

# **Neue Regionalpolitik des Bundes NRP**

Umsetzungsprogramm  
Kanton Appenzell Ausserrhoden  
2020 – 2023

Herisau, im Juli 2019 / vom Regierungsrat genehmigt am 13. August 2019

## Zusammenfassung

Das Umsetzungsprogramm 2020–2023 von Appenzell Ausserrhoden basiert einerseits auf einer Analyse der wirtschaftlichen Situation des Kantons Appenzell Ausserrhoden sowie Gesprächen mit involvierten Parteien (Gemeinden, Wirtschaftsverbände, Unternehmen, Institutionen etc.) und andererseits auf den Erkenntnissen aus der laufenden NRP-Periode. Da in Bezug auf den Handlungsbedarf keine wesentlichen Unterschiede im Vergleich zum Umsetzungsprogramm 2016-2019 bestehen, wird für die zweite Hälfte des Mehrjahresprogramms 2016-2023 weitgehend an den bisherigen Schwerpunkten und Zielen festgehalten.

Nachdem in der Programmperiode 2016-2019 aus finanziellen Gründen auf die Unterstützung von kantonalen Projekten durch NRP-Mittel vollständig verzichtet wurde, sieht das Umsetzungsprogramm 2020-2023 wieder eine Unterstützung von kantonalen und interkantonalen Projekten vor. Angesichts der starken Verflechtungen des Kantons Appenzell Ausserrhoden mit den Nachbarkantonen bleiben die interkantonalen Projekte jedoch sehr wichtig und sollen rund die Hälfte der Projektbeiträge ausmachen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch aus den Erfahrungen des Programms 2016-2019, dass mit der Umsetzung von kantonalen NRP-Projekten eine zusätzliche und direkte Wirkung im kantonalen Umfeld erzielt werden kann.

Abgeleitet aus den aktuellen Herausforderungen sowie den übergeordneten Zielsetzungen der NRP ergeben sich für das UP 2020-2023 für Appenzell Ausserrhoden zwei Schwerpunkte:

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

Im Rahmen dieser Schwerpunkte sollen Projekte und Initiativen in der Programmperiode 2020-2023 im Sinne einer rollenden Planung gefördert werden. Im Fokus stehen Projekte, die Wachstumsimpulse für die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden auslösen. Zudem kommt dem Innovationscharakter der Projekte eine besondere Bedeutung zu. Ein stärkerer Fokus als bisher wird zudem auf Arealentwicklungen gelegt. Sehr wichtig ist auch der Einbezug der Gemeinden, anderen Kantone, Unternehmen, Institutionen und weiteren Anspruchsgruppen.

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden beantragt beim Bund insgesamt 0.8 Mio. Franken an A-fonds-perdu-Beiträgen und 4 Mio. Franken an Infrastrukturdarlehen für die Erfüllung des NRP-Umsetzungsprogramms 2020-2023.

*Zur leichteren Lesbarkeit dieses Dokumentes steht bei personenbezogenen Begriffen die männliche Form auch stellvertretend für die weibliche Form.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Darstellungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung / Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Grundlagen für die Umsetzung der NRP .....	1
1.2 Gesetzliche Grundlagen Bund .....	1
1.3 Gesetzliche Grundlagen Kanton Appenzell Ausserrhoden .....	2
1.4 Aufbau des Umsetzungsprogramms 2020–2023 .....	2
<b>2 Analyse der Ausgangssituation</b> .....	<b>3</b>
2.1 Politische Ausgangslage Appenzell Ausserrhoden .....	3
2.2 Wirtschaftliche Situation Appenzell Ausserrhoden .....	4
2.2.1 Regionalanalyse Appenzell Ausserrhoden .....	4
2.2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Ausserrhoder Wirtschaft .....	5
2.2.3 Entwicklungen am Arbeitsmarkt .....	8
2.2.4 Wohnbevölkerung in Appenzell Ausserrhoden .....	9
2.2.5 Standortqualität .....	9
2.3 SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Situation .....	11
2.4 SWOT-Analyse der bisherigen NRP-Umsetzung .....	12
<b>3 Strategische Ausrichtung</b> .....	<b>13</b>
3.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie .....	13
3.2 Kohärenz mit Richtplan und funktionalen Räumen .....	13
3.3 Rolle / Funktion der Regionen .....	14
3.4 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit .....	14
3.5 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit .....	14
<b>4 Programmziele und Wirkungsmodelle</b> .....	<b>16</b>
4.1 Schwerpunktsetzung 2020-2023 .....	16
4.2 Programmziele und Wirkungsmodelle .....	16
4.2.1 Schwerpunkt 1: Innovative Wertschöpfungssysteme .....	16
4.2.2 Schwerpunkt 2: Wachstumsstrategie Tourismus .....	21
4.3 NRP-Massnahmen für die Berggebiete .....	23
4.4 Nachhaltigkeitsbeurteilung Umsetzungsprogramm 2020-2023 .....	23
<b>5 Prozesse</b> .....	<b>26</b>
5.1 Organisationsstruktur .....	26
5.2 Abstimmung mit relevanten Sektorpolitiken .....	26
5.3 Abstimmung mit der grenzübergreifenden Zusammenarbeit .....	26
5.4 Abstimmung mit kantonaler Fachstelle Nachhaltigkeit .....	26
5.5 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen .....	26
5.6 Selektion von Projekten .....	27

5.6.1	Kantonales Verfahren für die Projektauswahl .....	27
5.6.2	Kriterienliste.....	27
5.7	Controlling / Monitoring .....	28
5.7.1	Bund – Kanton.....	28
5.7.2	Kanton – Projektträger .....	29
5.7.3	Finanzkontrolle .....	29
<b>6</b>	<b>Förderperimeter .....</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan .....</b>	<b>31</b>
7.1	Zusammenfassung erforderliche Mittel (über vier Jahre) .....	31
7.2	Eigenmittel der Projektnehmer .....	31
7.3	Antrag NRP-Förderbeitrag 2020-2023.....	32
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
	<b>Anhang A: Wirtschaftsstruktur Appenzell Ausserrhoden .....</b>	<b>II</b>
	<b>Anhang B: Umsetzungsstrategie RIS Ost .....</b>	<b>III</b>
	<b>Anhang C: Nachhaltigkeitsbeurteilung Amt für Umwelt AR .....</b>	<b>XXIX</b>
	<b>Anhang D: Kriterien zur Projektbeurteilung (Nachhaltigkeitsprüfung).....</b>	<b>XXXI</b>
	<b>Anhang E: Wirkungs- und Indikatorenmodell „Innovative Wertschöpfungssysteme“ .....</b>	<b>XXXII</b>
	<b>Anhang F: Wirkungs- und Indikatorenmodell „RIS Ost“ .....</b>	<b>XXXIV</b>
	<b>Anhang G: Wirkungs- und Indikatorenmodell „Wachstumsstrategie Tourismus“ .....</b>	<b>XXXVII</b>
	<b>Anhang H: Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan .....</b>	<b>XL</b>
	Schwerpunkt 1: Innovative Wertschöpfungssysteme .....	XL
	Schwerpunkt 2: Wachstumsstrategie Tourismus .....	XLI



## Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Lage und Verkehrsnetz Appenzell Ausserrhoden (Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2019/2020) .....	5
Darstellung 2: Logiernächte in Ausserrhoder Hotels und Kurbetrieben, 1999 - 2018 (Quelle: BfS).....	6
Darstellung 3: Patientenimportanteil im interkantonalen Vergleich, 2017 (Quelle: BfS).....	6
Darstellung 4: Unternehmensbestand in Appenzell Ausserrhoden, 2000- 2018 (Quelle: Handelsregister AR)...	7
Darstellung 5: Interkantonaler Vergleich des BIP pro Kopf, 2015 (Quelle: BfS).....	8
Darstellung 6: Ständige Wohnbevölkerung in Appenzell Ausserrhoden, 2007 - 2017 (Quelle: BfS) .....	9
Darstellung 7: BAK Taxation Index für Unternehmen, 2017 (Quelle: BAK Basel Economics) .....	10
Darstellung 8: Interkantonaler Vergleich des Ressourcenindex, 2019 (Quelle: Eidg. Finanzdepartement) .....	11
Darstellung 9: Kantonskarte Appenzell Ausserrhoden (Quelle: AR) .....	30

## Abkürzungsverzeichnis

äfp	à fonds perdu
AG	Aktiengesellschaft
AR	Appenzell Ausserrhoden
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit
BG	Bundesgesetz
BfS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
FSK Ost	Fachstellenkonferenz Ost
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
NHB	Nachhaltigkeitsbeurteilung
NRP	Neue Regionalpolitik
PLA	Projektleitungsausschuss
PZB	Pro Zürcher Berggebiet
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
RIS Ost	Regionales Innovationssystem Ostschweiz
RKGK	Regierungskonferenz der Gebirgskantone
UP	Umsetzungsprogramm
VZÄ	Vollzeitäquivalente
ZN	Zweigniederlassung

# 1 Einleitung / Grundlagen

Ende 2019 geht die dritte Programmperiode der Neuen Regionalpolitik (NRP) zu Ende, in welcher der Kanton Appenzell Ausserrhoden aus Spargründen auf rein kantonale äfp-Projekte verzichtet hat. In der Zwischenzeit hat sich die finanzielle Situation etwas entspannt und gleichzeitig ist die Nachfrage nach kantonalen Projekten angestiegen. Daher hat sich die Regierung von Appenzell Ausserrhoden mit Entscheid vom 30. Oktober 2018 entschlossen, im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) wieder mehr Mittel für die NRP einzustellen. Nicht zuletzt auch um die gute und stetig gewachsene Zusammenarbeit mit den umliegenden Kantonen in der Regionalpolitik weiterführen zu können, soll wieder ein Umsetzungsprogramm beim Bund eingereicht und eine Programmvereinbarung mit dem Bund abgeschlossen werden.

Schon in der zweiten Programmperiode wurden angesichts des erhöhten Spardruckes nur sehr wenige Projekte neu lanciert. Diese Entwicklung hat sich in der dritten Programmperiode durch den Wegfall der kantonalen Projekte noch verstärkt. Zudem wurde auf die Professionalisierung der Umsetzung der NRP bewusst verzichtet. Nun zeichnet sich allerdings eine Trendwende in Bezug auf das Interesse an möglichen Projekten ab. Unterstützt wird dieser Aufschwung durch die angestrebte Vereinfachung der Umsetzungsprogramme seitens des Bundes, weswegen kantonale und überkantonale Mittel neu nicht mehr separat zu beantragen sind. Dies schafft für den Kanton Appenzell Ausserrhoden eine willkommene Flexibilisierung.

## 1.1 Grundlagen für die Umsetzung der NRP

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

Wie in Art. 15 des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik festgelegt, erarbeiten die Kantone mehrjährige kantonale Umsetzungsprogramme (UP). Nachdem nun Ende 2019 bereits die dritte Programmperiode ausläuft, sind die Kantone aufgefordert, die Umsetzungsprogramme für die Periode 2020-2023 beim SECO einzureichen. Danach schliesst der Bund gestützt auf das kantonale Umsetzungsprogramm, welches sich nach den Vorgaben des Mehrjahresprogrammes des Bundes richtet, wieder eine Programmvereinbarung mit jedem einzelnen Kanton ab.

## 1.2 Gesetzliche Grundlagen Bund

- Bundesgesetz vom 6. Oktober 2006 über Regionalpolitik (SR 901.0; abgekürzt BRP)
- Verordnung vom 28. November 2007 über Regionalpolitik (SR 901.021; abgekürzt VRP)
- Bundesbeschluss vom 22. September 2015 zur Festlegung des Mehrjahresprogramms des Bundes 2016-2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (BBI 2015 7413; abgekürzt MJP 2015)
- Bundesbeschluss vom 9. September 2015 über weitere Einlagen in den Fonds für Regionalentwicklung (BBI 2015 7415)
- Bundesgesetz vom 5. Oktober 1990 über Finanzhilfen und Abgeltungen (SR 616.1; Subventionsgesetz, abgekürzt SG)
- Verordnung vom 3. Juni 2016 über die Gewährung von Steuererleichterungen im Rahmen der Regionalpolitik (SR 901.022)

- Verordnung vom 3. Juni 2016 über die Festlegung der zu den Anwendungsgebieten für Steuererleichterungen gehörenden Gemeinden (SR 901.022.1)

### **1.3 Gesetzliche Grundlagen Kanton Appenzell Ausserrhoden**

- Gesetz über die Wirtschaftsförderung vom 23. Mai 2005 (bGS 911.1)
- Verordnung über die Wirtschaftsförderung vom 13. Dezember 2005 (bGS 911.11)
- Tourismusgesetz vom 13. Juni 2016 (bGS 955.21)
- Tourismusverordnung vom 06. Mai 2017 (bGS 955.213)

### **1.4 Aufbau des Umsetzungsprogramms 2020–2023**

Das SECO hat eine Arbeitshilfe zu Handen der Kantone erstellt, in welcher die Anforderungen an das UP 2020-2023 enthalten sind. Für die Strukturierung des Berichts wurde deshalb die Anforderungsliste des SECO als Leitfaden genommen.

Das vorliegende Umsetzungsprogramm hat die folgenden Aufgaben:

- Herleitung und Begründung der Programmziele
- Darlegen der Kohärenz dieser Ziele mit den wirtschaftlichen und räumlichen Strategien von Appenzell Ausserrhoden
- Aufzeigen von Handlungsfeldern und Massnahmen, die zur Zielerreichung geplant sind
- Herleitung und Begründung der Wirkungsmodelle inklusive Konzept zur Überprüfung der Zielerreichung.

Nach einer Erläuterung der politischen und wirtschaftlichen Ausgangslage in Appenzell Ausserrhoden inklusive SWOT-Analyse (Kapitel 2), widmet sich das Kapitel 3 den strategischen Rahmenbedingungen von Appenzell Ausserrhoden. Darauf stützt sich dann die nachfolgende Herleitung der Programmziele und Wirkungsmodelle (Kapitel 4). In den Kapiteln 5 und 6 werden die Prozesse und der örtliche Wirkungsbereich erläutert, gefolgt vom Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan (Kapitel 7). Zum Abschluss erfolgt der Antrag auf den NRP-Förderbeitrag 2020-2023.

## 2 Analyse der Ausgangssituation

Die Regionalpolitik in Appenzell Ausserrhoden wird durch verschiedene Rahmenbedingungen beeinflusst, die direkt Auswirkungen auf die Ausgestaltung des vorliegenden Umsetzungsprogrammes haben.

### 2.1 Politische Ausgangslage Appenzell Ausserrhoden

Nach einigen Jahren mit einem negativen Rechnungsabschluss legte der Regierungsrat 2014 ein umfassendes Entlastungsprogramm kombiniert mit einer Aufgabenüberprüfung vor, um den Finanzhaushalt mittelfristig wieder ins Lot zu bringen. So hat der Regierungsrat Appenzell Ausserrhoden im Rahmen des Entlastungsprogramms 2015 entschieden, ab 2016 auf die Unterstützung von kantonalen Projekten durch NRP-Mittel vollständig zu verzichten. Die Beteiligung an interkantonalen NRP-Projekten ohne Lead-Funktion durch Appenzell Ausserrhoden blieb hingegen weiter möglich. Ebenso wurde an der Unterstützung von (touristischen) Infrastrukturen mittels NRP-Darlehen des Bundes sowie kantonalen Äquivalenzbeiträgen festgehalten.

Inzwischen erlaubt es die finanzielle Lage des Kantons in Kombination mit den positiven Aussichten für die kommenden Jahre, die NRP-Beiträge (kantonale Mittel) wieder zu erhöhen. Damit ist künftig auch wieder eine Unterstützung kantonalen Projekte möglich, ohne bei den interkantonalen Projekten nennenswerte Abstriche machen zu müssen. Auf die Systematik des Umsetzungsprogramms hat die Wiederaufnahme der Förderung kantonalen Projekte keinen Einfluss. Eine separate Beantragung der kantonalen und interkantonalen Mittel ist neu vom SECO nicht mehr gefordert.

Im Sommer 2012 entschied der Regierungsrat, auf die Schaffung einer befristeten 60-%-Stelle für den Aufbau einer NRP-Fachstelle zur Professionalisierung der NRP-Umsetzung zu verzichten. An diesem Entscheid hat sich in der Zwischenzeit nichts geändert. Die Beurteilung der Projektanträge erfolgt deshalb auch weiterhin durch das Amt für Wirtschaft und Arbeit. Über die Projektförderung und die Höhe der finanziellen Unterstützung entscheidet bis zu einem Betrag von CHF 150'000.- der Departementsvorsteher Bau und Volkswirtschaft aufgrund des vom Regierungsrat genehmigten Umsetzungsprogrammes abschliessend. Für höhere Projektbeiträge liegt der Entscheid beim Regierungsrat.

Der Auftrag für die kantonale Wirtschaftsförderung leitet sich aus Art. 43 der Kantonsverfassung ab und wird im Gesetz über die Wirtschaftsförderung (bGS 911.1) sowie in der Verordnung über die Wirtschaftsförderung (bGS 911.11) konkretisiert. Wie auch in der NRP ist unter anderem die Unterstützung innovativer Vorhaben durch geeignete Massnahmen vorgesehen. Die Beteiligung an regionalpolitischen Initiativen, Programmen, Projekten und Infrastrukturvorhaben mit Finanzhilfen oder Darlehen im Sinne des Bundesgesetzes über Regionalpolitik ist in Art. 6a des Gesetzes über die Wirtschaftsförderung explizit geregelt. Durch die Zusammenführung der Fördermassnahmen aus Wirtschaftsförderung und Regionalpolitik kann eine einheitliche und systematische Ausgestaltung der unterschiedlichen Instrumente erzielt werden, wobei den verschiedenen Massnahmen gleichwohl die erforderliche Differenzierung zukommt.

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

Nach Art. 5 des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes (Organisationsgesetz; OrG; bGS 142.12) legt der Regierungsrat klare Zielsetzungen und Strategien für seine Regierungspolitik fest, stimmt diese auf die verfügbaren Mittel ab und sorgt für eine wirkungsvolle und zeitgerechte Durchsetzung. Dazu erarbeitet er jeweils für eine Amtsdauer ein Regierungsprogramm (Art. 6 OrG). Mit dem Regierungsprogramm gibt der Regierungsrat seine strategischen Schwerpunktbereiche bekannt. Es werden Prioritäten und eigentliche thematische Schwerpunkte und Ziele in einzelnen Aufgabenbereichen gesetzt. Die kantonale Verwaltung erhält dadurch politische Vorgaben, die bei der Ausgestaltung des staatlichen Handelns richtungsweisend sind. Im Regierungsprogramm 2016–2019 wurden die drei Schwerpunktbereiche „Strukturen von Kanton und Gemeinden“, „Gesellschaft und Wirtschaft“ sowie „Lebens- und Naturraum“ definiert. Im Rahmen der jüngsten Änderung der Verordnung zum Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz (OrV; bGS 142.121) wurde präzisiert, dass das Regierungsprogramm zu Beginn der Amtsdauer erlassen wird. Das Regierungsprogramm 2020–2023 wird folglich in der zweiten Jahreshälfte 2019 erarbeitet und am 1. Januar 2020 in Kraft treten.

Die mit der am 1. Juni 2015 in Kraft getretenen Teilrevision der Kantonsverfassung verbundene Reorganisation der kantonalen Verwaltung mit neu fünf Departementen führte – gepaart mit Sparbemühungen sowie verschiedenen Gesetzesanpassungen – dazu, dass sich Appenzell Ausserrhoden stark veränderte und die Prioritäten neu gesetzt wurden. Gleichzeitig haben überkantonale Kooperationen zugenommen. In der Regionalpolitik zeigte sich dies beispielsweise in der Implementierung des Regionalen Innovationsystem Ostschweiz (RIS Ost) oder im Beitritt des Kantons Appenzell Ausserrhoden zur Regierungskonferenz der Gebirgskantone (RKGK) im November 2018 als Beobachter.

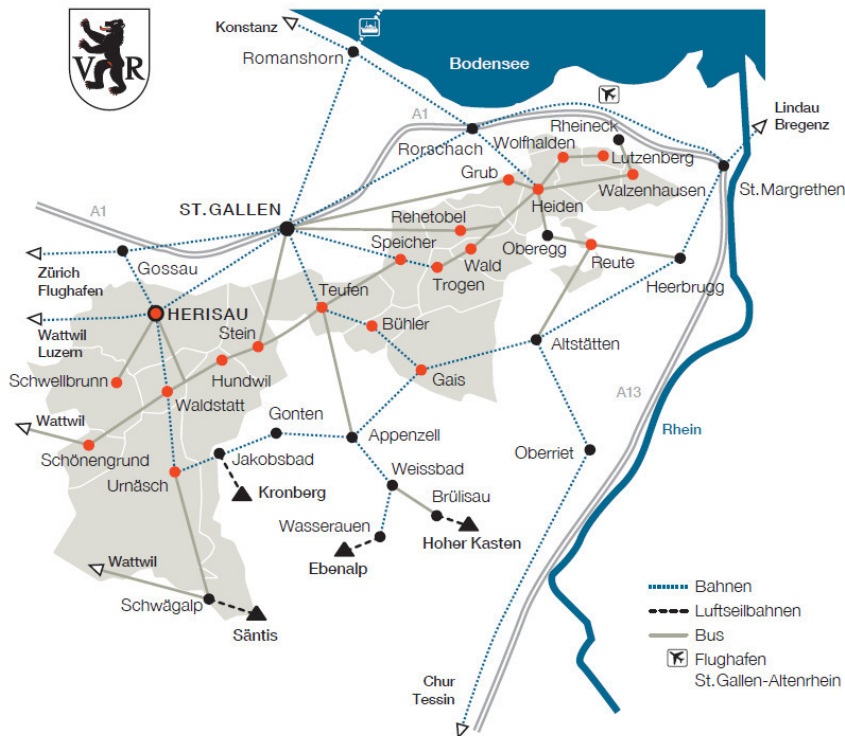
## **2.2 Wirtschaftliche Situation Appenzell Ausserrhoden**

Die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden ist zwar nicht gerade durchgestartet in den letzten Jahren, aber es gibt durchaus einige positive Signale zu vermerken: Die Anzahl der Betriebe und Beschäftigten ist leicht ansteigend, die Arbeitslosigkeit hat sich bei tiefen 1.5% eingependelt und der Rückgang der Logiernächte wurde gebremst. Allerdings sind die Logiernächte über eine längere Frist betrachtet eindeutig rückläufig, die insgesamt stagnierenden Exporte unterliegen starken Schwankungen und das BIP-Wachstum ist weiterhin leicht unterdurchschnittlich.

Das folgende Kapitel widmet sich der wirtschaftlichen Situation von Appenzell Ausserrhoden in den Betrachtungsdimensionen Lebensraum, Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitsmarkt und Bevölkerung. Die Analyse soll einen Überblick über die aktuelle Situation in Appenzell Ausserrhoden geben und die Grundlage für die überarbeitete SWOT-Analyse im nächsten Kapitel legen.

### **2.2.1 Regionalanalyse Appenzell Ausserrhoden**

Appenzell Ausserrhoden bietet in seiner einzigartigen Landschaft eine hohe Lebensqualität. Familien wie auch Unternehmen fühlen sich zuhause. Verkehrsnetz, Gesundheits- und Schulwesen sind gut ausgebaut. Verwaltung und Politik sind überschaubar.



Darstellung 1: Lage und Verkehrsnetz Appenzell Ausserrhoden (Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2019/2020)

Appenzell Ausserrhoden ist seit der Trennung von Appenzell Innerrhoden vor mehr als 400 Jahren ein eigenständiger Kanton. In den 20 Gemeinden leben über 55'000 Einwohner und Einwohnerinnen. Obwohl nicht in der Verfassung festgeschrieben, gilt Herisau als Hauptort. Dort ist auch der grösste Teil der kantonalen Verwaltung angesiedelt. Die politische Kultur in Appenzell Ausserrhoden ist geprägt durch eine traditionell starke Stellung der zwanzig Gemeinden.

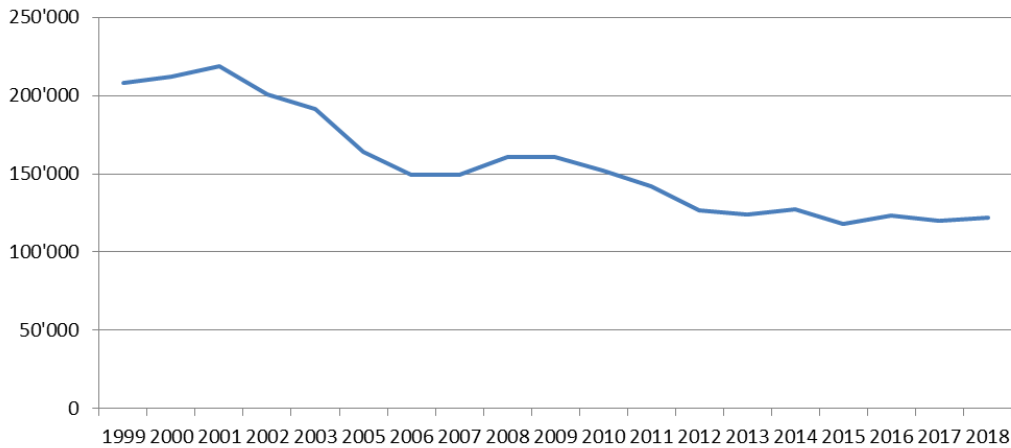
## 2.2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Ausserrhoder Wirtschaft

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

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

Nach einigen Jahren mit starken Rückgängen bei den Logiernächten hat sich die Logiernächtezahls zuletzt auf tiefem Niveau bei etwa 120'000 eingependelt mit kleineren Schwankungen in den letzten vier Jahren. 2018 betragen die gesamten Logiernächtezahlen<sup>1</sup> 121'708. In den 20 Jahren von 1999 bis 2018 verzeichnet der Kanton Appenzell Ausserrhoden mit einem Minus von 41.6% den mit Abstand stärksten Rückgang aller Kantone. Basel-Stadt konnte in der gleichen Zeitspanne die Logiernächtezahls mehr als verdoppeln.

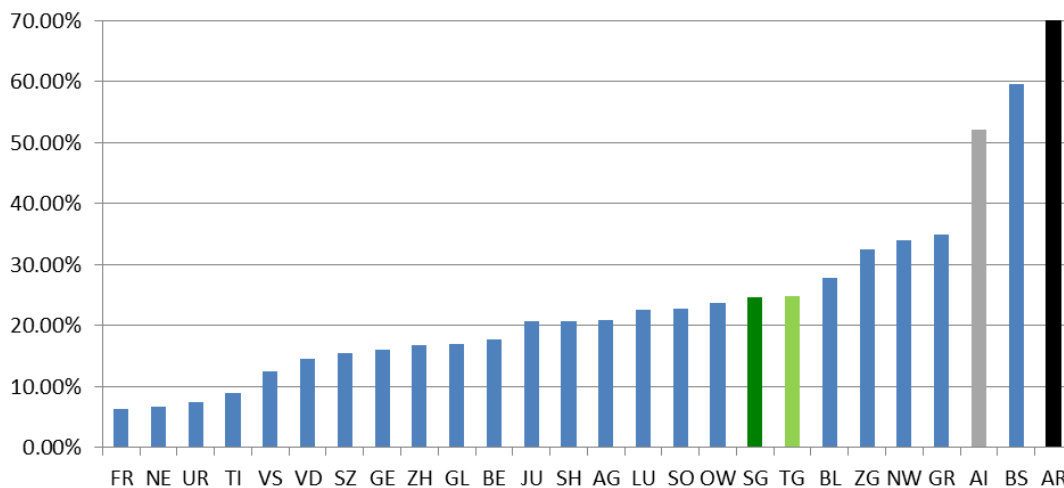
<sup>1</sup> Logiernächte in Hotel- und Kurbetrieben. Daten zur Parahotellerie (dazu gehört auch das REKA-Dorf in Urnäsch) werden vom Bundesamt für Statistik seit 2004 nicht mehr erhoben.



Darstellung 2: Logiernächte in Appenzell Ausserrhoder Hotels und Kurbetrieben, 1999 - 2018 (Quelle: BfS)

Gemessen an der Beschäftigung ist das Gesundheitswesen mit einem Anteil von 12.2% die grösste Branche in Appenzell Ausserrhoden (Stand 2015). Kein anderer Kanton verfügt im Verhältnis zur Bevölkerungszahl über mehr Spezialkliniken als Appenzell Ausserrhoden. Ausserdem hat der Kanton Appenzell Ausserrhoden das liberalste Heilmittelgesetz der Schweiz, weswegen sich traditionelle Praktiken bis heute erhalten konnten.

Seit 2009 liegt der Anteil von in Appenzell Ausserrhoden stationär versorgten Patienten aus anderen Kantonen oder aus dem Ausland („Patientenimportanteil“) über 65% - Tendenz leicht steigend. 2017 lag der Patientenimportanteil bei 70.4%. Dies bedeutet, dass mehr als zwei Drittel der Patienten in Appenzell Ausserrhoden ihren Wohnsitz ausserhalb des Kantons haben. Kein anderer Kanton versorgt einen höheren Anteil an Patienten mit einem Wohnsitz ausserhalb des Kantons.



Darstellung 3: Patientenimportanteil im interkantonalen Vergleich, 2017 (Quelle: BfS)

Die Privatwirtschaft in Appenzell Ausserrhoden ist geprägt von Kleinst- und Kleinunternehmen (98.9% aller Unternehmen, 71% aller Beschäftigten). Demgegenüber beschäftigen nur fünf Unternehmen mehr als 250 Mitarbeitende (in VZÄ) – was rund 8.5% aller Arbeitnehmer/innen im Kanton entspricht (rund 10% in VZÄ). Mittlere Unternehmen (50 bis 249 VZÄ) machen derweil ein Prozent des Unternehmensbestandes und 20.5% der Beschäftigten aus (bzw. 23% in VZÄ).



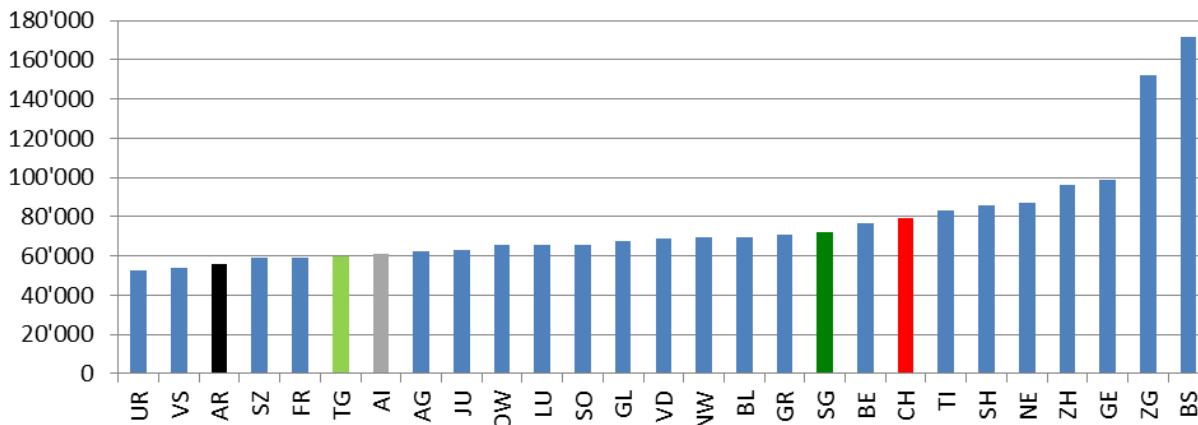
Bezüglich der Rechtsformen der Privatunternehmen ist festzustellen, dass in Appenzell Ausserrhoden überdurchschnittlich viele Personen in als Einzelpersonen konstituierten Firmen arbeiten. Aufgrund der Steuergesetzrevision im 2008 hat die Gründungsdynamik jedoch deutlich zugenommen und seit 2007 ist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

Endbestand Jahr Rechtsform	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Einzelunternehmen	911	953	1'088	1078	1098	1100	1118
Personengesellschaften	101	91	68	60	56	61	58
AG	1'160	1'169	1'664	2068	2094	2081	2092
GmbH	337	577	1'080	1482	1526	1569	1608
Genossenschaften	74	62	58	52	51	48	51
Vereine	23	23	24	37	40	44	45
Stiftungen	158	147	134	129	132	135	140
bes. Rechtsformen	3	2	4	5	5	4	4
ZN	105	99	103	104	108	105	118
<b>Total</b>	<b>2'872</b>	<b>3'123</b>	<b>4'223</b>	<b>5015</b>	<b>5110</b>	<b>5147</b>	<b>5234</b>
Veränderung	131	55	202	52	95	37	87

Darstellung 4: Unternehmensbestand in Appenzell Ausserrhoden, 2000- 2018 (Quelle: Handelsregister AR)

Nach einem markanten Einbruch des BIP von Appenzell Ausserrhoden im 2009 aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise sind die Wachstumsraten in den Jahren 2010 bis 2011 überraschend erfreulich ausgefallen. Vor allem die Gesundheitsbranche und die Industrie hat das Resultat positiv beeinflusst. Entgegen der Befürchtungen von 2015 hat sich das Ausserrhoder BIP nur leicht unter dem Landesdurchschnitt entwickelt. Gemäss den provisorischen Zahlen betrug das nominelle BIP in Appenzell Ausserrhoden 2016 ca. CHF 3.08 Mia. Es liegt damit um 8.4% höher als vor der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008. Seit 2012 konnte das BIP um rund 5.4% gesteigert werden und damit in fast identischem Ausmass wie das nationale BIP.

2015 wies Appenzell Ausserrhoden im interkantonalen Vergleich das drittiefste BIP pro Kopf der Bevölkerung auf. Daran dürfte sich auch in den letzten Jahren kaum etwas verändert haben. Zum einen aufgrund der schleppenden konjunkturellen Entwicklung und andererseits, weil in Appenzell Ausserrhoden viele Einwohner zur Arbeit in die Nachbarkantone pendeln und ihre Wertschöpfung deshalb nicht in Appenzell Ausserrhoden, sondern in ihren jeweiligen Arbeitsorten anfällt.



Darstellung 5: Interkantonaler Vergleich des BIP pro Kopf, 2015 (Quelle: BfS)

Die Wirtschaft in Appenzell Ausserrhoden weist eine starke Aussenorientierung auf, insbesondere in den Branchen Textil/Bekleidung und Maschinen/Apparate/Elektronik. Einzelne Unternehmen exportieren nahezu ihre gesamte Produktion und erreichen somit Exportanteile von weit über 90%. Allerdings sind die Exportzahlen nach einem kleinen Anstieg 2014 zuletzt wieder unter die Wertmarke von einer Milliarde gesunken. Mit einem Wert von 953 Mio. Franken fielen die Exporte 2018 rund 5.6% tiefer aus als 2013.

Die grösste Exportbranche von Appenzell Ausserrhoden ist wieder die Textilindustrie, welche sich im Vergleich zu 2013 wieder etwas erholt hat. Sie erreicht einen Anteil von gut 28% an den gesamten Exporten. Das zweite Schwergewicht ist mit rund 23% der Exporte der Bereich Maschinen, Apparate und Elektronik. An dritter Stelle stehen erneut die Exporte von Präzisionsinstrumenten (18.7%), gefolgt von der chemisch-pharmazeutischen Industrie (15.4%), bei welcher zuletzt wieder ein Aufwärtstrend erkennbar ist.

### 2.2.3 Entwicklungen am Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt spielt eine zentrale Rolle für die Entwicklungsfähigkeit einer Region. Zum einen müssen die bestehenden Unternehmen in der Lage sein, qualifizierte Arbeitskräfte mit den entsprechenden Qualifikationen rekrutieren zu können. So sichern sie ihre Innovationskraft und bauen die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit aus. Fehlt der Zugang zu einem Arbeitskräftepool, kann die wirtschaftliche Entwicklung eines Kantons empfindlich gestört und gehemmt werden. Gut ausgebildete Arbeitskräfte sind für einen ständigen Erneuerungs- und Innovationsprozess unerlässlich.

Nach den konjunkturell schwierigen ersten Jahren des neuen Jahrtausends konnte die Beschäftigung in Appenzell Ausserrhoden zwischen 2005 und 2008, umgerechnet auf Vollzeitstellen, um 4.8% auf 19'927 Vollzeitäquivalente zulegen. Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise sank die Beschäftigung ab dem Jahr 2009. Zuletzt konnte die Beschäftigung jedoch wieder gesteigert werden. 2017 resultierte eine Beschäftigungszahl von 26'755, was 20'500 Vollzeitäquivalenten entspricht.

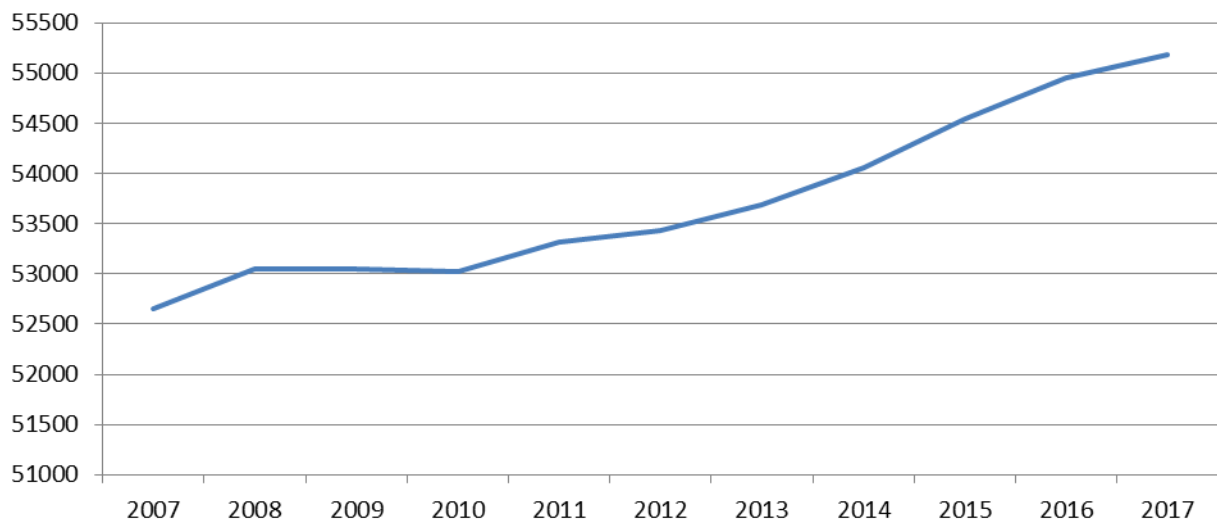
Der Beschäftigungsschwerpunkt im ganzen Kanton und speziell im Appenzeller Hinterland liegt mit rund 7'700 vollzeitäquivalenten Beschäftigten in Herisau. Im Mittelland ist Teufen mit rund 1'500 Arbeitsplätzen (VZÄ) das Beschäftigungszentrum und im Vorderland wird diese Statistik von Heiden mit gut 2'200 Beschäftigten (VZÄ) angeführt. Besonders tief ist die Beschäftigungsquote (Verhältnis Beschäftigte zur Bevölkerung) in den Gemeinden Grub AR, Lutzenberg, Schwellbrunn und Reute.

Appenzell Ausserrhoden kennt generell tiefe Arbeitslosenzahlen. Es bestehen zwar konjunkturelle Schwankungen, die im Vergleich zum Schweizer Mittel jedoch moderater ausfallen. So ist die Arbeitslosenquote relativ

konstant gewesen im Bereich von 1.5%. Im Dezember 2018 waren 526 Personen bei den regionalen Arbeitsvermittlungsstellen als arbeitslos gemeldet, 852 Personen waren als Stellensuchende registriert.

## 2.2.4 Wohnbevölkerung in Appenzell Ausserrhoden

2017 wuchs die Ausserrhoder Bevölkerung gegenüber dem Vorjahr um 224 Personen auf 55'178 Einwohner/innen per Ende Jahr. Dies entspricht einem Bevölkerungswachstum von 0.4% gegenüber dem Vorjahr. Gesamtschweizerisch war das Bevölkerungswachstum jedoch fast doppelt so gross (0.77%).

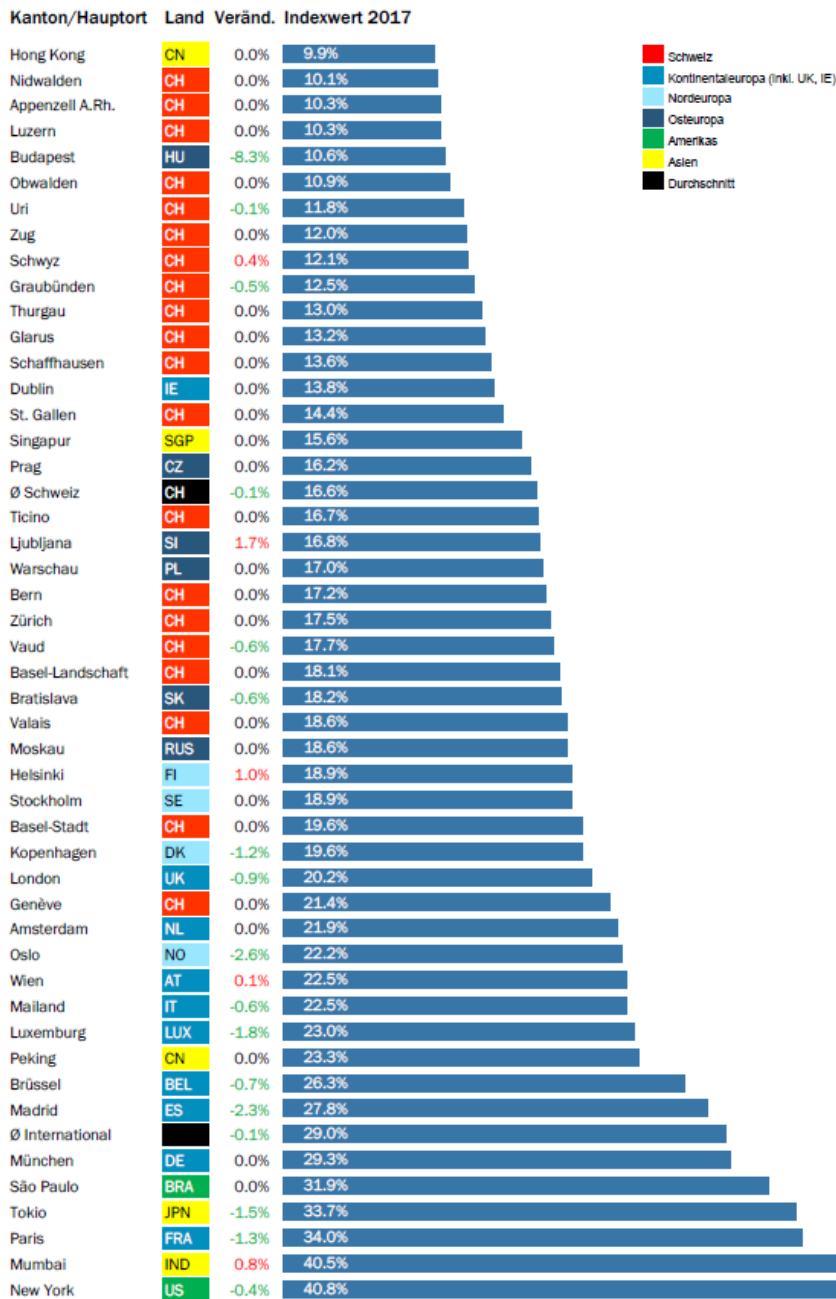


Darstellung 6: Ständige Wohnbevölkerung in Appenzell Ausserrhoden, 2007 - 2017 (Quelle: BfS)

## 2.2.5 Standortqualität

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

Im Jahr 2008 hat Appenzell Ausserrhoden die Steuern für juristische Personen markant gesenkt und belegt dadurch nun einen Spitzenplatz in der kantonalen Rangliste der Steuerbelastung für juristische Personen. Im internationalen Vergleich effektiven Steuerbelastung von Unternehmen der BAK Basel befindet sich Appenzell Ausserrhoden sogar auf dem ausgezeichneten dritten Platz.

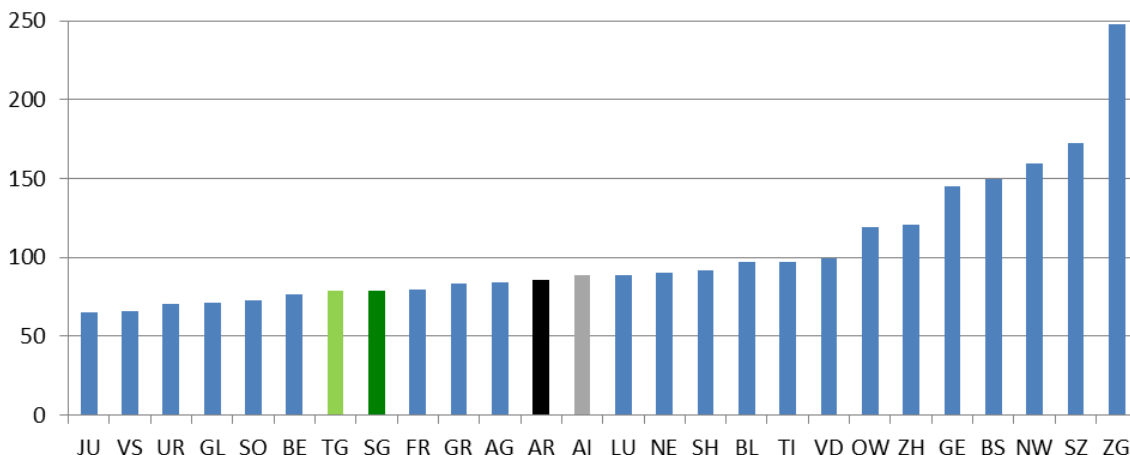


Darstellung 7: BAK Taxation Index für Unternehmen, 2017 (Quelle: BAK Basel Economics)

Ein internationaler Vergleich von Unternehmensstandorten in Europa, Asien und den USA belegt, dass die Spitzengruppe der Schweizer Kantone auch international zu den steuerlich attraktivsten Unternehmensstandorten gehört. Aufgrund der sehr angespannten finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte in den meisten Industriestaaten ist davon auszugehen, dass die Steuerbelastung in den kommenden Jahren eher zu- als abnehmen wird. Die steuerliche Attraktivität der Schweizer Kantone als Standort für Unternehmen dürfte daher zumindest im europäischen Kontext tendenziell weiter zunehmen. Allerdings steigt gleichzeitig auch der internationale Druck auf steuergünstige Staaten, die Steuern nicht weiter zu senken.

Der Ressourcenindex für Appenzell Ausserrhoden ist 2019 im Vergleich zu 2015 um 0.7 Punkte gestiegen und liegt nun bei einem Stand von 85.5. Dies bedeutet, dass die Steuerkraft Appenzell Ausserrhodens im Verhältnis zu allen anderen Kantonen leicht gestiegen ist. Im Vergleich zu den anderen Ostschweizer Kantonen liegt

das Ressourcenpotenzial Appenzell Ausserrhodens höher als im Thurgau und in St.Gallen, aber leicht tiefer als in Appenzell Innerrhoden.



Darstellung 8: Interkantonaler Vergleich des Ressourcenindex, 2019 (Quelle: Eidg. Finanzdepartement)

2011 erhielt Ausserrhoden noch 65.7 Mio. CHF aus dem Finanzausgleich (Ressourcen-, Lasten- und Härteausgleich kumuliert). 2013 fielen die Zahlungen aus dem Finanzausgleich auf 46 Mio. CHF, wo sie seither in etwa konstant bleiben. 2018 betrug die Nettoausgleichszahlungen 46.7 Mio. CHF.

### 2.3 SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Situation

Das SWOT-Profil entsteht, indem die Befunde aus der Regionalanalyse vor dem Hintergrund der Trendentwicklung bewertet werden. Aus diesem Profil heraus können die Schwerpunkte und Handlungsfelder für die NRP-Umsetzungsperiode 2020–2023 abgeleitet werden.

<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefe Unternehmenssteuern</li> <li>• Exportstärke der Unternehmen</li> <li>• Hohes frei verfügbares Einkommen (aufgrund tiefer Steuern und niedriger Lebenshaltungskosten)</li> <li>• Attraktivität der Landschaft / Hoher Wohnwert / Freizeitmöglichkeiten</li> <li>• Nähe zu Startfeld</li> <li>• Gute verkehrstechnische Erreichbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig verfügbare Gewerbeflächen</li> <li>• Brain Drain</li> <li>• Quantität und Qualität der Hotellerie</li> <li>• Schleppende Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung</li> <li>• Geringe Zahl an Betriebsstätten</li> <li>• Strukturschwacher Dienstleistungssektor (Ausnahme: Gesundheitsbereich)</li> </ul>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung Joint Medical Master an der Universität St.Gallen</li> <li>• IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen</li> <li>• Zugriff auf überregionalen Arbeitsmarkt</li> <li>• Verschiedene räumliche Nutzungspotentiale im Kanton</li> <li>• Wettbewerbsstarke Unternehmen bringen zusätzliche Dynamik und Arbeitskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von einzelnen Industrieunternehmen</li> <li>• Sogwirkung der Agglomeration St.Gallen und des Metropolitanraums Zürich</li> <li>• Mangelnde Kooperation von Kleinst- und Kleinunternehmen</li> <li>• Relativer Attraktivitätsverlust in Bezug auf Unternehmenssteuern</li> </ul>	<b>Gefahren</b>

Im Rahmen der Erarbeitung des UP 2020–2023 wurde das Stärken- und Schwächen-Profil von Appenzell Ausserrhoden sowie die daraus resultierende SWOT-Analyse überarbeitet und angepasst. Im Vergleich zur SWOT-Analyse im Umsetzungsprogramm 2016 – 2019 haben sich keine wesentlichen Veränderungen ergeben.

Obwohl einige Schwächen und Gefahren durch die Regionalpolitik nicht beeinflussbar sind, lässt sich aufgrund dieser SWOT-Analyse eine Vielzahl von Handlungsfeldern bezeichnen. Aus Effizienzgründen und vor dem Hintergrund der übergeordneten NRP-Vorgaben (siehe Kapitel 2) hat sich Appenzell Ausserrhoden für die Umsetzungsperiode 2020–2023 jedoch entschieden, sich auf die Schwerpunkte „Innovationsförderung“ und „Tourismus“ zu fokussieren.

## 2.4 SWOT-Analyse der bisherigen NRP-Umsetzung

Aufgrund des grossen Erfahrungsverlusts der letzten Jahre infolge mehrerer Stellenwechsel sowohl im Team der Standortförderung als auch in der Regierung beschränkt sich die SWOT-Analyse auf den Beobachtungen der noch laufenden Programmperiode 2016-2019.

<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Entscheidungswege</li> <li>• Projekte mit Pilotphase</li> <li>• Vielfalt an Projekten</li> <li>• AWA, Amt für Raum und Wald sowie Amt für Umwelt im gleichen Departement</li> <li>• Unternehmerischer Charakter der Projekte</li> <li>• Gute interkantonale Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen (kantonal)</li> <li>• Wirkungsmessung und Berichterstattung über Projekte</li> <li>• Zeitbedarf bei Projekten oft hoch</li> <li>• Abhängigkeit von anderen Kantonen, da keine kantonalen Projekte von 2016-2019</li> </ul>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an NRP-Projekten im Kanton wieder steigend</li> <li>• Stärkung der Vernetzung mit den Gebirgskantonen durch Beitritt zur RKGK als Beobachter</li> <li>• Start Arbeitszonenmanagement</li> <li>• Ausweitung der guten interkantonalen Zusammenarbeit auf weitere Bereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Anforderungen an Dokumentation und Reporting</li> <li>• Zeitdruck bei der Projektausarbeitung und -umsetzung</li> <li>• Fehlende Bekanntheit des Förderinstruments NRP</li> <li>• Einseitiges Bedürfnis für Zusammenarbeit</li> </ul>	<b>Gefahren</b>

### 3 Strategische Ausrichtung

Die wirtschaftspolitischen Instrumente von Bund und Kanton sollen die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden stärken. Dabei wird ein zielgerichteter Ressourceneinsatz angestrebt. Damit eine Zielkongruenz sowie Synergien mit anderen Politikbereichen des Kantons erreicht werden kann, ist das Umsetzungsprogramm 2020-2023 auf die übergeordneten Wirtschafts- und Raumstrategien abgestimmt. Dazu gehört beispielsweise der neue kantonale Richtplan, der am 1. Januar 2019 in Kraft trat.

#### 3.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie

Im Juni 2019 begann die neue Amtsdauer des Regierungsrates. Da das Regierungsprogramm zu Beginn der Amtsdauer erlassen wird, wird das Regierungsprogramm 2020–2023 folglich in der zweiten Jahreshälfte 2019 erarbeitet und am 1. Januar 2020 in Kraft treten. Die Erarbeitung des UP stützte sich daher noch auf das Regierungsprogramm 2016-2019. Darin wurden u.a. folgende Ziele festgehalten:

- In Appenzell Ausserrhoden sind ausreichend Ausbildungs- und Arbeitsplätze vorhanden, insbesondere im Gesundheitswesen und in Pflegeeinrichtungen.
- Appenzell Ausserrhoden ist ein attraktiver und verlässlicher Partner für die bestehenden sowie ansiedlungsinteressierten Unternehmen und Betriebe. Günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen und ein innovationsfreundliches Klima machen Appenzell Ausserrhoden zu einem vielseitigen und dynamischen Wirtschaftsstandort.
- Appenzell Ausserrhoden ist bei der Besteuerung von juristischen Personen schweizweit in der Spitzengruppe positioniert.

#### 3.2 Kohärenz mit Richtplan und funktionalen Räumen

Der Kanton hat gemäss eidgenössischem Raumplanungsgesetz (RPG) in seinem Richtplan aufzuzeigen, wie er sich räumlich entwickeln soll (Art. 8 Abs. 1 lit. a). Die jüngste Nachführung des kantonalen Richtplans ist am 17. Okt. 2018 vom Bundesrat genehmigt worden und am 1. Januar 2019 in Kraft getreten. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden verfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden eine eigenständige Entwicklung mit einem moderaten Wachstum auf der Basis seiner spezifischen räumlichen und funktionalen Qualitäten und Eigenschaften. Dazu wurden drei Leitsätze in Bezug auf die Gesamtentwicklung definiert:

**EINWOHNER- UND BESCHÄFTIGTENENTWICKLUNG:** Der Kanton Appenzell Ausserrhoden verfolgt mit dem Richtplan ein moderates und qualitatives Wachstum auf rund 60'000 Einwohner im Jahr 2040. Für die Beschäftigtenentwicklung wird das Ziel verfolgt, dass der Anteil der Beschäftigten (VZÄ) zur Bevölkerungszahl gehalten werden kann. Die Kapazität des Siedlungsgebiets wird auf eine Beschäftigtenzahl von rund 21'600 Beschäftigte VÄ im Jahr 2040 ausgerichtet.

**DIE STANDORTGUNST DES KANTONS STÄRKEN:** Der Kanton und die Gemeinden verfolgen eine Entwicklung, welche auf den spezifischen Standortfaktoren, Qualitäten und Potenzialen der Gemeinden aufbaut. Dazu gehören insbesondere attraktive und vielfältige Zentren, die dörflichen Strukturen und Dorfbilder, die ländlich geprägte Wohnqualität und der Erhalt der typischen Kulturlandschaft. Die Portalräume zum Wirtschaftsraum St.Gallen haben für die Entwicklung erste Priorität und bieten die besten Standortvoraussetzungen für das Wirtschaftswachstum, die Zentrumsfunktionen und entsprechende Entwicklungsschwerpunkte.

**REGIONALE ZUSAMMENARBEIT:** Durch die mit dem Raumkonzept angestrebte differenzierte Entwicklung des Kantons gewinnt die überkommunale Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden weiter an Bedeutung und soll entsprechend gefördert werden. Die Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen hinaus soll innerhalb der im Raumkonzept bezeichneten Gebiete mit Regionalbeziehungen vermehrt gefördert werden.

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

### **3.3 Rolle / Funktion der Regionen**

Appenzell Ausserrhoden ist nicht in Regionen organisiert, welche auch für die Umsetzung der NRP verantwortlich zeichnen könnten. Gemäss Regierungsbeschluss ist das Amt für Wirtschaft für die Umsetzung der NRP auf dem ganzen Kantonsgebiet zuständig.

Da aber ein Teil der Gemeinden in der Region „Appenzell AR – St.Gallen – Bodensee“ und die Vorderländergemeinden im Verein „Appenzellerland über dem Bodensee“ organisiert sind, kommt diesen Organisationen fallweise die Aufgabe der Projektnehmer und Projektinitianten zu.

### **3.4 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit**

Aufgrund seiner Geografie und Topografie hat die grenzübergreifende Zusammenarbeit für den Kanton Appenzell Ausserrhoden eine grosse Bedeutung. Das zeigte sich auch daran, dass im Rahmen des Entlastungsprogramms 2015 die NRP-Beiträge für kantonale Projekte gestrichen wurden, an den interkantonalen Projekten hingegen festgehalten wurde. Wann immer möglich und sinnvoll werden auch in Zukunft Projekte im interkantonalen Rahmen durchgeführt. Insbesondere die Kooperation mit den Nachbarkantonen St.Gallen und Appenzell Innerrhoden ist eng, weswegen mit diesen beiden Kantonen bereits erste Gespräche hinsichtlich möglicher interkantonaler Projekte im Zeitraum 2020-2023 geführt wurden. Im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK Ost) findet ausserdem ein institutionalisierter Austausch mit den Kantonen Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen, Schaffhausen, Schwyz und Thurgau sowie dem Regionalmanagement Pro Zürcher Berggebiet (PZB) und der Interreg-Netzwerkstelle Ostschweiz statt.

### **3.5 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit**

Ergänzend zu den kantonalen und überkantonalen NRP-Projekten tragen aktuell verschiedene Interreg-Projekte des Programms "Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein" (ABH) dazu bei, auch im grenzüberschreitenden Bereich Ergebnisse zu erzielen, die den wirtschaftlichen Zielen des Kantons entsprechen.

Als Beispiele können die drei Labs der Internationalen Bodensee-Hochschule genannt werden, in denen zu relevanten und für die Region bedeutsamen Zukunftsthemen Forschungs- und Innovationsnetzwerke von Hochschulen und Praxispartnern aus der Wirtschaft aufgebaut und mittels nachhaltiger Strukturen gesichert werden sollen. Damit soll einerseits die Region als international anerkannter und wettbewerbsfähiger Wissens- und Produktionsstandort positioniert und andererseits die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationskompetenz gestärkt werden. Weitere Beispiele sind die Projekte "Bodenseemittelstand 4.0" oder "3D-Druck", welche die regionalen KMU ganz konkret beim



digitalen Wandel unterstützen, indem spezifisches Know-how und Orientierungshilfen aufgebaut sowie Synergien der regionalen Wirtschaftsförderer genutzt werden. Auch im Tourismusbereich ist es im Rahmen von Interreg-Projekten bereits in verschiedenen Bereichen gelungen, Kräfte zu bündeln und so die Tourismusregion verstärkt als Ganzes in den Fokus zu rücken. Als Beispiele können die aktuellen Projekte "micelab Bodensee", "Kirchen, Klöster, Konzil" oder "Bodenseegärten" genannt werden. Neben diesen klassischen NRP-Bereichen verfolgen die Kantone mit dem Interreg-Programm jedoch auch Ziele, die weniger NRP-konform sind und daher nicht mit Bundesmitteln, sondern mit kantonaler Förderung unterstützt werden.

Vor diesem Hintergrund hat die Kantonsregierung sich bereits im Rahmen der Plenarversammlung der Ostschweizer Regierungskonferenz vom 9. März 2017 grundsätzlich für eine Beteiligung am Interreg Programm "Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein" im Rahmen der sechsten Förderperiode (2021–2027) ausgesprochen. Da die entsprechende Programmstrategie aktuell erst in Erarbeitung ist, wird der definitive Entscheid jedoch erst auf der Grundlage des beschlussreifen Programmentwurfs erfolgen. Es ist jedoch bereits zum jetzigen Zeitpunkt absehbar, dass das ABH-Programm auch künftig im Rahmen der NRP einen Beitrag zu den kantonalen Wirtschaftszielen leisten wird.

Ebenfalls bereits eingespielt und gut etabliert sind die Abstimmung und die Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen der kantonalen NRP und dem Interreg-Programm. Diese werden massgeblich durch das institutionalisierte Zusammentreffen aller Programmverantwortlichen von NRP und Interreg im Rahmen der viermal jährlich stattfindenden FSK Ost ermöglicht. Durch das jeweilige gegenseitige Vorstellen von Projektideen mit möglicher Relevanz für die anderen Programme wird sichergestellt, dass alle Verantwortlichen über die notwendigen Informationen verfügen, Anknüpfungsmöglichkeiten bestehen und gleichzeitig Doppelspurigkeiten vermieden werden. Falls weiterer Abstimmungs- oder Informationsbedarf besteht, wird dieser im Nachgang zur Sitzung im bilateralen Austausch abgedeckt. Dasselbe gilt bei spezifischen Anliegen zwischen den Sitzungsterminen. Diese intensive Zusammenarbeit soll auch im Rahmen des kommenden Umsetzungsprogramms weitergeführt werden. Ebenfalls weiter verstetigt werden sollen in den nächsten Monaten der bereits bestehende Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen dem Interreg-Programm und dem RIS Ost.

## 4 Programmziele und Wirkungsmodelle

Das zweite Mehrjahresprogramm des Bundes 2016–2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik hat unter Berücksichtigung der aktuellen Umfeldentwicklungen folgende Förderinhalte festgelegt:

- Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU fördern
- Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure fördern
- Unternehmerische Vernetzung und Kooperation voranbringen
- Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen
- Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren

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

### 4.1 Schwerpunktsetzung 2020-2023

Mit dem UP 2020-2023 werden vor allem Programme und Projekte unterstützt, die Wachstumsimpulse für die Wirtschaft von Appenzell Ausserrhoden auslösen. Besondere Bedeutung kommt dem Innovationscharakter der Projekte zu.

Abgeleitet aus den aktuellen Herausforderungen, der strategischen Ausrichtung sowie den übergeordneten Zielsetzungen der NRP ergeben sich für das UP 2020-2023 für Appenzell Ausserrhoden die nachfolgenden Schwerpunkte. Im Rahmen dieser Schwerpunkte sollen Projekte und Initiativen im Sinne einer rollenden Planung gefördert werden.

### 4.2 Programmziele und Wirkungsmodelle

An den in der letzten Umsetzungsperiode festgelegten Schwerpunkten und Vorgehensweisen soll auch für die Programmperiode 2020-2023 mehrheitlich festgehalten werden. Die Fokussierung auf zwei inhaltlich bewusst offen dargelegte Schwerpunkte hat sich bewährt. Viele Projektideen sind erst in Entstehung bzw. in Entwicklung.

Für die Zielerreichung in den festgelegten Schwerpunkten und Handlungsfeldern sollen neu nebst interkantonalen Projekten oder Darlehen auch wieder kantonale Projekte zur Anwendung kommen.

#### 4.2.1 Schwerpunkt 1: Innovative Wertschöpfungssysteme

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

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

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

Im Schwerpunkt 1 (Innovative Wertschöpfungssysteme) ergeben sich folgende Handlungsfelder:

1. RIS Ost
2. Förderung des Unternehmertums
3. Massnahmen gegen den Fachkräftemangel
4. Arealentwicklung
5. Förderung der Digitalisierung

### **Handlungsfeld 1: RIS Ost**

Die Ostschweiz ist stark durch ihre Grenzlage geprägt. Die sehr heterogene Raumstruktur reicht von metropolitanen Gebieten über Agglomerations- als auch über periurbane Räume hin zu klassischen ländlichen und peripheren Gegenden.

Gesamthaft kann nicht von einem einheitlichen industriellen Funktionsraum Ostschweiz gesprochen werden. Im Vergleich zum Jurabogen und dem Grossraum Basel ist die Ostschweiz weniger durch Clusterstrukturen, Branchenschwerpunkten sowie Unternehmensnetzwerke geprägt. Gleichwohl existieren in der Ostschweiz wirtschaftliche Funktionsräume mit hohem Entwicklungspotenzial wie zum Beispiel das Alpenrheintal.

Damit die bestehenden Entwicklungspotenziale aus den vorhandenen Wissensträgern für die ansässigen Unternehmen grossräumig genutzt werden können, haben sich die acht Kantone der Ostschweiz, der Vorgabe des SECO folgend zusammengetan, um ein Regionales Innovationssystem Ost (RIS Ost) zu initiieren. Dabei wird in der Region das Ziel verfolgt, primär KMUs durch das RIS Ost im Rahmen der NRP zu unterstützen. In die Gesellschaft RIS Ost nehmen die für die kantonale Umsetzung der NRP verantwortlichen Amtsleitenden, für den Kanton Thurgau der Leiter Wirtschaftsförderung und der Leiter Pro Zürcher Berggebiet Einsitz.

#### *RIS Ost-Umsetzungsstrategie 2020+*

Die Erarbeitung der Strategie RIS Ost und die anschliessende Umsetzung sind nach einer öffentlichen Ausschreibung im letzten Jahr an das Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (ITEM-HSG) übertragen worden. Die damit verbundenen Tätigkeiten werden durch die Geschäftsstelle des RIS Ost am ITEM-HSG durchgeführt. Die Geschäftsstelle ist seit Herbst 2018 operativ tätig.

Der Projektleitungsausschuss (PLA) der Gesellschaft RIS Ost nahm bei der Entwicklung der Umsetzungsstrategie eine begleitende Funktion wahr. Der PLA setzt sich zusammen aus Vertretern der kantonalen Ämter für Wirtschaft und Wirtschaftsförderungen aus den vier Kantonen Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen und Thurgau. Den Vorsitz hat in den nächsten zwei Jahren der Kanton Schaffhausen. Aktuell ist der Kanton Thurgau als administrativer Leadkanton von RIS Ost bestimmt.

Die Gesellschaft RIS Ost verabschiedete im Januar 2019 die Umsetzungsstrategie 2020+ für RIS Ost einstimmig. Das Konzept RIS 2020+ des SECO ist in die Überlegungen zur Umsetzung der aktuellen und zukünftigen Strategie von RIS Ost mit eingeflossen. Daraus ist die vorliegende Umsetzungsstrategie für RIS Ost entstanden (Anhang B). Dieses Dokument beschreibt in Kapitel 2 zunächst die allgemeine Vision für RIS Ost. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die Ergebnisse der durchgeführten Status Quo Analyse dargelegt und die Handlungsbedürfnisse konkretisiert. Basierend auf den identifizierten Stärken und Schwachstellen wird in Kapitel 4 die RIS Ost Umsetzungsstrategie zur Adressierung dieser Probleme vorgestellt. Dies geschieht unter dem Aspekt der NRP.

Die Kantone der Ostschweiz sind sich darin einig, dass bei den überbetrieblichen Vorhaben weiterhin im Sinn einer variablen Geometrie in kleinräumigen Perimetern zusammengearbeitet werden kann. Die jeweiligen Funktionsräume sollen anhand von konkreten Problemstellungen in spezifischen Branchen und Technologiefeldern festgelegt werden.

#### *Leadkanton*

Überbetriebliche Vorhaben im Sinn des Interventionsbereichs 4 des SECO RIS Konzept 2020+ bedürfen nach wie vor eines Leadkantons. Damit wird der unterschiedlichen Wirtschaftsstruktur der Ostschweiz Rechnung getragen. Kantone, die hinsichtlich der wirtschaftlichen Relevanz des Projektinhalts am meisten betroffen sind oder ein überdurchschnittliches Interesse bekunden, übernehmen die Leadfunktion. Die Partizipation eines Vorhabens an RIS Ost wird der Vorgabe des SECO folgend durch den Entscheid der Gesellschaft RIS Ost sichergestellt.

Aus verwaltungsrechtlichen Gründen sollten die NRP-Bundesmittel für Projekte direkt an den jeweiligen Lead-Kanton gehen. Der administrative Leadkanton soll jedoch die Zuteilung der NRP Bundesmittel zur Steuerung und Entwicklung (Interventionsbereich 1), welche vornehmlich den Betrieb der RIS Ost Geschäftsstelle sicherstellen, treuhänderisch entgegennehmen und zweckgebunden verwalten. Das Projekt-Reporting zuhanden des SECO erfolgt konsolidiert via die Geschäftsstelle RIS Ost.

#### *Interventionsbereiche gemäss RIS Konzept 2020+ des SECO*

- Steuerung und Entwicklung (Ziff. 4.1 Umsetzungsstrategie RIS Ost 2020+)

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden leistet in der Förderperiode 2020-2023 einen jährlichen Beitrag an die Geschäftsstelle RIS Ost, gestützt auf den Kostenschlüssel gemäss Gesellschaftervertrag vom 2. Juni 2017.

- Point of Entry (Ziff. 4.3 Umsetzungsstrategie RIS Ost 2020+)

Als Point of Entry (PoE) des Kantons Appenzell Ausserrhoden fungiert Startfeld, das Netzwerk für Innovationen und Start-ups in der Region St.GallenBodensee. Im Herbst wird die bereits bestehende separate Leistungsvereinbarung mit Startfeld erneuert und entsprechend ergänzt.

- Coaching (Ziff. 4.4 Umsetzungsstrategie RIS Ost 2020+)

Die Coaching-Aktivitäten des Kantons Appenzell Ausserrhoden werden im Rahmen des RIS Ost von Startfeld gemäss den Vorgaben der Geschäftsstelle RIS Ost übernommen. Die Aktivitäten basieren auf dem ergänzenden Coaching-Konzept, welches sich derzeit in der Finalisierungsphase befindet. Das Coaching-Konzept beschreibt den Coaching-Prozess im Detail und stellt die Qualitätssicherung sicher.

- Überbetriebliche Vorhaben/Projekte (Ziff. 4.6 Umsetzungsstrategie RIS Ost 2020+)

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden wird überbetriebliche Vorhaben und Projekte unterstützen, welche insbesondere KMU den Zugriff auf eine Kombination von Technologien und Fähigkeiten ermöglichen, die für ein Einzelunternehmen nur sehr schwer zusammenzustellen ist. Bei Bedarf fördert der Kanton auch die Zusammenarbeit von Unternehmen in multidisziplinären Projekten, welche im Idealfall Wertschöpfungsketten verlängern oder Lücken in Wertschöpfungsketten schliessen.

Im Weiteren wird auf das UP des Kantons Thurgau verwiesen.

## Handlungsfeld 2: Förderung des Unternehmertums

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

### Ziele

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

### Mögliche Projektideen:

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

## Handlungsfeld 3: Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

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

### Ziele

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

### Mögliche Projektideen:

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen des Massnahmenplans Familienmonitoring, welcher derzeit unter Federführung des Departements Gesundheit und Soziales erarbeitet wird.

- Vermarktung des Arbeitsplatzstandortes, z.B. in Form einer Weiterentwicklung des Projekts „Arbeitsplatzstandort: Gemeinsam stärker“
- Aufbau von Co-Working-Spaces in Appenzell Ausserrhoden, um Fachkräfte im Kanton zu halten
- Sichtbarmachen von offenen Ausbildungsplätzen und gesuchten Berufen, beispielsweise mit Aktionen zum „Tag der Ingenieure“ am 15. März oder „Tagen der offenen Tür“

#### **Handlungsfeld 4: Arealentwicklung**

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

##### *Ziele*

- Verfügbarmachen von attraktiven Standorten für Unternehmen, insbesondere von bebaubarem Land für Gewerbe- und Industriebauten, unter Berücksichtigung des neuen kantonalen Richtplans
- Unterstützung von Arealentwicklungen mit Schwergewicht „Wohnen und Arbeiten in den Dörfern“ mit Verdichtung nach Innen.

##### *Mögliche Projektideen:*

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

#### **Handlungsfeld 5: Förderung der Digitalisierung**

Das SECO hat „Digitalisierung“ als Fokusthema für das UP 2020-2023 definiert. Da die Digitalisierung jedoch alle Branchen und Institutionen betrifft, wurde dafür kein eigenständiger Schwerpunkt definiert. Stattdessen wird die Förderung der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe betrachtet. Chancen der Digitalisierung liegen in der Entwicklung von neuen Produkten und Geschäftsmodellen, der geografischen Unabhängigkeit, einer effizienteren Produktion oder neuen Marketing-Möglichkeiten.

Gleichzeitig hat die Digitalisierung auch Einfluss auf die Beschäftigung: Routinetätigkeiten werden weniger gefragt werden und im Gegenzug steigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften. Damit könnte sich die Gefahr des Fachkräftemangels noch akzentuieren, weswegen frühzeitig flankierende Massnahmen ergriffen werden müssen. Damit die positiven wie negativen Aspekte der Digitalisierung bei Projekten nicht verdrängt werden, wurde der Kriterienkatalog entsprechend um den Punkt „Beitrag zur Digitalisierung“ ergänzt (s. Anhang D).

##### *Ziele*

- Branchenspezifisches Wissen im Bereich Digitalisierung wird aufgebaut

- Die Unternehmen werden auf die aktuellen Entwicklungen und Chancen der Digitalisierung vorbereitet, aber auch für die Gefahren der Digitalisierung sensibilisiert.
- Neue digitale Technologien finden vermehrt Anwendung in Gewerbe und Industrie

#### *Mögliche Projektideen:*

- Förderung der Digitalisierung im Energiesektor
- Sensibilisierungskampagne für Gewerbe und Industrie
- Unterstützung bei der Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle oder beim Wissensaufbau zur Nutzung neuer digitaler Technologien

## **4.2.2 Schwerpunkt 2: Wachstumsstrategie Tourismus**

Die Attraktivität des Appenzellerlandes, eingebettet in einer unverwechselbaren Hügel- und Berglandschaft zwischen Bodensee und Säntis, machen Appenzell Ausserrhoden touristisch attraktiv. Der Gast erlebt während seines Aufenthalts im Appenzellerland die einzigartige Lebensart der Appenzeller, lernt ihre Charaktere kennen und ihre Gastfreundschaft schätzen. Das touristische Angebot ist authentisch, nachhaltig und von hoher Qualität. Es orientiert sich an den vier Eckpfeilern „Wandern“, „Lebensart“, „Gesundheit“ sowie „Seminare & Events“. Aus diesen vier strategischen Geschäftsfeldern entwickeln sowohl touristische Leistungsträger (Gastronomie, Hotellerie, Bahnen, usw.), als auch Handwerker und Produzenten authentische, nachhaltige Produkte mit einem hohen Qualitätsanspruch.

Ziel ist es, die touristische Wertschöpfung weiter zu steigern und den Marktanteil im Schweizer Tourismus weiter zu erhöhen. Der Tourismus im Appenzellerland soll deshalb langfristig markt- und konkurrenzfähig gemacht werden. Hierfür sollen die zahlreichen touristischen Potenziale gezielt gefördert, entwickelt und ausgeschöpft werden. Zudem soll das Appenzellerland noch stärker als reizvolle Ferien- und Ausflugsdestination wahrgenommen werden. Mit dem am 1. Januar 2017 in Kraft getretenen neuen Tourismusgesetz und dem daraus abgeleiteten Grundauftrag für die Vermarktung der Tourismusdestination Appenzell Ausserrhoden ist ein wichtiger Schritt zur Zielerreichung bereits gemacht worden.

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

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

1. Angebotsverbesserung (Hotelförderung)
2. Produktentwicklung
3. Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen
4. Förderung der Digitalisierung

### **Handlungsfeld 1: Angebotsverbesserung (Hotelförderung)**

Im Bereich der Hotellerie besteht in Appenzell Ausserrhoden grosser Handlungsbedarf. In den letzten vier Jahren haben sich Neubauprojekte zerschlagen (Pension Nord in Heiden) oder massiv verzögert (Parkresidenz Appenzellerland in Unterrechtestein) und das einst renommierte Hotel Walzenhausen hat den Betrieb eingestellt. Bei einer Vielzahl der Betriebe ist die finanzielle Nachhaltigkeit sowie die Konkurrenz- und Marktfähigkeit nicht oder nur ungenügend gegeben. Mit einer Nettozimmerauslastung von 30 Prozent und einer Bettenauslastung von 24 Prozent belegte die Ausserrhoder Hotellerie 2017 den zweitletzten Platz aller Schweizer Kantone.

#### *Ziele*

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

#### *Mögliche Projektideen:*

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

### **Handlungsfeld 2: Produktentwicklung**

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

#### *Ziele*

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

#### *Mögliche Projektideen:*

- Weiterentwicklung des Projekts „alsam gesundappenzellerland“
- Produkt- und Angebotsentwicklung in den Bereichen Kulinarik, Gesundheit und Wandern
- Schaffung von verkaufsfähigen Angeboten in Zusammenarbeit mit den touristischen Leistungsträgern (Packages, Gruppenangebote usw.)
- Entwicklung ganzjähriger Angebote zur Verbesserung der Auslastung in der Nebensaison
- „Gesundheitsregion Appenzellerland“ im weiteren Sinne („Individuelles Trainingslager“)

### **Handlungsfeld 3: Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen**

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

#### *Ziele*

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

#### *Mögliche Projektideen:*



- Machbarkeitsstudien und Vorabklärungen für Arealerschliessungen
- Entwicklung von E-Bike-Routen, getrennt von Wanderwegen
- Förderung von Kleininfrastrukturprojekten wie Pumptracks oder Spielplätze
- Prüfung und allfällige Umsetzung einer regionalen Tourismusstrategie

#### **Handlungsfeld 4: Förderung der Digitalisierung**

Das Querschnittsthema Digitalisierung (vgl. Kapitel 4.2.1) hat auch für den Tourismus eine grosse Relevanz. Die Ziele aus dem Schwerpunkt 1 (Innovative Wertschöpfungssysteme) können entsprechend weitgehend übernommen werden.

##### *Ziele*

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

##### *Mögliche Projektideen:*

- Weiterentwicklung der heute noch analogen Ostschweizer Gästekarte (Oskar) zu einer digitalen Karte
- Förderung der Digitalisierung in der Hotellerie, insbesondere im Bereich der Vermarktungs- und Vertriebskanäle
- Sensibilisierungskampagne für die touristischen Leistungserbringer

### **4.3 NRP-Massnahmen für die Berggebiete**

Vor dem Hintergrund des Postulats Brand (15.3228, Bericht über die Entwicklungsperspektiven des Alpenbogens aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen) beabsichtigte das SECO, ein spezifisches „Berggebietsprogramm 2020-2023“ zur Unterstützung der Berggebiete zu lancieren. Im März 2019 wurde der Prozess noch vor der ersten Arbeitsgruppensitzung bis auf weiteres sistiert. Ende Mai wurden die Arbeiten an der Konzeptionierung der NRP-Massnahmen für die Berggebiete mit einem erweiterten Fokus wieder aufgenommen. Derzeit sind Details zum Förderperimeter, den möglichen Fördermassnahmen oder zur Finanzierung noch nicht bekannt.

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden ist an einer Teilnahme am Berggebietsprogramm interessiert und prüft nach der detaillierten Ausarbeitung der NRP-Massnahmen für die Berggebiete durch das SECO die Einsatz- und Finanzierungsmöglichkeiten.

### **4.4 Nachhaltigkeitsbeurteilung Umsetzungsprogramm 2020-2023**

Gemäss der Arbeitshilfe für Kantone verlangt das SECO eine Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) des Umsetzungsprogrammes 2020-2023. Darin ist aufzuzeigen, in welchen Bereichen sich wesentliche Zielkonflikte ergeben können und wie diesen im Rahmen der Umsetzung begegnet wird. Nachhaltige Entwicklung bedeutet allgemein, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne künftige Generationen in ihrer Bedürfnisbefriedigung einzuschränken. Nachhaltige Entwicklung strebt nach drei Verträglichkeiten: Der gesellschaftlichen, der ökologischen und der wirtschaftlichen. Diese drei Dimensionen sind voneinander abhängig und können Zielkonflikte beinhalten.

Die Hauptzielsetzung der Neuen Regionalpolitik ist die positive Beeinflussung der wirtschaftlichen und der sozialen Entwicklung im Sinne der nachhaltigen Sicherung der wirtschaftlichen Existenzgrundlagen bzw. einer langfristig intakten Bevölkerungsstruktur, die ein zwingend notwendiges Bevölkerungswachstum statt Schrumpfung ermöglicht. Trotz Fokussierung auf die wirtschaftliche Dimension der nachhaltigen Entwicklung soll sichergestellt werden, dass die kantonalen Umsetzungsprogramme und die darin enthaltenen Projekte ökologisch und sozial verträglich sind (Art. 2 BG über Regionalpolitik).

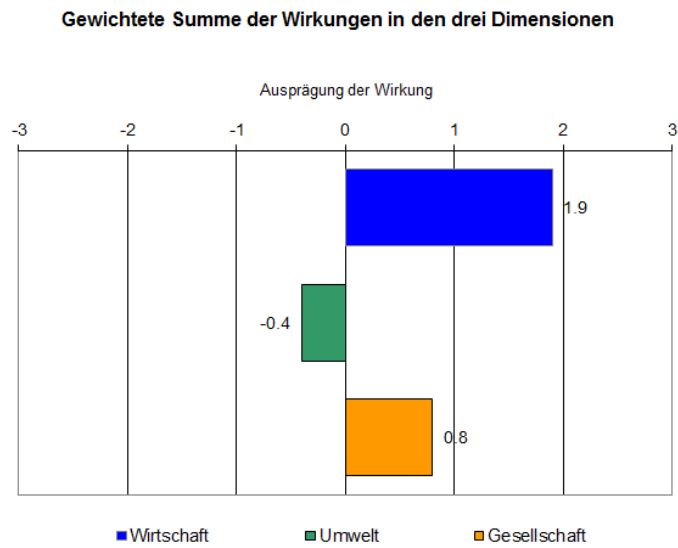
Eine klar dynamischere, wirtschaftliche und wachstumsorientierte gesellschaftlich-demographische Entwicklung spielt für eine nachhaltige Entwicklung des Kantons Appenzell Ausserrhoden eine entscheidende Rolle. Deshalb wird dem wirtschaftlichen Aspekt ein vorrangiges Gewicht eingeräumt und es erfolgt eine differenzierte Betrachtungsweise und Interessenabwägung, um eine NRP-zielkonforme Verhältnismässigkeit möglicher Einschränkungen durch Umwelanliegen bei konkreten Projekten im Interesse von ökonomischen und gesellschaftlichen Bedürfnissen zu wahren (siehe auch Anhang C und Anhang D).

Als Instrument für die Beurteilung der Nachhaltigkeit des Umsetzungsprogramms wird die vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) entwickelte NHB verwendet. Aufgrund der nachfolgenden Detailbeurteilung wird das UP 2020-2023 insgesamt als nachhaltig beurteilt. Im Bereich Umwelt sind punktuell leichte Beeinträchtigungen der nachhaltigen Entwicklung möglich. Die positiven Wirkungen in den beiden Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft und Gesellschaft überwiegen jedoch deutlich.

Die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbeurteilung lassen sich zusammenfassend wie folgt darstellen:

Beurteilungskriterien (Bundesratskriterien)		Ausprägung der Wirkung							Gewichtung	Bewertung der Unsicherheit				
		-3	-2	-1	0	1	2	3		unbekannt	keine	kleine	mittlere	grosse
<b>Wirtschaft</b>														
W1	Einkommen und Beschäftigung								25%		X			
W2	Produktivkapital								20%		X			
W3	Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft								30%		X			
W4	Marktmechanismen und Kostenwahrheit								15%		X			
W5	Wirtschaften der öffentlichen Hand								10%				X	
<b>Umwelt</b>														
U1	Naturräume und Artenvielfalt								20%				X	
U2	Erneuerbare Ressourcen								20%					X
U3	Nicht erneuerbare Ressourcen								20%					X
U4	Belastung der natürlichen Umwelt und des Menschen								20%		X			
U5	Umweltkatastrophen und Unfallrisiko								20%				X	
<b>Gesellschaft</b>														
G1	Gesundheit und Sicherheit								20%		X			
G2	Bildung, Entfaltung und Identität des Einzelnen								20%		X			
G3	Kultur und gesellschaftliche Werte								20%				X	
G4	Rechtsgleichheit, Rechtssicherheit und Gleichberechtigung								20%		X			
G5	Solidarität								20%		X			

Die nachfolgende Abbildung stellt die gewichtete Summe der erwarteten Wirkungen in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen dar:



Angesichts der Tatsache, dass das NRP-Umsetzungsprogramm als Wirtschaftsförderungsinstrument konzipiert ist, ist es nicht überraschend, dass insbesondere eine grosse positive Wirkung auf die Wirtschaft zu erwarten ist. Aufgrund der zu erwartenden Emissionen und dem möglicherweise steigenden Energieverbrauch durch die Wirtschaftstätigkeit können die Auswirkungen auf die Umwelt allenfalls leicht negativ sein. Auf die Dimension Gesellschaft ist hingegen aufgrund von erhöhtem Wohlbefinden und Sicherheit sowie Aus- und Weiterbildung von Fachkräften eine leicht positive Wirkung zu erwarten.

## 5 Prozesse

Die NRP stellt eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Kantonen und Privaten dar. Der Bund legt im Bundesgesetz über die Regionalpolitik sowie im dazugehörigen Mehrjahresprogramm die thematischen Stossrichtungen für die Kantone fest. Die Kantone sind gegenüber dem Bund für die Umsetzung der Regionalpolitik verantwortlich. Wie die Umsetzung der Projekte und Initiativen erfolgt, ist Sache der Kantone. Die Prozesse im Kanton Appenzell Ausserrhoden werden gemäss der Praxis der letzten Umsetzungsperiode 2016-2019 weitergeführt.

### 5.1 Organisationsstruktur

Nachdem der Regierungsrat bereits in den ersten drei Umsetzungsperioden auf den Aufbau einer NRP-Fachstelle verzichtet hat, erfolgt die Beurteilung der Projektanträge deshalb auch in der Umsetzungsperiode 2020–2023 durch das Amt für Wirtschaft und Arbeit. Über die Projektförderung und die Höhe der finanziellen Unterstützung entscheidet bis zu einem Betrag von CHF 150'000.- der Departementsvorsteher Bau und Volkswirtschaft aufgrund des vom Regierungsrat genehmigten Umsetzungsprogrammes abschliessend. Für höhere Projektbeiträge liegt der Entscheid beim Regierungsrat.

### 5.2 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Das Departement Bau und Volkswirtschaft umfasst nebst dem Amt für Wirtschaft und Arbeit auch das Amt für Raum und Wald, das Amt für Umwelt, das Tiefbauamt, das Amt für Landwirtschaft sowie die Arbeitslosenversicherung AR. Im Rahmen der wöchentlich stattfindenden Amtsleitersitzungen werden potentiell kritische Projekte behandelt und dabei die relevanten Sektoralpolitiken berücksichtigt.

### 5.3 Abstimmung mit der grenzübergreifenden Zusammenarbeit

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

### 5.4 Abstimmung mit kantonaler Fachstelle Nachhaltigkeit

Eine eigentliche kantonale Fachstelle Nachhaltigkeit existiert im Kanton Appenzell Ausserrhoden nicht. Grosse Projekte, die einen Förderbetrag von CHF 150'000.- übersteigen, werden vom Regierungsrat umfassend geprüft und beurteilt. Kleinere Projekte werden vom Amt für Wirtschaft und Arbeit unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte bewertet. Der Departementsvorsteher kann vor dem Entscheid bei Bedarf auf die weiteren Ämter innerhalb des Departements zurückgreifen (s. Kapitel 5.2).

### 5.5 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen

Aufgrund seiner geringen Grösse bestehen im Kanton Appenzell Ausserrhoden keine Regionalplanungsgruppen. Die Funktionen des Regionalmanagements werden vom Amt für Wirtschaft und Arbeit übernommen. Den in regionalen Organisationen zusammengeschlossenen Gemeinden (s. Kapitel 3.3) kommt jedoch fallweise die Aufgabe als Projektträger und Projektinitianten zu. Ein Austausch zwischen den Organisationen und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit findet regelmässig statt.

## 5.6 Selektion von Projekten

Bei der Auswahl der Beteiligung setzt sich Appenzell Ausserrhoden zum Ziel, nur Projekte und Programme zu unterstützen, welche den Stossrichtungen des Bundes gemäss Mehrjahresprogramm 2016–2023 sowie dem vorliegenden Umsetzungsprogramm von Appenzell Ausserrhoden entsprechen. Ebenfalls werden die ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt.

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

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

### 5.6.1 Kantonales Verfahren für die Projektauswahl

#### *Kantonale Projekte*

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (evt. mit Präsentation und Businessplan) der Projektträger vor. Die konkrete Prüfung des Antrags, auch hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem kantonalen Umsetzungsprogramm sowie weiteren kantonalen Richtlinien und Rahmenbedingungen, erfolgt durch das Amt für Wirtschaft und Arbeit Appenzell Ausserrhoden in Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Stellen. Fällt die Prüfung positiv aus, teilt das Amt für Wirtschaft und Arbeit dem Projektträger den Entscheid über eine Beteiligung sowie eine allfällige Finanzierungszusicherung schriftlich mit und schliesst mit diesem die Leistungsvereinbarung ab.

#### *Interkantonale Projekte*

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (evt. mit Präsentation und Businessplan) der Projektträger vor. Die konkrete Prüfung des Antrags erfolgt durch den Leadkanton. Das Amt für Wirtschaft Appenzell Ausserrhoden prüft anschliessend in Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Stellen die Vereinbarkeit mit dem kantonalen Umsetzungsprogramm sowie weiteren kantonalen Richtlinien und Rahmenbedingungen und teilt dem Lead-Kanton den Entscheid über eine Beteiligung sowie eine allfällige Finanzierungszusicherung schriftlich mit. Die Leistungsvereinbarung mit dem Projektträger wird durch den Leadkanton abgeschlossen.

#### *Darlehen*

Für die Projektauswahl und -genehmigung liegt ein fundierter Antrag (mit Präsentation und Businessplan) der Projektträger vor. Die konkrete Prüfung und Auswahl wird durch das Amt für Wirtschaft in Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Stellen vorgenommen.

### 5.6.2 Kriterienliste

Folgende Kriterien werden bei der Projektauswahl berücksichtigt:

- Das Projekt entspricht der Strategie und den Prioritäten/Stossrichtungen des UP AR sowie dem Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der NRP.
- Das Projekt unterstützt die strategische Positionierung und Ausrichtung von Appenzell Ausserrhoden.

- Das Projekt ist in ein Wertschöpfungssystem integriert und verleiht auch vor- oder nachgelagerten Unternehmen und anderen Akteuren Dynamik und wirkt sich nach Möglichkeit positiv auf den Arbeitsmarkt aus.
- Das Projekt bezweckt die Stärkung von Innovation, unternehmerischem Denken und Handeln sowie der Wertschöpfung in exportorientierten Wertschöpfungssystemen und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Appenzell Ausserrhoden.
- Das Projekt trägt zur Verbreitung einer positiven Atmosphäre und zu einer Mentalität bei, welche das Erkennen von Chancen und das Eingehen unternehmerischer Risiken erleichtert.
- Das Projekt trägt dazu bei, dass notwendige strukturelle Reformen ausgelöst werden.
- Das Projekt beinhaltet die Kooperation unter verschiedenen Regionen sowie zwischen Regionen und Agglomerationen.
- Das Projekt wird durch die regionale Wirtschaft bzw. durch Unternehmen mitgetragen. Eine einzelbetriebliche Förderung ist nicht möglich.
- Das Projekt verfügt über die notwendigen personellen Ressourcen mit entsprechenden inhaltlichen und methodischen Kompetenzen (Besetzung der Projektleitung mit einer qualifizierten Person) und finanziellen Mitteln (Eigenleistungen der Projektnehmer). Zudem muss sichergestellt werden, dass nach Projektabschluss eine nachhaltige Finanzierung gewährleistet ist.
- Das Projekt nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung oder wirkt Gefahren durch die Digitalisierung entgegen.
- Das Projekt muss den Zielen und Vorgaben einer Nachhaltigkeitsprüfung entsprechen, d.h. es verspricht neben dem wirtschaftlichen Nutzen auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert (siehe Anhang D: Kriterien zur Projektbeurteilung (Nachhaltigkeitsprüfung))

## 5.7 Controlling / Monitoring

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

### 5.7.1 Bund – Kanton

Gemäss Art. 18. des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 obliegt die Überprüfung der Zielerreichung dem Bund. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden wird dem Bund wie gefordert die gewünschten Informationen und Auskünfte zukommen lassen bzw. für Informationen zur Verfügung stehen:

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

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

### **5.7.2 Kanton – Projektträger**

Gemäss Art. 17 des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 obliegt es den Kantonen, für geeignete Massnahmen zur Überwachung der im Rahmen der Umsetzungsprogramme geförderten Initiativen, Programme und Projekte und Infrastrukturvorhaben zu sorgen. Der Kanton Appenzell Ausserrhoden schliesst für jedes NRP-Projekt mit den jeweiligen Projektträgern eine Leistungsvereinbarung mit definierten Inhalten zu Auftrag, Finanzierung sowie Controlling und Reporting ab und überprüft diese in regelmässigen Abständen. Die langfristige Abstimmung aller Projekte mit dem vorliegenden Umsetzungsprogramm wird durch die stetige Überprüfung der Wirkungs- und Indikatorenmodelle gewährleistet (s. Anhang E, F und G).

### **5.7.3 Finanzkontrolle**

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

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

## 6 Förderperimeter

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

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

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



Darstellung 9: Kantonskarte Appenzell Ausserrhoden (Quelle: AR)

Für das vom SECO in Aussicht gestellte Berggebietsprogramm ist der Perimeter noch festzulegen. Aufgrund des Kriteriums der Erreichbarkeit werden sicherlich Herisau als regionales Zentrum sowie die beiden an St.Gallen angrenzenden Gemeinden Teufen und Speicher nicht zum Berggebiet im engeren Sinne zählen.



## 7 Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan

Das Mehrjahresprogramm 2016–2023 wird gemäss Art. 21 des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik (NRP) durch den Fonds für Regionalentwicklung finanziert, der vom Bund zu öffnen ist. Gemäss Bundesgesetz können sowohl à fonds perdu-Beiträge als auch Investitionsdarlehen ausgerichtet werden.

Appenzell Ausserrhoden rechnet für die Programmperiode 2020-2023 mit folgenden Gesamtkosten (aufgeteilt nach Schwerpunkten). Es werden à fonds perdu-Beiträge und/oder à fonds perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistung für Bundesdarlehen ausgerichtet.

### 7.1 Zusammenfassung erforderliche Mittel (über vier Jahre)

Förderinstrument	Schwerpunkt 1	Schwerpunkt 2	TOTAL
<b>Kantonale und interkantonale Projekte</b>			
A fonds perdu (kantonale Mittel)	400'000.- CHF	400'000.- CHF	800'000.- CHF
A fonds perdu (Bundesmittel)	200'000.- CHF	400'000.- CHF	600'000.- CHF
RIS Ost (Bundesmittel)	200'000.- CHF	-	200'000.- CHF
<b>TOTAL à fonds perdu</b>	<b>800'000.- CHF</b>	<b>800'000.- CHF</b>	<b>1'600'000.- CHF</b>
Darlehen Investitionsprojekte (Bundesmittel)		4'000'000.- CHF	4'000'000.- CHF
Zinskostenbeiträge (kantonale Mittel) <sup>2</sup>		535'079.- CHF <sup>3</sup>	535'079.- CHF
<b>TOTAL Darlehen</b>		<b>4'535'079.- CHF</b>	<b>4'535'079.- CHF</b>

Details zum Finanz- und Realisierungsplan finden sich im Anhang H.

Es wird angestrebt, mindestens ein Drittel der obigen A-fonds-perdu-Beiträge an interkantonale Projekte zu vergeben (ohne RIS Ost). Die Mittel für RIS Ost mitgerechnet, ergibt sich somit ein Zielwert von 50 Prozent für interkantonale Projekte.

Die kantonalen Äquivalenzleistungen sind im Aufgaben- und Finanzplan 2020-2022 eingestellt.

### 7.2 Eigenmittel der Projektnehmer

Gemäss Bundesgesetz über die Regionalpolitik (SR 901.0) Art. 9 haben sich die Projektnehmer angemessen mit eigenen Mitteln an den Projektkosten zu beteiligen. Diese Beteiligung beträgt in der Regel 20%.

<sup>2</sup> Appenzell Ausserrhoden leistet den Äquivalenzbeitrag bei Darlehen als einmalige Zinskostenbeiträge.

<sup>3</sup> Der Zinskostenbeitrag bezieht sich auf eine Laufzeit von 10 Jahren bei einem Zinssatz von 2.7 % und basiert auf der Berechnungstabelle des Bundes.

### 7.3 Antrag NRP-Förderbeitrag 2020-2023

Im Sinne der obigen Ausführungen beantragt der Kanton Appenzell Ausserrhoden für die Umsetzungsperiode vom 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2023 folgende Beiträge aus dem Fonds für Regionalentwicklung des Bundes:

	Kantonale und interkantonale Projekte	Interkantonale Projekte (RIS Ost)	Darlehen
Schwerpunkt 1: Innovative Wertschöpfungssysteme	200'000.- CHF	200'000.- CHF	-
Schwerpunkt 2: Wachstumsstrategie Tourismus	400'000.- CHF	-	4'000'000.- CHF
<b>Total</b>	<b>600'000.- CHF</b>	<b>200'000.- CHF</b>	<b>4'000'000.- CHF</b>

Das vom SECO kommunizierte Referenzband informiert, mit wie vielen à-fonds-perdu-Mitteln (kantonal oder überkantonal) jeder Kanton rechnen kann. Für Appenzell Ausserrhoden beträgt dieses àfp-Referenzband für die Bundesmittel 0.6 bis 0.8 Millionen Franken, wobei die Mittel für RIS Ost darin nicht enthalten sind. **Der Kanton Appenzell Ausserrhoden beantragt Bundesmittel in Höhe von 0,6 Mio. Franken. Der Antrag liegt somit innerhalb des Referenzbands.**

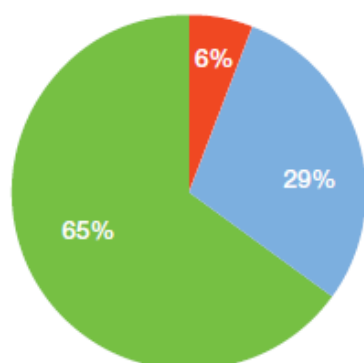
## Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik, Online-Datenbank
- Bundesbeschluss zur Festlegung des Mehrjahresprogramms des Bundes 2016–2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) (September 2015)
- Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2019/2020 (Juni 2019)
- Kantonaler Richtplan Appenzell Ausserrhoden (1. Januar 2019)
- Konzept öffentlicher Regionalerkehr Appenzell Ausserrhoden 2018–2022 (Mai 2017)
- Monitoringbericht 2016 „Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz“, regiosuisse (2017)
- Monitoringbericht „Schlussbericht zum Regierungsprogramm 2012 bis 2015“, ecopol AG (September 2016)
- Projektbericht „Touristische Wertschöpfung im Kanton Appenzell Ausserrhoden“, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung der HTW Chur (September 2017)
- Umsetzungsprogramme NRP 2020-2023. Arbeitshilfe zuhanden der Kantone und Programmverantwortlichen, SECO (September 2018)

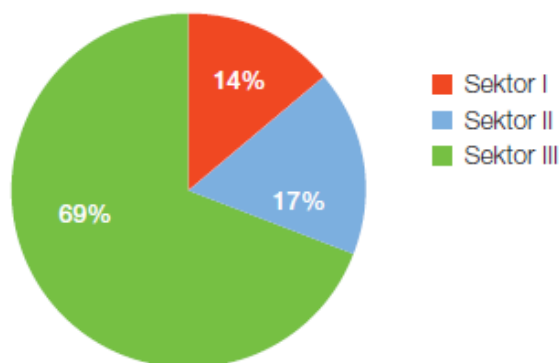
## Anhang A: Wirtschaftsstruktur Appenzell Ausserrhoden

<b>Wirtschaftsstruktur</b>	<b>Beschäftigte in %</b>		<b>Betriebe in %</b>	
<b>Total</b>	<b>26 705</b>	<b>100.00</b>	<b>5 222</b>	<b>100.00</b>
<i>Sektor 1 Total</i>	1 690	6.32	736	14.10
Land- und Forstwirtschaft	1 690	6.32	736	14.10
<i>Sektor 2 Total</i>	7 608	28.50	861	16.50
Verarbeitendes Gewerbe	5 480	20.50	405	7.75
Energie- und Wasserversorgung	200	0.75	34	0.65
Baugewerbe	1 928	7.25	422	8.10
<i>Sektor 3 Total</i>	17 407	65.18	3 625	69.40
Handel, Reparatur	2 536	9.50	586	11.22
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	819	3.07	78	1.50
Gastgewerbe	1 232	4.61	254	4.88
Information, Kommunikation	501	1.88	164	3.14
Finanzen, Versicherungen, Immo.	905	3.39	305	5.84
Wirtschaftl. Dienstleistungen	1 899	7.11	685	13.12
Forschung, Entwicklung	334	1.25	173	3.31
Öffentliche Verwaltung	971	3.64	83	1.59
Erziehung, Unterricht	1 467	5.50	230	4.41
Gesundheits-, Sozialwesen	5 655	21.18	597	11.43
Kunst, Unterhaltung, Erholung	347	1.29	179	3.43
Sonstige Dienstleistungen	741	2.78	291	5.57

Aufteilung der Beschäftigten:



Aufteilung der Betriebe:



Quelle: Bundesamt für Statistik

Darstellung: Der Kanton in Zahlen – Daten und Fakten 2019/2020

## **Anhang B: Umsetzungsstrategie RIS Ost**



Strategiepapier

# **Aufbau eines Regionalen Innovationssystems - Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+**

**Entwickelt von**  
der Geschäftsstelle RIS Ost durch das  
Institut für Technologiemanagement  
der Universität St.Gallen

**Im Auftrag der acht Ostschweizer Kantone**  
Zürcher Berggebiet, Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden,  
Appenzell Innerrhoden, St.Gallen, Graubünden, Thurgau

## Kurzfassung

Das Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen ist im Rahmen der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) von den acht Ostschweizer Kantonen mit dem Aufbau und Betrieb der Geschäftsstelle für ein regionales Innovationssystem in der Ostschweiz (RIS Ost) beauftragt worden. Im Rahmen des Auftrags hat die Geschäftsstelle grundlegende Transparenz geschaffen: Transparenz im Hinblick auf Förderangebote und Prozesse im Zusammenhang mit Innovationsvorhaben. Basierend auf der durchgeführten Analyse (21 Interviews mit Akteuren und anderen RIS) und den identifizierten Stärken, Schwachstellen und Redundanzen der aktuellen Förderlandschaft wurden die Anforderungen an RIS Ost von der Geschäftsstelle formuliert.

Gleichermassen ist das neue Konzept RIS 2020+ des SECO in die Überlegungen zur Umsetzung der aktuellen und zukünftigen Strategie von RIS Ost mit eingeflossen. Daraus ist die vorliegende Umsetzungsstrategie für RIS Ost entstanden.

RIS Ost adressiert die Schwachstellen im aktuellen NRP-System im Einzugsgebiet von RIS Ost: keine systematische Vernetzung, kein standardisiertes Angebot für Unternehmen und keine Prozesse zur Lancierung von einzelbetrieblichen und interkantonalen Innovationsvorhaben. Die Umsetzungsstrategie basiert auf den folgenden drei Grundelementen:

1. Systematische/direkte Vernetzung von Unternehmen und Wissensträgern.
2. Schaffen eines standardisierten Angebots für Unternehmen zur Lancierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben. Um diese Lücke zu schliessen, setzt RIS Ost in Zukunft auf ein Coaching-Programm zur Unterstützung bei der Initiierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben.
3. Etablierung standardisierter Prozesse für Vernetzung, Coaching und Reporting auf einer gemeinsamen Webplattform.

## Abkürzungsverzeichnis

AI	Appenzell Innerhoden
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
AR	Appenzell Ausserrhoden
GL	Glarus
GR	Graubünden
IBH	Internationale Bodenseehochschule
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
ITS	Industrie- und Technozentrum Schaffhausen
KAM	Key Account Manager
KMU	Klein- und Mittelständisches-Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
NRP	Neue Regional Politik
PLA	Projektleitungsausschuss
POE	Point-of-Entry
RIS GS	Geschäftsstelle des RIS Ost
RIS Ost	Regionales Innovationsystem Ostschweiz
SG	St.Gallen
SH	Schaffhausen
TG	Thurgau
WT	Wissensträger
ZH	Zürcher Berggebiet

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	2
Abkürzungsverzeichnis.....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
1 Einleitung .....	5
2 Vision von RIS Ost .....	5
3 Bestehende Innovationsförderung im Rahmen der NRP .....	6
3.1 Beispiele des aktuellen Angebotes der POEs.....	6
3.2 Interaktion mit den Unternehmen .....	7
3.3 Prozesse .....	8
3.4 Der Handlungsbedarf .....	9
3.5 Bezug zu den Interventionsbereichen im RIS 2020+ Konzept (Implikationen) .....	10
4 Umsetzungsstrategie zur Steigerung der Innovationskraft.....	11
4.1 Architektur von RIS Ost.....	11
4.1.1 Begrifflichkeiten und Definitionen in der Architektur.....	11
4.1.2 Innovationsförderungsebenen in der Architektur .....	13
4.1.3 Innovationsförderprozesse im Sinne der POE-Funktion .....	14
4.2 Interventionsbereiche von RIS Ost.....	15
4.2.1 Steuerung und Entwicklung/Geschäftsstelle.....	16
4.2.2 Point-of-Entry-Funktion (POE).....	16
4.2.3 Coaching.....	18
4.2.4 Überbetriebliche Plattformen .....	20
5 Organisatorische Voraussetzungen.....	21
6 Wirkungsmessung und Reporting.....	23
7 Zusammenfassung.....	26



## 1 Einleitung

Die acht Kantone der Ostschweiz haben sich, gemäss der Vorgabe des SECO, zusammengetan, um RIS Ost zu initiieren. Dabei wird in der Region das Ziel verfolgt, primär Unternehmen durch ein Regionales Innovationssystem im Rahmen der Neuen Regionalpolitik des Bundes zu unterstützen. Die Erarbeitung der Strategie und die anschliessende Umsetzung sind nach einer öffentlichen Ausschreibung an das Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (ITEM-HSG) übertragen worden. Die damit verbundenen Tätigkeiten werden durch die Geschäftsstelle des RIS Ost am ITEM-HSG durchgeführt.

Der Projektleitungsausschuss (PLA) der Gesellschaft RIS Ost nahm bei der Entwicklung der Strategie eine begleitende Funktion wahr. Der PLA setzt sich zusammen aus Vertretern der kantonalen Ämter für Wirtschaft und Wirtschaftsförderungen aus den vier Kantonen Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen und Thurgau. Den Vorsitz des PLA bekleidet Patrick Schenk aus Schaffhausen.

Dieses Dokument beschreibt in Kapitel 2 zunächst die allgemeine Vision für RIS Ost. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die Ergebnisse der durchgeführten Status Quo Analyse dargestellt und die Handlungsbedürfnisse konkretisiert. Basierend auf den identifizierten Stärken und Schwachstellen wird in Kapitel 4 die RIS Ost Umsetzungsstrategie zur Adressierung dieser Probleme vorgestellt. Dies geschieht unter dem Aspekt der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP).

## 2 Vision von RIS Ost

Ein Regionales Innovationssystem stärkt die Innovationskraft der in der jeweiligen Region ansässigen Unternehmen.<sup>1</sup> Diese Steigerung soll mithilfe eines regionalen Innovationssystems erreicht werden. Folglich ist das Hauptziel von RIS Ost die Stärkung der Innovationskraft von Ostschweizer Unternehmen. Dabei setzt RIS Ost gemäss RIS Konzept 2020+ auf zwei wesentliche Elemente: Coaching-Programm und überbetriebliche Projekte. Die Unterstützung beschränkt sich dabei nicht nur auf die klassische Produktentwicklung. Vielmehr soll durch einen ganzheitlichen Ansatz die Innovationskraft in den vier Bereichen: Geschäftsentwicklung, Kooperation, Organisation und Finanzierung gestärkt werden.<sup>2</sup> Grundsätzlich steht jedem Unternehmen die Nutzung des Leistungsangebotes von RIS Ost offen.<sup>3</sup> Intensiviert und systematisiert wird vor allem die Themenfindung für neue interkantonale Projekte.<sup>3</sup> Wiederkehrende Prozesse ermöglichen basierend auf einer Datenanalyse der durchgeführten Förderungen ein kontinuierliches Innovationsradar. Aus diesem Innovationsradar können neue Projektvorhaben konsolidiert werden.

Die Vision von RIS Ost liegt darin, eine Innovationsdynamik zu schaffen, die primär Unternehmen eine Plattform und Prozesse bietet, Innovationsvorhaben zu initialisieren und erfolgreich umzusetzen.

<sup>1</sup> Porter, M., 1998, 'Clusters and the New Economics of Competition', Harvard Business Review Nov./Dec. 77–90.

<sup>2</sup> platinn, <http://www.platinn.ch/ger/Leistungen>

<sup>3</sup> RIS Konzept 2020+, S.6

### 3 Bestehende Innovationsförderung im Rahmen der NRP in der Ostschweiz – Der Handlungsbedarf

Die aktuelle Innovationsförderungslandschaft in der Ostschweiz ist durch Interviews mit ausgewählten Akteuren zur Innovationsförderung aufgenommen worden. Die Interviewpartner waren die im Rahmen des Aufbaus von RIS Ost kantonal benannten Point-of-Entries (POE) und zusätzliche Akteure, die von den POEs als besonders interessant herausgestellt wurden.

#### Interviews mit den POEs: 13

- 7 Interviews mit kantonalen Stellen: AI, AR, GL, GR, SG, SH, TG, ZH
- 4 Interviews mit Plattformanbietern: ITS Schaffhausen, KMU-Zentrum Graubünden, Linthgebiet, Startfeld
- 2 Interviews mit Forschungsinstituten: CSEM, RhySearch (AöR)

#### Zusätzliche Interviews mit den Akteuren: 9

- 4 Interviews mit Innovationszellen: Kompetenzzentrum für Ernährungswirtschaft, Lignum Ost, Swiss Materials, INNO - PACK.NET
- 2 Interviews mit Forschungsinstituten: Empa, Forschungszentrum des Kantonsspital St.Gallen
- 1 Interview mit intermediärem POE: Internationale Bodenseehochschule (IBH)
- 1 Interview mit Standortförderung: Stadt St.Gallen
- 1 Interview mit Finanzierungspartner: EURResearch

#### 3.1 Beispiele des aktuellen Angebotes der POEs

Das Angebot der verschiedenen POEs in der Ostschweiz weist Gemeinsamkeiten als auch deutliche Unterschiede auf. Gemeinsam ist, dass alle POEs individuelle Events veranstalten, um zu gewissen Themen eine Sensibilisierung zu schaffen. Des Weiteren bieten die meisten POEs Erstberatungen für Unternehmen an, um weitere Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. Vermittlung zu Wissensträgern, Finanzierungsmöglichkeiten) für die Unternehmen zu identifizieren. Darüber hinaus bieten einzelne POEs (z.B. ITS, RhySearch) den Unternehmen über die Erstberatung hinaus weitere Angebote an, um Innovationsvorhaben zu konkretisieren. Hierzu gehören beispielsweise Workshops (z.B. Innovationsworkshops) und Trainings zu bestimmten Methoden.

Aus einer Gesamtbetrachtung der Ostschweizer POEs heraus fällt auf, dass zwar bereits ein vielfältiges Angebot in der Ostschweiz (Events, Workshops, Trainings, etc.) besteht, allerdings diesem eine gemeinsame Stossrichtung fehlt. Der niedrige Standardisierungsgrad des bestehenden Angebotes und die fehlenden Prozesse zur Förderung der Unternehmen bei den POEs offenbaren Optimierungspotenzial in der aktuellen Förderlandschaft. Abbildung 1 zeigt beispielhaft aktuelle Angebote und belegt die erwähnte Breite. Inhaltlich bestehen grosse Differenzen zwischen den identifizierten Angeboten. Darüber hinaus zeigt sich auch, dass die Bezeichnungen der einzelnen Angebote deutlich variieren. Diese Differenzen sollten überwunden werden, damit die Qualität der Innovationsunterstützung in der gesamten Ostschweiz gleichsam gesteigert wird.



Abbildung 1: Beispielhafte Aufstellung von angebotenen Workshops zur Innovationsförderung in der Ostschweiz basierend auf den geführten Interviews

### 3.2 Interaktion mit den Unternehmen

In den Interviews hat sich gezeigt, dass Unternehmen nur zu einem geringeren Prozentsatz von sich aus auf die POEs zugehen. Es wurde wiederholt bestätigt, dass es notwendig ist, vermehrt die Initiative zu ergreifen, um Unternehmen zur Inanspruchnahme der Angebote zu motivieren. Im aktuellen Setting wird dies allerdings nur von einem kleinen Teil der POEs gemacht, da der dafür notwendige Rahmen fehlt.

Die Unternehmen sind allgemein zurückhaltend was die Nutzung der Angebote der Akteure angeht. Dabei bestehen jedoch auch regionale Unterschiede. Durch das ITS Schaffhausen wurden im Jahr 2017 insgesamt 103 Unternehmen zur Projekt lancierung an passende Akteure vermittelt.<sup>4</sup> Diese Vermittlungen wurden durch eine sehr aktive Unternehmensinteraktion ermöglicht. Im Gegensatz dazu werden von dem POE in Glarus jährlich nur einzelne Innovationsprojekte vermittelt. Vor einigen Jahren gab es dort noch eine aktivere Interaktion, die zu einer intensiven Nutzung der Angebote geführt hat.<sup>5</sup> Dies macht deutlich, wie wichtig die systematische Interaktion für eine erfolgreiche Innovationsförderung von Unternehmen ist. Das bestätigen auch die Resultate aus der Westschweiz. Dort konnten durch die systematische Unternehmensinteraktion mit smE-MPower seit 2009 bereits über 4000 Projekte als Coachingleistungen vermittelt werden.<sup>6</sup> Diese Beispiele zeigen, dass die Unternehmen ohne entsprechende aktive Sensibilisierung für das bestehende Angebot, dieses nicht umfassend nutzen werden. Folglich sollten alle POEs den Auftrag erhalten, aktiv auf die Unternehmen zu zugehen.

Darüber hinaus hat es sich aus den Interviews ergeben, dass in Gesprächen mit Unternehmen der Coaching-Aspekt als sehr wichtig und zentral eingeschätzt wird, um Unternehmen

<sup>4</sup> Geschäftsbericht ITS Schaffhausen 2017, S.7

<sup>5</sup> Interviews mit den Akteuren

<sup>6</sup> smE-MPower: vorgesehene Plattformlösung siehe Ziffer 4.7.2

dabei zu unterstützen, die ersten Hürden im Innovationsprozess zu nehmen.<sup>7</sup> Ein Coaching-Element fehlt aktuell im Angebot, obwohl Coaching als ein sehr wichtiger Bestandteil im Innovationsprozess gesehen wird.<sup>8</sup> Coaching ermöglicht eine wirkungsvolle Unterstützung bei der die Unternehmen unter Anleitung selbst erarbeiten, welche Innovationen wie umgesetzt werden sollten.

### 3.3 Prozesse

Des Weiteren haben die Interviews deutlich gemacht, dass fehlende standardisierte Prozesse in den Förderungen diverse Ineffizienzen mit sich bringen. Dies betrifft beispielsweise die Durchlaufzeit bei der Beantragung interkantonaler Innovationsvorhaben. Aus der Innovationszyklus-Perspektive werden zwei Schwachstellen/Lücken im Innovationszyklus sichtbar (s. Abbildung 2). Erstens besteht eine Lücke zwischen POEs und Unternehmen, da nur eine bedingte Erreichbarkeit von Unternehmen mit Events erzielt wird. Zweitens besteht eine weitere Lücke im weiteren Verlauf zwischen «Erstberatung und den Projekten». In der Regel schalten sich die POEs nach der Erstberatung aus. Dies kann dazu führen, dass Innovationsvorhaben nicht weiterverfolgt werden. So entsteht nur aus einer Minderheit der Vermittlungen auch ein Projekt.<sup>9</sup>

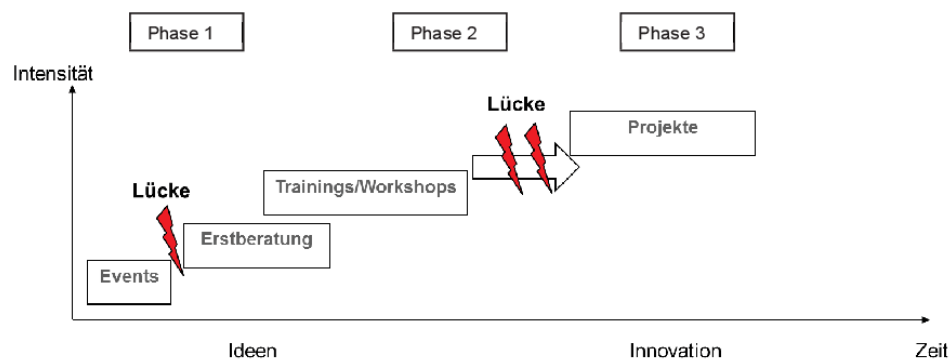


Abbildung 2: Innovationszyklus

Zusammenfassend stellt die folgende Tabelle 1 die Interviewergebnisse nach verschiedenen Kategorien dar.

<sup>7</sup> Interviews mit den Akteuren

<sup>8</sup> Interviews mit den Akteuren

<sup>9</sup> Interview ITS Schaffhausen



Tabelle 1: Ergebnisübersicht des Transparenzaufbaus

Kategorie	Aktueller Stand <sup>5</sup>	Bedürfnis der Unternehmen <sup>5</sup>
<b>Angebot</b>	Die Akteure bieten ein sehr unterschiedliches Angebot an. Events, Erstberatung, Workshops, Trainings.	Effizienter das passende Angebot finden
<b>Unternehmensinteraktion</b>	Die meisten Akteure sind eher passiv bezüglich der aktiven Ansprache von Unternehmen Innovationsvorhaben umzusetzen.	Besser über das bestehende Angebot informiert sein, um die Möglichkeiten besser einschätzen zu können.
<b>Coaching</b>	Wird bisher nur vereinzelt eingesetzt	Sehen Coaching als wertvolle Unterstützung zur Initiierung von Innovationsvorhaben
<b>Projekttracking</b>	Häufig kein umfangreiches Reporting. Meist nur die Anzahl an durchgeführten Leistungen als Key Performance Indicator (KPI)	
<b>Prozesse</b>	Keine standardisierten Prozesse bei den Akteuren	Standardisierung zur effizienten Projektumsetzung ist essentiell
<b>Finanzierung</b>	Sehr individuell, teilweise eigene Finanzierungsmittel oder passende Partner	Einfachen und schnellen Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten

### 3.4 Der Handlungsbedarf

Folgende Handlungsbedarfe leiten sich daraus ab:

1. Es gilt eine **transparente Darstellung** der Angebote aller Akteure zur Innovationsförderung zu schaffen und **das bestehende Angebot zu konsolidieren**. Eine gemeinsame Stossrichtung sollte im Rahmen von RIS Ost bedürfnisorientiert geschaffen werden.<sup>10</sup> Dies bedeutet einerseits, erfolgreiche Angebote (z.B. Workshops) in den Ostschweizer Kantonen zu streuen und allen Unternehmen verfügbar zu machen und andererseits Redundanzen aus dem Angebot herauszunehmen und gemeinsame Weiterentwicklungen des Angebots durchzuführen.
2. Die **Hürde zur Initiierung oder Unterstützung eines Innovationsvorhabens** ist so tief wie möglich zu setzen. Es muss die Sprache der Unternehmen gesprochen werden, d.h. lösungsorientiert und konkret. Die Lücke zwischen Unternehmen und POEs (siehe Abbildung 2) sowie weiteren Wissensträgern gilt es zu schliessen.
3. Die **Lücke zwischen Erstberatung und der Lancierung von Innovationsvorhaben** gilt es zu schliessen. Dadurch wird die Abbruchrate von Innovationsvorhaben adressiert.<sup>11</sup> Hier wird das Coaching diese Aufgabe zentral unterstützen. Nach der Schweizer Studie zu Forschung und Innovation in der Schweiz sieht die Mehrheit der Unternehmen Coaching als die wertvollste staatliche Unterstützung an.<sup>12</sup>
4. Das **fehlende zentrale Tracking** von Innovationsvorhaben erschwert heute eine systematische Herleitung und Identifikation überkantonaler Innovationsprojekte. Zukünftig muss sichergestellt sein, dass diese Transparenz über Bedürfnisse seitens Unter-

<sup>10</sup> Interview mit den Akteuren

<sup>11</sup> Interview mit den Akteuren

<sup>12</sup> Forschung und Innovation in der Schweiz 2016, S.188

nehmen vorliegt und nachverfolgt wird. Darüber hinaus bietet eine zentrale Informationsgrundlage eine effiziente Unterstützung für politische Entscheidungsträger.<sup>13</sup>

5. Fehlende **Prozesse zur Lancierung von Innovationsvorhaben, Bedürfniserfassung und Identifikation interkantonalen Projekte** führen zu heutigen Ineffizienzen und erheblichen zeitlichen Verzögerungen. Das zukünftige System muss sicherstellen, dass ein Innovationsvorhaben nicht wegen des administrativen Aufwands stark gehemmt oder abgebrochen wird.<sup>14</sup>
6. Im zukünftigen System sollte die Vermittlung von finanziellen Mitteln allen Unternehmen in der Ostschweiz effektiv ermöglicht werden. In Anlehnung an das Konzept RIS 2020+ wird auch bei RIS Ost die Förderung einzelner Unternehmen eine zentrale Rolle spielen.<sup>15</sup>

### 3.5 Bezug zu den Interventionsbereichen im RIS 2020+ Konzept (Implikationen)

Die Handlungsbedürfnisse zeigen Interdependenzen mit den Interventionsbereichen (s. Abbildung 3) aus dem RIS Konzept 2020+ auf. So werden die ersten drei Interventionsbereiche von RIS Ost direkt adressiert. Generell übernimmt die Geschäftsstelle von RIS Ost die Umsetzung und Weiterentwicklung des RIS Ost. Daraus resultiert die operative Betreuung des Aufbaus aller notwendigen Funktionen von RIS Ost. In diesem Zusammenhang soll ebenfalls ein Pool an POEs und Wissensträgern entstehen. Diese übernehmen folglich die Aufgaben der definierten POE-Funktionen. Die Strategie von RIS Ost sieht auch die Implementierung des Coachings aus den Interventionsbereichen vor, wie es im RIS Konzept 2020+ vorgesehen ist. Diese Erweiterung der Strategie von RIS Ost ist aus der Analyse der Interviews mit den Akteuren hervorgegangen. Deshalb wird das ursprüngliche Konzept um diesen Interventionsbereich verbreitert. Des Weiteren sollen die überbetrieblichen Plattformen in Zukunft systematischer lanciert werden. So wird auch dieser Interventionsbereich eine zentrale Rolle bei RIS Ost einnehmen.

Zusätzlich adressiert das RIS Konzept 2020+ den Interventionsbereich der sonstigen Innovationsfördermassnahmen. Dieser wird von RIS Ost nicht direkt angesprochen. Allerdings ist nicht ausgeschlossen, dass die mit RIS Ost verbundenen Akteure Leistungen aus diesem Interventionsbereich anbieten. Grundsätzlich sind die Förderungen von sonstigen Projekten im industriellen Kontext an keine speziellen Bedingungen geknüpft. Bei der Umsetzung sind jedoch die Bindungen des RIS Konzept 2020+ einzuhalten.<sup>16</sup>

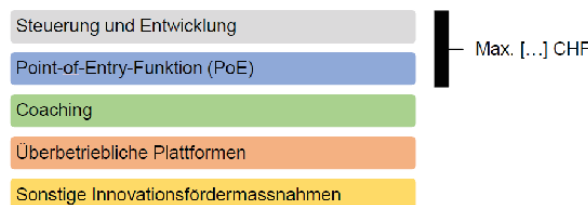


Abbildung 3: Interventionsbereiche des RIS Konzept 2020+<sup>17</sup>

<sup>13</sup> smE-MPower

<sup>14</sup> Interview mit den Akteuren

<sup>15</sup> RIS Konzept 2020+, S.5-8

<sup>16</sup> RIS Konzept 2020+, S. 11

<sup>17</sup> RIS Konzept 2020+, S.7

## 4 Umsetzungsstrategie zur Steigerung der Innovationskraft

Die Umsetzung von RIS Ost erfolgt entlang der vorliegenden Gesamtstrategie für die acht Ostschweizer Kantone. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Transparenzanalyse und den Anforderungen aus dem RIS Konzept 2020+ wird im Folgenden die RIS Ost Umsetzungsstrategie vorgestellt.

Zunächst wird die generelle Architektur mit den zugehörigen Akteuren (POEs, Coaches, Experten und Unternehmen), Hauptprozessen und Begrifflichkeiten erläutert und definiert. Darauf aufbauend wird das damit verbundene Leistungsangebot von RIS Ost im Kontext der Interventionsbereiche skizziert.

### 4.1 Architektur von RIS Ost

Zunächst soll die Umsetzung des Leistungsangebotes zur Innovationsförderung anhand der in Abbildung 4 gezeigten Architektur durchgeführt werden. Die Ebenen in der Architektur verdeutlichen die unterschiedliche Intensität des Informationsaustausches bzw. der Interaktion entlang eines Innovationsprozesses. Die wesentlichen Begriffe, die zur Darstellung der Strategie von RIS Ost relevant sind werden im Folgenden vorgestellt.

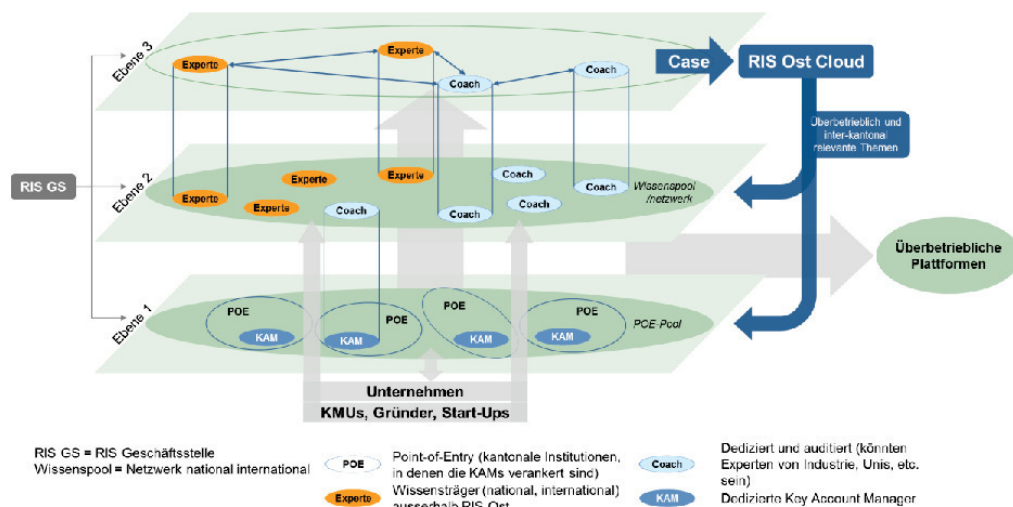


Abbildung 4: Architektur von RIS Ost

#### 4.1.1 Begrifflichkeiten und Definitionen in der Architektur

In diesem Kapitel werden alle für das gemeinsame Verständnis notwendigen Begriffe erläutert.

##### Innovation

Für RIS Ost gilt das vom SECO bezüglich der NRP definierte Innovationsverständnis. RIS Ost setzt deshalb bei einem ganzheitlichen Innovationsverständnis an, das über das wissenschafts- und technologiebasierte Verständnis hinausgeht und auch Innovationen organisato-



rischer Art umfasst, die zu Wertschöpfung in Unternehmen führen. Innovation wird primär aus der Perspektive der Wirtschaft verstanden. Wirtschaftsorientierte Innovation kann in vielen Fällen auf bestehendes Wissen zurückgreifen und ist in diesem Sinne nicht auf in der Forschung neu generiertes Wissen angewiesen (sog. wissenschaftsbasierte Innovation).<sup>18</sup>

Darüber hinaus fokussiert RIS Ost primär auf vorwettbewerbliche Innovationen. Dabei bedeutet vorwettbewerblich, dass die geförderten Projekte nicht zu einer Verzerrung des freien Wettbewerbs im Markt führen dürfen. Gemäss der NRP können einzelne Unternehmen durch RIS Ost gefördert werden, sofern den Unternehmen unentgeltliche Dienstleistungen angeboten werden und diese allen Interessenten offen stehen.<sup>19</sup>

### Innovationsvorhaben

Das RIS Ost Netzwerk ist Ansprechpartner für Innovationsvorhaben von exportorientierten kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie von Startups. Jedem Innovationsvorhaben liegt die Definition der Innovation aus dem vorherigen Absatz zugrunde. Weiter werden die Innovationsvorhaben in drei Typen der Förderung unterschieden:

- Typ 1: Begleitung der Unternehmung im vorwettbewerblichen Bereich zur Identifikation, Initiierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben.<sup>20</sup>
- Typ 2: Befähigung der Unternehmung zur vertieften Identifikation, Initiierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben.<sup>21</sup>
- Typ 3: Identifikation, Initiierung, Begleitung von interkantonalen bzw. überbetrieblichen Innovationsplattformen (Events und Cluster). Die überbetrieblichen Innovationsplattformen führen hauptsächlich zu vorwettbewerblichen und interkantonalen Innovationsnetzwerken mit einem spezifischen thematischen Schwerpunkt.<sup>22</sup>

### Point-of-Entry

POEs sind Institutionen des regionalen Innovationssystems, die als Anlaufstelle für die Unternehmen dienen. Über die POEs finden häufig der Erstkontakt und die Weitervermittlung statt. Darüber hinaus übernehmen sie eine aktive Rolle bei der Sensibilisierung der Unternehmen durch Events und Workshops, sowie die direkte Ansprache der Unternehmen durch das Führen von Erstgesprächen. An den POEs können die Key Account Manager verankert sein.

### Key Account Manager (KAM)

Der Key Account Manager (KAM) übernimmt als physische Person die Hauptfunktion eines POEs.<sup>23</sup> Der KAM steht dem Unternehmen als neutraler und unabhängiger Partner bei der Initialisierung, Planung und Realisierung von Innovationsvorhaben zur Seite, analysiert mögliche Innovationsengpässe und bindet gezielt unternehmensexterne Leistungsangebote ein mit dem Ziel, das Unternehmen zur erfolgreichen Innovationsumsetzung zu befähigen.<sup>24</sup> Dabei gilt es auch die Umsetzungschancen und Absorptionskapazität abzuschätzen. Der KAM operiert in regionalen Räumen. Seine Hauptaufgabe ist das Erstberatungsgespräch, d.h. mehrheitlich die Analyse des Bedarfs interessierter Unternehmen und die Weiterleitung an

<sup>18</sup> RIS Konzept 2020+, S.5

<sup>19</sup> regionsuisse, 2018. Schlüsselkriterien für Projekte der Neuen Regionalpolitik (NRP), S. 6

<sup>20</sup> RIS Konzept 2020+, S.5-8

<sup>21</sup> RIS Konzept 2020+, S.5-8

<sup>22</sup> RIS Konzept 2020+, S.5-8

<sup>23</sup> RIS Konzept 2020+, S.13

<sup>24</sup> platinn



die richtige Stelle des regionalen oder nationalen Innovationssystems.<sup>25</sup> Daneben trägt er zur Stimulierung des Innovationsumfeldes bei, indem er für die Thematik Innovation sensibilisiert, verfügbar ist und in regelmässigem Kontakt mit den interessierten Unternehmen über die verfügbaren Förderinstrumente informiert. Weiter verteilen sich die Aufgaben des KAMs auf die vier Phasen: Kontakt erstellen, Herausforderungen analysieren, Dienstleistungen organisieren und Kontinuität sichern. KAMs übernehmen bei der Förderung von Innovationsvorhaben Aufgaben aus dem Typ 1.

### **Coaches**

Coaches sind akkreditierte Befähiger der zu coachenden Unternehmen im RIS Ost. Sie übernehmen die Funktion der Überführung von Bedürfnissen in Innovationsvorhaben und Projekte. Sie verfügen über entsprechende Beurteilungskompetenz, Erfahrungen und Wissen für definierte Innovationsbereiche. Sie schliessen eine zentrale Lücke zwischen Bedürfnis und Lösungsfindungsprozess.<sup>26</sup> Coaches übernehmen bei der Förderung von Innovationsvorhaben Aufgaben aus dem Typ 2.

### **Experten**

Partner des RIS Ost sind fachspezifische Experten. Sie übernehmen die Funktion der inhaltlichen Unterstützung von Innovationsvorhaben. Hierzu können sämtliche Experten (Uni, FHs, Forschungsinstitute, Verbände, Innovationszellen, Unternehmen...), Finanzierungspartner, usw. gehören, die einen Beitrag zum Innovationsvorhaben von Unternehmen liefern könnten. Im Unterschied zum «generalisierten Coach» ist der Experte wesentlich fachspezifischer/fokussierter (z.B. Materialforscher, Nanotechnologe, etc.). Dieser Pool an Experten endet nicht bei den Grenzen der acht Kantone, sondern geht darüber hinaus.

#### **4.1.2 Innovationsförderungsebenen in der Architektur**

Ebene 1 (POE-Pool) steht für die erste Phase im Innovationsprozess, d.h. den Erstkontakt zwischen Unternehmen und vornehmlich den KAMs. In dieser Phase geht es um die Sensibilisierung für Innovationen (z.B. durch Events) und die Interaktion mit den Unternehmen. Die Hauptaufgabe der KAMs liegt in der Bedürfnisermittlung und der Vermittlung von potentiellen Experten und/oder Coaches zur erfolgreichen Initiierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben. Dies bedeutet, dass die KAMs aktiv auf die Unternehmen zu gehen, um über mögliche Innovationsunterstützungen zu informieren (vgl. Lücke 1 gemäss Kap. 3.3).

Ebene 2 (Wissenspool) adressiert die zweite Phase des Innovationsprozesses. Hierin geht es um die inhaltlich detaillierte Auseinandersetzung mit Innovationsvorhaben zwischen Unternehmen und für das Problem relevanten Experten. Dies können Coaches und Experten aus Industrie und Forschung oder auch Experten von Unternehmen sein. Dabei endet der Wissenspool nicht an den kantonalen Grenzen, sondern bildet die Schnittstelle und Zugang zu nationalen und internationalen Wissensträgern/Experten. Unternehmen, Gründer und Start-Ups können sich an die KAMs wenden oder direkt auf die Akteure aus dem Wissenspool zugreifen. Damit wird sichergestellt, dass die Hürde zu Initiierung von Innovationsvorhaben so niedrig und einfach wie möglich ist (vgl. Lücke 2 gemäss Kap. 3.3).

---

<sup>25</sup> platinn

<sup>26</sup> Interviews mit den Akteuren

Ebene 3 symbolisiert die dritte Phase des Innovationsprozesses, in der es um die Umsetzung konkreter Innovationsvorhaben im Rahmen von Projekten geht. Jedes Projekt wird digital in einem sogenannten Case mit seinen Eigenschaften abgebildet, entsprechend dokumentiert und nachverfolgt bis zum Abschluss des Projektes. Dies bedeutet, dass jedes von RIS Ost betreute Projekt in einer Datenbank (RIS Ost Cloud) gespeichert wird. Durch diese entstehende Wissensbasis können durch systematische Analyse der einzelnen Cases für den Wirtschaftsraum Ostschweiz effektiver und effizienter relevante übergreifende Themen für die Unternehmen identifiziert werden. Diese zielen auf überbetriebliche und kantonsübergreifende Projekte ab. Zur Lancierung entsprechender Projekte werden die Themen in den Ebenen 1 und 2 diskutiert.

#### 4.1.3 Innovationsförderprozesse im Sinne der POE-Funktion

Schnell und einfach die richtigen Partner identifizieren, sei es um Innovationspotenziale zu identifizieren oder auch Innovationsvorhaben zu realisieren. Das ist die Anforderung an den Innovationsförderprozess im RIS Ost.

Zentrale Elemente der Innovationsförderungsprozesse sind die Vernetzung von Unternehmen mit passenden Experten zur Bildung von interdisziplinären Innovationsnetzwerken, sowie die systematische Unterstützung im Innovationprozess durch entsprechende Coachingleistungen.<sup>27</sup> Abbildung 5 stellt den Prozess zur einzelbetrieblichen Innovationsförderung dar. Einzelbetriebliche Innovationsvorhaben können über RIS Ost entlang von **zwei Wegen** lanciert werden: 1. Direkter Weg, 2. Indirekter Weg.

Die beiden Wege adressieren zwei Hauptschwachstellen in der aktuellen Innovationslandschaft: 1. Die fehlende Interaktion mit Unternehmen und 2. Die Barriere und Lücke zwischen heutiger Erstberatung und Projekt, die häufig Abbrüche im Innovationsprozess nach sich ziehen.

Dreh- und Angelpunkt bei beiden Wegen ist der sogenannte Case. Ein webbasiertes Formular, das Klarheit schafft über das jeweilige Bedürfnis, den aktuellen Status und die Intention. Jeder Case wird nach der Erstellung in der RIS Ost Cloud gespeichert und nach Einhaltung der Datenschutzrichtlinien den berechtigten Akteuren zur Verfügung gestellt.

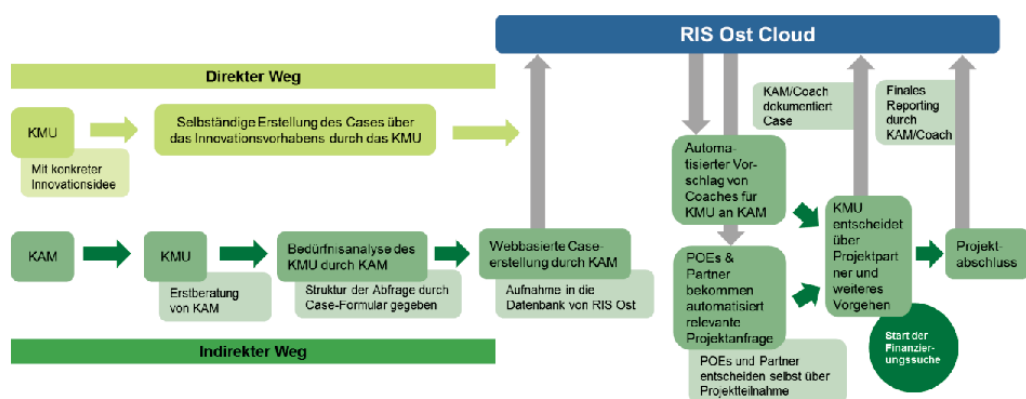


Abbildung 5: Prozess zur Innovationsförderung einzelner Unternehmen

<sup>27</sup> RIS Konzept 2020+, S. 8-9

### Direkter Weg

Beim direkten Weg sucht das Unternehmen über die Webplattform von RIS Ost nach potenziellen Experten für das jeweilige identifizierte Problem/Bedürfnis.

- (1) Das Formular zur Suche der passenden Akteure führt das Unternehmen durch die wichtigsten Projektparameter, sodass ein strukturierter Datensatz über das Bedürfnis entsteht, der sogenannte Case. Als Ergebnis werden Coaches, POEs und/oder Experten dem Unternehmen genannt, die ihm mit der jeweiligen Fragestellung weiterhelfen können.
- (2) Anschliessend sucht sich das Unternehmen favorisierte Experten aus und nimmt direkten Kontakt auf. Das Unternehmen kann mit den Partnern entsprechende Lösungen für das Problem eruieren und zusammen mit dem Partner ausarbeiten.
- (3) Sollte es zu einer Erstberatung durch einen RIS Ost Coach kommen und diese erfolgreich abgeschlossen werden, ist es möglich, dass weitere Coaching Aktivitäten durch das Unternehmen in Anspruch genommen werden. Der Coach skizziert dazu einen entsprechenden «Coaching-Projektplan» bzw. ein Projekt mit einem entsprechenden Budget für das Unternehmen.
- (4) Der Coaching-Projektplan/Angebot muss von dem Kanton, in dem das Unternehmen sitzt, freigegeben werden.
- (5) Der Case wird vom Coach entsprechend in der RIS Ost Cloud bis zum Abschluss des Coaching-Projekts gepflegt.

### Indirekter Weg

Indirekt werden Innovationsvorhaben über die KAMs der POEs lanciert.

- (1) Die KAMs sensibilisieren die Unternehmen kontinuierlich durch Unternehmensbesuche, Networking-Veranstaltungen und/oder Workshops. Über die anschliessende standardisierte Erstberatung und Bedürfnisanalyse werden Innovationsvorhaben konkretisiert.
- (2) Wenn ein konkretes Innovationsvorhaben erarbeitet worden ist, kann der KAM einen Case mit den entsprechenden Projektparametern erstellen.

Nach der «Case-Erstellung» erfolgt das Vorgehen nach demselben Prozess, wie bei dem direkten Weg.

### Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten

Die Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten ist eine Standard-Dienstleistung von RIS Ost. Dadurch wird den Unternehmen aufgezeigt, welche Angebote zur Innovationsunterstützung existieren und für ihre Vorhaben genutzt werden könnten. Dazu gehören beispielsweise: Innosuisse, Interreg, EURResearch, usw.

Die folgenden Kapitel beschreiben detailliert, wie die einzelnen Interventionsbereiche des RIS Konzept 2020+ durch RIS Ost adressiert werden.

## 4.2 Interventionsbereiche von RIS Ost

Das Leistungsangebot von RIS Ost kann den Interventionsbereichen klar zugeordnet werden. In den folgenden Unterkapiteln wird aufgezeigt, wie die vier Interventionsbereiche des

RIS Konzept 2020+ (vgl. Abbildung 3, S.10) im Rahmen von RIS Ost umgesetzt werden. Dazu werden jeweils eine Definition, die zugehörigen Aufgaben und die notwendige Finanzierung dargestellt.

#### 4.2.1 Steuerung und Entwicklung/Geschäftsstelle

Zunächst soll die Steuerung und Entwicklung des Leistungsangebotes zur Förderung einzelner Unternehmen anhand der zuvor gezeigten Architektur durchgeführt werden. Das Kapitel 4.2.1 beschreibt die Umsetzung des Interventionsbereich 1 (Steuerung und Entwicklung) in RIS Ost.

##### Definition

Die Geschäftsstelle RIS Ost führt die operativen Tätigkeiten aus, die zur Erfüllung der Funktionen Steuerung und Entwicklung von RIS Ost notwendig sind.

##### Aufgaben

Die Aufgaben der RIS Ost Geschäftsstelle unterteilen sich in die drei Hauptaufgaben:

1. Erhöhen von administrativer Effizienz
2. Begleiten interkantonaler Innovationsprojekte
3. Vernetzen der POEs für Unternehmen in den Kantonen

##### Finanzierung

Allgemein wurde von den Kantonen des RIS Ost für die Steuerung und Entwicklung in den kommenden vier Jahren ein Betrag von 800'000 zurückgestellt. Zur Umsetzung der Strategie gibt es einzelne Elemente, die mit allfälligen Zusatzkosten in den nächsten Jahren verbunden und nicht nur durch die Geschäftsstelle abgedeckt sind. Die Tabelle 2 liefert dazu eine Übersicht.

Tabelle 2: Inkludierte vs. zusätzliche Kosten in RIS Ost Umsetzungsstrategie

Strategielemente	2020-2023
Allgemeine Steuerung und Entwicklung Leistungsangebot	Durch Mandat (Kosten) an RIS GS abgedeckt
Koordination und Vernetzung POEs und Wissensträger mit Unternehmen	Durch Mandat (Kosten) an RIS GS abgedeckt
Auditierung KAMs und Coaches	Durch Mandat (Kosten) an RIS GS abgedeckt
Initiierung, Review, Controlling interkantionaler Projekte	Durch Mandat (Kosten) an RIS GS abgedeckt
RIS Ost Cloud Betrieb: Reporting, Case Tracker, Wissensdatenbank, Coach Match	Durch Mandat (Kosten) an RIS GS abgedeckt
POEs/KAMs: Unternehmensinteraktion	Evtl. Zusatzkosten
Coaching System für Unternehmen	Zusatzkosten

#### 4.2.2 POE-Funktion

Das Kapitel 4.2.2 beschreibt die Umsetzung des Interventionsbereichs 2 (POE-Funktion) im RIS Ost.



### Definition eines POE

Wie bereits in Kapitel 4.1.1 definiert, sind die POEs die kantonalen Institutionen, in welchen KAMs zukünftig verankert sein können. Die Aufgaben von POEs und KAMs sind daher wie folgt zu differenzieren:

### Aufgaben des POE

Der POE hat als kantonale, institutionelle Anlaufstelle für Innovationsvorhaben die Aufgabe Unternehmen zu sensibilisieren und Unternehmen für ihr Bedürfnis die richtigen Partner zu vermitteln. Der KAM übernimmt dabei die proaktive Funktion der POE als Einzelperson. Dabei gehen die KAMs aktiv auf die Unternehmen zu, um diese über zur Verfügung stehenden Angebote aufzuklären und Bedürfnisse der Unternehmen systematisch zu erfassen. Gleichzeitig können schon erste Projektskizzen entstehen oder Vermittlungen erfolgen. Die Aufgaben der KAMs sind wie folgt definiert:

### Aufgaben der KAMs

Der Referenzprozess der KAM Dienstleistung in vier Phasen (siehe Abbildung 6) zeigt die Schlüsselaktivitäten des KAM.<sup>28</sup>

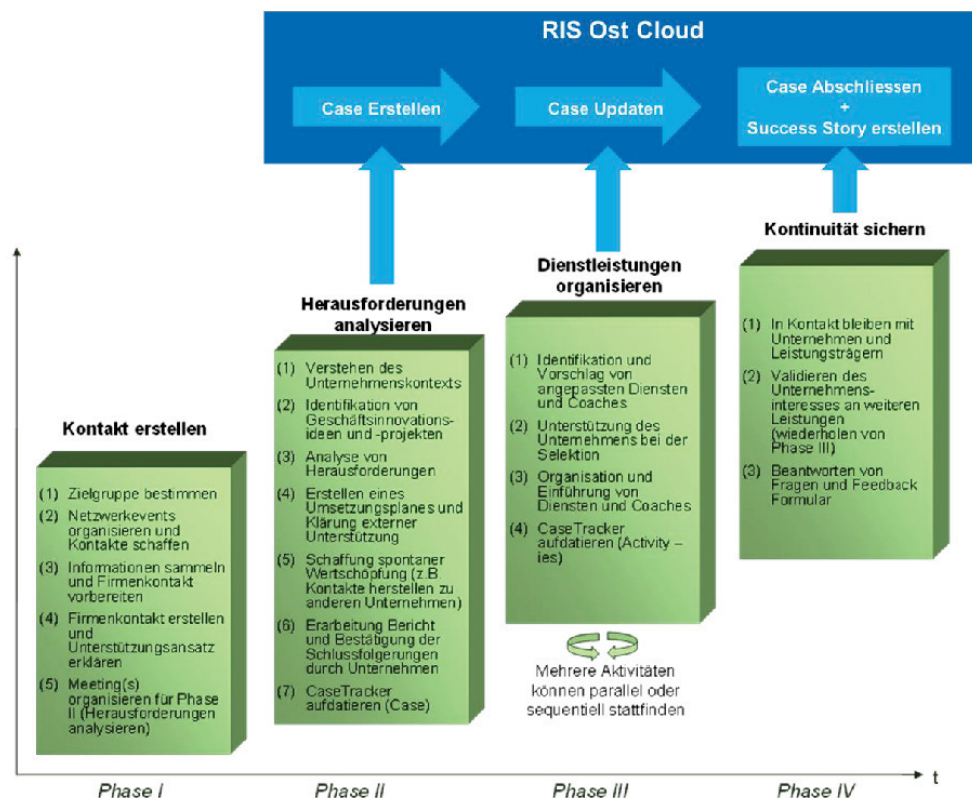


Abbildung 6: Referenzprozess KAM Dienstleistung

<sup>28</sup> platinn

POEs werden zukünftig beim Finden und Vermitteln der richtigen Partner für das Unternehmen von der RIS Ost Webplattform unterstützt. Diese bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich einfach und schnell mit den richtigen Coaches/Experten passend zu ihrem Problem/Bedürfnis zu verbinden. Die Geschäftsstelle RIS Ost baut das Wissensnetzwerk auf und stellt die Pflege sicher. Der Zugang kann dabei direkt online oder über entsprechende KAMs erfolgen.

#### **Finanzierung der POEs und KAMs**

Die Finanzierung der POEs und KAMs ist in der Leistungsvereinbarung geregelt, die jeder POE mit dem jeweils zugehörigen Kanton schliesst. Folglich ist Finanzierung für jeden POE und KAM einzeln zu definieren.

Eine detailliertere Beschreibung zu KAM und zur Operationalisierung im RIS Ost findet sich im Dokument «**KAM-Strategie**».

#### **4.2.3 Coaching**

Das Kapitel 4.2.3 beschreibt die Umsetzung des Interventionsbereich 3 (Coaching) in RIS Ost.

##### **Definition des Coachings**

Mit einem Coachingangebot werden die Unternehmen entlang des Innovationsprozesses begleitet und bei der Durchführung unterstützt. Von der Ideengenerierung über die Innovationsphase bis hin zur Umsetzung des Innovationsvorhabens sollen die Coaches eingesetzt werden. In Abgrenzung zur Erstberatung durch den KAM wird unter Coaching die individuelle Unterstützung subsumiert, welche mehrheitlich inhaltliche Aspekte des Innovationsvorhabens zum Gegenstand hat. Darunter fallen auch weitere Formen der individuellen Betreuung (z.B. Mentoring, Fachinformation, etc.). Es können zum Beispiel Coaches engagiert werden, die Unternehmen bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials unterstützen, Kontakte herstellen oder sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten (z.B. Machbarkeitsstudien) begleiten. Generell geht es um Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten, sowie um die Beratung und Begleitung von Innovationsvorhaben. Das Coaching soll auch dazu dienen, die Unternehmen im Rahmen der Innovationsprojekte mit anderen Praxispartnern zu verbinden.

Durch einen ganzheitlichen Ansatz wird die Innovationskraft in fünf Bereiche unterteilt: Geschäftsentwicklung, Kooperation, Technologie, Organisation und Finanzierung. Grundsätzlich soll durch die klare Definition des Aufgabenbereiches der Coaches die Konkurrenzierung von privatwirtschaftlichen Unternehmen verhindert werden. Dies wird durch die klaren Akkreditierungsrichtlinien und definierten Aufgaben der Coaches sichergestellt. Gleichermassen gilt es, ein bedarfsorientiertes Coachingnetzwerk aufzubauen.

Die Anforderung an diese Akteure sind ihre Neutralität, ihre nachgewiesene Erfahrung im Bereich Unternehmensgründung und -entwicklung, sowie ihr Netzwerk aus qualifizierten Kontakten.

##### **Aufgaben des Coachings**

Die Aufgabe des Coaches besteht in der Unterstützung der Unternehmen bei spezifischen Bedürfnissen entlang des gesamten Innovationsprozesses. Dieser läuft über die Ideenfin-

dung hin zur Innovationsphase bis zur Innovationsumsetzung. Grundsätzlich sollen die Coaches die Unternehmen verstärkt dazu befähigen, selbst intern nach Innovationsmöglichkeiten zu suchen und diese mit eigenen Mitteln umzusetzen. Es handelt sich hierbei nicht um eine ausschliesslich externe Dienstleistung, die als Ergebnis dem Unternehmen ein fertiges Innovationskonzept darlegt. Vielmehr geht es um die Finanzierung von Coachingleistungen zur Identifikation von wertvollen Innovationsvorhaben. Dabei soll den Unternehmen geholfen werden in der frühen Phase aus einem breiten diffusen Spektrum vielversprechende Projekte herauszuarbeiten. Im Voraus der Leistungserbringung lässt sich noch kein klarer Mehrwert für das Unternehmen spezifizieren, weshalb diese Art der Leistungserbringung für privatwirtschaftliche Berater häufig uninteressant ist. Folglich sind die Coachingleistungen von RIS Ost keine Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Beratern, sondern ergänzen die Leistungen aus der Privatwirtschaft.

Grundsätzlich besteht das Leistungsangebot des Coaching-Systems aus vier aufeinanderfolgenden Phasen: Opportunitäten identifizieren, Umsetzungsstrategie entwickeln, Pilotierung, und Verankerung & Skalierung.

### Finanzierung des Coachings

Das Coaching-System ist ein Bestandteil des Angebots von RIS Ost. So können die Unternehmen aller Ostschweizer Kantone von den Coaching-Leistungen profitieren. Das Leistungsangebot unterscheidet sich in vier verschiedene Phasen:

1. Opportunitäten checken
2. Umsetzungsstrategie definieren
3. Pilotierung
4. Verankerung und Skalierung

Damit eine Finanzierung der Coaching-Leistungen von RIS Ost möglich ist, benötigt es die Beteiligung der acht Ostschweizer Kantone. In der Abbildung 7 wird der Zahlungsfluss zwischen den Kantonen, RIS Ost und den Coaches dargestellt.

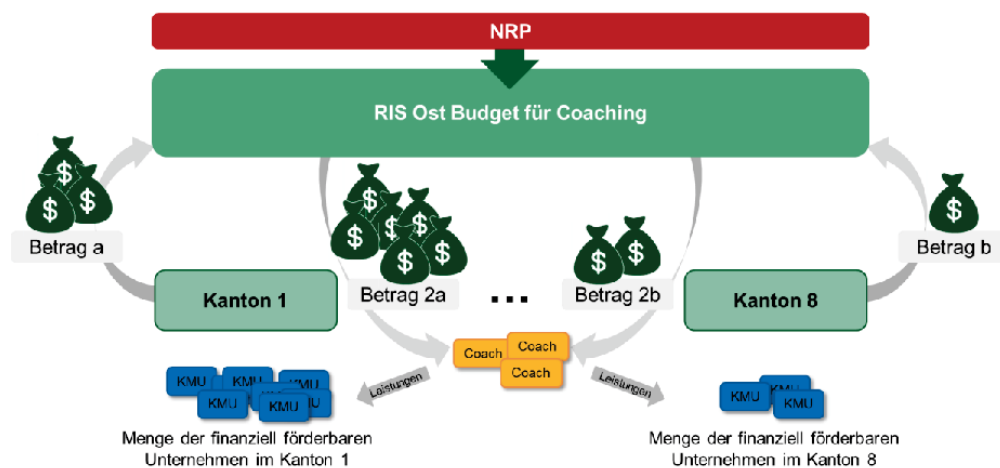


Abbildung 7: Architektur der Finanzierung des Coaching-Systems

Ziel ist es, dass jeder Kanton selbst steuern kann, wie viele Unternehmen gefördert werden sollen bzw. wie hoch der Betrag in dem jeweiligen Kanton sein soll, mit dem Coaching-Leistungen finanziert werden. RIS Ost bildet dabei die gemeinsame Basis des Coaching-Systems. Jedem Kanton steht es frei wie hoch der Betrag ist der RIS Ost zur Finanzierung von Coaching-Leistungen zur Verfügung gestellt wird. Mithilfe der NRP-Mittel wird das Coaching-Budget aller Kantone verdoppelt. Stellt zum Beispiel Kanton 1 einen definierten Betrag für das Coaching bereit, können die Unternehmen aus Kanton 1 Coachings im Wert des doppelten Betrages des Budgets abrufen. Im Vergleich unter den Kantonen bedeutet das zum Beispiel, dass den Unternehmen in Kanton 8, der beispielsweise nur 1/3 des Betrages von Kanton 1 bereitgestellt hat, auch nur 1/3 der Mittel zur Verfügung stehen, um Coachings zu finanzieren.

Über die erstellten Cases kann genau nachvollzogen werden, welche Leistungen von welchem Coach erbracht worden sind. Abschliessend muss das Unternehmen noch bestätigen, dass der Coach die angegebenen Leistungen durchgeführt hat. Danach kann die Abrechnung für die Coaching-Leistungen zwischen dem Kanton und dem Coach erfolgen.

Im Rahmen von RIS Ost ist ein entsprechendes Leistungsprogramm für die Coaches definiert worden. Eine detailliertere Beschreibung zu Coaching und Operationalisierung im RIS Ost finden Sie im Dokument «**Coaching-Strategie**».

#### **4.2.4 Überbetriebliche Plattformen**

Das Kapitel 4.2.4 beschreibt die Umsetzung des Interventionsbereich 4 (Überbetriebliche Plattformen) in RIS Ost.

##### **Definition**

Überbetriebliche Plattformen entstehen aus kollektiven Bedürfnissen der Unternehmen im RIS Ost Perimeter. Durch die RIS Ost Cloud werden relevante Themen identifiziert, zu denen Plattformen gebildet werden können, um die Unternehmen in diesen Themen zu unterstützen.

##### **Aufgaben**

Themenspezifische Events haben sich in der Vergangenheit schon als passende und gern genutzte Methode zur Unterstützung von Unternehmen bewährt.<sup>29</sup> Auch in der Zukunft sollten im RIS Ost Events stattfinden. Wichtig ist dabei, die Transparenz und die Koordination sicherzustellen, um Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus sollten bewährte Events auch in andere Kantone übertragen werden können. So kann das Angebot der einzelnen POEs schnell und effizient erweitert werden.

Auch Workshops im Sinne von Methodenschulungen haben sich in der Vergangenheit bewährt. Hier gilt es im Rahmen von RIS Ost diese Workshops nicht nur in einzelnen Kantonen anzubieten, sondern zu überlegen wie dieses Angebot auch von anderen Unternehmen aus anderen Kantonen in der Ostschweiz genutzt werden kann. Diese Möglichkeiten gilt es Unternehmen transparent zu machen. Gleichermassen ist das Angebot so zu definieren, dass die höchste Wirksamkeit für die Unternehmen erreicht wird.

---

<sup>29</sup> Interviews mit den Akteuren



### Initiierung interkantonaler Projekte

Das Wissen über die laufenden und durchgeführten Innovationsvorhaben wird dank der zentralen Speicherung der Cases für die gesamte Region leicht verfügbar. So kann die thematische Auswertung der Cases relevante Themen für die Unternehmen identifizieren. Die Geschäftsstelle von RIS Ost oder der PLA können auf Basis der Auswertung den Impuls zur Lancierung eines interkantonalen Innovationsprojektes geben. Zusätzlich können die KAMs oder Coaches Vorschläge machen, die auf ihrer alltäglichen Arbeit basieren. Zugleich steht hinter jedem Case ein Unternehmen, das sich mit der entsprechenden Fragestellung beschäftigt. Wird ein Thema kantonsübergreifend durch ein Projekt unterstützt, können aus den Unternehmen mit thematisch passenden Cases bereits die ersten Projektteilnehmer gefunden werden. Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, müssen zuerst die eingebrachten Vorschläge konsolidiert werden. Dazu ist ein gemeinsames Verständnis der grundsätzlichen Stossrichtung aller acht Kantone wichtig. Nur so kann effizient entschieden werden, welche Vorschläge im Rahmen von interkantonalen Projekten umgesetzt werden sollten. Die interkantonalen Projekte sind massgeblich als Projekte der NRP zu verstehen. Deshalb müssen vor dem eigentlichen Projektstart noch die finanziellen NRP-Mittel unabhängig von RIS Ost bei den partizipierenden Kantonen beantragt und bewilligt sein. Die Antragsstellung muss für das jeweilige Projekt einzeln geprüft und durchgeführt werden, da die Zusammensetzung der beteiligten Kantone und das Projektvolumen fallabhängig ist.

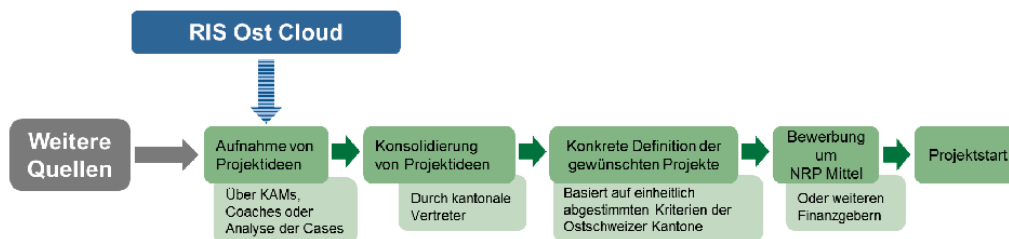


Abbildung 8: Prozess zum Initiieren von interkantonalen Projekten

### Finanzierung der überbetrieblichen Plattformen

Die Finanzierung der überbetrieblichen Plattformen muss in jedem Einzelfall individuell mit den partizipierenden Kantonen erarbeitet werden.

## 5 Organisatorische Voraussetzungen

Zur Umsetzung der Strategie von RIS Ost müssen verschiedene Elemente aufgebaut werden.

- Erstens ist eine neue Webplattform zu erstellen, die das Durchlaufen der operativen Prozesse ermöglicht.
- Zweitens müssen die notwendigen Kompetenzen und Aufgabenbereiche der KAMs und Coaches klar definiert werden. Es muss eine angemessene Anzahl an KAMs definiert werden, die RIS Ost zugeordnet werden. Genauso müssen Coaches vor der Zuteilung an die Unternehmen über RIS Ost identifiziert und akkreditiert sein. Entsprechend müssen KAMs und Coaches vor ihrem Einsatz für RIS Ost eine Schulung durchlaufen.

### Aufbau einer Webplattform

Die Prozesse zur Förderung der Unternehmen werden durch eine webbasierte Plattform von RIS Ost ermöglicht. Die zugehörige RIS Ost Cloud hat sechs verschiedene Eigenschaften (vgl. Abbildung 9). Für die Operationalisierung sollen die notwendigen Software-Tools von smE-MPower übernommen und an die Bedürfnisse von RIS Ost angepasst werden. Dabei bildet der Case-Tracker mit dem zugehörigen Arbeitsprozess (Case-Tracker-Workflow) für den Anwender das Kernelement. Ein Case beinhaltet alle relevanten Projektdaten und bildet diese digital strukturiert ab. Gleichzeitig bietet die Struktur des Cases ausreichend Flexibilität, um alle möglichen Innovationsvorhaben darin abbilden zu können.

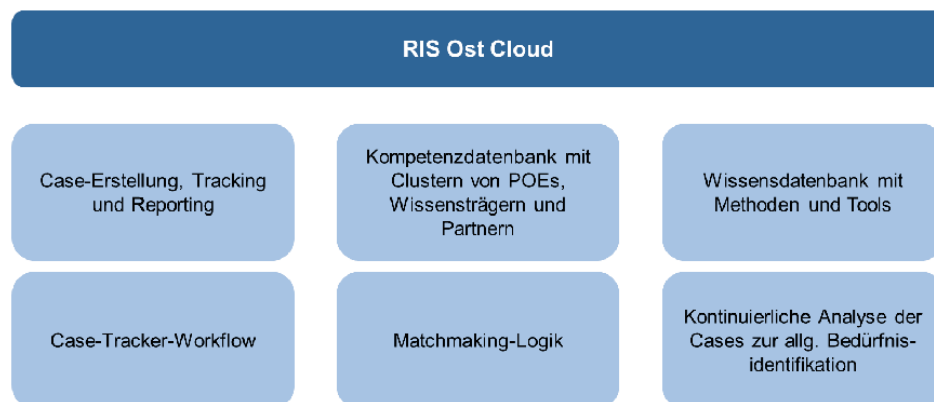


Abbildung 9: Webbasierte Plattform zur Koordination der Innovationsförderungen

Im Hintergrund befindet sich eine Datenbank mit allen Akteuren, die zur Unterstützung des Innovationsvorhabens relevant sein könnten. Die Struktur dieser Datenbank gleicht der des Cases. So kann über eine Matchmaking-Logik die Zuordnung der passenden Akteure anhand der eingegebenen Parameter im Case erfolgen. Für eine detailliertere Suche können auch die Akteure angefragt werden. Bei speziellen Fragestellungen kann es sinnvoll sein, genauer zu ergründen, welche Partner für das Innovationsvorhaben von Vorteil sind. In solchen Fällen kann den Akteuren der Case als Projektanfrage weitergeleitet werden. Im Vorfeld wird dabei ein Filter eingesetzt, der ebenfalls basierend auf den Case-Parametern eine Vorauswahl trifft.

Als weitere Hilfestellung bietet die RIS Ost Cloud eine zentrale Datenbank mit Hintergrundinformationen und Methodenbaukästen für die Akteure und Unternehmen an. Diese Wissensdatenbank soll eine einheitliche Basis zur Unterstützung und Inspiration von Innovationsvorhaben bieten.

Die kontinuierliche Analyse der Cases dient dem automatisierten Reporting und der Bedürfnisidentifikation von kantonsübergreifenden Innovationsprojekten.

## 6 Wirkungsmessung und Reporting

Basierend auf der RIS Ost Webplattform können automatisiert Kennzahlen zu Reporting- und Steuerungszwecken ermittelt und geteilt werden. Das Wirkungsmodell von RIS Ost wurde anhand des Indikatorenmodells des RIS-Konzeptes 2020+ entwickelt, aber bedürfnisorientiert modifiziert (siehe Tabelle 3).<sup>30</sup>

Ein wichtiger Bestandteil des KAM- und Coachingsystems ist die Wirkungsmessung. Das bedeutet, dass sowohl quantitativ wie auch qualitativ ermittelt wird, welchen Einfluss die Coachingangebote auf die Innovationsdynamik in der Region von RIS Ost haben. Gleichzeitig gilt es eine gemeinsame harmonisierte Basis zu schaffen, die über die Kantone hinweg eine Messung und Analyse der Entwicklungen erlaubt.

In Anlehnung an das Indikatorenmodell des Konzepts RIS 2020+ werden daher zur vollständigen Berichterstattung der RIS Ost GS bestimmte Kennzahlen erhoben, welche in Tabelle 4 aufgelistet sind. Nicht zuletzt ist jedoch die Qualität der Förderung bei Innovationsvorhaben und somit die langfristige Erhöhung der Innovationsdynamik der Unternehmen von den beteiligten Personen abhängig. Daher werden neben den im Indikatorenmodell angegebenen Key Performance Indicators (KPIs), weitere Aspekte herangezogen, um die Beratungsqualität durch die KAMs und Coaches auf gleichmässig hohem Niveau zu halten. Weitere Details hierzu sind in dem Papier «Coaching-System» enthalten.

---

<sup>30</sup> RIS Konzept 2020+, S.13

Tabelle 3: Wirkungs- und Indikatorenmodell für RIS Ost

Ziele von RIS Ost: Erhöhung der Innovationsdynamik für die KMU in der Ostschweiz.		Mission RIS-Ost-Geschäftsstelle: Befähigung von Unternehmen bei Innovationsengpässen.				
Bereich	Input-Indikatoren	Output-Indikatoren	Outcome-Indikatoren	Messen und prüfen	Impact-Indikatoren	Messen und prüfen
Steuerung & Entwicklung der RIS Ost Geschäftsstelle	Ressourcen	Management wird wahrgenommen Zielwert: Mindestens 85% der vereinbarten Aufgaben (gemäss Betriebsplanung) werden im Rahmen des vorhandenen Budgets wahrgenommen.	Jahresbericht der RIS Ost Geschäftsstelle	Performance der RIS Ost Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen; Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal]) Zielwert: Es können mindestens 5 Bereiche beschrieben werden, in welchen die Funktionsweise, die Koordination und/oder die Vernetzung verbessert wurden	Ausgelöstes Investitionsvolumen	(Impact) Evaluation
Point-of-Entry-Funktion (PoE) <sup>32</sup> (Stimulierung und Filterfunktion, Bedarfsanalyse und Trriage)	• A-fonds-perdu-Bundesmittel der Ausschüttung 1 (Richtiggröße); Zielwert: CHF 3.7 Mio vom Kanton 3.7 Mio vom Bund • Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP Zielwert: [CHF Kanton 800 k, Bund 800 k] • Wissensaufbau und -diffusion (Ausschüttung 3; regionsuisse) Zielwert: [CHF0]	a) Anzahl Erstgespräche Zielwert: a) 350 pro Jahr	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle. Definition «Erstgespräch»: Anzahl der Erstgespräche in welchen es mehrheitlich um die Diagnose/Analyse der Anfrage geht.	Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, einen geeigneten Support zu finden? (KPI 2) <sup>33</sup> Zielwert: mind. 90% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.	Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze.	(Impact) Evaluation
Coaching (Unterstützungsleistungen)	• Soll-Ist-Vergleich Mittelsatz Bund • Programmvereinbarung • Auszahlungen • Jahresberichte • Projektdatenbank CHMOS	Anzahl der durchgeführten Coachings inklusive	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle.	Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «Coaching»: Hat die	Anteil der innovierenden	SBFI Studie.

<sup>31</sup> Die Bezeichnung «KPI» mit einer Nummer z.B. (KPI 3) nimmt Bezug auf den Vorschlag der Key Performance Indikatoren, welche von der RIS Community vorgeschlagen und hier grossmehrheitlich übernommen wurden.

<sup>32</sup> Der Point-of-Entry ist die Funktion, der Key Account Manager (KAM) die Person, welche die Funktion ausführt.

<sup>33</sup> Voraussetzung ist der KPI «Verständnis Unternehmenskontext»: Hat der PoE/KAM den Unternehmenskontext verstanden (KPI 1)?

<sup>34</sup> Methodik wird in Absprache zwischen SECO und RIS-Netzwerk festgelegt

Bereich	Input-Indikatoren Ressourcen	Messen und prüfen	Output-Indikatoren Programmleistungen, Leistungsindikatoren	Messen und prüfen	Outcome-Indikatoren Leistungseffektivität, Key Performance Indicators (KPIs) <sup>31</sup>	Messen und prüfen	Impact-Indikatoren Beispiele	Messen und prüfen
für Produkt- und Prozessinnovationen)			Anzahl der Stunden pro Coaching Zielwert: a) 10 für RIS Ost b) 100 für RIS Ost	Definition «Coaching»: Anzahl der Gespräche welche <u>mehrfach</u> inhaltliche Aspekte des Innovationsvorhabens zum Gegenstand haben.	erworbene Fähigkeit die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 4) <sup>35</sup> Zielwert: mind. 75% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.	den einzelnen Interventionen	Unternehmen	durch KOF durchgeführt (alle 2 Jahre)
Überbetrieblich orientierte Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen)			Anzahl der überbetrieblich organisierten Veranstaltungen, mit Anzahl Teilnehmer/-innen. Zielwert: a) Anzahl Veranstalter/workshops = 50 b) Gesamtanzahl Teilnehmer = 500	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle	Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»: Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 6) <sup>36</sup> Zielwert: mind. 70% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Anzahl registrierter Patente	Statistisches Amt

**Steuerung und Entwicklung:**

- **Gesellschafterversammlung**
  - Sach-strategische Führung
  - Steuerung der Projektumsetzung
  - Ernennung eines Projektleitungsausschusses (PLA)
  - Aufnahme von Innovationsvorhaben
  - Projekt-Controlling
- **Projektleitungsausschuss (PLA)**
  - Sach-Operative Führung
  - Koordination mit Geschäftsstelle RIS Ost
  - Vor- und Ausarbeitung strategischer Weiterentwicklung
  - Prüfung Projekt-Reporting
- **Geschäftsstelle RIS Ost**
  - Administration und Koordination
  - Unterstützung bei Projektinitiierung
  - Vernetzung und Kommunikation
  - Projekt-Reporting

**Grundlagen und Rahmenbedingungen:**

Botschaft zur Standortförderung 2020-2023 (vgl. 24.13 ff.), RIS Konzept 2020+ der SECO

<sup>35</sup> Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat das Coaching das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 3)?  
<sup>36</sup> Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat die kollektive Aktivität das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 5)?

## 7 Zusammenfassung

Mit der hier vorgestellten Umsetzungsstrategie werden die wesentlichen aktuellen und zukünftigen Handlungsbedürfnisse und identifizierten Schwachstellen adressiert. Die folgende Darstellung (Abbildung 10) liefert einen zusammenfassenden Überblick:

### Von Bedürfnis zur Lösung

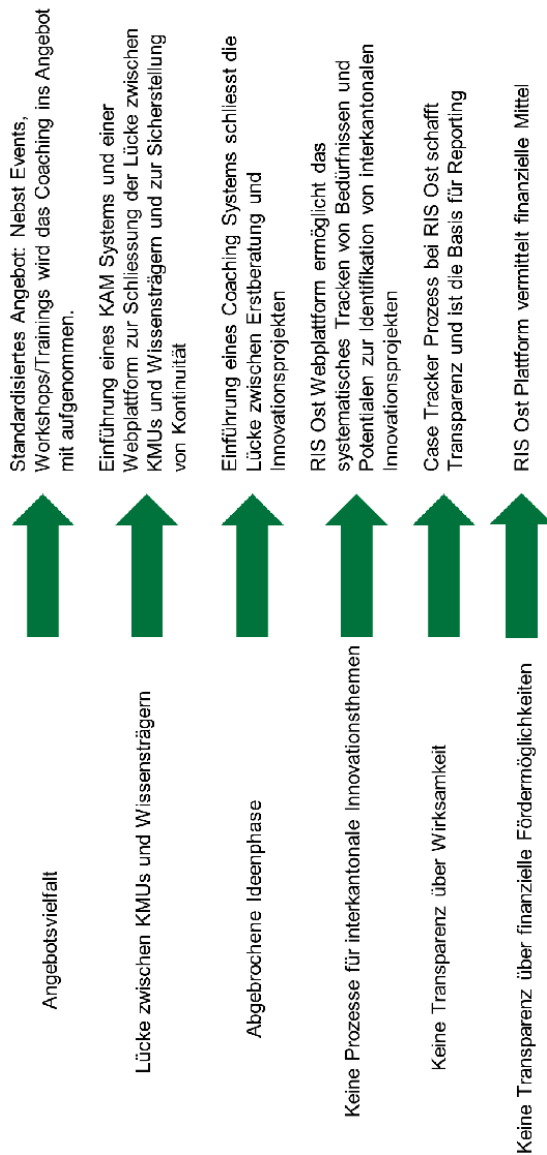


Abbildung 10: Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von RIS Ost

## Anhang C: Nachhaltigkeitsbeurteilung Amt für Umwelt AR

**Appenzell Ausserrhoden**Departement Bau  
und Volkswirtschaft

Amt für Umwelt

Kasernenstrasse 17A  
9102 Herisau  
Tel. +41 71 353 65 35  
afu@ar.ch  
www.ar.ch/afu

Amt für Umwelt, 9102 Herisau

Departement Bau und Volkswirtschaft  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
Regierungsgebäude  
9102 HerisauDr. Karlheinz Diethelm  
Amtsleiter  
Tel. +41 71 353 65 30  
karlheinz.diethelm@ar.ch

Herisau, 26. Juni 2019/KDi/SKu

### Neue Regionalpolitik, Umsetzungsprogramm 2020-2023; Nachhaltigkeitsbeurteilung

Sehr geehrte Damen und Herren

Mit Anfrage vom 18. Juni 2019 ersuchen Sie uns um Beurteilung des Umsetzungsprogramms 2020-2023 hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung. Nachhaltige Entwicklung ist als eines der obersten Staatsziele seit 1997 in der Bundesverfassung verankert. Artikel 73 fordert Bund und Kantone auf, «ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits» anzustreben. Die NRP hat dieser Forderung Rechnung zu tragen und die nachhaltige Entwicklung angemessen zu berücksichtigen.

Im Gegensatz zu vielen anderen Gebieten in der Schweiz entwickelt sich Appenzell Ausserrhoden sowohl hinsichtlich Bevölkerungswachstums als auch bezüglich Wirtschaft nur sehr langsam. Dem Ziel einer moderaten Zunahme der Bevölkerung kommt allerdings aus Nachhaltigkeitsgründen (Erhaltung Infrastruktur, Finanzen, Bevölkerungs- und Altersstruktur) eine grosse Bedeutung zu. Dazu ist auch im ländlichen Raum eine Erhaltung resp. Zunahme der Arbeitsplätze notwendig. Diese Stossrichtung verfolgen die beiden vorgesehenen Schwerpunkte «*Innovative Wertschöpfungssysteme*» und «*Wachstumsstrategie Tourismus*». Das Umsetzungsprogramm enthält zudem auch Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung.

Das Umsetzungsprogramm bewerten wir in seinen Grundsätzen als gutes Wirtschaftsprogramm für den ländlichen Raum. Die Ausrichtung steht konzeptionell in keinem offensichtlichen Widerspruch zu Umwelt- und Sozial-Zielsetzungen von Bund und Kanton. Wie im Programm aufgeführt, ist eine leicht negative Wirkung hinsichtlich der Umweltdimension aufgrund des mit den Projekten verbundenen Ressourcenbedarfs zu erwarten. Die positiven Wirkungen hinsichtlich der beiden Dimensionen Wirtschaft und Gesellschaft überwiegen allerdings. Diese Einschätzung teilen wir. Allerdings ist eine abschliessende Beurteilung erst anhand der konkreten Umsetzungsprojekte möglich.


Seite 1/2





Aufgrund der leichten finanziellen Entspannung der Kantonsfinanzen sind neu auch wieder spezifische kantonale NRP-Projekte vorgesehen. Zusätzlich wird sich der Kanton – wie anhin – an interkantonalen Projekten, welche von anderen Kantonen geführt werden und der Grundzielrichtung entsprechen, beteiligen. Die Nachhaltigkeit dieser Projekte wird in den Umsetzungsprogrammen der anderen Kantone beurteilt. Sowohl bei kantonalen als auch bei der Übernahme interkantonaler Projekte muss Appenzell Ausserrhoden die Übereinstimmung mit den Zielsetzungen und Verhältnissen in unserem Kanton prüfen. Dazu enthält das Umsetzungsprogramm die entsprechenden Kriterien.

Freundliche Grüsse



Dr. Karlheinz Diethelm, Amtsleiter



## Anhang D: Kriterien zur Projektbeurteilung (Nachhaltigkeitsprüfung)

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

## Anhang E: Wirkungs- und Indikatorenmodell „Innovative Wertschöpfungssysteme“

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

Handlungsfelder	Was muss man dafür bereitstellen?	Wie kann ich den Input erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat /Ergebnis erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Kein Controlling - Gegenstand		
	Input	Indikator	Erhebung	Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Erhebung	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator	Erhebung	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)	Indikator	Erhebung
HF 2: Förderung des Unternehmertums	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-fonds-perdu-Bundesmittel (äfp), Richtgrösse Zielwert: CHF 200'000</li> <li>A-fonds-perdu-Kantonsmittel (äfp), Richtgrösse Zielwert: CHF 200'000</li> </ul>	Soll-Ist-Vergleich: Bund und Kanton		Projekte zur Förderung des Unternehmertums erarbeiten und durchführen	Anzahl erarbeiteter Projekte  Zielwert: Mind. 1 Projekte erarbeitet	Jahresbericht CHMOS Projektkontrolle	Fach- und Führungskräfte lernen die Welt des Unternehmertums kennen. Unternehmer vernetzen sich kantonal und überregional.	Nutzung der Angebote Anzahl Anlässe Anzahl Teilnehmer an Anlässen  Zielwert: Mind. 2 Anlässe mit 20 TN	Teilnehmerstatistiken Auswertung der Anlässe	Fach- und Führungskräfte gründen neue Unternehmen, entwickeln neue Geschäftsmodelle und schaffen neue Arbeitsplätze.	Wertschöpfung Arbeitsplätze Unternehmensgründungen	Fallstudien Statistiken Evaluation Fragebogen
HF 3: Massnahmen gegen den Fachkräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-fonds-perdu-Bundesmittel (äfp), Richtgrösse Zielwert: CHF 200'000</li> <li>A-fonds-perdu-Kantonsmittel (äfp), Richtgrösse Zielwert: CHF 200'000</li> </ul>	Soll-Ist-Vergleich: Mittlereinsatz Bund und Kanton	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmvereinbarung</li> <li>Auszahlungen</li> <li>Jahresberichte</li> <li>CHMOS</li> </ul>	Arbeitsplatzstandort vermarkten Projekt zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchführen	Anzahl neu erarbeiteter Projekte Anzahl weiterentwickelter / verbesserter Projekte  Zielwert: Mind. 2 neue oder weiterentwickelte Projekte erarbeitet	Jahresbericht CHMOS Projektkontrolle	Fachkräfte kennen das kantonale Arbeitsplatzangebot Frauen kennen und nutzen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Schüler interessieren sich für Berufslehre.	Nutzung der Angebote Anzahl Anlässe Anzahl Teilnehmer an Anlässen Anzahl Klicks auf Online-Inserate  Zielwert: Mind. 20 TN an Anlässen Erhöhte Klickrate Jobplattform	Teilnehmerstatistiken Website-Statistik Auswertung der Anlässe	Ausreichende Menge an Fachkräften steht zur Verfügung Genügend Lehrstellen sind vorhanden Frauen drängen auf den Arbeitsmarkt Gewinnung von Rückkehrern	Wertschöpfung Arbeitsplätze Anzahl Lehrstellen Anteil berufstätiger Frauen Standortattraktivität Zuwanderung	Fallstudien Statistiken Evaluation Fragebogen

HF 4: Arealentwicklung				Massnahmen zur Verfügbarmachung von Bauland durchführen	Anzahl Massnahmen Arbeitszonenmanagement und Arealentwicklung <u>Zielwert:</u> Mind. 3 Massnahmen durchgeführt	Jahresbericht CHMOS Projektkontrolle	Dem Gewerbe und der Industrie stehen ausreichend Bauland und Produktionsflächen zur Verfügung.	Verfügbare Bau- und Produktionsfläche <u>Zielwert:</u> Bau- und Produktionsfläche gesteigert durch Reduktion zu gering genutzter Flächen <sup>2</sup>	Bauflächenstatistik Anzahl Baubewilligungen	Gewerbe und Industrie verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung im Kanton.	Wertschöpfung Arbeitsplätze Neue Unternehmen	Fallstudien Statistiken Evaluation
HF 5: Förderung der Digitalisierung				Projekte zum Aufbau von branchenspezifischem Wissen im Bereich Digitalisierung, zur Sensibilisierung und zur Förderung der Nutzung neuer digitaler Technologien entwickeln	Anzahl entwickelter Projekte Erschliessungsstrategie <u>Zielwert:</u> Mind. 2 Projekte entwickelt	Jahresbericht CHMOS Projektkontrolle	Unternehmen kennen die Chancen und Gefahren der Digitalisierung. Gewerbe und Industrie bauen branchenspezifisches Wissen auf und nutzen neue Technologien vermehrt.	Nutzung der Angebote Teilnehmer an Anlässen Anzahl Massnahmen <u>Zielwert:</u> Anzahl Angebote/Anlässe gesteigert <sup>2</sup>	Teilnehmerstatistiken Auswertung von Anlässen Google Analytics	Gewerbe und Industrie verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung im Kanton.	Wertschöpfung Optimierte Produkte, Prozesse und Strukturen	Fallstudien Statistiken Evaluation

**Steuerung und Entwicklung:**

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit nimmt die Funktionen des Regionalmanagements wahr und stellt die Ressourcen für die Generierung, Prüfung und Begleitung von Projekten in den Schwerpunkten «Innovative Wertschöpfungssysteme» und «Wachstumsstrategie Tourismus». Im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ost findet ein regelmässiger Austausch unter den Ostschweizer Kantonen statt.

Grundlagen und Rahmenbedingungen

Siehe Umsetzungsprogramm 2020-2023

<sup>2</sup> Im Vergleich zur Vorperiode 2016-2019. Massgeblich ist der Ausgangswert im Jahr 2019.

## Anhang F: Wirkungs- und Indikatorenmodell „RIS Ost“

Ziele von RIS Ost: Erhöhung der Innovationsdynamik für die KMU in der Ostschweiz.			Mission RIS-Ost-Geschäftsstelle: Befähigung von Unternehmen bei Innovationsanpassungen.					
Bereich	Input-Indikatoren Ressourcen	Messen und prüfen	Output-Indikatoren Programmleistungen, Leistungsindikatoren	Messen und prüfen	Outcome-Indikatoren Leistungseffektivität, Key Performance Indicators (KPIs) <sup>3</sup>	Messen und prüfen	Impact-Indikatoren <i>Beispiele</i>	Messen und prüfen
<b>Steuerung &amp; Entwicklung der RIS Ost Geschäftsstelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-fonds-perdu-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse): Zielwert: [CHF 4.51 Mio von den Kantonen 4.51 Mio vom Bund]</li> <li>Davon Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP Zielwert: [CHF Kantone 800 k Bund 800 k]</li> <li>Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3, regiosüsse) Zielwert: [CHF0]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund</li> <li>Programmvereinbarung</li> <li>Auszahlungen</li> <li>Jahresberichte</li> <li>Projektdatenbank CHMOS</li> </ul>	<p><b>Leistung:</b> Management wird wahrgenommen</p> <p><b>Indikator:</b> Umsetzungsgrad in %</p> <p><b>Zielwert:</b> <i>Mindestens 85% der vereinbarten Aufgaben (gemäss Betriebsplanung) werden im Rahmen des vorhandenen Budgets wahrgenommen.</i></p>	Jahresbericht der RIS Ost Geschäftsstelle	<p><b>Performance der RIS Ost Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen:</b> Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])</p> <p><b>Zielwert:</b> <i>Es können mindestens 5 Bereiche beschrieben werden, in welchen die Funktionsweise, die Koordination und/oder die Vernetzung verbessert wurden</i></p>	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den RIS	Ausgelöstes Investitionsvolumen	(Impact) Evaluation
<b>Point-of-Entry-Funktion (PoE) <sup>4</sup></b> (Stimulierung und Filterfunktion, Bedarfsanalyse und Triage)			<p><b>Leistung:</b> Durchgeführte Erstgespräche mit Unternehmen</p> <p><b>Indikator:</b> Anzahl Erstgespräche</p> <p><b>Zielwert:</b> 350 pro Jahr</p>	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle. Definition «Erstgespräch»: Anzahl der Erstgespräche in welchen es <u>mehrheitlich</u> um die Diagnose/Analyse der Anfrage geht.	<p><b>Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»:</b> Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, einen geeigneten Support zu finden? (KPI 2) <sup>5</sup></p> <p><b>Zielwert:</b> <i>mind. 90% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.</i></p>	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen <sup>6</sup>	Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze.	(Impact) Evaluation

<sup>3</sup> Die Bezeichnung «KPI» mit einer Nummer z.B. (KPI 3) nimmt Bezug auf den Vorschlag der Key Performance Indikatoren, welche von der RIS Community vorgeschlagen und hier grossmehrheitlich übernommen wurden.

<sup>4</sup> Der Point-of-Entry ist die Funktion, der Key Account Manager (KAM) die Person, welche die Funktion ausführt.

<sup>5</sup> Voraussetzung ist der KPI «Verständnis Unternehmenskontext»: Hat der PoE/KAM den Unternehmenskontext verstanden (KPI 1)?

<sup>6</sup> Methodik wird in Absprache zwischen SECO und RIS-Netzwerk festgelegt



Bereich	Input-Indikatoren Ressourcen	Messen und prüfen	Output-Indikatoren Programmleistungen, Leistungsindikatoren	Messen und prüfen	Outcome-Indikatoren Leistungseffektivität, Key Performance Indicators (KPIs) <sup>3</sup>	Messen und prüfen	Impact-Indikatoren <i>Beispiele</i>	Messen und prüfen
<b>Coaching</b> (Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen)			<p><u>Leistung:</u> Durchgeführte Coachings</p> <p><u>Indikator:</u> Anzahl der durchgeführten Coachings inklusive Anzahl der Stunden pro Coaching</p> <p><u>Zielwert:</u> 120 Gespräche/Coachings bis 2023) Ø 5h pro Coaching</p>	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle. Definition «Coaching»: Anzahl der Gespräche welche <u>mehrheitlich</u> inhaltliche Aspekte des Innovationsvorhabens zum Gegenstand haben...	<p><u>Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «Coaching»:</u> Hat die erworbene Fähigkeit die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 4)<sup>7</sup></p> <p><u>Zielwert:</u> <i>mind. 75% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen.</i></p>	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Anteil der innovierenden Unternehmen	SBFI Studie, durch KOF durchgeführt (alle 2 Jahre)
<b>Überbetrieblich orientierte Plattformen</b> (Cluster, Netzwerkveranstaltungen)			<p><u>Leistung:</u> Überbetriebliche Veranstaltungen</p> <p><u>Indikator:</u> Anzahl der Veranstaltungen Anzahl der Teilnehmer/innen.</p> <p><u>Zielwert:</u> Anzahl Veranstaltungen/Workshops = 100 bis 2023 Gesamtanzahl Teilnehmer = 2000</p>	Berichterstattung RIS Ost Geschäftsstelle	<p><u>Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»:</u> Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 6)<sup>8</sup></p> <p><u>Zielwert:</u> <i>mind. 70% der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen</i></p>	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen	Anzahl registrierter Patente	Statistisches Amt

<sup>7</sup> Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat das Coaching das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 3)?

<sup>8</sup> Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat die kollektive Aktivität das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 5)?

**Steuerung und Entwicklung:**

- Gesellschafterversammlung
  - Sach-strategische Führung
  - Steuerung der Projektumsetzung
  - Ernennung eines Projektleitungsausschusses (PLA)
  - Aufnahme von Innovationsvorhaben
  - Projekt-Controlling
- Projektleitungsausschuss (PLA)
  - Sach-Operative Führung
  - Koordination mit Geschäftsstelle RIS Ost
  - Vor- und Ausarbeitung strategischer Weiterentwicklung
  - Prüfung Projekt-Reporting
- Geschäftsstelle RIS Ost
  - Administration und Koordination
  - Unterstützung bei Projektinitiierung
  - Vernetzung und Kommunikation
  - Projekt-Reporting

Grundlagen und Rahmenbedingungen

Siehe Umsetzungsprogramm 2020-2023

## Anhang G: Wirkungs- und Indikatorenmodell „Wachstumsstrategie Tourismus“

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

Zielbereiche Botschaft	Was muss man dafür bereitstellen?	Wie kann ich den Input erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat /Ergebnis erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Kein Controlling-Gegenstand		
	Input	Indikator	Erhebung	Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Erhebung	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator	Erhebung	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)	Indikator	Erhebung
Handlungsfeld 1: Angebotsverbesserung (Hotelförderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-fonds-perdu-Bundesmittel (djp), Richtgrösse, Zielwert: CHF 400'000</li> <li>A-fonds-perdu-Kantonsmittel (djp), Richtgrösse, Zielwert: CHF 400'000</li> <li>Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen, Zielwert: CHF 4'000'000</li> <li>A-fonds-perdu-Kantonsmittel Äquivalenzbeitrag Darlehen, Zielwert: CHF 535'079</li> </ul>	Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmiereinbarung</li> <li>Auszahlungen</li> <li>Jahresberichte</li> <li>CHMOS</li> </ul>	<p>Die Angebote (wertschöpfungs- und qualitätsorientiert, innovativ) sind entwickelt.</p> <p>Die benötigte Infrastruktur ist erstellt bzw. bestehende Beherbergungswirtschaft ist ausgebaut und modernisiert.</p>	<p>Die Angebote liegen vor und die allenfalls benötigte Infrastruktur ist gebaut.</p> <p><u>Zielwert:</u> Realisation von zwei neuen oder Erhalt von zwei bestehenden Hotelbetrieben</p>	Jahresbericht Jahresgespräch CHMOS	<p>Leistungsträger verhalten sich innovativ und schaffen ein wettbewerbsfähiges Übernachtungsangebot.</p> <p>Verbesserte Auslastung der Beherbergungsbetriebe.</p>	<p>Umsatzentwicklung der unterstützten Angebote und Infrastrukturen</p> <p>Entwicklung der Logiernächte</p> <p><u>Zielwert:</u> Steigerung des Umsatzes<sup>9</sup></p> <p>Steigerung der Logiernächte<sup>9</sup></p>	<p>Jahresrechnung der unterstützten Projekte, Investitionsvolumen in touristische Infrastrukturen</p> <p>Jahresbericht ATAG</p> <p>Statistik BFS / HESTA</p> <p>Google Analytics</p>	<p>Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen.</p> <p>Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen.</p> <p>Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region</p>	<p>Wettbewerbsfähigere Destinationen (z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator KWI, Standortqualitätsindikator)</p> <p>Wertschöpfung</p> <p>Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze</p>	<p>BAK Benchmark Report</p> <p>BAK Destinations MONITOR</p> <p>KWI UBS</p> <p>Studie Credit Suisse</p> <p>Evaluationen/ Case Studies</p>

<sup>9</sup> Im Vergleich zur Vorperiode 2016-2019. Massgeblich ist der Ausgangswert im Jahr 2019.

	Was muss man dafür bereitstellen?	Wie kann ich den Input erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat /Ergebnis erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?	Wie kann ich dies messen?	Was wollen wir bewirken?	Wie kann ich die Wirkung erkennen?	Wie kann ich dies messen?
<b>Zielbereiche Botschaft</b>	Input	Indikator	Erhebung	Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Erhebung	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator	Erhebung	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)	Indikator	Erhebung
Handlungsfeld 2: Produktentwicklung				Authentische, nachhaltige und qualitativ hochwertige Erlebnisse schaffen  Branchenübergreifende Angebote in der Tourismusregion sind entwickelt...	Die Angebote liegen vor und sind entlang der touristischen Wertschöpfungskette abgestimmt.  <u>Zielwert:</u> Mind. 2 interkantonale Projekte	Jahresbericht Jahresgespräch CHMOS	Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote.	Umsatzentwicklung der unterstützten Angebote  <u>Zielwert:</u> Bei mind. 2 neuen Angeboten hat sich der Umsatz gesteigert. <sup>9</sup>	Jahresbericht der unterstützten Projekte			
Handlungsfeld 3: Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen				Die Tourismusregion ist strategisch ausgerichtet und hat wirtschaftliche Strukturen.  Die touristische Infrastruktur bietet bei jedem Wetter und zu jeder Jahreszeit attraktive Beteiligungsmöglichkeiten	Die Leistungsvereinbarungen in den strategischen Geschäftsfeldern sind verabschiedet.  Die benötigte Infrastruktur ist erstellt.  <u>Zielwert:</u> Mind. 2 Projekte umgesetzt: - Machbarkeitsstudien Arealerschliessung - Projekte zu Angebotsgestaltung, Produktentwicklung	Jahresbericht Jahresgespräch CHMOS	Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.  Die Positionierung der Tourismusregion ist verbessert.  Die Leistungsträger binden branchenübergreifende Angebote ein.	Bekanntheitsgrad der Tourismusregion  Entwicklung der Logiernächte  % der teilnehmenden Partner im Rahmen eines Tourismus-Leistungsangebots  <u>Zielwert:</u> Der Bekanntheitsgrad ist konstant / gestiegen <sup>9</sup>  Die Logiernächte sind konstant / gestiegen <sup>9</sup>	BAK-Indikator  Website ATAG  Jahresbericht der unterstützten Projekte  Jahresbericht ATAG  Statistik BFS / HESTA  Google Analytics			
Handlungsfeld 4: Förderung der Digitalisierung				Die Leistungsträger sind im Hinblick auf die Möglichkeiten der Digitalisierung/ digitale Vermarktung sensibilisiert.  Weitere Digitalisierungsprojekte sind konzipiert.	Anzahl konzipierter Digitalisierungsprojekte  <u>Zielwert:</u> Mind. 2 Digitalisierungsprojekte konzipiert und ein Projekt durchgeführt	Jahresbericht Jahresgespräch	Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.	Anzahl Schulungen zum Thema Digitalisierung  Anzahl durchgeführter Digitalisierungsprojekte  Die Leistungsträger engagieren sich aktiv in einem Projekt.  <u>Zielwert:</u> Mind. 1 Schulung durchgeführt	Google Analytics  Auswertung der Schulungen			



### **Steuerung und Entwicklung:**

#### **SECO:**

- Schnittstellen klären (z.B. mit SGH) und Abstimmung bundesintern ausbauen ([Innotour](#), Ländliche Räume und Berggebiete)
- Begleiten der Kantone
- [MoVo](#)/Pilotprojekte zur Koordination im Tourismus
- Mit national tätigen Partnern zusammenarbeiten
- Sicherstellen des Wissensmanagements durch [regiosuisse](#)
- Controlling, Monitoring, Evaluation sicherstellen

#### **Kantone:**

- Konzeptionelle Grundlagen aktualisieren (z.B. Raumentwicklungsstrategien, Nachhaltigkeit)
- Auf Konzepten basierende Infrastrukturförderung
- Verknüpfung von Angeboten über institutionelle Grenzen hinweg
- Produkt- und Angebotsförderung
- Mobilisierung regionaler Akteure

### Grundlagen und Rahmenbedingungen

Siehe Umsetzungsprogramm 2020-2023

## Anhang H: Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan

Bei der nachfolgenden Zusammenstellung handelt es sich um Projektideen/-vorschläge. Die Schwerpunkte und Handlungsfelder wurden jedoch bewusst offen formuliert, so dass auch Projekte, welche sich zurzeit erst in Entstehung befinden, gefördert werden können.

### Schwerpunkt 1: Innovative Wertschöpfungssysteme

HF	Projekte / Massnahmen / Initiativen	Meilensteine	Zielindikatoren	Art der Unterstützung		
				àfp Bund	àfp Kanton	àfp Total
1	<b>RIS Ost</b> Points of Entry Lancierung gemeinsame Innovationsprojekte Coaching	3 Anfragen erhalten 2 Projekte durchgeführt 1 Anfrage erhalten	Siehe Wirkungsmodell	200'000.- CHF	200'000.- CHF	400'000.- CHF
2	<b>Förderung des Unternehmertums</b> Projektideen s. Kapitel 4.2.1	Projekt durchgeführt		50'000.- CHF	50'000.- CHF	100'000.- CHF
3	<b>Massnahmen gegen den Fachkräftemangel</b> Projektideen s. Kapitel 4.2.1	Projekt durchgeführt		50'000.- CHF	50'000.- CHF	100'000.- CHF
4	<b>Arealentwicklung</b> Projektideen s. Kapitel 4.2.1	Projekt durchgeführt		50'000.- CHF	50'000.- CHF	100'000.- CHF
5	<b>Förderung der Digitalisierung</b> Projektideen s. Kapitel 4.2.1	Projekt durchgeführt		50'000.- CHF	50'000.- CHF	100'000.- CHF
	<b>Total Schwerpunkt 1</b>			<b>400'000.- CHF</b>	<b>400'000.- CHF</b>	<b>800'000.- CHF</b>

## Schwerpunkt 2: Wachstumsstrategie Tourismus

HF	Projekte / Massnahmen / Initiativen	Meilensteine	Zielindikatoren	Art der Unterstützung		
				àfp Bund	àfp Kanton	àfp Total
1	<b>Angebotsverbesserung (Hotelförderung)</b> Attraktionspunkte wie Wellnessanlagen, Hotelprojekte, Kongress- und Eventinfrastruktur, etc.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung von Projekten	Steigerung der Gästezufriedenheit Erhöhung der Logiernächte	0.- CHF <i>Darlehen</i> 4'000'000.- CHF	535'079.- CHF	535'079.- CHF <i>Darlehen</i> 4'000'000.- CHF
2	<b>Produktentwicklung</b> Neulancierung von Produkten mit Ausstrahlungseffekt (Erlebnisinszenierung), Packages etc. in den Bereichen Kulinarik und Gesundheit	Nachfrageanalyse, Massnahmenplanung, Umsetzung, Controlling	Steigerung der Gästezufriedenheit Erhöhung der Logiernächte	200'000.- CHF	200'000.- CHF	400'000.- CHF
3	<b>Entwicklung von verbesserten Strukturen und Infrastrukturen</b> Infrastrukturverbesserungen wie Ausbau von Fahrradwegen oder Verkehrserschliessungen	Projekt konzipiert, bewilligt und durchgeführt	Steigerung der Gästezufriedenheit Erhöhung der Logiernächte	100'000.- CHF	100'000.- CHF	200'000.- CHF
4	<b>Förderung der Digitalisierung</b> Digitalisierung Ostschweizer Gästekarte Vermarktungs- und Vertriebskanäle	Projekt konzipiert, bewilligt und durchgeführt	Senkung der Kosten	100'000.- CHF	100'000.- CHF	200'000.- CHF
	<b>Total Schwerpunkt 2</b>			400'000.- CHF <i>Darlehen</i> 4'000'000.- CHF	400'000.- CHF 535'079.- CHF	800'000.- CHF 535'079.- CHF <i>Darlehen</i> 4'000'000.- CHF