



Die Stadt Sonthofen war Gastgeber des dritten COMUNIS-Meetings. Neben intensiver Projektarbeit gewann das Projektteam Einblick in die spezifische Situation der deutschen COMUNIS-Pilotregion Alpee-Grünten.

Vom 7. bis 9. Juni 2010 empfingen die deutschen Projektpartner (Stadt Sonthofen, Bosch & Partner GmbH) die Partner im Oberallgäu. Florian Ballnus, Alpine Space Contact Point Deutschland sowie Claus Hensold vom Bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU) nahmen als Projektbeobachter teil. An den drei Meeting-Tagen fanden Besprechungen und ein intensiver Informationsaustausch zwischen allen Projektpartnern statt.

Im Mittelpunkt des Treffens stand die Diskussion über die unterschiedlichen Gewerbestandortentwicklungsmodelle. Auf der Grundlage theoretischer Modelle und untersuchter Best Practice-Beispiele wurden Optionen für

die Umsetzung einer interkommunalen Gewerbestandortentwicklung mit Blick auf die Lage und die Entwicklungsziele in den jeweiligen Pilotregionen der Projektpartner besprochen.

Eine Exkursion zu Gewerbegebieten in der Region Alpee-Grünten veranschaulichte die Stärken und Schwächen des Pilotgebiets. Sie zeigte auch die Notwendigkeit einer interkommunalen Gewerbestandortentwicklungsstrategie auf mit Schwerpunkt Landnutzungsentwicklung und Marketing.

In Sonthofen wurde Arbeitspaket (AP) 6 offiziell gestartet. Es basiert auf den Ergebnissen der Balanced Scorecard (BSC) und der allgemeinen Strategieentwicklung der vorherigen AP 4 und 5 (Untersuchung und Entwicklung). Es zielt auf die Umsetzung kooperativer Gewerbestandortentwicklungsstrategien in den Projektpilotregionen ab.

*Sandra Feuerstein*  
Stadt Sonthofen

### Inhalte

Projekt-Meeting in Sonthofen/DE Standortanalyse: Tarare/F	1
Interkommunale Gewerbestandortentwicklung: strategische Ansätze	2
Vorarlberg - Das PSG-Modell Industrielle Ökologie in Sierre/CH	3
Startschuss für Arbeitspaket 7 COMUNIS beim Forschungsmarkt 2010 Projektevent	4



Projektpartner in Sonthofen. © MW2010

### Standortanalyse der Pilotregion Tarare (Frankreich)

Im Frühjahr 2010 wurde die Balanced Scorecard (BSC) in allen Pilotregionen angewendet. Um relevante Angaben zur aktuellen Lage in der Pilotregion und deren spezifischer Entwicklungsperspektive zusammenzutragen, befragten die Projektpartner lokale Stakeholder.

Entsprechend des Feedbacks der Partner in Bezug auf ihre

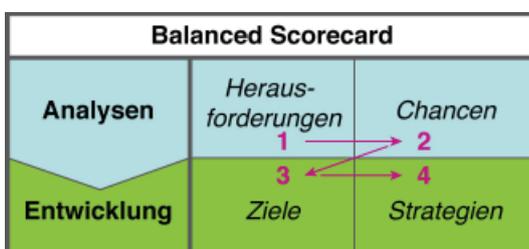


Abb. 1: Analyse und Auswertung der Balanced Scorecard in vier Schritten.

Erfahrungen mit der Anwendung hat sich das Analyseinstrument bewährt. Es ermöglichte den Partnern gemeinsame Herausforderungen und Chancen aufzuzeigen, die in der anstehenden Entwicklungsstrategie (AP 5) und deren Implementierungsphase (AP 6) behandelt werden müssen (siehe Abb. 1). Die Flexibilität bei der Anwendung der Methode – d.h. die Kombination von quantitativen und qualitativen Daten – bzw. die Möglichkeit, weitere Forschungsfelder miteinbeziehen zu können, boten weitere Vorteile. Im Allgemeinen scheint die BSC eine zufriedenstellende Methode zu sein, um die unterschiedlichen Auffassungen der Stakeholder zu sammeln und Regionen auf regionaler und transnationaler Ebene im Hinblick auf die Wirtschaftsentwicklung miteinander zu vergleichen.

Dennoch scheint es aufgrund der unterschiedlichen Verwaltungstechnischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen

über Landesgrenzen hinweg schwierig zu sein, vergleichbare Indikatoren zusammenzutragen, die einen zufriedenstellenden Vergleich auf internationaler Ebene erlauben.

Die CCIL Délégation de Tarare implementierte die BSC-Methode in drei Communautés de Communes (Gemeindeverbänden), die mit der lokalen Wirtschaftsentwicklung betraut sind. Die Studie zeigte auf, dass Themen in Verbindung mit gewerblicher Landnutzungsentwicklung (Abb. 2) als Schwerpunkte betrachtet werden müssen. Empfohlen werden

- die Einrichtung einer Wirtschaftsentwicklungsstelle (z. B. einer Agentur) und
- die Entwicklung eines Instruments zur Identifizierung der kurz-, mittel- und langfristigen Gewerbeflächenverfügbarkeit (z. B. eine Gewerbeflächendatenbank).

Die oben genannten Instrumente würden es den Kommunen erlauben, die Landverfügbarkeit zu überwachen, Ressourcen zu bündeln, regionale Eigenschaften hervorzuheben (d. h. ihr Alleinstellungsmerkmal) und eine bestimmte Art von Gewerbe und/oder Gewerbetypen anzuziehen.

Die Förderung gesamer Regionen, in denen ein Bedarf an Wiederbelebung und Dynamik besteht, wird zunehmend wichtig. Gemeinsame Ansätze sind gefordert, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Solch ein Ansatz sollte unter anderem eine gemeinsame Marketingstrategie

enthalten, um die Partnerschaft zwischen der CCIL Délégation de Tarare, den drei Communautés de Communes und ADERLY – der Lyoner Agentur für Wirtschaftsentwicklung – zu verbessern.

Florine Goncet  
Industrie- und Handelskammer Lyon

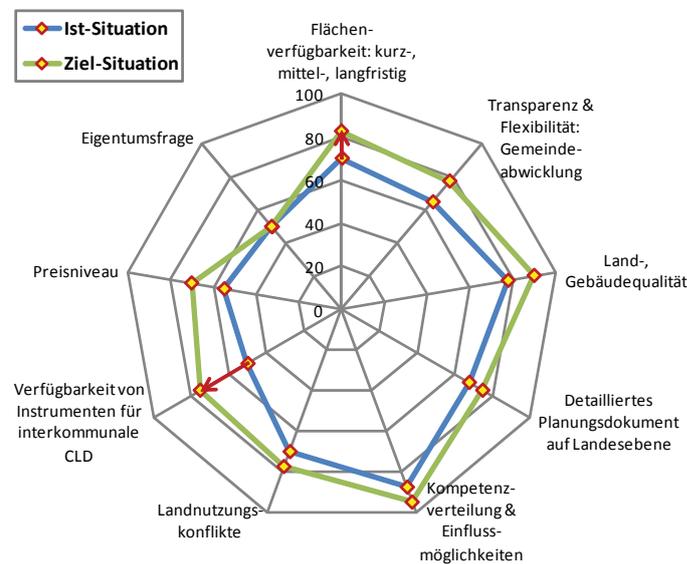


Abb. 2: BSC für die Region Tarare im Bereich "Entwicklung der gewerblichen Landnutzung".



## Strategische Ansätze für die interkommunale Gewerbestandortentwicklung

COMUNIS ist mit dem Ziel gestartet, Gemeinden im Alpenraum eine Handlungsanleitung und konkrete Werkzeuge an die Hand zu geben, mit deren Hilfe sie eine adäquate Strategie für eine interkommunale Gewerbestandortentwicklung entwerfen und umsetzen können. Die vielfältigen regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse erfordern dabei Strategien mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

In einem ersten Arbeitsschritt des Arbeitspakets (WP) 5 wurden daher mögliche strategische Ansätze differenziert. Grundlage waren die in WP 4 zusammengestellten Praxis-

beispiele gewerblicher Standortentwicklung, ergänzt mit den Ergebnissen einer Literaturrecherche zu den spezifischen Handlungsfeldern (inter)kommunaler Wirtschafts- und Standortentwicklung.

Drei Handlungsmodelle (Tab. 1) wurden festgelegt:

- **Entwicklung Landnutzung:** Umfasst unterschiedliche Ansätze, um Grund als wesentliche Ressource der Gewerbestandortentwicklung zielorientiert und koordiniert bereitzustellen bzw. neu zu entwickeln und die gewerbliche Flächennutzung optimal zu steuern.

Handlungsmodell	Entwicklung Landnutzung			Promotion & Kommunikation		Unternehmensentwicklung
	Interkommunaler Gewerbepark	Gewerbeflächenpolitik	Stadtentwicklung	Gewerbeflächenmarketing	Standortmarketing	
Handlungskategorie						Individuelle Unternehmensberatung

Tab. 1: Strategische Ansätze für interkommunale Gewerbestandortentwicklung.

- **Promotion & Kommunikation:** Der Fokus liegt entweder auf der gemeinsamen Vermarktung einzelner konkreter Gewerbeflächen (*Commercial Site Marketing*) oder auf einer abgestimmten Profilentwicklung für den Standort selbst (*Location Marketing*).
- **Unternehmensentwicklung:** Die gezielte, individuelle Förderung ortsansässiger oder ansiedlungswilliger Unternehmen, z.B. durch Hilfestellungen bei Unternehmensgründung, Standortwahl oder im Umgang mit administrativen Hürden. Hier spielt die Unterstützung bei der Unternehmensvernetzung eine wichtige Rolle, um regionale Kreisläufe und Wertschöpfungsketten zu etablieren bzw. zu stärken.

Dabei ist auch eine Kombination verschiedener Ansätze für manche Gebiete denkbar und kann sinnvoller sein als die Konzentration auf eine einzige Handlungskategorie.

Aufgabe in den einzelnen Pilotregionen ist es nun, ausgehend von den regionalen Zielen und Bedürfnissen, entsprechende Strategien und die damit verbundenen organisatorischen, finanziellen, planerischen und rechtlichen Fragen zu prüfen. Auf dieser Basis können konkrete Managementstrukturen diskutiert werden.

Stefan v. Andrian-Werburg  
Bosch & Partner GmbH

## PSG-Modell: Struktur für eine aktive Bodenpolitik in Vorarlberg

Die *Regionalentwicklung Vorarlberg* unterstützt zwei Regionen beim Aufbau einer Struktur für die betriebliche Standortentwicklung. Mit der neu eingerichteten Struktur „Projekt und Standortentwicklungsgenossenschaft“ (PSG) werden regionale Gemeindeverbände in die Lage versetzt, Strategien zur Standortentwicklung und eine aktive Bodenpolitik zu realisieren.

Konkret wird auf diese Weise professionell und ohne zu hohe Belastung der Gemeindefinanzkraft aktiv Boden gekauft, entwickelt (Raumplanung, Gestaltung, Widmung, Erschließung) und gezielt Unternehmen zum Kauf angeboten.

Mit der geplanten Gründung der PSG Großes Walsertal im Jahr 2010 wird ein laufender Betrieb eingerichtet, der die Umsetzung der CLD-Strategien (**C**ommercial **L**ocation **D**evelopment) gemeindeübergreifend ermöglicht.

Der Betrieb beinhaltet die Beratung der Bürgermeister hinsichtlich

- Grundstücksankauf;
- Abklärung zur Finanzierung;
- Beratung und Planung zur Grundstücksentwicklung;
- Beratung zur Entscheidungsfindung für besondere Aktionen (Marketingmaßnahmen);
- Organisation der Fachplaner sowie in der Führung der Genossenschaft an sich.

Peter Steurer  
Regionalentwicklung Vorarlberg

## Industrielle Ökologie in Sierre

Nach interner Besprechung mit lokalen Partnern und Beobachtern beschloss der Projektpartner Fachhochschule Westschweiz/Institut für Wirtschaft und Tourismus, die nächsten Projektaufgaben auf Siders' Hauptthema Industrielle Ökologie im Rahmen einer Zusammenarbeit zu konzentrieren, deren Ziel die integrierte Entwicklung im Zentralwallis ist: das ECHO-Projekt.

Entsprechend des ECHO-Projektplans steht die Pilotregion Siders in Wechselbeziehungen zu den Kleinstädten im Zentralwallis. Das Ziel ist eine unter den Kommunen abgestimmte Ressourcenverwaltung durch ökoindustrielle Symbiose.

Industrielle Ökologie befasst sich mit der gemeinsamen Nutzung von Wirtschaftsleistungen durch zwei oder

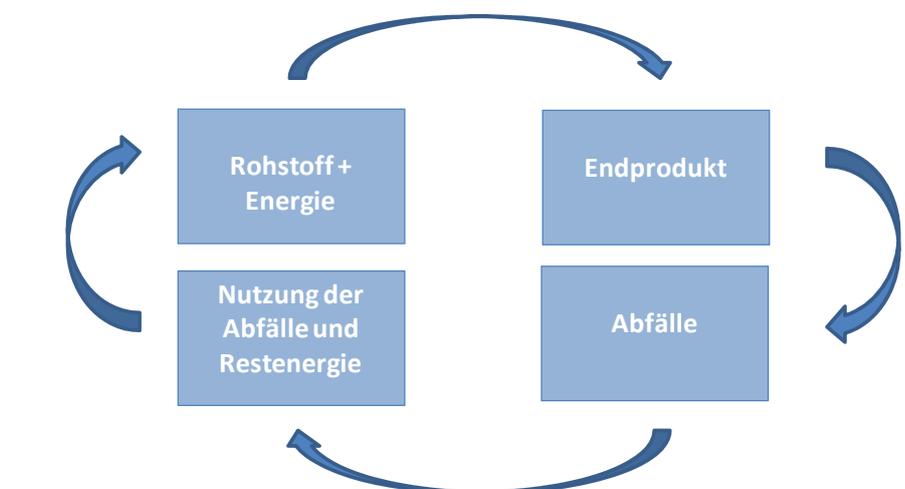


Abb. 3: Das Prinzip der Industriellen Ökologie.

mehrere Industrien oder Unternehmen, um negativen Umweltauswirkungen vorzubeugen. Der Grundsatz ist in

Abb. 3 dargestellt. Ausgehend von den natürlichen Ökosystemen werden für das Prinzip der industriellen

Ökologie die Energie- und Materialströme als geschlossene Kreisläufe betrachtet. Der Abfall eines Unternehmens wird zum Rohstoff eines anderen; die bei der Tätigkeit eines Unternehmens anfallende Restwärme kann für die Tätigkeit eines anderen Unternehmens genutzt werden. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit möchte Sidors die Umweltleistungen von Unternehmen verbessern und gleichzeitig ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ausbauen. Ziel ist es, ein innovatives Rohstoff- und Energieströme-Management aufzubauen.

*Nathalie Stumm*  
University of Applied  
Sciences Western Switzerland

#### INFO BOX:

Das ECHO Projekt wird von der Antenne régionale du Valais romand durchgeführt. Es fällt unter die kantonale Umsetzungsstrategie der Neuen Regionalpolitik (NRP). Durch die NRP unterstützt die Eidgenossenschaft die Berggebiete in der Schweiz, um ihnen dabei zu helfen, den Strukturwandel zu kontrollieren. Die NRP soll eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Tätigkeiten, die Förderung von Innovationen sowie die Wertschöpfung und Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit in den Fördergebieten ermöglichen.

### Startschuss für Arbeitspaket 7

Im Oktober 2010 startete unter Leitung der Società Consortile Langhe Monferrato Roero das Arbeitspaket (AP) 7: „Evaluierung & Anpassung“.

AP 7 ist der logische Schritt nach der Entwicklung und Umsetzung der Gewerbestandortentwicklungsstrategien, die von den Partnern in den Pilotgebieten entwickelt wurden. Ziele der Aktivitäten in diesem Rahmen sind die

- kritische Evaluierung der Projektentwicklung;
- Anpassung der Gewerbestandortstrategien und Instrumente entsprechend gemachter Erfahrungen.

Die Erfahrungen in den Pilotregionen werden analysiert und die Steuerungsinstrumente ggf. angepasst. AP 7 sieht außerdem die Realisierung eines Wissensmanagements vor.

Das AP ist Grundlage für die Kapitalisierung der Projektergebnisse und den Mehrwert, der durch die Projektumsetzung geschaffen wird. Es ist wesentliches Element für die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und Instrumente über das offizielle Projektende (Juni 2012) hinaus.

*Maria Crea*  
S. C. Langhe Monferrato Roero

### COMUNIS beim „Forschungsmarkt regionsuisse & Tagung Regionalentwicklung 2010“

Einen umfangreichen Einblick in die interdisziplinäre Praxis der Neuen Schweizer Regionalpolitik (NRP) und deren Entwicklungsstand gewährte der „Forschungsmarkt regionsuisse & Tagung Regionalentwicklung 2010“ am 1. September in Luzern.

Vertreter aus Forschung, Lehre und Praxis präsentierten in Referaten und Projektpostern zum Thema „Raumwirksame Politiken: Synergien und Konflikte“ interdisziplinäre und praxisorientierte Ansätze für den Umgang mit sozioökonomischen, wirtschaftlichen wie kulturellen Herausforderungen in peripheren Räumen und Berggebieten.

Über die Rahmenbedingungen interkommunaler Gewerbestandortentwicklung in Südtirol sowie erste Forschungsergebnisse im COMUNIS-Projekt berichtete Eurac-Mitarbeiterin Miriam Weiß.

Darüber hinaus widmeten sich die Tagungsteilnehmer an 15 Thementischen verschiedenen regionalentwicklungsrelevanten Fragestellungen, um bestehende Defizite und den Forschungsbedarf aus Sicht der NRP-Umsetzungspraxis zu identifizieren.

*Miriam L. Weiß*  
Eurac-Research

### PROJEKTEVENT

**COMUNIS Projekt-Workshop,**  
13.-15. Dezember 2010,  
in Vorarlberg (AT)

Es ist Ziel von COMUNIS, eine kooperative und gemeindeübergreifende Strategie für die gewerbliche Standortentwicklung (EN: Commercial Location Development – CLD) zu konzipieren. COMUNIS will die interkommunale Kooperation stärken und Alternativen zu einzelgemeindlichen Lösungsansätzen entwickeln. COMUNIS wird Leitlinien zur Umsetzung dieser Strategie bereitstellen und praktische Instrumente zur Ermittlung des lokalen und regionalen Bedarfs an gewerblicher Entwicklung anbieten. Es werden ein transnationales Wissensmanagement und nachhaltige Managementstrukturen für CLD in den Pilotregionen eingerichtet. Projektlaufzeit: 07/2009-06/2012

#### PROJEKTPARTNERSCHAFT

**Lead partner:**  
Fachhochschule Westschweiz/  
Institut für Wirtschaft und Tourismus (CH).

**ERDF-Lead partner:**  
Chambre de Commerce et  
d'Industrie de Lyon (F).

**Projektpartner:**  
Stadt Sonthofen (DE), Eurac-  
Research, Institut für Regional-  
entwicklung und Standort-  
management (IT), Canton du  
Valais Service du développement  
économique (CH), Umweltmini-  
sterium (IT), Bosch & Partner  
GmbH (DE), Regionalentwicklung  
Vorarlberg (AT), Società Con-  
sortile Langhe Monferrato Roero,  
settore progetti europei (IT), BSC  
Poslovno podporni center, d.o.o.,  
Kranj (SI), Association Suisse pour  
le Service, aux Régions et Com-  
munes (CH).