

Potenzialarme Räume – Umgang mit ungenutzten Potenzialen

Instrumente und Erfahrungen in den Mitgliedsländern
der Arbeitsgemeinschaft Alpenländer Arge Alp

Birgit Kopainsky

Guido Cavelti

Gianluca Giuliani

Zürich, Mai 2008

Version 5

Zusammenfassung

Das Arge Alp-Projekt potenzialarme Räume – Umgang mit ungenutzten Potenzialen hat den grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch bezüglich schwacher und potenzialarmer Räume zum Ziel. Die Grundlage dazu liefert die vorliegende Vergleichsstudie, welche die unterschiedlichen Ausgangslagen, Ziele und Stossrichtungen im Umgang mit potenzialarmen Räumen durch die Mitgliedsländer der Arge Alp sammelt und aufarbeitet. Dies mit dem Ziel, Handlungsspielräume und mögliche Konzepte im Umgang mit diesen Räumen aufzuzeigen. Damit soll den Arge Alp-Regionen und der Arge Alp als übergeordneter Institution eine strukturierte Übersicht zur Verfügung gestellt werden, die bei der Bearbeitung in diesem Zusammenhang bestehender Probleme als Grundlage und als Entscheidungshilfe beigezogen werden kann.

Die gewählte Vorgehensweise ist dreistufig. In einem ersten Schritt werden die unterschiedlichen Ausgangslagen, Ziele und Stoßrichtungen der einzelnen Arge Alp-Regionen im Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen zusammengetragen. Ein umfassender Vergleich des regionalpolitischen Instrumentariums in den Mitgliedsländern der Arge Alp ist aufgrund der unterschiedlichen sozioökonomischen und politischen Rahmenbedingungen kaum möglich. Die Studie illustriert daher in einem zweiten Schritt anhand von Fallbeispielen, welche Bandbreite von Möglichkeiten zur Förderung schwacher und potenzialarmer Räume besteht und welche Erfahrungen die Arge Alp-Regionen damit gemacht haben. In einem dritten Schritt werden die zu einer Synthese zusammengefassten Erkenntnisse zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen entsprechenden Aussagen aus dem Arge Alp-Leitbild gegenübergestellt. Daraus werden Anregungen zur Weiterentwicklung des Arge Alp-Leitbildes abgeleitet.

Der Bericht unterscheidet zwischen Fördermaßnahmen und Governance-Strukturen (Regionalmanagements). Die Fallbeispiele zu den Fördermaßnahmen zeigen, dass die Erhaltung und Verlängerung bestehender Wertschöpfungsketten ein wichtiger Bestandteil der Förderung von schwachen und potenzialarmen Räumen ist. Dies betrifft insbesondere die Förderung der Innovationsfähigkeit innerhalb der Landwirtschaft und des Tourismus. Eine solche Förderung dürfte aber nicht hinreichend sein, um mittel- bis langfristig wirtschaftliches Wachstum in der Region sicherstellen zu können. Dafür müssen auch neue, exportorientierte Produkte und Dienstleistungen mit dem Ziel einer weiteren Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur gefördert werden. Einige zentrale Erfolgsfaktoren lassen sich ableiten:

- Die *Fördermaßnahmen werden konsequent auf eine integrale Standortentwicklung ausgerichtet*. Das heißt, dass es keine Fördermittel nur für spezifische Sektoren gibt oder Aus- und Weiterbildungsangebote nur auf spezifische Wirtschaftssektoren ausgerichtet sind. Sektor- und standortneutrale Fördermaßnahmen umfassen zum Beispiel einen grundsätzlich erleichterten und effizienten Know-how Transfer oder die Erleichterung des Zugangs zu Risikokapital für alle (Wirtschafts-) Akteure. Die Wahl der Fördermaßnahmen im Rahmen einer integralen Standortförderung basiert auf der Identifikation der wichtigsten Potenziale eines Raumes. Aufbauend auf diesen Potenzialen werden eine Standortstrategie formuliert und zur Umsetzung die relevanten Förderansätze abgeleitet. Die integrale Standortför-

derung stellt damit in erster Linie einen Prozess zur Förderung schwacher und potenzialarmer Räume dar.

- Die Standortförderung muss sicherstellen, dass die wesentlichsten Grundversorgungsleistungen aufrecht erhalten werden können. Dazu muss ein schwacher Raum als Ganzes betrachtet werden, innerhalb dessen die Versorgungsleistungen *regional abgestimmt und auf innovative Weise angeboten* werden.
- *Ein funktionierendes und gut vernetztes Regionalmanagementsystem hat einen starken Innovationsauftrag.* Die Aufgabe des Regionalmanagements im Zusammenhang mit Innovationsförderung besteht dann in erster Linie darin, unternehmerische Akteure und potenzielle neue Unternehmungen gezielt mit spezifischem Know-how zu versorgen, sie horizontal und vertikal zu vernetzen sowie beim Aufbau und der Umsetzung ihrer wirtschaftlichen Aktivität zu unterstützen. Das Regionalmanagement wird damit selber zu einer Art Regionsunternehmer.
- Einzelne (Wirtschafts-)Akteure müssen durch das Regionalmanagementsystem dahingehend unterstützt werden, dass Ideen und Entwicklungsvorstellungen zu einer *einheitlichen und konsequenten Positionierung einer Region* beispielsweise als Parkregion oder als Öko-Region führen.
- Aus den Fallbeispielen zu Regionalmanagements ergeben sich zahlreiche Hinweise zu *guten Regionalentwicklungsstrukturen*, die grundsätzlich generell gelten, aber sehr gezielt auch für schwache Räume herangezogen werden können. Für die Ausgestaltung von Regionalmanagements gibt es zwar keine Patentrezepte. Es lassen sich aber Hinweise auf folgende Aspekte ableiten: Governance, Trägerchaft der Regionalentwicklungsorganisationen, Strategie, Aufgaben und Kompetenzen, regionales Management sowie Entstehen und Aufrechterhaltung von regionalen Entwicklungsprozessen.

Im Rahmen des Projektes hat sich die Arbeitsgruppe auch mit dem Leitbild der Arge Alp auseinander gesetzt und dabei die Aussagen betreffend schwacher und potenzialarmer Räume den Erkenntnissen aus der Vergleichsstudie gegenübergestellt. Die Arge Alp verfügt über ein inhaltlich breites und umfangreiches Leitbild. Dieses soll periodisch überprüft werden. Die vorliegenden Erkenntnisse werden genutzt, um einige Leitbildformulierungen kritisch zu hinterfragen. So wird unter anderem angeregt zu prüfen, ob die Arge Alp als internationale Plattform genutzt werden kann, um den Umgang mit dem Phänomen der Abwanderung proaktiv zu diskutieren. Es ist Potenzial für die Arge Alp vorhanden, sich mit der Federführung über bestimmte Themen klarer positionieren und damit besser wahrgenommen werden zu können.

Inhalt

Zusammenfassung	i
TEIL 1: EINFÜHRUNG	
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	1
1.2 Begriffsklärung	2
1.3 Ausgangslage in den Arge Alp-Regionen	4
2 Methodisches Vorgehen	7
TEIL 2: UMGANG MIT SCHWACHEN UND POTENZIALARMEN RÄUMEN	
3 Kategorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen.....	9
4 Übersicht über Maßnahmen zum Umgang mit schwachen Räumen	12
4.1 Fallbeispiele	15
4.2 Zusammenfassende Betrachtungen zu den Fallbeispielen	34
5 Regionalmanagement und Governance.....	37
5.1 Fallbeispiele	37
5.2 Zusammenfassende Betrachtungen zu den Fallbeispielen	44
6 Schlussfolgerungen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen	48
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen	48
6.2 Regionalmanagement und Governance	50
TEIL 3: ARGE ALP	
7 Vergleichsstudie und Leitbild der Arge Alp	52
7.1 Aussagen Leitbild - Ausgleichsziele	52
7.2 Aussagen Leitbild - Potenziale	53
7.3 Aussagen Leitbild- innovationsorientierte Standortförderung	54
7.4 Aussagen Leitbild- eigenständige vs. funktional orientierte Entwicklung	54
7.5 Genereller Kommentar zum Leitbild der Arge Alp	55
8 Literatur	56

Abbildungen

Abbildung 1-1:	Begriffe zur Charakterisierung von Teilräumen innerhalb der Arge Alp-Regionen	3
Abbildung 2-1:	Ablauf der Projektarbeiten zur Erstellung der Vergleichsstudie	7
Abbildung 3-1:	Kategorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen.....	11
Abbildung 4-1:	Einordnung der Fallbeispiele in die Kategorisierung der Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen	13
Abbildung 4-2:	Positionierung Fallbeispiel KäseStraße Bregenzerwald	15
Abbildung 4-3:	Positionierung Fallbeispiel Qualitätsgemeinschaft Vorarlberger Holzbau	16
Abbildung 4-4:	Positionierung Fallbeispiel Nahversorgung Salzburg	17
Abbildung 4-5:	Positionierung Fallbeispiel Nahversorgung Vorarlberg.....	18
Abbildung 4-6:	Positionierung Fallbeispiel Nahversorgung Trient.....	19
Abbildung 4-7:	Positionierung Fallbeispiel Standortentwicklung Resort Walensee....	20
Abbildung 4-8:	Positionierung Fallbeispiel Tiroler Zukunftsstiftung	21
Abbildung 4-9:	Positionierung Fallbeispiel Innovationszentrum Landeck	22
Abbildung 4-10:	Positionierung Fallbeispiel Technologiezentrum Lungau	23
Abbildung 4-11:	Positionierung Fallbeispiel Biosphärenpark Großes Walsertal	24
Abbildung 4-12:	Positionierung Fallbeispiel Nationalpark Hohe Tauern.....	25
Abbildung 4-13:	Positionierung Fallbeispiel Center da Capricorns.....	27
Abbildung 4-14:	Positionierung Fallbeispiel Polo Poschiavo.....	28
Abbildung 4-15:	Positionierung Fallbeispiel Alpine Foundation for Life Sciences.....	30
Abbildung 4-16:	Positionierung Fallbeispiel Monte Tamaro SA	32

TEIL 1: EINFÜHRUNG

1 Einleitung

Abwanderung stellt in verschiedenen Mitgliedsländern der Arge Alp eine Problemstellung dar, die mit Maßnahmen der Regionalpolitik angegangen wird. Im Verlaufe der letzten Jahre sind in diesem Zusammenhang in den einzelnen Ländern vielfältige Erfahrungen gemacht und Instrumente erprobt worden.

Der Kanton Graubünden legt im Rahmen der Neukonzeption der Regionalpolitik des Bundes unter anderem einen Fokus auf Talschaften mit besonderen Entwicklungsproblemen, d.h. auf so genannte potenzialarme Räume.¹ Gemeinsames Merkmal der potenzialarmen Räume ist, dass es in ihnen Gemeinden gibt, deren (Über-)Lebensfähigkeit mittel- bis längerfristig gefährdet ist bzw. in denen mit einer weiteren Abwanderung bis hin zu einer weitgehenden Entsiedlung zu rechnen ist. Der Umgang mit den potenzialarmen Räumen gestaltet sich daher als schwierig, als dass die auf Unternehmertum, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit beruhende Strategie der Neuen Regionalpolitik zu wenig greifen dürfte.

Auslöser für das Arge Alp Projekt „potenzialarme Räume – Umgang mit ungenutzten Potenzialen“ war die Überlegung, dass eine Gegenüberstellung und ein Vergleich der vorliegenden Erfahrungen für alle Mitgliedsländer der Arge Alp einen Erkenntnisgewinn darstellen dürfte. Abwanderung und Entsiedlung stellen dabei Extremfälle dar, die zur Fokussierung des Vergleichs dienen sollen und anhand derer die politische Diskussion auf der Ebene der Arge Alp angestoßen und geprägt werden soll. Es geht aber in der vorliegenden Studie nicht nur um Abwanderung und Entsiedlung, sondern ganz allgemein um Räume, die in ihrer sozioökonomischen Entwicklung im Vergleich zu anderen Räumen zurückfallen oder zurückgefallen sind.

1.1 Zielsetzung

Projektziel ist der Aufbau eines grenzüberschreitenden Erfahrungsaustauschs, welcher die Nutzung von Synergien und allenfalls die Lancierung von grenzüberschreitenden Umsetzungsprojekten im Themenbereich potenzialarme Räume ermöglicht. Die Grundlage dazu liefert die vorliegende Vergleichsstudie, welche die unterschiedlichen Ausgangslagen, Ziele und Stossrichtungen im Umgang mit schwachen Räumen durch die Arge Alp-Regionen sammelt und aufarbeitet. Dabei stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Vordergrund:

¹ Cavelti und Kopainsky 2006; Cafilisch 2007; PULS – Das Bündner Wirtschaftsmagazin Ausgabe vom 26.11.2006.

- Wie sind die Arge Alp-Regionen zu charakterisieren? Haben sie schwache Räume?
- Mit welchen Maßnahmen unterstützen die Arge Alp-Regionen die Entwicklung ihrer Region und deren Teilräume? Bei den Maßnahmen stehen diejenigen Maßnahmen im Vordergrund, die heute angewendet werden und die in der Vergangenheit angewendet wurden.
- Welchen Charakter weisen diese Maßnahmen auf? Wie greifen sie in den regionalen Produktionsprozess ein?

Ziel der Studie ist es, einen Vergleich von Instrumenten zum Umgang mit schwachen Räumen, v.a. mit potenzialarmen Räumen, herzustellen, um damit insbesondere positive wie negative Lehren festhalten zu können. Dabei steht aber nicht die Vollständigkeit des Vergleichs im Vordergrund. Vielmehr sollen Erfahrungen, Lehren und Einsichten vertieft und anhand ausgewählter Instrumente und Regionen aufgezeigt werden.

1.2 Begriffsklärung

Der Begriff „potenzialarme Räume“ hat sowohl im Kanton Graubünden als auch im Arge Alp-Projekt immer wieder zu Diskussionen geführt und wurde vielfach als nicht passend empfunden. Bei der Interpretation dieses Begriffs müssen vier Ebenen beachtet werden:

- Arge Alp-Region: Mitgliedsländer der Arge Alp. An der Studie aktiv beteiligt waren: Land Salzburg, Land Tirol, Land Vorarlberg, Autonome Provinz Bozen-Südtirol, Autonome Provinz Trient, Kanton Graubünden, Kanton St. Gallen, Kanton Tessin. Der Freistaat Bayern und die Lombardei haben sich am Projekt nicht beteiligt.
- Raum: Unter einem Raum wird ein funktionaler Raum verstanden bzw. eine regionalwirtschaftlich relevante Größe. Ein funktionaler Raum definiert sich als eine Wirtschaftsregion mit ihrem Pendlereinzugsgebiet.
- Schwache Räume: Schwache Räume sind Räume, die regionalpolitische Eingriffe erfordern. Sie verfügen über einen im Vergleich mit der Arge Alp-Region überdurchschnittlich hohen Anteil an wertschöpfungsschwachen Branchen (z.B. Landwirtschaft) und an Branchen, bei denen sich der Strukturwandel im Allgemeinen, d.h. ohne Berücksichtigung der Innovationskraft innerhalb der Branchen, fortsetzen dürfte (z.B. Landwirtschaft, Gastgewerbe, Herstellung von Waren). Demgegenüber sind wertschöpfungsstarke Branchen und Branchen mit guten Wachstumsperspektiven (z.B. Dienstleistungen für Unternehmen, Information, Forschung und Entwicklung) untervertreten. Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit dieser Räume ist daher eingeschränkt. Dies hat Konsequenzen über die Wirtschaft hinaus, beispielsweise dadurch, dass die schwachen Räume gegenüber anderen Räumen für Zuwanderer weniger attraktiv sind. In der Arbeitsgruppe besteht ein Konsens darüber, dass es in den einzelnen Arge Alp-Regionen schwache Räume gibt.
- Potenzialarme Räume: Innerhalb der schwachen Räume gibt es in verschiedenen Arge Alp-Regionen auf kleinräumiger Ebene Entsiedlungsprobleme. Gemeinden und Gemeindegruppen, die mit Entsiedlungsproblemen konfrontiert sind, werden

als potenzialarme Räume bezeichnet. Diese kartographisch festzulegen ist für die vorliegende Studie nicht möglich.

Potenzialarme Räume sind also sozusagen die schwächsten Teilräume innerhalb der schwachen Räume. Dies ist schematisch in Abbildung 1-1 dargestellt. Für die Bearbeitung der in Kapitel 1.1 formulierten Fragestellungen stehen die Prozesse und Maßnahmen in den schwachen Räumen und innerhalb der schwachen Räume ganz besonders in den potenzialarmen Räumen im Vordergrund.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es in den Arge Alp-Regionen schwache Räume und auf kleinräumiger Ebene auch potenzialarme Räume gibt. Der Fokus des Projekts und der Vergleichsstudie liegt nicht in der Identifikation dieser Räume, sondern auf Methodik und Vorgehen im strategischen Umgang mit diesen Regionen.

Abbildung 1-1: Begriffe zur Charakterisierung von Teilräumen innerhalb der Arge Alp-Regionen



Für die detaillierte Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Förderung von schwachen und potenzialarmen Räumen sind die folgenden zentralen Konzepte zu beachten²:

- **Multiplikatoren/ Multiplikatorwirkung:** Multiplikatoren beschreiben, in welchem Ausmaß eine Region von der Erhöhung der Produktion in einer bestimmten Branche insgesamt profitieren kann. Nehmen wir an, ein Unternehmen kann seinen Umsatz um zehn Prozent steigern. Dann entsteht vorerst ein direkter Effekt für dieses Unternehmen. Dieser direkte Effekt ist nicht der einzige, der die Wertschöpfung in der Region erhöht. Bezieht das Unternehmen Vorleistungen aus der Region, entsteht weitere Wertschöpfung, welche als indirekter Effekt bezeichnet wird. Werden durch diese Entwicklung Arbeitsstellen geschaffen, dann erhöht sich auch die Lohnsumme, welche wiederum den Konsum in der Region unterstützt. Dies wird als induzierter Effekt bezeichnet. Die Zusammenfassung des direkten, des indirekten und des induzierten Effekts gibt den Wert des jeweiligen Multiplikators.
- **Exporte:** Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die regionale Wirtschaft schwacher Räume dann wachsen kann, wenn ihre Güter und Dienstleistungen auf den externen Märkten nachgefragt werden (Buser 2005 für den Fall der Schweiz, Roberts und Thomson 2003 für eine internationale Erhebung). Soll eine produktive, für einen Geldzufluss verantwortliche Exporttätigkeit¹ aufrechterhalten werden, sind die exportierenden Unternehmen auf Vorleistungen zu einem marktfähigen Preis-Leistungsverhältnis angewiesen. Finden sie die Vorleistungen

² Vgl. hierzu auch die Grundlagen zur Funktionsweise von Regionalwirtschaften in Anhang 4.

mit den gewünschten Charakteristika nicht auf dem einheimischen Markt, werden sie diese von außerhalb der Region importieren. Das gilt auch für Vorleistungen, die grundsätzlich innerhalb der Region bezogen werden könnten, die aber ein ungenügendes Preis-Leistungsverhältnis aufweisen. In solchen Fällen verkürzen sich die binnenwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten. Dadurch sinken die Wertschöpfungsmultiplikatoren, und eine wirtschaftliche Abwärtsspirale setzt ein.

- Wertschöpfungsketten: Eine Wertschöpfungskette bezeichnet den Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Rohstoff bis zum Verbraucher mitsamt der in jeder Stufe erfolgten Wertsteigerung. Wird die Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Verbraucher verfolgt, so lässt sich erkennen, in welchem Maß und wofür der Rohstoff gebraucht wird. Außerdem wird deutlich, wie weitreichende Konsequenzen Preisveränderungen des Rohstoffes haben können. Wird die Wertschöpfungskette vom Verbraucher bis zum Rohstoff zurück verfolgt, so lässt sich erkennen, was alles für die Erzeugung eines Endproduktes verbraucht wurde. Damit lassen sich auch Auswirkungen von Nachfrageveränderungen abschätzen. Lange Wertschöpfungsketten zeichnen sich durch hohe Multiplikatoren aus. Wertschöpfungsketten können dann verlängert werden, wenn sowohl Herstellung, Verarbeitung als auch Vermarktung eines Produktes innerhalb eines schwachen Raumes erfolgen.

1.3 Ausgangslage in den Arge Alp-Regionen

Ein abschließender Vergleich des Umgangs der Arge Alp-Regionen mit schwachen und potenzialarmen Räumen ist aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Situation nicht möglich. Dieses Kapitel weist mit einigen Hintergrundinformationen auf die unterschiedlichen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen in den Arge Alp-Regionen hin und erleichtert damit die Interpretation der Maßnahmen und Erfahrungen in späteren Kapiteln.

Politische Rahmenbedingungen und regionalpolitische Paradigmen

Regionalpolitik umfasst alle Maßnahmen des Staates und privater Akteure, die darauf ausgerichtet sind, die räumliche Struktur einer Volkswirtschaft und die Entwicklung von Regionen zu beeinflussen (Frey 1985: 167). Bei der Formulierung und Umsetzung dieser Maßnahmen spielen in den Arge Alp-Regionen die unterschiedlichen politischen Ebenen eine unterschiedliche Rolle. Die hauptsächlichen Unterschiede zwischen den Arge Alp-Regionen betreffen die Bedeutung der regionalen Ebene. Region muss hier als funktionaler Raum im Sinne von Kapitel 1.2 verstanden werden. Je nach Ausgestaltung eines allfälligen Regionalmanagements kommt der Region eine zentrale Rolle bei der Formulierung und Umsetzung von Maßnahmen zu. Dies ist beispielsweise in Tirol der Fall.

Der Nationalstaat spielt nur im Schweizer System eine Rolle, in den übrigen Arge Alp-Regionen übernehmen die EU, vor allem aber die Länder³ diese Funktion. Die nationalstaatliche Ebene ist in den österreichischen Regionen insofern von Bedeutung, als dass der Bund sich im Rahmen der Kofinanzierung an der Finanzierung von Maßnahmen beteiligt und auch als Partner in die Programmierung einbezogen wird.

³ Österreich: Länder, Deutschland: Bundesländer, Italien: Provinzen

Ein weiterer Unterschied zwischen den Arge Alp-Regionen besteht in der Aufgabenverteilung zwischen der nationalstaatlichen Ebene und der Ebene des Bundeslandes/ Kantons. Die beiden italienischen Provinzen haben weitgehende Autonomie in der Gesetzgebung, der Verwaltung (Schule, Gesundheit) und in den Finanzen. Die Schweiz ist sehr föderal organisiert, während Österreich im Vergleich zur Schweiz zentraler strukturiert ist. So werden beispielsweise in den Schweizer Regionen die finanziell sehr umfangreichen Ausgabenposten Bildung, Verkehr, Gesundheit und soziale Wohlfahrt ausschließlich über das kantonale Budget gedeckt. Beiträge des Bundes fließen als durchlaufende Beiträge in die Kantonsrechnung ein. Im Kanton Graubünden machen diese durchlaufenden Beiträge ca. 35% des gesamten Budgets aus (Buchli und Kopainsky 2006). Damit können die Kantone in der Schweiz und die Provinzen in Italien auf die räumliche Verteilung dieser Ausgaben mehr Einfluss nehmen, als das in den österreichischen Ländern der Fall ist.

Für die Frage, wie viele Mittel den Arge Alp-Regionen für die Regionalpolitik und den Umgang mit schwachen Räumen zur Verfügung stehen, muss unterschieden werden zwischen der Regionalpolitik im weiten und im engen Sinn:

- Regionalpolitik im engen Sinn umfasst die Programme Interreg, Leader +, Ziel 2, Ziel 3, staatliche Regionalpolitik (Ebene Nationalstaat) sowie Ländermaßnahmen (v.a. Wirtschaftsförderung). Im Kanton Graubünden machen diese Ausgaben beispielsweise einen Anteil von 1.5% am Total der Ausgaben aus. Schätzungen aus Südtirol, Trento und Tessin kommen zu einer ähnlichen Größenordnung.
- Wenn unter der Regionalpolitik im weiten Sinn alle Ausgaben summiert werden, die in schwache Räume fließen, sehen die Größenordnungen ganz anders aus. In die so genannt kritischen und eher kritischen Gemeinden des Kantons Graubünden fließen ca. 25% des gesamten Budgets des Kantons Graubünden (Buchli und Kopainsky 2006). Aus einer Zusammenstellung der berggebietsrelevanten Zahlungen in Trient kommen mit 20% des gesamten Budgets der Provinz ähnliche Größenordnungen zum Tragen.

Allgemein kann damit festgehalten werden, dass die punktuellen, zielorientierten Maßnahmen der Regionalpolitik lediglich die Spitze des Eisbergs darstellen. Die Zahlungen zur allgemeinen Unterstützung der Funktionsfähigkeit eines Teilraumes einer Arge Alp-Region (z.B. Bildung, Verkehr, Gesundheit, soziale Wohlfahrt) fallen rein volumenmäßig bedeutend stärker ins Gewicht.

Im Vordergrund regionalpolitischer Maßnahmen steht vielfach der regionale Ausgleich. Im Hinblick auf den regionalen Ausgleich können die Maßnahmen der Regionalpolitik grundsätzlich zwei Strategien verfolgen, die sich in der Praxis ergänzen können und müssen:

- Ausgleich: Abbau regionaler Disparitäten durch den Ausgleich von Standortnachteilen.
- Wachstum: Abbau regionaler Disparitäten durch Wachstum. Durch die Förderung von regionalen, endogenen Potenzialen sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Region gefördert und die regionale Wertschöpfung gesteigert werden.

Die Regionalpolitik in der Schweiz hat traditionell Ausgleichsziele verfolgt. Mit dem Übergang zur Neuen Regionalpolitik wird der Schwerpunkt auf Wachstumsziele verlagert (vgl. Bundesrat 2005). Die Regionalpolitik der EU hat einen ähnlichen Paradigmenwechsel hin-

ter sich (EU 2007). Die Schweiz ist gegenüber der EU stärker wachstumsorientiert. In den EU-Regionen scheint aber eine stärker auf Unternehmertum ausgerichtete Mentalität vorhanden zu sein (weniger Wettbewerbsdruck in Schweizer Region infolge Nicht-Mitgliedschaft in der EU). Dieser Eindruck kann qualitativ beispielsweise mit der Vielfalt an agrotouristischen Initiativen und Angeboten in den Arge Alp-Regionen der EU gegenüber der Schweiz untermauert werden.

Der Paradigmenwechsel in der schweizerischen und europäischen Regionalpolitik betrifft nicht nur die Ziele, die mit den regionalpolitischen Maßnahmen verfolgt werden, sondern auch die Art und Weise, wie die Maßnahmen umgesetzt werden. Im Rahmen dieses Berichts bezeichnet der Begriff „Governance“⁴ die Art und Weise, wie die Maßnahmen umgesetzt werden:

- top down: Maßnahmen, bei denen Ziele und Mitteleinsatz von einer hohen politischen Ebene formuliert werden und die von dieser Ebene umgesetzt werden.
- bottom up: Maßnahmen, bei denen die Zielformulierung von der politischen Basis ausgeht. Die höhere politische Ebene legt lediglich die Rahmenbedingungen für den Mitteleinsatz und die Umsetzung der Maßnahmen fest.

Eine klare Unterscheidung zwischen top down und bottom up Orientierung bei der Maßnahmenumsetzung kann in der Realität kaum beobachtet werden. Eine eindeutige Situation in dieser Hinsicht ergibt sich lediglich in Vorarlberg, wo es keine formalen Regionalmanagements gibt. In den anderen Arge Alp-Regionen ist die Umsetzung der Maßnahmen zum Umgang mit schwachen Räumen eher eine Frage der konkreten Akteurkonstellation und des Zusammenspiels zwischen Akteuren als eine Frage des theoretischen Governance Systems. Wichtig ist generell eine gute Kombination der beiden Ansätze.

Für den Umgang mit schwachen Räumen spielt, gerade in Zeiten mit immer knapper werdenden öffentlichen Mitteln, die gesellschaftliche und politische Diskussion eine wichtige Rolle. Hierzu muss festgestellt werden, dass die Frage nach einer allfälligen räumlichen Fokussierung der öffentlichen Mittel lediglich in der Schweiz diskutiert wird. Die Diskussion richtet sich in diesem Fall danach, wie weit sich die öffentliche Hand in Räumen mit wenig regionalen bzw. endogenen Potenzialen oder wenig Aktivitäten zur Inwertsetzung dieser Potenziale mit Fördergeldern zurückhalten soll.

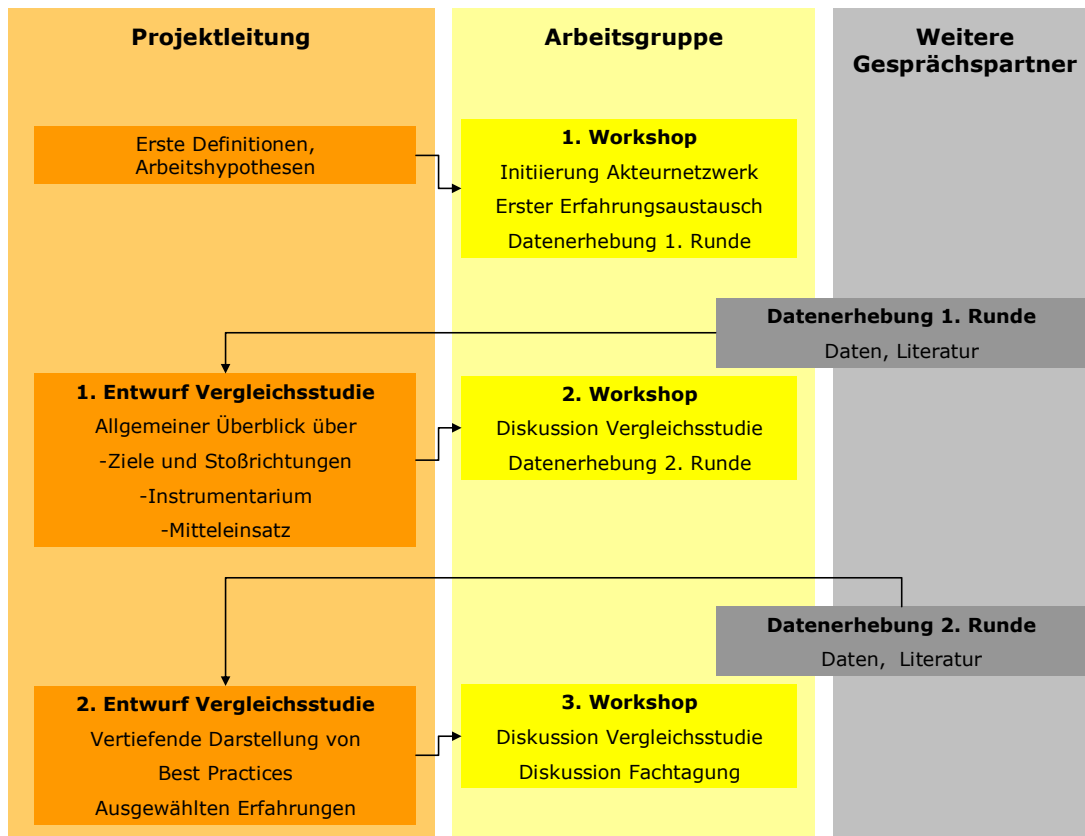
⁴ Vgl. auch de.wikipedia.org: Governance bezeichnet generell das Steuerungs- und Regelungssystem einer politisch-gesellschaftlichen Einheit wie Staat oder Gemeinde. Häufig wird es auch im Sinne von Steuerung oder Regelung einer jeglichen Institution (etwa einer Gesellschaft oder eines Betriebes) verwendet.

2 Methodisches Vorgehen

Projektziel ist der Aufbau eines grenzüberschreitenden Erfahrungsaustauschs, welcher die Nutzung von Synergien und allenfalls die Lancierung von grenzüberschreitenden Umsetzungsprojekten im Themenbereich schwache und potenzialarme Räume ermöglicht. Engeres Ziel bildet ein Kontaktnetz der wichtigsten Akteure aus den Arge Alp-Regionen (Akteurnetzwerk): Diese lernen sich kennen und können durch einen Erfahrungsaustausch voneinander profitieren. Grundlage dazu bildet die hier vorliegende, vergleichende Studie.

Eine wichtige Stellung nahm im Verlaufe der Projektarbeiten (vgl. Abbildung 2-1) die begleitende Arbeitsgruppe ein (zur Zusammensetzung siehe Anhang 1). Diese hatte die Aufgabe, die Diskussionsvorlagen der Projektleitung kritisch zu diskutieren und mit Zusatzfragen zu ergänzen. Die Arbeitsgruppe traf sich insgesamt zu drei ganztägigen Sitzungen, welche eigentliche Meilensteine für die Projektabwicklung darstellten. Details zum Ablauf der Projektarbeiten finden sich im Anhang 2.

Abbildung 2-1: Ablauf der Projektarbeiten zur Erstellung der Vergleichsstudie



Das hier vorliegende Berichtergebnis ist im Lichte besonderer Herausforderungen an ein international angelegtes Projekt zu beurteilen. Obwohl verschiedene Gemeinsam- oder Ähnlichkeiten zwischen den Arge Alp-Regionen bestehen (kultureller Hintergrund, Staatsaufbau, regionalpolitische Problemlage etc.), sind es dennoch die Unterschiedlichkeiten (z.B. unterschiedliche Aufgabenzuweisung an Staatsebenen, Staatsverständnis) und Distanzen welche den Austausch erschweren.

Die Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppe und mit Auskunftsgewerbern zeigen, dass andere Begrifflichkeiten verwendet bzw. der regionalpolitische Diskurs in den Arge Alp-Regionen unterschiedlich geführt werden. In der Projektdiskussion muss deshalb eine gewisse Zeit investiert werden, um ein gleichgerichtetes Verständnis der Fragestellung erzielen zu können. Dank der persönlichen Kontakte im Rahmen der Arbeitsgruppensitzungen konnte dies sichergestellt werden, wenn gleich die Zeit dafür eher knapp bemessen war und hohe Anforderungen an die Beteiligten bezüglich Reise- und Präsenzzeiten gestellt worden sind. Über den telefonischen und elektronischen Weg erweist sich die Kommunikation hingegen als schwieriger. Es scheint, dass dem internationalen, institutionalisierten und systematischen Erfahrungsaustausch gewisse Grenzen gesetzt sind.

Das Projektergebnis stellt keinen Vergleich – oder sogar Evaluation - des regionalpolitischen Instrumentariums in den Arge Alp-Ländern dar; dies war nicht das Ziel. Die Projektverfasser waren auf die Validität und Qualität der Angaben der Auskunftsstellen angewiesen. Insofern ist der vorliegende Bericht bruchstückhaft und dem Zwang zur Verkürzung ausgesetzt. Er erlaubt es aber dennoch, Schlussfolgerungen zu spezifischen, interessanten Punkten herauszuschälen, die zwar auf Grund der unterschiedlichen Ausgangslagen nicht 1:1 von einer Region auf die andere übertragen, jedoch entsprechend interpretiert werden können.

TEIL 2: UMGANG MIT SCHWACHEN UND POTENZIALARMEN RÄUMEN

3 Kategorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen

Räume entwickeln sich unterschiedlich. Sie tun dies in der Folge eines komplexen Wechselspiels zwischen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und regionalen bzw. lokalen Reaktionen. Das Ergebnis dieser unterschiedlichen Entwicklung ist ein Mosaik aus starken, mittleren und schwachen Teilräumen. Dies gilt ebenfalls für die Teilräume innerhalb einer Arge Alp-Region. Die Begriffe stark, mittel und schwach beziehen sich dabei insbesondere auf die wirtschaftliche Entwicklung, die man beispielsweise über die Beschäftigungsentwicklung messen kann. Die Begriffe gelten aber auch für die Bevölkerungsentwicklung.

Für die unterschiedliche Entwicklung der Beschäftigung und Bevölkerung in den Teilräumen der Arge Alp gibt es mehrere Ursachen. Diese Ursachen können grob vier Kategorien zugeordnet werden (vgl. auch Terluin 2003):

- Verfügbarkeit von Arbeit und Kapital: Die beiden Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital sind mobil und können zwischen Teilräumen wandern. Bei identischen Produktionsfunktionen⁵ in zwei Teilräumen tendiert Kapital dazu, in den Teilraum mit mehr und billigeren Arbeitskräften zu wandern, während Arbeit sich in die Gegenrichtung bewegt. Die Verfügbarkeit von Arbeit und Kapital und damit die Entlohnung dieser beiden Produktionsfaktoren ist weitgehend eine exogene Größe in den Teilräumen der Arge Alp. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Wirtschaftsbranchen und der gesamten Regionalwirtschaft.
- Standorteigenschaften im engen Sinn: Hier fallen besonders die klimatischen und topographischen Eigenschaften sowie die Erreichbarkeit mit dem privaten und öffentlichen Verkehr ins Gewicht.
- Lokales Milieu bzw. Standorteigenschaften im weiten Sinn: Qualifikationen der Arbeitskräfte, technisches und organisatorisches Know-how, soziale und institutionelle Strukturen (Netzwerke, Vertrauen, Kultur, lokale Politik).
- Innovationsdiffusion: Fähigkeit eines Teilraumes, seine Ressourcen von alten zu neuen wirtschaftlichen Aktivitäten zu verschieben und dabei insbesondere neue Produkttechnologien einzusetzen.

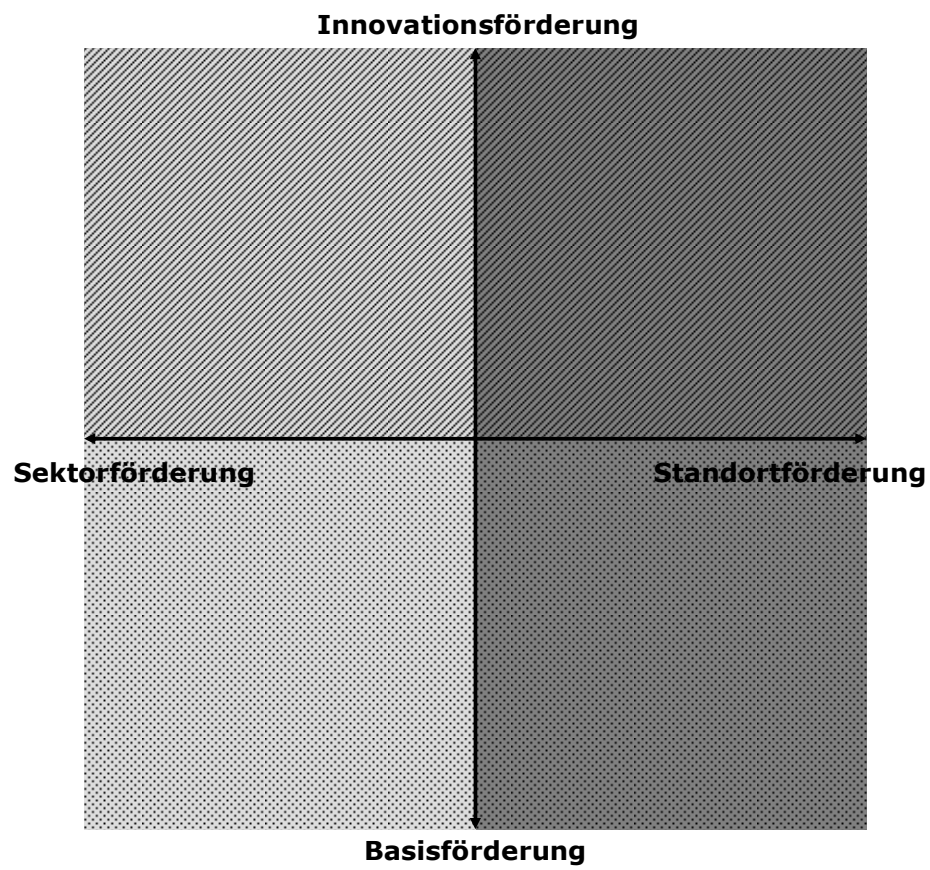
⁵ D.h. wenn für die Produktion einer bestimmten Menge an Output Arbeit und Kapital in beiden Regionen im gleichen Verhältnis eingesetzt werden.

Die Arge Alp-Regionen haben in der Vergangenheit eine Reihe von Maßnahmen eingesetzt, um die Entwicklung in ihren Teilräumen zu steuern. Diese Maßnahmen setzen dabei bei den unterschiedlichen Ursachen für die Entwicklung der Teilräume an. Schematisch können die Maßnahmen nach zwei Kriterien eingeordnet werden:

- **Sektorförderung vs. Standortförderung:** Sektorförderung bezeichnet dabei Maßnahmen, die wirtschaftliche Aktivitäten direkt unterstützen (hellgrauer Bereich/ linke Hälfte in Abbildung 3-1). Standortförderung hingegen umfasst standortspezifische Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten (dunkelgrauer Bereich/ rechte Hälfte in Abbildung 3-1). Maßnahmen der Sektorförderung verändern die Entlohnung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital. Damit sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die entsprechende Branche durch den staatlichen Anstoß die notwendige Wettbewerbsfähigkeit erlangt, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Landwirtschaft ist traditionell der Sektor, der in den Arge Alp-Regionen am stärksten von solchen Maßnahmen profitiert. Die Unterstützung des Tourismus, der Industrie und des Gewerbes fällt aber ebenfalls in diese Kategorie. Maßnahmen der Sektorförderung wirken strukturanpassend oder strukturerhaltend. Sie werden hauptsächlich zur Verfolgung von Ausgleichszielen eingesetzt (vgl. Peters 1996, Giuliani und Buchli 2006). Maßnahmen der Standortförderung hingegen zielen auf den Ausbau und die Erhaltung von Basis- und Entwicklungsinfrastruktur ab und schaffen damit die Grundlage für wettbewerbsfähigere Unternehmen. Die regionale bzw. lokale Steuerpolitik fällt ebenfalls in diese Maßnahmenkategorie. Maßnahmen der Standortförderung wirken strukturanpassend. Sie tragen zur Erreichung von Ausgleichszielen bei und bilden die Grundlage für die Verfolgung von Wachstumszielen.
- **Basisförderung vs. Innovationsförderung:** Maßnahmen zur Sektor- oder Standortförderung können entweder struktursichernd (Basisförderung, gepunktete Fläche/ untere Hälfte in Abbildung 3-1) oder struktumentwickelnd (Innovationsförderung, schraffierte Fläche/ obere Hälfte in Abbildung 3-1) wirken. Die vertikale Achse in Abbildung 3-1 bezeichnet damit einen Innovationsgradienten, bei dem Innovation von unten nach oben zunimmt. Maßnahmen zur Innovationsförderung (inkl. Forschung und Entwicklung) zielen auf den Auf- und Ausbau der Erneuerungsfähigkeit der Akteure und der unternehmerischen Kapazitäten ab. Maßnahmen der Innovationsförderung wirken strukturgestaltend, d.h. sie unterstützen und fördern eine aktive Gestaltung der Wirtschaftsstrukturen in einer Region durch den Aufbau neuer wirtschaftlicher Aktivitäten. Damit dienen Maßnahmen der Innovationsförderung hauptsächlich zur Erreichung von Wachstumszielen. Innovation ist aber sowohl auf gute Wirtschaftsstrukturen als auch auf gute Standortvoraussetzungen angewiesen.

In der regionalpolitischen Praxis werden die einzelnen Maßnahmen häufig programm- bzw. zielgestützt zu integrierten Förderpaketen für schwache oder potenzialarme Räume kombiniert.

Abbildung 3-1: Kategorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen



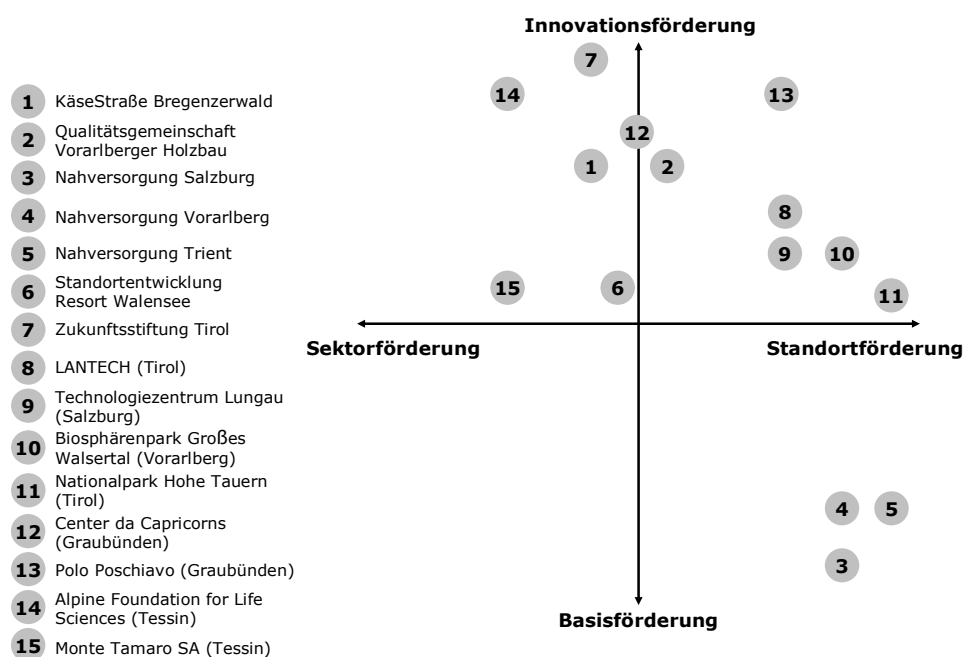
4 Übersicht über Maßnahmen zum Umgang mit schwachen Räumen

Dieses Kapitel stellt die in den Arge Alp-Regionen erhobenen regionalpolitischen Maßnahmen dar. Bei der Präsentation der Fördermaßnahmen handelt es sich nicht um eine vollständige und abschließende Gesamtschau der einzelnen Arge Alp-Regionen. Vielmehr werden Vorhaben herausgegriffen, die entweder in schwachen Räumen von besonderer Bedeutung sind oder im Hinblick auf die praktische Erfahrung der Arge Alp-Regionen mit schwachen Räumen besonders aufschlussreich sind. Anhang 3 listet die erhobenen Maßnahmen detailliert auf. Dieses Kapitel greift jeweils einige anschauliche Beispiele heraus, die von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe genannt wurden und aus denen Folgerungen zu Erfolgsfaktoren und Wirkungen gezogen werden sollen.

Die Beispiele werden jeweils in die Abbildung zur Kategorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen eingeordnet (für eine Zusammenfassung vgl. Abbildung 4-1). In dieser Übersicht fehlen Maßnahmen im unteren linken Quadranten, d.h. struktursichernde Maßnahmen der Sektorförderung gänzlich. Solche Maßnahmen umfassen die traditionellen Instrumente zur Förderung der Landwirtschaft, die auf die Erhaltung der flächendeckenden Bewirtschaftung, der natürlichen Lebensgrundlagen, auf die Einkommenssicherung und den Beitrag zur dezentralen Besiedlung abzielen. Diese Instrumente werden zwar in allen Arge Alp-Regionen eingesetzt. Sie weisen aber zum einen keine räumliche Differenzierung auf, d.h. sie werden in schwachen, mittleren und starken Räumen gleichermaßen verwendet⁶. Zum anderen würde eine Präsentation dieser Maßnahmen auf einen Vergleich des agrarpolitischen Instrumentariums in der EU und in der Schweiz hinauslaufen, der den Rahmen dieses Berichtes um ein Vielfaches sprengen würde.

⁶ Allenfalls mit abgestuften Beitragssätzen (Erschwerniszulagen, die häufig in schwachen und potenzialarmen Räumen zum Tragen kommen).

Abbildung 4-1: Einordnung der Fallbeispiele in die Kategorisierung der Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen



Zwei Beispiele beschreiben Aktivitäten zur Verlängerung der Wertschöpfungsketten ausgehend von der Land- und Forstwirtschaft:

- Beispiel 1, KäseStraße Bregenzerwald (Vorarlberg)
- Beispiel 2, Qualitätsgemeinschaft Vorarlberger Holzbau

Drei Beispiele betrachten die Förderung der Nahversorgung näher. Die Sicherung der Nahversorgung nimmt in der öffentlichen Diskussion eine bedeutende Stellung ein und dient der Aufwertung der Standortattraktivität. Außerdem sind die Instrumente der Nahversorgungsförderung relativ gut fassbar und messbar:

- Beispiel 3, Nahversorgung Salzburg
- Beispiel 4, Nahversorgung Vorarlberg
- Beispiel 5, Nahversorgung Trient

Ein weiteres Fallbeispiel beleuchtet die Standortentwicklung, die eine wichtige Voraussetzung für die eigentliche Innovationsförderung und für die Investitionstätigkeit der privaten Hand darstellt:

- Beispiel 6, Resort Walensee (St. Gallen)

Sämtliche Arge Alp-Regionen fördern Institutionen und Aktivitäten, welche die Entstehung von Innovation zum Ziel haben. Diese Förderung nimmt allerdings in den Regionen sehr unterschiedliche Formen an. Südtirol fokussiert auf Jungunternehmer, Tirol auf die Unterstützung von Ideen und Salzburg eher auf die Unterstützung der technischen Infrastruktur. Aus den im Anhang 3 ersichtlichen Innovationsförderungsmaßnahmen hebt sich die Tiroler Zukunftsstiftung in doppelter Hinsicht ab: Einerseits stehen der Tiroler Zukunftsstiftung zur Verfolgung ihres Stiftungszwecks recht umfangreiche Geldmittel zur Verfügung, und andererseits darf die Stiftung an und für sich als innovativer Ansatz der

Förderung regionaler Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung gelten. Stellvertretend für ihre Aktivitäten zugunsten schwacher Räume wird das Beispiel eines von der Tiroler Zukunftsstiftung unterstützten Innovationszentrums in Landeck näher betrachtet und mit einem analogen Beispiel aus dem Land Salzburg verglichen⁷:

- Beispiel 7, Tiroler Zukunftsstiftung
- Beispiel 8, Innovationszentrum Landeck (LANTECH, Tirol)
- Beispiel 9, Technologiezentrum Lungau (Salzburg)

Weitere Beispiele mit einer ausgeprägten Innovationsorientierung stellen dar:

- Beispiel 12, Center da Capricorns (Graubünden)
- Beispiel 13, Polo Poschiavo (Graubünden)
- Beispiel 14, Alpine Foundation for Life Sciences (Tessin)

Gerade in eher dezentral gelegenen alpinen Räumen mit schwacher Wirtschaftsstruktur stellen häufig Natur- und Kulturschätze eine der wenigen wesentlichen Entwicklungspotenziale dar. Vielerorts hat sich auf dieser Grundlage schon seit Jahrzehnten eine nennenswerte Tourismusindustrie gebildet, der sehr häufig auch die Funktion der regionalen Schlüsselbranche zukommt. Die Möglichkeit der gezielten und umfassenden Inwertsetzung von mit Naturpärken verbundenen Entwicklungspotenzialen soll an den Fallbeispielen Biosphärenpark Großes Walsertal und Nationalpark Hohe Tauern (Abschnitt Tirol) diskutiert werden. Von einer „übergreifenden“ strategischen Stossrichtung ist insofern die Rede, als dabei Ansätze der Struktur-, Standort- und Innovationsförderung kombiniert zur Anwendung kommen:

- Beispiel 10, Biosphärenpark Großes Walsertal (Vorarlberg)
- Beispiel 11, Nationalpark Hohe Tauern (Tirol)

Ein letztes Beispiel umfasst mit der Investition in die touristische Infrastruktur eine starke Sektorförderungs-Komponente:

- Beispiel 15, Monte Tamaro SA (Tessin)

⁷ Ein weiteres Beispiel stellt das „Centro di Ecologia Alpina“ in Trient dar, dessen Forschungs- und Projektstätigkeit direkt auf die schwachen Räume ausgerichtet ist. Es handelt sich um ein Forschungszentrum, das sich – in der Peripherie gelegen – mit spezifischen Entwicklungsfragen im Berggebiet auseinandersetzt. Das Centro versteht sich aber nicht als Teil einer Fördermaßnahme für die Region, sondern vielmehr als Kompetenzzentrum für periphere Räume im gesamten Alpenraum und darüber hinaus.

4.1 Fallbeispiele

Beispiel 1: KäseStraße Bregenzerwald (Vorarlberg)

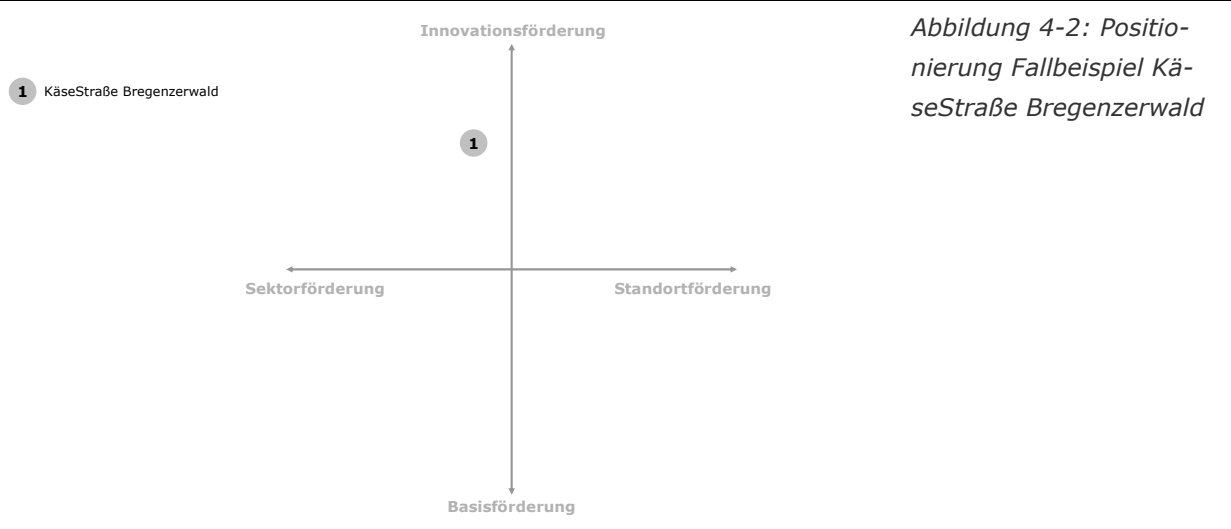


Abbildung 4-2: Positionierung Fallbeispiel KäseStraße Bregenzerwald

Die „KäseStraße Bregenzerwald“ wurde 1998 gegründet und umfasst verschiedene Straßenzüge des Bregenzerwaldes. Sie stellt ein Netzwerk von Erzeugern und Vermarktern dar und ist als Verein organisiert, dem verschiedenen Akteurguppen angehören:

- Bauernhöfe mit Hofläden, Dorfsennereien, Alpsennereien.
- Gastliche Träger der Käsephilosophie wie Hotels, Restaurants, Gasthöfe, Ausflugs- und Jausenstationen. Den Richtlinien nach sind mindestens 5 Käsegerichte in den Speisekarten zu finden, bei den einfacheren Einkehrgasthäusern mindestens drei. Die verschiedenen Käse der Region sind ein fixer Bestandteil der Frühstücksbüffets und werden oft vom Brett als Dessert serviert.
- Gewerbebetriebe mit traditionellen und zeitgemäßen Erzeugnissen.
- Handelsbetriebe, die heimische Produkte führen.
- Freizeiteinrichtungen, wie Bergbahnen und ihre Bergrestaurants oder sportliche Outdoor-Anbieter.

Die beteiligten Akteure bieten Programme, Besichtigungen und Produkte oder servieren Spezialitäten aus regionalen Zutaten und machen so den Bregenzerwald zu einem Natur-, Kultur- und kulinarischen Erlebnisraum.

Das Markensortiment der KäseStraße Bregenzerwald umfasst mittlerweile 22 unterschiedliche Sorten aus 100% silofreier Bregenzerwälder Kuhmilch. Daneben wird Kalbfleisch verarbeitet und angeboten. Zelebriert wird in der Gastronomie ebenso der „Wäldar Win“, der Festwein zum Bregenzerwälder Käse, der von der Partnerregion Weinviertler Weinstraße und der Winzer- Initiative Probus jährlich in Blindverkostungen im Weinviertel und im Bregenzerwald neu ausgewählt und für die KäseStraße abgefüllt wird.

Koordinaten

<http://www.kaesestrasse.at/>

Beispiel 2: Qualitätsgemeinschaft Vorarlberger Holzbau

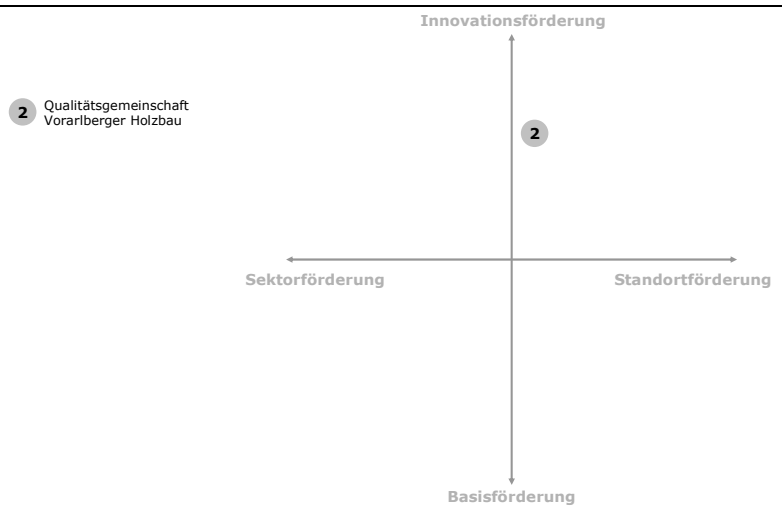


Abbildung 4-3: Positionierung
Fallbeispiel Qualitätsgemeinschaft Vorarlberger Holzbau

Die Qualitätsgemeinschaft Vorarlberger Holzbau ist gemeinnützig und hat die Entwicklung eines Holzclusters zum Ziel. Die 82 Mitglieder sind Waldbesitzer, Sägebetriebe, Zimmerer, Holzverarbeiter, Architekten und Zulieferer. Die Nutzung der natürlichen Ressource Holz und die permanente Weiterentwicklung des Know-hows ist Grundlage für eine anhaltende Beschäftigung. Initiativen, die die Qualität und das Image der Holzbranche steigern, liegen im Visier der Genossenschaft.

Das Oberziel mehr Holzanwendung auf höherem Niveau wird mit einer Doppelstrategie verfolgt:

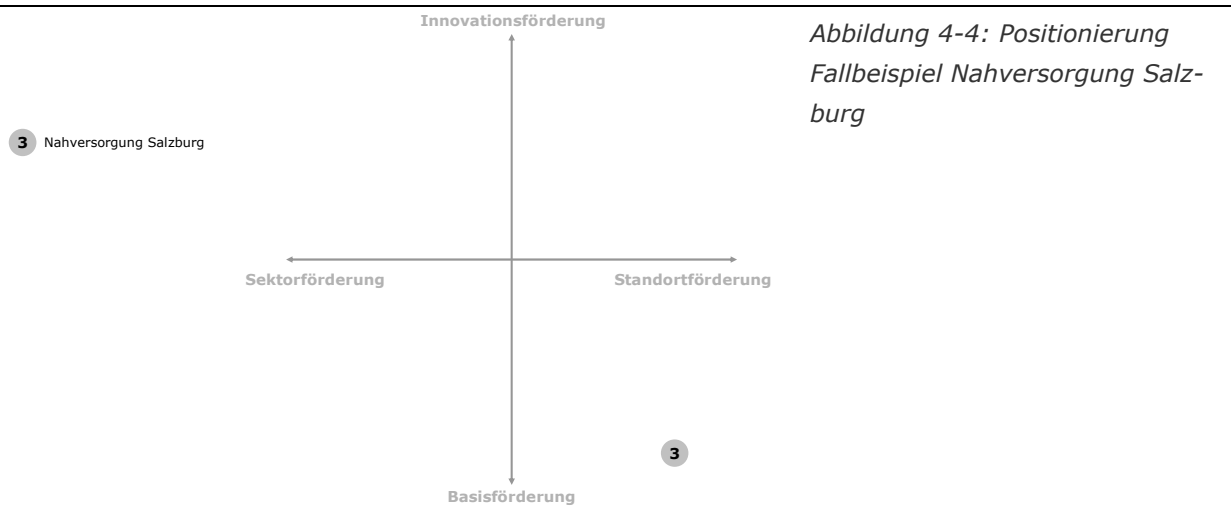
- „Holzbau-Kunst“: mit dem landesweit ausgeschriebenen Holzbaupreis wird die Innovation in Qualität und Design angekurbelt sowie das öffentliche Interesse und damit die Nachfrage geweckt.
- „Holzbau-Zukunft“: durch ein gezieltes und innovatives Ausbildungsprogramm wird die regionale Holz-Verarbeitungs-Kompetenz gesteigert und das Know-how lokal verankert.

Mit dieser Doppelstrategie soll die natürliche Ressource (Holz) und die Handwerkskultur (endogenes Potential) zur Erreichung genereller Ziele ausgebaut und nachhaltig gesichert werden. Die bessere Nutzung des natürlichen Rohstoffes Holzes, insbesondere der Weißtanne, trägt zur Verjüngung und damit zum Erhalt der Schutz- und Bannwälder bei; Die Projekte sind Impuls zur Erreichung einer weiteren und aus Sicht des Wettbewerbes notwendigen Entwicklungsstufe der Holzverarbeitenden Branche, die tausende Arbeitsplätze bietet.

Koordinaten

<http://www.holzbau-kunst.at/>

Beispiel 3: Nahversorgung Salzburg



Bereits seit dem Jahr 1992 verfügt das Land Salzburg über die so genannte „Lebensmittel-Nahversorgerförderung“. Im Verlaufe der Jahre wurde das Förderinstrument verschiedene Male an aktuelle Gegebenheiten und vor allem veränderte Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst. Der Zweck besteht nach wie vor in der „Sicherung und Verbesserung der lokalen Versorgung der Wohnbevölkerung mit Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs“ (vgl. Förderrichtlinie Stand 2007).

Von den Fördermaßnahmen profitieren kleinere Nahversorgungsbetriebe mit Vollsortiment für den täglichen Bedarf im ganzen Land, wobei jedoch Betriebe in unterversorgten Gebieten (mit zu wenigen oder gar keinen Läden mehr vor Ort) in den Genuss erweiterter Unterstützung kommen können (siehe unten). Das Land Salzburg legt in diesen Gebieten auch besonderen Wert auf eine zusätzliche Unterstützung der betroffenen Betriebe durch deren Standortgemeinden. Nicht gefördert werden Betriebe, die größeren Ketten angehören.

Im Einzelnen sind folgende Förderinstrumente vorgesehen:

- *Investitionsförderung* in Form von Zinskostenbeiträgen zur Erleichterung von Um- und Ausbauten der zu fördernden Betriebe (Attraktivierung)
- *Betriebsmittelförderung* in Form von Zinskostenbeiträgen zur Erleichterung etwa des Sortiment-Ausbaus
- *Innovationsprämie (à fonds perdu)* zur Belohnung der Umsetzung innovativer Ideen, sofern sie einen Beitrag zur Stärkung der Nahversorgung leisten
- *Sonderförderung für versorgungsgefährdete oder unterversorgte Gebiete*. Vorbedingung für eine Zusatzförderung in diesem Rahmen ist, dass der betreffende Betrieb „erster oder letzter“ Akteur der Nahversorgung in einer bestimmten Gemeinde ist. Die einzelnen Förderinstrumente umfassen Beiträge an Nahversorgungs- bzw. Ortsmarketing-Konzepte sowie Beratungskosten in Höhe von maximal einigen tausend Euro pro Jahr und/oder Fall. Zusätzlich zum normalen Investitionshilfefördersatz kann ein weiterer Zinsrabatt im Rahmen eines sog. „Nahversorgungs-Sicherungsbonus“ gewährt werden.

Nach Auskunft der zuständigen Amtsstelle beliefen sich die Aufwendungen des Landes Salzburg für die Nahversorgerförderung im Jahr 2006 auf insgesamt EUR 400'000. Dieser Betrag beinhaltet so-

wohl à fonds perdu- wie auch Zinskostenzuschüsse und verteilt sich auf 80 Fälle. Durchschnittlich ergibt sich somit pro Fall ein Förderbeitrag von rund EUR 5'000. Die Wahrnehmung, dass die durchschnittlichen Förderbeiträge eher bescheiden ausfallen, kann insofern relativiert werden, als dass Mehrfachförderungen derselben Unternehmen möglich sind und über Zinskostenbeiträge eine große finanzielle Hebelwirkung ausgeübt werden kann.

Eine systematische Evaluation des Förderinstrumentes hat bis heute nicht stattgefunden. Die anhaltende Zusammenarbeit mit vielen Betrieben im Rahmen wiederkehrender Förderanträge wird jedoch als Indiz für den Erfolg des Instrumentes gewertet. Noch im Laufe des Jahres 2007 ist durch das Salzburger Lebensmittel-Einzelhandelsgrremium eine Bestandesaufnahme der landesweiten Nahversorgungssituation geplant.

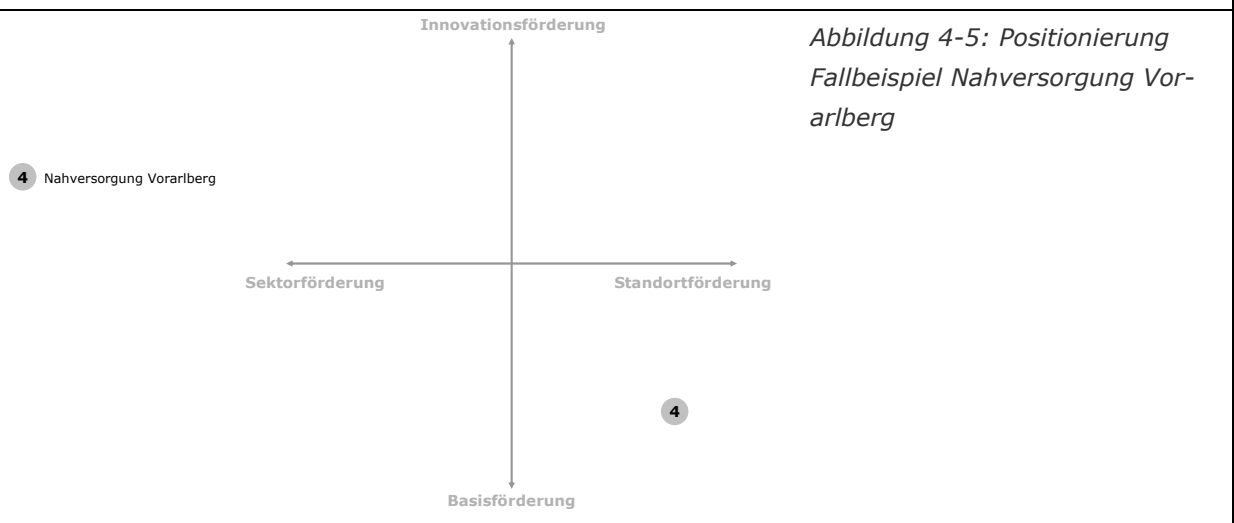
Im gesamtösterreichischen Kontext zeigt sich, dass die Förderung von Nahversorgern in Salzburg verglichen mit anderen Bundesländern den wohl höchsten Stellenwert genießt. Von Seiten der Handelskammer wird dem Land Salzburg diesbezüglich eine „Vorreiterrolle“ attestiert, da es „in keinem anderen Bundesland eine vergleichbare Unterstützung über einen solchen Zeitrahmen, in dieser Art und diesem Ausmaß“ gebe.

Koordinaten

Wirtschaftsförderung- und Technologieförderung des Landes Salzburg,

<http://www.salzburg.gv.at/themen/wt/wirtschaftsfoerderung/kmu/nahversorgung.htm>

Beispiel 4: Nahversorgung Vorarlberg



Die Förderung der Nahversorgung in Vorarlberg erfolgt über die finanzielle Unterstützung von Lebensmittelgeschäften und wird durch die Wirtschaftsabteilung koordiniert. Gefördert werden Betriebe, die ein Vollsortiment an Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs führen, einen Jahresumsatz von € 2Mio. netto aber nicht überschreiten.

Koordinaten

Richtlinien der Vorarlberger Landesregierung über die Förderung der Nahversorgung:

http://www.vorarlberg.at/doc/rl_nahversorgung.doc

Beispiel 5: Nahversorgung Trient

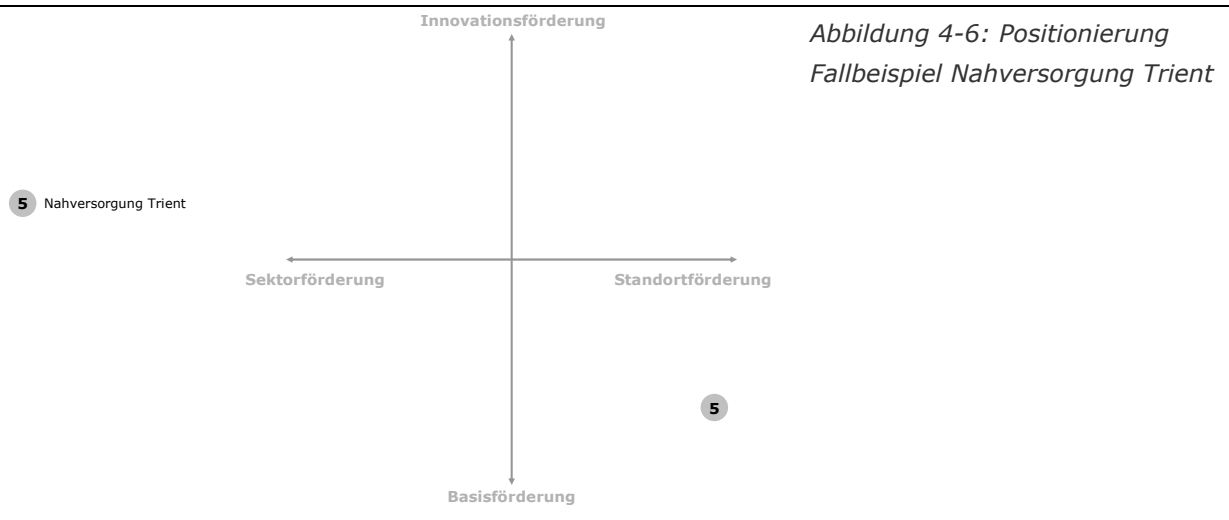


Abbildung 4-6: Positionierung
Fallbeispiel Nahversorgung Trient

Seit ein genossenschaftlich organisierter Verteiler-Verband in den 1990er-Jahren zunehmend Mühe bekundete, die Aufgabe der Trentiner Nahversorgung kostendeckend zu erfüllen, liegt die Federführung des Dossiers „Nahversorgungssicherung“ bei der Provinz Trient. Kofinanziert mit EU-Mitteln ließ die Provinzverwaltung ein einheitliches Konzept zum Kampf gegen die Ausdünnung des Nahversorgungsnetzes erarbeiten. Das Konzept sieht die Einrichtung von Zentren, in welchen mehrere Dienstleistungen angeboten werden vor (Lebensmittel, Post, touristische Auskunftsstelle, Infopoint für die lokale Bevölkerung, andere öffentliche Dienstleistungen). Auf der Grundlage von Machbarkeitsstudien sind bis heute 40 neue Standorte eingerichtet worden. In weiteren 150 Fällen wurden bestehende Infrastrukturen mit Restrukturierungsmitteln unterstützt.

Auch wenn die Maßnahme sehr breit angewendet wurde (es fand eine Intervention in der Mehrheit der 223 Gemeinden der Provinz Trient statt), kann von einer hohen Wirkungseffizienz gesprochen werden. Es wird attestiert, dass die Einrichtung dieser „centri multiservizi“ die Lebensqualität in den betroffenen Gemeinden erhalten oder zumindest eine Verschlechterung verhindert hat.

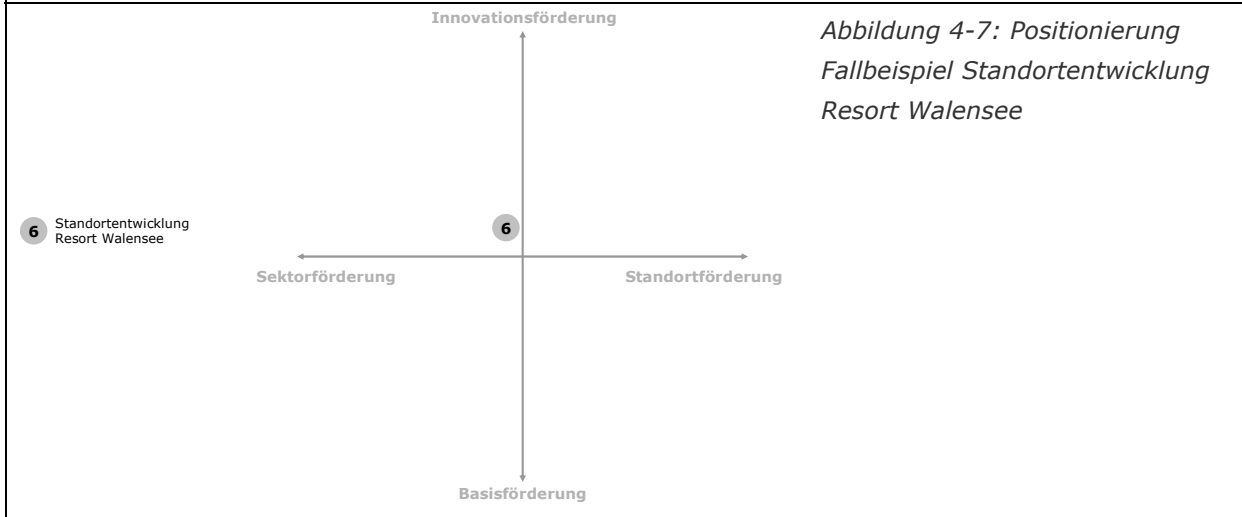
Im Falle von Kleinst-Dörfern haben sich jedoch auch die „centri“ nicht als praktikable Lösung erwiesen, da sie dort nur dank unverhältnismäßig hohen Defizitbeiträgen der öffentlichen Hand betrieben werden könnten. Die Suche nach einer Alternativlösung drängte sich aufgrund des starken politischen Willens, auch in den periphersten und kleinsten Dörfern in Trient eine Mindest-Nahversorgung zu sichern, auf. Mit einem Pilotprojekt soll nun geprüft werden, ob das Ziel einer flächendeckenden Nahversorgung mit Distributionsautomaten erreicht werden kann. Solche Apparate sollen in Dorftreffpunkten (ausgestaltete Räume mit Aufenthaltsmöglichkeit) integriert werden und die Erhaltung einer minimalen Standortqualität sicherstellen.

Koordinaten

Richtlinien der Provinz Trient über die Förderung der Nahversorgung:

http://www.commercio.provincia.tn.it/Sito_commercio/Uff_Incentivi.htm

Beispiel 6: Standortentwicklung Resort Walensee, St. Gallen



Das Resort Walensee stellt ein Beispiel dar für die Ermöglichung einer privaten Großinvestition in die touristische Infrastruktur dank vorangegangener Standortentwicklung der öffentlichen Hand.

Im April 2007 erfolgte in Quarten am Walensee im Kanton St.Gallen die Grundsteinlegung zum „Resort Walensee“. Es handelt sich dabei um ein kompaktes Feriendorf auf einer Halbinsel direkt am See, das mit seinem Bettenangebot die Übernachtungszahlen der gesamten Ferienregion „Heidiland“ mittelfristig um bis zu einem Fünftel erhöhen dürfte.⁸ Aus Sicht der St.Galler Kantonsverwaltung wird das Projekt insofern als Idealfall der Regionalentwicklung bewertet, als dass es vollumfänglich aus privaten Mitteln realisiert wird. Der Beitrag der öffentlichen Hand hat demgegenüber nur im Vor- bzw. Umfeld des Projektes stattgefunden und zwar im Rahmen einer (verhältnismäßig zurückhaltenden) Unterstützung der touristischen Angebotsgestaltung in der Region. Bezogen auf den Standort des „Resort Walensee“ ist das Resort in dem Sinne ein wichtiger Entwicklungsbeitrag, als dass sich die Standortgemeinde und die sie umgebende Region Sarganserland-Walensee in den letzten Jahrzehnten mit einem starken wirtschaftlichen Strukturwandel konfrontiert sahen. Alte Industriezweige – v.a. im Bereich Textilien – und die damit verbundenen Arbeitsplätze verschwanden und konnten nur unvollständig vom nachwachsenden Dienstleistungssektor kompensiert werden.

Koordinaten

Standortförderung des Kantons St.Gallen, <http://www.standort.sg.ch/>
http://www.standort.sg.ch/news/113/2007/04/resort_walensee.html

⁸ Investitionssumme total rd. CHF 80'000'000, erstellt werden gut 162 Wohneinheiten auf einer Gesamtfläche von 85'000m². Angestrebt werden jährlich rd. 180'000 Übernachtungen und die Schaffung von 50 Arbeitsplätzen.

Beispiel 7: Tiroler Zukunftsstiftung

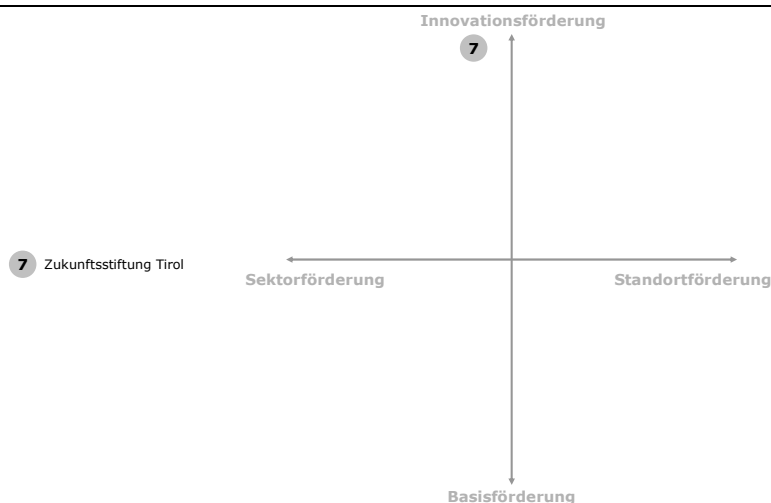


Abbildung 4-8: Positionierung
Fallbeispiel Tiroler Zukunftsstiftung

Mit der 1997 gegründeten Zukunftsstiftung beabsichtigt Tirol die Inwertsetzung von vorhandenen wirtschaftlichen Entwicklungspotenzialen im ganzen Bundesland. Mit den Mitteln des Fonds sollen im Einklang mit ökologischen Interessen die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Tirol erhöht und die regionalen und sektoralen Strukturen verstärkt werden, um nachhaltig bestehende Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Ausgangspotenziale stellen die starke Position Innsbrucks im Bereich der universitären medizinischen Forschung, die Kompetenzen im Bereich Mechatronik oder die vorhandene Vielzahl an KMUs in den verschiedensten Branchen dar.

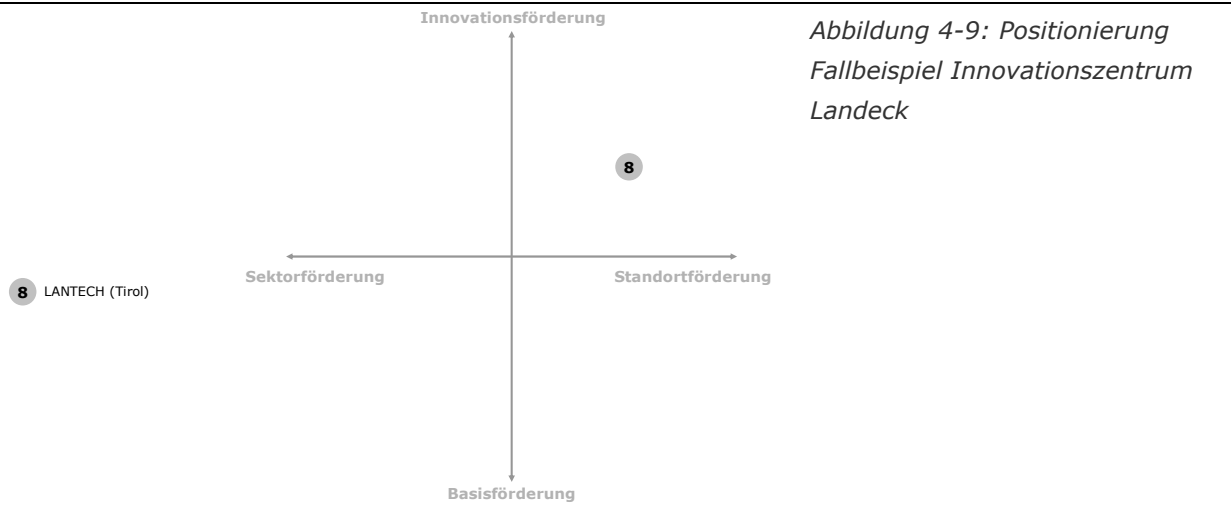
Die Tiroler Zukunftsstiftung ist in ihrer Form einmalig in Österreich, insbesondere was ihre programmliche und finanzielle Unabhängigkeit anbelangt. Die Akzeptanz ihrer Arbeit ist auch in den Regionen hoch, obwohl der Fonds vom Land alleine getragen wird. Dies ist aber insofern wenig überraschend, als dass sie mit ihren Aktivitäten häufig einzelne oder Gruppen von wirtschaftlichen Akteuren anspricht und nicht (politische) Gemeinden oder ganze Regionen. Die Stiftung finanziert sich aus dem Ertrag ihres Fondsvermögens von EUR 25 Mio. plus einer jährlichen Zuwendung von EUR 8 Mio. aus dem Budget des Landes Tirol. Der Fonds ist nur dem Land Rechenschaft schuldig, nicht den Regionen. Die Tiroler Zukunftsstiftung richtet sich hauptsächlich auf neue Technologien mit hoher Wertschöpfung aus.

Hinsichtlich peripherer, strukturschwächerer Regionen setzt die Tiroler Zukunftsstiftung vor allem und getreu ihrer strategischen Hauptstossrichtung auf die Stärkung regional endogener Wertschöpfungspotenziale. Als Grundlage für die Festlegung von Fördermaßnahmen dienen speziell erstellte regionale Wirtschafts-Kompetenzprofile. Im Falle des abseits des Tiroler Zentralraums gelegenen und wirtschaftlich im Landesvergleich strukturschwachen Bezirks Landeck wurde auf diesem Weg ein Schwerpunkt im Bereich Tourismus und tourismusnaher Dienstleistungen ermittelt. Gleichzeitig konnte aber gezeigt werden, dass dieser Kern-Branche praktisch keine in der Region selbst angesiedelten wertschöpfungsstarken Zulieferfirmen vorgelagert waren. Die Etablierung solcher Firmen wurde dementsprechend als zentrales Wachstumspotenzial für die regionale Wirtschaft erkannt.

Koordinaten

<http://www.zukunftsstiftung.at>

Beispiel 8: Innovationszentrum Landeck (LANTECH, Tirol)



Fokus der Bemühungen zur Erschließung dieses Potenzials bildet seit dem Jahr 2000 das in Landeck ansässige Innovationszentrum LANTECH. Dieses bezweckt insbesondere die Förderung von Jungunternehmen und funktioniert als Inkubator, indem den Unternehmen nicht nur geeignete Räumlichkeiten und grundlegende unternehmensbezogene Dienstleistungen zu günstigen Konditionen, sondern auch eine breite Palette von Beratungsleistungen geboten werden. Hierzu gehören neben der Veranstaltung von Informations- und Netzwerktreffen auch die Herstellung von Kontakten zu möglichen Förderstellen oder Know-how-Quellen.

Mit Bewilligung des Förderprogramms REGplus I im Jahre 2003 erfolgte die Neupositionierung des Zentrums nach Innen und Außen und wurde ua. auch der sog. „LANTECH-Award“ geschaffen. Im Rahmen eines Wettbewerbes von Neugründern, aber auch etablierten Unternehmen aus der „Lanteh-Region“ werden die besten Geschäftsideen prämiert, wobei interessierten Unternehmern in einem von lokalen Experten eng begleiteten Prozess ihre Geschäftsideen einem Realitätscheck unterziehen und diese in die Form eines korrekten Businessplans einpassen können.

Was die thematische Ausrichtung von LANTECH anbelangt, wurde im Rahmen von REGplus I der ursprüngliche Zentrumsschwerpunkt „Anwenderzentrum Alpinentechnologie“ aufgelassen, da es sich als schwierig erwies, bestehende Ideen vor Ort zu realisieren. Die Gründe dafür sind neben der dezentralen Lage wohl insbesondere in der nur spärlichen Ressourcenausstattung der Region zu suchen. Relevant sind diesbezüglich sowohl input- wie outputseitige Faktoren, so etwa die mangelnde Verfügbarkeit von technologischem Know-how, qualifizierten Unternehmerpersönlichkeiten und Personal bzw. das Fehlen von ausreichend starken Absatzmärkten für die zu entwickelnden Produkte. Mit der Neuausrichtung des Zentrumsschwerpunktes in „Zentrum für innovative Dienstleistungen im alpinen Raum“ erfolgte eine thematische Öffnung zu unternehmensbezogenen Dienstleistungen in den Bereichen IT Werbung, Kommunikation, alpines Bauen, sowie Finanz- bzw. Steuerberatung.

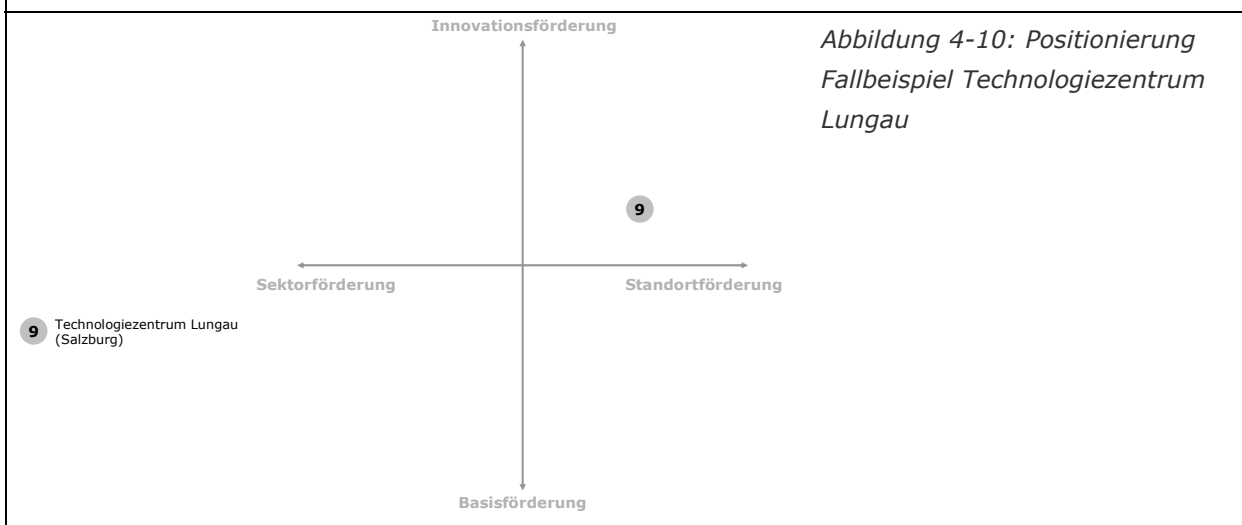
Das Förderprogramm REGplus II (2005 bis 2007) hatte vor allem die Vernetzung und Innovation in der Region zum Inhalt. Mit diesem Programm setzte „LANTECH-Zentrum für innovative Dienstleistungen im alpinen Raum“ mit einem starken Netzwerk von Partnerunternehmen und Experten eine Reihe von unternehmerischen Impulsen in den Bereichen Tourismus, Informationstechnologie und Schallschutz. Die Ergebnisse der drei verschiedenen Arbeitspakete mit insgesamt sechs Projekten belegen eindrucksvoll die Innovationskraft im Tiroler Oberland.

Im Zusammenwirken mit regionalen Akteuren erfolgt aktuell eine Diskussion zu einer weiteren Anpassung des Zentrums. Es gilt vor allem die Stärken der Region als Tourismusregion bewusst zu machen und aufbauend auf diesen Stärken und auf einem hohen unternehmerischen Potenzial Maßnahmen in den Bereichen Sensibilisierung (Tourismusgesinnung), Aus- und Weiterbildung und Internationale Positionierung der Region als Kompetenzregion für Tourismus aufzubauen. LANTECH kann dabei Plattform für Tourismus bzw. vor- und nachgelagerte Dienstleistungen (IT & Tourismus, Gesundheit & Tourismus), Akademie für Aus- und Weiterbildung, sowie Test- und Entwicklungszentrum für Tourismus bzw. touristische Produkte bilden.

Koordinaten

<http://www.lantech.at/>

Beispiel 9: Technologiezentrum Lungau (Salzburg)



Als Beispiel für ein Innovationszentrum, das sich nur langsam etablieren konnte, kann das Technologiezentrum Mariapfarr im ländlichen, peripheren Lungau dienen. Es gelang bisher noch nicht in ausreichendem Maße, das vom Land initiierte und 1999 fertig gestellte Technologiezentrum mit technologisch relevanten, innovativen Inhalten zu füllen. Die zunächst geplante Konzentration auf das Thema Holz und damit verbundene Technologien konnte nicht im gewünschten Ausmaß stattfinden, da die holzverarbeitenden Betriebe im Lungau nicht die erforderliche kritische Masse für die weitere Gründung oder Ansiedlung von unternehmensnahen Dienstleistern oder von verarbeitenden Unternehmen aufweist. Eine Unternehmenskooperation im Tischlereibereich ist nach anfänglichen Schwierigkeiten inzwischen aus dem Technologiezentrum "hinausgewachsen". Zwar gelang es dem Regionalmanagement, vorübergehend rund 10 themenbezogene Firmen im Technologiezentrum anzusiedeln. Es bedurfte großer Anstrengungen, eine Zusammenarbeit zwischen wenigen Tischlereibetrieben zu etablieren und es konnten schließlich mit zusätzlicher Unterstützung von außerhalb der Region (Holzcluster und Holztechnikum Salzburg) Lösungsansätze für verschiedene Probleme der Lungauer Holzwirtschaft gefunden werden. Auch wenn sich das Holztechnologiezentrum Lungau vorerst nicht zufriedenstellen entwickelte, gibt es in den letzten Jahren eine positive Entwicklung, die nicht zuletzt durch eine Erweiterung des thematischen Schwerpunkts Holz erfolgen konnte. Ebenso sind eine positive Entwicklung bei der Beschäftigung und Erfolge in der regionalen Betriebsansiedlung zu bemerken. Zum Beispiel wird der Salzburger Beschlägehersteller MACO im Lungau einen Betrieb

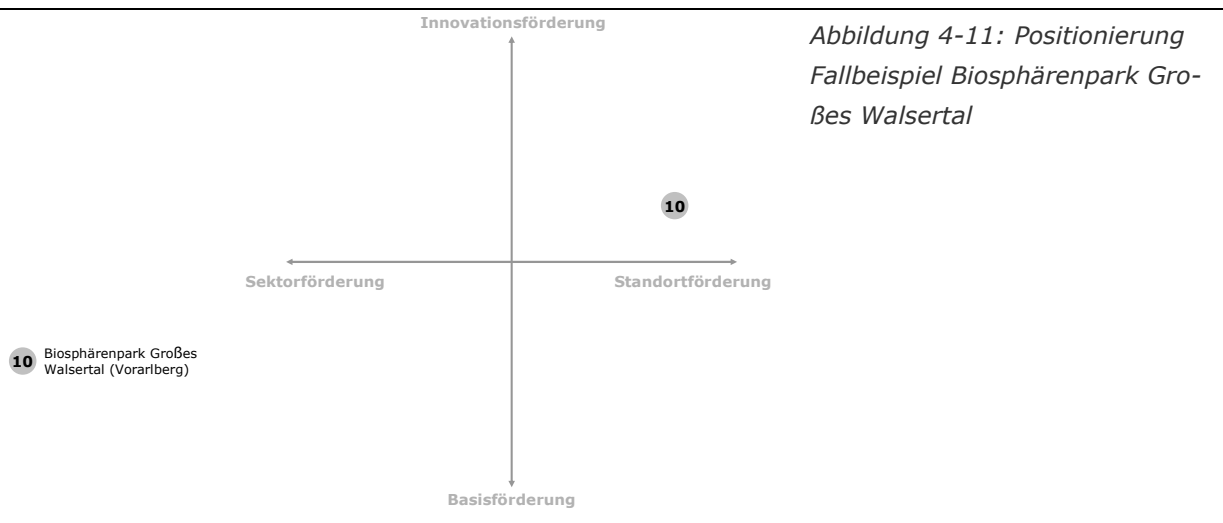
mit bis zu 500 Mitarbeitern errichten. Da auch für Betriebsansiedlungen im sekundären Sektor zukünftig eine Verbesserung des regionalen Innovationspotentials notwendig sein wird, versucht der Techno-Z Verbund Salzburg das Technologiezentrum Mariapfarr im Bereich Mikroelektronik, Mess- und Datentechnik und Dienstleistungen des quartären Sektors neu zu positionieren.

Koordinaten

Techno-Z Verbund Salzburg, http://www.techno-z.at/content_page_569.html

Regionalverband Lungau, <http://www.lungau.org/Pages/Regionalverband/index.cfm>

Beispiel 10: Biosphärenpark Großes Walsertal



Im von ca. 3'500 Einwohnern bewohnten und 6 Gemeinden zählenden Großen Walsertal befinden sich die meisten Arbeitsplätze in der Landwirtschaft und im Tourismus. Eine Strategie zur Forcierung des Tourismussektors erwies sich aber ab den 1980er-Jahren als immer weniger geeignet, um die sozioökonomische Vitalität des Tals aufrechtzuerhalten. Ein jähher Rückgang der Logiernächte Mitte der 90er Jahre wies auf die Gefahren einer monosektoriellen Ausrichtung des ganzen Tales hin. Mehrere touristische Leistungsträger gerieten damals in wirtschaftliche Schieflage; die lokale Bergbahngesellschaft musste 2001 Insolvenz anmelden.

Zur selben Zeit eröffneten sich aber dem Tal von außen neue Chancen, auf deren Nutzung die lokalen Verantwortlichen gezielt und im Rahmen partizipativer Prozesse hinarbeiteten. Als besonders zukunftsweisend stellten sich dabei die Entscheidungen der Vorarlberger Landesregierung heraus:

- im Rahmen der Revision des Landes-Naturschutzgesetzes auf die Möglichkeit der Schaffung von UNESCO-Biosphärenparks hinzuweisen und
- das Projekt „Lebenswert Leben“ zur Auslösung von Selbstorganisationsprozessen zur Sicherung der Nahversorgungsstrukturen zu lancieren.

Der Landtagsabgeordnete der Region und neu gewählte Vorsitzende der als Verein organisierten Regionalplanungsgemeinschaft „Regio Großes Walsertal“ erkannte die Eignung des UNESCO-Biosphärenpark-Konzepts für eine Umsetzung im Großen Walsertal mit seinen intakten, ausgedehnten Naturräumen. Unterstützung für dieses Vorhaben ergab sich von Seiten des Landes und nach und nach auch von einer neuen Generation regionaler Entscheidungsträger. Dank der seit längerem bestehenden, funktional orientierten interkommunalen Kooperation, einer hohen politi-

schen Stabilität (keine organisierte Opposition), dem relativ hohen Sozialkapital (hohe Vernetzungsintensität) und einer starken regionalen Identität (Walserkultur) ergaben sich aus dem Projekt „Lebenswert Leben“ somit nicht nur Ansätze zur Sicherung der Nahversorgungsstrukturen, sondern auch ein Leitbild, das die Errichtung des Biosphärenreservats mit einschloss.

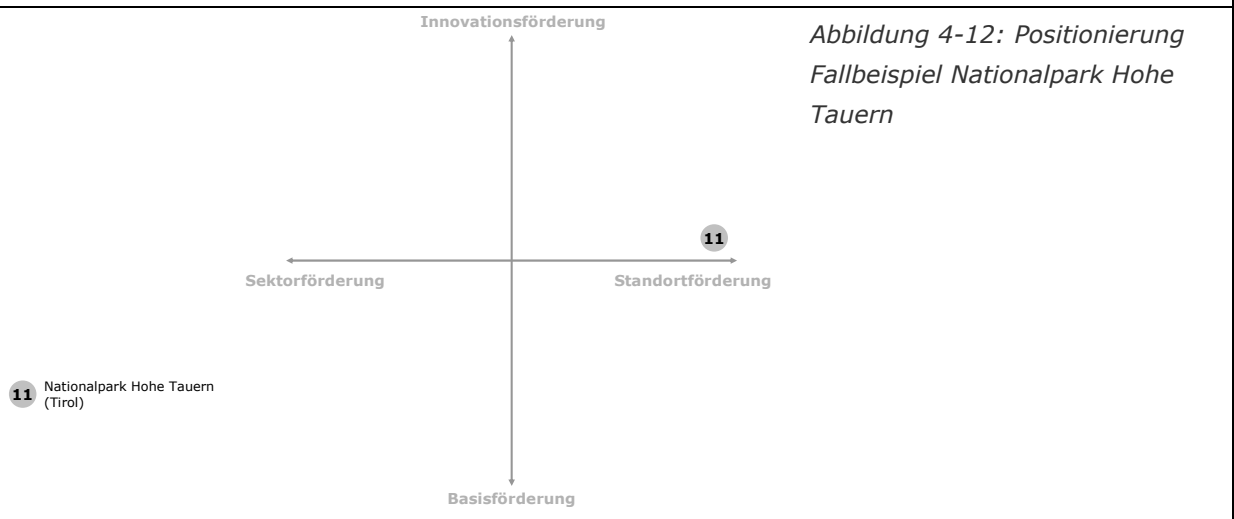
Dank den hervorragenden naturräumlichen Voraussetzungen und der Geschlossenheit der Bevölkerung hinter der Projektidee konnten die harten UNESCO-Vorgaben auf Anhieb erfüllt werden. Bereits im November 2000, gut eineinhalb Jahre nach dem Start des Zertifizierungsprozesses, wurde der Biosphärenpark Großes Walsertal in der UNESCO-Liste der weltweiten Modellregionen für nachhaltiges Leben und Wirtschaft aufgenommen. Seither konnte im Rahmen von Anschlussprojekten – finanziert nicht zuletzt aus Regionalfördermitteln der EU – verschiedene Schritte zu einer besseren Inwertsetzung des Potenzials, das mit der Errichtung des Biosphärenparks verbunden ist, erzielt werden. Beispiele hierfür sind etwa die Straffung der Tourismusförderung im Tal, Weiterbildung im Bereich touristischen Know-hows oder die Etablierung eines Umweltbildungsangebots für Kinder und Jugendliche unter dem Label „Abenteuer Biosphärenpark“.

Trägerin des Biosphärenparks ist die Regionalplanungsgemeinschaft Regio Großes Walsertal. Ihre reibungslose Koexistenz mit dem Park ist dadurch gegeben, dass die Mitglieder des Hauptausschusses der Regio Großes Walsertal gleichzeitig auch Mitglieder des Biosphärenparkkuratoriums sind. Die Gremien sind durch eine ausgewogene Partnerschaft gekennzeichnet; neben den Bürgermeistern sind auch Berufsverbände und private Institutionen vertreten. Das Präsidium hat der Regio-Obmann inne; als Landtagsabgeordneter arbeitet er gleichzeitig auf die zur Weitentwicklung notwendigen politisch-strategisch Rahmenbedingungen hin.

Koordinaten

<http://www.grosseswalsertal.at/>

Beispiel 11: Nationalpark Hohe Tauern (Tirol)



Der Nationalpark Hohe Tauern umfasst Gebiete in den Bundesländern Kärnten, Salzburg und Tirol, Der Tiroler Anteil betrifft den nördlichen Teil Osttirols (Bezirk Lienz). Neben seiner Rolle für die Bewahrung einer Natur- und Kulturlandschaft von besonderer Bedeutung ist der Nationalpark auch als regionalwirtschaftlicher Entwicklungsfaktor zu sehen.

Seitens der Nationalparkverwaltung sind daher in den letzten Jahren verschiedene Initiativen ergriffen worden, um dieses Potenzial – zusätzlich zu den naturschützerischen Zielen des Parks – auch ökonomisch in Wert zu setzen.

Im *Bereich Landwirtschaft* konnten bereits im Laufe der 1990er-Jahre verschiedene kleinere Projekte lanciert werden, die einen Beitrag zur Vermarktung von aus der Nationalparkregion stammenden Lebensmittel- und Handwerkserzeugnissen leisten. Dazu zählen Bauern- und Handwerksläden sowie ein gemeinsamer Stand regionaler Bauern unter dem Nationalpark-Label auf dem Wochenmarkt von Lienz. Einfluss auf die regionale (Land-) Wirtschaft nimmt der Nationalpark auch über die Vergabe von Flächenprämien für die Bewirtschaftung von Kulturland innerhalb der Parkgrenzen, auch wenn das Motiv für die Vergabe dieser Prämien primär naturschützerischer Art ist.

Dem *Bereich Tourismus* kommt die Rolle des regionalen Schlüsselpotenzials zu. Entsprechend vielfältig sind die Anstrengungen der Nationalparkverwaltung, das dem Park innewohnende touristische Potenzial in Wert zu setzen. Daher organisiert der Nationalpark derzeit nicht nur eine Vielzahl von Veranstaltungen wie Nationalparkführungen oder Fachvorträge, sondern bietet gleichzeitig in eigener Regie verschiedene mehrtägige Trekkingtouren an. Seit etwa drei Jahren pflegt der Nationalpark außerdem ein Netz von derzeit rund 60 Partnerunternehmen aus der Tourismusbranche – von Ferienwohnungsanbietern bis hin zu offiziellen Nationalparkhotels. Ziel dieser Initiative ist es, die touristischen Leistungsträger der Region für den Nationalpark zu sensibilisieren und ihnen dessen touristisches Potenzial ins Bewusstsein zu rufen. Den Partnerunternehmen wird eine regelmäßige unentgeltliche Mitarbeiterschulung bezüglich des Nationalparks und seiner neusten Angebote offeriert. Ebenfalls werden die Unternehmen dazu animiert, ihre Produkte auf das Thema Nationalpark auszurichten.

Allgemein scheint in der Region über lange Jahre nur wenig Bewusstsein für das mit dem Nationalpark verbundene, wirtschaftliche Entwicklungspotenzial bestanden zu haben. Der Schaffung des Tiroler Nationalparkteils gingen intensive Diskussionen zwischen Interessengruppen mit divergierenden Nutzungsansprüchen voraus, die bis heute nachhallen (vgl. hierzu auch Mose und Weixlbaumer 2003: 44-57, Hasslacher 1999).

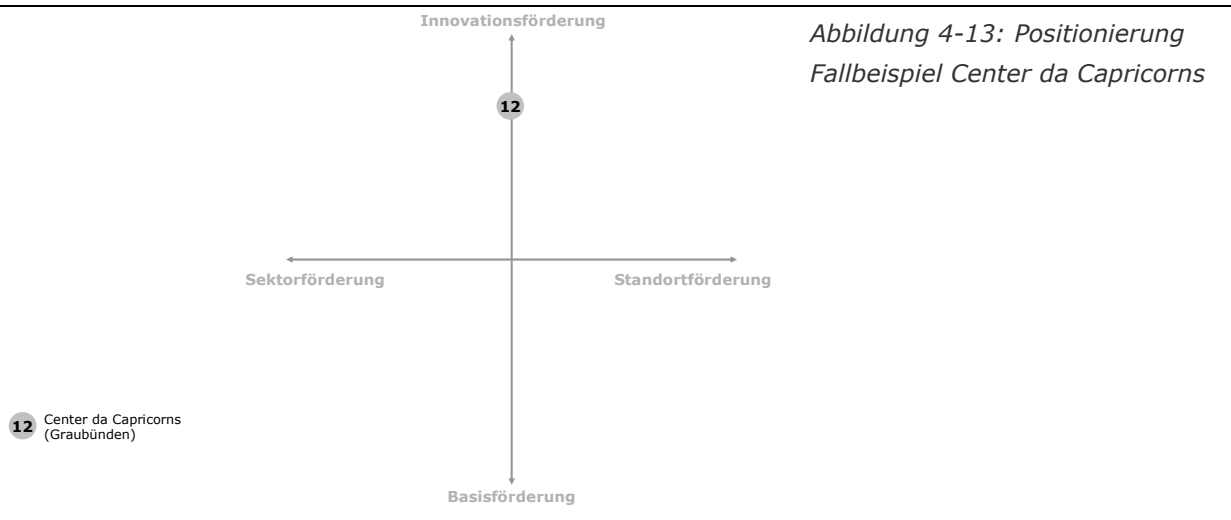
Aus Sicht der Nationalparkverantwortlichen ergibt sich dadurch die anhaltende Notwendigkeit, in Tourismuskreisen für die Vorzüge eines naturnahen Tourismus zu werben. Aktuelle Studien bestätigen, dass nationalparkinduzierter Tourismus in Osttirol durchaus wertschöpfungsrelevant sein kann. So zeigen Lehar und Ganeider (2006) auf, dass Reisende, die explizit wegen des Nationalparks ihre Ferien in Osttirol verbringen, auf ihren Ausflügen in der Nationalparkregion tendenziell mehr Geld ausgeben als Reisende, die Osttirol aus anderen Gründen besuchen.

Die Zusammenarbeit zwischen Nationalparkverwaltung und Regionalmanagement zur besseren Inwertsetzung der Nationalparkpotenziale wird nun verstärkt. Auf Betreiben der Tiroler Landesverwaltung ist die Zusammensetzung des Vereinsvorstands mit weiteren Akteuren – insbesondere mit einem Vertreter des Nationalparks - erweitert worden. (vgl. Regionalmanagement Osttirol, Kapitel 5.1). Eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit ist überdies durch die LEADER+-Teilnahme Osttirols zu erwarten.

Koordinaten

Nationalpark Hohe Tauern <http://www.hohetauern.at/index.php>

Beispiel 12: Center da Capricorns (Graubünden)



Das Center da Capricorns ist ein Netzwerkprojekt für die nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes im Berggebiet. Das Projekt rückt einen bestehenden Infrastrukturbau (Hotel Piz Vizan in einem potenzialarmen Raum im Kanton Graubünden) und das weit gefasste Thema Steinbock ins Zentrum. Das Hotel Piz Vizan wurde in eine gemeinnützige Stiftung überführt und ist zu einem ländlichen Innovations- und Informationszentrum geworden. Es befindet sich in der peripher gelegenen und bezüglich (Über-)Lebensfähigkeit als kritisch beurteilten Bündner Gemeinde Casti-Wergenstein, die ihrerseits Bestandteil eines potenzialarmen Raumes ist.

Rund um die für den ländlichen Raum im Kanton Graubünden wichtigen Themen Landwirtschaft, Jagd, Landschaft, Natur und Kultur bietet das Center da Capricorns im Hotel Piz Vizan eine Plattform für wissenschaftliche Experimente, für den Wissensaustausch zwischen der Praxis und der Forschung, für die Entwicklung von innovativen Angeboten im naturnahen Tourismus, für die interne regionale Identitätsbildung und für die Umweltsensibilisierung der Gäste und der Einheimischen. Eine gezielte Kooperations- und Netzwerkstrategie führt verschiedene Partner und andere laufende Projekte im Center da Capricorns zusammen (z.B. Umweltbildungsorganisation, Velo-Unternehmen, Fachhochschule). Im Jahr 2007 ist eine Außenstelle der Hochschule Wädenswil, die Fachstelle Tourismus und ländliche Entwicklung, eröffnet worden. Damit konnten 4-6 Arbeitsplätze in die Standortgemeinde verlagert werden.

Das Center da Capricorns ist mit seiner breiten Angebotspalette im natur- und kulturnahen Tourismus selber ein attraktives und marktfähiges Naturerlebnis-Angebot. Somit generiert das Center da Capricorns konkrete Wertschöpfung für die ökonomischen Leistungserbringer der Region und schafft damit auch neue Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor.

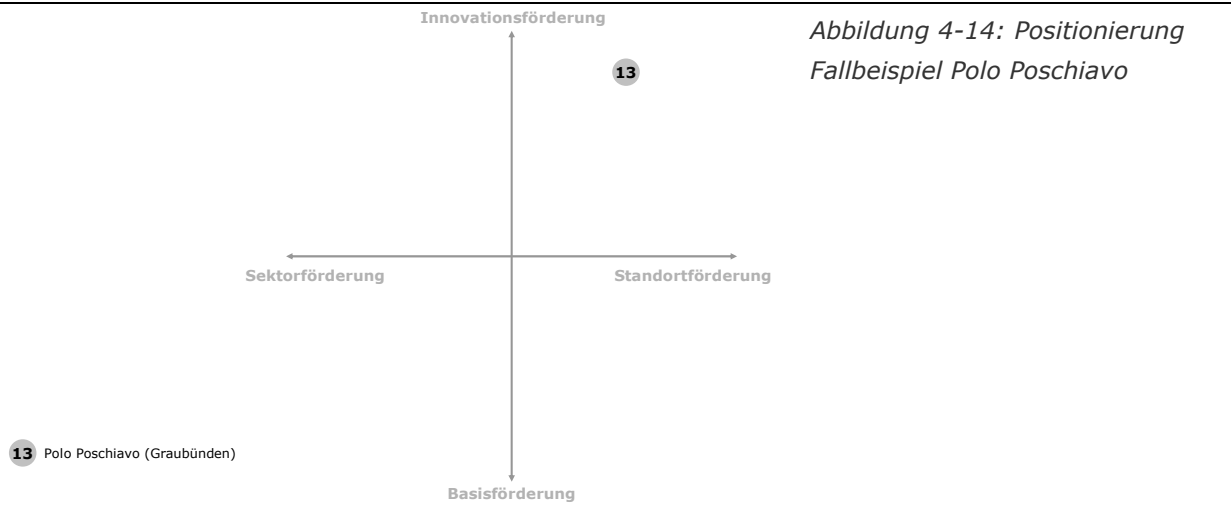
Erwähnenswert bei diesem Projekt ist die Tatsache, dass die Sanierung des Hotels Piz Vizan den eigentlichen Projektaktivitäten und Dienstleistungsangeboten folgt und ihnen nicht voraus gegangen ist. So wird derzeit die Sanierung geplant.

Das Center da Capricorns ist ein Pilotprojekt der Neuen Regionalpolitik in der Schweiz. Dank der Anstoßfinanzierung von Bund, Kanton und Gemeinden konnte die Angebotspalette entwickelt und aufgebaut werden. Das Projekt ist heute grundsätzlich in der Lage, selbsttragend zu arbeiten. Für die Sanierung des Hotels oder für das angestrebte Projekt zur Schaffung eines regionalen Naturparks wird es aber auf die Förderung durch Drittmittel angewiesen sein.

Koordinaten

Projektleitung Center da Capricorns, Stefan Forster, forster.lardon, Büro für nachhaltige Regional- und Tourismusentwicklung, Stoffelhaus, CH-7414 Fürstenu, stefan.forster@forsterlardon.ch

Beispiel 13: Polo Poschiavo (Graubünden)



Kurzbeschreibung des Projektes, Projektziele

Der Polo Poschiavo ist ein Kompetenzzentrum für Weiterbildung und Begleitung von regionalen Entwicklungsprojekten, die auf Kantons- und Bundesebene anerkannt sind. Die Kompetenzbereiche sind E-Learning bzw. Blended Learning. Der Polo Poschiavo bietet damit der lokalen Bevölkerung Zugang zu den neuen Technologien und verbessert so die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region. IT-Technologien bieten nämlich auch abgelegenen Regionen die Möglichkeit zum Anschluss an die globalisierte Welt. Das Kompetenzzentrum ist dementsprechend auch besonders aktiv in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (Interreg IIIA).

Sämtliche Tätigkeiten des Polo Poschiavo verfolgen das übergeordnete Ziel, die Voraussetzungen für eine nachhaltige, ökologisch-humane Entwicklung zu schaffen, die im Einklang mit den sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen im betreffenden Gebiet steht. Man versteht sich als Enabler, der das Potenzial der Computer-Mediated-Communication vermittelt und fördert.

Gesetzliche Grundlage, Trägerschaft und Organisation

Der Polo Poschiavo ist eine Einrichtung des öffentlichen Rechts, an der die folgenden Institutionen beteiligt sind: der Kanton Graubünden, die Regionen Valposchiavo und Bregaglia, die Gemeinden Poschiavo und Brusio, der Handels- und Gewerbeverein Valposchiavo (Associazione Artigiani e Commercianti della Valposchiavo) und die Arbeitsgruppe für Wirtschafts- und Regionalförderung Valposchiavo (Gruppo per la Promozione Economica e Regionale Valposchiavo). Diese Institutionen stellen die Mitglieder des Vorstandes, welcher die strategische Leitung des Kompetenzzentrums wahrnimmt. Die operativen Tätigkeiten fallen in die Kompetenzen der Direktion des Polo Poschiavo.

Zwischen dem Kompetenzzentrum und dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB in Lugano besteht eine enge Zusammenarbeit.

Hintergrund des Projektes, Gründe und Vorgehen bei der Projektlanierung

Der Polo Poschiavo ist aus einem früher lancierten Projekt zur nachhaltigen Entwicklung der Region Valposchiavo entstanden (Progetto Poschiavo). Initiator war das einstige Schweizerische Institut für Berufspädagogik in Lugano. Er lancierte das Projekt 1995 (Progetto Poschiavo). Die Projektträger wollten das abgelegene und benachteiligte Valposchiavo mit den Möglichkeiten modernster Technologien neu positionieren und Entwicklungsperspektiven aufzeigen. Im Verlauf des Projekts gewannen die Bereiche Bildung und Wissensvermittlung über Distanz immer grössere Bedeutung.

Im 2001 entstand der Polo Poschiavo. Er bewahrt die projektspezifischen Zielsetzungen des Progetto Poschiavo und sichert den Fortbestand seiner grundlegenden Zielssetzung, vor allem im Hinblick auf das Weiterbildungs- und Umschulungsangebot.

Finanzielle Instrumente

Der Polo Poschiavo verfügt über ein Jahresbudget von ca. CHF 270'000, das insbesondere zur Finanzierung von Weiterbildungskursen und innovativen Impulsprojekten mit einer starken Ausbildungskomponente dient. Finanziert werden die Weiterbildungskurse aus Beiträgen des Bundes, des Kantons (GR) und von den Kursteilnehmern selbst. Die Impulsprojekte werden durch Sponsoren und Zuwendungen von Institutionen finanziert.

Ergebnisse

Der Polo Poschiavo ist zu einem überregional anerkannten Kompetenzzentrum für E-Learning, Blended-Learning, IT-Kommunikation und IT-Marketing geworden. Der Polo Poschiavo und das durch ihn vermittelte Wissen haben direkt und indirekt neue Arbeitsplätze geschaffen. Durch das innovative Bildungsangebot des Polo Poschiavo ist man in der Region heute empfänglicher für überregionale Impulse. Die Zusammenarbeit mit den Regionen aus dem Umland wurde verstärkt. Gleichzeitig wurde durch das Projekt auch ein Strukturwandel eingeleitet. Neue Möglichkeiten der Wirtschaftsentwicklung konnten aufgezeigt und innerhalb der Region umgesetzt werden. Durch die Aktivitäten des Zentrums wurde das Bewusstsein der Region um die eigenen Stärken und Schwächen gesteigert und dabei auch das Selbstbewusstsein gestärkt.

Zwischen 2002 und 2006 hat der Polo Poschiavo 127 Kurse durchgeführt, die von insgesamt 1357 Teilnehmerinnen und Teilnehmern absolviert wurden. Zudem beteiligte sich das Kompetenzzentrum an sieben Interreg IIIA-Projekten mit einem Gesamtbudget von 1.790.500 EURO.

Schwierigkeiten bei der Projektentwicklung, Beurteilung der Auswirkungen

Die Initiative entfaltete sich grundsätzlich als Bottom-up-Ansatz. Dies verursachte anfänglich Schwierigkeiten in der Bestrebung, als Weiterbildungsinstitution vom Bund anerkannt zu werden. Zunächst musste der aufwendige Beweis für die Qualität der vom Polo Poschiavo lancierten Aus- und Weiterbildungsangebote erbracht werden.

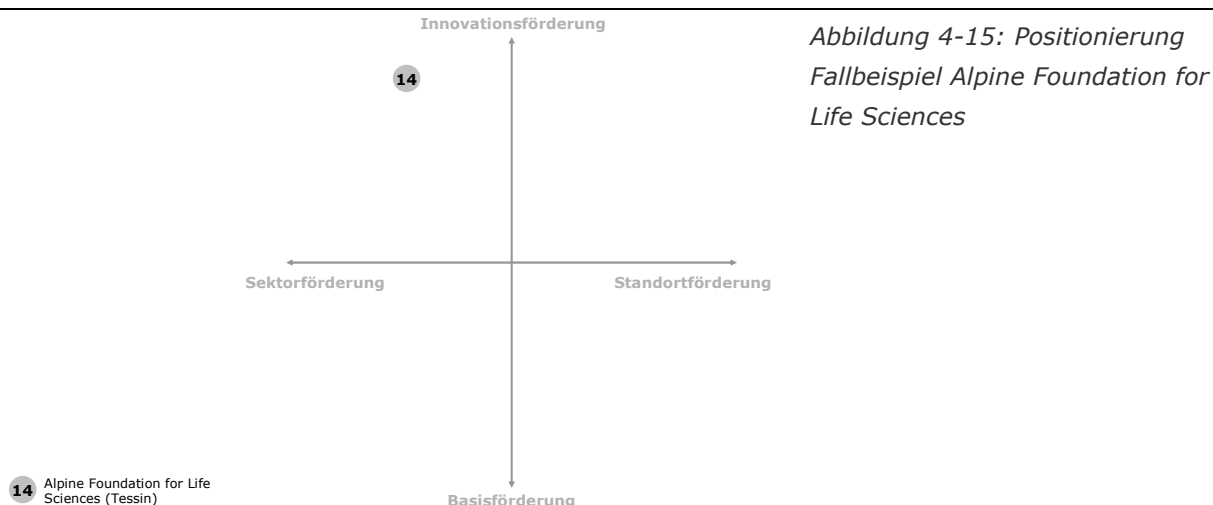
Ausblick

Neben der Fortführung der aktuellen Tätigkeiten, im Bewusstsein der wahrgenommenen Rolle als Facilitator, arbeitet der Polo Poschiavo derzeit an einem Projekt für die Einrichtung eines Forschungszentrums für erneuerbare Energien im Valposchiavo.

Koordinaten

Cassiano Luminati, cassiano.luminati@polo-poschiavo.ch Via da Melga, 7742 Poschiavo (GR), T +41 81 8346091, www.polo-poschiavo.ch

Beispiel 14: Alpine Foundation for Life Sciences (Tessin)



Kurzbeschreibung des Projektes, Projektziele

Die „Alpine Foundation for Life Sciences“ (AFLS) in Olivone weist mehrere Tätigkeitsfelder auf. Diese reichen von Forschung und Entwicklung über Lehre bis in die Förderung einer qualitativ hoch stehenden Produktion von aromatischen Pflanzen und Heilkräutern. Fokus der Aktivitäten sind die Moleküle bzw. Wirkstoffe von aromatischen Pflanzen und Heilkräutern.

Mit gezielten Zusammenarbeitstätigkeiten im universitären Bereich sowie Kontakten mit Heilkräuterproduzenten, industriellen Partnern und öffentlich-rechtlichen Institutionen aus der Schweiz und aus dem Ausland will die AFLS ein international anerkanntes Kompetenzzentrum im Bereich der aromatischen und medizinischen Pflanzen werden.

Mehrere Faktoren, darunter die Notwendigkeit der unmittelbaren Nähe zu den alpinen Pflanzen bzw. ihren Wirkstoffen haben zur Wahl eines dezentral gelegenen Standortes (Olivone) geführt. Damit verbunden ist auch die Absicht, hochqualifizierte und attraktive Arbeitsplätze in einer peripheren Region anbieten zu können und am enormen Wertschöpfungspotential der Life Sciences teilzuhaben.

Gesetzliche Grundlage, Trägerschaft und Organisation

Die Trägerschaft ist als Stiftung organisiert. Sie koordiniert die Arbeiten des „Istituto Alpino di Chimica e Tossicologia (IACT) und des „Campus Scienza e Sport“. Zudem unterstützt sie die Aktivitäten der Produzenten- und Vertriebsgenossenschaft COFIT und ist Sitz der „Associazione ticinese di chimica, tossicologia e genetica forense“ (ASSOFOR). Sie koordiniert auch die Aktivitäten der Associazione Buone Erbe Ticinesi (BET).

- Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten finden im IACT statt. Das IACT umfasst zwei „Laboratori“: das Labor für forensische Chemie, Umweltchemie und Toxikologie und das Labor für Phytopharmakologie. Die Labors sind imstande, qualitativ hochstehende Analyserdienstleistungen zuhanden von privaten, halb-privaten oder öffentlichen Institutionen der Lebensmittelbranche oder des Polizei- und Justizwesens anzubieten. Der F&E-Bereich stützt sich auf ein nationales und internationales Zusammenarbeitsnetz. Auf nationaler Ebene erwähnenswert ist die Zusammenarbeit mit ETH und Universität Zürich, mit der Universität

Genf, mit dem „Centre Hospitalier Universitaire Vaudois“ und mit der „Haute École Valaisanne“. International bestehen Kontakte mit Universitäten in Varese (I), Rom (I), Santiago de Compostela (E), und Vilnius (Lit).

- Das Wissen, das aus den Aktivitäten des IASV generiert wird, steht dem Lehrbereich der Stiftung AFLS, dem „Campus Scienza e Sport“, zur Verfügung. In diesem Bereich werden Ausbildungsmöglichkeiten mit entweder praktischen oder theoretischen Schwerpunkten für verschiedene Zielgruppen angeboten.

Hintergrund des Projektes, Gründe und Vorgehen bei der Projektlanierung

Die aktuellen Aktivitäten der AFLS entspringen aus der Kombination folgender früherer Projekte bzw. Tätigkeiten:

- Sie bauen auf einem Regio-Plus-Projekt auf, in dessen Rahmen neue Strukturen zur Produktion und Verarbeitung von Heilkräutern der Region (Val Blenio) geschaffen werden konnten.
- Sie konnten von den Erfahrungen profitieren, die einige der Promotoren des Projektes seit längerem durch das Anbieten von komplementären Ausbildungsmodulen im Life Science Bereich gewonnen haben.

Finanzielle Instrumente

Die Erweiterung der Aktivitäten der AFLS wurde als Pilotprojekt der Neuen Regionalpolitik der Schweiz anerkannt. Damit verbunden war auch die Ausschüttung zusätzlicher Fördermittel für die aktuellen Tätigkeiten der Stiftung. Obwohl somit von der geschätzten Investitionssumme für diese Phase von ca. CHF 3 Mio. ca. CHF 2.2 Mio. mit öffentlichen Geldern gedeckt werden konnten, ist nach Angabe der Projektverantwortlichen das Sammeln der restlichen notwendigen Summe aus privaten Mitteln ein nicht zu unterschätzendes Unterfangen.

Ergebnisse

Die aktuelle Aufbauphase des alpinen Kompetenzzentrums im Bereich der aromatischen und medizinischen Pflanzen verzeichnet eine Verdichtung des kantonalen, nationalen und internationalen Zusammenarbeits- und Know-How-Netzes um die ALVS. Produkte und insbesondere die Dienstleistungen, welche im Angebot der ALVS stehen, finden einen immer breiteren Absatz. Dies lässt das Ziel eines kostendeckenden Dienstleistungsangebots näher rücken.

Spielraum, Schwierigkeiten bei der Projektentwicklung, Beurteilung der Auswirkungen

Das Wertschöpfungspotenzial im Life Science Bereich ist enorm und aus diesem Grund auch in einem internationalen Wettbewerb hart umkämpft. Über aktuelles bzw. neu generiertes Know-how zu verfügen, gehört zu den Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Bestehen in dieser Branche. Die angewandte Strategie, ein breit angelegtes und intensives Zusammenarbeits- und Know-how-Netz aufzubauen, ist demzufolge notwendig, aber gleichzeitig sehr ressourcenintensiv. Nur so kann aber gewährleistet werden, dass Produkte bzw. Dienstleistungen bereitgestellt werden, die über reale Marktchancen verfügen. Die Fokussierung auf Dienstleistungen in spezifischen Bereichen, die einerseits komplementär zu anderen Mitbewerbern angeboten werden können und andererseits ganz spezifische Vorteile aufweisen, die aus den Standorteigenschaften hervorgehen, gehört ebenfalls zu den Faktoren, die es der AFLS ermöglichen, ihre Aktivitäten von einer peripher gelegenen Ortschaft aus entfalten zu können.

Insgesamt ist der Spielraum also begrenzt und die Standortgebundenheit fragil - das erfolgreiche Bestehen eines solchen Zentrums im abgelegenen Olivone muss immer wieder neu verteidigt werden.

Koordinaten

www.fasv.ch

Fondazione Alpina per le Scienze della Vita, Ario Conti (Direktor), Gianni Soldati (Präsident), CH-6718 Olivone

Beispiel 15: Monte Tamaro SA (Tessin)

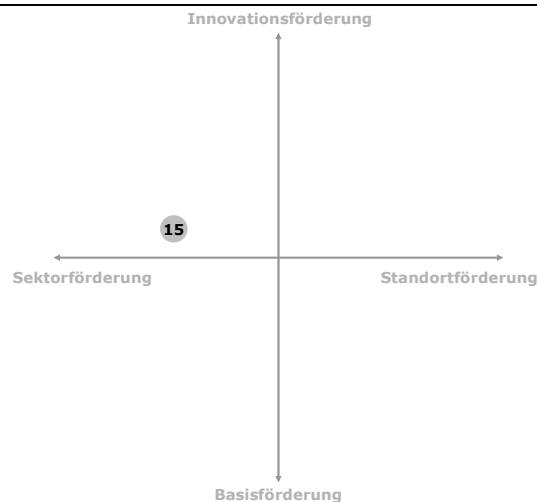


Abbildung 4-16: Positionierung Fallbeispiel Monte Tamaro SA

15 Monte Tamaro SA (Tessin)

Kurzbeschreibung des Projektes, Projektziele

Das Hauptmerkmal dieses Projekt besteht in der erfolgreichen Umwandlung einer Wintertourismusstation ohne Zukunftsperspektiven in eine wirtschaftlich erfolgreich betriebene Sommertourismusstation.

Die Monte Tamaro SA, ursprünglich als Wintertourismus-Destination konzipiert, bietet seit 2004 eine breite Palette an Erholungsaktivitäten an, welche in den warmen Jahreszeiten ausgeübt werden können. Nicht mehr angeboten werden hingegen Wintersportaktivitäten. Die Hauptinfrastruktur besteht in einer bereits seit 1994 existierenden Gondelbahn, welche die Gäste von Rivera (Talstation, 460 m.ü.M.) auf die Alpe Foppa (Bergstation, 1530 m.ü.M.) befördert. Neben Panoramawanderungen, Nordic Walking und Restaurationsmöglichkeiten sind folgende Freizeitinfrastrukturen vorhanden:

- Mountain Bike-Cross Country-Piste;
- Adventure Park (akrobatischer Seil-Parcours mit 51 Baum-Plattformen);
- Rodelbahn auf der Alpe Foppa (Doppel-Bob-Bahn);
- Ab 2007 wird die Station zudem die längste Seil-Gleit-Flugbahn der Schweiz anbieten.

Die Station hat auch ein kulturelles Highlight anzubieten: die Kirche Santa Maria degli Angeli, projektiert vom Stararchitekten Mario Botta, befindet sich wenige Meter von der Bergstation der Gondelbahn entfernt.

Gesetzliche Grundlage, Trägerschaft und Organisation

Die Projektträgerin ist als Aktiengesellschaft (Monte Tamaro SA) organisiert. Nach einer ersten Phase, in welcher die Investitionen vollständig aus eigenen Mitteln und Bankkrediten finanziert wurden, benötigte das Projekt zweimal eine öffentliche finanzielle Unterstützung. Die gesetzlichen Grundlagen dafür liegen im heute noch geltenden schweizerischen Investitionshilfegesetz (und den entsprechenden nationalen und kantonalen Umsetzungsverordnungen – diese gesetzliche Grundlage gelten allerdings nur noch bis Ende 2007, danach werden sie von den Bestimmungen der Neuen Regionalpolitik ersetzt) sowie im kantonalen Tourismusförderungsgesetz.

Hintergrund des Projektes, Gründe und Vorgehen bei der Projektlanierung

Die Monte Tamaro SA wurde 1966 gegründet. Nach einer ersten Phase mit rentablem Betrieb der auf den Wintertourismus ausgerichteten Anlagen ergaben sich erste Anzeichen einer zu knappen Rentabilität. Trotz Diversifizierung der Aktivitäten und Ausbau der Infrastrukturen zum Betrieb der Station auch in den warmen Jahreszeiten gelang es der Monte Tamaro SA nicht, kostendeckend zu arbeiten. Für Ersatzinvestitionen bzw. Restrukturierungskosten wurden 1994 neben eigenen Mitteln und Bankkrediten somit auch öffentliche Geldmittel eingesetzt. Auch nach den Neuinvestitionen jedoch, mit Ausnahme der Saison 1997/1998, gelang es nicht, positive Betriebsergebnisse zu erzielen. Insbesondere die kaum gegebene Schneesicherheit der tief gelegenen und an der sonnigen Talseite liegende Station liess nach einer eingehenden Expertenbeurteilung keine positive Zukunftsperspektive zu, es sei denn, man setze dezidiert auf nicht winterliche Freizeitaktivitäten bei gleichzeitiger Einstellung des Betriebs und Rückbau der Wintersport-Infrastrukturen. Die Entscheidungsträger entschieden sich 2004 für diese klare Fokussierung.

Finanzielle Instrumente

Die im 1994 getätigte Finanzierung zur Aufwertung der bestehenden Transport- und Beherbergungsinfrastrukturen auf dem Monte Tamaro summierte sich auf 7.7 Mio. CHF, die aus eigenen Mitteln, Bankkrediten, IHG- und Tourismusförderungsinstrumenten stammten. Im Jahr 2004 wurden zwei Bereiche finanziell unterstützt. Zum einen wurde die Aktiengesellschaft durch die Aktionäre, Banken, Kreditoren und zu einem geringen Anteil durch den Kanton finanziell saniert. Zum anderen wurde der Aufbau eines integrierten Sommerangebotes mit bedeutenden Kantonsmitteln gefördert.

Ergebnisse

Seit 2005 erzielt die Monte Tamaro SA positive Betriebsergebnisse und ist bereits imstande Neuinvestitionen aus eigenen Mitteln zu tätigen.

Spielraum, Schwierigkeiten bei der Projektentwicklung, Beurteilung der Auswirkungen

Der für die Monte Tamaro SA vorhandene Spielraum korreliert stark mit den finanziellen Ergebnissen: Solange die Aktiengesellschaft nicht von einer öffentlichen Finanzierung abhängig ist, ist ihr Selbstbestimmungsgrad sehr hoch. Müssen öffentliche Gelder in Anspruch genommen werden, werden seitens der Geldgeber klare Vorgaben gemacht. Die letzten positiven Betriebsergebnisse haben der Gesellschaft neues Selbstvertrauen und einen erhöhten Spielraum zurückgegeben. Es bleibt abzuwarten, ob das Betriebskonzept längerfristig aufgeht. Dies hängt stark vom operativen

Management ab. Bestehen Signale, dass bei finanziellen Schwierigkeiten allenfalls nochmals öffentliche Geldern eingesetzt werden könnten, wird das Management einen zu wenig starken Anreiz haben, sich für einen wirklich effizienten, gewinnbringenden und zukunftssicheren Betrieb einzusetzen.

Ausblick

Nach Auskunft der zuständigen kantonalen Behörden ist die neue Marktpositionierung der Monte Tamaro SA gelungen. Frühere Investitionen mussten somit nicht als Fehlallokation abgeschrieben werden und die neuen Investitionen führen zu positive Betriebsergebnissen. Dies ermöglicht einen Ausbau der Aktivitäten und generiert Wertschöpfung in der Region.

Koordinaten

www.montetamaro.ch; Sezione della promozione economica del Canton Ticino

4.2 Zusammenfassende Betrachtungen zu den Fallbeispielen

Die *Sektorförderung* ist in schwachen Räumen unabdingbar. Die Herausforderung besteht darin, diese möglichst dynamisch auf Innovation auszurichten. So zielen denn auch neuere Ansätze der Landwirtschafts- und Tourismusförderung auf Innovation innerhalb dieser Branchen ab. Sie tun dies beispielsweise durch die Unterstützung von einheimischen und regionalen Produkten, an denen die Landwirtschaft maßgeblich beteiligt ist.

Bezüglich der eingesetzten Mittel macht jedoch die Sektorförderung durch strukturerhaltende Maßnahmen (Sektorförderung mit Fokus Basisförderung) nach wie vor einen großen Anteil aller Maßnahmen mit Schwerpunkt Sektorförderung aus. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass schwache Räume im Allgemeinen und potenzialarme Räume im Spezifischen durch solche Maßnahmen, beispielsweise über höhere Förderansätze, gezielt unterstützt werden können. Unter anderem aufgrund der Aussagen der Interviewpartner in Südtirol und Trient, aber auch aufgrund von empirischen Studien (z.B. Rieder et al. 2004) ist davon auszugehen, dass die Förderung schwacher Räume durch eine solche statische Strategie folgende Wirkungen zeigt:

- Arbeitsplätze können gezielt erhalten werden;
- Im Zuge der Globalisierung und des fortschreitenden Strukturwandels tendiert Erhaltungspolitik jedoch immer teurer zu werden;
- Für die öffentliche Hand wird eine Änderung der eingeschlagenen Erhaltungspolitik immer schwieriger: Die sozialen Konsequenzen einer politischen Umorientierung tendieren mit der Zeit größer zu werden anstatt sich, wie oft erhofft, zu entschärfen.
- Schlussendlich kommt es zu einer Verzerrung bei der (privaten) Ressourcenallokation.

Die Analyse der Fallbeispiele mit Fokus *Standortförderung* zeigt, dass Ansätze zur Nahversorgungsförderung einen bedeutenden Beitrag zum Erhalt der Standortqualität in schwachen und potenzialarmen Räumen leisten können. Versorgungseinrichtungen kommt die bedeutende Funktion von Brennpunkten des sozialen Lebens zu. Sofern sie

jedoch nur isoliert stattfindet, vermag Nahversorgungsförderung keinen Beitrag für eine zukunftsgerichtete Standortentwicklung zu leisten. Sie stellt in diesem Sinne nur eine Scheinlösung dar. Dieser Befund lässt sich auch auf andere Maßnahmen zur infrastrukturasierten Standortförderung ausdehnen. Wie weit dies auch auf kombinierte Standortentwicklungsmaßnahmen zutrifft, kann nicht beurteilt werden. So geht z.B. in Osttirol die Erschließung aller Gemeinden mit Breitband-Internet Hand in Hand mit Maßnahmen zur Qualifizierung möglicher Nutzerinnen und Nutzer sowie mit Bestrebungen, für die regionalen Anwender relevante Internet-Inhalte zu gestalten.

Erst als Bestandteil eines breiter angelegten, integralen Entwicklungskonzepts vermögen die Nahversorgungsförderung im Speziellen bzw. Standortförderungsmaßnahmen im Generellen zu einer Erhaltung oder Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen (siehe das Beispiel der Multifunktionszentren nach Trentiner Vorbild). Dazu schließen sie aber auch Elemente der Sektor- und Innovationsförderung mit ein. Bemerkenswert ist ferner die Erfahrung aus Vorarlberg, wonach das intensiv diskutierte Thema der Nahversorgung den Ausgangspunkt bildete, um einen breiter angelegten Standortentwicklungsprozess mit konkreten Ergebnissen auszulösen.

Aus den Fallbeispielen mit unterschiedlichem Innovationsgrad zeigt sich, dass *Innovationsförderung* nicht nur die Bereitstellung einer Infrastrukturhülle (Innovationszentrum, Gebäude) bedeutet, sondern in erster Linie die Förderung weicher Faktoren (Beratungsleistungen, Wissens- und Technologietransfer, Kontaktnetzwerk, Kooperationsförderung etc.). Das heißt insbesondere:

- Die Innovationspolitik muss auf regionalen Kompetenzprofilen basieren, die Auskunft über die relevanten endogenen Entwicklungspotenziale der regionalen Wirtschaft geben. Um die innovative Nutzung der vorhandenen Potenziale vorantreiben zu können, bedarf es zudem eines Technologielieferanten mit qualifiziertem Personal. Dies beinhaltet zum Beispiel ein Forschungsinstitut oder eine andere Hochschuleinrichtung.
- Es bedarf genügend unternehmerisch orientierter Akteure, die bereit und fähig sind, die Impulse der Innovationsförderung aufzugreifen und in Innovationen umzusetzen zu können. Dies ist einerseits eine Frage der Quantität, andererseits der Mobilisierung und Mitwirkung aller relevanten regionalen Kräfte.
- Die Installation von Innovationsfördermaßnahmen top down (z.B. in Form eines Technologiezentrums oder eines Innovations-Inkubators) genügt alleine nicht. Voraussetzung ist die regionale Akzeptanz und Verankerung. Außerdem muss das Feld darum herum genügend bestellt bzw. erweiterte Rahmenbedingungen (Investitionsanreize, Vermittlung von Risikokapital etc.) geschaffen werden (vgl. Weiterentwicklung des Technologiezentrums Mariapfarr im Lungau/Salzburg).
- Outputseitig besteht eine notwendige Erfolgsbedingung in der Verfügbarkeit eines genügend großen Einzugsgebietes, d.h. eines Absatzmarktes für die entwickelten Produkte und Dienstleistungen.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass erfolgreiche Innovationsförderung auf eine gewisse kritische Masse und Zentralität des Standortes angewiesen ist. Das Einzugsgebiet muss genügend groß sein und für die Akteure (Forscher, Unternehmer) ein bestimmtes Maß an Attraktivität vorweisen können. Die direkte Wirkung von Innovationsförderung

fällt in bereits innovativen Gebieten an⁹. Der Innovationsförderung in schwachen Räumen sind daher enge Grenzen gesetzt.

Naturpärke sind geeignete Beispiele für eine integrale Standortentwicklung, welche die Sektor-, Standort- und Innovationsförderung wie auch die Umsetzungsfrage (Regionalmanagement) mit einschließt. Die Erkenntnisse lassen sich durchaus auch auf andere *integrale Ansätze* (z.B. Intensiv-Tourismusgebiete, Industriestädte) übertragen:

- Kommen die Impulse von außen, so ist der regionalen „Ownership“ besondere Beachtung zu schenken. Werden partizipativ angelegte Erarbeitungs- und Entscheidungsprozesse bereits in der Konzeptphase angewendet, erleichtert dies die Inwertsetzung der Potenziale, da das Bewusstsein bereits breit vorhanden ist. Bezüglich der Ausgestaltung partizipativer Prozesse sind keine generellen Aussagen möglich, da diese jeweils auf die regionalen Verhältnisse angepasst werden müssen. Wo das Bewusstsein oder Kenntnisse über die Möglichkeiten zur Potenzial-Ausschöpfung fehlen, kann mit geeigneten Begleitmaßnahmen nachgeholfen werden. Angewendet werden zum Beispiel Sensibilisierungs- und Informationsmaßnahmen, Weiterbildung im Bereich des touristischen Know-hows, Bildungsangebote auf bereits unteren Schulstufen oder auch die organisatorische Straffung der regionalen Entwicklungsträger.
- Absolut notwendig sind regionale oder lokale Akteure, welche die Verantwortung übernehmen. Integrale Standortentwicklung setzt dabei ein kohärentes Regionalmanagement (im besten Fall ein „Destinationsmanagement“) voraus; oder mindestens eine sehr enge Kooperation, wenn unterschiedliche Entwicklungsträger beteiligt sind (vgl. Kapitel 5).
- Impulse von außen erleichtern die integrierte Standortentwicklung oder lösen diese mitunter sogar erst aus. Sei es, dass wie in den dargestellten Fallbeispielen auf übergeordneter politischer Stufe die Möglichkeit für die Errichtung von Naturparks geschaffen wird, oder ein Park auf unmittelbare Initiative des Landes errichtet wird. Hinsichtlich der Inwertsetzung können Anreiz-Programme der Regionalförderung (z.B. der EU) darüber hinaus einen Katalysatoreffekt ausüben.
- Falls das regionale institutionelle Arrangement oder eine ungenügende Kooperation nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, muss „von oben“ eingegriffen werden. Die Landesebene kann und soll dabei eine wichtige Katalysatorfunktion einnehmen, um Blockaden zu lösen oder Konflikte meistern zu helfen.

⁹ Dies ist unter anderem im Kanton Graubünden ganz besonders stark der Fall, wo die Gründer- und KMU-Zentren vor allem auf die starken Räume ausgerichtet sind.

5 Regionalmanagement und Governance

Im Anschluss an die vergleichende Darstellung der regionalpolitischen Maßnahmen, insbesondere der Maßnahmen für schwache Räume, zeigt dieses Kapitel auf, mit welchen Governance Strukturen regionale Entwicklungsziele formuliert und Maßnahmen umgesetzt werden. Bei der Diskussion der Governance Strukturen gelten die gleichen Vorbemerkungen wie bei der Diskussion der Maßnahmen. Wiederum steht nicht die vollständige Darstellung aller Strukturen in den einzelnen Arge Alp-Regionen im Vordergrund, sondern der Vergleich der Regionen auf der einen Seite sowie die Erfahrungen mit schwachen Räumen auf der anderen Seite.

Die Bedeutung effizienter Regionalmanagement-Strukturen für die regionale Entwicklung ist hoch. Im Rahmen eines selektiven Vergleichs wurden eine Handvoll Fallbeispiele aus den Arge Alp-Regionen genauer betrachtet (vgl. Kapitel 5.1). Die Beispiele aus den Arge Alp-Regionen zeigen, dass die Zusammenarbeit verschiedene institutionelle Ausprägungen annehmen kann (z.B. Regionsmanagements Tirol, Patti territoriali Trient, Regionsverbände Schweiz). Grundlage dazu bildet die grobe Zusammenstellung der Regionalmanagementstrukturen in den Arge Alp-Ländern in Tabelle 5-2 im Anhang.

Von Interesse sind insbesondere Fragen zu den optimalen Rahmenbedingungen, unter welchen einerseits die Entstehung und andererseits das nachhaltige Funktionieren von Regionalmanagement-Organisationen gewährleistet werden kann. Auf Grund unterschiedlicher institutioneller Voraussetzungen und unterschiedlichen Staatsverständnissen in den Arge Alp-Regionen ist ein exakter Vergleich kaum möglich. Vielmehr geht es darum, auf Basis der Fallbeispiele ein paar zentrale Schlussfolgerungen und Empfehlungen für ein schlagkräftiges Regionalmanagement abzuleiten und zu interpretieren.

5.1 Fallbeispiele

Beispiel 1: Patti Territoriali (Trient)

Kontext bei der Entstehung der Patti Territoriali

Die statistisch als sozioökonomisch¹⁰ schwächer zu bezeichnenden Regionen der Provinz von Trient sind bis zur Lancierung des Programms der „Patti Territoriali“ (PT) im besten Falle als berechnete Empfänger für Wirtschaftshilfe gesehen worden. Die logische Konsequenz dieser top down Entfaltung des regionalpolitischen Programms war, dass die Empfängerregionen in einem finanziellen Abhängigkeitsstatus von den zentralen Provinzbehörde blieben, was die lokalen Initiativbestrebungen lähmte und insbesondere die Rücksichtnahme auf spezifische Eigenschaften der einzelnen Regionen erschwerte.

Gesetzlich Grundlage und Organisation

Die PT sind als Instrument zur Umsetzung einer dezentralen, unter allen beteiligten Akteuren abgestimmten, sozioökonomischen (nachhaltigen) Entwicklungsstrategie konzipiert. Bei der Ausgestaltung des Regionalentwicklungsinstruments kommt der Wille zum Ausdruck, dem Subsidiaritäts-

¹⁰ Sozioökonomisch soll zum Ausdruck bringen, dass es um „mehr“ als nur um wirtschaftliche Aspekte geht, sondern dass man sich vielmehr am Nachhaltigkeitsprinzip orientiert.

prinzip Rechnung zu tragen. Die PT sollen zudem die öffentliche - private Zusammenarbeit (Public Private Partnership) fördern.

Zu einem PT vereinen sich mindestens drei angrenzenden Gemeinden mit gemeinsamen Wirtschaftsverflechtungen oder ein Raum mit mindestens 5'000 Einwohner.

Die Konstituierung eines PT sieht mehrere Schritte vor, wobei die Initiative, den Prozess im Gange zu setzen, aus einem starken Kooperationswillen lokaler öffentlicher und privater Partner (Gemeinden, Wirtschaftsverbände, Finanzinstitute, Gewerkschaften, etc.) hervorgeht („soggetti promotori“). Aus einem Verhandlungsprozess geht eine Vereinbarung („Patto“) hervor, aufgrund welcher die Umsetzung der entwickelten Strategien in Angriff genommen wird. Die Vereinbarung hält die Zielsetzung fest und definiert u.a. die Kompetenzen und Verantwortungen jedes einzelnen Partners beim Umsetzungsprozess. Die um den PT gebildeten Verhandlungs- und Kooperationsgemeinschaften werden sich nach der praktischen Realisierung der vereinbarten Vorhaben wieder auflösen. Dem Umsetzungsprozess folgt eine Evaluation des Erreichten. Je nach Ausgang der Evaluation wird man prüfen, ob, wie und allenfalls in welchen Fällen eine Wiederholung des Prozesses Sinn macht.

Finanzielle Instrumente

Bei der von den PT angewandten Strategie gewinnt der bottom up Ansatz an Wichtigkeit. Dabei nimmt die die Formulierung von Entwicklungszielen und Maßnahmen definitionsgemäß Rücksicht auf die spezifischen Eigenschaften der Region bzw. baut auf dessen offensichtlichen aber auch auf dessen weniger sichtbare Stärken auf. Nach den Vordenkern der PT hängt ihr Erfolg insbesondere davon ab, wie weit es möglich ist bzw. wie gut es gelingt, endogene Ressourcen für die Realisierung der vereinbarten Vorhaben zu mobilisieren.

Weitere Instrumente

Die Provinz stellt dem Verhandlungsprozess, neben den finanziellen Instrumenten, zwei weitere Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- ein (einziger) Ansprechpartner auf Stufe Provinz („Progetto Speciale Coordinamento PT“), der das PT durch die komplexen bürokratischen Angelegenheiten führt, welche mit seiner Umsetzung verbunden sind;
- ein externes, vom PT gewähltes Expertenteam, welches die beteiligten Akteure Support beim komplexen Entscheidungsfindungsprozess mit z.B. Machbarkeitsstudien unterstützt.

Kriterien für die finanziellen Zuwendungen

Die totalen finanziellen Zuwendungen der Provinz werden nach Kriterien berechnet, die spezifische Parameter einbeziehen. Für Projekte der öffentlichen Hand orientieren sich die Kriterien an die Anzahl der vom PT betroffenen Einheimischen und am Erschwernisgrad des Raums. Für Projekte von Privaten wird ein maximaler Zuwendungsbeitrag bestimmt, der sich am Total der öffentlichen Investitionen orientiert.

Koordinaten

<http://www.pattiterritoriali.provincia.tn.it/>

Weitere Ausführungen zum Fallbeispiel finden sich im Anhang, Kapitel 5.1.

Beispiel 2: Lokale Aktionsgruppen Südtirol (LAGs), LAG Vinschgau

Kontext bei der Entstehung der LAG Vinschgau

Anfang der 90er Jahre wurden die Gemeinden des Oberen Vinschgaus (9 Gemeinden) von der Südtiroler Landesregierung als Gebiet zur (Test-)Implementierung der 1991 beschlossenen EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER ausgewählt. Folgende Grundsätze spielten in der Entstehungsphase eine wichtige Rolle:

- 1992 wurde für die Region Vinschgau ein lokal verankerter Projektkoordinator ernannt. Ihm wurde die Aufgabe übertragen, die Arbeit lokaler Arbeitsgruppen (LAG) zu begleiten. Die LAGs hatten mit den Akteuren vor Ort maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte für den Vinschgau zu erarbeiten;
- Der gewählte Regionalmanager verpflichtete sich vollständig der Koordination der Entwicklung der eigenen Region; er zog diese starke persönliche Involvement einer weniger verpflichtenden, beratenden Rolle vor;
- Die LAG Vinschgau konzentrierte sich zunächst auf die Formulierung einer Entwicklungsstrategie mit dazugehörigen Umsetzungsprojekten. Dabei wurden sechs Hauptachsen identifiziert: Landwirtschaft, KMUs, Tourismus, Kultur, Weiterbildung und Innovationsförderung. Erst nach der Definition eines konkreten Projektumrisses wurde der Punkt des Ressourcenbedarfs angegangen;
- Trotz oder gerade aufgrund des Pilotcharakters der ersten Leader-Programme und dank der Bereitstellung von bedeutenden finanziellen Ressourcen verfügten die LAG bzw. der sachliche, effizienz-orientierte Projektkoordinator über einen „förderlich“ großen Spielraum. Dies ermöglichte die Bildung eines dynamischen „structural hole“.

Organisation

Die LAG setzen sich aus Vertretern der öffentlichen Hand (Bürgermeister - nur jene, deren Gemeindegebiet voll vertreten ist), aus Branchen- und Berufsgruppenvertretern sowie aus privaten Akteuren zusammen. An den Treffen der LAG nehmen auch fachliche Referenten teil. Die LAG selber hat grundsätzlich keine finanzielle Entscheidungsbefugnis; sie nimmt als eine Art „Aufsichtsrat“ den Stand der Umsetzungsarbeiten zur Kenntnis. Die im beschlossenen Programm (und Budget) aufgeführten Projekte werden nach innen sowie nach außen vom Projektkoordinator vertreten.

Finanzielle Instrumente

Das Leader-Programm im Vinschgau wurde bei seiner Lancierung mit bedeutenden finanziellen Mitteln dotiert. Die insgesamt für den Südtirol zur Verfügung stehenden Finanzmittel aus der LEADER-Gemeinschaftsinitiative wurden mit der Konstituierung weiterer LAGs im Rahmen der Nachfolgeprogramme LEADER II und LEADER+ sukzessive ausgebaut; im Vergleich zur Anfangsdotierung verfügten die einzelnen LAGs dabei über durchschnittlich weniger Finanzmittel. In der Programmperiode 2000-2006 standen ca. 24 Mio € zur Verfügung.

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass zur Sicherstellung der Projektkoordination (operative lokale Kernteams) etwa 7-10% des Budgetvolumens veranschlagt werden sollten (eigene Angabe des Projektkoordinators). Etwa 90% der Ressourcen können für die effektive Projektrealisierung reserviert werden.

Weitere Instrumente

Für die sehr erfreuliche Entfaltung des LAGs Vinschgau spielte am Projektanfang das dem Projektkoordinator entgegengebrachte Vertrauen und die Zulassung der Bildung einer „structural hole“ um die LAG allgemein, und spezifisch um den lokalen Koordinator, eine zentrale Rolle.

Als Fazit kann zu den weiteren Instrumente festgehalten werden, dass sozioökonomische Entwicklungsbestrebungen einer gesamten Region nicht nur durch seine finanzielle Ausstattung sondern auch durch „mehr oder weniger“¹¹ zufällig gegebene personelle Konstellationen begünstigt oder verunmöglicht werden können.

Spielraum

Der Spielraum wurde nach Angabe des Koordinators des Leaderprojekts nach und nach eingengt („verstrukturiert“).

Ausblick

Für den Programm-Zeitraum zwischen 2007 und 2013 wird der ELER-Fonds (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums) als Nachfolgefonds des EAGFL, Abteilung Ausrichtung (aus welchem die Leader-Initiative bis 2006 finanziert wurde) eingerichtet. Leader+ wird nicht als eigenständiges Programm (Gemeinschaftsinitiative) weitergeführt, sondern als Schwerpunkt 4 (Leader) im ELER-Fonds.

Koordinaten

<http://ilearning.reteleader.it:8080/XHAM/tageditor/url/page/reteleader/objectRendering.jsp?idObj=1396&media=image&file=FILPDF1396>

Weitere Ausführungen zum Fallbeispiel finden sich im Anhang, Kapitel 5.2.

Beispiel 3: Regionalmanagement in Tirol: Lechtal und Osttirol

Kontext bei der Entstehung

Zentrales institutionelles Instrument zur Mobilisierung der endogenen Entwicklung von einzelnen Landesteilen sind in Tirol die sog. Regionalmanagements. Ausgehend von der Einsicht, dass eine effektive Strukturförderung nur auf der Basis spezifischer Governance Strukturen möglich ist, wurden seit den 1990er-Jahren in verschiedenen Teilen Tirols Regionalmanagementeinrichtungen durch das Land initiiert.

Derzeit ist eine Reform des Tiroler Regionalmanagement-Systems in fortgeschrittener Umsetzung. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre werden nun durch eine Reihe von Veränderungen berücksichtigt, deren Leitmotiv die Stärkung und weitere Professionalisierung der Regionalmanagements bildet. Die wichtigsten Änderungen umfassen:

- Den Ausbau der „Plattformfunktion“ der Regionalmanagements als zentrale Akteure der regionalen Entwicklung. Doppelspurigkeiten mit anderen Akteuren, z.B. mit Tourismusver-

¹¹ „Günstige“ personelle Konstellationen können nur bis zu einem gewissen Grad herbeigeführt werden: Erstens, weil zum Teil wichtige Akteure einem politischen „Auswahlverfahren“ unterstehen und zweitens, weil die Verfügbarkeit von geeigneten Persönlichkeiten nicht immer gegeben ist.

bänden oder Planungsverbänden sollen beseitigt werden oder gar nicht erst entstehen. Anstelle der bisher drei Grundtypen der Organisation von Regionalmanagementvereinen ist künftig nur noch ein einziger vorgesehen.

- Von Seiten des Landes ebenfalls verlangt werden eine stärkere strategische Orientierung und ein ganzheitlicher – d.h. wenn möglich sektorübergreifender – Ansatz des Regionalmanagements. Hiermit soll der Gefahr von Beliebigkeit und Isoliertheit von Regionalentwicklungsmaßnahmen vorgebeugt werden.
- Das Land erhöht seine Einflussnahme auf die Regionen bezüglich der Konzeption von (Entwicklungs-) Zielvorgaben, sowie bezüglich organisatorischer Belange und Fragen von Begleitung und Evaluation.
- Gleichzeitig bietet das Land verstärkt Betreuungsleistungen zugunsten der Regionen an. Die entsprechenden Aufgaben des Landes werden klarer definiert. Das Land bezweckt damit eine Intensivierung des Know-how-Transfers, des Erfahrungsaustauschs (Synergien) und wiederum einen Abbau von Doppelspurigkeiten.
- Weiterhin von zentraler Bedeutung bleibt die Grundphilosophie, dass Regionalmanagements in der Lage sein sollen, gezielt auf die spezifischen Entwicklungspotenziale ihrer Regionen einzugehen. Das Land macht diesbezüglich so wenige Vorgaben wie möglich. So wird u.a. auch am Grundsatz der Freiwilligkeit festgehalten, in einer Region überhaupt ein Regionalmanagement zu betreiben.
- Ebenfalls einen wichtigen Stellenwert behält die Orientierung an funktionalen Räumen bei der Festlegung der Einzugsgebiete von Regionalmanagements. Dieser Punkt beinhaltet auch die Regions- oder Landesgrenzen überschreitende Zusammenarbeit, sobald sich dies in einem bestimmten Zusammenhang empfiehlt.

Die Neupositionierung der Regionalmanagements verfolgt auch den Zweck, eine optimale Grundlage für die Nutzung der EU-Strukturförderungsprogramme 2007-2013 zu bieten. So wurden inzwischen alle Regionen, in denen Regionalmanagements bestehen, auch als LEADER-Gebiete anerkannt.

Koordinaten

<http://www.allesauserfern.at/rea>

<http://www.regionsmanagement-osttirol.at/>

Weitere Ausführungen zu den betrachteten Regionalmanagementorganisationen in Außerfern (Bezirk Reutte/Lechtal) und Osttirol (Bezirk Lienz) finden sich im Anhang, Kapitel 5.3.

Beispiel 4: Regionsmanagement movingAlps (Graubünden)

Projektziele, Kurzbeschreibung des Projektes

Das movingAlps Projekt ist ein Versuch, ausgewählte Randregionen im südlichen Alpenraum wirtschaftlich und gesellschaftlich zu beleben und zu stärken.

Das Projekt movingAlps entfaltet sich hauptsächlich auf drei Handlungsachsen: 1) Nach wissenschaftlichen Analysen zur Fundierung der einzuschlagenden Entwicklungsstrategie folgen 2) unterschiedliche, den Regionen angepasste Know-how-Transfers- und Wissensvermittlungstätigkeiten,

welche eine allgemeine Grundlage für Innovation schaffen. Wissenstransfer und Know-how Vernetzung sind meistens mit 3) der Ausführung konkreter Entwicklungsinitiativen verbunden (die nach der Terminologie, welche im Projekt Eingang gefunden hat, als Kooperations-, Identitäts- oder Impulsprojekte definiert werden).

Tragendes Prinzip ist dabei der Gedanke, dass das beste Mittel zur Sicherung der angestrebten nachhaltigen Entwicklung nicht die bis anhin üblichen Subventionen sind, sondern Investitionen in lokal verankerten Initiativen. Die drei erwähnten konkreten Handlungsachsen werden nämlich vor dem Projekthintergrund umgesetzt, bei welchem der psycho-sozialen und kulturellen Dimension der betroffenen lokalen Akteure besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Regionale Aktivitäten als Reaktion auf global wirkende gesellschaftliche Trends, wie der aktuelle Stand der Forschung es bestätigt, sind nämlich das Resultat eines komplexen Wechselspiels zwischen mehreren gleichzeitig wirkenden Faktoren wie Geschichte, Umwelt, Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft. Handlungen und Visionen der lokalen Akteure stehen immer in Beziehung zu ihrer Erfahrungen und Lebensgeschichten, welche auch externe Interventionen, zumindest direkt, kaum verändern können. Dennoch zielt die Vorgehensweise von movingAlps mit den erwähnten Handlungsachsen indirekt auf eine allmähliche Veränderung der lokalen Einstellungen, bzw. der lokalen Denkweise: weg von einer passiven, empfängergeprägten Haltung hin zu einem bewussten, aktiven und unternehmerischen Auftreten.

Das Projekt wurde im Jahr 2001 lanciert. Der ursprünglich bis 2005 vorgesehene zeitliche Rahmen wurde im Projektverlauf um weitere zwei Jahre verlängert, bis Dezember 2007.

Trägerschaft und Organisation

Das Projekt movingAlps wurde im Jahre 2001 in einer ‚public-private‘ Partnerschaft zwischen der Jacobs Stiftung, dem eidgenössischen Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) und den Regierungen der beteiligten Kantone (Graubünden, Tessin und Wallis) lanciert. 2004 gründeten die erwähnten Partner die Stiftung movingAlps als Trägerschaft für das Projekt.

Die praktische Durchführung des Projektes obliegt einer Direktion, die in ihrer Arbeit von zwei Fachgruppen (Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich und Laboratorio dell’Ingegneria della Formazione e Innovazione an der USI, Lugano) unterstützt wird. In Zusammenarbeit stellen die Fachgruppen sicher, dass der Wissenschaftlichkeitsanspruch des Projektes gewährleistet ist. Sie sorgen auch dafür, dass der Einsatz des vor der Gründung der Stiftung gewonnenen Know-how voll zur Geltung gebracht wird.

Vor Ort wird die Arbeit von lokalen Projektteams koordiniert. Die lokalen Teams wirken in enger Zusammenarbeit mit der operativen Leitung und werden fachlich von den universitären Projektpartnern betreut.

Hintergrund des Projektes, Gründe und Vorgehen bei der Projekt lancierung

Der Regionalentwicklungsansatz von movingAlps geht von einer interdisziplinären Verbindung zwischen Regionalökonomie und sozioethnographischer Entwicklungstätigkeit aus. Der regionalwirtschaftliche Teil gründet auf wissenschaftlich fundierten Analysen der Wirtschaftsstrukturen und –Dynamik der gefährdeten Talschaften. Für die sozioethnographische Komponente konnte man auf Erfahrungen eines Vorläuferprojektes, das Progetto Poschiavo, zurückgreifen.

Finanzielle Instrumente

Dem Projekt movingAlps steht ein im Verhältnis zu den gewählten Regionen relativ hohes Budget zur Verfügung. Vom Projektstart bis Ende 2006 wurden zur Projektdurchführung direkt etwas mehr

als 8 Mio. CHF zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig wurden von verschiedenen Projektpartnern Leistungen für umgerechnet ca. 4 Mio. CHF erbracht. Mit dem Projekt und insbesondere für die Projektbegleitung entstanden weitere indirekte Kosten, welche grossenteils von der Jacobs Stiftung übernommen wurden.

Evaluation und Ergebnisse

Man war sich früh einig, das innovative Experiment movingAlps mit einer wissenschaftlichen Evaluation abzuschließen, die den Prozess und das Ergebnis des Projektes prüfen soll, insbesondere die Darstellung und Bewertung der Stärken und Schwächen des angestrebten kombinierten regional-ökonomischen und ethnografischen Ansatzes. Im Jahr 2006 ist ein Mandat zur Durchführung einer umfassenden Evaluation an zwei Experten an der Universität St. Gallen erteilt worden.

Die Experten kommen zum Schluss, dass „eine abschließende Bewertung des Projekts movingAlps nur schwer möglich ist. Dies liegt im Charakter des Projektes begründet, das sich selbst als eine Art „Laboratorium“ für neuen Regionalentwicklungsansätze sieht“. Dennoch äußert sich die Experten zur Frage des „Erfolges“ von movingAlps wie folgt:

- „Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass durch movingAlps wichtige Erfahrungen für eine zukunftsorientierte Regionalentwicklung in peripheren ländlichen Gebieten gewonnen werden konnten;
- Ein wichtiges Element sind die Erkenntnisse, die im Rahmen der sozioökonomischen Analysen über die Wirkungsweise derartiger regionaler Wirtschaftssysteme gewonnen werden konnten, insbesondere die klar herausgestrichene Notwendigkeit einer Exportorientierung der regionalen Wirtschaft als Grundlage für die wirtschaftliche Entwicklung aufzeigen;
- movingAlps leistete einen wichtigen Beitrag zum „capacity building“ in den beteiligten Regionen [...]. So konnten Entwicklungsprozesse und -projekte initiiert werden, die ohne das Projekt nicht oder nicht in dieser Form entstanden wären.“

Die Evaluationsexperten sind auch auf einige Probleme gestoßen, insbesondere Defizite bei der Umsetzung hinsichtlich Führung, Transparenz, Controlling und Wirkungsmessung. Sie stellen dabei interessante Parallelen mit anderen Projekten in Europa fest, die ähnliche Zielsetzungen verfolgen, fest. Sie führen dies insbesondere auf die gewählte komplexe Matrixprojektstruktur mit operativer Leitung und aktiver fachlicher Begleitung zurück.

Spielraum, Schwierigkeiten bei der Projektentwicklung, Beurteilung der Auswirkungen

Eine das Projekt begleitende Schwierigkeit bestand im „Messen“ der anvisierten wirtschaftlichen und soziokulturellen Veränderungen in den beteiligten Regionen. Insbesondere das Bewusstsein der Projektverantwortlichen, dass solche Veränderungen erst mit einer relativen großen Zeitverzögerung beobachtbar sein werden, und die von Außenstehenden gemeldete „Ungeduld“ bezüglich sichtbarer Resultate, erschweren die strategische Projektplanung.

Aktuelle Reformen und Ausblick

Kurzfristig geht es um das Erfassen der im Rahmen vom Versuchsprogramm gesammelten Beobachtungen und Resultate in Form von möglichst verschiedenen Publikationsformen. Mittel- und langfristig ist die Frage zu klären, ob man sich in Richtung einer ‚reinen‘ Replizierung des Projektes in anderen gefährdeten Regionen zu bewegen wagt, mit ausdrücklicher Berücksichtigung der in der Evaluation vorgeschlagenen Verbesserungen, oder ob man ein neues, und wieder mit einer klaren Forschungskomponente befrachtetes Experiment lanciert.

5.2 Zusammenfassende Betrachtungen zu den Fallbeispielen

Die Fallbeispiele geben zahlreiche Hinweise zu guten Regionalentwicklungsstrukturen. In den nächsten Abschnitten werden die gesammelten Hinweise thematisch zusammengefasst. Dabei werden folgende Aspekte behandelt:

- Governance;
- Trägerschaft der Regionalentwicklungsorganisationen;
- Strategie, Aufgaben und Kompetenzen;
- Regionales Management.

Governance

Bezüglich des *Verhältnisses zwischen Regionalentwicklungsorganisationen und der nächst oberen staatlichen Ebene* („Länderebene“) stellt die Kombination von top down und bottom up Ansätzen eine Gemeinsamkeit der verschiedenen Formen des Regionsmanagements in den Arge Alp-Regionen dar. Dies ist in ausgeprägter Form bei den Patti territoriali in Trient und bei den Regionsmanagements in Tirol der Fall. Der Erfolg eines Regionalmanagements beruht dabei letztlich auf der *optimalen Mischung* aus (vgl. z.B. Tirol/Lechtal).

- *... der strategischen Lenkung und Begleitung der Regionalentwicklungsorganisation durch die „Länderebene“*

Die „Länderebene“ legt dabei die wichtigsten Eckpunkte in Form von strategischen Vorgaben und Budget fest (vgl. z.B. Tirol). Der Länderebene kommen dabei im Einzelnen folgende Rollen zu: Vorgabe von Entwicklungszielen, Mitfinanzierung und Bereitstellung von Fördermitteln, welche nur unter Bedingungen sowie Evaluations- und Rechenschaftspflichten vergeben werden können, Vertretung des Landes in der regionalen Institution geeigneterweise durch eine Persönlichkeit mit regionalen Kenntnissen. Die „Länderebene“ betreut und begleitet die Regionalentwicklungsorganisationen bei der operativen Umsetzung, wodurch zusätzliches Know-how nutzbar gemacht werden kann.

- *... der Gewährleistung des Handlungsspielraum und der Selbstbestimmung für die Regionalentwicklungsorganisationen*

Die Region sollte über die Spielräume verfügen können und in der Lage sein, gezielt auf die spezifischen Entwicklungspotenziale der Region eingehen und diese ausschöpfen zu können. Es sind genügend Raum und Anreize zu schaffen, damit Akteure in den Gemeinden und Regionen zu privatwirtschaftlichen, innovativen und wettbewerbsfähigen Initiativen animiert werden.

- *... und dem Willen und den Fähigkeiten der regionalen Akteure, diesen Spielraum im Sinne der regionalpolitischen Prioritäten zu nutzen*

vgl. unten

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Regionalentwicklungsorganisationen besteht in der jeweiligen zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegenden Konstellation im Akteurnetzwerk (Region, Landesebene, Politik, Wirtschaft). Diese „optimale Mischung“ kann dann gut gelingen, wenn sie partnerschaftlich erarbeitet und/ oder mittels Vereinbarung festgehalten wird (vgl. Patti Territoriali Trient).

Finanzielle Beiträge der „Länderebene“ an Regionalentwicklungsorganisationen müssen mit Vorsicht angewendet werden. Sie sollten nur als Begleitmaßnahme ausgestaltet sein, da sie für sich alleine nicht die gewünschten Wirkungen erzielen:

- Durch finanzielle Anreize kann die Entstehung und Entwicklung von Regionsmanagements gefördert werden, wie beispielsweise die Erfahrung in Trient zeigt. Mit finanziellen Anreizen verlaufen Verständigungsprozesse zwischen den involvierten Akteuren schneller.
- Das Risiko besteht, dass Verständigungsprozesse sich hauptsächlich auf die Verteilung der in Aussicht gestellten Finanzmittel konzentrieren. Strategische Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung der Region und Entscheidungsfindungen zu einem effizienten Mitteleinsatz kommen eher zu kurz.
- Die finanziellen Beiträge sollen aber auch nicht zu knapp bemessen sein, damit sie überhaupt Anreizwirkungen entfalten können. Es empfiehlt sich, einen goldenen Mittelweg zu suchen zwischen „nicht zu viel“ und „nicht zu wenig“ (vgl. Patti Territoriali Trient).

Trägerschaft der Regionalentwicklungsorganisationen

Die Regionsmanagements in Trient und Tirol basieren auf einer breiten Abstützung privater und öffentlicher Akteure und verschiedenster Interessengruppen. Im Land Salzburg und in der Schweiz hingegen werden die Regionsmanagements praktisch ausschließlich durch die Gemeinden getragen. Dieser Lösung ist mit dem Nachteil verbunden, dass sich tendenziell Probleme mit der regionalen Entscheidungsfindung ergeben. Bei der Realisierung von Infrastrukturprojekten, bei Firmenansiedlungen und weiteren Entscheiden über Investitionen und Wirtschaftsförderung wird jede Gemeinde versuchen, den größten Anteil für sich einzufordern, was dem gesamtregionalen Interesse entgegenlaufen kann (vgl. Osttirol). Gerade bei der Herausforderung, endogene Potenziale der Region zu nutzen müsste die regionale Wirtschaft eingebunden werden, um diese zu Partnern zu machen bzw. besser auf die Möglichkeiten und spezifischen Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft eingehen zu können¹².

Das Übergewicht von Partikularinteressen lässt sich auch eindämmen, indem

- klare Aufträge der Länderebene erteilt werden: z.B. die Zuständigkeit für die Raumordnungspolitik, durch die klare Zuordnung der Koordinationsaufgabe für regionale Infrastrukturprojekte
- breit abgestützte Strategieprogramme / Entwicklungsprogramme die Grundlage darstellen.

¹² vgl. Bieger et al. 2004, Thierstein und Behrendt 2001

- ein Kompetenztransfer von den Gemeinden an die Regionalentwicklungsorganisation stattfindet, was allerdings schwierig zu bewerkstelligen ist.
- weitere politische Kräfte und Meinungsführer bzw. Fachspezialisten in die Organisation geeignet integriert werden (z.B. im Vorstand oder in einem Begleitgremium).

Der Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen erhöht den *Koordinationsbedarf* und setzt die *Zusammenarbeitsbereitschaft* der beteiligten Akteure voraus. Es stellt sich die Frage, ob nebst den für eine gute Kooperation förderlichen persönlichen Konstellationen diese auch durch geeignete Rahmenbedingungen gefördert werden kann. Die mit der Vernetzungs- und Koordinationsaufgabe betraute Regionalentwicklungsorganisation kann den erhöhten Herausforderungen begegnen, indem klare Spielregeln etabliert werden, z.B. bezüglich

- Kooperation und Transparenz werden als Grundgedanken schriftlich fixiert. Das gemeinsame Eigeninteresse wird darin umschrieben. Divergierende Einzelinteressen werden transparent gemacht.
- Gemeinsame Festlegung von Konfliktlösungsmechanismen
- Eine kooperationsfreundliche Atmosphäre mit gezielten Maßnahmen speziell gefördert wird (z.B. mit informellen Veranstaltungen, offener Kommunikation)
- Die Regionalentwicklungsorganisation bewusst als offene Organisation konzipiert wird; sie zeigt sich offen für zusätzliche Mitgliedschaften. Dies erlaubt es ihr unter anderem, ihre Innovationsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Der Einbezug möglichst aller betroffenen Akteure ist zeitlich aufwändig und kostenintensiv. Erst dadurch können aber die Voraussetzungen zur Entstehung von Public Private Partnerships und von lernenden Regionen geschaffen werden (Tirol, Trient; Weiterentwicklung der Regionalverbände in Graubünden: demokratische Organisation mit Regionsparlament und Wahl des Vorstandes durch das Volk).

Strategie, Aufgaben und Kompetenzen

Eine Regionalentwicklungsorganisation agiert dann effizient und wirkungsvoll, wenn sie als „integrierte Standortentwicklung“ konzipiert wird (vgl. z.B. Tirol). Die Organisation verfolgt dabei einen sektorübergreifenden Ansatz zur Regionalentwicklung. Es gibt keine Doppelspurigkeiten mit parallelen Institutionen, welche sich ebenfalls mit der regionalen Entwicklung beschäftigen (z.B. Tourismusorganisationen).

Voraussetzung dazu ist, dass die Regionalentwicklungsorganisation mit den notwendigen Kompetenz- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist. Diese kann sie durch die Zuteilung von Handlungskompetenzen erhalten (z.B. Umsetzung der Raumplanungspolitik). Oder sie teilt sich selber eine Bearbeitungskompetenz zu, welche von keiner anderen staatlichen Ebene oder einer Institution bereits bearbeitet wird (in diesem Fall liegt ein sog. „structural hole“ vor, vgl. z.B. LAG Vinschgau). Ist die Kompetenz bereits anderweitig einem bestimmten Politikbereich zugeordnet, so ergeben sich hohe Anforderungen an eine zielgerichtete Koordination für die Regionalentwicklungsorganisation. Dieser Anspruch überfordert die Organisationen in der Regel, was dazu führt, dass Entwicklungen blockiert oder zumindest verlangsamt werden.

Regionalentwicklungsorganisationen stehen häufig vor der Notwendigkeit, ihre Vorgehensweise, Aktionen oder Projekte begründen zu müssen. Dies trifft auch zu, wenn es darum geht, Partner für Projekte zu gewinnen bzw. zusammen zu bringen. Eine wichtige Aufgabe stellt deshalb die laufende Bewusstseinsförderung über regionale Zusammenhänge und funktionale Verflechtungen dar.

Regionales Management

Für den Erfolg einer Regionalentwicklungsorganisation ist ein aktives, unternehmerisch orientiertes Regionalmanagement mitentscheidend (vgl. z.B. Tirol/Lechtal). Nebst den ausreichenden finanziellen Kapazitäten prägt das Profil der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers zu wesentlichen Teilen Erfolg oder Misserfolg mit. Die Koordination und Zusammenarbeit mit und zwischen Gemeinden, verschiedenen politischen Ebenen, verschiedenen Anspruchsgruppen und Projektträgern stellen hohe Anforderungen an Prozessmanagement und Projektumsetzung. Neben Verhandlungsgeschick, Führungsqualitäten und Durchsetzungskraft sind ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten entscheidend (insbesondere die Fähigkeit zum Zuhören).

Dem Stellenprofil und einer geeigneten personellen Besetzung ist höchste Beachtung zu schenken. Auf Grund der vorliegenden Erfahrungen ist nicht davon auszugehen, dass der Regionalmanager eine Lebensstelle darstellt. Vielmehr sollte von einer begrenzten Zeit ausgegangen werden, innerhalb derer die gleiche Person diese Funktion übernimmt. Die Nachfolgeplanung muss deshalb rechtzeitig initiiert werden können. Um der Gefahr der Betriebsblindheit zu begegnen braucht es die Teilnahme an Austauschplattformen wie auch ein akzeptables Mass an Provokation von aussen.

Ein Regionsmanagement muss erfolgsorientiert ausgestaltet sein. Dies schließt die Rechenschaftsablegung nach Maßgabe klarer Ziele mit ein. Monitoring und Evaluation müssen mit Sanktionsmöglichkeiten verbunden werden. So hat die Region ein ureigenes Interesse, Investitions- und Standortentscheide im Sinne der maximalen Wertschöpfungs-, Beschäftigungs- und Besiedlungswirkung und nicht ausschließlich nach Kriterien der Verteilungsgerechtigkeit zu fällen.

6 Schlussfolgerungen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus der Auswertung der Fallbeispiele in Kapitel 4 und 5 im Sinne eines Fazits zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen zusammen. Das Kapitel behält die Unterscheidung zwischen Fördermaßnahmen und Regionalmanagement/Governance aus den vorangehenden Kapiteln bei.

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit schwachen und potenzialarmen Räumen

Erhaltung von Wertschöpfungsketten

Sektoren wie die Landwirtschaft und der Tourismus sind traditionell in langen Wertschöpfungsketten integriert, da sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Betriebe oft in der Region vorhanden sind. Direkt generierte zusätzliche Wertschöpfung multipliziert sich durch diese standortgebundenen Sektoren effizient in die übrige Wirtschaft. Aufgrund der hohen Multiplikatorwirkung machen sowohl Sektor- als auch Standortförderung in schwachen Räumen zumindest kurzfristig Sinn.

Diese Aussage muss aber in einem größeren Zusammenhang verstanden werden. Lange Wertschöpfungsketten entstehen nur in export- und wettbewerbsorientierten Regionalwirtschaften. Die Erhaltung des Status Quo in tendenziell schrumpfenden Branchen wie der Landwirtschaft oder in einem Konjunkturzyklen und internationalem Wettbewerb ausgesetzten touristischen Sektor ist mittel- bis langfristig nicht aufrecht zu erhalten. *Sektorförderung macht daher nur Sinn, wenn sie mit vermehrter Innovation innerhalb der entsprechenden Wirtschaftssektoren verknüpft wird.* Die Beispiele 1 und 2 zeigen, dass sowohl Landwirtschaft als auch Tourismus sehr innovativ sein und damit positive Wirkungen zeigen können.

Vor einem ähnlichen Hintergrund ist eine Verschiebung der eng auf den Infrastrukturausbau und die Erhaltung der Nahversorgung ausgerichtete Standortpolitik durch eine breitere und gestaltendere Standortförderung zu beobachten (vgl. Beispiel 6, 10 und 11). *Eine solche integrierte Standortentwicklung beinhaltet Standortmarketing sowie die Beratung und Unterstützung von bestehenden und potenziell neuen Unternehmen.*

Förderung von neuen, exportorientierten Produkten und Dienstleistungen in schwachen und potenzialarmen Räumen

Die Erhaltung und Verlängerung bestehender Wertschöpfungsketten ist ein wichtiger Bestandteil der Förderung von schwachen Räumen. Dies betrifft insbesondere die Förderung der Innovationsfähigkeit innerhalb der Landwirtschaft und des Tourismus. Eine solche Förderung dürfte aber nicht hinreichend sein, um mittel- bis langfristig wirtschaftliches Wachstum in der Region sicherstellen zu können. So ist beispielsweise das Nachfragepotenzial nach regional produzierten, verarbeiteten und vermarkteten Landwirtschaftsprodukten auf den Exportmärkten nicht ausreichend, um den jährlichen Strukturwandel in der Landwirtschaft und den damit verbundenen Beschäftigungsrückgang kompensieren zu können.

Für eine solche Kompensation oder sogar für Wirtschaftswachstum müssen daher auch neue, exportorientierte Produkte und Dienstleistungen mit dem Ziel einer weiteren Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur gefördert werden. Eine solche Strategie steht gerade in schwachen Räumen vor großen Herausforderungen:

- Auf Grund der unterdurchschnittlichen Standortqualität können schwache Räume im internationalen Standortwettbewerb um die Ansiedlung neuer Unternehmen kaum konkurrieren. Die Erfahrungen zeigen auch, dass Unternehmen, die durch spezifische Anreize angesiedelt werden, in der Regel tiefe absolute Wertschöpfungsmultiplikatoren aufweisen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die entsprechenden Firmen wenig standortgebunden sind, und je nach Veränderungen der Kundenstruktur oder Standortbedingungen schnell wieder umziehen.
- Zum anderen ist das Potenzial an unternehmerischen Akteuren, die innerhalb eines schwachen Raumes neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, eher begrenzt.

Einer Förderung neuer wirtschaftlicher Aktivitäten im Rahmen von Innovations- oder Gründerzentren alleine ist in schwachen Räumen daher mit Skepsis zu begegnen. Innovations- oder Gründerzentren bringen oft höchstens kurzfristige und vorübergehende Erfolge mit sich, dadurch dass die neu gegründeten Unternehmen schnell wieder umziehen. Die in dieser Studie gesammelten Erfahrungen lassen keine mittel- bis langfristige Evaluation zu. Die Wirkung von Innovations- und Gründerzentren sollte aber aus einer langfristigen Perspektive betrachtet werden. Aus einer solchen Analyse müsste hervorgehen, ob die Zentren längerfristig entweder einen Beitrag zur nachhaltigen Ansiedlung von einigen Unternehmen geleistet haben oder ob aus ihnen immer wieder neue erfolgreiche Unternehmensgründungen hervorgegangen sind, welche die Region (die ansässigen Unternehmen) trotz anschließendem Wegzug mit innovativen Ideen bereichert haben.

Vor dem Hintergrund aber, dass eine Erhaltung und Förderung bestehender Wertschöpfungsketten alleine wenig Wachstumsimpulse gibt, ist die Förderung von Innovation im Sinne der Diversifizierung der bestehenden Branchenstruktur dennoch zentral. Trotz der ungünstigen Voraussetzungen (vgl. Herausforderungen in der obigen Aufzählung) gibt es aufgrund der ausgewerteten Erkenntnisse und Erfahrungen einige Erfolgsfaktoren für die Entwicklung in schwachen Räumen:

- Die *Fördermaßnahmen werden vermehrt streng sektor- und standortneutral gestaltet*. Sie werden konsequent auf eine *integrale Standortentwicklung* ausgerichtet. Das heißt auch, dass es keine Fördermittel nur für spezifische Sektoren gibt (z.B. nur für die Land- und Forstwirtschaft oder nur für den Tourismus) oder Aus- und Weiterbildungsangebote nur auf spezifische Wirtschaftssektoren ausgerichtet sind. Sektor- und standortneutrale Fördermaßnahmen umfassen zum Beispiel einen grundsätzlich erleichterten und effizienten Know-how Transfer oder die Erleichterung des Zugangs Risikokapital für alle (Wirtschafts-) Akteure. Die Wahl der Fördermaßnahmen im Rahmen einer integralen Standortförderung basiert auf der Identifikation der wichtigsten Potenziale eines Raumes. Aufbauend auf diesen Potenzialen werden eine Standortstrategie formuliert und zur Umsetzung die relevanten Förderansätze abgeleitet. Die integrale Standortförderung stellt damit in

erster Linie einen Prozess zur Förderung schwacher und potenzialarmer Räume dar.

- Die Standortförderung muss sicherstellen, dass die wesentlichsten Grundversorgungsleistungen aufrecht erhalten werden können. Dazu muss ein schwacher Raum als Ganzes betrachtet werden, innerhalb dessen die Versorgungsleistungen *regional abgestimmt und auf innovative Weise angeboten* werden.
- *Ein funktionierendes und gut vernetztes Regionalmanagementsystem hat einen starken Innovationsauftrag.* Die Aufgabe des Regionalmanagements im Zusammenhang mit Innovationsförderung besteht dann in erster Linie darin, unternehmerische Akteure und potenzielle neue Unternehmungen gezielt mit spezifischem Know-how zu versorgen, sie horizontal und vertikal zu vernetzen sowie beim Aufbau und der Umsetzung ihrer wirtschaftlichen Aktivität zu unterstützen. Das Regionalmanagement wird damit selber zu einer Art Regionsunternehmer.
- Einzelne (Wirtschafts-) Akteure müssen durch ein funktionierendes und gut vernetztes Regionalmanagementsystem dahingehend unterstützt werden, dass Ideen und Entwicklungsvorstellungen zu einer *einheitlichen und konsequenten Positionierung einer Region* beispielsweise als Parkregion oder als Öko-Region führen.

6.2 Regionalmanagement und Governance

Aus den Fallbeispielen in Kapitel 5 ergeben sich zahlreiche Hinweise zu guten Regionalentwicklungsstrukturen. Die Ausführungen zeigen, dass es keine Patentrezepte für die Ausgestaltung von Regionalmanagements gibt bzw. geben kann. Entscheidend sind vielfach gute Organisationsstrukturen, welche eine motivierende Wirkung auf die beteiligten Akteure ausüben sowie eine gute Portion Geduld. Auf Grund der Fallbeispiele ergeben sich einige Leitlinien zur Entstehung und Aufrechterhaltung von regionalen Entwicklungsprozessen bzw. einer dazugehörigen Regionalentwicklungsorganisation:

- Bei der Festlegung des Einzugsgebietes orientiert sich die Region an funktionalen Zusammenhängen.
- Die Region wird bereits in ihrer Einheitlichkeit wahrgenommen. Idealerweise gibt es bereits eine regionale Identität.
- Bezüglich ihrer Größe sollte die Region überschaubar sein.
- Die Region bildet sich nach dem Grundsatz der Freiwilligkeit auf der Basis von Anreizen und wird nicht dazu gezwungen (vgl. Tirol).

Gute Netzwerkstrukturen und funktionsfähige Regionalmanagements sind für die Initiierung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen von großer Bedeutung. Alleine reichen diese allerdings nicht aus. Bei der Bildung einer Region wie auch im Verlaufe ihres Lebenszyklus ist sie auch auf Entwicklungsimpulse von außen angewiesen¹³ zum Beispiel in Form von

- Veränderten Strategievorgaben oder finanziellen Anreizen der „Länderebene“
- Übergeordneter Programme (z.B. Nationalpark, EU-Fördertöpfe)

¹³ Vgl. dazu auch Scherer 2005

Auf Grund der Beobachtungen kann die Dynamik von Regionalentwicklungsorganisationen nach euphorischem Start häufig abflachen. Gründe dafür sind eine Ver-Politisierung der Organisation, die Ver-Bürokratisierung von Abläufen und Strukturen (vgl. z.B. LAG Vinschgau) oder Frustrationserscheinungen nach anfänglichen Misserfolgen. Es ist unter Umständen zu gegebener Zeit ein Neustart erforderlich. Der Regionalentwicklungsorganisation wird empfohlen, sich frühzeitig mit diesem Phänomen auseinander zu setzen. Auf jeden Fall muss berücksichtigt werden, dass sie sich ständig um die Dynamik in der Region und in der Organisation bemühen muss. Die Notwendigkeit zum stetigen Austausch zwischen Regionalentwicklungsorganisationen und die Existenz einer Konkurrenzsituation zwischen Organisationen, wie sie im Rahmen von LEADER üblich ist, kann zur Aufrechterhaltung der Dynamik beitragen.

TEIL 3: ARGE ALP

7 Vergleichsstudie und Leitbild der Arge Alp

Das Leitbild der Arge Alp hält in der Präambel zu Zielen und Maßnahmen zu Themen von besonderer Dringlichkeit und mit besonderem Handlungsbedarf fest, dass diese Ziele und Maßnahmen periodisch überprüft und gegebenenfalls an geänderte Voraussetzungen angepasst werden sollen.

Mit den Erkenntnissen aus der vorliegenden Studie sollen einzelne Fragen formuliert werden, die im Rahmen einer solchen Überprüfung gestellt werden könnten. Dabei geht es nicht um alle Aussagen im Leitbild. Vielmehr soll die Optik der schwachen und potenzialarmen Räume im Vordergrund stehen. Daher werden die entsprechenden Textpassagen im Leitbild den Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Studie gegenübergestellt. Aus dieser Gegenüberstellung resultieren einige Fragen, die als Diskussionsinput für eine Überprüfung des Leitbildes verstanden werden sollen. In der Folge sollen einige Leitbildauszüge mit Bezug zum Thema kritisch kommentiert werden.

7.1 Aussagen Leitbild - Ausgleichsziele

Aussagen Leitbild

- *Unausgewogenheiten sollen verringert werden, um eine möglichst gleichwertige Lebensqualität auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiet sowie bezüglich der Umweltverhältnisse für die Bevölkerung zu erreichen.*
- *Der Alpenraum weist teilweise große Unterschiede in der räumlichen Verteilung der Wirtschaftskraft auf, was die Tendenz zur Abwanderung aus manchen peripheren Gebieten und zur weiteren Ballung in Zentral- und Aktivitätsräumen verstärkt. Dem soll durch geeignete, den Ausgleich unterstützende Maßnahmen entgegengewirkt werden.*
- *Der Polarisierung in "Aktivräume" mit Bevölkerungszunahme und "Passivräume" mit Abwanderung ist entgegenzuwirken. Strukturschwache Alpenregionen sind deshalb stärker zu fördern, um gleichwertige Lebensbedingungen zu sichern.*

Kommentar

Stimmen diese Leitbildformulierungen, welche die Ausgleichszielsetzung hoch gewichten, noch? Die regionalpolitische Erfahrung zeigt, dass man sich ablaufenden Marktkräften nicht oder dann nur mit großem öffentlichen Mitteleinsatz entgegenstemmen kann. Außerdem ist zu fragen, ob die Differenzierung gegenüber strukturstarken Räumen nicht gerade eine Chance für schwache und potenzialarme Räume darstellt.

Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden sollen, sind:

- *Wie weit kann im Rahmen der Arge Alp nach einem proaktiven Umgang mit dem Phänomen der Abwanderung gesucht werden, anstatt sich Marktkräften entgegenzustemmen und Abwanderung auf jeden Preis aufhalten zu wollen?*
- *Inwiefern ist von schwachen Räumen die Holschuld stärker einzufordern, wenn es um die Umsetzung von Entwicklungsprozessen geht?*
- *Wieweit könnte die Arge Alp als internationale Plattform von Alpenländern genutzt werden, um eine breit angelegte Diskussion zu Alternativen zur traditionellen Ausgleichspolitik führen zu können?*
- *Wäre eine regionalpolitisch motivierte Sozialpolitik mit Besiedlungsprämien eine denkbare Alternative?*

7.2 Aussagen Leitbild - Potenziale

Aussagen Leitbild

- *Besonders in peripheren und wirtschaftsschwachen Bereichen soll das endogene Potential genutzt und durch Impulssetzungen, wie regionale Gründer- und Innovationszentren oder die Schaffung von Leitbetrieben, gefördert werden.*

Kommentar:

Die Leitbildaussage suggeriert ein regionales Akteurpotenzial, das in jedem Fall mit Impulsen von außen „quasi wach geküsst“ werden kann. Die Verfügbarkeit und kritische Masse an Akteuren, die fähig ist, Entwicklungen in Gang zu setzen, bilden aber oftmals einen zentralen Mangelpunkt. Verschiedene Beispiele zeigen aber, dass mit Impulsen von außen Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt werden können.

Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden sollen, sind:

- *Wie weit können endogene Potenziale stärker durch die Arge Alp gefördert werden (nicht finanziell, sondern durch Impulse top down)?*
- *Zum Beispiel, indem die Arge Alp selber Projekte lanciert, welche eine direkte Wirkung haben? (Beispielsweise durch die Initiierung einer (Vermarktungs-)Plattform, welche die Positionierung einzelner Regionen (z.B. Käsestrasse Bregenzerwald, Biosphärenparks) für den gesamten Alpenraum sichtbar macht und miteinander vernetzt?)*
- *Wie stellt sich die Arge Alp zur Errichtung von speziellen Zonen für schwache Räume, die darauf abzielen, neue Entwicklungspotenziale zu eröffnen?*

7.3 Aussagen Leitbild– innovationsorientierte Standortförderung

Aussagen Leitbild

- *Der Aufrechterhaltung und Ergänzung eines ausgewogenen Netzes von Einrichtungen zur Gewährleistung der bestmöglichen Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen ist besonderes Augenmerk zu schenken.*

Kommentar

Die Leitbildaussage kann so nur beschränkt gültig sein. Standortförderung wie die Bemühung um eine gesicherte Nahversorgung kann alleine keine Wachstumsimpulse auslösen. Sie muss immer durch Maßnahmen mit ausgeprägter Innovationsorientierung ergänzt werden. Wenn aber der Innovationsförderung in schwachen Räumen enge Grenzen gesetzt sind, ist zu fragen, wie die Überlebensfähigkeit schwacher Räume auf Dauer gesichert werden kann.

Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden sollen, sind:

- *Welche ergänzenden alternativen Strategieoptionen bieten sich? Eine Begleitung von ohnehin ablaufenden Schrumpfprozessen? Die Verstärkung von Schrumpfprozessen?*

7.4 Aussagen Leitbild– eigenständige vs. funktional orientierte Entwicklung

Aussagen Leitbild

- *In peripheren Gebieten soll eine möglichst eigenständige Regionalentwicklung durch die Schaffung von Regionalmanagements vor Ort unterstützt werden, wobei der Vermarktung regionstypischer Produkte aus Landwirtschaft und Handwerk große Bedeutung zukommt.*

Kommentar

Der Begriff „eigenständig“ im Zusammenhang mit Regionalentwicklung kann als unabhängig, losgelöst interpretiert werden und führt zu falschen Wahrnehmungen, insbesondere bei den Akteuren in schwachen Räumen. Gerade schwache Räume sind darauf angewiesen ihre innovativen Produkte und Dienstleistungen auf Exportmärkten ausserhalb der eigenen Regionsgrenzen absetzen zu können. Diese funktionalen Abhängigkeiten geraten oftmals aus dem Blickfeld und erschweren die Formulierung griffiger Instrumente. Die Erhaltung bestehender Wertschöpfungsketten kann langfristig nicht ausreichende Wachstumsimpulse vermitteln, um den Beschäftigungs- und Bevölkerungsrückgang in schwachen Räumen zu kompensieren.

Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden sollen, sind:

- *Wie weit lassen sich im Rahmen der Arge Alp die funktionalen Zusammenhänge zwischen Zentrum und Peripherie besser ausloten und diskutieren? (Zentrum u.a. als Herkunftsgebiet der Abnehmer von Exportleistungen der schwachen Räume)*
- *Welche Aussagen bzw. Empfehlungen kann die Arge Alp gegenüber schwachen Räumen machen bzw. abgeben, um Impulswirkungen von Zentren besser in Wert setzen zu können?*

7.5 Genereller Kommentar zum Leitbild der Arge Alp

Das Leitbild der Arge Alp ist inhaltlich breit und umfangreich. Ein klares Profil ist jedoch kaum ersichtlich. Insbesondere hinsichtlich schwacher und potenzialarmer Räume bleibt die Gesamtaussage infolge einer Vielzahl strategischer Leitlinien diffus.

Mit Blick auf die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigt sich, dass das Leitbild einige Wunschvorstellungen beinhaltet bzw. vermeintliche Tabuthemen wie die Abwanderung nur streift und den Ursachen kaum auf den Grund geht. Dies birgt umgekehrt viel Potenzial für die Arge Alp, sich mit der Federführung über bestimmte Themen klarer zu positionieren und bei den „Zielgruppen“ (Bürger, regionalpolitische Akteure, Politik) besser wahrgenommen zu werden.

Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden sollen, sind:

- *Welche Möglichkeiten bestehen, im Rahmen der Arge Alp-Regionalpolitischen Wunschvorstellungen auf den Grund zu gehen, und dem Leitbild Profil zu geben?*
- *Welche Möglichkeiten bestehen, das Leitbild auf eine Handvoll relevanter Themen zu fokussieren?*
- *Welche Möglichkeiten bestehen, ein solchermaßen fokussiertes Leitbild durch konkrete Projekte zu ergänzen, welche die Visibilität und Wahrnehmung der Arge Alp erhöhen? (Zum Beispiel: Eine internetbasierte Tourismuskarte, welche sämtliche „Spezialitätenangebote“ im Arge Alp-Raum darstellt. „Spezialitätenangebote“ verstanden als Regionen, die sich im Sinne eines integrierten Standortmanagements auf bestimmte Positionierungsthemen fokussieren und diese konsequent umsetzen.)*

8 Literatur

- Bieger T. et al. 2004. Evaluation der Investitionshilfe für Berggebiete. St.Gallen / Lausanne: IDT-HSG / C.E.A.T.
- Buchli S., Kopainsky B. 2006. Öffentliche Transferzahlungen in die Gemeinden des Kantons Graubünden. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Wirtschaft seco, Flury&Giuliani GmbH, Zürich.
- Buchli S., Giuliani G., Kopainsky B. 2006. Agriculture and rural development: A quantitative analysis of agriculture's economic and social impacts in Swiss regions. Paper presented at the 96th EAAE Seminar "Causes and Impacts of Agricultural Structures" January 10-11, 2006, Taenikon, Switzerland.
- Buser B. 2005. Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik. Regionalpolitische Prioritäten für unterschiedliche Regionen im Schweizer Alpenraum auf der Basis regionaler Input-Output Tabellen. Reihe Volkswirtschaft. Aachen: Shaker Verlag.
- Bundesrat 2005. Botschaft über die Neue Regionalpolitik (NRP). Bern.
- Cafilisch M. 2007. Potenzialarme Räume – Beispiel Graubünden. Montagna 1/2 2007: 13-15.
- Cavelti G., Kopainsky B. 2006. Potenzialarme Räume Graubünden. Handlungsmöglichkeiten und Strategien von Kanton Graubünden und Bund. BHP Brugger Consulting, Flury&Giuliani GmbH, Zürich.
- EU (Europäische Union) 2007. Regions for economic change. Fostering competitiveness through innovative technologies, products and healthy communities. European Commission, Directorate for Regional Policy, Brüssel.
- Frey René L. 1985: Erfolgskontrolle der schweizerischen Regionalpolitik. In: Fischer Georges, Brugger Ernst A. (Hrsg.) 1985: Regionalprobleme in der Schweiz. Ergebnisse eines Nationalen Forschungsprogrammes. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart: 165-199.
- Giuliani G., Buchli S. 2006. Mit dem Weitwinkelobjektiv betrachtet: Veränderungen im System „Alpines Tal“. Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie 02/06: 87-102.
- Hasslacher P. 1999. Die Entwicklung des Nationalparks Hohe Tauern – eine raumordnungspolitische Zwischenbilanz. In Gerlind Weber (Hrsg.) (1999). Raummuster - Planungstoff. Wien: IRUB: 317-326.
- Hofer F. 2002. Effekte von Direktzahlungen auf den Agrarstrukturwandel: Analyse der Auswirkungen von Direktzahlungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft basierend auf der mikroökonomischen Theorie und mikroökonomischen Daten aus dem Kanton Bern. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk.
- Lahr M.L., Dietzenbacher E. 2001. Input-Output Analysis: Frontiers and Extensions. Basingstoke: Palgrave.

- Lehar G., Ganeider S. 2006. Besucherzählung, Wertschöpfungs- und Motiverhebung im Nationalpark Hohe Tauern Osttirol. Innsbruck: Management Center.
- Mose, I., Weixlbaumer N. 2003. Schutzgebiete als Motoren nachhaltiger Regionalentwicklung? In: Hammer T. (Hrsg.) 2003. Grossschutzgebiete - Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: Ökom: 35-95.
- Peters H.R. 1996. Sektorale Strukturpolitik. R. Oldenburg Verlag, München/ Wien. 2. Auflage.
- Rieder P., Buchli S., Kopainsky B. 2004. Erfüllung des Verfassungsauftrages durch die Landwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung ihres Beitrags zur dezentralen Besiedlung. Forschungsprojekt zuhanden des Bundesamtes für Landwirtschaft. Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich.
- Roberts, D., Thomson, K.J. 2003. Sources of structural change in peripheral rural areas: The case of the Western Isles, 1988/89 to 1997. *Regional Studies* 37 (1): 61-70.
- Scherer R. 2005. Regionale Innovationskoalitionen: Bedeutung und Erfolgsfaktoren von regionalen Governance Systemen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus – Beiträge zur Regionalwirtschaft 6, Universität St. Gallen.
- Terluin I.J. 2003. Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. In: *Journal of Rural Studies* 19 (3): 327-344.
- Thierstein A., Behrendt H. 2001. Überprüfung der Zielerreichung der Regionalpolitik der Schweiz. Zürich: ETH / ORL.