

**regio
suisse**

■ Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Réseau de développement régional
Rete di sviluppo regionale
Rait per il svilup regional

Praxisleitfaden zur erfolgreichen Regionalentwicklung

Die Neue Regionalpolitik (NRP) – ein Handbuch

Im Auftrag von

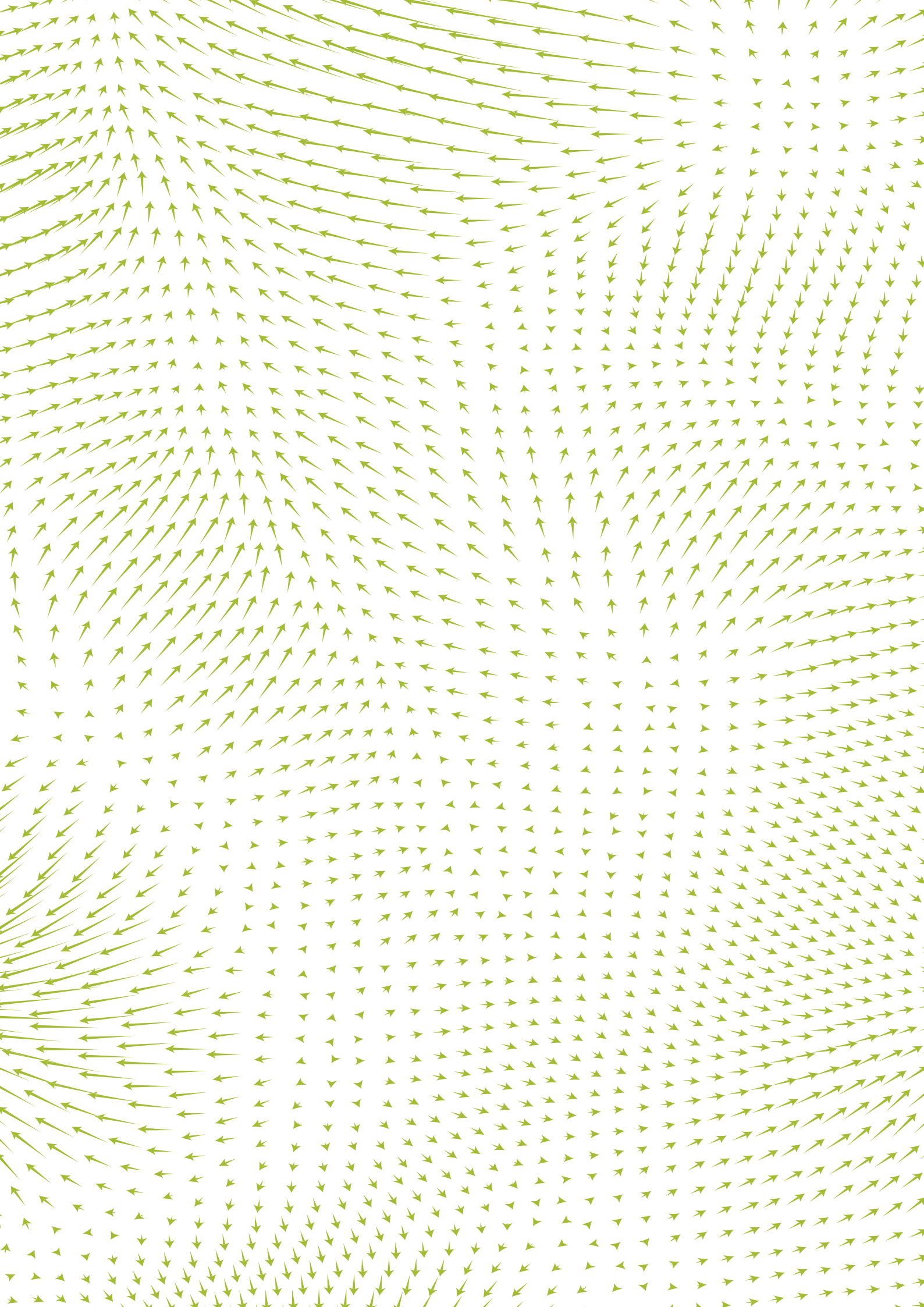


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

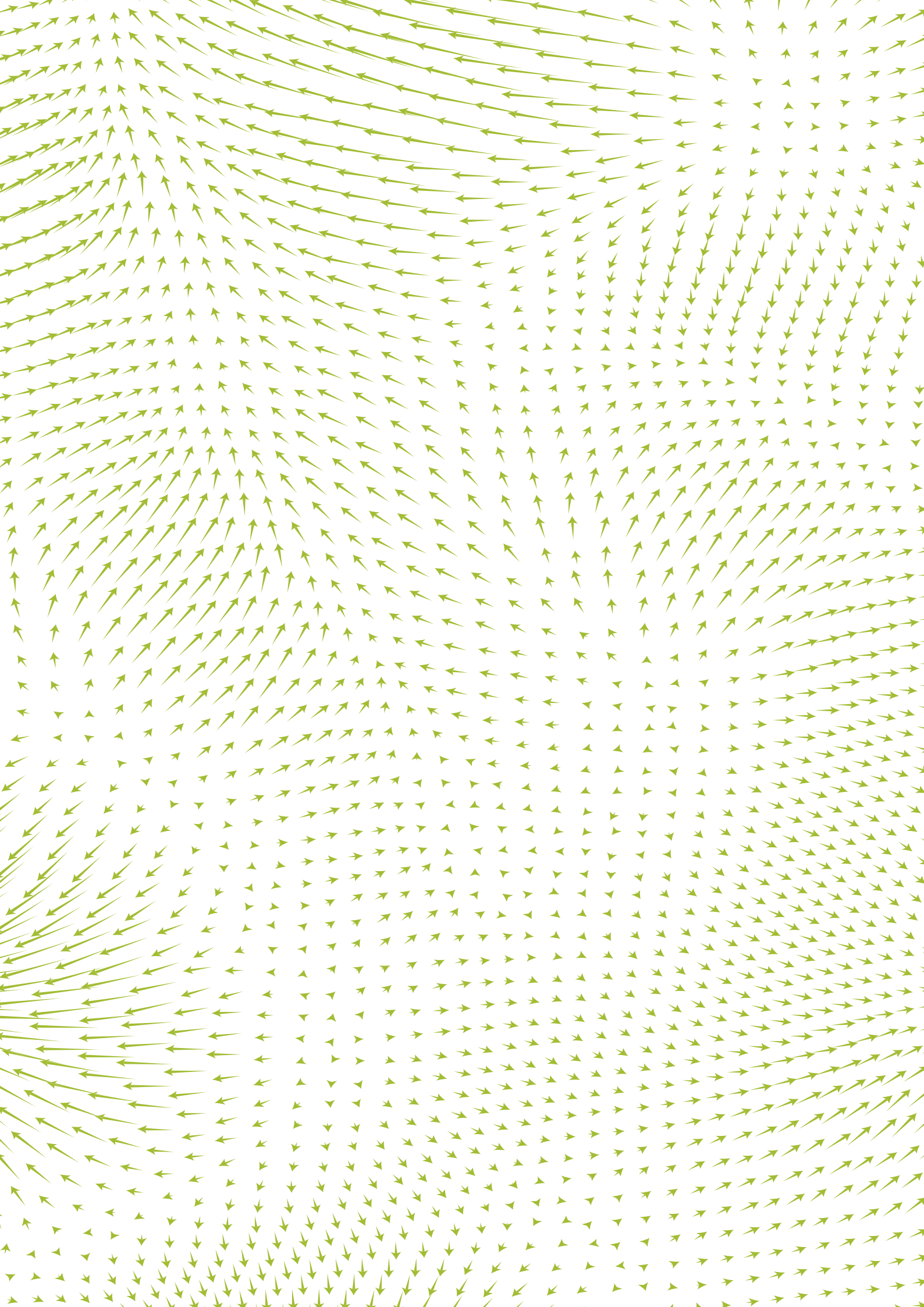


Neue Regionalpolitik **nrp**
Nouvelle politique régionale **npr**
Nuova politica regionale **npr**
Nova politica regionala **npr**



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Das Wichtigste in Kürze	6
1. Regionen erfolgreich mitgestalten: ein Praxisleitfaden	8
Hintergrund	8
Ziele und Zielgruppen	8
Aufbau des Leitfadens	8
2. Regionalentwicklung und kohärente Raumentwicklung – ein Überblick	9
Was bedeutet Regionalentwicklung?	9
Was ist eine kohärente Raumentwicklung (KoRE)?	9
Zusammenspiel der Regionalentwicklung und der KoRE	10
3. Wichtigste Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung	12
Wer die Regionen bewegt	12
Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung	12
Wer die Region lenkt	14
4. Die NRP investiert in die regionale Wirtschaft	17
NRP – Förderprogramm für die regionale Entwicklung	17
Grenzübergreifende Projekte im Rahmen von INTERREG	18
Die NRP wirkt seit 2008	19
5. Wie die Zusammenarbeit in der Region gelingt	23
Regionale Identität und Ressourcen schaffen Nährboden für Projektentwicklungen	23
Formen der Zusammenarbeit und warum Netzwerke entscheidend sind	23
Innovationen bewusst managen	26
Partizipation als Erfolgsfaktor für die Regionalentwicklung	27
6. Praktische Tools zur Unterstützung	28
Professionelles Projektmanagement als Erfolgsfaktor zur Umsetzung	28
Wirkungsmodelle entwickeln: Erfolg messen und erzielen	32
Warum Unternehmertum in der Regionalentwicklung wichtig ist	34
Aktive Kommunikation	35
7. Schlüsselthemen der Regionalentwicklung: Was bewegt uns heute und in Zukunft?	38
Digitalisierung	38
Nachhaltigkeit	40
Kreislaufwirtschaft	42
Lokale Wirtschaft	44
Abkürzungsverzeichnis	46
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	47
Literatur und Quellen	48



Regionen fördern – Schweiz stärken

Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region ist ein zentraler Faktor für ihre Zukunftsfähigkeit. Attraktive Arbeits- und Lebensräume entstehen nicht von selbst – sie sind das Ergebnis gezielter Strategien, engagierter Akteurinnen und Akteure und innovativer Projekte. Genau hier setzt die Neue Regionalpolitik (NRP) an: Seit 2008 hat sie mit über 5'000 geförderten Projekten entscheidende Impulse für die Stärkung der regionalen Wertschöpfung und der Wettbewerbsfähigkeit von Berggebieten, ländlichen Räumen und Grenzregionen gegeben.

Die NRP verfolgt einen integrierten Ansatz, der ökonomische, soziale und ökologische Aspekte miteinander verbindet, um die regionalwirtschaftliche Entwicklung der Regionen zu stärken und gleichzeitig die Lebensqualität der lokalen Bevölkerung zu sichern. Die NRP ermöglicht Akteurinnen und Akteuren, sich zu vernetzen, Wissen zu generieren und weiterzugeben sowie innovative Projekte zu lancieren. Beispielsweise profitierten Start-ups und KMUs seit 2020 von über 10'000 durch die NRP finanzierte Innovationscoachings. Die Investitionen lohnen sich: In der Periode 2016 bis 2023 konnten mit den eingesetzten 540 Millionen Bundesfranken Investitionen in der Höhe von 2.9 Milliarden Franken ausgelöst werden.

Im Rahmen der NRP engagiert sich das SECO zusammen mit weiteren Bundesämtern verschiedener Departemente für eine kohärente räumliche Entwicklung der Schweiz. Die Vielfalt der Regionen, die Komplementarität von Stadt und Land, von ländlichen Räumen und Berggebieten und die Vielfalt von Sprachen und Kulturen sind eine Stärke der Schweiz. Ein räumlicher Entwicklungsansatz, der die Vielfalt der Regionen und ihre jeweiligen Herausforderungen berücksichtigt, ist für die Schweiz

deshalb unerlässlich. Mit der Agglomerationspolitik (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) besteht ein Orientierungsrahmen für eine nachhaltige räumliche Entwicklung aller Teilräume der Schweiz. Die NRP beteiligt sich inhaltlich und finanziell am Aktionsplan 2024+, den der Bundesrat im Juni 2024 zur Umsetzung der beiden erwähnten Politiken beschlossen hat.

Dieser Leitfaden bietet einen praxisorientierten Ansatz, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in der eigenen Region zu begleiten, zu initiieren und umzusetzen – im Rahmen der NRP oder auch mit anderen Instrumenten, Prozessen und Projekten. Der Leitfaden zeigt Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Umsetzung von Projekten auf und vermittelt konkrete Methoden, Werkzeuge und Best Practices, die dabei helfen, das Potenzial einer Region zu erkennen und aktiv weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht nur um die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern auch um die Förderung von Innovation, den sozialen Zusammenhalt und den verantwortungsbewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen.

In einer Welt, die von kontinuierlichem Wandel geprägt ist, bleiben die Prinzipien einer wirkungsorientierten und integrativen Regionalentwicklung von zentraler Bedeutung. Dieser Leitfaden bietet Ihnen Impulse und praktische Hinweise, wie Sie den Weg für eine resiliente und zukunftsfähige Regionalentwicklung in Ihrer Region ebnen können.

Martin Saladin

Vizedirektor

Leiter der Direktion für Standortförderung
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Das Wichtigste in Kürze

Die Neue Regionalpolitik (NRP) unterstützt die Berggebiete, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen in ihrer regionalwirtschaftlichen Entwicklung. Das **2006 verabschiedete Bundesgesetz über die Regionalpolitik¹** hat zum Zweck, die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen zu stärken und deren Wertschöpfung zu erhöhen und so zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Regionen, zur Erhaltung einer dezentralen Besiedlung und zum Abbau regionaler Disparitäten beizutragen. Finanziell unterstützt werden Initiativen, Programme und Projekte, die:

- das unternehmerische Denken und Handeln in einer Region fördern
- die Innovationsfähigkeit in einer Region stärken
- regionale Potenziale ausschöpfen und Wertschöpfungssysteme aufbauen oder verbessern
- oder die Zusammenarbeit unter öffentlichen und privaten Institutionen, zwischen Regionen und zwischen ruralen und urbanen Räumen fördern.

Seit der Einführung der NRP im Jahr 2008 wurden über **5000 Projekte mit rund 900 Mio. Franken an Bundesgeldern unterstützt**. Dank der NRP können weitere Drittmittel mobilisiert werden, die von Kantonen, Regionen, Gemeinden, Projektträgern und der Privatwirtschaft gesprochen werden. Es ist unter anderem diese **Hebelwirkung, mit der sich die Wirkung und der Erfolg der NRP manifestieren**: Jeder vom Bund investierte Franken löst im Schnitt das Fünffache an zusätzlichen Investitionen aus.

Im Bewusstsein, dass die NRP eine **stark raumwirksame Politik** ist, trägt die NRP auch zur Koordination verschiedener Sektoralpolitiken und zur Bewirtschaftung von Schnittstellen bei und engagiert sich für Themen wie Raumentwicklung, Landschaft, Biodiversität etc. Die NRP ist dabei **eng in die kohärente Raumentwicklung (KoRE) der Schweiz eingebettet** und trägt aktiv zu dieser bei. Mit einer kohärenten räumlichen Entwicklung gestalten Bund, Kantone, Städte und Gemeinden eine nachhaltige Schweiz, in der resiliente, lebenswerte und wettbewerbsfähige Regionen mit starken Zentren und funktional angebundenen Räumen ihren Beitrag an die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leisten. Die KoRE fördert eine ganzheitliche, strategische Abstimmung zwischen verschiedenen raumwirk-

samen Politiken und Programmen. Durch eine koordinierte Nutzung von Ressourcen und Synergien zwischen Städten, Agglomerationen und ländlichen Räumen werden nachhaltige Entwicklungsstrategien ermöglicht. Die KoRE trägt dazu bei, funktionale Räume optimal zu gestalten, Innovationspotenziale zu heben und langfristige Standortvorteile zu schaffen.

Die **Wirkung der NRP ist messbar und zeigt sich in nachhaltigen Erfolgen**: Geförderte Projekte tragen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, zur Förderung von Innovationssystemen und zur Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe bei. Ein Erfolgsfaktor dabei ist, dass die NRP auf die Bedürfnisse der Wirtschaft eingeht und gezielt regionalwirtschaftliche Herausforderungen aufgreift. Damit ist die NRP stark bei den Wirtschaftsakteurinnen und -akteuren verankert und schafft die Voraussetzungen für eine langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung in den Regionen. Wirkungsmodelle und Evaluationsprozesse ermöglichen eine kontinuierliche Erfolgsmessung und Optimierung. So kann gezielt nachgesteuert werden, um die Effizienz der eingesetzten Fördermittel zu maximieren und messbare positive Effekte auf Wirtschaft und Gesellschaft sicherzustellen.

Ein entscheidender **Erfolgsfaktor ist die Partizipation der regionalen Akteurinnen und Akteure**. Durch transparente Kommunikation, Einbindung der Bevölkerung und Kooperationen mit lokalen Unternehmen entstehen massgeschneiderte Lösungen, die eine hohe Akzeptanz geniessen. Dies stärkt nicht nur die regionale Identität, sondern ermöglicht auch eine nachhaltige Verankerung von Entwicklungsstrategien. Netzwerke und Cluster-Initiativen spielen eine wesentliche Rolle, um Wissensaustausch und wirtschaftliche Zusammenarbeit zu fördern.

Nachhaltigkeit, Digitalisierung, lokale Wirtschaft und Kreislaufwirtschaft sind zentrale Zukunftsthemen der Regionalentwicklung. Die Themen sind in Bezug zur Regionalentwicklung auch eng miteinander verwoben. Nachhaltigkeit bedeutet, wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte in Einklang zu bringen. Die NRP fördert nachhaltige Innovationsprojekte, die Ressourcen effizient nutzen, den CO₂-Ausstoss minimieren und auf langfristige wirtschaftliche Resilienz setzen. Eng verbunden ist das Konzept der Kreislaufwirtschaft, welche den Blick auf die Ressourcen richtet, die für die Produktion und den Konsum von Gütern und Dienstleistungen notwendig sind. Ne-

¹ – Bundesgesetz über Regionalpolitik

ben der Steigerung der lokalen Wertschöpfung können regionale Kreislaufwirtschaftsprojekte dazu beitragen, die Abhängigkeit von globalen Lieferketten und Handelsströmen zu reduzieren und die Innovationskraft von Unternehmen zu steigern. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung die Regionalentwicklung grundlegend. Digitale Technologien ermöglichen innovative Geschäftsmodelle, vereinfachen Verwaltungsprozesse und verbessern die Effizienz regionaler Wertschöpfungsketten. Regionen, die frühzeitig digitale Infrastrukturen ausbauen, erhöhen ihre Wettbewerbsfähigkeit und erschliessen neue Entwicklungspotenziale. Lokale Wirtschaftssysteme profitieren von gezielten Investitionen in regionale Märkte, wodurch regionale Wertschöpfungsketten gestärkt und neue Geschäftsfelder erschlossen werden.

Die **NRP bleibt ein unverzichtbares Instrument zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität in den Regionen**. Ihre Wirksamkeit zeigt sich nicht nur im wirtschaftlichen Wachstum, sondern auch in der Förderung von Innovationskraft, sozialem Zusammenhalt und einer nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen. Durch die Kombination aus strategischer Förderung, partizipativer Umsetzung und moderner Steuerung entstehen resiliente, zukunftsorientierte Regionen, die ihre Potenziale bestmöglich ausschöpfen.

Regionen erfolgreich mitgestalten: ein Praxisleitfaden

Hintergrund

Vorrangiges Ziel der Regionalentwicklung ist es, die Lebens- und Standortqualität in den Regionen zu verbessern und eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es, Strategien und darauf basierende Ideen zu entwickeln, zu unterstützen und umzusetzen. Es gibt zahlreiche Programme und Instrumente, um die regionalwirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben. Neben verschiedenen Instrumenten einzelner Sektoralpolitiken wie u.a. der Landwirtschafts-, Energie- oder Verkehrspolitik, ist die Neue Regionalpolitik (NRP) ein wichtiges Instrument für die regionalwirtschaftliche Entwicklung.

Über die NRP investieren die Kantone und der Bund (via SECO) seit 2008 gemeinsam mit regionalen Akteurinnen und Akteuren in ländliche Regionen, Berggebiete und Grenzregionen. Die unterstützten Ideen und Projekte sollen attraktive Wirtschafts- und Lebensräume schaffen. Unternehmerinnen und Unternehmer sollen in der ganzen Schweiz gute Voraussetzungen für ihre Investitionen finden. Arbeitnehmende sollen auch ausserhalb der grossen urbanen Zentren gute, zukunftsorientierte Jobs finden. Eine räumlich ausgeglichene wirtschaftliche Entwicklung leistet nicht zuletzt auch einen Beitrag für die Kohäsion und den sozialen Frieden in der Schweiz. Inhaltlich stehen Tourismus, Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen im Fokus der NRP. Damit sich die Regionen kohärent entwickeln, stimmt die NRP ihre Aktivitäten mit anderen raumrelevanten Aktivitäten und Politiken wie der Raumplanung oder der Umweltpolitik ab².

Insgesamt wurden im Rahmen der NRP zwischen 2008 und 2023 über 5000 Projekte mit rund 900 Mio. Franken an Bundesmitteln unterstützt³. Bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Projekte hat sich ein reicher Erfahrungsschatz in Bezug auf Prozessgestaltung, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen angesammelt. Auch durch die fundierten Evaluationen und Wirkungsmessungen ausgewählter realisierter Projekte können anhand von Indikatoren die Wirkung ausgewiesen und Learnings für neue Projekte gezogen werden. Diese sind für künftige Projekte in der Regionalentwicklung von grosser Relevanz. Nach der Erstpublikation des Praxisleitfadens im Jahr 2014 liegt das Dokument nun in einer inhaltlich überarbeiteten und aktualisierten Version vor.

Ziele und Zielgruppen

Das Hauptziel des Praxisleitfadens ist es, die Akteure und Akteurinnen der Regionalentwicklung zu stärken. Dazu gibt der Leitfaden einen Überblick über die NRP und ihre Wirkungskreise und geht auf die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Lösungsansätze für die Gestaltung und Umsetzung von Projekten ein. Der Leitfaden soll als Brücke zwischen Theorie und Praxis dienen und die Grundlage für die Weiterentwicklung und erfolgreiche Umsetzung zukünftiger Regionalentwicklungsprojekte legen. Er basiert auf dem umfassenden Wissenssystem der Regionalentwicklung und dient als Hilfestellung für alle, die (neu) in diesem Bereich tätig sind oder spezifische Informationen zu ausgewählten Themen suchen.

Der Praxisleitfaden macht vorhandenes Wissen und Erfahrungen einem breiten Interessiertenkreis zugänglich und stellt eine praxisnahe Orientierungs- und Arbeitshilfe für all diejenigen dar, die Regionalentwicklungsprojekte begleiten oder initiieren und umsetzen. Er richtet sich somit an

- regionale Entwicklungsträger wie beispielsweise das Regionalmanagement
- kantonale NRP-Verantwortliche
- Verantwortliche von weiteren Regionalentwicklungsprogrammen
- sowie an weitere Personen, die sich in der Regionalentwicklung engagieren (z.B. Projektinitiatorinnen und -initiatoren sowie Projektträgerinnen und -träger)

Aufbau des Leitfadens

Der Praxisleitfaden fasst die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Regionalentwicklung zusammen und bietet einen Überblick über den Themenbereich «Regionalentwicklung» und kohärente Raumentwicklung (Kapitel 2). Er stellt die wichtigsten Akteurinnen und Akteure (Kapitel 3), die Neue Regionalpolitik als Förderprogramm zur regionalen Entwicklung und deren Wirkung vor (Kapitel 4). Eine Themen- und Werkzeugkiste vertieft schliesslich einzelne für die NRP und die Regionalentwicklung besonders relevante Themen wie Netzwerke und Zusammenarbeit (Kapitel 5) und enthält eine Auswahl von Instrumenten und Methoden, die eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten erleichtern (Kapitel 6). Danach wird in Kapitel 7 aufgezeigt, welche Querschnittsthemen heute und in Zukunft Relevanz haben.

2 — Jakob (2024)

3 — Vgl. regionsuisse-Webseite: Neue Regionalpolitik Kennzahlen

Was bedeutet Regionalentwicklung?

Vorrangiges Ziel der Regionalentwicklung ist es, die Lebens- und Standortqualität in den Regionen zu verbessern und eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten: Die Menschen sollen überall in der Schweiz, d.h. auch in ländlichen Regionen und Berggebieten, in Würde und unter guten Bedingungen leben und arbeiten können. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es, Strategien und darauf basierende Ideen zu entwickeln, zu unterstützen und umzusetzen.

Ländliche Regionen sowie Grenz- und Berggebiete sind durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel mit besonderen Herausforderungen und wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Regionalentwicklungsprogramme wie die NRP zielen darauf ab, die Entwicklungschancen dieser Gebiete zu stärken. Es geht dabei nicht darum, wirtschaftliche Entwicklungen der Zentren zu imitieren. Vielmehr sollen die Eigenheiten dieser Gebiete als Entwicklungspotenziale erkannt, mittels geeigneter Strategien und Massnahmen neue Einkommensquellen und Perspektiven erschlossen und die Standortqualität gestärkt werden.

Was ist eine kohärente Raumentwicklung (KoRE)?

Eine kohärente Raumentwicklung zielt darauf ab, die räumlichen Herausforderungen in der Schweiz ganzheitlich, inhaltlich abgestimmt und koordiniert anzugehen. Dies geschieht unter Berücksichtigung des Grundsatzes der nachhaltigen Entwicklung. Durch die Abstimmung von Politiken, Programmen und Massnahmen auf allen Ebenen – von Bund, Kantonen, Regionen bis hin zu Gemeinden – sollen Synergien genutzt und potenzielle Konflikte minimiert werden. Die zentralen Grundlagen sind die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE) und das Raumkonzept Schweiz, das als Orientierungsrahmen für eine nachhaltige, kohärente räumliche Entwicklung dient.⁴

4 — Siehe für das **Raumkonzept 2012**. Die Trägerorganisationen haben am 5. Dezember 2024 einen Entwurf des **aktualisierten Raumkonzepts** verabschiedet. Alle Interessierten sind eingeladen, sich an der öffentlichen Konsultation zu beteiligen, siehe www.raumkonzept-schweiz.ch

Kurzgefasst als Vision: «Mit einer kohärenten Raumentwicklung gestalten Bund, Kantone, Städte und Gemeinden eine nachhaltige Schweiz, in der resiliente, lebenswerte und wettbewerbsfähige Regionen mit starken Zentren und funktional angebundenen Räumen ihren Beitrag an die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leisten.»

Vier Leitideen dienen als Handlungsanleitung, um eine kohärente Raumentwicklung zu erreichen:

- Raumwirksame Politiken fördern die horizontale und vertikale Zusammenarbeit.
- Zentren und Umland - sowohl in urbanen als auch in ländlichen Räumen - vernetzen sich.
- Akteurinnen und Akteure denken und handeln in funktionalen Räumen, nutzen Synergien, reduzieren bestehende und vermeiden neue Konflikte.
- Regionen identifizieren, nutzen und verstärken ihre Potenziale.

Wo ist die kohärente Raumentwicklung verankert?

Der Bundesrat hat im Juni 2024 die neue Strategie verabschiedet. Diese Strategie bildet die Basis für eine kohärente Raumentwicklung. Die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) leisten als Querschnittpolitiken des Bundes wichtige Beiträge zur Koordination und Zusammenarbeit und tragen ebenfalls massgeblich zu einer kohärenten Raumentwicklung bei. Wichtige Beiträge zur Umsetzung liefern die verschiedenen Sektoralpolitiken des Bundes wie z.B. die Landwirtschafts- oder die Umweltpolitik, die auf den Raum wirken, aber auch entsprechende Politiken und Aktivitäten auf kantonaler, regionaler und kommunaler Ebene. Die AggloPol, die P-LRB und die raumrelevanten Sektoralpolitiken sind in den strategischen Rahmen des Raumkonzepts Schweiz (RKCH) und der Strategie Nachhaltige Entwicklung Schweiz 2030 (SNE 2030) eingebettet.

Der Bundesrat lancierte die AggloPol bereits im Jahr 2001. Er entwickelte sie 2015 weiter (AggloPol 2016+), stellte ihr die damals neue P-LRB zur Seite und vereinte die beiden Politiken unter dem konzeptionellen Dach der kohärenten Raumentwicklung.⁵

5 — Bericht des Bundesrats (2024)

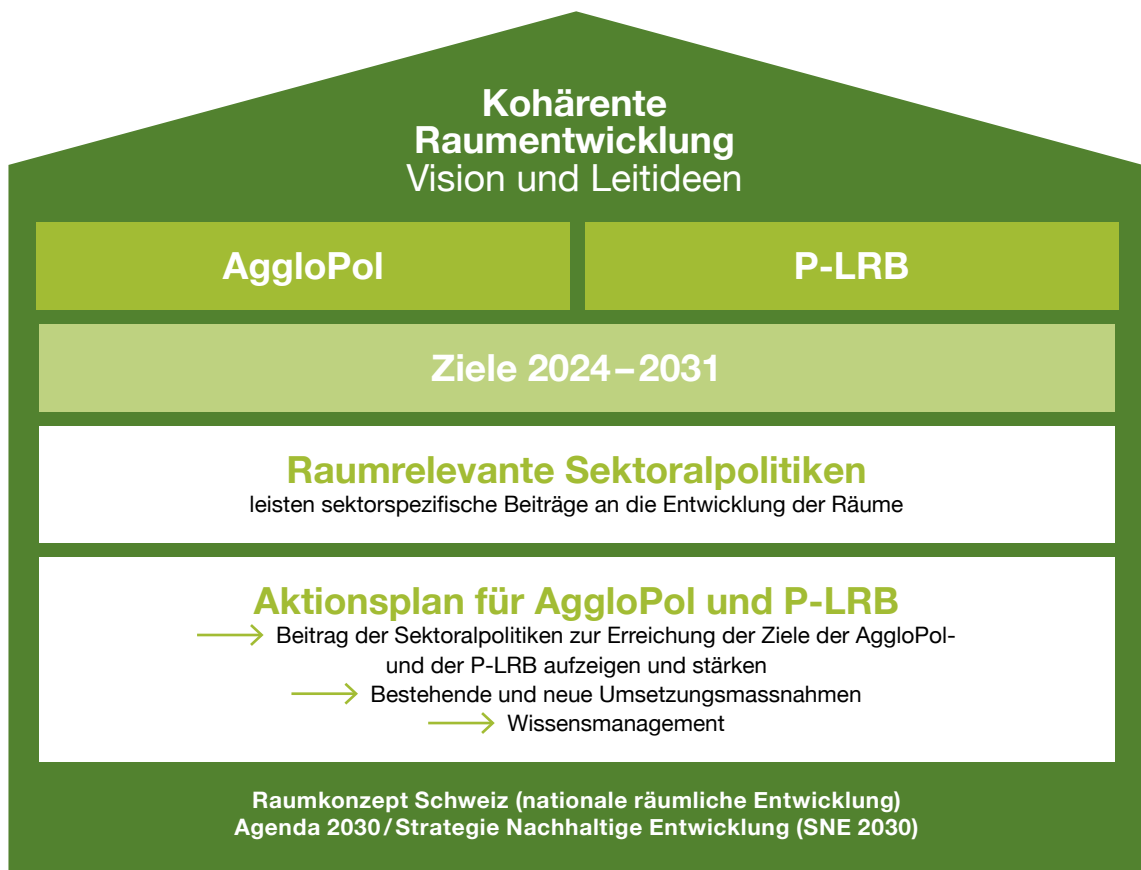


Abbildung 1: Kohärente Raumentwicklung als Denk- und Handlungsweise ⁶

Fünf Ziele für die nächsten acht Jahre

Städte und Agglomerationen sowie ländliche Räume und Berggebiete sind mit vielfältigen, oft unterschiedlichen Ansprüchen und Problemstellungen konfrontiert. Ihre Entwicklung ist jedoch eng miteinander verflochten. Unter dem Dach der kohärenten Raumentwicklung sollen die räumlichen Herausforderungen in den verschiedenen Räumen ganzheitlich, inhaltlich abgestimmt und koordiniert angegangen werden. Der Bundesrat hat in seiner oben erwähnten Strategie fünf Ziele der AggloPol und der P-LRB für die nächsten acht Jahre (2024–2031) formuliert.

- Eine hohe Lebensqualität für die Bevölkerung schaffen
- Die Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit stärken
- Landschaft und natürliche Ressourcen in und ausserhalb der Siedlungen schonen, schützen und aufwerten
- Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel vorantreiben
- Gesellschaftliche Vielfalt und Zusammenhalt der Regionen stärken

Massnahmen: Bewährte Instrumente und ein Aktionsplan 2024+

Diese Ziele sollen mit räumlich spezifischen Massnahmen für die Agglomerationen, ländlichen Räume und Berggebiete erreicht werden. In erster Linie erfolgt dies durch die Sektoralpolitiken. Ergänzend dazu finden sich Massnahmen im neu vorgesehenen Aktionsplan 2024+.

Der Aktionsplan 2024+ führt bestehende Massnahmen weiter wie z.B. das Programm «Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung» oder auch das Wissensmanagement, wozu auch die Plattform regiosuisse und das Netzwerk Lebendige Quartiere (NLQ) gehören. Der Bundesrat hat die bisherigen Massnahmen zudem mit drei neuen Massnahmen ergänzt. Bei den Massnahmen geht es darum, den Beitrag der Sektoralpolitiken und den Transfer der Erfahrungen aus den Modellvorhaben zu stärken und das Instrument «Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)» weiterzuentwickeln.

Zusammenspiel der Regionalentwicklung und der KoRE

Regionale Entwicklungsstrategien müssen auf die übergeordnete Raumentwicklung abgestimmt sein. Die Regionalentwicklung, unterstützt unter anderem von der Neuen Regionalpolitik, leistet einen wichtigen Beitrag an eine kohärente Raumentwicklung.

6 — Bericht des Bundesrats (2024)

lung, insbesondere indem sie Synergien mit den Programmen und Massnahmen des Bundes, der Kantone und der Regionen und Gemeinden nutzt, Konflikte vermeidet und damit Risiken reduziert.

Dies erfordert ein gemeinsames Handlungsverständnis und die enge Zusammenarbeit aller beteiligten Akteurinnen und Akteure. Es ist zweckmässig, wenn sich regionale Entwicklungsstrategien ebenfalls in den RKCH und der SNE 2030 einfügen und die oben genannten fünf Ziele berücksichtigen.

Zusammenfassend unterstützt die kohärente Raumentwicklung die Regionalentwicklung, indem sie einen Rahmen für die koordinierte und nachhaltige Nutzung des Raums bietet, wodurch regionale Entwicklungsziele effektiver erreicht werden können.

Weitere Informationen

- *regiosuisse: Kohärente Raumentwicklung*
 - *Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete: Beitrag des Bundes für eine kohärente Raumentwicklung 2024–2031. Bericht des Bundesrates.*
-

PRAXISBEISPIEL

Das Projekt «Ticino a Te» ist ein umfassendes Netzwerk, das die gesamte Wertschöpfungskette regionaler landwirtschaftlicher Produkte im Tessin abdeckt. Initiiert vom Centro di Competenza Agrolimentari Ticino (CCAT), verbindet es Produzenten, Vertriebspartner, Gastronomiebetriebe, den Tourismus und die Hotellerie, um lokale Erzeugnisse zu fördern und deren Präsenz im Markt zu stärken.⁷

Hauptkomponenten des Projekts:

Virtuelles Netzwerk

Eine Online-Plattform bietet Transparenz über die Vielfalt der Tessiner Agrarprodukte und deren Produzenten. Dies erleichtert den Austausch zwischen Erzeugern und potenziellen Abnehmern und fördert die Sichtbarkeit lokaler Produkte.

Physisches Ladennetz

Unter dem Namen «La Bottega» wurden mehrere Verkaufsstellen im Kanton eingerichtet, die lokale Produkte direkt an die Verbraucher bringen. Diese Läden dienen als Schaufenster für die Tessiner Produktion und stärken die lokale Wirtschaft.

Kantinenprojekt

Dieses Teilprojekt fördert die Verwendung regionaler Produkte in Gemeinschaftsküchen wie Schulkantinen, Krankenhausküchen und Seniorenheimen. Ziel ist es, die lokale Produktion unter Berücksichtigung von Saisonalität und Umweltaspekten aufzuwerten und kurze Lieferketten zu unterstützen.

Ein ergänzendes Projekt ist «Ticino a Tavola», das in Zusammenarbeit mit der Tessiner Gastronomie umgesetzt wird. Es setzt sich dafür ein, dass auf Speisekarten mindestens ein Menü mit drei Gängen oder vier Gerichte zu 60 Prozent aus Tessiner Produkten bestehen. Dies stärkt die Präsenz lokaler Erzeugnisse in Restaurants und fördert die kulinarische Identität der Region. Es unterstützt die lokale Wirtschaft, bewahrt traditionelle Produktionsweisen und stärkt die regionale Identität.

7 — BLW & SECO (2024)

Weitere Informationen

- *Tessin wird mit «Cercle régional» 2024 ausgezeichnet*
 - *Projekt «Ticino a Te»*
-

3

Wichtigste Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung

Wer die Regionen bewegt

Regionale Entwicklung bedeutet Veränderung. Die Menschen – und nicht Programme und Projekte – ermöglichen sie. Die Menschen stehen somit im Zentrum der Frage, wie der Prozess Regionalentwicklung gestaltet werden muss. Sie vertreten als Akteurinnen und Akteure (Stakeholder) Interessen und haben als Betroffene Bedürfnisse und Ängste. Sie bauen dabei oft – bewusst oder unbewusst, artikuliert oder nicht artikuliert – Widerstände gegen Entwicklungen auf, die Neues und Unbekanntes erschliessen (siehe Abbildung 2).

Lokale Akteurinnen und Akteure spielen eine zentrale Rolle, indem sie durch ihr Engagement und ihre Innovationskraft den Entwicklungsprozess massgeblich beeinflussen. Nur durch die aktive Einbindung der Gemeinschaften können langfristige, erfolgreiche Entwicklungsstrategien entstehen.⁸

Die Vielzahl involvierter Personen und Institutionen stellt für die regionale Entwicklung eine spezielle Herausforderung dar. An Regionalentwicklungsprojekten sind meist zahlreiche unterschiedliche Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen beteiligt. Dies kann dazu beitragen, dass ein breiter Kreis der Bevölkerung die entsprechenden Aktivitäten und Projekte mitträgt. Doch stellt dieser Umstand auch besondere Anforderungen an die

Umsetzung und Steuerung der Projekte. Netzwerken, Kooperationen und weiteren Formen der Zusammenarbeit kommen deshalb in der Regionalentwicklung eine grosse Bedeutung zu.⁹

Was ist mit dem Begriff Region gemeint?

«Region» wird in der Regionalentwicklung und auch in der NRP nicht als Verwaltungseinheit verstanden, die durch institutionelle Grenzen bestimmt ist, sondern als funktionaler Handlungsraum, der mit einer gemeinsamen Herausforderung konfrontiert ist und wo Strategien und Projekte zu deren Bewältigung entwickelt werden. Entsprechend variabel kann die Geometrie einer Region ausfallen: Je nach Herausforderung kann es sich dabei räumlich etwa um eine Talschaft, einen Kantonsteil, aber auch um ein kantons- und länderübergreifendes Gebiet handeln.

Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung

Wie soll der Prozess der Regionalentwicklung gestaltet werden? Im Zentrum dieser Frage stehen Menschen. Sie vertreten als Akteurinnen und Akteure (Stakeholder) die Interessen der Region.

8 — Pike et al. (2016)

9 — regiosuisse (2013)

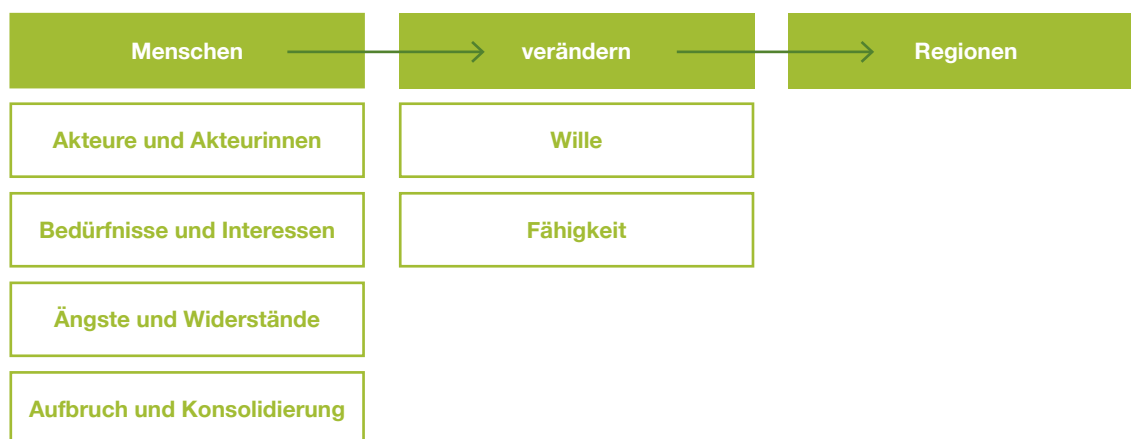


Abbildung 2: Menschen verändern Regionen



Abbildung 3: Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung

Die Aufgaben der einzelnen Akteurinnen und Akteure sehen wie folgt aus:

Akteur	Aufgaben
Bund	Setzt den politischen Rahmen für die Regionalentwicklung Schafft Anreize über Förderinstrumente wie die Neue Regionalpolitik (NRP), Innotour, Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE), Massnahmen des Aktionsplans 2024+ der Agglomerationspolitik (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) im Rahmen der kohärenten Raumentwicklung Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung, Agglomerationsprogramme, Energieregionen und Energiestädte
Kantone	Schaffen Anreize über eigene Förderinstrumente Tragen über eigene räumliche und thematische Strategien und Regelungen zur Raumnutzung bei (z. B. Richtplanung, kantonale Schutzgebiete, Strategie für die wirtschaftliche Entwicklung, Nachhaltigkeitsstrategie, etc.) Nutzen die NRP für die regionalwirtschaftliche Entwicklung und legen alle vier Jahre Schwerpunkte für den Einsatz der Fördermittel fest, prüfen und genehmigen die NRP-Projekte
Regionale Entwicklungsträger (RET)/Regionalmanagement	Agieren als Impulsgeber und Unterstützer bei der Initiierung und Entwicklung regionaler Projekte und Prozesse Befähigen, inspirieren und mobilisieren Akteurinnen und Akteure in der Region Setzen regionale Projekte um
Regionale Innovationssysteme (RIS)	Fördern die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der KMU, indem sie koordinierte Unterstützungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Information, Beratung, Vernetzung, Infrastruktur und Finanzierung anbieten Bündeln andere, bereits bestehende Förderangebote und vermitteln KMU bei Bedarf an andere Förderstellen
Destinationsmanagementorganisationen (DMOs)	Übernehmen neben klassischen Aufgaben auch die Strategieentwicklung einer Region Fungieren als Bindeglied zwischen touristischer Entwicklung und Lebensraumgestaltung und können die Funktion eines RET wahrnehmen
Schweizer Pärke	Erhalten und pflegen wertvoller Kultur- und Naturlandschaften Stärken die nachhaltige Regional- und Lokalwirtschaft Fördern die Bildung für nachhaltige Entwicklung
Energieregionen	Kümmern sich um die interkommunale Zusammenarbeit
Gemeinden und Städte	Unterstützen die Entwicklung und Umsetzung von regionalen (gemeindeübergreifenden) Strategien Unterstützen den Aufbau von kollaborativen Projekten oder Projektträger/-innen

Unternehmen	Bilden das wirtschaftliche Rückgrat und tragen zur regionalen Wertschöpfung und Identifikation bei Bieten attraktive Arbeitsplätze und sichern Beschäftigung in der Region Entwickeln sich laufend weiter und passen sich an die sich verändernden Bedingungen an.
Wirtschaftsverbände und Branchenvereinigungen	Bringen die Interessen der Unternehmen in die Regionalentwicklung ein
Beratung	Bieten verschiedene Dienstleistungen im Bereich der Regionalentwicklung an, wie beispielsweise die Prozessbegleitung, die Konzeption oder Moderation von Mitwirkungsprozessen sowie die Kommunikation
Privatpersonen, Interessensgemeinschaften oder Vereine (Zivilgesellschaft)	Prägen die Regionalentwicklung durch Ideen und Aktivitäten mit Frühzeitige Kontaktaufnahme mit Kantonen oder regionalen Ansprechstellen erleichtert die Umsetzung von Projektideen
Thematische Verbände und Stiftungen	Vernetzen spezifische Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung Bereiten relevantes Wissen auf und agieren an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung auf allen Ebenen
Forschung und Bildungsinstitutionen	Arbeiten bei der Entwicklung von Projekten mit regionaler Wirkung mit Unterstützen die Regionen beim Aufbau von Wissen zu Schlüsselthemen der Regionalentwicklung Tragen zur Stärkung der Kompetenzen anderer Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung bei
Projektträger und Projektträgerinnen	Alle vorher genannten Akteure können auch als Projektträger fungieren

Tabelle 1: Aufgaben der Akteurinnen und Akteure ¹⁰

Weitere Informationen

→ *regiosuisse: Akteurinnen und Akteure und ihre Rollen*

Wer die Region lenkt

Die Entwicklungsträger der Regionen

Regionale Entwicklungsträger, häufig auch Regionalmanagement genannt, sind Organisationen, die die nachhaltige regionale Entwicklung in partizipativer Art und Weise lenken – eben «managen». Sie initiieren, begleiten, unterstützen und koordinieren Prozesse und Projekte, die die Entwicklung der Regionen fördern.

Die «variable Geometrie» der Regionen spiegelt sich auch in der Rolle und der Organisation der regionalen Entwicklungsträger. Deren Funktion kann von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren übernommen werden: Regionalmanagements, kantonale und überkantonale Organi-

sationen, NRP- und INTERREG-Fachstellen oder andere Institutionen, die sich in der Regionalentwicklung engagieren.

Die regionalen Entwicklungsträger stellen meist einen zentralen Pfeiler dar bei der Umsetzung eines Entwicklungsprogramms wie z.B. einem NRP-Umsetzungsprogramm. Ihre Aufgaben gehen aber oft weit darüber hinaus: Sie leisten einen zentralen Beitrag, die Regionen lebendig, attraktiv und wettbewerbsfähig zu halten, und sind vielfach Anlaufstelle für verschiedene Förderprogramme zur regionalen Entwicklung. Damit die Entwicklungsträger die vielfältigen Aufgaben wirkungsvoll wahrnehmen können, müssen sie mit den notwendigen Kompetenzen sowie ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden.

Weitere Informationen

→ *regiosuisse: Entwicklungsträger «Regionalmanagement» im Praxisblatt «Regionalmanagement»*

¹⁰ — Hinweis: Liste der Aufgaben nicht abschliessend

Die Kernaufgaben und mögliche Tätigkeiten eines Regionalmanagements sehen wie folgt aus:

Das Regionalmanagement entwickelt in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren Entwicklungsstrategien für die Region.	Identifikation der relevanten regionalen Akteurinnen und Akteure Aktivierung der regionalen Akteurinnen und Akteure («Bottom-up»-Ansatz) Regionale Bedürfnis-, Problem- und Potenzialanalyse Partizipatives Erarbeiten einer sektorenübergreifenden regionalen Entwicklungsstrategie Sicherstellung der Realisierung der für die Region relevanten Projekte («regionale Akquisitionen»)
Das Regionalmanagement schafft ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen schafft.	Organisation von Informations- und Diskussionsanlässen Wecken und Fördern von Initiative, Engagement, Innovationsfreude und unternehmerischem Denken Sichtbarmachen der Region gegen aussen – für verschiedene Zielgruppen wie Tourismus, Unternehmen (Standortmarketing), Bildungsinstitutionen usw. Vermarktung regionaler Stärken und Potenziale
Das Regionalmanagement kommuniziert regionale Entwicklungsstrategien und macht seine eigene Arbeit und seine Projekte in der Region bekannt.	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit Regionalpolitik sichtbar und verständlich machen; Interesse an der NRP wecken Bereitstellen von Informationsmaterial für Projektinitiantinnen und -initianten, Wirtschaft, Akteurinnen und Akteure der Regionalpolitik Aufzeigen von «Leuchtturmprojekten»
Das Regionalmanagement vernetzt Akteurinnen und Akteure.	Schaffen und Managen von ziel- und projektorientierten, funktionalräumlichen Netzwerken Zusammenführen möglicher Projektpartnerinnen und -partner mit dem Ziel, geeignete Partnerschaften und Projektkooperationen zu schaffen Als Bindeglied wirken zwischen Akteurinnen und Akteuren, Gemeinden und Kanton Lobbying bei relevanten Institutionen
Das Regionalmanagement vermittelt zwischen verschiedenen staatspolitischen und räumlichen Ebenen und Interessengruppen.	Dialog fördern und vermitteln zwischen Gemeinden und Kanton Wirken in funktionalen Räumen Unterstützung/Gestaltung der Kooperationen zwischen Gemeinden, Regionen und regionalen Zentren
Das Regionalmanagement berät Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung.	Erstberatung und Motivation potenzieller Projektinitiantinnen und -initianten Beratung von Projektträgerinnen und -trägern (Unterstützung Projektentwicklung, Prozess- und Finanzierungsberatung) Bearbeitung von Anfragen und Erteilen von Auskünften zur Regionalpolitik (NRP, andere Sektoralpolitiken)
Das Regionalmanagement vermittelt und managt Wissen	Unterstützung der Akteurinnen und Akteure bei der Erlangung des Wissens, das sie benötigen Wissensmanagement für die «lernende Region» Vernetzung/Zusammenarbeit mit Organisationen, die Wissensmanagement betreiben (z.B. regiosuisse)
Das Regionalmanagement unterstützt Akteurinnen und Akteure bei der Initiierung, Koordination, Optimierung, Organisation, Umsetzung und Evaluation von Projekten (Projektmanagement) und entwickelt (wo nötig und möglich) eigene Projekte zur regionalen Entwicklung.	Entwicklung von Projektideen und Initiierung von Projekten Begleitung und Unterstützung der regionalen Akteurinnen und Akteure bei der Umsetzung von Projekten Initiierung von Projektträgerschaften oder -kooperationen Koordination bestehender Initiativen, evtl. Aufbau von Projektkooperationen Erfolgssicherung, Projektcontrolling, Evaluation Akquisition von Fördermitteln
Das Regionalmanagement überwacht und evaluiert bestehende Projekte und übernimmt administrative Aufgaben in Bezug auf über geordnete Instanzen.	Regelmässige Evaluation von Projekten Berichterstattung gemäss Leistungsvereinbarung mit übergeordneten Instanzen (z.B. an Kantone)

Tabelle 2: Kernaufgaben und mögliche Tätigkeiten eines Regionalmanagements¹¹

11 — Regiosuisse (2012)

Mögliche Organisationsformen für regionale Entwicklungsträger

Übertragung der Aufgaben an ein Regionalmanagement, dessen Trägerschaft zum Beispiel Gemeindeverbände oder Regionalkonferenzen übernehmen

Übertragung der Aufgaben an eine für den gesamten Kanton oder für ein kantons- und länderübergreifendes Gebiet zuständige Organisation

Auftrag an eine private Firma, die die Funktion des Entwicklungsträgers übernimmt

Einbindung des regionalen Entwicklungsträgers in die kantonale Verwaltung

Übertragung der Aufgaben an ein Forschungs- und Innovationskonsortium

Handlungsfeld und Handlungsraum

Das Handlungsfeld der Entwicklungsträger umfasst Tätigkeiten, die zur regionalen Entwicklung beitragen. In Anbetracht der Komplexität des Themenfelds und der verschiedenen raumrelevanten Sektoralpolitiken empfiehlt sich die partizipative Erarbeitung einer regionalen Entwicklungsstrategie, die kohärent ist mit der übergeordneten Entwicklungsstrategie, beispielsweise jener des Kantons.

Handlungsräume für regionale Entwicklungsträger sind funktionale Räume. Diese sind weniger durch Gemeinde-, Bezirks-, Kantons- oder Landesgrenzen bestimmt, sondern umfassen das Gebiet, in dem die meisten kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten stattfinden, ein enger Austausch gepflegt wird und ähnliche Herausforderungen anstehen. Je nach Projekt oder Vorhaben ändert sich der Aktionsradius, aber auch die Zusammensetzung der beteiligten Akteurinnen und Akteure.

PRAXISBEISPIEL

Organisationen im Kanton Waadt im Dienste der Wirtschaft¹²

Der Kanton Waadt subventioniert 10 regionale Organisationen (Coordination du développement économique vaudois CODEV) sowie ein kantonales Koordinationsorgan für diese 10 Organisationen. Im Gegenzug müssen die regionalen Stellen: 1) Vorgutachten zu allen regionalen Projekten abgeben, die durch die NRP finanziert werden sollen, 2) eine regionale Strategie aufstellen, die den Rahmen für die Projekte vorgibt.

Die regionalen Organisationen unterstützen und beraten Unternehmen auf lokaler Ebene und bieten Informations-, Weiterleitungs- und Beratungsdienste in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Unternehmensgründung und -entwicklung an. Darüber hinaus erarbeiten sie regionale Entwicklungsstrategien und verwalten eine Datenbank mit Grundstücken und Räumlichkeiten in ihrem Gebiet. Ausserdem ermöglichen sie es Unternehmen, Synergien untereinander zu schaffen, indem sie Treffen und Networking-Veranstaltungen organisieren.

Als Beispiel der Region Pays-d'Enhaut sind *hier* mehr Informationen zu ihrer Regionalstrategie der wirtschaftlichen Entwicklung 2024 bis 2028 zu finden.

12 — vgl. *Vaud Economie: 10 Régions, 10 Associations au service de l'économie*

Weitere Informationen

→ *Faktenblatt Regionale Entwicklungsstrategien (RES)*

Die Entwicklung der Regionen in der Schweiz wird durch verschiedene Sektoralpolitiken wie der Landwirtschafts-, Energie-, Verkehrs-, Regional-, Tourismus- oder Umweltpolitik mitgeprägt. Entsprechend existieren auch verschiedene Förderprogramme für die Regionalentwicklung, darunter die Neue Regionalpolitik (NRP). Ergänzend zum nationalen Finanzausgleich und zur Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) verfolgt die NRP einen Ansatz der regionalwirtschaftlichen Entwicklung und baut auf den Potenzialen auf, die in den Regionen vorhanden sind: Während der NFA Mittel zwischen finanzstarken und finanzschwachen Kantonen umverteilt und damit einen Ausgleich anstrebt, investiert die NRP mit ihren Projekten und weiteren Aktivitäten in die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen.

NRP – Förderprogramm für die regionale Entwicklung

Fokus

Über die NRP investieren die Kantone und der Bund (via SECO) seit 2008 gemeinsam mit regionalen Akteurinnen und Akteure in ländliche Regionen, Berggebiete und Grenzregionen. Die unterstützten Ideen und Projekte sollen attraktive Wirtschafts- und Lebensräume schaffen. Unternehmerinnen und Unternehmer sollen in der ganzen Schweiz gute Voraussetzungen für ihre Investitionen finden, und Arbeitnehmende sollen überall in der Schweiz gute, zukunftsorientierte Jobs finden.

Insgesamt wurden im Rahmen der NRP zwischen 2008 und 2023 über 5000 Projekte mit rund 900 Millionen Franken an Bundesmitteln unterstützt.¹³

Auf der strategischen Ebene sind der Bund sowie die Kantone verantwortlich für Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Ausrichtung der NRP. Der Bund erlässt die gesetzlichen Grundlagen und formuliert in einem achtjährigen Mehrjahresprogramm die Förderinhalte sowie die Förderschwerpunkte der NRP.¹⁴

Die Kantone, vertreten durch die NRP-Fachstellen, erarbeiten auf Grundlage des Mehrjahresprogramms – idealerweise in Zusammenarbeit mit den regionalen Entwicklungsträgern und weite-

ren regionalen Akteurinnen und Akteuren – vierjährige kantonale oder überkantonale NRP-Umsetzungsprogramme. Darin sind die strategischen Ziele und Massnahmen des jeweiligen Kantons bzw. der jeweiligen Region(en) sowie der finanzielle Rahmen für Projektförderungen definiert. Die strategischen Ziele und Schwerpunkte bei der Umsetzung der NRP variieren somit je nach Kanton und Region. Sie entscheiden darüber, ob ein Vorhaben durch NRP-Fördermittel unterstützt werden kann. Für den Vollzug der NRP sind die Kantone verantwortlich. Sie überwachen die Realisierung der Umsetzungsprogramme und müssen dem Bund Rechenschaft über die Projekte und Entwicklungsschwerpunkte ablegen, die auf der Basis der Umsetzungsprogramme verwirklicht wurden. Der Bund ist für die wissenschaftliche Evaluation der NRP zuständig. Er überwacht zudem die Umsetzung des Mehrjahresprogramms.¹⁵

Neben der Projektförderung von Bund und Kanton umfasst die NRP verschiedene Aktivitäten zur Koordination der Sektoralpolitiken auf Bundesebene, also zum Beispiel die Verbindung zwischen Verkehrs-, Umwelt- und Regionalpolitik. Zusätzlich betreibt Regiosuisse im Auftrag des Bundes eine Webplattform mit Informationen zur Regionalpolitik und führt Veranstaltungen für den Wissensaufbau und den Erfahrungsaustausch durch.

Finanzinstrumente der NRP

Im Rahmen der NRP können Projektträgerinnen und Projektträger für die Umsetzung ihrer Vorhaben finanzielle Unterstützung bei den Kantonen beantragen. Gewährt werden:

- A-Fonds-perdu-Beiträge für die Vorbereitung, die Durchführung und die Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten sowie
- zinslose oder zinsgünstige Darlehen für Vorhaben im Bereich der wertschöpfungsorientierten Infrastruktur

Die Vorhaben können sowohl kantonale, interkantonale als auch grenzüberschreitend ausgerichtet sein und somit funktionale Räume abdecken. Ob ein Vorhaben mit NRP-Geldern gefördert werden kann, hängt ab von den Grundsätzen, die im Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) formuliert sind, und von den strategischen Zielen und Schwerpunkten der jeweiligen Kantone.

¹³ — Regiosuisse (2024)

¹⁴ — Die Kantone und Interessensgruppen bringen bei der Ausarbeitung des Mehrjahresprogramms ihre strategischen Überlegungen mit ein und tragen dabei über den Miteinbezug ihrer Entwicklungsträger den Bedürfnissen der Regionen Rechnung.

¹⁵ — Sager, Huegli (2013)

Start der neuen Mehrjahresperiode mit einigen Veränderungen

Die NRP ist 2024 in ihre dritte achtjährige Mehrjahresperiode (2024–2031) gestartet. Die bisherigen thematischen Förderschwerpunkte «Industrie / Innovation» und «Tourismus» werden weitergeführt. Neu können Kleininfrastrukturen unter bestimmten Voraussetzungen mit A-Fonds-perdu-Beiträgen unterstützt werden. Als Querschnittsthemen erhalten neben der «lokalen Wirtschaft», welche die Exportorientierung der NRP ergänzt, die nachhaltige Entwicklung und die Digitalisierung besonderes Gewicht.

Weitere Informationen

- ➔ *NRP-/INTERREG-Projektdatenbank*
- ➔ *Faktenblatt NRP*
- ➔ *Kontaktstellen bei Bund, Kantonen und Regionen: Expertendatenbank*

Grenzübergreifende Projekte im Rahmen von INTERREG

Ziel von INTERREG ist es, über grenzübergreifende Projekte den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt in der EU und deren Nachbarländer zu stärken. Gleichzeitig soll eine ausgewogene räumliche Entwicklung ermöglicht werden. INTERREG unterstützt dazu Projekte, welche die grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit fördern.

Was ist INTERREG?

INTERREG bietet die Möglichkeit für konkrete Projekte zur Weiterentwicklung der Regionen über Landesgrenzen hinweg. Die EU, die Nachbarländer, die Kantone, der Bund und Private finanzieren die Zusammenarbeit in zahlreichen Bereichen. Die Schweizer Teilnahme wird im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) finanziert. Die Palette unterstützter Projekte ist breit. So werden beispielsweise gemeinsame touristische Produkte entwickelt oder Lösungen in den Bereichen Digitalisierung oder Kreislaufwirtschaft erarbeitet.¹⁶

16 – Vgl. *regiosuisse-Webseite: Grenzübergreifende Zusammenarbeit mit Europa*

Die Förderung grenzübergreifender NRP-Projekte erfolgt hauptsächlich im Rahmen von INTERREG, einem Programm der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ) der EU. INTERREG unterstützt Projekte in Grenzregionen, die zu einem intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstum beitragen und fördert die Zusammenarbeit zwischen benachbarten Regionen in der EU.

INTERREG umfasst folgende drei Hauptausrichtungen:

- INTERREG A: Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen benachbarten Regionen.
- INTERREG B: Unterstützung der transnationalen Zusammenarbeit in grösseren geographischen Gebieten.
- INTERREG C: Förderung der interregionalen Zusammenarbeit, insbesondere im Rahmen von INTERREG Europe, das seit 2014 eine zentrale Rolle spielt.

Neben INTERREG beteiligt sich die Schweiz im Rahmen der NRP an weiteren Programmen der Europäischen territorialen Zusammenarbeit, darunter:

- ESPON: Ein Forschungsnetzwerk zur Beobachtung der europäischen Raumentwicklung, das Daten und Analysen zur Förderung kohärenter Raumordnungsstrategien bereitstellt.
- URBACT: Ein Programm zum Erfahrungsaustausch für nachhaltige Stadtentwicklung, das den Austausch bewährter Praktiken und die Zusammenarbeit zwischen Städten fördert.
- INTERACT: Ein Rahmenprogramm zur Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen Programmen der territorialen Zusammenarbeit, das die Verwaltung und Umsetzung von INTERREG-Projekten unterstützt.

Weitere Informationen

- ➔ *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa – INTERREG, ESPON, URBACT: Kooperation mit Mehrwert*
- ➔ *Programme Europa*
- ➔ *NRP-/INTERREG-Projektdatenbank (Kooperation international)*

Die NRP wirkt seit 2008

Vielfältige Wirkungen durch die NRP

Dank der Neuen Regionalpolitik (NRP) konnten seit 2008 rund 5000 Projekte unterstützt werden. Start-ups und KMUs profitierten seit 2020 von über 10 000 durch die NRP finanzierte Innovationscoachings, und mit den eingesetzten 540 Millionen Bundesfranken konnten in der Periode 2016–2023 Investitionen in der Höhe von 2.9 Milliarden Franken ausgelöst werden.

Mit der NRP setzen Akteurinnen und Akteure ihre Ideen und Projekte für die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Region um. Gute wirtschaftliche Perspektiven sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Regionen als attraktive Arbeits- und Lebensräume eine Zukunft haben. Die NRP ermöglicht Akteurinnen und Akteure, sich zu vernetzen, Wissen zu generieren und weiterzugeben sowie innovative Projekte zu lancieren. Die NRP Beiträge und Wirkungen in den einzelnen Bereichen sehen wie folgt aus:

Bereich	Beitrag	Wirkung
Investitionen	Der Bund hat in der Periode 2016–2023 für mehr als 2500 Projekte Unterstützungsbeiträge in der Höhe von rund 540 Millionen Franken gesprochen.	Dank der NRP können Drittmittel generiert werden. Mit den Bundesbeiträgen werden Investitionen in der Höhe von 2,9 Milliarden Franken ausgelöst, die von Kantonen, Regionen, Gemeinden, Projektträgerinnen und Projektträger und der Privatwirtschaft gesprochen wurden.
Regionen	Die NRP hat seit 2008 rund 5000 Projekte von Projektträgerinnen und Projektträger unterstützt.	Weil die NRP gezielt regionalwirtschaftliche Herausforderungen aufgreift, ist sie in den Regionen und bei den Wirtschaftsakteuren stark verankert.
Tourismus	Seit 2008 wurden von der NRP 2400 innovative Projekte im Bereich Tourismus unterstützt.	Dank innovativer NRP-Projekte bleiben touristische Destinationen wettbewerbsfähig und schaffen Arbeitsplätze in Berggebieten und Randregionen.
Industrie	Start-ups und KMUs profitierten seit 2020 von über 10 000 durch die NRP finanzierte Innovationscoachings.	Start-ups und KMU sind durch die NRP noch innovativer und wettbewerbsfähiger.
Langfristige Wirkung	Die grosse Mehrheit der NRP-Projekte und Aktivitäten werden nach der Projektphase weitergeführt oder weiterentwickelt.	Die NRP geht auf Bedürfnisse der Wirtschaft ein und schafft die Voraussetzungen für die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung in den Regionen.
Arbeitsplätze	Die Priorität von NRP-Projekten ist immer die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen und legt die Grundlage für die Schaffung von Arbeitsplätzen.	Dank der NRP-Projekte können die Wirtschaftsakteure Arbeitsplätze schaffen und erhalten.
Wertschöpfungsketten	Ein Viertel der NRP-Projekte kommt der Industrie zugute.	Die NRP leistet einen Beitrag zur Vernetzung von Unternehmen und stärkt die Wertschöpfungsketten in der Industrie.
INTERREG	895 grenzüberschreitende Projekte wurden seit 2008 im Rahmen grenzüberschreitender Programme mit Nachbarregionen im Ausland (INTERREG A und INTERREG B) unterstützt.	Dank der NRP können grenzüberschreitende Herausforderungen angepackt und Lösungen gefunden werden. Damit werden auch die nachbarschaftlichen Beziehungen und das Verhältnis der Schweiz zur EU gestärkt.

Tabelle 3: Die NRP wirkt seit 2008¹⁷

17 — Vgl. [regiosuisse-Webseite](https://www.regiosuisse.ch): Die neue Regionalpolitik wirkt

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, werden bei allen NRP-Finanzierungen jeweils weitere Investitionen durch die Kantone und sonstige Akteure (z.B. Privatwirtschaft) ausgelöst.

Finanzierungsanteil aller NRP-Projekte seit 2008

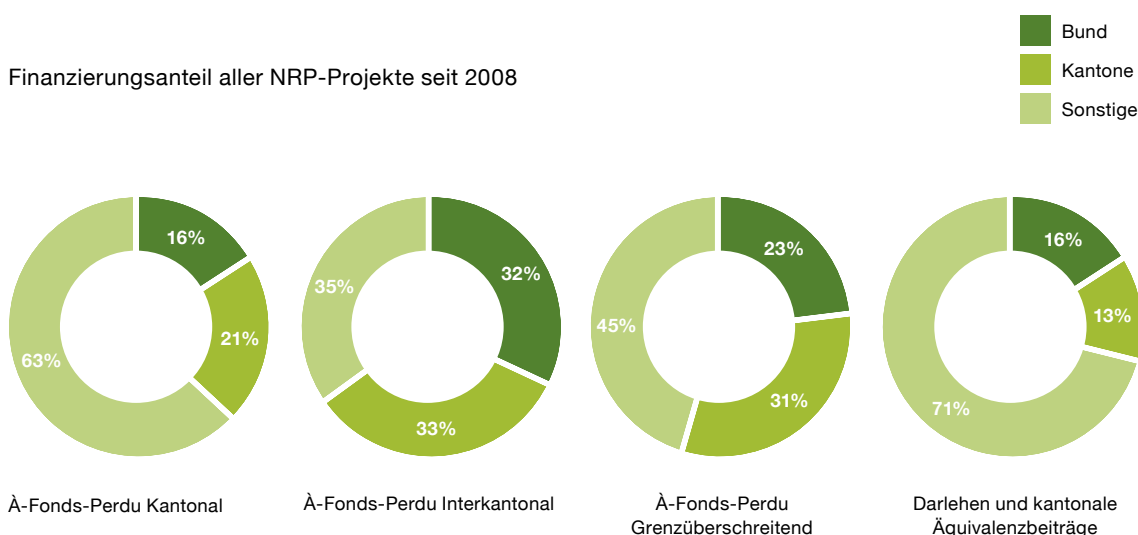


Abbildung 4: Finanzierungsquelle aller NRP-Projekte seit 2008 ¹⁸

Alle acht Jahre wird eine unabhängige, externe Gesamtevaluation des NRP-Umsetzungsprogramm nach internationalen Standards und mit einer Begleitgruppe an Expertinnen und Experten durchgeführt. Die letzte durchgeführte Evaluation des NRP-Umsetzungsprogramms 2016-2023 zeigte, dass die NRP relevant und wirksam ist. Mehr zu den Ergebnissen der Evaluation können im Detail *hier* nachgelesen werden. Zusätzlich werden thematische Evaluationen, beispielsweise zur Innovation, Digitalisierung, sowie Wirkungsanalysen auf Projektebene durchgeführt, basierend auf einer konstanten und systematischen Wirkungsmessung mit Wirkungsmodellen für jedes NRP-Programm.

Einblicke in die Wirkungsergebnisse aus der NRP-Programmevaluation 2016–2023

Die Kantone stellen vor allem eine gute Zielerreichung bei den industriellen Wertschöpfungssystemen wie den Regionalen Innovationssystemen (RIS) fest, aber auch bei kantonalen und überkantonalen Programmen.

men. Hervorzuheben sind erfolgreiche Projekte wie regionale Vermarktungsplattformen oder Machbarkeitsstudien, die wichtige Grundlagen für weiterführende Projekte bilden.

Gemäss Online-Befragung bei den NRP-Umsetzungsverantwortlichen sind rund 70% der Projekte mit Darlehen und 75% mit À-fonds-perdu-Bundesbeiträgen nur dank der NRP realisiert worden. Dieser Wert liegt insgesamt über den Erwartungen und ist positiv zu bewerten, insbesondere weil die NRP ein relativ breites und vielfältiges Förderprogramm ist. Die Evaluation findet kaum Hinweise für unbeabsichtigte negative Wirkungen.

Die Kantone nutzen die NRP vielfältig, um neue Ideen zu testen, Innovationen zu fördern und überbetriebliche Netzwerke zu stärken. Aufgrund der dezentralen Organisation der NRP entscheiden die Kantone im Rahmen ihrer Umsetzungsprogramme, wie sie die NRP – im Rahmen der vom Bund vorgegebenen Möglichkeiten – zur Umsetzung ihrer wirtschaftlichen Entwicklungsstrategie einsetzen.

Für die Kantone ist die NRP bedeutsam und erlaubt im Rahmen der Standortpolitik gezielt in den Bereichen «Tourismus» und «Industrie» In-

18 — Vgl. *regiosuisse*-Webseite: Neue Regionalpolitik: Kennzahlen

novationen anzustossen. Die NRP leistet mit ihren Querschnittsthemen auch einen Beitrag zur lokalen Wirtschaft, Nachhaltigen Entwicklung und Digitalisierung. Die grosse Mehrheit der Projekte wird dauerhaft weitergeführt oder weiterentwickelt, so dass die NRP eine anhaltende Wirkung entfaltet.

Wirkungsbeispiel Coworking Spaces ¹⁹

Die Kreativfabrik 62 (KF62) entstand 2015 als erstes durch die Neue Regionalpolitik (NRP) gefördertes Coworking-Space-Projekt im Kanton Luzern. Sie bietet eine Plattform für Startups und Unternehmen und etabliert neue Arbeitsformen in der Region. Die Anschubfinanzierung erfolgt durch NRP-Fördergelder, ergänzt durch private Investitionen. Die KF62 stellt Arbeitsplätze, Sitzungszimmer, Eventräume sowie Workshops und Networking-Veranstaltungen zur Verfügung. Die Wirkungsmessung zeigt, dass die NRP-Förderung entscheidend für die Umsetzung ist, da Coworking-Spaces in ländlichen Regionen damals wenig verbreitet waren. Trotz anfänglicher Herausforderungen kann sich das Projekt langfristig etablieren. Das Geschäftsmodell eines Coworking-Spaces und einer Netzwerk-Plattform in der Luzerner Landschaft bewährt sich und erfreut sich einer konstanten Nachfrage.²⁰

Wirkungsbeispiel Industrielle Zusammenarbeit ²¹

Die innovative Zusammenarbeit zwischen der Swisca AG und der Brauerei Locher führte zu der Entwicklung eines neuwertigen Verwiegesystems für die exakte Dosierung von Hopfen. Die NRP unterstützte die Machbarkeitsstudie. Darauf basierend erfolgten die Prototypentwicklung sowie die erfolgreiche Markteinführung.

Wirkungsbeispiel Agrotourismus 5.0 ²²

Das Projekt «Agrotourismus 5.0» zielt darauf ab, den Stellenwert agrotouristischer Angebote im Glarnerland zu steigern und die Wertschöpfung zu erhöhen. Durch die Integration dieser Angebote auf der Webseite von VISIT Glarnerland sowie deren Auffindbarkeit bei Schweiz Tourismus wurde die Sichtbarkeit verbessert. Es wurden zahlreiche neue Angebote lanciert oder bestehende besser vermarktet, wie beispielsweise der Käsepass, der zu einer Absatzsteigerung beim Käseverkauf führte. Die Wirkungsmessung zeigt, dass das Projekt erfolgreich zur Attraktivitätssteigerung der Region beigetragen hat. Die verbesserten Vermarktungsstrategien und die Schaffung neuer Angebote haben das touristische Profil des Glarnerlands gestärkt.

Weitere Informationen

- *Evaluation des Mehrjahresprogramms der Neuen Regionalpolitik des Bundes 2016–2023*
- *Wirkung der NRP*
- *Kennzahlen der NRP*
- *Wirkungsmessung NRP- und INTERREG-Projekte*

19 — Regiosuisse (2023a)

20 — Luzerner Zeitung (2022)

21 — KEK-CDC und IMP-HSG (2022), S. 196

22 — Regiosuisse (2023b)

Wirkungsorientiertes Arbeiten als Erfolgsfaktor

Die Neue Regionalpolitik setzt die Mittel zielgerichtet, wirksam und effizient ein. Die Wirkungsorientierung bereits bei der Planung mitzudenken und die erreichten Resultate zu messen, ist daher wichtig. Dazu gehören:

1. Programm und Projektziele definieren
2. Wirkungsmodelle erstellen
3. Evaluationen planen
4. Daten erheben
5. Daten auswerten und Erkenntnisse nutzen.

Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten erlaubt, ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu lenken, Prozesse zu optimieren, Tätigkeiten nach aussen zu legitimieren und aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Wirkungsmodelle sind dazu ein geeignetes Instrument (vgl. Kap. Wirkungsmodelle entwickeln: Erfolg messen und erzielen)

Beim wirkungsorientierten Arbeiten geht es nicht nur darum, ein Produkt zu realisieren, sondern eine **Veränderung in einer Region, der Wirtschaft oder der Gesellschaft** anzustossen.

Um ein Projekt und/oder Instrument zu konzipieren, welches solche **Veränderungen** zum Ziel hat, ist es hilfreich, die **erwartete Wirkung** anhand eines Modells zu planen.

Weitere Informationen

- Wirkungsorientierung der NRP
- Wirkungsmodelle
- Monitoring der regionalwirtschaftlichen Entwicklung

Abbildung 5: Wirkungsorientierung braucht Modelle

Wie die Zusammenarbeit in der Region gelingt

Regionale Identität und Ressourcen schaffen Nährboden für Projektentwicklungen

Die regionale Identität sowie die kulturellen und natürlichen Ressourcen einer Region sind für die Regionalentwicklung aus mehreren Gründen von Bedeutung:

Regionale Identität:

- verschafft dem Regionalmanagement Legitimation für seine Tätigkeit
- erleichtert die Einbindung von Partnern bei der Umsetzung der Entwicklungsstrategie. Denn: Personen, die sich mit der Region identifizieren, sind eher bereit, sich zu engagieren.
- verleiht der Region ein Profil und erhöht deren Standortattraktivität gegenüber Aussenstehenden, regionalen Unternehmen und der Bevölkerung.

Kulturelle und natürliche regionale Ressourcen:²³

- können durch ihre Inwertsetzung Anstoss zu Innovation und regionalem Unternehmertum geben.
- bilden eine Grundlage für die Entwicklung von Nischenprodukten sowie Alleinstellungsmerkmalen, die auf regionalen Eigenheiten beruhen.
- wirken für die regionale Bevölkerung identitätsstiftend und helfen den regionalen Akteurinnen und Akteuren, ihre Aktivitäten zu legitimieren und zu promoten.
- prägen die Wahrnehmung der Region von aussen und eröffnen neue Wege für die Vermarktung regionaler Produkte und Dienstleistungen.

Kollektive und individuelle regionale Identität²⁴

Kollektive regionale Identität kommt einem gemeinsamen Wissensvorrat gleich, der die gemeinsame Geschichte und Ereignisse der Vergangenheit sowie eine in der Region vorherrschende Lebensweise widerspiegelt. Dazu gehören landschaftliche und bauliche Merkmale, Dialekt und Mentalität, Bräuche und Feste, Institutionen und Persönlichkeiten sowie regionale Innovationen.

Individuelle regionale Identität bezeichnet die emotionale Beziehung eines Individu-

ums zu einzelnen Aspekten des gemeinsamen Wissensvorrats. Individuen fühlen sich wegen der positiven persönlichen Beziehung zu einem bestimmten Raum zugehörig und verhalten sich loyal zu diesem.

Insbesondere in der Phase der Projektinitiierung lassen sich regionale Identität und vorhandene regionale Ressourcen gezielt nutzen. In der NRP haben sich dabei folgende Formate bewährt:

Netzwerktreffen und Vernetzungsplattformen fördern den Austausch unter den regionalen Akteurinnen und Akteuren und bieten die Möglichkeit, diese für ein regionales Engagement zu motivieren sowie Strategien und Projekte zu entwickeln, zu diskutieren und zu kommunizieren.

Mit Ideenbörsen, Innovationsworkshops usw. lässt sich das vielfältige regionale Potenzial für die Entwicklung innovativer Projektideen erschliessen und/oder die regionale Verankerung von Vorhaben stärken.

Formen der Zusammenarbeit und warum Netzwerke entscheidend sind

In der Regionalentwicklung heisst der Schlüssel zum Erfolg «gemeinsam». Regionalentwicklungsprojekte betreffen die verschiedensten Personen und zahlreiche Gruppen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen. Netzwerken und Kooperationen fällt daher eine wichtige Rolle zu, denn sie verbinden diese individuellen Bedürfnisse und Perspektiven und schaffen Identität. Dieses regionale Selbstverständnis ist an sich – nebst vielen anderen kulturellen und natürlichen Eigenheiten eines Gebietes – eine regionale Ressource. Doch warum macht die Zusammenarbeit Sinn und in welcher Form?

Regionale beziehungsweise regionsübergreifende (Unternehmens-)Netzwerke und Kooperationen sind ein Kernthema der Regionalentwicklung und der NRP. Um Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu fördern, unterstützt die NRP unterschiedliche Zusammenarbeitsformen – zwischen Regionen und Kantonen, zwischen öffentlichen und privaten Institutionen, aber auch zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren und Branchen. Durch die Zusammenarbeit sollen Synergien genutzt, Wissen ausgetauscht, gemeinsame Lösungen gefunden, neue Potenziale entdeckt und Kompetenzen ergänzt werden.

²³ – regiosuisse (2016).

²⁴ – regiosuisse (2010).

In einer Gesellschaft, die durch Strukturwandel und verschärften globalen Wettbewerb geprägt ist, stellen Netzwerke und Kooperationen wie auch weitere Formen der Zusammenarbeit ein wichtiges Instrument dar, um ein ausreichendes Marktgewicht (kritische Masse) zu erreichen, regionale Produktionspotenziale auszuschöpfen, Innovationen zu entwickeln und regionale Wertschöpfungsketten²⁵ zu schaffen. Insbesondere in peripheren Regionen trägt die Zusammenarbeit auch dazu bei, lagebedingte Nachteile abzuschwächen.

Netzwerke und Kooperationen bilden die Basis regionaler Wertschöpfungsketten und können Ausgangspunkt von Business-Netzwerken (Businets) sein. Sie tragen dazu bei, dass vom Rohstoff bis zum Endprodukt möglichst viel in der Region hergestellt wird. Gleichzeitig entfalten Kooperationen häufig einen Multiplikatoreffekt – beispielsweise durch angegliederte Dienstleistungen wie Transport oder Vertrieb. Schliesslich sind regionale Kooperationen dank einer merklichen Verkürzung der Transportwege auch klimafreundlich.

Formen der Zusammenarbeit

Netzwerke als soziale Systeme gründen auf einem gemeinsamen Basisinteresse. Sie zeichnen sich aus durch sehr lose und unverbindliche Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren (Personen oder Organisationen). Netzwerke schaffen Beziehungsmöglichkeiten, die bei Bedarf – etwa für ein gemeinsames Projekt oder zur Lösung eines gemeinsamen Problems – aktiviert werden können.

Kooperationen bestehen in einer meist vertraglich geregelten oder vereinbarten Zusammenarbeit zwischen eigenständigen Akteurinnen und Akteuren oder Organisationen/ Unternehmen mit dem Ziel, eine Aufgabe gemeinsam zu erfüllen.

Bei regionalen Entwicklungsprozessen stehen Netzwerke und Kooperationen erfahrungsgemäss im Vordergrund. Darüber hinaus existieren jedoch weitere Formen der Zusammenarbeit. Diese können formell oder informell organisiert sein und in Bezug auf die anvisierte Akteursgruppe offen oder geschlossen sein.

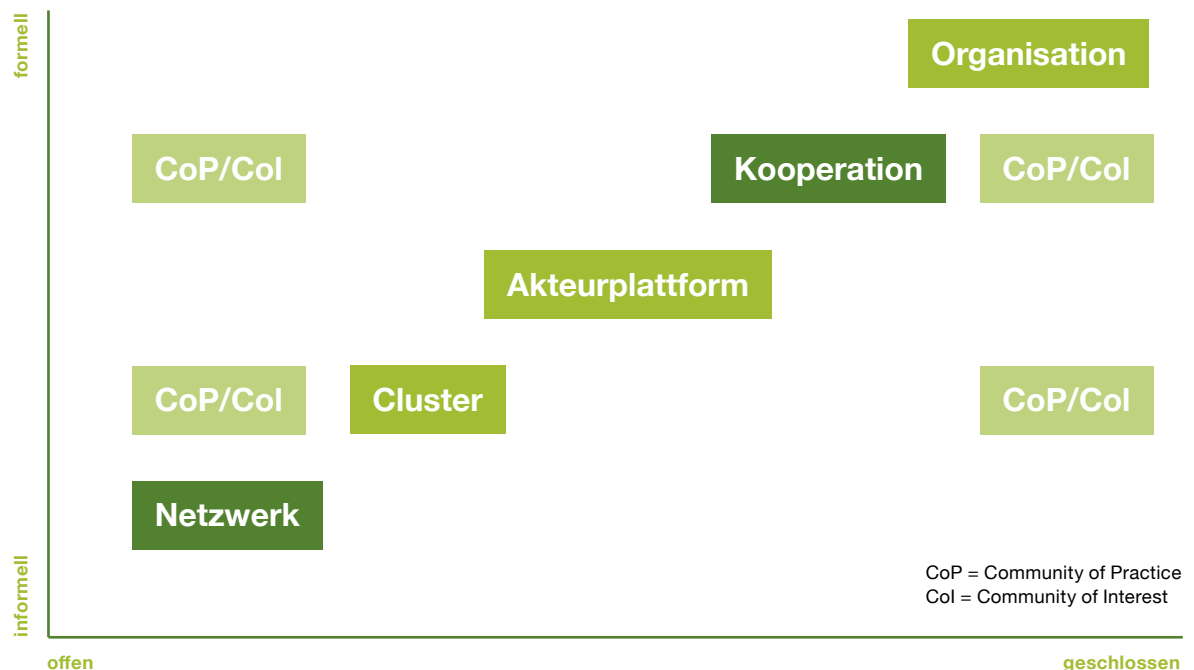


Abbildung 6: Mögliche Formen der Zusammenarbeit

25 — Hammer (2003)

Von der Business- zur Businet-Entwicklung:

Die einzelbetriebliche Förderung ist – mit gewissen Ausnahmen – in der NRP ausgeschlossen. Im Vordergrund stehen die Förderung überbetrieblicher Innovationen und die Erweiterung von Wertschöpfungsketten. Im Rahmen von themen- oder projektorientierten Business-Netzwerken, auch Businet genannt, können Geschäftsideen und damit verbundene Geschäftsprozesse mithilfe gemeinsamer Businessmodelle (oder eben Businet-Modelle) überbetrieblich entwickelt, dargestellt und optimiert werden. So können auch komplexe Wertschöpfungsketten, die den Handlungsrahmen einzelner Betriebe überschreiten, erschlossen werden, ohne die Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen beziehungsweise Organisationen infrage zu stellen.

Gründung von Netzwerken und Kooperationen

Die richtigen Partnerinnen und Partner für die Zusammenarbeit zu finden, ist nicht einfach. Entscheidend sind die Ziele, die mit der Zusammenarbeit erreicht werden sollen. Wichtige Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit sind ähnliche Interessen oder Probleme, persönliche Sympathien, der Bedarf an Austausch und Wissenstransfer usw. Um eine konkrete Zusammenarbeit zu lancieren, sind in der Regel die folgenden Schritte notwendig:

- Kontaktaufnahme, kennenlernen: Zu Beginn gilt es, Kontakte aufzubauen und eine Vertrauensgrundlage für eine Zusammenarbeit zu entwickeln. Ideale Orte, um potenzielle Mitglieder zu finden, sind Kongresse, Konferenzen oder Vernetzungsanlässe, wie sie das Regionalmanagement und weitere regionale Entwicklungsträger organisieren.
- Wahl der Kooperationspartnerin, des Kooperationspartners: Vor der Wahl der Netzwerk- bzw. Kooperationspartnerinnen und -partner sind verschiedene Fragen zu klären: Besteht ausreichende Übereinstimmung bezüglich der zentralen Aspekte? Ist der mögliche Partner vertrauenswürdig, transparent und offen? Vertritt er ähnliche Werte? Wo liegen seine Stärken und Schwächen? Zur Klärung dieser Fragen sind persönliche Treffen wertvoll.
- Ziele formulieren und Erwartungen abklären:

Besteht bei den möglichen Partnerinnen und Partnern ein Wille zur Zusammenarbeit, gilt es, ein gemeinsames Systemverständnis zu erarbeiten: Welche Ziele sollen mit der Zusammenarbeit erreicht werden? Welche Erwartungen bestehen an die Zusammenarbeit? Wo liegen die Prioritäten?

- Prozesse und Inputs definieren, Strukturen schaffen: Besteht Einigkeit über die Ziele, ist die Form der Zusammenarbeit festzulegen: Welche fachlichen, zeitlichen und finanziellen Inputs können die einzelnen Beteiligten liefern? Welche Arbeitsschritte stehen an und wer übernimmt die Verantwortung dafür? Sind konkrete vertragliche Vereinbarungen notwendig?

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Umsetzung

- Gemeinsame Vorstellung über Ziel und Zweck der Zusammenarbeit
- Klare Regeln und Strukturen mit ausreichend Flexibilität für notwendige Anpassungen
- Vertrauen und Transparenz
- Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfreude
- Regelmässiger Austausch und gezieltes Wissensmanagement
- Konkreter Nutzen für die Beteiligten
- Ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen für das operative Management

Mögliche Rollen der regionalen Entwicklungsträger

- Vernetzen von Partnerinnen und Partnern: Mit Vernetzungsanlässen wie Unternehmerinnen- und Unternehmerfrühstück, regionalen Messen u.Ä. können regionale Entwicklungsträger wichtige Plattformen schaffen, um potenzielle Partnerinnen und Partner zusammenzuführen und gegenseitiges Kennenlernen sowie erste informelle Gespräche zu ermöglichen.
- Initiieren von spezifischen Netzwerken und Kooperationen: Regionale Entwicklungsträger können bei Bedarf Netzwerke und Kooperationen, zum Beispiel regionale Unternehmensnetzwerke, initiieren oder aufbauen.
- Moderieren und managen: Regionale Entwicklungsträger können lose Formen der Zusammenarbeit wie Akteurplattformen u.Ä. eigenständig managen. Das häufig grosse «In-

siderwissen» des regionalen Entwicklungsträgers kann von Vorteil sein, birgt aber auch die Gefahr der Befangenheit. In manchen Fällen lohnt sich der Einbezug einer externen Moderation. Bei engeren Formen der Zusammenarbeit beschränkt sich der regionale Entwicklungsträger meist auf die Aufgabe des Vernetzens zu Beginn des Prozesses.

Weitere Informationen

→ *Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung»*

Innovationen bewusst managen

Das Umfeld, in dem regionale Entwicklung stattfindet, verändert sich rapide. Angemessene, innovative Lösungen (Produkt-, Prozess- sowie Strukturinnovationen) sind mehr denn je gefordert. Neben dem Austausch bestehenden Wissens sind die Entwicklung neuen Wissens und die Bereitschaft zu seiner Erprobung wichtige Treiber, um Wertschöpfung und Beschäftigung zu steigern. Innovationsprozesse sind unerlässlich, um auf neue Chancen und Herausforderungen – etwa in den Bereichen Bioenergie, demografischer Wandel und Klimawandel – angemessen zu reagieren und in hoch entwickelten, globalisierten Märkten mithalten zu können.

Regionen werden zunehmend relevante Akteurinnen und Akteure der Innovationsförderung.²⁶ Die NRP zielt deshalb darauf ab – ergänzend zur wissenschaftsbasierten Forschung und entsprechendem Wissens- und Technologietransfer (WTT) auf nationaler Ebene (insbesondere KTI²⁷) – Regionale Innovationssysteme (RIS) zu stärken.²⁸

Viele Firmen schaffen Innovation, ohne sich an wissenschaftlicher Forschung und Entwicklung zu beteiligen. Eine Studie aus der Westschweiz (RIS-WS 2008) zeigte, dass rund 75 Prozent der marktfähigen Innovationen in Schweizer Firmen aus dem Kontakt mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden hervorgingen. Die Förderung wissenschafts- und technologiebasierter Forschung und des WTT ist zwar wichtig, sie kann aber lediglich

einen kleinen Teil des regionalen Potenzials fördern. Innovationshemmnisse müssen daher häufig ohne wissenschaftliche Partner überwunden werden: Der Fokus der RIS liegt deshalb auch auf Leistungsangeboten, die nicht im klassischen WTT anzusiedeln sind. Die Innovationsansprüche der Unternehmen sind dabei oft abhängig vom Unternehmenstyp:

- **Low-to-Mid-Tech-Unternehmen:** Sie benötigen Neuerungen in den Bereichen Verbesserungen hinsichtlich der Organisation, der Distribution, der Kundensegmentierung, der Angebotsentwicklung, der strategischen Ausrichtung oder der Entwicklung von Low-to-Mid-Tech und müssen entsprechend von den RIS respektive den entsprechenden Leistungsanbietern unterstützt werden, um geeignete Partner zu identifizieren.
- **Mid-to-High-Tech-Unternehmen:** Bestehende Unternehmen mit Entwicklungspotenzialen, Start-ups und Neuansiedlungen spielen hier eine Schlüsselrolle. Gefragt ist hier Förderung über die Ideenentwicklung und den Prototypenbau hinaus bis zur erfolgreichen Anwendung und Etablierung am Markt. Die Hauptherausforderungen für diese Unternehmen betreffen Aspekte der Finanzierung, des Schutzes von Eigentumsrechten, der Industrialisierung, der Vermarktung, der internen Ressourcenentwicklung oder der Vernetzung mit weiteren Wirtschaftspartnern. Diese Unternehmen können in der Regel auf ausreichende Verbindungen zu entsprechenden Hochschul- und Universitätspartnern zählen.

RIS setzen eine kritische Masse an Akteurinnen und Akteuren voraus. Ohne überkantonale Zusammenarbeit kann diese meist nicht erreicht werden. In diesem Zusammenhang wird von «funktionalen Wirtschaftsräumen» gesprochen, innerhalb derer sich wesentliche Interaktionen und Beziehungen im Innovationsgeschehen abspielen. Dazu zählen innovierende Unternehmen, Aus- und Weiterbildungsanbieter, Pilotkunden und -märkte, behördliche Bewilligungsinstanzen, Finanzierungsinstrumente, Unterlieferanten, Technologieanbieter, F&E-Hochschulpartner, Dienstleistungsanbieter, Netzwerke und Unterstützungsleistende.

26 – OECD (2011)

27 – heute Innosuisse

28 – SECO (2012)

Weitere Informationen

- *Auskunft zur Innovationsförderung im Rahmen der NRP geben die NRP-Kontaktstellen bei Kantonen und Regionen (Akteursebene «Kantone» angeben)*
-

Partizipation als Erfolgsfaktor für die Regionalentwicklung

Partizipation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung lebenswerter, zukunftsfähiger Regionen, Gemeinden und Städte. Eine aktive und transparente Information über geplante und laufende Entwicklungsprozesse oder Projekte wirken vertrauens- und akzeptanzstiftend. Durch den Einbezug verschiedener Stakeholder aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft werden geplante Initiativen auf die Bedürfnisse vor Ort abgestimmt. Zudem können Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewonnen werden, die dabei unterstützen, den Raum zum Leben und Wirtschaften attraktiv zu gestalten.

Stufen der Partizipation

Der Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen kann auf unterschiedlichen Stufen erfolgen. Dabei gilt es gut zu überlegen, wer, wann, wozu und in welcher Form einbezogen wird.

Als weitere Stufe der Partizipation, quasi auf der Spitze der Pyramide, kann die Ko-Kreation genannt werden, wobei die Beteiligten Ideen gemeinsam entwickeln und auch umsetzen. Dabei kann es

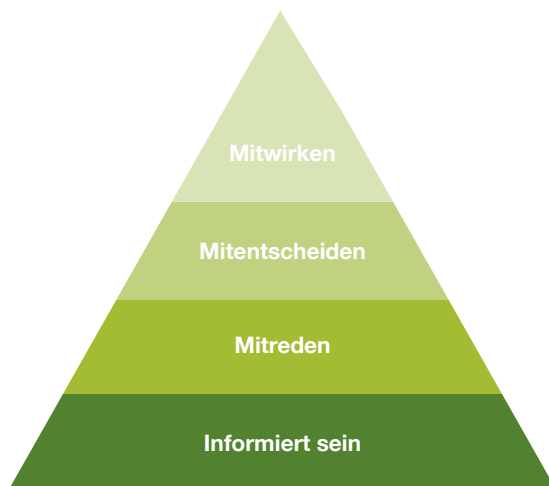


Abbildung 7: Stufen der Mitwirkung bei Partizipationsprozessen

hilfreich sein, entsprechende Akteurinnen und Akteure gezielt zu coachen, um die Ideen realisierbar zu machen.

Grundsätze der Partizipation

- Alibi-Übungen vermeiden: Den Spielraum, die Ziele der Partizipation und die Offenheit für Inputs gilt es mit den jeweiligen Entscheidungsträgern vorab auszuloten und Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation transparent nach aussen zu kommunizieren. So kann Frust bei allen Beteiligten vermieden werden.
- Neue Köpfe mobilisieren: Die Beteiligung nicht nur altbekannter, sondern auch neuer Köpfe bietet die Chance, gut verankerte und breit abgestützte Vorhaben zu realisieren. Für die Einbindung z.B. jüngerer Personen gilt es, attraktive Formate zu kreieren und zielgruppenspezifisch über bestehende Plattformen und Netzwerke zu mobilisieren.
- Kritische Stimmen einbinden: Kritische Stimmen können Mehrwerte bieten, sofern sie konstruktiv formuliert sind. Dabei bedarf es einer sorgfältigen Moderation.
- Ergebnisse kommunizieren: Es lohnt sich, mögliche Quick-wins rasch umzusetzen und sichtbare Erfolge zu kommunizieren. So bleibt die Motivation sich bei anderer Gelegenheit erneut einzubringen.

Weitere Informationen

- *Information und Einbezug von Stakeholdern und Bevölkerung*
- *Einbezug der Wirtschaft*
- *Themendossier Digitale Partizipation in der Stadt- und Regionalentwicklung*
- *in comune: Plattform Schweizerischer Gemeindeverband zu Partizipation auf Gemeindeebene*
- *Praxisbeispiel: Partizipatives Budget Lausanne und Luzern*
-

Professionelles Projektmanagement als Erfolgsfaktor zur Umsetzung

Die Verantwortung für die operative Umsetzung der NRP tragen die Kantone. Dafür wurden in den Kantonen entsprechende NRP-Fachstellen geschaffen. Es ist ein wichtiger Grundsatz der NRP, dass die Regionen eigene Initiativen ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Wertschöpfung zu erhöhen. Die NRP sieht deshalb vor, dass qualifizierte regionale Entwicklungsträger wie Regionalmanagements, kantonale oder überkantonale Organisationen usw. die Umsetzung der NRP auf Projektebene unterstützen und die nachhaltige regionale Entwicklung in partizipativer Art und Weise lenken beziehungsweise managen.

In einigen Kantonen bilden die Regionalmanagements die zentralen Ansprechpartner für den Kanton bei der Umsetzung der NRP. Andere Kantone pflegen einen Ansatz, der verstärkt auf grössere, überregionale Projekte setzt. Entsprechend kommt neben den Regionalmanagements weiteren Entwicklungsträgern oder Intermediären eine wichtige Rolle zu.

Die Kantone treffen mit den Entwicklungsträgern Leistungsvereinbarungen zur konkreten Umsetzung der NRP, die unter anderem Ziele, Art und Umfang der Mitfinanzierung durch den Bund sowie die Regeln der Zusammenarbeit festlegen. Idealerweise werden die Leistungsvereinbarungen gemeinsam erarbeitet.

Die Entwicklungsträger arbeiten eng mit den Projektträgern – zum Beispiel Unternehmen, Gemeinden, Initiativen – zusammen, die die NRP-Projekte umsetzen. Projektabhängig sind verschiedene weitere Akteurinnen und Akteure in die Zusammenarbeit eingebunden. Wo nötig und möglich entwickelt der Entwicklungsträger selbst auch NRP-Projekte. In verschiedenen Kantonen sind zudem die Kantone selbst in die operative Umsetzung der NRP involviert und initiieren oder begleiten NRP-Projekte. Dies ist vor allem bei überkantonalen Projekten beziehungsweise bei der Umsetzung überkantonomer Umsetzungsprogramme der Fall, wo besondere Herausforderungen in Bezug auf die interkantonale beziehungsweise interregionale Koordination bestehen.

Im Folgenden wird der Umsetzungsprozess auf Projektebene Schritt für Schritt beschrieben.

Initiierung und Entwicklung Projektidee

Mit dem Mehrjahresprogramm des Bundes und den

kantonalen Umsetzungsprogrammen werden die Rahmenbedingungen – Art, Form, Inhalt – für die Entwicklung und Förderung von NRP-Projekten festgelegt. Darauf aufbauend entwickeln regionale Akteurinnen und Akteure (Unternehmen, Gemeinden, Initiativen usw.) oder regionale Entwicklungsträger und Kantone Ideen für NRP-Projekte.

Projektideen zur regionalen Entwicklung entstehen oft auch unabhängig von den Rahmenbedingungen und Zielsetzungen eines Förderprogramms. Die Entwicklungsträger und die kantonalen NRP-Fachstellen sind deshalb in der Regel nicht nur Anlaufstelle für die NRP, sondern auch für weitere Förderprogramme.

PRAXISTIPP

Innovative Projektideen durch aktive Kommunikation und Vernetzung unterstützen²⁹

Die Möglichkeiten der NRP und die im Umsetzungsprogramm formulierten Entwicklungsstrategien und -ziele sind vorausschauend und aktiv «in die Regionen» und zu potenziellen Projektträgerinnen und Projektträgern zu tragen. Für den Erfolg dieser Kommunikation ist es wichtig, klare Botschaften zu formulieren, die auf die anvisierten Branchen und Zielgruppen ausgerichtet sind. Wichtig ist zudem, konkrete Projektbeispiele zu verwenden. Die kantonalen NRP-Verantwortlichen und die Entwicklungsträger sollten sich als Anlaufstelle und Entwicklungspartner für die Projektträgerinnen und -träger positionieren und ihre Unterstützungsmöglichkeiten bei der Ideenfindung, Partnersuche, Projektgenerierung und -umsetzung offen kommunizieren. Die Projektentwicklung können sie unterstützen, indem sie mit konkreten Ideen an die «richtigen» Personen herantreten und – beispielsweise im Rahmen einer informellen Feierabendveranstaltung – mögliche Projekt- bzw. Kooperationspartner zusammenbringen. Bei der Durchführung von Veranstaltungen ist von den Bedürfnissen, Interessen und Nutzenerwartungen der Anwesenden auszugehen. Oft bieten sich Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und -vereinen. Auch sind Informationsveranstaltungen nützlich, an denen nicht nur die Möglichkeiten der NRP, sondern auch jene der Standort- und Wirtschaftsförderung insgesamt aufgezeigt werden.

Wirtschaft einbinden³⁰

Beim innovations- und wertschöpfungsorientierten Ansatz der NRP spielen Unternehmerinnen und Unternehmer eine zentrale Rolle. Da die NRP ihren Schwerpunkt auf überbetriebliche und vorwettbe-

29 — regiosuisse (2011); regiosuisse (2009b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

30 — Ebenda.

werbliche Vorhaben setzt, ist die Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen kein einfaches Unterfangen. Bewährt haben sich folgende Formen der Einbindung:

Vernetzungsplattformen: Projektbesuche oder -präsentationen, Netzwerkveranstaltungen, Konferenzen usw. ermöglichen den Unternehmen den informellen Austausch, und den Regionalmanagements, Kontakte zu knüpfen und Bedürfnisse aufzunehmen.

Wirtschaftlicher Beirat oder institutionelle Einbindung: Unternehmen im Beirat beraten das Regionalmanagement in Wirtschaftsfragen und können so ihre Meinungen und Bedürfnisse einbringen. Die direkte Einbindung von Unternehmerinnen und Unternehmern in die regionalen Entscheidungsgremien oder auch eine indirekte Einbindung über Unternehmensvereinigungen, -netzwerke oder Dachorganisationen ist ebenfalls möglich und kann – je nach konkreter Ausgestaltung – einen deutlichen Mehrwert für eine unternehmensnahe NRP bewirken.

Austauschplattformen für überkantonale Projekte

Regelmässige Austausch- und Brainstorming-Sitzungen, an denen sich die NRP-Verantwortlichen aus verschiedenen Kantonen treffen, oder ein spezieller «NRP-Fonds» zur Förderung überkantonalen Projekte erleichtern es, überkantonale Projekte zu initiieren und zu koordinieren.³¹

Projektdatenbanken als Informations- und Inspirationsquelle nutzen

Projektdatenbanken informieren über Projekte in den Regionen und Kantonen. Sie sind hilfreich bei der Ideenentwicklung und bei der Suche nach möglichen Projektpartnern.³²

<https://regiosuisse.ch/projekte/projektdatenbank>

31 — regiosuisse (2009a).

32 — regiosuisse (2009b).

Projektentwicklung und Projekteingabe

In dieser Phase sind die zukünftigen Projektträger – allenfalls zusammen mit weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren – gefordert, Projektideen weiterzuentwickeln, zu optimieren und geeignete Partnerinnen und Partner beziehungsweise Kooperationsmöglichkeiten zu finden. Die Regionalmanagements, gegebenenfalls weitere Entwicklungsträgerinnen und -träger und die kantonalen NRP-Fachstellen bieten dabei Unterstützung und klären auch Finanzierungsmöglichkeiten ausserhalb der NRP.

Weitere Informationen

→ *Übersicht über für Regionalentwicklungsprojekte relevante Förderprogramme und Finanzhilfen*

Bei der Projektentwicklung gilt es u.a.:

- detailliert zu prüfen, inwieweit das Projekt die kantonale beziehungsweise regionale Entwicklungsstrategie unterstützt und ob es die Voraussetzungen erfüllt, um NRP-Unterstützung zu erhalten. Grundsätzlich werden nur Vorhaben unterstützt, die den Förderschwerpunkten und Selektionskriterien der jeweiligen kantonalen oder überkantonalen NRP-Umsetzungsprogramme entsprechen.
- die geforderten Angaben für die Projekteingabe zu präzisieren. Dabei sind die Antragsinstrumente der Regionen beziehungsweise der Kantone zu nutzen.

Die eigentliche Projekteingabe erfolgt beim Kanton oder beim Entwicklungsträger, beispielsweise beim Regionalmanagement. Erfolgt die Projekteingabe beim Entwicklungsträger, so prüft dieser die Eingabe und leitet sie mit einer entsprechenden Empfehlung an die kantonale NRP-Fachstelle zur Bewilligung weiter. Ausschlaggebend dafür, bei welchem Kanton ein NRP-Projekt einzureichen ist, ist das Gebiet, in dem ein Projekt seine hauptsächliche Wirkung entfaltet, und nicht das Domizil der Projektträger.

Die kantonalen NRP-Verantwortlichen prüfen das Projekt bezüglich Vereinbarkeit mit dem Umsetzungsprogramm und der regionalen Förderstrategie beziehungsweise der Zielsetzung und klären ab, ob Doppelspurigkeiten oder Kooperationsmöglichkeiten bestehen.

Weitere Informationen

- *Kontaktadressen und Websites der kantonalen NRP-Verantwortlichen und regionalen Entwicklungsträger (Regionalmanagements)*
- *Förderschwerpunkte der Kantone in den kantonalen und überkantonalen Umsetzungsprogrammen 2024–2027*
- *Hilfsmittel für die Projektbeurteilung*

PRAXISTIPP

Kontaktaufnahme mit den NRP-Verantwortlichen frühzeitig sicherstellen

Während der Projektentwicklung ist es wichtig, frühzeitig Kontakt mit den kantonalen Verantwortlichen und/oder dem regionalen Entwicklungsträger aufzunehmen. So kann schon zu Beginn geklärt werden, ob ein Projekt die grundlegenden Voraussetzungen erfüllt, um NRP-Förderung beantragen zu können, oder ob eine andere Kofinanzierung anzustreben ist. Erfüllt ein Projekt die Voraussetzungen, können durch diesen Austausch vorhandene Projektideen optimiert, sinnvolle Partner und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert und die Projektidee im Rahmen des jeweiligen Umsetzungsprogramms positioniert werden. Gleichzeitig können sich die Projektträger detailliert über den Ablauf der Projekteingabe und die dabei erforderlichen Angaben informieren.

Ziele und Wirkungen klar formulieren

Setzen sich die Projektträger frühzeitig mit den Zielen und beabsichtigten Wirkungen ihres Projekts auseinander, können nicht beachtete Chancen erkannt und das Projekt optimiert werden. Wichtig ist, dass sich Geldgeber und Gesuchsteller gemeinsam über das Vorgehen einigen und geeignete, messbare Indikatoren festlegen, die sich auch für die spätere Steuerung und Wirkungskontrolle eignen (Was lässt sich überhaupt messen? Wie und mit welchem Aufwand?). Die in der Projekteingabe formulierten Ziele sollten eindeutig, realistisch und messbar sein. Nur so lassen sie sich bei später erfolgenden Projektfortschrittskontrollen und -berichten überprüfen. Es ist hilfreich, ein Wirkungsmodell zu erarbeiten, das die beabsichtigten Wirkungen und Ziele übersichtlich und kompakt darstellt.

- *Hilfsmittel für das wirkungsorientierte Arbeiten*

Vorprojekte unterstützen

Verschiedene Kantone und Regionen unterstützen die Startphase finanziell oder mit einem Projektcoaching. Dies erlaubt den Projektträgern, ihre Projektidee weiterzuentwickeln und die Projekteingabe auf solider Basis vorzubereiten. Mögliche Risiken für die Projektumsetzung können zudem verlässlicher identifiziert und bewertet werden.

Das Rad nicht neu erfinden

Bei der Entwicklung von Projektideen sind vorhandenes Wissen und Erfahrungen einzubeziehen. Die kantonalen NRP-Fachstellen, die regionalen Entwicklungsträger, die Netzwerkstelle Regionalentwicklung – regiosuisse, aber auch verschiedene Datenbanken zu Regionalentwicklungsprojekten helfen dabei, ähnlich gelagerte Projekte und die dafür Verantwortlichen zu identifizieren.

Weitere Informationen

- *Projekte für die regionale Entwicklung lancieren und umsetzen*

Prüfung Projekteingabe und Projektbewilligung

Die kantonalen NRP-Verantwortlichen prüfen, ob das eingereichte Projekt den Zielen und Bestimmungen des Umsetzungsprogramms und den Kriterien der Nachhaltigkeit entspricht und ob das Projekt die Anforderungen erfüllt, die an ein erfolgsversprechendes Projekt gestellt werden. Sie prüfen ebenfalls, wer kantonsintern einzubeziehen oder zu informieren ist (Verwaltung, verwaltungsnahen Organisationen) und stellen sicher, dass das Projekt in die «übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft» eingebettet ist und regionale, kantonale und internationale Vorhaben koordiniert sind.

In der Regel finden zudem klärende und beratende Gespräche zwischen dem kantonalen NRP-Verantwortlichen und den potenziellen Projektträgern statt, teilweise auch unter Einbezug des regionalen Entwicklungsträgers beziehungsweise des Regionalmanagements. Für diese Gespräche bietet ein Wirkungsmodell des Projekts eine hilfreiche Basis. Der Kanton – je nach Kanton und Finanzrahmen die NRP-Fachstelle oder der Regierungsrat – bewilligt das Projekt und entscheidet damit über die finanzielle Unterstützung.

Weitere Informationen

→ *Hilfsmittel für die Projektbeurteilung*

PRAXISTIPP

Lenkungsgruppe NRP

Eine interdepartementale Lenkungsgruppe oder eine Lenkungsgruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Verwaltung und der Privatwirtschaft zusammensetzt, kann die Umsetzung der NRP im Kanton begleiten, Projektanträge prüfen und Empfehlungen zuhanden der NRP-Fachstelle abgeben. Ein entsprechendes Gremium erleichtert es, die Vorhaben richtig einzubetten und zu koordinieren.

Projektdurchführung und Projektfortschrittskontrolle

Nach der Bewilligung durch den Kanton beginnt die effektive Umsetzung eines Projekts. Die operative Durchführung liegt in der Verantwortung der Projektträgerschaft und der von dieser beauftragten Projektleitung. Von besonderer Bedeutung sind eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung sowie Kommunikation und Kooperation zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und involvierten Personen. Klar zu regeln und zu kommunizieren sind jeweils auch die Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse des Projektteams. Regelmässige Kontrollen des Projektfortschritts – zum Beispiel gemeinsam mit dem Regionalmanagement im Dreimonatsrhythmus – bilden das Rückgrat für eine erfolgreiche Steuerung und Durchführung der Projekte. Dabei ist auf Einfachheit und Klarheit der eingesetzten Instrumente zu achten. Bewährt hat sich auch, die Kontrolle des Projektfortschritts über die eigentliche Förderphase hinweg fortzuführen.

Die Entwicklungsträger und die kantonalen NRP-Fachstellen begleiten und unterstützen die Umsetzung der Projekte.

PRAXISTIPP

Fehler als Chance nutzen

Fehler und Probleme im Projektverlauf sollten als Teil eines Lernprozesses verstanden werden. Sie sind wertvolle Informationsquellen und können als Chance zur Veränderung genutzt werden.

Projekt kommunizieren

Regionale Akteurinnen und Akteure und die Öffentlichkeit sind über das Vorhaben und den Realisierungsstand zu informieren. Kommunikation bildet den Schlüssel zum Erfolg. Sie erleichtert es beispielsweise, in der Bevölkerung den nötigen Rückhalt für ein Vorhaben zu erreichen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist auf die Unterstützung durch die NRP hinzuweisen. Dies trägt dazu bei, das Förderprogramm bekannter zu machen und zu positionieren.³³

Erkenntnisse kommunizieren

Tauschen Projektträger Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie bei der Projektumsetzung gewonnen haben, mit anderen Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren aus, fliessen die Erfahrungen in die Entwicklung neuer regionaler Vorhaben ein (Lernkreis auf Projektebene). Eine Möglichkeit für diesen Austausch bietet die NRP-/INTERREG-Projektdatenbank auf der Website von [regiosuisse](http://regiosuisse.ch), wo «Lessons Learned» in die Projektbeschreibungen integriert werden können (www.regiosuisse.ch/projekte).

Offene und transparente Kommunikation innerhalb des Projektteams

Eine gut funktionierende, effektive Kommunikation zwischen allen an einem Projekt Beteiligten bildet den Schlüssel zum Erfolg.

33 — [regiosuisse](http://regiosuisse.ch) (2009b).

Abschluss der geförderten Projektphase

Der Schlussbericht, der durch die Projektträgerschaft verfasst und von den kantonalen NRP-Verantwortlichen genehmigt wird, bildet den formalen Schlusspunkt der geförderten Projektphase. Der Abschluss des Projekts und die Kommunikation der gewonnenen Erfahrungen lösen wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Projektideen aus, aber auch allfällige Anpassungen der NRP-Umsetzungsprogramme und weiterer kantonomer Förderstrategien (Lernkreis auf Programmebene).

PRAXISTIPP

Reflexionsworkshops nach erfolgreichen oder gescheiterten Projekten unterstützen Lernprozesse in der Regionalentwicklung. Insbesondere sollten folgende Themen diskutiert werden:

- Wahrnehmung der Projektergebnisse durch die Anwesenden
- Reflexion des Projektprozesses und der Rolle der Beteiligten
- Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung
- Folgerungen beziehungsweise Empfehlungen für Folgeprojekte
- Art und Weise der Verbreitung des Wissens und der gemachten Erfahrungen

Weiterführung des Projekts oder Folgeprojekt

Der Abschluss der geförderten Projektphase bildet in den wenigsten Fällen auch den Abschluss des Projekts an sich. Grundsätzlich wird erwartet, dass mit NRP-Geldern finanzierte Vorhaben nach Abschluss der Förderphase ohne NRP-Unterstützung weitergeführt werden können (wirtschaftliche Nachhaltigkeit). Je nach Ausgestaltung finden Projekte jedoch auch mit dem Ende der NRP-Förderung ihren Abschluss (z.B. bei der Finanzierung von Machbarkeitsstudien). Allenfalls ergibt sich eine erneute NRP-Unterstützung im Rahmen eines Folgeprojekts oder eine Finanzierung über weitere Förderprogramme. Manchmal deckt die NRP auch nur eine bestimmte Projektphase ab und für andere Phasen kommen andere Mittel/Förderinstrumente zum Zug.

PRAXISTIPP

Fortführung des Projekts nach der Förderphase detailliert planen

Wird ein Projekt weitergeführt, müssen die Projektträgerinnen und -träger darauf achten, dass der Übergang in die Fortsetzungsphase mit den damit verbundenen neuen beziehungsweise angepassten Zielen, Aufgaben und finanziellen Rahmenbedingungen in der Regel eine neue rechtliche, personelle («neue Köpfe») und organisatorische Struktur voraussetzt. Diese Planung sollte frühzeitig im Projektverlauf eingegangen werden.

Degressive Förderung

Ist die Förderung durch die öffentliche Hand so ausgestaltet, dass sie mit dem Projektverlauf abnimmt (degressiv), sind die Projektträgerinnen und -träger gezwungen, frühzeitig die wirtschaftliche Eigenständigkeit des Projekts sicherzustellen und/oder weitere Drittmittel zu akquirieren.

Wirkungsmessung und Evaluation der Projekte und Programme

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Zielen und beabsichtigten Wirkungen eines Projekts und ein darauf aufbauendes Wirkungsmodell erlauben, die Projektmechanik und -logik verständlich darzustellen und das Vorhaben gemeinsam in Bezug auf die angestrebten Resultate zu optimieren. Projektträger und Programmverantwortliche (Regionalmanagements, kantonale NRP-Fachstellen usw.) müssen sich dazu auf geeignete, messbare Indikatoren einigen. Dies erleichtert eine kontinuierliche Kontrolle der Projektfortschritte und die Bewertung der erzielten Wirkungen im Rahmen von Projekt- oder Programmevaluationen. [vgl. nächstes Kap. «Wirkungsmodelle entwickeln: Erfolg messen und erzielen»]

PRAXISTIPP

Projekte für die regionale Entwicklung lancieren und umsetzen

Wie lanciere und finanziere ich ein Regionalentwicklungsprojekt? Wurde bereits ein ähnliches Projekt umgesetzt? Welche Faktoren können zum nachhaltigen Erfolg eines Projekts beitragen? Wir zeigen Ihnen hier in fünf Schritten wie Sie von der Projektidee bis in die Umsetzung kommen. Auch wenn Sie neu in der Regionalentwicklung sind, helfen Ihnen diese Schritte für den Einstieg

→ Weitere Informationen zur Lancierung und Umsetzung von regionalen Projekten. Viel Spass beim Ausprobieren und Entdecken.

Wirkungsmodelle entwickeln: Erfolg messen und erzielen

Ein Projekt zu konzipieren, das Veränderungen in einer Region oder der Gesellschaft zum Ziel hat, ist herausfordernd und oft kompliziert. Der Ansatz des wirkungsorientierten Arbeitens trägt wesentlich dazu bei, besagte Veränderungen anzustossen. Konkrete Leistungen in Regionalentwicklungsprojekten erbringen, sich mit den Projektpartnern auf Ziele und Mittel abstimmen, das Vorhaben umsetzen und sich dabei aber immer an den erwarteten und erhofften Wirkungen orientieren. Wirkungsorientiertes Arbeiten ist somit ein Denk- und Verhaltensansatz. Gleichzeitig steht wirkungsorientiertes Arbeiten für konkrete Instrumente, um das eigene Projekt von der Initiierung bis zu seiner Evaluation und Verstetigung fortlaufend zu steuern und

zu reflektieren. Es vereinfacht die Kommunikation der Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt und legitimiert das Vorhaben gegenüber Politik und Geldgebern.

Wirkungsmodelle bilden das Grundgerüst für wirkungsorientiertes Arbeiten³⁴. Ein Wirkungsmodell veranschaulicht die Wirkungsweise eines Programms oder Projekts in kompakter Form als linearen Zusammenhang von Handlung und Wirkung. Externe Faktoren werden meist nicht in die Darstellung einbezogen.³⁵ Mit einem Wirkungsmodell werden implizit vorhandene Annahmen über die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Zielen (Konzept), den Massnahmen zur Umsetzung (Input), den Leistungen (Output), den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) sowie den Wirkungen bei

den Betroffenen und längerfristige Effekte im System (Impact) explizit dargestellt (siehe Abbildung 8). Ziel ist es, Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen zu erlangen und Erfolge und Wirkungen der eigenen Tätigkeit nachweisen zu können. Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten dient nicht nur Legitimationszwecken, sondern hilft, aus eigenen Erfahrungen zu lernen, ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu lenken und Prozesse zu optimieren.

Die Zielgruppe besteht dabei aus jener Gruppe von Personen oder Unternehmen, die unmittelbar mit dem Output in Kontakt kommen. Die Betroffenen hingegen sind Personen oder Unternehmen, die durch das veränderte Verhalten der Zielgruppen Voroder Nachteile zu gewärtigen haben.³⁶

34 — Rieder (2010).

35 — Zewo (n.y.).

36 — Rieder (2003).

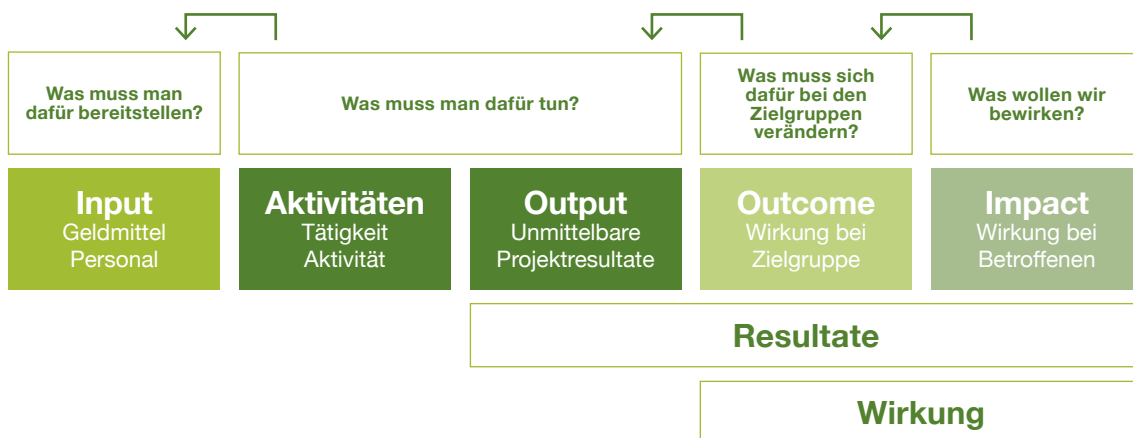


Abbildung 8: Wirkungsmodell

Bei einem Wirkungsmodell unterscheidet sich der Bezugsrahmen für Programm- oder Projektverantwortliche von demjenigen der politischen Entscheidungsträger. Aufgabe der Politik ist es, die übergeordneten Ziele der NRP oder der Umsetzungsprogramme beziehungsweise weiterer Programme zur Regionalentwicklung zu bestimmen. Die Impact-Ebene ist somit primär eine politische Richtgrösse. Wirkungsorientiertes Arbeiten im Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen beschränkt sich meist darauf, auf Grundlage der übergeordneten Ziele die Konzept- und Impact-Ebene für ihr spezifisches Programm oder Projekt abzuleiten und die Ebenen Input bis Outcome zu definieren.

Verankerung des Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteurinnen und -akteure

Ein zentraler Bestandteil für den Nachweis von Erfolg und Wirkungen ist die Verankerung des ausformulierten Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteurinnen und -akteuren. Ein erfolgreiches Projekt hängt nicht zuletzt davon ab, inwiefern alle Beteiligten zum Konzept und zum Vollzug stehen können und Vertrauen in den gewählten Weg haben. Ist diesbezüglich ein Konsens gegeben, kann sich die Diskussion über die Erfolge und Wirkungen eines Projekts während des Jahres auf dessen Leistungen (Outputs) beziehen (siehe nächsten Absatz). Die Verankerung des Wirkungsmodells bei den zentralen Akteurinnen und Akteuren ist zudem eine Vo-

raussetzung für eine überzeugende Argumentation gegenüber Politik und Geldgebern. Schliesslich dient sie auch dazu, Klarheit bezüglich des Auftrags und den Erwartungen zu schaffen.

Wirkungsmodelle als Basis für Evaluationen

Die Abbildung 8 veranschaulicht die Verbindung verschiedener Evaluationsansätze mit dem Konzept der Wirkungsmodelle. Die Evaluation der Wirkungen erfolgt in der Regel anhand entsprechender Indikatoren und Sollwerte auf Outcome- und Impact-Ebene. Das Erfassen der Wirkung auf der Outcome-Ebene bringt mehr kausale Sicherheit mit sich, da – im Gegensatz zur Impact-Ebene – oft noch direkte und ersichtliche Funktionsbeziehungen zwischen Output und Outcome bestehen.

Weitere Informationen

→ *Hilfsmittel für die Arbeit mit Wirkungsmodellen*

Warum Unternehmertum in der Regionalentwicklung wichtig ist

Unternehmen, die attraktive Stellen anbieten, erhalten Arbeitsplätze in der Region. Sie nehmen dadurch in ihrer Region eine Rückgrat-Funktion wahr und tragen – besonders in peripheren Gebieten – wesentlich zur Identifikation bei. Durch ihren meist überregionalen Aktionsradius begründen sie glaubwürdig Standortargumente für die Region und tragen zur Niederlassung weiterer Unternehmen bei. Unternehmen nehmen aber auch bei Produkt- und Prozessinnovationen, der Qualifizierung regionaler Arbeitskräfte usw. eine wichtige Rolle wahr. Die Einbindung der Unternehmen in Regionalentwicklungsprozesse und -projekte ist deshalb von grosser Bedeutung und kann durch spezifische Massnahmen gefördert werden:

Wechselseitige Kommunikation verbessern

Nur wenige Unternehmen kennen die Angebote und Ziele der NRP oder weiterer Förderprogramme. Sie müssen mit einfachen Botschaften und konkreten Projektbeispielen zielgruppenspezifisch darauf aufmerksam gemacht werden. Aufgabe der Kommunikation ist es auch, die Bedürfnisse der Zielgruppen in Erfahrung zu bringen. Die Projekte sind so auszurichten, dass sie besonders jene Unternehmen ansprechen, die in regionale Wertschöpfungs-

ketten integriert sind oder sich in solche integrieren wollen. Dies kann durch die thematische oder institutionelle Einbindung von Unternehmen bei der Konzipierung strategischer Zielsetzungen (z.B. im kantonalen Umsetzungsprogramm oder in regionalen Entwicklungsstrategien) erfolgen.

Netzwerke für die Vermittlung nutzen

Bildungsnetzwerke, Branchenverbände und weitere Netzwerke sind wichtige Ansprechpartner für Unternehmen und können als Multiplikatoren wirken. Einige Unternehmen sind bereits in professionelle Strukturen eingebunden, die sich meist aus Hochschulen, unabhängigen Beratern, sonstigen intermediären Organisationen (z.B. Innovations-Transfer-Zentren) und anderen Unternehmen zusammensetzen. Die Beteiligten solcher Strukturen haben eine wichtige Beratungs- und Reflexionsfunktion inne, die die Umsetzung von Projektideen unterstützt. Diese Strukturen müssen deshalb gestärkt und wo nötig aufgebaut werden. Besonders wichtig ist dabei der Austausch unter regionalen Unternehmen. Der regionale Entwicklungsträger kann die Vernetzung mit der Durchführung von themenspezifischen Workshops und Netzwerkanlässen unterstützen.

Hemmschwellen abbauen und Vertrauensbasis aufbauen

Die regionalen Entwicklungsträger müssen ausreichend Ressourcen dafür einsetzen, um den Draht zu Unternehmen zu finden. Wichtige Grundlage für eine Zusammenarbeit zwischen regionalem Entwicklungsträger und Unternehmen ist der persönliche Kontakt. Vernetzungsanlässe, Kongresse und Konferenzen (selbst oder durch Branchenverbände o.Ä. organisiert) sind ideale Gelegenheiten, um Kontakte zu knüpfen und Vertrauen aufzubauen. Weiter müssen die Aufgaben und Kompetenzen der regionalen Entwicklungsträger transparent und verständlich kommuniziert werden. Für viele Unternehmen stellt der Schritt von der Projektidee hin zur Beratung beim regionalen Entwicklungsträger noch immer eine Hemmschwelle dar.

Niederschwellige, individuelle Unterstützung liefern

Die Unterstützung der Unternehmen muss sich deren Funktionsweise anpassen. Zudem müssen niederschwellige Angebote zur Verfügung stehen. Diesem Bedürfnis entspricht ein «One-Stop-Shop», bei dem die Unternehmen sämtliche Unterstützung er-

halten, die sie benötigen: von der Vernetzung über die Vermittlung von Partnerinnen und Partnern, Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten und Ausbildungsangeboten usw. bis hin zur konkreten Beratung bei Projekten. Die Bürokratie bei Antragsverfahren muss sich in Grenzen halten und die Kriterien für eine Förderung sollten möglichst offen formuliert sein. Auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen ist einzugehen: Gewisse Projektträger benötigen finanzielle Anschubfinanzierung, etablierte Unternehmen brauchen oft lediglich eine punktuelle Ergänzung ihrer Kompetenzen oder eine Vermittlung von Partnern.

Image der öffentlichen Finanzierung verbessern

Unterstützung durch die öffentliche Hand ist in Unternehmerkreisen zum Teil negativ behaftet. Dem gilt es entgegenzuwirken, indem die Unterstützung mit öffentlichen Geldern als Auszeichnung für innovative Projektideen positioniert wird.

Formen der Einbindung ³⁷

Zur Einbindung der Unternehmen in die Umsetzung der NRP bestehen verschiedene Möglichkeiten:

- Direkte Beteiligung von Unternehmen als Projektträgerinnen und Projektträger beziehungsweise -partner mit Beteiligung in Form von Eigenleistung, finanziellem oder inhaltlichem Beitrag
- Einbindung im Rahmen eines Sponsorings, ohne sich inhaltlich zu engagieren
- Indirekte Beteiligung über Unternehmensverbände oder über im Auftrag von Unternehmen agierende Technologiezentren oder Clustervereinigungen, die als Projektträger fungieren
- Einbindung in die kantonalen oder regionalen «NRP-Gremien», um die Ziele und Möglichkeiten der NRP in der Wirtschaft zu verankern und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft sicherzustellen
- Indirekte Einbindung über Unternehmensvereinigungen, -netzwerke oder Dachorganisationen

Förderung von Unternehmensgründungen

Der vorliegende Leitfaden stellt verschiedene Werkzeuge vor, mit denen das unternehmerische Umfeld in einer Region gestärkt werden kann. Im Folgenden sind einige allgemeine Möglichkeiten formuliert, wie ein regionaler Entwicklungsträger dazu beitra-

gen kann, das regionale unternehmerische Umfeld zu verbessern.³⁸

- Vernetzung fördern, beispielsweise durch informelle Treffen zwischen bestehenden und angehenden Unternehmen unterschiedlicher Grösse. Dies erlaubt, mögliche Partnerschaften und Synergien (z.B. Zulieferpotenzial von Produkten) zu identifizieren.
- Bedürfnisse und Probleme der regionalen Wirtschaft analysieren und Analyseresultate potenziellen Unternehmen als Handlungsgrundlage zur Verfügung stellen
- Bedürfnisse und Ansprüche der potenziellen Unternehmen in die kantonale Verwaltung tragen (Lobbying)
- Potenzielle Unternehmerinnen und Unternehmer von den Vorteilen der Region überzeugen und regionale Stärken (z.B. tiefere Lebenshaltungskosten, Freizeitpotenziale) kommunizieren

Unternehmertum in der Region zu fördern bedeutet, potenziellen Unternehmerinnen und Unternehmern erfolgreiche Beispiele aufzuzeigen. Ansässige Unternehmen können hierzu als Botschafter aktiviert werden.

Aktive Kommunikation

Eine aktive Kommunikation stellt für die im Netzwerk betriebene Regionalentwicklung eine Grundvoraussetzung dar. Die Kommunikation ist der Puls, der das Netzwerk betreibt und am Leben erhält. Darüber hinaus nimmt die Kommunikation vielfältige Funktionen wahr, um das Netzwerk und die daraus hervorgehenden Projekte und Vorhaben gegen innen zu stärken und gegen aussen sichtbar zu machen, deren Akzeptanz zu festigen und weitere Akteurinnen und Akteure einzubeziehen. Die Herausforderung besteht dabei darin, der Kommunikation die gebührende Aufmerksamkeit zu widmen, ohne die knappen finanziellen und personellen Ressourcen über Gebühr zu strapazieren. In vielen Fällen steht ohnehin ein Grossteil der Aufgaben in der einen oder anderen Form im Zeichen der Kommunikation.

Die Kommunikation gliedert sich dabei in zwei grundlegende Handlungsfelder, in denen sie unterschiedliche Funktionen erfüllt und unterschiedliche Ziele verfolgt:

37 — Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

38 — regiosuisse (2011)

Kommunikation innerhalb des Netzwerks

- Die Kommunikation muss sicherstellen, dass die Netzwerkakteurinnen und -akteure über das aktuelle Geschehen im Netzwerk und im Umfeld auf dem Laufenden sind (informieren).
- Sie muss den Austausch zwischen den Netzwerkakteurinnen und -akteuren ermöglichen.
- Sie muss Möglichkeiten für direkten Austausch, die Partizipation schaffen.
- Sie muss motivieren und zur Innovation anregen.
- Sie muss einen Beitrag leisten, um das Netzwerk am Leben zu erhalten.

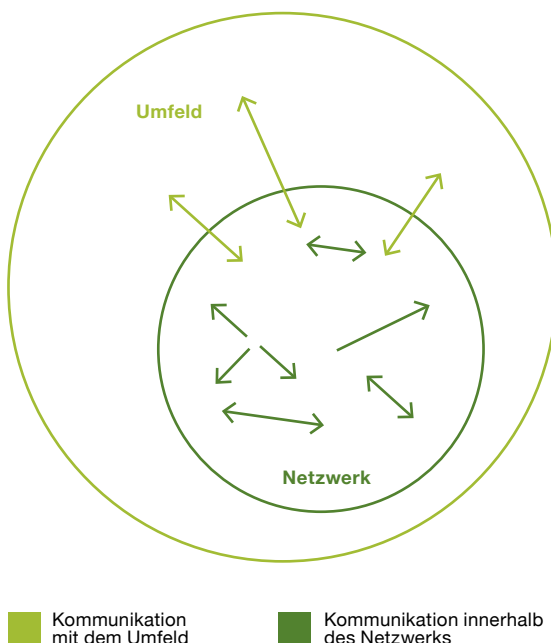


Abbildung 9: Handlungsfelder der Kommunikation ³⁹

Kommunikation mit dem Umfeld:

- Die Kommunikation muss das Netzwerk beziehungsweise das Projekt oder Vorhaben bekannt machen, positionieren und erweitern.
- Sie muss den Austausch mit Akteurinnen und Akteuren anderer Regionen, Branchen oder Institutionen ermöglichen.
- Sie muss Ideen (Beispiele) ins Netzwerk hineintragen (importieren) beziehungsweise exportieren und Feedback für das Netzwerk bzw. das Projekt oder Vorhaben ermöglichen (z.B. über Medien).
- Sie muss Entscheidungen und Prozesse nachvollziehbar machen, damit Betroffene sich in das Netzwerk oder Projekt einbringen können.

Wichtige Elemente der Kommunikationsstrategie

Zielpublika analysieren

Während das Zielpublikum innerhalb des Netzwerks durch die Netzwerkakteurinnen und -akteure definiert ist, können die Anspruchspartnerinnen und -partner der Kommunikation sehr unterschiedlicher Art sein: potenzielle neue Netzwerkakteurinnen und -akteure, potenzielle Kunden oder Auftraggebende, Repräsentanten der regionalen oder kantonalen Politik, Vertreterinnen oder Vertreter bestimmter Branchen oder auch die Medien. Eine systematische Akteuranalyse dient dazu, sich aktiv mit den jeweiligen Informationsbedürfnissen auseinanderzusetzen beziehungsweise Überlegungen darüber anzustellen, wie die verschiedenen Akteurinnen und Akteure am besten zu erreichen sind. Dabei können auch die Partnerinnen und Partner innerhalb des Netzwerks durchaus sehr unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben.

Die richtigen Argumente für die Zielakteurinnen und -akteure hervorheben

Die Präsentation von Ergebnissen regionaler Projekte und der Einbezug von Vertretern der verschiedenen Akteurinnen und Akteure (insbesondere der Projektträger) in Form von visuellen oder interaktiven Berichten sind Möglichkeiten, um die Sichtbarkeit und Attraktivität der Regionalentwicklung bei den verschiedenen Interessengruppen zu erhöhen. Es ist von entscheidender Bedeutung, der Regionalentwicklung eine konkrete Dimension zu verleihen, da sie sonst von den Zielgruppen nicht mitgetragen wird.

Einsatz der Kommunikationsmittel

Beim Einsatz von Kommunikationsmitteln gilt es den finanziellen und personellen Aufwand von Beginn weg im Auge zu behalten – und zwar nicht nur für die eigentliche Produktion der Kommunikationsmittel, sondern auch für die Bereitstellung und die Aufbereitung der entsprechenden Inhalte. Gerade dieser Aspekt wird oft unterschätzt. Dieser Prozess kann nur in Ausnahmefällen und dann meist mit hohen Kosten ausgelagert werden.

Für Entwicklungsträger und andere Netzwerkbetreiberinnen und -betreiber ist Kommunikation eine Alltagsaufgabe. Entsprechend sind zahlreiche Kommunikationsmittel bereits im Einsatz. Die Überlegungen müssen also in einem ersten Schritt dahingehen, welche Mittel allenfalls optimaler und spezifischer im Sinne der übergeordneten Kommunikationsziele eingesetzt werden können. In einem zweiten Schritt

39 — regiosuisse (2010/2013)

kann die Frage nach zusätzlichen Kommunikationsmitteln gestellt werden. Die Tabelle 4 zeigt: aufwendig zu produzierende Kommunikationsmittel, aber auch die Medienarbeit stellen nur einen Teil der alltäglichen Kommunikationsarbeit dar. Sie sind als grundlegende Kommunikationsmittel oft notwendig, sind jedoch nicht immer der wichtigste Teil der Kommunikationsarbeit. Einige der Kommunikationsmittel – zum Beispiel eine Website oder ein elektronischer Newsletter – eignen sich sowohl für die Kommunikation innerhalb des Netzwerks als auch für jene

mit dem Umfeld, woraus sich ein hoher Doppelnutzen ergibt.

Partnerinnen und Partner im Netzwerk, aber auch im Umfeld davon arbeiten ebenfalls mit Kommunikationsmitteln, für die sie Informationsinhalte generieren. Indem die Partnerinnen und Partner zeitgerecht mit entsprechenden Informationen – etwa für Branchenzeitschriften, Auftritten an Veranstaltungen usw. – bedient werden, lassen sich kostengünstig Synergien nutzen und Multiplikatoreffekte realisieren.

Beispiele von Kommunikationsmitteln und -wegen

Kommunikationswege	Innerhalb des Netzwerks	Mit dem Umfeld
direkt	Telefongespräche, Begegnungen, direkte Gespräche periodische (Netzwerk-)Treffen (Stammtische; Workshops; Unternehmensbesuche) Informations- und Bildungsveranstaltungen (intern oder mit eingeladenen Gästen aus Politik, Wirtschaft usw.)	Exkursionen in der Region oder in andere Regionen Informations- und Bildungsveranstaltungen (intern oder mit eingeladenen Gästen aus Politik, Wirtschaft usw.)
elektronisch	Website Soziale Medien Newsletter Regionalblog	Website Soziale Medien Newsletter für Interessierte Regionalblog (Gäste)
Print	Faktenblätter	Faktenblätter/Broschüren
Medien		lokal, regional/Print, elektronisch

Tabelle 4: Übersicht Kommunikationswege

Generell stellen sich bei der Planung der Kommunikation folgende Fragen:

- Was machen wir bereits?
- Wen sprechen wir schon an?
- Was wenden wir auf?
- Was können wir mitnutzen?
- Was möchten wir noch vermitteln?
- Wen möchten wir noch ansprechen?

Für die Planung kann dabei ein Kommunikationsraster dienen, in dem die Zielpublika auf der einen Achse und die zu kommunizierenden Kommunikationsinhalte auf der anderen Achse aufgeführt werden. In die Rasterfelder können mögliche Kommunikationsmittel eingetragen werden, danach werden Prioritäten gesetzt. Die Inhalte des Kommunikationsrasters sind anschliessend in einen Aktionsplan zu überführen, in dem Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt werden. Eine jährliche Überprüfung erlaubt die Kommunikationslücken zu definieren beziehungsweise die Prioritäten neu zu setzen.

Kommunikationsinhalte	Unternehmen	Lokale Politik	Bevölkerung	Kantonale Verwaltung	Medien
Thema 1	Stammtisch	Infoveranstaltung			
Thema 2					Medienmitteilung
Thema 3				Brief Einladung an Event	

Tabelle 5: Beispiel Kommunikationsraster für Zielgruppen

7 Schlüsselthemen der Regionalentwicklung: Was bewegt uns heute und in Zukunft?

Digitalisierung

Die Digitalisierung durchdringt fast sämtliche Bereiche unseres täglichen Lebens, wobei die Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft beträchtlich sind. Von der sich verändernden Arbeitswelt sind aber nicht alle Wirtschaftsräume gleichermassen betroffen: Branchen, welche aufgrund der Digitalisierung grossen Veränderungen unterworfen sind (z.B. wissensintensive Dienstleistungen) oder zunehmend an Wichtigkeit gewinnen (z.B. IKT-Sektor) sind in ländlichen Räumen weniger stark vertreten und entsprechend auf die städtischen Räume konzentriert.

Die Digitalisierung bringt fünf wesentliche Herausforderungen für die Regionen mit sich (vgl. Abbildung 10):

- neue Vertriebskanäle
- stärkere Vernetzung der Akteurinnen und Akteure und Produktion
- Weitere Automatisierungen
- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt
- und eine zunehmende Enträumlichung.



Abbildung 10: Herausforderung und Potenziale der Digitalisierung in der Regionalpolitik ⁴⁰

40 – Grafik erstellt in Anlehnung an INFRAS (2018) im Auftrag von SECO

Diese Herausforderungen wirken sich in den Regionen unterschiedlich aus. Chancen ergeben sich insbesondere durch

- neue Vertriebskanäle
- digitale Geschäftsmodelle
- und die stärkere Vernetzung mit urbanen Zentren und Forschungseinrichtungen

Regionen können durch die Digitalisierung regionale Daten besser nutzen, neue Geschäftsmodelle entwickeln und Kooperationen über regionale Grenzen hinweg fördern. Insbesondere Coworking-Spaces und Kooperationen bieten ländlichen Regionen die Möglichkeit, ein attraktiveres Umfeld für Unternehmen und Arbeitskräfte zu schaffen.

Die Digitalisierung ist bereits Teil der Neuen Regionalpolitik (NRP), die den Regionen hilft, den Strukturwandel zu bewältigen. Projekte zur Nutzung digitaler Technologien und zur Förderung von Innovationen werden gefördert. Angesichts des tiefgreifenden und anhaltenden Wandels in der Wirtschaft sollte die Digitalisierung jedoch künftig eine noch stärkere Rolle in der NRP spielen, um die Regionen optimal auf die Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation vorzubereiten.

Handlungsfelder für Regionen und Städte⁴¹

Regionen und Städte können den Prozess der digitalen Transformation aktiv mitgestalten. Im Folgenden werden einige Handlungsfelder vorgestellt, in denen Regionalentwicklerinnen und -entwickler eine wichtige Rolle einnehmen könnten:

- Kooperationsprojekte im Bereich Digitalisierung fördern
- Innovationen fördern
- Sensibilisieren und Vernetzen
- Gemeinden bei der digitalen Transformation unterstützen
- Digitale Fitness von Unternehmen, Organisationen und der Bevölkerung fördern
- Daten gemeinsam analysieren, nutzen und verwalten
- Multifunktionale Räume gestalten
- Digitale Partizipation verankern
- Digitale Vermarktung stärken
- Grundversorgung durch Digitalisierung stärken

41 – Vgl. *regiosuisse* Webseite: Herausforderung und Potentiale der Digitalisierung der Regionalpolitik

Um etwas konkreter zu werden, analysierte ein Bericht «zur Förderung der digitalen Transformation durch die NRP» bisherige NRP-Projekte in folgenden Themengebiete: ⁴²

- Digitalisierungsstrategien und -konzepte (z.B. für eine Region).
- Prozesse zur Digitalisierung innerhalb von Bereichen wie Produktion, Dienstleistungen oder auch der Verwaltung.
- Neue Angebote (z.B. im Bereich Tourismus).
- Information, Kommunikation und Plattformen (z.B. die Entwicklung von digitalen Gästekarten oder Kommunikationsplattformen).
- Erhebung und Nutzung von Daten (z.B. für touristische Zwecke).
- Technische und/oder digitale Infrastruktur (z.B. Finanzierung von Vorprojekten für die digitale Erschliessung oder von IT-Konzepten und -Installationen für Coworking Spaces).
- Qualifizierungs- und Sensibilisierungsmassnahmen (zu verschiedenen Themen der Digitalisierung).
- Wissensaustausch und Vernetzung der Akteurinnen und Akteure (z.B. durch die Organisation von Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung).

Weitere Informationen

- *Strategie Digitale Schweiz*
 - *Themendossier Digitalisierung*
 - *Plattform «Digitalisierung und Regionalentwicklung»*
 - *Regionenmonitoring zum Thema Digitalisierung*
 - *Analyse bestehendes NRP Projektportfolio zum Thema digitale Transformation*
 - *Bericht zur Förderung der digitalen Transformation durch die NRP*
-

42 – INFRAS und SECO (2023)

PROJEKTBEISPIEL

Die E-Bike RheinGenussRoute

Die E-Bike RheinGenussRoute verbindet Digitalisierung mit nachhaltigem Tourismus, indem sie die bestehende nationale SchweizMobil Route 2 (Rhein-Route) durch smarte Technologien und digitale Services aufwertet. In Zusammenarbeit mit zwölf Tourismusdestinationen aus sechs Schweizer Kantonen und dem Fürstentum Liechtenstein werden entlang der Strecke neue Erlebniswelten geschaffen, die regionale kulinarische und kulturelle Highlights digital erlebbar machen. Ein zentraler Bestandteil des Projekts ist ein digitaler Reisebegleiter, der es den Gästen ermöglicht, individuelle Angebote wie Weinverkostungen, Bauernhofführungen, lokale Gastronomie und Übernachtungsmöglichkeiten bequem über eine digitale Plattform zu entdecken und zu buchen. Durch die Integration moderner Geodaten-Technologie können Nutzende zudem personalisierte Routen planen und Echtzeit-Informationen zu Sehenswürdigkeiten und Erlebnissen entlang der Strecke abrufen. Die Ferienregion Heidiland setzt dabei gezielt auf die Digitalisierung zur Vernetzung der regionalen Akteurinnen und Akteure und zur besseren Sichtbarkeit lokal produzierter Produkte. Das Projekt wird durch die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes und der Kantone unterstützt und leistet einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation im Tourismus.

→ Weitere Informationen zur E-Bike RheinGenussRoute

Nachhaltigkeit

Als nachhaltig und langfristig orientierte Politik strebt die Regionalpolitik des Bundes Förderinstrumente an, die einen effizienten Einsatz der wirtschaftlichen, sozialen und natürlichen Ressourcen fördern. Das Ziel ist es, die regionale Wertschöpfung, unter Berücksichtigung der Prinzipien für eine nachhaltige Entwicklung, zu erhöhen.

Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützen Bund und Kantone das Berggebiet, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen in ihrer regionalwirtschaftlichen Entwicklung. Die wirtschaftliche Dimension steht dabei im Vordergrund. Gleichzeitig ist die NRP der Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt verpflichtet.

Ein integriertes Nachhaltigkeitsverständnis⁴³

Die NRP geht von einem integrierten Nachhaltigkeitsverständnis aus: Eine erfolgreiche Wirtschaft, eine funktionierende Gesellschaft und intakte natürliche Ressourcen bedingen sich gegenseitig.

Das Modell des Stockholm Resilience Centre bezieht sich auf das Konzept der Planetaren Grenzen und die Resilienz von sozialen-ökologischen Systemen. Es basiert auf der Idee, dass menschliche Gesellschaften und natürliche Ökosysteme miteinander verknüpft sind und eine nachhaltige Entwicklung nur dann möglich ist, wenn beide Dimensionen als ein interdependentes System betrachtet werden. In der Abbildung 11 wird zudem der Bezug zu den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 der UNO geschaffen.

Bedeutung der Nachhaltigkeit für die NRP

Die NRP orientiert sich an der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030)⁴⁴ des Bundes, die drei Schwerpunktthemen definiert:

1. Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion: Förderung von Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Wertschöpfungsketten.
2. Klima, Energie und Biodiversität: Unterstützung von Projekten zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen, Förderung erneuerbarer Energien und Schutz der Biodiversität.

43 — Vgl. regionsuisse-Webseite: Nachhaltigkeit in der NRP

44 — ARE (2022)

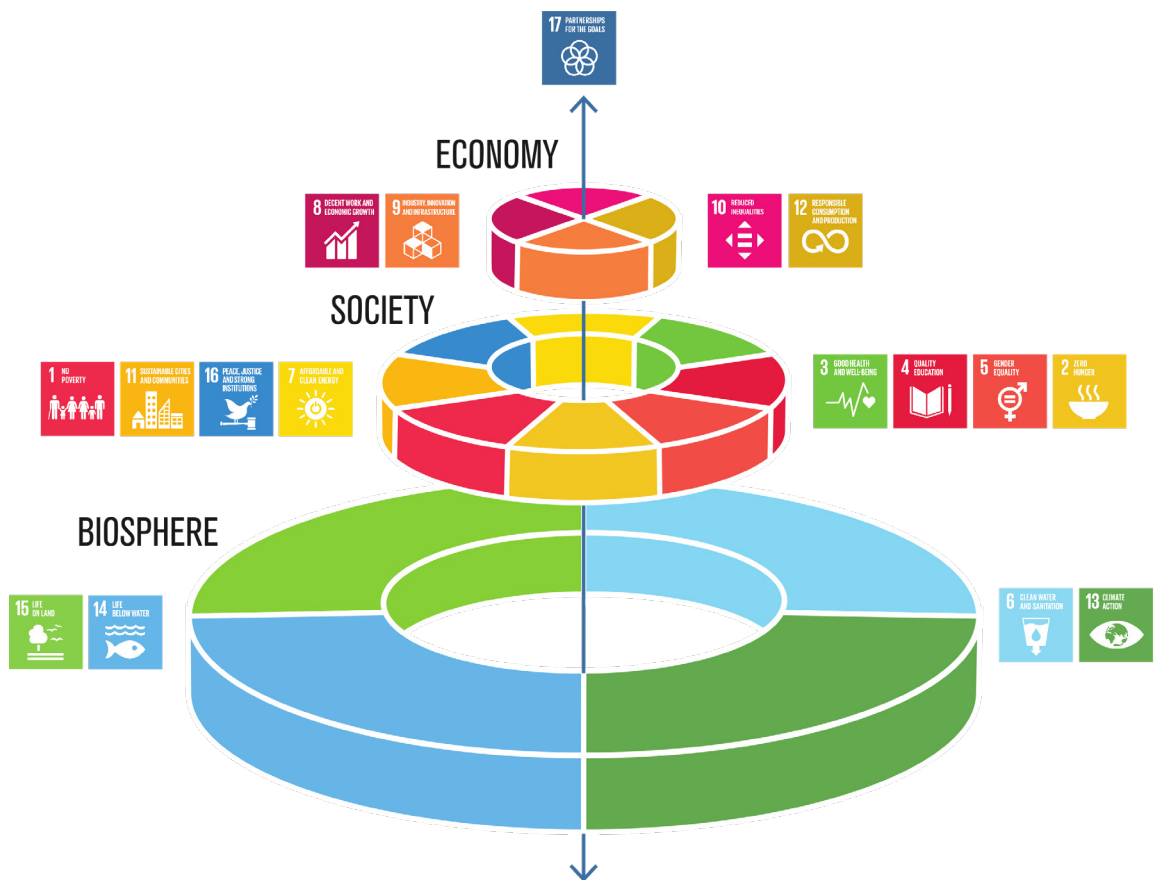


Abbildung 11: Darstellung regioisuisse auf Basis des Modells des Stockholm Resilience Centre

3. Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt: Stärkung des sozialen Gefüges und Förderung der Integration aller Bevölkerungsgruppen.

Die NRP trägt zu diesen Zielen bei, indem sie Projekte unterstützt, die nachhaltige Entwicklung in den Regionen vorantreiben.

Was bedeutet «nachhaltig» in der NRP?⁴⁵

Im Zentrum der NRP steht unverändert die wirtschaftliche Stärkung von ländlichen Regionen, Berg- und Grenzgebieten, so dass zukunftsfähige Arbeitsplätze erhalten und geschaffen werden, regionale Disparitäten nicht zunehmen und eine dezentrale Besiedlung erhalten bleibt. Die gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen der Regionalentwicklung werden aber ab 2024 deutlicher betont und explizit angesprochen. Die Chancen der nach-

haltigen Entwicklung sollen in den Zielgebieten der NRP erkannt und konsequent genutzt werden. Gleichzeitig sollen die Risiken reduziert werden, die sich aufgrund von Zielkonflikten an den Schnittstellen zwischen wirtschaftlicher Entwicklung sowie ökologischen und gesellschaftlichen Anliegen ergeben können. Das Konzept mit seinem Nachhaltigkeitsverständnis ist verbindlich für die kantonalen und überkantonalen NRP-Programme und für die Regionalen Innovationssysteme ab 2024, für die INTERREG-Projekte mit Schweizer Beteiligung ab 2028.

Das Nachhaltigkeitsverständnis der NRP im Wortlaut: «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.»

45 — Vgl. Regioisuisse Webseite: Neue Regionalpolitik: Konkrete Ziele und Massnahmen für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Der Klimawandel stellt besondere Herausforderungen an Regionen (z.B. Gefährdung Wintertourismus, erhöhte Naturgefahren). Sich als Region frühzeitig mit den Chancen und Risiken des Klimawandels auseinanderzusetzen und geeignete Massnahmen zu ergreifen, macht sie resilienter gegenüber künftigen Veränderungen. Neben Klimaschutz ist es notwendig, Anpassungsstrategien zu entwickeln.

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil der Regionalentwicklung, insbesondere im Bereich Klima und Energie. Regionen werden unterstützt, ihre Energieeffizienz zu steigern und erneuerbare Energien verstärkt zu nutzen. Projekte zur Reduktion von CO₂-Emissionen und zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels werden gefördert, um langfristig eine nachhaltige Entwicklung zu sichern. Dabei spielt der interregionale Austausch eine wichtige Rolle, um bewährte Lösungen und Innovationen zu teilen.

Handlungsfelder für Regionen und Städte

Im Kontext der Regionalentwicklung ist Nachhaltigkeit von zentraler Bedeutung, da sie eine ausgewogene Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte fördert. Die NRP strebt an, die regionale Wertschöpfung unter Einhaltung dieser Prinzipien zu steigern, um langfristig lebenswerte und wirtschaftlich erfolgreiche Regionen zu schaffen. Für Regionalentwicklerinnen und Regionalentwickler ergeben sich daraus folgende Handlungsfelder:

- Integration der Nachhaltigkeitsziele in regionale Strategien
- Messung und Bewertung der Nachhaltigkeit durch Anwendung von Instrumenten wie MONET⁴⁶, um den Fortschritt nachhaltiger Entwicklungen zu überwachen und zu bewerten.
- Förderung der Kooperation zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, um Synergien zu nutzen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.
- Sensibilisierung und Bildung: Aufklärung der Bevölkerung und lokaler Akteurinnen und Akteure über die Bedeutung der Nachhaltigkeit und deren Umsetzung in der Regionalentwicklung.
- Nutzung von Förderprogrammen: Inanspruchnahme von Bundesprogrammen und anderen Fördermitteln zur Unterstützung nachhaltiger Projekte.

46 — MONET 2030 ist ein Indikatorensystem zum Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz. Es misst die aktuelle Lage und Entwicklung der Schweiz hinsichtlich der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung.

- Anpassung an den Klimawandel: Entwicklung von Strategien zur Minderung der Auswirkungen des Klimawandels und zur Anpassung an veränderte klimatische Bedingungen.
- Unterstützung nachhaltiger Mobilität: Entwicklung und Förderung von Verkehrskonzepten, die umweltfreundlich und sozial verträglich sind.
- Stärkung der Resilienz: Aufbau widerstandsfähiger Strukturen, die es Regionen ermöglichen, auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen flexibel zu reagieren.

Durch die aktive Bearbeitung dieser Handlungsfelder können Regionalentwicklerinnen und Regionalentwickler einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung ihrer Regionen leisten.

PRAXISBEISPIEL

Solardach Parkplatz Jakobsbad-Kronberg

Die Solaranlage über dem Parkplatz der Luftseilbahn Jakobsbad-Kornberg ist ein gemeinsam realisiertes Vorhaben der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG und der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG. Die Anlage gilt als erste mit einem Faltdach überspannte Parkplatzfläche weltweit. Bei Sonne spendet es Schatten für die Autos und fährt bei Wind, Regen oder Schneefall automatisch ein. Das Solarkraftwerk produziert jährlich rund 350 000 kWh Strom.

➔ [Mehr Informationen](#)

Weitere Informationen

- ➔ [Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundes](#)
- ➔ [Themendossier Nachhaltigkeit](#)
- ➔ [Konzept zur nachhaltigen Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik](#)
- ➔ [Themendossier Nachhaltigkeit, spezifisch zu Klima und Energie](#)
- ➔ [Themendossier Nachhaltigkeit, spezifisch zu Landschaft](#)
- ➔ [Nachhaltige Entwicklung der NRP: Konzept für die Umsetzungsperiode ab 2024](#)

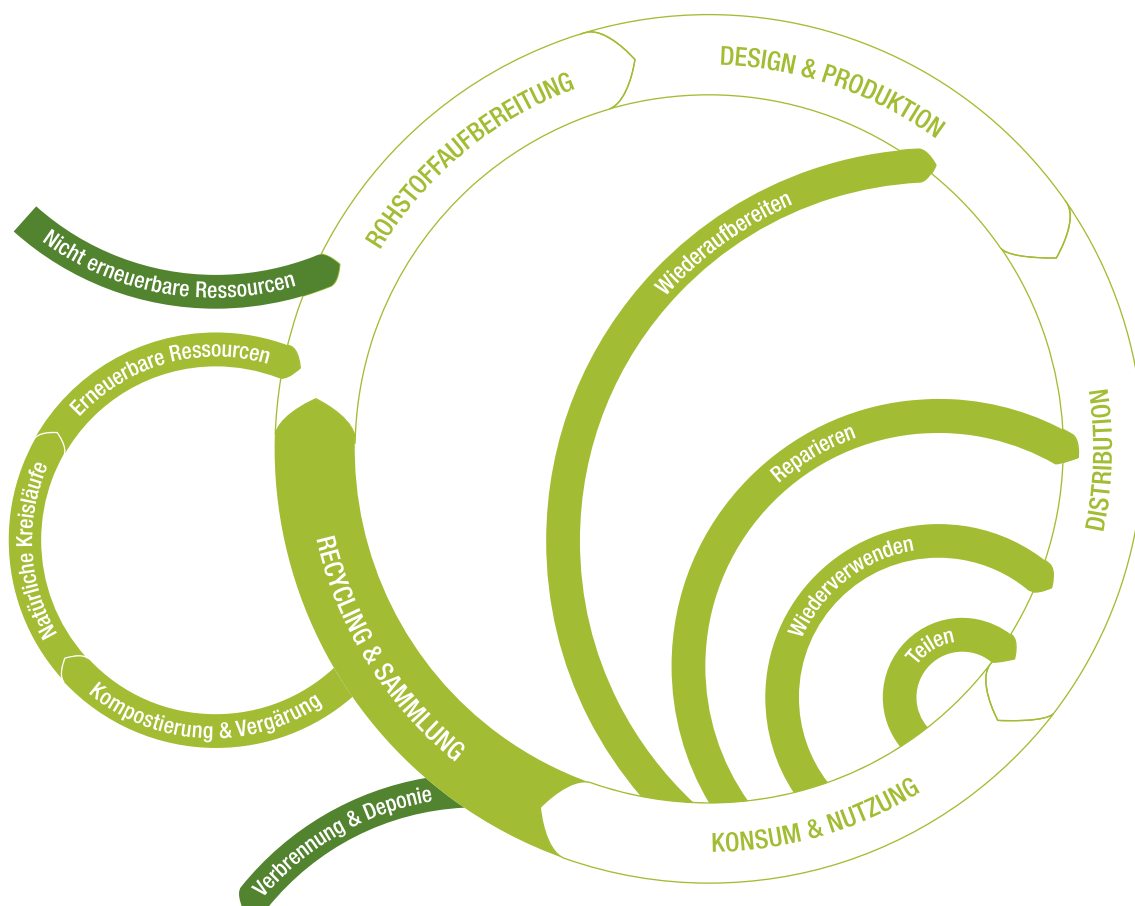


Abbildung 12: Kreislaufwirtschaft ⁴⁷

Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft richtet den Blick auf die Ressourcen, die für die Produktion und den Konsum von Gütern und Dienstleistungen notwendig sind. Dies ist insofern von Bedeutung, da die Schweiz mehr als doppelt so viele Ressourcen verbraucht, wie die Ökosysteme bereitstellen können. Ein grosser Hebel liegt darin, Produkte, ihre Bestandteile oder das in ihnen gebundene Material möglichst lange zu verwenden, damit sowohl weniger neue Ressourcen abgebaut werden müssen als auch weniger Abfall entsteht.

Was ist Kreislaufwirtschaft?

Kreislaufwirtschaft (KLW) ist ein ganzheitlicher Ansatz, der den gesamten Kreislauf von der Rohstoffgewinnung über die Design-, Produktions-, Distributions- und eine möglichst lange Nutzungsphase bis hin zum Recycling betrachtet (vgl. Abbildung 12). Gelingt es, Material- und Produktkreisläufe zu schliessen, können Rohstoffe immer wieder von neuem verwendet werden. Dies kommt sowohl der Umwelt als auch der Regionalwirtschaft zugute.

Die Abbildung 12 fasst das Prinzip der Kreislaufwirtschaft zusammen. Der äusserste Kreis zeigt den Zyklus von der Rohstoffaufbereitung bis zum Konsum. Im Unterschied zum linearen Wirtschaftssystem (Produce – Use – Dispose) geht das «Leben» eines Produkts oder seiner Ressourcen in der Kreislaufwirtschaft weiter, auch wenn es nicht mehr verwendet wird. Dabei gilt: je kleiner der Kreis, desto geringer die Umweltbelastung. Beispielsweise eine Bohrmaschine mit der Nachbarin zu teilen, damit es insgesamt weniger Bohrmaschinen braucht, ist wirkungsvoller, als die Bohrmaschinen in ihre Einzelteile zu zerlegen, die Materialien aufzubereiten, so dass sie für ein neues Produkt verwendet werden können.

In der Schweiz befindet sich die Kreislaufwirtschaft im Aufschwung, steckt aber noch in den Kinderschuhen. Nur knapp 7% der Ressourcen werden nach der Nutzungsphase wieder in den Wirtschaftskreislauf zurückgeführt und erst 10% der Schweizer Unternehmen setzen weitreichende Kreislaufwirtschaftsmassnahmen um.⁴⁸ Neben regulatorischen Hürden sind mangelnde Sensibilisierung, fehlendes Wissen über Anwendungsmöglichkeiten und geringe finanzielle Mittel dafür verantwortlich.

47 — BAFU (2019)

48 — Circular Economy Switzerland & Deloitte Switzerland (2023)

Hier kann die Regionalentwicklung einen wesentlichen Beitrag leisten, die Kreislaufwirtschaft voranzubringen. *regiosuisse* hat sechs Handlungsmöglichkeiten für Regionen identifiziert, darunter fallen Information und Sensibilisierung, die Bearbeitung eines Ressourcenthemas – z.B. Wasser oder Holz – oder die Unterstützung von Trägerschaften in der Projektentwicklung.

Neben der Steigerung der lokalen Wertschöpfung können regionale Kreislaufwirtschaftsprojekte dazu beitragen, die Abhängigkeit von globalen Lieferketten und Handelsströmen zu reduzieren und die Innovationskraft von Unternehmen zu steigern: denn Kreislaufwirtschaft bedingt oft auch andere und neue Geschäftsmodelle.

Handlungsfelder

Wie Regionen, Gemeinden und Städte bezüglich dem Thema Kreislaufwirtschaft konkret aktiv werden können, erfahren sie in den nachfolgenden Handlungsmöglichkeiten:

- Information / Sensibilisierung zu einem neuen Thema im Rahmen von bestehenden Gefässen
- Koordinierte öffentliche Beschaffung: Gemeinde als Zielgruppe
- Herausforderung in Bezug auf einen Rohstoff / eine Branche mit K LW-Konzept adressieren
- Konzeption und Bewirtschaftung von Arbeitszonen unter dem Aspekt der Kreislaufwirtschaft
- Region integriert K LW in seine Strategie – aus Eigeninitiative oder aufgrund kantonaler Vorgaben
- Unterstützung bei der Projektentwicklung für Initiativen aus der Gesellschaft und Wirtschaft

PRAXISBEISPIEL

Star*Terre

Viele Beispiele aus der *regiosuisse*-Projektdatenbank zeigen, dass es trotz der vorhandenen Hürden möglich ist, Kreislaufwirtschaftsprojekte zu realisieren. Eines davon ist Star*Terre: eine Netzwerks- und Unterstützungsorganisation in der Genferseeregion, die Akteurinnen und Akteure im agro-food-Bereich zusammenbringt. Sie unterstützen fachlich und finanziell bei der Initiierung und Umsetzung deren Kreislaufwirtschaftsprojekte, die alle zum Ziel haben, die regionale Wertschöpfung zu steigern.

➔ *Mehr dazu im regioS-Artikel.*

Weitere Informationen

- ➔ *Themendossier Kreislaufwirtschaft*
- ➔ *Plattform Kreislaufwirtschaft und Regionalentwicklung*

Lokale Wirtschaft

Die lokale Wirtschaft spielt eine zentrale Rolle in der Regionalentwicklung. Traditionell lag der Fokus der NRP auf der Exportorientierung, um die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu stärken. Neu wird dieser Ansatz durch die Förderung der lokalen Wirtschaft ergänzt, um auch innerhalb der Region Wertschöpfung zu generieren.⁴⁹ Dies führt dazu, dass Investitionen in der Region verbleiben, Arbeitsplätze geschaffen und Einkommen generiert werden.⁵⁰ Durch die gezielte Förderung der lokalen Wirtschaft im Rahmen der NRP und die Unterstützung durch *regiosuisse* wird angestrebt, die Resilienz und Attraktivität der Regionen zu erhöhen und eine ausgewogene wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz zu gewährleisten.

Was ist mit lokaler Wirtschaft gemeint?

Die lokale Wirtschaft umfasst alle wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb einer bestimmten Region, an denen lokale Unternehmen, Produzierende, Händlerinnen und Händler sowie Konsumierende beteiligt sind. Sie basiert auf kurzen Wertschöpfungsketten, in denen Waren und Dienstleistungen innerhalb der Region produziert, vertrieben und konsumiert werden. Dadurch stärkt sie die Gemeinschaft, schafft Arbeitsplätze und fördert nachhaltige Wirtschaftsstrukturen.

Ein zentrales Prinzip der lokalen Wirtschaft ist die Nutzung regionaler Ressourcen. Dazu gehören landwirtschaftliche Produkte, handwerkliches Know-how und kleine Unternehmen, die zur wirtschaftlichen Stabilität einer Region beitragen. Durch die Förderung kurzer Wertschöpfungsketten werden Transportwege reduziert, was sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile bringt.

49 — Vgl. *Regiosuisse* Webseite: NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031

50 — Vgl. *Regiosuisse* Webseite: Nachhaltige Entwicklung

Zudem entstehen durch Kooperationen zwischen lokalen Akteuren nachhaltige Netzwerke, welche die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit erhöhen.

Die Vorteile der lokalen Wirtschaft sind vielfältig. Sie schafft Arbeitsplätze und reduziert die Abhängigkeit von globalen Märkten, was Regionen stabiler gegenüber wirtschaftlichen Krisen macht. Zudem fördert sie den sozialen Zusammenhalt, da der direkte Kontakt zwischen Produzierenden und Konsumierenden Vertrauen und Verantwortung stärkt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Umweltvorteil: Kürzere Transportwege und ressourcenschonende Produktionsmethoden verringern die CO₂-Emissionen und tragen zum Klimaschutz bei.

Dennoch steht die lokale Wirtschaft vor Herausforderungen. Der Wettbewerb mit grossen Konzernen und Online-Plattformen erschwert es kleinen Betrieben, konkurrenzfähig zu bleiben. Zudem sind viele Konsumierende preisgetrieben und greifen eher auf günstigere globale Produkte zurück. Ein weiteres Hindernis stellt die fehlende finanzielle und politische Unterstützung für kleine Unternehmen dar, die oft auf Fördermittel angewiesen sind.

Trotz dieser Herausforderungen bietet die lokale Wirtschaft grosses Potenzial für gesellschaftlichen Wandel. Sie fördert soziale Inklusion, indem sie Menschen aus verschiedenen sozialen Gruppen Arbeitsplätze bietet. Zudem trägt sie zur Bewahrung kultureller Identität bei, indem regionale Produkte und traditionelles Handwerk gestärkt werden. Auch das Bewusstsein für nachhaltigen Konsum wächst, wenn Konsumierende die Auswirkungen ihrer Kaufentscheidungen erkennen.

Die lokale Wirtschaft ist somit weit mehr als ein rein wirtschaftliches Konzept – sie ist ein Modell für nachhaltige Entwicklung, soziale Verantwortung und ökologische Stabilität. Indem Menschen bewusst lokale Unternehmen unterstützen, tragen sie zur wirtschaftlichen Widerstandsfähigkeit ihrer Region bei und fördern eine nachhaltige Zukunft.

Handlungsfelder

Wie Regionen, Gemeinden und Städte bezüglich des Themas lokaler Wirtschaft konkret aktiv werden können, erfahren sie in den nachfolgenden Handlungsmöglichkeiten:

- Identifizierung von Herausforderungen und Stärken, die lokal hervorgehoben werden müssen, jedoch in einer regionalen Logik, die die

Einzugsgebiete der Bevölkerung berücksichtigt, die die lokale Wirtschaft versorgt

- Nutzung des öffentlichen Beschaffungswesens, um die Inanspruchnahme lokaler Dienstleister zu fördern
- Einführung von Konzepten und Entwicklung von Netzwerken, um die lokal vorhandenen Ressourcen und das Know-how besser zur Geltung zu bringen
- Entwicklung von partizipativen Ansätzen, um die Unternehmen, Verbände und die Bevölkerung einzubeziehen und damit die Projekte und Aktivitäten lokal zu verankern.

Die aktuellen Erkenntnisse werden laufend auf regiosuisse.ch ergänzt.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AggloPol	Agglomerationspolitik
CCAT	Centro di Competenze Agroalimentari Ticino
CODEV	Coordination du développement économique vaudois
DMO	Destination Management Organisation
ELR	Entwicklungsprozess ländlicher Raum
ETZ	Europäische Territoriale Zusammenarbeit
ESPON	European observation network for territorial development and cohesion
INTERACT	INTERREG Animation, Cooperation Transfer
INTERREG	grenzüberschreitende, transnationale und INTERREGIONALE EU-Programme
KLW	Kreislaufwirtschaft
NFA	Nationaler Finanzausgleich
NLQ	Netzwerk Lebendige Quartiere
NRP	Neue Regionalpolitik
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KoRE	Kohärente Raumentwicklung
PRE	Projekte zur regionalen Entwicklung
RET	Regionale Entwicklungsträger
RIS	Regionales Innovationssysteme
P-LRB	Politik für ländliche Räume und Berggebiete
PRE	Projekt zur regionalen Entwicklung
RIS	Regionale Innovationssysteme
RKCH	Raumkonzept Schweiz
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SNE	Strategie Nachhaltige Entwicklung
URBACT	Programm für europäische territoriale Zusammenarbeit
WTT	Wissens- und Technologietransfer

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1	Kohärente Raumentwicklung als Denk- und Handlungsweise	10
Abbildung 2	Menschen verändern Regionen	12
Abbildung 3	Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung	13
Abbildung 4	Finanzierungsquelle aller NRP-Projekte seit 2008	20
Abbildung 5	Wirkungsorientierung braucht Modelle.	22
Abbildung 6	Mögliche Formen der Zusammenarbeit	24
Abbildung 7	Stufen der Mitwirkung bei Partizipationsprozessen	27
Abbildung 8	Wirkungsmodell	33
Abbildung 9	Handlungsfelder der Kommunikation	36
Abbildung 10	Herausforderung und Potenziale der Digitalisierung in der Regionalpolitik	38
Abbildung 11	Darstellung regiosuisse auf Basis des Modells des Stockholm Resilience Centre	41
Abbildung 12	Kreislaufwirtschaft	43
Tabelle 1	Aufgaben der Akteurinnen und Akteure	14
Tabelle 2	Kernaufgaben und mögliche Tätigkeiten eines Regionalmanagements	15
Tabelle 3	Die NRP wirkt seit 2008	19
Tabelle 4	Übersicht Kommunikationswege	37
Tabelle 5	Kommunikationsraster	37

Literatur und Quellen

ARE (2022). Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030. <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/strategie/sne.html> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

BAFU (2019). Infografik Kreislaufwirtschaft. <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/ressourcenschonung-und-kreislaufwirtschaft/kreislaufwirtschaft.html> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Bericht des Bundesrats (2024). Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete: Beitrag des Bundes für eine kohärente Raumentwicklung 2024–2031. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Standortforderung/studien/bericht_kore.html (letzter Zugriff am 17.01.2025)

BLW und SECO (2024). Tessin wird mit «Cercle régional» 2024 ausgezeichnet. Medienmitteilung. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-103041.html> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Circular Economy Switzerland und Deloitte Switzerland (2023). Circularity Gap Report. <https://www.circularity-gap.world/switzerland> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Schlussbericht. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/schlussbericht-nrp-und-unternehmen.pdf> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Hammer, T. (2003): Grossschutzgebiete: Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: oekom Verlag

INFRAS und SECO (2023). Förderung der digitalen Transformation durch die NRP. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Bericht%20INFRAS%20F%C3%B6rderung%20der%20digitalen%20Transformation%20durch%20die%20Neue%20Regionalpolitik%20NRP.pdf> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

INFRAS (2018). Digitalisierung und Neue Regionalpolitik (NRP). Schlussbericht. <https://regiosuisse.ch/documents/digitalisierung-und-neue-regionalpolitik-nrp-schlussbericht> (letzter Zugriff am 03.02.2025)

Jakob, E. (2024). 50 Jahre Regionalpolitik: Wettbewerbsfähige Regionen für eine starke Schweiz. Die Volkswirtschaft, 30. Mai. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2024/05/50-jahre-regionalpolitik-wettbewerbsfaehige-regionen-fuer-eine-starke-schweiz/> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

KEK-CDC und IMP-HSG (2022). Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response. Bern.

Luzerner Zeitung (2022). Wechsel in der Kreativfabrik 62. <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zentralschweiz/oberkirch-wechsel-in-der-kreativfabrik-62-Id.2303654>

OECD (2011). Regions and Innovation Policy. OECD Review of Regional Innovation, OECD Publishing.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (2016). Local and Regional Development. Routledge.

Regiosuisse (2024). Regiosuisse Monitoring. <https://regiosuisse.ch/regionenmonitoring/methodik> (Bericht downloadbar)

Regiosuisse (2023a). Wirkungsmessung NRP- und INTERREG-Projekte 2023: Wirkungsmessung «Kreativfabrik 62» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Wirkungsmessung%202023%20Kreativfabrik62.pdf> (letzter Zugriff am 3.02.2025)

Regiosuisse (2023b). Wirkungsmessung NRP- und INTERREG-Projekte 2023: Wirkungsmessung «Agrotourismus 5.0» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-11/Wirkungsmessung%202023%20Agrotourismus%205.0.pdf> (letzter Zugriff am 3.02.2025)

Regiosuisse (2016): Ergebnisblatt 8 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone & Wissensgemeinschaft (WiGe) Regionen. Wissensökonomie in der Regionalentwicklung. <https://regiosuisse.ch/documents/wissensoekonomie-der-regionalentwicklung-ergebnisblatt-8-der-regiosuisse> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Regiosuisse (2013): Praxisblatt Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-kooperationen-280313.pdf> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Regiosuisse (2012): Praxisblatt Regionalmanagement. <https://regiosuisse.ch/documents/praxisblatt-regionalmanagement> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Regiosuisse (2011): Ergebnisblatt 1 Wissensgemeinschaft (WiGe) NRP & Wirtschaft. NRP & Wirtschaft. <https://regiosuisse.ch/documents/nrp-und-wirtschaft-ergebnisblatt-der-regiosuisse-wissengemeinschaft-nrp-und-wirtschaft> (letzter Zugriff am 17.01.2025)

Regiosuisse (2010): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Netzwerkmanagement und Kommunikation».

Regiosuisse (2009a): Ergebnisblatt 4 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kantonsübergreifende Projekte.

Regiosuisse (2009b): Ergebnisblatt 3 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kommunikation über die NRP, Vorfinanzierung von Projekten.

Rieder, S. (2010): Einführung in die Politikevaluation. Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen».

Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface.

Sager, F., Huegli E. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

SECO (2012): Tagungsband «NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung», 31. Mai 2012. Bern: SECO, VDK, regiosuisse.

Zewo (n.y.): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: ZEW.

Weitere Studien und Literatur zum Thema NRP und Regionalentwicklung finden Sie auf der regiosuisse-Website

Impressum

Herausgeberin

regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung

Autorinnen und Autoren

Sebastian Bellwald

Kristin Bonderer

Tandiwe Erlmann

Johannes Heeb

Urs Steiger

Chantal Julen

Luc Jacquet

Felix Walter

Claudia Peter

Unter Mitarbeit von

Mattia Celio, Béla Filep, Sabine Kollbrunner, David Kramer, SECO.

Redaktion

Chantal Julen

Produktion und Gestaltung

Merith Heinemann, Susanne Brenner, Sven Fischer

Titelbild

Sven Fischer

Version Mai 2025

Zitierweise

regiosuisse (2025): Praxisleitfaden zur erfolgreichen Regionalentwicklung.
Die Neue Regionalpolitik (NRP) – ein Handbuch

Bezug

Als Download: www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden

Auch in Französisch und Italienisch erhältlich.

