanteile von weit über 90% erreichen – angesichts des starken Schweizer Frankens keine Selbstverständlichkeit. Die Exportfähigkeit der hiesigen Unternehmen wird daher weiterhin als Stärke betrachtet.

2.4 Fazit für die kommende Umsetzungsperiode

Obwohl einige Schwächen und Gefahren durch die Regionalpolitik nicht beeinflussbar sind, lässt sich aufgrund obiger SWOT-Analyse eine Vielzahl von Handlungsfeldern ableiten. Diese sind weitgehend deckungsgleich mit jenen der Umsetzungsperiode 2020–2023 (s. Kapitel 4).

Da das Kantonsgebiet überschaubar gross ist und alle Kantonsteile mit denselben Herausforderungen konfrontiert sind, ist eine Eingrenzung des NRP-Perimeters weder sinnvoll noch notwendig. Gerade die Eingrenzung des Perimeters im Rahmen der NRP-Pilotmassnahmen für die Berggebiete hat gezeigt, dass statistische Spitzfindigkeiten z.B. bezüglich der Erreichbarkeit der nächsten Stadt nicht dienlich sind. Trotz ansprechender Makrolage kann die Mikrolage eine NRP-Förderung mitunter durchaus rechtfertigen.

Mit Blick auf die aktuelle Förderperiode lässt sich festhalten, dass die Möglichkeit zur Förderung kantonaler Projekte sowie zur Beteiligung an interkantonalen NRP-Projekten mit Lead-Funktion durch den Kanton Appenzell Ausserrhoden massgeblich zum Aufschwung bei der NRP-Umsetzung im Appenzellerland beigetragen hat. Ausserdem hat es sich bewährt, dass seitens AWA viel Wert auf die Nähe zu potenziellen Projektträgern gelegt wurde. Es wird auch zukünftig entscheidend sein, die Möglichkeiten der NRP aktiv zu kommunizieren und bei Interesse seitens möglicher Projektträger dienstleistungsorientiert, rasch und möglichst unbürokratisch zu unterstützen.

Bewährt hat sich auch der rege Kontakt und der enge Austausch mit den Nachbarkantonen, der zu zahlreichen überkantonalen Projekten geführt hat. Es ist oftmals sinnvoll, den Horizont über die Kantonsgrenzen hinweg zu erweitern und Projekte in einem grösseren Wirtschaftsraum umzusetzen. Appenzell Ausserrhoden sieht daher keine Abstriche bei den erfolgreichen interkantonalen Projekten vor.

3 Strategische Rahmenbedingungen

Die wirtschaftspolitischen Instrumente von Bund und Kanton sollen die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden stärken. Dabei wird ein zielgerichteter Ressourceneinsatz angestrebt. Damit eine Zielkongruenz sowie Synergien mit anderen Politikbereichen des Kantons erreicht werden kann, ist das Umsetzungsprogramm 2024–2027 auf die übergeordneten Wirtschafts- und Raumstrategien abgestimmt.

3.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie

Im Juni 2023 begann die neue Amtsdauer des Regierungsrates. Da das Regierungsprogramm zu Beginn der Amtsdauer erlassen wird, wird das Regierungsprogramm 2024–2027 folglich in der zweiten Jahreshälfte 2023 erarbeitet und am 1. Januar 2024 in Kraft treten. Die Erarbeitung des UP stützte sich daher noch auf das Regierungsprogramm 2020–2023. Darin wurden erstmals langfristige Zielen mit einem Zeithorizont von 10 Jahren definiert, u.a. folgende:

- Bis 2030 ist das frei verfügbare Einkommen der Bevölkerung von Appenzell Ausserrhoden im Vergleich mit den umliegenden Kantonen am höchsten.
- Bis 2030 sind kantonsweit Tagesstrukturen eingeführt, die mit dem Erwerbsleben der Eltern kompatibel sind.
- Bis 2030 wird in Appenzell Ausserrhoden mindestens 50 % des Wärmebedarfs und mindestens 20 % des Strombedarfs durch selbst produzierte, erneuerbare Energie gedeckt.

Dass keiner der fünf im aktuellen Regierungsprogramm definierten Schwerpunkte[1] direkt den Wirtschaftssektor adressiert, ist keineswegs Ausdruck einer Geringschätzung der wirtschaftlichen Akteure im Kanton, sondern zeigt vielmehr, dass wirtschaftliche Entwicklung kein reiner Selbstzweck ist, sondern letztlich den Menschen dienen soll. Insofern zeugt es von einem modernen Nachhaltigkeitsverständnis, dass auch die ökologischen und sozialen Komponenten umfassend gewürdigt werden. In Ergänzung zum Regierungsprogramm leistet das NRP-Umsetzungsprogramm einen wesentlichen Beitrag an die nachhaltige Entwicklung der regionalen Wirtschaft.

3.2 Nachhaltigkeitsstrategie

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden verfügt über keine ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie. Wie im vorangehenden Kapitel erwähnt, kommt die Nachhaltigkeit jedoch im aktuellen Regierungsprogramm gut zum Ausdruck: Einerseits wurde stark auf die bisher in der NRP weniger berücksichtigten Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt und Gesellschaft gesetzt und andererseits belegen erstmals erarbeiteten Langfristziele (bis 2030), dass auch politisch nachhaltig über eine Amtsdauer hinausgedacht wird.

Überdies war der Kanton Appenzell Ausserrhoden über seine NRP-Fachstelle an der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit des SECO beteiligt und verfügt dementsprechend über Knowhow im Bereich Nachhaltigkeit. Zunehmend verstärkt sich das Bewusstsein, dass trotz Fokussierung auf die ökonomische Dimension der nachhaltigen Entwicklung auch die ökologische und soziale Verträglichkeit sichergestellt werden muss.

[1] Die fünf vom Regierungsrat festgelegten Schwerpunkte lauten „Wohnen“, „Bildung und Arbeit“, „Umwelt“, „Gesundheit“ sowie „Gesellschaft“.

Die Ausserrhoder Fachstelle für die nachhaltige Entwicklung ist im Amt für Umwelt angesiedelt und damit genauso wie das Amt für Wirtschaft und Arbeit ein Teil des Departements Bau und Volkswirtschaft. Ein enger Austausch auf Stufe der Amtsleiter ist dadurch sichergestellt.

3.3 Kohärente Raumentwicklung

Der Kanton hat gemäss eidgenössischem Raumplanungsgesetz (RPG) in seinem Richtplan aufzuzeigen, wie er sich räumlich entwickeln soll (Art. 8 Abs. 1 lit. a). Die jüngste Nachführung des kantonalen Richtplans ist am 1. April 2022 in Kraft getreten. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden verfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden eine eigenständige Entwicklung mit einem moderaten Wachstum auf der Basis seiner spezifischen räumlichen und funktionalen Qualitäten und Eigenschaften. Dazu wurden drei Leitsätze in Bezug auf die Gesamtentwicklung definiert:

> EINWOHNER- UND BESCHÄFTIGTENENTWICKLUNG: Der Kanton Appenzell Ausserrhoden verfolgt mit dem Richtplan ein moderates und qualitatives Wachstum auf rund 60‘000 Einwohner im Jahr 2040. Für die Beschäftigtenentwicklung wird das Ziel verfolgt, dass der Anteil der Beschäftigten (VZÄ) zur Bevölkerungszahl gehalten werden kann. Die Kapazität des Siedlungsgebiets wird auf eine Beschäftigtenzahl von rund 21‘600 Beschäftigte (VZÄ) im Jahr 2040 ausgerichtet.
>
> DIE STANDORTGUNST DES KANTONS STÄRKEN: Der Kanton und die Gemeinden verfolgen eine Entwicklung, welche auf den spezifischen Standortfaktoren, Qualitäten und Potenzialen der Gemeinden aufbaut. Dazu gehören insbesondere attraktive und vielfältige Zentren, die dörflichen Strukturen und Dorfbilder, die ländlich geprägte Wohnqualität und der Erhalt der typischen Kulturlandschaft. Die Portalräume zum Wirtschaftsraum St.Gallen haben für die Entwicklung erste Priorität und bieten die besten Standortvoraussetzungen für das Wirtschaftswachstum, die Zentrumsfunktionen und entsprechende Entwicklungsschwerpunkte.
>
> REGIONALE ZUSAMMENARBEIT: Durch die mit dem Raumkonzept angestrebte differenzierte Entwicklung des Kantons gewinnt die überkommunale Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden weiter an Bedeutung und soll entsprechend gefördert werden. Die Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen hinaus soll innerhalb der im Raumkonzept bezeichneten Gebiete mit Regionalbeziehungen vermehrt gefördert werden.

Die Einführung einer Arbeitszonenbewirtschaftung gewährleistet die haushälterische Nutzung der Arbeitszonen insgesamt. Das Ziel des Arbeitszonenmanagements im Kanton Appenzell Ausserrhoden ist es, aus einer übergeordneten Sicht die Nutzung der Arbeitszonen im Sinn der haushälterischen und zweckmässigen Bodennutzung laufend zu optimieren. Gleichzeitig kümmert sich das Arbeitszonenmanagement um das Bereithalten der von der Wirtschaft nachgefragten Flächen / Räumlichkeiten und unterstützt die Weiterentwicklung der Areale. Dabei arbeitet das Amt für Wirtschaft und Arbeit eng mit dem Amt für Raum und Wald sowie insbesondere der Abteilung Raumentwicklung zusammen.

Appenzell Ausserrhoden ist nicht in Regionen organisiert, welche für die Umsetzung der NRP verantwortlich zeichnen könnten. Gemäss Regierungsbeschluss ist das Amt für Wirtschaft für die Umsetzung der NRP auf dem ganzen Kantonsgebiet zuständig. Da aber ein Teil der Gemeinden in der Region „Appenzell AR – St.Gallen – Bodensee“ und die Vorderländer Gemeinden im Verein „Appenzellerland über dem Bodensee“ organisiert sind, kommt diesen Organisationen fallweise die Aufgabe als Projektträger und Projektinitianten zu.

3.4 Innovationsförderung

Appenzell Ausserrhoden sieht keine spezifischen Innovationsfördermassnahmen ausserhalb des RIS Ost vor. Das separate Umsetzungsprogramm von RIS Ost bzw. INOS, an welchem sich Appenzell Ausserrhoden im bisherigen Rahmen beteiligt, findet sich im Anhang B.

3.5 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit

Aufgrund seiner Geografie und Topografie hat die grenzübergreifende Zusammenarbeit für den Kanton Appenzell Ausserrhoden eine grosse Bedeutung. Das zeigte sich auch daran, dass im Jahr 2015 im Rahmen des Entlastungsprogramms die NRP-Beiträge für kantonale Projekte gestrichen wurden, an den interkantonalen Projekten hingegen festgehalten wurde. In der laufenden Programmperiode (Stand Ende März 2023) sind sechs von 13 bewilligten A-fonds-perdu-Projekten (ohne RIS) und somit fast die Hälfte der Projekte interkantonal organisiert. In Bezug auf die Höhe der Fördermittel wurden etwas mehr als zwei Drittel für die sechs interkantonalen Projekte und knapp ein Drittel für die sieben kantonalen Projekte gesprochen. Wann immer möglich und sinnvoll werden auch in Zukunft Projekte im interkantonalen Rahmen durchgeführt (s. Kapitel 7.1). Insbesondere die Kooperation mit den Nachbarkantonen St.Gallen und Appenzell Innerrhoden ist eng. Im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK Ost) findet ausserdem ein institutionalisierter Austausch mit den Kantonen Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen, Schaffhausen, Schwyz, Thurgau und Zürich sowie der Interreg-Netzwerkstelle Ostschweiz statt.

3.6 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

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

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

1. Die angewandten Forschungs- und Innovationskapazitäten sowie die Einführung fortschrittlicher Technologien im Programmgebiet sind erhöht.

2. Die Entwicklung von Kompetenzen für die intelligente Spezialisierung sowie für den industriellen Wandel und das Unternehmertum ist gestärkt.

3. Die regionalwirtschaftlichen Lösungsansätze zum Klimaschutz und zur Anpassung des Programmgebiets an den Klimawandel sind entwickelt.

4. Die touristischen und ökonomischen Opportunitäten einer nachhaltigen Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes sind verstärkt genutzt.

5. Die nötige Kooperation der Institutionen und der Wirtschaftsakteure für die regionale Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert.

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

Die Abstimmung der Projekte und die Nutzung der Synergiepotenziale zwischen den kantonalen NRP und dem Interreg-Programm ist im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ost (FSK Ost) gewährleistet und der Austausch ist gut etabliert. Neben der Zusammenarbeit im Rahmen der FSK Ost 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 (ehemalig RIS-Ost) ist sehr gut angelaufen. Die Netzwerkstelle Ostschweiz hat seit Beginn von INOS einen regelmässigen Austausch gepflegt und Innovationsprojekte an INOS zur Einschätzung des Projektinhalts und von möglichen Synergiepotentialen zugesendet. Seit 2020 besteht eine institutionalisierte Sharepoint-Plattform, um den Austausch zu den Projekten zu vereinfachen. Zudem hat INOS ermöglicht, Projektcalls oder Projektanfragen der Interreg-Projekte (wie Suche nach Praxispartnern) in ihrem Netzwerk zu streuen.

4 Förderschwerpunkte und Programmziele

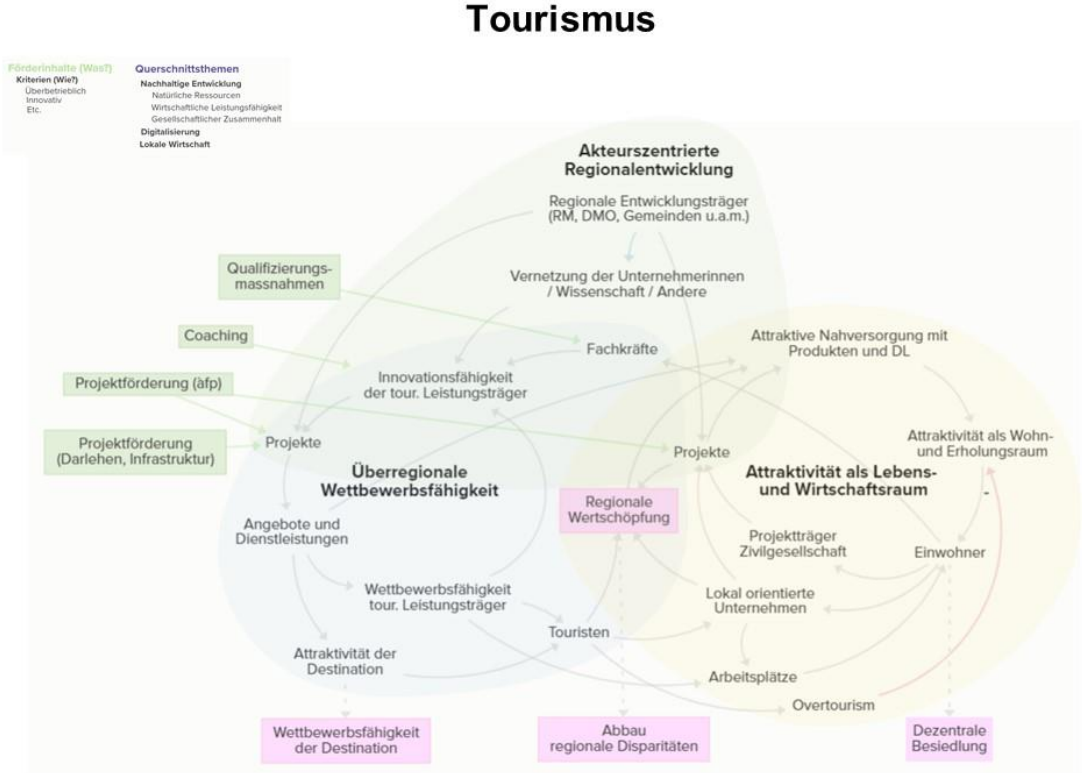
Das dritte Mehrjahresprogramm des Bundes 2024–2031 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik hat unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen und vorbehältlich der Genehmigung durch das Parlament folgende Förderinhalte festgelegt:

- Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für kleine und mittlere Unternehmen
- Unternehmensübergreifende Vernetzung und Kooperation
- Schliessung und Verlängerung von Wertschöpfungsketten
- Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Förderung regionaler Akteure
- Realisierung und Sicherung von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen und Angeboten

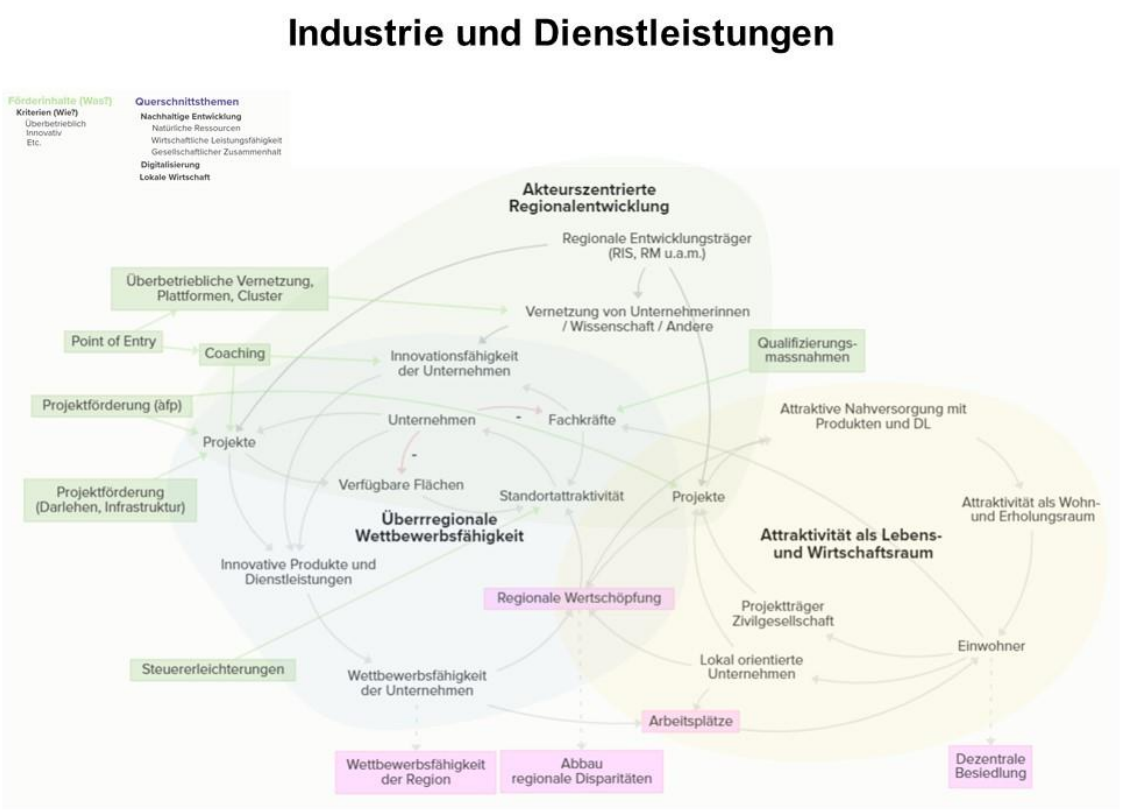
Die kantonalen Umsetzungsprogramme haben sich an den vom Bund vorgegebenen Förderschwerpunkten und Förderinhalten zu orientieren.

4.1 Wirkungszusammenhänge (causal maps) der NRP-Schwerpunktthemen

Die Wirkungszusammenhänge der NRP für die einzelnen Schwerpunktthemen wurden vom SECO erstellt. Sie zeigen auf, über welche Beziehungen und Wechselwirkungen die gesetzlich vorgegebenen Ziele erreicht werden können, und mit welchen Massnahmen man diese Wirkungen auslösen kann.



Darstellung 4: Wirkungszusammenhänge Tourismus (Quelle: SECO)



Darstellung 5: Wirkungszusammenhänge Industrie (Quelle: SECO)

4.2 Förderschwerpunkte 2024–2027

Mit dem UP 2024–2027 werden vor allem Programme und Projekte unterstützt, die Wachstumsimpulse für die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden auslösen. Besondere Bedeutung kommt dem Innovationscharakter der Projekte zu.

Abgeleitet aus den aktuellen Herausforderungen, der strategischen Ausrichtung sowie den übergeordneten Zielsetzungen der NRP ergeben sich für das UP 2024–2027 für Appenzell Ausserrhoden die nachfolgenden Schwerpunkte. Im Rahmen dieser Schwerpunkte sollen Projekte und Initiativen im Sinne einer rollenden Planung gefördert werden.

An den in der letzten Umsetzungsperiode festgelegten Schwerpunkten und Vorgehensweisen soll auch für die Programmperiode 2024–2027 mehrheitlich festgehalten werden. Die Fokussierung auf zwei inhaltlich bewusst offen dargelegte Schwerpunkte hat sich bewährt. Viele Projektideen sind erst in Entstehung bzw. in Entwicklung.

4.2.1 Schwerpunkt 1: Industrie und Dienstleistungen

Im Mittelpunkt dieses Schwerpunkts steht die Förderung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit und damit die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen am Wirtschaftsstandort Appenzell Ausserrhoden. So zielt der Schwerpunkt 1 in erster Linie auf die Schaffung der Voraussetzungen für ein dauerhaftes ökonomisches Wachstum, um die Zahl der Arbeitsplätze auch im ländlichen Raum von Appenzell Ausserrhoden langfristig zu erhalten. Es sollen Projekte und Initiativen gefördert werden, welche die Innovationskraft, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in Appenzell Ausserrhoden und der Region stärken.

Aus ordnungspolitischen Gründen beschränkt sich die Förderung der Unternehmen jedoch auf den vorwettbewerblichen bzw. den überbetrieblichen Bereich. Eine einzelbetriebliche Förderung ist nicht möglich.

Vertragsziel 1: Die Massnahmen im Rahmen der NRP fördern die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und stärken die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in Appenzell Ausserrhoden, insbesondere durch die Teilnahme an interkantonalen Innovationszellen, Jungunternehmerförderung und Arealentwicklungen.

Im Schwerpunkt 1 (Industrie und Dienstleistungen) ergeben sich folgende Handlungsfelder:

1. Förderung des Unternehmertums
2. Massnahmen gegen den Fachkräftemangel
3. Arealentwicklung
4. Neue Arbeitsformen

Handlungsfeld 1: Förderung des Unternehmertums

Die Vielzahl der Kleinst- und Kleinunternehmen in Appenzell Ausserrhoden zeigt, dass das Unternehmertum im Kanton einen hohen Stellenwert geniesst. Im Gegensatz zu den Start-up-Szenen in anderen Ländern entwickelt sich hierzulande aus Jungunternehmen in der Regel ein KMU. Ausserdem fehlt es in der Region teilweise an Basisinfrastruktur wie Hochschulen oder Inkubatoren. Es besteht folglich noch Potential, die unternehmerische Dynamik zu verstärken. Neue Unternehmen steigern die Wertschöpfung im Kanton und erhöhen die Vielfalt der Arbeitsplätze, was sich wiederum positiv auf den Standort im Allgemeinen auswirkt.

Ziele

- Das Unternehmertum wird gefördert und die Rahmenbedingungen für Unternehmen werden verbessert.
- Junge Berufsleute und Akademiker lernen die Welt der Firmengründer und des Unternehmertums kennen. Sie werden animiert, eine Unternehmerkarriere zu starten.
- Neu gegründete Unternehmen werden mit bestehenden Betrieben vernetzt.

Mögliche Projektideen:

- Verbessern der Rahmenbedingungen für (Jung-)Unternehmen im Kanton Appenzell Ausserrhoden
- Perspektiven für Jungunternehmer schaffen und aufzeigen
- Vernetzung / Integration von neuen Unternehmen in die Wirtschaft
- Unterstützung bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

Handlungsfeld 2: Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

Die Rekrutierung von Fachkräften stellt Unternehmen in vielen Branchen und in vielen Regionen vor mitunter grosse Herausforderungen. Dies gilt für Betriebe im Kanton Appenzell Ausserrhoden, weil die Löhne tiefer sind als in anderen Schweizer Regionen, zahlreiche Unternehmen der breiten Öffentlichkeit (und damit auch potentiellen Arbeitskräften) nicht bekannt sind sowie das Stellenangebot insgesamt eingeschränkt und ein Stellenwechsel innerhalb des Kantons somit schwieriger ist. Die Vielzahl an Kleinst- und Kleinunternehmen bringt es ausserdem mit sich, dass für eine eigene Positionierung oftmals Ressourcen und Kompetenzen fehlen. Da Unternehmen im Kanton Appenzell Ausserrhoden im nationalen (und internationalen) Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte stehen, verhindert der Fachkräftemangel die Steigerung der Wertschöpfung im Kanton.

Ziele

- Der Wirtschaft steht eine ausreichende Zahl an qualifizierten Fachkräften zur Verfügung.
- Frauen werden zur Teilnahme am aktiven Berufsleben motiviert.
- Lehrstellen werden in genügendem Ausmass bereitgestellt und besetzt, um für die Zukunft genügend Fachkräfte auszubilden.
- Weggezogene Ausserrhoderinnen und Ausserrhoder kehren nach ihrer Ausbildung oder nach ersten Berufserfahrungen zum Wohnen und Arbeiten in ihre Heimat zurück.

Mögliche Projektideen:

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Vermarktung des Arbeitsplatzstandortes
- Ausbau der Appenzeller Holzfachschule

Handlungsfeld 3: Arealentwicklung

Immer wieder scheitern Ansiedlungen oder Expansionen von ansässigen Gewerbe- und Industriebetrieben am kaum erhältlichen Bauland in Appenzell Ausserrhoden. Das hemmt die Entwicklung der Arbeitsplätze im Kanton. Gleichzeitig bleibt die Verdichtung nach Innen in den Dörfern eine grosse Herausforderung. Bei den potenziellen Arealentwicklungen stehen sich häufig gegenläufige Interessen gegenüber. Als besondere Herausforderung gilt hier das Nebeneinander von „Wohnen und Arbeiten im Dorf“, verbunden mit Fragen der Erschliessung, der Parkierung sowie der Nutzung und Gestaltung der Aussenräume. Dem Gebot der inneren Verdichtung folgend, sollen Arealentwicklungen unterstützt werden, welche die Weiterentwicklung der Dörfer fördern.

Ziele

- Verfügbarmachen von attraktiven Standorten für Unternehmen, insbesondere von bebaubarem Land für Gewerbe- und Industriebauten, unter Berücksichtigung des kantonalen Richtplans
- Unterstützung von Arealentwicklungen für Wirtschaft und Tourismus

Mögliche Projektideen:

- Integrale Arealentwicklungen „Wohnen und Arbeiten“ in Zusammenarbeit mit kantonalen Ämtern
- Arbeitszonenmanagement: Identifikation und Evaluation geeigneter Standorte, Vernetzen von Akteuren, Machbarkeitsabklärungen, Moderation und Coaching
- Begleitung der Entwicklung des Bahnhofareals Herisau

Handlungsfeld 4: Neue Arbeitsformen

Ob Arbeiten von zuhause oder unterwegs, im klassischen Büro oder im Coworking-Space: Die Möglichkeiten sind heute vielfältig. Das gilt aber nicht nur für die räumliche, sondern auch für die zeitliche Dimension, wie das Beispiel der 4-Tage-Woche zeigt. Für das Appenzellerland bietet diese Flexibilität eine Chance, den Brain-Drain zu bremsen und Neuzuzüger anzuziehen. Ausserdem könnten neue Arbeitsmodelle auch Möglichkeiten für die Umnutzung von nicht (mehr) genutzten Bauten (z.B. als landwirtschaftlicher Nebenbetrieb) eröffnen und sogar touristisches Potenzial entfalten.

Ziele

- Schaffung wertschöpfungsintensiver Stellen in AR
- Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Reduktion von Pendelbewegungen

Mögliche Projektideen:

- Unterstützung von Pilotprojekten im Bereich Neue Arbeitsformen
- Schaffung von Workation-Angeboten

RIS Ost / INOS

Damit die bestehenden Entwicklungspotenziale aus den vorhandenen Wissensträgern für die ansässigen Unternehmen grossräumig genutzt werden können, haben sich die acht Kantone der Ostschweiz einst zusammengetan, um ein Regionales Innovationssystem Ost (RIS Ost) zu initiieren. Dabei wird in der Region das Ziel verfolgt, primär KMU durch das RIS Ost im Rahmen der NRP zu unterstützen. Inzwischen ist die Aufbauphase abgeschlossen und RIS Ost tritt nach aussen als Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS) auf. Das separate Umsetzungsprogramm für RIS Ost bzw. INOS findet sich in Anhang B.

4.2.2 Schwerpunkt 2: Tourismus

Die Attraktivität des Appenzellerlandes, eingebettet in einer unverwechselbaren Hügel- und Berglandschaft zwischen Bodensee und Säntis, machen Appenzell Ausserrhoden touristisch attraktiv. Das touristische Angebot ist authentisch, nachhaltig und von hoher Qualität. Es orientiert sich an den fünf Eckpfeilern „Wandern", „Brauchtum", „Kultur", „Velo" sowie „Seminare & Events". Aus diesen fünf strategischen Geschäftsfeldern entwickeln sowohl touristische Leistungsträger (Gastronomie, Hotellerie, Bahnen, usw.), als auch Handwerker und Produzenten authentische, nachhaltige Produkte mit einem hohen Qualitätsanspruch.

Ziel ist es, die touristische Wertschöpfung zu steigern und den Marktanteil im Schweizer Tourismus wieder zu erhöhen. Der Tourismus im Appenzellerland soll deshalb langfristig markt- und konkurrenzfähig gemacht werden. Hierfür sollen die zahlreichen touristischen Potenziale gezielt gefördert, entwickelt und ausgeschöpft werden. Zudem soll das Appenzellerland noch stärker als reizvolle Ferien- und Ausflugsdestination wahrgenommen werden.

Vertragsziel 2: Die Massnahmen im Rahmen der NRP steigern die touristische Wertschöpfung und erhöhen den Marktanteil im Schweizer Tourismusmarkt, insbesondere durch die Erweiterung des Angebots und die Stärkung der Hotellerie in Appenzell Ausserrhoden.

Im Schwerpunkt 2 (Wachstumsstrategie Tourismus) ergeben sich folgende Handlungsfelder:

1. Angebotsverbesserung (Hotelförderung)
2. Produktentwicklung
3. Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen

Handlungsfeld 1: Angebotsverbesserung (Hotelförderung)

Im Bereich der Hotellerie besteht in Appenzell Ausserrhoden weiterhin grosser Handlungsbedarf. In den letzten vier Jahren haben sich Neubauprojekte zerschlagen (Parkresidenz Appenzellerland in Unterrechstein) und das einst renommierte Hotel Walzenhausen musste den Betrieb wegen der Pandemie bereits kurz nach seiner Wiedereröffnung einstellen. Bei einer Vielzahl der Betriebe ist die finanzielle Nachhaltigkeit sowie die Konkur-

renz- und Marktfähigkeit nicht oder nur ungenügend gegeben. Die mittel- und langfristigen Folgen der durch Covid-19 verursachten Pandemie sind aktuell noch nicht abschätzbar.

Ziele

- Erhöhung der touristischen Wertschöpfung
- Schaffung eines wettbewerbsfähigen Übernachtungsangebots
- Realisation von zwei renommierten Hotelbetrieben mit nationaler und internationaler Ausstrahlung und Auslösung von Impulsen für neue Infrastrukturen

Mögliche Projektideen:

- Förderung von touristischen Attraktionspunkten wie z.B. Wellnessanlagen, Seminar- und Kongresszentren, sofern sie regional gut positioniert sind und einen Teil einer Wertschöpfungskette bilden
- Brauchtumswellness im Hotel Krone, Urnäsch
- Potentialanalyse Hotellerie Appenzell Ausserrhoden

Handlungsfeld 2: Produktentwicklung

Durch das Erkennen, Schaffen und Vernetzen von marktfähigen Angeboten wird der Tourismus gestärkt. Im Rahmen von kantonalen oder vorzugsweise interkantonalen NRP-Projekten sollen die touristischen Leistungsträger aktiv in der Planung, Ausarbeitung und Umsetzung von neuen Angeboten insbesondere in den strategischen Geschäftsfeldern „Wandern“, „Brauchtum“, „Kultur“, „Velo“ sowie „Seminare & Events“ unterstützt werden. Es sollen authentische, nachhaltige und qualitativ hochwertige Erlebnisse mit einem echten Mehrwert für den Gast geschaffen werden.

Ziele

- Neu- oder Weiterentwicklung und aktiver Verkauf von Angeboten (auf Zielgruppen zugeschnitten)
- Intensivierung der Angebotsgestaltung und der Erlebnisinszenierung
- Berücksichtigung von aktuellen Trends bei der Produktentwicklung und Angebotsgestaltung

Mögliche Projektideen:

- Produkt- und Angebotsentwicklung in den Bereichen Kulinarik und Wandern
- Schaffung von verkaufsfähigen Angeboten in Zusammenarbeit mit den touristischen Leistungsträgern (Packages, Gruppenangebote usw.)
- Entwicklung ganzjähriger Angebote zur Verbesserung der Auslastung in der Nebensaison
- Biketransport Skilift Urnäsch
- Entwicklung eines Mehrtageswanderangebots rund um den Säntis

Handlungsfeld 3: Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen

Eine vielseitige und verlässliche Infrastruktur ist existenziell wichtig: Eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur beispielsweise dient Gästen wie auch Beschäftigten gleichermassen, gut ausgebaute Wander- und Fahrradwege können bestimmte Gästesegmente anziehen und Museen etc. dienen als Attraktionspunkte insbesondere bei schlechtem Wetter.

Ziele

- Den touristischen Leistungserbringern wird eine bessere Wertschöpfung ermöglicht.
- Die Verkehrsinfrastruktur wird optimiert, um mit den gestiegenen Mobilitätsbedürfnissen mithalten zu können.

Mögliche Projektideen:

- Mobility as a Service für die letzte Meile
- Entwicklung von E-Bike-Routen, getrennt von Wanderwegen
- Förderung von Kleininfrastrukturprojekten wie „Erlebnisperlen“, Pumptracks oder Spielplätzen
- Prüfung und allfällige Umsetzung einer regionalen Tourismusstrategie
- Kooperationslösung der örtlichen Gastronomie für gemeinsame Nutzung von Infrastruktur wie z.B. eines zentral gelegenen Saales

4.3 Querschnittsthemen

Das SECO hat die Förderung der Digitalisierung, die nachhaltige Entwicklung sowie die lokale Wirtschaft als Querschnittsthema für das UP 2024–2027 definiert. Da diese Themen alle Branchen und Institutionen betreffen und somit in alle Handlungsfelder einzahlen, sind sie nicht den zwei Schwerpunkten zugeordnet worden. Die Querschnittsthemen haben keinen Selbstzweck, sondern dienen den Projekten und der Zielerreichung der beiden Schwerpunkte und ihrer jeweiligen Handlungsfelder.

4.3.1 Förderung der Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet zahlreiche Chancen, z.B. in der Entwicklung von neuen Produkten und Geschäftsmodellen, der geografischen Unabhängigkeit, einer effizienteren Produktion oder neuen Marketing-Möglichkeiten. Gleichzeitig hat die Digitalisierung auch Einfluss auf die Beschäftigung: Routinetätigkeiten werden weniger gefragt werden und im Gegenzug steigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften. Damit könnte sich die Gefahr des Fachkräftemangels noch akzentuieren, weswegen frühzeitig flankierende Massnahmen ergriffen werden müssen.

Ziele

- Branchenspezifisches Wissen im Bereich Digitalisierung wird aufgebaut
- Die Unternehmen werden auf die aktuellen Entwicklungen und Chancen der Digitalisierung vorbereitet, aber auch für die Gefahren der Digitalisierung sensibilisiert.
- Neue digitale Technologien finden vermehrt Anwendung in Industrie und Tourismus

Mögliche Projektideen:

- Förderung der Digitalisierung im Energie- sowie im Bausektor
- Dezentrales historisches Bauteilelager, praktikabel dank digitaler Katalogisierungsplattform
- Weiterentwicklung der heute noch analogen Ostschweizer Gästekarte (Oskar) zu einer digitalen Karte
- IoT-Sensoren im Tourismus

4.3.2 Förderung der nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung bedeutet allgemein, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne künftige Generationen in ihrer Bedürfnisbefriedigung einzuschränken. Nachhaltige Entwicklung strebt nach drei Verträglichkeiten: Der gesellschaftlichen, der ökologischen und der wirtschaftlichen. Diese drei Dimensionen sind voneinander abhängig und können Zielkonflikte beinhalten. Chancen der Nachhaltigkeit liegen in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, denn NRP-Förderung dient keinem Selbstzweck: Wohlstand soll letztlich die Lebensqualität verbessern. Umweltschäden und soziale Brennpunkte wirken dabei der Lebensqualität langfristig entgegen.

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.“

Typisch für Projekte im Bereich der nachhaltigen Entwicklung ist der Umstand, dass der Initialaufwand oder die laufenden Kosten höher ausfallen, während die kurzfristigen Einnahmen nicht höher ausfallen oder die Amortisationsdauer länger ist. Daher ist naheliegend, Projekte mit positiver Wirkung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen mit höheren NRP-Beiträgen zu unterstützen: Während standardmässig eine Beteiligung mit Eigen- und Drittmitteln von 50% angestrebt wird, kann bei Projekten zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung ein Drittel reichen. Um der verstärkten Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen „Umwelt“ und „Gesellschaft“ Rechnung zu tragen, wurde der Kriterienkatalog entsprechend verfeinert (s. Anhang C).

Ziele

- Nebst der Fokussierung auf die wirtschaftliche Dimension der nachhaltigen Entwicklung soll sichergestellt werden, dass die geförderten Projekte ökologisch und sozial verträglich sind.
- Die Projektträger bekommen ein Bewusstsein für die langfristige Bedeutung der Nachhaltigkeit.

Mögliche Projektideen:

- Förderung von wirtschaftlicher Innovation im Energiesektor
- Sensibilisierungskampagne für Gewerbe und Industrie
- Unterstützung bei der Erarbeitung von nachhaltigen Geschäftsmodelle oder beim Wissensaufbau zur Nutzung neuer nachhaltiger Technologien

4.3.3 Lokale Wirtschaft

Chancen der lokalen Wirtschaft liegen in einer stärkeren Resilienz der Lieferkette und einer höheren Wertschätzung einheimischer Erzeugnisse. Durch die lokale Erwirtschaftung und Zirkulation von Einkommen ergibt sich ein Multiplikatoreffekt analog der Exportbasistheorie. Und nicht zuletzt kann auch das Problem des *Brain Drain* adressiert werden.

Ziele

- Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum
- Erwirtschaftung und Zirkulation von Einkommen im ländlichen Raum
- Erhalt von lokalen Infrastrukturen und Naturräumen

Mögliche Projektideen:

- Ausbau von lokalen Wertschöpfungsketten
- Förderung der einheimischen Energieproduktion

5 Organisation und Prozesse

Die NRP stellt eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Kantonen und Privaten dar. Der Bund legt im Bundesgesetz über die Regionalpolitik sowie im dazugehörigen Mehrjahresprogramm die thematischen Stossrichtungen für die Kantone fest. Die Kantone sind gegenüber dem Bund für die Umsetzung der Regionalpolitik verantwortlich. Wie die Umsetzung der Projekte und Initiativen erfolgt, ist Sache der Kantone. Die Prozesse im Kanton Appenzell Ausserrhoden werden gemäss der Praxis der letzten Umsetzungsperiode 2020–2023 weitergeführt.

5.1 Organisationsstruktur

Die Beurteilung der Projektanträge erfolgt auch in der Umsetzungsperiode 2024–2027 durch die interne NRP-Fachstelle im Amt für Wirtschaft und Arbeit. Über die Projektförderung und die Höhe der finanziellen Unterstützung entscheidet bis zu einem Betrag von CHF 150'000.- der Departementsvorsteher Bau und Volkswirtschaft aufgrund des vom Regierungsrat genehmigten Umsetzungsprogrammes abschliessend. Für höhere Projektbeiträge liegt der Entscheid beim Regierungsrat.

5.2 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Das Departement Bau und Volkswirtschaft umfasst nebst dem Amt für Wirtschaft und Arbeit auch das Amt für Raum und Wald, das Amt für Umwelt, das Tiefbauamt, das Amt für Landwirtschaft sowie die Arbeitslosenversicherung AR. Im Rahmen der wöchentlich stattfindenden Amtsleitersitzungen werden potentiell kritische Projekte behandelt und dabei die relevanten Sektoralpolitiken berücksichtigt. Den Vertretern der anderen Departemente wurde im Rahmen einer Infoveranstaltung die Stossrichtung des UP 2024–2027 unterbreitet und deren Feedback abgeholt. Bei Bedarf erfolgt vor der Projektbewilligung eine interne Vernehmlassung.

5.3 Abstimmung mit der grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Der zuständige Projektleiter Standortförderung nimmt an den regelmässigen Sitzungen der FSK Ost teil. Zu diesen ist jeweils nebst den Ostschweizer Kantonen auch eine Vertretung von Interreg eingeladen. Dadurch ist ein regelmässiger Austausch und Abgleich der Aktivitäten über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus gewährleistet.

5.4 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen

Aufgrund seiner geringen Grösse bestehen im Kanton Appenzell Ausserrhoden keine Regionalplanungsgruppen. Die Funktionen des Regionalmanagements werden vom Amt für Wirtschaft und Arbeit übernommen. Den in regionalen Organisationen zusammengeschlossenen Gemeinden (s. Kapitel 3.3) sowie Branchenverbänden kommt jedoch fallweise die Aufgabe als Projektträger und Projektinitianten zu. Ein Austausch zwischen den Organisationen und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit findet regelmässig statt. So auch im Frühjahr 2023, als die Stossrichtung des UP 2024–2027 mit den Anspruchsgruppen diskutiert wurde.

5.5 Selektion von Projekten

Bei der Auswahl der Beteiligung setzt sich Appenzell Ausserrhoden zum Ziel, nur Projekte und Programme zu unterstützen, welche den Stossrichtungen des Bundes gemäss Mehrjahresprogramm 2024–2031 sowie dem vorliegenden Umsetzungsprogramm von Appenzell Ausserrhoden entsprechen. Nebst der wirtschaftlichen Dimension werden auch die ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Im Weiteren ist es zentral, dass die zu fördernden Projekte zu einer positiven Grundstimmung in Appenzell Ausserrhoden beitragen und Impulse in vor- oder nachgelagerten Unternehmen auslösen, um einen möglichst hohen Multiplikationseffekt zu erreichen. Die Vergabe der Fördermittel erfolgt jedoch grundsätzlich nach wettbewerblichen Prinzipen, d.h. dass Projekte, welche den nachfolgenden Kriterien in höherem Masse entsprechen, bevorzugt berücksichtigt werden.

Grundsätzlich können Mittel an die Vorbereitung, die Durchführung und die Evaluation von Projekten gesprochen werden.

5.5.1 Verfahren für die Projektauswahl

Kantonale Projekte

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (vorzugsweise inkl. Businessplan) der Projektträger vor. Der Kanton stellt bei Bedarf eine Vorlage zur Verfügung. Die konkrete Prüfung des Antrags, auch hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem kantonalen Umsetzungsprogramm sowie weiteren kantonalen Richtlinien und Rahmenbedingungen, erfolgt durch das Amt für Wirtschaft und Arbeit Appenzell Ausserrhoden in Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Stellen. Darauf basierend wird der politische Entscheid getroffen. Fällt dieser positiv aus, teilt das Amt für Wirtschaft und Arbeit dem Projektträger den Entscheid über eine Finanzierungszusicherung unter Auflagen schriftlich mit und schliesst mit diesem eine Leistungsvereinbarung (LV) ab. Bei kleineren und einfachen Projekten kann auf eine LV verzichtet werden.

Interkantonale Projekte

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (vorzugsweise inkl. Businessplan) der Projektträger vor. Die fachliche Prüfung des Antrags erfolgt durch den Leadkanton. Das AWA Appenzell Ausserrhoden prüft anschliessend in Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Stellen die Vereinbarkeit mit dem kantonalen Umsetzungsprogramm sowie weiteren kantonalen Richtlinien und Rahmenbedingungen und holt den politischen Entscheid ein. Die Leistungsvereinbarung mit dem Projektträger wird durch den Leadkanton abgeschlossen.

Darlehen

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (inkl. Businessplan) der Projektträger vor. Das Verfahren richtet sich nach dem Vorgehen bei kantonalen A-fonds-perdu-Projekten.

5.5.2 Kriterienliste

Folgende Kriterien werden bei der Projektauswahl berücksichtigt:

- Das Projekt entspricht der Strategie und den Prioritäten/Stossrichtungen des UP AR sowie dem Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der NRP.
- Das Projekt unterstützt die strategische Positionierung und Ausrichtung von Appenzell Ausserrhoden.
- Das Projekt ist in ein Wertschöpfungssystem integriert und verleiht auch vor- oder nachgelagerten Unternehmen und anderen Akteuren Dynamik und wirkt sich nach Möglichkeit positiv auf den Arbeitsmarkt aus.
- Das Projekt bezweckt die Stärkung von Innovation, unternehmerischem Denken und Handeln sowie der Wertschöpfung in exportorientierten Wertschöpfungssystemen und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Appenzell Ausserrhoden.
- Das Projekt trägt zur Verbreitung einer positiven Atmosphäre und zu einer Mentalität bei, welche das Erkennen von Chancen und das Eingehen unternehmerischer Risiken erleichtert.

- Das Projekt trägt dazu bei, dass notwendige strukturelle Reformen ausgelöst werden.
- Das Projekt beinhaltet die Kooperation unter verschiedenen Regionen sowie zwischen Regionen und Agglomerationen.
- Das Projekt wird durch die regionale Wirtschaft bzw. durch Unternehmen mitgetragen. Eine einzelbetriebliche Förderung ist nicht möglich.
- Das Projekt verfügt über die notwendigen personellen Ressourcen mit entsprechenden inhaltlichen und methodischen Kompetenzen (Besetzung der Projektleitung mit einer qualifizierten Person) und finanziellen Mitteln (Eigenleistungen der Projektnehmer). Zudem muss sichergestellt werden, dass nach Projektabschluss eine nachhaltige Finanzierung gewährleistet ist.
- Das Projekt nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung oder wirkt Gefahren durch die Digitalisierung entgegen.
- Das Projekt entspricht den Zielen und Vorgaben der nachhaltigen Entwicklung, d.h. es verspricht neben dem wirtschaftlichen Nutzen auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert.

5.6 Controlling / Monitoring

Zur Sicherstellung eines korrekten und haushälterischen Umgangs mit Steuergeldern und zur Messung der Wirkungen der Projekte ist ein angemessenes Controlling / Monitoring unumgänglich. Dieses erfolgt auf verschiedenen Ebenen.

5.6.1 Bund – Kanton

Gemäss Art. 18. BRP obliegt die Überprüfung der Zielerreichung dem Bund. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden wird dem Bund wie gefordert die gewünschten Informationen und Auskünfte zukommen lassen bzw. für Informationen zur Verfügung stehen:

- Jahresbericht / Jahresgespräch
- Führung der Projektdatenbank CHMOS
- Wirkungs- und Indikatorenmodelle

Dem Bund wird jederzeit Einsichtsrecht in alle Projektdossiers und die internen Controlling-Instrumente gewährt. Die Zusammenarbeit von Bund und Kanton muss transparent und offen sein. Gegenseitiges Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit wird vorausgesetzt.

5.6.2 Kanton – Projektträger

Gemäss Art. 17 BRP obliegt es den Kantonen, für geeignete Massnahmen zur Überwachung der im Rahmen der Umsetzungsprogramme geförderten Initiativen, Programme und Projekte und Infrastrukturvorhaben zu sorgen. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden schliesst in der Regel mit den jeweiligen Projektträgern eine Leistungsvereinbarung mit definierten Inhalten zu Auftrag, Finanzierung sowie Controlling und Reporting ab und überprüft diese in regelmässigen Abständen. Die langfristige Abstimmung aller Projekte mit dem vorliegenden Umsetzungsprogramm wird durch die stetige Überprüfung der Wirkungs- und Indikatorenmodelle gewährleistet (s. Anhang D).

5.6.3 Kantonsinterne Kontrollmechanismen

Als verwaltungsunabhängiges Kontrollorgan nach Art. 96 Abs. 4 der Kantonsverfassung prüft die Finanzkontrolle, ob der Finanzhaushalt des Kantons gesetzmässig geführt wird. Als unabhängige und selbständige Behörde für die Finanzaufsicht ist sie in ihrer Tätigkeit nur Verfassung und Gesetz verpflichtet.

Die Finanzkontrolle prüft die Ordnungsmässigkeit in der Buchführung und Rechnungslegung, die Gesetzmässigkeit und die Einhaltung der Grundsätze des Finanzhaushaltes. Die Finanzaufsicht erstreckt sich auf die kantonalen Behörden und Gerichte, die kantonale Verwaltung, selbständige Anstalten des Kantons und weitere Personen und Organisationen, denen die Erfüllung kantonaler Aufgaben übertragen ist.

Ausserdem führt die NRP-Fachstelle laufend eine Projektübersicht zwecks Budgetkontrolle sowie ein Risikocockpit, in welchem nebst dem Kosten-Nutzenverhältnis der einzelnen Projekte auch deren potenzielles Schadenmass sowie die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Misserfolgs evaluiert wird. Dieses Risikocockpit und die Projektübersicht werden dem Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit sowie dem Departementsvorsteher quartalsweise zugestellt.

6 Örtlicher Wirkungsbereich (Perimeter)

Gemäss Raumkonzept Appenzell Ausserrhoden verfolgt der Kanton eine eigenständige Entwicklung mit einem moderaten Wachstum auf der Basis seiner spezifischen räumlichen und funktionalen Qualitäten und Eigenschaften.

Grundsätzlich liegt das gesamte Kantonsgebiet von Appenzell Ausserrhoden im Förderperimeter und somit können NRP-Projekte auf dem gesamten Kantonsgebiet von einer NRP-Förderung profitieren. Allerdings soll wie im Raumkonzept ein besonderer Fokus auf die vier Gemeindetypen (Kantonales Zentrum Herisau / grössere Gemeinden mit Zentrumsfunktion / mittlere Gemeinden mit Zentrumsfunktionen / ländliche Gemeinden) gelegt werden.

Die Portalräume zum Wirtschaftsraum St. Gallen haben für die Entwicklung erste Priorität und bieten die besten Standortvoraussetzungen für das Wirtschaftswachstum, die Zentrumsfunktionen und entsprechende Entwicklungsschwerpunkte.

Darstellung 6: Kantonskarte Appenzell Ausserrhoden (Quelle: AR)

7 Finanzierungsplan und Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027

Das Mehrjahresprogramm 2024–2031 wird gemäss Art. 21 BRP durch den Fonds für Regionalentwicklung finanziert, der vom Bund zu äufnen ist. Danach können sowohl A-fonds-perdu-Beiträge als auch Investitionsdarlehen ausgerichtet werden.

Appenzell Ausserrhoden rechnet für die Programmperiode 2024–2027 mit folgenden Gesamtkosten (aufgeteilt nach Schwerpunkten). Es werden A-fonds-perdu-Beiträge und/oder A-fonds-perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistung für Bundesdarlehen ausgerichtet.

7.1 Zusammenfassung erforderliche Mittel (über vier Jahre, exkl. RIS)

Förderinstrument	Schwerpunkt 1	Schwerpunkt 2	TOTAL
Kantonale und interkantonale Projekte			
A fonds perdu (kantonale Mittel)	400'000.- CHF[2]	500'000.- CHF	900’000.- CHF
A fonds perdu (Bundesmittel)	400'000.- CHF	500'000.- CHF	900’000.- CHF
TOTAL à fonds perdu	**800’000.- CHF**	**1'000’000.- CHF**	**1’800’000.- CHF**
Darlehen Investitionsprojekte (Bundesmittel)	1‘000‘000.- CHF	3‘000‘000.- CHF	4‘000‘000.- CHF
Zinskostenbeiträge (kantonale Mittel)[3]	153'000.- CHF	459‘000.- CHF[4]	612‘000.- CHF
TOTAL Darlehen	**1‘153‘000.- CHF**	**3‘459‘000.- CHF**	**4‘612‘000.- CHF**

Es wird angestrebt, mindestens einen Drittel der kantonalen A-fonds-perdu-Beiträge an interkantonale Projekte zu vergeben (exkl. RIS Ost). Berücksichtigt man auch die Beiträge an das RIS Ost, welche per se interkantonal sind, ergibt sich ein Zielwert von 45%.

Die kantonalen Äquivalenzleistungen sind im Aufgaben- und Finanzplan 2024–2026 eingestellt.

7.2 Eigenmittel der Projektnehmer

Gemäss Art. 9 BRP haben sich die Projektnehmer angemessen mit eigenen Mitteln an den Projektkosten zu beteiligen. Diese Beteiligung beträgt im Minimum 20%. Grundsätzlich wird vom AWA allerdings eine Beteiligung von 50% erwartet. Bei einem besonderen öffentlichen Interesse oder bei Projekten zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung kann die Beteiligung auch lediglich ein Drittel betragen. Eine tiefere Beteiligung mit eigenen Mitteln ist nur in Ausnahmefällen möglich.

[2] Hinzu kommen weitere 200'000.- Fr. kantonale Mittel für RIS Ost, welche ins separate INOS-Umsetzungsprogramm fliessen.

[3] Appenzell Ausserrhoden leistet den Äquivalenzbeitrag bei Darlehen als einmalige Zinskostenbeiträge.

[4] Der Zinskostenbeitrag bezieht sich auf eine erwartete durchschnittliche Laufzeit von rund 12 Jahren bei einem Zinssatz von 2.7 % und basiert auf der Berechnungstabelle des Bundes.

7.3 Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027

Im Sinne der obigen Ausführungen beantragt der Kanton Appenzell Ausserrhoden für die Umsetzungsperiode vom 1. Januar 2024 bis 31. Dezember 2027 folgende Beiträge aus dem Fonds für Regionalentwicklung des Bundes:

	Kantonale und inter-kantonale Projekte	**Darlehen**
Schwerpunkt 1: Industrie und Dienstleistungen	400'000.- CHF	1‘000‘000.- CHF
Schwerpunkt 2: Tourismus	500’000.- CHF	3‘000‘000.- CHF
Total	**900’000.- CHF**	**4‘000‘000.- CHF**

Das vom SECO kommunizierte Referenzband legt dar, mit wie vielen A-fonds-perdu-Mitteln (kantonal oder überkantonal) jeder Kanton rechnen kann. Für Appenzell Ausserrhoden beträgt dieses Referenzband für die Bundesbeiträge à fonds perdu 0,6 bis 1,02 Millionen Franken, wobei die Mittel für RIS Ost darin nicht enthalten sind. **Der Kanton Appenzell Ausserrhoden beantragt Bundesmittel in Höhe von 0,9 Mio. Franken. Der Antrag liegt somit innerhalb des Referenzbands.**

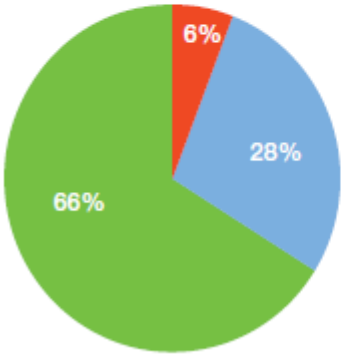
Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik, Online-Datenbank
- Botschaft über die Standortförderung des Bundes 2024–2027 vom 25. Januar 2023 (BBl 2023 554)
- Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2022/2023
- Kantonaler Richtplan Appenzell Ausserrhoden (1. April 2022)
- Umsetzungsprogramme NRP 2024–2027. Arbeitshilfe zuhanden der Kantone und Programmverantwortlichen, SECO (Dezember 2022)

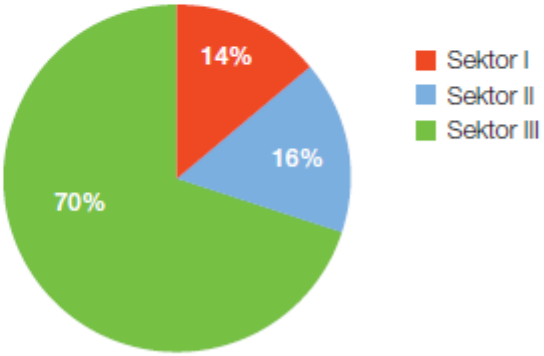
Anhang A: Wirtschaftsstruktur Appenzell Ausserrhoden

Wirtschaftsstruktur	Beschäftigte	in %	Betriebe	in %
Total	**27 437**	**100.00**	**5 115**	**100.00**
Sektor 1 Total	*1 679*	*6.12*	*716*	*14.00*
Land- und Forstwirtschaft	1 679	6.12	716	14.00
Sektor 2 Total	*7 561*	*27.56*	*830*	*16.23*
Verarbeitendes Gewerbe	5 432	71.84	383	46.14
Energie- und Wasserversorgung	208	2.75	34	4.10
Baugewerbe	1 921	25.41	413	49.76
Sektor 3 Total	*18 197*	*66.32*	*3 569*	*69.77*
Handel, Reparatur	2 481	13.64	561	15.72
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	877	4.82	82	2.30
Gastgewerbe	1 292	7.10	223	6.25
Information, Kommunikation	598	3.29	160	4.48
Finanzen, Versicherungen, Immo.	862	4.74	298	8.35
Wirtschaftl. Dienstleistungen	2 002	11.00	692	19.38
Forschung, Entwicklung	294	1.62	163	4.57
Öffentliche Verwaltung	1 029	5.65	78	2.19
Erziehung, Unterricht	1 588	8.73	231	6.47
Gesundheits-, Sozialwesen	6 016	33.04	597	16.73
Kunst, Unterhaltung, Erholung	391	2.15	178	4.99
Sonstige Dienstleistungen	767	4.22	306	8.57

Aufteilung der Beschäftigten:



Aufteilung der Betriebe:



Quelle: Bundesamt für Statistik

Darstellung: Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2022/23

Anhang B: Umsetzungsprogramm RIS Ost

INOS
Umsetzungsprogramm

2024–2027

auf Grundlage des „RIS-Konzeptes 2024+“
im Rahmen des Mehrjahresprogramms der
Neuen Regionalpolitik (NRP 2024–2031)

Impressum
Geschäftsstelle INOS,
12. Mai 2023

1

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis ... 3
Abbildungsverzeichnis ... 4
1. Management Summary ... 5
2. Ausgangslage ... 6
3. Grundlagen ... 7
3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik ... 7
3.2 Zielsetzungen von INOS ... 7
3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz ... 7
3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung ... 8
3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis ... 9
4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023 ... 10
4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes ... 10
4.2 SWOT-Analyse ... 13
4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen ... 13
5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027 ... 14
5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund ... 14
5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance) ... 15
5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse) ... 16
5.4 Coaching ... 17
5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote ... 18
5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung ... 19
5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU ... 21
5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse ... 23
6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung ... 27
6.1 Steuerung von INOS ... 27
6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen ... 28
6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching ... 29
6.4 Qualitätssicherung ... 30
7. Finanzierungsplan ... 32
8. Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027 ... 33
Quellen ... 34

Abkürzungsverzeichnis

AI	Appenzell Innerrhoden
AR	Appenzell Ausserrhoden
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFE	Bundesamt für Energie
CSEM	Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique
F&E	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
GL	Glarus
GR	Graubünden
HTWG	Hochschule Konstanz
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule
IGE	Institut für Geistiges Eigentum
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
ITS	Industrie- und Technozentrum Schaffhausen
KAM	Key Account Manager
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
MEM	Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
NRP	Neue Regionalpolitik
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PLA	Projektleitungsausschuss
PoE	Point of Entry
RIS	Regionales Innovationssystem
SDGs	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SG	St. Gallen
SH	Schaffhausen
SNE2030	Strategie Nachhaltige Entwicklung Schweiz 2030
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
TG	Thurgau
UP	Umsetzungsprogramm

3

Abbildungsverzeichnis

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027.	S.13
Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+	S. 15
Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 20
Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 22
Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells	S. 24–26
Steuerung des INOS-Netzwerkes	S. 27
Förderprozess für das Coaching	S. 28–29
Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS	S. 30
Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching	S. 31
Finanzierungsplan von INOS nach Interventionsbereichen	S. 32

1. Management Summary

Das vorliegende Dokument umfasst das UP sowie den Förderantrag für die Jahre 2024–2027. Grundlage des Förderantrags bildet das RIS-Konzept 24+, welches sich über den gesamten Funktionsraum des Ostschweizer RIS erstreckt. INOS nimmt dies auch zum Anlass, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem" in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt in der kommenden Förderperiode 2024–2027 auf Kontinuität. Die primäre Zielgruppe von INOS bleiben innovationsaffine, industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU sowie das Gewerbe. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz" (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft ist die Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU ebenfalls relevant. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

INOS blickt nach seinem herausfordernden Start auf eine erfreuliche Dynamik in den Förderjahren 2022 und 2023 bezüglich der nachgefragten Coaching-Förderung zurück. Die Unterstützungsangebote von INOS beginnen, sich in der Ostschweizer KMU-Landschaft zu etablieren. Die bereits ab 2023 eingeführten INOS-Plattformen sowie die deutlich intensivierte Aussenkommunikation werden diese Entwicklung in der Förderperiode 2024–2027 deutlich verstärken. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie der Standortförderung Zürioberland bleiben die lokal stark in der Wirtschaft verankerten Points of Entry im flächenmässig grössten RIS der Schweiz Schlüsselelemente von INOS.

2. Ausgangslage

Gemäss Art. 15 Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0) erarbeiten die Kantone im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) zusammen mit ihren Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen oder anderen regionalen Akteuren mehrjährige kantonale oder überkantonale Umsetzungsprogramme (UP) und aktualisieren diese periodisch. Für die Förderperiode 2024–2031 gelten die Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021), das NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031 sowie die Botschaft über die Standortförderung 2024–2027[1], welche vom Bundesparlament voraussichtlich Ende 2023 verabschiedet werden wird, als weitere wichtige Grundlagen. Die Evaluation des Mehrjahresprogramms NRP[2] und die OECD-Studie zur Innovation in ländlichen Gebieten[3] haben die Bedeutung des RIS-Ansatzes bestätigt. Sie belegen u.a., dass RIS insgesamt eine breite Unterstützung der Kantone geniessen und die Kompetenzverteilung zwischen dem SECO und den Kantonen angemessen ist.

Auf Basis dieser Analyse hat das SECO das RIS-Konzept 2024+ erarbeitet[4]. Das Konzept konkretisiert und operationalisiert die Eckwerte zur Förderung der RIS im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogrammes. Neu können Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützt werden, wenn diese überbetrieblich sind. Dazu müssen sich mehrere voneinander unabhängige Unternehmen substanziell am Inhalt und an der Finanzierung des Projektes beteiligen. Damit ein solches Projekt gefördert werden kann, muss es gemäss den Grundsätzen der NRP einen wirtschaftlichen Mehrwert für die Region aufzeigen können.

Auf Pauschalbeiträge an Strukturen wird wie schon im RIS-Konzept 20+ verzichtet. Stattdessen werden Beiträge für spezifische Interventionsbereiche ausbezahlt. Beiträge können für die Steuerung und Entwicklung eines RIS, für die Points of Entry (PoE), für das Coaching, für Vernetzungsaktivitäten sowie ab 2024 explizit auch für thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte abgegolten werden[5].

Die mit dem RIS-Konzept 24+ verbundene Aufgabe der RIS, ein UP sowie einen Förderantrag für die Jahre 2024–2027 vorzulegen, wird von INOS zum Anlass genommen, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS[6] mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem"[7] in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt auf Kontinuität. Die in 2019 entwickelten strategischen Stossrichtungen und die zielgruppenspezifische Positionierung erweisen sich auch

[1] SECO (2023).
[2] SECO (2022).
[3] OECD (2022).
[4] SECO (2022 a).
[5] SECO (2022 a). S. 3, 16 ff.
[6] Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 25.06.2019.
[7] Operationalisierung der nahtlosen Innovationsförderung: KAM- und Coaching-Services als zentrale Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 20.08.2019.

6

in der Periode 2024–2027 für den Ostschweizer Wirtschaftsraum und damit für die Innovationsförderung durch INOS als richtig. Der Fokus des von INOS vorgelegten UP liegt auf der konzeptkonformen Beschreibung der organisatorischen Strukturen und Fördermassnahmen in INOS innerhalb der gesetzlichen Grundlagen der NRP und entlang jener vom SECO spezifizierten Interventionsbereiche. Darauf aufbauend richtet INOS seinen Finanzierungsantrag an das SECO.

Eine detaillierte Ablaufbeschreibung der Förderprozesse wird zusätzlich in einem separaten Prozesshandbuch abgebildet. Das Prozesshandbuch dient der Gewährleistung einheitlicher Förderprozesse und findet insbesondere Anwendung im operativen Alltag[8].

3. Grundlagen

3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik

Die Neue Regionalpolitik (NRP) setzt sich zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Berggebieten, den weiteren ländlichen Räumen und der Grenzregionen zu steigern. Die NRP leistet damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen. Dies erfolgt auf dem Wege der Förderung des Unternehmertums, der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung. Im thematischen Förderschwerpunkt „Wertschöpfungssystem Industrie & Dienstleistungen" sind die Regionalen Innovationssysteme (RIS) ein zentrales Umsetzungselement der NRP. Sie fördern die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der KMU, indem sie koordinierte Unterstützungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Information, Beratung oder Vernetzung anbieten. Zudem bündeln sie andere, bereits bestehende Förderangebote und vermitteln KMU bei Bedarf an andere Förderstellen. Die RIS können Innovation auch breiter denken und beispielsweise Innovationsprojekte in den Bereichen Tourismus, Kreislaufwirtschaft und soziale Innovation umfassen. Einen wichtigen Nährboden für Innovationen bildet der regionale Austausch zwischen Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand. Die RIS entfalten sich in funktionalen Wirtschaftsräumen, in denen sich die für die Innovationsprozesse wesentlichen Interaktionen und Beziehungen abspielen. Dies bedingt in den meisten Fällen eine überkantonale Zusammenarbeit[9]. Den regionalen Begebenheiten soll dabei besondere Beachtung geschenkt werden.

In der NRP wird der Begriff RIS auch für Organisationen verwendet, die mit einer eigenen Trägerschaft auf die Steuerung und Entwicklung der RIS einwirken. INOS übt für das RIS der Ostschweiz diese organisatorische Funktion aus. Getragen wird INOS von den Kantonen Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau, der Standortförderung Zürioberland sowie dem Bund.

3.2 Zielsetzungen von INOS

3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz

Der Ostschweizer Wirtschaftsraum ist im schweizweiten Vergleich ein ausgeprägter Produktionsstandort und aufgrund seiner Lage im Vierländereck besonders exportorientiert. Obwohl

[8] INOS (2023).
[9] Ebd., S. 4, 8.

die Industriebasis überproportionale wirtschaftliche Bedeutung hat, lassen sich auch in der Ostschweiz deutliche strukturelle Veränderungen hin zu Dienstleistungen beobachten. Aufgrund der kontinuierlichen Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen schreitet insbesondere die Verlagerung in wissensintensive Geschäftsfelder des Dienstleistungssektors voran.

In der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM), namentlich im Fahrzeugbau, bleibt die Ostschweiz führend und die Exportintensität hoch. Innovative IT-Leistungen und neue Geschäftsmodelle nehmen im produzierenden Sektor eine immer wichtigere Rolle ein. Der sich weiter zuspitzende Mangel an Fachkräften in der Ostschweiz ist für die zahlreichen KMU eine der wesentlichen Herausforderungen. Die Ostschweiz ist zwar ein hervorragender Bildungsstandort, doch können die ausgebildeten Fachkräfte vielfach nicht dauerhaft an die Ostschweizer Arbeitsplätze gebunden werden. Entsprechend sind klassische „Brain-Drain-Bewegungen" in die naheliegenden Metropolräume zu beobachten.

Erhebungen zur Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes in der Ostschweiz verdeutlichen, dass Liquiditäts- und Finanzierungsengpässe, Werteverluste und zunehmender Abschreibungsbedarf aufgrund Bestellungsrückgängen sowie Unterbrechungen in den internationalen Lieferketten in einigen Sektoren bis heute als Nachwirkungen der Corona-Pandemie in den Unternehmen spürbar sind. Temporäre Energieverknappung und damit einhergehend hohe Volatilität in den Energiepreisen, eine steigende Inflation sowie ein starker Frankenkurs machen das wirtschaftliche Umfeld für exportorientierte KMU noch schwieriger[10]. Umfragen zum Innovationsverhalten zeigen, dass sinkende Ausgaben für F&E, steigende Kosten bei der Entwicklung innovativer Produkte sowie damit verbunden ein genereller Trend hin zu rein inkrementellen Innovationen zu beobachten sind[11].

Für eine verstärkte Innovationsneigung insbesondere der Ostschweizer KMU bietet der Wissens- und Technologietransfer mit der Forschungslandschaft in der Ostschweiz eine gute Grundlage. Neben der Universität St. Gallen bilden die Fachhochschulen in Graubünden und im Kanton St. Gallen (FH OST), das CSEM in Landquart, RhySearch, die Empa und der Switzerland Innovation Park Ost gute Anknüpfungspunkte. Zusätzlich bieten auch ausländische Hochschulen in der DACH-Region wie die Universität Konstanz, die Hochschule Konstanz (HTWG) oder die Internationale Bodensee-Hochschule (IBH) entsprechende Möglichkeiten. Deren Leistungen sind mit dem Förderangebot von INOS abzustimmen und – wo sinnvoll – zielführend in dieses zu integrieren.

3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung

Im Rahmen der 2019 finalisierten Strategieentwicklung von INOS wurden mit Blick auf die Situation in der Ostschweizer Förderlandschaft weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen. So existierte bereits vor der Lancierung von INOS ein vielfältiges Angebot an Sensibilisierungs- und Weiterbildungsformaten in den einzelnen Kantonen. Eine gemeinsame Stossichtung zur Innovationsförderung fehlte jedoch. Der niedrige Standardisierungsgrad des Förderangebotes sowie die unterschiedlich entwickelten kantonalen Praxen und Prozesse zur Unterstützung der Unternehmen in den kantonalen Anlaufstellen verwiesen auf ein erhebliches Optimierungspotenzial und eine differenzierte Betrachtungsweise, welche sich an den spezifischen wirtschaftlichen Eigenheiten der jeweiligen Kantone orientiert. Sowohl inhaltlich als auch in den Begrifflichkeiten der jeweiligen Förderangebote bestanden grosse kantonale Differenzen. Kooperationen zwischen den kantonalen Anlaufstellen in Richtung überkantonaler

[10] Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022), IHK-Research (2020).
[11] KOF ETHZ (2017, 2019).

Unterstützung, aber auch Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen den KMU über Kantonsgrenzen hinweg waren bis zur Operativsetzung von INOS stark limitiert und sehr aufwendig.

Die Analyse ergab ferner, dass die Unternehmen ohne aktive, regelmässige und systemische Sensibilisierung das Unterstützungsangebot nicht umfassend nutzen und in der aktiven Ansprache von KMU regional bedeutende Unterschiede bestanden. Coachingangebote für die Überwindung der ersten Innovationshürden wurden von den befragten KMU gewünscht, fehlten aber vor dem Start von INOS in der Ostschweiz[12].

Aus den skizzierten Defiziten wurde der Handlungsbedarf für die Lancierung von INOS abgeleite[13]:

- Eine transparente Darstellung der Angebote zur Innovationsförderung bei gleichzeitiger Konsolidierung und inhaltlicher Weiterentwicklung des Angebots ist notwendig.
- Die einfache Unterstützung eines Innovationsvorhabens unter Verwendung einer unternehmensgerechten Sprache in der Aussenkommunikation der Innovationsförderung, d.h. ein praxisnaher, lösungsorientierter und leicht verständlicher Förderansatz ist eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz des Unterstützungsangebots in der Zielgruppe.
- Der lückenlose Übergang von der Erstberatung zur Initiierung von konkreten Innovationsvorhaben bei geringer Abbruchrate dieser Vorhaben ist unter Anwendung eines gezielten Coachings von zentraler Bedeutung.
- Die zielgerichtete Vergabe von Fördermitteln an innovationswillige KMU sowie die effiziente Vermittlung von Anschlussförderungen ausserhalb von INOS sind für den Fördererfolg entscheidend.
- Auf spezifische Eigenheiten der Wirtschaftsstruktur und der Innovations- und Forschungslandschaft der Kantone sowie auf deren Prioritäten muss angemessen eingegangen und müssen pragmatische Lösungsansätze erarbeitet werden. Den lokal verankerten PoE kommt aufgrund ihrer Nähe zur ansässigen Wirtschaft eine Schüsselrolle in der Unterstützung der KMU zu.
- Ein zentralisiertes Monitoring der geförderten Innovationsvorhaben ist zur Illustration der unternehmerischen Bedürfnisse, für das Designen von Innovationsfördermassnahmen sowie als zentrale Informationsgrundlage für politische Entscheidungsträger sehr wichtig.
- Der koordinative und administrative Aufwand für interkantonale Projekte muss so gering wie möglich gehalten werden.

3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis

Die beschriebene Ausgangslage im wirtschaftlichen und forschungsseitigen Umfeld der Ostschweiz sowie der aus der Strategieentwicklung abgeleitete Handlungsbedarf bestimmen die Zielgruppe und das Förderverständnis von INOS.

INOS fördert als umfassendes Partnernetzwerk systematisch die Innovationskraft von Ostschweizer Unternehmen und stärkt deren Wettbewerbsfähigkeit. Die primäre Zielgruppe von INOS bilden industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU, aber auch das innovationsaffine Gewerbe, ohne die Förderung von Spin-offs und Start-ups, für die bereits ein breites

[12] Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+.
[13] Ebd.

Förderangebot besteht. Die KMU können sowohl exportorientiert als auch in der lokalen Wirtschaft verankert sein. Der Förderperimeter liegt schwerpunktmässig in den ländlichen Räumen der INOS-Gesellschafter, welche aufgrund der räumlichen Struktur den Wirtschaftsraum der Ostschweiz dominieren. Grössere Ballungszentren ausserhalb der Stadt St. Gallen sind im Verständnis der NRP in der Ostschweiz nicht vorhanden. Die Förderung des Tourismus ist aufgrund spezifischer Fördermassnahmen für den Ostschweizer Tourismus von der Förderung in INOS weitgehend ausgenommen.

INOS pflegt in Kohärenz mit der NRP[14] ein breites Verständnis von Innovation und bietet den KMU verschiedene Zugänge zu Universitäten, Fachhochschulen, weiteren Forschungsinstitutionen, anderen Unternehmen sowie zur Verwaltung. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Als RIS mit der höchsten Anzahl an mitwirkenden Kantonen kommt der effizienten Koordination innerhalb des INOS-Netzwerkes nach dem Prinzip „No Wrong Door" zugunsten wirksamer, einfach zugänglicher und einheitlicher Förderangebote für die Ostschweizer KMU hohe Bedeutung zu.

Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz" (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung[15]. Die Förderung einer nachhaltigen, dekarbonisierten Wirtschaft über eine gesteigerte Innovationsdynamik in den Ostschweizer KMU wird als ganzheitlicher Ansatz verstanden, zu dem neben ökologischen Zielsetzungen auch soziale und ökonomische Aspekte gehören. Gleichgrosse Bedeutung hat mit Blick auf die oben geschilderten strukturellen Veränderungen die Förderung der Digitalisierung in den KMU. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023

4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes

Der operative Start von INOS Ende 2020/Anfang 2021 war durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet. Das Thema „Innovation" rückte für viele Unternehmen angesichts der Corona-Pandemie und deren, auch wirtschaftlich gravierenden Folgen in den Hintergrund. Die Existenzsicherung stand vielerorts im Vordergrund. Die besondere Ausgangslage akzentuierte die grundsätzliche Herausforderung für INOS, sich als jüngstes RIS der NRP seinen Platz in einer heterogenen Innovationslandschaft mit Mehrwert schaffenden Förderleistungen erarbeiten zu müssen.

Die aktive Kundenansprache mit dem Fokus auf das neue Coachingangebot stellte sich als spezifische Herausforderung dar. Einerseits fehlten Success Stories, welche den KMU den Mehrwert des Förderangebots veranschaulichen konnten. Andererseits erwies sich der themenoffene Begriff des Coachings als schwer verständlich und wurde in der Zielgruppe anfänglich mit einem sehr allgemeinen „Consulting" gleichgesetzt.

[14] RIS-Konzept 24+, S. 12.
[15] Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung.

In 2021 konnten von den angestrebten 350 Erstgesprächen in den PoE 168 Erstgespräche durchgeführt werden. 37% der Erstgespräche bewegten sich im Themenfeld der „Business Innovation" und damit in der von INOS bevorzugten Fokussierung auf Geschäftsmodellinnovationen von KMU. 21% der Gespräche fanden zu Technologieinnovationen statt, wobei der Fokus mit 32% auf Photonics, mit 27% auf den Smart Factories und mit 23% auf den Life Sciences lag. Die Ostschweizer KMU wurden von acht PoE in rund 60 Veranstaltungen bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Unter den Auflagen der Corona-Pandemie fanden die meisten Veranstaltungen entweder virtuell oder in hybrider Form mit durchschnittlich 40 Teilnehmenden statt. Neben generisch gelagerten Themen wie „Megatrends und Innovationen" oder „Innovationsmethoden" stiessen für die Ostschweizer Industriebasis typische Themen wie „Digitale Gesundheit und Life Sciences", „Digitale Services" sowie „Additive Fertigung" auf grosses Interesse.

Nachdem in 2020 noch unter der alten Marke „RIS-Ost" fünf Pilotcoachings durchgeführt werden konnten, wurden in 2021 neun Coachings mit insgesamt 90 Coaching-Stunden gefördert. INOS schloss zudem eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit dem Institut für Geistiges Eigentum IGE ab, die seitdem den Coaching-geförderten KMU eine kostengünstige und qualitativ hochstehende Erstberatung bei der Patentrecherche und Technologieumfeldanalyse bietet.

Zwölf Monate später ist bei den Ostschweizer KMU das Interesse an der Innovationsförderung von INOS deutlich gestiegen. Insgesamt wurden 241 Erstberatungsgespräche von den PoE sowie der Geschäftsstelle in 2022 durchgeführt, in denen es neben der eigentlichen Bedürfnisanalyse bezüglich innovatorischer Herausforderungen und Unterstützungsbedarf auch um ein Matchmaking hinsichtlich geeigneter Partner für kooperative Innovationsvorhaben ausserhalb der INOS-Förderung, insbesondere mit Blick auf die Fördermöglichkeiten der Innosuisse, ging. Innerhalb weniger Tage konnten den KMU hier geeignete Organisationen aus der angewandten Forschung oder aber andere Unternehmung als Kooperationspartner vermittelt werden. Die Ostschweizer KMU wurden von neun PoE in 41 Veranstaltungen mit durchschnittlich 45 Teilnehmenden bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Zudem wurden 31 Coachingprojekte mit etwas mehr als 500 Coaching-Stunden (durchschnittlich rund 16 Stunden pro Coaching) unterstützt, womit der Zielwert von 500 Stunden leicht übertroffen werden konnte. Der Kreis der geförderten KMU erweitert sich immer mehr, die Dynamik ist mit Blick auf die ersten Monate des Jahres 2023 ungebrochen.

Die Kombination verschiedener Massnahmen erzeugt diese Förderdynamik. Mit der wachsenden Zahl an geförderten Innovationsvorhaben konnte auch die kommunikativ verständliche und anschauliche Darstellung des Mehrwertes der INOS-Förderung gegenüber den KMU deutlich gestärkt werden, wodurch der Bekanntheitsgrad von INOS stetig wächst. Geförderte KMU bestätigen den Mehrwert der INOS-Förderung und schätzen u.a. das rasche Bewilligungsverfahren. Förderanträge für das Coaching werden in der Regel innerhalb weniger Tage bewilligt – die gewünschte Unterstützung startet schnell und unkompliziert. Gecoachte KMU wünschen aufgrund ihrer guten Erfahrungen ein Follow-up der INOS-Förderung. Der stark erweiterte Pool an Coaches wirkt sich zusätzlich positiv auf das Fördergeschäft aus. Dazu wurde zur Ergänzung des bestehenden Pools im Rahmen einer umfassenden Ausschreibung den themenbezogenen Kenntnissen bei der Auswahl geeigneter Personen besondere Beachtung geschenkt und der Anteil weiblicher Coaches erhöht. INOS kann heute mit gestärkter Diversität und mit deutlich mehr Coaches ingenieurwissenschaftliche, technologische Fähigkeiten und mehrjährige Berufserfahrungen in relevanten Geschäftsfeldern anbieten. Die Akzeptanz gegenüber dem Förderangebot von INOS ist in der Zielgruppe der KMU deutlich gestiegen.

Einige neu hinzugewonnene Coaches bekleiden gleichzeitig die Funktion als Mentoren der Innosuisse, wodurch eine mögliche Anschlussförderung von INOS-geförderten Vorhaben durch die bundesseitige Innovationsförderung erleichtert wird. Mit der Fachhochschule OST wurde ein weiteres leistungsstarkes PoE mit seinen drei Standorten St. Gallen, Buchs und Rapperswil in das INOS-Netzwerk eingebunden. Der unmittelbare Zugang der Fachhochschule zu innovationsaffinen KMU spielt bei der erfolgreichen Ansprache der Zielgruppe für Coaching-Vorhaben eine wesentliche Rolle.

Im ersten Quartal 2023 wurden elf Coachingprojekte bewilligt und befinden sich acht weitere in der Pipeline. Der Vergleich mit den entsprechenden Werten in 2022 (null Cases im ersten Quartal) unterstreicht die erfreuliche Förderdynamik in INOS. Die Zielwerte von mindestens 50 Coachings und 500 Coachingstunden werden in 2023 erreicht.

Bei den unterstützten Innovationsarten dominierte im bisherigen Zeitraum 2020–2023 das Coaching im Bereich der Produktinnovation, gefolgt von Prozessinnovationen und Business Innovation. Thematisch spielt die Digitalisierung die dominierende Rolle, gefolgt von den Themen Nachhaltigkeit, Additive Fertigung, Sensorik und Optoelektronik. Gut 75% aller unterstützten Coachingcases weisen einen klaren Bezug zu den Themen Digitalisierung, Big Data und Künstliche Intelligenz auf. Neben der Verankerung des Coachings wurde das Augenmerk auf ein umfassendes und gutes Angebot an niederschwelligen Veranstaltungen zur Sensibilisierung und für den Erfahrungsaustausch unter den KMU durch die PoE gelegt.

Die Förderung von überbetrieblichen Kooperationsprojekten kam in 2022 erstmals zur Anwendung. Ferner wurden Markttests durchgeführt, welche das Interesse der KMU an der themenzentrierten Mitwirkung auf Innovationsplattformen prüften. Überbetriebliche Kooperationsprojekte will INOS im Rahmen solcher Plattformen fördern. Die Plattformbetreiber bieten aufgrund ihrer Expertise und ihres fachlichen Netzwerkes ein effizientes Matchmaking, um die geeigneten Partner für überbetriebliche Kooperationsprojekte zusammenzuführen und die Kooperation zu moderieren. Seit 2023 werden mit den INOS-Plattformen

- „Exzellenz in Lieferketten“ im Schwerpunkt „Digitalisierung in Wertschöpfungsketten“
- „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ im Schwerpunkt „Neue Materialien“ sowie
- „Wirtschaften in Kreisläufen“ im Schwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften“

drei Pilotplattformen geführt, um die Wirksamkeit der Fördermassnahme zu prüfen und Hinweise auf eine allfällige konzeptionelle Weiterentwicklung zu erhalten. Weitere Plattformen, vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten „Industrielle Präzisionsfertigung“ und „Gesundheit“ sollen ab 2024 folgen.

Die Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft“ zu machen und INOS als Ganzem ein schärferes Profil zu geben. Jede Plattform bespielt im Kontext ihres Themas die vier Module „Information und Sensibilisierung“, „Fachexpertise und Vernetzung“, „Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung“, „Erfahrungsaustausch und Best-Practice“. Deren Wirkung wird über eine festgelegte Indikatorik bemessen. Der Plattformbetreiber erfüllt den Leistungsauftrag in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA sowie der beteiligten Gesellschafterkantone über deren gesamten Perimeter.

Das Förderangebot baut auf den guten Erfahrungen mit den früheren Innovationszellen in der Ostschweiz auf und wurde auf dieser Grundlage bedarfsgerecht weiterentwickelt. Der Auswahl geeigneter Plattformbetreiber wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Gesucht sind Organisationen, welche aufgrund ihrer bisherigen Arbeiten nachweisliche Kompetenzen im jeweiligen Thema haben, über eingespielte Betriebsstrukturen sowie über etablierte Kontakte zu Innovationsförder- und Forschungsorganisationen verfügen.

12

4.2 SWOT-Analyse

Anhand der nachstehenden Tabelle werden auf Grundlage der Analyse zur Förderperiode 2020–2023 die Stärken und Schwächen im Ist-Zustand von INOS stichwortartig gegenübergestellt und mit Blick auf die Entwicklung in der UP-Periode 2024–2027 die Chancen und Risiken skizziert.

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027

	Vorteile	RIS relevant	Nachteile	RIS relevant
Ist-Zustand	**Stärken** ▪ Lokale Nähe der PoE zu den KMU ▪ Gut akzeptierte Sensibilisierungs- und Fachveranstaltungen ▪ Breit diversifizierter und fachlich fundierter Pool an Coaches ▪ Förderschwerpunkte in relevanten Themen der Ostschweizer Wirtschaft ▪ Agile Organisation über acht Kantone mit zentraler Geschäftsstelle	X X X X X	**Schwächen** ▪ Unterschiedliche kantonale Ausrichtungen der PoE ▪ Heterogene Wirtschaftsstrukturen und Interessen der INOS-Partner ▪ Aussenkommunikation von INOS entwicklungsfähig ▪ Potenzial des Coach-Pools nicht ausgeschöpft ▪ Wahrnehmung der Themenschwerpunkte bei KMU noch schwach ▪ Schwerfällige Dokumentation und fehlendes Tracking der geförderten Vorhaben über digitales Datenbanksystem	X X X X X X
Entwicklung	**Chancen** ▪ Ansprache der Zielgruppe über Themenschwerpunkte verbessern ▪ Wissens- und Technologietransferpotenzial der Ostschweizer Forschungslandschaft stärker nutzen ▪ Aussenkommunikation professionalisieren ▪ Zusammenarbeit der PoE untereinander und mit den INOS-Plattformen intensivieren ▪ Potenzial des Coach-Pools ausschöpfen ▪ Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU durch INOS-Plattformen erhöhen ▪ Effizienz der INOS-Förderung und der Geschäftsstelle durch digitalisierte Förderprozesse steigern	X X X X X X X	**Risiken** ▪ Kombination aus bottom-up Förderung und Themenfokussierung der Zielgruppe nicht vermittelbar ▪ Einflüsse weiterer (wirtschaftlicher) Krisen reduzieren Innovationsbereitschaft erneut ▪ Zunehmende Überschneidungen mit Fördermassnahmen Dritter ▪ Ressourcen für Koordination und Lenkung der INOS-Förderung kritisch	X (X) (X) X

X= direkter Bezug zum RIS-Konzept; Relevanz; (X)= indirekter Bezug zum RIS-Konzept

4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen

Aus den geschilderten Erfahrungen sowie der SWOT-Analyse der ersten vier Jahre werden Schlussfolgerungen gezogen, was als Bewährtes, als Verbesserungen sowie als Ergänzungen in das Förderdesign von INOS für die UP 2024–2027 einfliessen soll:

- Den PoE kommt im INOS-Netzwerk eine zentrale Bedeutung zu. Im flächenmässig grössten und strukturell heterogenen RIS sind die PoE das entscheidende lokale Bindeglied zu den KMU. Folglich wird die Rolle der PoE in INOS im UP 2024–2027 weiter gestärkt. Die Optimierung des PoE-geführten Förderangebotes in INOS ist dabei ein Erfolgsschlüssel.
- Praxisnahe Formate zu aktuellen Innovationsthemen wie Techno-Apéros, Innovationswerkstätten und Impulsveranstaltungen haben sich bewährt und sollen mit ausgewählten Partnern aus Wirtschaft und Forschung weitergeführt werden. Die INOS-Plattformen spielen mit ihren thematischen Vertiefungen eine wichtige Rolle und führen in Abstimmung mit den PoE entsprechende Veranstaltungen durch.
- Die Wirkungen bei den gecoachten KMU sowie das deutlich wachsende Interesse an dieser Fördermassnahme zeigen, dass die Innovationsförderung von KMU über das Coaching funktioniert und von den KMU sehr positiv aufgenommen wird. Die Resonanz der Kunden untermauert die Absicht von INOS, das Coaching konsequent weiterzuverfolgen und auszubauen. Die Fachkompetenzen seiner Coaches wird INOS noch stärker hervorheben, um den inhaltlichen Bezug zu den geschäfts- und wettbewerbsrelevanten Themen der Ostschweizer KMU hervorzuheben.
- Die Fokussierung auf bestimmte Themenschwerpunkte ist neben der themenoffenen Innovationsförderung richtig und wird fortgesetzt. In den genannten Schwerpunkten wird INOS sein Förderangebot über seine INOS-Plattformen verstärken.
- Eine gelungene Aussendarstellung von INOS gegenüber der Zielgruppe ist zentral. Aus diesen Gründen wird INOS auf Grundlage einer Kommunikationsstrategie seine Kommunikationsanstrengungen an Events, über Social Media sowie auf seiner Website weiter stärken.
- Die Professionalisierung der Geschäftsstelle wird mit klaren Aufgaben und Kompetenzen in der Koordination und operativen Führung von INOS sowie der Einführung eines digitalen Datenmanagements vorangetrieben. Zu den zentralen Aufgaben der Geschäftsstelle gehören u.a. die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote, die Koordination Kommunikation, die Pflege des Coaching-Pools sowie die Qualitätssicherung.
- Wichtig sind der INOS-weite Erfahrungsaustausch und die Koordination zwischen Kantonen, PoE, INOS-Plattformen, Coaches sowie der Geschäftsstelle. Zu dieser Koordination gehört ebenso die Synergien fördernde Integration von INOS in das bestehende Netzwerk der unter Kapitel 3.2.1 beschriebenen Forschungs- und Wissenstransferorganisationen, namentlich die regelmässige Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen Graubünden und OST, dem CSEM in Landquart, RhySearch, der Universität St. Gallen, der Empa sowie dem Switzerland Innovation Park Ost.

5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027

5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund

Die in Kapitel 3.2.1 skizzierte wirtschaftliche Ausgangslage der Ostschweiz beziehungsweise ihrer Kantone sowie die Megatrends der Dekarbonisierung und Digitalisierung bleiben in Verbindung mit dem, alle Stufen und Sektoren der Wirtschaft durchdringenden dynamischen Innovationswettbewerb die inhaltlichen Leitplanken des UP 2024–2027. Eine Steigerung der

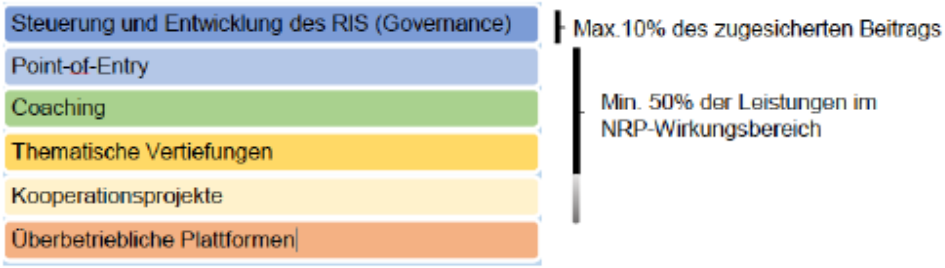
Innovationsfähigkeit ist für die Unternehmen und die Ostschweiz insgesamt zwingend notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere das Rückgrat der Wirtschaft, die KMU, haben oftmals Schwierigkeiten, ihr Innovationspotenzial eigenständig auszuschöpfen. Es ist deshalb essenziell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass die Ostschweizer KMU im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. Mit Hilfe von INOS soll deshalb auch im UP 2024–2027 die Innovationsdynamik der industrie- und produktionsnahen KMU gestärkt werden, um insgesamt eine nachhaltige Weiterentwicklung des Ostschweizer Wirtschaftsraumes voranzutreiben.

Die „Erhöhung der Innovationsdynamik und dem Ausbau des Wissenstransfers in industrie- und produktionsnahen KMU und den gewerblichen Betrieben" ist deshalb das übergeordnete Ziel des UP 2024–2027.

Um die Innovationsdynamik der KMU zu erhöhen, soll der Wissenstransfer zwischen den innovationsaffinen KMU, mit den unterstützenden Experten sowie mit der angewandten Forschung unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Marktthemen (Themenschwerpunkte) in der gesamten Ostschweiz ausgebaut und die Koordination der Innovationsförderangebote zugunsten der KMU weiter verbessert werden. Die regionalen Innovationspotenziale werden über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung optimal ausgeschöpft. Die Innovationsdynamik in den Ostschweizer Regionen wird dadurch nachhaltig gesteigert.

Entsprechend orientieren sich die Projekte und Aktivitäten von INOS konsequent an jenen, im Konzept RIS 24+ definierten Interventionsbereichen sowie den festgelegten Prozentsätzen für zugesicherte Beiträge und Wirkungsbereiche bestimmter Leistungen (siehe nachstehende Grafik):

Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+



Das Förderportfolio von INOS wird auf Basis der in Kapitel 3.2 definierten Zielsetzungen sowie jener unter Kapitel 4.3 zusammengefassten Erkenntnisse sukzessive weiterentwickelt und geschärft. Die Interventionsbereiche „Thematische Vertiefungen", „Kooperationsprojekte" und „Überbetriebliche Plattformen" werden als ein effizient aufeinander abgestimmtes Angebot miteinander verknüpft.

5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)

Der Bereich „Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)" umfasst wichtige Aktivitäten und Grundlagen zur Förderung von Innovationen. Der Bereich soll weiterhin durch eine

eigenständige Geschäftsstelle wahrgenommen werden. Die Geschäftsstelle ist für die Sicherstellung einer effizienten und effektiven Innovationsunterstützung im INOS-Perimeter zuständig. In Zusammenarbeit mit dem PLA (vgl. Kapitel 6.1) ist sie für die horizontale und vertikale Koordination der Leistungen verantwortlich und führt die administrative Verwaltung von INOS. Sie überwacht den ordnungsgemässen Ablauf der Förderprozesse. Sie ist Ansprechpartnerin für die PoE, die Coaches sowie die Leitungen der thematischen Plattformen. Zu ihren Aufgaben gehören auch die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote. Die Geschäftsstelle unterstützt die PoE sowie die Kantone und vermittelt bei Lösungsfindungen, nimmt Bedürfnisse und akute Themen aus der Wirtschaft auf und bespielt diese im Rahmen des Angebotsportfolios von INOS. Die Geschäftsstelle koordiniert die übergeordnete Kommunikation, akquiriert und pflegt den Coaching-Pool, betreibt Qualitätssicherung und hält die Fäden im Netzwerk zusammen.

Die UP 2024–2027 legt mit Blick auf die dargelegten Erfahrungen der Förderperiode 2020–2023 im Interventionsbereich „Steuerung und Entwicklung" Schwerpunkte in drei Bereichen:

- Verstärkte Aussenkommunikation in der Darstellung der Förderangebote und der Erfahrungen aus den geförderten Innovationsprojekten: INOS legt einen Akzent auf eine verstärkte Durchführung der Innen- und Aussenkommunikation, die auf die Bekanntheit von INOS und den Mehrwert seiner Förderung bei seinen Kunden ausgerichtet ist.
- Verstärkung des Erfahrungsaustausches und der Koordination zwischen PoE, INOS-Plattformen, Coaches mit aktiver Unterstützung durch die Geschäftsstelle.
- Einführung eines zentralen Datenerfassungssystems zur Verringerung des koordinativen und administrativen Aufwands für Förderanträge und geförderte Vorhaben bei Geschäftsstelle, PoE und Coaches.

5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)

Die Rolle der PoE in INOS wird in der Periode 2024–2027 weiter gestärkt. Ihre zentrale Position in INOS entspricht den besonderen Gegebenheiten als RIS mit der höchsten Anzahl beteiligter Kantone und den unterschiedlichen Bedürfnissen der lokalen Wirtschaft in den jeweiligen Wirtschaftsräumen der Ostschweiz. Die PoE sollen die Bedürfnisse der lokal ansässigen KMU aufnehmen, deren Unterstützungsbedarf analysieren und den Zugang zur passenden Innovationsunterstützung im gesamten Perimeter der Ostschweiz sicherstellen. Dafür sollen in allen PoE insgesamt pro Jahr durchschnittlich 210 Erstgespräche – für die Periode 2024–2027 also 840 Gespräche – durchgeführt werden. Diese Erstgespräche beinhalten mehr als den Dialog über die Fördermöglichkeiten in INOS. Es gehören ebenso Leistungen bezüglich der Vermittlung geeigenter Kooperationspartner aus Wirtschaft, Forschung und Innovationsförderung dazu, aus den sich Innovationsprojekte ohne und mit staatlicher Unterstützung ergeben. Ferner wird anhand der Bedürfnisanalyse des KMU eine Beratung hinsichtlich der geeigneten INOS Innovationsfördermöglichkeiten gegeben. Dieses umfassende Angebot an niederschwelligen Informations- und Einstiegsmöglichkeiten für KMU soll weitergeführt und ausgebaut werden. Ergänzend zu den Informationsevents werden die themenspezifischen Fachveranstaltungen und Workshops ein wichtiges Standbein der Förderung über die PoE sein. Sie können von den PoE allein oder in Zusammenarbeit mit den INOS-Plattformen (vgl. Kapitel 5.4) durchgeführt werden. Von PoE und thematischen Plattformen wird unter Hilfestellung der Geschäftsstelle eine gegenseitige Koordination erwartet, welche Doppelspurigkeiten in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht vermeidet und thematische Synergien erzeugt.

16

Alle PoE stellen den lokalen KMU die RIS-spezifischen Leistungen des Erstberatungsgespräches sowie den Zugang zu den weiteren INOS-Angeboten im gesamten Perimeter der Ostschweiz zur Verfügung und sind unter Berücksichtigung des „One-Stop-Shop"-Prinzips thematisch offen. Die PoE stehen im engen Austausch mit der Geschäftsstelle von INOS.

INOS nutzt die besonderen Stärken der in der Ostschweiz ansässigen F&E-Organisationen und bindet sie bei Bedarf auch als PoE in das Netzwerk ein. Neben ihren Aufgaben in der Erstberatung von Kunden stellen sie im Rahmen des Coachinginstrumentes den KMU rasche Unterstützung durch geeignete Fachpersonen zur Verfügung.

5.4 Coaching

Der Interventionsbereich Coaching orientiert sich weiterhin an einem breiten Innovationsverständnis (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Geschäftsmodell-Innovationen) und umfasst individuelle Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie der Projektberatung und -begleitung. Im Zentrum steht ein hochqualifizierter Pool an Technologie- und Innovationsexperten im Rahmen des Interventionsbereiches „Coaching", der allen PoE und deren lokalen KMU sowie den INOS-Plattformen (Kapitel 5.5) zur Verfügung steht. Die Coaches unterstützen die KMU bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials, begleiten sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten und bahnen bei Bedarf in Zusammenarbeit mit den PoE und der Geschäftsstelle weiterführende Fördermöglichkeiten ausserhalb von INOS an.

Das Förderangebot stützt sich auf die Erkenntnis, dass den KMU aufgrund des Tagesgeschäfts oft die Ressourcen und Zeit fehlen, um Innovationen allein voranzubringen. INOS setzt auf die Prinzipien der Co-Creation und Open Innovation, also auf schnellere und kostengünstigere Innovation im Netzwerk mit anderen Unternehmen, in Zusammenarbeit mit weiteren innovationsförderlichen Organisationen sowie mit Expertinnen und Experten.

Für das UP 2024–2027 wird von einem mittleren Coachingbedarf von rund 440 Vorhaben ausgegangen. Den KMU stehen Coaching-Leistungen bis zu einem maximalen Förderbetrag von 10'000 CHF unentgeltlich zur Verfügung. Dies entspricht rund 55 Stunden Coaching. Ein weiterführendes Coaching bis zu einer Fördersumme von 5'000 CHF kann gewährt werden, sofern sich das KMU mit mindestens 50% an den weiterführenden Coachingkosten beteiligt. Das Coaching beinhaltet in einer ersten Phase die Unterstützung im Ausloten der innovativen Potenziale (Opportunitäten). Die anschliessenden Phasen dienen der Entwicklung der entsprechenden Umsetzungsstrategie (Phase zwei), der Pilotierung (Phase drei) sowie der Verankerung und Skalierung (Phase vier). Der zugesprochene Förderbeitrag bis maximal 10'000 CHF kann nach Bedarf und in Interaktion zwischen KMU und Coach flexibel für die Phasen 1–4 als je einzelnes Vorhaben eingesetzt werden. Der zuständige Coach rapportiert der Geschäftsstelle über die verwendeten Mittel und das Coachingergebnis.

Die verstärkte Aussenkommunikation von INOS, die aktive Zielgruppenansprache der PoE sowie die ab 2023 operativen INOS-Plattformen (vgl. nachstehendes Kapitel 5.5) tragen dazu bei, dass immer wieder neue KMU durch das Coaching angesprochen und unterstützt sowie u.a. durch die Einbindung einiger Coaches mit einer Parallelfunktion als Innosuisse-Mentor die nationalen Angebote in der Innovationsförderung effizient genutzt werden. Nur KMU aus dem INOS-Perimeter können die Förderleistung eines Coachings beziehen.

5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote

Die Möglichkeit im RIS-Konzept 24+, thematische Vertiefungen anzubieten, will INOS aufgrund seiner Erfahrungen und Bedarfsabklärungen bei den KMU nutzen.

Ergänzend zum themenoffenen und einzelbetrieblichen Coaching profiliert sich INOS mit Blick auf die wirtschaftlichen Stärken und die besonderen Herausforderungen der Ostschweizer KMU im Innovationswettbewerb in der Innovationslandschaft mit fünf Themenschwerpunkten:

- Digitalisierung in Wertschöpfungsketten
- Nachhaltiges Wirtschaften
- Industrielle Präzisionsfertigung
- Neue Materialien und
- Gesundheit

Die Themenschwerpunkte wurden unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.1 hervorgehobenen Megatrends der Dekarbonisierung, Digitalisierung, Industrie 4.0 und personalisierte Medizin mit den Themen Blockchain, Künstliche Intelligenz, Robotik, 3D-Druck, Präzisionstherapien sowie anhand der aktuellen Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft identifiziert. Dabei spielen der demografische Wandel, die Migration, internationale Abkommen mit wichtigen Wirtschaftspartnern und die politischen Krisenlagen eine ebenso wichtige Rolle. Durch die besondere Berücksichtigung dieser Themenschwerpunkte sollen, angelehnt an den Export-Basis-Ansatz, nachhaltig regionale Wettbewerbsvorteile aufgebaut und den lokalen KMU die Möglichkeit gegeben werden, diese aktiv auszuschöpfen.

INOS kombiniert diese Fokussierung mit der weiteren Neuerung des RIS-Konzeptes 2024+, Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützen zu können, sofern diese überbetrieblich sind. Diese Förderung ermöglicht INOS im Rahmen seiner überbetrieblichen Plattformen (sog. INOS-Plattformen), die in einem der fünf genannten Themenschwerpunkte verortet sind.

Neben den seit 2023 eingeführten drei Pilot-Plattformen (Kapitel 4.1) sollen ab 2024 weitere vier Plattformen vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten folgen.

Die INOS-Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die Ostschweizer KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft" zu machen. Im Plattform-Konzept wurden vier Angebotsmodule pro INOS-Plattform definiert, die von jeder Plattform im Kontext ihres Themas zu bespielen sind und über eine festgelegte Indikatorik in ihrer Wirkung bemessen werden.

Die Angebotsmodule sind:

- Modul 1: Information und Sensibilisierung
- Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung
- Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung
- Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice

Der Plattformträger erfüllt den Leistungsauftrag in koordinierter Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA und der beteiligten Gesellschafter. Die INOS-Plattfor-

men sind als Innovationsimpuls mit vordefinierter Laufzeit von maximal vier Jahren konzipiert, um stets ein zielgruppen- und marktgerechtes Angebot bereitzustellen. Die jeweilige Plattform erstreckt sich über den gesamten Perimeter der beteiligten Gesellschafter.

Über die Module 1 und 4 je Plattform sowie aufgrund der zeitlichen Befristung der INOS-Plattformen wird sichergestellt, dass mit geeigneten Informationen und neuen Plattformen regelmässig neue Zielgruppen erreicht werden. Die Koordination und allfällige Zusammenarbeit mit ähnlichen Plattformen wie jener durch die Innosuisse wird jederzeit gewährleistet.

Die in Modul 3 möglichen Kooperationsprojekte entsprechen den Voraussetzungen des RIS-Konzeptes für die Unterstützung von überbetrieblichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten zwischen Unternehmen, bei denen die Eigenbeteiligung der KMU mindestens 66% betragen muss und der Finanzierungsanteil der betreffenden Kantone in der Summe auf einen Impulsbetrag von 30'000 CHF limitiert ist. Die geförderten KMU verpflichten sich überdies zu wesentlichen Beiträgen in Modul 4 der Plattform, indem sie ihre Erfahrungen im Rahmen des geförderten Kooperationsprojektes an interessierte Dritte weitergeben. Neben der Leistungsvereinbarung pro Plattform ist die Finanzierung der Kooperationsprojekte über einen gesonderten Matchingfund der beteiligten Kantone geregelt: jeder Kanton entscheidet für sich, wieviele Mittel er für die Finanzierung solcher Kooperationsprojekte mit Beteiligung kantonaler KMU pro Plattform zur Verfügung stellen möchte. Diese kantonale Förderautonomie ist ein Grundprinzip in INOS und wird in Kapitel 6.2 anhand der Coachingförderung nochmals illustriert. Über die Förderung dieser Projekte auf Grundlage eines Expertise-gestützten Antrags aus den INOS-Plattformen entscheiden die Kantone. Von den geförderten KMU muss je Kooperationsprojekt mindestens ein Unternehmen im Perimeter von INOS ansässig sein. Die Förderung fällt also mehrheitlich im INOS-Raum an.

5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung

Gemäss Konzept „Nachhaltige Entwicklung in der NRP" des SECO steht die Nutzung der wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung in den Regionen im Vordergrund. Gleichzeitig sollen die Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Diesem Verständnis folgend will INOS mit dem beantragten UP 2024–2027, wie unter Kapitel 5.1 ausgeführt, die Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweizer Wirtschaftsregionen verbessern.

Dabei legt INOS neben der verbesserten Diversität der beteiligten Akteure, namentlich bei der Erhöhung des Frauenanteils und der regionalen Herkunft bei seinen Coaches, einen besonderen Akzent auf die Ressourceneffizienz und den nachhaltigen Umgang mit Materialien und Stoffen. Mit den seit 2023 gestarteten INOS-Plattformen zu den Themen „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit" und „Wirtschaften in Kreisläufen" will INOS zu einer verbesserten Vereinbarkeit von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen in wichtigen Themenbereichen der Ostschweiz beitragen. Im Vordergrund steht die Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der KMU, wodurch gleichzeitig auch die Krisenfestigkeit der Regionen verbessert und Perspektiven für eine zukunftsfähige Entwicklung erarbeitet werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Innovationsförderung der nachhaltigen Produktion.

Die entsprechende Mittelzuweisung erfolgt vor allem über die, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche.

INOS für die UP 2024–2027 die folgenden zwei Nachhaltigkeitsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):

Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	*Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?*	*Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?*	*Wie kann ich die Veränderung erkennen?*
Leistungen / Produkte (Output)	**Indikator**	**Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)**	**Indikator**
• INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit" • INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen"	• Modul 1: Information und Sensibilisierung • Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice.	NH1 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	Indikator 1: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Screenings etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen. **Anzahl Veranstaltungen** 60 **Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen.** 1350
• INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit" • INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen"	• Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung • Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung	NH2 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.	Indikator 2: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl [..]** Modul 2: 40 Coachings Modul 3: 10 Projekte **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus.** 150'000 CHF

5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU

Den im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 weiterhin geltenden Fokus auf die Digitalisierung als Querschnittthema nimmt INOS in seiner UP 2024–2027 ebenfalls explizit auf und fördert insbesondere über die INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten" Digitalisierungsstrategien der Ostschweizer KMU zur Verbesserung ihrer Resilienz und Effizienz in internationalen Lieferketten. Wie im Querschnittsthema „Nachhaltigkeit" erfolgt die entsprechende Mittelzuweisung über jene, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche. Ferner weisen, wie erwähnt, gut 75% aller Coaching-Cases einen klaren Bezug zur Digitalisierung auf, auch weil INOS der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf digitaler Basis (B2B, B2C) besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Aus diesem Grund wählt INOS für die UP 2024–2027 folgende zwei Digitalisierungsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):

21

Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	*Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?*	*Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?*	*Wie kann ich die Veränderung erkennen?*
Leistungen / Produkte (Output)	**Indikator**	**Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)**	**Indikator**
INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten"	▪ Modul 1: Information und Sensibilisierung ▪ Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice.	DG2 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der Digitalisierung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	Indikator 2: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Digital-Checks etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen. **Anzahl Veranstaltungen** 60 **Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen** 750
Leistungen / Produkte (Output) INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten"	▪ Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung ▪ Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung	DG3 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen de-nach aus.	Indikator 3: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne) und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** 3 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne).** 45'000 CHF
Coaching	**Anzahl Coachings mit Bezug zur Digitalisierung** 2024: 60 2025: 75 2026: 90 2027: 105		

5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse

Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP und damit auch von INOS. Das folgende Wirkungsmodell von INOS entspricht den Vorgaben des RIS-Konzeptes 2024+, dient in seiner tabellarischen Darstellung der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellt eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar.

Die Auflistung der Zielbereiche entspricht der systemischen Förderlogik und dem allgemeinen Förderprozess in INOS. Sie stellt die PoE mit ihren Dienstleistungen als Schlüsselakteure von INOS an den Ausgangspunkt:

- Die Zielgruppe der industrie- und produktionsnahen Ostschweizer KMU und des innovationsaffinen Gewerbes erhält zunächst über **Veranstaltungen** (Informations-, Fachveranstaltungen, Workshops) der PoE grundlegende Hinweise zum Innovationswettbewerb, über Innovationsmethoden sowie über das Leistungsangebot zur Innovationsförderung des jeweiligen PoE.
- Hieraus ergeben sich persönliche Kontakte mit den KMU, welche in vertraulichen **Erstgesprächen** mit dem PoE vertieft werden.
- Es folgt bei entsprechendem Interesse des KMU eine inhaltliche Weichenstellung und **Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern**, die einerseits in **Matchmaking-Services** der PoE mündet. Darin erfolgt entweder die Vermittlung von Industrie- und Forschungspartnern für Innovationsvorhaben ohne staatliche Unterstützung oder das Aufgleisen von staatlich unterstützten Innovationsprojekten, z.B. durch Innosuisse, das BFE oder das BAFU.
- Andererseits kann sich aus dem Erstgespräch ein konkretes Interesse des KMU für die INOS-spezifischen Fördermöglichkeiten ergeben. In einer spezifischen **Bedürfnisanalyse** mit dem PoE wird neben dem möglichen Mitwirkungsinteresse des KMU an einer INOS-Plattform die Unterstützung durch Technologie- und Innovationsexperten von INOS innerhalb des Interventionsbereiches **„Coaching"** (vgl. Kapitel 5.4) geprüft, die bei entsprechendem Bedürfnis des KMU in die Fördermassnahme des Coachings übergeht.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und wird für sämtliche Interventionsbereiche auf die gesamte Programmperiode 2024–2027 angewendet (siehe nachstehende Tabelle).

Bei den Zielen für das Coaching und die Kooperationsprojekte (Ziele 3 und 6) arbeitet INOS mit einem Zielband. Die in der Tabelle angegebenen Werte entsprechen Erwartungswerten für eine gute Geschäftsenwicklung. Mit Blick auf die zugesicherten Fördermittel der Gesellschafter wahrt INOS den notwendigen Handlungsspielraum, um auf eine noch höhere Nachfrage im Sinne einer rollierenden Planung adäquat reagieren zu können.

INNOVATIONS NETZWERK OSTSCHWEIZ

Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells

Input: Was muss man dafür bereitstellen?	Bund		Kanton		Anzahl Projekte
					Siehe nachstehende Tabelle
Siehe Finanzierungsplan und Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027, Kapitel 7 und 8.					

Kein Controlling-Gegenstand

Was muss man dafür tun?	*Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?*	*Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?*	*Wie kann ich die Veränderung erkennen?*	*Was wollen wir bewirken?*	*Wie kann ich die Wirkung erkennen?*
Leistungen / Produkte (Output)	**Indikator**	**Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)**	**Indikator**	**Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)**	**Indikator**
Ziel 1: Steuerung & Entwicklung des RIS (Governance)					
Der reibungslose Betrieb des RIS ist sichergestellt (Finanzmittel, Human Resources, Förderdesign, Kommunikation und PR, Controlling/Reporting).	Management wird wahrgenommen Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung **Erstgespräche im Perimeter** ◎ 100% **Anzahl Erstgespräche** ◎ 2024: 30 2025: 30 2026: 30 2027: 30 Total: 120 **Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern** **Anzahl Vermittlungen** ◎ 2024: 25 2025: 25 2026: 25 2027: 25 Total: 100	Das Innovationsumfeld für die KMU entwickelt sich positiv.	Performance der INOS Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen: Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
				Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
				Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz
				Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.
				Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.

24

INNOVATIONS NETZWERK OSTSCHWEIZ

Ziel 2: Point-of-Entry-Funktion (PoE)

KMU erhalten an Veranstaltungen wertvolle Informationen zu relevanten Innovationsthemen und zum Innovationswettbewerb.	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Info-Veranstaltungen, Fachveranstaltungen, Workshops) in den PoE von INOS **Anzahl Veranstaltungen (ohne INOS-Plattformen)** ◎ 2024: 50 2025: 50 2026: 50 2027: 50 Total: 200 **Anzahl Teilnehmende** ◎ 5'000 (Annahme: durchschn. 25 Personen pro Event)	KMU haben die geeigneten Informationen bekommen.	Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen zu erhalten? **Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen** ◎ 75% **Anzahl Antwortende** 250 (5%)
KMU haben einen Kontaktpunkt für ihre Innovationsvorhaben und werden bzgl. der nationalen und internationalen Fördermöglichkeiten sowie der besten Partner aus Wirtschaft und Forschung optimal beraten: KMU werden gewünschte Partner aus Wirtschaft und/oder Forschung für kooperative Innovationsprojekte vermittelt, ohne dass zwingend eine weiterführende INOS-Förderung gewünscht ist KMU haben die geeigneten Informationen bzgl. Coachingangebot und Coaching-Pool bekommen. Der Förderantrag für das Coaching wurde ggf. eingereicht.	Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung **Erstgespräche im Perimeter** ◎ 100% **Anzahl Erstgespräche** ◎ 2024: 200 2025: 200 2026: 220 2027: 220 Total: 840 **Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern** **Anzahl Vermittlungen** ◎ 2024: 150 2025: 170 2026: 190 2027: 200 Total: 710 **Bedürfnisanalysen Coaching** **Anzahl** ◎ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440	KMU haben die geeigneten Informationen sowie ggf. die optimale Förderberatung erhalten.	Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen und privatwirtschaftlichen/staatlichen Partner zu erhalten? **Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen** ◎ 75% **Anzahl Antwortende** 40 (5%)

25

INNOVATIONS NETZWERK OSTSCHWEIZ

Ziel 3: Coaching

KMU erhalten ein bedarfsgerechtes Coaching.	Anzahl der durchgeführten Coachings **Anzahl Coachings** ◎ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440 **Anzahl Stunden** ◎ 8'000	Die Geschäftsentwicklung (Umsetzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der begleiteten KMU ist positiv.	Nutzen der konkreten Wirkung der Dienstleistung «Coaching»: Hat der erhaltene Wissenstransfer die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? **Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen** ◎ 80 % **Anzahl Antwortende** 45 (10%)

Ziel 4: Überbetrieblich orientierte Plattformen

KMU haben die Möglichkeit, sich in relevanten Geschäftsfeldern untereinander zu vernetzen (Best Practice, Synergien und Partnerschaften, u.a.m.), zu kooperieren und voneinander zu lernen.	Anzahl der überbetrieblich organisierten Plattformen (INOS-Plattformen), mit Anzahl Teilnehmer/-innen/Nutzniesser/-innen. **Anzahl neue Plattformen** ◎ 4 **Anzahl Veranstaltungen** „ 50 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) „ Total: 200 über alle Plattformen (bestehend und neu) **Anzahl Teilnehmende** „ 750 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) „ Total: 3'000 über alle Plattformen (bestehend und neu) **Anzahl Erstgespräche** „ 70 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) „ Total: 280 über alle Plattformen (bestehend und neu) **Anzahl Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern** „ 55 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) „ Total: 220 über alle Plattformen (bestehend und neu)	Die überbetrieblichen Veranstaltungen sind für die teilnehmenden KMU eine effizienteMöglichkeit, mit anderen Geschäftspartnern konkrete Projekte anzustossen/Kontakte zu knüpfen.	Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»: Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? **Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen** 75% **Anzahl Antwortende** 120

Ziel 5: Kooperationsprojekte

Outputs – Ziel(e)	*Output – Indikator(en)*	*Outcome – Ziel(e)*	*Outcome – Indikator(en)*
Anzahl bewilligter Kooperationsprojekte über alle INOS-Plattformen	Zielwert: 15 überbetriebliche Kooperationsprojekte à durchschnittlich 15'000 CHF über alle Plattformen	Die Geschäftsentwicklung (Umsetzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der unterstützten KMU ist positiv	Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? **Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen** ◎ 80% **Anzahl Antwortende** 15

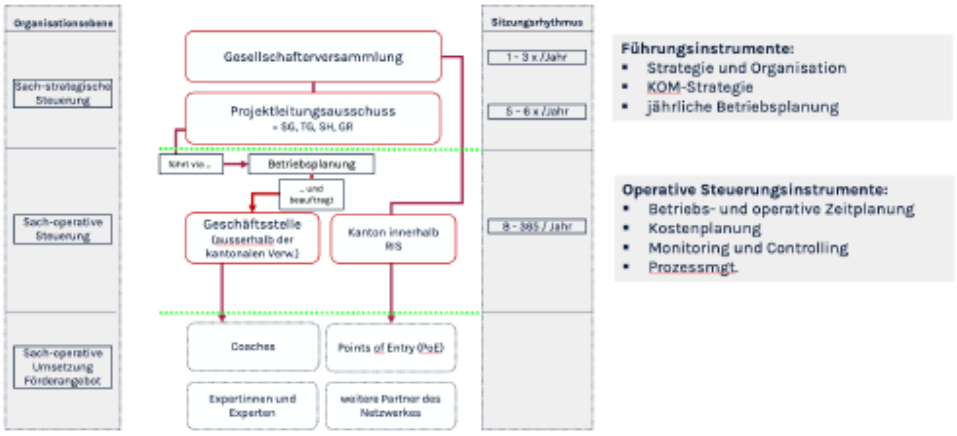
26

6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung

6.1 Steuerung von INOS

Die strategische und operative Steuerung von INOS erfolgt mit der sach-strategischen Steuerung sowie der sach-operativen Steuerung auf zwei Ebenen (vgl. nachstehende Grafik).

Steuerung des INOS-Netzwerkes



Die acht Trägerkantone von INOS bilden in der sach-strategischen Steuerung gemeinsam die Gesellschafterversammlung (GV), welche die strategischen Entscheide über INOS trifft und 1–3x pro Jahr tagt.

Die GV hat auf dieser Ebene zudem einen Projektleitungsausschuss (PLA) der vier Lead-Kantone (GR, TG, SG, SH) als operativ-strategisches Leitungsgremium und „verlängerten Arm" der GV eingesetzt. Der PLA beauftragt und beaufsichtigt die Geschäftsstelle von INOS via die jährliche Betriebsplanung. Der Geschäftsstelle von INOS obliegt die sach-operative Steuerung in INOS (vgl. Kapitel 5.2). Für die Illustration dieser Aufgabenteilung kann die Einführung der INOS-Plattformen ab 2023 als neue Fördermassnahme angeführt werden: Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass das „Coaching" als alleinige Fördermassnahme einen zu geringen Bezug zu jenen Themen aufwies, welche das eigentliche Marktumfeld und die innovatorischen Herausforderungen der Ostschweizer KMU betreffen. Überdies wurden Bedürfnisse der KMU an die Geschäftsstelle herangetragen, wonach überbetriebliche Kooperationsprojekte eine wertvolle Ergänzung zum Coaching in INOS sein könnten. Aufgrund dieser Impulse entwickelten PLA und Geschäftsstelle gemeinsam und in iterativen Schritten die INOS-Plattformen in fünf spezifischen Themenfeldern. Dabei konnten frühere Erfahrungen mit den sogenannten Ostschweizer Innovationszellen vom PLA in die Konzeption eingebracht werden. Die Gesamtkonzeption wurde der Gesellschafterversammlung in 2022 zum Entscheid vorgelegt und von dieser bewilligt, worauf die Umsetzungsarbeiten beginnen

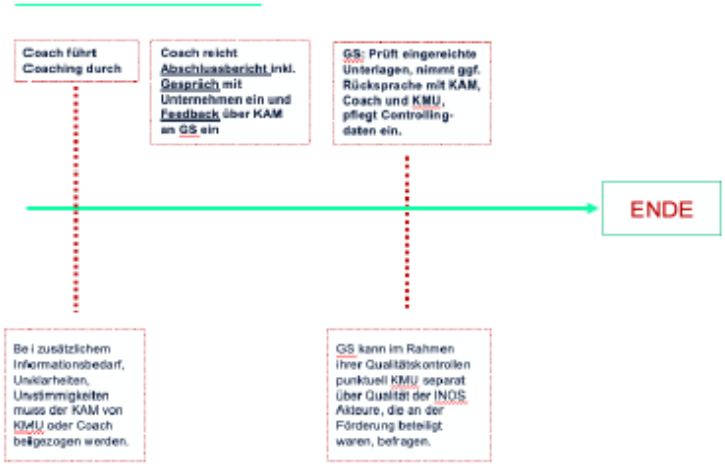
konnten. Dazu gehört auch die gezielte Bekanntmachung der INOS-Plattformen in den Kantonen. Dafür werden mit Unterstützung der Geschäftsstelle neben den kantonalen PoE auch die kantonalen Standortförderungen eingebunden, um eine effiziente Verbreitung der Informationen zu den lokalen KMU sicherzustellen. Diese Arbeitsteilung zwischen den strategischen und operativen Organen hat sich bewährt und soll weitergeführt werden.

6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen

Sämtliche Bewilligungsprozesse und Finanzierungsflüsse obliegen in INOS jedem, an einem Interventionsbereich beteiligten Kanton. Ein Beteiligungszwang insbesondere im Interventionsbereich der INOS-Plattformen (plattformspezifische thematische Vertiefungen, vgl. Kapitel 5.5) und der an sie gebundenen überbetrieblichen Kooperationsprojekte existiert nicht. Auch in der Finanzierungsplanung entscheidet jeder Kanton vorab, wie viele Unternehmen und INOS-Plattformen er fördern will bzw. wie hoch der Betrag bemessen ist, mit dem Coaching- und Plattform-Leistungen respektive überbetriebliche Kooperationsprojekte alimentiert werden. INOS bildet dabei die gemeinsame inhaltliche und administrative Basis der angebotenen Förderleistungen im Sinne der organisationsbezogenen RIS-Konzeption.

Die Förderautonomie der Kantone bezüglich ihrer Finanzierungszusagen respektive Ablehnungen von Förderanträgen (Verfügungen) illustriert der nachstehende Förderprozess für das Coaching.

Förderprozess für das Coaching



Während die PoE in der Kundenansprache und der inhaltlichen Vorbereitung der Förderanträge für das Coaching inklusive einer Bedürfnisanalyse ihre Hauptaufgabe haben und die Geschäftsstelle die formale und inhaltliche Überprüfung dieser Anträge, verbunden mit einer Empfehlung an den betreffenden Kanton, durchführt, obliegt dem jeweiligen Kanton, in dem das KMU seinen Hauptsitz hat, der finale Förderentscheid und die Zustellung der entsprechenden Verfügung. Das Verfassen des Abschlussberichtes und dessen Überprüfung und Auswertung liegen in der Verantwortung von Coach beziehungsweise Geschäftsstelle und PoE (KAM).

Mit den jeweiligen PoE schliessen die zuständigen Kantone respektive die von ihnen beauftragten Organisationen der Standortförderung quantifizierte Leistungsvereinbarungen ab. Dieses Vorgehen hat sich in der UP 2020–2023 bewährt und soll mit INOS als dezentralem Fördernetzwerk und einer Geschäftsstelle in der UP 2024–2027 weitergeführt werden. Die Geschäftsstelle führt in Abstimmung mit den PoE, den INOS-Plattformen sowie dem PLA ein Prozesshandbuch, welches die jeweiligen Fördermassnahmen im Detail beschreibt.

6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching

Das Geschäft der öffentlichen Innovationsförderung ist eine auf Vertrauen basierende und menschenbasierte Aufgabe, welche klare Spielregeln und die Sicherung der Vertraulichkeit bezüglich der Geschäftsideen und -geheimnisse der unterstützten KMU voraussetzt. INOS ist es ebenfalls ein Anliegen, neben den bewährten Coaches immer wieder neue Coaches in die Förderung einzubeziehen und den Pool der Coaches in einer geeigneten Balance zwischen Stabilität und Durchlässigkeit zu halten. Die Auswahlkriterien der beruflichen Erfahrung, der fachlichen, oft natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung, aber auch der ausreichenden Vertretung der Geschlechter sind wichtig für die Förderqualität.

Aus diesem Grund folgt die Aufnahme in und die Bewirtschaftung des Coaching-Pools einem im Prozesshandbuch festgelegten Prozess, wie er in der nachstehenden Grafik wiedergegeben ist.

Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS

Interessenten als Coach können auf zwei Arten dem Pool beitreten: Es sind permanente Blindbewerbungen möglich, die in einen Kandidaten-Pool aufgenommen werden. Zusammen mit den aufgrund eines separaten Calls eingehenden Bewerbungen wird ein Selektionsprozess aller pendenten Bewerbungen anhand festgelegter und kommunizierter Aufnahmekriterien von der Geschäftsstelle durchgeführt. Die Geschäftsstelle präsentiert dem PLA ihren Auswahlvorschlag. Anschliessend werden die ausgewählten Personen in den Coach-Pool aufgenommen. Ad-hoc-Einsätze neuer Personen als Coaches aufgrund besonderer Bedürfnisse von KMU sind jederzeit möglich und werden durch Genehmigung des PLA in den Pool integriert. Bei Interesse werden diese Personen wiederum in den Kandidaten-Pool überführt und können sich als permanente Coaches akkreditieren lassen. Neben der Abfrage der Interessenbindung bei den Kandidaten müssen Coaches vor ihrer Aufnahme in den Coach-Pool ein verbindliches Non-Disclosure-Agreement unterzeichnen.

6.4 Qualitätssicherung

Neben der klaren Entscheidungsstruktur bezüglich der strategischen und operativen Aufgaben wird in INOS den Aspekten der Good Governance und Qualitätssicherung in den Förderprozessen grosse Bedeutung und besondere Aufmerksamkeit beigemessen.

Jede Fördermassnahme in INOS unterliegt spezifischen Qualitätssicherungsmassnahmen. Im Zentrum steht dabei neben der oben beschriebenen Wirkungsanalyse die periodische und direkte, online-basierte Befragung von KMU im Sinne der „Kundenzufriedenheit" bei der Zielgruppe der Förderung. Dies gilt für die Erstberatungsleistungen der PoE, für das

Coaching (vgl. Grafik unten) wie auch für die Leistungen der INOS-Plattfomen. In den entsprechenden Leistungsvereinbarungen mit den PoE wie auch mit den INOS-Plattformen sind dafür quantifizierte Zielwerte vereinbart.

Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching

questback

Willkommen zu der Evaluation Ihres INOS-Innovationsprojekts

inos

Bitte geben Sie nachfolgend Ihre Kontaktdaten an.

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen regionalen Ansprechpartners an.

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen Coaches/Fachexpertin an.

7. Finanzierungsplan

Die an INOS beteiligten Kantone stellen in der Vierjahresperiode 2024–2027 für die vorgesehenen Interventionsbereiche gemäss Ziffer 5 (Beiträge) und nachstehender Tabelle Finanzierungsmittel zur Verfügung:

Finanzierungsplan von INOS nach Interventionsbereichen

Finanzierung des Umsetzungsprogramms INOS für die Vierjahresperiode 2024 - 2027

Interventionsbereiche / Leistungen	Kantone (Aquivalenzbeiträge in TCHF) AI	AR	GL	GR	SG	SH	TG	Stadt Zürcioberland	TOTAL Kantone	TOTAL Bund	TOTAL NRP INOS
Steuerung und Entwicklung der NRP/INOS (Governance) 10%	6.55	26.20	26.20	130.99	130.99	45.85	130.99	26.20	523.95	523.95	1'047.90
Point-of-Entry-Funktion (PoE)	4.00	80.00	20.00	700.00	280.00	750.00	980.00	90.00	2'374.00	2'374.00	4'748.00
Coaching	37.00	53.00	10.00	400.00	420.00	0.00*	150.00	17.50	1'087.50	1'087.50	2'175.00
Kooperationsprojekte	3.00	10.00	10.00	250.00	80.00	50.00	60.00	30.00	493.00	493.00	986.00
Überbetriebliche orientierte Plattformen	5.00	80.00	40.00	300.00	350.00	150.00	380.00	60.00	1'285.00	1'285.00	2'570.00
TOTAL	55.55	199.20	106.20	1'780.99	1'260.99	995.85	1'140.99	223.70	5'763.45	5'763.45	11'526.90
%	0.96	3.46	1.84	30.90	21.88	17.28	19.80	3.88			

Bemerkungen

Referenzband Bund für RIS INOS 2024 - 2027 zwischen **CHF 4.5 Mio. bis CHF 7.7 Mio. Bundesbeiträge** (Potential insgesamt inkl. Kantonsbeitrag: CHF 9 Mio. bis CHF 15.4 Mio.)

Für den Interventionsbereich Steuerung und Entwicklung können **max. 10% des zugesicherten Beitrags** eingesetzt werden (inkl. Kantonsbeitrag)

* 200'000.00 CHF wurden vom Kt. Schaffhausen bereits in der Umsetzungsperiode 2020-2023 bereitgestellt und stehen in der Umsetzungsperiode 2024-2027 für Coaching-Projekte zur Verfügung.

Ostschweiz im April 2023 / PLA

Die Verwaltung der Mittel erfolgt dezentral. Der jeweilige Abruf der Bundesmittel während der Förderphase erfolgt selbstständig durch den beteiligten Kanton.

8. Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027

Die am RIS INOS beteiligten Kantone beantragen für die Förderphase 2024 bis 2027 folgende À-fonds-perdu-Beiträge für die Umsetzungs des RIS INOS:

Finanzierung des Umsetzungsprogramms INOS für die Vierjahresperiode 2024 - 2027

	Kantone (Äquivalenzbeiträge in TCHF)										
Interventionsbereiche / Leistungen	AI	AR	GL	GR	SG	SH	TG	StaRh Zürcherland	TOTAL Kantone	TOTAL Bund	TOTAL RIS INOS
Steuerung und Entwicklung des RIS/INOS (Governance) 10%	6.55	26.20	26.20	130.99	130.99	45.85	130.99	26.20	523.95	523.95	1'047.90
Point-of-Entry-Funktion (PoE)	4.00	30.00	20.00	700.00	280.00	750.00	500.00	90.00	2'374.00	2'374.00	4'748.00
Coaching	37.00	53.00	10.00	400.00	420.00	0.00*	150.00	17.50	1'087.50	1'087.50	2'175.00
Kooperationsprojekte	3.00	10.00	10.00	250.00	80.00	50.00	60.00	30.00	493.00	493.00	986.00
Überbetriebliche orientierte Plattformen	5.00	80.00	40.00	300.00	350.00	150.00	300.00	60.00	1'285.00	1'285.00	2'570.00
TOTAL	55.55	199.20	106.20	1'780.99	1'260.99	995.85	1'140.99	223.70	5'763.45	5'763.45	11'526.90
%	0.96	3.46	1.84	30.90	21.88	17.28	19.80	3.88			

Bemerkungen

Referenzband Bund für RIS INOS 2024 - 2027 zwischen **CHF 4.5 Mio. bis CHF 7.7 Mio. Bundesbeiträge** (Potential insgesamt inkl. Kantonsbeitrag: CHF 9 Mio. bis CHF 15.4 Mio.)

Für den Interventionsbereich „Steuerung und Entwicklung können **max. 10% des zugesicherten Beitrags** eingesetzt werden (inkl. Kantonsbeitrag)

* 200'000.00 CHF wurden von Kt. Schaffhausen bereits in der Umsetzungsperiode 2020-2023 bereitgestellt und stehen in der Umsetzungsperiode 2024-2027 für Coaching-Projekte zur Verfügung.

Ostschweiz im April 2023 / PLA

Jeder Kanton bewilligt seine Äkquivalenzbeiträge zugunsten INOS zusammen mit der Bewilligung seines kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms. Im Anschluss wird mit dem Bund und den beteiligten Kantonen eine gemeinsame Programmvereinbarung zur Umsetzung des RIS INOS erarbeitet und gegenseitig unterzeichnet.

Quellen

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung. 2016.

Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0).

IHK-Research. März 2020.

INOS (2023). Prozesshandbuch.

KOF ETHZ (2017, 2019): Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft: Ergebnisse der Innovationserhebung 2016, 2018.

NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031. SECO. Vorlage zuhanden des Parlamentes. 2022.

OECD (2022): Enhancing Innovation in Rural Regions of Switzerland. September 2022.

SECO (2022): Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response. 2022.

SECO (2022 a): RIS-Konzept 2024+. Regionale Innovationssysteme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik 2024–2031.

SECO (2023): Botschaft über die Standortförderung vom 25.01.2023.

Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St.Gallen. 2019.

Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022).

Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021).

Anhang C: Kriterien zur Projektbeurteilung (Nachhaltigkeitsprüfung)

Voraussetzungen und Anforderungen	Beschreibung
Beitrag zu einer regionalen Wertschöpfungskette: Welchen Beitrag leistet das Projekt? Wird die Wertschöpfungskette innerhalb der Region verlängert? Werden neue Arbeitsplätze geschaffen oder bestehende gesichert?	
Exportorientierung: Werden exportfähige Produkte entwickelt und neue Märkte ausserhalb der Region erschlossen? Zielt das Projekt auf die Substitution von Importen?	
Kooperation: Welche Akteure sind direkt oder indirekt Profiteure vom Projekt? Sind sämtliche Partner involviert?	
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Leistet das Projekt einen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Appenzell Ausserrhoden? Verbessert das Projekt die Branchenstruktur? Wird durch das Projekt Know-how und Innovationskraft gefördert?	
Ökologische Nachhaltigkeit: Steht das Projekt im Einklang mit den Vorhaben des Umweltschutzes? Ergeben sich positive Wirkungen auf Klima und Umwelt?	
Soziale Nachhaltigkeit: Fördert das Projekt eine stabile Gesellschaft mit verteilten Belastungen? Sind Arbeits- und Menschenrechte gewährleistet? Wird ein menschenwürdiges Leben ermöglicht? Besteht Chancengleichheit?	
Finanzielle Nachhaltigkeit: Ist gesichert, dass das Projekt langfristig wirtschaftlich selbsttragend ist?	
Standortqualität: Leistet das Projekt einen Beitrag zur Förderung der Standortqualität des Wirtschaftsraumes?	
Raumplanung: Besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flächennutzung, Arbeitsplätzen und Wertschöpfung? Wurde die Nutzung von Brachflächen geprüft?	
Beitrag zur Digitalisierung: Zielt das Projekt auf eine Ergreifung der Chancen der Digitalisierung? Oder wirkt das Projekt Gefahren durch die Digitalisierung entgegen?	
Projektmanagement: Besitzt das Projekt die notwendigen Strukturen, um erfolgreich durchgeführt zu werden? Ist genügend Fachwissen vorhanden?	

Anhang D: Wirkungsmodelle

Schwerpunkt 1, Industrie und Dienstleistungen

Die Massnahmen im Rahmen der NRP fördern die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und stärken die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in Appenzell Ausserrhoden, insbesondere durch die Teilnahme an interkantonalen Innovationszellen, Jungunternehmerförderung und Arealentwicklungen.

Input: Was muss man dafür bereitstellen?	Bund		Kanton		Anzahl Projekte
	◎	◎	◎	◎	
à fonds perdu	400'000 Fr.		400'000 Fr.		0
Darlehen	1'000'000 Fr.		187'000 Fr.		0

Was muss man dafür tun?	*Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?*	*Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?*	*Wie kann ich die Veränderung erkennen?*	*Was wollen wir bewirken?*	*Wie kann ich die Wirkung erkennen?*
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	**Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)**	Indikator	**Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)**	Indikator
A1: Handlungsfeld 1: Förderung des Unternehmertums					
Plattformen zur unternehmerischen Vernetzung sind aufgebaut	Veranstaltungen finden statt **1 Veranstaltung pro Plattform pro Jahr** ☐ **Anzahl Teil nehmer:innen** ◎ 10	DG3 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen danach aus.	Indikator 3: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne) und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne).**	Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.
				Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
Umsetzung von Projekten zur Förderung des Unternehmertums	Projekte werden erarbeitet und durchgeführt **Anzahl erarbeitete Projekte** ◎ 2	NH2 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.	Indikator 2: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus.**	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
				Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz
		LW2 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen lokalökonomischen Handels und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen danach aus.	Indikator 2: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus «lokale Wirtschaft» und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2	Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.

		DG2 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der Digitalisierung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	Indikator 2: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Digital-Checks etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen. **Anzahl Veranstaltungen** ◎ 3 **Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen** ◎ 10

A2: Handlungsfeld 2: Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern	Projekte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchführen **Anzahl Projekte** ◎ 2	Unternehmen aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistung gehen aktiv und gemeinsam gegen den Fachkräftemangel vor.	Nutzen und die konkrete Wirkung der Initiativen/Projekte zum Fachkräftebedarf. Qualitative Einschätzung des Programms, wie sich die Fachkräftelage entwickelt und welchen Beitrag die Initiativen/Projekte dazu geleistet haben. (Einschätzung bitte im Kommentarfeld unten einfügen) ◯ **Nutzen und Wirkung** **Anzahl Projekte mit Teilnehmerzahl / Nutzung / Nachfrage nach Plan oder übertroffen**
		Fachkräfte kennen das kantonale Arbeitsplatzangebot. Frauen kennen und nutzen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Schüler interessieren sich für eine Berufslehre.	Nutzung der Angebote **Anzahl Anlässe** ◎ 4 **Anzahl Teilnehmer** ◎ 100

A3: Handlungsfeld 3: Arealentwicklung

Verfügbarkeit von Bauland für Industrie und Tourismus erhöhen	Anzahl ergriffene Massnahmen zur Erhöhung der Verfügbarkeit von Bauland	Akteure (Gemeinde, Entwickler, KMU) werden bei der Entwickelung von „Industrie- und Dienstleistungsflächen und -areale“ unterstützt.	Qualitative Einschätzung des Programms von Entwicklung/Potenzial/Nachfrage der Areale und Flächen in Relation zur Planung/Gesuchseingabe (Einschätzung bitte im Kommentarfeld unten einfügen) ◯ **Einschätzung der Entwicklung / Potenzial / Nachfrage** **Anzahl Projekte mit Entwicklung nach Plan oder übertroffen**
		Dem Gewerbe und der Industrie stehen ausreichend Bauland und Produktionsflächen für Erweiterungen der Geschäftstätigkeit zur Verfügung.	Verfügbare Bau- und Produktionsfläche für Erweiterungen **Anteil der Unternehmen mit Erweiterungsabsicht, die innert Jahresfrist fündig werden** ◎ 75 %

		NH7 (Akteurinnen und Akteure mobilisieren, Beteiligung sicherstellen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten sind an Planungsprozessen (z.B. für Projekte, regionale Entwicklungsstrategien, etc.) rechtzeitig und aktiv beteiligt. Sie bauen in ihre Projekte zunehmend Elemente ein, welche die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Beteiligung möglichst vieler betroffener Gesellschaftsgruppen fördern.	Indikator 7: Planungsunterlagen und Projektanträge zeigen auf, dass und wie Partizipation stattgefunden hat (mit Angabe, welche Gesellschaftsgruppen beteiligt waren). **Anzahl Projekte** ◎ 1 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus.**

A4: Handlungsfeld 4: Neue Arbeitsformen

Nutzung neuer Arbeitsformen zur Attraktivitätssteigerung	Anzahl Projekte zur Förderung neuer Arbeitsformen	Communities und KMU nutzen ICT für neue Arbeitsformen und Abläufe.	Anzahl KMU, die neue Arbeitsformen nutzen **Anzahl Unternehmen** ◎ 5

Schwerpunkt 2, Tourismus

Die Massnahmen im Rahmen der NRP steigern die touristische Wertschöpfung und erhöhen den Marktanteil im Schweizer Tourismusmarkt, insbesondere durch die Erweiterung des Angebots und die Stärkung der Hotellerie in Appenzell Ausserrhoden.

Input: Was muss man dafür bereitstellen?	Bund		Kanton		
	◎	🎯	◎	🎯	Anzahl Projekte
à fonds perdu	600'000 Fr.		600'000 Fr.		0
Darlehen	3'000'000 Fr.		561'000 Fr.		0

Was muss man dafür tun?	*Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?*	*Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?*	*Wie kann ich die Veränderung erkennen?*	*Was wollen wir bewirken?*	*Wie kann ich die Wirkung erkennen?*
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	**Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)**	Indikator	**Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)**	Indikator
B1: Handlungsfeld 1: Angebotsverbesserung (Hotelförderung)					
Die Angebote (wertschöpfungs- und qualitätsorientiert, innovativ) sind entwickelt.	Die Angebote liegen vor. **Anzahl Angebote** ◎ 2	Die Leistungsträger verhalten sich unternehmerisch/innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Anzahl Projekte mit Entwicklung von Umsatz/Frequenzen/Nutzung/Nachfrage nach Plan oder übertroffen **Anzahl Projekte** ◎ 2	Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.
		NH5 (Chancen nutzen und Risiken reduzieren): Investitionen (z.B. in Infrastrukturen oder Produktionsanlagen und -prozesse) in den NRP-Zielgebieten sind bezüglich Klimaschutz, Klimaanpassung, Energie- und Ressourcenverbrauch sowie Auswirkungen auf die Biodiversität optimiert.	Indikator 5: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzten diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 1 **Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen.** ◎ 3	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
		Steigerung der Auslastung der Beherbergungsbetriebe	Logiernächtezahl **Steigerung der Logiernächte gegenüber der Vorperiode** ☐	Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
				Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz
B2: Handlungsfeld 2: Produktentwicklung					
DG1 (Mainstreaming): Akteurinnen und Akteure denken die Digitalisierung (im weiteren Sinne) bei ihren Projekten mit und deklarieren, wie sie diese berücksichtigen.	Indikator 1: Anzahl Projekte, in denen Digitalisierung (im weiteren Sinne) thematisiert wird. **Anzahl Projekte** ◎ 2	Die Positionierung und das Gesamterlebnis (vor, während und nach der Reise) der Destination ist verbessert.	Entwicklung der Logiernächte in der Destination **Zunahme der Logiernächte** ◎ 5 % **Anzahl der Logiernächte** ◎ 122'000	Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.

Branchenübergreifende Angebote in Destinationen sind entwickelt.	Die Angebote liegen vor. Die Angebote sind entlang der touristischen Wertschöpfungskette abgestimmt. **Anzahl Angebote** ◯ **Grad der Abstimmung**	Die Leistungsträger verhalten sich unternehmerisch/innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Anzahl Projekte mit Entwicklung von Umsatz/Frequenzen/Nutzung/Nachfrage nach Plan oder übertroffen **Anzahl Projekte** ◎ 5
		NH8 (Zusammenarbeit fördern): Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.	Indikator 8: Akteurinnen und Akteure entwickeln Projekte mit mehr als 3 Parteien aus unterschiedlichen Sektoren, Disziplinen oder Branchen und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus.**
		DG3 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen da-nach aus.	Indikator 3: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne) und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne).**

B3: Handlungsfeld 3: Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen

Die Destination ist strategisch ausgerichtet und hat wirtschaftliche Strukturen.	Die Destinationsstrategie liegt vor. Das Destinationsmanagement ist effizient aufgebaut. ◯ **Strategie liegt vor** ◯ **Effizienz der Strukturen**	Die Leistungsträger verhalten sich unternehmerisch/innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Anzahl Projekte mit Entwicklung von Umsatz/Frequenzen/Nutzung/Nachfrage nach Plan oder übertroffen **Anzahl Projekte** ◎ 2
		NH8 (Zusammenarbeit fördern): Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Branchen und Disziplinen realisieren in den NRP-Zielgebieten Projekte vermehrt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.	Indikator 8: Akteurinnen und Akteure entwickeln Projekte mit mehr als 3 Parteien aus unterschiedlichen Sektoren, Disziplinen oder Branchen und setzen diese erfolgreich um. **Anzahl Projekte** ◎ 2 **Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus.**