



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung
Regional- und Raumordnungspolitik



Groupe de recherche en
économie territoriale (GRET)



Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Leitfaden

Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative

Olivier Crevoisier, Hugues Jeannerat, Isabelle Piérard (GRET-UNINE)

Roland Scherer, Kristina Zumbusch (IMP-HSG)

Inhalt

1. ZIELE UND KONTEXT DES DOKUMENTS.....	2
2. DIE NRP ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE AKTEURE.....	3
3. AUSGANGSLAGE – DIE UNTERNEHMEN UND IHRE REGION	4
4. FAKTOREN FÜR EINE BETEILIGUNG DER UNTERNEHMEN	5
5. EMPFEHLUNGEN.....	6
6. FAZIT	9
7. CHECKLISTE MÖGLICHER HANDLUNGSANSÄTZE.....	11

1. ZIELE UND KONTEXT DES DOKUMENTS

Ziele

Die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes soll Innovation und Wachstum fördern. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen daher die Unternehmen in die regionalen Projekte eingebunden werden. Die aktive Teilnahme privatwirtschaftlicher Unternehmen an dieser Art von Projekten ist jedoch nicht immer einfach. Dieser Leitfaden weist auf einige Schwierigkeiten hin, die bei der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen an der NRP auftreten können. Aufgezeigt werden ausserdem mögliche Handlungsansätze zur Förderung einer solchen Beteiligung. Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an die verschiedenen Verantwortlichen für die Umsetzung der NRP auf kantonaler und regionaler Ebene sowie an potenzielle Projektträger. Schliesslich enthält er praktische Überlegungen zur allgemeinen Umsetzung der NRP und zur Unterstützung von Projekten mit Unternehmensbeteiligung.

Drei wesentliche Aspekte werden hier behandelt:

- Das Verhalten der Unternehmen sowie die verschiedenen Gründe der (Nicht-)Beteiligung der Privatwirtschaft an den NRP-Projekten.
- Die Art der von der NRP geleisteten Unterstützung, ihre Akteure, ihr Inhalt und die Chancen, die sie den Unternehmen bietet.
- Das regionale Umfeld, in dem die Akteure der NRP und die Unternehmen zusammenarbeiten, in dem privatwirtschaftliche Initiativen entwickelt werden und in dem die NRP eine spezifische Unterstützung ermöglicht.

Kontext des Dokuments

Die hier präsentierten Überlegungen sind das Resultat einer allgemeinen Studie, die im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Direktion für Standortförderung, durchgeführt wurde. Die Studie mit dem Titel «Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative» wurde zwischen Mai 2010 und Mai 2011 von der *Groupe de recherche en économie territoriale* (GRET) der Universität Neuenburg und dem Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen gemeinsam realisiert. Sie basiert auf einer vertieften Dokumentenanalyse und auf empirischen Analysen in den vier Fallregionen Region Luzern West, Kanton Neuenburg, Region Nordbünden/Vorderes Prättigau sowie Region Valais Romand. Die Studie wurde von einer Steuerungsgruppe begleitet und diskutiert, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Interessengruppen zusammensetzte (SECO, Kantone, Regionen, Unternehmen). Weitere Überlegungen erfolgten im Rahmen der von regiosuisse zwischen Juni 2010 und Februar 2011 organisierten Wissensgemeinschaft «NRP & Wirtschaft». Die Erkenntnisse dieser Wissensgemeinschaft wurden in Form eines «Ergebnisblattes» publiziert, das ergänzend zu diesem Dokument eingesehen werden kann (www.regiosuisse.ch).

2. DIE NRP ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE AKTEURE

Die NRP und die Unternehmen

Die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes bringt ein paar wesentliche Änderungen in der Konzeption der Regionalentwicklung mit sich. Der Schwerpunkt liegt nicht mehr darauf, die Regionen beim Aufholen von Rückständen zu unterstützen (insbesondere im Infrastrukturbereich), sondern Wachstum und Innovation zu fördern.

Künftig sollen Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfung bei der Handlungsweise der Regionen und bei der Entwicklung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Zentrum stehen. Diese Neuausrichtung bringt nicht nur neue Ziele für öffentliche Massnahmen mit sich, sondern hat auch die Entstehung neuer Interessengruppen zur Folge. Die Regionalpolitik richtet sich heute massgeblich an die Unternehmen, da hauptsächlich durch sie neue wirtschaftliche Leistungen angeregt werden können.

Die NRP an sich kann jedoch nicht für Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerb sorgen. Sie bildet einen allgemeinen Förderrahmen, der positive Anreize setzen soll. Diese Unterstützung betrifft kollektive, überbetriebliche und vorwettbewerbliche Massnahmen. Für die Unternehmen ist die NRP somit in erster Linie ein Umsetzungsrahmen, in dem sie eine Rolle spielen müssen, wenn sie davon profitieren wollen.

Angestrebte Praxisänderung bei den öffentlichen und privaten Akteuren der Kantone und Regionen

Für eine erfolgreiche Umsetzung der NRP-Projekte sind bei den öffentlichen, privaten, wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen regionalen Akteuren auch neue Handlungsweisen nötig.

Zunächst soll bei den von der NRP unterstützten Projekten die *Innovation* eine wichtige Rolle spielen. Dies setzt bei den Trägern und Partnern eines Projekts Kreativität und Einfallsreichtum voraus. Die Innovation beschränkt sich nicht auf die Entwicklung neuer Technologien oder Produkte. Sie kann auch die Umsetzung einer neuen Marketingstrategie oder einer neuen Arbeits- oder Organisationsweise betreffen.

Zweitens soll die NRP die *Wertschöpfung und den Export* fördern. Mit anderen Worten soll ein Projekt nicht nur einen innovativen Fortschritt erlauben, sondern auch *direkt oder indirekt* eine neue Ertragsquelle für die regionalen Aktivitäten erschliessen. Eine Wertsteigerung der regionalen Ressourcen erfolgt, indem eine Region mit einem *äusseren Markt* in Verbindung gesetzt wird. Dieser Markt kann national oder international sein.

Drittens ist die NRP kein individuelles Förderinstrument für Unternehmen oder Träger innovativer Projekte. Sie konzentriert sich auf die Entwicklung von Projekten mit einem *kollektiven Wert*. Dieser kollektive Wert muss einer bestimmten Unternehmensgattung oder einer breiteren lokalen Gemeinschaft zugute kommen.

Viertens unterstützt die NRP nicht direkt die Vermarktung einer regionalen Aktivität. Sie will Initiativen mit *vorwettbewerblichem Wert* fördern. Dies kann die Schaffung neuer Technologien, Kompetenzen oder Produkte sowie den Aufbau von Förderstrukturen bedeuten, ohne jedoch die konkrete wirtschaftliche Nutzung zu subventionieren.

Diese Neukonzeption der Regionalentwicklung ist nicht unbedeutend und erfordert wesentliche Strukturänderungen sowie Anpassungen der regionalen und kantonalen Förderpraktiken:

- Während die früheren Regionalpolitiken in erster Linie Kohäsionsziele verfolgten, will die NRP privatwirtschaftliche Kreise in die kreativen Prozesse einbeziehen, aus denen Projekte gemäss den Kriterien der NRP entstehen;
- Sodann soll eine Wirtschaftsförderungspolitik zugunsten einzelner Unternehmen durch die Unterstützung kollektiver Projekte abgelöst werden;
- Schliesslich erfordert die NRP eine Umsetzung, die hauptsächlich von der Basis kommt und den spezifischen Bedürfnissen und Zielen der kantonalen und regionalen wirtschaftlichen Gegebenheiten Rechnung trägt.

3. AUSGANGSLAGE – DIE UNTERNEHMEN UND IHRE REGION

Erwartungen der Unternehmen an ihre Region

Die Unternehmen nehmen die Beziehungen zu ihrer Standortregion sehr unterschiedlich wahr. Je nach Tätigkeitsbereich oder Unternehmensstrukturen variieren die Erwartungen deutlich. Für die Unternehmen kann die Region verschiedene Rollen spielen:

- **Infrastrukturbasis** (Verkehrsbedingungen, Industriezonen usw.);
- **Arbeitsmarkt** (Verfügbarkeit von Arbeitskräften);
- **Produktionsstandort** (Zugang zu Rohstoffen, Zulieferern usw.);
- **Markt** (Nähe der Kunden, Vertriebsstandort);
- **Wissensraum** (Zugang zu gewissen Kompetenzen, informeller Wissensaustausch usw.);
- **soziokultureller Raum** (Geschichte oder regionales Image des Unternehmens, Produkt mit lokaler Herkunft und Tradition usw.).

Die Unternehmen sind sich dieser verschiedenen Rollen der Region und der damit verbundenen Erwartungen meist deutlich bewusst. Die Bedeutung der Region als informeller Ort des Austausches oder der Konzentration von Wissen ist dagegen in der Regel schwieriger greifbar. Die Bedürfnisse im Zusammenhang mit solchen Faktoren lassen sich weniger leicht ausdrücken und bleiben für die Unternehmen häufig implizit.

Mit der NRP kann einem Teil dieser Bedürfnisse entsprochen werden. Sie kann dazu beitragen, dass die regionalen Bedingungen in Bezug auf sehr konkrete (z. B. Nähe zu Markt oder Produktion) wie auch implizitere Bedürfnisse der Unternehmen (z. B. wirtschaftliche Aufwertung eines architektonischen Gutes) verbessert werden.

Regionale Verankerung der Unternehmen

Zwar variieren die Bedürfnisse und Erwartungen je nach Unternehmensstruktur beträchtlich. Ihre Grösse oder ihr Tätigkeitsbereich sind aber nicht immer ein entscheidendes Kriterium für eine Beteiligung an der NRP. Häufig spielt ihre regionale Verankerung eine grössere Rolle.

Diese Verankerung kann verschiedene Formen annehmen:

- **kognitive Verankerung:** Wenn sich ein Unternehmen bzw. eine Unternehmerin oder ein Unternehmer beispielsweise in der Geschichte, den Anliegen, den kollektiven Projekten oder den besonderen Kompetenzen seiner/ihrer Region wiedererkennt;

- **relationale Verankerung:** Wenn ein Unternehmen bzw. eine Unternehmerin oder ein Unternehmer beispielsweise bevorzugte Beziehungen mit Zulieferern, Kundinnen und Kunden oder anderen Akteuren seiner/ihrer Region unterhält;
- **institutionelle Verankerung:** Wenn sich ein Unternehmen bzw. eine Unternehmerin oder ein Unternehmer beispielsweise in Verbänden, Interessengruppen oder Ausbildungsstrukturen engagiert.

Die regionale Verankerung eines Unternehmens spielt eine wichtige Rolle für die Umsetzung von NRP-Projekten, zumal sie ein spezifisches Interesse, eine gewisse Abhängigkeit oder ein bestimmtes Engagement des Unternehmens gegenüber seiner Standortregion aufzeigt. Dank der NRP können gemeinsame Anliegen identifiziert und komplementäre Elemente für kollektive Projekte bestimmt und mobilisiert werden.

4. FAKTOREN FÜR EINE BETEILIGUNG DER UNTERNEHMEN

Differenzierter Zugang zu den verschiedenen Zielgruppen

Die Unternehmensbeteiligung kann in verschiedenen Bereichen gefördert werden. Eine erste Herausforderung stellen die verschiedenen Zielgruppen von Unternehmen dar, für die die NRP von Interesse sein könnte. Um die Potenziale dieser verschiedenen Zielgruppen zu nutzen, muss sehr differenziert kommuniziert werden und in gewissen Fällen müssen die ursprünglichen Projekte angepasst werden. Es gibt vier Hauptzielgruppen von Unternehmen:

- (i) Einige Unternehmen kennen die NRP schon und erachten sie als sinnvoll. Unter Umständen sind sie bereits daran beteiligt. Um ihr Engagement zu verstärken, müssen sie in die Identifikation von Gelegenheiten involviert werden, die die NRP ihnen bieten könnte.
- (ii) Einige Unternehmen kennen die NRP, sehen jedoch kein direktes und konkretes Interesse darin. In diesem Fall müssen die konkreten Vorteile gewisser potenzieller Projekte besser aufgezeigt werden. Manchmal müssen Projekte in der Planungs- oder Entwicklungsphase angepasst werden, um den konkreten Erwartungen dieser Unternehmen zu entsprechen.
- (iii) Andere Unternehmen könnten an einer Beteiligung an der NRP interessiert sein, kennen diese jedoch nicht. Eine verstärkte und gezielte Kommunikation muss solche Unternehmen auf die NRP aufmerksam machen und sie aktiv in kollektive Überlegungen einbeziehen.
- (iv) Gewisse Unternehmen kennen die NRP nicht und zeigen auch kein Interesse an einer Beteiligung. Natürlich weisen solche Unternehmen nur ein beschränktes Beteiligungspotenzial auf. Man sollte sie jedoch im Hinterkopf behalten und im Rahmen sehr spezifischer Projekte mit direkter Relevanz für sie gegebenenfalls kontaktieren.

Identifikation der verschiedenen möglichen Projekttypen

Die NRP kann verschiedene Arten privatwirtschaftlicher Initiativen unterstützen. Einerseits können bestehende Projekte gestärkt werden, wenn diese eine zusätzliche innovative Komponente bieten. Andererseits kann die NRP als Anregung dienen, um völlig neue Projekte zu lancieren. Dazu muss bei den Unternehmen unterschiedlich kommuniziert werden und die Intermediäre müssen gezielt vorgehen.

Projekttyp	Kenntnisstand der Unternehmen bez. NRP	Kommunikation/Vorgehen der Intermediäre
Unterstützung zur Stärkung und Entwicklung bestehender Projekte	Die Unternehmen sollten zumindest wissen, dass es die NRP gibt, um sie in Anspruch nehmen zu können	Die (regionalen oder wirtschaftlichen) Intermediäre sollten die NRP gut kennen, Projekte mit Entwicklungspotenzial identifizieren und einen potenziellen Antrag begleiten
Stimulierung neuer (Unternehmens-) Projekte durch Unterstützung bei Ideenfindung und Konkretisierung	Die Unternehmen sollten die allgemeinen Ziele der NRP und ihre Praktiken kennen, aber nicht unbedingt ihre administrative Funktionsweise	Die Intermediäre sollten aktiv kommunizieren und die Unternehmen bei der Generierung, Entwicklung und Umsetzung neuer Projekte gezielt unterstützen

Ein klares regionales Profil für die Umsetzung der NRP

Generell kann die Beteiligung der Privatwirtschaft an der NRP dadurch gefördert werden, dass sich die kantonalen und regionalen Verantwortlichen über ihre Ziele im Klaren sind. Diese Ziele sollten das Profil der zu erreichenden Unternehmen und die Art der Initiativen, die stimuliert oder entwickelt werden sollen, klar festlegen.

Abhängig von den festgelegten Zielen erfordert die Umsetzung der NRP unterschiedliche Formen, Ansprechpartner und Vorgehensweisen. Daher ist auch die regionale Umsetzung der NRP klar zu definieren.

5. EMPFEHLUNGEN

Stossrichtung 1: stärkerer Fokus auf die Unternehmen

Eine auf Innovation, Wachstum und Wertschöpfung ausgerichtete Regionalpolitik muss der direkten und indirekten Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den anderen regionalen Akteuren besondere Aufmerksamkeit widmen. Die Umsetzung einer solchen Politik muss daher dem Umfeld, in dem sich die Unternehmen entwickeln, ihren Bedürfnissen und ihren Problemen Rechnung tragen.

Die Berücksichtigung der Unternehmen erfordert ein entsprechendes Verständnis und eine spezielle Begleitung. Für die Periode von 2012–2015 ist der konkreten Realisierung der Umsetzungsprogramme besondere Bedeutung beizumessen und die **Unternehmen müssen systematischer, proaktiver und gezielter einbezogen werden.**

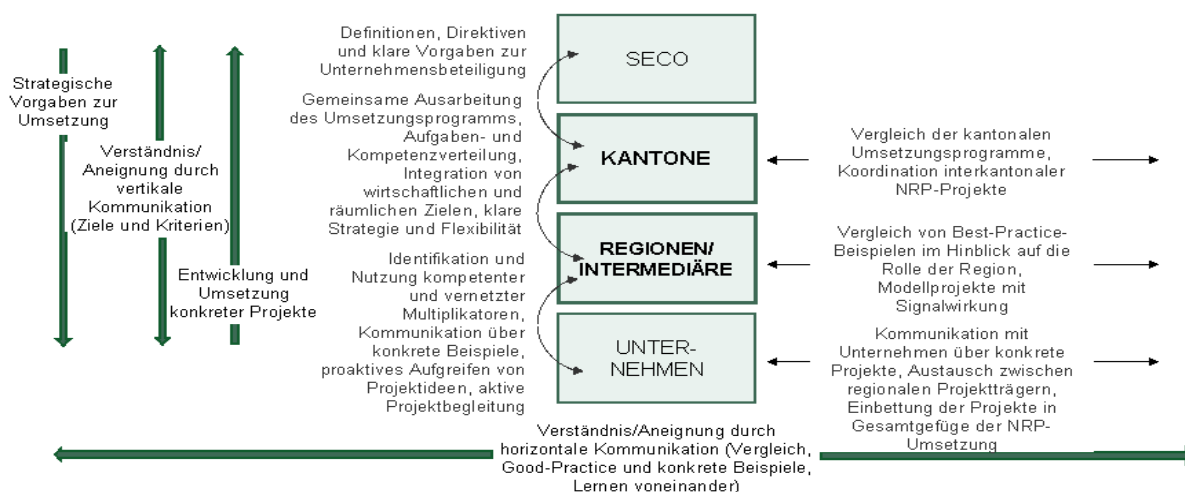
Das bedeutet:

- Die Projekte so ausrichten, dass sie den **konkreten Bedürfnissen und Problemen** der Unternehmen Rechnung tragen;
- Die **Ziele der kantonalen Wirtschaftsförderung** und die Ziele der NRP **konstruktiv und systematischer integrieren**;
- Mit den Unternehmen regelmässig **ihre Erwartungen und Interessen als potenzielle Nutzer** der NRP diskutieren;
- Den Unternehmen die Identifikation mit den Umsetzungsprogrammen ermöglichen, indem sie **(thematisch oder institutionell) in die Festlegung der strategischen Hauptziele eingebunden werden**;

- Sich bei der Umsetzung der Projekte **möglichst stark der Funktionsweise der Unternehmen annähern**. Das bedingt insbesondere, dass für die Initiierung oder Umsetzung eines Projekts möglichst wenig Zeit investiert werden muss, dass sich die Bürokratie in Grenzen hält und dass keine allzu engen Förderkriterien formuliert werden;
- Die **professionellen Strukturen nutzen**, die die Unternehmen bei der Konkretisierung der Projekte **unterstützen und begleiten können**. In dieser Hinsicht können spezialisierte Projektentwickler (Hochschulen, unabhängige Berater usw.) und gewisse intermediäre Organisationen (z. B. InnovationsTransfer Zentralschweiz – ITZ) eine wichtige Beraterrolle spielen;
- Die **Projektvorbereitungsphase konsequent unterstützen**, was auch eine Investition (an Zeit oder Geld) von Seiten der Unternehmen bedeutet. Dies könnte über eine finanzielle Unterstützung der Projektvorbereitung erfolgen oder durch Anreize für die regionalen Intermediäre, an Schulungen, insbesondere im Rahmen von *regiosuisse*, teilzunehmen;
- Den **Kontakt und die Vernetzung der regionalen Unternehmen fördern**, um für ein von Reflexion und Austausch geprägtes Umfeld zu sorgen, aus dem kollektive Projekte hervorgehen können. Dazu können beispielsweise thematische Workshops oder Unternehmerfrühstücke veranstaltet werden.

Stossrichtung 2: aktive Kommunikation und Begleitung

Es ist zentral, dass die Unternehmen im Rahmen der NRP-Kommunikation proaktiv abgeholt werden. Aktive Kommunikations- und Begleitprozesse müssen weitgehend passive Informationsprozesse ersetzen. Die Kommunikation muss eine differenzierte Aneignung auf jeder vermittelnden Ebene erlauben (Kantone, Regionen/Intermediäre, Projektträger/Unternehmen), um die Entwicklung spezifischer Projekte (*bottom-up*) in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen der NRP (*top-down*) zu ermöglichen (Abbildung 1).



Quelle: Eigene Darstellung, 2011.

Abbildung 1: Horizontale und vertikale Kommunikation

Vertikale Kommunikation:

- Zwischen dem Kanton und den Regionen/Intermediären: Die **Umsetzungsprogramme sollten in Absprache** mit den (öffentlichen und privaten) regionalen Hauptansprechpartnern und den wichtigsten Unternehmensverbänden **erstellt werden**. Diese Abstimmung sollte es ermöglichen, **wirtschaftliche und räumliche Ziele** in einer gemeinsamen strategischen Vision **zu vereinen**. Zudem sollten so die **Aufgaben und Kompetenzen** aller Beteiligten bei der Umsetzung der NRP **klar definiert und aufgeteilt sein**. Auf diese Weise erstellte Programme sollten **eine flexible Umsetzung innerhalb eines kohärenten Handlungsrahmens** begünstigen.
- Zwischen den Regionen/Intermediären und den Projektträgern/Unternehmen: Es ist wichtig, dass ein **positives Bild der NRP** kommuniziert wird. Im Gegensatz zu den anderen Umsetzungsebenen sollte in der Regel die Kommunikation gegenüber den potenziellen Projektträgern, insbesondere den Unternehmen, **nicht direkt den formellen Inhalt der NRP betreffen**. Sie sollte vielmehr **die kollektiven Praktiken der Unternehmen oder anderer Projektträger stimulieren** und sie für die Chancen der NRP sensibilisieren. Ausserdem sollte sie dazu beitragen, dass **Intermediäre identifiziert und genutzt werden**, die den Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Projekte helfen können. Schliesslich sollte die Kommunikation die Projekte aktiv begleiten. Bei Bedarf sollte das Unternehmen Zugang zu einer **zentralen Anlaufstelle** haben, bei der es sich einfach und schnell über die NRP informieren kann.

Horizontale Kommunikation:

- Zwischen den Kantonen: Obwohl die NRP eine für jeden **Kanton spezifische Kreativität und Umsetzung fördern soll**, trägt ein Vergleich der kantonalen Umsetzungsprogramme auch zu einer besseren Aneignung der NRP bei. Dieser Vergleich soll nicht darauf abzielen, in anderen Kantonen umgesetzte Strategien zu kopieren. Vielmehr soll erkannt werden, **welche spezifischen Herausforderungen die einzelnen Umsetzungsprogramme im gegenseitigen Vergleich aufweisen**. Dieser Vergleich ermöglicht zudem die Identifikation **potenzieller kantonsübergreifender Projekte**. Die spezifischen Herausforderungen betreffen insbesondere auch die Unternehmensbeteiligung. In dieser Hinsicht kommt interkantonalen Austauschplattformen und regiosuisse eine wichtige Rolle zu.
- Zwischen den Regionen: Der **Vergleich von regionalen Sensibilisierungsmodellen, Projekten und Unternehmensbeteiligungen zwischen den Regionen** ist zentral. Dieser Vergleich ist besonders im Rahmen der Aktivitäten von regiosuisse oder in gewissen Fällen auch durch die Kantone zu fördern.
- Zwischen den Projektträgern/Unternehmen: Schliesslich wird auch deutlich, dass auf der Ebene der Projektträger oder der Unternehmen die **Kommunikation anhand konkreter Projekte** von grosser Bedeutung ist. Auf diese Weise können die Unternehmen die Chancen und Anwendungsmöglichkeiten der NRP-Projekte besser verstehen.

Stossrichtung 3: Regional Governance

Bei einer noch sorgfältigeren Betrachtung der Herausforderungen der Kommunikation und der Koordination wird deutlich, dass die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten durch das regionale Umfeld stimuliert oder blockiert werden kann. Die Unternehmen haben auch Mühe, sich mit Projekten von öffentlichen Körperschaften oder Verbänden, die nicht direkt aus der Wirtschaft hervorgegangen sind, zu identifizieren oder sich diese anzueignen. Daher ist eine Vernetzung der regionalen Akteure anzustreben, um das gegenseitige Verständnis zu fördern, um

Vertrauen herzustellen und um damit Blockaden bei der Entwicklung kollektiver Projekte zu vermeiden.

Insbesondere die regionalen Governance-Strukturen sind von zentraler Bedeutung. Der Aufbau einer unternehmensnahen Governance soll die Einbindung der Unternehmen oder ihrer Vereinigungen bei der Organisation und beim Inhalt der NRP ermöglichen.

Die regionale Organisation der NRP sollte eine aktive Umsetzung der NRP durch die verschiedenen regionalen Akteure ermöglichen. Dies erfordert personelle und finanzielle Mittel, politischen Rückhalt sowie eine klare Definition der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. Die Rollen- und Aufgabenverteilung ist daher zentral. Die Kommunikation muss die Aufteilung der Zuständigkeiten, die Informationsflüsse und die Abstimmungsprozesse zwischen Kanton und Regionen unterstützen.

Solche Organisationsstrukturen setzen die Schaffung von **Diskussions- und Intermediationsplattformen** zwischen Wirtschafts- und Nicht-Wirtschaftskreisen der Region voraus. Intermediäre und glaubwürdige Ansprechpartner müssen einerseits in der Lage sein, die kollektiven Ziele in spezifische, konkrete Interessen für die Unternehmen umzuwandeln. Andererseits müssen sie dafür sorgen, dass aus den privaten Initiativen ein kollektives Interesse erwächst.

Stossrichtung 4: klar identifizierbare und glaubwürdige Ansprechpartner für die Unternehmen

Letztendlich sind die regionalen Governance-Strukturen jedoch nicht immer entscheidend für die Unternehmensbeteiligung. Oft spielen auch gewisse Schlüsselpersonen eine zentrale Rolle. Sie können als Katalysatoren wirken und Tore zu neuen Kooperationen oder Projekten öffnen.

Dabei ist zwischen den Personen zu unterscheiden, die kein ausdrückliches Mandat im Rahmen der Regionalpolitik haben, und jenen, die formell damit beauftragt sind. Erstere sind zum Beispiel «graue Eminenzen» der Region, einflussreiche Unternehmer usw., die für die Mobilisierung der Unternehmen gewonnen werden sollten.

Es ist wichtig, dass die Verantwortlichen der Regionalpolitik als vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner wahrgenommen werden. Zudem ist für diese Ansprechpartner ein gutes Wirtschaftsverständnis unerlässlich. Sie müssen die privatwirtschaftliche Rationalität verstehen, sich an diese anpassen können und vertrauensfördernde Verhaltensweisen annehmen. Weitere Qualitäten wie Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit sind ausschlaggebend dafür, dass sie Unternehmen erfolgreich abholen können.

6. FAZIT

Die NRP hat zu einer grundlegend veränderten Konzeption der Regionalentwicklung geführt. Die Unternehmen sollen sich nun massgeblich an der Entwicklung kollektiver innovativer und exportfähiger Projekte für die Region beteiligen.

Die NRP ist jedoch nicht nur ein Förderinstrument für die Unternehmen. Sie ist im weiteren Sinn als ein Instrument zu verstehen, das sich an den Unternehmen und ihrer Funktionsweise orientiert und sie als potenzielle Träger, Partner oder Nutzer anspricht. Im Hinblick auf eine unternehmensnahe Umsetzung gilt es, die Unternehmen in den Mittelpunkt der Umsetzungsbestrebungen zu stellen.

In dieser Hinsicht müssen spezielle Umsetzungspraktiken eingeführt und gewisse Begleit- oder Vermittlungsstrukturen erneuert werden. Eine regionale Organisation sollte für eine strukturelle

und thematische Kontinuität sorgen, dank der die Unternehmen an den lokalen Projekten beteiligt werden können.

Dazu muss auf eine konkrete und konstruktive gemeinsame Vorgehensweise geachtet werden und es gilt zu berücksichtigen, dass die Ressourcen der Unternehmen für die Beteiligung an einem Projekt limitiert sein können. Zudem ist in solchen Prozessen entscheidend, dass man über die notwendigen Schlüsselpersonen verfügt, die unternehmerische Bedürfnisse und Ideen identifizieren und verstehen können. Dabei muss jede Region die für sie passenden Ziele und Funktionsweisen finden.

Schliesslich darf nicht vergessen werden, dass die NRP nicht das *Tagesgeschäft* eines Unternehmens unterstützen soll. Sie soll die Entstehung von *Gelegenheiten* fördern, die für die Unternehmen von Interesse sein könnten. Mit anderen Worten reicht ein starker Bezug der Unternehmen zur NRP für die Entwicklung guter NRP-Projekte nicht aus. Es braucht nachhaltige regionale Bedingungen für die Zusammenarbeit und den Austausch unter privaten, öffentlichen, wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Akteuren. Erst diese bilden den Nährboden für erfolgreiche NRP-Projekte in der Zukunft.

7. CHECKLISTE MÖGLICHER HANDLUNGSANSÄTZE

Handlungsansätze (ohne Priorisierung)	Zuständigkeit		
	Kanton	Region	Projektträger/ Unternehmen
Kantonsinterne Klärung der gewünschten Unternehmensbeteiligung	++	+	
Balance zwischen Strategiefokussierung und Raum für Bottom-up-Initiativen bei den kantonalen Umsetzungsprogrammen	++	+	
Einbindung der Unternehmensperspektive in die Umsetzung der kantonalen Programme	++		+
Strukturelle Einbindung der Unternehmen oder ihrer Vereinigungen in gewisse strategische NRP-Steuerungsorgane	++		+
Identifikation von kantons-/regionsspezifischen Kommunikationskanälen	++	++	
Nutzung von geeigneten intermediären Organisationen zur Umsetzung der NRP (Unternehmenskontakte, Projektgenerierung und -umsetzung)	++	++	
Ausstattung der Akteure mit den (finanziellen/personellen) Kapazitäten für eine unternehmensnahe NRP-Umsetzung	++	++	
Klare Aufgabenverteilung und politischer Rückhalt zwischen Regionen und Kantonen	++	++	
Horizontaler Austausch zwischen Kantonen zur Beteiligung der Unternehmen an der Regionalentwicklung	++		
Unternehmensgerechte administrative Vorgaben für die Projektabwicklung	++	+	
Unterstützung der privatwirtschaftlichen Projektträger bei den formellen Verfahren für die Strukturierung und Einreichung von Projekten	+	++	+
Aktive Nutzung der etablierten Unternehmenskontakte (Verkäufermentalität)			++
Langfristige Pflege der Unternehmenskontakte			++
Sicherstellung der erforderlichen regionalen Bedingungen für den Aufbau und den Erhalt eines nachhaltigen unternehmensnahen Klimas			++
Kommunikation der NRP anhand konkreter Projektbeispiele (Hervorhebung von Modellprojekten)	++	++	
Proaktives Aufgreifen von Unternehmensideen und Weiterentwicklung zu NRP-konformen Projekten			++
Aktive Begleitung von NRP-Projekten mit Unternehmensbeteiligung			++
Einsetzen von geeigneten Persönlichkeiten als «Regionalentwickler»			++
Schaffung von Begegnungs-, Austausch- und Diskussionsplattformen für die Unternehmen			++