

Management Summary

"Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative"

1. Einleitung

Das Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG der Universität St. Gallen und die GRET der Universität Neuchâtel wurden vom SECO beauftragt, die bislang begrenzte Beteiligung von Unternehmen an der Neuen Regionalpolitik (NRP) zu beleuchten. Ziel ist, die Gründe für die Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen an der NRP systematisch zu erfassen, die Gründe dafür zu verstehen und - aufbauend auf diesem neuen Verständnis - konkrete Empfehlungen für eine entsprechende Umgestaltung der NRP zur Intensivierung privatwirtschaftlicher Initiativen bei der Umsetzung der Regionalpolitik zu formulieren.

Fragestellung

Die Fragestellung weist mehrere Seiten auf, die zu betrachten waren. Sie konzentriert sich erstens auf das Verhalten der Unternehmen und versucht die unterschiedlichen Facetten und Gründe der (Nicht-)Beteiligung privatwirtschaftlicher Kräfte in den Regionen an NRP-Projekten zu erforschen. Dies umfasst sowohl die Erfassung unternehmerischer Bedürfnisse (mit klarem Bezug zu NRP-Aufgaben) als auch ihre grundsätzliche Verbundenheit mit der Region und somit ihre Bereitschaft sich für regionale Projekte einzubringen. Zweitens galt es, die Angebotsseite der NRP, ihre Akteure, ihre Inhalte und damit ihre Zweckmässigkeit für die Unternehmen zu durchleuchten. Und drittens musste auf die regionale Einbindung des Zusammenspiels von NRP und Unternehmen geachtet werden, auf die regionalen Bedingungen für eine privatwirtschaftliche Initiative. Demgemäss standen folgende Forschungsfragen mit Mittelpunkt der Arbeit:

- Welches sind die Bedürfnisse und Positionen der regionalen Wirtschaft in Bezug auf die regionale Entwicklung und die NRP?
- Wird das Angebot der NRP den Bedürfnissen der wirtschaftlichen Akteure gerecht?
- Sind die öffentliche und die privatwirtschaftliche Logik überhaupt vereinbar?
- Welches sind folglich die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für eine Einbindung und Mitwirkung der Wirtschaft bei der NRP?
- Wie muss ein regionalpolitisches Projekt somit konkret organisiert sein, damit Unternehmen Interesse an einer Mitwirkung zeigen?

Ausgangslage und Kontext

Die Neue Regionalpolitik (NRP) der Schweiz ist seit 2008 in Kraft. Sie brachte einen Paradigmenwechsel für die Regionalentwicklung, von einem vorwiegend ausgleichsorientierten zu einem vorwiegend wachstumsorientierten Ansatz. Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssysteme werden als die drei Schlüsselgrössen zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und zur verbesserten Anpassungsfähigkeit an den Strukturwandel angesehen. In der Folge dieser Neuorientierung änderte sich auch die Ziel- bzw. Adressatengruppe der Regionalpolitik. Waren es in der Vergangenheit primär öffentliche Institutionen, stehen heute Unternehmen im Fokus, da nur durch diese auch in den ländlichen Räumen wirtschaftliche Aktivitäten ausgelöst werden können.

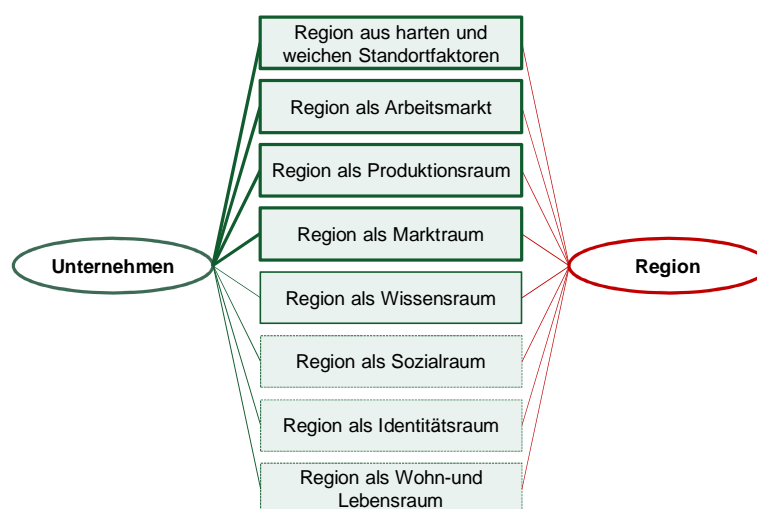
Die NRP kann jedoch unternehmerische Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nicht verordnen, sondern nur entsprechende Anstösse geben und Rahmenbedingungen gestalten. Demzufolge konzentriert sie sich auf Förderungen im überbetrieblichen und vorwettbewerblichen Bereich. Dennoch hat sie den Anspruch, nicht nur thematisch unternehmensnah aufgestellt zu sein, son-

dern in enger Zusammenarbeit und gemeinsam mit Unternehmen der Privatwirtschaft ihre Ziele zu erreichen. Nach drei Jahren Laufzeit lassen erste Umsetzungserfahrungen jedoch darauf schliessen, dass die erforderlichen privatwirtschaftlichen Akteure nur zu einem sehr kleinen Teil direkt an den regionalwirtschaftlichen Projekten partizipieren.

2. Was erwarten sich Unternehmen von ihrer Standortregion?

Um Unternehmen für regionalpolitische Ziele im Allgemeinen und für die NRP im Speziellen gewinnen zu können, braucht es ein Verständnis zur Rolle der Unternehmen in den jeweiligen Regionen. Dabei geht es darum, sowohl die Bedeutung als auch die Qualität der Beziehungen von Unternehmen mit ihrem regionalen Umfeld zu erfassen und verstehen zu lernen.

Dies bedeutet in einem ersten Schritt unternehmerische Bedürfnisse und Erwartungen an ihr regionales Umfeld zu benennen. Schliesslich sind diese ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen durch die Regionalpolitik adäquat angesprochen und konkret eingebunden werden können. Die Bedürfnisse der Unternehmen an ihre Standortregion weisen eine grosse Bandbreite auf. Sie variieren deutlich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Strukturen. Dennoch können sie in bestimmte Kategorien zusammengefasst werden (vgl. Abbildung). In diesen Kategorien treffen die Bedürfnisse der Unternehmen auf die regionalpolitischen Zielsetzungen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung: Erwartungen der Unternehmen an ihre Standortregion

Unternehmen verbinden somit ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen mit ihrer Standortregion. Einige davon artikulieren sie explizit und deutlich, andere wiederum verbleiben auf einer weitgehend unbewussten Ebene. Die NRP kann in ihrer aktuellen Ausrichtung einige dieser expliziten wie impliziten Bedürfnisse abdecken. Dennoch sind die regionalen Bedürfnisse alleine noch nicht aussagekräftig genug, um die unternehmerischen Beziehungen zu ihrer Standortregion zu erfassen. Auch die regionale Verankerung der Unternehmen, die nicht immer kausal auf die regionalen Bedürfnisse zurückzuführen ist, kann die Beteiligung von Unternehmen an der Regionalpolitik massgeblich beeinflussen. Diese Verankerung kann **thematischer** Natur sein, d.h. dass sich Unternehmen in den thematischen Diskussionen in den Regionen wieder finden und sich einbringen. Sie kann aber auch **relationaler** Natur sein. In diesem Fall sind Unternehmen in die bestimmenden Beziehungsgeflechte der Re-

gion eingebunden. Bei einer **institutionellen Verankerung** sind Unternehmen auch strukturell und formal an die Entscheidungsgremien der Region beteiligt.

Die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Standortregionen sind insofern für die NRP-Umsetzung von Bedeutung als sie ein bestimmtes Interesse an der Region abbilden. Eine gewisse unternehmerische Abhängigkeit kann dabei ebenso zum Ausdruck kommen wie ein gewisses unternehmerisches Engagement für die Standortregion. All dies erlaubt gemeinsame Anliegen zu identifizieren oder Komplementaritäten für gemeinsame regionale Projekte zu mobilisieren.

3. Wie sind die aktuellen Rahmenbedingungen der NRP für eine Unternehmensbeteiligung?

Die NRP-Vorgaben und ihr Einfluss auf eine Unternehmensbeteiligung

Die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik stützt sich auf die Botschaft zum Mehrjahresprogramm 2008-2015 des Bundes und den entsprechenden Bundesbeschluss. Die gesetzlichen Grundlagen auf Bundesebene konzentrieren sich dabei auf die strategischen Linien und lassen bewusst Umsetzungsspielräume offen. Diese Spielräume ermöglichen den Kantonen, ihre Umsetzungsverantwortung der Neuen Regionalpolitik kantons- und bedarfsspezifisch wahrzunehmen. Gleichzeitig eröffnen sie einen in manchen Bereichen sehr weiten Interpretationsspielraum, der zu grossen Differenzen in der konkreten Handhabung der NRP-Vorgaben und damit auch in der Umsetzungspraxis zwischen den Kantonen führt¹. In welchem Rahmen und unter welchen Bedingungen privatwirtschaftliche Initiative an der NRP stattfinden kann, wird somit entscheidend von den kantonalen Auslegungen der Bundesvorgaben geprägt.

Kantonale Differenzen bestehen insbesondere beim Verständnis von "Innovation" und von der "Exportbasis", also zwei Bereichen von massgeblicher Bedeutung für die Frage der Unternehmenseinbindung. Zudem bestehen unterschiedliche kantonale Handhabungen bezüglich der Förderkriterien der NRP, was zur unterschiedlichen Bewertung die Förderfähigkeit von Projekten zwischen den einzelnen Kantonen führt. Vor allem die Förderung von überbetrieblichen und vorwettbewerblichen Aktivitäten sowie der Begriff der "wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen" stehen hier im Mittelpunkt der Diskussionen.

Dies bedingt unterschiedlich grosse Handlungsspielräume in Bezug auf die Unternehmenseinbindung. In Folge unterscheiden sich auch die Arten und Formen von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung zwischen den einzelnen Kantonen. Zusammenfassend lässt sich somit feststellen: so positiv kantonale Spielräume in der NRP-Umsetzung grundsätzlich zu beurteilen sind, so problematisch können kantonale Unterschiede bei der Frage der Förderfähigkeit im Rahmen eines Bundesprogramms gesehen werden.

Die NRP als Zusammenspiel unterschiedlicher Rationalitäten

Die NRP zielt darauf ab, Unternehmen anzusprechen und bei ihren Bedürfnissen abzuholen. Gleichzeitig will sie damit regionale Entwicklungsziele abdecken. Doch Unternehmen und Regionen handeln und funktionieren entsprechend unterschiedlicher Rationalitäten. Ihre Prozesse und Abläufe folgen unterschiedlichen Zielsetzungen, Kriterien und Normen. Spezifische Rationalitäten prägen die jeweiligen Wahrnehmungen und damit Entscheidungen, die sich unter anderem auf die Nutzenbewertung von NRP-Projekten sowie auf die Wahl erfolgsversprechender Vorgehensweisen beziehen.

¹ Eine Regiosuisse Wissensgemeinschaft hat diese Interpretationsspielräume aufgegriffen und die Förderkriterien breit diskutiert. Das entsprechende "Argumentarium zur Bewertung und Auswahl von NRP-Projekten" wird in Bälde auf der Regiosuisse-Homepage publiziert.

Hinter der Problematik des Zusammenspiels zwischen Unternehmen und Region verbergen sich drei Spannungsfelder, die eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung erschweren:

- **Spannungsfeld öffentliche versus privatwirtschaftliche Rationalität:** die Gegensätze zwischen den beiden Rationalitäten beziehen sich unter anderem auf (i) unterschiedliche Wahrnehmungen des potenziellen Projektnutzens (konkreter, direkter Nutzen versus regionaler Mehrwert), (ii) auf divergierende Erwartungen an die Finanzierungsmodalitäten (einzelbetrieblich versus überbetrieblich), (iii) verschiedene Zeithorizonte (kurzfristig versus längere Laufzeiten durch entsprechende Verfahrensnotwendigkeiten) sowie auf (iv) Unterschiede in der Art und Weise, wie Förderungen gegeben und angenommen werden (privatwirtschaftlicher versus verwaltungstechnischer Businessplan). Diese Gegensätzlichkeiten bewirken insbesondere während der Projektgenerierung Probleme. Eine Vielzahl von Beispielen zeigt jedoch, dass sie sich überbrücken lassen. Dennoch, man muss ihnen entsprechende Aufmerksamkeit widmen.
- **Spannungsfeld Wirtschaftsentwicklung versus Raumentwicklung:** Der Paradigmenwechsel von einer regionalen Ausgleichsorientierung zu einer regionalen Wachstums- und Innovationspolitik erfordert auf der einen Seite ein Umdenken und die verstärkte Integration wirtschaftlicher Parameter (Unternehmen und ihre Vereinigungen). Andererseits verlangt die NRP ebenso eine Weiterentwicklung der gewohnten Wirtschaftsförderungs-Strategien, von einem traditionell vorwiegend bilateralen Ansatz mit ansässigen Unternehmen hin zu einer auf überbetriebliche und kollektive Fragestellungen orientierten Strategie. Die NRP gründet somit auf der Idee, dass die Raumentwicklung und die Wirtschaftsentwicklung eng miteinander verflochten sind. Dieses integrale Miteinander entwickelt sich nicht von selbst und erfordert spezielle Aufmerksamkeit. Dies führt dazu, dass nicht nur neue Zielgruppen angesprochen, sondern ebenso neue Formen der Projektgenerierung, der Projektbegleitung und der Projektevaluierung notwendig wurden.
- **Spannungsfeld top-down versus bottom-up:** Ausgehend von ihren auf Innovation, Wertschöpfung und Exportfähigkeit orientierten Zielen gibt die NRP top-down einen Rahmen vor, der durch bottom-up Initiativen umgesetzt wird. Dieses Zusammenspiel impliziert zwei Risiken, die sich auf die Unternehmensbeteiligung auswirken. Erstens muss eine entsprechende Kommunikation des top-down Verständnisses über die strategischen Linien der NRP erfolgen. Unklarheiten oder Missverständnisse können in der Umsetzung durch die bottom-up Akteure zu einem Abrücken von der top-down intendierten Richtung führen oder bestimmte Aspekte (wie bspw. die Unternehmensbeteiligung) nicht im gewünschten Masse anstreben. Zweitens muss der top-down definierte Rahmen insbesondere jener der kantonalen Umsetzungsprogramme sowohl einen ausreichenden als auch einen passenden Spielraum für die bottom-up Initiativen aus den Regionen eröffnen. Das heisst, Unternehmen müssen sich und ihre Ideen in diesem Umsetzungsrahmen auch finden können. Sie müssen auch ausreichend Raum für die Umsetzung von Projekten haben. Das heisst, dass sie sich mit dem Umsetzungsrahmen identifizieren und ihn sich für ihre eigenen Ideen nutzbar machen können.

Will die NRP in ihrer Umsetzung erfolgreich sein, muss sie Wege finden, die Gegensätzlichkeit in den Rationalitäten auszugleichen. Sie steht vor der Herausforderung, Verständnis für die privatwirtschaftliche Rationalität wecken zu müssen, um Unternehmen ansprechen und einbinden zu können. Gleichzeitig muss sie eine gewisse Balance zwischen der Wirtschafts- und Raumentwicklung sowie zwischen top-down und bottom-up finden, um einladende Spielräume für privatwirtschaftliche Initiativen zu schaffen.

4. Wie ist der Status-Quo zur Unternehmensbeteiligung an der NRP?

Quantitative Aussagen zur Unternehmensbeteiligung

Insgesamt wurden in der bisherigen NRP-Laufzeit (bis August 2010) über 470 Projekte durch die NRP gefördert. Davon waren 327 Projekte A-Fonds-Perdu-(AFP) Projekte (davon 306 kantonal) und rund 65 Darlehensprojekte, der Rest erfolgte im Rahmen des Stabilitätsprogramms (Stand August 2010, Daten aus SECO-Übersicht).

- Bei **21%**, d.h. weniger als einem Viertel aller bisher bewilligten NRP-Projekte waren Unternehmen Projektträger (Stand August 2010, Daten aus SECO-Übersicht).
- Betrachtet man ausschliesslich die AFP-Projekte und schliesst Darlehensprojekte aus, die naturgemäss einen sehr hohen Anteil an unternehmensgeführten Projekten aufweisen, verringert sich der Anteil der von Unternehmen getragenen Projekte auf nur **16%** (Stand August 2010, Daten aus SECO-Übersicht).
- Die Unternehmensbeteiligung fällt noch niedriger aus, wenn man sich nicht auf die Anzahl der Projekte bezieht, sondern auf die bereitgestellten Finanzierungsmittel für NRP-Projekte. Wiederum ausschliesslich auf AFP-Projekte bezogen, werden **11%** der insgesamt investierten Projektkosten von Unternehmen kofinanziert (Stand August 2010, Angaben aus dem CHMOS-Monitoring von 13 Kantonen).

Anhand der quantitativen Daten können ausschliesslich Aussagen zur Beteiligung von privatwirtschaftlich organisierten Akteuren als Projektträger beziehungsweise als kofinanzierende Projektpartner getroffen werden. Somit bleiben diese Daten relativ partiell und können nicht alle relevanten Formen der Unternehmensbeteiligung an der NRP in Betracht ziehen.

Formen von Unternehmensbeteiligung

Privatwirtschaftliche Initiative im Rahmen der NRP-Umsetzung kann vielerlei Formen aufweisen. Bereits die Einbindung als Projektpartner weist eine grosse Bandbreite an Möglichkeiten auf. Manche Unternehmen bringen sich ausschliesslich über Eigenleistungen in Projekte ein, andere wiederum finanzieren die Projekte mit und wieder andere konzentrieren sich auf eine reine Sponsoring-Rolle ohne sich inhaltlich zu engagieren. Diese Vielfalt der Beteiligungsformen ist für die NRP als äusserst positiv zu bewerten. Doch grundsätzlich zeigt sich, dass angesichts der überbetrieblichen, standortbezogenen Aufgaben der NRP eine **direkte Beteiligung von Unternehmen als Projektträger bzw. -partner** nicht immer zwingend notwendig oder sinnvoll sein muss. Aus diesem Grund ist ergänzend sowohl die indirekte Beteiligung von Unternehmen als auch die Beteiligung von Unternehmen über die Nutzerseite zu berücksichtigen:


- In vielen Projekten sind Unternehmen **indirekt beteiligt**: hinter den jeweiligen Projektträgern, die zwar ihrerseits keine privatwirtschaftlichen Unternehmen sind, stehen Unternehmen und deren Initiativen. So sind beispielsweise Unternehmensverbände oder –vereine als Projektträger aktiv. In anderen Fällen sind Intermediäre wie Technologiezentren, Clustervereinigungen oder auch Institute für angewandte Forschung Projektträger im Auftrag von Unternehmen.
- Angesichts der NRP-Zielsetzungen ist ebenso von Bedeutung, ob und inwieweit die Unternehmen **Nutzen aus den NRP-Projekten** ziehen können ohne unbedingt an deren Umsetzung beteiligt gewesen zu sein. Hierbei lässt sich ein direkter, indirekter oder auch impliziter Nutzen unterscheiden.
 - Unternehmen gelten als „**direkte Nutzer**“, wenn die Projekte ein Unternehmen direkt als unmittelbaren Adressaten ansprechen. Das Projekt ist für ein unternehmerisches

Problem zugeschnitten, sein Ergebnis wird direkt von einem/mehreren Unternehmen aktiv genutzt oder hat die Gründung eines entsprechenden Unternehmens zum Ziel.

- Als **indirekte Nutzer** gelten Unternehmen in jenen Fällen, in denen die Projektergebnisse erst in einem weiteren Schritt zur Nutzung durch Unternehmen gedacht sind (bspw. Schaffung von Technologiezentren etc.).
- Die schwächste Unternehmensbeteiligung auf der Nutzerseite ist der **implizite Nutzen**. Hierunter fallen Projekte, die sich rein auf Fragen der Standortqualität beziehen, von deren Verbesserung Unternehmen implizit profitieren. Als weiteres Beispiel kann unter anderem die Entwicklung eines touristischen Wanderweges genannt werden, von dem angrenzende Leistungsträger wie Beherbergungsbetriebe etc. implizit profitieren können. In diesem Fall ist die privatwirtschaftliche Initiative für NRP-Projekte somit am geringsten ausgeprägt.

Diese Vielfalt an Möglichkeiten, wie Unternehmen sich an der NRP-Umsetzung beteiligen oder davon profitieren können, entspricht gut dem Politikansatz der NRP. Schliesslich setzt sich die NRP zum Ziel, die privatwirtschaftliche wie die öffentliche Rationalität zu betonen, während sie die konkreten Modalitäten den Akteuren vor Ort überlässt. Gleichzeitig zielt die NRP auf ein vielfältiges Zusammenspiel von Wirtschafts- und Raumentwicklung, wengleich sich gewisse Projekte der Raumentwicklung nicht direkt an Unternehmen wenden (- obwohl sie implizit davon profitieren können).

Aktuelle Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten			Nutzerseite			
			direkt	indirekt	implizit	gar nicht
Inputseite	direkt	Projekträger				
		Projektpartner				
	indirekt	Intermediäre				
		Verbände				
rein öffentlich						



Angestrebte Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten			Nutzerseite			
			direkt	indirekt	implizit	gar nicht
Inputseite	direkt	Projekträger				
		Projektpartner				
	indirekt	Intermediäre				
		Verbände				
rein öffentlich						

Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Anmerkung: Je dunkler die Felder der Matrix, desto grösser die Anzahl der entsprechenden Projekte² (- ohne Gewichtung nach den investierten Projektmitteln).

Abbildung: Formen der Unternehmensbeteiligung mit Vergleich der aktuellen zur angestrebten Situation

So stellt sich insgesamt die Frage, welche privatwirtschaftliche Initiative im Rahmen der NRP-Umsetzung angestrebt wird. Betrachtet man die aktuelle Einbindung privatwirtschaftlicher Kräfte anhand der vorgestellten differenzierten Beteiligungsmatrix zeigt sich ein relativ diffuses Bild. Der Schwerpunkt der NRP-Projekte liegt aktuell im rein öffentlich finanzierten Bereich, der Unternehmen indirekt, implizit bis gar nicht anspricht (vgl. Abbildung). Angestrebt wird jedoch ein klarer Schwerpunkt bei NRP-Projekten, die von einer starken Unternehmensbeteiligung sowohl auf Input- als auch auf Nutzerseite geprägt sind. Ergänzend werden jedoch aus den zuvor genannten Gründen (Zusammenspiel aus Wirtschafts- und Raumentwicklung) immer Projekte notwendig sein, die sich auf eine Erhöhung der Standortqualität beziehen und eine rein öffentliche Finanzierung rechtfertigen.

² Die Zuteilung der Projekte erfolgte in Abstimmung mit den kantonalen und regionalen Ansprechpartnern. Somit wurde nicht immer rein nach den formalen NRP-Dokumenten, sondern auch nach den tatsächlichen Projektbedingungen klassifiziert. Ein besonderer Fall war das NRP-Projekt The Ark, das eine Unterstützung von mehr als 50 Projekten von direktem (einzelbetrieblichen) Nutzen für die Unternehmen und ermöglichte, und die zudem in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmen umgesetzt wurden.

Die Situation in den vier Fallregionen

Im Rahmen der Studie wurden die vier Fallregionen Region Luzern West, der Kanton Neuchâtel, die Region Nordbünden/ Vorderes Prättigau sowie die Region Valais Romand empirisch untersucht³. Die empirischen Analysen zeigen - trotz aller regionspezifischen Bedingungen - eine Reihe von Parallelen. Zentral scheint, dass die NRP mit ihrer Neuausrichtung der Regionalpolitik einen neuen Rahmen darstellte, den sich die verschiedenen Akteure inhaltlich wie organisatorisch aneignen mussten. Dieser Prozess benötigte Zeit und erforderte zum Teil umfassende strukturelle Reformen. Insbesondere auf regionaler Ebene wurden viele Entwicklungsträger neu gegründet oder umstrukturiert. In dieser ersten Phase der institutionellen Veränderung und oftmals auch personellen Unklarheit war es somit für viele Regionen schwierig, die NRP proaktiv zu den Unternehmen hinauszutragen. Zudem zeigt sich bei den Aneignungsprozessen naturgemäss eine deutliche Filterwirkung nach unten. Insbesondere beim Schritt von der Kantons- zur Regionsebene sowie in Folge beim Schritt von den Regionen zu den potenziellen Projektträgern ist Informations- und Kommunikationsbedarf auszumachen.

So kann man aktuell noch nicht von einer unternehmensnahen NRP-Umsetzung sprechen. Die empirischen Untersuchungen unterstreichen die Aussagen der quantitativen Analysen: auch in den vier Fallregionen sind im Schnitt noch relativ wenig Unternehmen an konkreten Umsetzungsprojekten beteiligt (mit Ausnahme der Region Luzern West). Bei jenen Unternehmen, die bereits an einem NRP-Projekt beteiligt sind, zeichnen sich keine klaren sektoralen oder strukturellen Charakteristika ab. Es finden sich sowohl grössere Unternehmen als auch Kleinstunternehmen. Auch unterschiedliche Sektoren sind vertreten, wenngleich diese massgeblich durch die Schwerpunktsetzungen der kantonalen Umsetzungsprogramme determiniert sind. Die beteiligten Unternehmen fordern von der NRP mehr Mut zu Risiko und weniger Verwaltungsaufwand. Diese Forderungen korrespondieren mit dem Spannungsverhältnis der zugrundeliegenden Rationalitäten - der öffentlichen auf der einen und der privatwirtschaftlichen auf der anderen Seite.

Als Folge spielten in den Fallregionen die "Vermittler" zwischen den Rationalitäten eine wichtige Rolle. Als "Vermittler" agierten insbesondere (i) die regionalen Entwicklungsträger/-organisationen sowie (ii) bestimmte regionale Persönlichkeiten. Sie nahmen eine Brücken- und eine Übersetzungsfunktion ein zwischen der öffentlichen Hand und den Unternehmen. Leider sind selbst die vermittelnden Instanzen bislang schlecht über die NRP und ihre Möglichkeiten informiert: die regionalen Entwicklungsträger waren in den vergangenen Jahren noch stark mit eigenen organisatorischen Fragen beschäftigt. Andere unternehmensnahe Organisationen wurden zumeist nicht als Multiplikatoren genutzt. Eine Ausnahme stellt hier der Tourismussektor dar, der gut organisiert ist und derartige „Projektentwicklungen“ über Rationalitätsgrenzen hinweg gewohnt ist, wie der hohe Anteil von Tourismusprojekten in der NRP zeigt.

Die Analysen belegten des Weiteren, dass es für viele Kantone von Bedeutung ist, wie sie die Frage der Wirtschaftsentwicklung mit jener der Raumentwicklung verzahnen. Wenn die Umsetzung zu stark an den Fragen der Raumentwicklung orientiert ist, stellt sich oftmals die Frage der NRP-Kompatibilität sowie die einer geringen Unternehmensbeteiligung. Umgekehrt ist eine rein wirtschaftlich fokussierte Umsetzung der NRP schwer von einzelbetrieblichen Zugängen abzugrenzen. Die Suche nach der richtigen Balance prägte insbesondere in den französischsprachigen Fallregionen die NRP-Umsetzung.

So weist die Kommunikation der NRP insgesamt, vertikal wie horizontal, noch grosse Mängel auf. Dadurch können die unterschiedlichen Rationalitäten, von deren Zusammenspiel die NRP lebt, nicht oder nur schlecht überbrückt werden.

³ Diese Regionen stellen Fallstudien dar und korrespondieren nicht unbedingt mit den formalen Regionsabgrenzungen. Aufgrund funktionaler oder auch institutioneller Verflechtungen bilden sie jedoch kohärente Einheiten im Rahmen der NRP-Umsetzung.

5. Wo liegt das Potenzial für eine stärkere Unternehmensbeteiligung?

Bevor man Empfehlungen zur Stärkung privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP-Umsetzung formulieren kann, muss man sich die grundsätzliche Frage stellen, wo sich Potenzial dafür bietet. Diese Potenzialanalyse kann auf Ebene der Zielgruppen, auf Ebene der Unternehmensstruktur sowie auf Ebene der angestrebten Projekttypen erfolgen.

Potenzialanalyse auf Ebene der Zielgruppen

Im Hinblick auf die NRP-Umsetzung zeigen sich grundsätzlich vier unterschiedliche Klassen von Unternehmen: (i) Unternehmen ohne Wissen über die NRP und auch ohne Potenzial für NRP-Projekte, (ii) Unternehmen mit Potenzial für NRP-Projekte aber ohne Kenntnis zur NRP, (iii) Unternehmen mit Wissen über die NRP, aber ohne die Relevanz für das eigene Unternehmen zu erkennen und (iv) Unternehmen, die über die NRP Bescheid wissen und deren Relevanz für das eigene Unternehmen erkennen.

In dieser vierten Gruppe finden sich sowohl Unternehmen, die bereits an NRP-Projekten beteiligt sind, als auch solche, die bislang noch keine NRP-Projekterfahrung haben. Sie weisen ein sehr grosses Potenzial für eine (weitere) NRP-Beteiligung auf, da sie über das Wissen zur NRP verfügen und von deren Relevanz fürs eigene Unternehmen grundsätzlich überzeugt sind. Ihnen fehlt nur ein entsprechender Anlass, ein window of opportunity, um ein NRP-Projekt zu starten oder an einem mitzumachen. Potenziale liegen aber auch in jener Unternehmensgruppe, die zwar Ansatzpunkte für NRP-Projekte zeigen, aber nicht über die entsprechende Fördermöglichkeit informiert sind bzw. sie auch in dieser Hinsicht von niemandem abgeholt werden. Zur Aktivierung dieser Potenziale ist eine entsprechende aktive Kommunikation sicherlich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch jene Unternehmensgruppe, die zwar über die NRP grundsätzlich Bescheid weiss, aber die Relevanz für eigene betriebliche Fragestellungen gegenwärtig nicht erkennt, stellt ein wichtiges Potenzial dar. Hier kann man den Mehrwert von NRP-Projekten entsprechend erhöhen bzw. durch Anpassungen in den Rahmenbedingungen die Sinnhaftigkeit einer NRP-Beteiligung für Betriebe erhöhen. Nur in jener Gruppe, die weder über die NRP informiert ist noch Ansatzpunkte im Hinblick auf die NRP-Zielsetzungen zeigt, weist zunächst geringe bis keine Potenziale zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung auf. Dennoch dürfen sie nicht völlig ausser Acht gelassen werden, können sie doch eventuell im Rahmen spezifischer Projekte angesprochen werden. Zur Nutzung ihrer Potenziale sind jedenfalls sowohl umfassende Kommunikationsaktivitäten als auch Anpassungen in den Rahmenbedingungen für ihre Beteiligung bzw. auf Projektebene notwendig.

Potenzialanalyse auf Ebene der Unternehmensstruktur

Um die Unternehmensbeteiligung an der NRP zu stärken, stellt sich ebenso die Frage welche Unternehmensstrukturen das grösste Potenzial für NRP-Projekte aufweisen. Allerdings zeigt sich, dass die Unternehmensstruktur selbst kaum Hinweise bietet: sektorale Einschränkungen lassen sich nicht ziehen. Und im Prinzip können sich Unternehmen aller Sektoren an NRP-Projekten beteiligen. Auch die Unternehmensgrösse ist im Rahmen einer Potenzialabschätzung schwer zu beurteilen - wenngleich sich eine Tendenz zu KMU abzeichnet: Denn Grossunternehmen realisieren ihre Projektideen zumeist selbst und benötigen bzw. wollen keine Unterstützung seitens der öffentlichen Hand. Sie sind nicht auf Förderungen angewiesen. Kleinunternehmen hingegen verfügen oftmals nicht über die Kapazitäten sich auf NRP-Projekte einzulassen. Eine Ausnahme bilden NRP-Projekte, die zur Bildung kritischer Massen beitragen sollen, um auf diesem Wege die Wettbewerbs- und Exportfähigkeit kleiner Unternehmen zu stärken.

Wichtiger als die sektorale Zugehörigkeit sowie die Unternehmensgrösse erscheint folglich, dass die Unternehmen eine gewisse regionale Verankerung aufweisen (siehe Kapitel 2). Denn eine regionale

Verankerung von Unternehmen weist auf Potenzial im Hinblick auf das Förderkriterium der "Überbetrieblichkeit" hin. Das heisst, dass Unternehmen Potenzial für regionale Beziehungen aufweisen. Derartige regionale Beziehungen, mögen sie bereits bestehen oder nicht, können sich durch die Produkte, die Zuliefernetzwerke, die Kundenbeziehungen, die Arbeitskräfte, die umgebende Landschaft, die kulturellen Ressourcen oder durch die eigene Unternehmensgeschichte ausdrücken. Auch eine Wahrnehmung der Region als wichtige Ebene für den Betrieb sowie eine gewisse regionale Verankerung der Verantwortlichen in den Unternehmen können auf eine Einbettung der Unternehmen hinweisen.

Gleichzeitig erscheint von Bedeutung, dass die Unternehmen eine gewisse Innovationsorientierung aufweisen. Diese Orientierung muss sich nicht zwangsweise in intensiven F&E-Aktivitäten ausdrücken, sondern kann sich auch durch eine prinzipielle Offenheit und Sensibilität für die Innovationsnotwendigkeit zeigen. Denn diese so genannten "Innovationsschwellenbetriebe", die gewissermassen an der Schwelle zu eigenen Innovationsaktivitäten stehen und einen letzten Anstoss von aussen benötigen, um konkrete Projekte in Angriff zu nehmen, weisen im Hinblick auf das Förderkriterium der "Vorwettbewerblichkeit" Potenziale auf.

Potenzialanalyse auf Ebene der angestrebten Projekttypen

Zudem zeigen sich je nach gewünschtem Typ von NRP-Projekt unterschiedliche Potenziale für eine Stärkung der Unternehmensbeteiligung. Drei unterschiedliche Projektarten lassen sich abgrenzen:

1. bereits laufende Projekte, denen die NRP zu einer rascheren, umfassenderen oder wirksameren Entwicklung verhelfen kann: Das Potenzial zur Steigerung der Unternehmensbeteiligung liegt dabei in Projekten mit spezifischen Entwicklungsreserven. In diesem Fall müssen die Unternehmen die NRP nicht kennen, um die entsprechenden Projekte zu initiieren. Jedoch müssen die vermittelnden Instanzen (seien es regionale Entwicklungsträger seien es sektorale Vereinigungen) gut über die NRP Bescheid wissen, um die Entwicklungspotenziale erkennen und aufgreifen zu können.
2. Projekte, die einer Finanzierung bedürfen und für die die NRP ein Finanzierungsinstrument unter anderen darstellt: In diesem Fall weist vor allem die Information über die NRP, die Einbindung von verschiedenen Vermittlungsinstitutionen wie Banken etc. sowie die Einbettung der NRP in das Setting möglicher Förderinstrumente einer Region Potenzial auf. Die Unternehmen müssen die NRP wiederum nicht im Detail kennen, um sie als Finanzierungsinstrument in Anspruch zu nehmen. Jedoch müssen sie wissen, an wen sie sich in der Region wenden können, um entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten zu erhalten. Die vermittelnden Instanzen jedoch müssen die NRP sehr wohl kennen, um sie von den anderen Finanzierungsinstrumenten abzugrenzen und die adäquate Finanzierung für die Projekte sicherzustellen.
3. Stimulierung komplett neuer Projektideen mit anderem Anspruch und anderer Ausrichtung: In diesem Fall liegt das Potenzial zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung vorwiegend in einer proaktive Unterstützung bei der Ideengenerierung, -entwicklung und -umsetzung. In diesem Fall müssen die Unternehmen in einem gewissen Masse über die NRP und ihre Förderkriterien informiert sein, damit diese eine stimulierende Wirkung haben kann. Die vermittelnden Instanzen (insbesondere regionale Entwicklungsträger) müssen folglich nicht nur die Kommunikation mit den Unternehmen stärken, sondern zugleich eine aktive Unterstützung und Begleitung für die Ideenfindung, Projektgenerierung und -umsetzung bieten.

Je nach kantonalem und regionalem Verständnis der NRP sind somit unterschiedliche Potenziale und in Folge auch Ansatzpunkte auszumachen. Wichtig scheint, dass kantons- bzw. regionsintern ein entsprechender Reflexionsprozess stattfindet, wen man ansprechen und welche Art von NRP-Projekten man umsetzen will. Denn je nachdem, welche Unternehmensprojekte gewünscht sind, besteht auch ein unterschiedliches Potenzial an Unternehmen, die sich überhaupt an der NRP beteiligen können.

Zudem bedingen die verschiedenen Projektarten auch unterschiedliche Unternehmensansprachen zur Aktivierung der Potenziale.

6. Welche Empfehlungen lassen sich aus den Analysen ableiten?

Aus den verschiedenen Analysen (Fallstudien, Potenzialanalyse) lassen sich vier Stossrichtungen von Empfehlungen zur Stärkung privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP ableiten. Dabei beziehen sich einige Empfehlungen auch grundsätzlich auf die Effizienz und Wirkung der NRP-Umsetzung. Denn eine profilierte NRP-Umsetzung in den Regionen leistet ebenso einen wichtigen Beitrag, um für potenzielle weitere NRP-Projektträger (Unternehmen) in den Regionen Präsenz zu zeigen. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass privatwirtschaftliche Initiative in der Umsetzung nicht ausschliesslich mit der direkten Beteiligung von Unternehmen an NRP-Projekten gleichzusetzen ist. Es geht um eine unternehmensorientierte Ausrichtung der NRP, die Unternehmen auch als Nutzergruppe anspricht und einbindet und diese Unternehmensnähe aktiv in regionalpolitische Zielsetzungen integriert.

Stossrichtung 1: Unternehmensfokus

Eine innovationsorientierte Regionalpolitik, die auf Wachstum und Wertschöpfung ausgerichtet ist, muss die Unternehmen und ihre Kooperation mit anderen Akteuren der regionalen Entwicklung in den Mittelpunkt stellen. Unternehmen in ihren spezifischen Situationen, mit ihren Bedürfnissen, Fragestellungen und auch Bedingungen müssen sowohl die Formulierung des Angebots als auch die Umsetzungsprozesse prägen. Da die kantonalen Umsetzungsprogramme für die neue Förderperiode 2012-2015 mittlerweile weitgehend aufgesetzt sind, muss sich diese Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse nun vor allem in den Umsetzungsprozessen wiederfinden. Die Unternehmen sind systematisch, proaktiv und spezifisch in die Umsetzungsprozesse der NRP einzubinden. Folgende Ansätze sind in diesem Zusammenhang wesentlich:

- Das regionale NRP-Angebot und die einzelnen Projekte müssen nachfrage- und engpassorientiert sein und einen starken Problemlösungsansatz aufweisen.
- Eine kontinuierliche Diskussion mit den Unternehmen zu ihren Bedürfnissen, Interessen und Nutzenerwartungen an die NRP muss sichergestellt werden.
- Den Unternehmen müssen besser Identifikationsmöglichkeiten mit den Umsetzungsprogrammen geboten werden, insbesondere durch ihre (inhaltlich und strukturelle) Einbindung in die entsprechenden Entscheidungsprozesse.
- Gleichzeitig gilt es, sich bei der Projektumsetzung der Funktionsweise der Unternehmen grösstmöglich anzunähern. Dies impliziert unter anderem die (Kapazitäts-)Grenzen von Unternehmen zu akzeptieren. Eine Einbindung muss fokussiert und konzentriert erfolgen. Der Zusatzaufwand und die administrativen Aufgaben sind auf ein Minimum zu reduzieren.
- Professionelle Unterstützungsangebote können Unternehmen bei der Konkretisierung und Umsetzung ihrer Projekte entlasten. In diesem Zusammenhang können insbesondere spezialisierte Projektentwickler (Hochschulen, privatwirtschaftliche Beratungsunternehmen) oder andere intermediäre Akteure eine wichtige Rolle spielen (bspw. InnovationsTransfer Zentralschweiz/ ITZ).
- Die Projektgenerierungsphase sollte konsequenter unterstützt werden, schliesslich erfordert sie bereits ein deutliches Investment seitens der beteiligten Unternehmen (Zeit, Geld etc.). Überlegenswert wären beispielsweise finanzielle Hilfen im Sinne einfacher Anschubfinanzierungen (wie sie das SECO nun für jeweils ein Projekt pro Kanton ermöglicht hat) oder auch Weiterbildungen für Projektentwickler oder ähnliche Intermediäre durch gezielte Angebote von Regiosuisse.

- Einen weiteren Ansatz würden Austauschmöglichkeiten zwischen Unternehmen mit (potenzieller) NRP-Beteiligung darstellen, um einen Raum für Reflexionen und Diskussionen zu bieten (bspw. anhand von Thementischen, Unternehmerfrühstücke etc.). In diesem Rahmen könnten auch Überlegungen zur Nutzung von Synergien zwischen verschiedenen NRP-Projekten angestellt werden.

All diese Ansätze können helfen, Unternehmen besser gerecht zu werden. Gleichzeitig erleichtern sie Unternehmen, sich mit NRP-Bedingungen zu identifizieren und sich in die Umsetzung einzubringen. Wichtig ist, dass die Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse und -bedingungen von den mit der NRP-Umsetzung betrauten Personen und Institutionen mitgetragen wird. Sie muss zur handlungsleitenden Grundeinstellung der NRP-Verantwortlichen werden. Wird diese Grundeinstellung in der Praxis auch gelebt, wird die NRP-Umsetzung unweigerlich unternehmensnäher erfolgen. Ein Klima der Wertschätzung und des Dialogs kann dann als nachhaltiges Saatbeet für Projekte mit Unternehmensbeteiligung wirken. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass die Herstellung von Unternehmensnähe Zeit braucht und eine langfristige Entwicklung darstellt. Kurzfristig realisierte Einzelerfolge stellen jedoch wichtige Bausteine auf diesem langen Weg dar. Denn die Umsetzung einzelner NRP-Projekte mit reger Unternehmensbeteiligung übt eine nicht zu vernachlässigende Signalwirkung in den Regionen aus.

Stossrichtung 2: Kommunikation und aktive Begleitung

Zentral ist, dass im Zuge der NRP-Kommunikation Unternehmen proaktiv abgeholt werden. Das heisst, aktive Kommunikations- und Begleitungsprozesse müssen reaktive und weitgehend passive Informationsaktivitäten ergänzen. Gleichzeitig ist es notwendig, dass auch die angebotsseitigen internen Kommunikationsaufgaben gelöst sind. Denn erst dann kann einheitlich und geschlossen nach aussen zu den Unternehmen aufgetreten werden.

Diese Kommunikation muss eine differenzierte Aneignung jeder Umsetzungsebene vorsehen, um die Entwicklung von bottom-up Projekten zu ermöglichen, die der top-down Strategie bestmöglich entsprechen. Zwei Arten von Kommunikation sind dabei zu unterscheiden: eine vertikale und eine horizontale Kommunikation. Die vertikale Kommunikation zwischen den einzelnen Umsetzungsebenen sollte anhand der drei folgenden Ansätze organisiert werden, wobei der Handlungsschwerpunkt unbestritten auf kantonaler bzw. regionaler Ebene liegt:

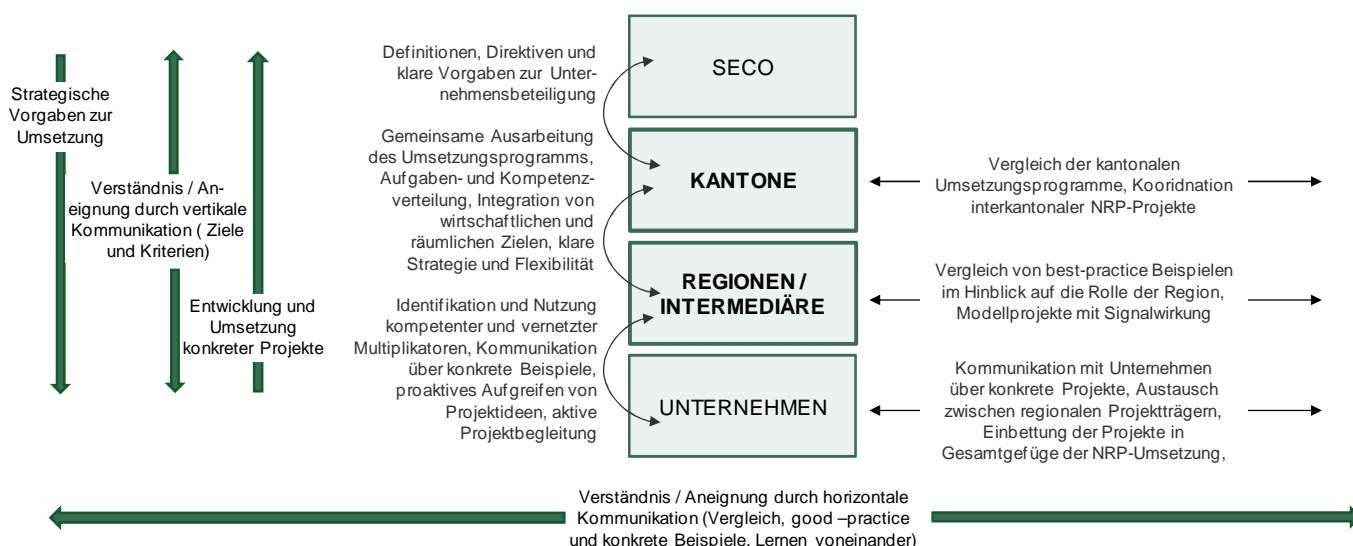
- **Zwischen SECO und Kantonen:** Klare Definitionen, Zielsetzungen und eine Abgrenzung der Handlungsspielräume sollen den Kantonen die Formulierung und Umsetzung von Programmen erlauben, in denen die Unternehmensbeteiligung an den NRP-Projekten eine massgebliche Rolle einnimmt.
- **Zwischen den Kantonen und den Regionen** bzw. anderen Intermediären: Die kantonalen Umsetzungsprogramme sollten in enger Abstimmung mit den zentralen regionalen Akteuren (privat wie öffentlich) formuliert werden. Diese Abstimmung sollte zugleich die Integration sowohl der wirtschaftsbezogenen als auch der raumbezogenen Ziele in einer gemeinsamen kohärenten Strategie erlauben. Diese muss zugleich die entsprechenden Umsetzungsaufgaben definieren und auf die jeweils Zuständigen verteilen. Trotz Vorgabe eines kohärenten Handlungsrahmens müssen die kantonalen Umsetzungsprogramme aber auch eine gewisse Flexibilität für die Umsetzung gewährleisten.
- **Zwischen den Regionen /Intermediären und den Projektträgern / Unternehmen:** Im Gegensatz zu den anderen Umsetzungsebenen muss die Kommunikation mit potenziellen Projektträgern, insbesondere den Unternehmen, sich nicht auf die formalen konkreten Inhalte der NRP beziehen. Vielmehr handelt es sich vorrangig darum, einen kontinuierlichen und engen Austausch mit den Unternehmen aufzubauen und sicherzustellen, um windows of opportunities aktiv aufgreifen zu können. Zudem sind kollektive Aktivitäten der Unternehmen anzuregen, indem sie für die Mög-

lichkeiten der NRP sensibilisiert werden. Vor allem sollen die Beziehungen zwischen Unternehmen und Multiplikatoren identifiziert und in Folge für die Entwicklung unternehmerischer Ideen genutzt werden. Und letztendlich ist eine proaktive Begleitung und Animierung der Unternehmen und ihrer Projekte wesentlich.

Andererseits sollte die horizontale Kommunikation die Aneignung der NRP auf den verschiedenen Ebenen unterstützen, insbesondere durch Benchmarking und Lernen voneinander. Auch die horizontale Kommunikation weist drei zentrale Ebenen auf:

- **Interkantonal:** Wenngleich die NRP eine spezifische Umsetzung in den einzelnen Kantonen anstrebt, könnte ein interkantonaler Vergleich der Umsetzungsprogramme den Aneignungsprozess im Sinne eines Lernprozesses unterstützen. Dieser Lernprozess könnte hilfreich sein, die spezifischen Zielsetzungen der einzelnen Kantone zu identifizieren, indem die Programme zueinander in Beziehung gestellt werden. Hierdurch wird auch die Identifikation interkantonomer Projektmöglichkeiten erleichtert. Dieser Austausch zu den Programmen bezieht sich ausschliesslich auf die Frage der Unternehmenseinbindung, wobei die bereits bestehenden Plattformen (bspw. Regiosuisse) wichtige Unterstützungsmöglichkeiten bieten.
- **Interregional:** Der Vergleich zwischen Regionen bezieht sich ebenfalls auf good-practice Beispiele bei der Animierung regionaler Unternehmen. Wiederum können hierfür schon bestehende Plattformen genutzt werden (Regiosuisse).
- **Zwischen (potenziellen) Projektträgern/beteiligten Unternehmen:** Letztendlich scheint auch auf Ebene der Projektträger die Kommunikation und der Austausch zu konkreten Projektbeispielen und -erfahrungen zentral. Dadurch wird es den Unternehmen möglich, die Möglichkeiten und Grenzen der NRP konkreter zu erkennen.

Somit zielt die horizontale Kommunikation vor allem auf eine Stärkung des Austauschs und damit des Lernens voneinander in Bezug auf die Frage der Unternehmensbeteiligung. Durch die Intensivierung sowohl der vertikalen als auch der horizontalen Kommunikation wird es gelingen, das Bild der NRP zu schärfen, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und in Folge auch vermitteln zu können und dadurch zu einer proaktiven unternehmensnahen Umsetzungspolitik zu gelangen.



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung: Vertikale und horizontale Kommunikationsprozesse zur Stärkung der Unternehmensbeteiligung

Stossrichtung 3: Regional Governance

Bedenkt man somit die allgemeinen Empfehlungen zur Kommunikation und Koordination, wird die wichtige Rolle des regionalen Umfelds noch einmal deutlicher. Die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten wird durch das spezifische regionale Umfeld animiert oder blockiert. Insbesondere die regionalen Governance-Strukturen sind von grossem Einfluss. Als förderlich können (unternehmensnahe) Governance Strukturen angesehen werden, die ansässige Unternehmen oder ihre Vertretungsorgane sowohl strukturell als auch inhaltlich einbinden.

Regionale Organisationen sollten so definiert werden, dass sie auch die Möglichkeit haben, die NRP aktiv umzusetzen. Diese Möglichkeiten umfassen insbesondere die personelle und finanzielle Ausstattung, aber auch den politischen Rückhalt von unten wie von oben sowie formale Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume. Auch eine klare Aufgabenverteilung ist Voraussetzung für erfolgreiche regionale Governance-Strukturen. Sie vermeidet auf der einen Seite Doppelgleisigkeiten sowie auf der anderen Seite Umsetzungsdefizite in Bereichen, für die sich niemand verantwortlich fühlt. Die Klärung der Zuständigkeiten muss auch die Definition der entsprechenden Informationsflüsse und Abstimmungsprozesse zwischen Kanton und Region beinhalten, um das Zusammenspiel möglichst effizient zu gestalten.

Stossrichtung 4: Ansprechpersonen

Die regionalen Bedingungen für eine Unternehmensbeteiligung werden nicht ausschliesslich von den regionalen Governance-Strukturen determiniert, vielmehr spielen auch die Köpfe der Region eine wichtige Rolle. Einzelne, regional anerkannte Persönlichkeiten können als Katalysatoren wirken und Tore öffnen. Dabei ist zwischen jenen Personen ohne formale Stellung in regionalpolitischen Gremien und jenen mit explizitem regionalpolitischem Auftrag zu unterscheiden. Erstere, wie die grauen Eminenzen der Regionen, einflussreiche Unternehmer oder auch andere, gilt es zu identifizieren und für die Unternehmensbeteiligung zu mobilisieren.

Für jene Personen, die im Auftrag der Region aktiv sind, gilt es jene Charakterzüge als Einstellungskriterien mitzudenken, die ihre Wahrnehmung in den Regionen als klare, vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner ermöglichen. So ist ein gutes Wirtschaftsverständnis dieser Ansprechpartner unerlässlich. Sie müssen die privatwirtschaftliche Rationalität verstehen und mitdenken können. Auch Eigenschaften wie Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit sind ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen erfolgreich abgeholt werden können. Auch eine Vor-Ort-Verbundenheit wirkt sich positiv auf die Funktion als regionaler Ansprechpartner aus.

7. Fazit

Angesichts des vorgenommenen Paradigmenwechsels der NRP erfordert der Umsetzungsprozess über die verschiedenen Ebenen inhaltliche wie strukturelle Veränderungs- und Lernprozesse, die Zeit in Anspruch nehmen. Zudem ist bislang kein einheitliches Verständnis sowie keine einheitliche Strategie zur Einbindung der weitgehend neuen Zielgruppen in die NRP vorhanden. Je nach Kanton unterscheiden sich das Verständnis der NRP und ihrer Förderkriterien, die Definition der Umsetzungs-spielräume, die Unternehmensansprache sowie letztendlich der Erfolg der Unternehmensbeteiligung.

Allerdings erscheint es grundsätzlich fragwürdig, den Erfolg der NRP-Umsetzung an der Unternehmensbeteiligung zu messen. Dies würde im Prinzip eine Wirkungsmessung anhand der Anzahl an NRP-Projekten mit Unternehmen als Projektträger oder kofinanzierende Projektpartner voraussetzen. Dies deckt nicht unbedingt den Kern der NRP-Zielsetzungen mit ihrer überbetrieblichen und vorwettbewerblichen Ausrichtung auf die Stärkung der regionalen Exportfähigkeit. Vielmehr muss es um die Gestaltung einer unternehmensnahen NRP gehen, die Unternehmen in ihr Denken, ihre Entscheidungen und letztendlich in ihre Umsetzungsprozesse aktiv miteinbezieht und Unternehmen als Projektträger bzw. -partner aber eben auch als Projektnutzer anspricht.

Als ausschlaggebend für eine unternehmensnahe Umsetzung erscheint, dass Unternehmen in den Mittelpunkt der Umsetzungsbestrebungen gestellt werden. Das heisst, dass eine grosse Unternehmensnähe der Umsetzungsakteure von zentraler Bedeutung ist. Somit müssen regionale Prozesse aufgebaut und etabliert werden, die Unternehmen inhaltlich wie strukturell kontinuierlich integrieren. Dabei muss stets auf eine konkrete und konstruktive gemeinsame Vorgehensweise auf Augenhöhe geachtet und die Ressourcenknappheit der Unternehmer berücksichtigt werden. Zudem ist von grosser Bedeutung, dass man über die notwendigen Schlüsselpersonen verfügt, die unternehmerische Bedürfnisse und Ideen identifizieren und verstehen und in Folge auch weitertragen können. Dabei muss jede Region den für ihre Bedingungen geeigneten Weg finden.

Doch es darf nicht vergessen werden, dass die NRP nicht Fragen des *daily business* der Unternehmen anspricht. Damit ist sie auf ein spezifisches "*Window of opportunity*" angewiesen, das eine NRP-Relevanz für die Unternehmen eröffnet. Das heisst, ein guter Draht zu den Unternehmen alleine ist nicht ausreichend, um Unternehmen für NRP-Projekte zu gewinnen. Vielmehr sollten langfristig ausgelegte Bedingungen für eine intensive Kooperation und Diskussion zwischen privaten, öffentlichen, wirtschaftlichen und anderen Akteuren der Region ein nachhaltiges Saatbeet für potenzielle NRP-Projekte mit Unternehmensbeteiligung in der Zukunft bieten.

Welche Instrumente können für die operative Umsetzung formuliert werden?

Handlungsansätze (ohne Gewichtung)	kurz- (K) oder lang- fristig (L)	SECO	Kanton	Region	Intermediäre / Verbände	Unternehmen
Klärung der Rahmenbedingungen und der formalen Vorgaben	K	++	+			
Austausch SECO und Kantone zur Frage der Unternehmensbeteiligung	K	++	++			
Abklärung zur Möglichkeit einer Anschubfinanzierung zur Abdeckung von Vorleistungen für Unternehmer (Netzwerkbildung)	K	++				
kantonsinterne Klärung der gewünschten Unternehmensbeteiligung	K		++	+		
Balance zwischen Strategiefokussierung und Raum für bottom-up Initiativen bei den kantonalen Umsetzungsprogrammen	K		++	+		
Einbindung der Unternehmensperspektive in den Formulierungsprozess der kantonalen Umsetzungsprogramme	K	+	++		+	+
strukturelle Einbindung von Unternehmen(-svereinigungen) in die kantonalen NRP-Gremien	L		++		+	+
Identifikation von kantons-/regionsspezifischen Kommunikationskanälen	K		++	++	++	
Nutzung von geeigneten intermediären Organisationen zur NRP-Umsetzung (Unternehmenskontakte, Projektgenerierung und -umsetzung)	K+L		++	++	++	
Ausstattung der regionalen Entwicklungsträger mit den notwendigen Kapazitäten (fin./pers.) für eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung	L		++	++		
klare Aufgabenverteilung und politischer Rückhalt zwischen Kantonen und Regionen	L		++	++		
horizontaler Austausch zwischen Kantonen zur Unternehmensbeteiligung	L		++			

unternehmensgerechte administrative Vorgaben für Projektabwicklung	K	++	+		
Unterstützung für privatwirtschaftliche Projektträger bei den formalen Aufgaben der Projektabwicklung	K	+	++	+	+
aktives Herstellen von Unternehmenskontakten / Verkäufermentalität	K+L		++	++	
Pflege der Unternehmenskontakte	L		++	++	
Sicherstellung der notwendigen regionalen Gefässe, um langfristig ein unternehmensnahes regionales Klima aufbauen und halten zu können	L		++	+	+
Kommunikation der NRP anhand konkreter Projektbeispiele (Aufbereitung von good-practice Beispielen)	K+L	++	++	+	
Proaktives Aufgreifen von Unternehmensideen und Weiterentwicklung zu NRP-konformen Projekten	K+L		++	++	+
aktive Begleitung von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung	K+L		++	++	
Einsetzen von geeigneten Persönlichkeiten als Regionalentwickler	K+L		++		
Schaffung von Austauschmöglichkeiten für die Unternehmen untereinander (Götti-System, Netzwerk von Unternehmen in NRP-Projekten)	K+L		++	+	+

Anmerkungen:

- +, ++ Die Zeichen drücken die jeweilige Zuständigkeit der entsprechenden Umsetzungsebene aus, wobei zwei Zeichen eine grössere Zuständigkeit bedeuten als ein Zeichen.
- K, L Die Buchstaben beziehen sich auf die Umsetzungsfrist. K steht für kurzfristig, L für langfristige Empfehlungen. Stehen beide Buchstaben gemeinsam, kann bereits kurzfristig mit ersten Umsetzungsschritten begonnen werden, sie müssen jedoch langfristig weiter verfolgt werden.